

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

القطب الجامعي - تاسوست -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة :

التغيير التنظيمي وتنمية الجانب الإبداعي في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة دباغة الجلود - جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

❖ د/بوربيع جمال

إعداد الطالبتين:

❖ خبلي مريم

❖ عميرش نشيدة

- صيفور سليم.....رئيسا

- د/بوربيع جمال.....مشرفا

- بن يحيى سميرة.....مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

دعاء

اللهم لا تجعلني أصاب بالغرور إذا

نجحت وباليأس إذا أخفقت وذكّرني أن الإخفاق

هو التجربة التي تسبق النجاح.

اللهم إذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي

وإذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ اعتزازي

بكرامتي اللهم أمين

شكر وتقدير

الشكر أولاً لله تعالى على توفيقنا في طلب نعمة العلم .

أما ثانياً فلا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أجواء قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة .

فشكراً جزيلاً لهم .

ونخص بالذكر الأستاذ "بوربيع جمال"

الذي أجاد الإشراف بنصائحه الهادفة ، وسعة صدره ، فألف شكر .

الشكر إلى كل إطارات "مؤسسة دباغة الجلود جيغل" على مساعدتهم لنا في جمع المعلومات

اللازمة لهذه الدراسة .

إلى كل الذين ساهموا عن قصد أو غير قصد ، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع .

- شكر و عرفان.....
- قائمة المحتويات.....
- قائمة الجداول والأشكال.....
- المقدمة.....أ-ب-ج

الإطار النظري.

الفصل الأول :المقاربة المنهجية لموضوع الدراسة

- أولا :تحديد الإشكالية.....06
- ثانيا :فرضيات الدراسة.....07
- ثالثا :أسباب اختيار الموضوع.....08
- رابعا :أهمية الدراسة.....09
- خامسا :أهداف الدراسة.....09
- سادسا :تحديد المفاهيم.....10
- سابعا :الدراسة السابقة.....22
- خلاصة33

الفصل الثاني : المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة .

- تمهيد:.....34

أولا :مدخل نظرية التغيير التنظيمي

- 1-نظرية الإدارة العلمية.....35
- 2-نظرية التكوين الإداري.....35

36.....3-نظرية حركة العلاقات الإنسانية.....

37.....4-نظرية اتخاذ القرارات.....

ثانيا :مداخل تنمية الجانب الإبداعي:

39.....1-نظريات الكلاسية.....

45.....2-نظريات النيوكلاسية.....

55.....3-النظريات الحديثة.....

61.....4-نظرية التحليل النفسي.....

63.....5-نظرية السلوكية و الإرطاطية.....

64.....6-نظرية الجشطالتية و المعرفة.....

66.....7-النظريات الإنسانية.....

الفصل الثالث : التغيير التنظيمي

70.....تمهيد:

71.....أولا : أهمية وأهداف التغيير التنظيمي.....

73.....ثانيا : أسباب التغيير التنظيمي.....

75.....ثالثا : أسس التغيير التنظيمي.....

77.....رابعا : خصائص التغيير التنظيمي.....

78.....خامسا : أنواع و مجالات التغيير التنظيمي.....

83.....سادسا :مراحل التغيير التنظيمي.....

86.....سابعا : عوامل نجاح التغيير التنظيمي.....

87.....ثامنا : أساليب وأدوات و إستراتيجيات التغيير التنظيمي.....

89.....تاسعا : مقاومة معالة التغيير التنظيمي.....

95.....خلاصة.....

الفصل الرابع : تنمية الجانب الإبداعي.

97.....تمهيد:

أولا : تنمية الموارد البشرية.

1-الموارد البشرية.....	98
1-1-تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية و مصادر استقطابها.....	99
1-2-القدرة التنافسية للمنظمة و خصائص الموارد البشرية.....	102
1-3-الأدوار الوظيفية لمسؤولي الموارد البشرية.....	105
2-إدارة الموارد البشرية:.....	107
2-2-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....	109
2-3-أهمية و أهداف الموارد البشرية.....	112
2-4-خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية.....	115

3-تنمية الموارد البشرية:

1-3-أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.....	118
2-3-الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية و العوامل المؤثرة على تنميتها.....	119
3-3-أنشطة الموارد البشرية و الأساليب المنتجة في تنمية الموارد.....	122

ثانيا : الإبداع.

1: عناصر الإبداع و مصادره.....	129
2 : أنواع الإبداع.....	131
3 : مستويات الإبداع.....	132
4 : مبادئ و خصائص الإبداع.....	134
5: مراحل و مكونات الإبداع.....	136
6 : مجالات و حاجة المنظمات للإبداع.....	138
7 : دوافع ومحفزات الإبداع.....	141
الخلاصة.....	145

الإطار الميداني

الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة.

تمهيد.....	148
------------	-----

أولاً: مجالات الدراسة.

- 1-المجال المكاني.....149
- 2-المجال الزمني.....152
- 3-المجال البشري.....153
- ثانيا :المنهج المتبع في الدراسة.....155
- ثالثا :مجتمع البحث (العينة).....155
- رابعا :أدوات جمع البيانات156
- 1-الملاحظة.....156
- 2-المقابلة.....158
- 3-الاستمارة.....160
- 4-السجلات و الوثائق.....163
- خامسا :الأساليب الإحصائية المستخدمة.....163
- الفصل السادس :عرض البيانات و تفسير نتائج الدراسة.

تمهيد:.....167

أولاً :عرض و تحليل البيانات

- 1-البيانات الشخصية.....168
- 2-بيانات الفرضية الجزئية الأولى.....174
- 3-بيانات الفرضية الجزئية الثانية.....178
- 4-بيانات الفرضية الجزئية الثالثة.....184
- 5-بيانات الفرضية الجزئية الرابعة.....189
- ثانيا :استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....184
- ثالثا :استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....202
- خلاصة.....205
- النتائج العامة.....206

الخاتمة.....207

الاقتراحات والتوصيات.

ملخص البحث باللغة العربية.

ملخص البحث باللغة الفرنسية

قائمة المراجع.

الملاحق.

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول يوضح الفرق بين الفلسفة الحديثة والمتقدمة	61
2	جدول يوضح المقارنة بين نظرية تدرج الحاجات لماسلو ونظرية العوامل المزدوجة لهرزبورغ	86
3	جدول يوضح توزيع العينة حسب متغير بالجنس	168
4	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	169
5	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	170
6	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	171
7	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	172
8	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المنصب	173
9	جدول يوضح طبيعة عقد العمل	173
10	جدول يوضح نوع العمل	174
11	جدول يوضح ما إذا كان العمل يحتاج إلى التركيز	174
12	جدول يوضح تقديم التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين من قبل المؤسسة	175
13	جدول يوضح تشجيع المقترحات من الزملاء	176
14	جدول يوضح تأثير النشاطات الثقافية على الجانب الإبداعي	176
15	جدول يوضح محاولة اكتشاف وحل بعض المشاكل التنظيمية	177
16	جدول يوضح تقديم المؤسسة برامج تدريبية عند تغيير منصب العمل جدول	178

178	جدول يوضح مساهمة الحوافز في إحداث تعديلات	17
179	جدول يوضح مساهمة التدريب الجيد في زيادة وتيرة العمل	18
180	جدول يوضح مساهمة التعيين الجيد على التكيف مع متغيرات ظروف العمل	19
181	جدول يوضح تأثير الغياب عن العمل في سيرورته	20
181	جدول يوضح تأثير أساليب تنمية الموارد البشرية في تطوير المؤسسة	21
182	جدول يوضح قيام المدير بشرح التغيرات الحاصلة في منصب العمل	22
183	جدول يوضح قيام المشرف بإعادة توزيع الأدوار بين العمال	23
184	جدول يوضح تأثير الإبداع على المرونة الفائقة في العمل	24
184	جدول يوضح تأثير الرؤية العميقة للمدير على دافعية العمال نحو العمل	25
185	جدول يوضح قيام المؤسسة بتدريب الأفراد على مهارات الإبداع	26
186	جدول يوضح قيام المؤسسة باتصال خارجي لجذب الأفراد المبدعين	27
187	جدول يوضح عمل المؤسسة على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	28
188	جدول يوضح تشجيع إدارة المؤسسة حالة الإبداع	29
189	جدول يوضح تأثير عدم التزام الأفراد في العمل على تنمية الجانب الإبداعي	30
190	جدول يوضح ما إذا كانت ساعات العمل الإضافية على التقليل من الإنصياح للتعليمات والأوامر	31
191	جدول يوضح تحكم الرضا عن الأجر في الكفاءة المهنية للعامل	32
191	جدول يوضح ما إذا كان عدم الإتفاق في الرأي مع الرؤساء يسبب في عدم تعلم المهارات المطلوبة	33

192	جدول يوضح ترقية العمال على أساس الإستحقاق	34
193	جدول يوضح ما إذا كانت المسؤولية في العمل تساهم في انتظام مستوى الأداء المهني	35
195	جدول يوضح العلاقة بين المقترحات المقدمة من قبل الزملاء وتأثير النشاطات الثقافية على الجانب الإبداعي	36
197	جدول يوضح العلاقة بين الحوافز وقيام المشرف بإعادة توزيع الأدوار بين العمال	37
199	جدول يوضح العلاقة بين الرؤية العميقة للمدير وبين تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	38
201	جدول يوضح العلاقة بين ترقية العمال وبين المسؤولية في العمل	39

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
54	شكل يوضح الفرق بين نظرية تدرج الحاجات ونظرية العوامل المزدوجة	1
58	شكل يوضح مدخل الموارد البشرية	2
68	شكل يوضح العمليات العقلية عند جيلفورد	3

مقدمة

مقدمة:

أصبح الاعتماد على التغيير التنظيمي ضرورة حتمية في عالم شديد التغيير و التطور مما جعله محل اهتمام كل المؤسسات الصناعية ،ويمثل التغيير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة إذ يساهم في جلب مضامين جديدة لأنشطة و أساليب إنجازها و أيضا نوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون والواضح أن التغييرات لا تحدث بمحض الصدفة أو بشكل مفاجئ فهي مقصودة أراد من خلالها أصحاب المشروعات إدخال نوع من الديناميكية على تنظيمات العمل وهذا عن طريق تغيير الأساليب القديمة واستبدالها بأساليب جديدة تتماشى مع الظروف المستجدة فاستمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفراد المستحدثين و تشجيع الإبداع الإداري ،خاصة في الدول الأقل حظا التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني ،لذا يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرين بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمر لا مفر منه أمام الدول والمؤسسات و رجال الأعمال باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية ،وأداة مهمة لبناء المؤسسة و تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتطورة.

ويظهر دور الإبداع من خلال إدراك الإداريين والمؤسسات إلى مدى الحاجة للتغيير و التحسين في العمليات الإدارية و أهدافها من خلال تطوير أداء العاملين ،واستنادا لكل ما سبق تأتي دراستنا هذه بهدف الكشف عن دور التغيير التنظيمي و تنمية الجانب الإبداعي في المؤسسة وقد أجريت بشركة "دباغة الجلود بجيجل" .

ولتحقيق المبتغى ارتأينا إلى تقسيم هذه الدراسة إلى سبعة فصول:

الجانب النظري فقد احتوى على أربعة فصول:

الفصل الأول: موضوع الدراسة وتطرقنا فيه إلى تحديد إشكالية البحث وأسباب اختيار الموضوع و أهمية الدراسة و أهدافها بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للدراسة و أخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: خصصناه للمقاربات النظرية للتغيير التنظيمي وتنمية الجانب الإبداعي ،حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض تفصيلي للنظريات التالية :نظرية الإدارة العلمية ،نظرية التكوين الإداري ،حركة العلاقات الإنسانية ،نظرية اتخاذ القرار،سيكولوجية اتخاذ القرارات ،سيكولوجية التنظيم ،نظرية المبادئ الإدارية و النموذج البيروقراطي الفيبري،نظرية العلوم السلوكية،نظرية تدرج الحاجات ،نظرية العوامل المزدوجة ،نظرية رأس المال ،نظرية لموارد البشرية ،نظرية التحليل النفسي ،النظرية السلوكية و الإرتباطية ،نظرية الجشطالنتية و المعرفية ،النظرية الإنسانية.

الفصل الثالث: و المتعلق بالتغيير التنظيمي و يتناول المواضيع التي تتدرج تحته وهي :الأهمية ،اسبابه وأسسها والخصائص والأنواع،المجالات،والمراحل عوامل نجاح التغيير،أدوات واستراتيجيات التغيير، مقاومة ومعالجة التغيير .

الفصل الرابع والمتعلق بتنمية الجانب الإبداعي ويتناول:المواد البشرية ،إدارة الموارد البشرية ،تنمية الموارد البشرية و أخيرا الإبداع تناولنا فيه عناصره ومصادره وأنواعه ومستوياته ،مبادئه وخصائصه ثم المراحل والمكونات ومجالاته وحاجة المنظمات للإبداع ودوافعه ومحفزاته وفي الأخير معوقاته ومقترحات التقليل منه .

أما الفصل الميداني فقد احتوى على ثلاثة فصول حيث جاء فيه.

الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الذي يضم مجالات الدراسة من مجال جغرافي وزماني و بشري و أدوات جمع البيانات (الملاحظة،المقابلة الاستمارة)العينة المنهج المستخدم في الدراسة و الوثائق و أساليب التحليل.

الفصل السادس: يضم هذا الفصل جدولة البيانات وتحليلها.

الفصل السابع: يضم هذا الفصل مناقشة واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات ،ومقارنة هذه النتائج بمثيلاتها من الدراسات السابقة ،إضافة إلى الاستنتاج العامة.

الإطار النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً : الإشكالية:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير و التطور في الحاضر و المستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية ،الأمر الذي يتطلب أن يكون المدير مبدعا ،وحتى يستطيع أن يتكيف ويتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة به حيث يؤدي ذلك الى أن تكون المؤسسات على قدرة عالية من الكفاءة والفعالية ومما لا شك فيه أن الإدارة تعتبر أداة لبناء الحضارات لما صاحبها للحياة المدنية في الحضارات القديمة إذ لعبت ومازالت تلعب دورا رئيسيا وبارزا في بناء وتقدم تلك المجتمعات ،لذلك فالمؤسسات المعاصرة تواجه تحديا كبيرا في إمكانية البقاء و الاستمرار وسط متغيرات بيئية ،تمتاز بالديناميكية المستمرة أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي ويمثل التغيير احد التطبيقات الهامة ،إذ يهتم هذا المجال بالتغيرات المخططة في المؤسسات أي بإحداث بعض التغيرات والتطويرات المطلوبة في المؤسسات ويعتبر التغيير صفة أساسية للمؤسسات الناجحة و ذلك لأن البيئة التي فيها التنظيم تتغير ،فالمستهلكين والمنافسين والموارد المختلفة تختلف مشاكلها من وقت لآخر بالشكل الذي يتطلب مرونة في التعامل معه وتعني هذه المرونة ضرورة إحداث تغييرات في شكل الانتاج والأساليب الفنية والأساليب التسويقية ،كما يؤدي ذلك الى التغيير في السياسات المالية والأفراد وسلوك العاملين ،وذلك بالتركيز على جميع جوانب تنمية الموارد البشرية والتي تكون بتطوير أفضل شريحة من القوى العاملة بحيث تمكن المؤسسة والموظفين الأفراد من تحقيق أهداف عملهم في خدمة العملاء،ويمكن لتنمية الموارد البشرية أن تكون رسمية كما في التدريب في الفصول الدراسية و المحاضرات في الكلية أو في معهد أو في كل جهد تغيير تنظيمي مخطط له،و يمكن ان تكون غير رسمية كما هو الحال في تدريب الموظفين من قبل المدير المباشر أو المدير المختص بشؤون التنمية في المؤسسة.

و كل هذا يدل على أن الدول المتقدمة لم تصل الى ما وصلت اليه من تقدم علمي وتطور تكنولوجي إلا نتيجة الإبداع داخل المؤسسات ومن أجل استمرارية هذا التقدم فلا بد من استمرار الفكر الخلاق و الإبداع و التجديد من خلال إيجاد مناحات تنظيمية و سياسات تحفز الإبداع و المبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة و التقدم الذي تشهده المجتمعات المعاصرة ،فالمحور الجوهري للمؤسسات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري عملي يقوم على قيم و معايير و ممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ العمل الإبداعي كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب و إيجاد

النظم و الأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة و وظيفية تمثل قاسما مشتركا بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية .

فبيئة المؤسسة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية توفر المعلومات و الخبرة المتاحة لأعضاء المؤسسة و النظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود و المناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد و التي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات التي من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المؤسسة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة و تطويرها و حمايتها وتقديرها ، فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقُدوة ونماذج للسلوك الإبداعي، وفي هذا السياق يتبادر إلى ذهننا السؤال الرئيسي التالي:

-هل يؤثر التغيير التنظيمي على تنمية الجانب الإبداعي للعامل في المؤسسة الجزائرية؟

وللإجابة على هذا السؤال نقوم بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المكملة نحاول الإجابة عليها في بحثنا هذا ،ومن بين هذه الأسئلة مايلي:

1--هل تساهم البرامج و السياسات في تنمية مهارات العامل؟

2-هل تساهم تنمية الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة؟

3-هل يؤثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؟

4-ماهي معوقات تنمية الجانب الإبداعي في المؤسسة؟

- **ثانيا:فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية:

-يؤثر التغيير التنظيمي على تنمية الجانب الإبداعي للعامل في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

-تساهم البرامج والسياسات في تنمية مهارات العامل.

-تساهم تنمية الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة.

-يؤثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

-ضعف الولاء أهم معوقات تنمية الجانب الإبداعي للعامل.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية :

-الرغبة والميل الشخصي حول الموضوع كمحاولة لتعزيز القدرات وإثراء القدرات الشخصية.

-الرغبة في الحصول على تجربة ميدانية في الموضوع.

-الإحساس بالموضوع والاهتمام المتزايد به مما يخلق الرغبة الصادقة والدافع القوي على البحث فيه ويولد المحبة له.

-اهتمام جماعة البحث بموضوع البحث.

-الرغبة الشخصية في التعمق بالموضوع والإطلاع على مختلف جوانبه.

ب- الأسباب الموضوعية:

-علاقة الموضوع بطبيعة التخصص كون هذا الموضوع يندرج ضمن تخصص دراستنا.

-إمكانية الإلمام بالموضوع وإنجازه في الفترة الزمنية المحددة.

-إثراء الموضوع بدراسة جديدة.

-رغبتنا في النزول إلى الميدان لتطبيق محاصيل معطياتنا النظرية.

-قابلية المشكلة البحثية للدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية مع إمكانية الإلمام بجميع جوانبها وأبعادها.

-القيمة العلمية للموضوع والأهمية البالغة التي يحضى بها باعتباره أحد أدبيات علم اجتماع التنظيم والعمل.

-محاولة إثراء المكتبة بموضوع من المواضيع الهامة في المنظمة لنقص الدراسة في الموضوع.

رابعاً : أهداف الدراسة:

إن الهدف من أي دراسة علمية لأي موضوع بحث هو الكشف والتقصي عن خلفيات وحقائق المشكلة المدروسة واستنباط العلاقة بمتغيراتها ومن ثم التوصل إلى حلول ومقترحات لمعالجتها والخروج بتوصيات،والدراسة الحالية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف هي:

-معرفة إبراز المؤثرات السائدة في البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية.

-تحديد المفهوم الحقيقي للتغيير التنظيمي وعلاقته بالإبداع داخل المؤسسة.

-إخضاع مشكلة التغيير التنظيمي وتنمية الجانب الإبداعي في المؤسسة إلى البحث والدراسة لتكون نقطة البداية لمزيد من الدراسات المتعلقة أكثر في هذا المجال.

-محاولة معرفة العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي وتنمية الجانب الإبداعي للعامل.

-إشباع الفضول العلمي باختيار الفرضيات البحثية والإجابة عن التساؤلات المطروحة حول المشكلة البحثية.

-التدريب على العمل المنهجي والتعود على تنمية القدرات.

-تزويد المهتمين بالموضوع بمجموعة من المعارف النظرية والميدانية .

خامساً :أهمية الدراسة :

تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي يبحث فيه ،والذي يدور حول التغيير التنظيمي وتنمية الجانب الإبداعي للعامل ،ويمكن حصر أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

-تثري الأهمية النظرية لهذه الدراسة الجوانب المعرفية التي يمكن أن تضاف إلى المكتبة الجامعية في مجال التغيير التنظيمي والتنمية البشرية والعلاقة بينهما،كما يمكن لهذه الدراسة يمكن لهذه الدراسة أن تفتح آفاق جديدة للباحثين لمواصلة البحث في هذا المجال،و يعد موضوع الإبداع الإداري ضرورة حتمية تفرضها طبيعة تحديد نظام الإدارة،لما له من دور فاعل في استنباط أفضل ما لدى المديرين في حل

المشكلات التي تواجههم ، و أيضا محاولة توجيه أنظار المهتمين في المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى إجراء دراسات وبحوث ميدانية تؤدي في نتائجها إلى مساعدة تلك المؤسسات في تطويرها والتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة للوصول إلى رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها .

سادسا : تحديد المفاهيم:

تكتسب المفاهيم أهمية كبرى في البحث الاجتماعي فهي تمثل حلقة وصل بين النظري والتطبيقي ، وبدونها تفقد الصلة الموجودة بين الطرفين ومصداقيتها ويعتبر تحديدها خطوة ضرورية لا يمكن تجاوزها في أي بحث اجتماعي ويرى "فضيل دليو" بأن عملية تحديد المصطلحات ضرورة معرفية لا تتم بطريقة عفوية، أو عشوائية بحيث ترصد التعاريف وتستعرض كيفما اتفق عليها ، بل يجب اعتماد منطلق علمي وتحديد منهجية ملائمة لها ¹ ، وذلك لأن مفردات الواقع الاجتماعي ليست واضحة للجميع بنفس الدرجة فهي تختلف بناء على عدة اعتبارات يمكن تحديدها كالتالي :

- أن هذه المفردات تختلف من حيث الراصدين لها.

- أنها تختلف باختلاف المختصين فيها.

- أنها تختلف باختلاف المتعاشين معها.²

ولذلك على الباحث تحديد المفاهيم المستخدمة في بحثه تحديدا محكما علميا ودقيقا حتى يزيل أمام القارئ أي غموض ، أو إبهام وتتمثل مفاهيم هذه الدراسة فيما يلي:

التغيير التنظيمي :

مفهوم التغيير:

إن التغيير هو عملية واقعية وحقيقة يشهدها العالم ،ومن أجل الحصول على التغيير المطلوب لا بد من التزام وإتباع المفهوم الواضح الذي يستمر شد به كل من يقدم على عملية التغيير لدى سوف نستعرض مفاهيم التغيير القرآن من الكريم ،اللغة وكذا بعض العلماء .

¹فضيل دليو:أسس البحث وكيفية في العلوم الاجتماعية ،مخبر قسنطينة،الجزائر،1997،ص30 .

²فضيل دليو :أسس البحث في المنهجية في العلوم الاجتماعية،قسنطينة،1999،ص90.

لقد ورد مفهوم التغيير في أربعة مواضع وذلك في سورة الأنفال، الرعد، النساء وسورة محمد حيث كان المعني في سورة الأنفال والرعد على أن التغيير يأتي من داخل الإنسان وبرغبته في ممارسة النواحي الإيجابية والسلبية ولقد أجمع غالبية من بحث في الموضوع على أن التغيير يأتي أولاً داخل النفس لتحقيق ما يريد الإنسان ما يدل ويؤكد على إعجاز القرآن الكريم.

أما في سورة النساء فيظهر لنا أن الإنسان يستطيع التغيير من خلال ما يقوم به من ممارسات لما يجري من حوله، إذا ما أراد ذلك، أما في سورة محمد صلى الله عليه وسلم فهناك أمور لا يمكن تغييرها لأنها من سنن الله تعالى.

أما في اللغة نجد أن مفهوم التغيير قد ورد كآتي:

"غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليهن ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتهما بناء غير الذي كان وغير فلان عنا بغيره أي حط عن رحاله وأصلح من شأنه".¹

كما قام العديد من العلماء والباحثين المختصين بتعريف التغيير، ومن أبرز هذه التعريفات نذكر

"يشير مصطلح التغيير إلى حدوث عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يكون محور الحديث".

كما عرف التغيير: بأنه عملية إدخال أو تطوير المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن موضعها الحالي، كي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.²

أما سعاد جبيري سعيد فتري بأن التغيير "هو السعي إلى تحسين نوعية العمل باستمرار".³

"ومفهوم التغيير على الرغم من التداخل الواضح بينه وبين مفهوم التغيير إلا أنه يمكن أن نلمس بعض التباين لها من بينها، ويتعلق الأمر بالمصدر الذي يحدث عملية التحول المعنية وهل هي عملية تلقائية أو إرادية".

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 91، 92.

² المرجع السابق، ص 294.

³ عبد المعطي عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، ب ط، عمان، 1999، ص 203.

وإذا كان حدوث التغيير يتم بصورة تلقائية كانت عملية "تغيير" أما إذا حدث بصورة إرادية مقصودة أو موجهة كانت عملية تغيير وهكذا تصبح عملية التغيير تعبيراً عن حركة الطبيعة باعتبارها تلقائية بينما تعبر عملية التغيير عن حركة الإنسان الذي يتميز بسلوكه الإرادي.¹

وهناك من عرفه بأنه "عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي كي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل."²

التنظيم:

تعددت المفاهيم المتعلقة بالتنظيم فاختلف العلماء في تعريفه كل حسب نظريته فمنهم من نظر إليه إليه على أساس أنه هيكل تنظيمي يتعلق بالمنظمات التي تقام بطريقة مقصودة قصد تحقيق أهداف معينة والبعض الآخر اعتبر التنظيم عملية اجتماعية تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد.

"كلمة التنظيم عملية لكلمة organisation وتعني الشيء ذو البنية العضوية، فهناك إذن مجموعة من الأعضاء تتناغم وتتسجم معا محققة ببنية متكاملة تتشد هدفا مشتركا رغم أهدافه الجزئية".³

"ويعرف تالكوك بارسونز التنظيم بأنه وحدة اجتماعية تقوم وفق نموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف معينة".⁴

ويرى ريتشارد هال بأن التنظيم "هو تجمع له حدود واضحة نسبياً ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التنسيق على أساس مستمر نسبياً في البنية، ويشترط في نشاط ذات علاقة بمجموعة من الأهداف هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم والتنظيم نفسه وعلى المجتمع".⁵

كما عرفه "هيومن" بأنه "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف منفردة ثم العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف كما يشمل التنظيم عمليات تحليل النشاط والقرارات

¹ سعاد جبر سعيد: سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد والمجتمعات، دار الكتاب العلمي، ط1، عمان، 2008، ص 55.

² صلاح بن سمار الجابري: المهارات اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 10.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 5.

⁴ علي غربي: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العالمية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2002، ص 22.

⁵ لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، ص 10.

والعلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوظائف في هيكل تنظيمي وأخيراً اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوظائف".¹

ويعرف "الآن" التنظيم بأنه: "الهيكل الذي يوضح العمل وتقسيمه إلى موضوعات والذي يوضح المسؤوليات، السلطات وينشئ العلاقة التنظيمية وذلك بغرض تمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف".²

أما أودونيل فيعرف التنظيم بأنه: "جميع الأنشطة التي يتم إسنادها إلى الإدارة للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين جهود الأفراد".³

التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي من أهم سمات العصر الحديث حيث مس مختلف المجالات سواء الاجتماعية، الاقتصادية، الإدارية وغيرها وهذه التغييرات دفعت بالإنسان إلى محاولة اللحاق بها ومواكبتها، والمنظمات لم تسلم من هذا التغيير الذي يحيط بها من كل الجوانب، حيث كان إلزاماً عليها التكيف والتأقلم مع مثل هذه التغييرات حتى تضمن الاستمرار وقد قدم الكثير من

الباحثين مجموعة من التعريفات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

عرف بأنه: "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع المنظمة بالأفكار الجديدة".⁴

¹ طلعت لطفي إبراهيم: علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1992، ص 12.

² علي الضلعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال مركز يزيد للخدمات الطلابية، الأردن، ط 2، ص 124، 123.

³ علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 127.

⁴ جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطور الإداري دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 343.

كما ينظر إلى التغيير التنظيمي بأنه "تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الحاصل، حيث ينبثق التغيير عن مجموعة من المصادر قد تكون أفراد أو جماعات من خارج المنظمة أو من خارج المنظمة أو من داخلها أو من كليهما".¹

كذلك نجد أن التغيير التنظيمي "يضمن إحدى تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج متكامل يشمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات تغييرها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها".²

التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو جهود بعيدة المدى تحدث داخل المنظمة وهو عبارة عن تحول وتحرك من الوضع الراهن إلى وضع آخر يكون أفضل بواسطة مجموعة من الأدوات والوسائل بإتباع خطوات وأساليب معينة.

تنمية الجانب الإبداعي:

التنمية:

لقد اختلفت التعريفات المرتبطة بالتنمية وذلك راجع إلى أن التنمية تعني أشياء مختلفة ولذلك اختلف الاقتصاديون والكتاب في تعريفها ومن بين هذه التعريفات نجد:

لغة: التنمية في اللغة مصدر من الفعل نمى ويقال "أنميت الشيء ونميته، جعلته نامياً".³

اصطلاحاً: في علم الاقتصاد تعرف التنمية على أنها "التوليف بين المتغيرات الذهنية والاجتماعية لمجتمع ما، مما يجعله قادراً على الرفع ناتجه الحقيقي الكلي بصفة دائمة ومتراكمة".⁴

¹ سعيد يس عامر وآخرون: استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1991، ص52.

² مصطفى محمود أبو كرة: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، 2005، ص375.

³ ابن منظور: لسان العرب "الجزء الخامس عشر"، دار صادر، بيروت، ص341.

⁴ Encyclopédie de gestion du management، opicit، p 271.

ونجد أن التنمية: "تعني قدرة الاقتصاد القومي والتي ظروفه الاقتصادية الأولية ساكنة نوعا ما لفترة طويلة على توليد زيادة سوية في الناتج الإجمالي لهذا الاقتصاد بمعدلات تتراوح ما بين 5% و 7% أو أكثر من ذلك".¹

ولقد استخدم مفهوم التنمية في علم الاقتصاد للتدليل على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف اكتساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر يضمن التحسين المتزايد في نوعية الحياة لكل أفرادها.²

عرفها Edgar Owen: "بأنها لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فحسب بل أنها ترتبط بالأفكار السياسية وأشكال الحكومة ودور الجماهير في المجتمع".³

كما يعرفها ماكس Maes "أنها عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناءات الاقتصادية الاجتماعية والسياسية والقانونية فضلا عن أساليب الحياة والقيم الثقافية".⁴

ويعرفها الدكتور علي الدين طلال: "على أنها زيادة الإنتاج واستخدام التكنولوجيا المتقدمة".

كما عرفها الدكتور محمد مبارك حجير: "على أنها بعث وإطلاق قوى معينة خلال فترة طويلة الأجل محدثة تعديلا في متغيرات معينة قصد تحقيق زيادة كبيرة في الدخل الحقيقي".⁵

ويرى صلاح العبد أن التنمية هي: "عملية تعبئة وتنظيم جهود أفراد المجتمع وجماعته، وتوجيهها للعمل المشترك مع الهيئات الحكومية لأساليب ديمقراطية لحل مشاكل المجتمع ورفع مستوى أبنائه اجتماعيا واقتصاديا وصحيا وثقافيا".⁶

¹ ميشيل تود ارو: التنمية الاقتصادية، ترجمة محمد حسن حسني ومحمود حامد محمود، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 51.

² باتز محمد علي وردم: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، الأهلية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2003، ص 140.

³ بشير العلاق: الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2008، ص 194.

⁴ كامل بكري: الموارد البشرية واقتصاديات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ب ط، بيروت، لبنان، 1986، ص 19.

⁵ هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، د ط، 2006، ص 18.

⁶ المرجع نفسه، ص 20.

الموارد:

لغة: "يعني المورد في اللغة: المهمل و الطريق ومصدر الرزق ،و الجمع موارد ،الموردة الطريق الى الماء¹
اصطلاحا:"الموارد هي كل أو أي خدمة أو سلعة موجودة والتي يمكن استثمارها للمساعدة على تلبية
حاجة".²

يعني مفهوم الموارد عند الاقتصاديون : " ما يستخدم في الإنتاج أو يشبع حاجة و يكون نادرا فالهواء
عندهم ليس موردا اقتصاديا لأنه يتوفر بجميع الخلق بكمية كافية و لاشك أن مفهوم الموارد يتسع بتزايد
مصاريف الإنسان و ارتفاع قدراته التكنولوجية و العلمية فنجد استخدامات حديثة لموارد طبيعية ...
"³وتقسم الموارد إلى موارد حرة (غير نادرة) وإلى موارد اقتصادية و الاقتصادية إلى ناحية و إلى متجددة
وتنقسم المتجددة الى متجددة ذاتية و إلى متجددة بفعل الإنسان".⁴

وفي الخدمة الاجتماعية يشكل البحث عن الموارد و استثمارها لصالح العملاء،من المهارات الأساسية
التي يجب أن يكتسبها الأخصائي الاجتماعي ،ومن الموارد التي يمكن أن يستخدمها الأخصائي
الاجتماعي للمؤسسات الاجتماعية الأخرى ،البرامج الحكومية ، الجماعات التطوعية و جماعات المساعدة
الذاتية و الأفراد الموجودين في المجتمع المحلي الذي يمتلكون الخصائص و الدوافع التي يمكن أن تسهم
في مساعدة العملاء.⁵

الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية فهي تحدد أداء المنظمة و
نجاحها و نظرا لأهمية هذه الموارد في المنظمات و الحاجة الماسة إليها تطرق لها العديد من الكتاب
بتعاريف تباينت فيما بينها ومن هذه التعاريف نجد :

¹ إبراهيم حسن العسل: التنمية في الفكر الإسلامي،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،ط1، 2006،ص25.

² مصطفى زايد: التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر (1962-1980)،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ص63.

³ أبى الفضل:جمال الدين محمد بن مكرم،ابن منظور الإفريقي المصري للنشر،ط1،بيروت ،لبنان،1955،ص400.

⁴ إسماعيل هاشم:مبادئ الاقتصاد والتحليل ،دار التنمية العربية للنشر والتوزيع،1972،ص198.

⁵ عبد العزيز عبد الله الدحيل،معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية،دار المناهج للنشر

والتوزيع،عمان،2006،ص179.

تعرف الموارد البشرية: "على أنها جميع الناس الذي يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين ، و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها،تحت مظلة في ثقافتها التنظيمية ،التي توضع و تضبط و توحد انماطهم السلوكية".¹

كما تعرف أيضا: "بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية بدءا من تخطيط هذه الموارد ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ، ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز،إنتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية،بما يحقق أهداف المنظمة".²

تعرفه راوية حسن بأنها: "هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته ،وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد لكي تحقق الثروة ،فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات ،القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام مختصة".³

ويعرفها علي السلمي بأنها:"تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنوع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع".⁴

وتعرف أيضا:" على أنها حجم القوة العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة".⁵

تنمية الموارد البشرية:

تعتبر تنمية الموارد البشرية هدفا رئيسيا من أهداف خطة التنمية للمؤسسة ،وعليه يمكن تعريفها كما يلي:

تنمية الموارد البشرية:يقصد بها مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تواجه التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطورات في بيئة العمل ،وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية".⁶

¹ عمر وصفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،جامعة حلب،ط1، 2005،ص11.

² أبو شيخة نادر: إدارة الموارد البشرية،دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1،عمان،2000، ص19.

³ راوية حسن :مدخل إستراتيجي وتنمية الموارد البشرية،القاهرة ،2003،ص29.

⁴ علي السلمي:إدارة الموارد البشرية ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،1997،ص147.

⁵ عدلي علي أبو طاحون:إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية،جامعة المنوفية،ب ط ،2004،ص25.

⁶ راوية حسن:مدخل إستراتيجي وتنمية الموارد البشرية،ص29.

وتعرف أيضا: "على أنها تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا القائمة على معلومات صحيحة والهدف إلى إيجاد قوة عمل مناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محدودة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء العاملين باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات".¹

وتتمية الموارد البشرية هي عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل".²

وتعرف أيضا: "هي أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات والمعارف والاتجاهات للعاملين بالمؤسسة، وهي بذلك تكون جزءا من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية، وهي تهتم بالأنشطة التدريبية بالإضافة إلى أنها تغطي جوانب أخرى مثل تخطيط التدرج الوظيفي ودورة العمل".³

ويعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية: "أنها تحتل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جانبها العملية والفنية والسلوكية ومن ثمة فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات ونظريات ومبادئ وقيم وفلسفات وتزيد من طاقاته في العمل والإنتاج".⁴

يعرفها على السلمي: "بأنها نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة نشاطات أساسية متكاملة مترابطة وهي اختيار الأفراد الحاصلين على التأهل والإعداد العلمي الأساسي الذي تتوفر فيه الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية واللازمة لنجاح العمل، والتدريب العلمي الأساسي الذي تتوفر فيه الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة لنجاح العمل، والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتخطيط والتنسيق المستمر والمنظم".⁵

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، القاهرة، مصر، 1998، ص 216.

² زاهي منصور والشايب محمد السلمي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ب ط، 2004، ص 79.

³ التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة، بحوث وأوراق عمل، المؤتمر العربي السادس لإدارة البيئة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ماي 2007.

⁴ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 17.

⁵ برك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، ص 276، 277.

وفي تعريف آخر للمجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة ينص فيه على أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية تنمية المهارات والمعارف والقدرات لأفراد الجنس البشري الذين لا يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما".¹

وتعرف أيضا على أنها: "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده".²

وبحسب تقارير الأمم المتحدة تعرف على أنها: "تنمية الناس بواسطة الناس، ومن أجل الناس، وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، من هنا فإن التنمية البشرية تركز بالملق على عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية".³

الإبداع:

مفهوم الإبداع لغة: إن أصل كلمة ابداع في اللغة العربية مأخوذ من بدع الشيء أو ابتدعه أي انشأه و بدأه و بدعه بدع أي أنشأ على غير مثال أي صياغة غير مسبوقه.⁴

يرى Drucker : الإبداع هو الطريقة التي تعتمدها المنظمة لخلق مصادر جديدة للثورة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا و بها يؤكد العلاقة بين المنظمة و الإبداع و الميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسياق التنافسي الديناميكي وفي المنظمات الكبيرة و الصغيرة و الخدمية و الانتاجية على حد سواء.⁵

كما يعرف الإبداع بأنه عملية تعتمدها المنظمات لتطوير سلع وخدمات جديدة أو تحسين أنظمة الإنتاج و التشغيل للاستجابة لأفضل حاجيات زبائننا و تحقيق أهدافها.

¹ محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، الأردن، 2009، صص 72-73.

² موسى اللوزي: التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص87.

³ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2002، ص236.

⁴ بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن، 2011، ص16.

⁵ Drucker Peter ,l'avenir de management selon Drucker ,(éditions village mondial),paris1999,p73.

مما تقدم يتضح أن الإبداع هو توليد أو تبني أفكار جديدة و تطبيقها كما يمكن القول بأن الإبداع سلوك تعبر عنه المنظومة و يكون جديد على صناعتها أو سوقها أو بيئتها العامة فالمنظمة التي تقدم منتج جديد تكون مبدعة .

عرفه "اندرسون" و "كنغ": أنه قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان بقدرة من الطلاقة و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات هذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها و تطويرها حسب قدرات و إمكانيات الأفراد و الجماعة و المنظمات.¹

يتضح من خلال تعريف أندرسون وكنغ: "أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تستدعي المعالجة عبر مراحل متعددة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف".

يرى جيلفورد أن الإبداع يتضمن عدة سمات عقلية أهمها الطلاقة و المرونة الأصالة وإعادة تعريف المشكلة و ايضاحها بالتفصيلات و الإسهاب²

"يلين برس" يرى أن الإبداع : "هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي و الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل جديد يمكن تنفيذه و تحقيقه".³

التعريف الإجرائي لتنمية الجانب الابداعي:

تنمية الجانب الابداعي هو قدرة المنظمة على خلق أشياء جديدة تزيد من تمكنها من إستغلال قدرات الفرد استغلال الامثل،و إعادة النظر للمشاكل بطريقة جديدة عن طريق تفصيلها و الوصول الى أفكار جديدة غير معروفة مسبقا.

المؤسسة:

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص5.

² محمد زويد العتيبي: الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص27.

³ محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص305.

من المعروف في النصوص الأمريكية أن المؤسسة هي تعاقد أو اتفاق بين شخصين أو أكثر على تحقيق هدف ما مشترك.

غير أن "مصطفى عشوي" أورد في كتابه أسس علم النفس الصناعي التنظيمي تعريف المؤسسة الذي يعرفها بأنها عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقييم العمل و هيكل السلطة".¹

و من ثم تبرز أهمية دراسة المؤسسة كنظام اجتماعي و سياسي و كنظام اقتصادي يعني أن المؤسسة تقوم بنشاط ذو طابع صناعي أو تجاري أو مالي ، أو يدخل ضمن عمليات الانتاج و التموين، البيع و التوزيع و التمويل.²

و المؤسسة حسب هذا المنظور ومن جانب تقني "فهي نظام تقني اقتصادي ،تتكون من مجموعة من وسائل التقنية المادية من تجهيزات وأدوات بهدف استعمالها لإنتاج و تحقيق منتجات و خدمات بالجمع و التنسيق بين هذه الوسائل و الموارد".³

و يشير مصطلح المؤسسة "الى تأسيس أنماط السلوك انما تعتبر المؤسسة ممثلة لنظاما قيميا ، فالمؤسسة وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار".

و يعرفها "جان لويسن" : أنها " احدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة الى كونها الأشكال الاجتماعية للعمل".⁴

¹مصطفى عشوي:أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، مطبعة بوزريعة ،1992،ص35.

² حسام عيسى: نقل التكنولوجيا دراسات الآليات القانونية للتبعية الدولية ،دار المستقبل العربي،مصر،القاهرة،ص65.

³صالح بن نورة : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال و للبحث و الترجمة ، قسنطينة ،2006،ص07.

⁴ يوسف سعدون : علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ،مخبر التنمية و التحولات الكبرى في الجزائر ،ص07.

الدراسات السابقة:

1-الدراسات الجزائرية:

أ-المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

من إعداد الباحث بن زروق جمال تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وصيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية".

