

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

ثقافة المؤسسة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري

في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر - تيارت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تنمية وتسيير الموارد البشرية

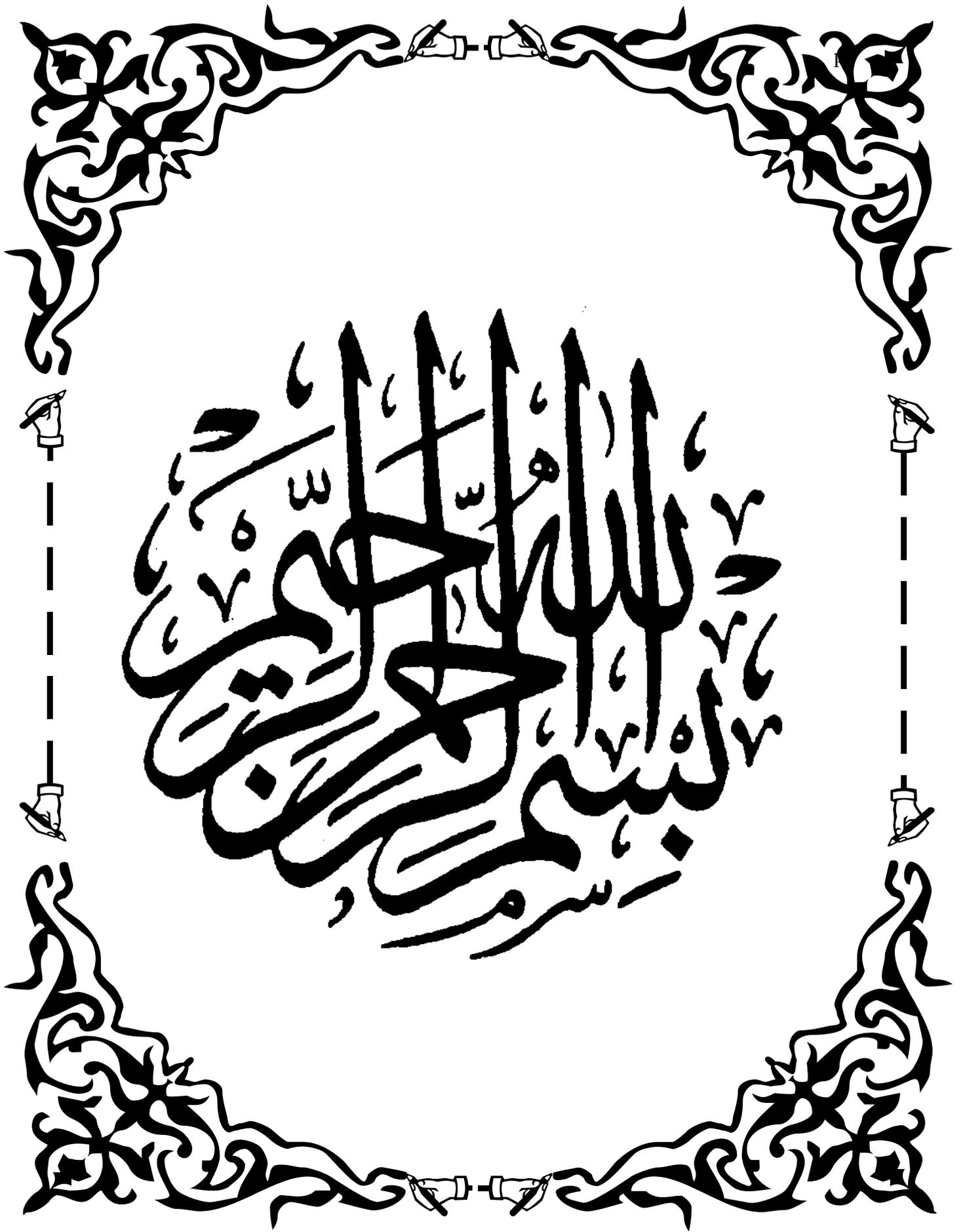
إشراف الأستاذ:

- عربات منير

إعداد الطالبة:

- سوقي نادية

السنة الجامعية: 2016 - 2017



إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار بكلمتك ولا تطيب الخطايا إلا
ببشرتك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا بروحك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بكونه أنظار إلى من أجمل اسمه
بكل أفتار أرجو من الله أن يمد في عمره ليرى ثماراً قد حان حصادها بعد طول
انتظار وسبقه كلناك يوماً أهنيب بها اليوم وفي الغد وإلى وأصحب العزيز.

إلى ملاخي في الكفاة إلى معني الكلب والكنان والفتانج وسبحة الكفاة وسر الوجود إلى من
كان مدعائها سر زجاجي إلى أغلى الكباب أمي الكبيبة

إلى أفضي كالماء كان عوناً وسنداً لي في هذين الأستاند الكبري والفاضل عربات
صبر

إلى من زرع في قلبي التفائل والأمل إلى من شجعني وأفاضت علي برحمته ربي بتابعي
التهة عاني مامية وإلى كل عائلتها أسأل الله لهم النجاة والسعادة

إلى إخواني: حنان، أحمد، أسهان، إبراهيم، والكنكونين عبد الإله وإياد

إلى صديقاتي التي عشن معهن أجمل لحظات حياتي، حنان، حورية، زهيرة، نوال،
فكيمة، هدي، خيرة، زوليلة، شريفة، كريمة، أسهان، فتيحة، خيرة، ميمونة، سامية، أسيا إلى
عائتي نيرة، خيرة. إلى صديقتي و أختي بكرة و زوجها رشيد

إلى لمة مجلة حبيبة أم المؤمنين إلى كل من علمني عرفاً من الأبنوبة إلى الجامعة

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

خاتمة



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
62	يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
63	يوضح خصائص أفراد العينة حسب السن	02
64	يوضح خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
65	يوضح خصائص أفراد العينة حسب المستوى المهني	04
66	يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	05
67	يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الإقامة	06
69	يوضح تحبيب المؤسسة العمل ضمن فريق	07
70	يوضح أهمية فريق العمل في تحقيق نجاح المؤسسة	08
71	يوضح تفضيل الموظف العمل مع فريق أو لوحده	09
72	يوضح منح المؤسسة الحرية في إنجاز الأعمال	10
73	يوضح الثقة بين أعضاء الفريق	11
74	يوضح شعور الموظف عند منحه الاستقلالية في العمل مع فريق	12
75	يوضح أهمية العمل ضمن فريق في تقديم الدعم لتجاوز الصعوبات	13
76	يوضح أهم الشيء يجمع فريق العمل	14
77	يوضح اهتمام المؤسسة بالبحث عن الأفكار الجديدة في العمل	15
78	يوضح توفير المؤسسة الجو الملائم للتفكير في تقديم أمور جديدة للعمل	16
79	يوضح تصرف المؤسسة عند تقديم فكرة إبداعية لها	17
80	يوضح توفير المؤسسة الفرصة لتطوير قدرات الموظف	18
81	يوضح نظرة المؤسسة للأفراد المبدعين	19
82	يوضح العوائق التي تحد من القدرة على التفكير وتقديم أفكار جديدة	20
83	يوضح تبنى المؤسسة استراتيجية تطوير معينة في العمل	21
84	يوضح مدى استغلال المؤسسة الفرص المتاحة للتطوير	22
85	يوضح تقديم المؤسسة خدمات نوعية لزملائها	23
86	يوضح الهدف من تطوير المؤسسة لطرق عملها	24
87	يوضح رؤية الموظف لمستوى تطوير المؤسسة	25
88	يوضح سعي الموظف لتقديم أسلوب عمل جديد للمؤسسة	26

89	يوضح إمكانيات الموظف لتقديم الجديد للمؤسسة	27
90	يوضح التحفيز والاهتمام من المؤسسة عند تقديم الموظف للجديد	28
91	يوضح توفير المؤسسة الجو الملائم لتمكين العامل من تقديم الجديد	29
92	يوضح التزام العمال بمواعيد العمل	30
94	يوضح كيفية ترتيب الموظف لأوقات إنجاز أعماله	31
95	يوضح أهمية التخطيط الجيد للوقت	32
96	يوضح شغل الموظف لوقت فراغه عند إنهاء أعماله	33
97	يوضح تصرف المؤسسة مع الموظف في حالة عدم إنهاء أعماله	34
98	يوضح تصرف الموظف عند حدوث مشكلة في المؤسسة	35
99	يوضح الأمور غير المألوفة في المؤسسة	36
100	يوضح الانتباه للأمور غير المألوفة في المؤسسة	37
101	يوضح تدخل الموظف لمعالجة المشاكل التي تحدث في المؤسسة	38
102	يوضح إتاحة المؤسسة الفرص للعامل لتقديم اقتراحات وحلول لمشاكلها	39
103	يوضح مهارات الموظف للإحاطة بمشاكل المؤسسة	40
105	يوضح العلاقة بين تحييد المؤسسة العمل ضمن فريق و إهتمامها بالبحث عن الأفكار الجديدة في العمل	41
107	يوضح العلاقة بين إستغلال المؤسسة الفرص المتاحة للتطوير في العمل وسعي الموظف لتقديم أسلوب عمل جديد	42
109	يوضح العلاقة بين إلتزام العمال بمواعيد العمل ومدى تدخلهم لمعالجة مشاكل المؤسسة	43



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	يوضح مكونات الثقافة التنظيمية	01
54	يوضح سمات الشخصية المبدعة	02



فهرس المحتويات

شكر وعرفان

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

فهرس المحتويات

مقدمة..... أ

الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 1- أسباب إختيار الموضوع..... 04
- 2- أهمية الموضوع..... 04
- 3- أهداف الدراسة..... 04
- 4- إشكالية الدراسة..... 05
- 5- فرضيات الدراسة..... 07
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة..... 08
- 7- الدراسات السابقة..... 13

الفصل الثاني: ثقافة المؤسسة

- 1- الإتجاهات النظرية لثقافة المؤسسة..... 34
- 2- مكونات ثقافة المؤسسة..... 38
- 3- آليات خلق ثقافة المؤسسة..... 41
- 4- أنواع الثقافة التنظيمية..... 42
- 5- مستويات الثقافة التنظيمية..... 43
- 6- خصائص الثقافة التنظيمية..... 44
- 7- وظائف الثقافة التنظيمية..... 45
- 8- أهمية الثقافة التنظيمية..... 46

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

- 1- الإتجاهات النظرية المتعلقة بالإبداع الإداري..... 48
- 2- عناصر الإبداع الإداري..... 49
- 3- شروط و مبادئ الإبداع الإداري..... 50
- 4- مستويات الإبداع الإداري..... 51
- 5- مراحل عملية الإبداع الإداري..... 51
- 6- سمات الشخصية المبدعة..... 52
- 7- أهمية الإبداع الإداري..... 54
- 8- معوقات الأبداع الإداري..... 55

الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة

- 1- مجالات الدراسة..... 58
- 1-1- المجال المكاني..... 59
- 1-2- المجال الزمني..... 59
- 1-3- المجال البشري..... 59
- 2- المنهج المستخدم في الدراسة..... 59
- 3- أدوات جمع البيانات..... 60
- 3-1- الملاحظة العلمية البسيطة..... 60
- 3-2- المقابلة..... 61
- 3-3- الإستمارة..... 61
- 4- عينة الدراسة وخصائصها..... 62

الفصل الخامس: عرض و تحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة

- 1-1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى..... 69
- 1-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية..... 83
- 1-3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة..... 92
- 2- تقييم نتائج الدراسة..... 104
- 2-1- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى..... 104

106.....	2-2- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
107.....	2-3- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
109.....	3- تقييم الفرضية العامة للدارسة.
110.....	4- تقييم نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
114.....	خاتمة.
116.....	قائمة المصادر والمراجع.

ملخص الدراسة

الملاحق



مقدمة

لقد تعددت المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وكذا الإدارة، ويعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من أبرز هذه المواضيع، كونها مؤشر دال على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها أو حتى فشلها في ذلك، إنها تعتبر محددًا ومؤشرًا لسلوكيات الفاعلين في التنظيم وبالتالي فإن نجاحه يتوقف إلى حد بعيد على قدرته في خلق ثقافة قوية تحظى بالقبول من طرف الجميع. إذ أنه لا بد من تحقيق الإنسجام بين ما تشتمل عليه المنظمة من قيم، معتقدات وما تعارفت عليه من عادات مع ما يحمله الفرد من معتقدات أيضا خاصة به، وهذا لأجل خلق الولاء والانتماء للمؤسسة وتخطي عديد المشاكل التي قد تحدث بسبب عامل الثقافة، فحصول التعارض بينهما "المؤسسة بثقافتها والفرد بثقافته" من شأنه أن يكون سببا في فشل التنظيمات.

وإلى جانب هذه الأهمية التي تحظى بها ثقافة المؤسسة فإننا نجد مؤشرا آخرًا لا يقل أهمية عنها بل أصبح ضرورة تفرض نفسها على المنظمات خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم عامة وقطاع العمال خاصة، إنه الإبداع الإداري، فقد صار من أهم سمات المنظمات الحديثة والهادفة للبقاء وتحقيق الريادة، إذ أن الروتين وفقدان المرونة والحركية في الإدارة لن يفيد المؤسسة في شيء ولن يمكنها من تحقيق التكيف مع المستجدات الحاصلة على مستوى بيئتها الخارجية أي أنه صار لزاما عليها تبني ثقافة إبداعية على مستوى طرق عملها وهذا لا يكون إلا بالإهتمام بأساس ومنبع الإبداع وهو العنصر البشري فهو وبتحفيزه وزيادة دافعيته قادر على تقديم الأفضل دائما للمنظمة حيث انه يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة خاصة عند استثماره بفعالية، إنه عنصر ديناميكي به تضمن المؤسسة لنفسها دائما التجديد والارتقاء.

ونظرا لأهمية كل من المتغيرين فإن الدراسة الراهنة تسعى للبحث عن كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية باشتغالها على معايير التسيير الحديث في تحقيق الإبداع الإداري للمؤسسة وبالتالي جاءت الدراسة على النحو التالي: حيث تضمنت خمسة فصول فشكل الفصل الأول تقديم الدراسة فتم فيه عرض مبررات أهداف وأهمية الدراسة إضافة إلى صياغة الإشكالية البحثية وفروضها وأهم مفاهيم الدراسة وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالي.

أما الفصل الثاني فعنون بثقافة المؤسسة وجاءت تفاصيله متضمنة لمختلف عناصر الثقافة التنظيمية من مداخل نظرية ووظائف الثقافة التنظيمية، خصائصها، مكوناتها وأهميتها.

والفصل الثالث عنون بالإبداع الإداري حيث تضمن الحثيات المتعلقة به من نظريات وعناصر الإبداع ومستوياته ومراحل العملية الإبداعية وكذلك سمات الشخصية المبدعة وأهمية الإبداع الإداري.

أما الفصل الرابع فقد خصص للإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة من مجالات الدراسة والتي هي المجال المكاني، الزماني والبشري وكذلك المنهج المستخدم فيها وعينة الدراسة وخصائصها وأدوات جمع البيانات.

أما الفصل الخامس فقد خصص لعرض تحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة. وعرض النتيجة العامة للدراسة.

وختمنا بحثنا بخاتمة كحوصلة لجميع ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة، كذلك ملخص الدراسة، قائمة للمراجع التي استخدمناها في هذا البحث والملاحق.



الفصل الأول:
تقديم الدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع:

- هناك جملة من الأسباب دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي:
- الرغبة الشخصية في تناول موضوع ثقافة المؤسسة والإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية.
- الحصول على شهادة الماجستير.
- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص "تنمية وتسيير الموارد البشرية".
- توفر المراجع حول الموضوع.
- قلة الدراسات الخاصة بموضوع الإبداع الإداري في جامعة تيارت.

2- أهمية الموضوع:

- تكمّن أهمية موضوع الدراسة فيما يلي:
- تعتبر الثقافة التنظيمية محركاً أساسياً لطاقت وقدرات الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.
- الإبداع الإداري ضروري لنجاح المؤسسات، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم بصفة عامة وقطاع الأعمال بصفة خاصة.
- إستقلالية فرق العمل لها دور مهم في تحقيق أهداف التنظيم.
- التطوير المستمر لطرق العمل أصبح من أحد أساسيات نجاح التنظيمات.
- التخطيط الجيد للوقت مطلب رئيسي في تسيير المؤسسات الحديثة.
- ابتكار الأفكار الجديدة يشكل فرصة لنمو المنظمات واستقرارها أيضاً.
- تقديم الجديد في العمل على مستوى التنظيم له دور بالغ في تحقيق الأهداف.
- الحساسية للمشكلات تعتبر من أهم المؤشرات الدالة على نجاح المنظمة ومواجهتها للمواقف الصعبة.

3- أهداف الدراسة:

- ترمي الدراسة الراهنة لتحقيق جملة من الأهداف هي:
- التحقق من صدق الفرضيات.
- محاولة معرفة كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري.
- محاولة التعرف على مستوى كل من ثقافة المؤسسة والإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

- محاولة معرفة كيف تساهم استقلالية فرق العمل في ابتكار الأفكار الجديدة.
- محاولة توضيح أهمية التطوير المستمر لطرق العمل في تحقيق أهداف التنظيم.

- محاولة التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بقيمة الوقت.
- محاولة التعرف على مساهمة العاملين في المؤسسة محل الدراسة في زيادة الحساسية للمشكلات التي تتعرض لها وكيفية حلها.

4- إشكالية الدراسة:

لقد أصبحت تنظيمات اليوم في مختلف الميادين التي تنشط فيها تمثل أهم مكونات النسق المجتمعي، فقد كانت ومازالت تلقي اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والإدارة، لإعتبارها عنصرا فعالا يؤدي أدوارا مهمة في المجتمع.

لذلك فالتنظيمات أصبحت تقوم بوضع استراتيجيات ورؤى مستقبلية، تطمح من خلالها إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في: البقاء، النمو والاستمرار لذا تعمل على تبني قيم ومعايير ومعتقدات خاصة بها تمثل إطارا مرجعيا لها ولسلوكيات الموارد العاملة بها، إنها تتبنى منظومة ثقافية تشتمل على أساليب تسيير حديثة من شأنها إحداث التغيير الإيجابي في المنظمة وكذا التأثير في أعضاءها، فتقوم بترسيخ هذه الثقافة للفاعلين في كيانها الداخلي، وإقناعهم بضرورة قبولها والمحافظة عليها بما يضمن وحدة وتكامل أهدافها مع أهدافهم، لهذا فالثقافة التنظيمية صارت تشكل محورا أساسيا في البيئة الداخلية والخارجية للتنظيمات المعاصرة، كونها من أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير ولأهميتها البالغة في توجيه وترشيد سلوكيات الموظفين.

في المقابل لم تعد الأساليب التسييرية القائمة على السلطة والمركزية في اتخاذ القرارات تتلائم مع التغييرات الحاصلة على المستوى التنظيمي، فقد أصبحت استقلالية فرق العمل من سمات التسيير الحديث لما يشمله من علاقات تعاون وتفاعل بين الأعضاء، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والشعور بوحدة الهدف وإنجاز الأعمال بحرية بشكل يخدم تحقيق الأهداف التنظيمية صار له دور فعال في تحقيق أهداف المنظمة وأيضا في بقاء التنظيم، فالإهتمام بتطوير طرق العمل بتحقيق الجودة على المستوى الإداري أو الإنتاجي أيضا صار ذا أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات وكذلك هو الذي يصنع الفارق بين التنظيمات الناجحة والهادفة للبقاء والتنظيمات الجامدة المقتصرة على نمط التسيير التقليدي، كما أن متغير الوقت فرض نفسه على قطاع الأعمال وأصبح لزاما على

المؤسسات الاستجابة للتغيرات السرية، وذلك بالتخطيط الجيد للوقت والذي يركز أساسا على تجنب تأجيل الأعمال، وإنجازها بدقة ومهارة بما يضمن تحقيق الأهداف من جهة ومواكبة التغيرات من جهة أخرى.

إن ما أنتجته ثورة المعلومات على مختلف الأصعدة: الاجتماعية، الاقتصادية الثقافية وعلى مستوى قطاع الأعمال فرض على المؤسسات الإستجابة لها، وذلك بإجراء التعديلات والتحسينات التي من شأنها تحقيق التكيف ومواجهة التحديات وهذا لا يكون إلا بابتكار الأفكار الجديدة التي تساهم في رفع وزيادة فعالية المنظمة.

ومن هنا أصبح الإبداع الإداري أحد أهم مقومات العملية الإدارية، لما يتضمنه من أساليب ابتكارية وتجديدية في التسيير، فلقد أكدت عديد الأدبيات النظرية والملاحظات الميدانية للباحثين على أهميته في تحقيق الأهداف التنظيمية.

فالأشخاص المبدعون هم أشخاص متميزون ومختلفون عن غيرهم، ويمتلكون القدرة على التفكير والتحليل على إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل المؤسسة بما يضمن بقاءها في بيئة العمل التي تتميز بحدة المنافسة، فتقيم الجديد على مستوى طرق العمل يعد نقطة إيجابية للمنظمة وفرصة لتحقيق التقدم والاستمرار، لذا فالإبداع الإداري محطة هامة في السيرورة التنظيمية والإدارية لا بد من الاستثمار فيها واستغلال أصحاب الكفاءات والمهارات القادرة على الإتيان بالجديد دائما بتنمين أفكارها وآراءها.

وعليه فإن خلق منظومة ثقافية بتوجهات وقيم تشجع وتدعم الإبداع أصبح أمرا ضروريا في البناء التنظيمي، فاستقلالية فرق العمل وتعاونها وتشاركتها مع بعضها البعض من شأنه الإسهام في ابتكار أفكار جديدة تضمن تحقيق الغايات المنظمة إلى جانب الإهتمام بتطوير طرق العمل على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية يدفع الموارد العاملة بالمؤسسة إلى تقديم الجديد للعمل بأفكار وتوجيهات وطموحات جديدة، إضافة إلى التخطيط الجيد للوقت واستغلاله الأمثل يعد أمرا مهما في شعور وانتباه الموظف لكل تفاصيل وجزئيات الأمور التي تحصل في التنظيم.

من هنا تأتي ضرورة التركيز على دراسة موضوع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، لذلك تحاول الدراسة الراهنة معرفة كيفية تأثير ثقافة المؤسسة على تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة حيث تمحورت في سؤال مركزي م مفاده:

كيف تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة؟

- وتفرع عن السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية:
- كيف يساهم العمل ضمن فريق في ابتكار الأفكار الجديدة؟
 - كيف يساهم الاهتمام بالميزة التنافسية في تقديم الجديد للعمل- كيف يساهم الاهتمام بقيمة الوقت في زيادة الحساسية للمشكلات؟

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة للدراسة هي: تعمل ثقافة المؤسسة من خلال تبني معايير التسيير الحديث على تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة.

لقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

وبما أن موضوع الدراسة اشتمل على متغيرين أساسيين هما ثقافة المؤسسة كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع فإننا قمنا بالعمل على تجزئة المتغير الأولى إلى 03 أبعاد هي:

استقلالية فرق العمل: والبعد الثاني التطوير المستمر لطرق العمل والبعد الثالث التخطيط الجيد للوقت.

وأيضاً من أجل تضيق مجال البحث وحصره بشكل يضمن حصول تصور واضح حول الدراسة جزأنا هذه الأبعاد إلى مؤشرات حيث تضمن لكل بعد 03 مؤشرات على النحو التالي:

1- استقلالية فرق العمل ← الثقة بين أعضاء الفريق، التعاون، تبادل المعارف والخبرات.

2- التطوير المستمر لطرق العمل ← استغلال فرص التطوير، تقديم أفضل المنتجات للزبائن، سرعة الاستجابة للزبائن.

3- التخطيط الجيد للوقت ← احترام مواعيد العمل، استغلال أوقات الفراغ من العمل، تنظيم انجاز الأعمال.

وبالنسبة للمتغير الثاني المتعلق بالإبداع الإداري فقد تم الإبقاء على أبعاده فقط.

وبالتالي جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- تساهم استقلالية فرق العمل في ابتكار الأفكار الجديدة.
- يساهم التطوير المستمر لطرق العمل في تقديم الجديد للعمل.
- يساهم التخطيط الجيد للوقت في زيادة الحساسية للمشكلات.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

تتكون الدراسة الراهنة من متغيرين أساسيين ومهمين هما ثقافة المؤسسة والإبداع الإداري، والدراسة العلمية كي تكون واضحة لا بد من شرح وتوضيح المفاهيم التي تتضمنها لهذا سنتعرض لشرح أهم مفاهيم الدراسة:

1-6- ثقافة المؤسسة:

قبل أن نتطرق لتعريف ثقافة المؤسسة نقوم بتوضيح كل من مفهوم الثقافة والمؤسسة:

- **الثقافة لغة:** من الفعل ثقف، ثقف وثقافة، صار حدقًا، خفيًا، فطنًا وثقفه تثقيفًا: سواه، وهي تعني تثقيف الرمح: أي تسويته وتقويمه⁽¹⁾.

اصطلاحًا: تعرف الموسوعة العربية العالمية الثقافة بأنها تشمل الفنون والمعتقدات والأعراف واللغة والتقنية والتقاليد وهي تتكون من الطرق التي يتعلمها ويكتسبها الإنسان للعمل والشعور والتفكير، أكثر من كونها وراثية أي أن الإنسان توصل إليها بالجهد المقصود وليست محددة بعوامل بيولوجية⁽²⁾.

يوضح هذا التعريف أن الثقافة تتضمن العديد من جوانب الحياة مثل المعتقدات والتقاليد وغيرها وأنها إنتاج من الإنسان أي هو الذي يكتسبها ويتعلمها من خلال تفاعله في المجتمع مع مختلف الأفراد المشكلين له والحاملين لثقافات مختلفة.

تعريف تايلور: الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفة عضواً في المجتمع⁽³⁾.

وتعرف أيضاً على أنها ذلك السلوك المكتسب، وتتضمن كل الأساليب المألوفة والأفكار والقيم التي يمارسها الأفراد ويحرصون عليها كأعضاء في مجتمع منظم.

تعريف كروبير وكلهكن: الثقافة نسق تاريخي⁽⁴⁾ مستهدف من الأساليب الظاهرة والكامنة للحياة التي تتشارك فيها كل أعضاء الجماعة أو بعضهم⁽⁵⁾.

¹ - عبد العزيز بن عثمان التويحي: الثقافة العربية والثقافات الأخرى، الرياض، 1998، ص: 03.

² - مجموعة من المؤلفين: الموسوعة العربية العالمية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، السعودية، 1999، ص: 38.

³ - جميلة بن عياد الشمري: مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الشريعة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، ص: 04.

⁴ - نفس المرجع، ص: 11.

⁵ - نفس المرجع، ص: 12.

إن هذا التعريف يعتبر الثقافة أحد أنساق المجتمع أي أنها مهمة في بنائه إلى ما تكاملت مع الأنساق الأخرى للمجتمع من خلال تشكل علاقات عديدة وتفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق وحدة وتكامل المجتمع.

إن معظم التعاريف التي تضمنها مفهوم الثقافة تشير إلى أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار التي يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع وتميزه عن غيره من المجتمعات، فكل مجتمع له ثقافته الخاصة به فتمثل هويته وأصالته وموجهاً لسلوكيات أفرادها.

6-2- تعريف المؤسسة:

لقد اهتم الكثير من المختصين في ميادين علمية مختلفة كالاقتصاديين والمهندسين وعلماء النفس والاجتماع بالبحث في مجال المؤسسة لذا كانت هناك تعريفات مختلفة اختلفت باختلاف جوانب نظره لكل مختص إليها ومنها:

تعريف Cahenelie: هي تنظيم مستقل يقوم على تنسيق مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية من أجل تحقيق أهداف اقتصادية بصورة مستقرة ونظامية⁽¹⁾.

هذا التعريف يركز على الهدف من وجود المؤسسة والذي هو تحقيق غايات اقتصادية، في حين أن المؤسسة أكبر من ذلك، فهي تضم علاقات بين الفاعلين فيها، وكذلك لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط حيث أن المجالات التي تنشط فيها المؤسسات صارت عديدة ومتنوعة فمنها الخدمات والإعلامي، ومنها الذي يؤدي أدواراً اجتماعية "مثل الجمعيات الخيرية" وغيرها.

تعريف شين Shein 1980: هي عبارة عن نسق عقلائي لنشاط يقوم به العديد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة، وذلك بواسطة تقسيم العمل لهيكل السلطة.

هذا التعريف يحد من قيمة الموارد البشرية التي أصبحت تمثل اليوم ركيزة النجاح للمنظمات إلى درجة أنه أصبحت لها إدارة مستقلة بها تتولى كل أمورها، وهذا كله دليل على أهميتها ومكانتها في التنظيم.

هي نظام يتكون من مجموعة من الأنشطة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر ويتداخل العلاقات فيما بينها ومن البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها⁽²⁾.

¹ - هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية "دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدماتية"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص: 20.

² - فريد كورتل، منير نوري: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:

يعتبر هذا التعريف شاملاً لمفهوم المؤسسة حيث يعتبرها النسق العام الذي تندرج تحته كل العناصر الفرعية الأخرى، ويضم علاقات بين الفاعلين في المؤسسة وحتى البيئة الخارجية، حيث أن هذا التعريف يعتبر المؤسسة نسقاً مفتوحاً وهذا أهم ما يميز المؤسسات الحديثة.

3-6- ثقافة المؤسسة:

تعريف كيريت لوين: هي مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

يوضح هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية مشتركة بين جميع الأعضاء المشكلين لها، وهذا ما يساهم في بروز ثقافة قوية من خلالها تضمن المنظمة ولاء العديد من مواردها وبالتالي سرعة وسهولة تحقيق أهدافها.

تعريف سعاد نايف برنوطي: الثقافة التنظيمية تشمل كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة والتي تؤثر على العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنقل عبر الأجيال ويكون تعبيرها بطيئاً⁽¹⁾.

إن هذا التعريف يؤكد على قوة تأثير ثقافة المنظمة في أفرادها، كما أنه يوضح أن ثقافة المنظمة تتغير وكذلك تنتقل عبر الأجيال أي أن الجيل الذي يكتسب معتادات وقيماً معينة يعمل على المحافظة عليها وكذلك يقوم بتربيتها في شخصية الأجيال القادمة، ومحاولة ترسيخها في شخصية الأجيال القادمة.

تعريف جيبسون وزملائه: الثقافة التنظيمية شيء مشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، أن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط التي تحفز الأفراد⁽²⁾.

