



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية - شعبة علم النفس -

رقم التسجيل : 04/PG/D/LMD/PSY/15

الموضوع :

القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة
سونطراك - مدينة المسيلة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم النفس
تخصّص : علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالبة : إشراف الأستاذ :

حدة بسكرة.د قبقيب عيسى

تاريخ المناقشة :

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
تاويريت نور الدين	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
قبقيب عيسى	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
جوادي يوسف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بسكرة	مناقشا
مجاهدي الطاهر	أستاذ	جامعة المسيلة	مناقشا
علوطي عاشور	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة	مناقشا

2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خاتم الانبياء والمرسلين سيدنا محمد على اله الطيبين وصحابته الاكرمين والتابعين لهم بإحسان الى يوم الدين.
أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الاحترام الى جميع من قدم لي يد العون والمساعدة في إنجاز هذه الأطروحة من قريب أو من بعيد، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور المشرف "عيسقوب" الذي لم يبخل بخبرته و نصائحه البناءة في توجيه هذا العمل وكذا وتحمل المسؤولية فيه فكان نعم العون لإخراج هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى " أساتذة علم النفس العمل والتنظيم " خصوصا محكمين المقياس
كما أتقدم بالشكر للأساتذ الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على مشاركتهم في مناقشة الرسالة .

كما لا يفوتني أن أتقدم بشكري الخالص إلى إدارة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة بسكرة خاصة قسم علم النفس، و مؤسسة سونطراك وفروعها بمدينة بالمسيلة، فيما يخص التسهيلات الممنوحة من طرفهم.
وفي الأخير تقبلوا من فائق الاحترام والتقدير.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال.
	قائمة الجداول
	ملخص
أب	مقدمة.....
الجانب النظري	
الفصل الاول الإطار العام للدراسة	
5	1. الإشكالية.....
7	2. الفرضيات.....
7	3. أهمية الدراسة.....
8	4. أهداف الدراسة.....
9	5. المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....
12	6. الدراسات السابقة.....
38	7. مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: القيادة الإبتكارية	
42	تمهيد.....
43	1. مفهوم القيادة.....
45	2. انماط القيادة.....
46	3. نظريات القيادة التقليدية.....
55	4. مفهوم القيادة الابتكارية.....
58	5. صفات القيادة الابتكارية.....
70	6. أهمية الابتكار في المؤسسة.....
74	7. نظريات القيادة الابتكارية المعاصرة.....
96	8. قياس مؤشرات القيادة الابتكارية.....
103	خلاصة

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي

105	تمهيد
106	1. مفهوم المناخ التنظيمي
108	2. نظريات المناخ التنظيمي
118	3. أبعاد المناخ التنظيمي
131	4. أنواع المناخ التنظيمي
137	5. مستويات المناخ التنظيمي
138	6. محددات المناخ التنظيمي
149	7. العوامل المؤثرة المناخ التنظيمي
152	8. طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي
154	9. قياس المناخ التنظيمي
160	خلاصة

الفصل الرابع: قطاع سونطراك في الجزائر

162	تمهيد
163	1. التعريف بمؤسسة سونطراك
163	2. لمحة تاريخية عن سونطراك
164	3. الهيكل التنظيمي لقطاع سونطراك
165	4. نشاطها على المستوى الوطني والدولي
167	5. مهام قطاع سونطراك
168	6. دورها في الاقتصاد الوطني
169	7. دورها في تشغيل اليد العاملة
170	خلاصة

الجانبة التطبيقية

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

173	تمهيد
174	1. الدراسة الاستطلاعية
174	2. ميدان الدراسة
175	3. منهج الدراسة
175	4. مجتمع وعينة الدراسة

180	5. أداة الدراسة
181	6. وصف الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
188	7. معالجة الإحصائية
189	خلاصة
الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج	
191	تمهيد
192	1. تحليل إستجابات العينة حول القيادة الإبتكارية
265	2. تحليل إستجابات العينة حول المناخ التنظيمي
343	3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
347	4. إستنتاج لتساؤل العام لدراسة
350	5. الاقتراحات
	6. خاتمة
	7. المراجع
	8. الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
176	يوضح المدرج التكراري بين حجم المجتمع والعينة	1
177	يوضح المدرج التكراري لرؤساء الاقسام حسب الفروع المسيلة	2
178	يوضح المدرج التكراري لعينة وفقا للجنس	3
179	يوضح المدرج التكراري لعينة وفقا المؤهل العلمي	4
179	يوضح المدرج التكراري لعينة وفقا الاقدمية المهنية	5
349	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة	6

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
47	يوضح مدى تأثير التابعين مع القائد	1.
54	يوضح الفروقات بين الأبداع والإبتكار والإختراع	2.
67	يوضح بناء القوة عند القائد الإبتكاري	3.
88	يوضح الفرق بين النموذج الامريكي والياباني للقيادة	4.
94	يوضح خطوات القائد الإبتكاري في إستخدام الأسلوب الجماعي	5.
95	يوضح الفرق بين القيادة التقليدية والإبتكارية	6.
112	يوضح المناخ التنظيمي من وجهة نظرية العلاقات الإنسانية	7.
115	يوضح المناخ التنظيمي من وجهة نظرية العاملين $x.y$	8.
117	يوضح علاقة بعض النظريات مع بعض مؤشرات المناخ التنظيمي	9.
177	يوضح توزيع مفردات العينة لرؤساء الأقسام حسب فروع مدينة المسيلة	10.

177	11.	يوضح توزيع مفردات العينة وفقا للجنس
178	12.	يوضح توزيع مفردات العينة وفقا حسب المؤهل العلمي
179	13.	يوضح توزيع مفردات العينة وفقا حسب الأقدمية المهنية
181	14.	يوضح تقسيم محاور المقياس القيادة الابتكارية
182	15.	يوضح تقييم محاور مقياس المناخ التنظيمي
182	16.	يوضح اوزان البدائل للمقياس
183	17.	معامل الارتباط لمقياس القيادة الابتكارية
183	18.	يوضح معامل الارتباط لمقياس المناخ التنظيمي
184	19.	يوضح صدق المقارنة الطرفية بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لمقياس القيادة الابتكارية
184	20.	يوضح صدق المقارنة الطرفية بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لمقياس المناخ التنظيمي
185	21.	يوضح معامل الاتفاق كندال لمقياس الدراسة
186	22.	يوضح معامل الارتباط لمقياس القيادة الابتكارية
187	23.	يوضح معامل الارتباط لمقياس المناخ التنظيمي
187	24.	يوضح ثبات البند للمقياس القيادة الابتكارية
188	25.	يوضح ثبات البند للمقياس المناخ التنظيمي
القيادة الإبتكارية المجال الإداري لمتغير الجنس		
192	26.	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الاول
192	27.	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني
193	28.	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث
193	29.	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع
194	30.	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس
195	31.	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس
195	32.	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع
196	33.	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن
196	34.	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع
197	35.	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العاشر
198	36.	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الحادى عشر
198	37.	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني عشر

المجال الفني لمتغير الجنس	
199	.38 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث عشر
199	.39 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع عشر
200	.40 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس عشر
200	.41 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس عشر
201	.42 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع عشر
201	.43 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن عشر
202	.44 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع عشر
202	.45 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العشرون
203	.46 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الواحد والعشرين
المجال التصوري لمتغير الجنس	
203	.47 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني والعشرين
204	.48 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث والعشرين
204	.49 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع والعشرين
205	.50 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس والعشرين
205	.51 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس والعشرين
206	.52 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع والعشرين
206	.53 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن والعشرين
المجال الإداري لمتغير المؤهل العلمي	
207	.54 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الاول
208	.55 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني
209	.56 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث
210	.57 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع
211	.58 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس
212	.59 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس
213	.60 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع
214	.61 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن
215	.62 يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع

216	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العاشر	.63
217	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الحادي عشر	.64
218	إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني عشر	.65
المجال الفني لمتغير المؤهل العلمي		
219	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث عشر	.66
220	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع عشر	.67
221	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس عشر	.68
223	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس عشر	.69
224	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع عشر	.70
225	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن عشر	.71
226	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع عشر	.72
227	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العشرين	.73
228	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الواحد والعشرين	.74
المجال التصوري لمتغير المؤهل العلمي		
229	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني والعشرين	.75
230	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث والعشرين	.76
232	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع والعشرين	.77
233	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس والعشرين	.78
234	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس والعشرين	.79
235	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع والعشرين	.80
236	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن والعشرين	.81
المجال الإداري لمتغير الأقدمية المهنية		
237	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الاول	.82
238	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني	.83
239	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث	.84
240	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع	.85
241	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس	.86
242	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس	.87

243	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع	.88
244	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن	.89
245	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع	.90
246	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العاشر	.91
247	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الحادى عشر	.92
248	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني عشر	.93
المجال الفني لمتغير الاقدمية المهنية		
249	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث عشر	.94
250	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع عشر	.95
251	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس عشر	.96
252	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس عشر	.97
253	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع عشر	.98
254	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن عشر	.99
255	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع عشر	.100
256	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العشرون	.101
257	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الواحد والعشرين	.102
المجال التصوري لمتغير الأقدمية المهنية		
258	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني والعشرين	.103
259	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث والعشرين	.104
260	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع والعشرين	.105
261	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس والعشرين	.106
262	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس والعشرين	.107
263	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع والعشرين	.108
264	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن والعشرين	.109
المناخ التنظيمي مجال الإتصال لمتغير الجنس		
265	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الاول	.110
265	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني	.111
266	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث	.112

266	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع	.113
267	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس	.114
268	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس	.115
269	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع	.116
مجال الهيكل التنظيمي لمتغير الجنس		
269	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن	.117
270	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع	.118
271	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العاشر	.119
271	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الحادى عشر	.120
272	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني عشر	.121
272	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث عشر	.122
273	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع العاشر	.123
مجال القيادة لمتغير الجنس		
273	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس عشر	.124
274	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس عشر	.125
275	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع عشر	.126
275	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن عشر	.127
276	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع عشر	.128
277	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العشرون	.129
277	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الواحد والعشرون	.130
278	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني والعشرون	.131
278	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث والعشرون	.132
مجال التكنولوجيا لمتغير الجنس		
279	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع والعشرون	.133
280	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس والعشرون	.134
280	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس والعشرون	.135
281	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع والعشرون	.136
281	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن والعشرون	.137

مجال الإتصال لمتغير المؤهل العلمي		
282	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الاول	.138
283	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني	.139
284	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث	.140
286	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع	.141
287	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس	.142
289	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس	.143
290	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع	.144
مجال الهيكل التنظيمي لمتغير المؤهل العلمي		
291	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن	.145
292	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع	.146
294	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العاشر	.147
295	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الحادى عشر	.148
296	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني عشر	.149
297	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث عشر	.150
298	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع عشر	.151
مجال القيادة لمتغير المؤهل العلمي		
299	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس عشر	.152
300	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس عشر	.153
301	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع عشر	.154
302	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن عشر	.155
304	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع عشر	.156
305	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العشرين	.157
306	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الواحد والعشرين	.158
307	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني والعشرين	.159
308	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث والعشرين	.160
مجال التكنولوجيا لمتغير المؤهل العلمي		
309	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع والعشرين	.161

310	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس والعشرين	.162
311	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس والعشرين	.163
312	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع والعشرين	.164
314	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن والعشرين	.165
مجال الإتصال لمتغير الأقدمية المهنية		
315	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الاول	.166
316	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني	.167
317	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث	.168
318	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع	.169
319	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس	.170
320	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس	.171
321	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع	.172
مجال الهيكل التنظيمي لمتغير الأقدمية المهنية		
322	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن	.172
323	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع	.173
324	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العاشر	.174
325	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الحادى عشر	.175
326	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني عشر	.176
327	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث عشر	.177
328	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع عشر	.178
مجال القيادة لمتغير الاقدمية المهنية		
329	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس عشر	.179
330	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس عشر	.180
331	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع عشر	.181
332	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن عشر	.182
333	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع عشر	.183
334	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العشرون	.184
335	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الواحد والعشرين	.185

336	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني والعشرين	.186
337	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث والعشرين	.187
مجال التكنولوجيا لمتغير الأقدمية المهنية		
338	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع والعشرين	.188
339	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس والعشرين	.189
340	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس والعشرين	.190
341	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع والعشرين	.191
342	يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن والعشرين	.192
343	يوضح معامل الارتباط بين المجال الإداري و المناخ التنظيمي	.193
344	يوضح معامل الارتباط بين المجال الفني و المناخ التنظيمي	.194
345	يوضح معامل الارتباط بين المجال التصوري و المناخ التنظيمي	.195
347	يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي	.196

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على القيادة الإبتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك بمدينة المسيلة، ولتحقيق هذه تم الإعتماد على خطوات من الإجراءات منهجية حيث تم توظيف المنهج الوصفي الارتباطي لكونه يعتمد على جمع البيانات والنتائج وتعميمها كما تم إستخدام لمقياس من إعدادالباحثة المقياس الاول إشتمل على الخصائص الشخصية وهي الجنس،المؤهل العلمي،والأقدمية المهنية،اما القسم الثاني فتعلقبالقيادة الإبتكارية وفقا (03)مجالات إدارية؛فنية؛تصورية وفقا (28)عبارة وكانت البدائل؛موافق؛محايد؛غير موافق، أما القسم الثالث إشتمل على مقياس المناخ التنظيمي جاء وفق (04)مجالات وهي الاتصال، الهيكل التنظيمي، القيادة والتكنولوجيا، وفقاً لـ (28) عبارة أما بدائل كانت موافق، محايد، غير موافق، ثم طبقت على عينة قصدية مكونة من (50)مروءسا موزعين عبر مدينة المسيلة، أما الطرق الإحصائية النسبة المئوية والتكرارات إستخدام معامل الارتباط برسون لتأكد من العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة،وتوصلت نتائج الدراسة إلي -هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبتكارية والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام مؤسسة سونطراك لمدينة مسيلة وتساوى 0.92 عند مستوى الدلالة 0.05 -توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المجال الاداري والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام مؤسسة سونطراك لمدينة مسيلة وتساوى 0.71 عند مستوى الدلالة 0.05 -توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المجال الفني والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام مؤسسة سونطراك لمدينة مسيلة وتساوى 0.77 عند مستوى الدلالة 0.05 -توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المجال التصوري والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام لمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة وتساوى 0.60 عند مستوى الدلالة

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبتكارية؛المناخ التنظيمي

Summary Study

The aim of this study was to identify the innovative leadership and its relation to the organizational climate of the heads of the departments in the Sonatrach Foundation in the city of M'sila. To achieve this, a number of methodological steps have been adopted. The descriptive approach has been used because it is based on collecting and disseminating data and results. On the personal characteristics of sex, qualification, and professional seniority. The second section relates to innovative leadership according to (03) technical and conceptual fields according to (28) terms; the alternatives were; ok; neutral; On the organizational climate scale came in accordance with (04) areas of communication, organizational structure, leadership and technology, according to (28) words. The alternatives were OK, neutral, disagreeable, and then applied to an objective sample of (50) , And the statistical methods percentage and repetitions using the correlation coefficient Person to ascertain the correlation between the variables of the study, and the results of the study:

- There is a statistically significant correlation between the leadership innovative and the organizational climate of the heads of departments in the Sonatrach Foundation for the city of M'sila, which is 0.92 at the significance level 0.05.
- There is a statistically significant correlation between the field of field administrative and the organizational climate in the heads of departments at Sonatrach Foundation for the city of M'sila, which is 0.71 at the significance level 0.05.
- There is a statistically significant correlation between the field technical and the organizational climate in the heads of departments in the Sonatrach Foundation for the city of Ms'ila, which is 0.77 at the significance level 0.05.
- There is a statistically significant correlation between the field visualization and the organizational climate of the headmasters of the Sonatrach Foundation for the city of Ms'ila, which is 0.60 at the significance level 0.05.

Key words: leadership innovative, climate, organizational

مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة اليوم تحديات كبيرة مما أدى بها إلى إعادة النظر في إصلاحاتها تبدا من القاعدة التنظيمية والهرم التنظيمي الذي يعد الموجه لكل نظام حيث تعد القيادات وأنماطها المحرك الأساسي إما بالتقدم والتطور أو التخلف والرجوع ومن أهم القيادات التي تميز المنظمات هي أن تكون معاصرة ومواكبة لكل المتغيرات الحديثة، ولأن القيادات التقليدية أصبحت لا تسيّر وتتوافق هذا العصر ظهرت مايسمى بالقيادة الابتكارية والتي تقوم على شخصية مبتكرة صفاتها التميز والابتكار والإبداع والتحلي بمهارات التفكير الابتكاري والتي تساعده في تغيير إتجاهات كما تظهر الفروق الفردية بين ذلك القائد الابتكاري المتقدم وبين قائد تقليدي يعتمد على حل المشكلات بأسلوب التكرار وحلول السابقة والقديمة عكس القائد الابتكاري الذي يحل المشكلات بالنقد والتحليل والتفسير والفحص والتدقيق والموضوعية في مواجهة المشكلات والتي تتطلب مهارات عالية من التفكير، وخاصة الجرائر والتي لها منظمات وقطاعات تساهم في الاقتصاد الوطني والعالمي ومن أهمها قطاع سونطراك ويعد الشريك الفعال للاقتصاد الجزائري حيث يقوم بتوظيف قيادات ومرووسين وعمال ذو خبرات عالية ومتخصصة ومهارات وأيدى فنية وإدارية هدفها تقديم الجودة والنوعية ليظهر القطاع على أحسن وجه ليكون قادرا على إحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية مواجهها كل التحديات المصيرية، حيث تعد مؤسسة سونطراك بمدينة المسيلة مركز يساهم في تطوير القطاع فهي تشجع الابتكار والأبداع مستخدمة في ذلك منهج البحث العلمي في تسيير سواء في إستخدام الآلات وبرامج وتوظيف الإطارات المتخصصة في كل فروعها مساندة بذلك الإقتصاد الوطني في توظيف مستوى رفيع بمرووسها فهم دوما متميزون ومتجددين وموجودون لمواجهة كل المشكلات مستخدمين مهارتهم الفكرية والعقلية وتوظيف مهارات التفكير الابتكاري وخبرات والعمل بروح العمل الجماعة ويفهمون الدور الذين يمارسونه أو ما يطلق عليه القيادة الابتكارية لأنها أصبحت سلوك والأسلوب الاصلح والاقوى للوصول إلي تحقيق أهداف المؤسسة والقطاع وإستمرار مدة أطول مع بقاء الربحية والنوعية والجودة وقدرة على المنافسة بكل ثقة وتميز، ونظرا لهذا تطرقنا إلي هذا الموضوع القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة حيث تناولنا الموضوع وفق الفصول التالية :

- **في الفصل الاول** إحتوى على الإشكالية، الفرضيات، أهمية الدراسة أهداف الدراسة ومصطلحات الدراسة، دراسات سابقة، تعقيب على الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** وتم فيه التعرض مفهوم القيادة، أنماط القيادة، نظريات القيادة التقليدية، مفهوم القيادة الابتكارية، صفات القيادة الابتكارية، أهمية الابتكار في المؤسسة، نظريات القيادة الابتكارية المعاصرة، قياس مؤشرات القيادة الابتكارية.
- **الفصل الثالث:** وتم التعرف مفهوم المناخ التنظيمي، نظريات المناخ التنظيمي، أبعاد المناخ التنظيمي، أنواع المناخ التنظيمي، مستويات المناخ التنظيمي، محددات المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة المناخ التنظيمي، طرق تحسين المناخ التنظيمي، قياس المناخ التنظيمي.
- **الفصل الرابع:** تعرضنا فيه إلي قطاع سونطراك في الجزائر، التعريف بالمؤسسة سونطراك، لمحة تاريخية سونطراك، نشاطها على المستوى الوطني والدولي، مهام قطاع سونطراك، دورها في الاقتصاد الوطني، دورها في تشغيل اليد العاملة.
- **الفصل الخامس:** تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة وتتعلق بالإطار المنهجي للبحث، والذي تطرق فيه الى الدراسة الاستطلاعية و عينة الدراسة الاستطلاعية و أدوات جمع البيانات المعلومات، الخصائص السيكومترية للأداة و الدراسة الأساسية و منهج الدراسة الأساسية، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- **الفصل السادس:** تضمن عرض النتائج والمعالجة الميدانية وتحليل الفرضيات ومناقشتها و أخيرا إقتراحات.

الجانب النظري

الفصل الأول لإطار العام للدراسة

- 1.- الإشكالية
- 2.- فرضيات الدراسة
- 3.- أهمية الدراسة
- 4.- أهداف الدراسة
- 5.- تحديد المصطلحات الدراسة
- 6.- دراسات سابقة
- 7.- مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة

1- الاشكالية

تشهد الحياة اليوم الكثير من التغيرات المتسارعة التي مست جميع الجوانب المختلفة ،سواء علي الصعيد السياسي والاجتماعي والاقتصادي وخاصة الجانب التنظيمي، حيث أصبح يعكس صورة البلدان ومختلف التأثيرات التي تمس المنظمة بجميع أبعادها فهي تبدأ من الانطلاق نحو إنفتاح وتدفق رؤوس الاموال والاستثمارات الي غاية تحقيق الفعالية التنظيمية ،والتي أصبحت من أهم المعايير التي يراعي فيها المدراء والمرؤوسين علي تحقيقها خاصة في ضل المتغيرات الجديدة وماتشهده ثورة الاتصالات وتنوع خدماتها وبالتالي فان هذا التغير في نظام العمل يخلق كذلك مشكلات جديدة تتطلب حلول إبتكارية جديدة تواكبها وتسيرها ، وهي تتطلب مهارات من التفكير الابتكاري ومهارات وكفاءات تساعد في وضع حلول في المنظمة وخلق القدرة على التكيف والتاقلم مع المستجدات والمواقف الحديثة ،وقد تختلف المنظمات حسب طبيعة نشاطها إلا أنها قد تشترك في بعض الاسس كوجود العمال وعوامل الانتاج ووجود قادة مميزين ومرؤوسين ومشرفين يسهرون علي إدارة الافراد ورعاية القوة العاملة ومساعدتهم علي التعامل بوضع برامج من أجل رفع كفاءة الانتاجية ، كما يعمل المسيرون داخل التنظيم بوضع بدائل وخطط لمواجهة اي عقبات أوإنحرافات وعراقيل أنية أو بعيدة وحتى مستقبلية فالمنظمة دائما تعبر عن البيئة الداخلية وما يوتر عليها من المستجدات والتغيرات الخارجية فهي تكون ،أمام خيارين إم البقاء وقدرتها علي التكيف مع التغيرات إما الزوال وعدم قدرتها علي التكيف لذا فهي تتطلب قدرا من الجهود لمحاربة كل المخاطر التي تهدد بقاءها ولمواجهة هذه المشكلات فقد اصبح لكل منظمة وجود قائد قوي مميز مبتكر يحمل حلول يحمي بها حياة المنظمة فقد اصبحت القيادة تتطلب نوع آخر من أنواع القيادات، وهي القيادة الابتكارية والتي تقوم علي وضع أسس تطويرية في أساليب القيادة الحديثة كالعمل مع فريق العمل الجماعية وبعث الشعور بالشراكة وتفويض السلطة الكاملة في إنجاز مهام بين جميع الوحدات مع منح الحرية للابداع والابتكار وتوظيف التخطيط الاستراتيجي والذي يقوم علي مهارات التفكير الابتكاري والابداعي (عباس،2004،ص9)،فالقيادة الابتكارية تركز كذلك علي النمط القيادي الذي يكون داخل التنظيم وهدفه خلق نوع من التشجيع والتعاون والتنسيق بين المرؤوسين والعمال علي أنهم مشاركون في عملية الابتكار والابداع وليس علي انهم تابعين ينفذون القرارات وأوامر فقط وليس مجرد تابعين مثل نمط الكلاسيكي الذي يعتمد في عملية التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق أهداف ،فهو يعمل في توظيف خصائص القائد الشخصية أولا ثم يوتر في التابعين ثانيا وكذا فرض منهج وأسلوب معين لان القيادة الكلاسيكية يكمن جوهرها في النهاية في المسألة المرؤوسين والمحاسبة في الاعمال والمواقف والمراقبة والقدرة على التأثير وفرض نوع معين من القيادة (فاتن،2010،ص12).

فالنمط القيادي يشكل القاعدة الأساسية في فتح باب الإبداع والإبتكار ويؤسس لمنهج إبداعي وخلق بيئة مناسبة والتشجيع والبحث عن مبتكرين في مجال الاداري والفني والتصوري، للمنظمة وتنمية أكبر قدر من المشاركة فنمط القيادي يوجه ويبحث ويدعم القرارات لا يكتبها أو يهملها (عبد الرحمان ،2005،ص48).

وهذا ما يوضح أن القيادة الإبتكارية تقوم علي العلاقة متفاعلة بين الإبتكار والإبداع ونمط قيادي متطور تقوم على التعاون والقيام بجميع الأعمال والمهام ومشاركة في تحقيق أهداف المنظمة وهذا لا يتحقق إلا بيئة التنظيمية تكون بمثابة القاعدة التي تستند عليها،وهذه البيئة يطلق عليها بالمناخ التنظيمي والذي يهتم بالتوجيه والتسيير المنظمة والعمل علي زيادة الانتاجية فالمناخ التنظيمي يعبر عن البيئة التنظيمية ويخص المناخ الاداري والمؤسستي ويهتم بتلك الظروف المحيطة من القيادة والتحفيز والإتصال وغيرها من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي سواء في الفرد أو الجماعة (نائل،2004،ص45).

لذا نجد أن المناخ التنظيمي يعد المقوم الاساسي في ممارسة النشاطات الإدارية فهو يسعى دوما الي التكيف بجميع التغيرات الحاصلة من حوله فهو يعكس البيئة الخارجية والتي تؤثر بمنظمة ،وهذا ماكدّه عدنان مريزيق بانه >>هو إنعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات النسبي ويحدد الي درجة كبيرة سلوكيه التنظيمي <<(مريزيق ،2009،ص27).

فهما إختلفت مفاهيم ومكونات المناخ التنظيمي فهو يبقى يعبر عن ذلك التفاعل بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية للمنظمة ،وسواء من ناحية حجم والهيكل التنظيمي ونمط القيادة وقنوات الإتصال وطرقه ومختلف مكونات أخرى فهو يعبر عن تفاعل سواء كان إيجابي أو سلبى فالمنظمات المعاصرة اليوم تتطلب إستثمار أكبر قدر ممكن من الكفاءات البشرية وخلق تفاعل متوازن بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، موظفة أرقى طرق الإبتكار والإبداع وجعلها منظمة لديها القدرة علي المنافسة وتحقيق مثلث التنظيم وهي ،الفعالية والكفاءة و الإنتاجية مع توفر معايير الجودة الشاملة والتأقلم لمختلف التغيرات ومواجهة المشكلات بوجود قيادة إبتكارية تبعث روح التجديد عنوانها المشاركة والعمل بروح العمل الجماعي في ظل مناخ تنظيمي فعال محفز وإيجابي .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبتكارية والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة.

وعلي هذا الاساس جاء التساؤل الرئيسي علي النحو التالي :

-هل توجد علاقة بين القيادة الإبتكارية والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة؟

وعلي إثر هذا التساؤل الرئيسي تدرج عنه عدة تساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة بين المجال الإداري والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة؟

- هل توجد علاقة بين المجال الفني والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة؟

- هل توجد علاقة بين المجال التصوري والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة؟

2- فرضيات الدراسة :

إنطلاقا من التساؤلات التي طرحت في إشكالية الدراسة تم الإجابة عليها وفقا لصياغة الفرضيات التالية .

الفرضية الرئيسية:-

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة .

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين المجال الإداري والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة.

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين المجال الفني والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة.

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين المجال التصوري والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة.

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع المراد البحث فيه وهو التعرف علي القيادة الإبتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي فهما مفهومان يرميان إلي تطوير المفاهيم والتغيرات التي تحدث داخل التنظيم مع توفير حلول إبتكارية وإبداعية الذي يجب أن تتوفر في القائد الإبتكاري داخل التنظيم وما يوتر عليه من مناخ تنظمي وهو يعبر عن البيئة الخارجية لتنظيم من أجل خلق أكبر قدر ممكن من التأقلم والتكيف والتميز في حل المشكلات ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتعرف على القيادة الإبتكارية في الجزائر وتكمن هذه الأهمية في مايلي:

- 1- توفير معلومات حول القيادة الابتكارية.
- 2- تأثير القيادة بعدة متغيرات ومستويات من حيث نمط القيادة المتبع ومهام الإدارية وحتى العمال وقدرة مشاركتهم في قرارات المنظمة التي تواجه التنظيم ومنح الحرية في إبداء الرأي والإبتكار والإبداع .
- 3- التعرف علي المناخ التنظيمي في الجزائر .
- 4- توفير معلومات دقيقة ومدروسة لمتغيرين الدراسة والإستفادة من نتائجها مما يساعد مستقبلا على وجود حلول بديلة لتجاوز المعوقات والرفع بمستوى المنظمات .

4- أهداف الدراسة:

تعدد أهداف الموضوع بين الأهداف البحثية والنظرية والهدف هو التعرف علي هذين المتغيرين ومدى أهميتهما في ميدان السلوك التنظيمي وكمختصين في علم النفس العمل والتنظيم والبحث في مجالاته.

4-1 الأهداف البحثية :

- التعرف علي العلاقة الإرتباطية بين القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة.
- التعرف علي العلاقة الإرتباطية بين المجال الإداري والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة.
- التعرف علي العلاقة الإرتباطية بين المجال الفني والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة.
- التعرف علي العلاقة الإرتباطية في المجال التصوري والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام بقطاع سونطراك لمدينة المسيلة.

4-2 الأهداف النظرية:

- 1- التعرف علي القيادة الابتكارية و المناخ التنظيمي في المنظمة الجزائرية.
- 2- التعرف علي سلوكيات المرؤوسين في مستوى التنظيمي من حيث المشاركة والتكيف وتوفير مناخ فعال ومحفز .
- 3- الكشف عن مهارات التفكير الإبتكاري عند المرؤوسين، ومساهمة المناخ التنظيمي في بعث الإبتكار والإبداع و العمل بروح العمل الجماعي وإعطاء العمال فرصة المشاركة بخبراتهم إبتكارتهم وتوظيفها لصالح المنظمة.

5- المفاهيم الاجرائية لمتغيرات الدراسة

1 القيادة الابتكارية:

-**القيادة: لغة:** مشتقة من القود وضدها السوق، وهي تعني أيضا التدبير والتوجيه، ويقال قاد الرهط أو الجيش من الناس وكان رئيسا عليه ويدبر الشؤون، وهي أيضا مشتقة من الكلمة اللاتينية **leder ship** بمعنى يبدا ويقود (هشام، دون سنة، ص68).

تعني بالإنجليزية الرجل الاول في الدولة أو الحاكم الذي يعطي بعض الاوامر والسلطات وهي مشتقة من **Archein** وهو كل من يشغل منصب قيادي ولديه القدرة علي صنع القرار ويمثل السلطة العليا مثل المدراء ورؤساء والمشرفين .(kathramBalgz.2002.p25).

-**الابتكار: لغة:** مشتقة من أبتكر إبتكارا واخترع واتى بالشيء الجديد وهي مشتقة من كلمة **innovara** وتعني الجذر والتغير والتحديد والنمو ترجع الي الكلمة الإنجليزية **Innovation** إلي إرتباطها بالتطور والتكنولوجيا (هشام، دون سنة، ص102).

وقد تم دمج هذا المصطلح في المنظمات من حيث إنتاج الأفكار الجديدة في سياق خاص والعمل الجديد والكشف عن العلاقات بين المتغيرات وحل المشكلات وإبتكار في حلول لم يسبق أحد في الوصول إليها والإبتكار في الوسط الصناعي تنفيذ القوة الابداعية التي تقوم بحل المشكلات.(Rogerkim.1985.p88)

-**إصطلاحا:** عددت التعريفات حول القيادة الإبتكاريه ،وهذا راجع حسب الدارسين حولها وهي تعد من أهم الدراسات الحديثة ومن أهم التعريفات

2-**تعريف سهيلة عباس** القيادة الابتكارية هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه وهي تأثير في سلوك المرؤوسين من حيث تشجيعهم علي العطاء والإبتكار وعرض حلول الإبتكارية وتنمية التفكير الإبتكاري وجعله سلوك إبداعي وتنمية المهارات (عباس ،2004، ص10).

3- **عرفها نجم نجم** هي القدرة علي إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة مابين العاملين في المنظمة وتقوم علي تطوير أساليب العمل وابتكار من طرف القياديين والمرؤوسين في الانظمة المنظمة وتتميز بمرونة من التفكير الابتكاري (نجم نجم2004 ، ص30).

4**عرفتها عماد الدين منى:** هي ذلك النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية الثقة بالنفس والآخرين والقدرة علي التعامل مع مقتضيات التغير والميل والتجريب والتجديد والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل التفكير (عماد الدين ،2005، ص15).

6- عرفها سعيد الشمري هي الطرق والوسائل الجديدة يقوم بها القائد الابتكاري في سبيل التعاون مع التابعين والمرؤوسين في المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة بالإضافة الي دعم التابعين في حل المشكلات بصور إبتكارية وخارجة عن المؤلف (الشمري، 2006ص 20).

7التعريف الشامل : هي مجموع الافكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعمال في إطار جماعي وفق ثلاث مجالات الإدارية والفنية والتصورية ،وفق طرق أكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

8-التعريف الإجرائي: هي عملية تعتمد علي مهارات التفكير الابتكاري وإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار والممارسات التي يعتمدها القادة مع المرؤوسين والعمال ،والسماح لهم بإعطاء أفضل ما لديهم من حلول وأفكار وحلول أكثر إبداعا وجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وحل مشكلتها وهي جميع أفكار وممارسات مؤسسة سوناطراك ومشاركتهم في حل المشكلات الراهنة وإتفاق مع هذه الحلول الابتكارية والتي تكون هدفها المحافظة علي نشاط المؤسسة والتكيف مع جميع المتغيرات التي تمسها وتجسيد لقيادة ابتكارية تقوم علي العمل الجماعي وهي الدرجة المحصل عليها من مقياس القيادة الابتكارية ومن مؤشراتها :

المجال الإداري :هي قدرة القائد القيام بعمليات الإدارية بصفة سريعة وإحداث التغيرات في المنظمة كالتفاوض والتخطيط والرقابة والتوجيه وغيرها من العمليات وكذا و ضع البرامج خاصة في المجال الاداري .

-التعريف الإجرائي للمجال الاداري :هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة البحث من خلال إجابتهم عن بنود المجال الاداري في مقياس القيادة الابتكارية المخصص لبحث.

المجال الفني: هو قدرة القائد علي التعاون مع التابعين من خلال السماح لهم بتقديم أرقى الابداعات وأفضل الابتكارات بكل مرونة وتميزو حرية وثقة بالنفس بكل أريحية دون خوف وضغط وتحقيق العدالة بين جميع العمال وبعث الشعور بالمساواة وتوظيف الخبرات دون إحتكار والقدرة علي المناقشة والتنسيق والتعبير بكل حرية.

-التعريف الإجرائي للمجال الفني :هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة البحث من خلال إجابتهم عن بنود المجال الفني في مقياس القيادة الابتكارية المخصص لبحث.

المجال التصوري :هي قدرة القائد علي إعطاء تصورات مستقبلية ووضع خطط وبرامج وأفاق لإبقاء حياة المنظمة لمدة أطول كالقدرة علي المنافسة وتحقيق أكبر قدر من الأرباح والإنتاج وتحقيق معايير الجودة لوقت أطول وإحتلال المراتب الاولي في جميع المستويات الخداماتية أو الإنتاجية والربحية والتسويقية .

-التعريف الإجرائي للمجال التصوري: هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة البحث من خلال إجابتهم عن بنود المجال التصوري في مقياس القيادة الابتكارية المخصص لبحث.

2- المناخ التنظيمي:

- لغة: المناخ: مجموع مناخات وهي العوامل الجوية التي تعرف بيها حالة مكان معين ،في لغة الإنجليزية وتعني المناخ أو الجو. (طلعت هشام،دون سنة ،ص14). Climat. يطلق مصطلح

- التنظيم : هو الاطار العام الذي يكون داخل التنظيم من نظام وقوانين والاساليب والوسائل التي تؤثر علي حالة العمال والمحيط التنظيمي .

-إصطلاحا : تعددت تعريف المناخ التنظيمي بين الباحثين والمنظرين له ومن أهم التعاريف الاصطلاحية الواردة مايلي

1-عرفه الشربيني عبد الفتاح : هو تلك الخصائص التي يدركها العاملون علي أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تحدد نتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة فضلا عن إتجاه وفلسفة الادارة العليا فيها ويكون لها تأثيرا على السلوك الوظيفي لأفراد التنظيم (عبد الفتاح ،1989،ص33).

2-عرفه عامر الكبيسي : انه المحصلة الظروف والمتغيرات والاجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها ،وكما يحللونها ويفسرونها عبر عماليتهم الادراكية ويحددون منه مواقف المختلفة وإتجاهتهم ومسارتهم التي تحدد سلوكهم وأداهم ودرجة إنتمائهم وولائهم (الكبيسي،1989:ص85).

3-عرفه العوامة نائل: هو المناخ الذي يعبر عن البيئة التنظيمية والمناخ الاداري والمؤسساتي ورغم وجود بعض الاختلافات بين تحديد مصطلح المناخ التنظيمي إلا انه دائما يعبر عن ذلك الترابط والتداخل والاهتمام المشترك بالظروف المتعلقة بالمنظمات ومحيطها الداخلي والخارجي وتأثير السلوك التنظيمي وسلوك الفرد والجماعة (نائل 1994،ص،45).

4عرفه حيدر عبد المحسن: المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة وهو يشير الي كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف والعامل أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتوجه اتجاهاته نحو عمله و المنظمة نفسها وتحدد رضاه أدائه (عبد المحسن، 2006،ص22).

5-التعريف الشامل : هو إنعكاس الخصائص البيئة الداخلية للتنظيم والتي تؤثر علي كل شخص ينتمي الي التنظيم مما يعطي للفرد العامل رد فعل نحو إتجاه معين وحسب المناخ السائد وهو يتميز بثبات النسبي .

6-التعريف الإجرائي : هو الإطار العام الذي تعمل فيه المنظمة وفق منهج علمي ،وكذا توفير شروط العمل للعامل بمختلف أبعاده وهو محصلة الظروف والمتغيرات والاجواء التي تكون داخل مؤسسة سوناطراك وفق ما يحللونه من إدراكات وسلوكيات ومواقفهم وإتجاهتهم وولائهم ودرجة إنتماءهم نحو مؤسسة وهو الدرجة المحصل عليها من مقياس المناخ التنظيمي ومن مؤشراتته :

-الاتصال: هو تفاعل مع المعلومات المتعلقة بمحيط المنظمة وفحص المعلومة وكذا إنسيابها بطريقة رسمية أو غير رسمية.

-التعريف الإجرائي للاتصال: هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود الاتصال في مقياس المناخ التنظيمي المخصص لبحث.

-الهيكل التنظيمي: وهو يقوم بتحديد العلاقات السائدة وقيام كل عامل بعمله تحت مسؤوليته وفق هيكل تنظيمي ويكون وفق نظم ولوائح وقوانين.

-التعريف الإجرائي للهيكل التنظيمي: هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود الهيكل التنظيمي في مقياس المناخ التنظيمي المخصص لبحث.

-نمط القيادة: وهو قدرة القائد في صنع القرارات وتحكم وقدرته على تأثير علي التابعين وإستخدام نمط معين من القيادة أو سلطة .

-التعريف الإجرائي للقيادة: هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود القيادة في مقياس المناخ التنظيمي المخصص لبحث.

-التكنولوجيا: وهي ثورة المعلومات والاتصال وتأثيرها على المنظمة ،والتي تبدأ من المعلومة البسيطة الي المعلومة المعقدة والتي تشكل التغذية الراجعة وتبادل المعلومات خاصة بالتكنولوجيا تشكل عصب التنظيم وتحريكه و تساعده لمواكبات التغيرات الراهنة.

-التعريف الإجرائي للتكنولوجيا: هو عبارة عن مجموعة الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة البحث من خلال إجاباتهم عن بنود التكنولوجيا في مقياس المناخ التنظيمي المخصص لبحث.

6-الدراسات السابقة :

لقد نال موضوع القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي إهتمام العديد من الباحثين ،مما توفرت مجموع من الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها فهي تساعد في توجيه مسار الدراسة ومنها صياغة الفرضيات والتعرف علي بعض النتائج ،وفمايلي سوف نعرض مجموعة من الدراسات لكلا المتغيرين منها الاجنبية والعربية

أولا الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية:

سوف نعرض بعض الدراسات لمتغير القيادة الابتكارية برغم النقص فيها سواء في الدراسات العربية والاجنبية إلا أننا سوف نعرض أهم هذه الدراسات كما أن الباحثة لم تجد دراسة مشابهة تربط بين متغيري الدراسة .

أولا الدراسات العربية :

الدراسة الاولي :هيجان عبد الرحمان 1995عنوانها "كيف توظف التدريب من أجل تنمية الابداع في المنظمات" تناولت هذه الدراسة إحدای مؤشرات القيادة الإبتكارية في المجال الاداري وأجريت هذه الدراسة في السعودية وهدفت

هذه الدراسة الى دور التدريب في تعزيز العملية الابتكار في المجال الاداري وتطويره في الادارة ونتج عن هذه الدراسة

-ضرورة رفع مستوى التدريب الابداعي للعاملين عن طريق تصميم برامج تدريبية متخصصة في الابداع والابتكار في المجال الاداري.

-تنمية المهارات الموظفين لانها دائما قابلة للنمو والتطور.

-مناسبة كل القدرات العمال باعمال تناسبهم وهذا يخلق أكبر قدر ممكن من الابتكار والابداع في مجال العمل(سعد الشمري،2006،ص55).

الدراسة الثانية:سالم محمد1999عنوانها" أهم السمات الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم العام وإتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بمدينة مكة المكرمة" ،رسالة ماجستير ،جامعة ام القرى ،كلية علم النفس ،السعودية. هدفت: هذه الدراسة الى دراسة أهم السمات الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم العام وطبيعة إتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بالمدينة مكة .

فرضيات الدراسة :

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في السمات الابتكارية؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات نحو التفكير الابتكاري تعزي لمتغير الخبرة للمرحلة التعليمية ؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات نحو التفكير الابتكاري تعزي لمتغير التخصص للمرحلة التعليمية ؟

وقد إستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبارات (ت) وتحليل التباين أحادي وإتجاه واختبار شيفيه كاساليب الاحصائية.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها :

السمات الإبتكارية ذات المتوسطات الاعلى على التوالي :المبادرة والاستفادة من الخبرات والتأمل في الافكار الجديدة وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس بالمقابل .

كانت أبرز السمات الابتكارية ذات المتوسطات الأدنى على التوالي: عدم التقيد بالانظمة الخروج عن المألوف ،تحمل الغموض ،المغامرة ،وعدم المسايرة ،

وتوصلت الدراسة الى وجود الاتجاهات لدي العينة الدراسة نحو التفكير الابتكاري أقرب الي الايجابية

-توجد فروق ذات دلالة بين المعلمين والمعلمات في السمات الابتكارية.

-لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في الاتجاه نحو التفكير الابتكاري.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات نحو التفكير الابتكاري تعزي لمتغير الخبرة للمرحلة التعليمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات نحو التفكير الابتكاري تعزي لمتغير التخصص للمرحلة التعليمية .

توصيات الدراسة :

-إفتتاح أقسام جديدة في كل جامعة يهتم بخرجي المعلمين المتخصصين في مجال الابتكار.

-عمل برامج تعليمية وتربوية ودورات تدريبية مكثفة للمعلمين نحو التفكير اثناء الخدمة .

-توعية المشرفين في العملية التربوية والتعلمية من حيث زيادة التوعية في مجال الابتكار.

الدراسة الثالثة : فقيه سناء (2000)"عنوانها تطبيق أساليب الابداع الاداري لتنمية الادارية للقيادات التربوية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة" ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة السعودية .

تناولت هذه الدراسة إحداي مؤشرات القيادة الابتكارية في المجال الفني .

وهدفت هذه الدراسة الي تحليل الواقع البرامج التنمية الادارية للقيادات التربوية قي منطقة مكة المكرمة التعليمية وحدد الاساليب الابداعية التي من شأنها تحقيق التنمية الادارية للقيادات التربوية .

ونتج عن هذه الدراسة مايلي:

-إن برامج تنمية المهارات في الابتكار ضمن المجال الفني يعاني قصورا وهذا لقلة الجهاز التدريبي والاشرفي داخل التنظيم .

-ضرورة فتح باب الابداع والابتكار في تنمية الادارة وهذا يسمح بمواكبة التغيرات الهائلة التي تدور من حولها.

-ضرورة التدريب ووضع برامج ابتكارية في جميع مجالاتها الفنية والادارية والتصورية.

أهم توصيات هذه الدراسة:

وضع تصميمات تدريبية ببرامج ابتكارية تتوافق مع المحيط والتغيرات الحديثة. -

-تطوير مهارات المديرين في مراكز متخصصة وتدريبهم بكفاءة وفق اساليب متنوعة وفق برامج ابداعية ومبتكرة ومناسبة لمهارات المديرين وقدراتهم (الشمري،2006،ص54).

الدراسة الرابعة : حبيب ناديا 2003"عنوانها العوامل المؤثرة على السلوك الاداري والابتكاري لدى مديرين العاملين في لقطاع البنوك التجارية في السعودية"،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة السعودية. إتضح من خلال هذه الدراسة انه توجد عدة معوقات تواجه السلوك الابتكاري داخل المنظمات ومن أهمها -قلة خبرة الموظفين وعدم توافر مناخ تنظيمي ايجابي محفز وقلّة البرامج التدريبية ومركزها المخصصة التي تشجع علي روح الابتكار .

-الالتزام والتقيّد بالروتين الوظيفي الذي يودي الى صعوبة الاستجابة بالأفكار الجديدة التي تتفق مع الاسلوب العمل الحالي وإفتقار العمل والتنسيق والتنظيم الوظيفي المناسب الذي يدفع الي التجديد والتطور .

-قلة دعم المادي والمعنوي لدعم الافكار الجديدة وطرق العمل المبتكرة والتقنيات الحديثة .

-ضغوط العمل المتواصلة وكثرة الواجبات وعدم وجود وقت كافي لتفكير في العمل الاداري والابتكاري.

-صعوبة إتخاذ القرار الاداري بسبب نقص المعلومات وعدم توافرها بالسرعة المطلوبة بالاطافة الي مركزية في إتخاذ القرار وعدم وجود مرونة كافية لدي مدراء لسماع الراي اخر

-غياب الحوافز المادية والمعنوية والشعور بعدم الاستقرار الوظيفي .

-عدم وجود قواعد مبنية بأسس علمية سليمة تتبع عند تقييم أعمال الموظفين وإكتشاف المبدعين والمبتكرين

-غياب روح الفريق العمل الجماعي وعدم وجود العلاقات الصريحة بين الزملاء في العمل والمدراء والمشرفين وغياب العلاقات الشخصية خارج العمل (الشمري،2006،صص50.55).