وتمحورت الإشكالية حول المنشأة الجزائرية التي عرفت تحولات جذرية في العشرية الأخيرة تهدف إلى الانتقال من الاقتصاد الإداري الموجه القائم على مركزية التخطيط ودعم وحماية الدولة إلى اقتصاد السوق الذي يقوم على مبدأ المنافسة والارتقاء والزوال.

وهذا التحول كان نتيجة لضغوط خارجية وداخلية على المنشأة، والتي دفعتها إلى إعادة النظر في هيكلتها ومشاريعها التنظيمية ونمط إدارتها قصد مسايرة الوضع الحالي الذي تفرضه البيئة ولذلك ظهرت إصلاحات تهدف إلى خصوصية المنشأة من أجل الانتقال إلى اقتصاد السوق والتي تمثلت في إجراءات الاستقلالية ووضع مخططات التصحيح وكذلك تقليص الفائض من العمال وغيرها، ثم يشير الباحث إلى ظهور ورفض هذه الإجراءات التي تمثلت في شكل احتجاجات وإضرابات، فيتساءل الباحث هل يمكن أن تنجح هذه المرحلة الانتقالية رغم مقاومة العمال لها داخل المنشأة، ثم يشير الباحث إلى قادة التنظيم الذين يتجاهلون هذه المقاومات ويؤكد الباحث إلى أهمية الاتصال في جعل أفراد التنظيم يقبلون التغيير ويتعاونون لإنجاحه ثم يضع التساؤل:

هل أدركت المنشأة الجزائرية أهمية الاتصال في إنجاز عملية الانتقال بها نحو وضعية أفضل؟

وتمثل التساؤل العام للبحث فيما يلي:

ما هو دور الاتصال التنظيمي في إنجاز صيرورة التغيير التنظيمي داخل المنشأة الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية وهي:

1-هل يمكن للاتصال التنظيمي أن يزود بجميع المعلومات حول صيرورة التغييرات وما الذي ينتج عن

ذلك؟

2-كيف يساهم الاتصال في جلب الفاعلين و تحفيزهم من أجل انجاح التغيير التنظيمي ؟.

3-هل يساهم الاتصال في الحد من مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي و دفعهم للمساهمة في تحقيقه ؟.

وقد وضع الباحث مجموعة فرضيات وهي:

1-يساهم الاتصال التنظيمي في اعلام الفاعلين داخل المنظمة بالمعطيات الجديدة.

2-يساهم الاتصال في تحفيز و جلب وترغيب الفاعلين في إنجاز عملية التغيير.

3-يمكن للاتصال التنظيمي أن يقلص من شدة مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي و أن يجعلهم يتكيفون معه ويعملون على تحقيقه.

وقد اعتمد الباحث على ثلاث مناهج وهي المنهج الوصفي و المنهج الإحصائي بالإضافة إلى منهج تحليل المحتوى.

و تمثلت عينة البحث في 300 فرد،أي بنسبة 5 % من مجتمع البحث الكلي 6000 فرد واستخدم الباحث أدوات البحث التالية : الملاحظة و المقابلة و الاستمارة و قد توصل الباحث الى نتيجة عامة،و هي أن التغيير الذي عرفته المنشأة يحيط به غموض و عدم الدقة في المعلومات المقدمة و عدم وضوحها وغياب مصدر رسمي لها ،و هذا يعني أنه لم يعتمد بصورة جديّة على الاتصال التنظيمي كوسيلة لإنجاح عملية التغيير داخل المنشأة.¹

تعقيب:

حول أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراساتين يمكن القول أن الدراستين تتفقان في اختيار موضوع التغيير التنظيمي كموضوع للبحث ،ومختلفان في أسلوب المعالجة إذ تناقش الدراسة السابقة الاتصال التنظيمي وضرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية بينما الدراسة الحالية فإنها تناقش التغيير التنظيمي وتنمية الجانب الإبداعي في المؤسسة ،كما يظهر الاختلاف في مجتمع البحث فالدراسة السابقة أجريت على عينة مكونة

¹بن زروق جمال : الاتصال التنظيمي و ضرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية دراسة ميدانية بالجزائر لصناعة الحديد والصلب ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال ،قسم علوم الاتصال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة باجي مختار عنابة،2000،1999.

من 300 فرد ،أما الدراسة الحالية فأجريت على 33 فرد وهي طريقة المسح الشامل ،حيث من الأسباب التي جعلتنا نعتمد جزئيا على هذه الدراسة أنها تتقاطع مع دراستنا الراهنة في كون التغيير التنظيمي من أهم متغيرات البحث.

ب-المتعلقة بتنمية الموارد البشرية :

الدراسة الأولى:

وتندمج ضمن المذكرات المكملة لنيل درجة الماجستير في علم اجتماع التنمية تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية" دراسة ميدانية سونلغاز عنابة "من اعداد الطالب الطيب بوسافلو إشراف الأستاذ"صالح فيلالي" السنة الجامعية 1994م .

انطلقت إشكالية البحث من أهمية العنصر البشري في إنجاح المشروع ،حيث تمركزت مشكلة البحث من الناحية التكوينية للعامل من جهة ،ومن الناحية الصحية والجوانب الأمنية وما توفره المؤسسة من خدمات اجتماعية تساعد العامل و تخفف من أعبائه حتى يتفرغ لأداء دوره كعامل من جهة أخرى. و بالتالي يتحقق التكامل بين هدف المؤسسة (الإنتاج و الاستمرارية) و هدف العامل (الرضا ،الاستقرار).

و لقد انطلقت الدراسة من "5" فرضيات :

1-كلما كانت عملية التوظيف تتم عن طريق اختيار القدرات وفق المتطلبات منصب العمل كلما كان العامل أكثر استقرارا.

2-كلما كانت الترقية ترتكز على أسس موضوعية أي تعطي الأولوية للاستحقاق كلما زاد التنافس بين العمال و بالتالي يتحسن الأداء و بالتالي تحسين المستوى.

3-كلما كان التنسيق وجهود ذوي الخبرة كلما كان تدريب الفئات الدنيا أحسن و بالتالي تزيد الفاعلية و حسن الأداء.

4-كلما كان عامل التغذية ،الصحة الاجتماعية كلما شعر بالراحة و الاطمئنان يتحسن أداءه وترتفع الإنتاجية.

5- كلما كان المستوى التعليمي للعامل مرتفعا كلما كان مدركا للخطر و متمثلا لقواعد الأمن.

أما المنهج المتبع فقد اعتمد المنهج الوصفي وخاصة نموذج دراسة الحالة، ونظرا لنوعية المعلومات فقد لجأ الباحث إلى المنهج المقارن محاولة منه اكتشاف أوجه التشابه و الاختلاف بيم الظاهر، أما عن الأدوات المستعملة فقد اعتمد الباحث على الملاحظة بالمشاركة و استخدام وسيلة المقابلة الشخصية و اعتمد على السجلات و الوثائق و التقارير الإحصائية و السجلات الطبية و الشخصية.

أما العينة فإن الباحث لم يحدث نوعية عينته و كيفية اختيارها، ولكن باستخدامه لمنهج دراسة الحالة فقد اعتبر أفراد مؤسسة سونلغاز هم عينة الدراسة .

و لقد جاءت نتائج الدراسة على شكل واسع، حيث تطرق الباحث إلى التجربة الجزائرية التنموية و التي اعتمدت على مخططات تنموية غير أنه بعد التحليل توصل الى أن هذا التخطيط لم يكن تخطيطا بآتم معني الكلمة، لأن عملية التخطيط لا بد أن تأخذ في حساب التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية و عدم إدراج ذلك يؤدي إلى نتائج وخيمة ولهذا كانت الجهود التي بذلتها الجزائر في المجال التكنولوجي و الاقتصادي لم تكن موازية مع الجوانب الاجتماعية والثقافية.¹

أما عن أوجه الاختلاف والشبه بين الدراستين فيمكن القول أنهما تتفقان في اختيارهما لموضوع تنمية الموارد البشرية كموضوع للدراسة، ورغم ذلك فإنهما تختلفان في أسلوب المعالجة، فالدراسة السابقة حاولت أن تدرس عمليات التوظيف والترقية من وجهة تنمية الموارد البشرية أما دراستنا الحالية فتركز على تنمية الجانب الإبداعي للموارد ودور التغيير في ذلك، كما يظهر الاختلاف في المنهج المستخدم فالدراسة السابقة اعتمدت المنهج المقارن ومنهج دراسة الحالة أما الدراسة الحالية فاعتمدت على المنهج الوصفي.

الدراسة الثانية:

رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية (جامعة منتوري قسنطينة) بعنوان: دور الادارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركب المجارف و الرافعات بعين سمارة "قسنطينة" للباحث "لطي دبيري" والمنجزة في السنة الجامعية 2002-2003.

¹ إعداد الطالب هشام بوكفوس أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناتراك فرجيو، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، إشراف فضيل دليو، 2006/2005، ص 17، 18.

انطلق الباحث في دراسته من محاولة تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية من خلال محاولة التعرف على العلاقة التبادلية بين الإدارة و مواردها البشرية من حيث متغيرات التكوين.

(التدريب)،التحفيز والإشراف باعتبارها من أهم عوامل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

ولأن الدراسة الحالية تقوم على أساس متغيري التدريب و الحوافز فسوف تلتقي مع دراسته في هذين المتغيرين دون النظر لمتغير الإشراف.

لقد حدد الباحث إشكاليته من خلال صياغة مجموعة تساؤلات كما يلي:

-ما العلاقة بين التكوين وتحسين أداء العمال؟

-ما دور الحوافز و التشجيعات في تحقيق فعالية الموارد البشرية؟

و على هذا الأساس وضع فرضيات على النحو التالي:

-يرتبط تحسين الأداء بالتكوين.

-تؤثر الحوافز على تحقيق فعالية الموارد البشرية.

ومن أجل الإجابة عن إشكالية البحث و البرهنة على صحة فرضياته المتبناة فقد اعتمد على طريقة المسح بالعينة وهي احدى تطبيقات المداخل الوصفية ، وعلى مجموعة من أدوات جمع البيانات تتمثل في:

الملاحظة:لقد حاول الباحث خلال المدة التي قضاها في المؤسسة جمع كل الملاحظات التي تتعلق بمتغيراته ،من خلال مشاركة أعضاء إدارة المستخدمين المكلفين بعملية التكوين في عملهم اليومي،و بذلك الإطلاع على إجراءات التكوين و طرقه و أساليبه ، هذا ما ساعده على صياغة فروضه و صياغة أسئلة الاستمارة.

المقابلة:قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع:العمال،الفنيين،الإطارات،الإداريين(أعضاء إدارة المستخدمين)ما ساعده على كشف استياء العمال من عملية التنمية وعدم رضاهم على ما تقوم به الإدارة اتجاههم واعتباره لا يستجيب لمتطلباتهم و احتياجاتهم ،كذلك كشف المقابلة الصعوبات التي تواجه الإداريين باعتبارهم مسؤولين عن عملية التكوين.

الاستمارة: قام الباحث بصياغة أسئلة الاستمارة ، بمجموع 50 سؤالا قسمت على أربعة محاور هي:

المحور الأول: تضمن أسئلة عن البيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي...

المحور الثاني: تضمن أسئلة حول التكوين والموارد البشرية.

المحور الثالث: تضمن أسئلة حول الحوافز.

وعليه فقد ضبطت الاستمارة نهائيا بعد تطبيق الاستمارة التجريبية على 10 عمال.

الوثائق والسجلات: استعمل الباحث هذه التقنية للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة و التعرف على : نشأتها، نشاطها ، تحديد عدد العمال و خصائصهم و أقسامهم... بإتباع الخطوات التالية:

- قام بتقسيم الأفراد الى فئات: فئة الإطارات ،فئة المشرفين ،فئة العمال.

- بعدها كتب الاسماء العشرة الاولى من كل فئة في قصاصات ،وسحب منها بطريقة عشوائية رقما واحدا فكان رقم 4 للإطارات ، رقم 6 للمشرفين ، رقم 9 للعمال.

- وأخيرا قام بحساب المدى بتقسيم العينة الكلية أي 1232 عامل على العينة المختارة، وهي 122 عامل فكان المدى يساوي 10 تقريبا ،ثم أضاف الى كل وحدة اختيرت بطريقة عشوائية.

النتائج:

لقد توصل العامل من خلال دراستها لى مجموعة من النتائج فيما يخص متغيري التكوين و التحفيز نذكر منها:

- أثبت أن نوعية أداء العمال للعمل مرتبطة ارتباطا وثيقا بنوعية التدريب الذي تلقوه ، فكما كان التدريب دقيقا و يستجيب لاحتياجات العمل والعمال معا، كلما أدى لزيادة مهارة العامل و تحسين أدائه و بالتالي تزداد إنتاجيته و فعاليته.

- كشفت الدراسة الميدانية مدى اهتمام إدارة المركب بعملية التكوين كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال

،حيث تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها قبل التحاقهم بالعمل في مركز التكوين التابع لها.

-تهتم المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق برامج و دورات تدريبية كلما سمحت الفرصة ، وكلما زاد الإنتاج لتخصص جديد.

-للتدريب دور مهم في تحسين أداء العمال حيث يساهم في خلق الدافع لديهم للعمل أكثر، كما ساهم في رفع و زيادة مهاراتهم ويتجلى ذلك في أن مستوي العمال الذين استفادوا من دورات تدريبية أحسن بكثير من أولئك الذين لم يستفيدوا منها.

-تلعب الحوافز دور كبير في تحقيق فعالية أكثر لدى الموارد البشرية في العمل ،فكلما تحصل العامل على حوافز و تشجيعات كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر،و يخلق لديه الدافع من أجل زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه.

-سياسة التحفيز المتبعة من طرف الإدارة غير مرضية تماما للعمال،حيث نادرا ما يتحصل العامل على تلك الحوافز سواء المادية أو المعنوية ، وعليه فان طريقة التحفيز هنا لا تحقق الأغراض التي وضعت من أجلها و المتمثلة في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد بما يساعدهم و يدفعهم الى بذل مجهودات أكبر في العمل.¹

تعقيب:

بخصوص اوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والحالية يمكن القول أن الدراستين تتفقان في معالجتهم لموضوع تنمية الموارد البشرية ،فالدراسة السابقة حاولت اكتشاف الارتباط الموجود بين دور الادارة في تنمية الموارد البشرية ،بينما الدراسة الحالية فإنها تهتم بدور التغيير التنظيمي في تنمية الجانب الإبداعي في المؤسسة.

كما يظهر الاختلاف في مجتمع فالدراسة السابقة اعتمدت على الاختيار العشوائي للعينة ،أما الدراسة الحالية فاعتمدت على المسح الشامل وهي المتمثلة في فئة الإطار.

ج-الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع و التغيير التنظيمي:

1-دراسة القريشي عديلة بنت عبد الله بن علي بن صالح 2008 بعنوان:

لظفي دنيزي:دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركب الحجار المجارف والرافعات بعين السمارة¹،رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية،جامعة منتوري، قسنطينة ،الجزائر ،2002.

الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدار مديريات و مساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير في العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ،المملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة الى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الاداري لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة و تحديد درجة ممارسة مديريات و مساعدات المدارس الابتدائية لأساليب التغيير و تحديد العلاقة الإرتباطية بين الإبداع و إدارة التغيير و توصلت نتائج الدراسة إلى مايلي :

-توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات و مساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.

-درجة ممارسة مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب ادارة التغيير جاءت بدرجة منخفضة و الأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية.

-وجود علاقة إرتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05% وبين درجة الإبداع الإداري(الأسلوب التقليدي) ووجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري و إدارة التغيير(الأسلوب الاحتوائي).

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع فيما يتعلق بدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري ، وفق لمتغير نوع العمل و سنوات الدراسة.¹

تعقيب:

بخصوص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية يمكن القول أن الدراستين تتفقان في معالجتهم لموضوع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري ،ومع ذلك فإنهما تختلفان في أسلوب المعالجة ،فالدراسة السابقة حاولت اكتشاف العلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية ،أما الدراسة الحالية فإنها حاولت معرفة دور التغيير التنظيمي في تنمية الجانب الإبداعي في المؤسسة ،كما تختلف أيضا في مكان البحث فالدراسة السابقة كانت في المملكة العربية السعودية أما الدراسة الحالية فكانت في الجزائر .

¹القرشي عديلة بنت عبد الله بن علي بن صالح:الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير في العلوم الادارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية،2008.

ب-الدراسة المتعلقة بالإبداع:

دراسة الجعبري عمان (2009) بعنوان دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية،دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الخليل كلية الدراسات العليا و البحث العلمي الفلسطيني.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية،و مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل ومدى استخدام شركة كهرباء الخليل للأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري ،بالإضافة إلى واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبير جدا بنسبة 80.5%.

- أن مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري و تعززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة 61.9 %.

- أن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة بنسبة 57.87%.

- أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة وبنسبة 58%¹.

تعقيب:

بخصوص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية يمكن القول أن الدراستين تتفقان في معالجتهم لموضوع الإبداع الإداري ،ومع ذلك فإنهما تختلفان في أسلوب المعالجة ،فالدراسة السابقة حاولت اكتشاف دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ،أما الدراسة الحالية فهي تحاول دراسة التغيير التنظيمي في تنمية الجانب الإبداعي ،كما يظهر الاختلاف أيضا في مجتمع البحث فالدراسة

¹ الجعبري عمان :دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية،دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الخليل،كلية الدراسات العليا والبحث العلمي،فلسطين ،2009.

السابقة أجريت على عينة في فلسطين ،أما الدراسة الحالية فأجريت على عينة في الجزائر ،حيث أن من الأسباب التي جعلتنا نعتمد جزئياً على هذه الدراسة أنها تتقاطع مع دراستنا الراهنة في الإبداع الإداري.

ج-الدراسة الأجنبية:

الدراسة المتعلقة بالتغيير:

دراسة إيزابيل في " انسشيسنتي isabelle franchiseur "بعنوان: "إدارة التغيير في المستشفى" وهي عبارة رسالة دوكتراه في علوم التسيير في جامعة"jean-moulin lyon3 "سنة 2001.

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى ضرورة وضع نموذج فعال لإدارة التغيير التنظيمي في القطاع الصحي باعتباره قطاع حساس بما يضمن تحسين عمليات المنظمة الصحية و خدماتها ،وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الزبائن نحو التغيير عبر تحسين نظم الاتصال بوجود الخدمات من أجل خلق انطباع جيد وصورة حسنة عن خدمات المستشفى.

وقد اعتمدت الباحثة على منهجيات في دراستها ،المنهج الأول هو المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل ديناميكية التغيير التنظيمي في القطاع الصحي العمومي ،أما المنهج الثاني فهو المنهج التجريبي حيث اقترحت الباحثة على الحكومات التي هي بصدد إدخال تحسينات على المنظمة الصحية نموذج لإدارة مشروع التغيير التنظيمي.

و يلقى موضوع هذه الدراسة مع دراستنا لتناولنا عملية التغيير التنظيمي و أهم جوانبه النظرية ،أسباب وأنواع و أهداف.¹

تعقيب:

أما عن أوجه الشبه والاختلاف بين الدراستين فيمكن القول أنهما تتفقان في اختيارهما لموضوع التغيير التنظيمي كموضوع للدراسة ،ورغم ذلك فإنهما تختلفان في أسلوب المعالجة فالدراسة السابقة حاولت أن تدرس متغيرات إدارة التغيير في المستشفى ،أما الدراسة الحالية فتحاول دراسة متغيرات التغيير التنظيمي

¹ إيزابيل فرانسيسنتي: إدارة التغيير في المستشفى،رسالة Jean-moulin.lyon3،2001.

في المؤسسة الصناعية ،كما تتفق الدراستين في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي ،حيث أن من الأسباب التي جعلتنا نعتمد جزئياً على هذه الدراسة أنها تتقاطع مع دراستنا الراهنة في التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل وضع إطار منهجي يتمثل في إبراز القيمة العلمية والعملية لموضوع الدراسة و تسليط الضوء على مختلف الأسباب الموضوعية والذاتية الكامنة وراء اختيارنا لموضوع التغيير التنظيمي و تنمية الجانب الإبداعي للعامل على غرار المواضيع العلمية الأخرى وإبراز أهمية أهم الأهداف المتوخاة من وراء معالجتنا لهذا الموضوع،وهذا بغية معرفة أهم المصادر والمسببات التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي وتنمية الجانب الإبداعي للعامل،لنتطرق بعد ذلك إلى المفاهيم الجوهرية للموضوع وأخيرا وبيهدف تدعيم دراستنا قمنا بالاستعانة بدراسات سابقة حول هذا الموضوع.

الفصل الثاني

المقاربة النظرية المفسرة للدراسة

تمهيد:

التغيير التنظيمي وتنمية الجانب الإبداعي من المواضيع المهمة التي شغلت حيزا كبيرا من أفكار علماء الإدارة، إذ قاموا طرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات، إذ قدمت هذه النظريات معالجة متعلقة بالإدارة، كما استعرضت ملامح المؤسسات والعوامل المؤثرة، وفي هذا الفصل استعرضنا أهم النظريات التي تخدم بحثنا.

أولاً: مداخل نظريات للتغيير التنظيمي:

1-الإدارة العلمية:

اهتمت هذه النظرية بكفاءة التنظيمات، حيث استخدمت في ذلك أسلوب التحفيز و بعض المبادئ كتقسيم العمل و تسلسل السلطة و إتباع طرق عقلانية رشيدة (الحركة و الزمن و الأدوات و الموارد التي يستخدمها العامل في تأديته للعمل).

وأول روادها تاييلور الذي أسس مذهبه على ثلاثة ركائز أساسية و هي :

-الفرد في العمل عاص و معاند لا يبحث إلا على الجزاء المادي.

-التخصص يمكن من رفع الإنتاج.

-العمال و أرباب العمل يشتركون في نفس المنفعة وهي فعالية المؤسسة.¹

كما اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالبيئة و ظروف العمل و كيفية أداء العمل بطريقة فعالة.

و يرى تاييلور أنه يمكن تجاوز المشاكل و تفادي الصراع من خلال العقلانية و الموضوعية في العمل ،و التي تتمثل في الأساليب العلمية للأداء و التعاون و زيادة الانتاج و بالمقابل زيادة مالية (تحفيز مادي للعمال)،و بالتالي فلا داعي للصراع.

و قد وضع تاييلور نظام الحوافز كدافع لرغبة العمال في قبول النظام الجديد للعمل و تأدية الأعمال بالمستوى المخطط الذي حدد بالطريقة العلمية².

2-نظريات التكوين الإداري:

¹ Marie-gorges filleau ,Clotilde marques-rippoull :les théories de l'organisation et de l'entreprise ,ellipses,paris,1999,page 49.

² عمار بوحوش:الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة،الجزائر،1983،ص ص 68،69.

إهتم هنرى فايول بتنظيم الإدارة من القمة و ليس من القاعدة حيث يرى أن القيادة في الإدارة هي التي تبادر و تختار أساليب العمل التي يمكن أن تطبق على جميع المستويات فالنجاح الإداري حسب رأيه يتوقف على الطرق السلبية التي يتبعها الأفراد في أداء أعمالهم وليس حسب مؤهلات العمال و قد صنف هنرى فايول الأعمال التي يؤدي في أي تنظيم إلى:

1-الأنشطة الفنية (الإنتاج و التصنيع).

2-الأنشطة التجارية (التبادل والشراء والبيع).

3-الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال).

4-الأنشطة المتعلقة بالأمن.

5-الأنشطة الحسابية.

6-الأنشطة الإدارية(كالتخطيط والتنسيق والتنظيم والمراقبة).

أ-البناء:

تدرس هذه النظريات البناء التنظيمي من الجانب الرسمي،فالبناء التنظيمي رأسيا يحدد على أساس مبدأ تفويض السلطة من قمة المستويات الرئاسية الى أدناها في التنظيم،أما أفقيا فيتمثل في مجموعة وظائف مختلفة متكاملة فيما بينها تعمل داخل وحدات معينة من أجل تحقيق بعض الأهداف.

ب-العملية:

اهتمت نظرية التكوين الإداري بتحليل الإدارة كعملية،وهي تدرس عملية الإدارة من خلال إلقاء الضوء على الوظائف و الأنشطة الإدارية كالتخطيط و التنسيق و المراقبة بالإضافة إلى الطرق الفنية و الإجرائية اللتي تستخدم في الأعمال الإدارية.¹

3-حركة العلاقات الإنسانية:

¹محمد على محمد:علم الاجتماع التنظيم"مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج" دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،1986،ص142.

اتجاه الحركات الانسانية يدرس و يعالج الجوانب السلوكية و الجماعية في التنظيم،حيث ينظر للفرد بأنه ينتمي إلى جماعات اجتماعية تكونت تلقائيا في موقف العمل لها قيمها و معاييرها الخاصة،كما لها علاقات أخرى خارج جماعات خارج العمل كالأسرة و جماعة الحوار و الطبقة الاجتماعية، و لكل من هذه الجماعات تأثير كبير في اتجاه الفرد في موقف العمل و قد توصل إلتون مايو إلى النتائج التالية:

-أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل و تأثيرها في تحديد كمية الإنتاج لدى العامل.

-التحفيز المعنوي و أهميته في خلق دافعيته و الإشباع النفسي للعامل.

-تقسيم العمل لا يعتبر وسيلة كافية لتحقيق التخصص العالي.

-يتوقف التخصص على وجه نظر العمال على أنهم ينتمون الى جماعة تنظيمية وليسوا أفراد منعزلين عن بعضهم و لا تربطهم علاقات.

و قد اهتمت مدرسة إلتون مايو بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم و تجاهلت البناء الرسمي للتنظيم و كذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية و التي اعتبرها خارج مجال التنظيم الاجتماعي للمصنع.

4:نظرية اتخاذ القرارات:

يرى سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة إذ اهتمت العلوم الاجتماعية بموضوع الرشد.

و الوظيفة الأساسية للتنظيم هي اختيار أنسب البدائل في اتخاذ القرارات ،فهذا يمثل الرشد.

و يقوم التنظيم بذلك من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في التنظيم و رسم الأهداف التي توجه سلوك الفرد ،و توضح أبعاد الطرق اللازمة للإنجاز،كمثل القواعد الرسمية،وسائل الاتصال و نقل المعلومات ،وجود برامج تدريبية تمكن الفرد من اختيار البدائل التي يتخذها في قراراته.

و الفرد يتخذ القرار باعتماده على نوعين من المقدمات ،النوع الأول من المقدمات وهي مقدمات واقعية ،وهي تعني الوسائل ، أما النوع الثاني فهي مقدمات قيمة وهي ذات طابع أخلاقي و تعني الأهداف ،حيث أن القرار الرشيد هو النتيجة المستخلصة من هاتين المقدمتين،فالسلوك الرشيد يعني به مجموعة مترابطة من الوسائل و الغايات.¹

و يعتقد سيمون أن عملية اتخاذ القرارات تواجه مجموعة صعوبات يصنفها إلى ثلاثة مجموعات:

1-المهارات و العادات والانعكاسات ،غير الشعورية التي تحدد بصفة آلية أداء الفرد.

2-يوجد مجموعات من الضغوط تفرض على السلوك الرشيد ،و تتمثل في الدوافع و القيم والولاء.

و هذه الصعوبات أولتها مدرسة العلاقات الانسانية اهتماما،قد يكون ولاء الفرد لمجموعة من الأفراد لديهم قيم متعارضة مع الأهداف و بالتالي يؤثر ذلك في أداء الفرد و في السلوك الرشيد.

3 -يتوقف بناء السلوك الرشيد على المعارف الأساسية و المعلومات ،ودرجة استيعاب الفرد ،و تطبيقه لها ،وضرورة الاتصال الذي يسهل نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و المعارف التي يصعب نقلها لمختلف المستويات التنظيمية.

و يعتقد سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات التي يمكن أن تقضي على الفجوة في بحوث التنظيم التي اهتمت إلا بالجانب الفني و الكفاية الإنتاجية وأخرى اهتمت بالعمليات الإنتاجية و النفسية ،حيث أن نظرية إتخاذ القرارات تجمع بين الجانبين العقلي و الإنساني في نموذج واحد.²

5-سيكولوجية التنظيم:

إهتم علماء التنظيم بتحليل التنظيمات على أنها بناءات أو أنساق مفتوحة ،وميزوا بين النسق المفتوح و النسق المغلق في دراستهم للتنظيمات.

و يظهر ذلك في أعمال (ألفن جولدنر) الذي يرى أن نموذج النسق الطبيعي ينظر للتنظيم على أنه طبيعي،وأنه يسعى لتحقيق الأهداف و سد حاجات التنظيم ،و أنه يعمل على التأقلم مع التغيرات الخارجية للتنظيم.

¹المرجع السابق،ص ص 178،179.

²المرجع السابق،ص ص 181،182.

كما يرى "هومانز" أن أغلبية التنظيمات المعقدة تحوي تفاعلات معقدة من النشاطات ،و يشير أنه توجد علاقة متبادلة بين كل من التفاعل و العواطف و النشاطات و التي تعتبر أساس التنسيق الداخلي للتنظيم، وأنه يوجد نوعان من الأنساق الداخلية و الخارجية و هما متلازمتان إذ أن النسق الخارجي (البيئي) له دور كبير في حياة النسق الداخلي لذا وجب التكيف والملائمة بين النسقين.

ويضيف "ويسينج" أن أصحاب بعد التفاعل في تحليلهم للتنظيمات ، بالإضافة الى النظر الى التفاعلات الداخلية للتنظيم فهم يركزون أساسا على التنظيم وعلى بيئته المحيطة به و بأعضائه،حيث أن البيئة المحيطة تؤثر في سلوك أفراد التنظيم.

و للتنظيمات مشاكل سيكولوجية تنظيمية لا بد من الاهتمام بها و دراستها وهي كالتالي:

1-صعوبة الجمع بين احتياجات الفرد ،و متطلبات التنظيم.

2-مشكلة الولاء لدى أفراد التنظيم ،وصعوبة تهيئة الأفراد لولائهم للتنظيم و هذا ما يطلق عليه

(التعاقد السيكولوجي).

3-مشكلة تناسق و تكيف عناصر التنظيم و البناءات التنظيمية الداخلية لكي تزيد من تحقيق الأهداف و إدماج التنظيم غير رسمي في العلاقات الرئيسية للتنظيم كي تسمح بتحقيق أهداف التنظيم وأهداف الأفراد معا.

4-مشكلة زيادة الكفاءة و الفاعلية في التنظيم،و طرق تهيئة الأفراد لكي يكونوا أكثر استقرارا و اندماجا في التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

ثانيا:مداخل نظرية لتنمية الجانب الإبداعي.

1-النظريات الكلاسيكية :

أ-نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور(1856-1915) :

¹عبد الله محمد عبد الرحمن:علم الاجتماع التنظيم،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،2005،ص317.

ظهرت وتطورت نظرية الادارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 ،على يد رائدها الأول تايلور ،حيث كانت هذه النظرية سببا في تنمية الادارة العليا الى أهمية وظيفة إدارة الأفراد،هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدعوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الانتاجية ، و رفع مستويات الكفاءة وتقوم النظرية على جملة من المبادئ هي :

-تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام ،و ذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها،و قياس الزمن الذي تستغرقه كل الحركة.

-اختيار العمال بأسلوب علمي و تدريبهم على عملهم لاكتسابهم المهارة في الأداء و القدرة على الإنجاز.

-تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة و العمال،حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط و التنظيم و يضطلع العمال بأداء و تنفيذ المهام الموكلة لهم.

-استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل.

لقد دعى تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة و مسؤوليات العاملين ،فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط و العمال مسؤولين عن التنفيذ ،حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص و التدريب و تحليل العمل إلى جزئيات على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية و الزمن الذي يستغرق أدائه ،فقد إهتم بالجانب المعرفي و التدريبي للعمال ،و اعتبروه أساس هام في الإدارة ،حيث يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه،إلا أن يكون لديه استعداد للعمل و التدريب المناسب على العمل ،ومنه فإن تدريب العامل و تطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.¹

من جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هما : عامل الأجر الذي لابد أن يحسب و يدفع حسب مجهود كل عامل (الأجر بالقطعة)،وثمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية ،وتقتصر هذه

¹بن دريدري منير:إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية "التدريب ،الحوافز" ،دراسة ميدانية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية،دار الابتكار للنشر والتوزيع ،ط1 ،عمان ، 2013، ص58.

العملية على المنفذين (الوظيفة التقنية)، وعليه فقد ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب و الحوافز المادية فقط.

و لكن وعلى الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا و أوروبا إلا أنها لم تسلم من الانتقادات ذلك لأنها مثلت دعماً قوياً للرأس مالية و مشاريعها من خلال خوض تايلور على زيادة الانتاج و ضمان أقصى معدلات الربح و المنفعة لصاحب العمل في مقابل المزيد من الاستغلال و الاستنزاف لقي العمال الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم و طاقاتهم في سوق العمل لسد رمقهم كذلك تأكيدها الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح جرد العامل من طابعه الإنساني، حيث "تجاهلت الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد في التنظيمات، ولم ينظر اليهم إلا من الناحية الميكانيكية والفيزيولوجية في الإنتاج، دون الالتفات إلى قدراتهم على الابتكار و التطوير خدمة للعمل و العقلية الإنتاجية، ما حول العامل إلى آلة مجردة من كل مظاهره الفكرية ويطبع أعماله نوع من الرتابة ينتج عنها الملل و السأم و الاجهاد.¹

ب-نظرية المبادئ الإدارية:

وتتمثل هذه النظرية في أعمال كل من "هنري فايول" و "يرويك" و غيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الادارية داخل التنظيمات و طبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي، و تركز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة الى أهمية الإشراف و التحكم و السلطة داخل التنظيمات الحديثة.²

لقد وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها الإطلاع بأنشطة الإدارة و هي:

- تقسيم العمل.
- السلطة و المسؤولية.
- النظام:الالتزام بالأنظمة التنظيمية و عدم الإخلال بالأوامر.
- وحدة الأمر:يعني أن يتلقى الفرد الأوامر من رئيس واحد.

¹المرجع السابق،ص59.

²عبد الله محمد عبد الرحمن،مرجع سابق،ص307.

- وحدة التوجيه:صياغة النشاطات ذات الهدف الواحد في خطة واحدة و تشمل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد.
- خضوع المصالحة الشخصية للمصلحة العامة.
- مبدأ المكافأة و التعويض.
- المركزية: تعني تركيز السلطة بيد الرؤساء.
- تدرج السلطة: تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.
- الترتيب: وضع كل شيء في مكانه الصحيح و المناسب سواء كان ماديا أو بشريا.
- المساواة في المعاملة: لضمان الولاء التنظيمي.
- الاستقرار الوظيفي: المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة و الحد من دوران العمل و تسرب العمالة.
- المبادرة : تشجيع العمال على الابتكار والتفكير الخلاق.
- روح الفريق و التعاون.

ومن الواضح أن نظرية المبادئ الإدارية متشابهة إلى حد كبير مع الإدارة في تركيزها على عدة خصائص داخل بناء التنظيمات مثل :التخصص ،تقييم العمل ،الانجاز ،الفاعلية ،الضبط و الإشراف.¹

ج-النموذج البيروقراطي (الفيري):

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدائهم لعملهم،مما تجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل ،و أن الاعتبارات الموضوعية و الحياد و العقلانية غير واردة و غير موجودة في أداء العمل ،و لذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الانساني ،حيث تقوم النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الإجراءات داخل المنظمة.و يعتبر "ماكس فيبر" أكثر العلماء قريبا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة و التنظيم و لقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم ،و عدم

¹التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر،ب ط ،الأردن،2001،ص ص 41، 42.

الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك ، ولهذا بنى "ماكس فيبر" نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

1- التخصص و تقسيم العمل: وهو أساس الأداء الناتج للأعمال و الوظائف ، وفيه يقسم أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء و المراقبة.

2- التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين و مرؤوسيهـم.

3- نظام القواعد: وهو نظام مطلوب لتحديد واجبات و حقوق العاملين.

4- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

5- نظام من العلاقات غير الشخصية: وهو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية و الحياد في التعامل.

6- نظام اجتياز العاملين: ويعتمد هذا المبدأ على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

كما يكون ترقية العاملين على الجـزاء حسب الاستحقاق ولا تكون على أساس القرابة و المحاباة.¹

إضافة إلى ما سبق ذكره من المبادئ : يمكن إضافة بعض المبادئ الأخرى و التي قام بها كل من "كاتز" و"كاهن" بترتيبها و هذا سنة 1976.

-تقنين الأدوار وهي نتيجة التقسيم الجزئي للعمل.

-وحدة الإشراف ومركزية القرارات بالمؤسسة يستدعي مركزية السلطة و توحيد مصدر القرارات.

-عدم ازدواجية الوظائف أي أن المصالح في أي مؤسسة لا يمكنها إنشاء وظائف موجودة في مصالح أخرى تابعة لها.

-اعتبار المكتب كشخص معنوي ويعني ذلك أن تتلقى الأوامر من شاغل المكتب تكون على أساس تمثله لمركز رسمي.

وما يمكن قوله أن "ماكس فيبر" قد قدم مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي من خلال العناصر البنائية التي تشكل وحدتها ، وأطلق عليه اسم النموذج المثالي البيروقراطي حيث يتضمن هذا الأخير كيفية اختيار الموظفين والأفراد عن طريق أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية، وكذا محاولة المؤسسات

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-،الدار الجامعية،ط7، القاهرة، 2000 ،ص 33.

وضع أسس التوظيف من خلال المساواة بين الأفراد في التعيين في الوظائف على أساس الكفاءة المطلقة والإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى تكون هناك مساواة في شغلها وفق الكفاءة المطلوبة، كما إهتم بالتدريب للأفراد الذين يرشحون لشغل وظائف تتطلب الإلمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل وبالتالي إنشاء جهاز مستقل لوضع النظام الخاص بالوظائف والموظفين.¹

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ، وذلك بنمو وزيادة حجم المنظمات، ومبادئ البيروقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيبها إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء، كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادأة أو الابتكار بتصرف جيد، لأن ذلك يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة، ولهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور.²

ومن أهم عيوب النظام البيروقراطي التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- تضخم الأعباء الروتينية.

2- عدم اعتناء العاملين بمصالح المنظمات، واهتمامهم فقط بالإجراءات.

3- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات، وانتقال الشعور نفسه لمن يتعاملون معهم.

4- تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات، ثم إلى تحجر السلوك مما يزيد الأداء صعوبة.

5- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.

وفي الأخير يمكن القول أن كل من الحركة العلمية، نموذج العملية الإدارية والنموذج البيروقراطي المثالي تشترك في كونها تتدرج تحت نطاق النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم، هذه الأخيرة التي افترضت رغم اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالي وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين، ويمتازون بالأفعال، ولهذه الأسباب فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة

¹مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 71.

²محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع المصنع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1975، ص 34.

وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي رشيد وقوي علي العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، ويمكن القول أن هذه النماذج ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي، ورسمت الطريق أمام النظريات التي تلتها، ووضعت الفكر التنظيمي على الطريق الذي هو عليه اليوم.¹

من جهة أخرى دعا إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هامين هما:

- عامل الأجر الذي لا بد أن يحسب ويدفع حسب مجهود كل عامل (الأجر بالقطعة)، وتتمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية، وتقتصر هذه العملية على المنفذين (الوظيفة التقنية)، وعليه فقد ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المادية فقط.

لكن على الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا إلا أنها لم تسلم من الانتقادات ذلك لأنها "مثلت دعماً قوياً للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص تايلور على زيادة الإنتاج وضمان أقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل في مقابل المزيد الاستغلال والاستنزاف لقوى العمال الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم وطاقاتهم في سوق العمل لسد رمقهم"، كذلك تأكيدها الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح ووجد العامل من طابعه الإنساني، حيث تجاهلت الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد في التنظيمات، ولم تنظر إليهم إلا من الناحية الميكانيكية والفسولوجية في الإنتاج، دون الالتفات إلى قدراتهم على الابتكار والتطوير خدمة للعمل والعقلية الإنتاجية، ما حول العامل إلى آلة مجردة من كل مظاهره الفكرية ويطيع أعماله نوع من الرتابة ينتج عنها الملل والسأم والإجهاد.

2: النظريات النيوكلاسيكية:

أ- حركة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 34.

مخلوق اجتماعي يسعى إلى تكوين علاقات أفضل وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءً عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- 1- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
 - 2- يشعر الناس بأهميتهم ودواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
 - 3- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلة والروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين .
 - 4- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
 - 5- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين.
- وتدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال "إلتون مايو" و"فولت" و"رونلز برجر" هذه الأعمال التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي والاهتمام أكثر بالعنصر البشري، فمع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، وأيضاً مع ظهور التنظيمات العمالية والمتمثلة في النقابات والتي امتازت هي الأخرى بالنمو بعد ظهور تشريعات تنظيم العلاقة بين العمال والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935، توسع¹ مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بالعامل الإنساني، أو الجانب الإنساني، فالمديرون الذي فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم، سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية و تحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات أيضاً، فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 35.

و كما سبق ذكره فإن أبحاث و دراسات "ألتون مايو" و "رونلتز برجو" و "فولت" بالإضافة إلى من "جاردنر" و "ليكنر" و "واين" كانت قفزة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية إذ أن النتائج التي توصلوا إليها كانت دليلاً قوياً على أهمية العنصر البشري في الصناعة.¹

"ونحن هنا لسنا بصدد عرض عام لتجارب "ماري" بل لأهم نتائج هذه التجربة و أيضاً مساهمات رواد هذه الحركة ، فكتابات "مايو" و "ماري فولت" من الأساسيات التي أضافت إلى الحركة الإنسانية ، فقد ترأس "مايو" الأبحاث التي أجريت بمصانع "هاوتون" المديرين ليتجهوا إلى الاهتمام بالمشاعر و الحاجات النفسية للإفراد و كان هذا سنة 1933 ، أما "ماري فولت" فنظرت للأفراد على أنهم تركيبة معقدة من الاتجاهات و المعتقدات و الحاجات ، و بهذا فقط طالب المديرين أن يحفزوا ويشجعوا الأداء في العمل بدلا من طلب الأداء الجيد فقط.

أما أبحاث "دوتلز برجر" فقد قادت إلى انتشار تطبيقات أساليب العلوم السلوكية في مجال الصناعة بما تضمنته من برامج التدريب الإشرافي و التي ركزت على دعم الاهتمام بالعاملين.