إن تعريف جيبسون يثير نقطة مهمة وهي ارتباط أو مشابهة ثقافة المنظمة بثقافة المجتمع، حيث يعتبرها "ثقافة المنظمة" مثيلة لثقافة المجتمع وهذا الأمر قد يسهل من تفسير سلوكيات العاملين بها "المنظمة"، أي أنّ سلوكياتهم واتجاهاتهم وأفكارهم في المنظمة قد يكون لها بعد خارجي وهو ثقافة المجتمع

¹ - إبراهيم توهامي: سوسيوولوجيا المنظمة، ط1، دار بهاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص: 113.

² - يوحنا قوى: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 02، 2003، ص: 06.

الذي ينتمون إليه كما أن الثقافة التنظيمية هي الميزة لكل منظمة عن غيرها باعتبارها تمثل شخصيتها وتؤثر أيضا في سلوكيات مواردها البشرية.

من خلال التعاريف السابقة الخاصة بثقافة المؤسسة نجد أنها تشترك في فكرة واحدة وهي أن: ثقافة المؤسسة تضم مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار التي توجه سلوك العاملين بالمنظمة وأنها هي من تعطي للمنظمة شخصية وصورة تميزها عن غيرها إضافة إلى انتقالها عبر الأجيال.

التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة: هي مجموعة القيم، المعتقدات والمعايير التي تحكم سير العمل في المؤسسة، وتعبّر عن شخصيتها وتمثل إطارا مرجعيا لمختلف الجوانب السلوكية، والتنظيمية والثقافية للموارد العاملة بها، بما يكسبها فرصا للتقدم والاستمرارية.

04- الإبداع الإداري:

قبل توضيح مفهوم الإبداع الإداري سنتطرق أولا إلى توضيح مفهوم الإبداع.

الإبداع لغة: لقد جاء الإبداع على لسان العرب، أن كلمة إبداع من بدع وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق⁽¹⁾.

اصطلاحا: هو مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية بحيث تحقق النفع للمجتمع والمنظمة التي يعمل بها.

يوضح هذا التعريف أهم الركائز التي يعتمد عليها نجاح الإبداع، بما فيها من توفر القدرات المختلفة إضافة إلى عنصر مهم وهو البيئة التي تحيط به فهي تؤثر في عملية الإبداع إما بالإيجاب أو بالسلب فهي قد تكون محفزة له أو محبطة.

تعريف ويليام كوين: هو عملية التفكير في أفكار جديدة ومناسبة:

هذا التعريف يوضح أن الإبداع هو القيام بإيجاد أمور وأفكار لم تكن موجودة لكن هذا التعريف محدود جدا، فعملية الإبداع لديها مراحل وكذلك لا يقتصر على الأفكار الجديدة بل يتعدى إلى إنتاج المنتجات الجديدة، وابتكار طرق وأساليب جديد في الحياة والاستفادة منها⁽²⁾.

¹- جمال خير الله: الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 05.
²- بيتر كوك: إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص: 10.

تعريف تشارلز دافيد: "مدير قسم التطوير لشركة سيون لأجهزة الكمبيوتر" الإبداع هو القيام بعمل شيء لم يتم عمله من قبل ويشتمل على الإدراك، الاختراع الاستثمار⁽¹⁾.

تعريف الكسندر روشكا: عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود الفرد إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذو قيمة من الفرد ومن الجماعة، والإبداع بمعناه الواسع هو إيجاد الحلول للأفكار والمشكلات والمناهج⁽²⁾.

الإبداع وبعض المفاهيم المتداخلة معه: عادة ما يختلط مفهوم الإبداع ببعض المفاهيم مثل: الابتكار، الاختراع، التجديد، وسنحاول التمييز بين كل هذه المصطلحات.

1- الابتكار: هو شيء جديد لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في العلوم المختلفة، ففي هذه المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج⁽³⁾.

2- الخيال: هو التصور أو التوهم لشيء غير موجود، وهو أول خطوة للإبداع.

3- التجديد: إعادة استعمال شيء قديم بطريقة جديدة.

4- الاختراع: الإبداع العلمي "طائرة، كمبيوتر".

5- الذكاء: سرعة الفهم أي الذي يفهم مشكلة من المشكلات أسرع من غيره يكون أذكى أو أكثر نكاء منه⁽⁴⁾.

6- الموهبة: قدرة خالصة تجعل الإنسان يتقن عمله في مجال الموهبة بسهولة⁽⁵⁾.

تعريف الإبداع الإداري:

هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل⁽⁶⁾.

¹ - المرجع السابق، ص: 10.

² - جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

³ - مؤيد الفضل وآخرون: التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الثاني، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 128.

⁴ - عبد الستار جبار الضمد: الذكاء عند الأطفال، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص: 33.

⁵ - طارق السويدان، أكرم العدلوني: مبادئ الإبداع، ط3، شبكة الإبداع الخليجي، الكويت، 2004، ص: 19.

⁶ - إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 251.

يوضح هذا التعريف أهمية الإبداع الإداري للمنظمة بإحداث التغيير إلى الأفضل وذلك من خلال تنفيذ الأفكار التي تحقق للمنظم النجاح.

تعريف كاظم: الإبداع الإداري يشير إلى التغييرات في هيكل المنظمة وعملياتها⁽¹⁾.

هذا التعريف محدود جداً، حيث لأنه يحصر عملية الإبداع الإداري في عنصرين فقط، في حين أن الإبداع الإداري يشمل عديد العناصر وكذلك مجالات الإبداع على المستوى الإداري كثيرة ومتعددة وتشمل مثلاً أسلوب العمل، أسلوب التسيير، كما أن هذا التعريف لم يوضح القائم بهذه العملية حيث أن هناك أشخاصاً متميزين ويمتلكون صفات وسمات تجعلهم يقومون بهذا الأمر والتي منها: المرونة، الأصالة، والطلاقة.

هو استخدام الموظف لمهاراته الشخصية والإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصلة إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم، الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم.

إن هذا التعريف يفصل بصورة كبيرة عملية الإبداع الإداري، والأهداف المرجوة منها، وكذلك يبين العناصر التي تتضمنها هذه العملية، هذا ما يعني أن الإبداع الإداري يحتاج إلى جهد واهتمام ومراجعة وتحليل لأي فكرة أو أسلوب جديد في العمل.

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: هو كل ما يأتي به المورد البشري في المنظمة من أفكار جديدة وأساليب للعمل، وتقنيات تساهم بدورها في إحداث التغيير والتطوير للمنظمة وكذلك إكسابها ميزة تنافسية من خلالها تستطيع مواكبة التغييرات والتحويلات السارية في محيطها الخارجي.

07 الدراسات السابقة:

يعد الإطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي، ذلك أن هذه الدراسات توفر للباحث قواعد عديدة يستند عليها في بحثه، فمن خلالها يتم التعرف على المساهمات العلمية للباحثين فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف أيضاً على المناهج المستخدمة في البحث، وأساليب التحليل الإحصائي وعلى هذا الأساس فقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة حول موضوع الثقافة والإبداع الإداري والتي تم تصنيفها على أساس فيما إذا

¹ - كاظم عبد الله: رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، العدد 03، ص: 80.

كانت دراسة مشابهة أو مقاربة وأساس جغرافي من حيث أنها نابغة من بيئة محلية أو عربية وهي كالتالي:

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم AKGAL وحدة EARA" بالمسيلة للباحث إلياس سالم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2000.

ملخص الإشكالية: تحدث الباحث عن مدى تأثير المنظمة بالثقافة السائدة في المجتمع، وأن سلوكيات الأفراد العاملين بها هي نتاج لبيئتهم التي يعيشون فيها، وأن هناك تفاعل بين المنظمة والبيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافة، فهي تتأثر بها، وتأخذ خصائصها وبالتالي تؤثر على سلوك العاملين وأدائهم على افتراض وجود علاقة بين نجاح المنظمة وفشلها وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع الأعضاء للالتزام.

السؤال المركزي للدراسة: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.
فرضيات الدراسة: تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.
 - تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.
 - تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التمييز تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
الأسئلة الفرعية: هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام، العمل الجاد على أداء الموارد البشرية؟
 - ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟
 - هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية؟
منهج الدراسة: اعتمد الباحث زفي دراسته على المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تكونت من 92 مفردة من مجتمع البحث الذي هو 276 مفردة.
أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث على أداة الاستمارة ولمعرفة مستوى الثقافة السائدة في المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى المقابلة (السؤالين في قسم الإنتاج، إدارة موارد البشرية، قسم التجارة، للحصول على معلومات إضافية لم ترد في الأسئلة الاستبيان، إضافة إلى الملاحظة.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يؤثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين.
- جماعة العمل مفيدة للمؤسسة لتحقيق الإتاحة المرتفعة.
- يسود المؤسسة روح المبادرة وتشجيعها من قبل المسؤولين كذلك غياب حرية التصرف في حل المشاكل والعوائق التي تواجه العمال من خلال الرجوع إلى الرئيس على المرؤوسين إضافة إلى استغلالهم على المسؤولين السامين من خلال عدم تقبلهم لمقترحاتهم واعتقاداتهم بأنهم ليسوا مصدرا للاقتراحات والإبداع مما يضعف ثقة العامل في نفسه ويشعره بالإحباط وينعكس هذا سلبا على أدائه.
- المؤسسة لا تشجع ولا توفر مناخ للإبداع في طرق العمل أو تحسين طرق العمل العمال يقدرون الوقت ويعتبرونه قيمة وهذا نابع من القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية.

- تمثل المؤسسة قيمة القدوة في المؤسسة قيمة معتبرة وهذا الاعتراف بهذه القدرة يسهل الوظيفة القيادية لهذا الرئيس ويقوي من إمكانية ولاء العاملين إضافة إلى محاولة الاقتداء به من انضباطه والتزامه واحترامه لمواقيت الدخول.
- المؤسسة لا توفر فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية أو تحقيق الأهداف عدم تنظيم المؤسسة للقاءات أو لحفلات أو مختلف الطقوس الجماعية التي تمكن من الجمع بين مختلف المستويات التنظيمية في نفس الوقت، وخلق علاقات غير رسمية بين العمال والإدارة وهذا ما لاحظته الباحث.

الدراسة الثانية: بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار" من إعداد الباحثة عيساوي وهيبة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.

ملخص الإشكالية: أشارت الباحثة في هذه الدراسة على عدم التأثير الكلي للحوافز والزيادات في الأجور والرغبات لتحقيق رضا العاملين حيث أوضحت أن هناك عاملا آخر هو ثقافة المؤسسة.

السؤال المركزي: تمحور السؤال المركزي للدراسة حول: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟
فرضيات الدراسة:

توجد علاقة بين ثقافة المؤسسة والرضا الوظيفي للأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية.

- درجة الرضا الوظيفي للأفراد شبه طبيين منخفضة.
- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط.

الأسئلة الفرعية:

- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟
- كيف تؤثر كل من الجانب السلوكي، المعنوي والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

- ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الأفراد؟
- هل تؤثر المتغيرات الديمغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد؟
المنهج المستخدم في الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الإحصائي الوصفي.

أدوات جمع البيانات: لتسهيل عملية جمع البيانات استعانت الباحثة ببعض الأدوات المنهجية وهي:

الملاحظة: استخدمت بدءاً من مكتب الاستقبال إلى التعامل مع الإداريين لجمع المعطيات وأخذ الانطباعات عن الأفراد وهم في مواقع عملهم.
الاستبانة: استخدمتها الباحثة لجمع المعلومات أيضاً.

الأساليب الإحصائية: مقياس Likert لتحديد درجة موافقة المبحوثين على خيارات محددة وهو مكون من 05 خيارات متدرجة على النحو التالي:

أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة
عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على 60 شبه طبي العاملين بالمستشفى

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى ما يلي:
- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- قيمة معامل الارتباط تقدر بـ **0.692** علاقة قوية نوعاً ما بين الثقافة والرضا الوظيفي درجة الرضا الوظيفي للأفراد شبه طبيين منخفضة.

الجانب المعنوي للثقافة لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي **0.563** ثم الجانب السلوكي **0.497** ثم الجانب المادي **0.642**.

الدراسة الثالثة: بعنوان دور ثقافة المؤسسة من تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.L.CAB) للباحثة خيرة الدين جمعة، رسالة مقدمة كمطلب لنيل أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، 2015.

ملخص الإشكالية: تمحورت إشكالية الدراسة حول الاهتمام الكبير الذي شهده موضوع ثقافة المؤسسة من قبل عديد الباحثين المختصين باعتباره أحد أهم المكونات الأساسية للمؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي، ورأت الباحثة ضرورة عناية المتخصص بأسلوب التسيير بتبني أسلوب ثقافة المؤسسة، لما له من دور بفعالية وللنجاح والتفوق وحل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة.

السؤال المركزي: هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (ENLAB)؟

الفرضية العامة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

الأسئلة الفرعية: هل توجد علاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية؟

- ما هو مستوى ثقافة المؤسسة لدى العاملين بالمؤسسة؟

- ما هو مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات الجزئية:

H₁- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بالمؤسسة.

H₂- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بالمؤسسة.

H₃- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل.

H₄- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين جود العمل.

H₅- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية.

H₆- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية.

H₇- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل.

H₈- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المواظبة في العمل.

المنهج المستخدم في الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات: اعتمدت الباحثة على تقنية الاستبانة للتعرف على آراء الباحثين فيما يتعلق بدور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية أيضا اعتمدت على المقابلة للمساعدة في عملية تفسير النتائج.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 229 عامل.

إضافة إلى اعتمادها على الأساليب الإحصائية معامل كرونباخ ألف لقياس مدى ثبات أداة الدراسة **معامل الارتباط بيرسون** لاختبار الصدق الشياتي لأداة الدراسة.

معامل التواء والتفلطح: لاختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي

التكرارات والنسب المئوية مقاييس النزعة المركزية والنسب المئوية: المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري لمعرفة ودراسة الاتجاهات، أفراد العينة حول فقرات الاستبيان، اختبار **Anova** لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة **مصفوفة معامل الارتباط** للتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة، وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض ودراسة الارتباط بين المتغيرات التابعة بعضها ببعض.

الانحدار R^2 : لمعرفة مقدار ما يغيره المتغير المستقل في المتغير التابع مع توضيح مستوى الدلالة.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة من خلال الدراسة إلى ما يلي:

- مستوى الثقافة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا حيث بلغ المتوسط المرجح لثقافة المؤسسة 3.246 واحتل بعد القيم التنظيمية المرتبة 1 بمتوسط حسابي 3.254.

- مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع بلغ المتوسط المرجح لأداء الموارد البشرية 3.819 واحتل بعد جودة العمل المترتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.033.

- يوجد أثر ذو دلالات إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الرابعة: بعنوان دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي

دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، من إعداد الباحث **عمر حمداوي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خضير، بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، 2014.

ملخص الإشكالية: تمحورت إشكالية الدراسة حول أهمية ترسيخ قيم تنظيمية في مؤسسة التعليم العالي، كونها أحد أهم المؤسسات المساهمة في بناء المجتمع وتنمية وتكوين الكوادر البشرية، من أجل دعم البحث العلمي وتفعيل ديناميكية في

شتى المجالات من خلال التركيز على الأستاذ الجامعي لأنه هو الثروة الحقيقية للمجتمع وهم من نراهن عليهم الجامعة لينشر صورتها المشرفة في المجتمع المحلي، الوطني العربي والعالمي.
أسئلة الدراسة:

السؤال المركزي: ما دور الثقافات التنظيمية السائدة بجامعة قاصدي مرباح في إنجاز الاستاذ الباحث لنشاطات البحث العلمي؟
الأسئلة الفرعية: كيف يساهم الأداء التنظيمي في إنجاز الأستاذ الباحث لنشاطات البحث العلمي؟

- كيف يستفيد الأستاذ الباحث من تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة بالمؤسسة الجامعية؟

- ما مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم فرق البحث العلمي للقيام بنشاطات البحث العلمي داخل الجامعة؟

المنهج المستخدم في الدراسة: استخدم الباحث أسلوب دراسة حالة والذي يعتبر من الأساليب التي تعتمد على البحوث الوصفية والمنهج الوصفي أيضا.

أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث على:

تقنية الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التكرارات النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الاستمارة بالمقابلة.

عينة الدراسة: تكونت من 168 أستاذ جامعي.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى التأكيد على دور الثقافة التنظيمية في تحسين إنجاز نشاطات البحث العلمي من خلال أداء المؤسسة لبعض وظائفها الأساسية لاسيما توفير المجال أمام الأساتذة الباحثين للمشاركة في التظاهرات العلمية ونشؤ أبحاثهم وتشجيع فرق البحث ز على الإنجاز العلمي وتكوين الإطارات ذات المهارات والكفاءة العالية، طالما أن هناك علاقة تفاعل بين الاثنين الأستاذ الباحث من جهة ومكونات الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى.

الدراسة الخامسة: بعنوان **تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القيادة والمرووسين،** من إعداد الباحثة، **بلهادي سعيدة،** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي وآداب، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، **2008.**

ملخص الإشكالية: أوضحت الباحثة في هذه الإشكالية ضرورة الانتقال من النظام التقليدي إلى النظم الحديث على مستوى الإداري وذلك بسبب الظروف والتغيرات الحاصلة على مستوى نظم الأعمال.

السؤال المركزي للدراسة: ما هو أثر ثقافة الإبداع كنمط للتسيير الابتكاري لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة؟
فرضيات الدراسة:

لا معنى للإبداع في بيئة تنظيمي هشة لا تشجعه ولا تعتمد عليه.
- الإداء المتميز يتطلب ثقافة تنظيمية عالية والتزام مهني وقوة الإدارة، الوعي، المعرفة والتغير يشكلون متغيرات للتنمية وتطوير الأداء في المؤسسة.
- الإداء المتميز يتطلب المشاركة والتعاون الجماعي وتنمية روح الفريق ومنه تحقيق التحديث والتطور.

الفرضية العامة: إن الإداء المتميز يستدعي مشاركة القادة والمرؤوسين وفتح مجال للعمل الجماعي، ولكن هذا لا يكفي وإنما يتطلب تغيير الأساليب التقليدية واستئصال الأمراض البيروقراطية ولا يكون هذا بالوصفات العلاجية والعيادية وإنما بالتحول والتجديد، من منحنى الاتباع والجمود إلى منحنى التغيير والإبداع، من أجل تحقيق التنمية لمواجهة التحديات المعاصرة والوصول إلى الجودة الشاملة.
الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بثقافة الإبداع والتفكير الابتكاري لدى القادة؟
- ما هي المداخل والمقاربات المؤدية إلى ذلك؟
- ما علاقة التفكير بفعالية تسيير المؤسسة؟
- أين الإدارة الجزائية من هذه التطورات؟ وهل يدرك القادة والمديرون حجم هذه التطورات وهل يخططون للتفاعل معها؟

المنهج المستخدم في الدراسة: إن طبيعة الدراسة استدعت الاعتماد على مناهج مختلفة، المنهج الوصفي لتفسير المشكلات الإدارية والتنظيمية والسلوكية وإزالة اللبس والغموض عن طرق التدريب وسير أمجد. المنهج المقارن لتوضيح ومقارنة ما ه أكاديمي وما هو ميداني.

أدوات جمع البيانات: اعتمدت الباحثة على أدوات وأساليب جمع المعلومات والحقائق من الواقع الميداني المعاش وهي: الاستبيان، القابلة، الملاحظة، المباشرة، والأسلوب الإحصائي باعتباره يساعد في تقريب وتقييم النتائج بين البحوث الأكاديمية والعلمية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من المسؤولين والمشرفين المباشرين بالمعهد العالي للنشر والتخطيط "برج الكيفان".

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارة العليا في إطار عربي، ولكن هذه الكوامن بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها ضمن ظروف عمل الإدارة العليا

بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، إذ أن عوامل إثبات الإبداع تختلف هذه العوامل باختلاف الإطار التنظيمي لها.

- على الرغم من غياب مفهوم التمكين لدى المدرسين، إلا أن آراءهم بخصوص أهمية التمكين لم تكن منعدمة بل تميل نحو التأكيد المطلق بوجود عناصر تلمح للتمكين، وهذا يبعث الأمل والطموح لتعزيز المدخل والإيحاء بالرؤية الإيجابية.

- أظهرت النتائج نوعاً من الاتساق بين الجانب النظري للبحث وبين استجابات المدرسين، مما يدل أن الميدان البحثي يعد خصباً لاستقبال مزيد من الدراسات المشابهة في إطار أشمل وأكثر تفصيلاً في مقياسه ومتغيراته.
الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: بعنوان "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري" دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض للباحث بسام مناور العتري. دراسة مكتملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة العامة،

إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول ضرورة اهتمام المنظمة بالعمل الإبداعي الذي من شأنه تحقيق الأهداف خاصة في ظل التغييرات السريعة التي شهدتها العالم تكنولوجيا واجتماعيا واقتصاديا إضافة إلى العديد من القضايا والمشكلات والثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً مؤثراً على سلوك الأفراد العاملين بها كان لابد للمنظمات من الاهتمام بها أي ترسيخ وخلق ثقافة شجع الإبداع وتساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لأن غياب الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لهؤلاء العاملين.

سؤال الدراسة المركزي: ما أثر الثقافة التنظيمية للإبداع الإداري في المؤسسات العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية: وتفرعت أسئلة عن هذا السؤال المركزي هي:

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة؟

- ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات العامة؟

- ما أثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري؟

المنهج المستخدم في الدراسة: استخدم الباحث في دراسته المنهج المسحي الوصفي.

أدوات جمع البيانات: ولجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة اعتمد الباحث على تقنية الاستبائية، إضافة إلى الأساليب الإحصائية SPSS المتوسط الحسابي- الإنحراف المعياري- النسب المئوية- معامل الارتباط Person.

عينة الدراسة: تمثلت مفردات الدراسات في 454 مفردة.
نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال إجراءه لهذه الدراسة نتائج هي:
 - جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الحكومية في مدينة الرياض "الفضوة، الصفوة، الكفاءة، الفاعلية، العدالة، فرق العمل ما عدا قيمة المكافأة".
 - الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الإبداع الإداري.
 - من خلال نتائج الدراسة توضح أن قيمة الكفاءة و فرق العمل تؤثر أكثر على الإبداع أي أنه يمكن التنبؤ بقيمة الإبداع عند معرفة قيمة الكفاءة و فرق العمل.
 - كل عناصر الإبداع الإداري موجودة في المؤسسة إلا عنصر الخروج عن المألوف.

الدراسة الثانية: بعنوان "الثقافة التنظيمية لمدير ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة" من إعداد الطالب: محمد بن علي حسن الليثي، كلية التربية، جامعة أم القرى، قسم الإدارة، التربوية والتخطيط.

الإشكالية: تحدث الباحث عن المشاكل التي تواجهها منظمات الأعمال على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها، وهذا ما استدعى توفر القيادات والعاملين فيها للتقليل من استخدام المنهج التقليدي في حل هذه المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي، فعيد الكتاب أجمعوا على أهمية الإبداع وضرورته بسبب الظروف والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، إضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات وتطرق الباحث أيضا إلى واقع إدارة المدرسة التعليمية في العالم العربي بأنها تعاني من أزمة إدارية في النظام التعليمي وأهميتها غياب الإبداع عن العملية الإدارية، وبما أن ثقافة المنظمة هي الموجه للسلوك الإنساني، وجب على المنظمات التي ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع أن تبذل جهودا في توفير جو ثقافي تنظيمي ملائم ومشجع لهذا الأمر.

أسئلة الدراسة:

السؤال المركزي: ما دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة؟
الأسئلة الفرعية:

- 1- ما الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة؟
- 2- ما هي عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدرسة من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بالعاصمة المقدسة لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي، نوعه، الخبرة، مركز الإشراف؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإبداع الإداري لمديري المدرسة زمن وجهة نظر مدير المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بالعاصمة المقدسة وفقا لمتغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، نوعه، الخبرة المكتسبة، مركز الإشراف.

5- ما الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة التي تفسر أكبر قدر من تباين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

المنهج المستخدم في الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل.

عينة الدراسة: تكونت من 115 مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث في دراسته على تقنية الاستبانة إضافة إلى استخدام النظم الإحصائية المتمثلة في **T. test- Spss** لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد مجتمع البحث وفقا لمتغيرات طبيعية المؤهل، اختبار **Anova** لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد العينة وفقا لمتغيرات الدراسة، اختبار **الانحدار المتعدد Stepwise Multiple Regression** لتفسير مستوى الإبداع الإداري لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من جهة نظر مديري المدارس.

2- درجة ممارسة عنصر الأصالة كعنصر من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لمديري المؤسسة وفقا لمتغيرات عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمديري المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له

المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.

6- إن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهنة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

الدراسة الثالثة: بعنوان "الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، دراسة منشورة في المجلة الأردنية، رائد إسماعيل عابنة وماجد أحمد حتاملة، جامعة الأردن للبحث، 2013.

إشكالية الدراسة: تمحورت الإشكالية حول أهمية تبني المنظمات لثقافة تنظيمية تشجع العمال على العمل، وتساعد على توظيف المعرفة وتمكن من تحقيق أهداف المنظمة وإرضاء مستفيديها من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبكفاءة أقل وأشار الباحث أيضا إلى ضعف ثقافة المنظمات الحكومية بالأردن وأنها لم تتبنى تغييرا ثقافيا في منظماتها وأساليب إدارتها مما أثر على أداء الموارد البشرية وتحفيزهم، وأيضا أشار الباحث إلى أهمية العمل بروح الفريق والثقة المتبادلة لأجل التبادل المعرفي لإنجاز المهام بكفاءة.

فرضية الدراسة: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أنماط الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية العاملة في محافظة أربد.

أسئلة الدراسة:

1- ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة كما يراها المبحوثون العاملون في مستشفيات القطاع العام في محافظة أربد؟

2- ما درجة ممارسة إدارة المعرفة كما يراها المبحوثون العاملون في القطاع الصحي الحكومي في محافظة أربد؟

3- كيف يمكن تفعيل دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي في محافظة أربد؟

المنهج المستخدم في الدراسة: اعتمد الباحثان في دراسة على المنهج الوصفي الكمي التحليلي.

أدوات جمع البيانات: استنادا إلى الإطار النظري ومراجعة عدد من الدراسات السابقة قام الباحثان بصياغة استمارة استخدمت كأداة لجمع البيانات واستملت على ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

الجزء الأول: شمل المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، عدد الموظفين والوحدة الإدارية وموقع المستشفى.

الجزء الثاني: مثل المجال الأول أنماط الثقافة التنظيمية وهي: البيروقراطية، الإبداعية المهمة والداعمة، والمجال الثاني تعلق بإعداد إدارة المعرفة وهي اكتساب المعرفة، المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة.

الجزء الثالث: تضمن طرح سؤال مفتوح من أجل التعرف على كيفية تفعيل دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي الأردني في محافظة أربد.

عينة الدراسة: قام الباحث بإجراء دراسته في 8 مستشفيات حكومية ووزعت على العاملين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية فيها 300 استشفائية: مدير - نائب مدير - ومساعد مدير، رئيس قسم،

نتائج الدراسة: توصلت دراسة الباحثان إلى النتائج التالية:

1- نمط الثقافة البيروقراطية هو النمط السائد حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **3.37** يليه نمط الثقافة الداعمة **3.35** في المرتبة الثانية ثم نمط الثقافة المهمة في المرتبة الثالثة **3.18** وفي المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي **2.9** يأتي نمط الثقافة الإبداعية.

2- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أنماط الثقافة التنظيمية جميعها وإدارة المعرفة، وكانت العلاقة بين النمط الإبداعي وإدارة المعرفة هي الأعلى لمعامل وكانت العلاقة بين النمط الإبداعي وإدارة المعرفة هي الأعلى لمعامل ارتباط **0.773**، في المرتبة الثانية نمط المهمة وإدارة المعرفة بمعامل ارتباط **0.761**، وفي المرتبة الثالثة النمط الداعم وإدارة المعرفة بمعامل ارتباط **0.713** وفي المرتبة الرابعة فكانت بين النمط البيروقراطي وإدارة المعرفة بمعامل ارتباط **0.558**.

3- بحسب رأي المبحوثين يمكن تفعيل دور ثقافة المنظمة في دعم إدارة بعقد الدورات والندوات التدريبية وورش العمل.

4- تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة المكتسبة وذلك عن طريق تشكيل فرق المستشفيات بإدارة المعرفة وتطبيق الأفكار المطبقة بنجاح في المستشفيات الأخرى خاصة تلك التي تسهل إجراءات العمل الداخلية ولتطبيق ذلك لابد من العمل على بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين والعمل بروح الفريق.

5- عقد دورات تدريبية حول الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وإجراء دراسات مماثلة على منظمات حكومية أخرى غير المستشفيات ودراسات مقارنة بين القطاع العام والخاص.

الدراسة الرابعة: بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، الباحثة عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط 2008

إشكالية الدراسة: تضمن إشكالية الباحثة ضرورة وجود الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية ذلك لأن هذا العصر شهد تغيرات وتطورات كبيرة لابد من التكيف معها وحسب الباحثة هذا لا يكون إلا بوجود إدارة واعية بأهمية وقيمة الإبداع، فمن خلاله تأتي الأفكار وتتحول المعوقات إلى فرص للنجاح والتفوق وأيضا أنه يجعل العاملين يتكيفون مع هذه التغيرات.

أسئلة الدراسة:

1- ما هو مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية: بين آراء مجتمع الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أساليب إدارة التغيير وفق المتغيرات التالية: نوع العمل الخبرة في المجال، المؤهل العلمي؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة فيما يتعلق بدرجة مهارات الإبداع الإداري وفقا لمتغيرات التالية: نوع العمل، الخبرة في المجال، المؤهل العلمي؟

المنهج المستخدم في الدراسة: رأت الباحثة انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات: اعتمدت الباحثة لجمع البيانات على:

إضافة إلى الأدوات الإحصائية التالية:

1- التكرارات.

2- النسب المئوية.

3- المتوسطات الحسابية.

4- الانحرافات المعيارية.

5- اختبارات.

6- اختبار "ف"

7- اختبار تنسيقية.

8- معامل الفاكرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون.

عينة الدراسة: تمثلت مفردات البحث في 347 مفردة من مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة حيث أن عدد المديرات هو 127 وعدد المساعدات هو

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1- توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة.
- 2- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **0.05** بين درجة الإبداع وإدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) ووجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير في الأسلوب الاحتوائي.
- 3- درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس لأساليب إدارة التغيير "الأسلوب التقليدي" جاءت بدرجة منخفضة، والأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع فيما يتعلق بدرجة توفر مهارات الإبداع الإداري أفقا لمتغير نوع العمل وسنوات الدراسة.