الدراسة الخامسة : قسوس نبيلة 2004عنوانها" تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية ودرجتها بدرجة رضا المعلمين"،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الاردن.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على تقديرات المعلمين للممارسات القيادات الابتكارية .

ونتج عن هذه الدراسة :

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية 0.05تشير الي إختلافات في درجة العلاقة بين الرضا والقيادة الابتكارية ككل وكل بعد بين ابعاد الرضا والقيادة الابتكارية تعزي لمتغير النوع الاجتماعي ولمصلحة الاناث في عينة الدراسة .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية 0.05تشير الي الاختلافات في درجة العلاقة بين الرضا والقيادة الابتكارية ككل وبين الرضا وابعاد القيادة الابتكارية تعزي لمتغير الموهل العلمي وسنوات الخدمة.

توصيات الدراسة :

- ضرورة تاهيل المعلمين خاصة ذات التكوين بكالوريوس سلوكيا وإداريا.
- متابعة برامج التدريبية لتنمية قدرات الابتكار والقيادة.
- تشجيع المعلمين الذين لديهم روح الابتكار والابداع ومشروعات التي تريد البحث والرعايهم بكل الوسائل والامكانيات
- توفير مناخ تنظيمي فعال وإيجابي (نبيلة، 2004، ص36).
- دراسة السادسة : سعيد ذبيان الشمري 2006 عنونها "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في السعودية رسالة ماجستير ،في الادارة التربوية "،جامعة مؤتة ،الاردن.
- هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي درجة ممارسة القيادة لدى القادة التربويين في السعودية وبلغ مجتمع الدراسة 465قائد تربويا وجاءت تساؤلات الدراسة مايلي :
- ما درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة التربوية .
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة التربوية وفقا للمتغير النوع الاجتماعي ، الخبرة ،الموهل العلمي والتفاعل بينهما .
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة .
- مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في المناصب القيادة بوزارة التعليم لتعليم البنات وإدارة الثقافة والتعليم بوزارة الدفاع في منطقة الرياض وبلغ مجتمع الدراسة 465موزعين .
- أداة الدراسة تم الاعتماد على إستبئانة للقيادة الابتكارية موزعة وفقا المجالات التالية :
- المجال الاداري يضم 27فقرة ، المجال الفني 13فقرة، المجال التصوري 11فقرة
- وإعتمد علي مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة ،موافق ،محايد ،غير موافق ،غير موافق بشدة .
- وتم الاعتماد على تحليل التباين والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعرف على فروق بين المتغيرات الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية وبعد اجراء الدراسة الاحصائية تم التوصل الي النتائج التالية :
- إن درجة ممارسة القيادة الابتكارية تمارس بدرجة متوسطة في المجال الاداري ولديهم القدرة متوسطة في إبتكارحلول إبتكارية في مجال التربوي.
- إن درجة ممارسة القيادة الابتكارية تمارس بدرجة متوسطة في المجال الاداري ولديهم القدرة متوسطة في المجال الفني وهذا لقدرتهم على الميل في المشاركة وتشجيع القائد بوضع أفكار إبتكارية لحل المشكلات العمل وان لديهم في تفهم في تغيير بعض الافكار التي تخدم مصلحهم .

- إن درجة ممارسة القيادة الابتكارية تمارس بدرجة مرتفعة في المجال التصوري وهذا يدل أن القادة نظرة مستقبلية للمستجدات الحاصلة للبيئة العمل والقدرة على تصحيح جميع الانحرافات مستقبلا لما يعود بالنفع والتطور لمؤسسة التربية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة الاحصائية في درجة ممارسة القيادة التربوية للقيادة الابتكارية وفقا لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي والمستوى التعليمي والتفاعل بينهما يعبر أن أفراد مجتمع الدراسة يمارسون القيادة الابتكارية بصورة متشابهة حسب المتغيرات والتقنيات ولذلك من أجل القدرة على المنافسة والمواجهة .

توصيات الدراسة :

إدخال التقنيات الحديثة ومسايرة القادة التربويين لهذه التغيرات والتقنيات وذلك لقدرة على المنافسة والمواجهة .
توسيع البرامج التدريبية للقيادة الابتكارية لتشجيع جميع العاملين لتفاعل والمشاركة في جميع المستويات الادارية في جميع مجالاتها .

- تقديم البرامج التدريبية للقيادة الابتكارية وكذا الحوافز المادية والمعنوية للمبتكرين والمبدعين القادرين لحل المشكلات العمل قبل وقوعها وتشجيع على المشاركة في إتخاذ القرار لضمان تأهيلهم فهم قادة المستقبل(الشمري،2006،ص82)

الدراسة السابعة : أريج حنين 2011 عنوانها "درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى تقدير الذات لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش" ،رسالة دكتوراه ،جامعة ال البيت ، الاردن.

هدفت الدراسة إلي التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى تقدير الذات لدي المعلمين ولتحقيق هدف الدراسة تم إختار عينة عشوائية من 660 معلما ومعلمة طبق عليهم أدتين إحداهما لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية وبلغ عدد فقراتها 34فقرة وقدم تم تحقيق صدقها وثباتها وللإجابة عن الاسئلة الدراسة تم إجراء التحليل الدراسة باستخدام الوسيط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين المتعدد ومعامل الارتباط برسون

فرضيات الدراسة:

- ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي مديري المدارس مديرية التعليم في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي ،الموهل العلمي سنوات الخدمة؟

- ما مستوي تقدير الذات لدي معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظرهم؟

-ما العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدرسة التربية والتعليم في محافظة جرش ومستوى تقدير الذات لدي معلمهم ؟

وننتج عن هذه الدراسة:

-جاءت درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي مديري مدارس والتعليم محافظة جرش من جهة نظر معلمهم جاءت بدرجة مرتفعة وكذلك مستوى تقديرالذات لدى المعلمين حاءت بدرجة مرتفعة.

-وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية ومستوى تقدير الذات .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الموهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع أبعاد القيادة الابتكارية .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير السنوات الاجتماعية ،الموهل العلمي ،وسنوات الخبرة ، ومستوى تقدير الذات (أريج حنين ،2011،صص،10،18)

الدراسة الثامنة : الحارثي محمد 2016 عنونها القيادة الابتكارية ودورها في التغير التنظيمي ،رسالة دكتوراه ،جامعة نايف كلية العلوم الاجتماعية والادارية.

تهدف هذه الدراسة الي التعرف عن دور القيادة الابتكارية في عملية التوظيف وتلخص السؤال الرئيس التالي :

- ما دور القيادة الابتكارية قي التغير التنظيمي في كلية الملك فهد الامنية وكلية الملك خالد العسكرية ؟

-مجتمع الدراسة :يتكون من المدنيين والعسكريين للرتب العسكرية من نقيب الى اللواء بلغ عددهم 562 وتم تحدد الحد الادني للعينة بالعدد 315 وكلية الملك فهد 203 عسكريا و61 من المدنيين وكلية الملك خالد

العسكرية بالعدد 112 منهم 78 عسكريا و34 مدني

-**منهج الدراسة** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أداة جمع البيانات تم توزيع الاستبانة لكل من متغيري الدراسة

-وننتج عن هذه الدراسة :

-أفراد عينة الدراسة موافقون على القيادة الابتكارية تمارس في كلية الملك فهد الامنية وفي كلية الملك خالد العسكرية الا أنها تمارس في كلية الملك خالد العسكرية بدرجة اعلى قليلا منها في كلية ملك فهد الامنية.

-أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التغير التنظيمي يحدث في كلية الملك فهد الامنية وفي كلية الملك خالد العسكرية الا أنها تمارس في كلية الملك خالد العسكرية بدرجة أكبر قليلا منها في كلية ملك فهد الامنية.

-أفراد عينة الدراسة موافقون على القيادة الابتكارية تساهم في التغير التنظيمي في كلية الملك فهد الامنية وفي كلية الملك خالد العسكرية الا أن مساهمة القيادة الابتكارية في التغير التنظيمي تمارس بدرجة قليلة

منها في كلية ملك خالد الامنية.

-أفراد الدراسة محايدون إتجاه معوقات التي تحد من دور القيادة الابتكارية في إحداث التغيير التنظيمي في كلية الملك فهد الامنية وكلية الملك خالد العسكرية ،وتعد هذه المعوقات من التغييرات المفاجيئة في الادارة العليا أكبرمعوقات في كلية الملك فهد الامنية أما كلية الملك خالد العسكرية فيعد عدم الاهتمام بيئة العمل وورشات التدريبية من أكبر معوقات لتنمية الابتكار والتي من شأنها تقلل من دور القيادة الابتكارية في إحداث التغيير التنظيمي .

أهم التوصيات :

- توفير بيئة ومناخ أكثر تشجيعا للابتكار في الكليتين السابقتين.
- العمل على تنوير العاملين بين الوظائف العمل المختلفة من فترة الى أخرى وما يتناسب مع الوظائف.
- بذل المزيد من التسهيلات في إجراءات العمل وهذا يساعد في قبول التغييرات التنظيمية والغاء الاجراءات الصعبة في أداء العمال.
- العمل على تمكين العاملين من أجل التحقيق على أعباء القيادة والتركيز على مهامها الاساسية لمساهمة في تنمية الابتكار وإحداث التغيير التنظيمي .
- العمل علي تحسين المشاكل قبل وقوعها بتوفير الاتصال وفعالياته الاتصال المتعددة(الحارثي محمد،2016،ص37)

الدراسة التاسعة: ونوعي نبيل 2017: عنوانها"براءة الاختراع كأداة للتطور التكنولوجي والتنمية الاقتصادية" أطروحة دكتوراه علوم،كلية الحقوق فرع قانون خاص تخصص الملكية الفكرية جامعة يوسف بن خدة الجزائر. **الهدف:** هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي براءة الاختراع وكيف تساهم في حماية مالکها وفق أبعاديات القوانين والتشريعات لأن الاختراع في مختلف مجالات الحياة وخاصة منها التكنولوجية والاقتصادية وهما مطلبان ضروريان لانهما يعكسان نمط الدول ومستوى معيشتها وأصبحت نوعا من مستلزمات التنمية المستدامة ومن هنا يصبح الاختراع حكرا لدولة ما خاصة الدول المتقدمة ومن هنا قام الباحث بدراسة الاختراع وبراءته في البلدان النامية والتعرف علي أنه فعلا توجد براءة اختراع في هذه الدول وتستطيع فعلا مساهمة في التطور التكنولوجي والاقتصادي لتحقيق نوع من التوازن والاكتفاء الذاتي من خلال وجود براءة إختراع في الدول نفسها واللجوء الي اختراعات دول اخري قد تكون مكلفة الثمن وغالبا ما تكون بالية وقديمة ولا تفيد لذا كان الهدف من دراسة الباحث هو تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه براءة الاختراع في تحكم في عجلة إقتصادنا المعاصر وتتليل عقبات التنمية الاقتصادية ومحاولة القضاء علي مختلف المشاكل التي تواجهها في مجال التنمية.

كما ربط الباحث دور الاختراع بظواهر أخرى تساعده بظهوره ومن بينها وجود معلومات، الضمانات الثقة الفحص العلمي والعملية والتقني وكذا عنصر الابتكار والذي يمثل الدافعية فهو يفسر النشاط الابتكاري من حيث أنه يقوم على إكتشاف فكرة جديدة في ظل وجود مشكلة ما ليست موجودة من قبل وينطلق الابتكار من شخص أو مجموعة أشخاص أو منظمات ومن هنا يخلق الابتكار ليكون الداعم الاساسي لظهور الاختراع شىء لفكرة مبتكرة مضاف إليه معلومات علمية لحل مشكلة ما ومن هنا تقوم الشركات المتخصصة بتسجيلها كبراءة إختراع، كما هدف الباحث أيضا الي محاولة الكشف عن دور براءة الاختراع في تحقيق التكنولوجي والتنمية الاقتصادية والبصمة التي تتركها براءة الاختراع كماهدف الباحث ايضا علي التعرف بنظام براءة الاختراع مع خصائص التكنولوجية التي تساهم في التطور والتغير التكنولوجي ونقل التكنولوجيا وكذا معرفة إستراتيجيات والبرامج المتبعة في تحقيق هذه التنمية الاقتصادية والخروج من التخلف الاقتصادي،(ونوغي،2017،ص،ص13،10).

فرضيات الدراسة: جاء تساؤل الباحث وفق الفرضية أساسية وعمامة تمحورت في التساؤل التالي -إلي أي مدى يمكن للدول النامية أن تعتمد على براءة الاختراع أن تحقق التنمية والتطورالاقتصادي والتكنولوجيا بواسطة ما تتوفر عليه من خصائص ومزايا ؟

المنهج: إتبع الباحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي على المنهج العلمي والنظري معتمدا على أسس المنهج التحليلي الوصفي من حيث،الحصر،والتقييم،التحليل المفاهيم والمبادئ والتي إستمدتها من التراث النظري لموضوع وكذا النصوص المتعلقة ببراءة الاختراع وايضا المصادر والمراجع.

وللإجابة على التساؤلات قام الباحث بتقسيم موضوع الدراسة الي بابين أما الباب الاول تحت عنوان براءة الاختراع ومسار التطورالتكنولوجي،وأما الباب الثاني تضمن عنوانه ظاهرة التنمية الاقتصادية ومساهمة براءة الاختراع ومساهمة براءة الاختراع في تعزيزها،حيث يرى الباحث في **الباب الاول**

تحت عنوان براءة الاختراع ومسار التطورالتكنولوجي أن حاجات الامم الي التطور ضروري ومهم وأن الانتقال من مجتمع تقليدي الي مجتمع حديث وصناعي يتطلب مجموع من الابتكارات والابداعات والاختراعات ومن خلال هذا يجب ان تكون هناك حمايه لهذه العناصر ومن هنا ظهر مفهوم براءة الاختراع وهذه الحماية تضمن نوع من الاستقرار وزيادة في نشاط التكنولوجي والاقتصادي مما ادي الي حماية النظريات العلمية وكذا الاسرار الصناعية ومعارف والمهن وكذا وضع قوانين لحمايتها والدولة الجزائرية كغيرها من دول العالم فقد اولى المشرع الجزائري مادة 02ف1 من الأمر 03-07 على أن فكرة المخترع تسمح عمليا بإيجاد حل لمشكلة في مجال التقنية،وهي شهادة تمنحها الدولة بواسطة هيئات عمومية مختصة وكذا المعاهد الوطنية المتخصصة والملكية الصناعية وهي حق يثبت حق المخترع أن له الحق الاحتكار والاستغلال اختراعه ماديا

ومدة زمنية معينة وظروف معينة، كما تطورت براءة الاختراع الي مختلف الجوانب المهنية، الطبية، الادارة، الرياضة، الثقافة التعليم، الحواسيب، كما شمل المشرع الجزائري وفق المادة 4 من الامر 03-07 ان براءة تمنح وفق ابعاد وهذه الابعاد تتوافق مع قوانين الفرنسية والامريكية واللبنانية والسورية والتونسية من حيث البعد التكنولوجي من حيث أن يكون متصلا بسلسلة من الاسهامات الطويلة ويشترط الجودة وهذا هو الحافز، البعد الاختراعي من حيث أنها فكرة مبتكرة وليست بديهية وخارجة عن المؤلف مما تؤدي الي التقدم الصناعي او تطوير منتج وأن تتبع الضوابط الابتكار ضمن مجالاته الفنية والتقنية والادارية والتصورية والصناعية وغيرها من المجالات، كما يجب على المخترع أن يتصف ببعض عناصره أن تكون لديه تجارب في مجال الاختراع، أن يكون متعودا ولديه القدرة على التميز والتبصير الاصلي والمقلد، ومؤهل في مجال إختصاصه، وأما في المجال التقني أن يكون هناك معلومات سابقة ومعلومات متناولة لدى الجمهور بحيث أن هذه المعلومات البسيطة والسهلة يجوز نشرها وتداولها بشكل عادي وهكذا في كل مرة شهدت براءة الاختراع سلسلة من التطورات والهدف من هذا هو حماية المخترع في كل مجالات وكذا مساهمة هذه الاختراعات المحمية من تحقيق تنمية إقتصادية قوية وتعكس فعلا في حل مشكلة ما .

أما الباب الثاني ومعنون بظاهرة التنمية الاقتصادية ومساهمة براءة الاختراع في تعزيزها أشتمل هذا الباب حول اهمية براءة الاختراع في تعزيز مكانة الدول سواء المتقدمة والنامية حيث يرى الباحث أن براءة الاختراع في الدول المتقدمة انها شهدت سلسلة متطورة وأن سبب تطورها هي تلك الابتكارات والاختراعات حيث كان مجرد مجتمع تقليدي الي مجتمع متطور بفضل الابتكار وابداع والاختراع، عكس الدول النامية حيث اصبح العالم اليوم تحكمه التنافسية والعولمة سواء مابين دوله وشركاته ومن هنا خلقت فجوة مابين التطور والتخلف، فالدول النامية يجب عليها ان تتخطى عتبة الفقر والتخلف الاقتصادي وهذا لا يكون إلا عن طريق تشجيع مبتكرها ومخترعها والتخلص من التبعية وأكل أسواقها لذا يجب على الدول النامية أن تجعل من براءة الاختراع ورقة ربحية وان تكون هذه الاختراعات والابتكارات تهدف الي تحقيق إحتياجات ومصالح الدول النامية وخروج من هذا التخلف وغلق هذه الفجوة بين البلدان المتقدمة والنامية .

نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسته التحليلية الي مجموع من نتائج أهمها

- عدم قوة التشريعات القانونية في دول العالم الثالث في مجال براءة الاختراع وينظر على انها إختراعات تافهة.

- الهيئات العلمية ومراكز البحث في دول العالم الثالث لاتزال بعيدة كل البعد عن الترتيب العالمي لهذه الهيئات خاصة المالية وقلة دعم وتشجيع الابتكار والابداع والاختراع .

- العلوم التكنولوجية في الدول النامية تحقق مكاسب أما تلك المتعلقة بالصحة والبيئة تقع تحت العجز

-براءة الاختراع متدهورة في دول النامية لاتعكس مستوى مهارات وإمكانيات التي تساعد بالنهوض بالقطاع.

التوصيات :

-فتح مجال لكل فيئات المجتمع داخل الدولة الواحدة من خلق إختراعات وإبتكارات تساهم في التطور التكنولوجي وتحقيق التنمية ودعم كل برامج في كل المجالات .

-توسيع حقوق براءة الاختراع لما يساهم بتقديم الاختراعات بكل أريحية ونشرها لتساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية.

-تشجيع براءة الاختراع فهي تساهم من التخلص من التبعية والاستراد والاعتماد علي إمكانياتها وموارها البشرية المحلية وتشجيع القطاعات الانتاجية الجديدة(ونوغي،2017،ص344).

ثانيا الدراسات الاجنبية :

1976"أنماط القيادات في المدار"س Schafferالدراسة الاولى:

إفترضت هذه الدراسة وجود ثلاث أنماط من الاتجاهات المعلمين هي النمط التقليدي والنمط التقدمي والنمط المتناقض

-فروض الدراسة :

-لاتوجد علاقة دالة إحصائيا بين إتجاهات المعلمين المتقدمين نحو التلاميذ ذوي الاتجاهات الابتكارية والقدرات الابتكارية .

- لاتوجد علاقة دالة إحصائيا بين إتجاهات المعلمين المتناقضين و المتذبذبين وإتجاهات الابتكارية عند التلاميذ.

-لاتوجد علاقة دالة إحصائيا بين إتجاهات المعلمين المحافظين وبين قدرات والاتجاهات الابتكارية عند تلاميذ.

-مجتمع الدراسة :تم إختيار 96فصلا وتم تطبيق مقياس كيرلنجر التعليمي لتحديد20بعدالدرجات المعلمين التقليديين والمتقدمين والمتناقضين وكشف الفصول المختبرة عن وجود نسبة ضئيلة من المعلمين ذوي الاتجاهات التقليدية مما دعا الى إستبعاد جميع الفروض الخاصة بالمعلمين ذوي الاتجاهات التقليدية ومما قلل من عدد فصول العينة الي 86فصلا.

نتائج الدراسة :

اشتملت النتائج على وجود علاقة إرتباطية بين إتجاهات المعلمين وإتجاهات والقدرات الابتكارية لتلاميذهم لصالح المعلمين ذوي الاتجاه التقدمي(سالم، 1999،ص37).

عنوانها الاتجاهات الابتكارية لمعلمي المرحلة الابتدائية قبل الخدمة 1978Migakyالدراسة الثانية

هدفت هذه الدراسة الي تطوير مقياس لتحديد الاتجاهات الابداعية لمعلمي المرحلة الابتدائية قبل الخدمة إتجاه النشاطات التعليمية التي يعتقد أنها تساهم في تنمية الابتكار .

تكونت العينة التجريبية من 82 معلما قبل الخدمة لمرحلة التعليم الابتدائي قسمت الي مجموعة ضابطة واخري تجريبية تعرضت العينة التجريبية الي برنامج يحتوي على 13 استراتيجية مختارة لزيادة الاتجاهات الابتكارية وتنميتها

وإستخدم الباحث إختبارات الاتجاهات الابتكارية لمعلمي المرحلة الابتدائية قبل الخدمة وتضمنت الروض الصفرية التالية

-لا توجد فروق في الاتجاهات الابداعية بين المعلمين قبل الخدمة في المرحلة الابتدائية للذين تعرضوا لختبرات مختارة تعزز الي إتجاهات وبين المعلمين قبل الخدمة الذين تعرضوا لمثل الخبرات (migak,1978,p36).

الدراسة الثالثة: **Blalock** 1987 عنوانها "إحتياجات التطور الاداري لرؤوساء الاقسام في كليات العلوم التقنية".

هدفت هذه الدراسة الي ضرورة التطور الاداري ويكون عن طريق الابتكار في المجال الاداري لدي رؤساء الاقسام وقام الباحث باجراء مقابلات مصممة مع 70 رئيسا مابين عمداء اكاديميين وكذا رؤساء المؤسسات التعليمية المشاركة

وقام الباحث بتوزيع برنامج على جميع الرؤساء من خلال عرض الواجبات والمشكلات والحلول من خلال قائمة 26 بنداموزعة على 14 مهارة تحتوي على مهارات القيادة الابتكارية ومهارات العلاقات الانسانية وإتخاذ القرار حيث تم اجابة عن هذا البرنامج ووضع اهم المشكلات وصعوبات التي تواجههم وتعيق من تطويرهم بطرق فعالة وأعلنو عن أهم الصعوبات التي تعيق من تقديم أفكارهم الابتكارية إقامة ورشات تدريبية وفق مختصين وإستشاريين حيث أشار حوالي نصف رؤساء الاقسام الي الاتجاه الايجابي نحو ضرورة التطور الاداري ورغبتهم فيه وهذا يساعدهم في تنمية مهاراتهم الادارية والابتكارية ورغبتهم في ممارسة القيادة الابتكارية خاصة في مجال الاداري والتصوري للمنظمة مع توفير الخبرة لديهم يساعدهم في دفع والتطور والابتكار ضمن مجال تخصصهم (BlolockCalrolyn ,1987,p48)

الدراسة الرابعة 1995 **Somolsky and klene**: "عنوانها قدرة القائد في تطوير قدرات الموظفين في الابداع والابتكار وحل المشكلات".

إشتملت هذه الدراسة على دراسة القائد من حيث انه يمارس المستوى الاعلى في التنظيم فهو يسر العقول والميزانيات والمفاصلة بين البشر والالة وتنفيذ الاوامر وغيرها من المهام المعقدة كما انا عملية حل المشكلات والازمات تعتمد على مهارات التفكير الابتكاري لديه فهو يعتمد على خبرته في القيادة الابتكارية والعمل على

تحقيق مجالاتها خاصتا المجال التصوري فهو ينطلق من نظرة مستقبلية من خلال الحاضر وخبرته من الماضي وكذا ينطلق من المهام والاعمال بطريقة مختلفة من اجل بناء منظمي يكون مشجعا لروح الابتكار في المنظمة وليس مشجعا هداما في المنظمة فالقيادة الابتكارية تلعب دورا فعالا في التحفيز وتنظيم الهيكل التنظيمي والتغيير التنظيمي كما ان المركز القيادي للقائد يحدد الواجبات والمهام لكل الموظفين وهذا يخلق تسير وتعاون بين القائد وتابعيه مما يسمح من تحقيق اهداف المنظمة وتجعلهم يدا واحدة لمواجهة المشكلات ومواكبة التطورات والقدرة على المنافسة بطرق ابتكارية تجعل هذه المنظمة تختلف عن باقي المنظمات الاخرى من حيث انها منظمة معاصرة تتميز بالتنوع والتداخل في مجتمع تكنولوجياي لذا يجب على كل تنظيم معاصر يتطلب وجود قيادة ابتكارية تمارس في جميع المجالات (عبود، 2003، ص، ص.102.103) Winn1997 **الدراسة الخامسة** "عنونها الدعوة الى الابتكار في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الامريكية" هدفت هذه الدراسة الى البحث في كيفية استخدام الوقت من خلال الجداول الدراسية ومدى وامكانية إيصال طرق إبتكارية جديدة ووجد أن الإبتكار يمارس دائما حسب التغيير والتأقلم وحل المشكلات ووضع الحلول الإبتكارية بطرق مختلفة

أهم توصيات هذه الدراسة :

- إن التغيير الجزئي عبر فترات مختلفة يساعد في تطوير أداء العاملين.
- إعطاء الوقت مخصص لكشف المبتكرين والمبدعين وذلك من خلال دراسة الأداء وتقويمه وتوظيف المرونة في العمل.
- ضرورة وجود تخطيط مشترك بين القادة والتابعين والعاملين والتعاون بينهم في المؤسسة يؤدي إلى تنمية الإبتكار.
- يجب أن تكون المشاركة في العمل مشاركة بجميع الأبعاد الإبداعية وطرق التفكير الإبتكاري وصنع القرار. (Winn,1997 ,p ,p4.5)

2004 عنوانها "إدارة الأنشطة الإبتكارية في المنظمات البريطانية" **الدراسة السادسة Adirson tenil** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الإبتكار داخل المنظمات ويشمل المنتج والعمليات الإدارية والفرق بين الإبداع والإبتكار وإشارات الدراسة إلى أهم نماذج الإبتكار في منظمة وهما يكونان وفق نموذجين نموذج يبني الإبتكار في المنظمة أما الثانية هي تنفيذ عملية الإبتكار من حيث انها تصبح عملية روتينية في حياة المنظمة (محمد، 1999، ص40) **الدراسة السابعة Porter ogady 2010** عنوانها "عوامل القيادة الابتكارية في المنظمات العمل في الولايات المتحدة الامريكية".

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على العوامل القيادة الابتكارية حيث قام الباحث بدراسة حالة في ثلاث منظمات عمل واحدة انتاجية واخري صناعية وكذا خدماتية وركز علي البنية العمل وكذا العمل في جماعات وفريق العمل .

ونتج عن هذه الدراسة مايلي :

تقوم القيادة الابتكارية هذه على تنمية روح الابداع والابتكار والريادة الابتكارية للوصول الي أهداف المنظمة بطريقة أكثر تميزا

-الثقة: تعمل على تحفيز ودفع الطموح والدافعية في مجال العمل .

-روح المغامرة : الابتكار هو خروج عن المألوف فالمنظمة الي تعتمد على السياسة القيادة الابتكارية تزيد نسبة المخاطرة عن غيرها وتصبح المنظمة إبتكارية تعمل على وضع الاحتياجات وبدائل والخطط.

-توسيع أطراف المشاركة :تعد هذه النقطة مهمة خاصة في جانب صنع القرار وعرض الافكار ومنقشتها بطرق إبتكارية بكل حرية وديموقراطية وشفافية .

-لغة التواصل :تعد القيادة الابتكارية من أفضل الاساليب القيادية وأكثرها نجاحا في المنظمة الي تهيئة المناخ التنظيمي والقدرات الكافية لتحقيق الابتكار وتحويله الي ثقافة تنظيمية ويدركها كبار القادة والمؤسسين وحتى صغار الموظفين وجعلها قيم للمنظمة التي ينتمون إليها(Porter ogady ,2010,p17).

الدراسة الثامنة :جامعة هارفاد 2016 عنوانها مواصفات القائد الإبتكاري في الولايات المتحدة الجزائرية. تناولت هذه الدراسة في البحث في مواصفات القائد الابتكاري حيث دامت هذه الدراسة عشر سنوات امتدت من 2007-2016تابعت خلالها الجامعة أداء ومواصفات قادة التجديد وتم الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية ،أوريا ، الامارات ،الهند ،كوريا الجنوبية ،إفريقيا .

حيث تم تخصص فرق بحث في كل هذه البلدان وكانت الاداة المستعملة هي الملاحظة بالمشاركة وتتبع أعمال القادة وطريقة أدائهم وتسجيل أهم مواصفات القائد الابتكاري في هذه البلدان .

أهم النتائج المتوصل إليها :

-إن القائد الابتكاري يحول التابعين الي إبتكارين وهذا من خلال المشاركة الدائمة ودعم ومناقشة كل المشكلات والقرارات والازمات معا بروح العمل الجماعي.

-جميع القيادات التي تتبعتها الدراسة تتمتع برؤية مستقبلية ثاقبة لديها القدرة على الالهام الاخرين ومساعدتهم ومشاركتهم التابعين له طواعية الابتكار في التزام اي طرف .

لان هذه العملية لست سهلة فالابتكار يعتمد على الاكتشافات عن طريق التجربة والخطا والتعلم لتكون هناك قيادة إبتكارية تعتمد على تظافر الجهود الفردية والجماعية.

-توصلت هذه الدراسة الى أن القائد الابتكاري يعتمد على ثلاث خطوات أساسية في القيادة الابتكارية:
-الاحتكاك الابداعي:

يعتمد القائد الابتكاري للوصول الى حل المشكلات أو الازمات الي تعاون مع الجماعة وقدرته في خلق جو مناسب وتحفيزهم على طرح الافكار من خلال التحدث والمناقشة وهنا القائد لايتكلم بل يلعب دور المستمع والمنصت فقط وهذا يساعده في جمع الافكار واختيار البدائل والحلول ويعطي لهم الامان وهذا يزيد من التنوع الثقافي والزيادة في النشاط الابتكاري والابداعي .

وهو أيضا يتعلم من خلال الاخرين ويزيده خبرة والاستفادة من تجاربهم وهذا يساعده في ادخال تعديلات جديدة أو يغير من النتائج والوصول الى المستوى المنشود.

القرار الابداعي والابتكاري هو القدرة على إيجاد أفضل الحلول وذلك بمزج بين الافكار المتنوعة والغير متوقعة لانها هذه القيادة تعتمد في تنوع خبرات الاخرين وإختلاف مستوايتهم مما يلغي مركزية القرارات وهيمنة الافراد سواء كان مديرا أو خبيرا ، وهنا تتحول عملية صنع القرار الى منهج مشترك يصنعه الكل وتتحد جميع الرؤي ويتيح حلول مبنكرة ومتنوعة لان ليس كل الافراد لديهم الشغف للابتكار كما ان هذه العملية تتطلب جهد وصبر وتقبل اراء الاخرين كما تتطلب ايضا قدرا كبير بالموضوعية لجميع الافكار للوصول الي تحقيق أهداف التنظيم.

-الهدف المشترك: القائد الابتكاري يقوم بالمناقشة والمشاركة بينه وبين أفراد المنظمة ويتحملون كلهم نفس الاهداف والمسؤوليات والمخاطر وكذا الصراعات والتوترات في المنظمة ،مما يولد عندهم قيم مشتركة لان كل العاملين يكون لديهم الميل والموافقة في قرارات التنظيم وممارسات المهام وتنفيذها في شكل الاولويات وخيارات لما يناسب هذه القيم المشتركة وغالبا تبعث هذه القيم المشتركة اربع أنواع القيم :الطموح ،التعاون ،التعلم،المسؤولية.

الاشترك المتبادل :القادة الابتكارين يحرصون على توفير الشعور بالامان والراحة للفريق حتى يتمكن من تميز بين افضل الحلول الابتكارية مما يزيد من الثقة والاحترام والتاثير المتبادل مع أعضاء الفريق ويهتمون باحترام كل الاراء (Uiversty harfed ,2016 ,p.p2.6.8).

ثانياالدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي :

أولا الدراسات العربية:

الدراسة الاولى : دراسة محمد مصطفى 1999عنوانها "تحصص المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية من وجهة نظر الادارة المدرسية والهيئة المدرسية في مدينة وهران الجزائرية".

وتم الاعتماد على عينة عشوائية مكونة من 22 مديرا ومديرة و 309 من المدرسين والمدراسات موزعين على 22 مدرسة ثانوية بمدينة وهران .

تم استخدام مقياس المناخ التنظيمي وإستقادة من دراسة هالين 1996 حيث يتكون هذا المقياس من 64 فقرة موزعة على بعدين هما سلوك المهنة التدريسية وسلوك الهيئة الادارية ويتوزع على اربع مجالات حيث قام بتكيفه على البيئة الجزائرية واستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للابعاد الثمانية للمناخ التنظيمي في كل مدرسة من المدارس المشمولة بالدراسة.

وتم توزيع المقياس وتطبيقه في ميدان الدراسة ومن أهم النتائج الدراسة المتحصل عليها :

- أن المناخ يتصف بمناخين هما المناخ المفتوح والمنغلق حيث وجد الباحث في 12 مدرسة وجود مناخ مفتوح وبلغ

54.54%.

وبلغ المناخ المغلق ب 45.45% كما ظهرت الدراسة انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في هيئة الادارة والهيئة المدرسية في وصفهم المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية عند مستوى الدلالة (0.01) ، 2004 (ستراك، 2004 ص 427).

الدراسة الثانية: دراسة القرشي نبيلة: 2005 بعنوان "القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة ام القرى ،السعودية .
هدفت هذه الدراسة الي:

- التعرف على القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في ضوء الفكر الاداري المعاصر .
- الكشف عن العلاقة بين القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعات ورصد واقع القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية ،وقد توصلت هذه الدراسة الي :
- جميع أبعاد المناخ التنظيمي تمارس بدرجة متوسطة في مجتمع الدراسة .
- أن جميع السمات القيادة الابداعية تمارس بدرجة متوسطة في مجتمع الدراسة .
- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05 بين كل السمات القيادة الابداعية وأبعاد المناخ التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بمايلي:

- الاهتمام باختيار القيادة تبعا لما يتمتعون به من سمات الابداعية .
- إهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي وجعله سلوك ممارس بين العمال (السلمي، 2012، ص 80).

الدراسة الثالثة: دراسة الشنطي محمود 2006"عنوانها "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية"، رسائل دراسات العليا ،الجامعة الاسلامية ،فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلي :

- التعرف علي اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في غزة.
- دور المناخ في توجيه المورد البشري والاستفادة منه داخل التنظيم بواسطة تسيير الموارد البشرية.
- فرضيات هذه الدراسة سعت على كشف بين متغيرات البحث ومن أهمها :
- علاقة بين المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي.
- المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار .
- المناخ التنظيمي وعلاقته بالقيم التنظيمية.
- منهج الدراسة :تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،لانه يقوم على دراسة الواقع كما هو وتم دراسة المناخ التنظيمي على أساس التقييم وربطه بالاداء .
- ادوات جمع البيانات : تم توزيع الاستبيان وبلغ عدد العينة 620 موزفا وتم استخدام برنامج الحزم الاحصائية .

- النتائج المحصل عليها :

- وجود درجة ايجابية وعالية بين المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي.
- وجود درجة ضعيفة بين المناخ التنظيمي واتخاذ القرار .
- وجود درجة متوسطة بين المناخ التنظيمي والقيم التنظيمية خاصة في جانب المهام الادارية والقيام باعمال وعدم مناسبة واجبات الموظفين مع الموهلات والتخصصات وعدم وجود قيم تنظيمية لديهم في اداء المهام الموكلة لديهم وعدم تناسب المهام مع الموهلات.
- اهم التوصيات:

-تحسين طرق اتخاذ القرار والتوجيه نحو مركزية وتفويض السلطات والتغلب على العوامل السلبية في المناخ التنظيمي (يوسف ،2011،ص16).

الدراسة الرابعة: أحمد بن إبراهيم المنبع:2008عنوانها " التطور التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي" ،رسالة دكتوراه في الادارة التربوية ،جامعة الملك سعود،السعودية.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على واقع التطور التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي واختلاف إستجابات متغيرات الدراسة (طبيعة العمل ،الخبرة ، المؤهل ،الخبرة ،التدريب)،وتم تقديم نموذج مقترح لتطور التنظيمي في الادارة التربوية والتعليم وأثر كل من المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ،اما منهج الدراسة فقد تم

استخدام المنهج التحليلي الوصفي أما الاداة المستخدمة تم الاعتماد على إستبيان مكون من 38 فقرة موزعة على ثلاث محاور وهي البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وتم تطبيقها على كل أفراد الدراسة (873) ويمثل مجتمع الدراسة ب

يتكون من مدراء التربية والتعليم ومساعدتهم في الادارة إجمالي أفراد العينة . % 87م

أهم النتائج: تم الكشف اثر متغيرات الدراسة هو ضرورة علاج المشكلات التنظيمية والمناخ التنظيمي بإدارات التربية والتعليم في السعودية حيث أكدت الدراسة حتمية التطوير التنظيمي وضرورة الاخذ بوصف المداخل المهمة في تطوير والثقافة ، خاصة ما شهده القرن الحالي من تحولات والتغيرات وضرورة نظام الجهود والتقييم المستمر لكل مرحلة من مراحل التطور والتركيز على التدريب والقيادة والتعاون بين أفراد التنظيم

الدراسة الخامسة: عيسى قيقوب 2008: المناخ التنظيمي وعلاقته بإداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة ،الجزائر رسالة دكتوراة علوم.

هدفت الدراسة الي التعرف علي العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوي العاملين وكذا المناخ السائد في المؤسسة من حيث الهيكل التنظيمي ،الاتصال ، ،التكنولوجيا، أما فرضيات الدراسة فتمثلت وفق المتغيرات الديمغرافية وهي الجنس ، المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 داء بين درجات تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين تعزي الي متغيرات الجنس. المؤهل العلمي .سنوات الخبرة.

- لا توجد علاقة ذات-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 داء بين درجات تأثير الاتصال على أداء العاملين تعزي الي متغيرات الجنس. المؤهل العلمي .سنوات الخبرة .

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 داء بين درجات تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين تعزي الي متغيرات الجنس. المؤهل العلمي .سنوات الخبرة.

حدود الدراسة : المجال البشري: عمال مؤسسة الكوابل، المجال المكاني: مؤسسة الكوابل مدينة بسكرة - الجزائر المجال الزمني: 2008

منهج الدراسة: المنهج الوصفي لانه يلائم غايات وأهداف الدراسة وكان مجتمع الدراسة يتكون من العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 985 وشملت العينة على 492 عاملا وتشكل العينة نسبته 50 تم إعتداد على الطبقة العشوائية وفقا لتوزيع المناسب

أداة الدراسة :بعد الاطلاع على التراث الادبي لموضوع الدراسة وللوقوف علي معرفة الاثر بين المناخ التنظيمي مستوي الاداء صمم الباحث استبانة مكونة من جزئين

الجزء الاول : تضمن المعلومات الديمغرافية الجنس المؤهل العلمي سنوات الخبرة -

-**الجزء الثاني** : إشتمل على 30 فقرة مركبة تقيس إستجابات العاملين وفق أبعاد المناخ التنظيمي تم استخدام مقياس مكون من أربع اختبارات وهي تأثير كبير -تأثير متوسط -تأثير قليل -عدم تأثير

-**المعالجة الإحصائية** : إعتد الباحث علي توزيع النسبي للإجابات وفق المتغيرات اماختبار الفرضيات الدراسة --**إستخدام** الباحث كا2 لمعرفة الدلالة الفروق الإحصائية

-**نتائج** الدراسة:إستخلص الباحث من خلال نتائج البحث وفي ضوء الفرضيات مايلي:

-أن هناك علاقة بين كل متغيرات الجنس ،المؤهل العلمي،وسنوات الخبرةلدى أفراد العينة مجتمع الدراسة والنظر إلي أبعاد أثر المناخ التنظيمي ،الهيكل التنظيمي والإتصال وإتخاذ القرار والإجر وظروف العمل والترقية والتكنولوجيا في أداء العاملين وهي علاقة ذات دلالة إحصائية فيما عدا بعد الاتصال في متغير الجنس وأجر ونفس الشيء بالنسبة لبعدها التكنولوجيا لمتغير الجنس جاءت الدلالة منخفضةوهذا راجع عدم كفاية أفراد العينة حول كيفية إستخدام التكنولوجيا والتعرف عن أنظمة أجهزة الجديدة . (قبوب،2008،ص147).

الدراسة السادسة: عبد الواحد الكبيسي 2010 عنوانها دور المناخ التنظيمي في الجامعة على التأثير الايجابي في مجتمع ،رسالة دكتوراه في مناهج التدريس ،جامعة الانبار ،العراق .

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي دور المناخ وتأثيره الايجابي في الجامعة وفي المجتمع ، بما أن الجامعة جزء من المجتمع فانها تعتبر مركز إشعاع حضاري وقوة دافعة نحو التقدم والازدهار مما يشكل فكرا تربويا داخل المجتمع مما يسمح بتقديم خدمة ايجابية للمجتمع.

-فرضيات البحث :

-هل الجامعة أهمية ودور في التأثير الايجابي في المجتمع ؟

-هل تؤثر الجامعة في المجتمع أم المجتمع يؤثر في الجامعة؟

-هل المناخ التنظيمي في الجامعة دور في التأثير الايجابي في المجتمع؟

-ماهي السبل التي من خلالها أن تعمل الجامعة في التأثير الايجابي في المجتمع ؟

منهج الدراسة: تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي المناسب لدراسة وتكون المجتمع البحث من مديري جامعة

الانبار من حملة الدكتوراه وبلغ عددهم (302)، موزعين منم (55) أستاذ و(303) أستاذة ومساعد ومدرس موزعين

علي 20كلية من العلوم الانسانية لعام 2010/2009

أداة الدراسة : تم الاعتماد على مقياس المناخ التنظيمي وبلغ عدد فقراته 45 فقرة موزعة علي مجالات وهي الهيكل التنظيمي ، القيادة ، العلاقات الأساسية ، الحوافز وتم الاعتماد على التحليل الحزمة الاحصائية .

أهم النتائج المتوصل:

-إن مستوى تحقيق المناخ التنظيمي له أهمية ودور في التأثير الايجابي بالمجتمع من تحقيق بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث.

-هناك علاقة متوسطة في درجة تأثير لجامعة على المجتمع بالتأثير الايجابي .

- المناخ التنظيمي له درجة متوسطة ودور إيجابي في التأثير في الجامعة خاصة المنتمين اليها .

-تشجيع المدرس وتحفيزه وتدريبه وبعث سلوك ايجابي فيه لأنه هو القدوة والنموذج في تربية المجتمع والاجيال

-وضع نظام حوافز للأستاذ ورفع روحهم المعنوية.

-رفع من مستوى وتدعيم المناخ التنظيمي وتفعيل جميع أبعاده .

الدراسة السابعة: مراد بومنقار 2010 المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم علم النفس ، جامعة منتوري قسنطينة.

هدفت الدراسة: إلي التعرف على واقع المناخ التنظيمي من جهة نظر الاطارات الوسطي ومعرفة مستوى رضا الوظيفي لديهم وابرار العلاقة بين المتغيرين مع التعرف ما اذا كان لبعض متغيرات الديمغرافية تهيئة الاطارات الوسطى والتي لها أثر في توجيه الهيكل التنظيمي .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا إستخدام الاسلوب المسحي الشامل لقلّة مجتمع الدراسة والذي قدر ب: 98 إطار بعد أستبعاد 10 إطارات لقياس وثبات الاستمارة .

أهم النتائج المحصل عليها :

-هناك اتجاهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد نحو طبيعة المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز .

-لا توجد فروق دالة إحصائيا بين إتجاهات الاطارات الوسطى نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يعزى الي متغير العوامل الديمغرافية ماعدا عامل الجنس وطبيعة النشاط الممارس.

- وجود علاقة إيجابية بين متوسطات المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي. (بومنقار. 2011. ص.ص 10.12).

الدراسة الثامنة: الوناس مزياني 2016: عنوانها "أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من جهة نظر أساتذة كليات العلوم الإجتماعية والإنسانية" ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر .

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي وتحديد مفهوم المناخ التنظيمي وأهم مدخلاته وأهم النماذج المعتمدة فكل مناخ له السمات يختص بيها ،وتمثلت إشكالية الدراسة فمايلي:

-ماهي أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة من جهة نظر الاساتذة الجامعين ؟

-ماهي أهم مداخل المناسبة للدراسة ؟

-أهم النماذج والمقاييس المعتمدة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ؟

أبعاد المقياس : لقد تعددت وتباينت الدراسات حول تحديد الابعاد ومقياس المناخ ومدخلها ولكنها كانت دائما تعكس البيئة المنظمات فقد عرض الباحث مختلف الابعاد والمقاييس التي تساهم في تشكيل المناخ التنظيمي وأهم النماذج التي تطرق اليها الباحث هي:

1-نموذج هلبين كروفش : إهتم هذا النموذج بقياس الرضا الوظيفي وحدد مجموعتين رئيسيتين من الابعاد

-المجموعة الاولى :تتكون من الانفصال ،الانتماء ،الالفة،العائق.

-المجموعة الثانية : وتتكون من أربع ابعاد الانعزالية ،التركيز ،الانتاج ،المراعاة ،الدفع ،وركز على ثلاث نماذج رئيسية وهي صيغة العلاقات بين العامل وزملائه وهي العلاقات ،نمط القيادة،محتوى الوظيفة.

2-نموذج ليتوين وسترينجر: يهتم هذا النموذج الي قياس الخصائص المدركة للأفراد والبيئة التي يتعلمون بصفة مباشرة أوغير مباشرة والذي يعكس عليهم مباشرة وعلى سلوكهم ويشمل هذا النموذج على تسعة أبعاد وهي الهيكل التنظيمي ،المسؤولية ، المكافاة ،المخاطرة ،الدفع ،المعايير،الانتماء،الدعم ،التفاوض ،هذه الابعاد يعكس وفق القيادة والدافعية والاداء الرضاء

3-نموذج كمبل وزملائه 1974:وله عشرة أبعاد أساسية في المناخ التنظيمي وهي :الهيكل التنظيمي ،حرية إتخاذ القرارات درجة الرسمية في الاجراءات ،المكافاة ،عدالة العقوبات، مركزية القرارات وتفويض السلطة، التدريب، وتطوير، الامان والمخاطر الانفتاح وسلوك الدفاعي، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، الروح المعنوية، التقدير، التغذية الراجعة الانجاز قدرة المنظمة.

4-نموذج لولر وزملائه: ركز هذا النموذج على مجموعتين لكل مجموعة أربعة أبعاد

المجموعة الاولى: وهي هيكل التنظيمي ،إتخاذ القرار، إجراءات العمل ،التداخل بين الانظمة الفرعية.

المجموعة الثانية: أنماط القيادة ،نظم المكافاة ،الصراعات.

5- نموذج دوني: هناك ستة أبعاد حددها في إتخاذ القرارات ،الدفع ،المكافاة ،الهيكل التنظيمي ، المخاطرة والانفتاح يهتم هذا النموذج بالعلاقات الانسانية وإتجاهات العاملين.

6- نموذج جيلمر وفورهان: هناك اربعة أبعاد أساسية وهي السياسيات والممارسات الادارية الهيكل التنظيمي ،تكنولوجيا العمل والبيئة الخارجية.