وعليه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية قد اهتمت بالفرد العامل في كونه مجموعة من السلوكيات ، والواجب على المشرف أن يراعي هذه النواحي السلوكية للفرد:

- لا يستطيع أن يعمل و يعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل و بالتالي فإن السلوك الإنساني سلوك اجتماعي

- هو عضو في جماعات مختلفة داخل المنظمات و بالتالي تنشأ بينه و بين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة و اتجاهات هذه الجماعات وأهدافها²

ويظهر مما سبق أن وجهة نظر الإدارة نحو الإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية قد تغيرت مقارنة مع تلك التي تبنتها الإدارة العلمية ، فعناية "التون مايو" بالعنصر البشري واعتباره أهم عوامل نجاح الإنتاج ، وقد أبرز " مايو" بعض الاختلافات الواضحة منها:

¹ خلفان رشيد: واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، معهد علم اجتماع ،جامعة الجزائر، 1995، 1996، ص18.

² عمار بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1997، ص16.

تنتقل اهتمامات الإدارة من الاهتمام بالآلات و الموارد الصناعية إلى الاهتمام بالإنسان و بدوافعه و حاجياته في العمل ، و عليه ظهر أن حاجات الأفراد في العمل لا ترتبط فقط بالحوافز المادية كما زعم " التايلوريون" بل هناك حوافز أخرى ذات أهمية كبيرة للإنسان و هي العوامل النفسية والاجتماعية و يمكن أن يظهر جديد مدرسته العلاقات الإنسانية في مايلي:

- 1-الاهتمام بدراسة الجماعات لا بدراسة الفرد.
- 2-تبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- 3-البحث عن إدماج العمال في المؤسسة بكسب ثقتهم لا باستعمال السلطة.
- 4-اعتبار المشرفين على العمال بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة و بين مختلف الجماعات لا بكونه ممثل للسلطة.¹
- 5-التركيز أكثر على إنماء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم.

و تجدر الإشارة إلى أن كثيرا من سياسات المنظمات قد تأثرت بهذه الحركة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين ،ومن أمثلة هذه السياسات : أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات و أنظمة الشكاوي ووضع أسس لحلها ، و لقد كانت هذه الحركة وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين ، وعلى رغم ما حققته مدرسة العلاقات الإنسانية من تقدم فإنها لم تغير شيئا في التنظيم القائم في المؤسسات في مكانة العامل و في هرمية السلطة و تجزئة المهام... فالعمل بقي منظما على أسس ومبادئ التaylorية ،بل جاءت هذه المدرسة ببعض المميزات بالنسبة للعامل (الأمن الصناعي،ساعات العمل ،مستوى الأجر العطل السنوية...) و ببعض الشروط (وجوب تحقيق توازن في محيط المؤسسة بالحفاظ على علاقة حسنة بين الزملاء و المشرفين و السلطة...) سمحت التaylorية بالظهور بفعالية أكبر،فتواصلت بذلك مظاهر السيطرة ،المراقبة و البحث فقط على تحقيق الإنتاج الأوفر الذي ميز التيار التaylorي من قبل ، و لأن الاعتناء بالإنسان في العمل لم يظهر إلا بهدف الرفع من الكفاية الإنتاجية ... و هذا ما أشار إليه " فرنسيس" قائلا" إن مشكلة إنتاجية الفرد هي أولا و أخيرا مشكلة من مشاكل العلاقات الإنسانية ،فأي فرد يتكون من الجسم ،العقل و الروح ، و هذه الثلاثة عناصر و خاصة الروح يجب العناية بها لتحقيق كفاية إنتاجية أكبر للإنسان ".²

¹خلفان رشيد،مرجع سابق،ص21.

²عادل حسن،إدارة الأفراد،الدار الجامعية المصرية،الإسكندرية،1979،ص22.

ولقد شكك بعض الباحثين في صحة نتائج وتجارب باحثي حركة العلاقات الإنسانية وهذا لأن العالم لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة الإنتاجية، هذا راجع إلى أن الحركة تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الإفساد، ويمكن إجماع عيوب أو مواطن القصور في هذه النظرية في النقاط التالية:

1- اعتماد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ففكرة أن العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد وكفاءة، قدمت للإدارة كفرض غير مختبر وغير مؤكد.

2- فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية بعين الاعتبار... فالذي يحفز فرد على العمل قد لا يحفز فرد آخر.

3- الفشل في إدراك الحاجة إلى هيكل العمل والسيطرة على سلوك الأفراد، فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات والمعايير، وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

4- فشل المدخل في إدراك العلاقات الإنسانية الجيدة، ما هي إلا واحد من عديد من شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعية الأفراد، فالإنتاجية على سبيل المثال قد تتحسن نتيجة أنظمة الاختيار والتعيين أو تقييم الأداء، أو عن طريق عملية التدريب والتعليم والتكوين وفق أهداف المؤسسة وأيضاً من خلال أنظمة الاختيار والإحلال التي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد والعمل.¹

ب- نظرية العلوم السلوكية:

نظراً للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للناس

¹راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 1، 1998، 1999، ص ص 19،

في أعمالهم، ومن أهم رواد هذه الحركة "دوغلاس ماكريغور" و"فريدريك هرزبرج" و"كريس إرجيرس" و"أبراهام ماسلو"...

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ التالية:

1- يختلف الناس في حاجاتهم، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.

2- يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل، وهم بذلك يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، ويكون ذلك إذا كان العمل مصمماً ومهيئاً ومساعداً على النجاح.

3- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل ولكن الرقابة المباشرة التي تفرضها الإدارة تؤدي بهذا الشعور إلى الانضباط الذاتي وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويشيع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتأجه.

1- يتميز الناس بأن لديهم قدرة من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات أين تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.

2- تتوفر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في العمل، ومن أهمها طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك والاتجاهات النفسية والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.¹

3- يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق الأهداف.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 37.

4- يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له ،وأيضاً يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف، فقد يفضل استخدام نمط القيادة الصارمة والتسلطي مع أفراد متسيبين ،فبينما يكون ديمقراطياً مع أفراد منضبطين ،والعبرة تعتمد على طبيعة الموقف والظروف.

5- يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة إلى أخرى (أو من منظمة إلى أخرى) وعلى كل من يمارس أعمال في عدة دول أن يراعي الاختلافات في سلوك الناس بين دولة وأخرى.

6- إن اعترافات المنظمات بالمبادئ الثمانية السابقة يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ، ومن ضمن هذه الممارسات والسياسات الإدارية: المرونة في تصميم العمل، وضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة وغيرها من الممارسات.

وبعد التطرق إلى أهم مبادئ "نظرية العلوم السلوكية" والتي اهتمت وبشكل كبير في تنمية الموارد البشرية بتدريبها وتعليمها وتغيير اتجاهاتها اتجاه ممارسة العمل وهذا للسعي قدما نحو تحقيق أهداف العنصر البشري والمنظمة، سوف نتطرق لاحقاً إلى بعض أعمال رواد هذه النظرية وبشكل من الاختصار:¹

-نظرية تدرج الحاجات ل"أبراهام ماسلو":

يرى "ماسلو" في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاحاً، وصولاً إلى تحقيق الذات، حاجات التقدير، حاجات اجتماعية، حاجات الأمان (الأمن) وحاجات فسيولوجية.

فالحاجات الفسيولوجية مثل الطعام والشراب... تأتي في المرتبة الأولى وهي ذات أهمية كبيرة لأنها حاجات معيشية ترتبط بحفظ بقاء الإنسان وهي أقوى الحاجات فإن كانت غير مشبعة فهي المسيطرة وهي تشكل دافعا للفرد وإن كانت الحاجات الأخرى مشبعة، ثم تليها حاجات الأمن التي تعبر عن الوقاية من الخطر والتهديدات، ثم تأتي الحاجات الاجتماعية والتي لا تظهر إلا بعد إشباع

¹ عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001، ص 118.

المجموعتين السابقتين، وهي حاجات تمثل حاجات نفسية في مجال العمل، وتليها الحاجة إلى الاعتراف والتقدير وهي حاجات عليا، كما أنها دور الدافع والموجه لسلوك الفرد.¹

ويمكن وضع تصور لهذه الحاجات وطريقة إشباعها من خلال المؤسسة فيما يلي :

- 1- الحاجات الفسيولوجية : تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.
- 2- حاجات الأمان: يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة، الوظيفة الدائمة، التأمينات المختلفة، التقاعد المضمون، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة، العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المرؤوسين وليس على التهديد والعقاب.
- 3- الحاجات الاجتماعية: التشبع بتنمية روح الفريق، تنظيم المشرف للقاءات الدورية مع المرؤوسين وترتيب العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال، إضافة إلى ذلك الحاجة إلى الانتماء للجماعة والاشترك معها وكسب قبولها، ونسج علاقات صداقة مع الزملاء والتحاور معهم...²
- 4- حاجات التقدير والاحترام: يكون ذلك من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته، لأن الفرد يبحث دائما عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل، والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن زملائه، لأن ذلك يحقق له نوعا من الرضا والارتياح النفسي، ويدفعه لبذل مجهود أكبر، ما يشعره بنوع من الثقة في النفس.
- 5- حاجات تحقيق الذات: إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، فقد أشار "ماسلو" أن إثبات الذات تمثل "رغبة الفرد المتنامية، في التمييز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه"، وعليه ففي هذا المستوى يسعى الفرد إلى إثبات ذاته في العمل ويقبل التحدي وأداء المهام الصعبة حتى يفتح أمامه فرص الترتي والتقدم.³

¹ عبد الفتاح بوخمخ: مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جوان 2001، ص 139.

² عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 120.

³ بين دريدري منير، مرجع سابق، ص ص 70، 71.

من خلال هذه النظرية يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون أسبقية كل حاجة في الأهمية، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية إبتداءً من الحاجات الأولية، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في الأهمية، ويترتب عن إشباع مجموعة من الحاجات إثارة الحاجات التي تلي، هذا وتكف الحاجة على تحريك وتنشيط السلوك بمجرد إشباعها، وهو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد، ويمكن تمثيل ذلك بالدورة التالية:

الحاجة غير المشبعة تؤدي إلى حالة التوتر واللاتوازن الداخلي ← نشوء قوى داخلية دافعة لدى الفرد ← انتهاج الفرد لسلوك هادف يسعى من خلاله إلى البحث عن وسيلة الإشباع المناسبة استخدام ← وسيلة الإشباع لتحقيق الهدف وزوال حالة الشعور بالراحة.

من خلال هذا العرض الوجيز لنظرية تدرج الحاجات "ماسلو" يمكن القول أن هذه النظرية تعتبر موجهاً فعلياً للمنظمات في فهم سلوك الأفراد من خلال فهم الدوافع وفي تحديد الظروف والوسائل الملائمة لإشباعها، وتعد هذه الدراسة أساساً لظهور دراسات أخرى في تحليل دافعية الأفراد، وقد اعتمد عليها المفكر "هرزبيرج" كثيراً في أعماله.¹

ب- نظرية العوامل المزدوجة ل"فريدريك هرزبيرج":

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى منتمي مهندس ومحاسب، وضمنه في كتاب نشره سنة 1959، وقد توصل "هرزبيرج" إلى حقيقة مؤداها "أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضى عن عمله إنما يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته".

وعليه فقد فرق "هرزبيرج" بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد وهما:

-العوامل الوقائية:

وهي تلك العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا، ووجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إلا أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعمال، وتشجيعهم

¹ عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 138.

على العمل أكثر، وهذه العوامل تحددتها المجالات التالية: سياسة الإدارة، طريقة الإشراف، النقود مثل الأجر والمكافآت، الأمن والأمان، الحالة الاجتماعية، أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي وظروف العمل.

-العوامل الدافعة:

تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه، وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد ما يؤدي إلى مستوى عالي من الرضا، ومن هذه العوامل: الاعتراف من الإدارة والزملاء بإنجازات وأعمال الفرد، الشعور بالإنجاز والإحساس بأهميته، فرص النمو والتقدم، المسؤولية المتزايدة، النمو الشخصي.¹

وجوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة، والتي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع، وتمعنا في نظرية العوامل المزدوجة نجدها عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج الحاجات ل"ماسلو" ذلك أن "هرزبرغ" قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات اجتماعية)، والعوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا.²

لهرمية "ماسلو" (حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير) ، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

نظرية "ماسلو"	نظرية "هرزبرغ"
حاجات تحقيق الذات	العوامل الدافعة
حاجات التقدير	العوامل الدافعة
حاجات اجتماعية	العوامل الوقائية
حاجات الأمن	العوامل الوقائية
حاجات فسيولوجية	العوامل الوقائية

مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات ل"ماسلو" ونظرية العوامل المزدوجة ل"هرزبرغ"

المصدر: علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ص 40.

¹ بين دريدري منير، مرجع سابق، ص 72.

² عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 142.

3- النظريات الحديثة:

تعددت مداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكلوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم، مشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم.

بالإضافة إلى ذلك فإن السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات ولتعديل الفلسفات السابقة وتوجيه أنظارتهم إلى زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجيا، وأنه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين من

هذا المنطلق سنحاول استعراض أهم النظريات الحديثة على النحو التالي:

أ- نظرية رأس المال البشري:

سيطرت خلال فترة الستينات نظرية رأس المال البشري على اقتصاديات التدريب، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، فهذه النظرية ترى بأن التدريب يعد استثمار هام، ويظهر ذلك من خلال أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الإلكترونية في طرق وأساليب الإنتاج، وبالتالي فالتدريب يعتبر بمثابة استثمار حقيقي للمؤسسة ويعود عليها بالفائدة، وأنه حتمية نظر الاتساع نشاطات المؤسسة، تعدد اختصاصاتها، وزيادة حدة المنافسة هذا يؤدي إلى وجوب تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات المؤسسة وحسن توزيعها، والتقليل من مدة الإنجاز وانخفاض نسبة التغيب ودوران العمل، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق الأهداف.

لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي لا تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري سواء كان ذلك من خلال الإنفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق الحوافز لتحفيز العمال، ففي الماضي

كانت هذه النفقات تعتبر بمثابة تكاليف بدلا من اعتبارها استثمارات هامة ،هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري ،والذي يركز على الأبعاد التالية:¹

-الاهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج ،و بكيفية إعداد و تدريب الأفراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة.

-تطوير المهارات و القدرات و توسيع نطاق خيارات الفرد في العمل.

لقد قدم "روبنروس" خلال نظريته نظرة جديدة للتدريب باعتباره استثمار بدلا من كونه تكلفة على المؤسسة ، فالتطور التكنولوجي الحاصل واتساع نشاط المؤسسة و تطوره يحتم عليها الاهتمام بتدريب افرادها ، حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات و التغييرات الحادثة على مستوى المؤسسة و السوق الداخلية و الخارجية ، فالتدريب في هذه الحالة يدعم تحقيق النوعية في الخدمات و الإنتاج.

ب-نظرية التعلم في التدريب "kohls robent":

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب ،فبرامج التدريب ماهي إلا تطبيق لنظرية التعلم ،و التي تنطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية ، الذين يعتقدون بأن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد ، فإن لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ نظرية التعلم ،لذلك يعطي مسؤولو برامج التدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم ،ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب مايلي:

- الحافز .
- قياس مدى التقدم في التدريب .
- إتاحة الفرصة للتطبيق العملي .
- تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء .
- السرعة و الدقة في عملية التعلم .
- ضرورة التركيز .
- الإستعاب و التذكير .

¹ين دريدي منير، مرجع سابق، ص ص 78، 79.

- أهمية القائمين بالتدريب.

من جهة أخرى ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الإيجابية و السلبية التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب.

فالظروف الإيجابية التي تخلق من خلال التعلم تتمثل في:

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب.

- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه، وأين يمكن أن يذهب.

- الاعتراف بإجابات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم، وإتباعها بالقبول بدلا من الرفض.

أما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب فتتمثل في:

- الظروف التي تسبب للمتدربين التوتر والخوف.

- الظروف التي تسبب الإحباط وتعيق رغبة المتدرب في التعلم.

- الظروف التي تسبب التقليل من احترام الذات لدى المتدرب، وتجعله يحس بالإهانة وعدم الإرتياح.

إن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب يرجع لمل له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد وآثاره على مردودية العمل، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الاهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك من مؤطرين ومحتوى التدريب وأهدافه وعملية التحفيز التي تدفع المتدربين للاهتمام بالعمل وتنفيذه بسرعة ودقة حتى تتاح لهم الفرصة لاكتساب الكفاءة والمهارة وتنفيذ مهامهم بأكثر فعالية.¹

ج-مدخل الموارد البشرية:

مدخل الموارد البشرية يعتبر حديث نسبيا في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من مطلع القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد

¹المرجع السابق، ص ص 81، 82.

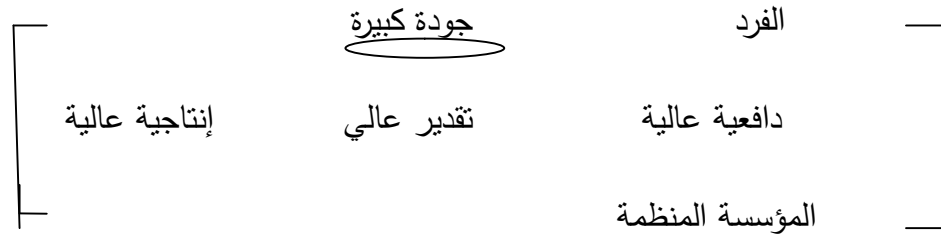
كموارد وليس مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء، ويقوم مدخل الموارد البشرية على مايلي:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتميمته.

- لا بد من توجيه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية العاطفية والاقتصادية للفرد.

- لا بد أن نهياً بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي تساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم.



شكل يوضح "مدخل الموارد البشرية"¹

هناك ما يميز 3 مراحل رئيسية لدراسة الموارد البشرية وهي:

- المدخل الإداري:

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية ،حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية و حفظ الموارد البشرية و عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين و تحليل الوظائف و تقييمها ، هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية و علاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة ، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي و تقييم الأداء و تحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.²

¹ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية ،دار الهدى ،الجزائر، ط 1 ، 2002، ص ص 40 ، 41.

² جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية ،مصر ، 2003، ص 52.

-مدخل المنظمة:

تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام العلمي للمنظمة، ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقسيمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وفقا لهذا يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح، يؤثر بالمنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام الإنتاج و العمليات و نظام التسويق و غيرها من النظم التي تتأثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة.

-المدخل الإستراتيجي:

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف وإستراتيجيات المنظمة، وظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجيهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.

وينظر المعنيون بدراسة الأفراد وفقا لهذا المدخل إلى أهمية التركيز على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة وهو يعتبر مدخلا سلوكيا فمدير الأفراد عليه أن يأخذ الأسعار والجوانب السلوكية في تنفيذ الوظائف الاستشارية لوظائف الأفراد وإدارة الموارد البشرية، وفقا لهذا المدخل تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع إستراتيجيات المنظمة.

ويعتبر هذا المدخل الذي استندنا عليه في استعراضنا لجوانب إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة إذ يعد أحد المداخل القيمة والمتكاملة في ذات الوقت، حيث تزايد الاعتراف الإداري في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري باعتباره أحد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة، من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية باستمرار.

وبشكل هذا المدخل أهم المنطلقات الحديثة نسبيا في قولبة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم الموارد على غرار نظرة الإدارة العلمية التي تعتبره عنصر من عناصر الإنتاج ونظرة العلاقات الإنسانية التي جسدهت في كتلة من المشاعر والأحاسيس.¹

¹المرجع السابق،ص 53.

فالنظرة إلى إدارة الأفراد كمورد يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المؤسسة والفرد معا في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية معا لتطوير إدارة الموارد البشرية، وذلك انطلاقا من نقاط أساسية تبلورت في:

- أن الأفراد أهم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته، ويمكن أن يحقق مكافآت طويلة لأجل للمنظمة النفسية والاقتصادية للفرد.

- السياسات والبرامج لابد أن تخلق إشباع الحاجات واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

- بيئة العمل لابد أن تخلق إشباع الحاجات واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

- بيئة العمل لابد أن تشجع الأفراد على تنمية وتوضيح وتنفيذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجيات الأفراد والأهداف وبرامج وممارسات الموارد البشرية في المنظمة.

لقد تكاملت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس على كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من:

- العلوم السلوكية.

- بحوث ومداخل التطوير التنظيمي.

- نظرية النظم.

- مدخل إدارة الجودة الشاملة.¹

- كما يركز هذا المدخل على العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة، ويعتبر مدخلا سلوكيا يركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية التي تتوافق مع إستراتيجيات المنظمة.

ويمكن أن نوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والجديدة لإدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:²

¹ علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 52.

² المرجع السابق، ص 53.

الفلسفة القديمة	الفلسفة الجديدة
تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية، إمكانيته في التفكير و الابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل و التجديد و التطوير	اهتمت بالقوة العضلية للإنسان و قدراته البدنية و المادية (البناء الجسمي).
تميل إلى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديات تسفر فكر الإنسان وعقله.	ركزت على الجوانب المادية في العمل الأجور ، المكافآت ،مكان وبيئة العمل المادية.
التنمية البشرية هي أساس شحن لقدرات الإنسان الفكرية و توظيفها في العمل.	اتخذت التنمية البشرية أساس شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.

المصدر: علي غربي وآخرون:ص53.

4-نظرية التحليل النفسي:

يذهب أنصار هذا الرأي إلى القول بأن شهرة الفرد وظهور نبوغه يتوقف على مبلغ ما في نفسه من عنف وصراع بين الدوافع الحيوية حسب علاقة الطفل بآرائه وأخوته ومركزه في الأسرة وكونه موضع رضا أو موضع سخط وكونه مدللاً أو محروماً، فهتلر لا ترجع شهوته إلى قدرات ومواهب خارقة بل ترجع شهوته إلى عوامل ذاتية وعقد نفسية أحدثت عنده القلق والسخط والكراهية والنزعة العدوانية وما كان يعكسه على الغير بتصرفاته التي قادت إلى الحرب والدمار.¹

ومن أبرز رواد هذه النظرية "فرويد"، "لورنيس كيوبي" و"يونج".

وقد أتت نظرية "فرويد" بما تحدث عنه أفلاطون ولكن بتسمية أخرى، قد فسر "فرويد" الإبداع على أساس نفسي بأنه يحدث عند الفرد نتيجة لأحلام اليقظة ويسمي الحالة التي يتهيأ فيها الفرد باسم اللاشعور الذي سماه أفلاطون بالإبهام ويعتقد "فرويد" أن الإنتاج الإبداعي ينبع من تناقض في اللاشعور من الأنا والأنا الأعلى²، فدراسته للفنان الرسام المبدع "ليوناردو دافنتشي" وعند قيامه بتفسير الإبداع الفني لهذا المبدع لم يتعامل مباشرة مع مشكلة الإبداع الفني بل عزا إبداعه الفني إلى الدوافع

¹فاطمة محمود الزيات: علم النفس الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن،2009، ص 43.

²أسامة محمود خيربي:إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع،الأردن، 2012، ص41.

اللاشعورية وراء شخصيته بدءاً من عمليات الكبت التي قام بها لا شعوره لغرائز بدائية التي يشعر بها، كما يقول "فرويد" في طفولته إلى عمليات التسامي التي قام بها بعد ذلك والتي وجهته نحو البحث والمعرفة والإبداع الفني.¹

ونجد المحلل المعاصر "لوزانس كيوبي" الذي يذهب في معارضة "فرويد" إلى حد بعيد من خلال الإطار النظري للتحليل النفسي ذاته فلا يتوقف معه في وجود صلة وثيقة بين صراعات اللاشعور وبين الإبداع بل يرى على العكس من أن الصراعات اللاشعورية تضر بالإبداع في كل المجالات وتعوقه وتشوهه، وقد ألف "كيوبي" كتاباً عن نظريته هذه سماها التشويه العصابي "عملية الإبداع" ويذهب فيه إلى نسق أو نظام ما قبل الشعور هو الأداة الرئيسية للنشاط الإبداعي وليس النسق الشعوري كما يقول "فرويد" وتلاميذه أن الإبداع الحقيقي لا يوجد إلا إذا أمكن لعمليات قبل الشعور أن تتضح بحرية وهذه العمليات قبل الشعور تظهر تحت تأثير كل من العمليات الشعورية واللاشعورية التي تتصف كل منها بالجمود والتقييد ذلك بحكم توسطها بينهما.²

ويرى "يونغ" أن هناك نوعين من اللاشعور الفردي الذي يضم ما اكتسبه الفرد خلال حياته من أفكار ومشاعر، والتي يتم نسيانها أو كبتها ثم اللاشعور الجمعي والذي يبدأ قبل حياة الفرد بمدة طويلة وتتم وراثته محتوياته وهو يشمل على الأساطير والأفكار الدينية والصور الخيالية أو النماذج البدائية، وهذه الأخيرة هي منبع الإبداع لدى الشاعر والأديب.

إن سبب الإبداع الفني الممتاز وفقاً لما أكده "يونغ" هو تغلغل اللاشعور الجمعي في فترات الأزمات الاجتماعية مما يقلل من اتزان الحياة النفسية لدى الفنان ويدفعه للحصول على اتزان جيد، وقد أشار "يونغ" إلى أن الإنسان الأصيل يطلع على مادة اللاشعور الجمعي بالحدس ولا يلبث أن يسقطها في رموز.

¹فاطمة محمود الزيات، مرجع سابق، ص 43، 44.

ممدوح عبد المنعم الكنانى: سيكولوجية الإبداع وأساليب التنمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2005، ص 50.

ما يعاب على هذه النظرية أنه لا يمكن تفسير الإبداع فقط بأنه مجموعة من الدوافع اللاشعورية التي تم كبتها ليتم الإعلاء والتسامي بها لتدفع الفرد إلى الإبداع فمهما كانت الدوافع فإنها لا تخلق الغبي ذكيا أو من ضعيف العقل عبقريا ،لأن العبقرية تعتمد أساسا على الدرجة العالية .¹

كما أن تقسيمهم لقوى الإنسان إلى شعور ما قبل الشعور وهو تفسير جزئي بعيد عن النظرة الشمولية والتكاملية والديناميكية الشخصية.²

5- النظرية السلوكية والإرتباطية:

حاول أنصار هذه النظرية دراسة ظاهرة الإبداع من حيث أنها ظاهرة تتم عبر تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات ويدخل ضمن هذا الإطار مفهوم الاشتراط الو سيلبي أو الإجرائي الذي يرى أن باستطاعة الطفل الوصول إلى استجابات مبدعة بإيجاد الارتباطات بين المثيرات والاستجابات مع تقديم تعزيز وتحديد نوعه لتعزيز السلوك.³

ومن أبرز رواد هذه النظرية نجد "كروبي" الذي حاول دراسة ظاهرة الإبداع ويفترض أن النشاط أو السلوك الإنساني هو في الجوهر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات ،وأما "واطسون" فيرى أن التفكير الإبداعي هو تفكير غير معتاد يحدث عندما يندمج الفرد في حل مشكلة معينة جديدة ،ويكون هناك في البداية عدد من محاولات التعلم وفيه يصل الفرد إلى خلق تكوينات جديدة كالقصيدة أو اللوحة الفنية أو الفرض العلمي ويتم الوصول إلى الاستجابة الإبداعية عن طريق تناول الكلمات والتعبير عنها حتى نصل إلى نمط جديد منها وعناصر الحلق الجديد(الكلمات) كلها قديمة(جزء من المخزون السلوكي الموجود لدى الفرد فعلا)،وما يحدث هو تركيبها في أنماط جديدة نتيجة للتغيير المستمر في أنماط المنبه.⁴

أما من أبرز مؤيدي النظرية الإرتباطية نجد "مالتزمان وميدنيك" الذين يريان في الإبداع تنظما للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة أو التمثيل لمنفعة ما ،وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب هو الأصالة والتواتر الإحصائي للترابطات (كلما كان نادرا

¹فاطمة محمود الزيات،مرجع سابق ،ص 44.

²محمود عبد المنعم الكناني، مرجع سابق،ص 54.

³فاطمة محمود الزيات ،مرجع سابق ،ص 43.

⁴ممدوح عبد المنعم الكناني ،مرجع سابق،ص ص 54، 55.

كلما كان الحل إبداعياً) ولذلك يعتبر ممثلوا هذا الاتجاه من العلماء الذين أسهموا في تفسير الإبداع وبحثه.

إن محاولة دراسة الإبداع على أساس المثير والاستجابة أسقطت من اعتبارها الفرد كعنصر هام (آلية السلوك)، فأصبح الفرد كآلة التي طالما ظهر أمانها المثير فلا بد أن تستجيب بآلية ما، كما أنه لا نجاح لنظرية تقوم على أساس الترابطات في تفسير الإبداع ليس مجرد مجموعة من الترابطات.¹

6- النظرية الجشطالطية والمعرفية:

ترى النظرية الجشطالطية بأن الإبداع هو إعادة دمج المعارف والأفكار بشكل جديد وتعتمد هذه النظرية في تفسير العملية الإبداعية على مفهوم (الانغلاق) يحاول فيه الفرد إكمال الصورة الناقصة في الشيء، أو غلق المدركات المفتوحة، حيث يرى "فرتهيمر" الإبداع بأنه نشاط تنتج عنه فكرة جديدة أو استبصار كامل التكوين يأتي للفرد في ومضة، فالمفهوم الأساسي لديه هو مفهوم الاستبصار، وهو ليس قوة سحرية لخلق الحلول، فالموقف يجر الكائن إلى أن يتصرف بطريقة معينة بالرغم من أنه لا يمتلك الأدوات الخاصة بهذا النشاط مسبقاً، ويتم من خلال عمليات التنظيم وإعادة التنظيم الإدراكي وفي سلسلة من المواقف المترابطة.²

أما "ليفين" فينظر إلى التفكير الإبداعي على أنه ينبع من الاستجابة إلى القوى التي يتألف منها المجال الذي يعيش فيه الفرد، لذلك فالمجال السلوكي هو ذلك الحيز الذي يتعلق مباشرة بالذات وما حولها من موضوعات تثير فيه نوعاً من الدوافع فتتسبب التوترات التي تبقى مستمرة إلى أن تنتهي بأعمال أو إشباع هذه التوترات.

وعموماً ينظر المنظرون الجشطالطيون إلى العملية الإبداعية نظرة كلية تكاملية وينصحون بعدم تحليلها إلى عناصر جزئية حيث أن هذا قد يفقدها الكثير من الخصوبة أو الثراء المتضمن فيها كعملية كلية.

وتهتم النظريات المعرفية أساساً بالطرق المختلفة التي يدرك بها الأفراد، الأشياء والوقائع وكيف يفكرون فيها، فالإبداع وفقاً لهذه النظريات لا يمثل أنساقاً مختلفة من العلاقات الترابطية ولكنه يمثل طرائق

¹فاطمة ممدوح الزيات، مرجع سابق، ص 41.

²ليث محمود عياش: الأسلوب المعرفي وعلاقته بالإبداع، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 98.

مختلفة في الحصول على المعلومات ومعالجتها، وطرائق مختلفة أيضا في الدمج بين هذه المعلومات من أجل البحث في الحلول الأكثر كفاءة للمشكلات الإبداعية ومن ثم فإن التركيز على عمليات الإدراك وطرق وأساليب المعرفة كان يشكل بؤرة هامة من بؤر الاهتمام التي بدأ المنظرون المعروفون منها طريقتهم في التعامل مع الظواهر السلوكية ومن بينها ظاهرة السلوك الإبداعي.¹

ومن منظري الاتجاه المعرفي نجد "بياجيه" الذي حاول اكتشاف قضية الإبداع وتسلط الضوء عليها من زوايا عدة مثل أصلها وتشكلها، وآلياتها، وهو يرفض أن الإبداع هو فطري وأنه ليس مرتبطا بشكل مباشر بالنمو المعرفي، حيث أن هذا حق تطوري بيولوجي ونفسي يمارسه جميع الأطفال ولا يؤدي بالضرورة إلى إحداث الإبداع.²

أما "جوردن" ركز على استخدام نموذج تآلف الأشتات واستراتيجياته أي جعل الغريب مألوف والمألوف غريبا واستخدم المجازية في إنتاج الأفكار بالإضافة لعدة طرق بناءة ومنتجة للأفكار والأعمال الإبداعية.³

ويد "أوزيل" الإبداع نتيجة فريدة وهي تقابل ما يطلق عليه "كرونباك" 1966 كشوف عظيمة حيث يتوصل العقل إلى إعادة تنظيم تفسيره على نحو رائع ومفاجئ ويتفق "أوزيل" مع "كرونباك" على أن هذه الكشوف العظيمة نادرة وأن العلماء التربويين يستطيعون تهيئة الظروف التي تيسر حدوث هذه النتائج وتتمثل العملية الإبداعية في الآتي:

- العلم بالاكشاف.

- التطبيق.

- حل المشكلات.

- الإبداع.

¹ ممدوح عبد المنعم الكناني، مرجع سابق، ص 57.

² ليث محمد عياش، مرجع سابق، ص 108.

³ أسامة محمد الخيري، مرجع سابق، ص 43.

إن الحدس الذي اعتمد الجشطالطيون في تفسيرهم للإبداع لا يشكل أكثر من وجه من وجوه عملية الإبداع، فالحدس هو الإشارة التي تسبق الحل أي أن الإبداع يتم بعد تفسيره في ضوء لحظة استبصار يسبقها فهم ودراسة متأنية للمشكلة المراد حلها وهذا التفسير غير كاف، وكذلك لا يمكن تفسير الإبداع وفقا للحظة إلهام فجائية ليس لها أية علاقة ببيئته أو معرفته السابقة.¹

7- النظريات الإنسانية:

"تطلق مفاهيم النظريات الإنسانية للقدرة الإبداعية خلال تأكيده أن الأفراد لديهم القدرة على الإبداع، وأن الاختلافات بينهم هي اختلافات في الدرجة و ليست في النوع وكذلك أن هذه القدرات لدى الفرد يتوقف على المناخ الاجتماعي الذي يعيشه و تمثل هذه النظريات مجموعة من العلماء : تايلور ، ماسلو ، تورانس ، جيلفود.

أشار تايلور في نظريته إلى التحليل و التصور، حيث عد خصائص الشخص المبدع أساسا للتنبؤ بالأشخاص الذين من الممكن أن يكونوا ناجحين إبداعيا ، وركز على التفسير النظري للعلاقات ضمن العمليات العقلية، من خلال توضيح الفرق بين التخيل و التصور و يقصد بالتخيل الإحساس في إدراك الفرد للأمر أما التصور فهو الوضوح و الثبات و هما أسلوبان للذاكرة المتحررة في الوقت و الزمان.

أما "ماسلو" فقد ركز في نظريته "الإبداع لدى الأفراد المحققين لذاتهم على دور تحقيق الذات لدى الفرد وأثره على قدرته الإبداعية، و فرق بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة و بين القدرة على الإبداع و تحقيق الذات، و بعد دراساته المتعمقة لمفاهيم الإبداع و الصحة النفسية و العبقريّة و الموهبة و الإنتاجية، تخلّى عن فكرته النمطية بأن هذه المفاهيم مترادفة ووصل إلى استنتاج بأن الصحة النفسية ليست المحدد الوحيد الذي تعتمد عليه الموهبة العظيمة ، كما توصل إلى تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الشخصية ، و يظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية ، و عد الإدراك الحسي عنصرا أساسيا في تحقيق الذات الإبداعية."²

¹فاطمة محمود الزيات، مرجع سابق، ص ص 42، 45.

²أسامة محمد خيري، مرجع سابق، 42.

"و نجد "تورانس" قد إهتم بتعريف الإبداع بشكل دقيق ، للتوصل إلى أداة قريبة من الموضوعية ، انطلاقا من تصورهِ بأن أي أداة قياس يجب أن تقوم في ضوء الظاهرة التي وضعت من أجلها ، و أن تفسر النتائج أيضا يجب أن تتم على وفق ذلك التعريف ، إن التعريف الأساسي للتفكير الإبداعي لدى " تورانس" هو عمية التحسس بالمشكلات والنقائص والثغرات في المعرفة والعناصر المفتقدة وعدم التناسق وغير ذلك، ثم تحديد الصعوبة وتبيين هويتها ثم البحث عن الحلول وإجراء تخمينات"، ولا شك أن الإبداع كما يراه "تورانس" يتحدد بمهارات الإنتاج الذي يمتاز بالطلاقة والمرونة والأصالة وإدراك التفضيلات، وتهتم النظرية بقوة المميزات والخصائص التي تميز المبدعين والاختلافات بينهم.

وقد أكد "جيلفورد" أن توافر المعرفة يعد شرطا أساسيا لإبداعاته، وذلك لأنه لا يمكن لأي إنسان أن يبدع من فراغ أو من لاشيء، فالفرد عندما يتفاعل، يتوافق مع المعلومات المتوافرة لديه فإنه يقوم بإعادة تنظيم معارفه وتصحيح أفكاره للحصول على آراء أو أفكار جديدة مبدعة تعتمد على المعلومات الجديدة.¹

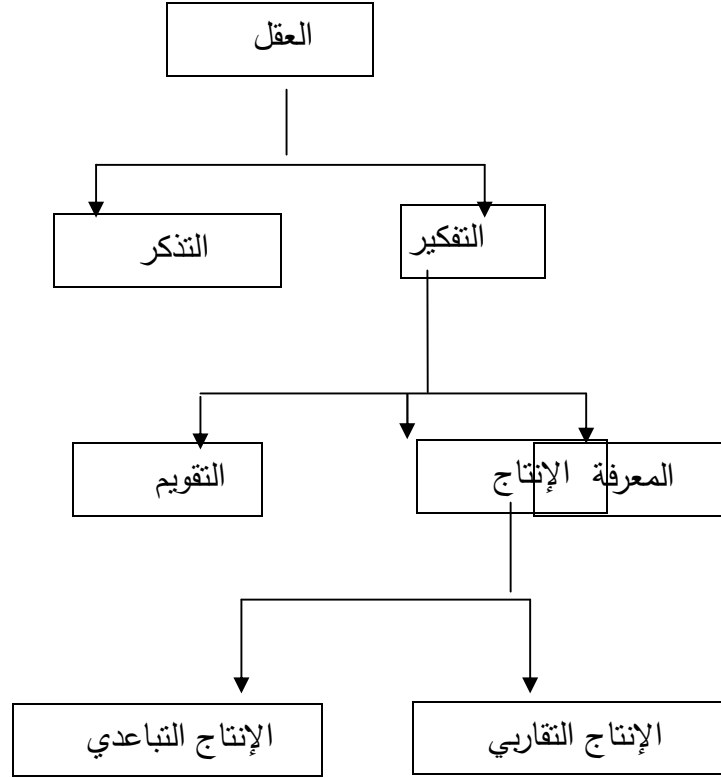
برزت هذه النظرية حين ربط " جيلفورد" بين الذكاء و ناتج العملية العقلية التي يستخدمها الفرد عندما يواجه موقفا من المواقف و إستنتج بأن ذكاء الفرد مزيج مركب من عوامل عقلية يصل عددها إلى 120 عامل أو قدرة و تتبع من تفاعل 3 أبعاد هي:

العمليات : و تضم قدرات التفكير الإدراكي المعرفي ، قدرات التفكير التقاربي ، قدرات التفكير التباعدي ، قدرات التفكير التقويمي ، قدرات التذكر.²

¹ ليث محمد عياش ،مرجع سابق،ص ص 109، 110.

² المرجع السابق ،ص 108.

"العمليات العقلية الخمسة عند جيلفورد.



المصدر: ليث محمد عياش: ص108.

المحتويات : وتكون إما حسية أو رمزية أو لغوية أو سلوكية.

النواتج: وتكون إما وحدات أو فئات أو علاقات أو أنظمة أو تحولات أو تضمينات ما يعاب على هذه النظرية اعتماد تفسيرها للإبداع على التجربة الذاتية والتحليل الظاهري لظاهرة الإبداع استنادا على المقومات الدينية والاجتماعية و ليس على التحليل النسبي كما يعاب عليها معارضتها لتفسير الإبداع وفقا للضبط التجريبي و التفسير الحتمي.¹

"نستخلص مما سبق أن نظرية من هذه النظريات المفسرة للإبداع قد أكدت على جانب وأهملت أو عارضت أو نفت جانبا اخر يمكن أن يساعد في تفسير عملية الإبداع التي تتم بإيجاد علاقات بين مثيرات واستجابات مدفوعة بدافع مقبول اجتماعيا لتحقيق أهداف اجتماعية ،و هذه الترابطات و

¹المرجع السابق، ص 108.

العلاقات تتم من خلال فرد يتمتع بالحساسية اتجاه المشكلات و القدرة على إعادة بناء المشكلات ، كما يتمتع بالطلاقة و المرونة و الأصالة في التفكير ليشعر بالرضا و السعادة و تحقيق الذات.¹

¹فاطمة محمود الزيات ،مرجع سابق،مرجع سابق،46.

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

تمهيد :

أضحى التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشمل المنظمات في الوقت الراهن وفي ظل التغييرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات حيث تخلق ضغوطا كبيرة تفرض عليها التكيف والتأقلم معها من أجل ضمان استقرارها و نموها على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تتشط فيه وتبرز أهمية التغيير التنظيمي في المنظمة سواء من حيث رؤيتها ورسالتها أو من حيث عملياتها و مهامها أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة و تقنياتها المستخدمة و الهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغيرات المحيط .

ويهدف هذا الفصل إلى الإحاطة ببعض الجوانب النظرية للتغيير التنظيمي من أهمية وأهداف التغيير التنظيمي كما تطرقنا في هذا الفصل أيضا إلى أهم أسباب التغيير التنظيم وأسس وخصائص التغيير التنظيمي مرورا بالأنواع ومجالات ومراحل وعوامل نجاح التغيير التنظيمي كما تطرقنا أيضا إلى أساليب وأدوات واستراتيجيات التغيير وأخيرا مقاومة ومعالجة التغيير التنظيمي.

أولاً: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي :

1 الأهمية :

يعتبر مفهوم التغيير من أحد المفاهيم التي ظهرت في الآونة الأخيرة وأخذت حيزاً ضخماً من الإهتمام على المستوى المحلي والعالمي وذلك لما يحتله التغيير التنظيمي من أهمية بالغة والتي تتمثل فيما يلي

1 -تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم .

2 -تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي .

3- تقليل دوران العمل لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال وتشجيع ومنع مكافآت .

4- التجديد في مكان العمل.

5- تنمية الموارد البشرية بتطوير المهارات والقدرات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.

6- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

7- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها .

8- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم في تنفيذه.

9- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإلتقان من أجل النجاح.¹

2-الأهداف:

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية إنما تكون عملية هادفة و مدروسة و مخططة ومن أهداف برامج التغيير ما يلي:

¹ موسى اللوزي ،مرجع سابق،ص 224.

- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات متخصصة من أجل الأهداف العامة للمنظمة.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء .
- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- بناء جو من الثقة ولإنتاج بين الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها .
- 9- إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة وتسهيل أداء المنظمة لأعمالها .
- 10- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة¹ في المنظمة.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 348.

ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسباب تجعل المنظمة تلجأ إلى التغيير التنظيمي ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

1-أسباب هيكلية :

أكدت النظرية الكلاسيكية على دراسة الهيكل التنظيمي والذي يشمل التغييرات المتعلقة بتقسيم العمل وخطوط السلطة و المسؤولية و تحديد العلاقات بين الوظائف وتطبيق نظام اللامركزية يؤثر على التنظيم ككل مما يدفعه إحداث التغيير المطلوب وقد بين ريتشارد لدافت أن إعادة الهيكلة أو ما يسمى أحياناً بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المؤسسة مما يؤدي إلى تنسيق أفقي ومرونة أكبر للاستجابة للتغيرات البيئية.¹

¹ الصباغ زهير نعيم:مجلة العلوم الإقتصادية، العدد، 1981،ص367.

2- التغيير في أهداف المنظمة:

إن إجراء أي تعديل في أهداف المنظمة سواء بوضع أهداف جديدة أو تغيير أهداف حالية يدفعها إلى تغييرات في البعد الهيكلي أو السلوكي بحيث تساعده على تنفيذ هذه الأهداف و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على التطور و البقاء و الإستمرارية .
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، والبحث في أساليب القضاء على الصراعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة
- العمل على تنمية المشاركة في اتخاذ القرار وتعديل سلوك الموظفين للمنظمات حتى تتمكن من مواجهة التغييرات التي تحيط بها.¹

3 -أسباب بيئية:

تعيش المنظمة في أبعاد بيئية متعددة اقتصادية وسياسية واجتماعية وغيرها من العوامل وغالبا ما تكون هذه البيئة في حالة تغير فهي تتراوح بين الاستقرار والاضطراب، وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها فهي تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة و تحليل التنظيم لهذه التغيرات يساعده على محاولة التكيف مع البيئة الخارجية.²

4-أسباب تقنية أو تكنولوجية:

تتمثل هذه الأسباب في التغييرات التي يشهدها العالم اليوم حيث تعددت وسائل الإتصال الحديثة والتفوق التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار العلمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة الخارجية.³

¹ الساعدي علاء عبد الحسين:أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن البنك الأردني،مجلة الإداري،العدد 66،الأردن،1996، ص 138.

² القريوتي محمد القاسم :السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الجامعة الأردنية،عمان 1989،ص 161.

³ المرجع سابق،ص 161.

5-أسباب إدارية :

تأثر فلسفة الإدارة وأسلوب العمل في المنظمة على أدائها وأي تغيير في هذه الفلسفة يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة ،وكذلك التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد او التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم و التنمية والتدريب ،و بالتالي ضرورة معرفة مشاكل التنظيم ووضع الحلول المناسبة لها

6-أسباب نفسية :

يتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافه بالدرجة الأولى على موارده البشرية ويحدد نجاح التنظيم في استغلال هذه الموارد المتوفرة لديه ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه لدى فان أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعمل وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه.¹

ثالثا: أسس التغيير التنظيمي :

هناك عدة أسس يجب على القائد الإداري مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال ومن بين هذه الأسس ما يلي :

1-يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير وان يخطط للنتائج المرجوة تحقيقها ،وأن يتعرف على أسباب بدء المشكلة وبقائها.

2-يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير والأسس التي يبني عليها لرغبته في إدخال تغيير معين كما أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير واثار دوافعه على الآخرين.

3-محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه ،حيث يتركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعوقة للتغيير.

¹ تركي مصطفى أحمد: بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم ،ط1، الكويت ،1985،ص 368.

4- التعرف على الإمكانيات المتوافرة لدى المسؤول لتقديم العون الآزم أو الدعم التي تتطلبه عملية التغيير، فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكانياته وطاقاته الشخصية الآزم تقديمه من أجل دعم الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات حيث يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسؤول وتخطيطه

5- توضيح هدف التغيير الأشخاص المعنيين في التنظيم لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، و يدعو الأفراد إلى مقاومة التغيير.¹

وقد أشير إلى مبادئ أخرى يستند إليها التغيير التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

1- إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم لاتجاه عملية التغيير بشكل صريح فأعطاء الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم يحقق من حدة مقاومتهم، ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعده على الكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة وبالتالي تسهيل عملية تقبل التغيير.

2- قدرة القائد على المحافظة على استقرارية عملية التغيير و ثباتها واستمرارها وتركيز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الناس على تطوير سلوكهم بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.

3- الدعم والمساندة للأشخاص الذين يتأثرون بالتغيير.

4- مشاركة الأشخاص الذين يتأثرون بالتغيير في اتخاذ القرارات المتعلقة به وكذلك المشاركة في التخطيط فكلما زادت مشاركة الأفراد في عملية التغيير كلما زادت ثقتهم بأنهم قادرين على التأثير في اتجاه التغيير وشدته.

5- الاهتمام بجانب المعلومات حيث يعتبر جانب تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير ضروريا وبالتالي فإنه يجب اطلاع الأفراد على أهداف التغيير والإجراءات المتعلقة به والنتائج التي تترتب عنه .

¹ الحسن رحي محمد: التخطيط للتغيير ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 27، 1980، ص ص 150 151.

6- ضرورة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التغيير، فعملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها من أجل تحقيق أهدافها.

رابعاً: خصائص التغيير التنظيمي:

من خلال التعريفات المتعددة للتغيير التنظيمي لمختلف الباحثين يمكننا استخلاص أهم خصائص التغيير التنظيمي المتمثلة فيما يلي:

1- التغيير عملية مستمرة: فهو يواجه الأفراد والمنظمات دون استثناء، لدى يجب على الإداريين إن يتوقعوا التغيير ويجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة، وإحداث التغيرات في المنظمات على نطاق أوسع، ولا يمكن اعتبار التغيير حدثاً بل هو عملية مستمرة لأنه مستمر ويرتبط بعنصر الزمن، ثم تظهر أهمية الوقت عند حدوثه

2- التغيير عمل مخطط: لكي يحقق التغيير هدفه لا بد أن يكون عملاً منظماً يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة ولتحقيق أهداف محددة وهذا ما يميزه عن التغيير غير المخطط أو التلقائي، ومن جانب آخر يعتبر التخطيط عملية استثمارية تحتاج إلى أنفاق أو التوسع في الخدمات الحالية و تحسين نوعيتها زيادة مما يتطلب زيادة الإنفاق و تدبير الأمور.

ونجاح أي خطة للتغيير في إحدى المنظمات لا يعني بالضرورة نجاحها في منظمات أخرى وإنما يجب وضع خطة التغيير المناسبة في ضوء التشخيص الدقيق لمشكلاتها والظروف التي تعمل فيها.

3- التغيير مسؤولية إدارية: يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة الدنيا، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا، فإن لم تكن هي القائمة للتنفيذ الفعلي للتغيير فعلى الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مساندته في مراحل مختلفة¹.

وبما أن مسؤولية التغيير جماعية داخل المنظمة، فإنه في المنظمات الكبيرة يستوجب إسناد المسؤولية إلى شخص أو جهاز متخصص داخل المنظمة ليقوم بدور عنصر التغيير

¹ الطجم عبد الله بن عبد الغني: التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع ، ط2، الرياض ، ص ص 41 42.

- 4- التغيير عملية شاملة: أن اعتبار التغيير عملية شاملة متماشيا مع مفهوم النظم الذي يقضى بالنظرية الكلية والشمولية للنظام محل الإعتبار. ويتعامل التغيير التنظيمي مع المنظمة باعتبارها نظاما كاملا ويعمل التغيير التنظيمي دوما على إحداث تغيرات في أساليب العمل والعلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد.¹
- 5- عملية التغيير تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم حيث أنها عملية هادفة يجب أن تؤدي الى تحسين مستوى الفعالية التنظيمية، أي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وبأقل جهد وتكلفة وفي اقصر وقت.²

ومن خصائص التغيير التنظيمي أيضا:

- التغيير التنظيمي يتضمن أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون مخططا يمكن ضبطه أو توجيهه نحو أهداف مقصودة أو محددة مسبقا .
- يتضمن التغيير زيادة قدرة الفرد والتنظيم والتكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.
- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد والإتصال بينهم، والعلاقات بين الأفراد والجماعات.
- الإدارة الفعالة لتغيير تستلزم وجود جهاز لصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة و تحديد البدائل المناسبة للتعاون مع هذه التغيرات.³

خامسا: أنواع ومجالات التغيير التنظيمي:

1- الأنواع:

إن نجاح عملية التغيير يتطلب فهمها كاملا لأنواع التغيير و أشكاله، وكذلك لمراحله وهذا ما سنحاول توضيحه.

¹ حلواني ابتسام عبد الرحمان : التغيير ودوره في التغيير ، مجلة الإدارة العلمية ، العدد 76 ، 1990 ، ص 46.

² تركي مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص 369.

³ الطيب ولد لعروسي : إرث غربي مخيف ، مجلة الفيصل ، الدار العربية للنشر والطباعة، العدد 355، السعودية، 2005، ص 112.

يجمع أغلب الباحثين في مجال التنظيم الإداري على أن هناك نوعين أساسيين للتغيير لا بد من التفرة بينهما كما يلي :

1-1- حسب درجة التخطيط: إن أحد طرق تعامل المؤسسات مع القوى البيئية الخارجية والداخلية هو التوقع المسبق لاتجاهات هذه القوى وتغييراتها، وقد ثبت علميا أن المؤسسات التي تشعر بالحاجة إلى التغيير قبل حدوث التغييرات البيئية، ثم تخطط للتعامل مع تلك التغييرات عند حدوثها بطريقة منهجية، هذه المؤسسات أكثر فعالية وكفاءة، هذه العملية يطلق عليها مسمى التغيير المخطط بناء عليه فإن التغيير المخطط يتضمن توقعاً للتغييرات البيئية المحتملة التي يحتم على المؤسسات أن تتجاوب معها، وكيفية هذا التجاوب بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المؤسسات ذاتها.

- **التغيير العشوائي:** على العكس من التغيير المخطط، هناك تغيير قائم على رد الفعل ويحدث عندما لا تعطي إدارة المؤسسات اهتماماً بالغا في توقع التغييرات البيئية، بل حتى هذه التغييرات بالفعل، وتتحرك حين تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية حينها فقط تقرر ماذا تفعل حيال تلك التغييرات، وتقوم بسلسلة من الإجراءات الفورية الملموسة الروتينية القصيرة الأمد، أي أنها إدارة مشاكل وإدارة بالأزمات والتغيير الذي تعتمد هذه الإدارة في مواجهة تحديات البيئة و تهديدها هو المسمى (بالتغيير العشوائي)، وقد عرفه موسى اللوزي بأنه التغيير الذي لا يكون مبنياً على خطة واضحة كما انه لا يبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف.¹

إن الإدارة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي، هي تلك الإدارة التي تترك الأمور تجري، والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمات، حينئذ فقط تتحرك، وتنفق أو تقوم بسلسلة من الجهود المكلفة والشاقة، والتي غالباً ما تكون نتائجها غير الفعالة أقل من الكلفة.

والجهد المبذول، وحين تنقضي الأزمة تعود إلى سكونها، وتركن إلى قوقعتها مرة أخرى، فهي إدارة ساكنة وقتية جامدة لا تظهر إلا وقت الأزمات وتنتهي بانتهائها لذلك فإن مصيرها الحتمي سيكون نحو هوة الفشل لسببين رئيسيين.

¹ عبد الرحمان توفيق : مجلة المناهج التدريبية المتكاملة أساليب إحداه التغيير ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ط 3 ، 2004 ، ص 73.

أولهما: أن المؤسسات التي تعتمد هذا الأسلوب سيزداد ضعفها أمام المنافسة وغيرها من التهديدات الخارجية الأخرى لعدم تمتعها ببعده النظر والتخطيط الإستراتيجي للتنبؤ بالتهديدات والضغوط وإعداد الخطط الكفيلة بإحداث التغيير المناسب لمواجهتها.

ثانيا: عجزها عن القيام بمعرفة استغلال فرص رئيسية كانت ستحقق لها قدرا كبيرا من النجاح.¹

1-2- إذا اعتمد درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا ان نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل:

أ- التغيير الشامل: هو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة .

ب- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة و تكمن الخطورة في التغيير الجزئي لأنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فعالية التغيير فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين... وغير ذلك من مستلزماته.²

1-3- إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لأمكن التمييز بين :

أ- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي أي التغيير هي الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) و التغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب- التغيير المعنوي (النفسي او الإجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، كمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات أو أجهزة حديثة إلى أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

1-4- يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى تغيير سريع وتغيير بطيء:

أ- التغيير البطيء: حيث يتميز التغيير التدريجي أو البطيء بكونه أكثر رسوخا من التغيير المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

¹ المرجع السابق، نفس الصفحة.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق ص 350.

ب- التغيير المفاجئ: و عادة ما يكون التغيير السريع (المفاجئ) نتيجة للتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين.¹

1-5- أما إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فنميز بين التغيير المفروض بالقوة والتغيير الإرشائي بالمشاركة:

أ- التغيير المفروض (بالقوة): تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) و عادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

ب- التغيير بالمشاركة: يتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

1-6- وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف فنجد التغيير البسيط السطحي والتغيير الجذري (الراديكالي):

أ- البسيط (السطحي): يكون أحداث هذا النوع من المؤسسة تدريجيا، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، تجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفاعلية القصوى إذا اعتمدت فيه الإستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المؤسسة.

ب- التغيير الجذري: هو تغيير مفاجئ وعارض، ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المؤسسة كما نجد خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.²

2- مجالات التغيير التنظيمي:

1- المجال الوظيفي: يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كما يلي:

أ- فلسفة المنظمة: يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصوصياتها و تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتمثل ثوابها التي تحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها، وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة التي تحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها، و قد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل.

¹ عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 39.

² المرجع السابق، ص 39.

ب- رسالة المنظمة: وتتناول غرضها الرئيسي مجالات نشاطها، وأنواع الخدمات التي تمثلها للمستفيدين حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإلحاق وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء وظائف أو أكثر.¹

ج- أهداف المنظمة: وهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها فمن الطبيعي أن يتغير الرسالة يترتب عنه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة ومن ثمة في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف

د- إستراتيجية المنظمة: من خلال إعادة النظر فيها، إما بتعديلها أو تبني إستراتيجية جديدة.

2- المجال الإنساني: يعد الموظفين جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق ومن ثم يجب العمل على تطويرها لتتلائم مع متطلبات وأدوار المنظمة و يلعب السلوك الإنساني في المنظمة دوراً بارزاً في عملية التغيير التنظيمي حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال:

أ- المهارات والأداء: يستخدم لذلك عدة طرق:

- الإحلال وذلك بالإستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباطاً، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية .

- التحديث التدريجي للموظفين، بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لانتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد.

- تكوين الموظفين بهدف أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

ب- الإتجاهات والإدراك والسلوكيات: يطلق على هذا التغيير في مجالات الدراسات الإدارية إصلاح <التنمية الإدارية>.

ج- الثقافة التنظيمية: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في إحداث التغيير عبر خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة وذلك لترويج هيكل القيم الجديد.

¹ صلاح بن فالح عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005، ص 74.

3- المجال الهيكلي أو الهيكل التنظيمي:

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرض للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغييرات في الهياكل التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي لتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استخدام أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير بعض الوحدات مما يحقق المرونة في التنظيم وملائمته مع التغييرات الجديدة.¹

4- المجال التكنولوجي:

إن التقدم التكنولوجي الذي تشهده المجتمعات يفرض على المنظمات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة، وتتراوح تلك التغييرات التكنولوجية من بسيطة مثل: إدخال كمبيوتر يستخدمه الأفراد، أو تغييرات أساسية مثل: التحول من خط إنتاج محطم إلى خط إنتاج من.²

سادساً: مراحل التغيير التنظيمي :

نظراً للدور الذي لعبه التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، قدمت العديد من المحاولات لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير من قبل العديد من الباحثين من بين هذه المحاولات ما قدمه "كيرت ليون" في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، فقد ساعد هذا النموذج في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات، حيث اقترح ليفن عملية ذات ثلاث مراحل لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم قبل المرور إلى مرحلة التغيير ثم إلى مرحلة التجميد للنظام الجديد، وتتلخص هذه المراحل فيما يلي:

1- مرحلة إذابة الجليد: وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين و أقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير والعمل على التخلص من الإتجاهات و القيم وبالتالي فإن تفكيك وإذابة الموقف يسهل على القائمين بالتغيير التنظيمي الوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التنبؤ يمكن مقارنة أجزاء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جدي.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 220.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص 347.

2_مرحلة التغيير: في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حاليا ، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم ومن ثمة تحقيق المطلوب¹ ويكون ذلك التغيير في النواحي التنظيمية التالية:

أ- **التغيير في أنماط توزيع السلطة:** يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الإرتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص تدريب في القيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع متطلبات الجديدة للعمل.

-التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:قد تشمل تلك التغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل.

ب-**التغيير في العمليات الإدارية :** فيشمل إعادة النظر في نمط إتخاذ القرارات و أنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب إتخاذ القرار جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين .

وفي هذه المرحلة يحذر ليفن من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير لأن ذلك سوف يترتب عنه حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الإرتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.²

3-**مرحلة إعادة التجميد** بعد نهاية مرحلة إذابة الموقف وإدخال التغييرات المطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة تجميد ما توصل إليه أو يمكن القول أن في هذه المرحلة تتم حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه في هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من

¹ القريوتي محمد قاسم :نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل ، عمان ، 2000، ص 260.

² أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص 46.

مهارات وأفكار و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية،حيث تهدف هذه المرحلة على تثبيت واستقراره عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات و الأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة ،وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارستهم السلوكية الجديدة وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك¹، وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الخطوات التالية:

- المتابعة المستمرة للنتائج تطبيق التغيير التنظيمي،ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة و المطلوبة ومناقشة الإنحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

-توفير سبل الاتصالات المتفتحة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به .

-بناء أنظمة حوافز تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاز عمليات التغيير .

-إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بتطوير وتغييرات الجديدة،وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير التنظيمي،يتلخص في تحديث الهدف من التغيير وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة،وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراساتها وتحليلها جيدا واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين والتعرف على اتجاهاتهم وردود أفعالهم.²

¹ المرجع السابق : الصفحة نفسها.

² قيس المؤمن وآخرون ، مرجع سابق ،ص 212.

مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات ل"ماسلو" ونظرية العوامل المزدوجة ل"هرزبرغ"

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور - الحاجة للتغيير - تقليص مقاومة التغيير	- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراءات تعديلات بناءة

المصدر: قياس المؤمن وآخرون، ص212.

سابعا: عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

- 1- توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارض.
- 2- دعم وتأيد القادة الإداريين في المنظمة، إذ أن دعمهم وتأيدهم لجهود التغيير تضمن له الإستمرارية وتحقيق النتائج المطلوبة.
- 3- وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساهم على تكوين إطار فكري واضح عن دوافع التغيير وعملياته ونتائجه وقد يكون قادة التغيير من داخل المنظمة أو خبراء من خارجها.
- 4- إشراك الأشخاص والعاملين الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافهم و التخطيط له وتنفيذه، إتخاذ القرارات المتعلقة بما سيحدث.
- 5- التركيز على المجموعات أكثر من الافراد، إذ أن القيم وتوقعات المجموعات في المنظمات تأثرا واضحا على سلوك الأفراد، كما أن التركيز على المجموعات يضمن ديمومة التغيير واستمراريته.
- 6- توافر الموارد المادية والبشرية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- 7- معرفة مصادر ومستوى عدم رضا العاملين في المنظمة وتشخيص مشكلاتها بأسلوب علمي.
- 8- الإهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي في داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة سواء كان تنظيميا، هيكليا، أو تكنولوجيا، فالتغيير قبل أن يكون في الهيكل التنظيمية يجب أن يشمل الفرد أولا باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل عملية التغيير تبدأ

من الفرد نفسه.¹

ثامنا: أساليب وأدوات واستراتيجيات التغيير التنظيمي:

1-أساليب التغيير التنظيمي:يتطلب التطور التغيير التنظيمي جهودا مخططة شاملة على مستوى التنظيم الإداري وضرورته تدعم مفهوم التطوير وتساعد على إنجازه ومن هذه الأساليب اساليب و طرق العلاقات الشخصية الداخلية :إن قدرة المنظمة على التغيير تمكن أن تعتمد على قدرة أعضائها على الثقة بعضهم ببعض عندما تحصل التغييرات و تعتمد أساليب و طرق تنمية العلاقات الشخصية فيما يلي :

أ-تدريب الحساسية:يظهر هذا الأسلوب عادة في الجماعة الصغيرة،ومن أحد معانيه تعزيز الثقة وتنمية العلاقات الإنسانية ،ويمكن تعريفه بأنه طريقة لتنمية العلاقات الشخصية ،ويمكن تعريفه بأنه طريقة لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية التي تصمم لمساعدة الأفراد ليكون عارضين لأنفسهم ولتأثير الآخرين فيهم.

ب- بناء الفريق: تتحدد مراحل بناء الفريق فيما يلي:

-تحديد مشكلة التغيير التنظيمي .

- المشاركة الكاملة في تشخيص المشكلة.

- التعليق على الحلول المقترحة.

- اختيار الحدود التي تحدها المشكلة.

-التنفيذ الفعلي في حلول المشكلات وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية.

ج- حل الصراع داخل الجماعة:إن تنمية الثقة وتماسك الفريق أشياء مرغوبة غير أنها لا تكون كافية

لتحقيق التغيير التنظيمي الشامل.²

إن التغييرات الرئيسية قد تتطلب تعاون جماعات تنظيمية عديدة مثل:التسويق،الإنتاجية والشؤون المالية،لأن الصراعات حول القادة الذاتية ،يمكن أن تنمو بين الجماعات وهذه الصراعات يمكن أن تسبب مقاومة التغيير.

وهناك أيضا عدة أساليب لتحقيق التغيير التنظيمي وهذه الأساليب تغيير هيكل المنظمة،طبيعة الموظفين،مهامهم،والأهداف المهمة، ومن ثم دفع الأفراد لتغيير العلاقات الشخصية الداخلية ومن أهم

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 432.

² صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ب ط، 2003، ص ص 386 ، 372.

أساليب الهيكلية المعروفة في التطوير ما يلي:

-الإدارة بالأهداف:هي أسلوب له دور كبير في عملية التخطيط التي تمت دراستها سابقا وتحدد خطواتها الهيكلية على النحو التالي:

- مشاركة جماعة العمل.

-مشاركة المدير مع المرؤوسين.

-تحديد أهداف النمو.

-تحديد قياسات الإنجاز.

-المراجعة،التقييم وإدارة الدورة.

الإثراء الوظيفي:هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات فإذا لم يكونوا مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تعرضت إليه المنظمة ويتم الإثراء الوظيفي من خلال:

- تخطيط العمل .

-أداء العمل.

-تقييم الأداء والإنجازات.

فالمدير الذي يقوم دائما في تخطيط وتصميم الأداء و الموظف ينفذ ويقوم عادة بأداء العمل حسب تعليمات المدير.

فالإثراء الوظيفي يشمل على إعادة تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم مسؤوليات تخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل.¹

2- أدوات التغيير التنظيمي:

يتم إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة باستعمال أدوات الرئيسية التالية:

أ- البحوث والدراسات :التي يقوم الباحثون خارج المنظمة أو التابعين لإدارة البحوث والدراسات داخل المنظمة حيث تساعد هذه البحوث على الكشف عن الكثير من المشاكل التي تعيق من فعالية المنظمة كما تكشف عن الكثير من المبادرات التي تدعم هذه الفعالية مما يسمح للمسؤولين بناء على معلومات علمية واتخاذ قرارات التطوير المناسب و بالإستناد إلى ذلك سواء كانت قرارات تتعلق بالمشاكل

¹ المرجع السابق،ص 372.

معالجة و أثرها بالإيجابيات للإستفادة منها وتعزيز انتشارها.

ب- الإستشارات: وهي التي يقوم بتقديمها الخبراء و المختصين في بيوت الخبرة الخارجية بناء على تكليف من القيادة الإدارية في المنظمة ،وتتميز الإستشارات بأنها غير ملزمة إلا أنهل في الوقت نفسه تعتبر ذات قيمة عالية من الناحية العلمية و الفنية ولا بد من الإهتمام بمعطياتها على إحداث أي تطويرات في المنظمة المعنية.

ج- التدريب الإداري الفني:و يركز هذا التدريب على القوى البشرية داخل المؤسسة ويكون هدفه زيادة وتنمية معارف العاملين مهاراتهم في بعض المجالات المخططة بما يتفق و احتياجات التطوير المزمع إحداثه ، فالرغبة مثلا في إدخال الحاسوب إلى المنظمة تفترض إجراءات تدريب العاملين تدريبات سلوكية تسمح بنهيهء المهارات السلوكية الجديدة تتفق مع ما تقتضيه عملية إدخال الحاسوب من نماذج سلوكية مختلفة عن السابقة وهكذا.¹

تاسعا:مقاومة ومعالجة التغيير:

و تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم والراهن لما يسببه ذلك من إرباك و إزعاج و قلق داخلي في نفس الفرد وفي هذا السياق يقول الأعرجي في المقاومة:قد تأخذ شكلا آخر وذلك عندما يقوم الأفراد بإجراء مناقصة أو مناهضة لعملية التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في بعض الأحيان، وتتمثل إيجابية مقاومة التغيير عندما تكون نتائج التغيير إيجابية وردودها على الموظف والمؤسسة كبير مقارنة بتكاليفها ،ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير نذكر ما يلي:

- الإرتياح للمألوف و الخوف من المجهول:لأن الافراد في أغلبية الأحيان يميلون للمحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والإرتياح داخل مكان العمل ويخشون التغيير لما يخلفه من أوضاع غير مألوفة .

- العادات التي من خلالها الفرد يشعر بالإرتياح:لأنه قد تعود على طريقة العمل ويكون غير مضطر للتفكير في كل موقف،بل يصبح عمله روتينيا بالنسبة له ومبرمجا إلى حد ما والتغيير يشكل له عائقا أمام عمله.

¹ عبد المعطي عساف،مرجع سابق، ص ص 283، 284 .

- سوء الإدراك: عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد الذي يشكل عائقا كبيرا على وجه الخصوص.¹
- الإلتئامات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير عندما يشعر الفرد والجماعة بأن تقاليد ومعايير الجماعة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ فمثلا: قد تكون للفرد علاقات ودية وطيدة مع الأفراد أو جماعات معينة أو في حالة إدخال التغيير يصيب هؤلاء الأفراد أو الجماعات ضرر.
- من الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير كما يلي:
- قيام الفرد بالتهجم في لأي فكرة أو رأي جديد.
- بقوم الفرد بسرعة تحويل المناقشة إلى مجادلة فكرية ويحاول تحليلها إذ يعتقد بأن الأسلوب الجديد هو الأفضل.²
- يصر الفرد على أن التغيير ليس عدلا.
- يقلل الفرد من الحاجة للتغيير .
- اقتراح الفرد لحل سريع لا يشكل في الحقيقة الأمر أي تغيير.
- ومن الأسباب العامة التي تدعو الأفراد لمقاومة التغيير نذكر منها ما يلي:
- المفاجأة والخوف من المجهول .
- مناخ عدم الثقة.
- الخوف من الفشل.
- فقدان المركز والأمن الوظيفي.
- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير.
- نقل الموظفين وترقيتهم إلى أعمال وأماكن عمل غير التي كانوا يشتغلون بها يجعلهم يشعرون بالارتباك.
- افتقاد الحصانة و الحنكة إضافة إلى التوقيت غير المناسب.³
- ب- مقاومة و معالجة التغيير:**

¹ محمود العميان ،مرجع سابق،ص ص 90.

² محمود حسين حريم : تصميم المنظمة للهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، دار حامد للنشر والتوزيع ،ط 3 ، عمان ،2006،ص ص 103 ، 104.

³ مصطفى عشوي ،مرجع سابق،ص 223.

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفاعلية التغيير، ومع تزايد شدة مقاومة التغيير على جميع مستويات وأجزاء المنظمة تصبح محدودة أمام مقاومة التغيير من طرف الأفراد يجب عليها أن تبذل قصارى جهدها و ذلك من خلال إتخاذ كافة الإجراءات للتحقيق من حدة هذه المقاومة وتنفيذ التغيير بشكل يسير وبسرعة.

من الإستراتيجيات العامة لتقليص مقاومة التغيير نذكر ما يلي:

التعليم والإتصال: وتتضمن الإتصال المسبق بالعاملين ومناقشة أمر التغيير معهم لأن مصادر المقاومة للتغيير تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الإتصال والذي يمكن من فتح باب المناقشات والتحاور مع الأفراد وجعل الإتصال مرناً بين الأفراد والإدارة من شأنه أن يشعر العاملين بالثقة وأن لهم مكاناً داخل التنظيم.

التعليم والإتصال: وتتضمن الإتصال المسبق بالعاملين ومناقشة أمر التغيير معهم، لأن مصادر المقاومة للتغيير تكمن في عدم الثقة وأن لهم مكاناً داخل التنظيم. المشاركة: والتي من خلالها لا يستطيع الأفراد والإدارة من شأنه أن يشعر العاملين بالثقة وأن لهم مكاناً داخل التنظيم .

المشاركة: والتي من خلالها لا يستطيع الأفراد مقاومة التغيير الذي يشاركون في اتخذه، وذلك قبل إدخال التغيير إذ يجب جلب هؤلاء الذين يحتمل أو يقاوموا التغيير و إشراكهم في عملية اتخاذ القرار المتعلق بذلك التغيير.

التسهيل والدعم: إن تقديم النصح ومختلف التسهيلات للأفراد والاستمتاع مثلاً لمشاكلهم الاجتماعية بعناية وإعطائهم إجازات، وهذا ما يؤثر على الأداء و مقاومة التغيير ويعطي الأفراد متنفساً من الوقت ودافعاً للعمل أكثر.¹

التفاوض والإتقان: إن تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات لتقديمهم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير .
الإجبار: أي تطبيق التهديد المباشر والقوة على المقاومين للتغيير كالتهديد أو الحرمان من الترقية أو تقييم سيء للأداء.

الإكراه الصريح والضمني: وهو يتضمن الإجبار ويكون في شكل قوة وتهديد في حالة عدم تقبل الأفراد

¹ ماجدة عطية، مرجع سابق، ص 356.

للتغيير.¹

3- استراتيجيات التغيير التنظيمي

يعتبر التعامل مع التغيير من خلال دراسة معمقة لاختبار أفضل الطرق ووضع الإستراتيجيات الفعالة، و الخطط الطويلة والقصيرة المدى لإحداثه، ومن الإستراتيجيات التي يمكن اعتماده عند إحداث التغيير نجد :

أ- إستراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططاً له مسبقاً أو فرضته ظروف طارئة ، تتأثر بعوامل عديدة منها : مهارة وقدرات العاملين ورغبة العاملين بالمشاركة وثقافة المؤسسة و التشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرجة كالتالي :

-**إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق:**تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ماهو التغيير وكيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير .

-**إستراتيجية المشاركة المركزة:** هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية ، و درجة مقاومته منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين ، و هنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة ، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير و الحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة .²

-**إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية):** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المكتومة عالية و درجة الإلحاح منخفضة هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها بل عدم إقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف و إزالة الخوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي ينوي إحداثه ، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من مقاومته، وفي الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه

¹ محمود حسين حريم ،مرجع سابق ، ص 361.

² محمد بن يوسف النمران العطييات ،مرجع سابق ،ص 210.

- استراتيجية أسلوب الإيجار: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً، بالتالي يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.

ب- إستراتيجية التغيير البنوي:

يعتبر إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المؤسسة شيئاً مختلفاً تماماً، ولنجاح إستراتيجية التغيير البنوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

- إستراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

- إستراتيجية الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة، وجميع العاملين في المؤسسة يدركون هذه الأزمة، مع مقاومة منخفضة، هذا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكراً عقلانياً. وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم، وسوف يظن أنه مجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقتهم وعقلانيتهم ستؤدى بهم إلى قبوله، هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستجر من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة الأفراد الذين هو بصدد إقناعهم، وهو متأكد أنهم سيضمون إلى استطاع إقناعهم بمنطقتيها.¹

- الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية): يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وانقاد المؤسسة، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية، والقائم على التغيير في حالة استعماله هذه الإستراتيجية سيجد نفسه في الظروف الآتية:

¹ المرجع السابق، ص 212.

يحمل أفكار تقوم على أن الناس يتعاملون بناء على مصالحهم الخاصة أي يكون تفكيرهم حول ما ستدره عليهم الوضعية من الأرباح أو ما سببه لهم من الخسائر فيتحكم في سلوك الأفراد نحو تغيير عاملا الريح و الخسارة ،فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم،ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو بالإفراء بالجزاءات في كل مرة تتاح للقائد فيه الفرصة.

على الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية وهذا نظرا لارتباط التغيير بطبيعة الموقف، والظروف هي التي تحدد ذلك ،كما يمكن المزج بين أكثر من إستراتيجية، وتطبق في الميدان، كما هناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة لتغلب على مقاومة التغيير¹.

¹ المرجع السابق، ص214.

خلاصة:

من خلال ما سبق دراستنا له في هذا الفصل نستنتج أن التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة وضرورية في أي منظمة تسعى لحل مشاكلها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها عبر مختلف مراحل التغيير وبشتى الوسائل وفي مختلف المجالات اعتمادا على الأسس والمعايير التي تتناسب مع الصعوبات التي قد تعترض المنظمة، وتحول دون تحقيق أهدافها كما أن إدارة التغيير التنظيمي تلعب الدور الأهم في تنمية وتطوير المؤسسة ومتطلباتها الداخلة والخارجية .

الفصل الرابع

تتمية الجانب الإبداعي

تمهيد:

تعتبر التنمية الجانب الإبداعي مفهوما شاملا له جوانب عديدة اقتصادية واجتماعية وثقافية وبيئية وأخلاقية بالنسبة للمؤسسة وكل هذه الجوانب تمثل خيوط في نسيج التنمية إذ أنها تتيح الفرصة للتدريب والتعلم على كيفية تحقيق الأهداف، فالعصر الحالي يتميز بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والإنفجار المعرفي والتكنولوجي ، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، ولحلها يتطلب استخدام طرائق جديدة إبداعية وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد حلول إدارية سريعة. ففي فصلنا هذا قمنا بطرح موضوعين الأول عن التنمية بصفة عامة والثاني عن الإبداع.

أولاً: تنمية الموارد البشرية:

1- الموارد البشرية:

1-1- تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية و مصادر استقطابها:

أ- تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية :

إن الأهداف الأساسية التي تكمن وراء بناء استراتيجية هادفة لإدارة الموارد البشرية تكمن في بناء وتحديد الإحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل ولذا فإن استراتيجية الموارد البشرية تشمل العديد من الإستراتيجية الفرعية والتي تتضمن ما يلي:

أ- استراتيجية التخطيط لإحتياجات الموارد البشرية والتي تشمل جميع النشاطات و المجالات المتعلقة بعمل المؤسسة ومصادر الحصول عليها والإحتياجات المختلفة المطلوبة على مختلف الفترات الزمنية القصيرة ،المتوسطة والطويلة، بحيث أن القيام بوضع هذه الإستراتيجية من شأنه أن يساهم في توفير الطاقات البشرية القادرة على إنجاز المهام والأنشطة بالشكل الذي يتماشى مع الحاجات الضرورية للمؤسسة.

ب- الإستراتيجية المتعلقة بالإختيار والتعيين وتمثل في وضع الأسس والضوابط والسياسات بتحديد مصادر الأفراد العاملين ومستلزمات دراسة السوق وتطبيق أسس المفاضلة بين المتقدمين وغيرها من الإعتبارات الأساسية بهذا الشأن.

ج- إستراتيجية الترقيات والنقل للأفراد وتتناول هذه الإستراتيجية السياسات المتعلقة بالترقية والنقل وكذلك ما يتعلق بسياسات الأجور والمكافآت و الحوافز..ومن السبل الكفيلة برفع كفاءة العاملين في إنجاز الأهداف المنظمة والشخصية.

د- استراتيجية التدريب: وتتناول هذه الإستراتيجية السعي المستمر نحو تطوير وتحسين كفاءة الأفراد العاملين من خلال وضع سياسة تدريبية وتطويرية قادرة على حصر الكفاءات البشرية وتحديد الإحتياجات

التدريبية لهم وتحديد سبل المفاضلة بين التدريب داخل وخارج المؤسسة وغيرها من الإعتبارات التي تشكل أسس هادفة في التطوير والتدريب.¹

هـ- استراتيجية تتعلق بتقويم الأداء :تلك الإستراتيجية تتضمن الأسس والضوابط والسياسات المتعلقة بقياس أداء الأفراد العاملين ووضع المعايير التي يمكن من خلالها مقارنة الأداء المتحقق مع تلك المعايير والضوابط لغرض تحديد الانحرافات الحاصلة في الأداء بغية اعتماد ذلك في تقويم الإنجاز المتحقق من الأفراد العاملين،ولذا فإن مختلف الأسس التي تقوم هذه الإستراتيجيات بصورة شاملة تعتمد تحديد الاحتياجات الحقيقية من القوى العاملة ومختلف كفاءاتها المطلوبة،و على الرغم من اختلاف الوسائل المستخدمة في تقدير الاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية إلا أن هناك عددا من الوسائل المستخدمة في المؤسسات والتي تبتعد عن الأحكام والتقديرات الشخصية.²

ب-مصادر استقطاب الموارد البشرية:

على الرغم من تنوع المصادر للحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين هما:المصادر الداخلية والمصادر الخارجية .

1- **المصادر الداخلية:**وهي عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة وهذه المصادر غالبا ما تكون عن طريق الترقية والنقل أو غيرها.

- للإختيار من المصدر الداخلي مزايا عديدة منها:

أ- توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة السابقة عن إدارة الموظفين.

ب- إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للعاملين في المنظمة وتحقيق تتابع لحالات الترقية.

ج- خفض تكلفة استقطاب مقارنة بتكاليف المصدر الخارجي.

د- تجنب المغامرة بتوظيف أفراد من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم .

¹ حظير كاظم محمد ، ياسين كاسب خوشة : إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،2007،ص 49.

² المرجع السابق،ص ص 49،50.

هـ- معنويات عالية داخل المنشأة مما يدفع الأفراد العاملين في المنظمة لزيادة الإنتاج والولاء للمنظمة وتحسين الأداء.

و- معرفة الأفراد بضوابط إجراءات عمل المنظمة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف على الوظيفة الجديدة.¹

عيوب المصدر الداخلي:

1- لا يسمح بتغلغل العناصر الشخصية في عملية الإختيار كالمحابة وعدم المساواة بين العاملين عند الإختيار.

2- توفير برنامج التنمية وتدريب العاملين، الأمر الذي يحتم على المنظمة دفع التكاليف.

3- زيادة المشاكل الداخلية بسبب التناحر على الترقية داخليا.

4- منع دخول موارد بشرية مصحوبة بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة بسبب عدم ترقيتهم.²

2-المصادر الخارجية:

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية التي تتمثل فيما يلي:

أ-تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة :

حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال سير ذاتية بالبريد أو عن طريق الأنترنت والبريد الإلكتروني.

ب-عن طريق الإعلان:

¹ المرجع السابق، ص ص 49،50.

² يوسف حجيم الطائي :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان ،2006، ص ص

الإعلان بالصحف أو الراديو والتلفاز وكذلك في المجالات.¹

ج- مكاتب توظيف (الاستشارات)

وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي

د- تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في توظيف الخيجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وتتطلب هذه الطريقة وضع برنامج تدريب فعالة.

هـ- النقابات العمالية:

حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسبة البطالة.

- للاختيار من المصدر الخارجي مزايا منها:

أ- تتيح هذه المصادر للمنظمة فرصة للتقدم والتطور عن طريق السماح بدخول مهارات وقبليات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقا.

ب- إقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية وغير ملائمة في المنظمة.

ج- أقل كلفة من إعداد برنامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.

د- إدخال طرق وأساليب صناعية جديدة يمكن للمنظمة أن تستفيد منها.²

عيوب هذا المصدر الخارجي مايلي:

أ- تحميل المنظمة تكاليف مالية إضافية من الممكن تجنبها .

ب- احتمال وقوع أخطاء وبطئ في العمل يسبب عدم تكيف الموظف الجديد في الوظيفة الشاغرة.

ج- نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة وغير مرغوب توفرها فيها.

¹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، المكتبة العربية، القاهرة، 1971، ص 66.

² المرجع السابق، ص 67.

د- قد لا يؤدي استقطاب الأفراد من المصدر الخارجي إلى الإختيار الأفضل.

هـ- خفض المعنويات والتأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الحاليين الموجودين في المنظمة.¹

1-2- القدرة التنافسية للمنظمة وخصائص الموارد البشرية:

أ: القدرة التنافسية للمنظمة:

تتضح أهمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المعلومات والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات البيئية للقرن الجديد، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة في المجال الذي تنتمي إليه التنافسية للمنظمة من خلال الوسائل التالية:

- اختيار العاملين ذوي القدرة الإبتكارية والأداء الجيد.

- إعداد الموارد البشرية للتعامل مع المستجدات التكنولوجية.

- غرس الولاء وتنمية الإلتزام للمنظمة بتحسين ظروف العمل.

- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وزيادة الرغبة فيه.²

هذا وقد تحولت بالفعل إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة متخصصة مستقلة إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمنظمة من خلال المشاركة الفعالة على مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين المسؤولين على الأنشطة الأخرى للمنظمة.

وفي العقدين الأخيرين من القرن العشرين زادت أهمية إدارة الموارد البشرية فعلا في تعزيز الأنشطة الأخرى بالمنظمة وبالتالي في تحقيق الميزة التنافسية، ووضح ذلك في إحدى الدراسات التي أجرتها مؤسسة TOWERS PENRIN الإستشارية عام 1992 على عينة من المديرين 300 مدير والمتخصصين وتوصلت إلى نتائج منها:

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص ص 196، 197.