الدراسة الخامسة: بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقة بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، للباحث **توفيق عطية توفيق العجلة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، قسم إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، **2009**.

إشكالية الدراسة: تمحورت الإشكالية حول ضرورة وجود إدارة مبدعة لأن الإبداع أداة ومهارة تمكن من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى قرص فهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، وأكد أيضا على ضرورة توفر المهارة الإبداعية رفيعة المسؤولية الإدارية وأوصخ الباحث واقع المنظمات العامة بوزارة قطاع غزة التي تعاني من الروتين القائل والبيروقراطية الجامدة والنظر إلى العمال كأنهم آلات تقوم بمجموعة من الإجراءات دون إعمال العقل لهذا ركز على ضرورة نهوض هذه المنظمات بالإبداع.

سؤال الدراسة المركزي: ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمدير القطاع العام العاملين بوزارة قطاع غزة؟

فرضيات الدراسات: جاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى المديرين بالقطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط وبني مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

3- توجد قروض فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الباغثة على الإبداع الإداري: "البناء التنظيمي- الإجراءات وأنظمة العمل- الاتصالات- نمط القيادة، الحوافز، التدريب وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين".

المنهج المستخدم في الدراسة: استخدم الباحث في دراسة المنهج الوصفي لأنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبير، كمياً وكيفياً.
أدوات جمع البيانات: استخدمت الباحثة أداة الاستتيا به كوسيلة مناسبة لدراسة بعد الإطلاع على عديد الأدبيات والدراسات ذات علاقة بالموضوع، إضافة إلى الأدوات الإحصائية.

عينة الدراسة: قام الباحث بأخذ عينة قوامها 370 مفردة زمن المجتمع الأصلي الذي تمثل 1235 مفردة عينة طبيعية (مدير عام، نائب مدير عام، درجة مدير).

نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسة إلى ما يلي:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين بقطاع غزة.

2- يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القارات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية وهي مرتبطة بالقدرة على التحليل قوى المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة، الاحتفاظ بالاتجاه، وتركيز الانتباه، الحساسية للمشكلات.

3- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجة متفاوتة في توفر المناخ الإبداعي لدى المديرين العاملين بقطاع غزة وهي مرتبة كالتالي:

البناء التنظيمي، نظام الحوافز، الاهتمام بالتدريب، نمط القيادة، أنظمة وإجراءات العمل.

4- واقع الإبداع الإداري بوزارة قطاع غزة بشكل عام مقبول.

5- عملية تقويم الأداء بوزارة قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الوزارة والموظف معاً.

الدراسة السادسة: بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، لحاتم علي حسن رضا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية 1424 هـ.

إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول أهمية الإبداع الإداري في العمل الإداري وذلك نظراً للنتائج الإيجابية التي تعود بالنفع على المنظمات والعاملين معاً ونظراً لأهمية الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والأمنية وكذلك نظراً لتحقيق العديد من الأهداف

الاستراتيجية كان من الضروري على القيادات والعاملين فيها تعبر أسلوب التفكير والاعتماد على أساليب جديدة في القيادة.

سؤال الدراسة المركزي: ما علاقة الإبداع الإداري بتحسين فعالية الأداء الوظيفي بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.

فرضيات الدراسة: صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1- تتبنى الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة الأساليب الإدارية التي تضع مفهوم الإبداع الإداري موضوع التطبيق.

2- يعتبر مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة مرتفعاً.

3- يسهم الإبداع الإداري كما هو موجود في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، إلى حد كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الأجهزة.

4- يعتبر مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة مرتفعاً.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وبين مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة.

6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية المتغيرات الديمغرافية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.

7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وبين استخدام الأجهزة الأمنية بالمطار للأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع الإداري.

8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمقراطية وبين مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في الأجهزة الأمنية بالمطر في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

الأسئلة الفرعية:

1- ما هو الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.

2- ما مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه.

3- ما هو اتجاه الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز بجدة؟

4- ما مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية "الرتبة العسكرية عدد سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة (إدارية أو غير إدارية وجهة العمل" وبين مستوى الإبداع الإداري؟

5- ما هي علاقة الإبداع الإداري بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز.

6- ما مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية "الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي ونوع الوظيفة "إدارية أو غير إدارية، جهة العمل" وبين مستوى الأداء الوظيفي؟

المنهج المستخدم في الدراسة: استخدم الباحث في دراسة المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي لأنه يعتبر عن الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة كما يوجد في الواقع تغيير كمياً وكيفياً.

أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث استبياناً مناسباً لمشكلة الدراسة وأهدافها والقروض العلمية التي يتم اختيارها بعد إطلاعها على الدراسات السابقة وأدبياتها وذلك لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة: اقتصر الباحث على العاملين من ضباط وضباط صف في الأجهزة الأمنية لمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة حيث عدد الضباط 145 وضباط الصف 173 أي 318 عينة.

نتائج الدراسة: يوصل الباحث من خلال دراسته إلى ما يلي:

1- غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتمد على قدرتهم التحليلية والمعلومات المتاحة في الكشف عن المخالفات والمهربات وما قد يسيء للأمن.

2- وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل المشكلات المختلفة.

3- تقوم رجل الأمن بالمطار بتقديم اقتراحات وأفكار جديدة في مجال عمله وبإنجاز الأعمال بأسلوب جديد ومتطور.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة: بعد الإطلاع على عديد الدراسات السابقة التي استخدمت في البحث كانت الاستفادة منها على النحو الآتي:

- تكوين جانب نظري عن الدراسة الراهنة.

- من خلالها توضح المنهج الواجب استخدامه في الدراسة للوصول إلى النتائج.

- تم الاستفادة منها أيضاً في تحديد أدوات جمع البيانات.

- تم الاستفادة أيضاً منها في صياغة أسئلة الاستمارة. ومن خلالها أيضاً تم التعرف على مستوى كل من الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في المنظمات العربية

الفصل الثاني:

ثقافة المؤسسة

1- الاتجاهات النظرية لثقافة المؤسسة:

1-1- النظريات الكلاسيكية:

- الإدارة لفريديريك تايلور: تعتبر هذه النظرية من أبرز نظريات التنظيم لاعتمادها على الطريقة العلمية والموضوعية في تسيير المنظمة، أن أهم ما تطرقت إليه نظرية الإدارة العلمية هو كيفية زيادة الإنتاجية من خلال إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص، التدريب الفني وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزء على حدة حتى تتحد الحركات الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائها⁽¹⁾، لذا كان أبرز ما اشتهر به تايلور هو ابتكار استخدام ساعة ضبط الوقت في دراسة الزمن لتحديد معدل الإنتاج وعرفت هذه الطريقة باسم الحركة والزمن Time and Motion وهي تشتمل على تحديد وتسجيل الحركة التي يتطلبها العملية الصناعية وتقسيمها إلى أجزاء حركية ووضع توقيت لكل حركة وتحليل المعلومات.

إن هذه النظرية حتى ولو لم نتطرق إلى موضوع الثقافة التنظيمية بصفة مباشرة إلا أنها تضمنت أبعاد الثقافة التنظيمية إلى درجة إعتبار قيمة تنظيمه تساهم في نجاح المؤسسات⁽²⁾.

- نظرية العملية الإدارية لهنري فايول: اهتم فايول بالإدارة في قطاع

الأعمال حيث وضع 14 مبدأ للإدارة، كما وقسم الأنشطة الإدارية إلى 06 أنشطة، أيضا مثله مثل تايلور لم يتحدث بصفة مباشرة عن موضوع الثقافة التنظيمية ولكن أشار إلى عديد الأبعاد المتعلقة بها ومنها الخصائص والصفات التي يجب توافرها المديرين والتي منها: حسن الصورة والهندام، صفات تربوية كاللياقة وحسن المعاملة، أيضا مبادئ الإدارة والتي منها: الانضباط، مبدأ الأجر العادل، مبدأ العدل والمساواة⁽³⁾، مبدأ التعاون، حيث أشار فايول إلى أهمية أن يعمل الأفراد كجماعة واحدة، حيث أن ذلك سيؤدي إلى مزيد من الوحدة والقوة⁽⁴⁾ ومبدأ روح الجماعة الذي يعتبر عنصرا فعالا لتحقيق الأهداف التنظيمية⁽⁵⁾.

¹- سعيد بن عامر، علي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرقيش للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص: 13.

²- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 46.

³- إبراهيم بن علمي الملحم: علماء الإدارة وروادها في العالم، الرياض، 2008، ص: 42.

⁴- محمد فريد الصحف، علي شريف: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص: 63.

⁵- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار العرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص: 17.

2-1- النظريات النيوكلاسيكية:

نظرية العلاقات الإنسانية: تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من العلاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر إلى المنظمة أو المصنع كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته وقيمه⁽¹⁾ واتجاهاته، فلقد اعتبر التون مايو أن الأفراد الذين يؤلفون قسما من أقسام العمل في المنظمة ليسوا أفرادا منعزلين، بل إنهم يشكلون أيضا مجموعة تترابط فيما بينها وتقوم هذه العلاقات بينهم وبين رؤسائهم وبين العمل وبينهم وبين الشركة حيث اعتبر أن الإدارة الديمقراطية أي مشاركة العاملين في الإدارة هي الأسلوب الأصل لتحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

فهي بهذا اعترفت بالجمعات وجعلتهم كشركاء لا إجراء⁽³⁾، وهذا الأمر يعد من أبرز مظاهر الثقافة التنظيمية حيث أصبح العمل الجماعي قيمة تنظيمية تميز المؤسسات التي تبحث زعن التمييز والريادة.

3-1- النظريات الحديثة:

نظرية z: هي إحدى النظريات الحديثة والتي حققت نجاحا لافتا، ابتكرها وليام أوشي وطرحها في كتاب نظرية z ومن أهم السمات والمبادئ لهذه النظرية القيم المشتركة والتي لها تاريخ بعيد تعلم من خلاله اليابانيون العمل معا ومواجهة المشاكل التي تعترضهم، ونعتمد أيضا الإدارة اليابانية على إشراك العاملين في صنع القرارات وإبداء آراءهم زفي موضوعات ذات قيمة وأهمية كبيرة لمستقبل الوحدة التنظيمية التي يعملون فيها، إضافة إلى العمل الجماعي الذي يعتبر من أهم الخصائص للمؤسسة اليابانية⁽⁴⁾، والذي يفترض أن المنظمة يمكن أن تحقق أهداف من خلال مشاركة العاملين وتمكينهم من تطوير وإدارة المشاريع⁽⁵⁾، فلقد أكدت هذه النظرية على ضرورة الاهتمام بحاجات الفرد قدر الاهتمام بأهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي والتفاعل المشترك بين الإدارة والعاملين، إن

¹- بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العاملين مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، 2005، ص: 61.

²- محمد سويلم: الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار الهاني للطباعة، القاهرة، ص: 59.

³- علي عباس حسين: الإدارة العامة، المدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتبة مدبولي القاهرة، ص: 32.

⁴- نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 610.

⁵ -Said Ahmed benraouane : Le management des ressources humaines, Edition 04, office des publication universitaires, 2010, P 165.

كل هذه الصفات والقيم تعتبر من أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي ينبغي لكل منظمة تبنيها⁽¹⁾.

- **نظرية النسق التعاوني** لتشنربرنارد: يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد والتنظيم⁽²⁾، أي أنه ينظر إلى التنظيم على أنه نظام تعاوني يتمكن فيه الأفراد من الاتصال ببعضهم البعض وتكون عندهم الرغبة في المساهمة والمشاركة بأعمالهم نحو تحقيق هدف مشترك⁽³⁾، وبما أن المنظمة نظام تعاوني فاستخدام السلطة لا يجب أن تكون منحصرا على القيادة، بل لابد مشاركة مختلف المستويات الإدارية⁽⁴⁾، كما أكد على عنصر مهم وهو روح الفريق⁽⁵⁾، وكل هذه الأمور تعتبر من أساسيات الثقافة التنظيمية التي تدعم المنظمة وتساهم في نجاحها.

- **نظرية سجية الثقافة**: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المعرفة والمهارة التي تحدد سلوك الفرد ونتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

- **نظرية التوافق**: تسير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها، بيئة المؤسسة الموجودة بها ما إذا كانت متحركة أو ساكنة، فضلا عن وجود بيئة متحركة تبحث عن التجديد والتميز في المنتج، فإن ثقافة المؤسسة لابد لها من أن تتوافق قيمها ومعتقداتها

¹ - حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 311.

² - بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص: 55.

³ - نبيل الحسني النجار: ناجي قوى خشية: الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 67.

⁴ - عبد الله عبد الغني الطحم، طلعت بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي المفاهيم، النظريات والتطبيقات، ط4، دار الحافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص: 39.

⁵ - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية برؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القرى، 2003، ص: 24.

مع هذه البيئة، أيضا متطلبات الجمهور الخارجي حيث أن الزبائن والعملاء دائما تتغير أذواقهم وطلباتهم وحتى توجهاتهم تماشيا مع التغييرات الحاصلة على المستوى العالمي ككل والتوقعات الاجتماعية أيضا فتقافة المؤسسة لابد أن تكون على استعداد كبير لمعرفة وتوقع هذه الأمور، مما يسهل التوافق معها وهذا ما يساعد الإدارة أيضا على التوافق والتجانس وعلى اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة⁽¹⁾.

- **نظرية القيم:** مضمون هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكامل واحد يسود الثقافة إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات بشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة فهي من تحدد سلوكياتهم وتوجهاتهم أي أنها تعتبر الإطار المرجعية لهم⁽²⁾.

- **نظرية التفاعل مع الحياة:** يتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدورا مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة الزملاء داخل المنظمة، تتميز هذه النظرية بخصائص هي: عدم وجود فواصل في الثقافة المنظمة و يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها، العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية⁽³⁾.

- **نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية الأمر الذي يفي أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء كون البناء المؤسس بكل عناصره متماسك وقومي ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال الأهداف المشتركة لجميع العاملين الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية كما أن لهذه الثقافة تقوية أثر إيجابي فعال في تحسين صورته المؤسسة ففي البيئة الخارجية وخاصة بين المؤسسات المنافسة فهي كقوة ثقافتها تملك تميزا عن كل المؤسسات الأخرى⁽⁴⁾.

¹ - إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، ط1، البدر الساطع للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص: 84.

² - بولشرلش كمال: الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان، ص221.

³ - نفس المرجع، ص: 23.

⁴ - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص: 245.

- الإدارة بالأهداف: يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة، وهذا الأسلوب عبارة عن فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله، ومن أهم المبادئ الأساسية لهذه النظرية هي اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف⁽¹⁾، وهذا ما يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أهداف التنظيم إن هذه النظرية جعلت من مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم قيمة تنظيمية تبني من خلالها دعائم نجاحها حيث أن تبني المنظمة لهذه القيم دليل على إدراكها لأهمية الثقافة التنظيمية وجودها في المنظمة.

2- مكونات ثقافة المؤسسة:

2-1- القيم التنظيمية: وهي بمثابة المعتقدات الأساسية التي تتمتع بأهمية شديدة بالنسبة للأفراد⁽²⁾، فهي محصلة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب⁽³⁾، وتبرز أهميتها في مجال التسيير من خلال ارتباطها بتسيير الأفراد في المؤسسة كما تتجسد في السلوكيات الفردية والجماعية فهي تساهم في تفسير توجيه كفاءة السلوك التنظيمي للفرد والجماعة⁽⁴⁾.

2-2- المعتقدات التنظيمية: عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية⁽⁵⁾ أي أن هذه المعتقدات تعتبر بمثابة الموجة لسلوكيات العاملين في المنظمة وبها تتكون مهام ووظائف كل فرد في المنظمة واضحة وموجهة لتحقيق هدف معني وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة⁽⁶⁾.

وفيما يلي مجموعة من المعتقدات الأساسية لبعض الشركات الكبيرة والمنتشرة عالمياً:

¹- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص: 69.

²- محمد محمد إبراهيم: إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010، ص: 217.

³- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والفعالية التنظيمية، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، وهران 2010، ص: 40.

⁴- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص: 160.

⁵- بلاب خلف الله السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للطبع والتوزيع، عمان، 2009، ص: 358.

⁶- سيد محمد جاد رجب: القيادة الاستراتيجية، مطابع الدار الهندسي، مصر، 2012، ص: 470.

شركة IBM: احترام الفرد، خدمة العمل، مواصلة النمو.

شركة Ford: الجودة هي الوظيفة الأولى.

شركة 3M: ابتكار المنتج.

شركة مكدونالدز: الخدمة السريعة والجودة المتكاملة⁽¹⁾.

2-3- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في

المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة: كالتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة⁽²⁾.

2-4- التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف

والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية⁽³⁾.

2-5- الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي،

كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات والتي تميز نظام المشاركة وفي النشاط الرمزي للمنظمة ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا⁽⁴⁾.

2-6- القصص والأساطير التنظيمية: تعد القصص رواية عن الأحداث

السابقة في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل، والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات، تدور هذه القصص في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث

¹ - المرجع السابق، ص: 470.

² - إبراهيم توهامي، سوسيولوجيا المنظمة ط1، دار بهاء للنشر و التوزيع، الجزائر 2012.

³ - خيضر كاظم حمود الفريحات، موسى سلامة الفوز، الغانم الشهباني: السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 266.

⁴ - فريد كورتل، أمال كحيلية: إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص: 227.

التاريخية التي مرت بها المنظمة⁽¹⁾، وهذه القصص تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

2-7- تاريخ المؤسسة: أهمية التاريخ أساسية في فهم وتوضيح ثقافة أي

مؤسسة فالآثار التاريخية المتبقية في ذاكرة المؤسسة وأعضائها كالنجاحات الإخفاقات، الأزمات والصدمات التاريخية، الصراعات مع المحيط، لذلك نجد اليوم العديد من المؤسسات الصناعية الكبرى التي قامت بتشكيل فرق من المؤرخين لكتابة تاريخها وتدوينه في كتب مثلاً: كتاب Renault الذي سطر التاريخ مصانع رونو، ويركز كثيراً على التطورات الاجتماعية والنزاعية، إن التاريخ يعبر عن إرث ثقافي مليء بالقيم والعادات والرموز التي تتبناها أي مؤسسة⁽³⁾.

2-8- الطقوس والاحتفالات: تتمثل الطقوس بالعيد في بعض الأجهزة

والمؤسسات بعد عودة الموظفين والعاملين إلى العمل واستقبال بعضهم بعضاً في قاعة خاصة، أو في احتفالات بداية العام الدراسي أو في نهايته، أو في استقبال مدير جديد أو توديع موظفين أحيوا إلى التقاعد⁽⁴⁾.

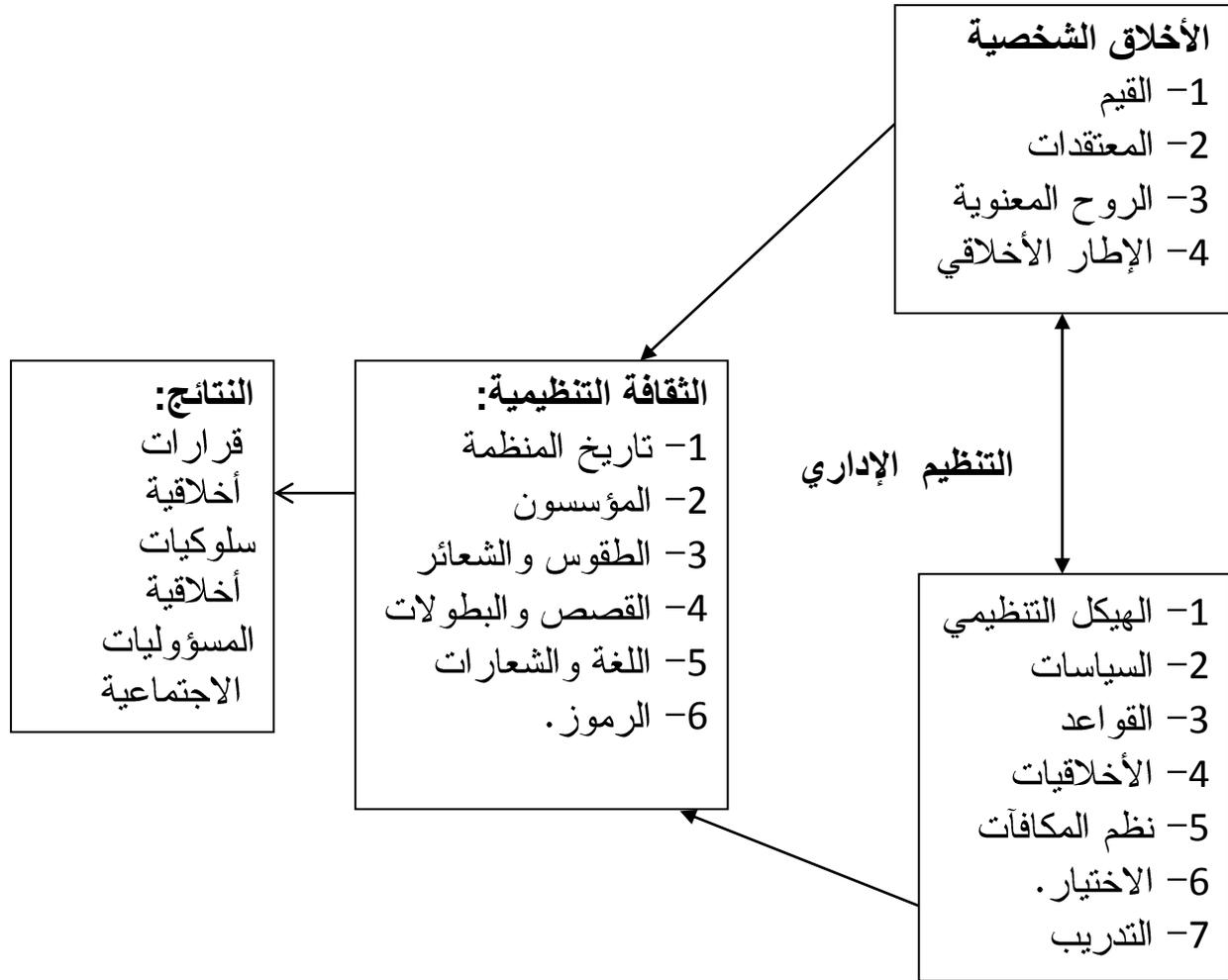
¹ - نفس المرجع، ص: 228.

² - إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل وتطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 34.

³ - بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، وهران، 2014، ص: 44.

⁴ - خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص: 24

الشكل رقم 01: يوضح مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقق الميزة التنافسية في المنظمات دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 149.

3- آليات خلق ثقافة المؤسسة: تعتبر عملية خلق ثقافة المؤسسة شبيهة بالانتشئة

الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ الدخول إلى المنظمة ومن أهم هذه الآليات:

3-1- إجراءات واختيارات الموظفين: تعتبر هذه الخطوة أساسية في

تشكيل ثقافة المؤسسة، ذلك لأنه خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات

وتوجهات مناسبة لها، فعملية الاختيار تعني الأفراد الذين تتفق قيمهم وقيم التنظيم.

3-2- الممارسات الإدارية: رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى

الإختيار الحقيقي لطبيعة ثقافة المنظمة السائدة، فقد ترفع المنظمة شعارات بأنها تتبنى ثقافة تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة الثقافية ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وسطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء إن مثل هذه الممارسات زهي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات⁽¹⁾.

3-3- التنشئة الاجتماعية: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى

العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير هم المنظمة وأهدافها وقيمتها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر هذه الدورات ساعات وأياماً حسب نوعية وحجم المنظمة ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا معلمهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة⁽²⁾.

4- أنواع الثقافة التنظيمية: هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية إلا أن

هناك شبه اتفاق على نوعين أساسيين هما:

4-1- الثقافة التنظيمية القوية: ونعني شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة

خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة وإيجابية كلما دل ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة⁽³⁾، فالثقافة القوية هي رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها⁽⁴⁾، إذن فقوة ثقافة

¹- نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير منظمة العريش للتنمية، 2006، ص: 96.

²- سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 238.

³- بولشرلش كمال: مرجع سبق ذكره ص: 25.

⁴- إبراهيم توهامي: مرجع سبق ذكره، ص: 121.

المؤسسة تتحدد من خلال عنصرين هما: شدة ودرجة تمسك أعضاء التنظيم بالقيم والمعتقدات وأيضا إجماع الأعضاء ومشاركتهم لنفس القيم⁽¹⁾.

4-2- الثقافة التنظيمية الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من

طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم⁽²⁾، كما أنها تفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين يجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها⁽³⁾.

5- مستويات الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية تتطور من خلال

مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية وهي:

5-1- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات

والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعلم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكسب القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق أهدافها⁽⁴⁾.

5-2- الثقافة الداخلية للمنظمة: يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية

المشتركة بين الأفراد وجماعة العمل داخل المنظمة الناتجة من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم القائم ببعضهم البعض، إضافة إلى الأجر والبيانات التنظيمية التي اتخذتها المنظمات والتي من شأنها أن توجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا للأفراد مما يمكنهم من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها⁽⁵⁾.

5-3- ثقافة الصناعة أو النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة: حيث يوجد

تشابه في الثقافة داخل الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات

¹ - بلال خلف الله السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 361

² - سعيد بن يمينة، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

³ - عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012، ص: 32.

⁴ - أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 407.

⁵ - إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص: 24.

والصناعات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة، ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط وعبر الوقت ستكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك، وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها⁽¹⁾.

6- خصائص ثقافة المؤسسة: تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من

الخصائص منها:

- أنها شاملة وواسعة تتكون من عناصر كثيرة داخلية وخارجية منها ما هو ظاهر ومنها ما هو غير ظاهر⁽²⁾.
- نظام مركب تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في شكل ثقافة المنظمة، فشمّل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار.

الجانب السلوكي: عادات وتقاليده أفراد المجتمع والآداب، الفنون والممارسات العملية المختلفة.

الجانب المادي: كل ما نتيجة الأعضاء من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات وغيرها.

الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور فاستمرارية الثقافة التنظيمية لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غربية، بل هي في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد الملامح القديمة⁽³⁾.

- الثقافة نظام تراكمي يتصف بالاتصال والاستمرار، فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة ممّا

¹ - أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 417.

² - إبراهيم أحمد عواد أبو جامع: الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، السعودية، أيام 1- 04 نوفمبر 2009، ص: 11.

³ - بو بكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006- 2007، ص: 31.

يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها زمن عناصر وطرق النظام وتفاعل هذه المكونات⁽¹⁾.

- تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة ويلاحظ ذلك في المنظمات الناجحة حيث تغير ممارستها أو حتى رسالتها وأهدافها وتتحو نحو اتجاهات عدة، بعضها يميل نحو المجازفة والمخاطرة وبعضها الآخر يركز على الإنجازية والمهنية.
- تتسم ثقافة بعض المنظمات بكونها ثقافة مشاركة أو رائدة أو مبدعة.
- تحمل الثقافة التجانس والاستقرار في حالة الثقافة القوية المتماسكة وقد تكون أحيانا غير متجانسة ومتماسكة فتكون ثقافة ضعيفة⁽²⁾.

- التوجه نحو الفريق درجة فعالية العمل حول الفرق لا الأفراد وهي أيضا قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وكذلك تشكل خارطة الإدراكية للأفراد ومعارفهم كما تمدهم بالطاقات الفاعلة للتعبئة العملية.

7- وظائف الثقافة التنظيمية: تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من

الوظائف المهمة منها:

- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة⁽³⁾.
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما تحقق للمنظمة تواجدها⁽⁴⁾.
- تعكس ثقافة المنظمة القيم الشخصية للمؤسسة وتؤثر في الأداء الاقتصادي للمنظمة⁽⁵⁾ والمدرجات بمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الأساس بالغرض المشترك.
- تعزيز استقرار النظام بتجمع الثقافة على التنسيق والعوان الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تجميع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام⁽⁶⁾ من خلال سيادة روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة⁽⁷⁾.

¹- شتاتحة عائشة: ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة عمار تلجي، الأغواط، أيام 14 - 15 أبريل 2009، ص: 09.

²- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع: مرجع سبق ذكره، ص: 11.

³- بوبكر منصور مرجع سبق ذكره، ص: 31.

⁴- عزاوي عمر، كحيلة محمد: مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، جامعة الأغواط، 2006، ص: 61.

⁵- ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 103.

⁶- سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة برج باجي مختار، عنابة 2008/2009، ص: 62.

⁷- رضا إبراهيم المليحي: إدارة التميز المؤسسة بين النظرية والتطبيق، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2012، ص: 09.

- تعمل ثقافة المؤسسة على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة وتحدد سلوك العاملين كدليل مهم ومرشد⁽¹⁾.

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحفز توجه الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والابتكار⁽²⁾.

8- أهمية الثقافة التنظيمية:

1- تحسين المؤسسة تعتبر الثقافة المؤسسية أحد أساليب التطور التنظيمي للمؤسسة من خلال إحداث التغيير والتشجيع الأفراد العاملين على تقبل التغيير وتحسين بيئة المؤسسة من خلال إيجاد مناخ عمل جيد يشجع على إقامته⁽³⁾.

2- تعتبر الثقافة التنظيمية معيارا للسلوك تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على مختلف المستويات⁽⁴⁾.

3- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى وجود نظام اجتماعي ثابت وتضيف الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم، فالثقافات تعمل وتساعد على ربط المنظمة مع بعضها البعض.

4- تحدد الثقافة المؤسسية أبعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة شعورا بالهوية التنظيمية وتحقق الاستقرار التنظيمي.

5- تنمي الولاء والانتماء للمنظمة وتسهل بناء الالتزام لدى الأفراد بشيء ما أكثر من الاهتمامات الشخصية الأخرى للفرد⁽⁵⁾.

6- تعد عاملا مهما في جلب العاملين المبدعين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتخوف تستهوي العاملين المبدعين⁽⁶⁾.

¹ - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص: 40.

² - ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء المؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2003، ص: 09.

³ - رضا إبراهيم المليحي: مرجع سبق ذكره، ص: 11.

⁴ - عبد العزيز صالح حبتور: مرجع سبق ذكره، ص: 201.

⁵ - سلمى المدان، صباح محمد موسى، شوقي جواد: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية "أورنج"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، 2010، ص: 05.