7- نموذج ستيزر 1977: يتكون من أربعة أبعاد الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل،
8- نموذج تيم وبترسون 1982: هناك ستة أبعاد هي الثقة، الصدق، الصراحة، المساندة، التشجيع،
الاداء، الاتصالات، الصاعدة.

9- نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي 1989: تتكون من إحدى عشر بعدا المحاباة الشخصية، الهيكل التنظيمي، قيم
الوظيفية المسؤولية، التركيز على العمل من قبل المشرف، المشاركة الدعم، المساندة للعمل، عمل الجماعي
،وعي الادارة وإحساسها بعمالها ، التعاون بين المجموعات إنسياب الاتصالات.

أداة جمع البيانات :من خلال جمع المقاييس والنماذج وجمع معطيات الاستبيان وقيام الباحث باجراء مقابلة
مع زملاء المهنة وكذا إحتكاك بعينة الدراسة وملاحظة الميدانية تم تحديد 25 بعدا من أبعاد المقياس التي
تقيس المناخ التنظيمي في الجامعة .

أهم الأبعاد التي حددها :الاتصال، الانجاز،التدريب، الصراحة، الصدق، المرونة، التميز التشجيع، العدالة
التنظيمية

الكفاءة، المرونة، نمط القيادة، الدوافع، وطرق التحفيز، الرقابة، الالفة، طبيعة العلاقات مع الزملاء، الشعور
بالانتماء الهيكل التنظيمي، الدعم، الروح المعنوية، المحاباة الشخصية، الثقة، الصدق، الصراحة في
التعامل، التعامل بين بين مجموعات العمل، إتخاذ القرارات، الالتزام الوظيفي، العقد النفسي، واهم البدائل
المعتمدة هي :مهم جدا، مهم غيرمهم، غير مهم تماما، تم تطبيقه على عينة من الاساتذة كمحك للاستجواب
وتم التاكيد من الاداة تقيس ماوضعت لقياسة وكشفت العيوب والسلبيات التي يجب تحاشيها وعلى ضوء هذه
الدراسة الاستطلاعية تم الصياغة النهائية للاستبيان وتم عرضه على مجموعة من الاساتذة التعليم العالي
لابداء رأيهم وملاحظتهم حول الاستبان وبعد تصحيحه وتم حذف العبارات التي لاتخدم موضوع البحث
وإضافة ما يجب إضافةحتي وصل الي صورته النهائية لبعض متطلبات البحث تم التطبيق النهائي للاستبيان
320إستاذ واسترجع الباحث 300إستمارة وتم إستبعاد الاستمارات غير صالحة يعني 270استبيان تم تفريغه
وتصنيفه واكتفي الباحث بأربعة أبعاد وهي : الاتصال، إتخاذ القرار، الالتزام الوظيفي، العقد النفسي.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- جاء بعد الاتصال بدرجة 200مهم جدا و70مهم وهذا لضرورة الاتصال وهذا ما توافق مع نموذج هالين
وكروفتش وكامبيل وزملائه ولولر وزملائه وتيم وبترسون وكوزلوبيكس ودوهيرتي .

- جاء بعد اتخاذ القرار بنسبة 220مهم جدا و50مهم وهذا مايدل على مشاركة إتخاذ القرار مما يوذي الر
رفع روح المعنوية وهذا ماتوافق مع ابعاد نموذج كامبل ولولر وداوني وفورهاند جليمر كيم بترسون
كوزودوهيرتي.

-بعد العقد النفسي جاءت بنسبة 180مهم جدا و50مهم مما يوكد الي ضرورة المصارحة والدفء وهذه عوامل تساعد في التعاون والمشاركة بين العمال وهذا ما توافق مع نماذج هالين وكروفتش وكامبيل لوني فورهان وجيلمير وتيم وبيترسون .

-بعد الالتزام التنظيمي يضم 190مهم جدا و40مهم وهذا مايدل إنعكاس القيم السائدة في العمال وضرورة العمل بكل صدق والالتزام إتجاه الاعمال المرتبطة لهم وهذا ماتوافق ما باقي النماذج خاصة هالين وكروفتش .
أهمية المناخ التنظيمي في الجامعة حسب راي الباحث:

- 1- المناخ التنظيمي يرتبط بالفعالية التنظيمية من حيث الاداء
- 2-المناخ التنظيمي الذي يعيشه الفرد في الجامعة يساهم بحد كبير في تكوين مفهوم الذات ةالاتجاهات والسلوة
- 3-يساهم المناخ التنظيمي في تحديد نوع من العلاقات من حيث التقبل أو الرفض وتكوين الدافعية والانجاز وهذا يساهم في التطوير والنقدم.

أهم الاقتراحات :

يري الباحث ضرورة التنسيق بين التخصصات التي تدرس وتكون مطابقة لسوق العمل . -
-إعادة النظر في ترقية أعضاء هيئة التدريس وضرورة زيادة الانساق التعليمية على النشاط التعليمي والبحث والعناية بالخدمات الطلابية .

-تحسين نظم التدريس والاعداد الداخلي والخارجي والتخفيف من الضغط خاصة الاشراف وإعادة النظر للبداغوجيا في النظام التعليم العالي.

-توفير الدعم المادي والمعنوي وتوفير بيئة أكاديمية تكون فيها المخابر والمصادر الحديثة وتوفير المادة العلمية من كتب ومجلات وجعل الجامعة استثمار مريح في جميع مجالات المجتمع (الوناس، 2016، ص،ص،89،85)

ثانيا الدراسات الاجنبية:

عنوانها "علاقة تصورات المعلمين لسلوك القيادي والمناخ التنظيمي لمديري المدارس"
Smith, 1997, الدراسة الاولى

وقدتم إستخدام معامل الارتباط برسون لتحديد وجود علاقة معنوية بين السلوك القيادي لمقياس الاستبيان ووصف السلوك من جهة والمناخ التنظيمي من جهة اخري وتكونت مجتمع الدراسة من 9مدراء و131معلما للمرحلة الثانوية تم إختبار الفرضية الصفرية لتناول السلوك المتعلق بما ذلك السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية المختاريين ويرتبط بشكل هام مع تصورات المناخ التنظيمي لمدارسهم وكان معامل الارتباط

بين التصورات نحو السلوك القيادي والمناخ التنظيمي هو 0.88 والذي كان دالا إحصائيا عند مستوى 0.001 والذي تناول حجم هذا الارتباط وأخذته بعين الاعتبار ويتضح انه يوجد علاقة معنوية بين تصورات المعلمين والسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية والمناخ التنظيمي لمداريهم قولذين يرون ان القائد الجيد يعمل على تطوير المدرسة الثانوية (واصل الجميل، 2006، ص75)

1998: "عنوان الدراسة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الداعم Turan الدراسة الثانية للمدير". هدفت هذه الدراسة الى تحديد قوة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الداعم للمدير والسلوك الموجه للمعلمين في محيط العمل والتعرف على سلوكهم الانتمائي وكذا الالتزام التنظيمي للعمال لمهام العمل ،وقد تكونت عينة الدراسة من 372 معلما ومديرا وتم إختيارهم بطريقة عشوائية وقام الباحث ببناء إستبيان إشتمل على اربعة أبعاد للمدير وكذا استبيان الالتزام التنظيمي للمعلمين واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية وتحليل التباين لاختبار الفرضيات وأشارت نتائج الدراسة الي انه توجد علاقة دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي للمدرسة يعطي إنطبعا واضحا عن سلوك الادارة فيها وسلوك المعلمين والذي يمكن أن يستخدم لوصف الهوية وطبيعة حياة المعلمين وإدارتهم داخل المدرسة وقد أوصي الباحث بدراسات اخري افحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والتحصيل الاكاديمي للطلبة في نظام التعليم (الجميل 2006، ص81).

الدراسة الثالثة: **2001 gratto**: عنوانها "المناخ التنظيمي وعلاقتها بابعاد الرضا الوظيفي القائمين على إدارة المؤسسات في دعم صيانة المشاريع".

هدفت هذه الدراسة الي الكشف الي العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين للإدارة المؤسسات للذين يعملون في صيانة تشغيل المعدات والآلات في الولايات المتحدة الامريكية ،كما هدفت

هذه الدراسة أيضا الي تحديد إذا ما كان هناك إختلافات ذات دلالة جوهرية على الرضا الوظيفي تعزي الي متغيرات الدراسة (الجنس ،تصنيف المؤسسة ،حجم ونوع المؤسسة ،سنوات الخدمة) .

وقد تم مسح على مستويات المؤسسات بلغ عدد المدراء 602 مديرا خلال تطبيق الاستبانة أعدت لهذا الغرض توصلت هذه الدراسة الي نتائج التالية :

إكتشف الباحث أن جميع عوامل المناخ في المؤسسات التي أجري عليها البحث وهذه العوامل: الاتصالات التنظيمية الهيكل التنظيمي المناخ السياسي فرص التنمية الحوافز .

-تأثير الرضا الوظيفي بعوامل المناخ التنظيمي خاصة الاعتبارات الشخصية وفرص التنمية والمهنية والاتصالات الداخلية

-جميع المدراء راضون عن أوضاعهم المهنية بنسبة 80 %.

-جميع أبعاد المناخ التنظيمي تاثرات بموشرات الرضا الوظيفي (garatto,2001,p12).

2004:عنوانها "المناخ التنظيمي وعلاقتها بالتعلم التنظيمي": **Gemenez** الدراسة الرابعة

هدفت هذه الدراسة الي الربط بين المناخ التنظيمي والمناخ التعليمي في ثلاث محاور وهي محاور الفردية والمحاور الفريق والمحيط البيئي وقد طبقها الباحث في مدارس نيويورك وتوصل الى مجموعة من النتائج أهمها

-وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والمناخ التعليمي.

-وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والمناخ التعليمي على خلفية المدارس في عينة الدراسة.

-أوضحت الدراسة الى التنوع المناخي والروح القيادية ومهارات المعلم والتشجيع الاكاديمي.

-يساهم المناخ التنظيمي في تنمية افكار جديدة ويشجع الابتكار في المدارس بطريقة تعليمية سليمة (Gemenez ,2004 ,p10)

2005:عنوانها "المناخ التنظيمي بجامعة ميرلاندنا: **Hanges** الدراسة الخامسة

الموظفين،هدفت هذه الدراسة الى تحديد عوامل البيئة العمل التي تؤثر في تطوير أداء العمال وكذا الاهتمام بالموارد البشرية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي ومجتمع الدراسة كان في جامعة كونت ترديبيوزلنداوتوزعتعينة الحث بين بعض القادة ورؤساء الاقسام والعمال.

أهم النتائج المتوصل إليها :

1-الحوافز والاتصال وعملية الاختيارالقادة والرؤساء والعمال الجدين في العمل يوتر على أداء الوظيفي في مناخ وبيئة العمل .

2- بيئة العمل تؤثر بشكل كبير في مناخ وبيئة الجامعة .

أهم التوصيات التي اقترحها الباحث هي:

1- ضرورة تطبيق التقنية الحديثة في بيئة العمل .

2-تحليل عوامل بيئة العمل والاهتمام بتنمية الموارد البشرية التي لها اثر علي الاداء الوظيفي (عيسى،2014،ص53).

2005 عنوانها" تحديد عوامل بيئة العمل وتأثيرها على تطوير أداء : **Davidriply** الدراسة السادسة

الموظفين"،هدفت هذه الدراسة الى تحديد عوامل البيئة العمل التي تؤثر في تطوير أداء العمال وكذا الاهتمام بالموارد البشرية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي ومجتمع الدراسة كان في جامعة كونت ترديبيوزلنداوتوزعتعينة البحث لاستبيان التكنولوجيا الحديثة لدى بعض رؤساء الاقسام والعمال.

أهم النتائج المتوصل إليها :وجود اثر على:

1- التكنولوجيا الحديثة تؤثر على أداء الوظيفي في مناخ وبيئة العمل .

2- بيئة العمل تؤثر بشكل كبير في مناخ وبيئة الجامعة .

أهم التوصيات التي اقترحها الباحث هي:

1- ضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل .

2- تحليل عوامل بيئة العمل والاهتمام بتنمية الموارد البشرية التي لها اثر على الاداء الوظيفي (عيسى، 2014، ص53).

2007: "عنوانها تاثير بيئة العمل الداخلية في الشخصية Weskerman andsimmon الدراسة السابعة
وسمات الاداء الاجتماعية"، حيث هدفت هذه الدراسة الى قياس العلاقة بين الشخصية وسمات الاداء
الاجتماعية وبيئة العمل وتأثير بيئة العمل في شخصية العاملين وأدائهم حيث بلغ مجتمع الدراسة 115 من
عمال مصانع الحديد والصلب في الو.م.أ وتم الاعتماد على المنهج المسحي وتم توزيع استبانة والمتعلقة
بموضوع الدراسة

أهم النتائج المحصل عليها

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل والسمات الشخصية للعامل.

-تأثير بيئة العمل بشكل إيجابي في أداء العاملين خاصة في الاداء والقيم والالتزام .

وقد اوصى الباحث بتحسين بيئة العمل الداخلية عبر فترات واجراء دراسات ميدانية لتصحيح كل الانحرافات
المستقبيلة لجعل المناخ التنظيمي مناخ ايجابي ومحفزا واكثر فعالية (Weskerman ,2007 ,p27).

2011: عنوانها "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي " Pangil الدراسة الثامنة

هدفت هذه الدراسة على التعرف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة
الحكومية وإعتمد الباحث على أبعاد المناخ التنظيمي التالية : وهي المكافاة ،المسؤولية ،الهيكل التنظيمي
،المشاركة في إتخاذ القرار وشمل مجتمع الدراسة على 1020 موظفا موزعين على 17موقعا تم توزيع
60 استبان في كل المواقع وتم استردادها جميعا

نتائج الدراسة توصل اليها الباحث من خلال تحليل نتائج الدراسة الى:

-كلما كان المناخ التنظيمي منخفض يؤدي الي مناخ تنظيمي منخفض كما أن المشاركة في إتخاذ القرارات

لها اثر بالغ في المناخ التنظيمي فقد وجد الباحث اتجاه سلبي للعمال نحو المشاركة في اتخاذ القرار لانهم
يرون حسب وجهة نظرهم ان مشاركة في اتخاذ القرار لا يخصص بل يخص المستويات العليا للادارة .

-وجود ارتباط ايجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بين ابعاد المناخ التنظيمي وهي

المسؤولية ،الهيكل التنظيمي والمكافاة وبين أبعاد الرضا الوظيفي الاجر والترقية والحوافز

وأهم ماوصى به الباحث هي اجراء دراسات اخرى الابعاد الرضي الوظيفي وتحليل المهام الموكلة للعمال وربطها بإبعاد المناخ التنظيمي لتكوين علاقات ايجابية بين متغيرات الدراسة(Pangil ,2011 ,p53).

7-مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

بعد أن تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة والبالغ عددها 32دراسة وتم تقسيمها الى قسمين :

-القسم الاول :تناول الدراسات السابقة لمتغير القيادة الابتكارية من الجانب الميداني .

القسم الثاني :تناول الدراسات السابقة لمتغير المناخ التنظيمي من الجانب الميداني

وقد لاحظت الباحثة جوانب عدة من تلك الدراسات وما تناولته من موضوعات وعينات وما توصل إليه من نتائج يمكن إيجازها فيمايلي :

-تنوعت الدراسات من حيث الموضوعات ،ونوع العينة ،مجتمع الدراسة ،مكان الدراسة.

-هدفت الدراسات السابقة بربطها بمتغيرات تختلف عن دراسات السابقة فهي تدرس علاقة القيادة الابتكارية مع المناخ التنظيمي .

-بالنسبة للهدف :

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث هدفت بعض الدراسات الى التعرف على القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي مما سمح لدراستنا أن تكون أكثر تخصص ودقة من الدراسات السابقة وهي درستها في التنظيم الجزائري .

-بالنسبة للاداة :

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إستخدام مقياس كاداة الدراسة مع إختلاف المحاور والمجالات التي تضمنها كل أداة سواء على التعرف على القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي فالبنسبة لدرستنا فقد حددت محاور القيادة الإبتكارية في ثلاث المجالات الاداري والمجال الفني والمجال التصوري ،وكما إقتصر المناخ التنظيمي على محاور الاتصال الهيكل التنظيمي القيادة التكنولوجيا .

-بالنسبة للمنهج:

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في إستخدام المنهج الوصفي

-بالنسبة لعينة الدراسة :تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام عينة واحدة وهي الرؤساء لانهم يشكلون همزة وصل بين المدراء والعمال وخاصة في تأثير القادة المرؤوسين في العمال.

بالنسبة الجانب الميداني :-

- إن جميع الدراسات السابقة تتصف مع الدراسة الحالية في الاعتماد علي التطبيق الميداني .

-لا توجد دراسة محلية على حد علم الباحثة التي تناولت القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي عند رؤساء الاقسام.

-وقد إستفادت الباحثة من الدراسات السابقة من حيث :

-مساعدة في تصميم أدوات جمع المعلومات اللازمة.

-مقارنة النتائج التي وردت في الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية مما يفدنا في تحليل ومناقشة النتائج

-الاستفادة في معرفة الاساليب الاحصائية المناسبة لمعالجة البيانات.

-ساعدت الدراسات السابقة الطالبة في بناء أداة الدراسة وذلك في ضوء الأسئلة التي أجابت عنها الدراسة الحالية.

-كما إستفادت الباحثة بدراسات التي تشابهت في مجالات القيادة الابتكارية والتي منها دراسة هيجان عبد الرحمان 1995 في المجال الاداري،دراسة فقيه سناء في المجال الفني ،دراسة سعيد الشمري 2006 في المجال الاداري والفني والتصوري .و دراسة ميكفاي 1978 في المجال الاداري ،دراسة سمونوسكي المجال التصوري .

-كما إستفاد الطالبة بدراسات التي تشابهت في مجالات المناخ التنظيمي والتي منها دراسة محمد مصطفى 1999،دراسة الشنطي محمود 2006 ورؤساء الاقسام ،دراسة عيسى قبوق الهيكل التنظيمي التكنولوجيا مراد بومنقار 2011 الهيكل التنظيمي ،دراسة مزياني الوناس 2016 الهيكل التنظيمي القيادة ،دراسة قراتو 2010 الهيكل التنظيمي الاتصالات ،دراسة درفلي 2005 لاتصال وعينة الرؤساء .

خلاصة

من خلال عرض الدراسات السابقة حاولت الوقوف على أهم الدراسات التي تناولت القيادة الابتكاري و المناخ التنظيمي لان كل متغير له أسبابه ومؤثراته وأهم المتغيرات التي تؤثر فيه . وهي دراسات مرت بسلسلة التجارب للحصول على ألق النتائج وذلك من أجل المساهمة في تطوير العنصر البشري لماله من مكانة أساسية لمختلف الوظائف وأن النجاح هو الهدف الأساسي لكل منظمة . لذا يجب على كل باحث بأن يهتم بكل أبعاده ومكونات التنظيم مهما تعددت متغيراته و كل منظمة مرتبطة بكفاءة القادة والقدرة على حل المشكلات والذي يحتاج دائما إلي أكبر قدر ممكن من الابتكار ومناخ تنظيمي ايجابي مما يؤدي إلى الإنتاج والأداء والسير الحسن .

الفصل الثاني: القيادة الابتكارية

تمهيد

1. مفهوم القيادة
2. أنماط القيادة.
3. نظريات القيادة التقليدية.
4. مفهوم القيادة الابتكارية.
5. صفات القيادة الابتكارية.
6. أهمية الابتكار في المؤسسة.
7. نظريات القيادة الابتكارية المعاصرة.
8. -قياس مؤشرات القيادة الابتكارية.
خلاصة

تمهيد

يعتبر التطور داخل التنظيمات من أهم الامور الضرورية في جميع الانشطة الادارية مهما اختلفت نشاطاتها فهي مطالبة بمواكبة مختلف التغيرات خاصة الممارسين لهذا النشاط الاداري من القيادة، فالمدراء والمؤسسين هم المعنيون بالدرجة الاولى بمواكبة هذا التغير والتطور لما يحمله من ملاءمة في التكيف ووجود قدر من المهارات حيث يعد التفكير الابتكاري من اهم المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد وتصبح قيادة ابتكارية مسايرة لافضل الاساليب والتي تعتمد علي روح الجماعة في حل المشكلات وتحقيق قيادة ذات جودة عالية تحقيق الفعالية التنظيمية لابقاء اطول فترة ممكنة وهذا ما سوف يتم عرضه في هذا الفصل والمدرج بالقيادة الابتكارية.

1- مفهوم القيادة:

-**تعريف القيادة:** يرجع الي كلمة القيادة الي الفكر اليوناني وأيضاً اللاتيني حيث اشتقت من الكلمة الإنجليزية Leadership (فرحات، 2003 ، ص، 329).

عرفتها-Archein: بمعني يقود وهو اسم يطلق على الرجل الاول في الدولة أو حاكم والذي يقوم بإعطاء الاوامر والتعليمات (العدلوني، 2002، ص، 165).

-**القيادة بالتعريف العام:** هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو توجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية. (likert.1991.p3)

-**مفهوم القيادة:** هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال إتخاذ القرارات وأصدر الاوامر والاشراف الإداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير واستمالة بقصد تحقيق الهدف وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على القيادة أفراد بالشكل الذي يراه مناسباً (كاظم ،دون سنة، ص237)

2- صفات القائد: لكي ينجح أداء ودور القائد في المنظمة يجب أن يتحلى ببعض الصفات القيادية والتي

تساعده في التأثير على الاخرين ومن بين أهم الو صفات الواجب توفيرها في القائد هي :

-**التقصص أو الاعتناق:** هو مقدرة الشخص على تقمص الامور و النظر فيها من زاوية الشخص الاخر ،وحتي يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه وحفزه على العمل والحصول على المعلومات الضرورية منه فلا بد من وضع نفسه موضع المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره بالانتماء لتلك المنشأة والمنظمة ويسعي لتحقيق أهدافها.

-**الادراك الذاتي :** هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الاخرين تقيماً صحيحاً يساعد الاخرين على التعامل معه في كل الظروف والاقوات .

-**الموضوعية :** هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة ،فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسيه لان يسلك ذلك السلوك وان يتصرف بمثل هذا التصرف وقدرة المسؤول على تجميد العاطفة وتحليل الامور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيه المنظمة وإرشادها بكل سهولة وموضوعية (المغربي، 1995، ص، 305).

3- خصائص القائد الناجح: قام علماء النفس و الاجتماع بدراسات عديدة للتعرف على أهم خصائص

القائد الناجح ومن بين أهم الصفات ما يلي :

-أن يتمتع بأكبر قدر ممكن من الذكاء .

-أن يتمتع بسعة الافق وامتداد الفكر وسداد في الرأي.

-أن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير .
-أن يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
-أن يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسليم زمام القيادة للآخرين.
كل هذه الخصائص وغيرها تدفع القائد أن يكون ناجحا وقدوة لاتباعه ويساعده هذا في التأثير والاستمالة التابعين له، مما يسهل عليه عملية التخطيط وتنفيذ الاهداف والتي يريد تحقيقها من خلال مرؤوسيه وهو ايضا يجب عليه أن يفسر بوضوح أهداف وسياسات المشروع والذي يتطلب نوع من قدرة في الاقناع والطلاقة اللفظية وحسن التعبير والنضج العقلي و الاتزان العاطفي مما يساعده على التكيف في مجال عمله.

4-أهمية القيادة:تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور إهتمام في المنظمة وهو مورد من مواردها، والذي يساهم في تحقيق أهدافها فالسلوك الفرد يصعب التحكم والسيطرة فيه نظرا لتغيرات المفاجئة والتقلبات المستمرة في المشاعر والمناخ التنظيمي ومحيط العمل وغيرها من العوامل التنظيمية ولكي يتم الاستفادة القصوى من القيادة يجب على كل منظمة توفير قيادات إدارية تعمل على توجيه وتسيير سلوكيات الافراد وتزيد من دافعيتهم في العمل ليزيد الاداء وتضمن أكبر قدر ممكن من الأرباح والانتاج و الكفاءة والفعالية وتقوم القيادة على ثلاث أركان أساسية وهي:

-الرؤية: ويقصد بها ما يرجو الوصول إليه مستقبلا من خطط واستراتيجيات
-الاتباع والمخلصون : لكل قائد أتباعه ومخلصوه الذين يلتفون حوله ويؤمنون بأفكاره ويقتنعون به لتحقيق الاهداف الموضوعه .

-التشجيع والتحفيز: هو ما يتعلق بمعنويات التابعين ومدى تحقيق حاجاتهم واشباع حاجتهم المادية والمعنوية ، وتعلق التابعين لقائدهم،مما تزيد في دافعية والاقبال على العمل بكل نشاط وحيوية فالقائد يعمل دائما على تعلى تعزيز سلوك العمال و المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة (مصطفي، 2007، ص122).

5-العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة : أثبتت الدراسات أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الافضل و أكثر فعالية، إلا أن هناك متغيرات وعوامل عديدة تؤثر في اختيار الاسلوب القيادي المناسب ،وعلى القائد أن يختار ما يتناسب مع الموقف الذي يمر بيه وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة
-العوامل التي تتعلق بالقائد :

وهي جميع الخصائص التي تتعلق بشخصية وإتجاهاته ومدى قدرته وثقته بالقيم التي يؤمن بها ومشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية وإمكانية الاعتماد عليه وتبنى القائد الاسلوب القيادي معين وميله الي فلسفة قيادية معينة تقوم بتطبيقها واستخدامها مع المرؤوسين.

-العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين :

قد يتباين المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وميولاتهم الي الاستقلالية واستعداداتهم لتحمل المسؤولية ومدى التزامهم بأهداف المنظمة ، لذا فان الاسلوب القيادي يجب أن يتناسب مع هذه المتغيرات والاختلافات من فرد الي أخر ومن جماعة الي أخرى.

-العوامل التي تتعلق بالمواقف:

يوثر الموقف على نوع وأسلوب القيادة ،فهناك بعض المواقف الصعبة يجب أن يتحمل القائد وحده نتيجة مسؤوليته فيها دون أن يتدخل فيها أي أحد معاه كماواجهته المخاطر واتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات و الاوامر ، وهناك بعض المواقف والتي تتطلب مشاركة المرؤوسين وهناك بعض المواقف قد تفرض نوع واسلوب معين من القيادة حسب نوع الضغط الممارس عليه أو الزمن الذي يحدد له استخدام أي اسلوب من أساليب القيادة .

-العوامل التي تتعلق بالمنظمة : لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وقيمها ومعاييرها وفلسفتها ، وقواعدها ومناخها الخاص بها وهذا جميعا قد تفرض القيود على السلوك القائد وتحدده بالإضافة أن المنظمة وإمكانيتها تؤثر على اتجاهات وسلوك القائد.

-العوامل التي تتعلق بالبيئة : يحيط بالمنظمة عوامل ومتغيرات بيئية ، مختلفة ومتنوعة التأثير لا يستطيع القائد تجاهلها لأنها تفرض القيود على سلوكه ومن أهمها القيم العادات التقاليد السائدة في المجتمع والاضاع الاقتصادية والسياسية والعولمة والمنافسة وجميع المتغيرات البيئية المتسارعة.

2-أنماط القيادة:هناك نوعين من القيادة لا غني عنهما في المجال التنظيمي وهما القيادة الرسمية والغير الرسمية فهما متعاونان في كثير من الاحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما يجتمعان في شخص القيادي الواحد.

-القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس وفق منهج علمي ومنطقي ووفق اللوائح والنظم والقوانين ،فالقائد فيها يمارس قيادته ضمن مهام المنظمة وتحت سلطة المسؤولية محددة بالمركز الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بيها.

-القيادة الغير الرسمية: هي قيادة يمارسها الافراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية ،فقد يكون البعض منهم في مستوى الادارة التنفيذية أو الادارة المباشرة لأن موهبته القيادية وشخصيته القوية بين زملائه وقدرته على التصرف والمناقشة والحركة والاقناع يجعل منه قائدا ناجحا وهنا تمارس القيادة الرسمية (الفرحات ،دون سنة،ص238).

- 3-نظريات القيادة التقليدية:**لقد تعدد وجهات ونظريات القيادة فكل نظرية لها تعريفها الخاص ببيها وهذا ما سوف نعرضه في هذا الجزء من نظريات القيادة
- 3-1نظرية الرجل العظيم:**سميت هذه النظرية استنادا الي أن القائد لا يتميز بسمات تفوق السمات البشرية بل أنه لا يختلف عن مرؤوسيه بالسمات التي يمتلكها سوي مميزات عن الأخرى (عبد الصمد،2000،ص36).
- 3-2نظرية القيادة الموروثة:**تري أن هذه النظرية أن سلوك الفرد محدد بصفات وسمات مورثة فالقدرة القيادية ماهي الاصفة توجد في الفرد منذ ولادته نتيجة عوامل وراثية معينة فهناك أشخاص يولدون ليكونوا بقيادة وآخرون يولدون ليكونوا أتباعا ،فالقدرة في القيادة في رأيهم هي صفة مورثة.
- 3-3نظرية القيادة المكتسبة:**تقوم على أساس خبرة القائد ومدى تمرسه في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكسب الصفات القيادة نتيجة عمله في الجماعة وممارسة قيادة أفرادها، وقد توجه اهتمام علماء النفس الاجتماعي بدراسة العلاقات الاجتماعية ومدى أهميتها في تكوين شخصية القائد الناجح وصقل المهارات القيادية وقدرته على اكتساب المواقف تبعا لما يتناسب الظروف المختلفة ،فالقائد الكفاء لديه القدرة على اختيار بين مختلف العوامل وما يتناسب الموقف والمقدرة على تحديد الاهداف التي يحددها للتابعين والعمل على إنجازها ومقدرة على التغيير والتطوير والتكيف.
- 3-4نظرية القيادة العلمية:**تبنتها مدرسة الحركة العلمية فديريك تايلور التي تقوم على الاهتمام بالعمل وما حملته من تفسير سلوك واتجاه العامل نحو عمله ،كما وحددت عدة اتجاهات قامت على دفع العامل نحو عمله منها نظريات
- (x.y)** بنظرة الايجابية والسلبية وان القائد في نظريته من الجانب السلبي أن يكون القائد صارم يفرض العقوبات و القوانين و التحفيز السلبي.
- 3-5نظرية السمات :**إهتمت هذه النظرية بالسمات والخصائص الشخصية للقائد وتنقسم الي أشخاصية للقائد وتنقسم الي أربع مجموعات
- خصائص فسيولوجية:** الطول العرض نبرة الصوت وحجم الجسم،**خصائص إجتماعية:**التعاون الصبر النضج الفكري والاجتماعي،**خصائص الشخصية:** الثقة بالنفس والسيطرة والاحترام،**خصائص ذاتية:** الشعور بالمسؤولية والاستعداد.
- 3-6النظريات السلوكية:**إهتمت هذه النظريات بسلوك القائد وهو الذي يقوم بالتأثير التابعين ومن أهمها دراسة أيوا حيث توصلت نتائج هذه الدراسة الي:

جدول رقم (1) يوضح تأثير التابعين معالقائد

مجموعة النتائج	المجموعة الاولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة
الانتاجية	أكثر إنتاجية	وسط انتاجية	أقل انتاجية
السلوك	أكثر محبة وتعاون وشعور بالمحبة	عدواني وخاصة في غياب القائد	الشعور بالاننا
تواجد القائد	لا يتغير الانتاج في حالة غيابه او وجوده	تتخفض في حالة غياب القائد	القائد لايتاثر ليس له دور

3-7-دراسة أوهايو :يري هالين عام 1945 دراسة هامة من خلال استخدام استبانة **LBDQ** لوصف سلوك القائد حيث توصل وجود نوعين من القيادة هو نمط يهتم بالعاملين يراعي القائد فبه مشاعر المرؤوسين وعدم تفهم ظروفهم مما يؤدي الي في الانتاج.

-دراسة جامعة متشغان : أجري مركز البحث متشغان سنة 1946 مجموعة من الابحاث التي أجراها كارتزوماكويز ورنسيس ركزت الي التعرف عن العلاقة بين نمط القيادة والانتاج ووجود نوعيين من القيادة نمط قيادي يهتم بالعاملين وهو أفضل ونمط قيادي لايهتم بعلاقات الانسانية بل يهتم بالانتاج وهو يجعل المدير يركز علي العمل الانتاجي و الاداري حتي لو كان على حساب حاجات العمال وظروفهم وهنا تتخفض الروح المعنوية عند العمال (مجاهدى،2015،ص13).

3-8 نظرية الأنماط ليكرت رنيس :قدم رنسيس لكرت في كتابه أنماط الجديدة أوضح فيه أنه لا يوجد نمط إداري واحد ،وهي تشكل نظام من سلسلة من 1 الي سلسلة 4

-النظام الاول والنمط الاستبدادي التسلطي : يكون القائد أوتوقراطي تسلطي ولايثق القائد بالمرؤوسين مطلقا وقراراته تكون فردية واتصالات تنازلية ولأتوجد تغذية راجعة يهدف الي خلق الدافعية للعمال ، يستعمل التهديد والعقاب ونادرا ما يمنح مكافات .

-النظام الثاني النمط الاستبدادي المتسامح :هوقائد يثق بمرؤوسيه واتصالاته تنازلية أكثر منها صاعدة ويصنع القرارات بنفسه يعتمد على إستخدام الخوف والتهديد.

-النمط الثالث النمط الاستشاري الديمقراطي: القائد هنا يثق بمرؤوسيه ويشاركهم في صنع القرارات واتصاله تنازلي ،نادرا ما يستخدم العقاب ويستعمل الحوافز الايجابية .

-النظام الرابع النمط التشاركي الديمقراطي : القائد يثق بالمرؤوسين ثقة كاملة وقائدها هنا يشجع علي اتخاذ القرارات في كل المستويات والاتصالات تكون تسير أفقية وعمودية وبجميع اتجاهاتها ويستخدم الحوافز الايجابية.

3-9 الشبكة الادارية : أجراها كل من بليك وزوجته موتون عام 1964دراسة حول الانماط القيادية تنقسم الي 9 مربعات أفقية و 9 عمودية إذا رسمت خطوطا أفقية للإنتاج وأخري عمودية وتوصل كل مربع راسي أفقي حصلنا على 81 نمط إداريا .

1-1: قيادة ضعيفة لايركزعلى الانتاج والانسان معا.

9-1: القيادة متسلطة يركز على العمل والانتاج ولايركز على الانسان.

1-9: تدعي قيادة النادي يهتم بالانسجام بالعمل ويركز على الانسان.

5-5: تدعي قيادة الوسط يساوي بين الانتاج والعمل والانسان.

9-9: تدعي القيادة الجماعية و القيادة العمل بروح الفريق و اهتمام بالإدارة والعمل والعمال والمرؤوسين.

3-10 النظريات الموقفية:تنسب هذه النظرية لفدرليك فيدلر من جامعة إلينوي (الو.م.أ) حدد فيها بعدي القيادة وقد استفاد من دراسة ميتشغان وأهايو وكذلك الشبكة الادارية وقد حدد أهم المتغيرات الموقفية الي عوامل وهي طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وافراد الجماعة التي يشرف عليها ومدى تقبل المرؤوسين للقائد وتجاوبه وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ، ومدى مساندتهم وتقبلهم ووضوح السلطة الرسمية وتعني درجة القوة القائد ومركزه لاداء مهامه وكذا السلطة في منح المكافآت وفرض العقوبات وتفويض السلطة ،هيكله المهام وتصميم العمل ووضوح الاهداف والواجبات .وهنا في هذا النوع من القيادة يكون القائد متحكما في مهامه ليكون فعالا في الموقف وموافق صالح القائد أو غير موافق لصالحه أما اذا كان القائد يتجه نحو العلاقات الانسانية فإن موقفه يكون موافقا في صالحه وبشكل سهل وبسيط مما يساعده في تحكم في الموقف.

3-11 نظرية التفاعلية: يري أنصار هذه النظرية أنها عملية تفاعل بين الشخص والموقف وهي تستدعي الإبتكار والابداع وبين المهارات الانسانية والتي تكون قادرة على التفاعل ومع هذا الموقف وتصبح القيادة وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة، وحشد أكبر قدرا ممكن من المساعدة من العمال والمرؤوسين لحل المشاكل التنظيمية معا سواءتلك المتعلقة بالانتاج أو نمط التنظيمي ،ويري أصحاب هذه النظرية أن القيادة ظاهرة إجتماعية تنشأ من تفاعل وعوامل متعددة من أهمها شخصية القائد ومايميزه من سمات وراثية أو مكتسبة أو تلك التي تميز القائد من إتجاهات وقيم ومعتقدات الجماعة

فالقيادة هي نتاج تفاعل كل من شخصية القائد والتابعين والجماعة والموقف الاجتماعي الذي يتم فيه التفاعل (الفريجات ،دون سنة ،ص 249).

بعد ما تعرفنا على بعض المفاهيم والنظريات للقيادة وهي جزء من موضوع الدراسة فقد إرتبطت القيادة بمفهوم الإبتكار والذي أصبح معيار أساسيا في تحديد سمات القائد القرن الواحد والعشرين ونتيجة لتطورات الحاصلة والتكنولوجيا والمنافسة وإجبار كل القائد أن يواكب عصره الحالي والذي أصبح يتميز بعصر المعلومات وتعددت مشكلته وأزماته مما أصبح الوجوب عليه وضع حل لمشكلات إبتكارية معاصرة مما غيرت القيادة في هذا الوقت وأصبحت قيادة الإبتكارية هي الحل الأمثل لهذا الوقت وهذا ما سوف نعرضه في هذا العنصر التالي وهو مفهوم القيادة الإبتكارية ولكن قبل هذا يجدر بنا تعريف الإبتكار

3-12 مفهوم الإبتكار :لتعريف مفهوم القيادة الإبتكارية يجب علينا أن نعرف الإبتكار فهو يرتبط بمفهوم القيادة الإبتكارية وكذا إرتباطه بمهارات التفكير الإبتكاري وهو أحد دعائم القيادة الإبتكارية ومن أهم التعريفات الإبتكار مايلي :

-مفهوم الإبتكار حسب مدرسة التحليل النفسي:

الإبتكار هو التصور العام للشخصية، وهو اللاشعور، ويمثل مظهرا هروبي من الواقع الذي لا يستطيع الفرد فيه مواجهة العالم الأخر ليحقق طموحاته ولكي ينتج فعليه أن يحول خياله إلى واقع جديد يطلق فيه العنان وذلك الانتاج أكثر ابداعا وإبتكارا في مختلف المجالات.

ويشير **عبد الغفار عبد السلام**: أن الإبتكار عند فرويد لا يختلف كثيرا في أساسه، ودينامية تنشأ عن صراع نفسي يبدأ عند الفرد منذ ايام حياته الأولى وهو نتيجة لما قد يحدث من صراع بين مختلف الغرائز من جهة وضوابط المجتمع ومطالبه من جهة اخرى.

-مفهوم الإبتكار حسب مدرسة النظرية الارتباطية: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الإبتكار هو نتيجة ارتباطات بين المثيرات والاستجابات، وهنا تظهر أهمية الثواب الذي يعقب الاستجابة في تقوية بالمثير الذي أدى إليها وكذا أهمية التعزيز الذي يقوي هذه الارتباطات (عبد السلام، 1977، ص 178).

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الإبتكار هو نتيجة ارتباطات بين المثيرات والاستجابات، وهنا تظهر أهمية الثواب الذي يعقب الاستجابة في تقوية بالمثير الذي أدى إليها وكذا أهمية التعزيز الذي يقوي هذه الارتباطات

-مفهوم الإبتكار حسب مدرسة الجشطالت: يرى **صالح عبد الحميد شاكر** أن مدرسة الجشطالت أن الفرد المبتكر على أنه يعيش في مجال سلوكي وأن التفكير المنتج من المبتكر ينبع من الاستجابة ذاته كالخبرة

السابقة ومجال السلوكي هو الحيز الذي يتعلق مباشرة بالذات وما حولها من موضوعات، وتبقى مستمرة إلى أن تنتهي بإكمال واتباع هذه الموضوعات متى تكون الابتكار كنتاج نهائي (شاكر، 1978، ص45).
بالرغم من اختلاف مفاهيم مدارس في تحديد مفهوم الابتكار إلا أنه يمكن تحديد بعض التعريفات المختلفة من حيث الابتكار يقوم علي:

أنه عملية عقلية يهدف دائما إلى ايجاد العلاقات بين الاستياء تؤدي إلى إنتاج مادي يمتاز بالجدية والحدائة والاصالة وهو يرتبط بين بعض المتغيرات وأهمها.

3-13 علاقة الذكاء بالابتكار: الفرد المبتكر عادة ما يتمتع بدرجة من الذكاء الفوق المتوسط، ولكنه ليس من الضروري أن يكون الشخص الذكي مبتكرا.

- **علاقة الابتكار بالقدرات:** لكل فرد مجموعة من القدرات لها مكوناتها الخاصة ومقاييسها أي أن الابتكار ليس قدرة واحدة بل هو مجموعة من القدرات النوعية.

- **علاقة الابتكار بمجموعة السمات الشخصية:** يمتاز الفرد المبتكر ببعض السمات الشخصية كدافعية والمزاجية والانطلاق والطموح والتي تميزه عن غيره، حيث بحث ترتبط القدرة على الابتكار لدى الفرد لبعض السمات التي تميزه عن غيره من الافراد الغير المبتكرين (محي الدين، 1981، ص50).

- **علاقة الابتكار بالعقل:** يرى شوقي جلال أنه عملية عقلية تقوم على التعرف على المشكلة وتحديدتها وتعريفها، ثم تأتي المرحلة الثانية وهي عملية جمع البيانات وادراك العلاقات العلمية الخاصة بالمشكلة، ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي مرحلة الحضانة التي يتم استعراض المعلومات الكامنة وهي مرحلة يتم فيها توليد الأفكار وتأتي المرحلة الرابعة والأخيرة وهي مرحلة التجريب والتعديل والتحقيق والتقييم (جلال، 1981، ص50)

- **علاقة الابتكار بالإنتاج الفكري:** يمثل الابتكار قدرة الفرد على انتاج الأفكار المتعددة والمعروفة بالطلاقة الفكرية والافكار الفريدة والمعروفة بالأصالة كما يقوم على إنتاج شيء ما والشيء جديد وأن تكون افكارا.

- **علاقة الابتكار كقدرة:** يقوم الابتكار على مجموعة من القدرات المختلفة وهي قدرات نوعية وهي الطلاقة- الأصالة- المرونة- الحساسية للمشكلات والقدرات التحليلية والتزكية وإعادة التحديد والتقييم (خير الله السيد، 1982، ص89).

3-14 علاقة الابتكار بالتفكير الإبتكاري:

- مفهوم التفكير الإبتكاري:

- عرفه روجرز **Rogers**: أنه ظهور انتاج أفكار جديدة نابعة من التفاعل بين الفرد وما يكسبه من خبرات، كما يرى أنه عملية ذهنية تقوم على الانتباه والادراك والوعي والتنظيم والتركيز والتصنيف والتدوير والشخصية والتكامل ليصل في النهاية إلى تكوين شكل جديد ومبدع ومبتكر وخبرة جديدة وبذلك يسير وفق سلسلة من العمليات التي يتم من خلالها معالجة الموضوع وربطه بعدد كبير من الخبرات المخزونة في ذاكرة المتعلم بحيث يرى أن الذاكرة تخزن جملة من العمليات الانتاجية المبدعة والمحددة (مصطفى، 1996، ص 4).

- عرفه راجح أحمد عزت: أنه النشاط الذي يبذله الفرد لحل به المشكلة التي تعترضه مهما كانت طبيعة هذا النشاط، سواء تطلب تفكيراً أكثر أو أقل حسبما يكون الموقف، والتفكير هو أعلى أشكال النشاط العقلي لدى الانسان، فهو العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة وهو ينتمي إلى أعلى مستويات التنظيم المعرفي و أعلى مستويات ادراك العلاقات (عزت، 1979، ص 265).

وترى ابو علام رجاء يصنف التفكير الإبتكاري إلى صنفين مهمين وهما:

- تفكير إبتكاري غير موجه: يتمثل في الأحلام والأشياء غير الواقعية؛

- تفكير إبتكاري موجه: يتمثل في حل المشكلة أو ابتكار شيء جديد، وهو بدوره ينقسم إلى قسمين:

- تفكير نقدي: هو يعتمد على اصدار أحكام نهائية والموازنة بين موضوعين أو أكثر؛

- تفكير إبتكاري: هو الذي يستخدم التفكير النقدي، ولكنه في رأي معين لإنتاج شيء جديد ذي قيمة. (رجاء، 1986، ص 316).

كما اوردنا سالفا بعض المفاهيم حول التفكير الإبتكاري، ولكن هناك بعض الباحثين والمفكرين على أنه قدرة الفرد على انتاج أكبر قدر ممكن للحلول، وهذا الارتباط بمجموعة من الخصائص الخاصة بالتفكير الإبتكاري، وهي:

- الإبتكار ظاهرة متعددة الأوجه وقدرة عملية وعقلية في آن واحد.

- يمتاز التفكير الإبتكاري بالمرونة والتحرر.

- يمتاز التفكير الإبتكاري بأنه نسق مفتوح متنوع، وأصيل.

- يمتاز التفكير الإبتكاري بالتنوع والقابلية لتحقيقه.

- يمتاز التفكير الإبتكاري بالفائدة القبول الاجتماعي.

3-15 العوامل المؤثرة في التفكير الإبتكاري: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على التفكير

الإبتكاري وهي دائما وهي دائما تعكس المحيط الذي يساعد إما بالإيجاب أو السلب في تأثير هذه العوامل على التفكير الإبتكاري، ومن أهم هذه العوامل المؤثرة ما يلي:

-الصفات الشخصية: مثل المرونة والمبادرة والحساسية والدافعية والثقة بالنفس والسيطرة، فالأفراد الذين يمتازون بمثل هذه الخصائص هم أكثر قدرة على الابداع والابتكار.

-المحاكاة: إن تقليد الآخرين والتقييد بالأنماط السلوكية السائدة لديهم يقلل من فرص الابتكار والابداع لدى الفرد، أما الميل إلى الاستقلالية والتميز وعدم الاكتراث بآراء الآخرين فمن شأنها ان تسهم في تطوير السلوك الإبتكاري لديه.

-الرقابة: تؤثر طبيعة البيئة التي ينشأ فيها الأفراد على تطوير قدرات التفكير الإبتكاري لديهم، فالأفراد الذين ينشؤون في بيئات تمتاز بالسيطرة والتسلط والنقد وعدم التعبير عن أفكارهم وتقديم الحلول ومشاركة في اتخاذ ومشاركة اتخاذ القرارات وابداء الرأي يقل مستوى الابتكار لديهم مقارنة بالأفراد الذين ينشؤون في البيئات التي تقدم التشجيع والدعم لهم

-أساليب التربية والتعليم: تعمل أساليب التربية والتعليم على اتاحة فرص للمتعلم من خلال المناقشة والحوار وتعزيز السلوك الإبتكاري والتلقين وتقديم المعلومات الجاهزة، لتساعد على تطوير التفكير الإبتكاري (الزغلول، 2001، ص291).

3-16 مكونات التفكير الإبتكاري: يتكون التفكير الإبتكاري من مجموعة عناصر تتمثل فيما يلي:

-الطلاقة الفكرية: تتمثل في قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية معينة لمشكلة ما.

-الطلاقة اللفظية: وتشير إلى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من المفردات من مواصفات معينة في فترة زمنية معينة.