² سامع عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية، ط1، عمان، 2011، ص31.

- العولمة ونقص قوة العمل من أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية.

- أن الإنتاجية والجودة ورضا المستهلك لا بد من الربط بينهما وبين الإستراتيجية العامة للمنظمة .

ج- لا بد من التوجيه بالعمليات إلى التوجه الإستراتيجي.

د- لا بد من التركيز على جودة خدمة العملاء ومشاركة العاملين وتحسين العمل وخلق قوة عمل و تحقيق متطلبات السوق.¹

ب- خصائص الموارد البشرية:

خصوصية الموارد البشرية تختلف عن خصوصية الموارد الأخرى فهو مورد بشري في بشري في الوقت نفسه فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى فهو يمتلك القدرة على التناسق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص ارتقائه كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي، وهذا يجعلنا نتساءل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعلمه شرط أن يحفز دائما للعمل والإنجاز ومن بين هذه الخصائص نذكر:

- النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية :

عندما ذهب خبراء خبراء أوروبا وفنيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع مارشال لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي هو سلوك الإنسان العامل ومن ثم استنتجوا شعارا عاما لا يزال ساريا إلى اليوم وهو

"أن الإنتاجية سلوك < أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل".²

-التحفيز بالترغيب: إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة،

¹ المرجع السابق ، ص31

² عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، شارع الجامعة الأردنية ، 2008، ص 17.

وأن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحت التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل، فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع أمر أصعب و أهم واجبات و مسؤوليات القائد حالياً.

- **قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:** إن الموارد البشرية دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم ومتى وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإدارة الإنسان وفقاً لشروطه و دوافعه التي يحددها، وتأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب فيه الإنسان الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، وهذا عبر عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخييلات الإنسان و أحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

- **الميول الاجتماعية للإنسان:** إن المخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل داما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمداً إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، ولذلك يجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاته وبين الجماعة لتكون له اعتباراً.

- **تطور الإنسان و تنميته عملية داخلية ذاتية** فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن هذا الأخير (النمو) يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق أقوى دائماً أكثر دوماً إذا بدأت من الداخل.

- **طاقة الإنسان في إحداث التغيير:** إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوماً إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسياً لقبول التغيير ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقاً و رشيداً أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.¹

¹ المرجع السابق، ص 18

1-3- الأدوار الوظيفية لمسؤولي الموارد البشرية:

حتى يمكن لجهاز إدارة الموارد البشرية تحقيق مهامه في خدمة أهداف المنظمة، هناك مجموعة من الأدوار الوظيفية المتنوعة التي يجب على مسؤولي الموارد البشرية الإطلاع بها بشكل شمولي ومتكامل ويمثل الدور الوظيفي مجموعة محددة من المهام والأنشطة و النتائج المتوقعة من مسؤول الموارد البشرية، ويمكن استعراض أهم الأدوار الوظيفية لمسؤولي الموارد البشرية على النحو التالي:

-**المدير التنفيذي:** يعد المسؤول الرئيسي عن كافة أنشطة الموارد البشرية، حيث يعمل على إحداث التكامل بين برامج الموارد البشرية وغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة كما يتولى الدور القيادي لكافة برامج التنمية البشرية ويقوم بالإشراف على مسؤولي الإدارات الوسطى، وبصفة عامة يسعى المدير التنفيذي لتحقيق النتائج على المدى البعيد من خلال المساهمة في تصميم الإستراتيجيات والسياسات يخصص الموارد على مختلف الأنشطة.

ومن الأدوار المتوقع القيام بها بواسطة المدير التنفيذي:

-الترويج لقيمه وأهمية تنمية الموارد البشرية لكافة أعضاء المنظمة.

إبراز العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية والنتائج التنظيمية مثل: الإنتاجية والربحية وتخفيض التكلفة و المبيعات.

-تدعيم الاتصالات بين مختلف الوحدات التنظيمية لتعزيز الاستفادة من مجهودات تنمية الموارد البشرية.

-تقديم الرأي والمشورة فيما يتعلق بكيفية تحسين و تطوير الأداء في الإدارات والأقسام المختلفة من خلال برامج وأنشطة تنمية الموارد البشرية.¹

-**المقيم:** يهتم مسؤول الموارد البشرية القائم بهذا الدور بمراجعة فعالية برامج وأنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية بوجه عام، ومن بين النتائج المتوقعة لممارسة دور المقيم مراجعة البحوث والتقارير

¹ أنس عبد الباسط عباس : إدارة الموارد البشرية ،إدارة المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ،ط1، عمان الأردن ، 2011، ص ص

وتقييمها، والإطلاع على البيانات و السجلات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية.

مطور المواد: يقوم صاحب هذا الدور بتطوير و إعادة وتجهيز المواد والوسائل المطلوبة لتنمية الموارد البشرية، ومن النتائج المتوقعة من القيام بدور المطور إعداد متطلبات الخطط و مستلزماتها و توزيع النشرات والتعليمات ووسائل الإيضاح، واستخدام الأساليب الحديثة للعرض مثل: الحاسب الآلي والفيديو وغيرها.

-استشاري المسار الوظيفي: يركز استشاري تنمية المسار الوظيفي على توضيح نقاط القوة والضعف للأفراد العاملين بها ،يمكنهم من بناء المسار الحقيقي ،وتصور مداخل التطور المختلفة التي يجب المرور بها خلال حياتهم الوظيفية،وتتمثل النتائج المتوقعة من قيام مستشار تنمية المسار الوظيفي في عقد جلسات ودورات تأهيلية للعاملين وتنفيذ ورش العمل اللازمة لتدعيم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف إلى جانب إعداد أدلة إرشادية للمسارات الوظيفية.

-المسهل أو المحضر: يؤثر المسهل في عملية الاتصالات المتعلقة ببرامج تنمية الموارد البشرية ولذا فإن دوره يتضمن تهيئة بيئة التعلم في المنظمة وتقديم المعلومات، وإدارة المناقشات والحوار.

-المسوق: يتمثل دور المسوق في الترويج لخدمات تنمية الموارد البشرية ومحاولة إقناع العملاء الداخليين والخارجيين بالتعامل فيها، وتشمل النتائج المترتبة على القيام بدور المسوق نشر الاتفاقيات والعقود الخاصة بخدمات تنمية الموارد البشرية ، هذا إلى جانب متابعة وتقييم الأفكار وعرضها على الآخرين.

-محلل الاحتياجات: يهتم محلل الاحتياجات بدراسة وتحليل احتياجات الأفراد العاملين من البرامج والعمليات التي تساهم في تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري في المنظمة، والمخرجات المتوقع تحقيقها من دور محلل الاحتياجات في توفير أدوات ووسائل قياس الأداء ودراسة وتحليل التغيير في متطلبات الوظائف عند الضرورة.¹

-وكيل التغيير: يتلخص دور مسؤول تنمية الموارد البشرية وكييل التغيير في تسهيل عمليات إحداث التغيير من خلال ما يقدمه من نصح و إرشاد للإدارة وبناء علاقات متميزة مع العملاء، وتنمية

¹ المرجع السابق، ص ص 47، 48.

الإستراتيجيات اللّازمة لمواجهة المواقف الطارئة و تتضمن المخرجات المتوقع تحقيقها من ممارسة هذا الدور العديد من النتائج بينها تكوين فرق العمل الفعالة،وتحقيق جودة الإدارة وتكوين الإستراتيجيات الطارئة و تطبيقها،و مراجعة التقارير الخاصة بعملية التطوير و التحسين.

- **مصمم البرامج:** ينطوي هذا الدور على القيام بتصميم برامج وأنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بتقبل الأفراد لها وتعظيم الاستفادة منها،ومن بين النتائج التي يسعى القائم بهذا الدور إلى تحقيقها تحديد أهداف البرامج وتعليمات الخطط،والى جانب إعداد الإستراتيجيات الطارئة،وتصميم البرامج التي يمكن تطبيقها بنجاح.

-**الباحث:** يكمن هذا الدور في البحث عن النظريات والمفاهيم الجديدة بغرض تطوير وتحسين فعالية برامج وعمليات تنمية الموارد البشرية،ومن النتائج المتوقع تحقيقها من خلال دور باحث تنمية الموارد البشرية فحص تصميمات البرامج،و بحث المقترحات و الملاحظات وتحليلها والتوصل إلى مداخل لتطوير الأداء وتنمية الفعالية في أنشطة إدارة الموارد البشرية.¹

و يلاحظ أن هذه الأدوار تتسم بالتكامل و التداخل من أجل تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية،كما أن ممارسة هذه الأدوار لا تقتصر بالضرورة على أشخاص أو وحدات تنظيمية بعينها،كما قد يمارس المسؤول الواحد عدة أدوار أو يمارس عدة مسؤولين دورا واحدا ، فالغاية النهائية هي القيام بأبعاد الأدوار بشكل فعال.

2- إدارة الموارد البشرية :

2-1-تعريف إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي:

أ- التعريف:

لقد أعطيت إدارة الموارد البشرية عدة تعريفات والتي سنوردها على النحو التالي :

¹ المرجع السابق، ص ص 48، 49.

تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن للمنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية.¹

كما تعرف أيضا على: أنها جهاز يعمل على استغلال الفرد أحسن استغلال، وهذا لتحقيق أهداف المنشأة والتعبير عن الأهداف الصناعية التي تعنى أساسا بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين، حيث يوفر لديهم حافز معنوي قادر على تحقيق أهدافهم الشخصية، و أهداف المنشأة.²

-عرفها آخرون بأنها: تشمل عمليات أساسية يجب آداءها وفق قواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجونه من رأي، ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفاعلية أكثر.³

_تعني كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه خاص عام وهي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه وتقييم كافة العمليات والأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها و الحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة على مستويات الكفاءة.⁴

-وتعرف كذلك بأنها: تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها بما تستحقه جراء القيام بما أنيط إليها من واجبات ووظائف.⁵

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون منظمة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم ،خبرتهم ،سلوكهم ،إتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم الإدارية ،

¹ حنا نصر الله :إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2011،ص 30

² محمد ماهر عليش:إدارة الموارد البشرية،دار الغريب للطباعة،القاهرة،1971،ص03.

³ فيصل حسونة ،مرجع سابق ،ص 07.

⁴ بسيوني محمد البرادعي:تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، إبرك للنشر والتوزيع،القاهرة،2005،ص 17.

⁵ محمد بوزهرة : تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية،حالة المؤسسات الجزائرية،الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،الجزائر 9-10 مارس،2004،ص28.

وفي مساراتهم الوظيفية.¹

ب- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الإهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

-**التوسع والتطور الصناعي:** في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

-**التوسع الكبير في التعليم:** وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع نوعيات الحديثة من الموارد البشرية .

-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.²

ويمكن تقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فترات نوضح فيها مراحل تكوينها، نموها ونضجها، وقد جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها ببرنامج أكثر رقياً وتعقيداً وشمولاً لإدارة الموارد البشرية.

¹ حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، أستاذة إدارة الأعمال، مديرية النشر لجامعة قلمة، جامعة 8 ماي، 2004، ص 21.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص ص 9، 10.

- مرحلة التكوين:

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، فقبل عام 1990م و بالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين، وتحديد مستويات الأداء، والأمن الصناعي والتدريب والنواحي الصحية، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا ويمكن القول أن المسؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات، وهذا من خلال مهامه والمتمثلة في معالجة المشكلات اليومية .

ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر، صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظية بقبول عام لإدارة الموارد البشرية ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي.¹

- مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو في التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة ما بين عامي 1900م و 1946م، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكربتير الجماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد، وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف بالمتزايد بشرعية وضرورة لأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وأهمية القيام بها في كل مرحلة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسات التوظيف والتدريب والترقية والمكافآت... وأصبح مسؤول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي و الاقتصادي على الأفراد بتحديد هذه السياسات وإجراءات تطبيقها. فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة، عن سابقاتها في كون تنظيمها لا يختلف اختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية والفرق بينهما يكمن أساسا في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها فالأنشطة لم تختلف ولكن البرامج تطورت وفقا للتطورات الحاصلة على مستوى المجتمعات والمنظمات.²

¹ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، ط 1، بيروت، 1993، ص 9.

² عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 09.

-مرحلة النضج :

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة عام 1946م، وأيضا التزام الحكومة الفدرالية بفرص عمل ملائمة ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة لإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، والخاصية الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا.

وهذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم، فوظيفة الأفراد تسعى اليوم إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الاختيارات الاقتصادية ومتطلبات التطور للأفراد، وبالتالي فدور وظيفة الأفراد اليوم يعني بتحرير قوة الإبداع والاختراع للأفراد وتحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة لبيئة الخارجية.

وتجدر الإشارة إلى أن التطور الذي شمل الأنشطة والمفهوم فقط بل امتد حتى إلى التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة والأفراد الذين يتولون تسييرها فالتسمية التي كانت شائعة أكثر لهذه الوظيفة هي تسمية رئيس الأفراد وهذه التسمية لازالت مستخدمة إلى يومنا هذا على مستوى المنظمة أو على الوحدات التابعة لها، ولكن بمرور الوقت دخلت مصطلحات جديدة في وظيفة الأفراد وهذا ناجم عن تطور هذه الوظيفة وأصبحت مثلها مثل باقي المصالح الأخرى، والتسميات الأكثر استعمالا هي:

-مدير الأفراد والعلاقات الإنسانية

-مدير الأفراد وعلاقات العمل

-مدير الأفراد والعلاقات الصناعية

- مدير الأفراد والشؤون الاجتماعية

-مدير الأفراد والموارد البشرية¹

2-2- مهام يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها :

-ضمان تعبئة المنظمة بالكفاءات المطلوبة لمقابلة متطلبات المنشآت.

¹ المرجع السابق، ص 10.

- وضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- وضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف ، المكافآت، الأجور ،المناخ، صحة ،سلامة العاملين،برامج التدريب وتقييم العاملين.
- توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف وعمل مرض للعاملين
- تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الموارد في التوظيف والتنافس.
- صيانة وتدريب القوى العاملة وتنميتها لكي تستجيب للتطورات الحاصلة في نظم العمل .
- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والتنظيم بالتعرف على رغبات العاملين واتجاهاتهم وتلبيتها.¹

2-3- أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية:

أ- الأهداف:

إن إدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد و تطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم و رغباتهم وكذلك احتياجات المنظمة، وكما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف:أهداف اجتماعية ،أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

-الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بإيجاد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وريحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف ،وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.²

¹ حنا نصر الله، مرجع سابق،ص 04.

²صلاح الدين عبد الباقي،مرجع سابق، ص 16.

-أهداف العاملين: وتتمثل في:

-العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

-إنتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

-أهداف المنظمة:و تتمثل في:

جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

-الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

-العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك ،وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.¹

وهناك أيضا أهداف وظيفية و شخصية واقتصادية.

- الأهداف الوظيفية:الحفاظ على استمرارية استخدام الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

-توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين في تحقيق أهدافهم.

- الأهداف الشخصية:تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وهذا مع حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم على العمل والإنتاج ولا بد على إدارة الموارد البشرية أن تولي إهتماماً بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي و متابعة

¹ المرجع السابق، ص 17.

مساراتهم الوظيفية.

- الأهداف الاقتصادية : حيث تهدف إلى رفع الإنتاجية وتحقيق تخفيض التكاليف الإجمالية و الأشعار والأجور من خلال التحديد العادل لها،ومن خلال ما يستطيع المشروع أن يقدمه للفرد من مغريات وما يقدمه الفرد للمشروع من مساهمات فإذا تجاوزت مساهمة الفرد في مشروع ما يحصل عليه،وهذا يؤدي إلى إنخفاض نسبة المساهمة في تحقيق الأهداف والعكس.¹

ب-أهمية إدارة الموارد البشرية:

ترتبط أهميتها بأهمية العنصر البشري نفسه حيث أنه يجب أن يحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير،و تبرز أهميتها في ما يلي:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات بإدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز و الإبداع تعتمد على رأسمال البشري.

تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الإهتمام و الاحترام و التقدير المشاركة في وضع القرارات.

-التخطيط الجيد للموارد البشرية يمكن المنظمة من الوصول إلى المؤشرات الآزمة لتحقيق حاجاتها من العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم،وهذا يكون في المدى القصير والبعيد.

-إدارة الإستقطاب والإختيار الملائم للأفراد العاملين يؤدي إلى شغل أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ويسهل من وضع الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة.

-تقييم الأداء يساعد على تنمية العاملين من خلال إكسابهم لخبرات جديدة والتي تساعدهم على أداء واجباتهم ومهامهم المستقبلية.

-والإدارة الجيدة تقوم بتحفيز عمالها على أداء أفضل وذلك لزيادة ولائهم،كما أن معرفة العمال بإمكانيات الترقية وتنمية قدراتهم والحصول على عوائد بقدر الإنجازات يشجعهم على الأداء العالي.²

¹ ياري كشواكي :إدارة الموارد البشرية،دار الفاروق للنشر والتوزيع ،ط 1، 2006، ص12.

² سهيلة محمد عباس ،علي حسن علي:إدارة الموارد البشرية،دار وائل للمطبوعات والنشر، ط1 ،الأردن،،2000،ص 23.

2-4- خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية في الجزائر:

أ- خصائص إدارة الموارد البشرية في الجزائر:

لا يزال الطابع التقليدي يسود أغلب المؤسسات في الجزائر، و بالأخص إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أضعف الحلقات في المنظمة مقارنة بالإدارات الأخرى كالتسويق والإنتاج وبالتالي ما دامت أساليب إدارة الموارد البشرية باقية على حالها، أي أنها لم تتطور فإن ذلك يصبح عائقا في وجه أي تغيير ومن السمات المتميزة لإدارة الموارد البشرية في الجزائر نجد:

- انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الإستراتيجي في المنظمة وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية .

- تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم انخفاض المستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة.

- انحصار أعمال إدارة الموارد البشرية على الجوانب القانونية (تنفيذ القوانين الصادرة عن الدولة) وكذلك القيام بأمر متعلقة بالتوظيف، حساب الأجور ومتابعة الدوام، وغير ذلك من الأعمال الروتينية اليومية.

- تفقد إدارة الموارد البشرية في الجزائر إلى رؤية مستقبلية للإحتياجات من الأفراد، حيث تنحصر أعمال التخطيط في إستقطاب الإحتياجات العاجلة من الأفراد تماشيا مع فترة الموازنة السنوية.

- لا تلقي عمليات الإستقطاب و الإختيار والتوظيف العناية الكافية.

- أغلب الوظائف الممارسة من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية لا تأخذ بالجدية الكافية.

*كتقييم الأداء مثلا: (أصبح مجرد تقليد روتيني لا يترتب عنه أي نتائج تذكر...)¹.

ب- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

في سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف ألا وهي:

¹ محمد منادلي: إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، تحت إشراف الأستاذ الهاشمي مقراني، 2005، 2005، ص 27.

-التخطيط للموارد البشرية:

وتعد من أبرز وأهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة وتهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث:

-أنواع الوظائف او الأعمال المطلوبة.

- إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.

-الفترة الزمنية التي تعجز عنها خطة الموارد البشرية.¹

وتنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، و أعداد الأفراد الأزمة في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات .

إن للتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على:

- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة مما يساعد في إتخاذ التدابير الأزمة مثل الإستغناء عن بعض العاملين والنقل، الترقية والتدريب.

- يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب و الترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق، كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالإختيار ، التعيين والتدريب والتطوير.²

- استقطاب الموارد البشرية:

وتهتم بالبحث عن العاملين في السوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الإختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد في المكان المناسب.

وجودة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف و المنصب المراد شغله في سبيل

¹صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 123.

²صلاح مفتاح:إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات،المهارات،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية،جامعة ورقلة،9-10،مارس 2004 ص 12.

هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الإستقطاب هما :¹

أ- الإستقطاب الداخلي:

حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذين يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية لشغل منصب، لكن هذا لا يعني أن هذه الترقية تتم هكذا ولكن هناك إجراءات واختبارات معينة يجب على المترشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد وهذا النوع من الإستقطاب يتطلب نظام معلومات فعال وجيد.²

ومن أهم طرق التي يمكن اتباعها في حالة اعتماد على المصادر الداخلية ما يلي :

الترقية.

النقل.

ترشيح الزملاء والأصدقاء.

مخزون المهارات.³

- الإستقطاب الخارجي: تلجأ المنظمة هنا إلى هذا النوع من التوظيف في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل منصب، أو بقصد الإستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم، وهذا ما من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة. وقد يلجأ هنا إلى وسائل اتصال إعلام مختلفة.

ومن أهم الطرق التي يمكن إتباعها في حالة اعتماد على المصادر الخارجية ما يلي:

- الإعلانات في الصحف والمجلات.

- مكاتب ومراكز التوظيف وتنقسم إلى مكاتب حكومية ومكاتب خاصة .

-الإعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية.

¹ محمد زهرة، مرجع سابق، ص 29.

² Jmpentti.human resourse management .paris .france.1987.pe83²

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص 92.

-الإستعانة بالمستشارين في عمليات الإختيار.

-ترشيحات موظفي المنظمة.

-مكاتب المنظمة.

-النقابات.¹

3: تنمية الموارد البشرية:

1-3- أهمية و أهداف تنمية الموارد البشرية:

أ- الأهمية:

تستمد تنمية الموارد البشرية أهميتها من طبيعة القرارات التي تكون أساسا لها وهي قرارات تتعلق بالعنصر البشري، ويمكن أن نحصر أهميتها في النقاط التالية:

مساعدة العمال على مواجهة التحديات التي تخلفها تطورات تكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل .

-تحسين القدرة في الأداء من خلال القيام بالعمل المطلوب منهم في الوقت المحدود والمواصفات الصحية.

-تحقيق الإستقرار داخل العمل مما يقلل من دورات العمل.

-رفع وتحسين الجودة أي أن الأفراد لا يحققون ما هو مطلوب منهم فقط بل إنهم يحققون المطلوب منهم بأحسن الطرق وأقل التكاليف مع الإختصار في الوقت.

-إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأسمال بشري مؤهل ومت ثم فهي تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة.²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 97، 98.

² بن عبد الرحمان نصيرة: آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2009، ص 74.

ب- أهداف تنمية الموارد البشرية:

تهدف تنمية الموارد البشرية إلى:

-إحداث التغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم وأكثر استعداد لتجمل سلوكياته تخدم المنظمة،وأكثر قبولاً للتضحية والولاء للمنظمة.

تحريك دوافع الإنسان وإعطاء كل ما هو ممكن من ولاء ووقت وجهد للمنظمة لتحقيق أهدافها وذلك عندما تسمح له المنظمة بتحقيق غاياته كالزيادة في الأجور والترقية.

-مواجهة التحديات الخارجية للمنظمات بفعالية سواء فيهما يتعلق بالتقدم التكنولوجي أو في مجالات التوزيع أو الاستهلاك أو لوجود منافسة.

-المحافظة على المورد البشري من حيث التقليل من حوادث العمل أو لتجنب التعرض للأمراض المهنية.

- مواجهة مشاكل العمل مثل حالات التعب وانقطاع عن العمل أو كثرة الشكاوي و التنظيمات.

- تنمية الموارد البشرية تستهدف كل الطاقات البشرية من مشغليين وبطالين وكذلك القوى العاملة التي هي من خارج قطاع العمل.¹

3-2- الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية و العوامل المؤثرة على تنميتها:

أ-الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية:

كل المؤسسات على اختلافها تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة ومدربة لكي تنفذ كل أنشطتها وعملياتها مع ظهور وظائف جديدة ، واستخدام تكنولوجيا تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية وفرض برامج تأهيلية وتدريبية لسد النقص الموجود في المهارات ومن أبرز الأسباب المؤدية للتنمية الموارد البشرية ما يلي:

- مواكبة تحول الوظائف من قطاع الصناعة إلى الخدمات .

¹ علي غربي وآخرون ،تنمية الموارد البشرية،مرجع سابق ص 62.

توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بالنشاطات والوظائف الموكلة لهم وتعليمهم نوعية الأداء المتوقع منهم.

- تحسين المهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى الأداء لمطابقة الأداء المحدد لهم .
- تهيئة الأفراد للتنبؤ بوظائف مستقبلية أو تحفيزهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية.

- تهيئة الأفراد ليواجهوا التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية للمنظمة.¹

ب-العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية:

1-العوامل التعليمية:

- المستوى التعليمي للسكان و العاملين في قطاع الأعمال.
- توعية التعليم المهني الفني المتقدم ونوعية الأفراد الذين يتلقون مثل هذا التعلم.
- البرامج المتخصصة في الإدارة ونوعيتها ،وعدها وعدد الملتحقين بها.
- نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان وكذلك النسبة الموجودة منهم في قطاعات الأعمال.

2-العوامل الاجتماعية:

- النظرة للعمل الصناعي والمديرين في الصناعة،كذلك نظرة المدير للأعمال الإدارية.
- النظرة لمفهوم السلطة والنظرة للمرؤوسين ومدى مفهوم المدير للسلطة والمعاونين معه في العمل.
- التعاون بين مختلف المنظمات مثل المؤسسات الصناعية،أجهزة الحكومة.
- المؤسسات التعليمية المشابهة وقدرة هذا التعاون في دفع عجلة الصناعة والتقدم الإقتصادي.²

¹ حسن إبراهيم بلوط،مرجع سابق،ص 237.

² صلاح الدين عبد الباقي : الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الحديثة ، ط1، الإسكندرية،مصر،2002،ص 72.

- النظرة إلى تحقيق المكاسب والإنجاز .

-التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى إلى آخر.

- تقدير الأفراد لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل الفنية والإدارية و الاقتصادية والاجتماعية.

- النظرة إلى المخاطر والإقدام عليها.

3- العوامل السياسية والقانونية:

-مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجال الأعمال والعمل والقوانين العامة ذات الإرتباط بقطاع الأعمال.

-السياسة الدفاعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المؤسسة أو الدول الأجنبية ونظرية الصناعة وسياسات الأفراد.

- السياسة الخارجية وتأثير هذه السياسة على منظمات الأعمال في إطار القبول التجارية.

- الإستقرار السياسي .

-مرونة الأنظمة والتشريعات.

- الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لا مركزية السلطة التنفيذية.

4-العوامل الاقتصادية:

-البنيان الاقتصادي للدولة .

- النظام المالي التنفيذي ودور البنك المركزي،وكذلك دور الدولة في التسعير الإحتياطي للبنوك.

- السياسة المالية للدولة من حيث الإتفاق الحكومي وتوقيت الإنفاق والعجز أو الفائض أو نصيب الدولة من الإنفاق من جهة الإنتاج القومي الإجمالي.

-هيكل الأسواق المالية ومدى تواجد سوق الإدارة المحلية وفعاليتها وتأثيرها الكلي في الإقتصاد القومي.

-القوى الشرائية في السوق المحلي، وفرض التصدير للخارج.

-مدى توفير المرافق العامة مثل: الكهرباء، المياه، النقل، الإتصالات....إلخ.

- العرض النسبي من الأموال والأراضي وحجم صحة القوى العاملة.¹

3-4- أنشطة تنمية الموارد البشرية والأساليب المتبعة لتنميتها:

أ-أنشطة تنمية الموارد البشرية:

تحتاج كل المنظمات إلى أفراد مدربين ومؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها فإذا كانت هذه متوفرة في العاملين الحاليين أو المرتقبين فلا حاجة للتدريب بمعنى أن التدريب يصبح غير هام ،أما في حالة عدم توافر هذه الشروط وهو ما يحدث غالبا فيكون من الضروري رفع مستوى مهارات العاملين و زيادة قدراتهم على التوائم مع الأعمال المطلوبة منهم ويتم ذلك من خلال الأنشطة التالية:

- **المؤهلات:** تعمل هذه المؤهلات على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية حيث تتضمن هذه المؤهلات عناصر كثيرة منها:

- **التعلم:**

ويعمل على اكتساب الفرد مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها،يعمل على جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه كما يعمل على تطوير وتحسين أداء هذه الموارد.

- **المهارات:**

حيث تشير إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه وتحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عمليات توظيف العمل،ومن أمثلة المهارات المطلوبة:القدرة على التخيل،والتفكير والتكيف و الإبتكار...كما تستعمل المهارات المطلوبة في العمل كعناصر لتقييم العامل،وأهمية الوظيفة لتصميم نظام الأجور.

¹ المرجع السابق، ص57،58.

- السمات الشخصية: وتشمل كل الخصائص التي تميز الفرد عن بقية الأفراد وتتمثل في قدرات الفرد، مهاراته، دوافعه، مواقفه، سلوكه، تصرفاته في المنظمة، وتتأثر شخصية الفرد بمجموعة العوامل المذكورة سابقا بالإضافة إلى الوراثة، العائلة، النظام التعليمي والتكويني والبيئة الإجتماعية والثقافية والدينية.

- الخبرة السابقة : وتشمل ما يلي:¹

- عدد السنوات التي مارس فيها العمل.

- عدد برامج التدريب التي حصل عليها.

- الجهات المنظمة لبرامج التدريب.

- الوظائف السابقة التي عمل بها.

- الخبراء القائمون على برامج التدريب.

- الصفات البدنية:

- الطول و قوة الذراع.

- الأناقة والجمال.

- قوة التحمل و الإبصار.²

- التدريب: وهو نشاط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المهارات والمعلومات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم، ويمكن القول بأن التدريب يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

أ- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياستها وأهدافها.

¹ عمرو عقيلي، مرجع سابق، ص 18.

² محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية ، جامعة الإسكندرية ، ب ط، مصر ، 2003، ص ص 105، 104.

- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.
- معلومات عن منتجات المنشأة مشاكل تنفيذها.
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

ب- تنمية المهارات والقدرات لدى المتدرب ومن بينها:

- المهارات اللازمة لأداء عمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على إتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات .
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.¹

ج- تنمية الإتجاهات للمتدرب: ومن بينها:

- الإتجاه لتفضيل العمل بالمنشأة.
- الإتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة.
- تنمية الرغبة في الدوافع إلى العمل.
- تنمية الإتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء .
- تنمية الروح الجماعية للعمل.

¹ صلاح الدين عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي ،الدار الجامعية،الإسكندرية،ص207

-تنمية الشعور بالمسؤولية.

-تنمية الشعور بأهمية التفوق و التميز في العمل.

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعاملين.¹

والتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بل يجب أن يقترن هذا التدريب بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجيد،ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التدريب عما كان يتبعونه قبل التدريب وتشمل التغييرات في سلوك العاملين مايلي:

- تغيير المعارف والمعلومات.

-تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.

-تغيير القدرات والمهارات .

وتكون محصلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنظمة.²

ب-الأساليب المتبعة لتنمية الموارد البشرية:

من الأساليب المتبعة لتنمية الموارد البشرية نجد الإدارة والتخطيط:

1- الإدارة:

تعرف بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية، كل اصطلاح يعتبر حديثا وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائدا،أو القوى العاملة ولقد كانت سنة1970م هي نقطة التحول التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة. تغير المصطلح إلى إدارة الموارد وذلك تماشيا

¹ رابوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص ص 54،52.

² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي ،مرجع سابق ،ص ص 210،208.

مع الأدوار مدير و الموارد البشرية كشركاء عاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي. وكما سبق فإن الإدارة عموما هي مباشرة مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه واستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة وتتحدد مجموعة الوظائف التي تباشرها الإدارة:

- تحديد الأهداف المرجوة: وهي النتائج المرغوب الوصول إليها.

- التنظيم: أي توزيع الأدوار وتحديد الإختصاصات والسلطات.

- تدبير الموارد.

- التخطيط: أي تحديد ما يجب عمله وتوقيته ومتطلباته.

- التوجيه: أي ترشيد القائمين بالعمل لكي يتم حسب التخطيط.

- الرقابة.

- تقييم الأداء: أي التحكم على جودة ما يتم تنفيذه .

إذن فإن إدارة الموارد البشرية وكتحصيل حاصل هي تطبيق وظائف الإدارة بالنسبة للموارد البشرية وعليه فإن الإطار العام لإدارة الموارد البشرية يتمثل فيما يلي:

- تحديد الأهداف المرجوة في مجال الموارد البشرية.

- اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص تلك المهام.¹

2- التخطيط: يقصد بالموارد البشرية تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع من ذلك نتعرف على صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

- صفة القدرة على أداء الأعمال .

- صفة الرغبة في أداء الأعمال.

¹ علي غربي ، مرجع سابق، ص ص 17، 18.

والصفتان متلازمتان ومتفاعلتان بمعنى أنهما تكملان بعضهما البعض ولا غنى للواحدة عن الأخرى، كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتها في أداء العمل.

ومن ثم نستطيع أن نحدد مفهوم تخطيط الموارد بأنه ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية، ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قدرة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر نسبياً.

والسائد أن التخطيط يشير إلى أمور مستقبلية تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول إليها ومحاكم تصنع الخط تدبير الوسائل وتحدد التوقيتات وتتخذ من الضمانات ما تراه ضروري وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكناً في فترة زمنية قائمة.¹

3- الإختيار والتعيين:

الإختيار: هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات والمواصفات الآتية لشغل المنصب، وهناك العديد من الطرق والإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الإختيار (المقابلة، طلب التوظيف، الإختبارات، الفحوصات الطبية...)

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل.²

4- تنمية الموارد البشرية: وهذا من خلال:

أ- **التدريب:** يعد التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية لأنه من خلالها يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجازة التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم لا يتقدم، لذا فإن النظرة الحديثة لعملية التدريب في عصرنا للموارد البشرية هي بمثابة الإستثمار مستقبلي وليس كلفة يتحملها التنظيم كما كان عليه الحال سابقاً.

وحتى يؤتي برنامج التدريب ثماره يجب أن يبنى على أسس علمية ومنهجية، وهذا يتطلب وضع مخطط محكم لبرنامج العملية التدريبية يحتوي على الأفراد المراد تدريبهم، ونوعية برامج التدريب وأخيراً عملية

¹ المرجع السابق، ص 19.

² صالح مفتاح، مرجع سابق، ص 16.

متابعة العملية التدريبية.

وللتنظيم الحرية في إختيار مكان إجراء العملية التدريبية وذلك حسب الإمكانيات المتاحة فقد تكون عملية التدريب داخل مكان العمل أو خارجه وذلك بالإستعانة على مصادر خارجية، كما قد يكون الأفراد قائمين بعملية التدريب من داخل التنظيم أو خارجه.¹

ب - تقييم الأداء: وهو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث تسمح لنا ب:

- معرفة الفرد الذي يستحق الترقية.

- يبرز المنح والعلاوات.

- يبين لنا العامل الذي يجب تدريبه، أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى، أو الذي يستغنى عنه.

- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.

- يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

ج- المحافظة على الموارد البشرية:

وتقوم هنا إدارة الموارد البشرية، باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان إلتزام الأفراد بأهداف التنظيم، وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة.

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والسياسة التحفيزية التي يضعها مسؤول إدارة الموارد البشرية تعد بالغة الأهمية نظرا لما تتركه من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحاتهم، وقد تختلف الحوافز في طبيعتها وشكلها.²

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 208.

² صالح مفتاح، مرجع سابق، ص 18.

ثانيا : الإبداع

1-أهمية الإبداع الإداري:

تكمن أهمية الإبداع في قدرته على تمكين المنظمات من البقاء والإستمرار على المدى البعيد،إن قدرة المنظمة على الإبداع هو أمر ضروري جدا لبقائها في ظل منافسة شديدة،وهذه تعتبر أحد أهم مصادر تهديد بقاء المنظمة ، كما أن الإبداع أصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافة أية منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع اللب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.

وتتلخص أهمية إدارة وتبني الإبداع في النقاط التالية:

-إكساب الإدارة المزيد من الثقة والإحترام من بل العاملين.

-زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.

-إكساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.

-تحسين الإنتاج والأداء.

-يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والإنتماء المؤسسي.

-المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الإستقرار الوظيفي من الهجرات.

-تمنح المنظمة المزيد من القوة والكيان و الديمومة .

-تساعد في تحقيق الميزة،التنافسية للمنظمة المبدعة.(1)

2-عناصر الإبداع:

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع الإداري نذكرها فيما يلي:

1-الطلاقة :وتعني قدرة الفرد على خلق أفكار جديدة أو استعمالات جديدة وبسرعة فائقة وهناك نوعان من الطلاقة.

أ- الطلاقة اللفظية :وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محددة.

ب-الطلاقة الفكرية :وهي قدرة الفرد على إعطاء أكبر قدر ممكن من المعاني أو الحلول الممكنة لمشكلة أو استعمالات ممكنة لشيء.

(1)عاكف لطفي خصاونة:إدارة الإبداع والإبتكار ،دار حامد للنشر والتوزيع ،دط،الأردن ، 2010 ،ص 43

2- **المرونة**: وتعني قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه، كما تعني قدرة الفرد على التغيير بسهولة من موقف إلى موقف آخر وتتضمن عاملين:

أ- **مرونة التكيف**: وتعني قدرة الفرد على التحول من وجهة نظر إلى وجهة نظر أخرى بسهولة وسرعة .

ب- **المرونة التلقائية**: و تشير إلى سرعة الفرد في إطار استجابات متنوعة لا تنتمي إلى اتجاه معين.

3- **الأصالة**: وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة، كما يوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها وتعتبر هذه الخاصية أكثر الخصائص ارتباطا بالتفكير الإبداعي.

4- **التحليل**: أي قدرة الفرد على تحليل الكل على عناصره الأساسية لذلك يوصف الفرد عنده القدرة على التحليل بأنه فرد ذو القدرة على التعرف على تفاصيل وأجزاء الشيء سواء كان فكرة أو عمل.

5- **التركيب**: وتعني قدرة الفرد على التركيب العناصر لتكوين الشيء المتكامل، ويوصف الفرد الذي يتمتع بقدرة التركيب بأنه الفرد الذي لديه القدرة على إضافة الأجزاء أو التعديلات إلى بعضها ليظهر الشيء على صورته المتكاملة سواء كان صورة أو فكرة أو عمل ما (1).

6- **الإحفاظ بالإتجاه**: وتعني قدرة الفرد على تركيز انتباهه في المشكلة دون أن يكون للمنشآت تأثير على التفكير وهذا يعني أنه يستطيع تركيز انتباهه في المشكلة وأن تفاعله مع المشكلة يكون أقوى من المؤثرات الخارجية مما يقوي من فرص النجاح في الوصول إلى الحل الصحيح.

7- **الحساسية للمشكلات**: وتعني قدرة الفرد على الشعور و الإحساس بالمشكلات أو إيجاد المشكلات واكتشافها وتحديد المعلومات الناقصة وطرح المشكلات الجديدة حول المشكلة.

8- **التقييم**: وتعني قدرة الفرد على صياغة المشكلة الأساسية، وكذلك تحديد وتعريف وصياغة المشكلات الفرعية.

9- **التنبؤ**: وتعني قدرة الفرد على توقع النتائج و الحلول المستقبلية والبدائل الممكنة.

10- **التفكير المنطقي**: وهو قدرة الفرد على معرفة العوامل ذات العلاقة المرتبطة بالمشكلة و العوامل التي ليس لها ارتباط بالمشكلة، كما يعني الانتقال بشكل متسلسل في خطوات حل المشكلة والوصول إلى ذات تسلسل واتساق منطقي (2).

¹ زيد الهويدي: الإبداع ماهيته، اكتشافه وتمييزه، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص 22.

² حاتم علي حسين رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 30.

3-أنواع الإبداع:

يصنف الإبداع إلى نوعين أولاً إبداع إداري وثانياً إبداع فني أو تقني:

ويشمل الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسة واستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة وغيرها، أما الإبداع الفني أو التقني فيمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.

وقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، وتنتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقاً.

ومن ناحية أخرى يميز الكاتب مركزين بين نوعين من الإبداع حيث يعتبر المنظمة مبدعة حينما تعتمد تقنية جديدة في عملها، أما قيام باقي المنظمات بتقليد هذا التغيير نفسه فيعتبره إبداعاً بالتبني أو تقليداً.

أما الكاتب knight فقد اعتمد ناتج الإبداع أساساً لتصنيف الإبداع إلى:

أولاً: إبداع منتج و خدمة.

ثانياً: إبداع عملية (استحداث عناصر جديدة في عملية الإنتاج أو الخدمة).

ثالثاً: إبداع هيكلي (تغيير في نظم الإتصال أو علاقات السلطة).

رابعاً: إبداع الأفراد الوارد البشرية ويشير إلى تعيين عناصر جديدة أو توظيف تقنيات جديدة في تعديل سلوك العاملين.

ويصنف كاتب آخر الإبداع:

1-إبداع داخلي: (إبداع تعتمد عليها المنظمة ومصدرها المنظمة ذاتها).

2-إبداع خارجي: (نقل وتطبيق أفكار من خارج المنظمة).¹

ويشير trott إلى أن الإبداع قد يشمل الأنواع التالية:

أ-إبداع المنتج: ويتعلق بتطوير منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية .

ب-إبداع في العملية: ويتعلق بتطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات معينة أو تطوير العمليات التي يتم من خلالها تسليم خدمات جديدة.

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ب ط، عمان الأردن، 2004، 346.

ج- **الإبداع في المنظمة:** وهو الإبداع الذي يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المنظمة مثل خلق وحدة جديدة أو تطوير نظام اتصالات داخلي أو تطوير نظم وإجراءات مالية ومحاسبية جديدة أو تطوير أي شيء أو نشاط على مستوى المنظمة ككل أو بعض أجزاء منها.

د- **الإبداع في الإدارة:** ويتعلق بتطوير نظم أو فلسفات إدارية حديثة ومتطورة مثل الجودة الشاملة أو عادة هيكلية أو هندسة أنشطة وعمليات المنظمة أو تقديم أنظمة تصنيع حديثة ومطورة.

هـ- **الإبداع في الإنتاج:** ويتعلق بتطوير أنظمة ووسائل وتقنيات الإنتاج الحديثة مثل حلقات الجودة ونظام التصنيع في الوقت الملائم أو تقديم نظام تخطيط العمليات الإنتاجية مثل الإبداع في نظام تخطيط الاحتياجات من المواد أو تقديم أنظمة فحص ورقابة جودة الإنتاج.⁽¹⁾

4- مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ويمكن التمييز عموماً بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات، وهي:

1- الإبداع على مستوى الفرد.