⁶ - بoudib دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013/2014، ص: 90.



الفصل الثالث:
الإبداع الإداري

1- الاتجاهات النظرية المتعلقة بالإبداع:

كغيره من المواضيع حظى الإبداع باهتمام الباحثين والمفكرين في مختلف التخصصات ومجالات البحث العلمي، حيث تولدت عن هذه الاهتمام عديد الرؤى والنظريات حول هذا الموضوع وسنقوم بذكر بعض منها كالتالي:

1-1- نظرية مارش وسايمون **1958 March et Simon**: فسرت هذه

النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تتعرض لها المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، حيث أنّ عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمرّ بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي وبدائل، ومن ثم إبداع، حيث عزی كل من مارش وسايمون الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية: كالتغيير في الطلب أو تغييرات البيئة الخارجية⁽¹⁾.

1-2- نظرية برنزوستولكر **1961 Burns et Stalker**: حيث كانا أول

من أكد على أن التركيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلنا إليه، أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال نمط التنظيم الآلي "الميكانيكي" الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، ونمط التنظيم العضوي والحيوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما وأن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات، إذ يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها⁽²⁾.

1-3- نظرية **Wilson**: بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت

إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها⁽³⁾.

فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام "البيروقراطية" تنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير روتينية، مما يسهل إدراك الإبداع بصورة

¹ - محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط1، الرمال للنشر والتوزيع الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 300.

² - وهيبه قرماس: مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات، مخبر علوم وتقنيات النشاط البيئي الرياضي، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 08، 2014، ص: 14.

³ - عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتسويق، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 16.

جماعية، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

1-4- نظرية Hang et Aiken : تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها

تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

1- مرحلة الأعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

2- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

3- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

4- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه⁽¹⁾.

2- عناصر الإبداع الإداري:

تكمن عناصر الإبداع الإداري الأساسية في:

1-2- الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصلي

بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.

2-2- الحساسية للمشكلات: فالشخص المبدع يمتاز بأنه يستطيع إدراك

المشكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، ويلتمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها⁽²⁾، فهو شخص يتميز بالملاحظة ولديه فضول لأي شيء يبرز فينظر إليه على أنه شيء غير عادي أو غير مألوف⁽³⁾.

2-3- الطلاقة: وتشمل أربعة أنواع:

- الطلاقة اللفظية: وهي قدرة الفرد على سرعة إنتاج أكبر عدد من

الكلمات ذات شروط ومواصفات معينة تتعلق بمجال عمل معين.

- الطلاقة التعبيرية: إنتاج فكرة أو حديث متصل بشكل عبارات وجمل

تدرك في إطارها العام على معنى معين مرتب إنتقائيا، يتميز عن غيره في التسلسل التعبيري.

- الطلاقة الارتباطية: السرعة التي يتم فيها توليد أكبر عدد من وحدات

المعاني ذات العلاقات الترابطية بين الأشياء المختلفة لتعبير عن علاقة جديدة.

¹ - عبد الله حسن مسلم: مرجع سبق ذكره

² - وهيبه قرماس: مرجع سبق ذكره، ص: 13.

³ - السيد فهمي علي: علم النفس الإبداعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2009، ص: 04.

- **الطلاقة الفكرية:** وتعني توليد أفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة.

- **المرونة:** أي قدرة الفرد على إنتاج أفكار متعددة ومختلفة والانتقال من فئة الأفكار إلى فئة أخرى، بمعنى تغيير الحالة العقلية عند الفرد عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة يختلف عن الحالة السابقة⁽¹⁾.

3-شروط ومبادئ الإبداع الإداري: هناك عدة مبادئ وشروط لا بد منها

لتحقق الإبداع الإداري منها:

- وجود أنظمة عمل وأجور وحوافز تحفز الإبداع وتثمنه، فتعطي قيمة أعلى مما تعطي لنشاط آخر، إنها تعطي قيمة للمبدع وليس للأكثر أقدمية أو الأكثر التزاما بمتطلبات السلطة⁽²⁾.

- خلق ثقافة منتظمة تقيم الإبداع من خلال غرس قيم واتجاهات وتشجيع سلوك وعلاقات اجتماعية تشجع السلوك الإبداعي غير تقليدي والمبادرات الخلاقة⁽³⁾.

لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار الأدوار الاجتماعية للأشخاص والقيم الفردية والاجتماعية والروحية والمادية وأنماط الاتصال⁽⁴⁾، التي من شأنها أن تكون مساهما ومحفزا لحدوث الإبداع والذي يعتبر في حد ذاته ثقافة تتميز بها المؤسسات الحديثة والتي تهدف للبقاء.

- خلق حلقات النقاش: حيث تستخدم حلقات النقاش في العديد من الأغراض، فيجري تعيين المدير وسيطا للحلقة التي تتكون عادة من مجموعة من الأفراد يبلغ تعدادها ما بين 08-14 مشاركا، وتتم المناقشة من خلالها بعمق وحرية وانفتاح كامل، لطرح الأفكار ومناقشتها وتقسيمها بهدف الوصول إلى القرارات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة أو المفاهيم الجديدة من خلال تحليل النتائج باستخدام الأساليب والطرق الكمية وغير الكمية المختلفة⁽⁵⁾.

- يجب أن يكون الإبداع بسيطا ومركزا نحو جهود محدودة.

¹- سعد بن ذبيان الشمري: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص: 26.

²- سعاد نايف برنوطي: الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص: 396.

³- نفس المرجع، ص: 397.

⁴ -Ghedjehoudj et hadi: Le management conseil, office des publications universitaires, 2014, P 34.

⁵- فايز جمعة، صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: الريادة وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد، عمان، 2006، ص: 17.

- الإبداع الفعال عادة ما يبدأ صغيراً لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

- يجب على المنظمة تجنب المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معها، وأيضاً الإبداع للمستقبل وليس للحاضر⁽¹⁾.

4- مستويات الإبداع الإداري: يظهر الإبداع في العديد من المستويات

ومنها:

4-1- الإبداع على مستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية ليتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتوبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

4-2- الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.

4-3- الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي⁽²⁾.

5- مراحل عملية الإبداع: تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، ولقد توصل الباحثون الدارسون إلى وضع مراحل تمر بها عملية الإبداع وهي:

5-1- المرحلة التحضيرية: أي عملية الإعداد المسبق للإبداع من حيث العمل على التنشيط والتحفيز بهدف الاستعداد من قبل الفرد أو الأفراد وحفزهم على تجميع وتطوير قابلياتهم ومشاعرهم ذات علاقة بعملية الإبداع⁽³⁾.

5-2- مرحلة الاحتضان: هنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية، بينما يتحول ذهنه في المعلومات، أي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن

¹ - طلال نصير، نجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية. الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 18-19 ماي، 2011

² - عبد الستار جبار الضمد: مرجع سبق ذكره، ص: 233.

³ - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم جديدة، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 293.

للمبدع، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات⁽¹⁾ إنها مرحلة انغماس المبدع الفكري التام بفكرة الإبداع وفي جميع الأوقات⁽²⁾.

3-5- مرحلة التركيز: في هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

4-5- مرحلة الإعداد: تتضمن المدة التي يقتضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها وذلك ليتمكن من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها⁽³⁾.

5-6- مرحلة التحقق والمصادقية: من الشيء الإبداعي المقدم من طرف الفرد للتأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

6- سمات الشخصية المبدعة: يتمتع الشخص المبدع بصفات وسمات خاصة تميزه عن غيره من الأشخاص العاديين ونذكر منها:

- يتمتع المبدع بثقة كبيرة في نفسه نتيجة موضوعية وجزءة حكمه.
- يكون لدى الفرد المبدع فكر حر مستقل أصيل له قيمته الخاصة، كما يتمتع بالاكتماء الذاتي.

- المبدع يتمتع بحب الاستطلاع وحب السؤال والقدرة على الوصول للأهداف البعيدة⁽⁴⁾.

هو شخصية تتميز بروح المنافسة والقيادة في العمل والاستقلالية في التفكير وعدم مسابقتها للعادات والتقاليد الاجتماعية والميل للسيطرة والحاجة للتعبير عن النفس⁽⁵⁾.

يتمتع بخيال خصب وقدرة عالية على التصور الذهني، فالشخص المبدع في أي مجال من مجالات الإبداع لابد أن يملك هذه القدرة التي نسميها الخيال كي يبدع إنتاجاً فردياً غير مسبوق.

¹- محمد يوسف القاضي: مرجع سبق ذكره، ص: 370.

²- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 394.

³- نفس المرجع، ص: 303.

⁴- محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص: 333.

⁵- طالب ناصر حسين: الشخصية المبدعة نتاج إسهام العوامل الخمسة الكبرى وتفاعلات كل من: الإنبساط، الجنس، التخصص، المرحلة الدراسية، مجلة العلوم النفسية، جامعة بغداد، العدد 19، ص: 05.

يرى **Neurman** أن الشخص المبدع يبدي اهتماما كبيرا بأشياء كثيرة وتستحوذ عليه السرعة في التقصي والاستكشاف وهذا ما يصطلح عليه بالفضول وحب الاستطلاع⁽¹⁾.

الطلاقة: وهي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين من خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، وتعني أيضا قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة وتتمثل في أنواع هي:

طلاقة اللفظ: وتعني سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد⁽²⁾.

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

طلاقة التعبير: التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا⁽³⁾.

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

- الشخص المبدع لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد منهم.

- الشخص المبدع يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة⁽⁴⁾.

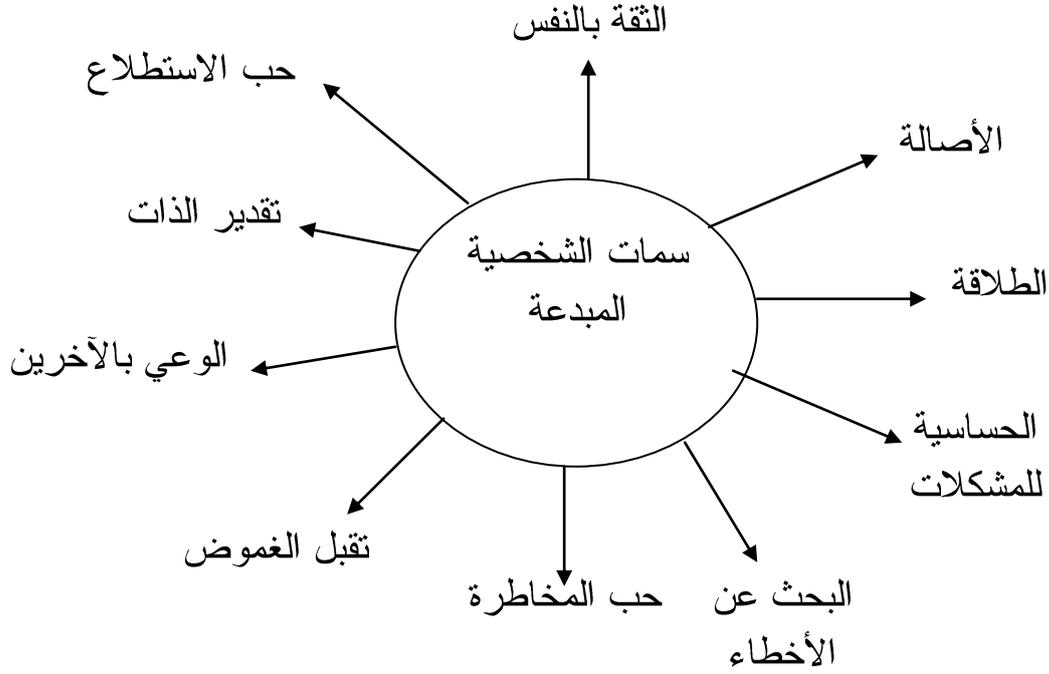
¹- غضبان مريم: مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص: 49.

²- أمينة عبد القادر: العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، 2015، ص: 183.

³- نفس المرجع، ص: 184.

⁴- فواز محمد الفواز التميمي، منير محمد عبد الرحيم سليمان: درجة ممارسة القادة التربويون في مديريات التربية والتعلم في محافظة أربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم، المجلد 10، مجلة عجمان في الدراسات والبحوث، العدد 1، ص: 107.

شكل رقم 2: يوضح سمات الشخصية المبدعين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدد من المراجع- بتصرف-

7- أهمية الإبداع الإداري: تظهر أهمية الإبداع الإداري فيما يلي:

- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد دون التأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات الإدارة المخاطر التكيف معها⁽¹⁾.

- يساهم الإبداع الإداري في نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس، فالإنفجار في عدد المؤسسات والذي صاحبه الانفجار التنافسي على المستوى العالمي أدى إلى تصاعد الاهتمام بالإبداع والتركيز عليه وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية وأصبح له دور مهم في تدعيم استراتيجياتها⁽²⁾.

¹ - عبد الله حسن مسلم:.. مرجع سبق ذكره ص19

² - درويش شهيناز: أثر الأنماط القيادية الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص: 145.

لذا نجد المؤسسات اليابانية كنموذج يحتذى به في الإبداع تعطينه أهمية بالغة، يقول ماساروو استوكيا مؤسس شركة Sony أن سر نجاح الشركات اليابانية يكمن في عدم تقليدها لأي شركة فكل ما تفعله وتنتجه جديد لذلك تجد لدى شركة Sony منزلية عالية للابتكار⁽¹⁾.

8- معوقات الإبداع الإداري: لقد بنيت العديد من الدراسات وجود معوقات تحول دون حدوث السلوك الإبداعي في المؤسسة حيث يمكننا تصنيف هذه المعوقات إلى قسمين:

8-1- معوقات السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة: وهي

معوقات إدراكية: تتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراك بعد العلاقات التي تتضمنها.

معوقات وجداني شخصية: والتمثلة في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والرغبة في تحقق النجاح السريع.

معوقات ثقافة اجتماعية: وهي تلك التي تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاه المجراه لها هو شائع⁽²⁾.

8-2- معوقات الإبداع التي تخص المؤسسة:

القيادة: إن النمط القيادي المتبع بشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة المشاركة في صنع القرار أو لتبادل الآراء والمقترحات.

ضعف الإمكانيات المادية البشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب: نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توفر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد أو عدم توفر معايير عدالة بين الأفراد⁽³⁾.

- الهيمنة القانونية والتقليدية والذهنية الجامدة والروتين على الكثير من القيادة الإدارية، هيمنة القادة على المرؤوسين المفتقرين للمعرفة والمهارة

¹ - جيمس أهيجنز: تجديد أو تبديد، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، العدد 21، 1996، ص: 01.

² - خراز الأخضر: دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص: 65.

³ - جمال محمد عبد الله: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 197.

الإدارية اللازمة وعدم الاهتمام بالبحث العلمي ورعاية المبدعين خشية زيادة التكاليف⁽¹⁾.

- الاعتماد المفرط على الخبراء وهذا له آثار سلبية على العاملين في المنظمة وخصوصا المتميزين منهم حيث أن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آرائهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن هؤلاء الخبراء⁽²⁾.

التمسك بالمألوف: إن رغبة الشخص وكذلك الجماعة والمنظمة في التمسك بالأنماط القيادية المألوفة وعدم الثقة في الخروج منها، لذا فإن الكثير من المديرين والأفراد في المنظمات يشعرون بأنه يتوجب عليهم الالتزام بالقواعد والأنماط التي تم إيجادها من قبل والتي تم استخدامها في الماضي لحل المشكلات⁽³⁾.

¹- محمد بديع حامد بن تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص: 69.

²- محمد بن عامر التيفات: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، الرياض، 2006، ص: 42.

³- نفس المرجع، ص: 217.



الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني: لقد تم إجراء الدراسة الراهنة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظرا لإمكانية تطبيق الموضوع فيها، وتعتبر هذه المؤسسة مهمة جدا داخل المجتمع وذلك لما تقدمه من خدمات عديدة ومتنوعة للجمهور، خاصة وأن أهم ما يميز العالم اليوم هو سرعة الاتصالات والتطورات استقلت المؤسسة حديثا عن قطاع البريد، قدمت لها الدولة كل ما يتطلب لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة وأنشأت لها فروع ومديريات مختلفة.

بطاقة تقنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة تقع في الطريق الوطني 05، الديار الخمس المحمدية الجزائر 16130 تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000.000 دج بدأت نشاطها في 01 جانفي 2003 لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة وتعمل تحت وصايتها 8 مديريات إقليمية هي: الجزائر العاصمة، شلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيارت:

هي مؤسسة اقتصادية خدماتية، ومن أهم الخدمات التي تقدمها هي خدمات الهاتف والانترنت للجمهور، وخدمات خاصة للمؤسسات العمومية كتقديم الألياف البصرية لزيادة سرعة وتدفق المعلومات.

تقع في شارع معروف أحمد ولاية تيارت يحدّها من الشمال مركز تصفية الدم وأمراض الكلى، ومن الشرق والجنوب مباني خاصة، أما غربا يحدّها طريق معروف أحمد تبلغ مساحتها حوالي 12000 كلم.

تسعى المؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- السعي إلى تحسين قدراتها في البث والاستقبال عن طريق الأقمار الصناعية.

- تطوير الخدمات بغية تزويد الزبون بالجديد دائما.

- فتح شراكة مع المتعاملين الاستراتيجيين واستقطابهم لتبادل الخبرات والتقنيات.

- السعي للاستحواذ على أكبر حصّة من السوق للاتصالات الذي يشهد التوسع والنمو.

- زيادة أكبر قدر ممكن من التغطية، وذلك بتوسيع شبكة الخطوط العامة القديمة ووضع شبكة جديدة.

1-2- المجال الزمني: لقد مرّت الدراسة الميدانية بمراحل زمنية كانت

على الشكل الآتي:

المرحلة الأولى:

بتاريخ 13- 03- 2017 كانت لنا زيارة استطلاعية للمؤسسة من أجل التعرف عليها وكذلك قمنا بإجراء مقابلة مع المدير لشرح كيفية تطبيق موضوع الدراسة بالمؤسسة.

المرحلة الثانية:

وفي يوم 14- 03- 2017 قمنا بزيارة لقسم المستخدمين لشرح كيفية إجراء الدراسة وأخذ معلومات عن العمال.

المرحلة الثالثة:

وبتاريخ 21- 03- 2017 تم توزيع الاستمارة على العمال.

المرحلة الرابعة:

وبيوم 25- 03- 2017 تم استرجاع عدد من الاستمارات.

المرحلة الخامسة:

يوم 28- 03- 2017 تم الرجوع للمؤسسة لاستعادة باقي الاستمارات.

1-3- المجال البشري: يبلغ عدد العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر -

تيارت- 210 عامل موزعين على كل فروعها حيث لديها على مستوى كل دائرة فرع.

أما إجمالي عدد العمال داخل المؤسسة يبلغ 55 عامل يتوزعون على المصالح والأقسام وينقسمون كالاتي:

الإطارات: 33.

أعوان التحكم: 10.

2- المنهج المستخدم في الدراسة: من الضروري أن تتبع كل دراسة

علمية منها علميا للوصول إلى معلومات ونتائج موضوعية وذات مصداقية فالمنهج العلمي هو تلك المجموعة من القواعد والأنظمة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحث في مجال المعرفة الإنسانية لذا لا يمكن الاستغناء عنه.

ولما كان هدفنا من الدراسة هو الإحاطة بمعظم تفاصيل الظاهر محل الدراسة ومعرفة طبيعة العلاقات المتداخلة من متغيراتها فإن موضوع البحث

يفرض علينا استخدام المنهج الوصفي فهو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الثقافي والسياسي والعلمي وتسهم في تحليل ظواهره⁽¹⁾.

فهو يعمل على تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر وكذلك جمع معلومات حقيقة ومفصلة لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين وتحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخبراتهم ووفي وضع تصور وخطط مستقبلية واتخاذ قرارات مناسبة في مشاكل ذات طبيعة متشابهة⁽²⁾.

3- أدوات جمع البيانات: تعد مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي⁽³⁾، وتتعدد وتتوغل أدوات جمع البيانات التي يستخدمها الباحث لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات يفيد في الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات حول الموضوع الدراسة وهي:

3-1- الملاحظة البسيطة: وهي منهجية دقيقة تعتمد على الملاحظة البصرية ومن خلالها نرى السلوك عند حدوثه ودون تدخل أي شهود عيان مقارنة بالمناهج الأخرى ومن خلالها نلاحظ الظواهر والمثيرات حيث يكون الباحث متمعنا في سلوكيات الأفراد⁽⁴⁾. كما أنها تتيح للباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية الغير متصنعة لمجتمع البحث حيث أن المبحوثين لا يعرفون أن سلوكياتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم وظروفهم اليومية هي تحت الدراسة والملاحظة والفحص⁽⁵⁾.

ولقد اعتمدنا عليها في هذه الدراسة لمعرفة الجو العام السائد في المؤسسة محل الدراسة.

¹- أحمد عارف العساف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، ط2، دار صفاء، للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:134

²- نفس المرجع، ص: 139.

³- محمد عبيدات، محمد أبو نصار عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 05.

⁴-Raymond quivey, Luc van campen houdt: Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 3 Edition, Paris, 2006, P 177.

⁴-إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص: 123.

⁵- نبيل حميد شة: المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد الثامن، 2012، ص: 99.

3-2- المقابلة: هي حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين : باحث ومبحوث، أو بين شخص باحث ومجموعة من الأشخاص، لغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على تقنية المقابلة والأجوبة مع مدير المؤسسة محل الدراسة وكانت الاستفادة منها على مستوى التحليل، ولم تستخدم كأداة رئيسية.

3-3- الاستمارة: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعه في استمارة ترسل الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها⁽¹⁾. ولقد اعتمدنا عليها نظرا لسهولة الحصول على أكثر قدر ممكن من المعلومات حيث تضمنت الاستمارة عدة أسئلة مرتبطة بموضوع الدراسة الراهنة، وتم صياغة لمجموعة من الأسئلة بلغ عددها 40 سؤالا متضمنة 04 محاور موزعة على الشكل التالي:

المحور الأول: وتضمن 06 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين للتعرف على مختلف خصائصهم

المحور الثاني: بعنوان استقلالية فرق العمل وابتكار الأفكار الجديدة ضم 14 سؤالا لمعرفة مدى منح المؤسسة محل الدراسة الحرية والاستقلالية لفرق العمل في انجاز الأعمال وكذلك مدى مساهمة العمال في تقديم الأفكار الجديدة للمؤسسة.

المحور الثالث: بعنوان التطوير المستمر لطرق العمل و تقديم الجديد للعمل فضم 09 أسئلة لمعرفة إذا ما كانت المؤسسة تتبنى أو تبحث عن التطوير الدائم لطرق العمل وكذلك كيف يساهم العمال الموجودون بها في تقديم الجديد لها.

المحور الرابع: بعنوان التخطيط الجيد للوقت وزيادة الحساسية للمشكلات ضم 11 سؤالا لمعرفة نظرة عمال المؤسسة لقيمة الوقت وكيف يتم التخطيط له إضافة إلى محاولة التعرف على مدى اهتمام الدراسة بمشاكل المؤسسة وتقديم الحلول المناسبة لها.

¹ - إبراهيم أبراس: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق عمان، 2008، ص: 269.

4- العينة وكيفية اختيارها:

4-1- كيفية اختيار العينة:

تعتبر العينة مصدرا أساسيا ومهما يعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، والتي من شأنها أن تساعد على تقسيم وتحليل الظاهرة المدروسة، فهي عدد محدود من مفردات مجتمع البحث المراد دراسته، وتم استخدام العينات في البحوث العلمية لعدة أسباب منها تعذر الوصول إلى جميع مفردات المجتمع محل البحث وارتفاع تكلفة البحث بطريقة المسح الشامل والحاجة إلى السرعة في الحصول على النتائج⁽¹⁾.

وفيما يخص عينة دراستنا الراهنة فلقد قسمنا باختيار عينة. قصدية تمثلت في اصحاب المستوى الوظيفي إطار و أعوان التحكم أما فيما يخص أعوان التنفيذ فقد تم استبعادهم من العينة نظرا، لعدم وجودهم الدائم بالمؤسسة وعدم إمكانية تطبيق الاستمارة معهم وهذا ما صرح به مدير المؤسسة، واستنادا على قوله هذا اقتصرنا فقط على الإطارات وأعوان التحكم.

4-2- خصائص العينة:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	تكرارات	الجنس
44.19	19	ذكر
55.81	24	أنثى
% 100	43	المجموع

تمثل المعطيات الواردة في الجدول رقم 01 والمتعلقة بمتغير الجنس أن نسبة الإناث تمثل الغالبية العظمى في المؤسسة محل الدراسة حيث قدرت بـ 55.81 % فبلغ عددهن 24 موظفة أما الذكور فبلغ عددهم 19 موظفا أي ما يمثل بنسبة 44.19. إن هذه النسب لها دلالات واقعية تتمثل في طبيعة العمل الإداري الذي تمارسه هذه الفئة "الإناث" حيث أوضحت لنا مسؤولية قسم المستخدمين بالمؤسسة محل الدراسة أن عددهن كبير بسبب العمل إذ أن الإدارة تناسب المرأة والأعمال التنفيذية الأخرى تتناسب مع الذكور، وهذا ما لاحظناه منذ بداية دراستنا الميدانية في المؤسسة: "وجود الإناث بصفة كبيرة في المؤسسة".

¹ - إبراهيم البيومي غانم: مناهج البحث و أصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط1، 2008، ص: 125.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
4.65	02	أقل من 22
16.28	07	22-29
32.56	14	30-37
30.23	13	38-45
13.95	06	46-53
2.33	01	54 فأكثر
%100	43	المجموع

تظهر البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم 02 والتي تتعلق بمتغير السن أن معظم عمال مؤسسة اتصالات الجزائر هم من الفئة العمرية 30 إلى 37 سنة بنسبة 32.56 % حيث قدر عددهم ب14 مفردة ثم تليها الفئة العمرية من 38 إلى 45 سنة بنسبة 30.23 فكان عددهم 13 مفردة وتأتي بعدها الفئة العمرية من 22 إلى 29 سنة بنسبة تمثل 16.28 % أي ما يعادل 07 مفردات ثم بعدها الفئة العمرية من 46 إلى 53 سنة بنسبة 13.95 % فقد عددهم ب06 موظفين ثم تليها الفئة العمرية أقل من 22 سنة بنسبة 4.65 % أي ما يمثل مفردتين وآخر نسبة هي للفئة العمرية 54 سنة فأكثر حيث تمثل 01 من أفراد مجتمع البحث 2.33.

من خلال هذه البيانات الكمية يمكن القول أن المؤسسة تحرص على وجود الفئة الشابة في العمل، وذلك لما تتميز به من الديناميكية والحيوية والمرونة إضافة إلى تميزها بالحماس والميل الطبيعي للانتماء للمجموعة ومواجهة التحديات وحب الفضول والاستطلاع وكل هذه السمات من شأنها المساهمة في تقديم الأفضل للمؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية وهذا ما يستدعي تكوين هذه الفئة على أجديات العمل داخل المؤسسة وذلك لتطوير مهارتها وقدرتها وتسهيل اندماجها في البيئة التنظيمية الجديدة التي أصبحت تعمل بها.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2.33	1	متوسط
32.26	10	ثانوي
74.41	32	جامعي
%100	43	المجموع

تمثل الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول رقم 03 والخاصة بالمستوى التعليمي لعينة البحث أن معظم موظفي المؤسسة محل الدراسة هم ذو مستوى جامعي فقدر عددهم بـ 32 مفردة بنسبة 74.41 % ثم يليها أصحاب المستوى الثانوي والبالغ عددهم 10 بنسبة 23.26 وفي الأخير المستوى المتوسط حيث أن مفردة واحدة فقط تمثل هذا المستوى بنسبة 2.33 %.

من خلال هذه الشواهد الإحصائية يمكن القول أن المؤسسة تحرص على توظيف أصحاب الكفاءات والمهارات العالية للعمل لديها خاصة وأن طبيعة عملها تستوجب ذلك، إذ أن عالم الاتصالات والتكنولوجيا دائماً في تغيير وتطوير مستمرين وهذا ما يستدعي موظفين ذو كفاءة ومستوى عالي لتحقيق النجاح للمؤسسة.

الجدول رقم 04: يوضح أفراد العينة حسب المستوى المهني

النسبة %	التكرار	المستوى المهني
76.74	33	إطار
23.26	10	عون تحكم
%100	43	المجموع

من خلال البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم 04 والتي تتعلق بالمستوى المهني لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر نجد أن أغلبهم ذوو مستوى وظيفي عالي والذي يتمثل في الإطارات.

حيث يبلغ عددهم 33 إطار بنسبة 76.74 % ثم بنسبة 23.26 % هي لأصحاب المستوى المهني أعوان التحكم والبالغ عددهم 10 فقط.

وبناء على هذه الشواهد الكمية نستطيع القول أن المؤسسة تحرص وتهتم بتوظيف الموظفين ذوي المهارات العالية، وهذا راجع لطبيعة العمل حيث أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الخدماتي أكثر منه إنتاجي الذي يتطلب وجود أعوان تنفيذ يقومون بوظيفتهم لذلك فمن الواجب أن تكون هناك فئة وظيفية تتحمل المسؤولية وتتميز بمهارة وكفاءة عالية في التخطيط و صنع واتخاذ القرارات التي من شأنها تقرير مصير المؤسسة، وهذا ما أكد عليه هنري فايول Henry Fayol حيث اعتبر أن النشاطات الإدارية هي أهم نشاطات المنظمات لذلك وجه اهتمامه لوضع مبادئ يسترشد بها في تطبيق العملية الإدارية والتي منها النظام أي تحديد أماكن مناسبة لعمل الموظفين فالإدارة هي مركز القيادة والرقابة والتنسيق لذا لا بد من توفر موظفين ذوي مستوى مهني عالي.

الجدول رقم 05: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من سنتين	04	9.30
09-02	12	27.91
17-10	19	44.19
25-18	02	4.65
33-26	05	11.63
34 فأكثر	1	2.32
المجموع	43	% 100

تظهر المعطيات الواردة في الجدول رقم 05 والمتعلق بأقدمية عمال مؤسسة إتصالات الجزائر أن النسبة الكبيرة كانت للعمال الذين أقدميتهم تتراوح بين 10 و 17 سنوات حيث بلغ عددهم 19 عامل بنسبة 44.19 ثم تليها نسبة العمال الذين أقدميتهم من 02 إلى 09 سنوات بنسبة 27.91 والمقدر عددهم بـ 12 عامل ثم بعدها نسبة 11.63 % بعدد 5 عمال وهم من أصحاب الأقدمية التي تتراوح ما بين 26 و 33 سنة ثم العمال الذين أقدميتهم في العمل أقل من سنتين حيث يبلغ عددهم 04 عمال بنسبة 9.30 % والنسبة الأخيرة هي للعمال الذين تبلغ أقدميتهم 34 سنة فأكثر وهو عامل واحد فقط بنسبة 2.32 %.