-المرونة التلقائية: تتمثل في قدرة الفرد في الابتعاد عن التقليد وإنتاج أفكار مناسبة لموقف ما، بحيث تتسم بالتنوع.

-الأصالة: تشير إلى قدرة الفرد على إنتاج افكار أصيلة ونادرة، أي التفكير الحامدي أبعد من الأشياء المعتادة بحيث يكون الفرد قادر على إنتاج أفكار تمتاز بالجدة والندرة.

-التفاصيل: تشير إلى قدرة الفرد على تقديم اضافات وتفاصيل جديدة لفكرة معينة أو موقف ما، وتعتبر المرونة من أهم مكونات التفكير الإبتكاري ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير اتجاهات تفكيره وعدم الاصرار على اتجاه معين.

-الحساسية لحل المشكلات: تتحدد في القدرة على تحديد نقاط الضعف والقوة في المواقف والقدرة على فتح افاق جديدة تتعلق بذاك الموقف (هلال، 1996، ص 92)

3-17 نظريات الابتكار: هناك عدة نظريات تتعلق بالابتكار ومن أهمها

-النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي: تقوم هذه النظرية على أن الابتكار يقوم على نمط خاص من الأفراد المبتكرين العباقرة Genius وبالتالي فإن على المنظمة أن تبحث عن الأفراد العباقرة والقادرين على الابتكار بشكل أسرع وجديد، ويتميزون عن غيرهم خاصة غذا توفرت الموارد والبيئة المادية مما يسمح لها بإنتاج الافكار الجديدة والابتكارية.

-النموذج الآلي: تقوم هذه النظرية على أن الحاجة هي أم الابتكار، تقوم هذه النظرية على أساس وجود مشكلة أو حادثة التي تدفع بالأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة للابتكار مما يعالجون هذه المشكلة. هذا النموذج يواجه المشكلات بصفة آلية وغالبا يستخدم هذا النموذج في مجالات الحوادث المفاجئة.

-نموذج التركيب التراكمي: تقوم على جهود التفكير والتحليل والترابط والتحقيق من أجل التوصل إلى الأفكار من المنتجات والخدمات نتيجة تراكم النماذج والخبرات المتراكمة (www.Innovation.com)

من خلال عرض مفاهيم مختلفة لمفهوم القيادة وكذا الابتكار، إتضح لنا أن القيادة الابتكارية هي مزيج قائم بين وجود القائد يتمتع بمهارات عالية في مجال التنظيم والإدارة بحكمه، القدرة على التأثير على الآخرين وبين القدرة على التعاون في وضع حلول ابتكارية لحل المشكلات باستخدام مهارات التفكير الابتكاري، هذا المزيج يتطلب تحديدا واضحا لمفهوم القيادة الابتكارية، ولقد تعددت المفاهيم.

جدول رقم (2) يوضح الفروقات بين الابتكار، الإبداع والاختراع

المتغيرات	الإبداع creativity	الابتكار Innovation	الاختراع Invention
من حيث اللغة	لغة: أبداع، يبدع، وبدع الشيء أي نشأة، واستنبط، وابدع هنا تم التوصل إلى حل خلاف مشكلة ما أو فكرة جديدة	لغة: بكر، بكورا، أسرع وابكر أنني قبل الآخرين، وهو التطبيق الملائم لحل المشكلات عن طريق تحويل فكرة إبداعية إلى واقع ملموس.	لغة: اخترع، اختراعا، أي اخترع شيء لفكرة مبتكرة، مضاف علمي، معلومات علمية لحل مشكلة ما.
من حيث الفكرة	<ul style="list-style-type: none"> - وضع فكرة موضع التنفيذ على سلعة أو خدمة. - ينطلق من شخص واحد الإبداع يتصل الابتكار والإبداع مرتبط بكل ما هو جديد 	<ul style="list-style-type: none"> - اكتشاف فكرة جديدة ومميزة، لكن تضاف هذه الفكرة إلى وجود مشكلة ليست موجودة في وقت الإبداع. - ينطلق من مجموعة من الأشخاص والمنظمات ويحتاج إلى مخاطرة 	ينطلق فكرتهم مجموعة واحد فقط كالشركات المتخصصة، وتسجل كبراءة اختراع
من حيث الزمن	هو عملية لحظية تظهر بظهور فكرة جديدة آنية	الابتكار فكرة جديدة لكنه يحتاج فترة طويلة لان الابتكار جزء من الإبداع وإضافة إلى شيء مادي على شيء نظري سابقا	هو عملية مرتبطة بوقت أنتهاء الاختراع له أي محددة بمدة معينه من طرف صاحب الاختراع
من القياس	<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع غير قابل للقياس دائما محتمل بنماذج سلبية أو ايجابية محققة أو غير محققة. - إجماع فردي ثم يشارك أفراد الجماعة في بعض نقاط وفي من يثق بهم فقط. - التفكير في الإبداع يعتمد على التقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> - قابل للقياس ومؤكد لأنه يحدد له مجموعة من البدائل لا تركه في نفس المشكلات. - الاجتماع في الابتكار جماعي ومشاركة مباشرة. 	قابل للقياس وفق معايير وتصاميم يحددها صاحب الاختراع من حيث إسقاط أفكاره المتشابهة ومقاربة
من حيث التوجه	القيادة الإبداعية يوجه نفسه أولا بكل ثقة إلى الإبداع ثم يشارك ثم ينطلق.	- القيادة الإبتكارية يوجه نفسه مع المرؤوسين ثم يطبق مباشرة دون تردد.	المخترع يوجه نفسه بتردد ثم يعرض لجهات المختصة ثم ينطلق

المصدر: إعداد الباحثة

4- مفهوم القيادة الابتكارية:

لقد تعددت المفاهيم حول إعطاء المفهوم التنظيمي حول القيادة الابتكارية، فهي دائما توحى إلى مفهوم الابتكار والإبداع، وتطبق مهارات التفكير الابتكاري، ولأن السلوك التنظيمي يبحث دائما على أهم المتغيرات التي تؤثر فيه وتساعد في إيجاد أفضل المفاهيم من أجل تحقيق الهدف وهو تحقيق الفعالية والأداء والولاء، وغيرها من المتغيرات التي تساعد القائد في بعث روح العمل والحماسة والرضى، والقيادة كغيرها تحتاج إلى ابتكار وإبداع وحل المواقف والمشكلات سواء الراهنة أو المستقبلية، ومن هنا يجب أن

هناك قيادة إبتكارية، ولقد عرفتها **سهيلة عباس**: أنها عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، وتشجيعه على الابتكار والحلول الابتكارية وتنمية الفكر الابداعي.

وتقوم القيادة الابتكارية من وجهة نظر **سهيلة عباس** وفق المنطلقات التالية:

-**التقمص Empathy**: يقوم القائد الابتكاري بوضع نفسه في زاوية الآخرين، أي يتقمص شخصية المرؤوس والمشرف والعامل، ويشعر بزملائه، وعندما يواجه المشكلة فإن القيادة الابتكارية تكون وفق حلول تناسب كل فرد أو حالة.

-**الادراك self-awareness**: هو قدرة القائد على تقييم نفسه، وبشكل صحيح وأن يدرك ذاته حتى يساعد في تعديل السلوك والذي يمارسه على المرؤوسين والعمال؛

-**الموضوعية Objectivity**: وهي قدرة القائد الابتكاري على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يبعث الحماسة والابتكار والابداع على المرؤوسين، ليكون سلوك يعي جميع المتغيرات الداخلية والخارجية ويكون صنع القرار موضوعي وليس عاطفي (عباس، 2004، ص،ص،10،12).

-**عرفها سعد الشمري**: هي جميع الطرق والوسائل الجديدة التي يقوم بها القائد الابتكاري مع مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة، وحل مشكلاتها، وكذا دعم التابعين في حل المشاكل بصورة ابتكارية خارجة عن المؤلف، ويتمثل في المجالات الإدارية والفنية والتصورية (النصري، 2006، ص 19).

من خلال ما قدمه الباحث سعد الشمري حول مفهوم القيادة الابتكارية نستطيع أن نفهم أنها تقوم على مجموع من المفاهيم الضرورية، من أهمها التأثير على التابعين والتعاون معهم من أجل حل المشكلات ولكن بطرق غير تقليدية، ولا نمطية، بل بطرق ابتكارية، وأهم النقاط التي يحددها الباحث للقيادة الابتكارية ما يلي:

-**الطلاقة اللفظية**: هي القدرة على سرعة إنتاج أكبر قدر من الكلمات ذات شروط ومواصفات معينة والتي تتعلق بأحد المجالات الفنية أو التصويرية أو الإدارية.

-**الطلاقة التعبيرية**: وهي قدرة القائد الابتكاري بإنتاج فكرة أو حديث متصل بشكل عبارات تدل في إطارها العام لمعنى ومرتب وبأسلوب متميز ومتسلسل يهدف إلى إبلاغ فكرته وفهما بطريقة مفهومة بعيدة عن التعقيد.

-الطلاقة الفكرية: وهي قدرة القائد الابتكاري على توليد الأفكار ووحدات من المعلومات، حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة.

-المرونة: هي قدرة القائد الابتكاري على انتاج أفكار متعددة ومختلفة وانتقال لفئة أخرى، وتغيير الحالة العقلية عند الفرد عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة عن الحالة السابقة، وأن يغير استجابته حسب الموقف وبمرونة ويحرره من الجمود والنمطية.

-الأصالة: هي قدرة القائد الابتكاري على انتاج أكبر عدد من الأفكار الغريبة وغير المألوفة ولم يتم التعرف عليها سابقا.

لقد قام الباحث سعد الشمري بربط مهارات التفكير الابتكاري وجعلها من أهم المرتكزات التي يحدد بها سلوكه ورد فعله، وهي كلها نقاط ذات صلة مع بعضها البعض، لأن القيادة الابتكارية تعتمد على ثلاث مجالات حيوية، الادارية والفنية والتصورية، فهي عبارات عن نتائج قد مارسها القاديون ضمن عوامل البيئة التي عاشوها وجربوها وهي محصلة تفاعل القائد في البيئة الضمنية.

-أما عند الهزيمة وصفي: فيرى انها مجموع من الأفكار والممارسات التي يقدمها القادة إلى المرؤوسين والعاملين بتقديم ما هو جديد، ويكون بالتعاون والروح الجماعية من أجل رفع مستوى الابداع والابتكار والأداء وتماسك الجماعة والتصدي لكل المشاكل معا (وصفي، 2004، ص 49).

-أما القسوس نبيلة: بأن القيادة الابتكارية هي مجموع من الأفكار والممارسات التي يقدمها القادة ويتعاون فيها المرؤوسين والمشرفين والعمال إلى إيجاد الحلول الابتكارية وفق العمليات الإدارية والتي تكون أكثر فاعلية لإنجاز أهداف الشركات والمؤسسات (القسوس نبيلة، 2004، ص 29).

فهما إختلفت المفاهيم بين الباحثين والدارسين والمنظمين حول القيادة الابتكارية فإنها تتفق كلها في بعض النقاط ومن أهمها:

-تطوير المجالات الفنية والإدارية والتصورية لبيئة العمل.

-ضرورة وجود مهارات تفكير ابتكارية وتنمية الابداع.

-العمل بروح الجماعة والتي يساعد على رفع الروح المعنوية والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى خلق ولاء بين الجماعة.

-تحقيق الأهداف التنظيمية بالأبعاد المختلفة.

-الابتعاد عن القيادة الكلاسيكية والنمطية التي تخنق روح الابتكار والابداع.

-التكيف والتأقلم مع مختلف المواقف والظروف الآنية أو البعيدة.

-بعث روح الشجاعة والتغلب على جميع المشاكل مهما اختلفت الرتب الوظيفية في الهرم التنظيمي.

-عرفها قنديل الشناوي: هي القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القادة أو عن طريق العاملين أو عن طريق مصادر خارجية تتحلل هذه الأفكار وتبنى داخل المؤسسة وتنفذ وتصبح بذلك ناتجا تنظيميا وماديا وحتى اجتماعيا، وفي هذا النتاج يكون قدرة استكشافية واستطلاعية، وأصالتها الفكرية مما تدفع حماس الآخرين والدعوة إلى الإبداع والابتكار .

والقادة المبتكرون هم مفكرون مستقلون ومثاليون وملهمين وموجهين بأهداف طويلة الأجل والرؤية، يصنعون التغيير الحقيقي ولديهم نظرة واضحة لما يريدون تحقيقه والقادة المبتكرون على اختلاف انواعهم وأدوارهم ومهامهم بمعنى أن يكونوا على ثلاث حالات:

-أن يكونوا مبتكرين في أفكارهم وأساليبهم.

-أن تكون لديهم مجالات إدارية وتحفيزية تساعدهم لعملية الابتكار.

-السعي المتواصل لجذب عناصر مبتكرة وتعبئة المؤسسة بها.

-عرفها حسن حسين:بقوله أن مهمة القائد لم تعد تعتمد على وضع الحلول بنفسه أو ينتظر حدوث المشكلات ثم يتدخل ليقدم الحل بشكل جزئي، ولكن أصبح الأمر يتعدى حدود هذا التفكير النمطي والذي أصبح من أهم واجبات القائد الفعال أن يقوم بزام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلاقي حدوث المشكلات عوضا عن مواجهتها عقب حدوثها.

ومن الأسس التي تتبناها القيادة لتشجيع الأداء الابتكاري:

-تشجيع الاداء الابداعي وتبني المبدعين وأفكارهم.

-التخلص من الأفكار الروتينية التي تحول دون الانطلاق والابداع.

-وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

-العمل بمبدأ التجديد والابتكار.

-العمل على انشاء ما يسمى بنك الأفكار .

-التخلص من الإجراءات المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والابداع (حسن، 2011، ص 15)

مما نلاحظه أن مفهوم القيادة الابتكارية هو مفهوم واسع ويرتبط ارتباطا مباشر بالابتكار ومهاراته وكذا القدرة على حل المشكلات واكتساب أكبر قدر ممكن من الخبرات المتراكمة لوضع الحلول الابداعية والابتكارية، لذا فعملية القيادة الابتكارية تتطلب مجموعة من الصفات وهذا ما سوف نتعرض له في الفقرة القادمة، وهو صفات القيادة الابتكارية.

5-صفات القيادة الإبتكارية:ليكون القائد مبتكرا لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات والتي تجعل منه مؤثرا على المرؤوسين والتابعين، وهذه الصفات تجعله مختلفا ومميزا عن الآخرين، فالقائد المبتكر هو الذي يسبق أفراد مجتمعه يتقدم في مجال من مجالات، ومن أهم الصفات القائد الإبتكاري ما يلي:

-الميزة النسبية: هي وجود المشكلة في إحدى مجالات القيادة الإبتكارية سواء الفنية أو التصويرية أو الإدارية فهنا القائد مطالب بإيجاد فكرة جديدة ومستحدثة وتختلف عن غيرها من الحلول السابقة، يقوم القائد الإبتكاري بقياس الفكرة الحديثة مع الفكرة السابقة وربطها مع الظروف المحيطة والمتغيرات وربطها مع الأشخاص المتضامنين والمتبنيين لهذه الفكرة الجديدة، وهنا يميز القائد الفكرة الجديدة بنسبة الفكرة ويكيفها مع الموقف المستحدث.

-القدرة على خلق انسجام مع القيم السائدة: الانسجام هو درجة الاتفاق بين الفكرة المبتكرة مع القيم السائدة في المنظمة، ويجب أن تتطابق المعايير الثقافية للتنظيم وجعلها معايير متوافقة مع قدرة القائد الإبتكاري في تلك القيم، خاصة إذا دخل عليها تغييرات جديدة ومنقولة من طرف الآخرين، وأن يكون هذا التغيير في القيم كفكرة مبتكرة ومقبولة وسهلة ويمكن أن يتجاوبوا معها.

-القدرة على الابتعاد عن التعقيد: وهي قدرة القائد الإبتكاري ان يبتعد على التعقيد لأن لكل فرد فروقات فردية داخل التنظيم، فالأفكار الإبتكارية التي يقدمها يجب أن تكون مرنة وواقعية ويتقبلها العقل والآخرين (هلال، 1997، ص 17).

كما يرى معاجيني أنه يوجد بعض الصفات التي تميز القائد المبتكر على الآخرين، ومنها:

-المهارة العالية في الابتكار.

-المهارة العالية في ممارسة القيادة.

-التميز بالديمقراطية والتعاون

-العدالة وعدم التحيز

-التميز والانبساط وروح التعاون والدعابة

-الاهتمام بمشاكل وقضايا العمل والعمال

-حسن المظهر

الطموح والنكاء والفهم وسرعة البديهية في حل المشكلات. (أسامة، 1998، ص 15).

وقد إتفقت مجموعة من الدراسات التي قام بها الباحثون حول القيادة الإبتكارية استخلاص مجموعة من النقاط ومن أهمها دراسة فورد 1983 وكذا دراسة مقياس التفكير الإبتكاري وهي قائمة Davis 1954 حول السمات الإبتكارية ومن أهمها:

قدرة القائد الذي لديه التفكير الإبتكاري أن يتصف بـ:

-أن يكون لديه عقل متسائل حول المشكلات.

-القدرة على التحليل والتجميع والحدس.

-النقد الذاتي والثقة بالنفس.

-النزوح إلى الكمال والتأمل والانبساط والمقاومة.

-الشجاعة والاقدام والتسامح.

-التفاؤل الدائم.

-الطموح والدافعية.

-الوضوح في القرارات.

-المرونة والتنظيم.

-واضح النطق، متخلق وذكي وعاطفي.

-متحمس ومحب للآخرين.

-عصري ومتجدد ومعتمد على ذاته.

-ذو خبرة ومحب لعمله ومتحمس له.

هذه أهم الصفات التي أحتوتها قائمة Davis لمهارات التفكير الابداعي.

صفات القيادة الإبتكارية من وجهة نظر سهيلة عباس :

كما ترى سهيلة عباس بعض السمات والصفات التي تتوفر في القيادة الإبتكارية وهي تكون ضمن المنظمة، وأن يمارسها وهي تكون نتائج لممارسة العملية القيادية مع استخدام مهارات التفكير الإبتكاري وليكون النموذج القيادي نموذج يحمل صفات القيادة الإبتكارية، وترى الباحثة سهيلة عباس أن هناك بعض الصفات التي يكتسبها القادة الإبتكاري وأن يصقلها هو بنفسه لتكون صفة من صفاته الشخصية ومن أهمها:

1-التطور الشخصي: ويقصد به أن يتحلى بالصفات الايجابية، ولديه روح المهنية، وأن يرتقي المرء بأدائه إلى مستوى التزاماته وان يكون لديه القدرة التحلي بصفة القيادة ويعكس الثقة لمن حوله ويكون الملهم والنموذج، ومن أهم الصفات التطورية الشخصية في القائد الإبتكاري ما يلي:

-القدرة على التنظيم الشخصي والربط بين صفاته الشخصية والمهام الادارية.

-أن يكون متعلما ولديه قدر كافي من المعرفة والتعليم.

-مطلع على قدراته وخبراته أنه قائد لديه أبعاد ومهارات، وأن هذه المنظمة لديها ماضي، حاضر ومستقبل،

فهو لا يبقى في نفس الحالة أو القرار الذي اتخذه من مدة معينة بل متجدد.

-تطوير نفسه من قبل الاطلاع على أهم البرامج المتعلقة بالمنظمة، وأن يلم بجميع المعارف الوظيفية والمهنية، ورسم مسار مهني له وللآخرين.

-أن يتصف بالهدوء وأن يبتعد عن التوتر والقلق وأن تكون قراراته سليمة وليست في حالات العنف والغضب.

-الانفتاح على العالم الخارجي ومواكبة التطورات التكنولوجية والمتسارعة، والمعرفة بإجراءات العمل الجديدة والتقنيات الجديدة.

-تحديد المهارات والميول المهنية بشكل مسبق بهدف توجيه العاملين إلى تلك الوظائف المناسبة لميولهم (عباس، 2004، ص، ص 125.126)

2-التطور المهني: ويقصد بها الصفات التي يتحلى بها القائد الابتكاري أن يطور من نفسه، لتكون صفة فيه كما يساعد التطور المهني بالترقية والوصول إلى مراكز عالية في السلم الوظيفي، ومن خلال هذه الصفة يستطيع أن يحتل أعلى المراتب، ومن أهمها أن يكون لديه:

-القدرة على الادراك والوعي بجميع التغيرات الحاصلة داخل العمل ومراقبة الطرق الحديثة وأن يرتقي بنفسه ولا يبق في نفس الحال والمركز.

-القدرة على البحث والتغيير والابداع والعمل على الكشف والحث على الحقائق داخل المهنة أو البيئة التي ينتمي إليها، وتحديد المواقف والقرارات الصائبة والابتعاد عن الغموض، وأن تكون أكثر دقة وصدق، خاصة إذا ما اعتمد القائد على معلومات صادقة تتعلق بمتطلبات عمله ومؤسساته.

-القدرة على تقوية العلاقة بين العمال والعمل والمرؤوسين، عن طريق المشاركة والاستماع إلى التوقعات واستثمار خبراتهم المهنية والاستفادة.

الاقتناع بما يقدمونه وينجزونه والثناء عليهم لرفع روحهم المعنوية(عباس، 2004، ص 130).

4-القدرة على الابتكار:وتعد هذه الصفة معياراً رئيسياً لنجاح القيادة الابتكارية، فهو يسمح للمنظمة بمواكبة جميع التغيرات الحاصلة مما يضمن التكيف والاستمرار لحياة المنظمة وتقوم هذه الصفة على:

-قدرته على تبني مفهوم الابتكار Innovation والخلق Creativity لأنها صفة تؤدي إلى التميز والتفوق.

-تساعد هذه الصفة بخلق مناخ تنظيمي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والابداع والمشاركة الجادة من العاملين ي تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق وابتعد عن القيادة النمطية ويعمل دوماً على تعديلها باستمرار Dynamic Management.

-يتصف المدير المبتكر بالشمول والتكامل في توجيه ونظرة إلى المشاكل بأن لها حلول سواء جزئية أو كلية مع استثمار رأي الجماعة والمشاركة في اتخاذ القرار.

-النفس الطويل Patience، ويقصد لها التعامل في ظروف الأجل البعيد، وليس الانحصار في فترة قصيرة.
-المهارة التكنولوجية والقدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة وقبولها واستخدام في مواضعها الصحيحة.
-مواجهة الضغوط Stress Management، وهي القدرة على ادراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل اسبابها وابتكار الأساليب والتعامل معها.

-الانفتاح Openness، القدرة على قبول الجديد والتعامل مع في مواقع الظروف ومجتمعات والتأقلم مع المواقف غير المعتادة.

-إدارة الجماعات Group Leading أي قدرة تكوين وتشكيل وتشغيل فرق العمل واستخدام المرونة والتوجيه في القيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة.

-القدرة على تنمية الخبرات Decision making هي قدرته على توظيف خبراته السابقة في الموقف الحالي للمشكلة واعطاءها حل إبتكاريا.

-قدرة القائد على تطوير نفسه، ويتبنى فكرة القائد المشارك، فهو يتعلم من الآخرين ويشجع ويوجه ويستفيد من تجارب الآخرين، وأن يتواصل مع جميع العاملين في المنظمة باعتبار أن الجميع شركاء في النجاح.

-قدرته على إقامة أكبر قدر ممكن من العلاقات الانسانية مع كافة أفراد التنظيم، فهو يهتم بالآخرين ويدرك ماذا يريدون، ويحاول أن يصل إلى التأثير وليس التسلط، وفرض قراراتهوقد ذكر حريم حسن وجد عدة صفات للقائد المبتكر من أهمها:

-الميل إلى الفضول وحب الاستطلاع.

-التلقائية والمرونة.

-الأصالة والخروج عن التقليد والنمطية.

-الشفافية اتجاه المشكلات.

-الوضوح والرؤية (حسن، 2004، ص 53).

تعد الصفات في القيادة الإبتكارية أحد الأسباب الأساسية في تكوين قادة مبتكرين، حيث تسمح هذه الصفات المختلفة بممارسة القيادة الإبتكارية بطريقة مرنة وسهلة لدى من يتوفر لديه هذه الصفة مما يضيف على شخصية القائد الإبتكاري ميزة جوهرية وهذه الصفات تساعده في ممارسة هذا النوع من القيادة، وهذا ما شوف نوليه في العنصر التالي، وهي مهارات القيادة الإبتكارية.

5-1مهارات القيادة الإبتكارية:

1-تعريف المهارة: هي القيام بأعمال مركبة ومقدمة وقيام بسهولة وتوفير شرطين وهما الخبرة والممارسة لمدة زمنية طويلة ونسبيا.

2-أهمية المهارة: هي شرط أساسي لكل من يقوم بأداء معين فهي تساهم في إنجاز الأعمال والمهام بطريقة تساعد في تقديم الأفضل، فهي تساعد على:

تحسين مستوى الأداء، رفع الإنتاجية، خلق فاعلية إدارية وتنظيمية، زيادة رضا العاملين.

3-تعريف المهارة القيادية:هي ممارسة للخصائص والقدرات، يتضمن طرق وإجراءات وتقنيات وأعمال تنظيمية التي يوجهها القائد بكفاءة وفعالية عالية، وهي تتطلب بعض العناصر وهي:

-**عنصر الشخصية:** مثل المهارة الجسدية والعصبية والنشاط وطلاقة لفظية، عنصر العقل مثل الذكاء سرعة البديهية، الضبط النفسي.

-**العنصر الفني:** قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة وتحكم في العاملين.

-**العنصر الانساني:** وهي إقامة علاقات إنسانية مع تأثير على التابعين وتحديد مراكز المهام وفن كسب ثقتهم عن طريق الاتصال والتحفيز.

-**عنصر الإدراك:** وهي مدى رؤية لتنفيذ أهداف التنظيمية وكذا مدى ادراكه لمتغيرات أجزاء التنظيم والتنبؤ والتحكم.

فلكل قائد إبتكاري مجموعة من المهارات التي تساعد في مساندة حياة المنظمة، لأن ليس كل فرد لديهم القدرة والرغبة في قبول أعباء والادوار القيادية والعمل على تحقيق الأهداف بطريقة فعالة لأن القيادة الإبتكارية هي مزيج من الإبتكار والموهبة والخبرات، وصلها من خلال التجربة والممارسة الفعلية. وتعد المهارات بمثابة القاعدة التي تساهم في تنمية تفكيره وتحديد أهدافه وأهداف المنظمة والجماعة معا وأهم مهارات القيادة الإبتكارية ما يلي:

4-المهارة القيادية: تشمل ثلاث مهارات وقدرات رئيسية:

-القدرة على إستيعاب حقيقة أن الأفراد تحكمهم سلوكهم ودوافع ومحفزات تختلف من وقت لآخر، ومن موقف لآخر.

-القدرة على حث الأفراد أو الجماعات باستخدام قدراتهم اتجاه تحقيق الهدف المشترك.

-القدرة على تهيئة المناخ الملائم للحصول على الاستجابة المرغوبة من التابعين ومقابلة دوافعهم التي يتم بلورتها في الموقف.

5-العوامل المؤثرة في مهارة القيادة:

-القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهميته مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.
ثقة القائد في تابعيه.

- الميول والتفضيلات الشخصية للقائد اتجاه ظروف الموقف.
 - درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة.
 - مستوى مهارات القيادة وطريقة التوجيه في المنظمة.
- 6-مهارات القائد في التأثير على التابعين:** يعد هذا العنصر مهم للقائد الابتكاري، حيث يعمل على مشاركة التابعين وتشجيعهم على الابتكار، وليس فقط التأثير عليهم من حيث:
- تقبل التابعين للمشاركة في اتخاذ القرار.
 - تقبل التابعين لتحمل مسؤولية حل المشكلات واتخاذ القرار.
 - توظيف التابعين لخبراتهم مع القائد.
 - تقبل التابعين لمعايشة الغموض والمخاطرة مع القائد (المصري، 2002، ص 83).
- ويتضح مما سبق أن القيادة الإبتكارية لها درجة من التعقيد لأنها تتطلب من القائد أن يحاول إدراك شعور العاملين ومدى تقبلهم للمشاركة معهم في حل المشكلات بطرق مبتكرة بعيدة على المشاركة التقليدية، وأن عليه خلق مناخ يحقق فيه التوازن بين تحقيق هدفه وكذا مشاركتهم وكذا تحقيق الأهداف المشتركة ثم تحقيق أهداف المنظمة كما يجب عليه أن يهتم بالجوانب الانسانية للتابعين.
- 7-مهارة إتخاذ القرار:** تعد مهارة اتخاذ القرارات من أهم المهارات التي يجب ان تتوفر في القائد الابتكاري، فهي عملية ذهنية وحركية، أو كليهما، يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب، ويقوم على اساس اختيار بين بديلين أو عدة بدائل.
- 8-عناصر اتخاذ القرار:**تحتاج هذه المهارة إلى مجموعة من العناصر من أهمها:
- تحديد نوع المشكلة.
 - تحديد نوع المعلومات والخبرات المراد توظيفها في حل المشكلة.
 - تحديد نوع البيئة والظروف المحيطة بالمسكلة.
 - تحديد البدائل وطرحها.
 - تنفيذ الحل.
 - تقييم نتائج الحل.
- يقوم القائد الابتكاري باتخاذ القرارات يراها مناسبة مع التابعين والعاملين، فهو يشاركهم في صياغة القرار من خلال المناقشة، وهذا ما يسمح له بالتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وتوجيه المشكلات لتنفيذ العملية حتى يتخذوا القرار المناسب، ويربطون بين الابتكار واتخاذ القرار في آن واحد، فاتخاذ القرار ليس فقط أن نقوم

بالمفاضلة بين الأفضل والأسوأ، لكان الامر سهلا، ولكن المنظمة لا تهتم ولا تنطلق من الأسوأ، لكنها تنطلق من المقارنة بين الأحسن، والأفضل، والجيد والأجود، إلى غاية الوصول إلى الابتكار، فمهارة اتخاذ القرار الابتكاري يقوم على وجود إدارة وقيادة ابتكارية تقوم على:

-المواجهة الصريحة للمشكلات، ولا تعتمد على القرارات المخدرة أو المسكنة أو الأنية، فهي السعي إلى التركيب والتحليل والمتابعة لاحتواء المشكلات قبل نموها.

-القرارات التي يتخذها القائد الابتكاري يجب أن تكون ابتكارية تخدم جميع الأطراف وفي جميع الأوقات ويتعد عن القرارات الجامدة والمنتكرة، لأنها لا تخدم الحاضر والمستقبل.

-صياغة الأولويات التي لها دلائل وقاعدة بيانات، وتكون معروفة وليست مبهمه (عبد الغني، 1997، ص129).

9- مهارة التركيز: تعد هذه المهارة نوعا من التحدي، بسبب التغير المتسارع في البيئة فالأولويات تتغير باستمرار، ولا بد من الاستعداد للتغير معها.

فالمواقف تتغير والأولويات والأهداف خاصة إذا حدث شيء لم يكن في الحسبان، وهنا قد تتغير الاستجابة التي كانت مقررة الحدوث في حالة ما.

وترى سهيلة عباس في هذه المهارة أن يكون القائد الابتكاري قويا في التركيز من حيث:

-ضرورة الثقة بالنفس وضع بدائل مختلفة، لاتخاذ القرارات المناسبة.

-عدم وضع أفكار متشنتة وهذا ما يسمح بتشتت التركيز، فيجب على القائد الابتكاري جمع كل الافكار من قبله ومن قبل العاملين، وأن يتجاوز الأفكار الهشة التي لا تخدم الموقف.

-إستثمار الجهود، وذلك من خلال السيطرة على المواقف الصعبة، والنهوض من العثرات، ومواجهة المواقف الصعبة بإصرار مع التركيز المتواصل للقائد الابتكاري في توجيه الموقف المعين على أحسن وجه، وأن يحافظ على جهود التابعين والعاملين، وأن يسعى إلى الحفاظ على طاقاتهم.

10-مهارة التفاوض:

-مفهوم التفاوض: هو فن الحديث بين طرفين أو أكثر حول موضوع أو مشكلة معينة قائمة قصد الوصول إلى اتفاق.

ويعرف أيضا بأنه النقاش بين طرفين لكل منهما مصلحة في الوصول إلى اتفاق ودا يرضي الاطراف المتفاوضة ويضمن الحد الأدنى من القبول والكسب.

-خطوات التفاوض:

- مرحلة الاعداد والتهيئة للتفاوض وهنا يجب توفير عنصر المعلومات ووجود حجج مقنعة ومنطقية والمعتمدة على الوثائق، المواقف، وجهات النظر المختلفة.
- مرحلة تحديد البدائل وهو طرح أكبر قدر ممكن من الحلول والبدائل للمشكلة.
- مرحلة التفاوض، وهنا يتم اتخاذ القرار المناسب، سواء القبول بعرض، أو التنازل.
- مرحلة تنفيذ الاتفاق

11-المهارة في حل المشكلات: يعد هذا العنصر من أهم المهارات عند القائد الابتكاري، وهو أحد المكونات الأساسية في تكوين هذا النوع من القيادة، فهو يتطلب مهارة في حل المشكلات وضرورة ايجاد حلول ابتكارية وجديدة لا تشبه تلك الحلول المتوارثة من خبرات السابقين.

ويعد التفكير في حل المشكلة أحد مكونات التفكير التي يلجأ إليها الفرد عندما يواجه موقفاً أو مشكلة ما من أجل إيجاد حل مناسب.

-أنواع المشكلات: وهي مصنفة على النحو التالي:

- المشكلات المحددة مقابل غير المحددة:** تمتاز المشكلات المحددة بثلاث خصائص، ويجب أن تكون واضحة، ومحددة الحل، ولها مجموعة من الأدوات والوسائل المحددة، والوصول إلى الحل موجود مثل العمليات الحسابية دائماً نحصل على ناتج، أم المشكلات غير المحددة فهي تفتقر إلى خصائص السابقة مثل معادلة حسابية تشمل على مجهول غير موجود.
- المشكلات الندية وغير الندية:** وهي نشاطات تتطلب المنافسة بين طرفين أو أكثر، للفوز أو الخسارة، أم المشكلات غير الندية فهي لا تتطلب المنافسة بين طرفين، فهي تقوم على مشكلة واحدة وتتطلب حل واحد.
- المشكلات القابلة للحل، وغير القابلة للحل:** فالمشكلات القابلة للحل هي المشكلات التي يمكن ايجاد حل لها، ومشكلات ليس لها حل هي مشكلات لا يكون لها حل مهما توفرت الحلول لأن المشاركين في طرح المشكلة مصرين على ابقاء المشكل وعدم تقبل الحلول، وهي ما يطلق عليه علمياً بالمشاكل المعقدة.
- خطوات حل المشكلة:** قد يقع اختلاف بين الباحثين وخاصة علماء النفس في تحديد خطوات حل المشكلات لكنها دائماً تأخذ مسار خطوات البحث العلمي عن طريق ما يلي:
- الشعور بوجود مشكلة ما تثير الفرد وضرورة ايجاد الحل المناسب.
- تحديد المشكلة وفهم طبيعتها وتحديد العناصر المرتبطة بها بالإضافة إلى الامكانيات والقدرات المناسبة لحلها.

-وضع الفروض حول هذه المشكلة وهي بمثابة حلول مقترحة لهذه المشكلة والعمل على جمع البيانات والمعلومات المناسبة وتنظيمها.

-إختبار صحة هذه الفروض لهذه الحلول، ومدى موافقتها مع الموقف.

-إتخاذ القرار الذي يمثل تقرير الحل أو الموقف لهذه المشكلة.

-تنفيذ الحل وتقويم هذا الحل في ضوء النتائج المرتبة (زغول، 2001، ص 30).

12-خطوات القائد الإبتكاري في تفكير حل المشكلة:

-التدريب على حل المشكلات مع التابعين عن طريق تصميم مواقف على شكل مشكلات أو معضلات استفزازية تثير لديهم الرغبة في الحل

-خلق دافعية لديهم نحو خلق البدائل وتحفيزهم للاستجابة لبعض المشكلات.

-ترك مساحة للنقاش والحوار حول المشكلات لأنها تساعد في ابداء الرأي وتقديم الحلول الإبتكارية.

-وضع المشكلة بين جميع العاملين دون استثناء و كل فرد يحدد لها عنصرها ووضع فروض، وتعد هذه الاخيرة عبارة عن معلومات تساعد في اختيار البديل المناسب.

-يطرح مجموعة من لأفكار الإبتكارية مع مشكلات، ويترك لهم الربط بين هذه الأفكار والمشكلات لينمي فيهم روح العمل الجماعي ومناقشة تفتح لهم باب الابتكار والابداع.

-تشجيع القائد الإبتكاري لكل جهود العاملين لحل هذه المشكلات عن طريق التحفيز.

13-مهارة الاتصال: إن القائد الإبتكاري في أي تنظيم ترتبط قدرته على الاتصال وتبادل الأفكار

ومجموعة من المهارات الاتصالية الهامة، وهي:

-أن يكون لديه نوع من الفضول وذلك لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات من حوله، ومن الآخرين؛

-إقامة الاجتماعات والندوات والمؤتمرات وحتى اللقاءات الاجتماعية، فهي تسمح له بإقامة نوع من الاتصال الاجتماعي، فهو يساعده على التعرف على الاشخاص الذين لديهم أفكار ابتكارية والبحث عن مواهب تساعده في احداث الابتكار داخل منظمته.

14-مهارة تحمل المسؤولية: لا يجب على القائد الإبتكاري أن يعمل فقط بالوظائف الادارية فقط، بل

يتعدى ذلك، فهو مطالب بإقامة نوع من العلاقات الانسانية يجعله يتحمل مسؤولية ذاك التنظيم الذي ينتمي إليه، وهذه المسؤولية تكسبه قوة اتجاه العاملين

-خطوات القائد الابتكاري في تحمل المسؤولية وكسب القوة:

الجدول رقم (3) يوضح بناء القوة عند القائد الابتكاري

نقاط القوة	كيفية تنميتها
الدوافع والقدرات: يبذل أقصى جهد ذهني وبدني للوصول إلى الأهداف والاستمرار حتى بلوغها.	المحافظة على الصحة النفسية والثقة بالنفس والوثوق بمهام التي يقوم بها وإتمامها نهائياً.
الثقة بالنفس: إيمانه بالمقدرة على أداء المهام الموكلة والقدرة على تنفيذ المهام إضافية لتحقيق الرضى.	وضع خطة مهنية وبناء رؤيا مشتركة بين العاملين ومراجعة الرؤية وتعديلها حسب الموقف.
إدارة الأموال: وذلك بتحديد ومراجعة قوائم الميزانية والحسابات وتتبع العمليات الحسابية وتعظيم الأرباح.	أن يدرّب نفسه في المجال المالي والالتحاق ببرنامج تدريبي لفهم جميع الميزانيات والأفكار المحاسبية والعمل مع المحاسبين كإجراء تربص محاسبين ويعمل معهم
إدارة الموارد البشرية: يفهم كيف يستخلص النتائج والحصول على أفضل قدرات من الأفراد وتشجيعهم على استخدام إمكانياتهم.	التساؤل عن التغذية الراجعة من الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وحتى من الزبائن، والنظر إلى المواقف من مصادر متعددة من خلال الرأي العام.
تحديد الأهداف وترتيبها: ويقصد به معرفة كيفية تحديد الأهداف العليا ومن أجل تحفيز الجهود العليا.	تحديد المنظمات المشاركة في نفس المجال، المنظمات الرائدة، ومعرفة التحسينات التي يمكن القيام بها، ووضع قائمة بالأهداف وتقييمها باستمرار.
الإدارة والتصميم: اليقين بأن مصير الإدارة وأعمال المنظمة في يد قيادة رشيدة وليس في يد الآخرين من القوى الخارجية.	وضع أهداف طويلة المدى لتطوير الذات والمؤسسة، وتدوين الأهداف وكتابة ووضع الخطط والأساليب للتطبيق والتنفيذ.
التقييم الذاتي: المقدرة على اعتبار الأخطاء والاختفاق والتعلم منها بالإضافة إلى تحليل الدروس المستفادة من النجاح.	القيام بانتظام بممارسة التقييم إلا من القرارات والإجراءات الحديثة، ووضع المخططات اللازمة لتصحيح المسار وفق لمواقع الضعف والقصور.

15- مهارة التفكير الايجابي: ويقصد بها ان القائد الابتكاري لديه القدرة على حل المشكلة بطريقة ابتكارية

وأن ينتظر إلى المشكلة السلبية على أنها مشكلة ايجابية فهي بداية وضع حلول ابتكارية آنية لم يسبق أحد ان اكتشفها من قبل، وذلك عند وضع عدة بدائل متعددة لمشكلة واحدة.

كما ترى سهيلة عباس أن القائد الابتكاري هو الذي ينجز ويستعد ويتقبل الحلول دون تبني الفكرة لنفسه، فهو ينظم ويوجه، ويركب الحلول مع التابعين مما يساعده في اخفاء المشكلة (عباس، 2004، ص118)

16- مهارة التفكير الناقد:

يعد التفكير نشاطا يتميز به الانسان عن غيره من الكائنات الحية، وهو سلوك معقد، فهو يتعامل مع مثيرات البيئة الداخلية والخارجية، ويخلق لها رد فعل لاستجابة معينة، وفي أحيان تخزن على شكل خبرات ومعارف، وتساعد على فهم الأشياء وتفسيرها، وحل المشكلات واكتشاف والتخطيط واتخاذ القرارات.

وبما أن التفكير يشير إلى النشاط الداخلي، إلا أن طبيعة الأنشطة تختلف من حيث نوعيتها وطبيعتها، وما يتعامل معه الفرد من وضع الحلول المختلفة حين خلق مشكلة مفاجئة ومعقدة، وهنا يقوم الفرد بخلق حلول جديدة ومبتكرة تستخدم عمليات عقلية كالمنطقة والاستدلال والربط، وهذا ما يطلق عليه التفكير الابتكاري الناقد، وحل المشكلات.

وبما أن القائد الابتكاري له مهارات متنوعة فإن التفكير الناقد هو أحد المهارات التي يستخدمها القائد الابتكاري، فهناك مهارات بسيطة وروتينية، يقوم بها مباشرة، ولكن في بعض الأحيان يتعرض إلى مواقف معقدة تتطلب منه الدقة والحرص في الأداء، وتنسيق كل العمليات التنظيمية مع المهارات التفكير الناقد لوضع الحلول الأهم التي تخدم مصالح المنظمة وأهدافها والابتعاد عن كل الأخطاء والانحرافات

17- مكونات التفكير الناقد عند القائد الابتكاري:

-مكونات تنظيمية: عندما تحدث مشكلة ما في التنظيم، فإن القائد الابتكاري سرعان ما يسعى إلى القيام بممارسات، وتقديم مختلف الأفكار ومشاركة العاملين في اكتشاف الحلول الابتكارية وتوظيف الأساليب الادارية والكشف عن العلاقات المختلفة من أجل حل المشكلات المختلفة، ولاسيما المتعلقة بالمجال الإداري والفني والتصوري، فإنه سيعتمد على بعض المكونات النظامية وتوظيف التفكير الناقد من حيث تحديد الافتراضات، وتشمل:

-فحص الوقائع والمواقف والبيانات.

-التفسير: وهو محاولة فهم الوقائع ذات علاقة بالموضوع والمشكلة.

-تقديم الحجج: وهي تقييم الوقائع المتعلقة بالموقف وتحديد نقاط القوة والضعف.

-الاستنباط: يتمثل في استنباط الوقائع المشتقة من ذلك الموقف المرتبط.

-الاستنتاج: وهو قدرة التمييز بين درجات القبول والرفض، واعطاء النتيجة النهائية لذلك الواقع من طرف القائد الابتكاري.

-مكونات سلوكية: وهي ردود أفعال القائد الابتكاري وموقفه السلوكي اتجاه المشكلة فيجب عليه:

-عدم الاسراع في الحكم واللجوء إلى مشاركة وتكوين جماعات العمل.

-تجميع المعلومات الصحية المتعلقة بالمشكلة.

-التمييز بين الرأي الصحيح والرأي الخاص، وعزل الاشاعات عن تلك المشكلة، وتفحص كل المعلومات الصحيحة من أشخاص الثقة.

-فتح باب الاتصال والمناقشات والحوار والاستفادة من مختلف الآراء حول المشكلة التنظيمية.
-الاستماع بفعالية وفهم.

-توظيف المعلومات والمعارف ومعلومات للمواقف الجديدة.

18-مهارة التعلم من الآخرين: القائد الفعال هو الذي يقيم أداءه ويبحث عن الطرق التي تنمي مهاراته وتطوره، وكذا يستفيد من برامج التطوير الاداري، وكذا الاستفادة من التدريب المنهجي في إطار المنظمات الإدارية، كما يستفيد من ذوي المعرفة والخبرة سواء من الزملاء والمرؤوسين والتابعين، وحتى المختصين في المجال التنظيمي، وهذا ما يزيد من اكساب القائد المهارات التحليلية والتفكيرية لصنع القرار .

-**مهارة اكتساب الخبرات:** تضمن هذه المهارة ارتقاء إلى المراكز القيادية والسلم الوظيفي، كما يتيح تعلم مهارات جديدة وإثراء العمل والأداء وكذا أن يتحول من قائد تقليدي إلى قائد ابتكاري لمرؤوسين إلى قائد، وتتسع آفاقه ويسمح له أن ينتقل من قسم إلى آخر ومن مجال إلى آخر وأن يتعلم أسلوب التنظيم والقدرة على تكوين فرقة عمل بسهولة وليحقق المرونة والتنسيق في مجال عمله.

-**مهارة إتقان الأدوار:**القائد الابتكاري يجب عليه أن يتقن مجموعة من الأدوار، من أهمها:

-**دور التنظيم:** تنظيم الإدارة، تنظيم الجماعات، تقليل الوقت الضائع، تجنب الوسائل التقليدية التي تؤدي إلى التأخر في الأعمال وخلق العشوائية؛

-**الدور الاستراتيجي:** وهي بناء رؤية مشتركة بينه وبين أعضاء الفريق، وتحديد رسالة المنظمة في الأمد الطويل وفق المتغيرات البيئية، وتحديد وإدخال التعديلات ضمن الدور الاستراتيجي والعمل على تدعيم التكيف وتحقيق الفعالية في نفس الوقت.

19-مهارة تدعيم العلاقات الانسانية: وهي تمثل الدعم والسند الذي يقدمه القائد الابتكاري لجميع

العاملين وبناء مناخ تنظيمي منفتح يؤدي إلى نجاح القيادة وتحقيق أهدافها بأقل التكاليف (عباس، 2004، ص140) تعد هذه بعض المهارات القيادية، وهي مفاتيح القائد الابتكاري، وهذا سيسمح له بتسيير جيد داخل التنظيم وكذا يستطيع أن يحقق الأهداف التنظيمية بكل فعالية وتحقيق الرؤيا المستقبلية.

فهو يكون بين موظف لمهاراته وبين قائد انساني مبتكر، وأن يخلق في مناخه التكيف والتأقلم لتغيير الحاصل، وكذا توظيف هذه المهارات بمرونة وكل ترتيب وأن يجمع بينها خاصة في وضع الحلول للمشكلات

الحساسة، لذا فهو مطالب بالابتكار والابداع في منظمته، وهذا ما سنتناوله في العنصر التالي عن أهمية الابتكار في تطوير المؤسسة.

6-أهمية الابتكار في تطوير المؤسسة:

يعد الابتكار داخل المؤسسة مطلب ضروري، فهو يدفع بها إلى التكيف في ظل التغيرات الحاصلة على جميع المجالات والمستويات، فالابتكار يوجد في المؤسسة على المستوى التكنولوجي والمنافسة والانتاج والاداء، وخاصة ما تعلق بحل المشكلات الناتجة عن التغير التنظيمي أو دخول ثقافات تنظيمية أخرى، والتي ربما لا تتأقلم مع قيم تلك المنظمة، مما يحتم على القائد الابتكاري ضرورة التطوير والتغير والابتكار وخلق مناخ.