2- الإبداع على مستوى الجماعة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض.

- **الإبداع على المستوى الفردي:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول الكثير من الكتاب و الباحثين هذا الموضوع سعياً إلى تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها من الشخصيات، كما عقدت عشرات المؤتمرات و الندوات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد لمبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص المبدع، ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية.

1- **المعرفة:** حيث يبذل الفرد وقت طويلاً لإتقان عمله .

2- **التعليم:** وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.

3- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة يكون عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .

¹ مأمون نديم عكروش وسمير نديم عكروش: تطوير المنتجات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص5.

4-الطفولة:طفولته اتسمت بالتنوع ،ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة.¹

-الإبداع على مستوى الجماعة:وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ،واعتماد على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ، وذلك نتيجة للتفاعل بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها .
هنا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية:

- الرؤية:حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة القيم.
- المشاركة الآمنة:إن البيئة و المناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناتج.
- الإلتزام بالتميز في الأداء :الإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل على تحديدها بشكل مستمر .
- دعم ومؤازرة الإبداع:حتى يتحقق الإبداع ،يجب توفير المساندة والدعم اللازم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل زملاء الجماعة والمنظمة.

¹ سليم بطرس و زيد منير غبوي:إدارة الإبداع والإبتكار،دار الكنوز للنشر والتوزيع،ب ط، عمان الأردن، 2006،ص 45.

-الإبداع على المستوى المنظمة:حيث لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة ،على اختلاف أنواعها،لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً ،وإنما بات أمراً ضروريا وملحا ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والإزدهار وعليها أن تجعل أسلوب عملها وممارستها اليومية.¹

5-مبادئ وخصائص الإبداع:

1- مبادئ الإبداع:

قام "بيتر دراكر" بوضع مبادئ الإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات،كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي: **أ-إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص،فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية آتفة الذكر وعى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت للآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.**

ب- يجب عدم الإكتفاء بالتفكير في المشكلة،وإنما أيضا مقابلة الناس والإستفسار منهم والإستماع إليهم،فالإبداع جانبان،جانب مفاهيمي والآخر إدراكي حسين فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للإستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

ج-لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيط ومركز نحو حاجة محددة.

د-الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر. .² وهناك أيضا جملة من المرتكزات الأساسية لا يستقيم الإبداع إلا بوجودها معا وتشكل بحق مبادئ ينطلق منها الشخص المبدع وهي:

- **العامل الفسيولوجي:**فهو العامل الذي يعتمد الفرد فيه على القدرات العقلية والذهنية الإبداعية وأهمها المرونة والطلاقة والأصالة والقدرة على التنبأ.

- **العامل النفسي أو السيكلوجي:**وهو العامل الذي يعتمد على الإندفاع الذاتي للعاملين في التنظيمات إلى الإبداع ،حيث بينت الدراسات المختلفة أن هناك دوافع معينة للعاملين المبدعين وهي :الحاجة إلى

¹ المرجع السابق:ص ص 46 ، 47.

² محمود سلمان العميان:مرجع سابق ، ص 397.

تحقيق الذات والحاجة إلى النظام والحاجة إلى الجودة في الأداء والحاجة إلى الجودة والرغبة في التعرف و الإستطلاع.

- **العامل البيئي:** يتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة وتتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطها السلوكية ومعتقداتهم، إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.¹

2- خصائص الإبداع:

يتميز الإبداع الإداري بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

التكلفة: إن المنظمات في رغبتها في تبني أو رعاية الإبداع فإنها تبحث عن أشياء تتمثل في التكلفة الإجتماعية و الإقتصادية للشيء الجديد.

العائد: من الواضح أن الإبداع الذي يأتي بفوائد يظهر أثرها إما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال تبني الشيء المبدع.

الكفاءة: تتبنى المنظمات الأشياء الإبداعية الأكثر كفاءة مقارنة بالإبداعات الأخرى مما يساعد على قبولها وتفضيلها على الوضع الراهن.

درجة الإتساق: تشير هذه الخاصية إلى أن المنظمات تتبنى وتستخدم الإبداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية وتطلعاتها المستقبلية وهي بذلك تفضل الإبداعات المترتبة على مراحل بدلا من الحادة الشديدة التطرف.

درجة المخاطرة وعدم التأكد: تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص على تبني الإبداعات التي تتطوي على درجة أقل من المخاطر وعدم التأكد حيث يؤدي ذلك إلى زيادة احتمال الشيء الذي تم إبداعه.

التعقيد: حيث أن المنظمات تفضل الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والبعيدة عن التعقيد كلما أدى ذلك تبني الإبداع وتطبيقه.

السمعة العلمية: حيث تبحث الكثير من المنظمات عن الإبداع الذي يمكن التواصل إليه إذ كان وراءه مردود يتمثل في السمعة العلمية والشهرة إذا تأكد للقيادة الإدارية في المنظمة هذا الأمر فإنه من المحتمل وبدرجة عالية وتبني ورعاية هذا الإبداع.

¹ المرجع السابق:ص 398.

المشاركة: تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الشيء المبدع حيث يرتبط نجاح تطبيق الإبداع في المنظمات على مدى مشاركة الأفراد العاملين في القرار المتعلق بالإبداع الأمر الذي يؤدي إلى الإلتزام به من قبل جميع الأفراد.

مرونة الإبداع: تفضل المنظمات الإبداعية التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والتعديل وفقا لظروف المنظمة، وعلى العكس إذا كان هذا الإبداع لا يتوافق مع ظروف واحتياجات المنظمة يؤدي ذلك إلى عدم قبوله.

التحفيز على الإبداع: وتشير هذه الخاصية إلى أن الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية وإثراءها مما يجعلها أكثر كفاءة مقارنة بغيرها من الإبداعات مما يقود إلى قبولها و تطبيقها على نطاق واسع في المنظمة.¹

6-مراحل ومكونات الإبداع:

1- مراحل الإبداع:

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، و تتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية التي يقدمها الشخص المبدع. وهناك العديد من النماذج التي اقترحها الكاتب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، وتختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة.

و يقترحان الكاتبان كرايتز و كينيكي أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس التالية:

- 1- الإعداد: وهي المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل .
- 2- التركيز: يركز الفرد اهتمامه وجهوده على المشكلة.
- 3- الإحتضان: ينخرط في أعماله بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.
- 4-الشروق/الإلهام:عندما يبحث الفرد عن المعلومات يربطها فيما بين الأشياء ليظهر فكر جديد .
- 5- الإثبات: الشيء الإبداعي المقدم من الفرد يخضع لاختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته.²

أما عالم النفس الأمريكي والاس فهو يحدد مراحل الإبداع بما يلي:

- 1-الإهتمام : الشعور بالحاجة إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.

¹ محمد القريوتي:مرجع سابق ، ص ص 329،328.

² سليم بطرس جودة و زيد منير عبوي:مرجع سابق،ص ص 41 ،42.

2- الإعداد: جمع المعلومات حول موضوع التي تمثل محور اهتمام المبدع، وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير.

3- الإحتضان: هي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث.

4- البروغ/ الشروق: الحالة التي يتمكن فيها الإنسان من إعادة ترتيب أفكاره للوصول إلى ما يمثل حلا.

5-التحقق: تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر بالإستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلالها مرحلة الشروق، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها.

وفي محاولات أيضا في اتجاه المراحل تقسيم هاريس الذي يتكون من ستة خطوات لعملية الإبداع هي:

1-وجود الحاجة إلى حل مشكلة.

2-جمع المعلومات.

3-التفكير في المشكلة.

4-تصور الحلول.

5-تحقيق الحلول أي إثباتها تجريبيا.

6- تنفيذ الأفكار.

أما شتاين فيرى أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبة فهي تتداخل وتمتزج معا خلال فترة زمنية معينة لدى فهو يقترح ثلاث مراحل هي :

1-تكوين الفرض: تبدأ بالأعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من عدد كبير من الأفكار.

2-اختبار الفرض: وذلك لتحديد صلاحية الفكرة وعدم صلاحيتها.

3-الإتصال بالآخرين لتقديم الإنتاج الإبداعي¹.

2- مكونات الإبداع :

يتكون الإبداع من ثلاثة مكونات أساسية والتي سوف يتم توضيحها فيما يلي:

مهارات التفكير الإبداعي: إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي

في التفكير وتجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير متوقعة، وذلك للتحديد

الدقيق للمشكلة والإقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية للمشكلات.

الخبرة: وتشمل على المعرفة و الفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى

الحلول الخلاقة، والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة، وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، لذلك فإن

¹ محمود سلمان العميان:مرجع سابق ،ص ص 398،399.

الخبرة تعد مكونا أساسيا من مكونات الإبداع حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلا من تدعيمها وعدم تفهم السلوك الإبداعي لبعض معلميه كما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرق الإبداعية لبعض معلميه كما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرق الإبداعية في التدريس لأنهم ينضرون إليها على أنها إهدار ومضيعة للوقت .

الدافعية: يتطلب الإبداع سلوكا مكثفا من القائد يقف وراءه دافعا كبيرا ،وينبع الدافع من داخل الشخص، ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها.¹

7- مجالات وحاجة المنظمات للإبداع:

1- مجالات الإبداع:

تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات الأساسية التالية:

- تفعيل سياسة جديدة ، أي تحديث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.
- إيجاد فرصة جديدة أي تطوير منتج جديد تماما أو إيجاد سوق جديدة.
- استخدام أسلوب جديد ، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة .

4- تصميم هيكل تنظيمي جديد ، أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.²

خصائص المبدعين:

هناك عدة خصائص يتمتع بها الفرد المبدع نذكر أهمها فيما يلي:

- 1- **البصيرة الخلاقة:** ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس لها هناك أجوبة موحدة عليها.
- 2- **الثقة بالنفس وبالأخرين:** فالمبدع لا يستسلم بسهولة، فالفشل شيء لا يتوقعه الإداري المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميميا.
- 3- **القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير:** فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تنثير في نفسه البحث عن الحلول وهو أحد أركان الإبداع.

¹ المنصور زهير: مقدمة في منهج الإبداع، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر ، الكويت، 2008، ص 65.

² محمود سلمان العميان: مرجع سابق: ص 392.

4- **الجرأة في الإبداع والآراء والمقترحات:** وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة في المراجع العليا.

5- **القدرة على التكيف والتجريب والتجديد:** حيث يشك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الأمر به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

الاستقلالية الفردية: إن الفرد المبدع يجب أن نفرض عليه سلطة الغير كما لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين.¹

بالإضافة إلى خصائص أخرى نذكر أهمها:
- لديهم حس من الدعابة واللفظ.

- قادرون على مقاومة ضغوط الجماعة، وتطور هذه الإستراتيجية لديهم في مراحل العمر المبكرة.
- لا ينجذبون نحو الأعمال الروتينية المملة، ويفضلون التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة التي تحمل أكثر من تفسير.

- لديهم ذاكرة متفوقة ودرية جيدة على الإلمام بالتفاصيل، كما لديهم خلفية معرفية واسعة.
- يحتاجون إلى بيئة مدعمة ولديهم حساسية لتلك البيئات .

- يحتاجون إلى الإعتراف بقدراتهم الإبداعية وتوفير الفرص المناسب لهم للمشاركة.²

2- حاجة المنظمات إلى الإبداع:

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى المنظمات إلى الإبداع، فقامت بالإستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيه نحو تحقيق أهدافها كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع.

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذوا القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد، وعادة فإن

¹ محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر، ط1، الإسكندرية، 2007، ص ص 262، 263.

² عدنان جمعة الدوي: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2011، ص ص 62، 63.

الظروف التي تخلف الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث ولكي تحسن أداءها، يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة و الإحتياط لمواجهتها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقص مقصودة ومنظمة عن التغيرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك المتغيرات.¹

الآثار المترتبة عن عملية الإبداع: تستمر الحاجة إلى الإبداع في التزايد مع تنامي التنافس العالمي الشديد وازدياد حاجات العملاء، والشركات التي توفر عمليات واستثمارات تعمل باستمرار على تحسين وظائف وجودة المنتجات التي تعزز عمليات التصميم بها وتحدد استراتيجيات تسويق ابتكارية دائماً ما تتجح في زيادة مشاركتها في السوق وتحقيق ازدهار ونمو في العمل ومع ذلك فإن نظم وعمليات البحث والتطوير التي تستخدم لتحقيق الإبداع يجب أن يتم تقييمها بصفة دورية لقياس كفاءاتها وفعاليتها من أجل ضمان استمرار ابتكار ابداعات انتاجية تحقق نتائج عملية جيدة ويجب أن تستمر عملية الإبداع لمسايرة الطلب والتنافس والتكنولوجيا الحديثة واتجاهات السوق، ولا ينبغي لفريق البحث والتطوير قضاء فترات طويلة في التوقف عند نقطة الإشباع من منحنى S، كما ينبغي مراقبة وتعزيز وتحسين العمليات والنظم التي تركز على الإبداع عند الطلب، ونتائج تلك العمليات لضمان فعالية الإبداع وللوصول إلى نتائج عملية ناجحة، كما يجب تزويد فريق البحث والتطوير بالتدريب والتعليم المستمرين حتى يظل أعضاء الفريق على دراية بالإبداعات والمنتجات المنافسة وبتجاهات التكنولوجيا الحديثة، كما يجب أيضاً تزويدهم بالوسائل الميسرة والأجهزة والبيانات الحديثة حتى يمكن أن يظلوا منتجين خلال نشاطاتهم الإبداعية.²

أما في الوطن العربي فهناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات وفي شتى المجالات والميادين بهدف تحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها وللصمود في مواجهة التحديات الكبيرة، الداخلية منها والخارجية ولتمكينه من صنع حضارة جديدة تعيد له مكانة الصدارة بين حضارات الأمم إذ يوجد هناك قصور واضح في مجال الإبداع والإبتكار بين الأفراد والمنظمات في الوطن العربي حالياً.³

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 390.

² برفاين جويتا: الإبداع الإداري (في القرن الحادي والعشرين)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص 40.

³ سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 30.

8-دوافع ومحفزات الإبداع الإداري:

1-الدوافع: حيث أن دوافع الإبداع قد تكون :

أ-الدوافع الذاتية الداخلية: ومنها

-الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.

-الحصول على رضا النفس.

-الوصول إلى الأهداف والغايات بطريقة أسرع.

-تجريب أكثر من مجال العمل.

ب-الدوافع البيئية الخارجية:

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة.

-الحاجة إلى الحيوية والنمو.

-الحاجة إلى التقدم والإزدهار.

-صنع الأحداث ومجاراة الزمن السريع التغير.

ج-دوافع مادية ومعنوية:

-ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.

-إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإذكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.

-الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على الإنجاز.

د-دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

-تشجيع الأفراد (القادة في المقدمة) على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الإقتراحات وتطوير الأساليب

وتحمل مسؤولية تحديث ما يقومون به من عمل.

- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.

تنمية الإتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحن العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المنظمة

عن إجابات.¹

9-معوقات الإبداع ومقترحات التقليل منها:

1-معوقات الإبداع :

¹ أسامة محمد خيرى:مرجع سابق،ص 44.

- الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له ،وتفضيل حالة الإستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ،وفرض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- نبذ الزملاء،حيث أن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعروهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه والتهمك على آراءه أو الإبتعاد عنه وعزله.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية،وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم المزيد من النذب والمحاربة والعوز.¹
- عدم وجود قيادة إدارية كفاء(مؤهلة)حيث أن الإدارة إذا ضعفت كفاءتها كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين.
- الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الإتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- معوقات تنظيمية:**أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة ،وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديدا ل مجال الإبداع .
- معوقات مالية للحيلولة دون بدل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.
- ضعف الولاء التنظيمي:**حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الإكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكولة إليه ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.
- التفكير غير متوقع:** إذ كثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقا أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة حيث أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع.²

¹ سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي: مرجع سابق،ص 107.

² زهير منصور : مرجع سابق،ص 98.

وقد حددها زهير منصور في كتابه (مقدمة في منهج الإبداع) في المعوقات وذلك على النحو الآتي ،عادات التفكير،العزلة ، الألفة، النظرة الجزئية غير الشمولية ، غياب الحرية ،التركيز على النتائج دون الأصول.

أما جراون فقد أجزها في مجموعتين:

المجموعة الأولى:العقبات الشخصية وتتمثل في الآتي :ضعف الثقة في النفس،الميل للمجاراة،الحماس المفرط ،التفكير النمطين ،عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز،التسرع،نقل العادة.¹

المجموعة الثانية:العقبات الظرفية وتتمثل في الآتي:مقاومة التغيير ،عدم التوازن بين الجد والفكاهة،عدم التوازن بين التنافس والتعاون أما علي محمد عبد الوهاب فقد صنفها في أربع فئات وذلك كالآتي :

المعوقات الإدراكية،المعوقات الإجتماعية والثقافية،المعوقات التنظيمية،المعوقات النفسية أو العاطفية.²

2-مقترحات للتقليل من معوقات الإبداع:

هناك بعض المقترحات تشجع على الإبداع وتقلل من معوقاته وهي :

- التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحيث يكون هناك قنوات مناسبة وسريعة تصب فيها الأفكار وتدرس وتحلل وتبلغ نتائجها للعاملين.
- أن يكون المديرين قدوة للعاملين في التفكير المجرد وأن يبتعدوا عن التفكير بطريقة تقليدية وأنه يجعلوا الأنظمة تقبل وتطبق الأفكار الجديدة.
- تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز واقتراح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة المجزية سواء المالية أو المعنوية.
- تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل و معالجة المشكلات مثل استخدام العصف الذهني أو غيرها من الأدوات التي تثري النقاش وتساعد على طرح الآراء والأفكار المتنوعة للوصول إلى حل المشكلات والوصول إلى آراء وأفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات المتعلقة من طرف تلك المنظمات.
- تطبيق نظام محدد ومتقن للحوافز ،يقدم المكافأة لأصحاب الأفكار الجديدة على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا وتناسب مع الفكرة وفائدتها وعائدها.

¹ فتحي عبد الرحمان جراون:الموهبة والتفوق والإبداع ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات العربية المتحدة،1998، ص ص 105 100.

² علي محمد عبد الوهاب : القدرات الإبداعية للعاملين ، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة الرياض، 1980، ص 42.

-تشجيع العمل الجماعي وهذا ما يساعد على إتباع قواعد عمل ثابتة وإجراء المناقشات وعقد جلسات الحوار.

- تنمية مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل.

-الاتصاف بنظرة نقدية للأحكام الشخصية ومنهجية التوصل إليها كما لو كانت من الآخرين.

أخذ فرصة كافية لمنافسة الأفكار الجديدة.

القضاء على الأعمال الروتينية اليومية بتغيير بيئة العمل من خلال ترفيه العمال وذلك من خلال الخروج

إلى نزهة أو ممارسة الرياضة أو اختيار يوم للعمل خارج نطاق الجو المؤسسي.¹

¹ محمد زويد العتيبي: مرجع سابق، ص 33.

خلاصة:

من خلال ما سبق نتوصل إلى أن سر تنمية المنظمات لم يعد يكمن فقط في مقدرتها على إدارة ثروتها المادية فقط، وإنما أيضا في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة ودفعتها إلى اكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لتلك العمالة، لذلك فالمنظمات خصوصا في الدول النامية في أمس الحاجة إلى الإهتمام بهؤلاء القادة والرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة والإستفادة من الفرص التي تطرحها، من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء المرضي للمنظمة وزيادة قدراتها التنافسية.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

إن دراسة أي بحث اجتماعي يقوم أساسا على الجمع بين النظري والميداني الذي يعتبر امتدادا له وتجسيذا لما طرح من أهداف وما أثارته إشكالية الدراسة من قضايا تحتاج إلى التحقيق في الميدان ، وهذا كله حتى يحظى البحث بقيمة علمية وسنحاول هنا أن نتناول في هذا الفصل الاجراءات المنهجية المتمثلة في منهج الدراسة ، عينة الدراسة وكذلك أدوات جمع البيانات، كما تطرقنا إلى مجالات الدراسة التي تتجسد في المجال الجغرافي والبشري والزمني.

أولاً:مجالات الدراسة:

يعتبر التعرف على مجال الدراسة من أهم النقاط الأساسية في البحث الاجتماعي ،وذلك لما يكسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية،حيث تدرك مسبقاً أنه كلما دققنا في تحديد مجالات ،تمكنا في ما بعد من مواجهة مشكلة البحث،ويجمع الدارسون لمناهج البحث الاجتماعي لأنه لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي المجال الجغرافي ،البشري،الزمني.

1:المجال الجغرافي:

مؤسسة "دباغة الجلود بجيجل" هي وحدة صناعية أنشئت لتحقيق غايات اقتصادية واجتماعية وقد تم إنجازها من قبل مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري وكانت انطلاقة الأشغال في جوان 1965، أما نهاية الأشغال فكانت سنة 1967،وهي السنة التي بدأت فيها الوحدة في الإنتاج والذي قدر آنذاك ب11 طن يوميا وذلك بتشغيل 367 عاملا ،أما عن رأس المال التأسيسي هو 360 مليون دينار جزائري،وقد كانت الفترة ما بين 1970، 1973 مميزة حيث بلغ الإنتاج 25 طن وب 467 عاملا مقسمون على فترات كما شهدت هذه الوحدة عدة تحولات،ففي بداية النشاط كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (sonipic) ونظرا للتغيرات الاقتصادية وبمقتضى المرسوم الوزاري رقم 426 / 82 المؤرخ في يوم 1982_12_04 ،والمتمضمّن إعادة المؤسسات العمومية ،قسمت المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (sonipic) إلى ثلاثة مؤسسات وهي كالتالي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود(enipec).

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية(emac).

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات(districh).

والمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود كان مقرها الإداري بجيجل وهي تضم 8 وحدات هي:

وحدة دباغة جيجل ،وحدة الدباغة بالعمرية(وهران) ،وحدة باتنة ،وحدة الجلد الخام بالروبية (upps) إلا أنه في يوم 1-1-1998 عرفت المؤسسة استقلالها وتحولت من مؤسسة enipec وحدة جيجل إلى مؤسسة دباغة الجلود بجيجل (taj-saa) .

تقع مذبغة جيجل taj-saa بمنطقة الحدادة جنوب غرب مدينة جيجل تتربع على مساحة قدرها 5 هكتارات وهي لا تبعد عن البحر سوى بكيلومتر واحد تتوسط مجمع سكاني وهي مؤسسة ذات أسهم، لها 1600 سهما ،السهم ب5000دج.

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

بعد تقديمنا للمؤسسة ،نقوم بعرض مختلف الهياكل الوظيفية حيث تحتوي على 7 مديريات أساسية، وكل مديرية تقوم بمجموعة من المهام الموضحة كالتالي:

أولاً: المديرية العامة: يترأسها الرئيس المدير العام الذي يعتبر المسؤول الأول عن نشاط الوحدة فهو يعمل على حسن سير العمل، كما أنه ينظم العلاقات العامة مع المتعاملين ،ضف إلى ذلك أنه يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق الهدف المسطر لتلبية حاجات السوق كذلك إبرام العقود مع المؤسسات المحلية والدولية فيما يتعلق بالتصدير والإستيراد.

ثانياً: مديرية الإنتاج: ومن مهامها:

-تتولى تنظيم وتنسيق الرقابة على الأنشطة الخاصة بالإنتاج.

-إعداد الإنتاج والمشاركة والتموينات.

-الاتصال برؤساء الورشات لإطلاعهم على برنامج الإنتاج المراد تحقيقه.

ثالثاً: مديرية المحاسبة والمالية: ومن مهامها :

-التكفل بالعلاقات مع المؤسسات المالية.

-السهر على تطبيق القواعد المحاسبية.

-المسك الصحيح واليومي للدفاتر واليوميات المحاسبية للمؤسسة.

-إعداد التقارير السنوية الإدارية.

-السهر على المسك الجيد لمراكز التخزين واحترام القواعد والإجراءات فيما يخص تسيير المخزون.

رابعاً:المديرية التجارية: ومن مهامها:

-إنجاز وتطوير السياسة التجارية للوحدة.

-تأمين وتموين الوحدة بالمادة الأولية للسير الحسن لها.

-دراسة السوق لبرمجة مبيعات منتجات الوحدة.

-الترويج لمنتجات الوحدة.

-تلبية حاجيات السوق انطلاقاً من برنامج الزبائن.

خامساً:مديرية الموارد البشرية:ومن مهامها:

-تنفيذ سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

-تطوير وتنفيذ برامج التكوين للأفراد العاملين.

-التسيير الإداري للعاملين.

-تسيير وتطوير النشاطات الاجتماعية للوحدة.

سادساً:مديرية الصيانة:ومن مهامها:

-تنسيق وتوزيع ومتابعة أعمال الصيانة.

-تنظيم أعمال الصيانة وربطها بمكتب المناهج.

-السهر على تنفيذ برنامج تدخلات في الأوقات المحددة.

-السهر على توفير الاستعمال الرشيد لقطع الغيار.

-السهر على احترام القانون الداخلي للمؤسسة.

سابعاً: مصلحة الرقابة والأمن: ومن مهامها:

-تحمل مسؤولية الأمن وبلورة تعليماته في الوحدة.

-اقتراح الوسائل المادية والبشرية الضرورية في موقع أدوات الاستعدادات .

-تكوين الأفراد الدائمين والمؤقتين لديها.

-دراسة واقتراح تحسينات لتجنب أخطار الحوادث والأمراض المهنية.

ملاحظة: يمكن القيام بمهام أخرى في حالة نقص النشاطات في المنصب وهذا بالربط مع المؤهلات كما

يبينه الهيكل التنظيمي لمؤسسة دباغة الجلود بجيجل في الملاحق المرفقة.

2- المجال الزمني:

بعد الحصول على تصريح من إدارة قسم علم الاجتماع بإجراء الدراسة بمؤسسة دباغة الجلود تم الاتصال

بالمؤسسة يوم 04-04-2016 ،ومقابلة سكرتارية مدير المؤسسة للسماح بإجراء الدراسة الميدانية

،وتمت الموافقة على ذلك في نفس اليوم ،وفي نفس اليوم حصلنا على البيانات والمعلومات المتعلقة

بمجال الدراسة ،هذه المعلومات اعتمدنا عليها في صياغة أسئلة الاستمارة.

وبتاريخ 06-04-2016 تم تصميم الاستمارة "أداة جمع البيانات" وتم عرضها للتحكيم وقياس صدقها وثباتها لتوزيعها على المبحوثين.

وفي تاريخ 20-04-2016 تم توزيع الاستمارة وقد استغرقت مدة استرجاعها يومين.

3- المجال البشري:

يشمل هذا المجال على مجتمع البحث الذي يتمثل في كافة إطارات المؤسسة، وكان عددهم 33 إطار ممن توكل إليهم مهمة التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه. هذا من أصل 150 عامل على مستوى المصنع موزعين على مختلف الأقسام والوحدات وعليه قمنا بإجراء طريقة المسح الشامل على عينة البحث نظرا لصغر مجتمع البحث والمتمثل في 33 إطار.

كما قامت مجموعة البحث بتدعيم هذه الدراسة بإجراء مقابلة مع 05 أفراد من الإطارات من أجل الأخذ ببعض الآراء بطريقة مباشرة لفهم مدى تطبيق أو وجود تغيير تنظيمي وإبداع داخل المؤسسة.

الإطار	العدد
إطارات مسيرة	08
إطارات سامية	17
إطارات	08

أي ما يعادل رأسمال قيمته 80 مليون دج يحكمها القانون التجاري حيث تعمل على معالجة جلد البقر لتسويقه محليا وخارجيا.

تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 10 ملايين قدم مربع سنويا إذ يتم معالجة 80 طن من الجلد يوميا بمعدل 38000 قدم مربع، كما تستورد المواد الأولية التي تحتاج في عملية المعالجة من إسبانية، هولندا، إيطاليا فرنسا وتصدر منتجاتها إلى كل من إسبانيا والبرتغال.

وتشغل حوالي 150 عامل يتوزعون على مختلف المديريات والأقسام والمصالح والورشات كما ينقسم عمال الورشات الإنتاجية إلى فرقتين (صباحية ومساءلية) تعملان بالتناوب على مدار 16 ساعة يوميا، أما في حالة تقلص الإنتاج فهي تكتفي بغرفة واحدة.

الجدول التالي يمثل البطاقة التقنية لتوزيع العمال:

اسم المديرية أو المصلحة	عدد العمال
المديرية العامة	03
مديرية الوسائل العامة	03
مديرية الإنتاج	05
المديرية الإنتاجية	81
المديرية التجارية	05
المديرية المالية	04
مصلحة الوقاية و الأمن	22
مصلحة تسيير المخزون	07
مديرية الصيانة	15
المديرية التقنية	5
المجموع	150

المصدر: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة دباغة الجلود -جيجل-

ثانيا - عينة الدراسة:

العينة هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع

الأصلي ،وتحقق أغراض البحث وتقي الباحث من مشتقات دراسة المجتمع الأصلي.¹

كما تعرف أيضا بأنها: جزء قليل من الأفراد مأخوذة من أصل يكون أكبر منه حجما وعددا بشرط أن

تتوفر في هذا الجزء الخصائص النوعية التي تسمح بأن يكون ممثلا جيدا للأصل.²

وتعرف العينة أيضا على أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث

تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.³

والعينة يجب أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه وهذا حتى

يكون نموذجا صحيحا للتوصل إلى المعلومات الكافية لإعداد الدراسة ،وقد اعتمدنا في دراستنا على

المسح الشامل لأن مجتمع الدراسة يركز على المشرفين داخل المؤسسة وهذه الأخيرة لا يوجد بها عدد

قليل من المشرفين حوالي 33 إطار و لهذا قمنا بالمسح الشامل للعينة.

ثالثا:منهج الدراسة:

من طبيعة العلوم الاجتماعية أنها تستخدم مناهج عدة للمعالجة،وهذا حسب الظواهر الاجتماعية التي

تناولتها الدراسة،ومن هنا فإن اختيار الباحث للمنهج يختلف حسب طبيعة الموضوع والمنهج ، هذا وقد

تمت دراستنا وفقا للمنهج الوصفي لأنه الأنسب والأمثل للدراسة ولمشكلة البحث،باعتبار أن هدفنا هو

تسليط الضوء على دور التغيير التنظيمي في تنمية الجانب الإبداعي في المؤسسة،هذا ما جعل المشكلة

جديرة بالتناوب وقابلة للتحليل مع تفادي كل الالتباس الذي قد يحيط بها من أجل الوصول إلى وصف

الظاهرة وصفا دقيقا وشاملا لكافة جوانبها.

¹ جودة عزت عطوي: أساليب البحث العلمي ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،2007،ص 85.

² أنجريس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي،دار القصبية ، الجزائر ،2004،ص 204.

³ كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الثقافة للنشر ، الأردن ، 2009 ،ص 139.

يعرف المنهج على أنه : "عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث في تحقيق بحثه وبالتالي هو الذي ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد مساعي أسئلة وفرضيات البحث.¹

ويعرف المنهج الوصفي على أنه : "محاولة منظمة لتحليل وتفسير وتسجيل الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة أو لبيئة خارجية".²

ويعرف أيضا بأنه : "طريقة توصف من خلالها الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي".³

كما يعرف أيضا بأنه: "عبارة عن مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمها على الظاهرة أو الموضوع محل البحث.⁴

رابعاً - أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من المراحل الهامة التي تتطلب عناية خاصة ، إذ أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوعاً من الأدوات المناسبة لذلك ، وكذا تتوقف على منهج من خلال الدراسة ولهذا فقد تمت الاستعانة بالأدوات التالية :

1 - الملاحظة :

تعد الملاحظة وسيلة هامة لجمع البيانات إذ استخدمت في الماضي كما تستخدم في الحاضر نظراً لأهميتها في الدراسة و البحث ، ويعرفها محمد طلعت عيسى على أنها الأداة الأولية لجمع المعلومات ،

¹رشيد زرواتي:تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ،2003 ،ص 176.

²محمد أحمد عبد الرحمان :مناهج وطرق البحث الاجتماعي،دار المعرفة الجامعية ،ط1 ،مصر ، 2002 ، ص 255 .

³ Jean pierre,durand weil :sociologie contemporaine ,vigrt ;paris ,1994,p 309.

⁴بشير صالح الرشيد:مناهج البحث التربوي-رؤية تطبيقية مبسطة- دار الكتاب الحديثة،ص59.

وهي النواة التي يمكن أن تعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية و الملاحظة في أبسط صورها ، وهي النظر للأشياء و الإدراك للحالة التي هي عليها .¹

- ويعرفها آخرون هي محاولة منهجية يقوم بها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر و عن العلاقات التي توحد بين عناصرها .²

- وتعتبر الملاحظة العلمية مصدرا للحصول على البيانات و هي تستعمل لإكتشاف بعض الظواهر و التحقق من صدق البيانات .³

ويمكن تعريف الملاحظة بأنها "وسيلة جمع البيانات والمعلومات بل هي أدق وسائل البحث فهي تستخدم في الدراسات المتقدمة وفي كل أنواع البحوث الخاصة والتجريب "

وتنقسم الملاحظة إلى:

ملاحظة بسيطة:وهي الملاحظة العادية العفوية والتي تكون بداية البحث العلمي .

ملاحظة علمية: وهي الملاحظة المنظمة المضبوطة والمعتمدة على وسائل و أدوات .⁴

وقد استخدمنا الملاحظة في هذه الدراسة بحيث ساعدتنا فيما يلي :

- استكشاف ميدان الدراسة (الهيكل ، الأقسام...الخ)بالإضافة إلى التركيبية البشرية والمادية للمؤسسة.

- التعرف على واقع المؤسسة من ظروف العمل ، طبيعة العمل ،الأداء.....الخ.

ملاحظة العمال في أماكن عملهم و الإحتكاك بهم لمعرفة ظروف عملهم و طرق التواصل بينهم.

- ملاحظة كيفية تعامل الرؤساء مع الموظفين.

-ملاحظة تعامل المرؤوسين فيما بينهم.

¹ رشيد زرواتي :منهجية البحوث الاجتماعية ،أسس عملية وتدريبات ، دار الحديث، الجزائر ، 2004 ،ص 143

² عليا فكرون : قراءة معاصرة في علم الاجتماع ، دار الكتاب للنشر ،ص 251.

³ جمال محمد أبو شنب :أصول الفكر والبحث العلمي " نماذج تطبيقية للتصميم والتنفيذ" ،دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،2004، ص ص 232 ، 233.

⁴ سامي عفرج و آخرون:مناهج البحث العلمي دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،ط2، عمان ،1999،ص 67.

- معرفة كيفية تواصل الموظفين مع بعضهم البعض.

2- المقابلة :

هي عملية التفاعل الذي يتم بين كل من يجري المقابلة و من تجرى معه المقابلة بغرض الحصول على معلومات ثابتة و صادقة¹، فهي تعتبر من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات و أكثرها إستخداما لمرونتها و ما تقدمه من فائدة للحصول على البيانات المتعلقة بمشاعر الأفراد و قيمتهم و إتجاهاتهم كما تعرف أيضا على أنها التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة و بين شخص آخر أو أشخاص آخرين²، و تعرف أيضا بأنها حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة و بين شخص آخر و مجموعة أشخاص آخرين و عن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء أو عن الاتجاهات أو الإدراكات أو المشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر.³

وقد ساعدتنا المقابلة التي أجريناها مع إدارات المؤسسة وكان عدد أفرادهم 4 بتمكيننا من الحصول على توضيحات أفضل وإجابات للاستفسارات التي كانت مبهمة في ذهننا.

وقد كانت أسئلة المقابلة كالاتي :

س1: على أي أساس تقوم المؤسسة باستقطاب وتعيين الموارد البشرية؟

س2: هل تقوم المؤسسة بتجديد الآلات؟

س3: هل يتم تدريب العمال على الآلات الجديدة؟

س4: كيف يكون تشجيع المؤسسة للعمال؟

س5: هل تهتم المؤسسة بالعامل الذي يأتي بالأفكار الجديدة؟ كيف يكون ذلك؟

¹ عبد الله عامر الهاملي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته ، منشورات جامعة فاريوس ، ط3، ليبيا، 2003، ص 140.

² عبد الباسط حسن :أصول البحث الاجتماعي ، دار التضامن للطباعة، ط1، القاهرة، 1982، ص 331.

³ محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة، 1978، ص 463، 464.

س6: هل تتغير القوانين والتعليمات في المؤسسة؟ وما هي ردود أفعال العمال؟

وقد كانت الإجابة من قبل الإطارات الأربعة متقاربة إلى حد كبير :

فكانت الإجابة على السؤال الأول أن المؤسسة تقوم بالاستقطاب على أساس الشهادة والمؤهل العلمي والبيانات الشخصية لطالب العمل، ويكون التعيين إذا احتاجت المؤسسة للعمال، أو استقالت أحد العمال، إنشاء منصب جديد، وكانت الإجابة على السؤال الثاني بالإجماع على أن المؤسسة تقوم بتجديد الآلات ودليلها على ذلك كان أن آخر تجديد كان في عام 2014.

أما الإجابة على السؤال الثالث فكانت الإجابة أن المؤسسة وعند إدخالها للآلات الجديدة يقوم فريق من إيطاليا بتدريب العمال على الآلات الجديدة. والإجابة على السؤال الرابع فكانت أن المؤسسة تشجع العمال تشجيعاً معنوياً أو إعطاءه عطلة مدفوعة الأجر وفي آخر السنة وعند تحقيقها لربح فإنها تخصص جزء من الأرباح وتقسّمها كمكافأة للعمال. والإجابة على السؤال الخامس كانت إجابة المبحوثين بالإجماع أن المؤسسة تهتم بالأفكار الجديدة وتشجع الفرد ولكن بشرط وهو تجربة الفكرة في مخبر قبل تطبيقها على الواقع . أما السؤال السادس كانت أن قوانين المؤسسة لا تتغير ولكن التعليمات تتغير، وتكون ردود أفعال العمال متباينة بين معارض ومؤيد ولكن ذلك لا يؤثر على سير المؤسسة لأنهم مع الوقت ينصاعون للتغيير .

ومما سبق نستنتج أن مؤسسة "دباغة الجلود بجيجل" تهتم بالعمال وتنمية مهاراتهم من خلال مواكبة التطور الذي يشهده العالم .

3- الإستمارة :

وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.¹

تعرف الإستمارة على أنها تقنية للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد باستجوابهم بطريقة موجهة، بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.

وتعرف أيضا: أنها أداة تتكون من أسئلة حول الواقع الإجتماعي حول الواقع الإجتماعي تهدف إلى كشف ظواهر هذا الواقع وتحديدها واختبار الفرضيات المتعلقة به والمفاهيم المرتبطة به، وتوجه هذه الأسئلة إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما.²

ويتم ملئ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أي استمارة الإستجواب أو، ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد أو الإستمارة الموزعة.³

وقد اعتمدنا في الإستمارة على الأسئلة نصف مغلقة لأنها تعطي الفرصة للمبحوث في إبداء رأيه والتغيير على وجهة نظره حول السؤال المطروح.

وقد شملت 32 سؤال وقد صيغت أسئلتها وفق فروض البحث ومؤشراته، حيث قسمت إلى 5 محاور وهي: المحور الأول: يشمل على البيانات الشخصية، وقد استعملت الأسئلة المتعلقة بالسن، الجنس، الحالة العائلية، المؤهل العلمي.

المحور الثاني: يتعلق بالبرامج وسياسات تنمية مهارات العامل

المحور الثالث: يتعلق بتنمية الموارد وتفعيل التغيير التنظيمي

¹ رشيد زرواتي Kمرجع سابق، ص 108.

² موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، ط 1، الجزائر، 2004، ص 204.

³ جمال محمد أبو شنب: أصول الفكر و البحث العلمي، نماذج تطبيقية للتصميم والتنفيذ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 239.

المحور الرابع: يتعلق بالإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

المحور الخامس: يتعلق بالولاء وتنمية الجانب الإبداعي.

صدق الإستمارة:

الصدق يعني أن السؤال أو العبارة الموجودة في الإستمارة تقيس ما يفترض البحث ويعني كذلك:مدى قدرة

المقياس على قياس ما وضع لقياسه، ويتطلب الصدق التام و عدم وجود خطأ في المقياس.

ويوجد نوعان من الصدق :الصدق الداخلي والصدق الخارجي :ويقصد بالصدق الداخلي صدق

المحتوى، أما الصدق الخارجي فيتمثل في الصدق الظاهري.

ولمعرفة صدق الإستمارة وملائمتها.

مع موضوع دراستنا قمنا باستخدام الصدق الظاهري ، وذلك بعد أن قمنا بعرض استمارة استبيان على

عدد من المحكمين من أجل استطلاع آرائهم والحصول على ملاحظاتهم .

الصدق الظاهري: يقوم الصدق الظاهري على التقييم الذاتي المنظم لمدى تعبير مضمون المقياس عن

الهدف منه،وهو ما يطلق عليه أيضا صدق المحكمين ، وغالبا ما يقرر الصدق الظاهري بغرض

الإستبيان أو الإستمارة على مجموعة المحكمين من ذوي الإختصاص و الخبرة للقيام بتحكيمها ذلك بعد

أن نطلع هؤلاء المحكمين عن عنوان الدراسة وتساؤلاتها فييدي المحكمين آرائهم وملاحظاتهم حول

الأسئلة ومدى ملائمتها للموضوع الدراسة وصدقها حيث طلبنا منهم تصحيح الأسئلة الموجودة في

الإستمارة و الحكم عليها بأنها مرتبطة بالبعد الذي نقيس أو غير مرتبطة، واستفدنا من آراء المحكمين

ونصائحهم واعتقاداتهم لقد تم عرض الإستمارة على 3 محكمين إضافة إلى الأستاذ المشرف.

صدق المحتوى:

يتم صدق المحتوى من خلال استطلاع آراء المحكمين المتمثلة في توزيع استمارة استبيان على عينة من الأساتذة المختصين في المجال وتكونت عينة المحكمين من ثلاثة أساتذة وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية:

1- حساب صدق كل بند بصفة منفردة وذلك وفق المعادلة

$$\text{صدق محتوى البند} = \frac{1 - 2}{2}$$

2

حيث: 1 = عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس

2 = عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس .

3 = عدد المحكمين الإجماليين

تجمع كل القيم المتحصل عليها من البنود ثم نقسمها على عدد البنود والنتائج المتحصل عليها هي قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستبيان:

- مجموع صدق محتوى البنود.

- عدد البنود.

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الإستبيان تم الحصول على قيم صدق هذه البنود .