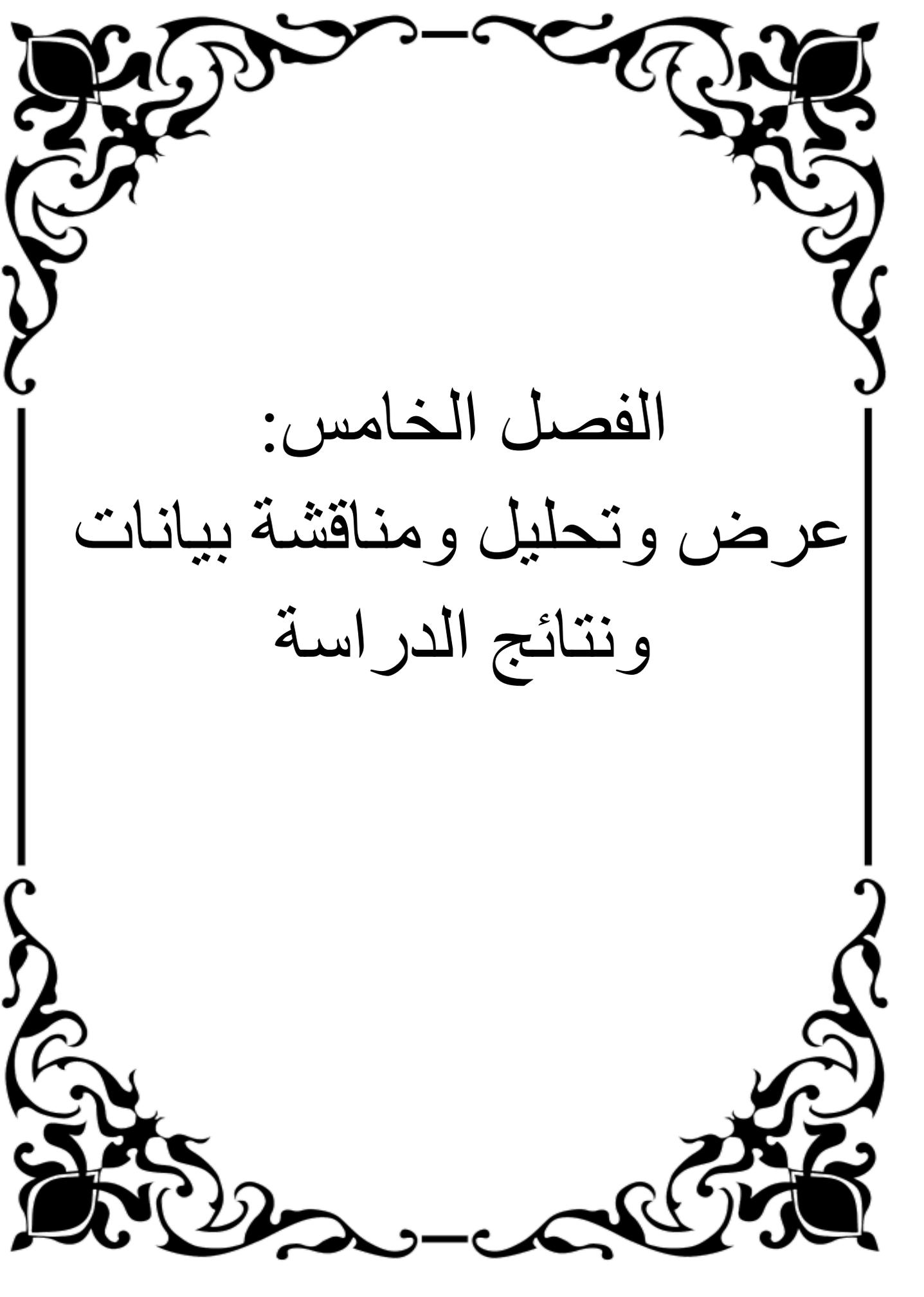
استنادا إلى هذه المعطيات نستطيع القول أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة لديهم مدة طويلة في العمل وقد يعود هذا لإهتمام المؤسسة بالمحافظة على موظفيها أطول وقت، خاصة و أنهم يمتلكون مهارات و كفاءات عالية فهم حاملون لشهادات جامعية كما أنهم من الفئة الشابة التي تمتاز بسمات تجعل المؤسسة ترغب في إبقاءهم لديها فترة طويلة للإستفادة من قدراتهم و كفاءتهم في العمل.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقامة

النسبة %	التكرار	مكان الإقامة
4.65	02	ريف
95.35	41	مدينة
%100	43	المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 06 والتي تخص مكان إقامة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، أن معظمهم يقطنون بالمدينة بنسبة 95.35 % و 02 فقط من أفراد مجتمع البحث يقطنون بالريف ويمثلون نسبة 4.65 %.

من خلال هذه الشواهد الإحصائية يمكن القول أن المؤسسة تحرص على توظيف العمال من نفس المكان الموجود مقرها فيه وقد يعود هذا لتجنب التأخيرات في العمل التي قد تسبب مستقبلا ضغوطا في العمل إضافة إلى أن الحاملين لشهادات علمية بتخصصات مختلفة تتوافق والمجال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها يقطن أغلبهم بالمدينة على عكس الريف الذي قد يقل فيه أصحاب المستويات العلمية العالية وقد تكون أيضا هناك تخصصات محدودة وهذا قد لا يتناسب مع ما تتطلبه طبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black, framing the central text.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة بيانات
و نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1-1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

المحور الثاني: استقلالية فرق العمل وابتكار الأفكار الجديدة

الجدول رقم 07: يوضح تحبيذ المؤسسة العمل ضمن فريق:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات	
37.21	16	4.65	02	32.56	14	طبيعة العمل تفرض ذلك	
32.56	14	9.30	04	23.26	10	خلق جو من التعاون في المؤسسة	
23.26	10	6.98	03	16.28	07	ب ₁ + ب ₂	
6.97	03	2.33	01	4.65	02	لا	
%100	43	%23.25	10	%76.75	33	المجموع	

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه والذي يتعلق بما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تحبذ العمل ضمن فريق أم لا.

أن غالبية الباحثين والذين يقدر عددهم 40 موظفا بنسبة 93.02% يرون بأن المؤسسة تحبذ العمل ضمن فريق والسبب في ذلك يعود لطبيعة العمل، حيث بلغت نسبتها 37.21% ثم تليها النسبة المتعلقة بخلق جو من التعاون في المؤسسة والتي تقدر بـ 32.56% وهناك من الباحثين من أقر بأن كلا من طبيعة العمل وخلق جو من التعاون في المؤسسة هما السبب في تفضيل المؤسسة للعمل ضمن فريق بحيث مثلت نسبتهم 23.26% أما بالنسبة للمبجوثين الذين نفوا أن المؤسسة تحبذ العمل في فريق فهم قليلون ويقدر عددهم بـ 03 مفردات فقط بنسبة 6.97%.

ومن خلال هذه الشواهد الإحصائية يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تفضل العمل ضمن فريق لأن طبيعة عملها تفرض عليها ذلك: بحكم أنها مؤسسة ذات طابع تجاري خدماتي، لذا لا بد من تكامل وتناسق كل الوحدات الإدارية في المؤسسة للقيام بالعمل على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، إضافة إلى أن هذا الأمر أكدّه مدير المؤسسة شخصيا بأنه يحبذ العمل في فريق لأن طبيعة العمل تفرض ذلك، فحسبة العمل في فريق يمكن من تبادل الاقتراحات والآراء واستفادة أعضاء الفريق من بعضهم البعض، كما أن العمل الجماعي

يعد من أهم ما ركزت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية حيث اعتبرت أن العمل الجماعي هو أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة واعتبرت أن المنظمة اجتماعية أي يسودها جو من العلاقات الاجتماعية والإنسانية وهذه الأخيرة من شأنها الإسهام بشكل كبير في تحقيق أهداف التنظيم. وبناء على هذا نستطيع القول أن مؤسسة اتصالات تتبني ثقافة العمل الجماعي ليقينها التام بأن العمل ضمن فريق هو أساس نجاح أي تنظيم.

الجدول رقم 08: يوضح أهمية فرق العمل في تحقيق نجاح المؤسسة:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات	
51.16	22	16.28	07	34.88	15	تحقيق الأهداف بفعالية	
16.28	07	00	00	16.28	07	تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء الفريق	
30.23	13	6.98	03	32.25	10	ب ₁ + ب ₂	
2.33	01	00	00	2.33	01	لا	
%100	43	%23.25	10	%76.75	33	المجموع	

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 08 والتي تخص أهمية العمل ضمن فريق في تحقيق النجاح للمؤسسة أن معظم المبحوثين وعددهم 42 يعتقدون بأهمية العمل ضمن فريق في تحقيق نجاح المؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 97.68 % ويرون أن العمل في فريق مهم لتحقيق الأهداف بفعالية فجاءت هي النسبة الأكبر حيث قدرت بـ 51.17 % في حين نجد أن 13 مبحوث بنسبة 30.23 % أقرروا بأن العمل في فريق مهم لنجاح المؤسسة من حيث أنه يحقق الأهداف بفعالية وكذلك تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء الفريق.

من خلال هذه الشواهد الإحصائية نستطيع القول أن للعمل الجماعي في مؤسسة اتصالات الجزائر له قيمة وأهمية كبيرة في تحقيق النجاح لها وذلك لأنه يساهم في تحقيق أهدافها بفعالية وهذا ما أكدت عليه دراسة إلياس سالم التي بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن جماعية العمل مفيدة لتحقيق الإنتاجية المرتفعة.

الجدول رقم 09: يوضح تفضيل الموظف العمل مع فريق أو لوحده:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات	
11.63	05	4.65	02	6.97	03	تجنب المشاكل	
4.65	02	2.33	01	2.32	01	الاعتماد على النفس	
2.33	01	2.33	01	0	00	الحصول على امتيازات	
11.63	05	0	0	11.63	05	ب ₁ +ب ₂	
6.97	03	2.33	01	04.65	02	ب ₁ +ب ₃	
62.79	27	11.63	05	51.15	22	مع الفريق	
%100	43	%23.25	10	%76.75	33	المجموع	

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 09 والتي تتعلق بما إذا كان المبحوثين يفضلون العمل في فريق أو لوحدهم، حيث نجد أن غالبيتهم بما يمثل 27 مبحوث أقرروا بأنهم يفضلون ذلك بنسبة 62.80 % أما بالنسبة للأفراد الذين اختاروا العمل لوحدهم فيبلغ عددهم 16 نسبة 37.20 % حيث أن 05 منهم وبنسبة 11.63 % كان السبب في اختيارهم العمل لوحدهم هو تجنب المشاكل، وكذلك فإن 05 من مفردات البحث أقرروا بأن السبب في ذلك هو من أجل الاعتماد على النفس إضافة إلى الرغبة في الحصول على امتيازات أما الذين كان السبب لديهم هو تجنب المشاكل وكذلك الحصول على الامتيازات فقد بلغ عددهم 03 بنسبة 6.97 % أما المفردة الأخيرة والتي تمثل نسبة 2.33 % فكان سبب اختيارها للعمل وحدها هو الرغبة في الحصول على امتيازات.

من خلال هذه الشواهد الإحصائية يمكن القول أن العمل في فريق يحظى باهتمام الموارد العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، فهم يدركون قيمة وأهمية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو اليوم أصبح قيمة تنظيمية تتبناها العديد من المؤسسات والشركات المتطورة كون أن العمل في فريق له سمات خاصة تساهم في تحقيق النجاح للتنظيم فمن خلاله يناقش الأعضاء كل الأمور المتعلقة بالعمل وكذلك العمل على إيجاد الحل المشترك لمشاكل التنظيم، إضافة إلى التنسيق بين أفراد الجماعة وشيوع التفاعل كلها أمور من شأنها أن تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، ونظرا للأهمية البالغة لفرق العمل نجد أن نظرية Z تركز عليها وتعتبرها من أهم السمات الإدارية للمنظمات الناجحة.

الجدول رقم 10: يوضح منح المؤسسة الحرية في إنجاز الأعمال:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات	
27.91	12	4.65	02	23.26	10	إدراكها لقيمة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها	1
30.23	13	11.63	05	18.60	08		
18.60	8	2.33	01	16.28	07		
23.26	10	4.65	02	18.60	08	ب ₁ + ب ₂	
%100	43	%23.25	10	%76.75	33	لا	
المجموع							

تظهر المعطيات الواردة في الجدول رقم 10 والتي تخص مدى منح المؤسسة الحرية في إنجاز الأعمال لفرق العمل حيث أكد معظم المبحوثين والذين بلغ عددهم هو 33 بنسبة 76.74 % على أن المؤسسة تمنحهم الحرية في إنجاز أعمالهم مع أعضاء فريقهم والسبب في ذلك هو رغبة منها في تحقيق أهدافها حيث بلغت النسبة لهذه الإجابة 30.23 % في حين نجد أن 12 مفردة من مفردات البحث يرون المؤسسة تقدر قيمة العمل الجماعي لذلك تمنحهم الحرية في إنجاز أعمالهم مع أعضاء فريقهم والسبب في ذلك هو حسب رأي 13 عينة من مفردات البحث هو رغبتها في تحقيق أهدافها حيث بلغت النسبة لهذه الإجابة 30.23 % في حين نجد أن 12 مفردة من مفردات البحث يرون أن المؤسسة تقدر قيمة العمل الجماعي لذلك تمنحهم الحرية في إنجاز الأعمال حيث بلغت نسبتهم 27.91 % وهناك من المبحوثين و الذين قدر عددهم ل 08 عمال أقرروا بأن إدراك المؤسسة لقيمة العمل الجماعي وغايتها قفي تحقيق أهدافها هو سبب منحها للحرية في العمل أما الذين أجابوا بعدم منح المؤسسة الحرية في إنجاز الأعمال فقد كان عددهم 10 مبحوثين بنسبة 23.26 %.

من خلال هذه الشواهد الكمية يمكن القول أن المؤسسة تحرص كثيرا على تحقيق أهدافها لهذا فهي تمنح الموظفين الحرية في إنجاز الأعمال مع بعضهم البعض أي أنها تعي بأن نجاحها مرهون بفرق العمل لديها لذا فهي تعمل بتبيين استراتيجية في إنجاز الأعمال مع أعضاء فريق العامل كما أكد فريدريك هيزبرغ

Fredric Hezberg يحتاج إلى نوع من الأمان الوظيفي وظروف عمل مناسبة ليستطيع تقديم عمل ذو قيمة للمنظمة، على عكس ما قد تتبعه المنظمة من رقابة شديدة على العامل تجبره بها على تنفيذ الأوامر والتعليمات، حيث نجد في هذا الصدد أن كل من هنري فايول وهيكز يشددان على العامل يرون بضرورة تقييده بجرافية اللوائح والقوانين والأنظمة لسير العمل ولكن هذا قد لا يقبله العامل فيحس

بأنه مراقب ومضغوط عليه وبالتالي هذا سيؤثر على إنتاجية بعكس ما يكون لديه نوع من الحرية والاستقلالية في العمل.

الجدول رقم (11): يوضح الثقة بين أعضاء الفريق:

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات
83.72	36	18.60	08	65.12	28	نعم
16.28	07	4.66	02	11.63	05	لا
% 100	43	23.25	10	76.75	33	المجموع

تظهر المعطيات الموجودة في الجدول رقم 11 والتي تتعلق بالثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق غلى أن غالبية المبحوثين يتقون في أعضاء فريقهم لهذا كانت إجاباتهم بنعم فبلغ عددهم 36 مبحوث بنسبة 83.72 % في حين نجد أن 07 فقط من مفردات البحث لا يرون بأن هناك ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق ومثلت نسبتهم 16.28 % .

من خلال هذه المعطيات سنطيع القول أن المؤسسة تتبنى إحدى أهم القيم الأساسية في نجاح التنظيمات وهي الثقة، فالثقة هي مصدر تماسك أعضاء الفريق وتفاعلهم مع بعضهم البعض، لهذا فإننا نجد أن نظرية Z تتبنى مبدأ الثقة، من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إمكانياته وقدراته في العمل إضافة إلى أنه يقدر قيمة العمل لذلك فالثقة لا بد منها لسير العمل على أكمل وجه ولتحقيق ما سطر وخطط له من أهداف وهذا ما أكدت عليه أيضا نظرية رنسيس ليكرت التي ترى بأن العلاقة بين القائد والعاملين تستند على الثقة التامة.

الجدول رقم (12): يوضح شعور الموظف عند منحه الاستقلالية في العمل

مع فريق:

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات الإحتمالات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
39.53 %	17	2.33	01	37.21	16	الرضا عن العمل
37.21 %	16	18.60	08	18.60	08	الدافعية للعمل
2.33 %	01	00	00	2.33	01	الابتكال
20.93 %	09	2.33	01	18.60	08	ب ₁ + ب ₂
100 %	43	23.26	10	76.74	33	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم 12 والتي تخص شعور الموظفين عندما تمنحهم المؤسسة الاستقلالية في العمل مع فريق حيث أظهرت هذه النتائج أن المبحوثين يشعرون بالرضا عن العمل حيث كان عددهم 17 مبحوث بنسبة 39.53 % ثم تليها نسبة الأفراد الذين أجابوا بأنهم يشعرون بالدافعية للعمل بنسبة 37.21 %، و كان عددهم 16 مبحوث في حين أن هناك من أجاب بأن كلا من الرضا عن العمل والدافعية له هو شعورهم عندما تمنحهم المؤسسة الاستقلالية في العمل. فقدر عددهم ب 09 عمال بنسبة 20.93 % أما آخر نسبة والتي تمثل مفردة واحدة بنسبة 2.33 % من مفردات البحث أقرت بأنها تشعر بالابتكال عندما تمنحها المؤسسة الاستقلالية في العمل مع فريق العمل.

من خلال هذه الشواهد الكمية يمكن القول أن انتهاج المؤسسة محل الدراسة سياسة منح الاستقلالية لفرق العمل يحقق لها أهم دعامة من خلالها تصل للنجاح، وهي رضا العامل عن العمل، فالموظف عندما يشعر أنه أهل ومصدر للثقة فإنه يعمل على بذل أقصى مجهوداته لكي يقدم أفضل أداء وبالتالي هذا الأمر يجعله يرضى عن نفسه من جهة ومن جهة عن عمله وكذلك يرضى حتى عن المنظمة.

وهذا ما أوضحته نظرية y لـ **لماك غريغور** من خلال رؤيتها التي تقر بأن الفرد عنده منحه الحرية في العمل لن يشعر برقابة مشددة ولن يتهرب من المسؤولية بل ستكون له رقابة ذاتية عن نفسه وسيرغب في تحمل المسؤولية وهذان العاملان يحققان التفاعل في العمل من خلال سيادة مبدأ وروح الجماعة وبالتالي رضاه التام عن نفسه وعن المحيط التنظيمي كله.

الجدول رقم (13): يوضح أهمية العمل ضمن فريق في تقديم الدعم لتجاوز

الصعوبات

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
88.37 %	38	20.93	09	67.44	29	نعم
11.63 %	5	2.33	01	9.30	04	لا
100 %	43	23.25	10	76.74	33	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 13 والمتعلقة بأهمية العمل فريق في تقديم الدعم لتجاوز الصعوبات: حيث أكد غالبية المبحوثين والمقدر عددهم بـ 38 مبحوث بنسبة 88.37 % أن العمل ضمن فريق يساهم في تقديم الدعم لتجاوز الصعوبات أما ما يمثل نسبة 11.63 % أي ما يعادل 05 مفردات فإنهم لا يرون أهمية لفريق العمل في تجاوز الصعوبات.

من خلال هذه الشواهد الكمية نستطيع القول أن العمل ضمن فريق له أهمية وقيمة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة وهذا لمساهمة الفعالة في تقديم الدعم لأعضاء الفريق فيما بينهم لتجاوز الصعوبات فمن خلال العمل في فريق نجد قيمة التعاون والتماسك التي من شأنها حل مشاكل الفريق لتجاوز الصعوبات.

من خلال اتصالهم بعضهم مع بعض ومناقشة أمور العمل ومشاكله وهذا ما أكدت عليه نظرية النق التعاوني لتشستر برنارد التي ترى بين التنظيم يقوم على أساس تعاوني وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد والتنظيم إضافة إلى أنها تنظر إلى التنظيم على أنه نظام تعاوني يتمكن فيه الأفراد من الاتصال ببعضهم البعض وأن لديهم الرغبة للمساهمة بأعمالهم نحو تحقيق هدف مشترك وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية حيث اعتبرت أن نجاح المنظمة يرتكز على مدى تعاون ومشاركة مجموعات والعمل داخل المنظمة فهي تولى أهمية بالغة لقمة العمل الجماعي لم يشمل عليه من علاقات تعاونية واجتماعية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الجدول رقم (14): يوضح أهم الشيء يجمع فريق العمل

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات
69.76	30	16.27	07	53.49	23	الشعور بوحدة الهدف
11.63	05	2.33	01	9.30	04	الانتماء الجغرافي
6.98	03	2.33	01	4.65	02	البعد الثقافي
6.98	03	2.33	01	4.65	02	ب ₁ + ب ₂
4.65	02	/	/	4.65	02	ب ₁ + ب ₂ + ب ₃
100 %	43	23.26	10	76.74	33	المجموع

تمثل المعطيات في الجدول رقم 14 والتي تتعلق بأهمية شيء يجمع فريق العمل حيث نجد أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن الشعور بوحدة الهدف هو أهم ما يجمعهم فقد بلغ عددهم 30 مفردة نسبة 69.76 % في حين نجد أن 05 أفراد من مفردات البحث بنسبة 11.63 % يرون أن الانتماء الجغرافي هو أهم ما يجمعهم ف حين أن 3 من مفردات البحث يقرون بأن البعد الثقافي هو أهم ما يجمع بينهم، حيث قدرت نسبتهم بـ 6.98 % كما أن هناك من يرى بأن شعورهم بوحدة الهدف و بعدهم الثقافي هو م يجمعهم فقد بلغت نسبتهم 6.98 % وأخيراً أجمعت مفردات البحث والتي قدر عددها بمفردتين على أن كل من الشعور بوحدة الهدف والانتماء الجغرافي البعد الثقافي هو أهم ما يجمعهم. ومثلت نسبتها 4.65%.

من خلال المعطيات السابقة الذكر نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى ثقافة قوية تتمثل في شعور العاملين بها بوحدة الهدف الذي يجمعهم حيث أكد لنا مدير المؤسسة أن أهم شيء يجمعه بفريق عمله هو العمل، فمعظم العاملين بهذه المؤسسة أجمعوا على هذا وهذا دليل على قوة ثقافتها حيث نجد أن نظرية الثقافة القوية تؤكد على قوة أي مؤسسة تعود إلى ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين فيها على قيمها ومفاهيمها كما ترى بأن هناك أهداف مشتركة بين العاملين في المنظمة والتي يترتب عليها دوافع وحوافز تشعر العاملين في المؤسسة محل الدراسة بوحدة الهدف الذي له أثر إيجابي وفعال في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (15): يوضح اهتمام المؤسسة بالبحث عن الأفكار الجديدة في العمل:

المجموع		ع. تحكم		إطار		الفئات
ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	الاحتمالات
37	86.04	08	18.60	29	67.43	نعم
02	4.65	01	2.33	01	2.33	لا تعترف بقيمة العامل
03	6.98	01	2.33	02	4.65	تعتمد المركزية في السلطة
01	2.33	/	/	01	2.33	ب1 + ب2
43	100%	10	23.26	33	76.74	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية الظاهرة في الجدول رقم 15 والمتعلقة بمدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالبحث عن الأفكار الجديدة فقد أجمع معظم المبحوثين على أنها تهتم بذلك فقد عددهم بـ 37 مفردة بنسبة 86.64 % في حين أننا نجد أن 6 من مفردات البحث بنسبة 13.95 % يرون أن المؤسسة لا تهتم بالبحث عن الأفكار الجديدة وذلك حسب رأيهم أنها لا تعترف بقيمة العامل حيث مثلت نسبتهم 4.65 % و نجد أن 03 من مفردات العينة و بنسبة 6.98 % أرجعوا عدم إهتمام المؤسسة بالبحث عن الأفكار الجديدة أنه يعود إلى اعتمادها المركزية في السلطة كما أن مفردة واحدة من مفردات البحث ترى ان اعتماد المؤسسة المركزة في السلطة إضافة إلى عدم اعترافها بقيمة العامل هو سبب عدم اهتمام المؤسسة بالبحث عن الأفكار الجديدة.

إن هذه البيانات الكمية لها دلالات واقعية تتمثل في اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالبحث عن الأفكار الجديدة وحسب المدير هذا يعود إلى التغيرات الحاصلة على المستوى التكنولوجي حيث يرى أنه لا بد من البحث عن الأفكار الجديدة لضمان بقاء واستمرار المؤسسة وهذا ما أكدت عليه نظرية التوافق التي ترى بان المؤسسة لا بد أن تتوافق قيمها ومعتقداتها مع البيئة الخارجية التي تتميز بالديناميكية وتحث عن التجديد والتميز في المنتج حيث أن الزبائن والعملاء دائما تتغير أذواقهم وطلباتهم وتوجهاتهم تماشيا مع التغيرات الحالة على المستوى العالمي.

الجدول رقم 16: يوضح توفير المؤسسة الجو الملائم للتفكير في تقديم أمور جديدة

للعمل

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	الاحتمالات	
18	41.86	03	6.98	15	34.89	} عقد اجتماعات لتقديم الأفكار الجديدة ومناقشتها تقديم تشجيعات وتحفيزات	ب ₁ +ب ₂
07	16.28	01	2.33	06	13.95		
08	18.60	02	4.65	06	13.95		
10	23.26	04	9.30	06	13.95	لا	
43	%100	10	%23.25	33	%76.75	المجموع	

تظهر البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم 16 والتي تتعلق بمدى توفير المؤسسة الظروف الملائمة لتمكين العالمين بها من التفكير في تقديم الجديد لها على مستوى العمل، حيث نجد أن أغلبية مفردات البحث والمقدر عددهم بـ 33 مفردة ويمثلون نسبة 76.74% يؤكدون على أن مؤسستهم توفر لهم جوا ملائما يساعدهم على التفكير في الإتيان بأمور جديدة للعمل وكان ذلك حسب 18 مبحوث بنسبة 41.80% يظهر من خلال عقد المؤسسة لإجتماعات لتقدم فيها الأفكار الجديدة وتناقش بينما نجد أن 07 من المبحوثين بنسبة 16.28% يرون أن المؤسسة توفر لهم الجو الملائم من خلال تقديم تشجيعات وتحفيزات أما عدد المبحوثين البالغ عدد 08 والذين يمثلون نسبة 18.60% يبد أن كلا من عقد الاجتماعات وتقديم التشجيعات هو الأسلوب الذي تتبناه المؤسسة لتمكينهم من تقديم الجديد لها في حين نجد أن 10 من مفردات البحث و تقدر نسبتهم بـ 23.26% يعتقدون بعدم اهتمام المؤسسة بتوفير الظروف اللازمة لهم ليستطيعوا لتقديم الجديد.

من خلال هذه الشواهد الكمية يمكننا القول بأن المؤسسة تعي أهمية ما يقدمه لها المورد البشري من التفكير دائما في أمور جديدة، وهذا ما جزم به مدير المؤسسة محل الدراسة على انه يشجع الموظفين بمؤسسته على تقديم الجديد دائما وذلك من خلال عقده لاجتماعات لتطرح فيها أفكار إضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية، هذه الدلالات الواقعية توضح بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى قيمة ثقافية صارت تميز المنظمات المعاصرة وهي ثقافة الإبداع والتجديد وهذا ليقينها التام بأن الجديد دائما هو من يصنع النجاح للمنظمة وكذلك يضمن لها الاستمرارية وهو أيضا من يصنع الفارق بين المؤسسات الهادفة للنمو والبقاء والمؤسسات الجامدة، هذا أوضحته دراسة عمر حمداوي التي بعنوان "الثقافة التنظيمية في جودة التعليم" حيث خلصت إلى التأكيد على دور الثقافة التنظيمية في تحسين إنجاز

نشاطات البحث العلمي من خلال اهتمام الجامعة بفتح المجال أمام الأساتذة الباحثين للمشاركة في التظاهرات العلمية وعلى الإنجاز العلمي أيضا وتكويني في الإطار ذات المهارات والكفاءة العالية.

الجدول رقم (17): يوضح تصرف المؤسسة عند تقديم فكرة إبداعية لها

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
16.28	07	/	/	6.28	07	التكريم
34.88	15	4.65	02	30.23	13	الاعتراف بالجميل فقط
48.84	21	18.61	08	30.23	13	لا تبدي المؤسسة أي اهتمام بذلك
% 100	43	23.25	10	76.75	33	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم 17 والتي تخص تعامل المؤسسة محل الدراسة مع موظفيها في حالة تقديمهم لفكرة إبداعية لها، حيث أقر غالبية مجتمع البحث والذين عددهم 21 مفردة بنسبة 48.84 % بأن المؤسسة لا تولي أي اهتمام ما يقدمونه من أفكار إبداعية في العمل في حين نجد أن نسبة 34.88 % من مجتمع البحث والذين عددهم 15 يقرّون بان المؤسسة تعترف بالجميل فقط على ما يقدمونه من جديد لها وأخيرا وبنسبة 16.28 % يرى المبحوثون أن المؤسسة تقوم بتكريمهم على ما بدر منهم من إنجازات وبناء على هذه المعطيات الخاصة بآراء المبحوثين يمكن القول أن المؤسسة لا تقدر قيمة العامل فيما يقدمه لها من جديد للعمل، ولكن هذا يتنافى تماما مع ما أقر به المدير من أن مؤسسته تعترف وتقدر مجهود عمالها ويظهر هذا من خلال ما تقدمه لهم من تكوين وترقية وكذلك حوافز مادية ومعنوية كما أنها تثق فيهم وفي خبرتهم هذا أيضا أكد عليه مدير المؤسسة بأنه ورغم منصبه المتميز إلا أنه يعترف بوجود عمال ذوي خبرة أكثر منه.