فالمؤسسة التي تبقى بنفس الأساليب والمعايير وطرق لا يضمن لها التطور أو النمو، وحتى القدرة على المنافسة والبقاء، وتبقى في دور التخلف والتقييد النمطي وسرعان ما تنهار، أو تلك المؤسسة التي لا تواجه مشكلتها بوضع خطط وحلول ابتكارية، وتبقى معتمدة على تلك البدائل والحلول القديمة التي لا تجدي نفعاً. فالقيادة الابتكارية هي تصاحب كل التغيرات والتطورات التكنولوجية على جميع المستويات التنظيمية وعلى مستوى العمال والهيكل التنظيمية وخلق بيئة تلائم وفقاً لهذه التغيرات، فهو يقسم المؤسسة إلى قسمين قسم تتحكم فيه بيئة داخلية، وقسم تتحكم فيه بيئة خارجية، وهنا بخلق ابتكار وتطوير داخل المنظمة بوضع رؤية واضحة تتوافق مع التفكير الخلاق والابتكاري الذي يدفع إلى النجاح والنمو.

لأن القائد الواحد والعشرين يختلف عن قائد القرن العشرين، ولا بد أن يضع في قيادة مبتكرة مع ربطها بجميع المتطلبات البيئة الداخلية وهذا يكون مع التعاون مع المرؤوسين والتابعين له من العمال وخاصة العمل الجماعي من أجل مواجهة التحديات الخارجية.

قبل أن نتطرق إلى هذا العنصر يجب أن نحدد مفهوم المؤسسة:

-عرفها ناصر دادي: هي كل هيكل تنظيمي يكون اقتصادي او خدماتي أو صناعي أو زراعي، له استقلالية مالية ولها اطار قانوني معين، هدفها القيام بعمل ما المحدد في إطارها ولها مكان معين وحجم معين ونشاط معين.

-عرفها **Von Bertalanffy**: ان المؤسسة تشبه المنظمة، فهي لها هيكل تنظيمي وفي نفس الوقت لها نظام مفتوح مثل المنظمات الكبيرة، إلا الفرق بينهما يرجع إلى حجم التنظيم، لأن الهيكل التنظيمي في المؤسسة مكون من اقسام خاصة لها. (ناصر دادي عدون، 1998، ص 3)

1-خصائص المؤسسة:تتصف المؤسسة بالخصائص التالية:

-أن تكون شخصية قانونية مستقلة من حيث الصلاحيات والحقوق، ولها مسؤوليتها وواجباتها

- أن تكون لديها القدرة على الانتاج وتأدية وظيفتها، فإننتاج منتج معين باسمها ولها رقم أعمال خاص بها.
- أن تلبى حاجات المستهلكين المتجددة والمتعددة.
- 2-معايير تصنيف المؤسسات:** يتم تصنيف المؤسسات حسب معايير مختلفة، وحسب القطاعات والفروع، وغالبا ما تصنف إلى أربعة قطاعات أساسية هي:
- القطاع الأول:** يضم المؤسسات التي لها علاقة متينة مع الطبيعة، مثل الزراعة، الصيد البحري والمؤسسات الاستخراجية.
- القطاع الثاني:** وهذا القطاع يشمل القطاعات التحويلية والصناعية ومؤسسات البناء والأشغال الحكومية.
- القطاع الثالث:** وهذا القطاع يشمل خدمات التوزيع والتسويق والنقل والبنوك والتأمين؛
- القطاع الرابع:** ويعتبر قطاع جديد يشمل خدمات الاتصال وتكنولوجيا الاعلام والاتصال والاعلام الآلي.
- 3-تصنيف حسب معيار الحجم:** وهي تكون وفق عدد العمال
- المؤسسات الصغيرة:** وعمالها يتراوح عددهم ما بين 1 إلى 10 أفراد، وتكون ملكيتها غالبا إلى العائلات ذات نسب واحد، وأصل واحد، ويكون نشاطها زراعي، تجاري، حرفي.
- المؤسسات المتوسطة:** يتراوح عدد عمالها ما بين 10 إلى 50، وهي نشيطة وفعالة، في أغلب الأحيان تتميز بالابتكار والابداع في نشاطها الانتاجي والخدماتي وغيرها.
- المؤسسات الكبيرة:** وهي تتكون من عمال يكون عددهم كبير وكذا الموارد المالية الضخمة، وتعود ملكيتها إلى مؤسسات ضخمة للمجمعات الوطنية، وملكيتها للدولة.
- 4-وظائف المؤسسات:** يتفق معظم الدارسين والباحثين أنه يوجد أربعة وظائف في المؤسسة:
- وظيفة الانتاج:** وتكون هذه العملية وفق إنتاج الخدمات والسلع، وتعتمد على الأفراد والاموال وتحسن النوعية؛
- وظيفة التسويق:** ويقصد بها تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي إلى المشتري الصناعي، ويؤدي هذه الوظيفة إلى تحقيق الرفاهية للمجتمع وتحسين جودة الحياة (زوليف، 1996، ص13)؛
- وظيفة الأفراد:** يقصد بها دراسة السياسات المرتبطة بالاختيار والتعيين وتدريب العاملين وتنظيم القوى العاملة (السلمي، 1985، ص 14).
- وظيفة المالية:** وتقوم على التحليل المالي والتقارير المالية واعداد الميزانيات التقديرية وتحقيق الأرباح، (توفيق، 1989، ص 29).

5- مفهوم الابتكار من الناحية التنظيمية:

-عرفه **Roger et Kim**: هو شيء مختلف يتم إدماجه في المنظمة (Roger 1985, p75)
-عرفه **Downs et Mohi** هو انتاج وتنفيذ الأفكار والمنتجات في سياق معين (Downs 1978,p45)
-عرفه **Jaques et Rayau 1978**: الابتكار في الوسط الصناعي هو القوة الابداعية والمدمرة لتطوير انتاج المؤسسة وحل مشكلتها بالاعتماد على منتج جديد وطريقة جديدة وتنظيم جديد ومورد جديد ومن هذا التعريف يتضح أن الابتكار في المنظمة والمؤسسة يعتمد على عنصرين جوهريين وهما:
الابتكار عن طريق التحسين والتطوير، والابتكار عن طريق الاختراع والابتكار والابداع لاكتشاف الحلول الجديدة (Jaques et Rayau 1978,p56).

يرى **Peter Drucker** أن أهمية الابتكار في المؤسسة تقوم على:

-**وجود منافسة**: وهذه المنافسة داخلية أم خارجية، تدفع بضرورة الابتكار، وهذه المنافسة يواجهها ضغط كبير سواء من حجم المؤسسة، الموارد المالية، حجم سوق الاستثمار والتسويق؛
-**ضرورة التطور**: هو انتاج أفكار وحلول جديد مواكبة، والتكيف هذا بسرعة كبيرة إنتاج منتجات جديدة، زيادة الموارد المالية، وتغيير التخطيط والبحث عن الاستثمار بأعلى المستويات والحث في ميزانية المؤسسة والقيم المضافة وكشف المؤشرات التي تهدف إلى التطور، مثل قياس المدخلات والمخرجات وهذه الخطوة ستسمح بالكشف عن فجوات التقدم والتأخر.

6-1 الابتكار في المؤسسة:

أصبح الابتكار في المؤسسة أحد مؤشرات تطورها، فهو يحمل نوعا من المخاطرة، فعند قيام القائد الابتكاري مع تابعيه فإنه يطرح تلك المشكلة التي تتطلب حلا ابتكاريا، وفي نفس اللحظة أن يتكيف هذا الحل مع قيم وثقافة المؤسسة، وميول العمال، وكذا التكيف مع التحديات والمتغيرات الجديدة والتي تكون بفعالية وكفاءة وهذا يتطلب جهدا ومهارات.

فالمؤسسة في حالة تطورها تعتمد على:

- الظروف والتغيرات الحاصلة وتغيير السريع في المنتجات والخدمات وكذا تغير الرأي العام أو الزبائن.
- المنافسة بين المؤسسات.
- كبر حجم ونوع منظمات الأعمال والخدمات والمنتجات.
- التغيرات الحاصلة بين العرض والطلب.

-خلق مرونة في الابتكار بين البيئة الداخلية والخارجية.

6-2العوامل المساعدة في إبتكار وتطوير المؤسسة:

-عوامل شخصية: يعتبر القائد الابتكاري أحد العوامل المشجعة والدافعة إلى خلق الابتكار، وهو من يعطي الإشارة لتبنيه، وقد رأى مدحت أبو النصر أن العوامل الشخصية في عملية الابتكار داخل المؤسسة أنهم يتميزون بـ:

-حب الاستطلاع والبحث في مشكلات العمل؛

-يبتعدون ويتجنبون الطرق التقليدية لأداء وحل المشكلات.

-وضع تصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والزمن(أبو نصر، 2004، ص 74)

-عوامل تنظيمية: تعد المؤسسة هي المجال الذي يمارس فيه النشاط الابتكاري، وقد تلعب الظروف التنظيمية داخل المؤسسة تأثيراً في خلق الابتكار، وتؤثر استراتيجية المؤسسة على وضع فروض حول تطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات من أجل التكيف والتأقلم مع باقي المؤسسات المنافسة.

-عامل الاتصال: يلعب دوراً مهماً داخل نظام المؤسسة، فهو يحافظ على تدفق وانسياب المعلومات وتأثيرها على العمل، فالإشاعات الكاذبة وتحريف المعلومات يؤدي إلى تشويش في نظمها مما يؤدي إلى وضع قرارات خاطئة لا تؤدي إلى التطور والابتكار.

-العوامل السياسية: تساهم القيادات السياسية في عملية الابتكار حيث أن دعم المؤسسات وأفكارها الابتكارية تؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية على مستوى الفرد ومستوى المنظمة والمجتمع من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والعملية والتنظيمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والابداعية (عامر، 2001، ص 600)

-العوامل الاجتماعية: تساهم المؤسسات في النظام الاجتماعي من ناحية توفير مناصب العمل للأفراد الذين ينتمون إلى تلك المؤسسة، فإذا كانت البيئة الاجتماعية مشجعة للعوامل الابتكار وتقبل الأفكار، فإنها تقدم الدعم المعنوي لهذه الافراد المبتكرين، وتقبل نتائجهم وتعمل على تشجيع تلك المؤسسات لتلك الابتكارات وتقبل منتجاتهم وإقبال عليها مما يزيد في اثناء الخدمات والمنتجات وتقبل التغيير في هذه الخدمات كما تشهل الخدمات، وهذا ما أصبح يعرف بالإدارة والخدمات الإلكترونية، فهي تساهم في الوقت، السرعة والتكلفة.

6-3يساعد التطور والابتكار في المؤسسة على:

- جعل الابتكار جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة.
 - خلق التنسيق بين الهياكل التنظيمية نتيجة المشاركة في روح الابتكار حسب مهامه وعمله مما جعلهم يطرحون مختلف الأفكار حسب ترتيبهم في أقسام الهيكل التنظيمي، مما يعطي المرونة في الهيكل التنظيمي.
 - التفتح على التيارات العالمية للابتكار والاشخاص والافكار.
 - تعزيز سياسات الابتكار عن طريق ادخال التكنولوجيا ونشرها بين القطاع العام والخاص.
 - إزالة العوائق والتعاون التكنولوجي، سواء الدولي والعالمي والاستفادة من الخبرات والأفكار الابتكارية والتمتع بالحقوق الملكية الفردية.
 - القدرة على المنافسة والمواجهة وكسب اسم منافس في السوق.
 - فتح باب الاستثمار في الاقتصاد الوطني.
 - تعزيز الروابط بين النظام الوطني للابتكار والنظام الدولي والاستفادة من الخبرات(أوبكر، 2001، ص 10).
- يعد الابتكار مطلباً ضرورياً في كل مؤسسة تطلب التطور والقدرة على المنافسة لتواكب كل التغيرات الحاصلة، ولاسيما أن كل المؤسسات أصبحت تعتمد على نماذج معينة في القيادة من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولأن نظام كل مؤسسة يجب أن يعتمد على قيادة رشيدة تهدف إلى الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة وأن توازي بين بيئة داخلية وبيئة خارجية تحكمها تغيرات متسارعة، وهذا يتطلب قدرة على الابداع والابتكار والتطور والتكيف لذا تعد القيادة الابتكارية من أهم القيادات التي تخدم المؤسسة، ولكن كيف جاءت هذه القيادة، وعلى ما تقوم هذه ما سوف نتطرق إليه في العنصر التالي نظريات القيادة الابتكارية.

7-نظريات القيادة الابتكارية المعاصرة:

القيادة الابتكارية ليست وليدة محظ صدفة بل هي نتيجة ممارسات لقيادات أخرى كانت بمثابة القاعدة التي بنت عليها هذه القيادة، فقد استفادت هذه القيادة من جميع النقاط الايجابية والسلبية التي مرت عليها باقي القيادات، كما أن لها دارسون وباحثون تناولوها، ولها جذورها الممتدة وإن هي شهدت الوقت المعاصر إلا أن ممارساتها ظهرت في بلدان أوروبية مثل أمريكا وفرنسا واليابان، لتصل إلى الدول العربية وممارستها من الأردن والكويت والإمارات والسعودية، ويعتبر النموذج الأمريكي والياباني من أهم النماذج التي أثرت في دولتها أو التي انطلقت منها، ولكن قبل التطرق إلى النظرية القيادة الابتكارية لابد أن نتعرف على أهم النظريات التي دعمت واستفادت منها نظرية القيادة الابتكارية، حيث أن كل النظريات التي سوف نذكرها

ساهمت بدرجة كبيرة في ظهورها خاصة النظرية التحويلية، فهي تهدف إلى تحويل التابعين والمرؤوسين والعاملين إلى قادة مستقلين، وهذا ما توظفه القيادة الإبتكارية ضمن مجالها التطوري أو المستقبلي.

1-النظرية التحويلية Leadership Transformation:

القائد التحويلي هو ذلك القائد الملهم الذي يستخدم ابتكاريته وابداعاته في التأثير في تابعيه، وهمله، وهنا يقوم على كيفية الاداء والتنسيق، وكذا مستوى الثقة في تابعيه والعمل في كسبهم والمشاركة معهم في اتخاذ القرار، وهذه النقاط تشترك مع القيادة الإبتكارية ولا سيما في وضع الحلول للمشكلات وأن تكون مبتكرة فالقيادة الإبتكارية هي مزيج معقد بين مختلف نظريات القيادة المعاصرة ولمعرفة القيادة التحويلية سوف نعرض بعض التعريفات.

-عرفها الغامدي سعيد: هي تلك القيادة التي تقوم على ادراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمال وحاجات المنظمة والعمل على اشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق الغرض المقصود.

-عرفها Tichy and evanne: هي قدرة القائد على تحويل المرؤوسين إلى قادة يحملون نفس الوعي بالاحتياجات والآمال والتوقعات مما يخلق لديهم دافعية لإشباع حاجاتهم وحاجات التنظيم معاً. (Tichy, 1990, P187)

-عرفها الهواري السيد: هي ذلك التفاعل بين القائد ومرؤوسيه وعماله الذي يهدف إلى تحويلهم إلى قادة عن طريق تحفيزهم ونضجهم إلى أعلى مستويات تتجاوز المصالح الشخصية إلى المصالح العامة (السيد، 1996، ص 31).

عرفها Colvin: هي القيادة التي تركز على تطوير وتحويل التابعين إلى قادة في التنظيم ويتصفون بالقيم المشتركة والاداء العالي والتوقعات الايجابية والأمانة والاستقامة والالتزام المهني والقدرة على المنافسة وروح الابتكار والاقدام (Colvin, 1990, P11).

أ-عناصر القيادة التحويلية:وهي تشمل أربع عناصر:

-عنصر الجاذبية القيادة أو الكرزماتيكي Idealized Influence: يقوم هذا العنصر بجعله شخص يتمتع بالجاذبية، وأهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، وهذه الصفات تجعله يتصف بالمثالية، وهذه العناصر تعتبر معنوية، كما أن عنصر الأخلاق يجلب تحقيق الرضا عنه مما يجعله القدور في تصرفاته، وهذا يساعد القائد التحويلي في التأثير فيهم وتحريكهم.

-**عصر التحفيز Inspirational Motivation**: يتصرف القادة التحويليين وفق هذا العنصر بتحفيز وإلهام التابعين لهم، يقوم بتحميسهم ودفع طموحهم وتبني أفكارهم وإتاحة الفرصة في المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة وتقدير جهودهم واحترام افكارهم وفهم توقعاتهم والتعاون معهم لا الابتعاد عنهم.

-**عصر التشجيع الابداعي Intellectual Simulation**: يقوم هنا القائد التحويلي بتحريك جهود اتباعه ليكونوا مجددين ومبتكرين، ويزد من وعيهم بحجم التحديات ولتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتجاوز تلك القيادة التقليدية والنمطية التي تقتل روح الابداع والابتكار وجعلها قيادة ابتكارية تسير وفق التجديد والتطور ومناهج جديدة لأنه لا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن توقيفه على حاله.

-**عصر الاهتمام بالأفراد ومشاعرهم Individualized Consideration**: وفقاً لهذه السمة يقوم القائد التحويلي بالاهتمام بحاجات كل فرد ويقوم بتحويله إلى قائد يعتمد عليه في جميع مستويات التنظيم، ويقوم بتطويره ويدربه ويرفع من مستوى اداءه ويوجه ويهتم بهم بنواحي الشخصية، ويمنحه فرص التجديد ويدعم روح الابتكار لديه، وأن يتعرف على الفروق الفردية والحاجات، وينظر للأفراد على أنهم كاملين وأن يفوض لهم السلطة بكل ثقة وأمان (بروس، 2003، ص، ص 74-76).

ب-خصائص القائد التحويلي:

يرى **العمرى مشهور بن ناصر**: يجب على القائد التحويلي أن تكون لديه هذه الخصائص من أجل تحويل التابعين له إلى قادة لديهم القدرة على التغيير والتطور مستقبلاً، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- أن تكون لديه القدرة على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وأن تصل هذه الرؤية إلى المرؤوسين.
- خلوه من الصراعات الداخلية لكي لا يبعثها إلى المرؤوسين، وان يتمتع بالثقة والهدوء لكي لا يكون قادة متوترين.

-حضور عقلي وجسدي وفكري ولا يكون خامل وكسول.

-قدرة القائد التحويلي على حل المشكلات الغامضة والمعقدة.

-موضوعية في القرارات والابتعاد عن المحسوبية ومشاعر العاطفة.

-أن يكون شجاعاً يحب المخاطرة والخوض في تجارب تزيد من خبراته.

-أن يتمتع بقيمة عالية ويتعرف على حقوقه وواجباته اتجاه تابعيه (بن ناصر، 2004، ص ص 34، 35)

ج-وظائف القائد التحويلي: يجب أن يتمتع ببعض الوظائف من أهمها:

-**إدارة التنافس**: يجب أن يشجع التابعين للقدرة على التنافس والمواجهة، خاصة في العمليات الإدارية ووضع معايير النجاح بشكل شمولي ونظام المعلومات.

-إدارة التعقيد: يجب أن تكون لديه القدرة في فهم المشكلات من أجل مسايرة التغيرات والغموض وتناقض الأهداف، والتمكن في إدارة العلاقات وتحقيق التوازن بين أطراف المصالح.

-إدارة التغيير: بما أن القائد التحويلي داعية للتغيير فهو يقوم بتقبل هذا التغيير أولاً لكي يستطيع ان يقنع التابعين بهذا التغيير، فيبدأ بشبكة فردية أولاً ثم ينشرها بين التابعين ليدعم هذا التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير.

-وضع رؤيا مستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحققها لينقلها لتابعيه، وهذه الخطوة تكون قادة لهم رؤية مستقبلية تعرف ماذا ينتظرها مستقبلاً، ان لم يستطع هو تحقيقها بتحقيق التابعين مستقبلاً(السيد، 1996، ص 79).

وترى سهيلة عباس أن القائد التحويلي يغير المنظمة من خلال الابتكار وتطوير ووضع رؤيا مستقبلية وهذا ما يتوافق مع القيادة الإبتكارية من خلال الابتكار، وكذا مجال التصوري وهو وضع رؤيا مستقبلية للمنظمة، حيث لخصت الباحثة في كتابها القيادة الإبتكارية في تشارك بعض النقاط بينها من حيث:

-التفاعل: علاقة القائد وتفاعله مع الوضع الراهن وكذا كيفية التوازن بين الوضع الراهن.

-الأهداف: وضع رؤية ثابتة متطلعة وقابلة لتحقيق ومواكبة التغير.

-الثقة بالآخرين: وهو تعاون وتكريس الجهود وإثارة الحماس وتحمل المسؤولية وتحمل المخاطر.

-الخبرة: وهي قدرة القائد في توظيف خبراته السابقة والجديدة واستخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والنمط التقليدي في أساليب العمل.

-السلوك: معايير سلوكية غير تقليدية.

-بيئة العمل: تقوم على التحسيس والتحليل البيئي لتغير الوضع الراهن.

-التعاون: وذلك بالمشاركة في تحقيق الاهداف ووضوح عالي للمستقبل وتحديد دقة للوسائل القيادية التأثيرية.

-العلاقة بين القائد والتابعين: تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية(عباس، 2004، ص 31).

2- النظرية الريادية Supel leadership: هنا يتقدم القائد الريادي على القائد التحويلي حيث أن

هذا القائد يساعد التابعين على اكتشاف واستخدام وتعظيم قابليتهم وهو مشابه للقائد التحويلي حيث يسمح التابعين في المساهمة بفعالية مع سياسات المنظمة من خلال الصلاحيات التي وتنطلق هذه القيادة من قيادة القائد بنفسه او ذاته Self leader ship، وهنا يقوم بالتأثير على مكوناته الذاتية أولاً وذلك بالتأقلم المستمر وتنمية ذاته، وأن يشعر أن لديه قدرة تحكم في سلوكه، والقدرة في التركيز والقدرة على الابتكار، وأن لديه مهارات التفكير الإبتكاري .

أ- إستراتيجية تنمية الذات للقيادة الإبتكارية: وهي تعتمد على إستراتيجيتين هما:

أ- إستراتيجية التركيز على السلوك:

-الملاحظة الذاتية: جمع المعلومات التي تتطلب التغيير؛

-الأهداف الذاتية: ونقوم على البحث والكشف والدراسة حول أهداف العمل وإعادة تصميم المهام ونظام الحوافز والاداء، وهل تحتاج إلى ابتكار والتغيير والتطور فيها وإعادة تنظيم المهام والسلوكيات وتقليص الانحرافات بين السلوكيات المرغوبة والسلوكيات غير المرغوب فيها.

ب - إستراتيجية التركيز على الادراك والتعلم:

-الاتجاه: يشكل اتجاهاته الفكرية لكيفية انجاز الأعمال ويدعم الاتجاه نحو محتوى العمل وأهميته في بناء وتطوير الذات.

-التفكير: يركز التفكير في الفوائد التي تكون يضمنها العمل داخل المنظمة أولاً، ثم العوائد الخارجية ثانياً.

-العادات: توجهها إلى عادات فعالة وجعلها عادات ايجابية تبحث في الفرص والتحديات.

-التعلم:بناء وتعلم مدركات عالية وبناء بيئة تواكل التغييرات (عباس، 2004، ص 22).

3- القيادة الابداعية Creativity leadership:

تعد القيادة الابداعية من أهم القيادات التي تؤثر في القيادة الإبتكارية، فهما يتميزان بالتأثيرات والخبرات وحل المشكلات والتميز في الحلول، فالقيادة الابداعية مرنة ومتحددة ولديه رؤية مستقبلية.

-عرفها **يونس طارق**: هي القائد المفكر والممارس للقيادة، بجمع مجالاتها (طارق، 2002، ص 216).

-عرفتها **القرشي ليلي**: أنها جمع الأفكار بطريقة منظمة ومترابطة ويتسم القائد الابداعي بروح المثابرة والمبادرة، (ليلى، 1425، ص 14).

-عرفها **خير الله جمال**: القائد المبدع هو الذي يستطيع اكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط الضعف والقوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها (جمال، 2009، ص 215).

أ-عناصر القيادة الابداعية:

-الابداع: أن يكون لديه القدرة على الابداع ومهارات التفكير ويحب التجديد.

-الخبرة: يجب أن تكون لديه خبرة في مجال عمله، وهذا ما يساعده في التجديد والتغيير والتطور، وتكون لديه معرفة واسعة.

-المسؤولية: لديه القدرة لتحمل المسؤولية في الابداع، لتحمل نتائج هذه الأفكار، وتقبلها لدى المرؤوسين والتابعين وكذا تحمل المسؤولية في تحليل المعلومات.

-**الدافعية والطموح:** وهو القدرة على وجود القيادة الابداعية، ولا يتخلى عن أفكاره واسلوبه بسهولة وأن المواجهة والعمل والتحدي تدفعه للعمل أكثر واستجابة مما يجعل لديه مستوى طموح عالي جدا ويميل دوما إلى المغامرة والتجربة(نجم، 2012، ص 46).

ب-**خصائص القيادة الابداعية:** تعتمد على المخرجات التي تحتاجها المنظمة وعلى إثرها تقوم بإجراء الاعمال الابداعية التي تسمح له بأن تكون أكثر ابداعا وانتاجا.

-أن لها برامج وخطط تؤدي إلى التميز والتقدم، ودائما تطرح على نفسها أهم الانجازات المستهدفة.

-رسالة المنظمة دائما تكون قائمة على نظرة استشرافية لمدخلات ومخرجات البيئة التنظيمية.

-أعتماد التحفيز والتعزيز الايجابي عن طريق دعم الابداع والابتكار، وتحفيزهم على المبادرة والتعاون لبلوغ أعلى مستويات الابتكار والانتاج. (نجم، 2011، ص 50).

ج-**وظائف القيادة الابداعية:**

-**تطوير الأداء:** وذلك عن طريق تطوير قدرات القيادة وإثارة المرؤوسين والتابعين ودفعهم نحو التفكير الابتكاري والابداعي.

-**المنافسة:** تسعى لبعث روح المنافسة، وهذه الخطوة تساعد الابداع بين أفراد المنظمة، وتساعد في التحسين المستمر، وتنفيذ برامج التغيير من خلال الابداع من خلال المداخل الادارية المعاصرة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات.

-**الرؤيا المستقبلية:** وهذا وضع القائد الابداعي تصورا مستقبليا لأهم التابعين حول حياة المنظمة ويقدم التشجيع للإبداع الجماعي لتحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة.

-**المثابرة:** وهنا يجب على القائد الابداعي ان يزرع روح المثابرة ويتمتع بدرجة عالية من المثابرة على انه قائد كفاء وقادر على التحكم فيما يحدث له، والعمل الذي يقوم به داخل المنظمة وعدم الفتور في تحقيق أعمال المنظمة وأن لا يمل من روح الابداع داخل وخارج مستوى التنظيم(حسن، 2006، ص 384).

4- القيادة الإدارية Leadership management:

تساهم هذه القيادة مع القيادة الابتكارية في تحديد المجال الإداري ورسم مهام الرسالة التنظيمية وهي كذلك تعتمد على وجود التابعين والعاملين فيها، ولكي نتعرف على أهمية هذه القيادة مع القيادة الابتكارية فلا بد أن نتعرف على مفهوم القيادة الادارية ليتضح عن أهم النقاط المشتركة بينهما.

-**عرفها السماع خليل محمد:** هي الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها القائد للحصول على أفضل اداء ممكن من قبل المرؤوسين، (أحمد، 2007، ص 253).

- عرفها سلامة ابتسام خالد هي العمل الذي يؤثر في نشاط الجماعة بتوجيه مجهوداتها نحو تحقيق هدف والسعي للوصول إليه (خالد، 2007، ص 6).
- عرفها حبتور عبد العزيز هي وظيفة ديناميكية في الإدارة وهي ليست سلطة على الناس، ولكنها موضوع للتأثير في الناس، (عبد العزيز، 2009، ص 175).
- أ-عناصر القيادة الادارية: للقيادة الادارية مجموعة من العناصر، أهمها:
- التمكين **Improvement**: هي المشاركة والسيطرة واتخاذ القرار.
- البديهية **Intuition** : هي القدرة على تشخيص المواقف وتوقعات التغيرات المحتملة وبناء الثقة.
- فهم الذات **Self-understanding**: اي القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لدى المدير.
- الرؤية **Vision** : القدرة على تصور مستقبل المنظمة ووضع الخطط.
- التوافق بين القيم **Value Congruence**: استيعاب اهداف المنظمة واهداف العاملين وقيمهم والعمل على احداث التوافق والانسجام بينهما(حسن، 2009، ص 217).
- ب-خصائص القيادة الادارية: حدد سميث مجموعة من خصائص القائد الابتكاري، وهي تشكل مجموعة من الادوار، ومن هذه الخصائص ما يلي:
- تحديد الأهداف: وهي تشكل العمليات الادارية لكل من تخطيط وتنظيم وتوجيه، وتنسيق ورقابة، مما تشكل حافظا للعمل.
- وضع نظام ديناميكي لتحقيق النجاح.
- تشكيل فرق عمل ملائمة للعمل.
- بناء شبكات معلوماتية تضيف قيمة للمنظمة.
- منح الموظفين تفويض كامل لحل المشكلات.
- تفويض الأشخاص لتولي المسؤوليات المهمة.
- منح الحوافز المادية والمعنوية للأشخاص المنجزين.
- دعم الاتصال وتدريب العاملين والاشراف على العمل.
- تعد هذه الخصائص على أنها قدرة تساعد على الاقتناع والتأثير لنيل رضى المرؤوسين والعمال، لتسيير المنظمة على أحسن وجه وهذه الخصائص تعطي أيضا نجاحا كبيرا للقائد الإداري ويمكن تحديد مواقع التأثير بالمرؤوسين(عبد المعطي، 2007، ص 56).

ج-وظائف القيادة الإدارية:

-التخطيط للمستقبل: وهي جمع الأعمال الإدارية والتخطيط لها مستقبلا، وذلك بتحديد الأهداف المرغوب في تحقيقها مستقبلا والاستراتيجيات والخطط، وكذا طرق تطوير هذه المنظمة (المطري، 2002، ص 23).

-الأداء: وهي عملية يتم من خلالها تقييم المساهمات وتكون وفق فترة زمنية محددة، يعتمد القائد الإداري على التغذية الراجعة ومقارنتها بالمعايير التنظيمية، وعلى هذا الأساس لغير القائد الإداري على التغيير والتطوير، (نعساني، 1997، ص 39).

-الرقابة والاشراف: يقوم القائد الإداري بتتبع منجزات العمال والاطلاع على التقارير حول الكفاءة والاطلاع بسجلاتهم والوثائق كما تؤدي هذه النقطة إلى التعرف على الأداء المرؤوسين وحكم على مستوى اعمالهم مما يوفق بالرؤساء والمشرفين بدفع التزاماتهم نحو المنظمة ويشعرهم أنهم مسؤولون على وضع التقديرات، وضرورة التقدم نحو الأفضل(السلي، 2001، ص 480)

وترى الباحثة سهيلة عباس ي كتابها القيادة الإبتكارية أنه هناك مجموعة من النقاط التي تتشارك فيها القيادة الإدارية مع القيادة الإبتكارية، خاصة في المجال الإداري، وقد حددتها في هذه النقاط:

-من حيث المشكلة: يحدد القائد الإداري المشكلة ويعين لها مجموعة من الحلول وتعلن القرار للمسؤولين من أجل تنفيذ، وهذا ما يقوم به القائد الإبتكاري من حيث اشراك المرؤوسين في عملية حل المشكلة واتخاذ القرار مع الاخرين.

-من حيث المسؤولية: القائد الاداري يتحمل مسؤولية المشكلة ويضع القرار النهائي مع المرؤوسين وهذا مثل القيادة الإبتكارية، يتفهم القائد المشكلة ويشارك المرؤوسين ويحاول البحث معهم لتقليل من مخاطر المشكلة.

-المشاركة: يحدد القائد الإداري الحلول والأفكار والقائد الإبتكاري أيضا يحدد الحلول والأفكار الإبتكارية ويدعم المرؤوسين للوصول إلى الحل النهائي.

-تفويض السلطة: يفوض القائد الإداري السلطة للمرؤوسين والتابعين، وهذا نفس الامر للقائد الإبتكاري، ويمنح الفرص في التفويض لمرؤوسين والتابعين له في منحهم الدعم في صناعة القرار والبحث في المشكلات، وهنا يستثمر كل الجهود خاصة عندما تكون القرارات صائبة وفي محلها. (عباس، 2004، ص 28).

5-نظرية المسار وفق الهدف:

تقوم هذه النظرية على القائد والتابعين وتحديد الأدوار بوضوح، ويعمل هنا القائد بوضع تطورات مستقبلية والعمل على تحقيقها، وهذا ما يعمل به القائد الإبتكاري في مجاله التصوري، وأن اداء المنظمة يجب أن يتشارك فيه الجميع دون استثناء لمختلف المستويات، كما أن فعاليات الاداء ترتبط بالإنتاج والكفاءة.

- عرفها فؤاد قاضي:هي البعد الزمني للأهداف و هي تحدد عامل الوقت في قياس فعالية الاداء من حيث الفترة الزمنية وفق خمسة معايير:
- الانتاجية: نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- توازن السلوك: وهو قبول التابعين للقواعد السلوكية التي تصفها المؤسسة.
- التكيف:استجابة المؤسسة للتغيرات ومواكبة التطورات.
- الاستقرار: وهو قبول وقرار العاملين والتابعين لمنتجات ونتائج المؤسسة.
- الولاء: اقرار بمدى اشباع حاجات العمال والاستعداد في استمرار العمل والانتماء للمؤسسة كمعيار شامل في تحقيق اداء واهداف في كل مرحلة زمنية وفق ثلاث فترات زمنية، وهي:
- أهداف مرتبطة بأهداف قصيرة المدى.
- أهداف مرتبطة بأهداف متوسطة المدى.
- أهداف مرتبطة بأهداف بعيدة المدى.
- أ:أهداف مرتبطة بأهداف قصيرة المدى: تعكس درجة الاداء الفني والإداري، والاستخدام الأمثل لأساليب وطرق الانتاج، ويكون وفق:
- الانتاج: انتاج منتج في فترة زمنية قصيرة وتكون مخرجاتها قصيرة المدى.
- الكفاءة: استخدام المواد المتاحة بشكل اقتصادي وبمعايير محددة والتقدير هنا يكون تابع لمعيار المتابعة والقياس من طرف المشرفين.
- الرضا: يعكس جانب أن الأهداف الأداء تحققت خلال الفترة الزمنية، وأنه يمكن للعمال أن يتكيفوا لمختلف الطوارئ، وقبول الأعباء الجديدة التي تحملها هذه المواقف.
- ب: أهداف مرتبطة بأهداف متوسطة المدى: وتعني قدرة المنظمة على التجاوب مع المحيط البيئي وكل المتغيرات المادية والاجتماعية والتكنولوجية، وأنها لا تتعارض مع زمن الأهداف وأن مسارها سليم في تحقيق ولا شيء يعرقلها.
- التكيف: قدرة المؤسسة على التأقلم الايجابي لجميع متطلبات التغير والتطور.
- التطوير: قدرة المؤسسة على تطوير نفسها وتوقع المشكلات والتحديات، في وقت مبكر ووضع الحلول المناسبة سواء قصيرة المدى ومتوسطة المدى ومدى قدرة المؤسسة على التقدم في تدريب العمال ورفع قدراتهم ورفع فعالية أدائهم.
- الانسجام: هي توافق بين حاجات المؤسسة والخلافات والصراعات مما يعبر عن قدرة المؤسسة على الدمج.

ج: أهداف مرتبطة بأهداف بعيدة المدى: وهي قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات البيئة والقدرة على المنافسة والسيطرة والحفاظ على مكانتها في السوق وهيكلها واعمالها وعمر حياتها ووجودها، وأنها مقبولة من طرف المجتمع مما يقوي من سلامتها وقوة هويتها وثقافتها وأن القدرة في تسيير المؤسسة وفق:

-الادارة المباشرة المستوى الفني.

-الادارة الوسطى المستوى الاداري.

-الادارة العليا المستوى القيادي والتصوري.

وتعتبر هذه المعايير الثلاث من المستويات الناجحة في القيادة الابتكارية فهي تحاول الربط بين هذه الأهداف في كل المستويات، ويكون وفق ما يلي:

-حصة الادارة المباشرة في تحقيق الأهداف المرحلة وهي تشمل الاهداف قصيرة الأجل.

-حصة الادارة الوسطى في تحقيق المرحلة وهي تشمل تحقيق الاهداف قصيرة المدى.

-حصة الادارة العليا في تحقيق الأهداف المرحلية، وهي ضبط الأهداف المحددة في المدى البعيد.(القاضي، 2002، ص 12).

وترى سهيلة عباس في كتابها القيادة الابتكارية أن هذه النظرية تتوافق بشكل كبير ولها تأثير، خاصة في جانب التطورات المستقبلية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف والأداء وهي تشارك من حيث:

-التوجيه: إن كل من القيادة الابتكارية ونظرية المسار بالأهداف يحدد القائد لتابعيه ما يتوقع أن ينجزه كل منهم ويعطي ارشادات الحاصلة بالعمل يحدد كيفية الأداء ويوفر خطط النشاطات والتعليمات والاجراءات الخاصة بتنظيم الخطط.

-الدعم: يكون القائد صديق ومدعم للتابعين ونموذجا انسانيا لتحقيق الأهداف وأن يشعر بالرضا ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة الأهداف ومراحلها.

-المشاركة: إشراك في تحقيق الأهداف ومواجهة كل الصعوبات والمشكلات وتشجيعهم.

-التوجيه نحو الانجاز: وهي مرحلة تقييم الاداء والأهداف وأناه تحقق نحو الانجاز بمستوى عالي حيث يبقى القائد يبحث عن التحسينات في الاداء وتوفير الثقة العالية بينه وبين التابعين ويمنحهم الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الأهداف.

-التوجه نحو الانجاز: وهي مرحلة تقييم الاداء والاهداف وأنها تحققت نحو الانجاز بمستوى عالي حيث يبقى القائد يبحث عن التحسينات في الاداء وتوفير الثقة العالية بينه وبين التابعين ويمنحهم الصلاحيات والمسؤولية اللازمة لإنجاز الأهداف (عباس، 2004، ص 21).

لقد إستفادت نظرية القيادة الإبتكارية من هذه النظريات من ناحية كيفية الاداء والكفاءة والفعالية والإنتاجية، وكذا تشخيص مدة الاهداف والمهام التي ينجزها التابعون في منظمة على أحسن وجه.

تعتبر العلاقة بين القيادة الابداعية والقيادة الإبتكارية علاقة ايجابية خاصة في المجال الفني، حيث يتطلب القدرة على توحيد الجهود من خلال تنسيق والتعبير وبطلاقة في المشاركة بإبداء الرأي وإجراء المناقشات والحوار وتقديم أفكارهم الإبتكارية وإبداعية وتوظيف الخبرات وتوحيد جهود العاملين.

وترى أريج حسن: أنه يجب على كل قائد في القيادة الابداعية أن يساهموا في تشجيع المرؤوسين بمشاركة في حل المشكلات وأن يفسح لهم المجال في جميع مستويات التنظيم وهذا نفس الدور في القيادة الإبتكارية من ناحية حل المشكلات والانجاز والقيام بمهام والتأثير عليهم واقناعهم بتقديم أفضل الجهور لتحقيق أهداف المؤسسة مستخدمين مهارات التفكير الإبتكاري فكل القيادتين، ووضع فكرة جديدة وتحويلها إلى عمل ملموس مستخدمين مكونات الابتكار المرونة، والتحليل والتركيب والاحتفاظ بالاتجاه والحساسية بمشكلات والتقييم والتنبؤ والتفكير المنطقي (حسن، 2011، ص 16).

كما يرى محمد عبد الله المغربي:إن القيادة الإبتكارية هي مجال متعددة أوجه فالقائد مطالب بحل المشكلات الجديدة، وتنطلق من الابداع وقد حددها في المجال الاداري من حيث تنمية مهارات التابعين في العمليات الادارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه مستخدمين مهارات التفكير الإبتكاري وكذا التجديد في الهياكل التنظيمية بأن تكون مبدعة ومبتكرة وكذلك تؤدي إلى رفع كفاءة التابعين والمشرفين والمرؤوسين في صناعة البيئة الإبتكارية والابداعية والعمل على تفعيل العمليات الادارية وتسييرها في المنظمة بفعالية والاستفادة من المهارات والخبرات لتحقيق أهداف المنظمة (المغربي، 2010، ص 12).

وعليه فإن القائد الريادي يحاول جعل المرؤوسين قادة بإستخدام مهارات التفكير الابداعي وهذا ما يسعى إليه القائد الإبتكاري عن تحويل الافكار إلى أفكار جيدة في الواقع مع المرؤوسين وجعلها أهداف إبتكارية وجعلها سلوك ممارس في المنظمة وعلى جميع المستويات .

6- مداخل القيادة الإبتكارية:

التجديد التطور التغير المواكبة التكيف والتكنولوجيا وظهور المشكلات كلها متغيرات جاءت نتيجة تحديات كبيرة تقف عليها جميع المنظمات الحديثة مما أصبح ظهور الابتكار والابداع مطلبا ملحا وضروريا في ظل التحديات المتنامية وظهور الادارة التكنولوجية والتقنيات المتسارعة مما اصبحت المنافسة والجودة وسرعة الخدمات تحتلان الصدارة في عملية التنظيم، مما يجعلها المنظمات الحديثة تولي وضع قيادات ابتكارية متوافقة مع هذا العصر الحالي وقد استفادت بعض المنظمات من التجارب العالمية في مجال القيادة

الابتكارية وأهم النماذج التي ساهمت في ظهور هدف القيادة المعاصرة هما نموذج الولايات المتحدة الأمريكية، والنموذج الياباني اللتان ساهمتا بشكل كبير وفعال في وجودهما.

6-1 النموذج الأمريكي والجذور التاريخية للقيادة الإبتكارية:

نتيجة التطور الذي تعيشه الو.م.أ في مشروعيتها وكبير حجم مؤسستها ظهرت مشكلات متعددة في جميع مجالات القطاع حيث كان الأمريكيون ميل للابتكار وكانت ظهور بذور هذه القيادة بما يعرف بالتفكير الجذري وهو المدخل الذي استمدت منه القيادة الابتكارية ممارستها.

بعد خروج الو.م.أ من عزلتها 1875 رسمت خطط استراتيجية و إثبات نفسها على انها دولة تستطيع الاستعمار كغيرها من الدول الاخرى، فقد تأثرت باستعمارات الدولة الفرنسية والبريطانية واصبحت تدخل في مضامير الحروب وتقيم الاتفاقيات والمفاوضات حتى رسمت لها اسم بالمستعمرة الأمريكية واستغلت سقوط الامبراطوريات والقوى العظمى وانها استطاعت أن تفوز بأفكارها خاصة وان الاصول الدينية للمعتقدات وأفكار الو.م.أ تقوم على انه شعب مبارك من السماء وقد كان **توماس جيفيرسون** انهم شعوب ميزهم الله بالفكر في عقولهم والفضيلة في صدورهم، (نيكسون، 1992، ص 195).

مما جعل شعوب الو.م.أ يؤمنون بهذا الاعتقاد وكأنهم مبشرون في هذه الأرض وحملهم رسالة نحو العالم بالتغيير والرغبة في أداء الرسالة العالمية. (Henry, 1995, p4).

وجاء **هنري كيسنجر** ليؤكد أن الو.م.أ على أنها هي المرشد العالمي خاصة بعد الحرب الباردة التي أسست لنظام العالمي الذي يقوم على نظام عالمي واحد يمضي على نفس الافكار، وقد قال هنري كيسنجر أن الو.م.أ كانت تعيش معضلة التجاذب الأمريكي الداخلي وما يطلق علميا بالدبلوماسية الانعزالية والعالمية خاصة في فترة الحرب العالمية واستمرت هذه الفكرة إلى غاية انتهاء الحرب الباردة وخلق التوازن وتم التركيز على التخطيط الاستراتيجي والاعتماد على أن التفوق في المجالات وأن النموذج الأمريكي هو خلق الابتكار هو الجسر الذي يسمح بالتنقل في مراتب والمجالات خاصة وان الأمريكيين هم أكثر الناس ميلا للابتكار وأنهم يجب في كل دولة تنظيم أو مؤسسة وجود أفكار وقيادات ابتكارية تؤمن بالتجديد فقد أمنت الو.م.أ في القرن العشرين بالأفكار والابتكار في شخصياتهم ومعتقداتهم في القرن الواحد والعشرين فقد خلفت المنافسة روح المغامرة في الاسواق والمنظمات وادخال التحسينات العلمية والتكنولوجية وتعزيز التوجهات الابتكارية وجعلها ضربا من المخاطرة وركزت على وجود قادة في كل المستويات.

6-2 اتجاهات القيادة الابتكارية الامريكي:

-الاتجاه نحو الابتكار الجذري: يكون هنا القائد الابتكاري يؤمن بالمنافسة الواسعة والسريعة جدا.
-الاتجاه نحو القائمة: هنا يكون القائد الابتكاري موجه نحو الابتكار وترشيد الكفاءات ووضع القوائم لمرؤوسين المبتكرون والاعتماد عليها في الأزمات والمشكلات المفاجئة خاصة في ظل التغيرات العالمية التي تحمل مشكلات صعبة ومعقدة.

-التوجه إلى النماذج الابتكارية: وهي الاستفادة من التجارب والاختفاء والاعراض والدراسات والبحوث ووضع نموذج ابتكاري، يهدف إلى التحسين والمواكبة والقدرة على الاستفادة منه في بعض النقاط المشابهة للحالات والمواقف الطارئة.

-التوجه نحو الاستراتيجيات الابتكارية: وهنا تهدف إلى سياسة المنظمة حيث يقوم القائد الابتكاري إلى خلق ظروف تلائم الاستراتيجيات التنظيم ووضع افكارا وخطط تتلاءم مع الافكار الابتكارية ووضع منتجات أو حلول لتلك الظروف المحيطة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية.

-التوجه نحو الابتكار العالمي: يقوم هذا التوجه على تفتح القائد الابتكاري نحو التيارات العالمية والتعرف على الافكار والابتكار والتقنيات الجديدة، وحتى على أهم المشكلات والأزمات والاستفادة من نظام العام والخاص لتكون لديه عولمة على نشاطات المختلفة وان لا يعيش عن معزل عنها خاصة وأنه أصبح تكنولوجيا الاتصال والمعلومات البوابة الرئيسية إلى الولوج إلى باب المنافسة والمواكبة وأن تجمع الأطراف العالمية كلها في ثانية وهذا التسهيل والتعاون بين الهيئات والشركات وتعزيز الروابط بين النظام الابتكاري موجه إلى مستويات محلية، وطنية، اقليمية، وعالمية.

إن النموذج الامريكي هو نموذج الإبتكار بأوسع معانيه فهو يؤمن بفكرة الابتكار والابداع إلى أقصى حد ممكن، ويؤمن بوجود قيادة ابتكارية في جميع مستوياتها العسكرية والخدماتية والزراعية والفنية والصناعية وتدعم كل النشاطات وتقضي على النمطية والتقليدية وتجعل التكنولوجيا والمنافسة والابتكار اهم محاور التطور وتجعل كل فرد في التنظيم على انه قائد الشركة والقائد المبتكر الاصلي وتجعله قائد ابتكاري مؤمن بمسؤولية وأفكاره ويقدم كل ما هو جديد وموجود عنده.