نقوم بجمع القيم الموجودة في الجدول والتي قدرت ب 22.64 ثم قسمناها على عدد البنود 34 والنتائج المحصل عليها هي قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستبيان.

إذن بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود استمارة استبيان تم الحصول على قيم صدق هذه البنود وبقسمة مجموع صدق البنود المساوية

$$ل = \frac{22.64}{34} = 0.66$$

وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0.60 يمكننا القول أن هذا الإستبيان صادق.

4- السجلات والوثائق:

تعتبر كذلك من الأدوات التي يتم الاستعانة بها في جمع البيانات والمعلومات فالوثائق تعبر عن ذلك الإنجاز الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، مستخدما في ذلك القراءة التحليلية و النقدية لهذه الوثائق ، أما السجلات فتعتبر أوعية محددة بالمعلومات تهتم بالظاهرة أو موضوع ما فهي مرتبطة بواقعة حالية ، لهذا فهي من أهم الأدوات المستعملة في البحوث الوصفية.¹

وقد ساعدتنا السجلات والوثائق في معرفة بعض المعطيات سواء المتعلقة بطبيعة أو الإطار الجغرافي و البشري للمؤسسة ، كما ساعدنا في اختيار العينة وأفرادها لتوضيح الرؤية في معالجة موضوع البحث.

خامسا- أساليب الإحصائية المستخدمة:

يعتمد الباحث عند تحليله للمعطيات على نوعين من أساليب التحليل هما: الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي، فالباحث عند تحليله للمعطيات يدمج قدر المستطاع بين هذين النوعين من التحليل ، فالتحليل الكمي يقتصر على الأرقام والنسب المئوية ، بحيث تكون مصداقيتها في التعبير عن الواقع جلي ولا جدال فيه ، ولكنه يبقى قاصر إذا لم يتزوج بالتحليل الكيفي ، الذي يحول الأعداد إلى عبارات وكلمات ومفاهيم ذات دلالات أبعد وأعمق من مجرد أرقام صماء.

1- الأسلوب الكمي: استخدمناه في تكميم المعطيات والأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة

البحث، حيث تم حساب عدد الإجابات حسب الأسئلة ، ثم حساب نسبها المئوية المتمثلة في جداول.

2- الأسلوب الكيفي: و قد استعمل من خلال البحث في معنى الأفعال ، السلوكات والأقوال التي يتم

جمعها، وكذلك فهم التجارب التي يعيشها الأفراد في حياتهم .

¹ محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم ، دار التربية الحديثة، 2001، ص 52.

ومن هذه الأساليب الإحصائية التي استخدمناها:

- النسب المئوية .

- التكرارات.

- كـا² اختبار الدلالة الإحصائية.

$$X^2 = (F_0 - F_e)^2$$

$$\frac{\quad}{F_e}$$

$$= \frac{(12 - 9.69)^2}{9.69} = 0.55$$

$$9.69$$

$$= \frac{(4 - 10.30)^2}{10.30} = 3.85$$

$$10.30$$

$$= \frac{(8 - 6.60)^2}{6.30} = 0.45$$

$$6.30$$

$$= \frac{(9 - 6.69)^2}{6.69} = 0.79$$

$$6.69$$

$$X^2 = 0.55 + 3.85 + 0.45 + 0.45 = 5.64$$

حساب درجة الحرية

عند مستوى دلالة 0.05 = 3.84

$$DL = k - 1$$

و بالتالي فهو دال ، نفس الطريقة بالنسبة للجداول الأخرى.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بتحديد الإجراءات المنهجية التي استخدمناها في دراستنا انطلاقاً من تحديد مجالات الدراسة "المجال الجغرافي والبشري والزمني" ثم تحديد المنهج المستخدم في الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف وصف الظاهرة وتحليلها، إضافة إلى أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، السجلات والوثائق، ومن ثم تبيان أساليب التحليل الكمية والكيفية، ثم تطرقنا إلى العينة .

الفصل السادس

عرض البيانات و تفسير نتائج الدراسة

تمهيد:

سننطرق في هذا الفصل إلى تحليل البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على مختلف الإجابات التي تم الحصول عليها من العمال، كما سنقوم بعرض النتائج التي انتهى إليها البحث بترجمة المؤشرات، كل مؤشر على حدى وصولا إلى النتيجة الخاصة بكل مؤشر، و حاولنا في هذا الفصل تحليل و تفسير النتائج بكل موضوعية وإعطاء الأهمية القصوى لكل جانب أو رأي أبداه العمال وأخذناه بعين الاعتبار في تحليل و تفسير الجداول قصد الوصول إلى حقيقة أو الهدف الذي بنى على أساسه بحثا، ومن ثم استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ثم الدراسات السابقة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات:

1- تحليل بيانات المحور الأول:البيانات الشخصية.

الجدول رقم (03) :يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	27	%81.81
أنثى	06	%18.19
المجموع	33	%100

المصدر:إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال معطيات الجدول أعلاه، تشير الإحصائية إلى أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث تمثل نسبة الذكور %81.81 في مقابل نسبة الإناث %18.19 وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع الذكوري، وأيضاً ربما الطابع الريفي السائد الذي يفرض نوعاً من القيم و معايير السلوك، وبحكم طبيعة المرأة والتزاماتها التي تفرض عليها الغياب المستمر، و مناصب أفراد العينة تعتبر حساسية بالنسبة للسير الحسن المنظم و الذي يفرض على المؤسسة تعيين الذكور و ذلك تقادياً للغياب .

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	04	%12.12
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	17	%51.52
أكثر من 5 أكثر من 50 سنة	12	%32.32
أكثر من 50 سنة	0	%0
المجموع	33	%100

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم (4) يتضح لنا أن معظم الفئات العمرية ينتمون إلى الفئة العمرية من أقل من (30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، حيث تمثل هذه الفئة أكبر من مجموع أفراد العينة، حيث قدرت ب %51.52، تليها مباشرة فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة حيث قدرت ب %36.36، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من أقل من 50 سنة إلى أقل من 30 سنة بنسبة %12.12، أما فئة أكثر من 50 سنة فهي منعدمة، ومن خلال مقابلتنا استنتجنا أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة هي النسبة الأكثر و ذلك راجع إلى سياسة التشغيل المعمول بها حالياً.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
أعزب	11	34.33
متزوج	22	%66.66
مجموع	33	100

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول السابق الخاص بسن أفراد مجتمع الدراسة لاحظنا أن أغلب العمال يمثلون فئة كبار السن أي الذي تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، وهذا يعني أنه من الطبيعي أن أغلب أفراد البحث متزوجين، وهذا ما يمثله الجدول رقم (05) الذي يمثل الحالة العائلية للمبحوثين ، حيث نلاحظ أن نسبة 66.66 % أي ما يعادل 22 فرد متزوجين ، و تعتبر أكبر نسبة مقارنة بعدد الأفراد العزاب الذين يمثلون نسبة 33.34% ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن الفئة المتزوجة تحاول دوما الحفاظ على استقرارها و ثباتها في منصبها من أجل الحفاظ على الحياة الاجتماعية ، وهذا من شأنه أن يكون حافز البذل جهد أكثر و العمل بتفاني و إتقان كل الظروف و التغيرات التي يمكن أن تمر بها المؤسسة أو يمكننا القول مصدر أرزاق العمال.

الجدول رقم (06): يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي	8	%24.24
جامعي	22	%75.76
المجموع	33	%100

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال بيانات الموضحة في الجدول رقم (06) نلاحظ أن أغلب العمال لهم مستوى تعليمي عالي حيث تمثل نسبة %75.76 هن المبحوثين هم من ذوي المستوى الجامعي موزعين حسب مراتب عملهم في إطارات بمعنى أن و بحكم أفراد العينة من الإداريين ، يجب أن يكونوا من الفئة المثقفة و مستوى تعليمي عالي ، كما نلاحظ من خلال المعطيات أن نسبة الأفراد ذوي مستوى ثانوي تمثل %24.24 ومن خلال مقابلتنا لاحظنا أن ذلك راجع إلى الأقدمية و الخبرة في العمل.

جدول رقم(07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	15	%42.42
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	05	%15.15
من 10 إلى أقل من 15 سنة	07	%21.21
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	04	%12.13
أكثر من 20 سنة	03	%09.09
المجموع	33	%100

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

بالنظر إلى أرقام الجدول رقم(07) يتضح أن نسبة المبحوثين الذين تفوق سنوات عملهم أقل من 5 سنوات تقدر ب 42.42 % وأقل منها فئة المبحوثين ذوي الأقدمية من 10 إلى أقل من 15 سنة و المقدرة نسبتهم ب 21.21 %، تليها فئة المبحوثين ذوي أقدمية من 5 إلى أقل من 10 سنوات و المقدرة ب 15.15 % في حين كانت 12.13% نسبة الذين تتراوح أقدميتهم من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة و في الأخير نسبة 9.09% من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم أكثر من 20 سنة ، و قد تبين لنا أن أقدمية المبحوثين في المؤسسة ضعيف وذلك ربما راجع إلى سعي المؤسسة إلى التجديد في السنوات الأخيرة.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب:

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
إطارات	33	%100
المجموع	33	%100

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم (08) يوضح أن نسبة 100% من المبحوثين هم إطارات وذلك راجع إلى اختيارنا للعينة و هي مسح شامل أي إطارات المؤسسة و رؤساء الأقسام و المتمثلين في مجموع 33 إطار.

الجدول رقم (09): يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل:

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
دائم	21	%63.63
محدد المدة	06	%18.18
متجدد المدة	06	%18.19
المجموع	33	%100

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

يبين لنا الجدول رقم (09) أن نسبة 63.63% من ال مبحوثين هم ذوي عقد عمل دائم ثم تليها نسبة 18.18% و التي تمثل طبيعة عقد العمل محدد المدة و متجدد المدة و هما متساويان بالنسبة. و ذلك راجع إلى سياسة التوظيف المتبعة داخل المؤسسة ،وبحكم أن أفراد العينة من إطارات فإن مناصب عملهم من البديهي تكون دائمة.

2-بيانات الفرضية الجزئية الأولى:برامج وسياسات تنمية مهارات العامل.

الجدول رقم (10):يبين نوع العمل لدى الأفراد :

نوع العمل	التكرارات	النسب المئوية
عضلي	3	09.09%
فكري	19	57.57%
كلاهما	11	33.33%
المجموع	33	100%

المصدر:إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

بالنظر إلى أرقام الجدول رقم(10) يتضح لنا أن نوع العمل لدى أفراد العينة هو عمل فكري بنسبة 57.57 % ثم تليها 33.33 % للمبحوثين الذين يقومون بعمل فكري و عضلي معا أما 9.09%فهي النسبة الذين يقومون بعمل عضلي من خلال المقابلة و الملاحظة اتضح لنا أن عملهم يحتاج إلى كثير من التركيز و الثقة في صنع القرارات الصائبة لضمان سير حسن للمؤسسة.

الجدول رقم (11) : يبين احتياج العمال إلى الكثير من التركيز:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	29	87.88 %
لا	04	12.12%
المجموع	33	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (11) نلاحظ ان ما نسبته 87.88 % من المبحوثين كانت إجابتهم بأن عملهم يحتاج إلى الكثير من التركيز ،و بالمقابل نجد أن 12.12 % أفروا أن عملهم لا يحتاج الكثير من التركيز ، وهذا ما لاحظناه من خلال المقابلة وذلك ربما راجع إلى طبيعة العمل المنجز .

أهم ما نستخلصه من هذه النسب أن العامل يحتاج إلى الكثير من التركيز يدفع العامل إلى محاولة تحسين أداءه و يدفعه ذلك إلى العطاء و الإبداع.

الجدول رقم (12): يبين تقديم المؤسسة تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين في العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	11	33.33%
لا	22	66.67%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

الملاحظة من خلال أرقام الجدول أن نسبة 66.67 % من المبحوثين كانت إجابتهم بأن المؤسسة لا تقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين في العمل و في المقابل نجد أن نسبة 35.33 % أفروا أن المؤسسة تقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين في العمل ومن خلال المقابلة تبين لنا أن المؤسسة لا تقوم بجذب الافراد المبدعين إلا إذا قاموا بتجارب تثبت صحة و صدق المعلومة التي تخدم المؤسسة و هل لهم فائدة لصالحهم ام لا.

الجدول رقم (13): يبين تشجيع المقترحات المقدمة من طرف الزملاء:

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	21	63.64%
لا	12	36.36%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا أن ما نسبته 63.64% من المبحوثين أقرروا بأنهم يشجعون المقترحات المقدمة من طرف الزملاء و في المقابل كانت نسبة 36.36% من المبحوثين كانت إجابتهم بأنهم لا يشجعون المقترحات المقدمة من طرف الزملاء وكل شخص يقوم بالعمل الموكل إليه و فقط، ويظهر من خلال النسب المتباينة أن المبحوثين أغلبيتهم يتقبلون فكرة أن تقدم لهم مقترحات من طرف الزملاء ومن خلال المقابلة يرجعون ذلك الأشخاص الأكثر منهم خبرة وكذلك الأقدمية.

الجدول رقم (14): يبين تأثير النشاطات الثقافية في الجانب الإبداعي.

البدائل	الأسباب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	عن طريق خلق جو عائلي	09	19.09%
	عن طريق تحسين ظروف العمل	08	38.09%
	عن طريق الحوافز	04	42.85%
	عن طريق السجلات و دفتر الملاحظات	00	0%
	المجموع الكلي لنعم	21	0%
	مجموع تكرارات نعم	21	63.63%
لا		12	36.36%
المجموع		33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم(14): المتعلق بتأثير النشاطات الثقافية في الجانب الإبداعي للعامل نلاحظ أن ما نسبته 63.64 % من المبحوثين أقرروا أن النشاطات الثقافية تؤثر في تنمية الجانب الإبداعي للعمل من بينهم 19.06% أجابوا بأنها تؤثر عن طريق خلق جوي عائلي ،أما 39.09 % أقرروا بأنها تؤثر في تحسين ظروف العمل في المقابل نجد أن ما نسبته 42.85% أجابوا لأنها تؤثر عن طريق الحوافز.

في حين نجد أن ما نسبته 36.36% أجابوا بأن النشاطات الثقافية تؤثر في الجانب الإبداعي.

فمن خلال إحصائيات الجدول و المقابلة التي أجريناها مع إطارات المؤسسة نستنتج أن النشاطات الثقافية تزيد الحماس في تحقيق الأهداف و الحصول على الرضا و كذلك الوصول إلى الأهداف و الغايات بطريقة أسرع و التصدي للمشكلات العامة وإثارة جو تنافسي و التحدي بين العاملين إزكاء الرغبة في التفوق و التميز من خلال نظم الحوافز.

الجدول رقم (15) : يبين محاولة اكتشاف وحل المشاكل التنظيمية:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
دائما	16	48.48%
أحيانا	17	51.52%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم(15) المتعلق بمحاولة اكتشاف بعض المشاكل التنظيمية يتضح لنا أن ما نسبته 48.48 % من المبحوثين أقرروا أنهم دائما يحاولون اكتشاف وحل بعض المشاكل التنظيمية بينما ما نسبته 51.52% من المبحوثين أقرروا بأنهم أحيانا ما يكتشفون هذه المشاكل و يحاولون حلها.

إذن من خلال النتائج تضح أن أفراد العينة يقومون باكتشاف و حل المشاكل التنظيمية بهدف الرفع من مستوى المؤسسة ومن خلال ما اتضح لنا من المقابلة.

الجدول رقم(16): يبين البرامج التدريبية عند تغيير منصب العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	13	39.39%
لا	20	60.61%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن ما نسبته 60.61% أجابوا لأنه لا وجود لبرامج تدريبية عند تغيير مناصب العمل في حين أن ما نسبته 39.39% من الذين أجابوا بأنه هناك برامج تدريبية عند تغيير منصب العمل، ومن خلال المقابلة اتضح لنا أن المؤسسة نفسها و عند تغييرها ،يمكن لأي شخص أن يتماش معها و يتلاءم ،و لا يأخذ وقت طويل كما أن التدريب على البرامج يكون داخلي و يكون تدريبه حسب اختصاصه و معلوماته القديمة ،ويكون مطلع عليها ،و أيضا العامل عند تغيير منصبه يكون تدريبه مع فترة عمله بمعنى اخر يعمل و يتدرب في نفس الوقت.

3-بيانات الفرضية الجزئية الثانية: تنمية الموارد وتفعيل التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (17): يبين مساهمة الحوافز في إحداث التعديلات الموجودة في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	29	87.88%
لا	04	12.12%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن ما نسبته 87.88% من المبحوثين أجابوا بأن الحوافز لها دور في إحداث التعديلات الموجودة داخل المؤسسة، بينما ما نسبته 12.12% من المبحوثين كانت إجاباتهم بأن الحوافز لا علاقة لها بإحداث التعديلات.

ما نستنتجه أن المؤسسة عند تقديمها للحوافز يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال بالإضافة إلى الشعور بالرضا الوظيفي و كذلك إتقان العمل و تحسين الإنتاجية و جودتها و هذا ما يؤدي إلى تذبذب في سير العملية الإنتاجية رغم إحداث تعديلات مهما كانت، فسياسيات التحفيز المتبعة من طرف الإدارة مرضية بالنسبة للمال، حيث نادرا ما لا يتحصل العامل على الحوافز سواء المادية و المعنوية، وعليه فإن طريقة التحفيز هنا تحقق الأغراض التي وضعت من أجلها من خلال تحقيق فعالية أكثر للموارد في العم-.*.

جدول (رقم 18) : يبين مساهمة التدريب الجيد في زيادة وتيرة العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	27	81.82%
لا	06	18.18%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول رقم (18) يتضح لنا أن ما نسبته 81.82% أجابوا بأنه هناك علاقة بين مساهمة التدريب الجيد في زيادة وتيرة العمل تليها نسبة 18.18% الذين كانت إجاباتهم بنوعا ما.

ما نستخلصه من الجدول بأن التدريب الجيد له علاقة قوية بزيادة وتيرة العمل و ذلك من خلال السرعة و الدقة و زيادة الإنتاج و جودته هذان الأخيران هما أساس قياس مدى تحسين أداء المؤسسة فالزيادة في وتيرة العمل يؤدي إلى الإقبال المتزايد على المنتج في الطلب و هو دليل على تحسين أداء المؤسسة

فكما معلوم أن التدريب الجيد يتضمن العمل على تنمية النواحي المعرفية و العلمية و كذا المهارات و القدرات و تنمية اتجاهات المتدرب ،ليكون في المحصلة تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة مثل الإنتاجية الأداء الأفضل.

جدول رقم (19): يبين مساهمة التعيين الجيد يساهم على التكيف مع متغيرات ظروف العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
دائماً	14	42.42%
أحياناً	18	54.54%
أبداً	01	3.04%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول (19) يتضح لنا أن ما نسبته 54.54% يرون أنه أحياناً ما يكون هناك مساهمة بين التعيين الجيد على التكيف مع متغيرات ظروف العمل تليها 42.42% من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بدائماً ،أما الذين أجابوا أبداً فكانت النسبة 3.03% وهي نسبة قليلة.

ما نستنتجه أن التعيين الجيد للأفراد ووضع الشخص في المكان المناسب يساهم على التكيف مع متغيرات و ظروف العمل مهما كانت التغيرات الحاصلة ،فالتعيين الجيد يمكن المؤسسة من التنمية و التطوير بالمستوى الذي تطمح إليه.

الجدول رقم 20: يبين الغياب و تأثيره في سيرورة العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	11	33.33 %
لا	22	66.66 %
المجموع	33	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم (20) والمتعلق بالغياب وتأثيره في سيرورة العمل نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 66.66 % أجاب بلا في مقابل أجابوا بأن الغياب يؤثر على سيرورة العمل بنسبة 33.34 % ، ومن هذا يمكن القول أن أفراد العينة ورغم منصبهم الهام إلا أن غيابهم لا يؤثر على سيرورة العمل، وذلك راجع إلى أن الأمر الذي يؤثر هو غياب عمال التنفيذ في الوحدة الإنتاجية .

بمعنى آخر أ، الإدارة تفصل بين مسؤوليات الإدارة تفصل بين مسؤوليات الإدارة و مسؤوليات العاملين ، فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط ،والعمال مسؤولون عن التنفيذ ،وهذا ما اتضح من خلال المقابلة إذ كانت الفكرة الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة في الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على تحدد حركاته الأساسية.

الجدول رقم 21: يبين تأثير تنمية الموارد البشرية في تطوير المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	28	84.84 %
لا	5	15.16 %
المجموع	33	100 %

المصدر من إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم (21) والمتعلق بتأثير تنمية الموارد البشرية في تطوير المؤسسة أن ما نسبته 84.84% أقرأوا أن تنمية الموارد البشرية تؤثر في تطوير المؤسسة وهذا ما لاحظناه في المقابلة إذ هناك تأثير قوي بين الموارد وتطور المؤسسة، ما نستنتج أن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل ومن ثم فهي تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة، هذا ما يساعد على مواجهة التحديات الخارجية للمنظمات بفعالية، سواء فيما يتعلق بالتقدم التكنولوجي أو في مجالات التوزيع والإستهلاك، فتنمية الموارد من خلال التدريب والإختيار والتعيين المناسب يساعد في تطوير المؤسسة في جميع المجالات.

الجدول رقم 22: يبين قيام المدير بشرح التغيرات الحاصلة في منصب العمل.

البدائل	الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	الشعور بالتميز	04	33.33%
	الشعور بالأهمية	03	25%
	الشعور بالإرتياح والرضا	05	41.70%
	المجموع الكلي لنعم	12	100%
	مجموع تكرارات نعم	12	36.37%
لا		21	63.63%
المجموع		33	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم (22) و الذي يبين قيام المدير بشرح التغيرات الحاصلة في منصب العمل يتضح لنا أن ما نسبته 63.63% من المبحوثين أجابوا بلا، في المقابل نجد أن ما نسبته 36.37% أجابوا بنعم منهم 41.70% أقرأوا بأنهم يشعرون بالإرتياح والرضا بينما 33.33% كانت إجاباتهم أنهم يشعرون بالتميز في المقابل نجد ما نسبته 25% أجابوا بأنهم يشعرون بالأهمية، نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية والمقابلة التي أجريناها في المؤسسة أن عينة الدراسة لا تحتاج إلى شرح في التغيرات الحاصلة وذلك راجع إلى وضوح العمل الموكل إليهم .

الجدول رقم 23: يبين إعادة توزيع الأدوار من قبل المشرف.

النسبة المئوية	التكرارات	الأسباب	البدائل
35%	07	القبول بدون مناقشة	نعم
55%	11	القبول بعد مناقشة	
10%	02	القبول بعد تردد	
100%	20	المجموع الكلي لنعم	
60.61%	20	مجموع تكرارات نعم	
39.39%	13		لا
100%	33		المجموع

المصدر : من إعداد الطاليتين حسب المعطيات الإحصائية

من خلال الجدول رقم (23) المتعلق بإعادة توزيع الأدوار من قبل المشرف نلاحظ أن المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 60.61% و يكون ذلك بالقبول بعد مناقشة بنسبة 55% وهناك من كانت إجابتهم بأن القبول يكون بدون مناقشة وذلك بنسبة 35% في المقابل نجد أن هناك ما نسبته 10% من المبحوثين أقروا أن القبول يكون بعد تردد، أما نسبة 39.39% من العمال أجابوا بأنه لم يسبق للمشرف وأن قام بإعادة توزيع الأدوار بين العمال، ومنه نستنتج أن إعادة توزيع الأدوار أمر مهم لتحقيق تكامل وتداخل من أجل تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية وتهيئة بيئة العمل بما يتماشى مع المتغيرات الحاصلة لتدعيم نقاط القوة للتغلب على نقاط الضعف إلى جانب إعداد أدلة إرشادية للمسارات الوظيفية.

4-بيانات الفرضية الجزئية الثالثة:الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

جدول رقم 24: تأثير تنمية الإبداع على المرونة الفائقة في العمل:

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
دائما	18	54.54%
أحيانا	12	36.36%
أبدا	03	9.10%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

تبين لنا من خلال الجدول رقم (24) أن ما نسبته 54.54% من المبحوثين كانت إجاباتهم ب دائما ، يكون هناك تأثير بين تنمية الإبداع على المرونة الفائقة في العمل ، ثم تليها ما نسبته 36.36% من الذين كانت إجاباتهم بأحيانا أي ما يعادل 12 فردا ،ونجد ما نسبته 9.10% كانت إجابتهم بأبدا ،ما نستنتج أن تنمية الإبداع لدى الفرد العامل وتركه يتصرف بمرونة أي بمعنى آخر التفكير في أكثر من اتجاه والتغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر ، وترك الفرد يتصرف براحته من خلال خلق أفكار جديدة و استعمالات جديدة.

جدول رقم 25:تأثير الرؤية العميقة للمدير على دافعية العمال نحو العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	26	78.79%
لا	07	21.21%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

و يتبين لنا من خلال الجدول رقم (25) أن ما نسبته 78.79 % من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم على أن الرؤية العميقة للمدير تزيد من دافعية العمال نحو العمل ،تليها ما نسبته 21.21% كانت إجاباتهم بلا إذ يرون أن رؤية المدير لا علاقة لها بدافعية العمال نحو العمل.

ما نستنتجه من خلال الجدول أن الرؤية العميقة للمدير تعمل على زيادة الدافعية نحو العمل إذ أن المدير هو المسؤول الرئيس عن إحداث التكامل ،فهو يتولى الدور القيادي لكافة برامج التنمية البشرية ويقوم أيضا بالسعي إلى تحقيق النتائج ،على المدى البعيد و هذا ما يدفع بالعمال إلى القيام بعملهم بشكل جيد.

جدول رقم 26:قيام المؤسسة بتدريب الأفراد على مهارات الإبداع:

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
دائما	8	%24.24
أحيانا	22	%66.66
أبدا	03	%9.10
المجموع	33	%100

المصدر:إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الدلالات الإحصائية للجدول رقم (26) نلاحظ أن ما نسبته 66.66% أقررو بأنه أحيانا ما تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد على مهارات الإبداع ثم تليها ما نسبته 24.24% بأنها دائما ما تقوم بتدريب الأفراد على المهارات الإبداعية في حين 9.10% كانت نسبة من أقررو بأنها لا تقوم بتدريب الأفراد على المهارات الإبداعية .

جدول رقم 27: يوضح قيام المؤسسة باتصال خارجي لجذب الأفراد المبدعين :

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
دائما	15	45.45%
أحيانا	15	45.45%
أبدا	03	9.10%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن ما نسبته 45.45% أقرروا أن المؤسسة تقوم دائما باتصال خارجي لجذب الأفراد المبدعين وهي نسبة متساوية مع من أجابوا ب أحيانا، أما ما نسبته 9.10 أقرروا أنها لا تقوم بجذب الأفراد المبدعين بواسطة اتصال خارجي ما نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الخارجي لجذب الأفراد المبدعين وذلك من أجل إعطاء الفرصة للمؤسسة بالتقدم والتطور عن طريق السماح بدخول مهارات وقبليات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقا بإقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة و إمكانية تغيير عادات تقليدية وغير ملائمة في المنظمة ،و يساعدها على نقص التكلفة في إعداد برامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.

جدول رقم 28: يبين تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم من قبل المؤسسة.

البدائل	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	تقديم الإمكانيات المناسبة	02	6.06%
	توجيههم ومساندتهم	03	9.09%
	تحسين أساليب التحفيز	01	3.03%
	المجموع الكلي لنعم	6	100%
	مجموع تكرارات نعم	6	18.18%
لا		27	81.81%
المجموع		33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم (28) المتعلق بتشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم من قبل المؤسسة نلاحظ أن ما نسبته 81.81 % أقرروا أنهم لا يقومون بتشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم في المقابل نجد أن ما نسبته 18.18 % أجابوا بلا ، وهذا راجع إلى طبيعة السياسة التي تقوم عليها المؤسسة ، من خلال المقابلة لتي أجريناها توضح إلينا أن طبيعة القوانين و التعليمات الخاصة بالمؤسسة واضحة و لا يسمح التعدي على تلك التعليمات .

جدول رقم 29: يبين تشجيع إدارة المؤسسة حالة الإبداع:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
دائما	06	18.18%
أحيانا	18	54.54%
أبدا	09	27.28%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم 29: المتعلق بتشجيع إدارة المؤسسة حالة الإبداع نلاحظ أن ما نسبته 54.54 % أقرروا أن أحيانا تشجع المؤسسة الإبداع في المقابل نجد نسبة 18.18% من المبحوثين أجابوا بأنها دائما تشجع الإبداع تليها نسبة 28.28% أقرروا بأن المؤسسة لا تشجع حالة الإبداع و من خلال المقارنة التي أجريناها بالمؤسسة تأكد لدينا ان الإبداع في المؤسسة و خاصة عند الإطارات يشمل تغييرات في الهيكل وتصميم الأعمال و عمليات المنظمة و كذلك يتعلق بتطوير نظم الإدارة مثل الجودة الشاملة أو إعادة هيكلة أو هندسة و أنشطة وعمليات المنظمة أو تقديم أنظمة تصنيع مطورة وحديثة ، فالمؤسسة تركز على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري .

5-بيانات الفرضية الجزئية الرابعة:الولاء وتنمية الجانب الإبداعي.

جدول رقم 30 :يبين عدم التزام الأفراد في العمل وتأثيره على تنمية الجانب الإبداعي:

البدائل	الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	بسبب التأخير	08	%24.24
	بسبب الغياب	13	%39.39
	بسبب الإنقطاع	03	%09.09
	المجموع الكلي لنعم	24	%100
	مجموع تكرارات نعم	24	%72.72
لا		9	%27.28
المجموع		33	%100

المصدر:إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول 30 و الذي يتعلق بتأثير عدم إلتزام الأفراد في العمل على تنمية الجانب الإبداعي نلاحظ أن ما نسبته %72.72 أجابوا بنعم منهم %39.39 أقروا بأن ذلك سببه العياب أما %24.24 أقروا بأن السبب هو التأخير أما ما نسبته %9.9 أقروا أن سببه هو الإنقطاع عن العمل ، في حين نجد أن مانسبته %27.27 أجابوا بأن عدم إلتزام العمال في العمل لا يؤثر على تنمية الجانب الإبداعي .

ما نستنتجه من القراءة الإحصائية و المقابلة التي أجريناها في المؤسسة أن عدم إلتزام الأفراد في العمل و بجميع الأسباب يؤدي إلى نقص الإبداع ، وذلك راجع إلى قلة الحماس لدى الفرد في تحقيق الأهداف الشخصية ، نقص الحيوية و عدم وجود جو التنافس و إزكاء الرغبة في التفوق و التميز .

رقم 31: يبين ساعات العمل الإضافية والتقليل من الانصياع للتعليمات والأوامر:

البدايل	الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	بسبب الأجر	04	24.24%
	بسبب الجهد الكبير	00	39.39%
	بسبب التزامات أخرى	03	09.09%
	المجموع الكلي لنعم	07	100%
	مجموع تكرارات نعم	07	72.72%
لا		9	27.28%
المجموع		33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم 31 المتعلق بساعات العمل الإضافية و التقليل من الانصياع إلى التعليمات و الأوامر نلاحظ أن ما نسبته 39.39 % أقرروا أن ساعات العمل الإضافية لا تقلل من الانصياع من التعليمات و الأوامر في المقابل نجد أن ما نسبته 21.22 % أجابوا بنعم منها ما نسبته 57.14% بسبب الأجر تليها 42.86 % كانت إجابتهم بسبب التزامات أخرى ، ومن خلال إحصاءات الجدول و المقابلة التي أجريناها مع إدارات المؤسسة نستنتج أن ساعات العمل الإضافية لا تقلل من الانصياع للتعليمات و الأوامر ، و بالرغم من أن الفرد في العمل معاند و عاص لا يبحث إلا على الجزاء المادي إلا أن عمال المؤسسة دباغة الجلود يرضون بساعات العمل الإضافية لأن المؤسسة تقوم بتعويض العامل في الأيام القادمة من خلال منحهم عطل مدفوعة الأجر .

الجدول رقم 32: يبين الرضا عن الأجر و التحكم في الكفاءة المهنية للعامل:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	26	%78.79
لا	07	%21.21
المجموع	33	%100

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول 32 الذي يبين الرضى عن الأجر و التحكم في الكفاءة المهنية نلاحظ أن ما نسبته %78.78 أقرروا أن الرضى عن الأجر يتحكم في الكفاءة المهنية في حين نجدوا أن ما نسبته % 21.22 أقرروا أن الرضى عن الأجر لا يتحكم في الكفاءة المهنية ، ما نستنتجه أن الرضى عن الأجر يساهم في التحكم في الكفاءة المهنية من خلال الولاء و الانصياع إلى الأوامر الذي يؤدي إلى التركيز على العمل و تحسينه و خلق قوة عمل وتحقيق متطلبات السوق من خلال التحكم و السيطرة و زيادة الدافعية لأن الفرد بطبعه يبحث دائما على الأجر الجيد.

الجدول رقم 33: يبين عدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	23	%69.70
لا	10	%30.30
المجموع	33	%100

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول 33 الذي يبين عدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء يسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة، نلاحظ أن ما نسبته 69.70% أقرروا أن عدم الاتفاق في الرأي يسبب مع الرؤساء عدم تعلم المهارات المطلوبة، في المقابل نجد أن ما نسبته 30.30% أجابوا بلا و ما نستنتجه أن عدم الاتفاق مع الرؤساء يسبب عدم التعلم المهارات المطلوبة لأن المؤسسة تتفادى الحوار و المناقشة مع الأفراد و أيضا إشراكهم في صنع و إتخاذ القرارات و عدم تقبل الاقتراحات و الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل و ايضا عدم تقبل الآراء والاختلافات مهما كانت.

الجدول رقم 34: يبين كيفية الترقية حسب رأي أفراد العينة.

البدائل	الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	المحسوبية	05	45.45%
	التمييز	02	6.06%
	الخبرة	04	36.36%
	المجموع الكلي لنعم	11	100%
	مجموع تكرارات نعم	11	33.34%
لا		22	66.66%
المجموع		33	100%

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم (34) الذي يوضح كيفية الترقية حسب أفراد العينة نلاحظ أن ما نسبته 66.66% أقرروا أن الترقية تتم على أساس الاستحقاق في المقابل نجد أن ما نسبته 33.34% كانت إجابتهم أن ترقية العمال لا تتم على أساس الاستحقاق فكانت نسبة 45.45% إجابتهم أن الترقية تتم على أساس المحسوبية ونسبة 36.36% أجابوا أن الترقية تتم على أساس الخبرة في العمل تليها نسبة 6.06% كانت إجابتهم أن الترقية تتم على أساس التمييز، و من خلال الإحصاءات في الجدول و المقابلة التي أجريناها

في المؤسسة اتضح لنا أن الترقية تقوم على أساس الاستحقاق فإن كل عامل يكون متفاني في عمله و يقوم به على أكمل وجه يستحق الترقية .

جدول رقم 35: يبين مساهمة المسؤولية في انتظام مستوى الأداء المهني:

البدائل	الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	انخفاض	00	%00
	ارتفاع	27	%100
	المجموع الكلي لنعم	27	%100
	مجموع تكرارات نعم	27	%81.81
لا		06	%18.19
المجموع		33	%100

المصدر: إعداد الطالبتين حسب المعطيات الإحصائية.

من خلال الجدول رقم(33)المتعلق بمساهمة المسؤولية في إنتظام مستوى الأداء المهني نلاحظ أن ما نسبته 81.81 % أجابوا بأن المسؤولية في العمل تساهم في إنتظام المستوى المهني فكانت نسبة 100% أجابوا بنعم أي أن المسؤولية تساهم في ارتفاع المستوى المهني ،في المقابل نجد نسبة 18.19% أجابوا بأن المسؤولية في العمل تساهم في انتظام المستوى المهني ما نستنتجه أن الفرد عندنا يتحلى بالمسؤولية مثل الحضور في الوقت و المواظبة و التفاني في العمل و اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص المهام المقدمة يؤدي إلى انتظام مستوى المهني للفرد من حيث التحكم في جودة ما يتم تنفيذه وكذلك معرفة الفرد الذي يستحق الترقية أيضا تساهم المسؤولية في القدرة على تنظيم العمل و الاستفادة من الوقت وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء المهني

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة

1- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى: و التي مفادها أن البرامج و السياسات تساهم في تنمية مهارات العامل:

- بالنسبة للجدول رقم (10) فقد تبين أن نسبة 57.57% من أفراد العينة يرون أن نوع العمل فكري وذلك راجع إلى كون أفراد العينة من الإطارات.

- من خلال الجدول رقم (11) فقد تبين أن نسبة 87.88% من أفراد العينة يرون أن العمل يحتاج إلى الكثير من التركيز و ذلك لموقفهم الحساس في المنظمة.

- تبين من خلال إحصائيات الجدول رقم (12) أن نسبة 66.67% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تعمل تقديم تسهيلات لجذب أفراد المبدعين في العمل، و ذلك لصرامة التعليمات التي يتحتم عليهم تطبيقها و العمل بها .

- نلاحظ من الجدول رقم (13) أن نسبة 63.64% من أفراد العينة يرون أنهم يشجعون المقترحات المقدمة من طرف الزملاء ، وهذا ما يفسر أن هناك علاقات و اتصال مرن بين أفراد العينة.

- حسب نتائج الجدول رقم (14) تبين بأن ما نسبته 63.64% من أفراد العينة يرون بأن هناك تأثير للنشاطات الثقافية على تنمية الجانب الإبداعي للعامل ، وهذا راجع إلى أهمية النشاطات الثقافية في تغيير و تحسين أداء الفرد.

- إن نسبة 51.52% المدونة في الجدول رقم (15) من مجموع أفراد العينة الذين يحاولون اكتشاف وحل بعض المشاكل التنظيمية، و هذا ما يفسر الموقع الهام لأفراد العينة بالنسبة للمؤسسة.

- ومن خلال الجدول رقم (16) فقد تبين أن نسبة 60.61% من أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة تقدم برامج تدريبية عند تغيير منصب العمل، وهذا ما يسمح بتأقلم الفرد بسهولة في عمله.

من خلال هذا الطرح و على ضوء هذه البيانات نجد أن الفرضية الفرعية الأولى تحققت لنا بنسبة كبيرة و هذا راجع إلى ارتفاع النسب كما هو ملحوظ وهي نتائج مجسدة واقعيًا، حيث أننا نقول أن البرنامج و السياسات تساهم في تنمية مهارات العامل.

جدول رقم(36) :العلاقة بين المقترحات المقدمة من الزملاء و تأثير النشاطات الثقافية في الجانب الإبداعي:

الدالة الإحصائية	ك ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² المحسوبة	المجموع	لا	نعم	
دالة	3.84	0.05	1	5.64	20	F0=8	F0=12	نعم
						%=47.05	%=75	
						Fe=6.30	Fe=9.69	
					13	F0=9	F0=4	لا
						%=52.94	%=25	
						Fe=6.69	Fe=10.30	
					33	17	16	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية المقترحات المقدمة من طرف الزملاء وبين تأثير النشاطات الثقافية على الجانب الإبداعي.

حيث يتبين أن نسبة 75 % أقرروا بوجود علاقة ارتباطية بين المقترحات المقدمة من الزملاء وتأثير النشاطات الثقافية على الجانب الإبداعي ،في حين نجد أن نسبة 52.94 % أقرروا بأنه لا توجد علاقة ارتباطية بين السؤالين ،وبتطبيق ك² لمعرفة مدى وجود العلاقة الإرتباطية على أرقام الجدول أعلاه يتضح أنه هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النتائج المحصل عليها باعتبار ك² المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ،وهذا يدل على أنه كلما كانت المقترحات المقدمة من طرف الزملاء مفيدة وهامة كلما كان هناك تأثير للنشاطات الثقافية على تنمية الجانب الإبداعي ،وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة.

2- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية: والتي مفادها تساهم تنمية الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة ومن خلال النتائج السابقة تبين مايلي:

- بالنسبة للجدول (17) فقد تبين أن نسبة 87.88% من أفراد العينة أكدوا على أن الحوافز تساهم في إحداث التعديلات الموجودة و هذا ما يفسر أن الحوافز لها دور في تفعيل التغيير و تنمية الموارد و زيادة فعالية الفرد في العمل.

- أما بخصوص مساهمة التدريب الجيد يساهم في زيادة وتيرة العمل ، فنجد أن نسبة 81.82% من أفراد العينة قالوا أن التدريب الجيد يساهم في زيادة وتيرة العمل ،وهو ما أوضحه الجدول رقم (18) وهذا يفسر دور التدريب الجيد في اختزال الوقت و التحكم في العمل و بالتالي الزيادة في الإنتاج.

- بالنسبة للجدول رقم (19) فقد تبين أن نسبة 54.54% من مجموع أفراد العينة أقروا بأن التعيين الجيد يساهم أحيانا في التكيف مع متغيرات ظروف العمل ،وهذا ما يسمح بتطور المؤسسة و الوصول إلى الأهداف المسيطرة بسهولة.

- لقد أقر ما نسبتهم 66.66% من أفراد العينة أن الغياب لا يؤثر في سيرورة العمل و هذا ما يفسر أن أفراد العينة و المتمثلة في إطارات المؤسسة لا يؤثر غيابهم في سيرورة العمل و ذلك راجع إلى حكم منصبهم ،وهذا ما يوضحة الجدول رقم (20).

- بالنسبة للجدول رقم (21) فقد تبين أن نسبة 84.84% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن أساليب تنمية الموارد البشرية تأثر في تطوير المؤسسة ،وهذا يؤكد وجود علاقة وطيدة بين التنمية الموارد و تطور المؤسسة ،فالموارد يعتبرون عنصر مهم في ازدهار المؤسسة.

- الجدول رقم (22) يبين لنا أن 63.63% نسبة أفراد العينة الذين أقروا أن المدير لا يقوم بشرح المتغيرات الحاصلة في منصب العمل و هذا ما يفسر معرفة أفراد العينة طبيعة عملهم و تمكنهم من أدائهم.

- الجدول رقم (23) يبين لنا أن نسبة 60.61% من أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم حول قيام المشرف بإعادة توزيع الأدوار بين العمال هذا ما يبين لنا أن هناك تغيير بين فترة و أخرى.