الجدول رقم 18: يوضح توفير المؤسسة الفرصة لتطوير قدرات الموظفين:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	الاحتمالات	
20	46.51%	04	9.30%	16	37.21%	عن طريق التدريب	
07	16.28%	01	2.33%	06	13.95%	فتح المجال للمحاولة والخطأ	
16	37.21%	05	11.63%	11	25.58%	لا	
43	100%	10	23.25%	33	76.75%	المجموع	

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 18 والتي تتعلق باهتمام المؤسسة محل الدراسة بتوفير المؤسسة الفرص لتطوير قدرات الموظفين حيث نجد أن 27 من مفردات البحث يقرون بأن المؤسسة التي يتواجدون بها توفر لهم فرصاً لتمكينهم من تطوير قدراتهم وهذا عن طريق التدريب حيث نجد أن 20 مفردة بنسبة 46.51% ترى بأن عملية التدريب هي فرصتها لتطوير قراراتها في حين نجد أن النسبة المتبقية والتي تبلغ 16.28% بعدد عمال يبلغ 07 ترى بأن فتح المؤسسة لهم مجال المحاولة والخطأ يعتبر فرصة لتطوير قدراتهم أما بالنسبة للعمال الذين نقوا توفير المؤسسة الفرص لتطوير قدراتهم فهي تمثل 37.21% أي 16 مفردة

استناداً على هذه المعطيات نستطيع القول بأن المؤسسة محل الدراسة تهتم بمواردها العاملة بها وتوليها قيمة وأهمية كبيرة، ذلك أنها الركيزة الأساسية لتحقيق نجاحها ويظهر هذا الاهتمام من خلال حرصها على توفير الفرص لتمكين العاملين من تطوير قدراتهم وذلك بتدريبهم على مختلف أساليب العمل الجديدة والمتطورة التي لا بد من وجودها في المنظمة.

ونظراً لأهمية هذه العملية "التدريب" فإننا نجد تايلور يركز على الاهتمام بها حيث أنه يعتبر التدريب متغيراً أساسياً في تنمية الموارد البشرية من حيث أنه يعمل على تحسين أداء العامل إذا ما درب على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن هذا يقضي على الإبطاء في العمل وتفادي عديد المشاكل التي من شأنها عرقلة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، الشيء نفسه تركز عليه نظرية رأس المال البشري حيث ترى أن الاهتمام بالموارد البشري من خلال تكوينه وتعليمه يساهم في جعله عنصراً فاعلاً في تحقيق أهداف التنظيم، إن كل هذا الاهتمام بالموارد البشري راجع لتيقن المؤسسات على اختلاف أنواعها بأنه هو أساس تحقيق النجاح لها.

الجدول رقم (19): يوضح نظرة المؤسسة للأفراد المبدعين

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات
27.91	12	4.65	02	23.26	10	مورد مهم
55.81	24	11.63	05	44.18	19	فرصة لتقدم و نجاح المؤسسة
16.28	07	6.98	03	9.30	04	عائق يهدد مصالحها
100 %	43	23.25	10	76.75	33	المجموع

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 19 والتي تتعلق بنظرة المؤسسة محل الدراسة للأفراد المبدعين العاملين بها حيث أكدت 24 مفردة من مفردات البحث بنسبة 55.81 % أن المؤسسة تعتبرهم فرصة لتقدمها ونجاحها في حين نجد أن 12 مفردة بنسبة 27.91 % يرون أن المؤسسة تعتقد أنهم مورد مهم بها، أما ما نسبته 16.82 % ويمثل 07 من إجابات المبحوثين فإنهم يرون أن المنظمة تنظر إليهم لأنهم عائق يهدد مصالحها.

من خلال المعطيات السالفة الذكر نستطيع القول أن المؤسسة على دراية تامة بأهمية المورد البشري الذي يعمل بها، كما أنها واعية بان نجاحها يتوقف عليه لذلك تعتبر فرصة لتقدم نجاحها وإضافة إلى هذه الدلالات الإحصائية فقد أكدت لنا الشواهد الواقعية والتي تضمنت إقرار المدير المؤسسة محل الدراسة بان موظفيها هم مصدر نجاح المؤسسة والشيء نفسه بالنسبة للإدارة اليابانية التي تولى اهتماما بالغاً بالموارد البشرية وتعتبرها في أساس النجاح وليس مواردها المالية والمادية الأخرى.

الجدول رقم (20): يوضح العوائق التي تحد من القدرة على التفكير وتقديم أفكار

جديدة

المجموع		ع. تحكم		إطار		الفئات		
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	الاحتمالات		ت
09	20.93	2	4.65	07	16.27	قوانين وضوابط العمل	تنظيمية	
06	13.96	01	2.33	05	13.96	السلطة المركزية		
03	6.98	01	2.33	02	4.65	ضعف الثقة بالنفس	تخصيية	
25	58.13	07	16.27	18	41.87	لا		
43	100	11	23.26	32	76.74	المجموع		

تظهر المعطيات الواردة في الجدول رقم 20 والتي تتعلق بما إذا كانت هناك عوائق تحد من قدرة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مع التفكير في تقديم أفكار جديدة حيث نجد أن 25 من مفردات البحث أكدوا على عدم وجود البحث يؤكدون على وجود عوائق تتمثل في حسب رأي 09 منهم بنسبة 20.93 % أن هذه القوائم تتعلق بالمنظمة بإجراء من قوانينها وضوابط العمل بها، بينما تجد في تقديم الجديد للمؤسسة أما مفردات البحث الذين نسبتهم 6.89 % يرون أن ضعف ثقتهم بنفسهم وهو سبب الحاجز بينهم وبين التفكير في تقديم الأفكار الجديدة.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية يمكن القول أن الموظف بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمهارات عالية وثقة بالنفس تمكنهم من التقديم أفكار وثقتها الكبيرة فيه وهذا الأمر أكده مدير المؤسسة بأن لديه ثقة تامة بعماله، كما يمكن القول أن المؤسسة تبني ثقافة التشجيع على الابتكار والإبداع وهذا ما يميز المنظمات الحديثة.

2-1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم 21: يوضح تبنى المؤسسة استراتيجية تطوير معينة في العمل:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات	
34.88	15	4.65	02	30.23	13	التطوير على المستوى التقني	
/	00	/	00	/	/	التطوير على المستوى البشري	
11.63	05	2.33	01	9.30	04	التطوير على المستوى التنظيمي	
37.20	16	13.95	06	23.26	10	كل المستويات	
16.28	07	2.33	01	13.95	06	لا	
%100	43	%23.25	10	%76.75	33	المجموع	

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم 21 والتي تتعلق بما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تتبنى إستراتيجية تطوير معينة أم لا، حيث نجد أن أغلبية مفردات البحث تقر بأن مؤسستهم تتبنى التطوير في العمل فبلغ عددهم 36 مفردة بنسبة 83.72% منهم 16 مفردة أكدت على أن التطوير فيها يشمل كل المستويات التي تتكون منها مؤسستهم: التقني، البشري والتنظيمي في حين نجد أن نسبة 34.88% يقرون بأن منظمة تتبنى التطوير فقط على المستوى البشري، ونجد 5 من مفردات البحث بنسبة 11.63% يرون بأن التطوير في مؤسستهم يكون فقط على المستوى التنظيمي أما ما يمثل نسبة 16.28% من مفردات البحث أي ما يعادل 07 عمال يقرون أن المؤسسة لا تتبع أي إستراتيجية تطوير معينة.

استنادا على المعطيات السالفة الذكر يمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بالديناميكية في تسييرها لأعمالها: حيث أنها لا تستقر على وضعية معينة أو أسلوب عمل معين بل تسعى دائما للتطوير والبحث عن الجديد وهذا لضمان بقاءها واستمراريتها من جهة ولضمان كسب الزبون من جهة أخرى وكل هذه المعطيات كان لها دلالات واقعية من ميدان البحث حيث أكد لنا كل من مدير مؤسسة اتصالات الجزائر ومسؤولة قسم المستخدمين بأن قطاعهم يشهد تطورات على مختلف المستويات فعلى المستوى التنظيمي نجد أن هناك تغيرا في الوظائف حيث أن العمال قلّ عددهم، والهيكل التنظيمي أحدثت فيه المؤسسة تغييرا جذريا وبالنسبة لتطوير الموارد البشرية، فإن المؤسسة تنتهج سياسة التطويرية تتمثل في تكوين العاملين بها وفق ما يحدث من تغييرات على كافة المستويات وبالنسبة للجانب التقني فإن المؤسسة تعمل على تطوير الآلات التي تستخدمها وفقا لمتطلبات التغيير.

إذا نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتبر نسقا تنظيميا جامدا ومغلقا بل هي نسق مفتوح يعمل ضمن بيئة خارجية يتفاعل معها من وجهة ويتأثر بها من جهة أخرى فهو نسق يتميز بدينامية مع البيئة الخارجية المحيطة به فالمؤسسة إذا لم تكون علاقات مع محيطها الخارجي خلق تكون لها فرص لتحقيق التقدم والنجاح خاصة وأن أهم ما تميز عصر هذا اليوم هو التغيرات السريعة وكل جوانب الحياة.

الجدول رقم (22): يوضح مدى استغلال المؤسسة الفرص المتاحة التطوير:

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات
88.37	38	2.93	09	67.44	29	نعم
11.63	05	2.33	01	9.30	04	لا
% 100	43	23.25	10	76.75	33	المجموع

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 22 والتي تخص مدى استغلال المؤسسة محل الدراسة لفرص التطوير المتاحة لها حيث أن معظم مفردات البحث يؤكدون على أن المؤسسة تفعل ذلك وكان هذا يمثل نسبة 88.33% أي 38 مفردة في حين نجد أن 05 مفردات ذات نسبة 11.63% يرون أن المؤسسة لا تقوم باستغلال الفرص لتطوير في عملها.

بناء على النتائج المستخلصة من آراء المبحوثين نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة لا تترك أي مجال لإبقاء الجو الروتيني في العمل بل أنها تعمل على استغلال كل الفرص التي تتاح لها للتطوير.

وحسب مدير المؤسسة أنه لا بد من التطوير ومتابعة كل التغيرات الحاصلة على المحيط الخارجي للمنظمة لأن طبيعة عملهم التجارية تفرض عليكم ذلك فبقاء المؤسسة على حالة الجمود لن يحقق لها أي فائدة لا على مستواها الداخلي وعلى مستوى الخارجي الذي يمثل الزبائن وهذا هو ما أكدت عليه نظرية التوافق التي ترى بضرورة أن تكون سياسات واستراتيجيات المنظمة تواق ومتطلبات النسبة الخارجية.

الجدول رقم (23): يوضح تقديم المؤسسة خدمات نوعية لزبائنها

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات	
32.55	14	2.33	01	30.22	13	سرعة الاستجابة لزبائنها تقديم أفضل و أحدث المنتجات ب ₁ + ب ₂	}
23.26	10	11.63	05	11.63	05		
41.86	18	9.30	04	32.56	14		
2.33	01	/	0	2.33	1	لا	
%100	43	%23.25	10	%76.75	33	المجموع	

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 23 والتي تتعلق بها إذا كانت تقدم المؤسسة محل الدراسة خدمات متطورة وجديدة لزبائنها حيث نجد أن أغلبية مفردات البحث يؤكدون على أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية تقديم الخدمات المتطورة والحديثة لزبائنها حيث بلغ عددهم 42 مفردة وتتمثل الخدمات في سرعة الأشخاص لزبائنها وتقديم أفضل وأحدث المنتجات معا حيث مثلت نسبة آراء الباحثين فيها 41.86 % في حين نجد أن 14 مفردة من مفردات البحث بنسبة 32.55 % يرون أن أهم خدمة تقدمها المؤسسة هي سرعة الاستجابة لزبائنها بينما نجد أن ما يمثل نسبة 10 % من مفردات البحث يقرون بأن المؤسسة تقوم بتقديم أفضل وأحدث المنتجات لزبائنها بينما هناك مفردة واحدة نفت تقديم المؤسسة لخدمات نوعية لزبائنها.

من خلال هذه المعطيات نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تحرص في عملها على تقديم كل ما هو جديد ومتطور لزبائنها وهذا دليل على اهتمامها الكبير به من جهة لتيقها أنه أحد الركائز الأساسية لاستمراريتها كما أنه دليل على أنها تواكب التطورات الجارية على مستوى المحيط الخارجي من جهة أخرى فسرعة استجابتها لزبائنها وتقديمها لأفضل المنتجات دليل على أنها قد تتبع إستراتيجية متطورة بها تستطيع كسب الزبون وإرضاءه على عكس ما قد يكون لديها من ضعف في مستوى التطوير. حيث أكد لنا مدير مؤسسة اتصالات الجزائر أن مؤسستهم تقدم خدمات نوعية لزبائنها تتمثل في سرعة الاتصالات تقديم آخر خدمات الانترنت (الجيل الرابع 4G).

الجدول رقم (24): يوضح الهدف من تطوير المؤسسة لطرق عملها

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات
39.53	17	13.95	06	25.58	11	كسب الزبون
37.21	16	6.98	03	30.23	13	تحقيق التكيف مع التغيرات الحاصلة
23.26	10	2.33	01	20.93	09	ب ₁ + ب ₂
% 100	43	23.25	10	76.75	33	المجموع

تظهر المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 24 والخاصة بالهدف الذي تسعى من خلاله المؤسسة محل الدراسة تطوير طرق عملها حيث أكدت 17 مفردة بنسبة 39% من أن غاية المؤسسة من ذلك هو الوصول إلى كسب ثقة الزبون في حين يرى البعض الآخر وبنسبة 37.21 % وهي نسبة لا تقل أهمية عن هدف المؤسسة في كسب ثقة الزبون أن هذه المؤسسة هدفها من التطوير هو محاولة التكيف مع التغيرات الحاصلة فهذا الامر أيضا له دور مهم فتطوير المؤسسة لطرق عملها بصفة مستمرة من شأنه دعمها في اللحاق بركب التطورات على مستوى البيئة الخارجية في حين نجد أن 10 من مفردات البحث وبنسبة 23.36 % يرون بأن كل من كسب ثقة الزبون إضافة إلى رغبة المؤسسة في تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية هو الهدف من وراء تطويرها لطرق عملها.

من خلال المعطيات السالفة الذكر يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تضع صوب اهتمامها ثقة الزبون فتحاول كسبه لذلك تسعى دائما لاستحداث الطرق المتطورة في العمل، فباعتبارها مؤسسة ذات طابع خدماتي فإن أهم ما يجب التركيز عليه هو الزبون لكي يخلق جوا من الثقة والاستمرارية في العلاقة بينها وبينه حسب رأي المدير أن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها أصبحت جديدة وأفضل من قبل حيث كانت سيئة جدا أما الآن ومع تجدد وتنوع الخدمات وسرعة تلقيها للزبون أصبحت العلاقة تسودها الثقة والولاء للمؤسسة. كما أن تحقيق التكيف مع التغيرات الحاصلة مطلب رئيسي لإستمرارية المؤسسة

الجدول رقم (25): يوضح رؤية الموظف لمستوى تطوير المؤسسة :

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات
37.21	16	2.33	01	34.88	15	جيد
48.84	21	18.6	08	30.23	13	لا بأس به
4.65	02	/	00	4.65	02	ضعيف
9.30	04	2.33	01	6.98	03	ب ₁ + ب ₂
% 100	43	23.25	10	76.75	33	المجموع

تظهر الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 25 والمتعلقة بنظرة موظفي المؤسسة محل الدراسة لمستوى التطوير فيها حيث ترى 21 مفردة من مفردات البحث بنسبة 48.84 % أن مستوى التطوير في المؤسسة لا بأس به في حين ترى 16 مفردة بنسبة 37.21 % أن التطوير جيد كما تجمع 02 من مفردات البحث على أن التطوير في مؤسستهم ضعيف. وكذلك نجد 04 من مفردات العينة بنسبة 9.30 % يرون أن مستوى التطوير جيد و لا بأس به في نفس الوقت.

من خلال هذه المعطيات يمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة تساير التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لذلك فإن مستوى تطويرها لطرق عملها لا بأس به، أي أنها تعمل جاهدة على أن تتخطى نقاط الضعف التي كانت تعترضها، حيث أن المؤسسة ومن قبل لم تكن لديها تطورات بالشكل الذي هي عليه الآن من توفر سريع لخدمة الانترنت ليتمكن كل المشتركين من استخدامها وجود أشكال تجديد التالية من الكوابل النحاسية إلى ألياف بصرية ووضع كوابل لتجهل التدفق الحالي.

الجدول رقم (26): يوضح سعي الموظف لتقديم أسلوب عمل جديد للمؤسسة

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات	
41.86	18	9.3	04	32.55	14	واجب عليك	
20.93	09	2.33	01	18.60	08	شعورك بالإنتماء	
4.65	02	0	0	4.65	02	الحصول على المكافآت	
0	0	0	0	0	00	الحصول على التميز	
13.95	06	11.63	05	2.33	01	ب ₁ + ب ₂ + ب ₃	
11.63	05	0	0	11.63	05	ب ₁ + ب ₂ + ب ₃ + ب ₄	
6.98	03	0	0	6.98	03	لا	
%100	43	%23.25	10	%76.75	33	المجموع	

تظهر الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم 26 والتي تتعلق بمساهمة الموظف، في تقديم أسلوب عمل جديدة للمؤسسة حيث نجد أن غالبية مفردات البحث يسعون إلى تقديم أسلوب في العمل فبلغ عددهم 40 مفردة بنسبة 93.02 حيث أن 18 من هذه المفردات ونسبة 41.86 % يرون أن السبب في ذلك إلى شعورهم بأنه واجب عليهم في حين نجد ما تمثل نسبتهم 20.93 % أن شعورهم بالإنتماء هو الذي يدفعهم إلى ذلك في حين نرى مفردتين من مفردات البحث أنهم يردون الحصول على المكافآت لذلك يقدمون الجديد للمؤسسة، كما نجد أن 06 من مفردات العينة يرون أن كل من الأسباب الثلاث الأولى "واجب عليهم شعورهم بالإنتماء و الحصول على المكافآت هو السبب في تقديم الجديد، أما ما نسبتهم 6.98 % فهم لا يسعون لتقديم أسلوب عمل جديد للمؤسسة.

استنادا على النتائج السالفة الذكر يمكن القول أن الموظفين بالمؤسسة محل البحث يقدرون قيمة المؤسسة التي يعلمون بها لذلك يسعون لتقديم الجديد في العمل منهم يرون أن هذا الأمر واجب عليهم فحصرهم على المساهمة في تقديم الأفضل المؤسسة هو جزء من عملهم وهذه ما أكد عليه مدير المؤسسة بأن كل يقدمونه هو

واجب عليهم إضافة إلى أنهم يشعرون بانتمائهم وتمتع بالتأكيد على هذه المعطيات من خلال ما سبق ذكره في الجدول رقم 14 حيث أن الأساس الذي يجمع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر هو الشعور بوحدة الهدف والذي أكد عليه المدير، لذلك يجمع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر هو الشعور بوحدة وإعطاءه قيمة كبيرة يدفع العاملين لبذل مجهودات أكبر في سبيل تقديم الأحسن للمؤسسة.

إضافة إلى أن هذا الأمر هو ما أكدت عليه، نظرية "Y" [الاتجاه التفاعلي] لدوغلاس ماغريغور و التي ترى بأن معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم من العمل وهذا ما يتوافق أيضا مع نتائج دراسة الباحث **حاتم علي حسن رضا** التي بعنوان "**الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**" التي خلصت إلى نتيجة فحواها أن رجل الأمن بمطار الملك عبد العزيز يقوم بتقديم اقتراحات وأفكار جديدة في مجال عمله بإنجاز الأعمال بأسلوب جديد ومتطور وأيضا دراسة خير الدين جمعة التي بعنوان "**ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية**" التي توصلت إلى أن الموارد البشرية لهذه المؤسسة مرتفع واحتل المرتبة الثالثة بعد جودة العمل.

الجدول رقم (27): يوضح إمكانيات الموظف لتقديم الجديد للمؤسسة:

المجموع		ع. تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات	
69.76	30	11.63	05	58.13	25	نعم	
6.98	03	0	0	6.98	03	ضعف ثققتك بتمسك	
20.93	09	9.30	04	11.63	05	نقص الدافعة والتحفيز	
0	0	0	0	0	0	لا يهتمك الأمر	
2.33	01	2.33	01	0	0	ب ₁ + ب ₂	
%100	43	23.26	10	76.74	33	المجموع	

توضح البيانات الإحصائية المذكورة في الجدول 27 والتي تتعلق بما إذا كان الموظف يملك إمكانيات كافية ليستطيع تقديم الجديد للمؤسسة محل الدراسة حيث نجد أن غالبية مفردات البحث والذين عددهم 30 مفردة بنسبة 69.70 % يؤكدون بأن إمكانياتهم كافية لذلك وهو ما يمثل نسبة 69.76 % في حين نجد أن 13 من مفردات البحث لا يرون بكفاية إمكانياتهم والسبب في ذلك حسب رأي 09 من مفردات البحث لا يرون

بكفاية إمكانياتهم والسبب في ذلك حسب رأي 09 منهم هو نقص الدافعية والتحفيز أما ما يمثل نسبة 6.89 % فإنهم يرجعون السبب إلى ضعف الثقة بالنفس كما أن مفردة واحد ترى أن كل من ضعف الثقة بالنقص إضافة إلى نقص الدافعية والتحفيز هو السبب في نقص إمكانياتها لتقديم الجديد.

من خلال ما سبق ذكره نستطيع القول أن الموارد العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر لها إمكانيات كافية تمكنها من تقديم الجديد للمؤسسة وقد يعود هذا للمستوى الوظيفي الذي يشغلونه إذ أن أغليبتهم من الإطارات وهذه الفئة تتميز الخبرة والكفاءة العلمية، كما أنه قد يعود إلى عامل السن فهم أغليبتهم من الفئة الشبابية التي تتميز بالثقة بالنفس والحماس وحب التحدي والتطلع للمستقبل. كما أن هذا دليل على أن هذه المفردات لديها ميزة من مميزات الشخصية المبدعة وهي قوة الثقة بالنفس هذا التاريخ نجدها نتوقف مع نتائج دراسته الباحثة **عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية مكة المكرمة"** حيث توصلت إلى وجود مهارات الإبداع الإداري لدى المديرات ومساعدات المدارس بالمؤسسة محل الدراسة إضافة إلى نتائج دراسة **بسام مناور العنزي** والتي بعنوان **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري** حيث توصلت إلى أن الكفاءة توتر أكثر على الإبداع.

الجدول رقم (28): يوضح التحفيز والاهتمام من المؤسسة عند تقديم الموظف للجديد

المجموع		ع. تحكم		إطار		الفئات	الاحتمالات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
60.46	26	13.96	06	46.51	20	نعم	7
25.58	11	9.30	04	16.27	07	الإحباط	
2.33	01	00	00	2.33	01	الفشل	
9.30	04	00	00	9.30	04	تفكري مغادرة المؤسسة	
2.33	01	00	00	2.33	01	ب1+ ب2	
%100	43	23.26	10	76.74	33	المجموع	

تظهر البيانات الكمية في الجدول رقم 28 والتي تتعلق بما إذا كان الموظف بالمؤسسة محل الدراسة يتلقى التحفيز أم لا عند تقديمه الجديد للمؤسسة، فقد أكدت 26 مفردة من مفردات البحث بنسبة 60.46 % أن المؤسسة تقدم لهم التحفيز في حين أن 17 من مفردات البحث و بنسبة 39.53 % أقرروا بأنهم لا يتلقون التحفيز والاهتمام هذا ما يشعرهم بالإحباط حيث مثلت نسبتهم 25.58 % في حين يرى البعض الآخر بنسبة 2.33% أن هذا الأمر يشعرهم بالفشل كما أن هناك 4 من مفردات البحث يفكرون في مغادرة المؤسسة بسبب عدم

تلقيهم التحفيز في المؤسسة عند تقديمهم للجديد و بلغت نسبتهم 9.3% وتوجد مفردة واحدة أكدت على أن عدم تحفيزها و الاهتمام بها يشعرها بالإحباط و الفشل أيضا. واستنادا على ما سبق ذكره من النتائج يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تولى أهمية بالغة للعاملين بها وتعترف بما يقدمونه والدليل أن المؤسسة تقوم بتقديم التحفيز المادي والمعنوي للموظفين عند تقديم الجديد إضافة إلى ترقيةهم والعامل في هذه الحالة يشعر بالاعتزاز بنفسه واحترام لها وثقته بها، عندما يتلقى التقدير والاهتمام من الآخرين.

وهذا الأمر أحد الركائز في سلم الحاجات لما سلو حيث يأتي بعد حاجة إثبات الذات وبهذا تستطيع القول أن المؤسس محل الدراسة ركزت على تلبية حاجة مهمة وأساليب من حاجات العامل وهي حاجته للاحترام والتقدير وهذا كله أن دل على تلبية حاجة مهمة وأساليب من حاجات العامل وهي حاجته للاحترام والتقدير وهذا كله أن دل على شيء إنما يدل على تيقنها بقدره وأهمية الموارد البشرية في تحقيق النجاح وهذا ما أكد مدير المؤسسة أيضا بأن العامل هو كل شيء في المؤسسة فإذا اهتمت به قدم له ما تزيد وإذا لم تهتم به كان العكس.

الجدول رقم (29): يوضح توفير المؤسسة الجو الملائم لتمكين العامل من تقديم

الجديد

المجموع		إطار		عون تحكم		الفئات	
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	الاحتمالات	
05	11.63	05	11.63	/	/	التحفيز مادي	1
03	6.98	03	6.98	/	/	التحفيز المعنوي	
17	39.53	12	27.91	05	11.63	كلاهما معا	
18	41.86	13	30.23	05	11.63	لا	
43	100%	33	76.74	10	23.26	المجموع	

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم 29 والتي توضح إذا ما كانت المؤسسة محل الدراسة توفر المستلزمات اللازمة لتمكين الموظفين من تقديم الجديد حسب ما أكد 25 مفردة من مفردات البحث بنسبة 58.14 % على أن المؤسسة توفر لهم المستلزمات والتي تتمثل حسب 17 مفردة منهم في التحفيز المادي والمعنوي بنسبة 39.35 % في حين نجد أن 05 من مفردات بنسبة 11.63 % يؤكدون على أن المؤسسة توفر لهم المستلزمات المادية لتمكينهم من تقديم الجديد للعمل أما ما يمثل نسبة 6.89 % أي ما يعادل 6.98 % مفردة يرون بان هذه المستلزمات تتمثل في التحفيز المعنوي، وأما الذين نفوا تقديم المؤسسة لأي مستلزمات فعددهم هو 18 مفردة بنسبة 41.86 %.

من خلال هذه الشواهد الكمية يمكننا القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر لديها ثقة كبيرة بعمالها وهذا يظهر من خلال توفيرها للمستلزمات التي تمكنهم من تقديم الجديد في العمل، وهذا حرصا منها على المحافظة والاستفادة من مواردها البشرية. لذلك أكد لنا المدير بأنه يقدم كلا من التحفيز المادي والمعنوي لموظفيهم لتشجيعهم على تقديم الأفضل. لكن أيضا قد تغفل المؤسسة عن تقديم هذه المستلزمات لعمالها باعتبار أنها أيضا أحيانا لا تولي أهمية للأفكار التي يقدمها

العاملون فيها "الجدول رقم 17" فقد تبين من خلال آراء المبحوثين أن المؤسسة لا تهتم بأفكارهم كما أنها "الجدول رقم 19" تعتقد بأن الافراد المبدعين هم عائق يهدد مصالح لأن كل عضو في المنظمة له أهداف و مصالح خاصة به يطمح لتحقيقها لذا يرى أن الأفضل منه سيشكل عقبة في طريقه لهذا فإنه و مع تقديم المؤسسة التحفيز و الدعم له لن تحقق رغباته بالقدر الذي يريد هو إن هذه النتائج تتشابه مع ما توصلت إليه دراسة بلهادي سعاد والتي بعنوان شمس الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القيادة والمرؤوسين والتي خلصت إلى وجود ملامح لعناصر التمكين في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يبعث بالطموح وتقرير الرؤية الإيجابية للعامل والشيء نفس بالنسبة لعمال هذه المؤسسة فما تقدمه لهم هذه المؤسسة من مستلزمات لتمكينهم من الإتيان بالأفضل يعد عاملاً مهماً يساهم في شعورهم بقيمتهم وقمة ما يقدمونه.

عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

المحور الثالث: التخطيط الجيد للوقت وزيادة الحساسية للمشكلات

الجدول رقم (30): يوضح التزام العمال بمواعيد العمل

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات	
27.91	12	4.65	02	23.26	10	صرامة القوانين المؤسسة	
20.93	09	0	00	20.93	09	الضمير المهني	
2.33	01	2.33	01	/	00	تجنب تراكم الأعمال	
18.60	08	4.65	02	13.95	06	ب ₁ + ب ₂	
16.28	07	6.98	03	9.3	04	ب ₁ + ب ₂ + ب ₃	
13.95	06	4.65	02	9.3	04	لا	
% 100	43	23.26	10	76.74	33	المجموع	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 30 والتي تخص مدى التزام عمال المؤسسة محل الدراسة بمواعيد العمل حيث نجد أن معظم مفردات البحث ترى بوجود الالتزام، حيث بلغت نسبتهم 86.05 % و عددهم 37 فأكد 12 من مفردات البحث أن السبب في ذلك هو صرامة القوانين في حين نجد أن ما نسبتهم 20.93 % يرون بأن ذلك راجع لضميرهم المهني الذي لا يسمح لهم بالتأخر أو عدم الالتزام كما نجد أن 8 من مفردات البحث يرون كل من قوانين المؤسسة

الصارمة وضميرهم المهني مما سبب التزامهم بمواعيد العمل إضافة إلى هذين السببين يصف 07 من أفراد العينة أن تلزم بمواعيد العمل لتجنب تراكم الأعمال عليها في حين نجد أن 06 من مفردات والبحث وهما يمثل 13.95% يرون بأن ليس هناك التزاما بمواعيد العمل في المؤسسة.

إن الشواهد الإحصائية دلالات وشواهد واقعية حين أكد لنا مدير المؤسسة محل الدراسة أن العمال يحترمون مواعيد العمل ومنضبطين لها أما بالنسبة له وبحكم أنه المسؤول الأول عن المؤسسة فمواعيد تخلق عنهم حيث أحيانا تبقى لساعات متأخرة وأحيانا يذهب ثم يعود لإتمام العمل، ولكن صرامة القوانين تفرض على العاملين الحضور في الوقت وهذا دليل على أن المؤسسة تعي أهمية الوقت وتولي عناية باحترامه وتقديره كونه أحد الموارد التي لا بد من استغلالها بطريقة أفضل لتحقيق النجاح وهذا ما أكد عليه هنري فابول حيث اعتبره مبدأ من مبادئ التي تقوم عليه إدارة أي مؤسسة فالالتزام بالقواعد في نظره يعني في نزره احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام ويعني احترام أخلاقيات المهنة.