6-3 النموذج الياباني والجزور التاريخية للقيادة الإبتكارية:

يطلق على هذا النموذج بنموذج المعجزة لأنها كانت دولة مدمرة بعد الحرب العالمية الثانية إلى أن تصبح في نهاية السبعينات قوة اقتصادية عظيمة وكانت لا تقوم بعلاقات مع مختلف البلدان ولا تملك حتى المنافسة.

تأثرت اليابان بمعتقدات الكفونشيونس عام 420 قبل الميلاد، وهو معتقد يقوم على الايمان والخير والمحبة وقد تبني اليابانيون معتقد آخر يقوم على البوشيديو وهو محارب الساموراي الذي يقوم على قيم تقوم على

القوة ومقاومة من أجل البقاء وبلوغ الحكمة والكمال في نفس الوقت، ثم جاءت أفكار الكوجيدو الذي آمن بمبادئ الساموراي في المجال الأخلاقي والتجاري معا، وهذه الافكار عززت في نفوس اليابانيين معاني كثيرة، فهي تعرضت إلى تيار الحربين العالميتين الثانية والباردة، وخرجت كغيرها من الدول لا حول لها ولا قوة، ناهيك عن طبيعتها المليئة بالكوارث الطبيعية وكذا نقص ثرواتها الطبيعية وصغر حجمها الجغرافي، ودولة في مثل هذه الحالة يحكم عليها بالموت والاندثار مما يجعلها تندثر إسم الدولة والشعب.

لكن اليابانيين لم يستسلموا لهذه المشكلات وإعتمدوا على مهارات التفكير الابتكاري ووضع قادة يؤمنون بقدراتهم الابتكارية، فلقد تأثرت اليابان بالنموذج الامريكي وأرسلوا أولادهم في بعثات الدراسة والعمال إلى الشركات الامريكية وإستفادوا من تكوين الدراسات الجامعية، وهنا كانت النقطة الجديدة لليابان فقد ركز النموذج الياباني على نقطتين في خلق التوازن وهما التوازن الناعم والتوازن الطلب، حيث أن التوازن الناعم يقوم على المحبة والولاء والخلاق والانسانية والحكمة، والجودة والتسامح وغيرها من القيم أما توازن الطلب فيقوم على التفكير الابتكاري العمل، التنافس، الابداع، التكنولوجيا، التطور، التغير وغيرها من المتغيرات. (السلمي، 1998، ص 310).

وهذا التوازن يفسر أن النموذج الياباني يتصف بالابتكار وأن مدخل من التي تعتمد عليه المنظمات في اليابان وأول من تبنى بوجود ابتكار قائد في المنظمة هو **وليم اوتشي** أو ما يعرف بنظرية **Z** حيث تقوم على الثقة والمهارة والتخصص في مجال العمل، والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وقد وازن **وليم اوتشي** بين الجوانب المادية والكفاءات والمنافسة وقيم الانسانية فهو ينظر إلى العمل في المنظمة كأسرة واحد تقوم على ثلاث نقاط، الثقة والتعاون والانتاجية، حيث أن القاعدة تكون هي الثقة وهما الوالدين، والتعاون هم التعاون في العمل الجماعي وهم أفراد الأسرة، والأولاد أم الانتاجية فهي نتاج العمل أي كان وأي انتجا هو تحقيق الاهداف وفي هذا الترتيب يخلق الابتكار في كل المراحل الثقة والتعاون والانتاجية، وهذا النوع من القيادة تحدد الاتجاهات من حيث توجيه السلوك نحو التعاون والاحترام المتبادل داخل المنظمة اليابانية حتى تصبح ثقافة ثم تحديد الاتجاه بالتعلم والتعلم الابتكاري وهو مرحلة أساسية في صناعة التطور مما يسمح بدخول تحسينات تضمن لهم الميزة وانهم قادة مبتكرين يعتمد عليهم لا مقلدين للابتكار الاخرين، وانهم هم من يصنعون التفوق على المبتكرين الاصليين والمقلدين.

إن النموذج الياباني في الابتكار يقوم على التحسين في جميع المستويات الفنية والتنظيمية، كذلك تركز على نوع الابتكار على انه عملية مركبة من التعلم والتوجيه معا، وكذا اعتماد النموذج الياباني بالإيمان بروح الجماعة والابتكار معا وكذا اعتماد الشركات اليابانية على ما يسمى بنموذج اليد الطويلة وهي تطوير

العلاقات طويلة الأجل مع عدد قليل من الموردين ذوي الالتزام والثقة والولاء، وتقاسم مع الخبرة والمعلومات وتقديم الاستشارات وأن سر نجاح الاعمال هو الثقة. (بطرس، 2006، ص 166).

6-4 اتجاهات القيادة الإبتكارية في النموذج الياباني:

يعتمد هذا الاتجاه أن القائد الإبتكاري يعتمد على المشاركة وروح العمل الجماعي ونجاح المنظمة هي الأساس ومواجهة الأزمة معا والتعاون معا في كل شيء: المسؤولية، القرارات، الافراد، القيم الاتجاهات، المنافسة، واهم الاتجاهات:

-إعتراف الادارة بدور الربح في كل مشروع.

-تحسين العلاقات بين الافراد والقادة ونوع الصناعات مما يشجعهم على الابتكار في المجال الذي ينتمون إليه.

-تشجيع الأفراد على المنافسة، تتسم بروح العدالة والانصاف.

-تحمل القيادات الادارية مسؤوليتها حيال المجتمع المحلي عن طريق حل المشكلات الاجتماعية ذات العلاقة الصناعية.

-إهتمام القادة بالمسؤوليات الموكلة لهم سواء كانت هذه المسؤولية مباشرة أو غير مباشرة والتعاون في حل الازمات.

جدول رقم(4) يوضح الفرق بين النموذج الأمريكي والياباني للقيادة الإبتكارية.

المجالات	القائد الإبتكاري في النموذج الأمريكي	القائد الإبتكاري في النموذج الياباني
المسؤولية	في المستوى الأول تكون فردية، ثم جماعية، والكل يشارك في القرار وابتكار ناجح	جماعية والكل يشارك ويكون ايضا ابتكار ناجح
القرارات	تأتي نتيجة المنافسة السريعة وتكون قصيرة	توقيف الأزمة ومشاركة الجماعة وتكون نوعا ما طويلة
الافراد	مشاركة بين المرؤوسين والمنظمة فقط	مشاركة بين كل أفراد المجتمع
الاتجاه	تكنولوجي - انتاجي - ابتكاري	ابتكاري - تكنولوجي - انتاجي
القيم	الربح وتقييم الارباح وتحويلها إلى استثمارات مرة اخرى	قيم مادية مع اهتمامات أخرى
المنافسة	التعاون من الداخل أولا ثم التنافس الجماعي ثم المنافسة الخارجية	المنافسة بين الأفراد ثم الصراع ثم التطور
المكافأة	يحصل كل على مكافأة بين الجماعة التي تقدم أكثر تحصل على مكافأة	كل من يقدم تحسين وابتكار يحصل على مكافأة

المصدر: إعداد الباحثة

لقد ساهمت هذه المداخل والنماذج في تبني القيادة الابتكارية وأن ظهورها كان في الو.م.أ واليابان وتبقى التجارب العالمية للإبداع والابتكار مصدر إستنباط للاستفادة، وقد تم طرح هذه النظريات لإعطاء المفهوم عن القيادة الابتكارية فهي لم تلد محظ الصدفة بل كانت نتيجة ممارسات وتجارب للقيادات السابقة لتصبح من حتميات القيادة المعاصرة.

بعد عرض أهم المراحل التاريخية لجذور القيادة الابتكارية يمكن أن نعرض عدة تعريفات شاملة والتي تناولها الباحثين ومن أهم هذه التعريفات مايلي:

-**الطويل هاني:** بأن القيادة الابتكارية هي مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة والمهارات الفنية والانسانية والادارية والتصورية والادراكية والمتداخلة لتصل بالفرد وقيمه وانتاجه ودوافعه في بناء قائد تربوي (هاني، 2006، ص 68).

-**العميان محمود :** أنها قدرة التأثير الشخصي وقدرة القائد على إقامة التفاعل بينه وبين تابعيه مما يجعل يتحملون المسؤولية في مواجهة المشكلات وتوجيه نشاط الجماعة من أجل تحقيق الأهداف (محمود، 2001، ص 36).

-**الفضلي فضل:** أن القائد سواء كان في الخط الاشرافي الأول في قمة الجزء الأعلى من الهرم التنظيمي، ويبقى الميزان الأكثر اهمية بين جميع مستويات التنظيم فهو يصنع الحركة ويشجع الابتكار مما يؤدي إلى المهام الأساسية لوظيفته (فضل، 1990، ص 25).

-**قنديل شناوي:** هي القدرة على جمع الأفكار الجديدة عن طريق القائد أو عن طريق الجماعة أو مصادر خارجية وتحليل هذه الأفكار وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها وتعجل من هذه الأفكار ابتكارا مفيدا في المنظمة والمجتمع ودفع إشارة وحماس الآخرين للإبداع والابتكار (شاوي، 2010، ص 56).

-**حسن حريم:** القائد الابتكاري هو ذلك الشخص الذي يقوم على الابداع في المشكلة وجعل الابتكار على انه اداء وليست مجرد عملية وخروج عن الأفكار الروتينية وتحويلها إلى أفكار مبدعة ومتعددة (حريم، 2004، ص 78).

5-6 مراحل القيادة الابتكارية: يرى مجموعة من الباحثين والدارسين من بينهم جراهام والاس، ودبيان الشمري، أن القيادة الابتكارية داخل أي تنظيم تمر بمراحل وهي:

-**مرحلة الاعداد Preparation:** يتم في هذه المرحلة تحدد المشكلة أو الأزمة ومعرفة الجوانب المرتبطة بينها ومقارنتها مع المشاكل المشابهة والتعرف على الطرق وتحديد البدائل والاستفادة من بعض التجارب السابقة في جزء ما، وذلك من أجل مخالفتها والابتكار حلول المشكلة.

-**مرحلة الاحتضان Incubation:** في هذه المرحلة يترك الفرد المشكلة أو الموقف ويتصرف عنه إلى موقف أو نشاط اخر ليترك مجالاً للأفكار حتى تتضح في ذهنه.

-مرحلة الاشراف **Illunintion**: وهنا تنزل والفكرة على نحو مفاجئ ويشرف الابتكار أكثر مما كان في مرحلة الاحتضان.

-مرحلة التحقيق **Verigation**: وتتمثل في التأكيد من صحة ودقة الحل والانتاج الذي توصل إليه في ضوء الحقائق والمنطق وضوء نتائج التجارب.

6-6 خصائص القيادة الابتكارية: ذكر مجموعة من الباحثين في مجال القيادة الابتكارية ومن بينهم بارون وتورانس أنه هناك مجموعة من الخصائص السلوكية للقائد، ومن بينها:

- حب المغامرة أو لا يقف عند حد معين.
- القدرة على المخاطرة وان يتحمل النتائج.
- تحمل جميع المواقف الايجابية والسلبية.
- أن تكون لديه حب الاستطلاع والبحث وما هو كل جديد، وان لا يقف عند المعرفة الحالية.
- القدرة على الاحساس بالمشكلات وان يكون قادرا على التنبؤ.
- أن تكون لديه رؤيا مستقبلية لحياة المنظمة ونظرة على الواقع وما سوف تكون عليه (الشمري، 2006، ص30).

6-7 العوامل المساعدة في القيادة الابتكارية:

كما يرى نجم نجم أن النشاط الابتكاري هو ظاهرة معقدة وهذا يدل على تداخل عوامل كثيرة في تكوينه وتطويره، وهي:

-عوامل شخصية: يجب على القائد الابتكاري أن تكون لديه القدرة على الحدس، الحساسية الجمالية القدرة على حل المشكلات والتعامل مع الغموض والرغبة في الانجاز والعمل والطموح والدافعية والاعتماد على الذات.

-عوامل تنظيمية: تقوم المنظمة على جملة من القيود والقواعد وكذا على هيكل تنظيمي واللوائح وقوانين خاصة إذا كان القائد بيروقراطي ومناخ تنظيمي سلبي، كل هذه العوامل تحد من عملية الابتكار، لذا فإن المناخ الايجابي ووجود قيادة سليمة تساعد من تشجيع الابتكار ودعمه، ويشكل التحفيز دورا أساسيا في عملية تطوير المنظمة والتغيير في هياكل التنظيمية يساعد أيضا في ممارسة هيكل الابتكاري كما ان الاتصال وفريق العمل بروح الجماعة يجعلهم يشتركون في عملية الابتكار من خلال طرح الأفكار والخبرات حسب مجالاتهم مما يجعلهم يحققون الاهداف التنظيمية بكل دقة وانجاز.

-عوامل بيئية: وهي جميع العوامل البيئية العامة وأفراد المجتمع في تقبل هذا الابتكار الجديد والمنتجات لأن الأفراد المبتكرين يعملون في سياق إجتماعي ، فهم يتأثرون بمجتمع وما يحدثونه من تغيرات فهم ينطلقون أولاً من البيئة التي ينتمون إليها، ثم يضعون الشمولية لأن الابتكار هو للجميع (الشمري، 2006، ص38).

7-8 أساليب القيادة الابتكارية:

لقد أثبت مجموعة من الباحثين والمفكرين مثل دركر وامبيل على الزامية وجود قادة ابتكارية داخل كل تنظيم مهما اختلف نوعه وطبيعته وهذه القيادة ليست وليدة الحظ والصدفة ولكنها نتيجة خبرات مهمة وتطبيق للعملية الابتكاري ومهارات التفكير الابداعي والعمل على إدارة صراع بين مشكلات قديمة تحتاج إلى حلول جديدة، وهذا ما يتوقع القائد الابتكاري في تحري عميق، وقد حددت مجموعة من الأساليب الادارة الابتكارية وهي:

-الحساسية للمشكلات: أن تكون للقائد الحساسية الكافية من حيث احساسه بتوقع مشكلة ما وهذا من خلال المواقف اليومية أو من خلال مواقف معينة التي تحدث في المؤسسة.

-إعادة التنظيم: ترتب المشكلات حسب حجم شكلها وتعقيدها وحسب المواقف التي تكون فيها وبعيد تنظيم أفكاره وفقاً لخطة معينة وهذا يساعده على حل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة.

-المرونة: قدرة القائد على التشكيل والتكيف والتأقلم مع المواقف التي تواجهه.

-القدرة على التحليل: وهذه تكون على مستوى قدرة القائد الابتكاري من حيث تحليل المواقف بشكل متأنى ولا يتسرع في اتخاذ القرار لكي لا تنعكس النتائج عليه بالسلب.

-التخطيط للعمل: هي ترجمة الأفكار المهمة ووضع بدائل ابتكارية ووضعها حيز التنفيذ وتمحيص الأفكار ومن ثم أخذ البديل الناجح(الشمري، 2006، ص 40).

-فرق الحوار: يعتمد القائد الابتكاري مع التابعين له لحل أزمة أو مشكلة ما سواء في التنظيم أو الأسواق أو في أي مجال عن فرق الحوار تقوم على اقتراح أفكار جديدة ثم يجتمعون حول هذه الأفكار ويدرسونها فكرة فكرة، ثم تقييمها حسب التوقعات والتطلعات ثم يطرحون هذه الأفكار ويتعرفون على أهم ردود الأفعال، وهذه الفرق تساعد في تكوين قاعدة البيانات واعطاء التصور العام لحل هذه المشكلات ثم تطبيقها.

-العصف الذهني: تعتمد هذه الطريقة على عف العقل بأفكار جديدة، وهي تقنية تعتمد على تكوين فرق من عدة أعضاء يجتمعون من أجل ايجاد حلول حول المشكلات وأزمات معينة ويتداولون الأفكار بكل حرية (Yves, 1991, p.p130-131).

وبعد تحديد الموضوع يطلب منشط الحلقة من أفرادها إبداء آرائهم بكل حرية وبدون تخوف أو نقد، والتقييم الاولي للفكرة وتطرح العديد من الأفكار في هذه الحلقة، حيث تصل إلى 200 فكرة في الساعة وهذا في

الحلقات الناجحة، ويتم تقبل جميع الأفكار مهما كانت بسيطة او معقدة وهذا يساعد في طرح أفكار قابلة للإنجاز.

-**أسلوب الترابطات:** تقنية تم ابتكارها من طرف William J.Gordan تعتمد على محاكاة الحالات المتشابهة وحل المشكلات في حلول متشابهة لمشاكل سابقة ثم مقارنة هذه المشكلات والحلول وربطها مع الماضي ثم يسقطون هذه المشكلات مع الحلول بطريقة فعالة ومنهجية ثم يحصلون على نتيجة وبعدها يكيّفونها على هذا الحل للمشكل المطروح .

-**اسلوب علبة الأفكار:** القائد الابتكاري دائما يسعى إلى الاستفادة من التابعين في التنظيم مهما اختلفوا في السلم الوظيفي، حيث تقوم هذه الطريقة على جمع اقتراحات وافكار جميع العمال داخل التنظيم حيث يستطيع أي عامل تقديم أي اقتراح يثبت وقت الحاجة وتقديم أفضل الحلول وهكذا يكون التعاون يقدم لهم علاوة او ترقية أو نسب ارباحيه وهذا من أجل تحفيزهم.

-**تتبع البيئة الخارجية والتنبؤ بها:** المؤسسات المبتكرة هي التي تقوم بتتبع بيئتها بصفة مستمرة ورغم أنه لا توجد طريقة مثالية لمعرفة التوقعات بتغيرات البيئة إلا أن المحاولات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة كل ما يدور في بيئتها قد يمكنها من ابتكار بعض الافكار والحلول للمشاكل المتوقعة.

-**اسلوب ديلفي:** يتمثل هذا الاسلوب على تحويل اراء وتوقعات مجموعة من الخبراء إلى قيم كمية قابلة للقياس واعتمادها كمعايير أو كنسب مرجعية في حل المشكلات، وتستعمل خاصة لتحديد ومعرفة التطورات التي يمكن ان تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة (Jean, 1983, p16).

-**اسلوب الوضع الأمثل:** تقوم بتقييم اجزاء المشكلة وبوضع لكل جزء مجموعة من البدائل ثم يتم اختيار الحل أو البديل الامثل في نفس الوقت لكل جزء من المشكلة حتى يتضح الحل لها؛

-**حلقات الجودة:** يجتمع القائد الابتكاري مع التابعين، وفي هذه الحالة يقوم باجتماع مع 6-12 فرد وبصفة دورية ومتقاربة للتداول على الأمور المتعلقة بجودة المنتج او النظام والتعرف على أهم المشكلات بوضع أهم التعديلات، وهذه تقنية تستخدم في النموذج الياباني تهدف إلى تحسين وتطوير ومحاربة ظهور المشكلات من أجل تطوير الخدمات والمنتجات.

-**اسلوب العمل الجماعي:**

يعد هذا الاسلوب القاعدة الأساسية في أساليب القائد الابتكاري فهو لا يعمل بمفرده في مواجهة الأزمة والمشكلة بل يشارك ويشجع العمل الجماعي ويرى في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه وتابعيه علاقة تعاون بروح الجماعة ولا يكون أناني ومتحيزا لجماعة معينة فهو يكشف عن الأفكار والابتكارات لكل العاملين في التنظيم دون إستثناء وهذا ما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر التون مايو المتمثل الرسمي لهذا الاتجاه، حيث ساهمت دراسة في مصانع شركة ويسترن الكترونيك لفت دور علاقات الانسانية وهذه النظرية ساهمت في مجال السلوك التنظيمي المكثف عن عدة متغيرات كالتعاون والجماعة، التحفيز، الدافعية، التفكير، الاتجاهات، القيم، لأن القائد الابتكاري فرد ولديه سلوك وهو ينتمي إلى هذه الجماعة، فهو يؤثر ويتأثر بهم ويحدد اتجاهاته وإذا تناقض هذا القائد مع الجماعة لا تتحقق أهداف التنظيم والابتكار هو يحتاج إلى دعم والكشف وتقبل هذه الأفكار، فإذا فرض القائد الابتكاري مجموعة من حلول ابتكارية ول تقبل هذه الحلول فهي تعيق كل تغير وتطور وبالتالي لا تحقق المنظمة أهدافها ولأن مفهوم الجماعة يقوم على تجميع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك، أما نيو كامب فيعرفها أن الجماعة هي شخصان أو أكثر يتشاركون في المعايير المتصلة بموضوعات معينة وتتشابك أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا، (مصطفى، 1986، ص 22).

وهي تقوم على ديناميكية الحركة نحو تحقيق هدف معين تقوم على مجموعة المثيرات والاستجابات مع بعضها في المواقف المختلفة التي تمر على الجماعة لوجود مشكلات في المنظمة فهذه المثيرات أما الاستجابة هي أن القائد الابتكاري وتابعيه هي الاستجابة ووضع حلول ابتكارية لهذه الأزمات والتي تحدد وفق المواقف التي تحيط بالمواقف المنظمة كالمنافسة ، ظهور منتج جديد، خدمة جديدة، تطور، تغيير، أزمة اقتصادية وغيرها من الظروف والمواقف.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى ديناميكية الجماعة:

-شخصية عضو الجماعة.

-الوضعية الاقتصادية لعضو الجماعة.

-الظروف التي تحيط بعضو الجماعة (الهاشمي، 2006، ص ص 124، 125).

وترى سهيلة عباس 2004 ان الجماعات هي من أهم الأساليب التي يعتمد عليها القائد الابتكاري في عملية ممارسة هذه القيادة في مواجهة المشكلات المنظمة ومختلف الأزمات والجماعات في القيادة الابتكارية تقوم على:

-**الجماعات الوظيفية Functional groups**: وهي جماعات رسمية يتم تحديدها بواسطة الادارة التنفيذية وتتحدد علاقتها وفق النظام وقواعد المنظمة تقوم الجماعات الوظيفية بمسؤوليتها مع الوحدات التنظيمية والاقسام بنفس المهام المشتركة وتكون بمثابة فرق الوظيفة الخليطة **gross functional team** يقوم القائد الابتكاري مع تابعيه بتقسيم الى جماعات المهام حتى يتسنى لهم عمل المشروع ضمن الاقسام فقط وفي حالة عدم اكمال مهمة جماعات المهام وعدم البلوغ إلى نتائج يُكون القائد الابتكاري مع تابعه ما يعرف باللجان، هنا يقومون بتشكيل فرقة من أجل إعادة دراسة الموضوع دراسة تحليلية ومنهجية وهنا يوظفون الخبرة السابقة

في العمل مع الجماعة بصورة جد خاصة في تحليل الأزمة وتشكيل البدائل بشرط أن تناسب هذه الحلول الإبتكارية حاجات المنظمة وهنا مهمة اللجان جد معقدة لأنها تقف على ارضاء قيم الجماعة وانجاز المهمة وتكوين اتجاهات ايجابية في تقبل هذه البدائل وتوزيع الأدوار وتقبل التغيرات التي سوف تحصل من أجل تحقيق الأهداف المنظمة بجميع مجالات والأبعاد التنظيمية (عباس، 2004، ص34).

وقد حددت سهيلة عباس الخطوات التي يعتمدها القائد الإبتكاري في استخدام اسلوب الجماعي وقد وضحته في الجدول التالي:

جدول رقم (5) خطوات القائد الإبتكاري في استخدام أسلوب الجماعي

الخطوات	سلوكيات الجماعة	اهتمامات الجماعة	سلوك القائد
الخطوة الأولى التوجه نحو المهمة والجماعة	إستشارة القائد حول طبيعة المهمة والأدوار المناطة لأعضاء الجماعة والمناقشة الموضوعات بشكل اولي	من أنا في الجماعة، من هم الأعضاء، هل دوري مقبول وما هي المخاطر التي سوف نقوم بها	تهيئة هيكله الجماعات عن طريق اجتماعات دورية، تشجيع المشاركين في جميع المعلومات وتشجيع الإبتكار والآثار الفكرية
الخطوة الثانية: الصراع غير المسطر بين أعضاء الجماعة والقائد	كسب اسلوب التأثير لفك الصراعات والأزمات وهذا سلوك القائد أولاً ثم الجماعة ثانياً	حجم الأفكار التي تعد بها الجماعة وتوزيع الأدوار والأوامر وتقديم الدعم والتعاون بين الجميع دون استثناء	- مشاركة الجميع في حل المشكلات؛ - توجيه أفكار الجماعة وتحسينها؛ - مناقشة القرارات -توفير الموارد والفرص لإعفاء الجماعات لإنجاز الوظائف
الخطوة الثالثة: تشكيل الجماعات وتعاونها	دعم الأعضاء بعضهم بعض وتقوية علاقات الانسانية بين اعضاء الجماعة، شعور بالتعاون والتفوق بين الجماعات الأخرى وتوافق بين اداء الجماعات وما يرد القائد تحقيقه للمنظمة	-تقريب وجهات النظر حول المشكل المطروح؛ -انجاز المهام بنجاح	تفويض بعض الصلاحيات إلى اعضاء الجماعة وترشيدهم بكفاءة مع الدعم والتحفيز للتأكد من حصول على التغذية الراجعة
الخطوة الرابعة: الانتاجية والتميز	وضوح الأدوار لكل عضو والمبادرة الإبتكار وقبول الاختلافات بين أعضاء الجماعة وخلفياتهم واتجاهاتهم وهذا يساعد اداءهم.	-وضوح حلول للمشكلات بوضوح وإيجابية	وجود الحلول وتطبيق هذه البدائل الإبتكارية والاستفادة من التغذية الراجعة وممارسة القيادة الإبتكارية في تحقيق اهداف المنظمة مع مشاركة اعضاء الجماعة والحصول على نتائج

7-9 الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإبتكارية:لخصته سهيلة عباس كمايلي.

جدول رقم (6)يوضح الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإبتكارية.

المجالات	القائد التقليدي	القائد الإبتكاري
الأدوار	يحدد هو أولاً وأحياناً يشاركونهم وتحديد الأدوار	يحدد هو وتابعيه الأدوار يستخدمون المعلومات والتي تحدد الأدوار ويشاورهم للموافقة عليها
العضوية	هو الذي يحدد من ينظم اليه وإلى الجماعة، الذي يريد أن يضمه اليها ولا يراعي رغبات الأفراد والجماعات التي يريد ان ينظم إليها	يحدد المهارات أولاً ويشارك من لديه افكار في مهارات التفكير الإبتكار
المهام	يصمم مهام الاعمال ثم يسندها إلى الجماعة	يساعدهم في المهام ويخلق الدافعية ويدعم اعادة تصميم اعمالهم بما يتوافق وقدراتهم ومهاراتهم
الأهداف	يحدد أهداف بشكل عام وأحياناً فقط يشارك المرؤوسين	يعرفهم على جميع الاهداف ومدتها ويترك لهم باب المناقشة ووضع الاهداف مع جميع عمال التنظيم
بيئة العمل	يشرف بنفسه على تسيير وتنظيم بيئة العمل، ويستعين ببعض المختصين في مجال بيئة العمل أو خبراء	هنا أن الجماعة هي التي تأخذ على عاتقهم مسؤولية تغيير بيئة العمل وعرضها للقائد الذي قد يوافق أو لا يوافق على هذه التغييرات
المسؤولية	يتحمل المسؤولية الكاملة	يتولى القائد والجماعة حمل المسؤولية وأنها مسؤولية الجميع
التغذية الراجعة	يحدد المعلومات بما فيها دائرة التغذية الراجعة التي يحتاج اليها الاعضاء، ويقوم بتوفيرها ويتم ذلك في بعض الاحيان باستشارة اعضاء الجماعة، ويوفر القائد التغذية الراجعة لأعضاء الجماعة عن أدائهم	الجماعة هم من يحددون المعلومات التي يحتاجون إليها ويوفر لها ويساعدون القائد للاستفادة من هذه التغذية الراجعة بالإيجاب أو تصحيح الانحرافات التي حدثت في المنظمة

المصدر: سهيلة عباس

تعد نظريات القيادة الإبتكارية من أهم النظريات المعاصرة التي ظهرت بسبب التطورات التكنولوجية وكذا التطورات الحاصلة في العالم وقد مست المنظمات بمختلف مستوياتها ونوعياتها، مما انتج عنه المنافسة وأدت إلى ظهور مشكلات وأزمات وكذا تأثيرات البيئة الخارجية على البيئات الداخلية مما وجب على القائد خلق توازن، وهذا التوازن يتطلب نوعاً من الإبتكار.

وظهرت هذه القيادة الإبتكارية والتي قوامها التشارك والتعاون من أجل مراجعة هذه التحديات الخارجية وهذا ما تعرفنا عليه في العنصر السابق لهذه النظريات ولكن كيف يستطيع ان نتعرف على ان في المنظمة بأنه يوجد قائد ابتكاري، وهذا ما سوف نتعرض إليه في العنصر الموالي، وهي مؤشرات قياس القيادة الإبتكارية.

8- مؤشرات قياس القيادة الإبتكارية:

تعد القيادة الإبتكارية من أهم القيادات المعاصرة فهي تقوم على مدخل خاص بها، وهي جاءت نتيجة تبور القيادة السابقة مع ظهور التطورات الحاصلة والمحيطه بها، فالمنافسة والتكنولوجيا والثقافة والتغيير التنظيمي وغيرها من المتغيرات ساهمت في وجودها كغيرها من القيادات لها مؤشرات يعتمد بها على قياسها وكذا التعرف عليها ومن أهم مؤشرات ما يلي:

1-الابتكار الجذري: هو قيام المنظمة بالوصول إلى الفكرة الجديدة أو المنتج الجديد لأول مرة، وهنا المنظمة تعتمد على القدرة التكنولوجية وهذا المدخل يستخدم في المفاضلة بين حلين مختلفين وعند وجود المشكلة لأول مرة.

أ- **خصائص الابتكار الجذري:** من أهم الخصائص التي تدخل في هذا الابتكار ما يلي:

-يؤدي الابتكار الجذري إلى الوصول إلى حلول أو ظهور منتجات جديدة.

-يتطلب هذا الابتكار الجذري المخاطرة والجرأة وقوة في صنع القرار .

-يمثل هذا الابتكار الجذري محرك قوي لنمو المؤسسات بصفة سريعة.

ب- **مدخل الابتكار المتدرج:** يقوم هذا المدخل على ضرورة التحسين المتواصل، وهو اسلوب يعتمد على اجراء التعديلات الجزئية وهو سهل الاستجابة ومن صور ازالة بعض القرارات الخاطئة التي لا تخدم التنظيم، إزالة التكاليف الزائدة في العملية الانتاجية إضافة إلى مزايا جديدة زيادة في الاستمرارية ودعم الميزة التنافسية

ج-**خصائص الابتكار المتدرج:**

-يقوم على البدء لما هو موجود وقائم سواء من قرارات سابقة تكنولوجيا أو موارد الحالية للمؤسسة.

-يشمل الاتجاه الأكثر ملاءمة للقطاعات الصناعية وتسديدة المنافسة وسريعة التغير .

-ملائم للمؤسسات الاقتصادية شحيحة الموارد. (عبود، 2003، ص 175)

2-التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

يعتمد القائد الإبتكاري على التخطيط الاستراتيجي، فهذا يساعد على اعطاء الصورة المستقبلية للمنظمة وكذا تطويرها فهو يرسم أهداف ورسالة المنظمة ويسعى إلى تحقيقها.

-**مفهوم التخطيط الاستراتيجي:** هو العملية التي تحدد بموجبها رسالة المنظمة والأهداف التي ترغب في تحقيقها والاستراتيجيات والسياسات التي تحكم في استخدام الفعال لموارد المنظمة ومع رسم خطة محكمة لتحقيق أهدافها وفق خطة رئيسية يكون فيها خطوات ومسارها التي تمشي عليها المنظمة خلال الفترة زمنية تمتد من الان إلى تاريخ معين في المستقبل ويجب على في فترة وضع أهداف محددة وفق بعد زمني وتم تحديدها كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي (المصري، 2002، ص 190).

يعد التخطيط الاستراتيجي في القيادة الابتكارية على مشاركة جميع مستويات التنظيمية ومشاركة ما بين المدراء والرؤساء والعمال، فهو يقوم على:

-إيجاد خطة فعالة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات.

-مشاركة بروح العمل الجماعي وتكون متعددة الفرق في العملية التخطيطية.

-العمل على تطوير المنظمة وفق خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

3-التفكير الاستراتيجي:القائد الابتكاري يجب أن يكون لديه تفكير استراتيجي لأن التفكير السليم والاستراتيجي ليس سهلا بل أمر في غاية التعقيد، كما أنه غاية في الأهمية، هو شرط من شروط القائد الابتكاري ليضمن به تطور المنظمة وأن يعمل على التفكير العميق والهدوء وأخذ الوقت الكافي، ويجب أن يتعد عن تلك المشاعر العاطفية والتقليد في المزاج والمشاعر المفرطة وهذا من أجل أن يكون قراره سليما وصائبا يخدم مصالح المنظمة وهذا يساعده في وجود أفكار ابتكارية فعالة وهادفة وموضوعية.

-خصائص التفكير الاستراتيجي:

-أن تكون مفتوحة لا مغلقة في إطار يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

-أن تكون قابلة لتحقيق الأهداف إلى التحسين والتطور المستمر.

-أن تكون شاملة من أعلى المستويات إلى أصغرها وأن تفسح المجال للبيع في أم يبدو ما يريدون وأن يعلموا ما يعتقدون في إطار النظام والحدود المعقولة (نجيم، 2012، ص 52)

4-المجال الإداري:وهو مجال من مجالات الابتكار الإداري يقوم على الإهتمام بالعمليات الإدارية بصفة سريعة، وإحداث التغييرات في المنظمة كالتفاوض وتحديد البدائل وإتخاذ القرار ووضع البرامج في المجال الإداري، والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهناك من يرى أنه يشمل مجالات أخرى في التنظيم مثل Daniel Robey الذي يرى أنه سيحل أيضا الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال العمليات الإدارية التالية:

5-الأهداف: يعرفها **Simon Hlilton**: هي مجموعة من الأفكار تعرضها ظروف معينة والتي تقوم على البدائل واتخاذ القرارات وهذه القرارات يجب أن تعكس فعلا أهداف المنظمة وليس الأهداف الشخصية للقائد (Simon, 1960, p35).

-يعرفها March: هي جميع الأهداف التنظيمية، وترتبط بالأطراف ذات المصلحة لتحقيق مطالب التنظيم والبحث فيها التكيف والتقليل من الأحداث الطارئة وضرورة التنبؤ بها وتجنب الأزمات والمشكلات وتشجيع الابتكار والابداع وهذا بمشاركة أكبر عدد ممكن من الأهداف من مختلف مستويات التنظيم في وضع الخطة والمناقشة وإبداء الرأي (March, 1963, p23).

- أ-أنواع الأهداف: تختلف الأهداف حسب مجموعة من المعايير .
- أهداف حسب تداخلها: وهي نوعين، العامة والمحددة.
- الأهداف العامة: وتكون وفق المستوى الإدارة العليا، وهي طويلة الأجل وتتطلب مشاركة جميع العاملين فيها، وهذا لتحقيقها وتؤثر على المنظمة ككل ومنها الاستمرار، البقاء والتنمية.
- الأهداف المحددة: وهي قصيرة المدى، سهلة التحقيق كالتوسع، التنوع، إعادة التنظيم وتطوير العلاقات.
- الاهداف الرئيسية التكميلية الفرعية:
- أهداف رئيسية: وهي أهداف العامة والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهي النمو والاستقرار
- أهداف تكميلية: وهي أهداف تخص المشرفين والعمال.
- أهداف فرعية: وهي أهداف مترابطة تتطلب تعاون فردين في تحقيقها.
- الاهداف حسب طبيعتها: وهي تكون أهداف نقدية وغير نقدية.
- أهداف نقدية: وهي الأهداف التي تحقق الأهداف النقدية مثل الأرباح، المبيعات والاستثمارات السيولة.
- أهداف غير نقدية: وهي اقتصادية وغير اقتصادية.
- أهداف نقدية اقتصادية: مثل تحقيق نتائج اقتصادية عن طريق الخدمات وتحقيق السيولة في الصناعات والزراعة وهي الزيادات المختلفة.
- أهداف نقدية غير اقتصادية: تكون ذات طابع اجتماعي وسياسي وثقافي، مثل سعي المنظمة أو مكاسب ربحية ومكاسب سياسية.
- أهداف حسب النشاط: وتكون تسويقية، مالية، إنتاجية، تمويلية، إبتكارية(الشرقاوي، 1995، ص 174-175)
- 6:التخطيط:**إن التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه العمل في المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته.
- عرفه جونز:** التخطيط هو اختيار في جوهره وتظهر الجلبة إليه عندما يتم العثور على البدائل من التصرفات الممكنة.
- يتضمن التخطيط جانبين أساسيين في المنظمة وهما:
- النشاط الذهني المسبق وهو التفكير التخطيطي للمدير .
- الطرق والأدوات الملزمة للتصرفات الفعلية في المستقبل.
- والتخطيط دائما يعتمد على وجود خطة سليمة وهي تعتمد على مؤشرين هامين وهما:
- المؤشر الاول: أن تكون الخطة مقبولة ومنظمة من طرف القائد والمرؤوسين، ومقبولة أيضا من مجموعات المنفذين.

-المؤشر الثاني: أن تكون قابلة لتنفيذها ولها مستثمرين وميزانية وتدعمها القوانين واللوائح.

أ. مراحل التخطيط: يعتبر التخطيط مرحلة من مراحل الدورة الادارية، فهو على :

-وصف موضوع التخطيط.

-جمع البيانات والمعلومات.

-تقييم المعلومات والبيانات.

-تقييم التوقعات والمخاطر.

-تقييم البدائل.

-إتخاذ القرار المتوقع المخطط.

-الرقابة والتقييم الفعلي.

ب. أنواع التخطيط: هناك نوعين من التخطيط أكثر شيوعا وهما تخطيط طويل الأجل، وتخطيط قصير الأجل:

-تخطيط طويل الأجل: هو عام وشامل يكون في الإدارة العليا 5 سنوات أو أكثر.

ومن أنواعه الأهداف العامة، والسياسات وخطط تنفيذية طويلة مثل النمو والتطور ونتاج كميات كبيرة من المنتجات.

-تخطيط قصير الأجل: محددة وتنفذ ه الإدارة الدنيا، سنة أو أقل.

-يساعد في رسم النشاطات المستقبلية وتحديد المواقف المعينة؛

-يعد التخطيط مفتاحا للتطور والنجاح من خلال التوجيه، الموارد المتاحة مما يزيد من حماسة ودافعية للعاملين من خلال اشراكهم في عملية التخطيط (Humpden, 1990, p225).

7-التنظيم:تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وهو بمثابة الترتيب النموذجي يهدف إلى إجراءات التنظيم.

يقوم التنظيم على تحقيق أهداف التنظيم فهو يعتمد على تقسيم نشاط المنظمة الكلي إلى مهام جزئية منسقة ومسطرة، ويتضمن جانب موضوعي وجانب زمني، وجانب تخصصي، كل هذه الجوانب تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة، فهو يقوم على ثلاث مؤشرات:

-المؤشر الأول: يجب أن يكون التنظيم يساعد في توجيه الأفراد وفق سلوكياتهم وطرق عملهم؛

-المؤشر الثاني: أن يستخدم تقنيات توافق عمليات ومراحل التنظيم؛

-المؤشر الثالث: أن يكون التنظيم بعيدا على عن التعقيد والتداخل ويكون مرن ومساير لبيئة تسديدة التغير.

أ-خطوات التنظيم: هناك مجموعة من الخطوات التي يسير عليها التنظيم من أهمها:

-**تقسيم العمل:** ويكون وفق المستويات التنظيمية وهو يقسم العمل الافقي، وتقسيم العمل العمودي من حيث التسلسل من الأسفل إلى الأعلى والتفريق بين العمل الإداري والتنفيذي.

-**التخصص:** وهو يخص انجاز جزء من عمل واحد من الكل.

-**التنسيق:** يعني إيجاد التكامل بين المهام والوظائف المختلفة الناتجة عن تقسيم العمل.

-**المركزية واللامركزية :** مرتبطان بتفويض المهام، فعندما تفوض السلطة من أعلى لأسفل تكون اللامركزية والتي تعني عدم التركيز السلطة أم المركزية فتعني السلطة حيث يحتفظ الرئيس الاعلى بالسلطة ولا يفوض شيئاً منها لغيره.

8-**التوجيه:** هو العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيههم لإرشادهم والتنسيق بين جهود قيادتهم لتحقيق الأهداف، يعتبر التوجيه إلى جانب التخطيط والتنظيم من أهم أهداف الإدارة وهي وظيفة ذات ارتباط قوي بالأفراد بتنفيذ الأهداف المسطرة ولم تتم هذه العملية إلا بتأثير السلوك على الأفراد وإرشاد القادة والمرؤوسين وهي تعتمد التوجيه على مجموع من عمليات وهي:

-**الإتصال:** وهذا نظرا لأن القادة يقضون أكثر من 80% في عمليات الإتصال اليومية في اطار التوجيه وهو عملية يتم بمقتضاها توصيل المعلومات من شخص إلى اخر يقصد القيام بعمل أو احداث تغير ما.

-**الإشراف:** هو اصدار الأوامر والتعليمات ومناقشة الاهداف.

-**القيادة:** لقد سبق وأن اشرنا إلى القيادة فهي احدى عمليات التوجيه فدور القائد هنا التوجيه إلى العمل وخلق الدافعية لديهم ليضمن نجاح العمل فالقيادة هنا تقوم على التأثير على العمال وتحفيزهم لتحقيق اهداف التنظيم.

-**الدافعية:** هي المحرك الذي ينشط ثم يوجه السلوك الانساني ويجب على المنظمة أن تتسج جو من الاستقرار والثقة ووضع اهداف مقبولة وخلق هيكل تنظيمي يعمل على تنسيق الجهود والمهام والأعمال يتلاءم وقدرات ومهارات العاملين وهذا بخلق دافعية ايجابية للعمال (Alain, 2002, P135).

9-**الرقابة:** وهي المرحلة الأخيرة للعمليات الإدارية وهي التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط المسبق:

-**عرفه Hennenger Vacher:** هو التحقيق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات والاجراءات والتعرف على أسباب الانحرافات وتصحيحها (Henninger, 2000, p97).

-**عرفه هنري فايول:** هو التحقيق من أن كل شيء حدث وفق خطة موضوعة وتساهم الرقابة في التعرف على جميع الأخطاء ونقاط الضعف وهذا يساعد على تجنبها مستقبلا وتصحيحها (عبد الله، 2002، ص 170)

أ-معايير الرقابة:

-معايير إدارية: تتضمن التقارير اللوائح وتقسيمات الادارية وهي مقاييس ادارية وهذه تساعد به عملية الرقابة داخل التنظيم.

-معايير تقنية: وهي الرقابة على سير العمل وتطبيق طرق الانتاج والعمليات والآلات والمواد ومعايير السلامة.

-معايير الأداء: هنا يقيس المديرين الأداء ويحددون ان كان يتناسب مع المعايير المحددة اذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة.

-تصحيح الانحرافات: وهي وضع مقاييس موضوعية ومضبوطة عن تلك المعايير الاولى التي كانت غير دقيقة وهشة (الزغبى، 1997، ص 102).

10- المجال الفني: هو قدرة القائد الابتكاري على التأثير على التابعين من خلال السماح لهم بتقديم الابداعات وتوظيف الخبرات وأجواء المناقشات والقدرة على التنسيق والتغيير.

-ويرى **الدويك** تسيير أنها احدى مجالات التي تكسب من خلال الممارسة والمعرفة العالية والخبرات المتراكمة والقدرة على التحليل وتحمل المسؤولية والقدرة يلي الحل المشكلات وتبصير العاملين بما لديهم من قدرات وتوظيف خبراتهم بالأساليب منظمة والقدرة على المناقشة لنتائج القرارات والعمل وعرض المعوقات وصعوبات التي تعترضهم في تنفيذ الخطط.

-ويرى **صقر عاشور** أن المجال الفني وأحدى المهارات الفنية يجب أن تتوفر في شخصية المدير والمتعلقة بمجالات مختلفة في العمل الوظيفي وأخرى تتعلق بالتعلم وتطوير الادارة ويكون هناك توازن وعدم إهمال مجال على حساب آخر (عاشور، 1996، ص 201).

11-المجال التصوري: هو قدرة القائد على اعطاء التصورات المستقبلية ووضع خطط وبرامج وافاق للإبقاء على حياة المنظمة لمدة اطول، أو متعلقة بتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى **Yves**: هي قدرة القائد على التصور والتمثيل والنظر إلى ما وراء الحالات (Yves, 1999, p205) كما حدد الخصائص التي تساعد المديرين على أداء واجباتهم بكفاءة وأجمعها بقدرتهم على المبادرة وتقدير العاملين والتخطيط والضبط والنظام والقدرة على المناقشة وإتخاذ القرار.

ويرى **حسن راوية**: أن القيادة الفعالة تقوم على دعم التابعين ومشاركة الجميع بتحقيق أهداف المنظمة ووضع خطط مستقبلية لضمان حياتها وبقاءها.

كما يرى **Mckenna**: أن السرعة في اتخاذ القرار والشجاعة والتغلب على المخاطر والهدوء تحت الضغط الشديد وسرعة البديهة والعمل بروح الجماعة كفريق يحمل قيم الاخلاص والأمانة والاستقامة والشرف، كلها امور تؤدي إلى التعاون واعطاء صورة مستقبلية لإبقاء حياة المنظمة مدة أطول. (راوية، 2000، ص 15).

إن المجال التصوري يعد قدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة والتناسق المؤثرة لأجزاء العمل المختلفة، وأنها انعكاسات لمهارة المدير وطريق استيعابه لاستجابات الاتجاه الذي يجب أن ينمو فيه العمل. ويعد المجال التصوري من أصعب المجالات عند القائد الابتكاري، فهو يمثل مستوى النضوج لكل أبعاده النفسية والاجتماعية والتنظيمية والقدرة على التأثير على التابعين وبعث في رؤية مستقبلية مع توظيف عملية الابتكار، فهو يقف عند ثلاث نقاط أساسية في هذا المجال وهي:

-الخبرة السابقة

-ربط الأسباب والنتائج لبناء نظرة تصورية

-القدرة على حل المشكلات بناء برامج وخطط المنظمة والعمل على تقليل المخاطر.

12-المجال التقني: ويعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وهو يتضمن تقديم الأفكار الجديدة وطرق وأدوات في أغلب الأحيان تشكل تقنيات جديدة، وقد أشار **Smeds** أن الابتكار في المجال التقني يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني، وهو طرح أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة بطرق تكنولوجية وقبول المجتمع لهذا التغير وتوسعة بسرعة كبيرة في مختلف المجالات (الصرن، رعد ، 200 ، ص 30).

13-المجال الإضافي: يعد من مجالات الابتكار وهو يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية، ويرى **DamanPour** أنه ابتكار اضافي أو مساعد يدخل في تشكيل حدود البيئة التنظيمية وهي تهدف إلى تحسين الخدمات وإضافة أفكار ابتكارية ومنتجات وهي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للوظيفة، والمؤسسة، مثل برامج تنمية الوظائف العالمية والمكاتب العامة، وهي تحدث تغييرات في المهام وأهداف قصيرة المدى وهياكل التنظيمية، فهذا المجال يذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة، وفي نفس السياق أشار **Alas** أن الابتكار الإضافي هو ابتكار مساعد يقوم على التطور وتعزيز البرامج وتغيير فكرة تقليدية يضاف إليها إبتكارا إضافيا (شارلز مارجيرسون، 2005، ص 72).