ومن خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه البيانات نجد أن الفرضية الجزئية تحققت بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى ارتفاع النسب كما هو ملحوظ ، حيث نقول أن تنمية الموارد تساهم في تفعيل التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (37): العلاقة بين مساهمة الحوافز في إحداث التعديلات و قيام المشرف بإعادة توزيع الأدوار بين العمال:

	نعم	لا	المجموع	ك ² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك ² الجدولية	الدلالة الاحصائية
نعم	F0=17	F0=9	26	9.43	1	0.05	3.84	دالة
	100%	56.25						
		%	78.78					
	Fe=13 .39	Fe=3. 6	%					
لا	F0=0	F0=7	7	9.43	1	0.05	3.84	دالة
	0%	43.75						
		%	21.22					
	Fe=12 .60	Fe=3. 39	%					
المجموع	17	16	33					
	100%	100%	100%					

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين مساهمة الحوافز في إحداث تعديلات و بين قيام المشرفين بإعادة توزيع الأدوار بين العمال.

حيث نجد أن 56.25% أقرروا بأنه يوجد علاقة بين مساهمة الحوافز في إحداث تعديلات و بين قيام المشرفين بإعادة توزيع الأدوار بين العمال.

في حين نجد أن نسبة 43.75% أقرروا بأنه لا توجد علاقة ارتباطية بين السؤالين وبتطبيق ك² لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية على أرقام الجدول أعلاه ليتضح أنه علاقة ارتباطية ذات دلالة

احصائية بين النتائج المحصل عليها باعتبار ك² المحسوبة 9.43 أكبر من نظيرتها الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أنه كلما كانت الحوافز كبيرة زاد الإنتاج وبالتالي يؤدي ذلك إلى قيام المشرف بإعادة توزيع الأدوار بين العمال.

3- بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة : و التي مفادها أن الإبداع التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين ،من خلال النتائج السابقة تبين ما يلي :

- أما بخصوص تأثير تنمية الإبداع على المرونة الفائقة في العمل فنجد أن أفراد العينة أكدوا أنه دائما هناك تأثير و ذلك بنسبة 54.54% و هذا ما يؤكد لنا أن الشخص المبدع يكون تلقية للمعلومات و توزيعها على الزملاء يؤثر في المرونة الفائقة في العمل و هذا من خلال الجدول رقم (24).

- بالنسبة للجدول رقم (25) فقد تبين أن نسبة 78.79% من مجموع أفراد العينة أكدوا على أن الرؤية العميقة للمدير تزيد من دافعية العمال نحو العمل ،وباعتبار المدير قدوة و هو القائد الأعلى للمؤسسة فإن ذكاه و سرعة بديهته تأثر على دافعية المرؤوسين .
- لقد أقر ما نسبته 66.66% من مفردات العينة بأنه أحيانا ما تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد على مهارات الإبداع ، و هذا ما يؤكد لنا الجدول رقم (26) ،وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم بتدريب الأفراد على مهارات الإبداع في الجانب الذي يحقق لها التطور .

- بالنسبة للجدول (27) فقد تبين أن نسبة 45.46% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تقوم باتصال خارجي لجذب الأفراد المبدعين ، و هذا ما يمكن إرجاعه إلى الميكانيزمات التي تعتمدها المؤسسة في سبيل تحقيق المكاسب التي تسعى للحصول عليها ،كذلك حتى توفر قيادات كفئة إضافة إلى الخبرة في التسيير وكل ما يخولها حتى تكون قوية.

- تبين من خلال احصائيات الجدول رقم (28) أن نسبة 81.81% من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة لا تشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم ، و هذا ما يفسر طبيعة المؤسسة الصارمة و قوانينها المضبوطة وذلك من أجل السعي إلى التوازن و الانضباط في السلوكات .

- من الجدول رقم (29) تبين لنا أن نسبة 54.54% من أفراد العينة أقرروا أنه أحيانا ما تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع الإبداع وهذا ما يفسر على أن الإدارة تعمل و تركز على الإبداع و ذلك لجذب نوع من الخصوصية و التمييز بمنتجاتها.

- ومن خلال هذا الطرح و على ضوء هذه البيانات نجد أن الفرضية الفرعية الثالثة تحققت ، وهذا راجع إى ارتفاع النسب كما هو ملحوظ ،حيث نقول أن الإبداع التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم (38) :العلاقة بين الرؤية العميقة للمدير و تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم:

الدلالة الإحصائية	الدلالة الجدولية ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² المحسوبة.	المجموع	لا	نعم	
دالة	3.84	0.05	1	4.38	13	F0=8	F0=5	نعم
					%39.39	%61.53	%24.17	
					Fe=12.12	Fe=7.87		
					20	F0=5	F0=15	لا
					60.61%	%38.46	%75.83	
					Fe=7.87	Fe=12.12		
					33	13	20	المجموع
					100%	100%	100%	

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أنه توجد علاقة إرتباطية بين الرؤية العميقة للمدير و بين تشجيعه للأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم ، حيث يتبين أن ما نسبته 61.39 أقرؤا بوجود علاقة إرتباطية بين الرؤية العميقة للمدير و بين الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.

في حين نجد أن ما نسبته 75.83% أقرؤا بأنه لا توجد علاقة ارتباطية بين السؤالين و تطبيق ك² لمعرفة مدى وجود علاقة إرتباطية على أرقام الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النتائج المحصل عليها باعتبار ك² المحسوبة 4.38 أكبر من نظيرتها الجدولية

3.84 عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يدل على أنه كلما كانت رؤية المدير العميقة كلما اهتم بتشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.

4- بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة: و التي مفادها ضعف الولاء أهم معوقات تنمية الجانب الإبداعي للعامل:

- من خلال الجدول رقم (30) تبين لنا نسبة 72.72 % من أفراد العينة أقروا أن عدم التزام الأفراد يؤثر على تنمية الجانب الإبداعي ، ومن خلال ما سبق يتأكد لنا أن عدم اهتمام الفرد و لامبالاته في عمله يؤثر بطريقة مباشرة على محاولة المؤسسة في تنمية قدراتهم وجانبه الإبداعي.

- بالنسبة للجدول رقم (31) فقد تبين أن نسبة 39.39% من أفراد العينة أكدوا أن ساعات العمل الإضافية لا تقلل من الانصياع للتعليمات و الأوامر حيث يتبين أن الأفراد لا تأثر عليهم الساعات الإضافية و لا يعتبرونها عائقا لأن ذلك يكون في مصلحة المؤسسة.

- أما بخصوص الجدول رقم (32) فقد تبين أن نسبة 78.78% من أفراد العينة تعتقد بأن الرضا عن الأجر يتحكم في الكفاءة المهنية للعمل ، و هذا ما يفسر أن للرضا عن الأجر أثر بالغ في إتقان العامل للعمل و التحكم في كفاءته المهنية.

- بالنسبة للجدول رقم (33) فقد تبين أن نسبة 69.70% من أفراد العينة أقروا أن عدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء يسبب في عدم تعلم المهارات المطلوبة ، و هذا ما يؤكد أهمية وجود العلاقة الوطيدة و اتصال و تفاهم و تحاور بين الرئيس و المرؤوسين.

- لقد أقر ما نسبته 66.66% من أفراد العينة أن ترقية العمال تتم على أساس الاستحقاق وهذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة تقوم بأداء مهامها على أساس المساواة بين العمال كل حسب موقعه ودرجة خبرته و كفاءته و هذا ما يوضحه الجدول رقم (34).

- بالنسبة للجدول رقم (35) فقد تبين أن نسبة 81.81% من أفراد العينة أجابوا بأن المسؤولية تساهم في انتظام مستوى الأداء المهني هذا ما يفسر لنا العلاقة الوطيدة و المتداخلة بين المسؤولية و الأداء المهني فكلما كان الفرد مسؤول كان الأداء المهني منتظم.

- ومن خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه البيانات نجد أن الفرضية الجزئية الرابعة تحقق بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى ارتفاع النسب كما هو ملحوظ ، حيث نقول أن ضعف الولاء أهم معوقات تنمية الجانب الإبداعي للعامل.

الجدول رقم (39): يبين العلاقة بين العمال و المسؤولية في العمل:

الدالة احصائية	ك ² المجدولة	مستوى الدالة	درجة الحرية	ك ² المحسوبة.	المجموع	لا	نعم	
دالة	3.84	0.05	1	11.72	28	F0=4	F0=24	نعم
						%50	%96	
					84.84%	Fe=3.78	Fe=21.21	
					5	F0=4	F0=1	لا
	%50	4%						
15.16%	Fe=1.21	Fe=6.78						
				33	8	25	المجموع	
				100%	100%	100%		

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين ترقية العمال و بين المسؤولية في العمل.

حيث يتبين أن ما نسبته 96% أقرروا بوجود علاقة إرتباطية بين ترقية العمال و بين المسؤولية في العمل.

في حين نجد أن ما نسبته 50% أقرروا بأنه لا توجد علاقة إرتباطية بين ترقية العمال و بين المسؤولية في العمل.

و بتطبيق ك² لمعرفة مدى و جود العلاقة الإرتباطية على أرقام الجداول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتحصل عليها باعتبار ك² المحسوبة 11.72 أكبر من نظيرتها ك الجدولية 3.84 عند مستوى دلالة 0.05 ، و هذا ما يدل على أنه كانت الترقية تتم على أساس الاستحقاق كلما زاد الإحساس بالمسؤولية في العمل و بالتالي المساهمة في انتظام مستوى الأداء المهني.

ثالثاً - نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

رغم أن نتائج الدراسة الميدانية ترتبط بعدة عوامل كطبيعة ميدان الدراسة، الإطار الزمني الإطار التصوري، الإجراءات المنهجية ونطاق الدراسة إلا أن هذا لا يلغي أهمية المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ، حيث توصلت جل الدراسات في مجملها إلى نتائج لا يمكن القول أنها تتفق إلى حد كبير مع الدراسة الراهنة ، لكن يمكن القول أنها تقترب منها.

- فمناقشة نتائج الدراسة الحالية مع دراسة القرشي عديلة نجد أنه ركز على تحديد درجة توفر مهارات الإبداع لدى مديرات و مساعدات المدارس الابتدائية ، ودراستنا الحالية أيضا اهتمت بالجانب الإبداعي في المؤسسة فدراسته توصلت أن الإبداع متوفر في مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية وأن درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير جاءت بدرجة منخفضة و الأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية ، أما دراستنا فقد توصلت إلى مهارات الإبداع الإداري متوفرة في المؤسسة سواء البيئة الداخلية أو الخارجية.

أما فيما يخص دراسة الجعبري فقد حاولت هذه الدراسة معرفة دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، حيث توصلت إلى مستوى الإبداع لدى موظفي شركة الكهرباء ، وأن مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة ، توصلت أيضا الدراسة إلى أن واقع الأداء الوظيفي في الشركة مكان الدراسة كانت بدرجة عالية أما دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة .

فيما يخص دراستنا فتوصلنا إلى النتائج التالية:

_ يؤثر الإبداع التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين.

_ عدم التزام الأفراد في العمل يؤثر على تنمية الجانب الإبداعي .

- دراسة الباحث بن زروق جمال حول الاتصال التنظيمي وصيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية حيث توصل إلى نتائج التالية:

_ يساهم الاتصال التنظيمي في إعلام الفاعلين داخل المنظمة بالمعطيات الجديدة.

_ يساهم الاتصال في تحفيز وجلب وترغيب الفاعلين في إنجاح عملية التغيير

_ أما دراستنا فتوصلت إلى النتائج التالية:

- يساهم قيام المدير بشرح التغيرات الحاصلة بتغيير منصب العمل.

يساهم الاتصال الخارجي بجذب الأفراد المبدعين.

- تساهم الحوافز في إحداث التعديلات المرجوة في المؤسسة .

- دراسة الباحثة إيزابيل فرانثيستفي والتي تدور حول إدارة التغيير في المستشفى والتي كانت نتائجها

كالتالي :

- وضع نموذج فعال لإدارة التغيير التنظيمي .

- تحسين عمليات المنظمة الصحية وخدماتها.

- تحسين نظم الإتصال وجودة الخدمات من أجل تحقيق انطباع جيد وصورة حسنة عن الخدمات

أما فيما يخص دراستنا فتوصلنا إلى النتائج التالية:

- تحسين عملية غياب العمال الذي يؤثر على سيرورة العمل

- محاولة اكتشاف المؤسسة للمشاكل ومحاولة حلها من أجل تحسين الخدمات .

- وضع البرامج التدريبية المناسبة عند تغيير مناصب العمل وذلك بوضع النماذج الفعالة لذلك.

_ دراسة الطيب بوسافل والتي تندرج تحت عنوان تنمية الموارد البشرية والتي كانت نتائجها كالتالي :

- الترقية ترتكز على أسس موضوعية أي تعطي الأولوية للاستحقاق .

- عمليات التوظيف تتم عن طريق اختيار القدرات وفقا لمتطلبات العمل .

- التنسيق بين جهود ذوي الخبرة و تدريب الفئات الدنيا أحسن كما زادت الفاعلية وحسن الأداء

- أما فيما يخص دراستنا فتوصلنا إلى النتائج التالية:

- الترقية تركز على أساس موضوعية أي الأولوية للاستحقاق.

التوظيف يتم عن طريق اختيار القدرات وفقا لمتطلبات العمل .

- تنمية الموارد البشرية تتم من خلال عمليات التدريب و الاختيار والمقابلة .
- دراسة لطفي دبنزي تحت عنوان دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية فكانت نتائجها كالتالي:
- نوعية أداء العمال مرتبطة بنوعية التدريب الذي تلقوه.
- اهتمام إدارة بعملية التكوين كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال .
- تهتم الإدارة بالتدريب عن طريق برامج و الدورات التدريبية
- أما في يخص دراستها فتوصلنا إلى :
- المؤسسة تهتم بتدريب العامل وهذا التدريب يكون داخلي
- الإدارة لا تهتم بعملية التكوين المسبق للعمال

خلاصة:

من خلال ماسبق قمنا بعرض البيانات وتحليلها حسب كل فرضية جزئية، ثم قمنا باستخلاص النتائج التي توصلت إليها دراستنا المبنية على حقائق علمية والمستقاة من الواقع الميداني وذلك بهدف التحقق من صدق تحقق الفرضية العامة، ثم استنتجنا نتائج الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة.

النتائج العامة

لقد أكد تحقق الفرضيات الأربعة للدراسة صدق الفرضية العامة التي مفادها هل يؤثر التغيير التنظيمي على تنمية الجانب الإبداعي للعامل داخل المؤسسة الجزائرية ، حيث أوضحت و بينت الشواهد العلمية ، ونتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بدباغة الجلود بجيجل ، أن التغيير التنظيمي له دور في تنمية الجانب الإبداعي و بينت النتائج أن الفرضيات الفرعية متحققة و المتمثلة في :

-تساهم البرامج والسياسات في تنمية مهارات العامل.

-تساهم تنمية الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة .

-يؤثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين .

-ضعف الولاء أهم معوقات تنمية الجانب الإبداعي.

ومنه يمكن القول أن التغيير التنظيمي يؤثر على تنمية الجانب الإبداعي و ذلك من خلال العمل على

بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج عملي يقوم على قيم و ممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد و مطلوب وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية ، إضافة إلى أن الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:

-النشاطات الثقافية تؤثر في تنمية الجانب الإبداعي.

-تأثر تنمية الموارد البشرية في تطوير المؤسسة.

-تنمية الإبداع يؤثر في المرونة الفائقة في العمل.

-عدم التزام الأفراد في العمل يؤثر على تنمية الجانب الإبداعي.

من خلال إجراء هذه الدراسة اتضح لنا أن التغيير التنظيمي في المؤسسة يساهم في تنمية الجانب الإبداعي للعامل ، فالمؤسسة وعندما تقوم بتوفير الدعم والإمكانات ونماذج للسلوك الإنساني و تشجيع الأفكار الجديدة تعطي مجالاً للفرد بأن يبدع في عمله.

خاتمة

خاتمة:

لقد تم التطرق من خلال فصول الدراسة إلى أحد أهم المواضيع التي تشهدها المؤسسات و بالأخص إدارات المؤسسات على اعتبار أن هذه الأخيرة شهدت خلال السنوات الأخيرة تطورا على جميع الأصعدة وتغيرا في كيفية و طريقة عملها.

ورغم اهتمام مؤسسات الدول المتقدمة بالتغيير التنظيمي ، و تنمية الجانب الإبداعي إلا أن هذا الاهتمام ناقص في الدول النامية إن لم نقل منعدم بالمقارنة مع الدول النامية .

و اعتمادا على نتائج الدراسة نستطيع القول أن مؤسسة دباغة الجلود بولاية جيجل تهتم بالتغيير التنظيمي و لكن تنمية الجانب الإبداعي يمكن القول أنها تهمله و دليل هذا غياب مفهوم الإبداع في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة .

فمؤسسة دباغة الجلود لولاية جيجل لم تستوعب بعد الدور الفعال الذي يؤديه التغيير التنظيمي في تنمية الجانب الإبداعي في تحسين الصورة العامة للمؤسسة و كسب الثقة و تأييد الجماهير المتعاملة معها .

وهذا راجع إلى غياب متخصصين قائمين بوظيفة تنمية الإبداع وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على مكانة المؤسسة مع عملائها سواء في الداخل أو الخارج والمجتمع بصفة عامة.

الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء ما ورد في البحث والنتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا نقترح جملة من الاقتراحات تأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة لرفع من مستوى الإبداع وهي:

-على المؤسسة تقديم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين في العمل.

-الحرص على الاهتمام بالحوافز لضمان إحداث تعديلات المرجوة في المؤسسة.

-تكوين المدراء و المسؤولين في الطرق الحديثة كالإدارة البشرية فهذا كفيل بتحسّسهم بأهمية هذا المورد وسبل التعامل معه.

-الاهتمام أكثر بالتعيين الجيد لمساعدة العامل على التكيف مع متغيرات ظروف العمل.

-على المؤسسة أن تحرص على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم فهذا كفيل بتطوير المؤسسة والرفع من نوعية إنتاجها .

-غرس روح المسؤولية في الفرد العامل لضمان انتظام أكبر لمستوى الأداء المهني.

-القيام بندوات و ملتقيات و مؤتمرات تتناول موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسة.

إقناع الإدارة العليا بأهمية تنمية الجانب الإبداعي للعامل والدور الذي يلعبه في النهوض بالمؤسسة.

-ضرورة تعاون الإدارات المختلفة في المؤسسة مع إدارة تنمية الموارد البشرية حتى يتسنى لها القيام بواجباتها على أكمل وجه.

-إنشاء قسم في المؤسسة يهتم بالجانب الإبداعي وتنميته.

-توصية الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

ملخص الدراسة:

يرتبط موضوع الدراسة الحالية بجانب مهم على صعيد المؤسسات بمختلف أنواعها و يتمثل في مساهمة التغيير التنظيمي في تنمية الجانب الإبداعي في المؤسسة وهذا من خلال تسليط الضوء على أساليب تنمية الجانب الإبداعي في المؤسسة و إبراز النقص الناجم عن مجموعة من الحاجات والطموحات التي تأمل المؤسسة تحقيقها وبالتالي معرفة ما إذا كان التغيير التنظيمي يلبي هذه المطالب

هذا ومع التغيرات و التحولات التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة على مختلف الأصعدة فزاد نمو الشركات و المؤسسات التي هدفها يكون كمية الإنتاج وتحقيق الربح ومع ظهور تنمية الموارد في المؤسسة أصبحت هذه الأخيرة أكثر انفتاحا لأنها عملت على دراسة تنمية الجانب الإبداعي في المؤسسة بين العمال ،من أجل خدمة أهداف المؤسسة ،وتحقيق فعاليتها و الوقوف على احتياجات العامل فيها وتلبية مطالبه كالتدريب و التحفيز استظهار الطاقات الكامنة لديه ،لذا قمنا بمحاولة دراسة التغيير التنظيمي وتنمية الجانب الإبداعي في المؤسسة

وقد حاولنا الإجابة عن التساؤلات التالية:

-هل تساهم البرامج والسياسات في تنمية مهارات العامل؟

-هل تساهم تنمية الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة؟

-هل يؤثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؟

-ما هي معوقات تنمية الجانب الإبداعي؟

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التغيير التنظيمي في تنمية الجانب الإبداعي في المؤسسات.

هذا بالإضافة إلى المعالجة المنهجية والدراسة الميدانية ،ومنه يصنف هذا البحث ضمن الدراسات الوصفية التي تهدف إلى الإحاطة بموضوع البحث .

كما تطرقنا في الجانب النظري إلى التغيير التنظيمي وتنمية الجانب الإبداعي ،والنظريات المرتبطة بالتغيير التنظيمي والتنمية والإبداع .أما الجانب الميداني فقد قمنا بتحديد مجالات الدراسة الجغرافي البشري والزمني ،وصياغة فروض الدراسة وهي:

تساهم البرامج والسياسات في تنمية مهارات العامل.

-تساهم تنمية الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة.

-يؤثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

-ضعف الولاء أهم معوقات تنمية الجانب الإبداعي .

بالإضافة إلى اختيار المنهج الوصفي والعينة وقد استخدمنا المقابلة والملاحظة والاستمارة والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات واستعمال أسلوبين الكمي والكيفي في التفرغ والجدولة وقد وصلنا في الأخير إلى عدة نتائج أهمها:

- النشاطات الثقافية تؤثر في تنمية الجانب الإبداعي.

- عدم التزام الأفراد في العمل يؤثر على تنمية الجانب الإبداعي.

- تأثر تنمية الموارد البشرية في تطوير المؤسسة.

- عدم التزام الأفراد في العمل يؤثر على تنمية الجانب الإبداعي.

من خلال ما سبق يتبين لنا أهمية تنمية الجانب الإبداعي داخل المؤسسات ويكون ذلك من خلال ترك الحرية للأفراد وتشجيعهم والتعامل معهم بمرونة من أجل خلق جو التنافس بينهم.

Résumé

Résumé

Le sujet de la présentation d'étude est un aspect important en termes d'institutions de divers types il est liée à la contribution du changement organisationnel dans le côté créatif dans le développement de l'institution et de mettre en évidence la pénurie causée par un éventail de besoins et d'ambitions.

Soulignant la pénurie causée par éventail de besoins et aspirations que l'organisation espère les atteindre et donc savoir si le changement organisationnel pour répondre à ces demandes .

Ceci est avec les changements et les transformations que le monde a vu ces dernières années à différents niveaux et en ajoutant la croissance des entreprises et des institutions dont le but est le montant de la production et de réaliser un profit et avec l'émergence du développement des ressources dans l'organisation est découlé de ces dernières institutions dont le but est le montant de la production et de faire un profit et avec l'émergence du développement des ressources dans l'organisation de celle-ci est devenue plus ouverte comme ils ont travaillé sur l'étude du développement de créativité dans l'entreprise.

Le côté créatif dans l'organisation parmi les travailleurs afin de servir les objectifs de l'organisation et pour atteindre efficacement et se tenir debout sur les divers facteurs répondre aux exigences telles que la formation la motivation et la mémorisation du potentiel qu'il a alors nous essayons d'examiner le changement et le développement

Résumé

organisationnel du côté créatif dans organisations nous avons essayé de répondre:

–Les programmes et les politique contribuent au développement des compétences d'un employé ?

–les ressources humaines contribue à l'activation du changement organisationnel de l'institution ?

–exit –ce que la créativité organisationnelle affecte la fonctionnalité des travailleurs ?

–quels sont les obstacles au développement du côté de la créativité dans l'entreprise ?

A révéler la côté créatif dans la développement de cette méthodologie ainsi que l'étude sur la transformation et sur le terrain ce devnier est classé dans les études qui virent prendre le sujet de recherche .

Ceci est en plus de l'étude de la méthodologie de traitement et sur la terrain et il est classé au sein de cette chercher des études dexripives qui vise à predre le sujet de chercher.

Comme nous lavons dans la partie théorique et le développement de la créativité de côté les théories liées à l aspect organisationnel le développement et la créativité.

De chaque côté du champ nous avons identifié des domaines pour l'étude(géographique hW naine et le tempe) et la formulation dhypothésés de l'étude sont :

Résumé

–programmas et politiques contribuent au développement des ressources humaines dans l'activation du changement organisationnel dans l'organisation .

– la créativité organisationnel effectué la fonctionnalité des travailleurs +la faiblesse de la fidélité des obstacles plus importants de développement créatif de côté en plus de la direction de l'échantillon et l'approche descriptive nous avons utilisé l'interview.

En plus de la sélection de l'échantillon et l'approche description nous avons utilisé entretiens et d'observation de forme des documents et des dossiers comme outils de collecte de données et utilisation des quantitatifs et qualitatifs deux méthodes dans l'exercice et la planification que nous avons atteint plusieurs conclusions y compris :

–les activités culturelles affectant le développement de l'aspect créatif.

– le manque d'engagement des individus au travail affecte le développement du côté créatif .

–développement des ressources humainesaffecte le développement de l'institution et le faire en laissant la liberté des .

–individus et de encourager et de les traiter avec souplesse afin de créer une atmosphère de concurrence entre eux.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا : الكتب باللغة العربية

1. ابراهيم الحسن العسل :التنمية في الفكر الإسلامي ،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، 2006.
2. أبوشيخة نادر :إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط ،عمان،4000.
3. أبي الفضل ،جمال الدين بن مكرم : ابن منظور الافريقي المصري ، ط 1 ، دار النشر بيروت لبنان ،1955.
4. أحمد ماهر :السلوك التنظيمي ،مدخل بناء المهارات ،ط7 ،الدار الجمعية ،القاهرة ، 2000 .
5. أسامة محمد الخيري:إدارة الابداع والابتكارات،دار الراهة للنشر والتوزيع،الأردن،2012.
6. اسماعيل هاشم:مبادئ الاقتصادية و التحليل ، دار التنمية ،العربية للنشر و التوزيع 1972.
7. أنس عبد الباسط عباس:إدارة الموارد البشرية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط1،عمان ،الأردن،2011.
8. ب ط،عمان،1999.
9. باتز محمد على وردم:مخاطر العولمة على التنمية المستدامة،الأهلية للنشر والتوزيع،ط1،عمان الأردن،2003.
10. برافين جويتا :الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين،دار الفجر للنشر والتوزيع،ط1 ،القاهرة ، 2008.
11. بسيوني محمد البرادعي:تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية،إيتراك للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2005.
12. بشير العلاق :الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم"،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،ب ط ،عمان ، الأردن،2008.
13. بشير صالح الرشيد:مناهج البحث التربوي،رؤية تطبيقية مبسطة،دار الكتاب الحديثة.
14. بلال خلف السكارنة :الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ،الأردن ، 2011.
15. بن زاهي منصور والشايب محمد السلمي :التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، ب ط، 2004.

16. تركي مصطفى أحمد: بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم، ط1، الكويت، 1985.
17. جمال الدين المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
18. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، 2002.
19. جمال محمد أبو شنب: أصول الفكر والبحث العلمي، نماذج تطبيقية للتصميم والتنفيذ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004.
20. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. حسام عيسى: نقل التكنولوجيا، دراسة الآليات القانونية للتبعية الدولية، دار المستقبل العربي، مصر القاهرة، 1987.
22. حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
23. حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2004.
24. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية
25. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، جامعة 8 ماي 1945.
26. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
27. خضير كاظم محمود وياسين كاسيب خرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
28. راوية حسن: مدخل استراتيجي و تنمية الموارد البشرية، القاهرة، 2003.
29. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
30. رشيد زرواتي: منهجية البحوث الاجتماعية، أسس عملية وتدريبية، دار الحديث، الجزائر، 2004.
31. رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2005.
32. زيد الهويدي: الإبداع ماهيته، اكتشافه، تنميته، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2004.
33. سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، المملكة العربية الهاشمية، عمان، 2011.
34. سامي عفريج وآخرون: مناهج البحث العلمي، دار مجداوي للنشر، ط 2، عمان، 1999.

35. سعاد جبر سعيد: سيكولوجية التغيير في حياة الأفراد والمجتمعات، دار الكتاب العلمي للنشر، ط1، عمان، 2008.
36. سعيد يس عامر وآخرون: استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1991.
37. سليم بطرس وزيد منير عبود: إدارة الإبداع والابتكار، دار الكنوز للنشر والتوزيع، بط، عمان، الأردن، 2006.
38. سهيلة محمد عباس، على حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للمطبوعات والنشر، ط1، الأردن، 2000.
39. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
40. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
41. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2002.
42. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ب ط، الإسكندرية، 2003.
43. الطجم عبد الله بن عبد الغني: التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط2، الرياض، 1985.
44. طلعت لطفي إبراهيم: علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1992.
45. عادل حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ب ط، 1998-1999.
46. عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار، دار حامد للنشر والتوزيع، ب ط، 2010.
47. عبد الباسط حسن: أصول البحث الاجتماعي، دار التضامن للطباعة، ط1، القاهرة، 1982.
48. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008.
49. عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
50. عبد الله عامر الهمالي: أسلوب البحث العلمي الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة فاريونس، ط3، ليبيا، 2003.
51. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ب ط الاسكندرية، 2005.

52. عبد المعطي عساف :التدريب وتنمية الموارد البشرية،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،شارع الجامعة الأردنية،2008.
53. عبد المعطي عساف:السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة،دار زهران للنشر،
54. عدلي علي أبو طاحون : إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية،جامعة الماتوفية ،بدون طبعة،2004.
55. على السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع ،القاهرة،1997.
56. علي السلمي إدارة الموارد البشرية ،دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع ،القاهرة ،مصر، ب ط 1998،
57. على الضلاعين:أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال،مركز يزيد للخدمات الطلابية ،ط 2 ،الأردن ، 2005.
58. على عباس:أساسيات علم الإدارة،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2005.
59. علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة،2007.
60. علي غربي وآخرون:تنمية الموارد البشرية،دار الهدى،الجزائر،2002.
61. على غربي:التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العالمية للمؤسسة الصناعية،مخبر علم الاجتماع والاتصال،قسنطينة،2004.
62. عليا فكرون : قراءة معاصرة في علم الاجتماع،دار الكتاب للنشر،ب ط.
63. عمار بوحوش:الاتجاهات الحديثة في علم الادارة،الجزائر،1983.
64. عمر وصفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،جامعة حلب ،ط ،2005.
65. فاطمة محمود زيات:علم النفس الابداعي،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الاردن،2009.
66. فتحي عبد الرحمن جراون:الموهبة والتفوق والإبداع،دار الكتاب الجامعي،الإمارات العربية المتحدة،1998.
67. فضيل دليو وعلي غربي:أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية،ب ط،قسنطينة،1999.
68. فضيل دليو:أسس البحث وكيفياته في العلوم الاجتماعية،مخبر قسنطينة ،ب ط،الجزائر،1997.
69. فيصل حسونة:إدارة الموارد البشرية،المكتبة العربية،القاهرة،1971.
70. القريوتي محمد قاسم:السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"،الجامعة الأردنية،عمان،1989.
71. القريوتي محمد قاسم:نظرية المنظمة والتنظيم،دار وائل للنشر ،عمان،2000.

72. كامل بكري: الموارد البشرية واقتصادياتها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ب ط، بيروت، لبنان، 1986.
73. كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2009.
74. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة .
75. ليث محمد عياش: الأسلوب المعرفي وعلاقته بالإبداع ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
76. ماجدة عطية: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2003.
77. مأمون نديم عكروش وسليم نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
78. محمد أحمد عبد الرحمن: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية ، ط 1، مصر، 2002.
79. محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
80. محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر، ط 1، الاسكندرية، 2007.
81. محمد بن يوسف النمران العطيات : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2006.
82. محمد حسين محمد حمادته : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2008.
83. محمد زويد العتيبي : الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، 2007.
84. محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والآداب والعلوم، دار التربية الحديثة، 2001.
85. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط 1، بيروت، 1993.
86. محمد سمير أحمد : الإدارة الاستراتيجية ، و تنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة ، ط 2، عمان، الأردن ، 2009.
87. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1986.
88. محمد على محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1978.

89. محمد علي محمد:مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع المصنع،الهيئة المصرية العامة للكتاب،الاسكندرية،1975. 60-كمال بربر:إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع ،بيروت،ط،1997.
90. محمد ماهر عليش ،إدارة الموارد البشرية،دار غريب للطباعة،القاهرة،1971.
91. محمود حسين حريم:تصميم المنظمة للهيكل التنظيمي وإجراءات العمل،دار حامد للنشر والتوزيع،ط3،عمان،2006.
92. محمود سلمان العميان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر،ب ط،الأردن،1975.
93. محمود عبد المنعم الكناني : سوسولوجيا الإبداع وأساليب تنمية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن،2005.
94. مصطفى زايد :التنمية الاجتماعية و نظام التوزيع الرسمي في الجزائر ،(1963-1980) ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر .
95. مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي،مطبعة بوزريعة ،1992.
96. مصطفى محمود أبو بكر:التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة،الدار الجامعية،الإسكندرية،2007.
97. مصطفى محمود أبو كرة:التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة،الدار الجامعية،الاسكندرية،ب ط،2005.
98. المنصور زهير:مقدمة في منهج الإبداع،دار ذات السلاسل للطباعة والنشر،الكويت،2008.
99. موريس أنجريس:منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية،تدريبات علمية،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون،دار القصبية للنشر،ب ط،الجزائر،2004.
100. موسى اللوزي : التنمية الإدارية المفاهيم و أسس و تطبيقات ،دار وائل للنشر و التوزيع ،ط 1، عمان ،الأردن،2000.
101. ميشيل نود ارو :التنمية الاقتصادية،ترجمة محمد حسن حسني ومحمود حامد محمود،دار المريخ،المملكة العربية السعودية،2006.
102. هشام مصطفى الجمل : دور الموارد البشرية في تنمية التنمية ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ، ط 1 ، مصر ، 2006.
103. ياري كشواي:إدارة الموارد البشرية،دار الفاروق للنشر والتوزيع،ط1، 2006.

104. يوسف حجيم الطائي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

105. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في الجزائر.

ثانيا: المصادر والقواميس :

1. جمال الدين أبو الفصل ابن منظور لسان العرب الجزء الخامس عشر ، دار صادر ،بيروت ،ص 341.
2. عبد العزيز عبد الله الدخيل: معجم مصطلحات الخدمة الإج و العلوم الإج دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ، 2006.

ثالثا : المجالات:

1. برك نعيمة : تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية ،جامعة الشلف ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 7.
2. الحسن ربحي محمد : التخطيط للتغيير ، مجلة الإدارة، العامة العدد 27، 1980.
3. حلواني إبتسام عبد الرحمان: التغيير و دوره في التغيير ، مجلة الإدارة العلمية العدد 76، 1990.
4. الساعدي علاء عبد الحسين :أسباب تأييد و مقاومة التغيير التنظيمي،دراسة ميدانية عن البنك الاسلامي الأردني ،مجلة الإداري ، العدد66، الأردن 1996.
5. الصباغ زهير نعيم : مجلات العلوم الاقتصادية ،العدد1 ،1981.
6. الطيب ولد العروسي : إرث غربي مخيف ،مجلة الفيصل ، دار العربية للنشر و الطباعة ،العدد 355، السعودية،2005.
7. عبد الرحمان توفيق :مجلة المناهج ،التدريبية المتكاملة،أساليب إحداث التغيير ،مركز الخبرات المهنية للإدارة ،ط3، 2004.
8. عبد الفتاح بوخمخ : مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 15، جوان 2001.
9. علي محمد عبد الوهاب :القدرات الإبداعية للعاملين ، مجلة الإدارة العامة ،معهد الإدارة العامة ، الرياض 1980.

رابعاً : الدراسات و الرسائل الجامعية:

1. إيزابيل فرانشيتي: إدارة التغيير في المستشفى ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة Jean- Yon3 . moulim ، 2001.
2. بن دريد ري منير : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ،التدريب الحوافز ، دراسة ميدانية لمذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ،ط1، عمان ، 2013.
3. بن زروق جمال :الاتصال التنظيمي و صيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية ،دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد و الصلب alfasi ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال قسم علوم الاتصال ،كلية العلوم الاقتصادية ،و علوم التسيير ،جامعة باجي مختار عنابة ،1999، 2000.
4. بن عبد الرحمان نصيرة آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة البليدة ،2009 .
5. التنمية البشرية و أثرها على التنمية المستدامة ،بحوث و أوراق عمل ، المؤتمر العربي السادس ، الإدارة البيئية، شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية ،ماي، 2007.
6. الجعبري عنان :دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ،دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير في إدارة العمال جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، فلسطين ، 2009.
7. جمال الدين أبو الفضل ابن منظور :لسان العرب ،الجزء الخامس عشر ،دار صادر ،بيروت ،ص 341 .
8. حاتم على حسين رضا :الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض 2003 .
9. خلفان رشيد : واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة لنيل الماجستير ، علم العمل ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 1995 ، 1999.

10. صالح مفتاح :إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف لخدمة الكفاءات و المهارات ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،9-10 ،مارس 2004 .
11. صلاح بن سمار الجابري : المهارات اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي ، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ، 2009.
12. صلاح بنى عبد الله البلوي : اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ،رسالة ماجستير في العلو الإدارية ،جامعة نايف ،للعلوم الأمنية ،الرياض ،2005.
13. القرشي عديلة بنت عبد الله بن علي بن صالح : الإبداع الإداري و علاقته بإدارة التغيير لدى مديريات و مساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ،المملكة العربية السعودية ، 2008.
14. لطفي بينزي : دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة مركب المجارف و الرافعات بعين سمارة ،رسالة ماجستير في علم الإح تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ،2002.
15. محمد بوزهرة : تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ،حالة المؤسسات الجزائرية ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج واقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،الجزائر ،10.09 مارس ،2004.
16. محمد منادلي : إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين المطبقة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم وعمل ،تحت إشراف الأستاذ الهاشمي مقراني ،2005-2006.
17. هشام بوكفوس : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك فرجيو ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية ،إشراف فضيل دليو ،2006،2005.

خامسا :المراجع باللغة الأجنبية

1. 138-je anpierre, Durand Weil: sociologie contemporaine vert paris , 1994.

2. dwcher Peter, l avenir de management selon ruches (éditions village mondial , paris, 1999).
3. encyclopédie de gestion et de management, opicit .
4. –Jim senti, humam resouree , paris, franee, 1987.
5. marie, oeorges fille au, Clotilde marques– ripporell les théorise de l organisiez et de l entreprise, ellipses, paris 1999.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل
كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

التغيير التنظيمي وتنمية الجانب الإبداعي في المؤسسة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

ملاحظة:

- الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
- إن المعلومات الواردة في الاستمارة تبقى سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية.

إشراف:
أ.د/بوربيع جمال

إعداد:
_ عميرش نشيدة
_ خبلي مريم

السنة الجامعية 2015.2016

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- الحالة العائلية: أعزب متزوج

أرمل مطلق

4- المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

أكثر من 20 سنة

6- نوع المنصب: إطار عون تحكم عامل تنفيذ

7- طبيعة عقد العمل: دائم محدد المدة متجدد المدة

المحور الثاني: برامج وسياسات تنمية مهارات العامل

8- ما نوع العمل الذي تقوم به؟ :عضلي فكري كلاهما

9- هل يحتاج عملك إلى الكثير من التركيز؟ : نعم لا

10- هل تعمل المؤسسة على تقديم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين في العمل؟

نعم لا

11- هل تشجع المقترحات المقدمة من الزملاء؟

نعم لا

12- هل تأثر النشاطات الثقافية في الجانب الإبداعي للعامل؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم رتب (1.2.3.4):

- عن طريق خلق جو عائلي بين العمال

- عن طريق تحسين ظروف العمل

- عن طريق الحوافز

- عن طريق السجلات ودفتر الملاحظات

-أخرى تذكر.....

13- هل تحاول اكتشاف و حل بعض المشاكل التنظيمية؟

دائما أحيانا أبدا

14- هل تقدم المؤسسة برامج تدريبية عند تغيير منصب العمل ؟

نعم لا

المحور الثالث: تنمية الموارد و تفعيل التغيير التنظيمي.

15- في رأيك هل تساهم الحوافز في إحداث التعديلات المرجوة ؟

نعم لا

16- هل التدريب الجيد يساهم في زيادة وتيرة العمل ؟

نعم لا نوعا ما

17- هل التعيين الجيد يساهم على التكيف مع متغيرات ظروف العمل ؟

دائما أحيانا أبدا

18- هل يؤثر غيابك عن العمل في سيرورة العمل؟

نعم لا

19- في رأيك هل تأثر أساليب تنمية الموارد البشرية في تطوير المؤسسة ؟

نعم لا

20- هل يقوم المدير بشرح التغييرات الحاصلة في منصب عملك ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يؤثر عليك:

- الشعور بالتميز

-الشعور بأهميتك

-الشعور بالرضا والإرتياح

-أخرى تذكر.....

21- هل سبق و أن قام مشرفك بإعادة توزيع الأدوار بين العمال؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف كانت ردة فعلك إتجاه هذا التغيير:

- القبول بدون مناقشة

-القبول بعد مناقشة

- القبول بعد تردد

المحور الرابع : الإبداع التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين .

22- هل تنمية الإبداع يؤثر على المرونة الفائقة في العمل؟ دائما أحيانا أبدا

23-هل الرؤية العميقة للمدير تؤثر على دافعية العمال نحو العمل؟

نعم لا

24- هل تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد على مهارات الإبداع ؟

دائما أحيانا أبدا

25-هل تقدم المؤسسة اتصال خارجي لجذب الأفراد المبدعين؟

دائما أحيانا أبدا

26- هل تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يبرز ذلك في:

- تقديم الإمكانيات المناسبة

-توجيههم و مساندهم

- تحسين أساليب التحفيز

- برمجة مسابقات

27- هل تشجع إدارة المؤسسة حالة الإبداع؟ دائماً أحياناً أبداً

المحور الخامس: الولاء وتنمية الجانب الإبداعي؟

28- هل عدم التزام الأفراد في العمل يؤثر على تنمية الجانب الإبداعي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك:

- بسبب التأخير

- بسبب الغياب

- بسبب الإنقطاع

- أخرى تذكر

29- هل ساعات العمل الإضافية تقلل من الإنصياح للتعليمات و الأوامر؟

نعم لا أحياناً

إذا كانت إجابتك بنعم :

بسبب الأجر

بسبب الجهد الكبير

بسبب الإلتزامات الأخرى

أخرى.....

هل تعتقد بأن الرضا عن الأجر يتحكم في الكفاءة المهنية للعامل؟

نعم لا

30- هل عدم الإتفاق في الرأي مع الرؤساء يسبب في عدم تعلم المهارات المطلوبة؟

نعم لا

32- هل ترقية العمال تتم على أساس الإستحقاق؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك ب لا على أي أساس إذن يتم ترقية

العمال.....

.....

33- هل تعتقد بأن المسؤولية في العمل تساهم في انتظام مستوى الأداء المهني؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك

-انخفاض

- ارتفاع