لذا يعتبر الوقت اليوم قيمة تنظيمية تعبر عن الثقافة السائدة في المؤسسة حيث إذا كانت المؤسسة تحرم وتعد رقمية الوقت فإنها تبني ثقافة إدارة الوقت وإذا لم تكن كذلك فإنه ليس لديها ثقافة تهتم وتحافظ عليها لتحقيق أهدافها التنظيمية" ومن هذا نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة سنة ثقافة إدارة الوقت باعتبارها أحد أهم معايير التسيير المدني.

الجدول رقم (31): يوضح كيفية ترتيب الموظف لأوقات إنجاز أعماله

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
53.45	23	13.96	06	39.53	17	حسب خطة العمل
32.56	14	4.65	02	27.91	12	أهداف المؤسسة
13.95	06	4.65	02	9.30	04	ب ₁ + ب ₂
% 100	43	76.75	33	23.25	10	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 31 والتي تخص الطريقة التي يرتب بها الموظفون أوقاتهم إنجاز أعمالهم، حيث نجد أن 23 مفردة من مفردات البحث بنسبة 53.45 % يؤكدون على أنهم يقومون بترتيب أعمالهم بحسب خطة العمل في حين نجد أن 14 من مفردات العينة أي ما تمثل نسبة 32.56 % ينجزون أعمالها بحيث أهداف المؤسسة أما النسبة المتبقية والتي تمثل 13.96 % فإن ترتيب أوقات إنجاز الأعمال وفقاً بخطة العمل وحسب أهداف المؤسسة.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تولى أهمية لقيمة الوقت، لذلك فإن العاملين بها يرتبون أوقات إنجازهم للأعمال بحسب خطة عمل وهذا دليل على أنهم يخططون مسبقاً لما يجب القيام به وكيفية القيام به فقد أكد لنا مدير المؤسسة أن هناك خطة عمل واضحة يسير عليها العمل في المؤسسة وبالتالي تتفادى الكثير من المشاكل المتعلقة بضيق الوقت، فحسب نظرية الأولويات تقسم الأمور التي يريد فعلها الفرد إلى أربع مجموعات حسب أهميتها واستعجالها فهناك أمور مهمة مستعجلة وأمور غير مستعجلة وأمور غير مهمة مستعجلة وأمور غير مهمة وغير مستعجلة، فرسم خطة عمل بهذا الشكل من شأنه توفير الكثير من الوقت للعمال من جهة ولتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى. لأن التخطيط الجيد للوقت هو من أبرز سمات المؤسسات الهادفة للبقاء والاستمرار.

الجدول رقم (32): يوضح أهمية التخطيط الجيد للوقت:

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
34.88	15	2.33	01	32.56	14	التخلص من ضغوط العمل
34.88	15	9.30	04	25.58	11	إنجاز الأعمال بفعالية
30.24	13	11.63	05	18.60	08	ب ₁ + ب ₂
100 %	43	23.25	10	76.75	33	المجموع

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 32 والتي تتعلق بأهمية التخطيط الجيد للوقت: حيث نجد تعادلاً في نسبة الأفراد الذين يرون بأن التخطيط الجيد للوقت يساهم في تخليصهم من ضغوط العمل وكذلك يساهم في إنجاز أعمالهم بفعالية حيث بلغ عددهم 30 مفردة مثلت نسبتهم 34.88 % لكل من الاقتراحين من نجد أن هناك ما يمثل نسبة 30.24 % يرون بأن التخلص من ضغوط العمل وإنجاز العمل بفعالية هما معا الفائدة المرجوة من التخطيط الجيد للوقت.

من خلال هذه المعطيات نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة موظفوها يهتمون بالتخطيط الجيد للوقت ذلك لأنه يخلصهم من ضغوط العمل وكذلك يساهم في إنجاز أعمالهم بفعالية، حيث أن قدرة الفرد على استغلاله للوقت بشكل جيد تصرف عنه الكثير من المشاكل وفي هذا الصدد نجد نظرية باريتو المسماة 80.20 % ترى بأن هناك من يستطيع في 20 % فقط من وقته أن ينجز 80 % من المطلوب إنجازه، وهذا يكون بعدم التسوية والمماثلة: (الاستغلال الأمثل لأوقات الفراغ، كما يؤكد أيضاً قانون باركسون أن العمل يوسع فيه لكي يملأ الوقت المتاح لإنجازه، إذا من خلال هذا كله نستطيع القول أن الاستثمار في الوقت هو استثمار في الجهد والصحة فالعامل عند ترتيبته بإحدى هاتين الطريقتين فإنه يوفر على نفسه الكثير من الجهد وبالتالي تبقى دافعية وحماسة دائماً إيجابيين لعمل الكثير والأفضل.

الجدول رقم (33): يوضح شغل الموظف لوقت فراغه عند إنهاء أعماله

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
48.84	21	13.95	06	34.88	15	التفكير في أمور المؤسسة
25.58	11	2.33	01	23.26	10	الجلوس أمام الكمبيوتر
13.95	06	4.65	02	9.30	04	التحدث في الهاتف
11.63	05	2.33	01	9.30	04	ب ₁ + ب ₂
100 %	43	23.25	10	76.75	33	المجموع

تظهر المعطيات الواردة في الجدول رقم 33 والتي تتعلق بكيف يستغل الموظفون بالمؤسسة أوقات فراغهم عند الانتهاء من إنجاز أعمالهم: حيث أن 21 مفردة من مفردات البحث بنسبة 48.84 % البحث تهتم بالتفكير في أمور المؤسسة بينما أكد ما نسبته 25.58 % أي 11 مفردة أنهم يستغلون وقت فراغهم في الجلوس أمام الكمبيوتر وهناك ما نسبته 13.95 % يشتغلون بالتحدث في الهاتف وأما مت نسبته 11.63 % يشتغلون بالتفكير في أمور المؤسسة والجلوس أمام الكمبيوتر في نفس الوقت.

ومن خلال ما سبق ذكره نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تحظى باهتمام موظفيها و الدليل على ذلك هو اشتغال وقت فراغهم بالتفكير في الأمور التي تخصها كما أن هذا يعبر على شعورهم بالانتماء لها وإلا فهناك أمور كثيرة يستطيعون ملأ وقت فراغهم بها.

وهذا الأمر أكد عليه مدير المؤسسة بقوله أنه يشعر بالانتماء لهذه المؤسسة، كما أن هذه السمة "الانتماء" تعد من أهم القيم التنظيمية التي تركز عليها نظرية Z في التنظيم، حيث تعتبر أن الانتماء للمؤسسة هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة اليابانية.

الجدول رقم (34): يوضح تصرف المؤسسة مع الموظف في حالة عدم إنهاء أعماله

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات
32.56	14	11.63	05	20.93	09	تعاقبك
48.83	21	9.30	04	39.53	17	تحذرك
2.33	01	/	00	2.33	01	لا تولي أهمية للأمر
16.28	07	2.33	01	13.95	06	ب ₁ + ب ₂
% 100	43	23.25	10	76.75	33	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 34 والتي تتعلق بالطريقة التي تتعامل بها المؤسسة محل الدراسة مع العمال في حالة عدم إتمام العمل في الوقت المحدد حيث تؤكد 21 مفردة بنسبة 48.83 % أن المؤسسة تحذره في حالة عدم إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد لها، بينما ترى 14 مفردة ونسبة 32.56 % أنهم يتلقون العقاب في حالة وقوع هذا الأمر، بينما ترى مفردة واحدة أن المؤسسة لا تولي أي اهتمام لذلك في حين نجد ما يمثل نسبة 16.28 % أن المؤسسة تعاقبهم وتحذره في نفس الوقت على عدم إتمام أعمالهم.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية بالغة لإنجاز الأعمال في وقتها لذلك تحذر كل من يتهاون في إنجاز عمله لأنها تعتني به وتقدره قيمة الوقت، فكما ذكر سابقا في الجدول رقم 31 أن التخطيط الجيد للوقت من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف بفعالية للمؤسسة وكذلك يخلص من ضغوط العمل ونظرا لأن المؤسسة تحرص على الاهتمام بزبائنها ومحاولة كسب ثقتهم فإنه لا بد من تقديم الخدمات له في الوقت المناسب، وأي تهاون من العمال قد يتسبب في حدوث مشاكل، لذا تستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر الوقت قيمة تنظيمية لا بد من إدارتها بأفضل طريقة وهذا ما أكدت عليه النظرية البيروقراطية التي ركزت على الوقت والسرعة في إنجاز الأعمال وهذا من شأنه زيادة الإنتاجية وترشيد سلوك العاملين بطريقة منظمة.

ونفس الشيء أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور والذي ابتكر أسلوب في إنجاز الأعمال يعرف بدراسة الحركة والزمن والذي يقوم على تحديد الأسلوب الأمثل لأداء العمل وتحديد الزمن الخاص لأداء كل مهمة وهي تعتبر طريقة موضوعية من شأنها التقليل من مشاكل مضيعات الوقت بالمؤسسة.

الجدول رقم (35): يوضح تصرف الموظف عند حدوث مشكلة في المؤسسة

المجموع		تحكم		إطارات		الفئات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	الاحتمالات
32.56	14	2.33	01	30.23	13	تفكر في إيجاد حل لها
25.58	11	9.30	04	16.28	07	تستشير أصدقاء لك في العمل
9.30	04	/	/	9.30	04	تنسق مع الإدارة العليا
32.56	14	11.63	05	20.93	09	ب ₁ + ب ₂
% 100	43	23.25	10	76.75	33	المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 35 والمتعلق بطريقة تصرف العامل في المؤسسة عند حدوث مشكلة: بحيث أن 14 مفردة من مفردات البحث بنسبة 32.56 % يفكرون في إيجاد حلول لها إضافة إلى أن 14 مفردة تؤكد بأنها تفكر في إيجاد حل لمشاكل المؤسسة وتستشير أيضاً أصدقائها في العمل، وتجد أن 11 مفردة من مفردات العينة العينة بنسبة 25.88 % يستشرون أصدقائهم في العمل لحل المشاكل بينما 04 من مفردات العينة يقومون بالتنسيق مع الإدارة العليا.

من خلال المعطيات السالفة الذكر يمكن القول أن الموظف بالمؤسسة محل الدراسة يهتم لأمر المشاكل التي تحدث في مؤسسة لذلك يسعى للتفكير في إيجاد حلول لها عند وقوعها إضافة إلى مساندة زملائه له وهذا إن دل على شيء إنما يدل على شعوره بالانتماء والولاء لها.

كما أنه يتضح أن هناك ثقافة العمل الجماعي والتعاوني والتي تظهر في مساندة الزملاء في العمل لحل مشاكل المنظمة، إن هذه القيم التنظيمية التي تعبر عن وجود ثقافة قوية في المؤسسة ركزت عليها كل من نظرية Z التي تؤمن بقيمة العمل الجماعي والانتماء للمؤسسة إضافة إلى نظرية تشستر بيرنارد التي ترى بأهمية التعاون في مختلف الأعضاء المشكلين للنظام إن هذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة محمد بن علي حسن الليثي والتي بعنوان الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود ممارسة ثقافة التعاون بالمؤسسة محل الدراسة.

إن هذه المؤسسة محل الدراسة وبتبنيها لثقافة العمل الجماعي عززت لدى الموظفين حب الانتماء والولاء لها والاهتمام بمشاكل وتقديم الحلول لها.

الجدول رقم (36): يوضح الأمور غير المألوفة في المؤسسة:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	الاحتمالات	
05	11.63	02	4.65	03	6.98	شؤون العمل	
09	20.93	05	11.63	04	9.30	علاقات العمل مع بعضهم	
08	18.60	01	2.32	07	16.2	ب ₁ + ب ₂	
21	48.84	02	4.65	19	44.19	لا	
43	100%	10	23.26	33	76.74	المجموع	

تظهر المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 36 والتي تتعلق بما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة توجد بها أمور غير مألوفة وإعتيادية للموظفين حيث تؤكد 22 مفردة من مفردات البحث بنسبة 51.16 % أن هناك أمور غير مألوفة في المؤسسة وحسب رأي 09 منهم و بنسبة 20.93 % أن هذه الأمور تتمثل في علاقات العمال مع بعضهم البعض أما ما يمثل نسبة 18.60 % فيرون أن هذه الأمور غير اعتيادية تتعلق بشؤون العمل وكذلك علاقات العمال مع بعضهم ،أما ما نسبته 11.63 % من مفردات العينة يرون أن هذه الأمور تتعلق فقط بشؤون العمل بينما هناك 21 مفردة من مفردات العينة وبنسبة 48.84 % يرون بأن ليس هناك أمور غير عادية في المؤسسة.

من خلال هذه المعطيات يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة ليست كل أمور ها واضحة وصريحة بل هناك أمور غير واضحة وتبدو غير مألوفة للعمال وهي تمثل حسب رأيهم في علاقات العمال بعضهم البعض حيث ومن خلال زيارتنا العديد للمؤسسة لاحظنا وجود أحاديث جانبية بين عمال المؤسسة تخص الأمور المتعلقة بالعمل في المؤسسة.

وفي كل مرة يذهب فيها نلاحظ نفس الشيء، إن هذا قد يرجع لوجود مصالح معينة تجمع مجموعة من العمال ببعضهم البعض وقد لا تكون في مصلحة المؤسسة أو زملائهم لهذا فالأحاديث لم تكن بطريقة واضحة للجميع وبصفة مباشرة.

الجدول رقم (37): يوضح الانتباه للأمور غير المألوفة في المؤسسة:

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات الاحتمالات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
55.81	24	13.96	06	41.86	18	نعم
44.19	19	9.30	04	34.88	15	لا
% 100	43	23.26	10	76.74	33	المجموع

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم 38 والمتعلقة بقدرة الموظف على الانتباه للأمور الغير عادية والمألوفة في المؤسسة: فنجد أن 24 مفردة من مفردات البحث بنسبة 55.81 % يشدها الانتباه لهذا، بينما نجد أن 19 منهم بنسبة 44.19 % لا يشدهم الانتباه لهذه الأمور.

من خلال المعطيات السالفة الذكر نستطيع القول بأن الموظف بالمؤسسة محل الدراسة لديه قدرة الانتباه للأمور غير مألوفة في المؤسسة وهذا السمة تعتبر من مهارات الإبداع الإداري، حيث أن الشخص المبدع تشده كل التفاصيل الصغيرة التي تحدث في المؤسسة مقارنة بغيره من الشخص العادي، وهذه النتيجة أكدت عليها دراسة الباحثة **عديلة بنت عبد الله بن علي الفراسي** والتي بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة" حيث توصلت الدراسة إلى وجود مهارات الإبداع الإداري لدى أفراد مجتمع البحث.

الجدول رقم (38): يوضح تدخل الموظف لمعالجة المشاكل التي تحدث في

المؤسسة:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	الاحتمالات	
18.60	08	6.98	03	11.63	05	مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلك	1
62.79	15	2.33	01	32.56	14	خوفا على مصالك	
9.30	04	4.65	02	4.65	02	الحصول على المكافآت	
37.21	16	9.30	04	27.90	12	لا	
% 100	43	23.26	10	76.74	33	المجموع	

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 38 والتي تتعلق بما إذا كان العامل يتدخل لحل مشاكل المؤسسة وما السبب وراء ذلك حيث نجد أن 27 مفردة من مفردات البحث وبنسبة 62.79% يتدخلون لحل مشاكل المؤسسة وفي نظر 15 مفردة منهم أن السبب في ذلك هو خوفهم على مصالحهم و يرى البعض الآخر أن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلهم وقدرت نسبتهم ب 18.60% بينما نجد أن 04 من مفردات العينة يسعون للحصول على المكافآت من المؤسسة لذا يعملون على إيجاد حل لمشاكلها و هو ما يمثل نسبة 9.30 من مفردات العينة أما ما يمثل نسبة 37.21% من مفردات البحث تنفي تدخلها لحل المشاكل التي تحدث في المؤسسة.

من خلال المعطيات السالفة الذكر يمكن القول أن الموظف بالمؤسسة محل الدراسة يهتم لما يحدث في المؤسسة خاصة المشاكل التي تحدث فيها فهو يقوم بالتدخل لحلها وذلك لكي لا تتأثر مصالحه بها فالمهم عنده هو العمل فقط و يرض أن تكون هناك أمور تعرقل عمله كما أن هناك فدر من الإنتماء لها وذلك باعتبار بأن ما يقع للمؤسسة من مشاكل هو أيضا مشكلة بالنسبة لهم، وهذا ما تؤكد عليه بنتائج الجدول رقم 35 التي ترى بتدخل العمال ومساندة بعضهم لحل المشاكل، إضافة إلى نتائج الجدول رقم 33 الذي أكدت على اهتمام العمال بأمور المؤسسة يمكننا القول أن هذه المؤسسة تبني ثقافة منظمة قوية أكد عليها الموظفون بها وهي ثقافة الانتماء والولاء للمؤسسة وهذه القيمة تعتبر من أهم قيم التسيير الحديثة إضافة إلى أن نظرية Z توتر على هذا الأمر فنجدها تغلب المصلحة العامة (مصلحة العامة (مصلحة النم) على مصلحة الخاصة (مصلحة الأفراد وهذا يقيس منها أنه يساهم في تحقيق أهداف التنظيم من جهة وكسب العمال من جهة أخرى.

الجدول رقم (39): يوضح إتاحة المؤسسة الفرص للعامل لتقديم اقتراحات وحلول لمشاكلها

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	الاحتمالات
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
14	32.56	03	6.98	11	25.58	فتح المجال لأجواء الرأي في المشكلة	71
06	13.95	00	/	06	13.95	أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار	
06	13.95	02	4.65	04	9.30	ب ₁ + ب ₂	
17	39.54	05	11.63	12	27.91	لا	
43	100%	10	23.26	33	76.74	المجموع	

تظهر المعطيات الواردة في الجدول رقم 39 والتي تتعلق بما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تمنح عاملها فرصة لتقديم حلول واقتراحات لمشاكلها حيث تجد أن 26 من مفردات البحث بنسبة 60.46% يؤكدون على إتاحة المؤسسة لهم الفرصة لتقديم إقتراحات وحلول لمشاكلها ويظهر ذلك حسب رأي 14 مفردة وبنسبة 32.56% أنها تفتح لهم المجال لإبداء الآراء في المشكلة أما 6 من مفردات العينة وبنسبة 13.95% فإنهم يرون بأن المؤسسة تأخذ بأرائهم واقتراحاتهم وتضعها صوب اهتمامها في حين نجد أن 6 من مفردات البحث أيضا يجمعون بين الرأيين أما بالنسبة للذين نفوا إتاحة المؤسسة الفرصة لتقديم الإقتراحات والحلول لمشاكل المؤسسة فقد بلغت نسبتهم 39.64% أي ما يعادل 17 مفردة. من خلال هذه المعطيات يمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة تولى أهمية لآراء الموارد البشرية، حيث أنها تشاركه في حل المشاكل التي تتعرض لها ويمكن القول أنها تتبني نمطا قياديا ديمقراطيا يساهم في زيادة الثقة الكبيرة بالعاملين و إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة

إضافة إلى أن هذه النتائج لها دلالة واقعية حيث أكد لنا مدير المؤسسة أنه يثق في عماله وقد اعترف بأنه قد يكون لديهم خبرة أكثر منه لذلك يستقبل اقتراحاتهم يقينا منه أنهم أهل لذلك، كما أنه قد يكون كل من المستوى الوظيفي و التعليمي للعمال سبب في فتح المؤسسة مجالاً، لإبداء الآراء حول المشكل، فالمؤسسة قد لا تنظر إلى أصحاب الشهادات المتوسطة بقدر ما تنظر لأصحاب الشهادات العليا التي تميز أصحابها بالكفاءة والمهارة والخبرة العلمية التي من شأنها تقديم الأفضل للمؤسسة فيما يخص حل مشاكلها.

الجدول رقم (40): يوضح مهارات الموظف للإحاطة بمشاكل المؤسسة:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	الاحتمالات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
20.93	09	00	00	20.93	09	سرعة الانتباه لتفاصيل المشكلة	74
4.65	02	2.33	01	2.32	01	القدرة على تحليل الأوضاع غير مألوفة	
13.95	06	2.33	01	11.63	05	مهارة تقديم البدائل للتخفيف من حد المشكلة	
6.98	03	/	/	6.98	03	ب ₁ + ب ₂	
16.2	07	/	/	12.28	07	ب ₁ + ب ₂ + ب ₃	
37.21	16	18.60	/	18.60	08	لا	
%100	43	23.26	10	72.74	33	المجموع	

تظهر الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول رقم 40 والتي تتعلق بمدى إمتلاك العامل لمهارات تجعله يحيط بمشاكل المؤسسة أن 62.79 % من مفردة البحث و الذين يقدر عددهم ب 27 مفردة يؤكدون على إمتلاكهم مهارات للإحاطة بمشاكل المؤسسة و حسب رأي 09 منهم بنسبة 20.93 % أنها تملك مهارة سرعة الإنتباه لتفاصيل المشكلة كما يرى 07 من مفردات العينة بنسبة 16.2 أنهم يملكون كل المهارات الثلاثة للإحاطة بالمشكلة كما نجد أن 6 من مفردات العينة بنسبة 13.95 % ترى بأن إمكاناتها تتمثل في مهارة تقديم البائل للتخفيف من حدة المشكلة و نجد ما نسبتهم 6.98 % يرون بأنهم يملكون سرعة الإنتباه لتفاصيل المشكلة والقدرة على تحليل الأوضاع الغير مألوفة في المؤسسة للإحاطة بمشاكل المؤسسة، بينما نجد أن 16 عامل يقر بأنه لا يملك أي مهارة ليحيط بمشاكل المؤسسة

من خلال ما سبق نستطيع القول أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة تتوفر فيهم سمات الشخصية المبدعة: حيث أن لديهم قدرة ومهارة سرعة الانتباه لتفاصيل المشكلة وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم 37 فقد يتمتع هؤلاء الأفراد بالذكاء وقوة الملاحظة، حيث أن هذه السمة تمكنهم من كشف كل المتغيرات المتعلقة بالمشكلة إضافة إلى اهتمام الموظفين بأمر المؤسسة ومشاكلها يجعلهم يحرصون على الانتباه لكل ما يخص المؤسسة وما قد يؤثر عليها سلبا.

2- تقييم نتائج الدراسة:

2-1- تقييم نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى: للتأكد من الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: تساهم استقلالية فرق العمل في ابتكار الأفكار الجديدة فقد بنيت نتائج الجدول رقم 07 أن غالبية مفردات العينة وبنسبة 93.02 % أكدوا على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحبذ العمل ضمن فريق وهذا الأمر راجع لطبيعة عملها التي تتطلب تكاثف الجهود بين كل الأعضاء الفاعلين في المؤسسة.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم 10 وبنسبة 76.74 أن المؤسسة محل الدراسة تمنح موظفيها الاستقلالية في العمل مع بعضهم وذلك من أجل تحقيق أهدافها فهي توفق أن الأهداف التي سطرت لها لا يمكن تحقيقها دون وجود العنصر البشري والذي لا بد له من توفير كل الظروف الملائمة لإنجاز الأعمال على أكمل وجه ومنها منحه نوعا من الاستقلالية في العمل ليشعر أنه مستحق لثقة المؤسسة وبالتالي سيعمل على تقديم أفضل ما عنده في وظيفته و لقد بينت أيضا نتائج الجدول رقم 15 أن نسبة 86.91 من أفراد العينة أكدوا على أن مؤسستهم تهتم بالبحث عن الأفكار الجديدة في مجال عملها وهذا ما يجعلها تواكب مختلف التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية من جهة ومن جهة أخرى تضمن لنفسها تحقيق البقاء والاستمرارية إضافة إلى هذا فقد أكدت نتائج الجدول رقم 16 ونسبة 76.74 أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر الجو الملائم لموظفيها لتمكينهم من تقديم الجديد لها وهذا يعد نقطة ومهمة بالنسبة لها من جهة وبالنسبة للعامل من جهة أخرى، فتفرض استفادتها هي فغنها تضمن دائما تضمن دائما وجود الأفكار الإبداعية التي تحقق لها التميز وترضي زبونها ومن جهة العامل فإنها تعطيه نوعا من الثقة بنفسه وتقديره لها وكذلك شعوره بالاهتمام وهذا ما يدع له يرضى عن نفسه وعن العمل.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم 12 وبنسبة 55.81 % أن المؤسسة تنظر الأفراد المبدعين على أنهم فرصة لتقدمها ونجاحها فهم يتميزون بصفات تجعلهم يقدمون دائما الأفضل والجديد في العمل وهذا يعد مؤشرا لتحقيق النجاح للمؤسسة

كما أظهرت نتائج الجدول رقم 11 أن 36 مفردة من مفردات البحث بنسبة 83.1 % أكدوا على أن هناك ثقافة متبادلة بين أعضاء فريق عملهم وهذا يعد عاملا تحيقي استقرار المنظمة وتجنبيها لعديد المشاكل فالثقافة هي أساس العلاقات التي تجمع بين الفريق الأمر الذي من شأنه تسهيل عملية التفاعل الاجتماعي والتي بدورها تؤثر إيجابا على حيثيات العمل بالمنظمة.

ولقد أوضحت نتائج الجدول رقم 13 أن 38 مفردة من مفردات العينة بنسبة 88.37 % أكدوا على أن العمل ضمن فريق مهم جدا في تقديم الدعم لتجاوز

الصعوبات التي قد يتعرض لها العاملون فرق العمل التي يسودها جو من التعاون والعلاقات الإنسانية كقيلة لأن يقدم أعضاء فريقها لبعضهم البعض المساعدة في الأمر الصعبة التي تواجههم في العمل وحتى في أموره.

تشير نتائج الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود تأثير إيجابي بين إستقلالية فرق العمل وإبتكار الموظفين للأفكار الجديدة وهذا ما يوضحه الجدول المركب التالي:

الجدول رقم 41: يوضح العلاقة بين تحبيذ المؤسسة للعمل ضمن فريق اهتمامها بالبحث عن الأفكار الجديدة في العمل:

المجموع		لا		نعم		تحبيذ المؤسسة للعمل ضمن فريق اهتمام المؤسسة بالبحث عن الأفكار الجديدة في العمل
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
86.05	37	4365	2	81.40	35	نعم
13.95	66	2.33	1	11.62	05	لا
100	43	6.98	3	93.02	40	المجموع

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 41 أن نسبة 81.40 % من مفردات العينة وهو ما يعادل 35 مفردة يؤكدون على أن المؤسسة تحبذ العمل ضمن فريق وأيضا تهتم بالبحث عن الأفكار الجديدة في العمل في حين نجد أن للعمل ضمن فريق واهتمامها بالبحث عن الأفكار الجديدة.

واستنادا على هذه المعطيات يمكننا القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تولي أهمية بالغة لقيمة العمل الجماعي فبحكم المجال الذي نشط فيه يصبح لزاما عليها النظر إلى فرق العمل بأنها الركيزة الأساسية لتحقيق نجاحها واستمراريتها حيث أن شارك أعضاء الفريق فيما بينهم في أمور العمل من شأنه خلق جو من التفاعل والتعاون الشيء الذي له أثر وأهمية كبيرة في حصول المؤسسة على الأفكار الجديدة في العمل خاصة وأنها تهتم بمواردها وتوفر لهم المناخ الملائم الذي يمكنهم من تقديم الجديد للمنظمة وأيضا البحث عنه ونظرا لأهميته فرق العمل كثقافة تتبناها المنظمات الهادفة للبقاء الراغبة في الوصول إلى الريادة في مجال الأعمال نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت أهمية كبيرة لفرق العمل وقيمتها في حياة التنظيمات محورت دائما إلاءها حيزا واسعا من الاهتمام. ومنه يثبت صدق الفرضية الفرعية الأولى.

- **تقييم نتائج الفرضية الثانية:** للتأكد من الفرضية الفرعية الثانية والتي فحواها: يساهم التطوير المستمر لطرق العمل في تقديم الجديد للعمل فقد أكدت نتائج

الجدول رقم 21 وبنسبة 83.72 أن أفراد العينة يقرون بأن مؤسساتهم تتبنى إستراتيجية تطوير معنية في العمل، وهذه الإستراتيجية تشمل كل المجالات التنظيمية منها والتقنية والبشرية، كما وأكدت نتائج الجدول رقم 22 وبنسبة 88.33 % من أن أفراد العينة أقروا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تستغل الفرص المتاحة للتطوير وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تحبذ البقاء على وتيرة تنظيمية واحدة بل أنها تفضل التطوير والبحث عن الجديد لتضمن دائما الصدارة في تقديم خدماتها لكسب ثقة دائمة بجمهورها، كما أوضحت نتائج الجدول رقم 23 أن نسبة 97.67 أكدوا على أن مؤسساتهم تقدم خدمات نوعية لزيائنها و في ذلك دليل على أنها تقدر قيمة كسب الزبون في تحقيق و دوام نجاحها ولقد أوضحت أيضا نتائج الجدول رقم 26 أن غالبية مفردات العينة بنسبة 90.02 % على أنهم يسعون لتقديم أسلوب جديد في العمل، وهذا راجع لشعورهم بأنه واجب عليهم فهم أتوا للمؤسسة من أجل العمل وهو الهدف المشترك الذي يجمع كل الأعضاء في المنظمة لذا فكل ما من شأنه أن يساهم في تحقيق نجاح المنظمة ينبغي أن يقوم به عمالها، كما وبينت نتائج الجدول رقم 27 نسبة 69.76 % أن أفراد العينة أكدوا على أنهم يمتلكون إمكانيات كافية تمكنهم من تقديم الجديد للمؤسسة وهذا ما يدل على ثقتهم بأنفسهم الأمر الذي يعتبر نقطة إيجابية للمنظمة فهي بحاجة إلى أفراد بهذه الصفة .

تشير نتائج الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود تأثير بين التطوير المستمر لطرق العمل تقديم الجديد للعمل وهذا ما يؤكد الجدول المركب الثاني:

الجدول 42 : يوضح العلاقة بين استغلال المؤسسة لفرص المتاحة للتطوير في

العمل ويسعى الموظف لتقديم أسلوب عمل جديد

المجموع		لا		نعم		تحبيذ المؤسسة للعمل ضمن فريق اهتمام المؤسسة بالبحث عن الأفكار الجديدة في العمل
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
9.30	39	9.30	4	81.40	35	نعم
9.30	4	2.33	1	6.97	03	لا
100	43	11.63	5	88.37	38	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 42 أن 35 مفردة من مفردات العينة أي ما يعادل نسبة 81.40 % يؤكدون أن مؤسستهم تستغل الفرص المتاحة للتطوير وأيضا أن الموظف العامل بها يسعى لتقديم أسلوب عمل جديد بالمؤسسة.