تعد هذه المجالات الأكثر شيوعا في المنظمة، وخاصة في القيادة الابتكارية، فهي مزيج من النشاط الانساني والاداري وطرق التفكير وكذا استخدام هذه المجالات مع التابعين وهذا كله من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ويتحدد كلها بقدرة القائد وقدرته أيضا على التنسيق الفعال بين مختلف مستويات الموارد او التنظيمية مما يجعل الأداء عملية إدارية تسير نحو التقدم والتطور وتجنب نقاط الضعف والانحرافات وهذا لا يكون الا ضمن مهارات القيادة الابتكارية والذي يمثل الجزء الأكبر في هذه المجالات.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل موضوع القيادة الابتكارية وقد تعددت المفاهيم حول هذا العنصر وما نستخلصه من هذا الفصل أن القيادة الابتكارية ليست بعملية سهلة، وأن القائد النمطي لم يعد يتمتع بمهارات التفكير الابتكاري والابداعي، ويسعى دائما إلى تحويل التابعين له إلى قادة ابتكاريين، فهي عملية عجزت عنها باقي القيادات الأخرى وخلق قادة متميزين مبتكرين بقاعدة معاصرة تحكمهم روح العمل الجماعي وتحقيق أهداف المنظمة كقوة لديها القدرة على مواجهة التغيرات والمنافسة والتطور وخلق التكيف على جميع مجالات التنظيم الإدارية والفنية والتصورية.

الفصل الثالث : المناخ التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم المناخ التنظيمي
2. نظريات المناخ التنظيمي
3. أبعاد المناخ التنظيمي
4. أنواع المناخ التنظيمي
5. مستويات المناخ التنظيمي
6. محددات المناخ التنظيمي
7. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
8. طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي
9. قياس المناخ التنظيمي

خلاصة

تمهيد

يعد المناخ التنظيمي من أهم وحدات المحاور التنظيمية، فقد ظهر منذ النصف الثاني من القرن العشرين وقد اقترن بعدة مفاهيم ومصطلحات للتعبير عنه، مثل البيئة التنظيمية، وجو العمل، والمناخ التنظيمي، والمناخ الاجتماعي، والمناخ المؤسسي، والمناخ الإداري، ورغم اختلاف هذه المصطلحات إلا أنه يعبر عن جو ومناخ العمل، والذي يحدث تفاعلاً بين مختلف عناصره، وله أبعاد مختلفة، فهو يمس الفرد والمنظمة مما يكون صورة مدركة لطبقة هذا المناخ سواء كان سلبياً أو إيجابياً، كما أنه يتأثر بأبعاد مختلفة كالقيادة والاتصال والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي وغيرها من المتغيرات التنظيمية وهذا ما سوف نعرفه في الفصل الثالث من المناخ التنظيمي

1- مفهوم المناخ التنظيمي:

بدأ الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي في دراسات الفكر الإداري والسلوكي في الثلاثينيات من القرن العشرين، إذ قدمت الأفكار الأولى في دراسة المناخ المدرسي، إلا أن هذه الدراسة كانت جد بسيطة، وفي سنة 1939 قام لوين وآخرو بالدراسة الأولى في مجال المنظمات لدراسة الانماط القيادية على المناخ الاجتماعي، إلا أن هذه الدراسة قد أخفقت في تقديم أسس مفاهيمية، ومقاس محدد لمفهوم المناخ التنظيمي، ثم قام كل من Fleis Hman 1953 و Lewin 1958 ركزا على السياسات التنظيمية الرسمية وحاجات العاملين وقيمهم، إلا أن هاتين الدراستين لم تتمكنتا من تقديم واضح ومتكامل للمناخ التنظيمي، لكن نستطيع القول أن هذين الباحثين قد فتحا الباب للبحث في موضوع المناخ التنظيمي، وبالفعل زادت جهوده. (اسماعيل، 2012، ص6).

وبدأت دراسات المناخ التنظيمي تأخذ منحى آخر في إطار العملي المحدد مع بداية الستينات من القرن العشرين، ولقد تعددت المفاهيم حول المناخ التنظيمي، وهذا حسب الاتجاهات والمجالات التي يدرسها كل باحث ودارس في مجاله من مجالات العلوم المختلفة، فهناك من يجمع، وهناك من يفصل في مفهومه، وسوف نعرض أهم التعريفات حتي يمكن الإلمام بشكل مقبول بمختلف هذه المفاهيم، وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

-المناخ: هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا أنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إداريا وتنظيميا، فهو يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية والمستمرة المتكررة بين العاملين في المنظمة، والتي تشكل بدورها أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي، والتنظيمي. (موسى، 1999، ص 397).

-التنظيم: يشير هذا المصطلح إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية مثل المصنع، الجامعة، فعبارة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت ذات طابع صناعي، فلاح، إداري، شريطة أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة. (غيث، 1992، ص 13-14).

-عرفه Forehand and Climer: هو مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها من غيرها من المنظمات والتي يتميز بها بالثبات النسبي وتوتر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة (Forehand 1964, P40)

-عرفه Hellrigeland solcum: وصفو بأن المناخ التنظيمي هو جميع الإدراكات حول التنظيم والتي تتبثق من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه ومع البيئة المحيطة (Hellrigeland, 1974, P255)

-عرفه الشريني عبد الفتاح: هو تلك الخصائص التي يدركها العاملون وهي مرتبطة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم، وتحدد نتيجة السياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة فضلا عن اتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها، ويكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد التنظيم. (عبد الفتاح، 1989، ص33).

-عرفها لتوين وسترنجر: أنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على الدوافع والسلوكيات. (حليمة، 1992، ص 31).

-عرفه الذنبيات محمد: هو مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات. (محمد، 1999، ص 37)

-عرفه بحر يوسف: هو مجموعة من السمات والخصائص التي تقسم بها المنظمة، والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها على تحقيق سبل الرضا والتحفيز ويعكس على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (يوسف، 2005، ص 260).

-عرفه حيدر عبد المحسن: المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة وهو يشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف والعامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتوجه اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها، وتحدد رضاه واداءه. (عبد المحسن، 2006، ص 22).

-عرفه القريوتي محمد: هو مجموعة من الخصائص البيئة الداخلية للعمل والذي يتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر، يفهمها العاملون ويدركونه مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكياتهم. (القاسم، 2009، ص 170).

-عرفه العميان محمود: هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر في الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل التنظيم. (محمود، 2013، ص 305).

-عرفه سلمان أحمد: هو مجموعة العناصر والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة الداخلية والمميزة لها بالثبات النسبي وقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم والتي يمكن إدراكها من خلال التفاعل الأفراد والجماعات على حد سواء مع متغيرات التنظيمية في بيئة العمل. (سلمان أحمد، 2014، ص 10).

-تعريف الباحثة: هو الإطار العام الذي تعمل فيه المنظمة وفق منهج علمي مع توفير شروط العمل للعامل بمختلف أبعاده، وهو محصلة الظروف والأجواء التي تكون داخل المنظمة، وانعكاس جميع الخصائص البيئية الداخلية والخارجية للتنظيم، والتي تؤثر على كل شخص ينتمي إلى التنظيم مما يعطي الفرد العامل انعكاس رد فعل واتجاه معين حسب المناخ التنظيمي السائد، وهو يتميز بالثبات النسبي.

ويتضح من خلال مما سبق أن المفاهيم حول المناخ التنظيمي تأخذ عدة أشكال وهذا راجع إلى تعدد المجالات الإدارية والتنظيمية، ولكنهم أشركوا في بعض النقاط منها أن المناخ التنظيمي هو محصلة تفاعل القوى البشرية والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويرى زويلف مهدي يمكن النظر إلى أن المناخ التنظيمي على أنه:

-يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات عن غيرها؛

-يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة؛

-يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك العاملين داخل المنظمة؛

المناخ التنظيمي هو عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة(زويلف مهدي، 1998، ص 167).

وبهذه الدراسة يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو دائما يمثل مجموعة الخصائص التي تميز به بيئة العمل داخل المنظمة وتعطي نوعا معينا من القيم - الاتجاهات - السلوكيات بين مختلف مستويات التنظيم والتي تتعكس على مستويات الأداء والرضا والالتزام، ورغم تعدد المفاهيم، اختلفت أيضا النظريات في تغيير المناخ التنظيمي سواء في نظريات علم الاجتماع أو السلوك التنظيمي، وهذا ما سوف نتطرق إليه في العنصر الموالي، وهو نظريات المناخ التنظيمي.

2- نظريات المناخ التنظيمي :

تعد المنظمة هي المحرك الأساسي في تكوين إطار معرفي لعدة مجالات، فهي تقوم بالبحث والدراسة وإقامة التجارب من طرف الباحثين والمنظرين فيها، ويعد تأسيس النظرية من أولى المهام التي يقوم بها كل باحث بهدف كشف كل المتغيرات المتصلة بالمنظمة.

ويعد المناخ التنظيمي أحد المتغيرات التي يتناولها التنظيم في مجال السلوك التنظيمي، وإن كان علم الاجتماع قد سبق تناول هذا المتغير إلا أن البحث والدراسة قد يؤدي للباحث إلى إشراك وإسقاط بعض العوامل أو المؤشرات الدراسة ضمن تخصصه، فسوف نتناول المناخ التنظيمي من خلال هذا العنصر نظريات المناخ التنظيمي، وهو وفق النسق الاجتماعي أولا ثم ضمن وجهة نظريات السلوك التنظيمي ثانيا، لكن قبل أن نتطرق إلى هذا يجب أن نتعرف على مفهوم النظرية.

1- مفهوم النظرية : هي مجموعة من الفرضيات أو المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما، وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة واضحة ومتناسقة عن موضوع معين، فالنظرية أداة من أدوات العلم والمعرفة، وتؤدي عدة وظائف. (محمود سلمان، 2004، ص 31).

2-عناصر النظرية:

- تقوم النظرية على الكشف وإيجاد العلاقات.
- تقوم النظرية على المنطق العلمي وفقا لمناهج وأصول البحث العلمي.
- تعمل النظرية على التنبؤ بالحقائق وأشكال السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي على دراساتهما في شكل ظواهر .
- تكشف النظرية مواطن الضعف والقوة في تفسير الظواهر .
- تقترن النظرية بالدليل النظري والميداني وعلى التوثيق العلمي (ابراهيم، 2015، ص 68).

4-أنواع النظريات :تنقسم إلى نوعين

- 1-النظرية الوصفية **Descriptive theory**: تهدف إلى وصف أجزاء الظاهرة من الواقع المعاش، واستخلاص مبادئ وأسس ثابتة تغلف الواقع، وهذا النوع محدود الهدف قليل الفائدة.
 - 2-النظرية المعيارية **Normative theory**:وتعرف أيضا بالنظرية المثالية، تقوم بدراسة السلوك البشري، وتقوم بشرحه وتوسع في تبسيطه لإقناع الآخرين به، كفلسفة الحياة المثالية، أي أنها مثالية تتسامى بالواقع إلى وضع مثالي من حيث أنها تقرر ما يجب أن تكون عليه الأوضاع الحياتية.
- وما نلاحظ أن أغلب النظريات الإدارة هي من النوع الثاني محاولة تحديد سلوك مثالي للمنظمات والسلوك البشري.

ولقد حاول الباحثين في مجال الإدارة خاصة في القرن العشرين تحديد بعض النظريات التي تخدم مجال العمل الإداري وما يحط به من متغيرات تنظمه، ومن بينها المناخ التنظيمي وهو موضوع الدراسة البحثية والتي أثرت على السلوك التنظيمي وسوف نلاحظ أن كل نظرية توصلت إلى نتائج مختلفة منطلقة من منطلقات معينة ومن وجهة نظر معينة، وهذا ما إعتدته الباحثة في إسقاط لبعض النظريات التي لها علاقة بالمناخ التنظيمي فهي تشترك معه في بعض المؤشرات وسوف نتطرق باختصار إلى هذه النظريات.

3-نظريات علم الاجتماع :

- أ-نظرية التنسيق الاجتماعي بارسونز تالكوت Talkot Barsouniz:تتسم هذه النظرية وفق النسق الاجتماعي لتحقيق الأهداف فنسق الفعل يعني تنظيم العمل وتبسيطه وفق لكل وحدة ضمن علاقات تفاعلية بين الفاعل والموقف المحيط (جي روشيه، 1981، ص 70).
- ويرى بارسونز أن النسق هو الإطار المرجعة والمعيارية لتحقيق الهدف ويكون اما النجاح أو الفشل، (الفتحي، 2007، ص 33).

وبناء على هذا التفريق ناتجا نستنتج أن النسق الاجتماعي هو نسق الفعل ونسق السلوك الانساني وهو التفاعل بين مجموعة من الفاعلين تنشأ عنها الأنساق الاجتماعية، وفق شبكة اجتماعية ويجب أن يشبع هؤلاء الأفراد المتفاعلين، ويجب تلبية حاجاتهم وهذا لخلق قيم تستطيع المنظمة تسييرهم، لأن كل سلوك له وحدة من الأعمال وكل عمل يحتاج إلى نسق معين، وتفاعل هذه الأجزاء يؤدي في الأخير إلى التكامل.

ويرى بارسونز أن المنظمة هي عبارة عن بناء نسق مؤسستي، حيث يقوم إن المؤسسات هي بذات الوقت نتاج عوامل موجهة لفعل الانسان في المجمع وأن النسق المؤسستي، يرتقي إلى متطلبات الوظيفة كأفراد وأنساق اجتماعية.

ويرى بارسونز أن المؤسسة عند تجنبها الصراع التنظيمي يجب ترتيب جو العمل أو مناخ العمل وتقسيمه إلى ثلاث أنماط، وهي:

-النمط الأول: ويكون توزيع الأدوار حسب المواقف المتفاعلة وهنا يكون إلا ضمن هيكل تنظيمي.

-النمط الثاني: خلق مؤسسات أدائية محددة الأهداف.

-النمط الثالث: خلق مؤسسات متفاعلة (الدامجة) الهدف منها تنظيم العلاقات بين الأفراد للتخلص من الصراعات.

لذا فالعمل وفق أنساق في المنظمة يخلق التكامل والاستقرار، وهذا ما لا يتحقق إلا في مناخ تنظيمي متفاعل وفق نسق اجتماعي يعمل على تحقيق الأهداف.

ب-النظرية البيروقراطية لماكس فيبر Max Weber: يقصد بهذه النظرية وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر في أداء السلوك التنظيمي (سعود، 1977، ص38).

وهناك من أطلق عليه النموذج المثالي لأنه يحدد طبيعة التنظيم البيروقراطي من حيث الموضوعية، الرشد، الانضباط، الدقة، السرعة، الاستقرار، الاستمرار، الرقابة- التعليمات، وقام كل من سلزنيك وميريتيون (1943-1957) بدراسة هذا النموذج، وكشف عن نقاط الضعف فيه، حيث وجدوا أن فيبر ركز على الاشراف الدقيق والرقابة لسلوك اعضاء التنظيم، وكذا تطبيق القواعد والتعليمات يؤدي فعلا إلى استقرار السلوك، لكن في نفس الوقت إلى جمود التنظيم والنمطية على الأعمال والسلطة الرسمية تؤدي إلى كره العمال نحو العمل وجعل من الرقابة وسيلة لتنفيذ الأعمال والمصالح والأهداف، فطبيعة النظام البيروقراطي يوصف بالجمود والثبات وينتج عنه شكاوي العمال وتضرهم، (السعود، 1977، ص 43).

كما أغفلت هذه النظرية محتوى العلاقات الانسانية في نمودجه المثالي لهذه النظرية لتتجه بالإنتاج وفق أسلوب قيادي بيروقراطي، ولا يهتم بالأفراد، أما المناخ التنظيمي السائد في هذه النظرية فإنه جامد وروتيني، وسيطر عليه النمط القيادي البيروقراطي، وجعل الرقابة هي الوسيلة الوحيدة في زيادة الإنتاج والاداء تنفيذ

اللوائح والتعليمات، ولا يهتم بمستوى العلاقات الانسانية، وقدرات ومهارات العمال، كما أنه لا يشجع روح الابتكار والابداع، وبالتالي فإن المناخ التنظيمي مناخ بيروقراطي وغير منتج وداعم ومحفز بطاقات العمال، والهدف منه تحقيق أهداف المنظمة فقط، دون النظر إلى أهداف العمال وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والتنظيمية.

4- نظريات السلوك التنظيمي :

أ-نظرية العلاقات الانسانية التون مايو **Elton Mayo**:تعرف هذه النظرية في المدخل السلوكي في مجال السلوك التنظيمي بمدرسة العلاقات الانسانية، فهي جاءت كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي التي نظرت للإنسان أنه مجرد آلة فقط، ويعتبر التون مايو أو مكتشف الاتجاهات النفسية وردود أفعال العامل التي تحصل له في محيط وجود العمل، وقد كانت التجارب التي أجراها في شركة وسترن الكتريك بمصنع الهاوثون أن أهمية العلاقات الانسانية هي محرك الانتاج حيث توصل في دراسته إلى ما يلي:

-أن كمية الانتاج التي يؤديها العامل تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية.

-تؤثر كل من القيادة والاتصال والمشاركة في توطيد العلاقات الانسانية.

-وجود كل من الحوافز المادية والمعنوية خلق رضى لدى العمال (الهاشمي، 2006، ص 78).

إن ظروف العمل ومناخه التنظيمي الذي يكون سائدا للمنظمة وهو الذي يساهم في الاداء والانتاج من حيث:

-الفرد: إذا كان المناخ إيجابي وفعال فإنه يهتم برغبات واشباح حاجات الفرد، وبالتالي يقوم المناخ التنظيمي بتوفير الرعاية والاهتمام من قبل اصحاب المنظمة مما يخلق دافعية لديهم نحو انجاز الأعمال.

-الانسجام: وهنا التعاون والمشاركة فإذا كان المناخ التنظيمي يشجع مبدأ التعاون والمشاركة في الأعمال والمهام، وإن هدف المنظمة هدف واحد، فإنه يخلق الانسجام والتشابك، وحينما يكون المناخ سلبي لا يهتم سوى انجاز الاعمال، فإن النمطية تكون هي التي تتحكم في إنجاز المهام، وبالتالي يكون نقص في الاداء، كما أن التعاون يخلق العمل الجماعي وتجمعهم نفس الظروف ومناخ العمل.

-الإتصال: وهنا يكون المناخ التنظيمي مشجع لجملة العمليات الاتصالية، وكذا يخفف عراقيل انسياب المعلومات خاصة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، مما يعطي نمطل معيناً من الاتصال يتمشى وفق المناخ التنظيمي السائد.

-الهيكل التنظيمي: يعمل الهيكل التنظيمي على توزيع المهام والأعمال بين أفراد التنظيم وأحياناً تشابه المهام والأعمال وحين مستويات التنظيم يؤدي إلى خلق نوع من العلاقات الانسانية وهذا يساعد المناخ التنظيمي في إعطاء المهام المناسبة لكل فرد، اي بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ومنه نستنتج أن نظرية العلاقات الانسانية قد اهتمت بجانب المناخ التنظيمي من حيث النظر إلى الجانب الايجابي داخل التنظيم، فهو يحب الرعاية والاهتمام واشباع الحاجات الفردية وإن يتعرف على حالات وأوضاع العمال، كما أن انواع المناخ التنظيمي مع مستوى العلاقات الانسانية قد ينتج عنه إما رضى أو عدم رضى، فالمناخ الذي لا يراعي حاجات الأفراد ويهمه الانتاج فقط فإنه يؤدي إلى ظهور الصراعات والشكاي والاضطرابات، وهذا ما ليس في صالح المنظمة. أما المناخ الذي يبحث عن حاجات العمال فهو يدفع إلى الانتاج وتحريك الدافعية لإنجاز المهام، وبالتالي تحقيق أغراض المنظمة كما أن الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحتى المشاركة في حلول مشاكل المنظمة يزيد من مستوى الابداع والابتكار ويكون مناخ تنظيمي يسوده مستوى عالي من العلاقات الانسانية والتنظيمية ويحفظ به كرامة العامل واداء

جدول رقم (7) يوضح المناخ التنظيمي من وجهة نظرية العلاقات الانسانية

مستويات المناخ الإيجابي				
المتغيرات	الأفراد	الانسجام	الإتصال	الهيكل التنظيمي
العلاقات الانسانية	مرتفع	مرتفع	قوي، خاصة غير الرسمي	منظم وفعال
المناخ المفتوح	مرتفع	مرتفع	متدقق، سواء رسمي أو غير رسمي	منظم وموزع حسب المهام والأعمال
مستويات المناخ السلبي				
المناخ المنغلق	منخفض	منخفض	صارم يعتمد على الاتصال الرسمي	جامد لا يتغير
المناخ الموجه	متوسط	منخفض	اتصال هابط- تنفيذ القرارات	نمطي

المصدر: إعداد الباحثة.

ب- نظريات العمليات الادارية هنري فايول Henri Fayol: من رواد هذه المدرسة هنري فايول قام هذا العالم بتحليل الوظائف، وكان مديرا في مصنع في فرنسا لمدة ثلاثين عاما، وفي عام 1900 إلى غاية 1908 قدم الكثير من الأفكار حول الإدارة، وفي عام 1916 قدم نظرة شاملة لمختلف جوانب الإدارة، والمتعلقة بالتنظيم والتخطيط والتنظيم والتنفيذ، حيث قام بتقسيم الأنشطة إلى ستة أنشطة منفصلة، وهي:

- النشاط الفني: يقصد به الانتاج التحويل والتصنيع.
- النشاط التجاري: ويقوم على مبادلات السلع والبيع والشراء والطلب والعرض وغيرها.
- النشاط المالي: وهي الاستثمارات والبحث عن رؤوس الأعمال.
- النشاط الأمني: حماية الملكية الخاصة وحماية الأشخاص والممتلكات.
- النشاط المحاسبي: تجريد الحسابات الأرباح والخسائر.
- النشاط الإداري: وهي العمليات الادارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه ورقابة(الهاشمي، 2006، ص 55) ويرى هنري فايول مهما كان التنظيم بسيطاً أو معقداً، كبيراً أو صغيراً، فلا بد أن تتوفر فيه جميع هذه النشاطات، وقد حدد هنري فايول أربع عشر مبدأً، لكننا لن نذكرها كاملة إلا تلك التي لها علاقة بالمناخ التنظيمي، ومع مؤشراتته، وهي جاءت متشابهة مع أبعاد المناخ التنظيمي، ويرى هنري فايول أن تطبيق هذه المبادئ ضروري ومهم في أي تنظيم، ولنجاح هذه المبادئ يجب أن يعتمد القادة على الخبرة والتطبيق السليم عند تطبيقها مراعين ظروف العمل - محيط العمل - المناخ التنظيمي السائد، ومن أهمها:
 - مبدأ تقسيم العمل: هي تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة وكل جزء يقوم على عامل بأدائه لتحقيق الكفاءة الانتاجية مقابل خفض التكاليف.
 - مبدأ السلطة والمسؤولية: حق تفويض السلطة وتطبيق الأوامر والسلطة المركزية ومسؤوليه ومهام.
 - مبدأ الانضباط والنظام: هو الالتزام بالقوانين والتعليمات، وهذا يرجع إلى نظام القيادة وفرض العقوبات في حالة المخالفة.
 - مبدأ مكافأ العاملين نتيجة الخدمات: وتكون بتوزيع المكافآت العادلة بين جميع أفراد التنظيم؛
 - مبدأ تدرج السلطة: وهي التسلسل من أعلى إلى أسفل.
 - مبدأ التعاون والعمل الجماعي: هو سيادة روح التعاون بين العمل وتشجيع العمل الجماعي المشترك، وكذا يؤدي إلى تقوية الاتصالات والتي تساعد في رفع كفاءة العامل، وزيادة الانتاج (الهاشمي، 2006، ص60).
- ج-نظرية الفلسفة الإدارية X-Y لـماك دوغلاس غريغور Douglas Mc Gregor: تدور هذه النظرية حول طبيعة الدوافع النفسية لدى الأفراد، وظهرت على يد ماك دوغلاس غريغور، Douglas Mc Gregor في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا التابعة لمدرسة سلوم للإدارة في الستينات من القرن المنصرم، فقد لاحظ ماك دوغلاس غريغور أن المنظمات تتبع أحد النظريات إما X أو Y.
 - نظرية X: تفرض هذه النظرية أن الإدارة عندما أفراد وعمال بطبيعتهم كسالى، ويتجنبون العمل، ولا يحبون الرقابة، ولا يحبون تحمل المسؤولية، وهنا يجب أن تكون القيادة ذات نمط تسلطي في إدارته.
 - تأثير نظرية X في المناخ التنظيمي:

- وهذا من حيث أن المناخ يكون ذو طبيعة سلبية.
- القيادة: يسودها مبدأ التحكم والسيطرة وهو من يتخذ القرارات وسير العمل وتكون سلطوية.
- المرؤوسين: فقد المرؤوسين ثقتهم ويتميز المناخ التنظيمي بالخوف والعقاب.
- الاتصال: يأخذ اتجاه واحد فقط من أعلى إلى أسفل فقط.
- الهيكل التنظيمي: نمطي وجاف، لا يتسم بالتنسيق، يفقد روح الابتكار والابداع، لأن الأعمال هي التي تفرض من القائد، وهو الذي يوزعها ويفرض ممارستها لأنه ينظر على أنهم كسالى، وبالتالي هو الذي يوجه إلى تنفيذ الأعمال ولا يعتمد على الهيكل التنظيمي.
- الحوافز: يستخدم أسلوب التخويف والعقاب والخصم من الأجر.
- الرقابة: رسمية وصارمة وقريبة من القائد.
- العلاقات الانسانية: منعمة وجافة ومتباعدة تخلوا من العمل الجماعي والمشاركة والتعاون؛
- الابتكار والابداع: منخفض، لأن القائد سلطوي ولا يشارك أحد في حل المشكلات وبالتالي لا يتخذ القرارات والبدائل معهم، وأنهم كسالى يفتقدون إلى العمل وخبرة فيه وبالتالي يفتقدون أيضا إلى مهارات التفكير الابتكاري والابداعي.
- نظرية Y في المناخ التنظيمي:
- وهذا من حيث أن المناخ ذو طبيعة إيجابية:
- القيادة: يسود مبدأ المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات، وسير العمل ويشعر العمال بانتماء إلى المنظمة والنمط القيادي يكون ديمقراطي.
- المرؤوسين: يتمتعون بمستوى عالي من الثقة ويتميز المناخ التنظيمي بالتشجيع في جميع المستويات التنظيمية والمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- الاتصال: يأخذ الاتصاليين اتجاهين هما الصاعد والنازل.
- الهيكل التنظيمي: منقسم وداعم حيث يقوم القائد بالاطلاع على المهام السهلة والمعقدة ويقسم الأعمال والمهام حسب مستويات التنظيم، وهو يؤمن بالمرؤوسين ويفوض لهم السلطة بأداء المهام المعقدة والتي تحتاج إلى الابداع والابتكار، وحتى توظيف الخبرات والقدرة على تنفيذ المهام، فهو يرى أن العمال لديهم القدرة على أداء المهام الموكلة لديهم بكل ثقة.
- الحوافز: يستخدم أسلوب الجزاء والثناء في حالة تأدية المهام ويوزع المكافآت بطرق عادلة كل حسب جهده وأدائه، كما يمنح الحوافز المادية والمعنوية.
- الرقابة: مرنة وبعيدة، تتسم بالرقابة الذاتية للعاملين.

-العلاقات الانسانية: مرتفعة ومتفاعلة لأنها تعتمد على العمل بروح الجماعة والمشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة.

-الابتكار والابداع: مرتفع، لأن القائد ديمقراطي يؤمن بوجود طاقات ابداعية وابتكارية، فهو يقوم بتوفير مناخ تنظيمي ايجابي داعم ومشجع ويوفر لهم الظروف المؤكدة على حل المشكلات، وكذا تفويض المهام المعقدة وهذا يسمح لهم بإخراج كل ما لديهم من قدرات ومهارات التفكير الابتكاري والابداعي لأنه يؤمن بأن كل الأفراد لديهم مستوى عالي من النشاط وحب العمل، وهدفهم هو دائماً تحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (8) يوضح المناخ التنظيمي من وجهة نظرية Y.X

المتغيرات التنظيمية	تأثير نظرية Y في المناخ التنظيمي الإيجابي	تأثير نظرية X في المناخ التنظيمي السلبي
القيادة	نمط قيادي ديمقراطي متفتح.	نمط ديمقراطي تسلطي مغلق.
المروسين	مستوى ثقة عالي.	مستوى ثقة منعدم.
الاتصال	يأخذ اتجاهين الصاعد والنازل.	يأخذ اتجاه واحد الصاعد.
الهيكل التنظيمي	منسق وإيجابي.	نمط سلبي.
الحوافز	عادلة وتعتمد أسلوب الثناء والجزاء.	سلبية تعتمد أسلوب العقاب والتخويف.
الرقابة	مرنة وبعيدة.	متشدة وقريبة.
العلاقات الانسانية	مرتفعة ومتفاعلة.	معدومة وتفتقد إلى التفاعل.
الابتكار والابداع	مرتفع وداعم ومشجع.	منخفض وغير داعم وغير مشجع.

المصدر: إعداد الباحثة

د-نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سايمون Herbert Simon: تم التركيز على هذه النظرية لأن لها علاقة مباشرة بالمناخ التنظيمي، فهي تحمل نفس مؤشرات وابعاد المناخ التنظيمي، وهي نفس الأبعاد التي حملتها أيضا نظرية التوازن، لأن كل منهما اتسما بشكل الثبات البيئي والإستقراري، حيث ركزت نظرية التوازن على:

-**الهيكل التنظيمي:** وهو توزيع المهام والأعمال والوظائف المنظمة عبر مستويات التنظيم، ويحل أن تكون سلطة تسييره وهي السلطة التنفيذية وهدفها فرض التزام بالقرارات المنظمة إلى جانب السلطة الرسمية في إصدار الأوامر، وتنفيذها، بالإضافة إلى سلطة الاستشارية وهدفها النصح والارشاد والتوجيه، وهنا يجب على المناخ التنظيمي أن يفرض التوازن بين هذه المستويات لتسهيل عملية تحقيق الأهداف.

-**الاتصال:** وهو تدفق المعلومات، وهي تأخذ أشكال متعددة من الاتصال الصاعد، الهابط، والأفقي، وهدف الاتصال هو التفاعل بين جميع أعضاء التنظيم.

-**اتخاذ القرارات:** وهو عملية أساسية في السلوك والاداء في المنظمات، ويقوم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد البدائل ووضع الخطط والاستراتيجيات حيث يقوم كل عنصر من عناصر التنظيم وفي أي مستوى من التنظيم من ابداء رأيه حول الموضوع، ثم المشاركة الجماعية من أجل اتخاذ القرار المناسب والذي يخدم صالح المنظمة والأفراد معا (الهاشمي، 2006، ص ص 98-99).

لقد إستعرضنا مختلف النظريات وإن إختلفت في علم الاجتماع أو السلوك التنظيمي، يبق طرحها مفيد و إيجابي في المواضيع المتناولة، فكل نظرية إنطلقت من موضوعات التنظيم، وكذا هي نتيجة إفرزات الأبحاث والدراسات السلوكية في مجال الإدارة العامة، ويعد متغير المناخ التنظيمي هو بمثابة القاعدة التي تنطلق منها المتغيرات الأخرى، فالقيادة والاتصال والحوافز والرقابة والأداء والعلاقات الانسانية هي كلها نفس مؤشرات المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي ارتبط بالجوانب النفسية والتنظيمية، فهذه النظريات قد أسست أيضا من منطلق ظروف وجو العمل، وما يتأثر به العامل، مما يعكس هذه الظروف وجو العمال، وكذا كيف أن للمنظمة أن تحقق أهدافها بكل مرونة، وأن تسيير نحو الأفضل دون صراعات ونزاعات، وأن تعمل على الاستقرار والقدرة على المنافسة، حيث أن كل نظرية عبرت عن دراستها، ونتائجها، ومتغيراتها، وكان المناخ التنظيمي هو القاعدة الأساسية في البحث وربط مؤشراتته بمتغيرات كل نظرية وتبقى النظريات في السلوك التنظيمي هي المجال الذي يسعى الى باحث بالاستعانة بها والاستفادة منها واسقاط متغيراته عليها.

جدول رقم (9) يوضح علاقة بعض النظريات مع بعض مؤشرات المناخ التنظيمي

مؤشرات المناخ التنظيمي									النظريات
علاقات الانسانية	العمال الجماعي	اتخاذ القرار	الاتصال	الحوافز	اللوائح والقوانين	الرقابة	الهيكل التنظيمي	القيادة	
							+		نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارنسونز
					+	+			نظرية البيروقراطية لماكس فيبر
+	+		+	+			+		نظرية العلاقات الانسانية التون مايو
	+	+		+	+			+	نظرية العمليات الإدارية هنري فايول
+			+	+			+	+	نظرية الادارية لماك دوغلاس
		+	+					+	نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سايمون

المصدر: إعداد الباحثة

3- أبعاد المناخ التنظيمي :

1- القيادة : تعد القيادة من أهم الأبعاد التي تتحكم في التنظيم كله، فهي تقوم على إحداث توازن المنظمة بين البيئة الداخلية والخارجية، وكذا التغيير والتطور، وكذا تنظيم كل العلاقات التي تحيط في التنظيم، ويرى الحريري محمد سرور 2011 أن مهمة الأساسية للقيادة هي شحن كل الطاقات التي تعمل في المنظمة، فالوظيفة القيادة هي تسير كل العمليات الادارية، فهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيزهم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وإقامة جسور التواصل والعلاقات الانسانية المتبادلة بين القادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (سرور، 2011، ص 106).

وقد يرى الباحثين والدارسين أن القيادة تتبع نمط معين، ويكون هو السائد في المنظمة، وتحدد حتى السلوك الإداري وتؤثر فيه، خاصة أنه يرتبط بالمناخ التنظيمي، فحينما تتشدد الإدارية في وضع القواعد وفي تطبيق إجراءات تفصيله، أو حينما تقوم بوضع سياستها الرئيسية بمعزل أو بعيد عن مشاركة العاملين لأهدافهم لخاصة فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في اذهان العاملين متوقع جدا. كما أن هناك نمط قيادي إيجابي يقوم على التشاور المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرارات الأساسية والخاصة بعمل الأفراد، ولذا فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية لإنجاز العمل مما يكون اتجاهات ايجابية بمناخ التنظيم.

ويرى سليمان مؤيد في قوم لتوين ويسترينجر ان الإدارة أو النمط القيادي المحدد الأهم لنوعية المناخ التنظيمي في ذهن العاملين، فهما يريان أن التشديد الذي يفرضه المدير بضرورة الالتزام بالقواعد ونوع الأهداف والمعايير التي يضعها والأكثر أهمية هو علاقة اتصالاته غير الرسمية مع مرؤوسيه وكل ذلك يؤثر في المناخ (مؤيد، 1992، ص 41).

2- البيئة الخارجي:تعد البيئة الخارجية مصدرا يتأثر به المناخ التنظيمي، كما يتأثر بجميع الظروف المحيطة، وهي تشكل مصدرا مباشرا لمن يعمل بالمنظمة، سواء كانوا أفرادا فهو يعبر عن رد فعل لما يجدهونه في البيئة الخارجية أو ظروفًا اقتصادية أو أزمت مالية، أو تلك المنافسات الشديدة، وظهور التغيرات والتطورات المتسارعة، فهي تعطي تصورا وموقفا محددًا يخلق اتجاه معين، مما يؤثر على الاداء والانتاج من طرف جميع الأفراد.

وقد يتأثر كذلك بالتشريعات والقوانين التي ربما توافق أو لا توافق مع ميولات ورغبات الأفراد، فالبيئة الخارجية دائما نوعا من المتغيرات التي يتأثر بها السلوك البشري، ويقابله بردة فعل معينة تتوافق مع تلك المؤثرات.

ويشكل المناخ التنظيمي دورا هاما في خلق أبعاد مختلفة، ومنها خلق مناخ ملائم وإيجابي وفعال، خلق الدافعية والقيم واتجاهات ومن شأنها أن تنبعث الاستقرار والثبات، وقد رأى حمود خيضر 2002 أن أبعاد المناخ التنظيمي يكون في البيئة التنظيمية وهذا يخلق لهم القدرة على العمل والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار والاسهام برسم السياسات ووجود درجة عالية من الثقة المتبادلة (خيضر، 2002، ص 166).

و يقوم على تحديد مهام ووظائف العمال وفقا لأعمال المنظمة، حيث يساعد الهيكل التنظيمي على توزيع الوظائف الموجودة في المنظمة، يقوم على التقييم التي تقوم به المنظمة على الأقسام والإدارات المختلفة المكونة للمنظمة، ويكون كل قسم مسؤول عن انجاز مهام معينة، لينتج في نهاية الأعمال المخططة وبالتالي تحقق أهداف المنظمة. ويرى الصيدلاني خالد الهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات ويعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة (بن صالح، 2001، ص 39).

ويرى حديم حسن: أن الهيكل التنظيمي هو البعد الأكثر في توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبعه كل موظف وفق أدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها (حسن، 2006، ص 45).

ومن مهام الهيكل التنظيمي حسب حديم أنه يساعد في:

-تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات.

-تحديد أدوار الأفراد.

-التنسيق بين مختلف الوحدات والأنشطة.

-تقسيم العمل والتخصص، يتضمن إسناد المهام والواجبات.

يعد الهيكل التنظيمي مساعدا فعلا في تحقيق التعاون وانسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والمشرفين والتابعين، وكذا تبليغ الشكاوي والاقتراحات والأفكار، كما أن الهيكل التنظيمي قد يكون إيجابيا في حالة التعاون، وقد يكون سلبيا في حالة عدم وضوح تقسيماته ووظائفه، وقد يرى الصيدلاني خالد 2001 أن الهيكل التنظيمي عند بناءه ويمر بعدة مراحل تفصيلية هي:

-رسم البناء المناسب.

-تحديد أوجه النشاط اللازمة وكذا الأهداف المحددة.

-تجميع النشاط اللازمة وكذا الأهداف المحددة.

-تجميع النشاطات في شكل وظائف ووضع وصف متكامل لكل وظيفة.

-تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.

-تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى.

-وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منهما والعلاقات بينهما، حتى يسهم البناء التنظيمي في تحقيق الهدف المنشود من إقامته، فإنه لا بد أن يقوم على المبادئ التالية حسب ما يراه النمر سعود

يجب أن يكون الهيكل التنظيمي موجها نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم وأن يسهم في بلوغها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

-أن يمتاز بالبساطة والسهولة.

-أن يتصف بالمرونة وقابلا للتعديل لمواجهة المتغيرات والمستجدات في بيئة المحيط.

-أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات (سعود، 2006، ص 176).

ويرى **المطرفي محمد 2013** في دراسته أن الهيكل التنظيمي يعد من أهم البنى التنظيمية لمؤسسات القطاع العام، وخصوصا في دول العالم الثالث لأنها غالبا ما تكون جامدة وصعبة التعديل، مما يعكس خارجيا في عدم المواكبة خدمات هذه المؤسسات لتطلعات المستفيدين، فهي تقتند إلى عنصر الإبداع والابتكار، وهذا ما يعكس على جهود العاملين للبيئة الداخلية ويفقدهم التطور والتفاعل لذا فالهيكل التنظيمي يمثل الشكل العام للمنظمة والذي يحدد العلاقات (محمد، 2013، ص 95) بين المهام والوظائف والرؤساء في مختلف مستويات المنظمة.

والهيكل التنظيمي يتأثر بشكل مباشرة بحجم المنظمة وهو أحد مواصفاتها، فهو يعكس طرق الاتصال والتكنولوجيا والمهام وتقسيمات العمل، مما يزيد فيها درجة التعقيد والبيئة، وبالتالي تعكس العدد الاجمالي الكلي للعاملين، ويعكس حجم الهيكل الذي يتوزع فيه العاملون، ويحدد من خلاله التفاعلات والعلاقات التبادلية، وحجم المنظمة هو مؤشر أساسي في نمو المنظمة وحركتها وتطورها (تاوريريت، 2009، ص 94).

3-نظم العمل وإجراءاته: يقصد بهذا البعد هو تنظيم طرق وإجراءات العمل التي تنظم العمل الموجود داخل المنظمة، وتنسيق جميع الأعمال والمهام وطرق تقسيم الأعمال.

وقد أشار **الصيدلاني خالد** أن نظم العمل وإجراءاته يقوم على مجموعة الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة والتي تقع على عاتق العمال بين أقسام المنظمة وإدارتها وتحديد بدء العمل منذ بداية إلى نهاية وحتى الأيام العمال وأوقات الدخول والخروج والعطل الأسبوعية وشؤون الموظفين والعاملين (خالد، 2001، ص 24).

ويرى **فيليه عبد المجيد** أن عملية تنظيم العمل وإجراءاته هو المنهج المثالي وهو سبلة كل تنظيم، حيث أنه يقوم على:

-توضيح انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة.

-تحديد توقيت العمال وسرعات العمل.

-تنسيق الأعمال من حيث السهولة والصعوبة (عبد المجيد، 2005، ص ص 298-299).

إذن يعد هذا البعد مساعد في تنظيم العمل داخل التنظيم، فهو ينسق جميع الأعمال من أبسطها إلى أعقدها، ويضع طرق تسييرها بشكل صحيح، مما يسمح بتسهيل وإنجاز الأعمال والمهام.

4-الاتصالات: يعد هذا البعد من أقوى الأبعاد التي يستعملها أي تنظيم مهما كان تعددت وظائفه ومستوياته، وقد تكون هذه الاتصالات صاعدة ونازلة فهو عملية تقوم في أساسها على تبادل المعلومات ونقل المعاني والأفكار من أجل توصيل المعلومات مما يخلق نوعا منا التقاهم بين المرسل والمرسل إليه، والاتصال التنظيمي له علاقة مباشرة بالمناخ التنظيمي لأنه يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وللاتصال مجموعة من المكونات التي يسير عليها، وهي:

1-المرسل أو المصدر: وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين (كشك، 1993، ص 14).

2-المستقبل: هو الطرف الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل ويخضع مستقبل الرسالة لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه وأهم هذه المؤثرات أن مستقبل الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة (الشيخ، 1982، ص 174)

3-الرسالة: هي مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل بغية التأثير في سلوكه، فالرسالة تحمل محتوى الاتصال، وقد تعددت أنواع الرسائل ومنها: (الهاشمي، 2006، ص 216).

4-الرسائل الوظيفية: وهي جميع الرسائل التي يرسلها العقلانية والعلمية والاقتصادية والادارية ومعلوماتها موضوعية وتركز حول العمل أساسا.

5-الرسائل العاطفية: وهي الرسائل العاطفية من انفعالات، وهي تحمل جانب استهلاكي ولا تخص الانتاج.

6-القناة: هي الوسيلة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وللقناة عدة قنوات من بينها:

-القناة اللفظية:نقل المعاني كرموز صوتية.

-القناة الكتابية: نقل المعاني بالكتابة.

-القناة التقنية: أشهرها الهاتف، التلغراف، الراديو.

-القناة التصويرية: ومن بينها الملصقات ولوحات الاعلان (حجازي، 1982، ص 14)

4-1 قنوات الاتصال: تتعد قنوات الاتصال داخل التنظيم، وغالبا تأخذ الأشكال التالية:

أ-الاتصال الهابط من أعلى لأسفل: وهي انسياب المعلومات من أعلى إلى أسفل، أي من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مستوياتها الفاصلة بينهما، في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات، ومن أكثر الوسائل المستخدمة في مثل هذا النوع من الاتصالات هي الاجتماعات الرسمية، لوحات الاعلانات في المؤسسة، الكتيبات الصغيرة بالموظفين، النشرات الدورية التي تصدرها المنظمة (محمود، 1981، ص 237).

ب-الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى: يتجلى هذا النوع من الاتصال من منطلق الاتصال من العمال إلى الإدارة، ويهدف هذا النوع من الاتصال اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاطات المؤسسة مما يعطي فرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوسين في إيصال المعلومات، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية (الهاشمي، 2005، ص 219).

وهذا النوع من الاتصالات يمكن أن يكون عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات وحل الشكاوي (محمود، 1981، ص 237).

يتيح هذا النوع من الاتصالات توضيح الأفكار وطرح المشاكل للقيادات الادارية قصد اتخاذ القرارات المناسبة.

ج-الاتصال الأفقي: يكون هذا النوع من الاتصال بين الأفراد في نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الانتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل وهذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة .

4-2 طرق الاتصال: هناك أكثر من طريقة يمكن أن تساهم في تسهيل عملية الاتصال واختيار هذه الطرق مرهون بمراعاة مجموعة من الاعتبارات، مثل طبيعة المستقبل، طبيعة الموقف، الزمان، ومن أنواع الاتصال ما يلي:

أ-الاتصال الكتابي: هو الأسلوب الرسمي والغالب في المنظمات، وترجم الجهاز الإداري وتوزيع العمال (الغالي، 1979، ص 290).

ب:الاتصال اللفظي: يكون هذا الاتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بشكل مباشر إما وجها لوجه، وخلال الاجتماعات وإلقاء الخطاب، أو يكون عن طريق الهاتف والإذاعة، وله ميزة هذا النوع من الاتصال وهو أنه يعطي رد فعل مباشر، وتبادل سريع للأفكار، مما يسهل فهمها وتعديلها، كما أنه يساعد في الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين مباشرة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والتعاون، وقد دلت دراسات من

بينها دراسة لكونتر على أن 75% من التعليمات والمهام تكون لفظية، وأن المدراء يفضلون نوع من هذا الاتصال (الشيخ، 1982، ص 177).

ج -الاتصال غير اللفظي (الصامت): يعد هذا النوع من الاتصال مهما لدى القائد التنظيمي أو الإداري، وهو عبارة عن رسائل تكون من خلال تعبيرات الوجه وحركات الجسم وطريقة الكلمات وهو يهدف إلى الأحاسيس وتصرفات بين المرسل والمستقبل (فاضل، 2003، ص 243).

وهذا يعطي دلالات مختلفة مثل عدم الموافقة -اللامبالاة- الرضا وغيرها.

بالرغم من تعدد طرق الاتصال إلا أن المناخ التنظيمي يبقى له علاقة مباشرة بالاتصال التنظيمي وفق نوعين من الاتصال وهما:

-الاتصال الرسمي: وهو اتصال يكون في الإدارة العليا، وتوضحه الخرائط التنظيمية وقنوات التوجيه والتسلسل الإداري.

-الاتصال غير الرسمي: ينشأ عن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد دون أن تتدخل الإدارة في رسمه، ويمتاز بالحركة الدائمة والتجدد والتغيير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقه ولا تملك الإدارة القدرة في السيطرة عليها، فإذا أوقفته من جانب ظهر من جانب آخر، وهذا يرجع إلى الطبيعة البشرية وبالبيئة الانسانية حيث يتعذر كبتة تماما. (الهاشمي، 2006، ص 237).

ويرى البدر ابراهيم: في دراسته أن الاتصال له دور مهم في المنظمة، وفي تكوين المناخ التنظيمي إيجابي، وهذا عندما تكون الاتصالات فعالة ودقيقة وتطبق أنواع الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية أما إذا كانت الاتصالات هابطة فقط لا تتيح الفرصة للاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى أو الاتصالات الأفقية تكون بشكل أوامر وتوجيهات وعدم تقبل الاقتراحات ووجهات النظر، وبالتالي فإن ذلك يخلق مناخا تنظيميا سلبيا وسيئا في المنظمة مما يؤدي إلى توليد الضغوط لدى العاملين مما ينعكس على أدائهم في العمل.