بينما نجد أن مفردة واحدة والتي تمثل نسبة 2.33 تتف تماما استغلال المؤسسة لفرص التطوير وكذلك تسعى العامل لتقديم أسلوب عمل جديد. ومن خلال هذه المعطيات نستطيع القول أن هناك علاقة وتوافقا بين استغلال المؤسسة لفرص التطوير التي تتاح لها وكذلك سعي العاملين بها لتقديم أسلوب جديد : فيما أن مجال تكنولوجيا الاتصالات في تغيير بيئتها الخارجية باعتبار أنها نسق مفتوح تربطه علاقات مع جهات مختلفة ترغب دائما في الحصول على الجديد والأفضل الأمر الذي من شأنه زيادة حرص العاملين بالمؤسسة على البحث الدائم من أجل تقديم الجديد للعمل خاصة وأنهم يولون قيمة للعمل ويعتبرونه أهم شيء بالنسبة لهم فهم يشعرون بالواجب نحو مؤسستهم لذا يسعون لتقديم كل ما بإمكان تقديمه لتحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمراريتها. ومنه يثبت صدق الفرضية الفرعية الثانية

تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: للتأكد من صدق الفرضية الثالثة والتي مفادها، يساهم التخطيط الجيد للوقت في زيادة الحساسية للمشكلات، فقد أوضحت نتائج الجدول رقم 30 وبنسبة 86.05 أن أفراد العينة أكدوا على أنهم يلتزمون بمواعيد العمل وهذا يعود لصرامة قوانين المؤسسة التي لا تقبل بالتهاون في العمل. فهي تعتبر الوقت قيمة ثمينة خاصة وأنها تتحمل مسؤولية تقديم الخدمات لزملائها لذا ففرضها لقوانين تجعل العامل يحترم الوقت أمر لا بد منه لأن الوقت أصبح اليوم قيمة تنظيمية تعمل المؤسسات على تبيينها: "إدارة الوقت" كما وأكدت نتائج الجدول رقم 31 وبنسبة 53.48 أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يعملون عل

ترتيب أوقات إنجاز أعمالهم وفق خطة عمل وهذا من شأنه تجنيب المؤسسة عديد من المشاكل والتي منها ضغوط العمل التي قد تؤثر على السير الحسن للعمل، ولقد بينت أيضا نتائج الجدول رقم 38 أن أفراد العينة وبنسبة 63.72 أنهم يتدخلون لحل المشاكل التي تقع في المؤسسة.

كما أن نسبة 60.46 من أفراد العينة الجدول رقم 39 بأن المؤسسة تمنحهم فرصة لتقديم حلول لمشاكلها وذلك من خلال فتح المجال أمامهم لإبداء الآراء حول هذه المشكلة أي أنها تعني أهمية المورد البشري في تقديم الدعم للمؤسسة لذلك تمنحه هذه الفرص.

ولقد أكدت نتائج الجدول رقم 37 أن 24 مفردة من مفردات العينة بنسبة 55.81 أكدوا على أنهم ينتبهون للأمور غير مألوفة التي تحدث في المؤسسة وهذا الأمر يعتبر من أهم سمات الشخصية المبدعة التي تلفت بنظرها إلى جوانب كثيرة يسودها الغموض عكس الشخص العادي الذي لا يلاحظ وجود الفرق بين الأمور الواضحة و الأمور التي لا تكون واضحة.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم 40 أن نسبة 62.79 % أي ما يعادل 27 مفردة من مفردات البحث أكدوا أنهم يمتلكون مهارات كافية للإحاطة بمشكل المؤسسة. الأمر الذي يجعل المؤسسة تعتبرهم عنصرا فعالا في تقديم الحلول الممكنة للمشاكل التي تقع في المنظمة خاصة وأنها تهتم بأفكارهم واقتراحاتهم وتأخذها بعين الاعتبار وهذا ما يزيد دافعية العمال للعمل للبحث عن أفضل الحلول في أسرع الأوقات من أجل منظماتهم.

و على هذا الأساس يثبت هدف الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم 43 يوضح العلاقة بين التزام العمال بمواعيد العمل ومدى تدخلهم العمال لمعالجة مشاكل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		التزام العمال بمواعيد العمل تدخل العمال لمعالجة مشاكل المؤسسة
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
55.22	24	6.98	3	48.84	21	نعم
14.18	19	6.98	3	37.20	16	لا
100	43	13.69	6	86.04	37	المجموع

تظهر الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 43 أن 21 مقدر من مفردات البحث ونسبة 48.84 % يقرون بالتزامهم بمواعيد العمل كما أنهم يتدخلون لمعالجة مشاكل المؤسسة في حين نجد أن 3 من مفردات العينة بنسبة تمثل 6.98 % أنهم ينفون التزامهم بمواعيد العمل وأنهم لا يتدخلون لمعالجة مشاكل المؤسسة.

واستنادا إلى هذه المعطيات يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تولى أهمية لقيمة الوقت لذلك تحرص على أن يلتزم العمال باحترام مواعيد عملهم الأمر الذي جعلها تفرض قوانين صارمة يمنع التهاون في العمل لا تسعى لأن ينفذ الموظفون لها لأن هذا الأمر يهم المؤسسة بحيث أنه مهما التزام الموظف بمواعيد عمله وانجازه لأعماله في وقتها كلما كان ذلك عاملا منها في لبس أفراد مطلعين ومحيطين بتفاصيل مجريات العمل والتي منها المشاكل التي تعرض لها المؤسسة، ونظرا لأهمية الوقت كقيمة ينظمه فإننا نجد أن مدرسة الإدارة حرصت على الإلاءة قدرا من الاحترام والتقدير لذلك نراها حددت لكل حركة تقوم بها العامل زمتنا معيننا للتعرض إضافة إلى أن أيضا خصص جانبا من دراسة لعمه الوقت والذي ظهر في اعتقاده بأهمية أوقات الراحة في زيادة فعالية المتضمن لذا نستطيع القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى ثقافة تنظيمية تقدر الوقت كأحد العناصر الأساسية لنجاح المنظمات.

تقييم الفرضية العامة للدراسة: لقد أكد صدق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة للدراسة و التي مؤدها: "تعمل الثقافة التنظيمية من خلال تبني معايير التسيير الحديث على تحقيق الإبداع الإداري" فقد أكدت الشواهد الكمية و نتائج الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى ثقافة تنظيمية خاصة بها تتمثل في فرق العمل حيث تعطي المؤسسة قيمة كبيرة لها وذلك من خلال منحها الإستقلالية في العمل الأمر الذي يؤدي إلى خلق جو تفاعلي بين الأعضاء وهو ما يؤثر على رغبة العمال في إبتكار الأفكار الجديدة وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى، كما أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية بالغة لتطوير طرق العمل وهذا

يؤدي إلى البحث دائما عن أساليب عمل جديدة لكي تواكب المؤسسة التطورات الحاصلة و هذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية ،أيضا مؤسسة إتصالات الجزائر تقدر قيمة الوقت و تحرص على الإلتزام به و هذا ليقينها بأنه مصدر أساسي لتحقيق النجاح .

3- تقييم نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إنّ نتائج الراهنة وبمقارنتها مع الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في هذا البحث تجدها تتشابه معنى من جهة وتختلف عنها من جهة أخرى وهذا ما سنوضحه كآلي:

حيث تشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة إلياس سالم الموسومة:
ب:تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المواد البشرية "دراسة حالة" الشركة الجزائرية للألمنيوم AKGAL وحدة EARA بالمسيلة، سنة 2000 أن جماعة العمل مفيدة للمؤسسة لتحقيق الإنتاجية المرتفعة وهذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة وأيضا تشابهت معها في أن روح المبادرة يسود جو المؤسسة حيث أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يعملون على تقديم الأفكار والأمور الجديدة الإبداعية في عملهم، أيضا تشابهت معها في أن العمال يقدر أهمية الوقت.

واختلفت معها في أن الدراسة الراهنة توصلت إلى وجود جو إبداعي حيث أن هذه الأخيرة توفر المناخ لعمالها للإبداع وأيضا تعمل على تحسين طرق العمل.

أما دراسة إلياس سالم فإنها نفت تماما توفر المناخ لسيادة الإبداع في المؤسسة وكذلك عدم تبني إستراتيجية التطوير في العمل.

أيضا نتائج دراسة إلياس سالم نفت تقبل المؤسسة لأفكار واقتراحات العمال وتعتقد بأنهم ليسوا مصدرا للإبداع والاقتراحات لكن الدراسة الراهنة أكدت عل تقدير المؤسسة لجهود العمال واحترام أفكارهم وأخذها بعين الاعتبار.

وتشابهت أيضا مع دراسة عمر حمداوي المعنونة ب " دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي " دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

حيث تشابهت معها في تأكيدها على دور الثقافة التنظيمية في تحسين إنجاز نشاطات البحث العلمي من خلال فتح المجال للأساتذة للمشاركة في التظاهرات العلمية وتشجيع فرق البحث على الإنجاز العلمي وتكوين الإطار ذات المهارات والكفاءة العالية وهذا ما أكدت عليه الدراسة الراهنة بأن الثقافة التنظيمية لها دور في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة وذلك من خلال تفضيلها للعمل ضمن فريق ومنح الاستقلالية له إضافة إلى تشجيع العمال وتحفيزهم على الأفكار وتقديم الجديد في المؤسسة.

كما اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة بسام مناور العنزي التي تحت عنوان "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري" دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض.

حيث توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الإبداع الإداري وهذا ما أكدت الدراسة الراهنة بأن الثقافة التنظيمية لها دور في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة، كما اتفقت معها في التأكيد على أهمية فرق العمل في تحقيق الإبداع وهذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة بان فرق العمل ومن خلاله استقلاليتها في العمل تساهم في تحقيق الإبداع الإداري والذي يظهر في ابتكار الموظفين لأفكار الجديدة.

واختلفت مع الدراسة الراهنة في عدم وجود عنصر الخروج عن المؤلف المؤسسة أن الدراسة أكدت على وجود أمور غير مألوفة في المؤسسة.

وأيضاً اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة الباحثين: رائد إسماعيل هبابنة وماجد أحمد حتاملة الموسومة بـ: دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة- دراسة منشورة في المجلة الأردنية 2013.

حيث أكدت على أهمية العمل بروح الفريق وهذا ما أكدت عليه أيضاً الدراسة الراهنة أن العمل ضمن فريق مهم في نجاح المؤسسة لذلك نجد أن هذه المؤسسة تعترف به وتوليه أهمية بالغة.

كما واتفقت مع دراسة الباحثة عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي والتي بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة 2008 حيث خلصت إلى وجود مهارات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة خلصت إلى وجود مهارات الإبداع الإداري بأن موظفي المؤسسة محل الدراسة يملكون مهارات إبداعية ويظهر قدرة تهم على سرعة لتفاصيل المشكلة التي تحدث في المؤسسة.

كما اتفقت من نتائج دراسة توفيق عطية توفيق العجلة المعنونة بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة 2009 والتي توصلت إلى تفور القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وتتمثل في تركيز الانتباه لحساسية للمشكلات وهذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة بان موظفي المؤسسة محل الدراسة أيضاً يمتلكون مهارة الانتباه والحساسية للمشكلات.

اتفقت أيضا مع دراسة حاتم علي حسن رضا" الموسومة بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة 1424 هـ حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن رجل الأمن بالمطار يقوم بتقديم أفكار جديدة في مجال عمله وبإنجاز الأعمال بأسلوب جديد ومتطور وهذا ما خلصت إليه الدراسة الراهنة أن العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر يقوم بتقديم أساليب جديدة في العمل ويبحثون عن الأفكار الجديدة أيضا إضافة إلى أن مؤسستهم تتبنى إستراتيجية التصوير في عملها.



خاتمة

أكدت عديد الأدبيات النظرية والدراسات الميدانية الدور الفعال الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تحقيق أهداف التنظيمات، حيث أنها تعد من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها تأثير واضح على سلوكيات وأداء الموارد البشرية فالقيم والمعتقدات التي تتبناها المنظمة كإشراكها للعاملين بها في اتخاذ القرارات وتبني ثقافة الإبداع والابتكار وإحترام الوقت والإلتزام بأنظمة وقواعد المؤسسة كلها قيم من شأنها التأثير على سلوكيات الأفراد، فكما ينقاد الفرد لقيم المجتمع وعاداته وأعرافه ويعمل على المحافظة عليها فإنه أيضا وبصفته عضوا فعالا في المنظمة، ملزم باحترام القيم التي تتبناها على اعتبار أن المنظمة تعد من أهم مكونات النسق العام والتي تساهم في تحقيق التقدم له خاصة إذا خلفت ثقافة منظمة إيجابية اعتقد العاملون بأهميتها وحافظوا عليها.

ومما لاشك فيه أن المؤسسات التي لا تبذل مؤسسات سائرة في طريق الزوال قطعا، والدليل على ذلك هو سرعة التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم اليوم على مختلف الأصعدة لذا أصبح لزاما عليها -المؤسسات- العمل على تحقيق التكيف مع هذه المستجدات وللحاق بركب هذه التطورات لأن التجديد والإبداع صارا مطلبان أساسيان للنهوض بمستوى أداء المنظمات والعاملين بها أيضا، بما يحقق لها التميز والريادة وهذا لا يكون إلا بالبحث عن الطاقات البشرية المبدعة والراغبة في الإبداع والعمل على تنمية مهاراتها وقدرتها وزيادة دافعيتها على تقديم الجديد دائما وتكوينها على كل ما يطرأ على بيئة المنظمة من تغييرات وهذا الأمر أوضحت الدراسة الراهنة التي خلصت إلى التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية كأحد أهم مميزات التنظيمات المعاصرة في تحقيق الإبداع الإداري وذلك من خلال اهتمام المؤسسة بتبني قيم ثقافة قوية تساهم في تحقيق ذلك.

فالمؤسسة محل الدراسة نجدها تهتم بقيمة العمل الجماعي وهو ما يؤدي إلى خلق جو من الدقة والتعاون بين أعضاء التنظيم وكذلك سيادة من نوع الحرية للعامل للقيام بوظيفته على أكمل وجه، كما أنها تهتم بالتطوير في طرق العمل، إضافة إلى إهتمامها بالوقت وأيضا الإبداع والمبدعين وتعمل دائما على تقديم الجديد لربائنها وكل الجهات التي تتعامل معها وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أهمية ثقافة المؤسسة في كافة العمليات والأنشطة والتي منها الإبداع الإداري.



قائمة المصادر
والمراجع

- المراجع:

- الكتب باللغة العربية:

- 01- إبراهيم أبراس: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية, دار الشروق، عمان، 2008.
- 02- إبراهيم البيومي غانم، مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة الشرق الدولية، القاهرة، 2008.
- 03- إبراهيم بن علمي الملح: علماء الإدارة وروادها في العالم، الرياض، 2008.
- 04- إبراهيم توهامي: سيبيولوجيا المنظمة، ط1، دار بهاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 05- إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، ط1، البدر الساطع للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- 06- أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 07- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009.
- 08- أحمد عارف العساف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية الإدارية، ط2، دار صفاء، للنشر والتوزيع.
- 09- السيد فهمي علي: علم النفس الإبداعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2009.
- 10- بلاب خلف الله السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للطبع والتوزيع، عمان، 2009.
- 11- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والفعالية التنظيمية، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، وهران 2010.
- 12- بولشرلش كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- 13- جمال محمد عبد الله: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 14- جمال خير الله: الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 15- حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 16- حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقق الميزة التنافسية في المنظمات دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 17- خيضر كاظم حمود الفريحات، موسى سلامة الفوز، الغانم الشهباني: السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 18- ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 19- رضا إبراهيم المليحي: إدارة التمييز المؤسس بين النظرية والتطبيق، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2012.
- 20- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحطات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 21- سعاد نايف برنوطي: الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 22- سعد بن ذبيان الشمري: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.
- 23- سعيد بن عامر، علي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرقيش للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.
- 24- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 25- سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

- 26- سيد محمد جاد رجب: القيادة الاستراتيجية، مطابع الدار الهندسي، مصر، 2012.
- 27- طارق السويدان، أكرم العدلوني: مبادئ الإبداع، ط3، شبكة الإبداع الخليجي، الكويت، 2004.
- 28- طلال نصير نجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011.
- 29- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية برؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القرى، 2003.
- 30- عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعزز، للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 31- عبد الله عبد الغني الطحم، طلعت بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي المفاهيم، النظريات التطبيقات، ط4، دار الحافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
- 32- عبد الستار جبار الضمد: الذكاء عند الأطفال، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
- 33- عبد العزيز بن عثمان التوحيدى: الثقافة العربية والثقافات الأخرى، الرياض، 1998.
- 34- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 35- علي عباس حسين: الإدارة العامة، المدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتبة مدبولي القاهرة.
- 36- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار العرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 37- فايز جمعة، صلاح النجار، عبد الستار محمد العلي: الريادة وإدارة الأعمال ط1، دار الحامد، عمان، 2006.

- 38- فريد كورتل، منير نوري: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 39- فريد كورتل، أمال كحيلية: إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
- 40- مؤيد الفضل وآخرون: التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الثاني، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 40- محمد سويلم: الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار الهاني للطباعة، القاهرة.
- 41- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط1، الرمال للنشر والتوزيع الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 42- محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 43- محمد عبيدات، محمد أبو نصار عقلة مبيضن، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 44- محمد فريد الصحف، علي شريف: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 45- محمد محمد إبراهيم: إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 46- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 47- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم جديدة، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 48- نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 49- نبيل الحسني النجار: ناجي قوى خشية: الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 50- نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير المنظمة العريش للتنمية، 2006.
- 51- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 52- بيتر كوك: إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008.

- الرسائل الجامعية:

- 53- أبو بكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 54- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 55- إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل وتطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 56- بن دريدي منير: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 57- بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، عملية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 58- بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة ووظيفة العلاقات الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع والعمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، وهران، 2014.
- 59- بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013/2014.
- 60- جميلة بن عياد الشمري: مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الشريعة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- 61- خراز الأخضر: دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 62- خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

- 63- درويش شهيناز: أثر شهادة الأنماط القيادية الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.
- 64- محمد بن عامر التيفات: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، الرياض، 2006.
- 65- ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء المؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2003.
- 66- سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة برج باجي مختار، عنابة 2008/2009.
- 67- عيساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012.
- 68- غضبان مريم: مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
- 69- محمد بديع حامد بن تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- 70- هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدماتية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- **المجلات:**
- 71- أمينة عبد القادر: العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، 2015.
- 72- بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العاملين مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، 2005.

- 73- بوحنية قوى: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 02، 2003.
- 74- جيمس أهيجنز: تجديد أو تبيد، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع"، القاهرة، العدد 21، 1996.
- 75- سلمى المدان، صباح محمد موسى، شوقي جواد: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية "أورنج"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، 2010.
- 76- طالب ناصر حسين: الشخصية المبدعة نتاج إسهام العوامل الخمسة الكبرى وتفاعلات كل من: الإنبساط، الجنس، التخصص، المرحلة الدراسية، مجلة العلوم النفسية، جامعة بغداد، العدد 19.
- 77- عزوي عمر، كحيلية محمد: مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، جامعة الأغواط، 2006.
- 78- فواز محمد الفواز التميمي، منير محمد عبد الرحيم سليمان: درجة ممارسة القادة التربويون في مدرسة التربية والعلم في محافظة أربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم، المجلد 10، مجلة عجمان في الدراسات والبحوث، العدد 1.
- 79- كاظم عبد الله: رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، العدد 03.
- 80- نبيل حميدشة: المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد الثامن، 2012.
- 81- وهيبه قرماس: مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات، مخبر علوم، وتقنيات النشاط البيئي الرياضي، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 08، 2014.
- الملتقيات والمؤتمرات:
- 82- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع: الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، السعودية، أيام 1-04 نوفمبر 2009.
- 83- شناتحة عائشة: ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة عمار تلجي، الأغواط، أيام 14 - 15 أبريل 2000.

84- طلال نصير، نجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، أيام 18-19 ماي، 2011.

- الموسوعات:

85- مجموعة من المؤلفين: الموسوعة العربية العالمية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، السعودية، 1999.

- المراجع بالفرنسية:

86-Ghedjehoudj et hadi: Le management conseil, office des publications universitaires, 2014.

87-Raymond quivey, Luc van campen handt: Manuel de recherché en sciences sociaux, Dunod, 3 Edition, Paris, 2006.

88- Said Ahmed benraouane : Le management des ressources humaines, Edition 04, office des publication universitaires, 2010.

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع " دور الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة الصراع التنظيمي " دراسة ميدانية في مؤسسة السباكة الوطنية بتيارت.

إشكالية الدراسة: وتمثلت في الإجابة عن التساؤل المركزي التالي: إلى أي حد يسهم الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مؤسسة السباكة بتيارت.

الأسئلة الفرعية:

1- إلى أي حد يسهم الاتصال النازل في تفعيل أسلوب التجنب ؟

2- إلى أي حد يسهم الاتصال الصاعد في تفعيل أسلوب التعاون ؟

أهداف الدراسة

- محاولة معرفة دور الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.

- محاولة معرفة دور الاتصال النازل وأسلوب التجنب للحد من الصراع التنظيمي.

- محاولة التعرف على واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسباكة.

- محاولة التعرف على آليات وميكانيزمات الاتصال داخل المؤسسة.

المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة: بلغ مجتمع البحث 300 موظف وطبقنا عليهم العينة العشوائية الطبقية، وأخذنا نسبة 30

من المجتمع الاصيلي للمبحوثين حيث كانت عينة البحث 90 موظفا، وتم جمع البيانات في هذه الدراسة بواسطة المقابلة، الملاحظة كأداة ثانوية مساعدة، والاستمارة كأداة رئيسية والتي احتوت على ثلاثة محاور:

المحور الأول وتضمن البيانات الخاصة للمبحوثين، أما المحاور الأخرى فتمثلت في الفرضيات الفرعية للدراسة.

وبعد الانتهاء من تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-لا يسهم الاتصال النازل في تفعيل أسلوب التجنب للحد من الصراع التنظيمي.

-يسهم الاتصال الصاعد في تفعيل أسلوب التعاون للحد من الصراع التنظيمي.

وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بعض التوصيات والاقتراحات.



املا حق

الملحق رقم 01:

قائمة محكمي الاستمارة

الأستاذ	التخصص
بلجوهر خالد	علم الاجتماع تنظيم و عمل
بوشارب خالد	تنمية وتسيير الموارد البشرية
ياحي عبد المالك	تنمية وتسيير الموارد البشرية

الملحق رقم 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة: بحث بعنوان

ثقافة المؤسسة ودورها في تحقيق الإبداع

الإداري في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

- أ- عربات منير

إعداد الطالبة:

- سوقي نادية

ملاحظة هامة:

- الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

- إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية: 2016 - 2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- السن:.....
- 3- المستوى المهني: إطار عون تحكم
- 4- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية في العمل:
- 6- مكان الإقامة ريف مدينة

المحور الثاني: استقلالية فرق العمل وابتكار الأفكار الجديدة

- 7- هل تحبذ مؤسستكم العمل في فريق؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم فما السبب؟
- طبيعة العمل تفرض ذلك
- خلق جو من التعاون في المؤسسة
- أخرى تذكر.....
- 8- هل تعتقد أن العمل ضمن فريق مهم لنجاح المؤسسة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم فيما يتمثل ذلك
- تحقيق الأهداف بفعالية
- تبادل المعارف و الخبرات بين أعضاء الفريق
- أخرى تذكر.....

9- هل تفضل العمل ضمن فريق أم لوحده؟ مع فريق لوحده

في حالة الإجابة بـ: لوحده إلى ما يعود ذلك

- تجنب المشاكل

- الإعتماد على النفس

- الحصول على امتيازات

أخرى تذكر.....

10- هل تمنحك المؤسسة حرية إنجاز الأعمال مع فريق عملك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم إلى ما يعود ذلك؟

- إدراكها لقيمة العمل الجماعي

- لتحقيق أهدافها

أخرى تذكر.....

11- هل هناك ثقة متبادلة بين أعضاء فريقك؟ نعم لا

12- عندما تمنحك المؤسسة الاستقلالية في العمل مع فريقك هل هذا يشعرك بـ:

- الرضا عن العمل

- الدافعية للعمل

- الاتكال

أخرى تذكر.....

13- هل ترى أن العمل ضمن فريق كفيل بتقديم الدعم لتجاوز الصعوبات التي

تواجهك في العمل؟ نعم لا

14- ما هو أهم شيء يجمعك بفريق عملك؟

- الشعور بوحدة الهدف

- الانتماء الجغرافي

- البعد الثقافي

أخرى أتذكر.....

15- هل تهتم مؤسستكم بالبحث عن الأفكار الجديدة في العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا هل لأتأها:

- لا تعترف بقيمة العامل

- تعتمد المركزية في السلطة

أخرى أتذكر.....

16- هل توفر لك المؤسسة الجو الملائم لتفكر في تقديم أمور جديدة للعمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم أين يظهر ذلك:

- في عقد اجتماعات لتقديم الأفكار الجديدة ومناقشتها

- تقديم تشجيعات وتحفيزات

أخرى أتذكر.....

17- عند تقديمك فكرة إبداعية للمؤسسة هل تحظى بـ:

- التكريم

- الاعتراف بالجميل فقط

- لا تبدي المؤسسة أي اهتمام بذلك

أخرى تذكر.....

18- هل توفر لك المؤسسة فرصة لتطوير قدراتك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟

- عن طريق التدريب

- فتح المجال للمحاولة والخطأ

أخرى تذكر.....

19- كيف تنظر المؤسسة للأفراد المبدعين؟

- مورد مهم

- فرصة لتقدم ونجاح المؤسسة

- عائق يهدد مصالحها

أخرى تذكر.....

20- هل هناك عوائق تحد من قدرتك على التفكير من تقديم أفكار جديدة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه العوائق:

- شخصية أين تظهر؟

- ضعف ثقتك بنفسك

- قدراتك الفكرية محدودة

- عدم رغبتك الشخصية في هذا الأمر

- تنظيمية أين تظهر؟

- قوانين وضوابط العمل

- السلطة المركزية

أخرى تذكر.....

المحور الثاني: التطوير المستمر لطرق العمل وتقديم الجديد للعمل

21- هل تتبنى مؤسستكم استراتيجية تطوير معينة في العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي أشكال التطوير التي تسعى لبلوغها؟

- التطوير على المستوى التقني

- التطوير على المستوى البشري

- التطوير على المستوى التنظيمي

أخرى أتذكر.....

22- هل تستغل مؤسستكم الفرص المتاحة للتطوير في العمل؟ نعم لا

23- هل تقوم مؤسستكم بتقديم خدمات نوعية لزمائنها؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه الخدمات:

- سرعة الاستجابة لزمائنها

- تقديم أفضل وأحدث المنتجات

أخرى تذكر.....

24- في رأيك ما الهدف من تطوير المؤسسة لطرق العمل؟

- كسب ثقة الزبون

- تحقيق التكيف مع التغيرات الحاصلة

أخرى تذكر

25- كيف ترى مستوى تطوير مؤسستك لطرق العمل؟

- جيد

- لا بأس به

- ضعيف

أخرى تذكر.....

26- هل تسعى إلى تقديم أسلوب عمل جديد في المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يعود هذا إلى أنه:

- واجب عليك

- شعورك بالانتماء

- للحصول على مكافآت

- الحصول على تميز

أخرى تذكر.....

27- هل تعتقد بأن إمكانياتك كافية لتقديم الجديد للمؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بلا إلى ما يعود ذلك

- ضعف ثقتك بنفسك

- نقص الدافعية والتحفيز

- لا يهملك الأمر

أخرى تذكر.....

28- هل تتلقى التحفيز والاهتمام من طرف المؤسسة عند تقديمك للجديد؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا هل هذا يشعرك بـ:

- الإحباط

- الفشل

- تفكر في مغادرة المؤسسة

أخرى تذكر.....

29- هل توفر لك المؤسسة المستلزمات لتمكنك من تقديم الجديد للعمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه المستلزمات

- التحفيز المادي

- التحفيز المعنوي

- كلاهما معا

أخرى تذكر.....

المحور الثالث: التخطيط الجيد للوقت وزيادة الحساسية للمشكلات

30- هل ترى أن هناك التزام من طرف العمال بمواعيد العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يعود هذا لـ:

- صرامة قوانين المؤسسة

- الضمير المهني

- تجنب تراكم الأعمال

أخرى أتذكر.....

31- كيف ترتب أوقات إنجاز أعمالك

- حسب خطة العمل

- حسب أهداف المؤسسة

أخرى تذكر...

32- هل ترى أن التخطيط الجيد للوقت يفيدك في:

- التخلص من ضغوط العمل

- إنجاز أعمالك بفعالية

أخرى تذكر.....

33- عند انتهائك من إنجاز أعمالك كيف تستغل وقت فراغك؟

- التفكير في أمور المؤسسة

- الجلوس أمام الكمبيوتر

- التحدث في الهاتف

أخرى تذكر.....

34- في حالة عدم إنهاءك للأعمال في وقتها هل المؤسسة

- تعاقبك

- تحذرك

- لا تولى أهمية للأمر

35- عند حدوث مشكلة في المؤسسة هل

- تفكر في إيجاد حل لها

- تستشير أصدقائك في العمل

- تنسق مع الإدارة العليا

أخرى تذكر.....

36- هل هناك أمور غير مألوفة في المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم بماذا يتعلق الأمر:

- شؤون العمل

- علاقات العمال مع بعضهم

أخرى تذكر....

37- هل يشد إنتباهك الأمور غير مألوفة التي تحدث في المؤسسة؟ نعم لا

38- هل تتدخل لمعالجة المشاكل التي تحدث في المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذا يعود إلى

- أنك تعتقد أن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلك

- خوفا على مصالحك

- الرغبة في الحصول على مكافأة

أخرى تذكر....

39- هل تتيح لك المؤسسة فرصة لتقديم إقتراحات وحلول لمشاكلها؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك

- عن طريق فتح المجال لإبداء رأيك في المشكلة

- أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار ووضعها حيز التنفيذ

أخرى تذكر....

40- هل تعتقد أنك تملك مهارات كافية لتحيط بمشاكل المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه المهارات

- سرعتك في الانتباه لتفاصيل المشكلة

- قدرتك على تحليل الأوضاع غير المألوفة في المؤسسة

- تمتلك مهارة في تقديم بدائل للتخفيف من حدة المشكلة