فبعد الاتصال يعد أقور وسيلة يتم من خلالها تبادل المعلومات والبيانات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل، كما أن نجاح كل منظمة مرتبط بشبكة الاتصال، فكلما كان الاتصال لكل أنواعه كلما كان سير العمل بشكل ايجابي محقق لأدائه (ابراهيم، 2006، ص 36).

5-التقنية : تشير التقنية إلى الأساليب الفنية التي تستخدمها المنظمة وهي الفنون والأدوات وتحويل الموارد إلى المخرجات الناتجة، ولا تقتصر الفنون والأساليب الفنية على المنظمات الصناعية بل تمتد إلى كافة المنظمات، فالمنظمة التجارية والزراعية والخدماتية تستخدم التقنية الخاصة بها، كما أن المنظمات الخدماتية تقدم الأساليب التقنية أو الفنية مثل تقديم الخدمة والتعامل مع العملاء والمشكلات الإدارية حتى يمكن من تقديم الخدمة إليهم بشكل لائق (أحمد، 2011، ص 377).

وهذا ما تراه **صليحة شامي**: في دراستها، أن التطورات التقنية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل التي توفر مناخا تنظيميا يتلاءم مع أفراد المنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الافراد وحياة التنظيم خاصة الجانب الإداري، وهذا يسهل عليها البقاء والاستمرار ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. (شامي، 2010، ص 30).

بينما يرى **القحطاني نايف 2013**، في دراسته أن التقنية تسهم في إضفاء عامل السرعة والدقة على العمليات مما يؤدي إلى مخرجات أكثر جودة، وتحقيق نتائج أفضل، وقد عرفها في دراسة بأن التقنية هي جميع الأدوات المستحدثة والأساليب المبتكرة التي أقرتها العقل البشري وطورها العالم بالمعرفة والخبرة لتحقيق نتائج أفضل من خلال توفر الوقت، الجهد، وقلة التكلفة (القحطاني نايف، 2013، ص 35).

إذن التقنية لها تأثير إيجابي في المناخ التنظيمي من حيث تسهيل العمليات وطرق العمل، ويؤدي إلى تبسيط أجزاء العمل والتخلص من الروتين وتكلفة الزمن ومحافظة على المجهود العضلي، وقد تكون سلبية في حالة عدم توظيفها بالشكل المناسب وفي المناخ التنظيمي السلبي، مما يؤدي إلى عدم مواكبة التغيرات والتكيف معها وبالتالي تكون المنظمة متأخرة ومتخلفة لأنها تستعمل أدوات أساليب تقليدية لا تسمح لها بالبقاء والاستمرار.

6-التكنولوجيا : يساعد هذا البعد في وقتنا الحالي عدة اسهامات لماله من فوائد تعود على الفرد في حد ذاته، وفي التنظيم بصفة خاصة، وهو دائما يضمن الاختصار والراحة، وإنجاز المهام بسهولة، كما أنه يعكس أيضا صورة التطور الحضاري، والانساني معا، والمناخ التنظيمي يعد من أحد المؤثرات التي تكونه، ولتوفير هذا البعد يتطلب عدة نقاط تأخذ في الحسبان من أهمها:

- وجود مهندسين وتقنيين لديهم المهارة اللازمة في مجال التكنولوجيا.
- وجود على كل منظمة أن توظف هذا البعد يسمح لها بالمواكبة والتطور.
- ضرورة تدريب العمال على التكنولوجيا في جميع مستويات التنظيم.
- تهيئة مناخ تنظيمي مرن لإدخال التكنولوجيا ضمن بيئة العمل.
- فالتكنولوجيا تبقى دائما مرتبطة بالتغيير والتطوير والمواكبة، وهدفها واحد وهو الابتعاد عن تعقيدات العمل واجراءاته فهي تساهل التبسيط والتسهيل ومرونة في إنجاز الأعمال.
- ويرى **موسى اللوزي** أن من مهام المناخ التنظيمي هو العمل على توفير بيئة عمل جيدة وتهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا، (اللوزي، 2002، ص 152).

تعد التكنولوجيا في جميع المنظمات الخط السريع في تسهيل كل العمليات برغم وجود المعارضين لتدخل الآلة في حياة الانسان، لكنها تبقى عنوان التطور وتعكس قدرة تفكير البشر الذي اخترعها ووظفها، وهي

وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها خاصة وأن المنافسة أصبحت عالمية وليست كما كانت في السابق تقتصر على المنافسة المحلية والوطنية، فأصبح من الضروري وجود هذا البعد في كل المنظمات وفي كل المجالات والمستويات المختلفة دون سواء.

2- البيئة الداخلية : ويقصد بها العلاقات الانسانية داخل المنظمة ويكون أساسها ظروف العمل وطبيعته، فهو يؤدي إلى نوع من التعاون والثقة بين المدراء والمرؤوسين والتابعين وتهدف بالبيئة الداخلية من حيث أن هذا البحث يعبر عن العلاقات السائدة التي تشارك في مستويات التنظيم ما بين الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، وغالبا ما تكون هذه العلاقات الرائدة وتكون من الإدارة العليا مباشرة وهذا يزيد من نجاح العمل وتحقيق الأهداف المرغوبة (سيد، 2005، ص 196).

فالاهتمام بالعلاقات الانسانية تؤثر بشكل مباشر على الأداء وهو جانب لا يمكن اغفاله، ومهمة القائد هنا تنسيق الجهود وخلق التوازن بين احتياجات التنظيم واحتياجات الافراد من جهة أخرى، ويجب أن تتسم العلاقات بالطيبة بين القادة والمرؤوسين والتابعين والعمال، مما يخلق روح التعاون والالفة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

فإذا غابت هذه الجوانب يسود الفراغ وسوء التفاهم وقلة الثقة مما يؤدي إلى ضعف في التعاون الجماعي وبالتالي قد تخسر المنظمة طاقتها ولا يحققون أهدافهم.

1- طبيعة وظروف العمل : يتمثل هذا البعد بطبيعة العمل ومدى تناسبه مع قدرات وميول العمال، فهو يخلق لديهم نوع من الدافعية نحو القبول لهذه الأعمال ومدى قدرتهم على أدائها وتحمل مشاقها ومسئوليتها، فقد يشعر العمال أحيانا بعدم القبول نحو أعمالهم وخلق مبالاة وعدم الاهتمام لمهام أعمالهم نتيجة الروتين الدائم لأدائها أو عند حدوث تطور أو تغيير في نوع الأعمال لديهم فلا يتكيف مع طبيعة والظروف الجديدة لهذه الأعمال، فهذا البعد إما أن يزيد من الدافعية نحو العمل أو يتشكل له عزوف نحو العمل.

ويرى بوشلوش الطاهر في دراسة حول ظروف العمل أنه هو كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله ويؤثر في اتجاه نحو عمله أو المجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها. وأنه كلما تحسنت ظروف العمل وطبيعة العمل يخلق مناخ تنظيمي إيجابي بين المدراء والمرؤوسين مما يساعد على التعاون وطرح القدرات والمهارات كما يؤدي إلى خلق روح الإبداع والابتكار ويزيد من الأداء والانتاج. (الطاهر، 1983، ص 85).

2- العلاقات الانسانية : لقد أثبتت دراسات التون مايو في مصنع الهاوثون على أهمية العلاقات الانسانية وما أثبتته من نتائج هذه الدراسة وعلى راسها أهمية الإنتاج العالي نتيجة العلاقات الانسانية وكذا أهمية التحفيز المادي والمعنوي الذي يؤدي إلى تحسين جودة الإنتاج والأداء معا.

كما أن الدراسة اعتمدت في درستها على التركيز بيئة العمل والمناخ التنظيمي حيث كشفت عن أهمية العلاقات الإنسانية في المناخ التنظيمي وأهمها:
-تؤدي بيئة ومناخ العمل إلى زيادة الانتاج بأعلى مستوياته.
-تؤدي بيئة ومناخ العمل إلى التعاون والمشاركة إلى تقوية العلاقات الانسانية.
-يحقق إشباع الحاجات المختلفة المادية والمعنوية إلى الميل إلى العمل ويخلق توازن بين الحاجات النفسية والتنظيمية معا.

-غياب الأنانية بين العمال وزيادة روح المحبة والتعاون.
-زيادة الدافعية روح التنافس الشريف لأداء المهام المختلفة وخلق الولاء التنظيمي.
-خلق الشعور بالطمأنينة وتحقيق المكانة الاجتماعية وكذا جو نفسي مريح مما يؤدي إلى زيادة الطموح والانتاج وارتفاع مستوى الثقة، ما يؤدي إلى تحقيق الاهداف الانتاجية والتنظيمية في جميع المستويات التنظيمية.

3- الحوافز: تقوم الحوافز في الأساس على اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد، وهي جميع العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين، وهذا يساعد على تحفيز العمال ودفعه إلى الأداء بأكثر فعالية وكفاءة، وهذا العنصر لا يكون إلا في بيئة تنظيمية تتمتع بمناخ تنظيمي محفز وإيجابي.

ويرى **الشمري فهد 200** أن الحوافز هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين التي تقوم على إشباع الحاجة لديهم وترشيدهم إلى سلوك معين (فهد، 2001، ص 46).
فإذا كانت المنظمة تتبنى مناخ تنظيمي يقوم على توزيع الحوافز بصورة عادلة وتنظمها بطرق موضوعية وتكون في وقتها تؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأداء والأعمال، كما أن نظام الحوافز يزيد من إيجابية العمال وهي تأخذ أشكال مختلفة مادية ومعنوية، وتمثل الحوافز المادية مثلاً في الترقية، زيادة الراتب، المكافأة، أما الحوافز المعنوية مثلاً المشاركة في اتخاذ القرار، لوحات الشرف، كؤوس وغيرها.
كما تكون أيضاً حوافز سلبية كالإنذارات ونقص الراتب، حرمان من الإجازات وغيرها، والحوافز ترتبط ارتباطاً مباشراً حسب نوعية القائد، فإذا كان قائد يتمتع بروح العدالة والانصاف وإعطاء لكل ذي حق حقه، يكون مناخ إيجابي يرتبط بحافز إيجابي، وإذا كان قائد سلبي وإعطاء الحوافز لمن لا يستحقها يكون مناخ تنظيمي سلبي.

لذا فإن المنظمة عالقة كثيرا في توظيف هذا البعد ضمن مناخ تنظيمي لأنه يمثل الدافع ومحرك والدافع والمساهم في تكوين مناخ ايجابي أو سلبي، كما يقوم أيضا على اشباع حاجات العمال وبصورة عادلة، وهذا يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية ببعديها التنظيمي والشخصي معا.

4- المشاركة في اتخاذ القرار : تعد هذه العملية من العناصر الأساسية لكل تنظيم ومؤسسة وإدارة مهما اختلف نظامها وطبيعة نشاطها، فهي عملية متداخلة ومشابكة، تحتاج دقة التركيز والمنطق واتساع الخبرة لأصحاب إبداء الرأي والمشاركة في الأفكار فقد تكون هذه الأفكار مقبولة أو مرفوضة والمناخ التنظيمي ربما يتوافق أو لا يتوافق مع هذه المشاركة في اتخاذ القرار.

ويرى **السكران ناصر:** أن عملية اتخاذ القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل وإن هنا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة (ناصر، 2004، ص 33).

وعملية إتخاذ القرار هو عملية فكرية تقوم على اختيار بدل بين عدة بدائل، ويجب أن يتوفق هذا البديل الهدف والموقف المعين في ظرف معين ومشكل معين، وقد اصبح من الصعب حل المشكلات المعاصرة لأنها مشكلات متطورة ومتغيرة في كل حين، وأصبحت الإدارة المعاصرة معقدة وهذا لتأثرها بالتغيرات السريعة والحديثة.

ويرى **بدوي هناء:** أن عملية المتشاركة في اتخاذ القرار تقوم أولا على أهمية القيادة وهو المفتاح الذي يسمح لفتح باب المشاركة، فهو يقوم بمشاركة المرؤوسين والتابعين في حل المشكلات ومهمة القائد هنا تكون وفق مستويين، مستوى إقامة العلاقات الانسانية وهذا الذي خلق التفاهم، ومستوى في تسيير العمليات الإدارية وذلك من خلال تسوية النزاعات وتوظيف الخبرات لحل المشكلات (هناء، 2002، ص 89).

ومن هنا مزايا المشاركة في اتخاذ القرار ما يلي:

-خلق رغبة وقبول في المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين، بحماس وشدة؛

-خلق الثقة المتبادلة بين القادة والمتابعين؛

-تنمية القيادات الإدارية وذلك بكشف مختلف خبرات لعمال المنظمة؛

-رفع الروح المعنوية، فهو يعكس الاحترام وتأكيد الذات والتعاون والشعور بالعضوية والانتماء .

ويرى **عربيات ياسر:** أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار وسيلة ناجحة لجعل القرارات أكثر فعالية، فهي تسمح للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم ويد احتياجاتهم النفسية وتنمية قدراتهم، وينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم بطريقة تمكن هؤلاء من توجيه جهود والطاقات اللازمة وتسيير العملية الإنتاجية والإدارية والتنظيمية، والتعرف على مشكلات العمل والمشاركة في القرار والمواقف وإبداء الرأي وحل المشكلات (ياسر، 2008، ص 77).

فالمشاركة في اتخاذ القرار يعد بعدا في تكوين بناء المناخ التنظيمي، فهو يعزز في تطوير المنظمات وتطوير السلوك التنظيمي للأفراد العاملين ويخفف من حدة الصراعات ويرفع من الروح المعنوية ويعطي ولاء وإلزاما اتجاه التنظيم الذي ينسب إليه هؤلاء العمال على أنهم أفراد يقدرون على تحمل المسؤولية والعمل على تحقيق أهداف المنظمة. وخاصة إذا كانت المشاركة جماعية فهي تساعد على تخطي كل العقابيل وضرورة التعاون في نفس المسائل المشتركة مما تؤدي إلى دراسة المشكل بجميع أبعاده، وأن كل جماعة تحل المشكل حسب خبرتها، أو مكان عملها، مما يعزز رفع الدافعية ومواجهة المشكلات جنيا إلى جنب، وهذه النقطة تساعد على فتح مجال للإبداع والابتكار، والتجديد، ومواكبة التطورات والمستجدات التي تحيط بمناخ وبيئة المنظمة.

5-العدالة التنظيمية : يعكس هذا البعد مدى موضوعية التنظيمي وخلق عدالة اجتماعية وتنظيمية داخل التنظيم وعدم التحيز إلى أي شخص أو مستوى في التنظيم، بعدالة هذا البعد يخلق مناخ تنظيمي عادل وإيجابي، ومن اهم أبعاد هذه العدالة ما يلي:

أ-العدالة التوزيعية: هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف بعدالة توزيع المكافاة، وترتبط بنتائج ومخرجات التي يحصل عليها الفرد من خلال مخرجات توزيع الأجور والمزايا الفنية، والترقيات مما يبعث إحساس العدالة في نفوس العاملين، وأنه يوجد حقا عدالة في التوزيع، وأنه حقا قد حصل على مكافاة التي تتناسب مع ما بذله مقارنة مع جهود زملاءه (Niehoff , 1993, p25)

ب-العدالة التعاملية: تتمثل هذه العدالة في مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبع عليهم الإجراءات سواء في اللوائح والأفكار والمعتقدات، وأن المعاملة التي يحصلون عليها تخضع لعدالة دون تحيز، (المغربي، 2007، ص 309).

وتضمن هذه العدالة ما يلي:

-مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد، ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق إجراءات عدالة المعلومات، فيما يتعلق بشرح وتفسير المبررات والقرارات وردود الفعل.

-تعكس قدرة القائد في توزيع التعامل وكيفية تنفيذ الاجراءات.

-تعكس هذا النوع من العدالة الاحترام من جانب الرؤساء، وتقدير مشاعر العاملين، والحفاظ على كرامتهم ومشاعرهم.

تعكس هذه العدالة في تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومن ثمة بناء تصورات خاصة بعد العدالة في التعاملات، كما أن انخفاض ادراك العاملين لبعد العدالة في التعامل، يسبب العديد من النتائج السلبية، مثل انخفاض الرضا الوظيفي وترك العمل، (مصطفى، 2010، ص 312).

ج-العدالة الاجرائية: يمثل هذا البعد مدى انعكاس احساس العاملين بعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات ومدى التصور الذهني لعدالة الاجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد بمنح فرصة مناقشة وقواعد وتقييم الأداء، ويسمح هذا في المشاركة في اتخاذ القرارات، ويجب في هذا البعد توفير شرطين أساسيين في تحقيق هذا البعد وهما:

***الشرط الأول:** أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الاجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الاجراءات (العاملين) على أسس موضوعية التي تم بماءها في صياغة تلك الاجراءات؛

***الشرط الثاني:** على الطرف الأول (الإدارة) أن تزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية في كيفية تطبيق الإجراءات (الزاید عادل، 2006، ص 22)؛

ويرتبط هذا البعد في حد كبير جدا مع أبعاد المناخ التنظيمي في ناحية الهيكل التنظيمي، والذي يتعلق بالكيفيات التي يتم من خلالها وضع القرارات، يوجب ان يراعى فيها ما يلي:

- أن يكون للأفراد صوتا في إجراء صنع القرارات، وأن تكون مؤثرة.

-إعطاء فرصة لتصحيح الاخطاء.

-تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.

-عدم التحيز عند اتخاذ القرار.

يجب على كل منظمة أن تسعى إلى العمل على بعث وتحقيق العدالة التنظيمية بين جميع العاملين، وأن تبعد عن النظم البيروقراطية، ومشاعر القسوة والظلم في المنظمة، وهذا يشكل عرقلة في تحقيق أهداف المنظمة من ما يخلق مناخ سلبي تسوده الكراهية والحقد، وهذا تحدي يقف عليه كل تنظيم، فالسعي إلى إرساء العدالة التنظيمية ليس بالأمر السهل لأنها تتعلق بالأبعاد المعنية للعامل أولا، ثم التنظيم ثانيا.

6-**التدريب:** يقوم هذا البعد على عملية نقل المهارات والتي تكون قابلة للقياس، فهو يسمح للعاملين على التعرف على قدراتهم، وربطهم بميولاتهم، لأداء أعمال بما يناسب قدراتهم العقلية والجسمية، وهذا لا يكون إلا في مناخ تنظيمي يسمح بهذا المهارات باستغلالها، فهو يقوم على تطويرها، وتحسين المهارات والقدرات، وتعلم أشياء ومواقف جديدة، وقد حدد **الدسوقي محسن** أهداف التدريب في المناخ التنظيمي ما يلي:

-إكساب العمال معارف مهنية وصقل المهارات والقدرات لانجاز الاعمال.

-تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمال بفعالية.

-رفع كفاءة الانتاج.

- تخفيف الأعباء على المشرفين والمرؤوسين.
- توفير احتياجات المؤسسة من القوة العاملة.
- الحد من الأخطاء والحوادث والمحافظة على أجهزة وآلات التنظيم.
- تحسين الأداء.
- زيادة فرصة الترقية.

- زيادة الانتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء.

- زيادة جودة المنتجات مما يزيد في اشباع حاجات العمال.

.تحسين المناخ التنظيمي للمنظمة (محسن، 2005، ص41)

7- العمل الجماعي : يعبر هذا البعد على تفاعل جميع الأفراد فكريا وتنظيميا، وجماعات العمل تخلق روحا معنوية عالية، وتوجه الجهود والطاقات، وتجعل من الأهداف المختلفة على أنها هدف واحد، يسعون كلهم إلى تحقيقه بكل ثقة وتعاون، دون فرد إلغاء فرد أو جماعة عن الأخرى، وأن أهداف المنظمة كقضية واحدة تشغل بالهم وفكرهم، وأن القادة والمرؤوسين والعمال يد واحدة، في تحقيق الأهداف وأن عملية المشاركة في اتخاذ القرار هي عملية تقوم على حل المشكلات، ومواجهة الصراعات، وأنها تأخذ على شكل مناقشات وليس اختلاف في الاراء والحلول، بل تقوم على تبادل الاراء والخبرات، وهذا يؤدي إلى حسن تسيير المنظمة وحل المشكلات بطرق عقلية ومنطقية، فالعمل الجماعي هو الحل الأمثل لدعم المناخ التنظيمي الإيجابي، وفعال، لكي يحقق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية، مما يسمح للمنظمة بالاستمرار والبقاء ومواجهة المتنافس بيد واحد وقوية.

8- الرقابة : من مهمة المناخ التنظيمي هو العمل على بقاء حياة المنظمة والمحافظة عليها، خاصة إذا كان حجم التنظيم وهيكلها التنظيمي واسع ومعقد، فإنه يتطلب دورا أساسيا في العمل وخاصة العمليات الإدارية ويعد عنصر الرقابة من أهم الأبعاد التي تشارك في المناخ التنظيمي لأنه هو المرحلة الأخيرة من العمليات الإدارية، والتي من خلالها يتحكم المنظمة على جودة مدخلاتها ومخرجاتها، والرقابة كما يرى هنري فايول على أنها قد تحقق كل شيء وفق الخطة الموضوعة والتعليمات، وتهدف الرقابة إلى كشف نقاط الضعف والأخطاء والعمل على عدم حدوثها مرة أخرى، وتهدف أيضا المتابعة وإمكانية التعديل والتبديل والتغيير والتصحيح كل الانحرافات وعدم القوع فيها مستقبلا.

ومن فوائد الرقابة في المناخ التنظيمي ما يلي:

- تحقيق الأهداف وكشف الأخطاء التي وقع فيها العاملون، أو المسيرين، والمدراء؛
- كشف بأن الأهداف قد تحققت حسب الخطة والزمن وهدف قابل للتحقيق أم لا؛
- التعرف على أهم العراقيل والصعوبات التي واجهت المنفذين للأهداف.

ويرى أحمد صقر عاشور أنه يوجد خطوات في الرقابة، وهي: معايير الأداء، ويقصد بها أداة القياس الكمية والنوعية، ويأس أداء العمال والسلع والعمليات، وقد حددها في نوعين من المعايير:

أ- المعايير الإدارية: تتضمن تقارير- اللوائح- التقييمات- الهيكل التنظيمي- وما يتعلق بالعمليات الإدارية الأخرى.

ب- المعايير التقنية: وهي أساليب العمل، وطرق الانتاج والمواد والآلات وكذا تقييم الأداء.

ج- المعايير الرقابية: وهي كل القوانين والنظم والاجراءات والالتزام بتنفيذها.

د- معايير الزمن: وهو يتبع أنواع أهداف القريبة أو البعيدة أو متوسطة المدى، وبيان ما تم إنجازه في كل مرحلة، مما يكون هنا الزمن هو معيار لقياس مدى تحقيق أهداف المنظمة (أحمد صقر عاشور، 1992، ص 120)

إن توظيف هذا البعد يساعد على تكوين المناخ التنظيمي وجعله مطلباً من مطالب التنظيم وضرورة مشاركة في هذه العملية لأنها تساعد وبشكل كبير في الكشف على الأخطاء وتجنب القوع فيها مرة أخرى. تعد الأبعاد التنظيمية معياراً مهماً في نجاح أي تنظيم، فهو يعكس جميع التفاعلات والتأثيرات المختلفة تبدأ من القيادة لتنتهي إلى عملية الرقابة، وهذه الأبعاد قد تتأثر لأنواع المناخ التنظيمية الموجودة، فكل نوع قد يتوافق أو لا يتوافق مع هذه الأبعاد، وهذا ما سوف نعرفه في العنصر الموالي لأنواع المناخ التنظيمي.

4- أنواع المناخ التنظيمي :

كل منظمة تسعى جاهدة للعمل بنجاح، فهي عملية تقوم على التفاعل بين القائد والعمال، والعمال والمنظمة، ويعد الرؤساء أو المشرفين الوسيط الذي يتحمل أعباء هذا النجاح، فالإنتاج والفعالية هما الميزان الذي يتحكماً فيه، وقاعدة هذا الميزان هو المناخ الذي يتشارك فيه الجميع، فكلما كان مناخ العمل يتميز بروح الديمقراطية سهل من مرونته وتفاعله، كما يكون يراعي كل احتياجات العمال.

وقد إهتم الدارسون والباحثون في العصر الحالي في البحث في طبيعة العلاقة المناخ التنظيمي بين عدة متغيرات، مثل الرضا؛ مقدار الانتاج؛ الابداع؛ الابتكار؛ الصراع؛ طبيعة الرؤساء والمشرفين؛ وأكثر من حرر في هذه الدراسات هو السلوك التنظيمي من خلال المدخل السلوكي الذي يقوم على فهم وتعديل السلوك الانساني داخل التنظيم، لأن طبيعة العلاقات الانسانية يحكمها دائماً مناخ تنظيمي ملائم، مما يزيد من الدافعية والطموح، وهذا يعكس على جوهرى العمل والجهد والانتاج.

لإن الجهد والانتاج يعكسان السلوك، لأن الجهد مرتبط بالحاجات النفسية والاجتماعية يسعى الفرد لبذل جهد للحصول على اشبعها، وان الانتاج مرتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وفي هذه الحالة أم أن يكون العامل في حالة توافق مع مناخ معين، فيحقق حاجاته ورغباته او يكون في حالة صراع بين العامل والتنظيم

الذي ينتمي إليه، مما يجعل المنظمة تستعمل معه الحوافز السلبية كالضغط عليه أو نقص الأجر، وهذا فإن المنظمة تسير وفق نوع من أنواع المناخ.

وقد اختلفت أنواع وتصنيفات المناخ التنظيمي، ففي السابق كانت تصنيفات قديمة، وهما تصنيف أسلوب الإدارة الديمقراطية وأسلوب الإدارة الدكتاتورية، إلا أنه في بداية الستينات تم وضع تصنيف جديد لكل من هاليين وكروفت 1962، ومن خلال البحث والدراسة التي أجروها في المجالات التربوية والمؤسسات التعليمية توصلوا إلى ستة أنواع من المناخ التنظيمي:

1-المناخ المفتوح Open: يتميز هذا المناخ بارتفاع درجات انتماء العاملين للمؤسسة، وكذا ارتفاع درجة القدرة بالعمل لدى مدير المؤسسة، وكذا نزعة الانسانية مع العاملين وانخفاض درجات التباعد بين العاملين وقلة المعوقات التي تصدر عن الإدارة، وكذا انخفاض درجة اهتمام الإدارة بتطبيق اللوائح والقوانين تطبيقاً حرفياً، وأن يكون كل منهما هو الاتباع فحسب دون النظر أو الاستقادة من آراء العاملين (عويضة، 1996، ص 15).

ويرى الطيب إيهاب محمود: أن المناخ المفتوح في هذا النوع من المناخ التنظيمي يتميز بروح المعنوية العالية حيث الكل يعمل دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين أعمالهم دون إرهابهم، والعمل بنفس الروتين، يقوم بإشباع حاجاتهم بكل سهولة، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق، وجميع العاملين يتمتعون بروح معنوية مرتفعة (محمود، 2008، ص 19).

2-المناخ الاستقلالي Independence : يتميز هذا بارتفاع درجات انتماء العاملين للعمل، ويكون مدير المؤسسة قدوة حسنة للعاملين، كما ترتفع درجات الالفة، أي تتوفر العلاقات الطيبة بين العاملين، كما ترتفع درجات اهتمام المدير بتطبيق القوانين واللوائح حرفياً (عويضة، 1996، ص 15).

ويرى الطيب إيهاب محمود: يسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم، وحاجاتهم الاجتماعية، وممارسة المدير ضئيلة من ناحية السيطرة على الأعضاء ويسمح بظهور أعمال ومهارات قيادية بين الجماعة، ويمتاز العمل بالسهولة والسير، والتعاون الموجود بين الأعضاء، وذلك لقلة الأعمال الروتينية، كما ان الروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح (محمود، 2008، ص 19).

3- المناخ الموجه **Controlled** :

يتميز بالوسطية، درجة انتماء العاملين للمؤسسة تكون متوسطة، وكثرة الإعاقات من الإدارة، وأن الإدارة تهتم بالإنتاج دون الاستفادة برأي العمال (عويضة، 1996، ص 16).

4- المناخ الأبوي Paternal: يتميز بارتفاع درجة تباعد العاملين عن بعضهم البعض، بالإضافة إلى تركيز الإدارة على الإنتاج، دون الاستفادة من رأي العمال، رغم انخفاض المعوقات، كما تنخفض درجة انتماء العاملين للمؤسسة (عويضة، 1996، ص 16).

ويرى **Halingohnor**: يتميز هذا المناخ التنظيمي بتركيز السلطة في يدي المدير، وبالتالي يركز توجيه العمل دون توجيه الأفراد، وهو لا يحقق التوجيه الكافي في سير العمل، ولا يهتم بإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية بقدر ما يسعى إلى تحقيق حاجات العمل، ويركز على الإنتاج أكثر (Halingohnor, 1970, p14)

ويرى **حمادات محمد**: يتميز هذا النوع بالتركيز على السلطة في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين، ولا يسعى لتحقيق حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، ويشكلون جماعات وأحزاب، وهنا المدير يأخذ دور الأب في المؤسسة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادرة له.

وتكون الروح المعنوية منخفضة ولا يحققون قدرا كبيرا من الانجاز (حمادات محمد ، 2008، ص 31).

5- المناخ العائلي Familiar: يمتاز بارتفاع درجة الألفة وتوفر العلاقات الطيبة بين العاملين، وكذا النزعة الانسانية، كما تنخفض معوقات الإدارة ونزوعها إلى الشكلية في العمل، أي اهتمامها بتطبيق اللوائح والقوانين وتخف من حدة اهتمام الإدارة وتركيزها على الإنتاج دون الوقوف على رأي العاملين، لكن تزداد درجات تباعد العاملين في العمل كفريق. (عويضة، 1996، ص 16).

ويرى **الطيب إيهاب محمود**: يمتاز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث يوجه الجهود لإشباع الحاجات الاجتماعية دون تحقيق أهداف المؤسسة وانجاز العمل، والمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وهنا تبرز رئاسات متعددة، ويشعر العاملون هنا بالألفة الشديدة بينهم، لكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل (محمود، 2008، ص 19).

ويرى **Halingohnor**: أنه يمتاز هذا النوع بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية وأن الأعمال المنجزة مقابل إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية أولا ثم العمل ثانيا، ويتميز بارتفاع الروح المعنوية. (Halingohnor, 1970, p 14).

6-المناخ المغلق Closed: تظهر في هذا النوع الكثير من المعوقات والتباعد والعمل كفريق واحد، يهتم المدير هنا بتطبيق اللوائح والقوانين والتركيز على الانتاج دون الاهتمام بأراء العاملين، وتنخفض النزعة الانسانية وكذا درجة الروح المعنوية، ودرجة انتماء العمال. (عويضة، 1996، ص 17).

ويرى **Halingohnor**: يسود هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة لعدم اشباعهم الحاجات الاجتماعية وعدم احساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير هنا يستطيع أن يوجه العمل ولا يهتم بتوجيه الأفراد نحو العمل المنجز، فهو لا يحب أن يتعرف على حاجات العمال، وهنا تنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، كما يمتاز بالتفكك وقتل النزعة الانسانية (Halingohnor, 1970, p 18).

ويرى الطيب إيهاب محمود: أن هذا المناخ هو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وهذا لعدم تمكن العاملين من اشباع الحاجات الاجتماعية وعدم احساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، وتسود النمطية في العمل مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ويقل من الاهتمام بالعمل ويركز على الانتاج فقط، (محمود، 2008، ص 20).

من الملاحظ أن المناخ التنظيمي لا يأخذ نوعا واحدا أو يتبع نمطا ثابتا ومعين، فهو متغير حسب القائد والحاجات، وكلما تعددت هذه المتغيرات تعددت معها أنواع أخرى، ومن أهم أنواع الأخرى هي:

7-مناخ الادارة الذاتية Autonomous حيث يعتمد هذا المناخ إلى وجود حرية شبه كاملة يمنحها المدير للعاملين في حدود مصلحة العملوان كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة.

ويرى **السكران ناصر محمد**: أن ليتوين وسترينجر **Litwin and stringer** أنهم لخصوا أنماط أو أنواع واتفقوا على أنواع حسب رأيهم.

8-المناخ التسلطي: يعتمد بشكل كامل على استخدام السلطة الرسمية والتي تستخدم بشكل دائم ومستمر، وكل القرارات فيه يأتي من القمة، فحرية الفرد هنا مقيدة؛

9-المناخ الديمقراطي: وهو يقوم على الاتصالات المباشرة وتأكيد العلاقات الانسانية والحرية في العمل، وحل المشكلات وتحقيق الأهداف، والتشجيع على المناقشة وتبادل الرأي، والمشاركة في الإدارة (محمد، 2004، ص 20).

10-مناخ الانجاز: هو المناخ الذي تضع فيه الإدارة أهدافها بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا، كما تسمح للموظفين التنفيذ بوضع الاجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل والخطط المناسبة له، وفتح للعاملين بتقديم المهني، وتمدهم بصفة مستمرة بمعلومات على أدائهم في العمل، من خلال التقارير (فهد، 2002، ص 16).

11-المناخ الابتكاري Innovation: هو المناخ الذي يقوم على تشجيع الابتكار والابداع، وفتح باب الممارسات في جميع النواحي التنظيمية والمشاركة في حل المشكلات ووضع البدائل المقترحة، وهذا يزيد من دافعية العاملين للتفكير الابتكاري، ويساعدهم على دعم اتجاهاتهم الايجابية، نحو أفكار جديدة، ويساعد على تحقيق انجازاتهم. (التواب، 2003، ص 300).

12-المناخ السلبي Negative: هو عكس المناخ الايجابي، إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الافراد، ويتصف بالأوصاف التالية:

- العمل الروتيني لا يسمح بالنمو والتطور والابداع والابتكار.
- يهدم روح التعاون وتحقيق الاهداف.
- يخلق شعور بعدم اللامبالاة والاهداف نحو انجاز الوظيفي.
- يخلق نوعا من التوتر والضغط المهني، مما يعيق التقدم الوظيفي.
- وترى **صليحة شامي** أن الترقية لا تكون على أساس الانجاز والعمل، بل تكون وفق الأقدمية، والعمل يقوم على مركزية ولا يحظى المرؤوسين بحرية اتخاذ القرارات، وتعويض الصلاحيات.
- التنظيم عاجز عن استجابة المتغيرات الجديدة.
- ركود وضعف في القدرات والمهارات تؤدي إلى التذني في روح المعنوية وضعف الأداء.
- لا يتمتع العمال بضمانات، وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

13-المناخ الايجابي Positif: وهو المناخ الذي يؤثر على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

- يدفع إلى الابتكار والخروج من النمطية.
- يزيد من مستوى طموح العاملين.
- رفع الروح المعنوية والشعور بالإنجاز وتحقيق الأهداف.
- وترى **صليحة شامي** أنه يتصف بما يلي:
- يقوم على اللامركزية ويحظى المرؤوسين بحرية أكبر في إتخاذ القرارات وتفويض السلطة.
- الترقية والتقدم في العمل يقوم على ما يقدمه العمال.
- رفع الروح المعنوية مما يزيد في الكفاءة، وإعطاء مهارات أكبر، ويكون عن طريق التدريب مما يحسن الأداء.
- يتمتع العمال بضمانات وظيفية مقبولة، كما انهم غير مهددين بالعزل وانهاء الخدمة.
- تتميز العلاقات بالشفافية والصدق والمصارحة.

قدرة التنظيم على الاستجابة للمتغيرات الجديدة (شامي، 2010، ص ص 42-43)

من خلال عرض أهم أنواع المناخ التنظيمي، نستطيع القول أنه يأخذ أنواع عدة، ويبقى دائما على أنه مجموعة من الخصائص البيئة سواء الداخلية والخارجية للعمل، وأنه يتمتع بدرجة من الثبات النسبي لا يفهمها ولا يدركها إلا من يعمل في مناخها وأنواعه مما يعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم. وقد إستطاع كل من هالين وكروفت من خلال دراسة أنواع المناخ التنظيمي فتبين لهم مجموعة من المعايير التالية:

-الروح المعنوية ضرورية بالمؤسسة ودرجتها.
-درجة اندماج العاملين في العمل المكلفين وليسوا كارهين له.
-درجة شعور العاملين بعوائق الإدارة في المؤسسة.
-درجة شعور العاملين بجو الصداقة والمحبة داخل المؤسسة.
-شعور العاملين بمدى تباعد المدير عن العاملين بالمؤسسة.
ولقد أجروا العديد من الدراسات التي توضح طبيعة الانسان ومحددات سلوكه في العمل وأسفرت معظم نتائج هذه الدراسات التالية:

-العمل عند العمال يفضلونه ومستعدون لتحمل المسؤولية والمخاطرة فيه.
-يفضل الانسان أن يكون قائدا لا تابعا ويحب التحرر من القيود.
-الرقابة الشديدة والدقيقة ليست الضمان الوحيد لأداء العمل، لكن تحديد الأهداف وترك العاملين لأدائها بحرية واخيار الطريقة لتحقيق الأهداف هو الأفضل
الانسان لا يعمل فقط للحصول على الاجر، لكنه يعمل لإشباع حاجاته النفسية خاصة حاجاته للانتماء وتحقيق الذات.

كل هذه المعايير لا تتحقق إلا في جو من الألفة والتعاون والمودة وتحقيق الانتماء والنجاح والانجاز وتحقيق الذات هم أهم المحددات المسؤولة لتحديد نوع المناخ التنظيمي.
ويؤكد هالين وكروفت 1962 أن المدير الناجح قادر على خلق مناخ جيد يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر ان المناخ المفتوح هو أفضل مناخ وذلك لأنه:

-يوفر الظروف المناسبة للعمل.
-يوفر القدر الكافي من العلاقات الانسانية والبناءة بين العاملين.
-يوفر أفضل الحوافز بنوعها المادية والمعنوية.
-يوفر الطريقة المثلى لوسائل الاتصال بمكان العمل بين الإدارة والعاملين.
يعطي الفرصة لكل عامل للتعبير عن رأيه فيما يعود على الانتاج بالنفع كما لما يحقق أهداف المنظمة.

بالرغم من سرد أنواع المختلفة للمناخ التنظيمي يبقى محصلة تفاعل سواء من الناحية السلوكية أو التنظيمية فهو يؤثر من جميع النواحي، وبذلك فهو يخلق نوعا من الاتجاه وقيم وسلوكيات محددة ومعينة داخل كل تنظيم، فكل تنظيم له مستوى معين يطبع هذا المستوى بصاحبه مناخ معين، وهذا ما سوف نتعرض إليه في العنوان التالي وهو مستويات المناخ التنظيمي.

5- مستويات المناخ التنظيمي: هناك في نوعين من المستويات، وهما المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة، وكذا المناخ التنظيمي على مستوى الأفراد، وقد اطلعت الطالبة من التراث النظري حول مستويات المناخ التنظيمي ومنها دراسة عمران محمد عبد الجواد وكتابات كامل مصطفى في كتابه إدارة الموارد البشرية، وكذا كتاب تأمل المغربي، السلوك التنظيمي فقد استنتجت انه هناك بعض المتغيرات التي تؤثر على مستويات المناخ التنظيمي حسب وجهة نظر الطالبة، وهي توتر في تقسيمه.

7- على مستوى المنظمة: وهنا أن إدراك الأفراد يكون مماثل ومتشابه نحو المناخ التنظيمي، وان لهم نفس الأهداف التنظيمية يسعون إلى تحقيقها معا، وأنها تتفق مع مستويات وسلوكيات معينة يشتركون فيها ويعيشون في نفس المناخ التنظيمي مما يساعد في نجاح المنظمة واستمرارها، وتقوم على أربع مستويات في المنظمة، وهي تتعلق:

1- بالنسبة للجماعة: وهذا العنصر يقوم على التأثير القوي للسلوك الجماعي.

2- القيادة: هي نوعية الأنماط القيادية وتوظيفها حسب المناخ السائد وهي تساعد في إعطاء السلوكيات والتصرفات المحددة لكل مستوى تنظيمي وإداري.

3- جماعات العمل: وهنا تقوم على تكوين وإعداد الجماعات وهذا يساعد في توزيعها من حيث العمال وجماعات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

4- الاتصال: يساعد هذا العنصر هو كيف تكون العملية الاتصال سواء الاتصال الرسمي أو غير رسمي، فهذا يؤثر على المناخ التنظيمي، فهو يقوم إما ببنائه أو هدمه لان الجماعة أحيانا تواجهها معوقات لأنه يجب ان تتحرك المعلومة بطريقة صحيحة وفعالة داخل الجماعة وضرورة رفع مهارات الاتصال.

2- على مستوى مجموعة الأفراد: هنا تتخل مجموعة الفروقات الفردية بين العمال في كل التنظيم والإدارات والاهتمام والهياكل التنظيمية، وهنا يتأثر بالعوامل والخصائص الفردية بالمناخ التنظيمي على الفرد في حد ذاته، مما تنوع ردود أفعال العمال، في المهام والأعمال، وهنا يتدخل عنصر الإدراك بشكل مباشر، فكل مجموعة من الأفراد يتأثرون بمجموعة من المدركات والاتجاهات والقيم المتكونة لديهم ومدى استيعاب المهام والوظائف حسب ميولهم وقدراتهم وفهمهم.

والمناخ التنظيمي في هذا المستوى يكون شبه مستقل جزئياً في مكان العمل، لأنه يتأثر بنوعية الإدراكات المختلفة مما يشكل تصوراً معيناً نحو وظيفة معينة، وكأن الوظيفة الواحدة تتعدد حسب ادراكات مجموعة الأفراد، برغم من أنها وظيفة أو مهام واحد يؤدي حسب المهام المطلوبة وحسب تسلسلها في الهيكل التنظيمي، وهنا يدل على أن مجموعة الأفراد يؤثر عليهم الإدراك بشكل كبير، وهو أيضاً يعكس الفروقات الفردية والمعتقدات والتصرفات وحتى في مستوى الإدارات المختلفة كالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، مجموعة الأفراد على أربع مستويات وتتعلق بالنسبة للأفراد.

1- الإدراك: وهو يقوم على تفسير وفهم المواقف، وهذا له علاقة بالمناخ التنظيمي من ناحية أداء المهام، واتخاذ القرارات.

2- التعلم: وهو يقوم على تعلم سلوكيات وكيفية اكتسابهم، وهذا له علاقة بالمناخ التنظيمي من ناحية التعامل مع الآخرين ويدفعهم إلى التعاون.

2- الدافعية: وهو يقوم على تحريك دوافع العمال ورفع حماسهم وطموحهم، وهذا له علاقة بالمناخ التنظيمي من ناحية تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الانتاج وتحقيق أكبر فعالية تنظيمية والكفاءة والأداء والالتزام.

3- الشخصية: وهذا يعزز من الثقة بالنفس خاصة المدراء والرؤساء والمشرفين والقيادة تحتاج إلى شخصية قوية لها القدرة على التأثير وتحكم في أمور التنظيمية وعلاقة الشخصية بالمناخ التنظيمي تقوم على توجيهه وتسيير المتوازن للمنظمة، فهي تقوم على تحقيق العمليات الإدارية من جهة وتوجيه الموارد البشرية بشكل صحيح من جهة أخرى، مما يضمن نوعاً من التوازن والمرونة في المنظمة وبالتالي تسهل عملية تحقيق الأهداف التنظيمية.

تساعد تقسيمات مستويات المناخ التنظيمي أحد مميزات التميز بين مستوى التنظيمي ومستوى أفراد الجماعة، حيث ينتج عن هذا تقييم مستوى إدراك العامل نفسه، مما يساعده على إعطاء رد فعل يتأثر بالمناخ التنظيمي السائد، وقد يتأثر هذين المستويين بمجموعة من المحددات التي يتأثر بها المناخ التنظيمي، وهذا ما سوف نتطرق إليه في العنصر الموالي وهو محددات المناخ التنظيمي.

6- محددات المناخ التنظيمي : هناك مجموعتين من المحددات التنظيمية تؤثر في السلوك التنظيمي، وهما المحددات الداخلية والخارجية، وهذه المحددات تكون نتيجة حدوث متغيرات في التنظيم، وبما أن المناخ التنظيمي أحد المحاور الأساسية في السلوك التنظيمي فهو الآخر يتأثر بمحددات السلوك التنظيمي، ومن أهم هذه المحددات التي يتأثر بها المناخ التنظيمي هي محددات الداخلية والخارجية.

1- المحددات الداخلية: وهي محددات تكون داخل البيئة المنظمة وتتأثر بها وهي تشكل الاتجاه الذي تسير عليه المنظمة ويتضمن:

أ- القيم التنظيمية: تعرف القيم التنظيمية على أنها هي جميع المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها (القيوتي، 1989، ص 87).

وتعد القيم التنظيمية إحدى محددات المناخ التنظيمي، وقد ميز كاتر وكاهن بين مجموعتين من القيم في المنظمات القيم الأخلاقية والقيم النفعية، وهناك من لم يميز ويفصل بين هذين القيمتين، خاصة في المؤسسات الاقتصادية لأنه يرتبط غالبا بطبيعة المناخ التنظيمي السائد ونوعه وكذا بجماعات العمل ومما يؤدي إلى خلق قيم تنظيمية معينة بين أفراد المنظمة قد تؤدي إلى خلق الولاء والرضا والالتزام والانتماء إلى الجماعة أو يؤدي إلى وجود قيمة تنظيمية أخرى يشوبها الصراع والخلاف مما يؤدي إلى تكوين نقابات العمالية تدافع عن مبادئها وقيمتها واهدافها لذا نلاحظ أن القيم التنظيمية هي أداة تعبر عن قيم أخلاقية كالتعاون والولاء وارضاء أو قد تكون قيم نفعية يسودها المصلحة لتحقيق الأهداف، وقد تكون مصدر قوي ضاغط في التنظيم، لذا فإن القيم التنظيمية هي إحدى محددات المناخ التنظيمي الذي تساعده في توجيه هذه القيم سواء أخلاقية أو نفعية.

ب- طبيعة العمل: ويقصد بها طرق أداء العمل وقد تحوي الأعمال في بعض الأحيان كالمخاطرة وصعوبة أداءها وطبيعة العمل دائما تتصف بالعمل الروتيني والترتيب والتسلسل مما يشكل نوع من الملل واللامبالاة عند العمال فهناك من يستطيع أن يقبل على طبيعة هذا العمل والذي يتماشى مع ميولاته وقدراته وفي بعض الأحيان قد يكون هناك صراع بين طبيعة العمل وقدرة العامل، وقد يلعب المناخ التنظيمي دورا في توزيع طبيعة الاعمال ضمن الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية.

كما أن طبيعة العمل تتعلق بجميع الظروف المادية والمعنوية والزمانية والمكانية لأنها كلها تساعد في تحفيز العاملين مما يؤدي إلى إعطاء أكبر قدر ممكن من الانتاج والرضا والالتزام.

- يجب على المنظمة ان تسعى إلى وضع مناخ تنظيمي إيجابي وفعال يساعد على تقبل طبيعة العمل مثل: مراعاة طبيعة العمال مع طبيعة العمل.

-مراعاة الشكاوي التي يصدرها العمل عن طبيعة هذه الأعمال وكذا تحسين الحالات النفسية؛

-مراعاة ظروف العمل المادية هي جميع الاشياء التي تؤثر في بيئة ومناخ العمل مثل الإضاءة والتهوية وإعطاء فترات الراحة والنظافة والتسهيلات التي ترتبط بالصحة البدنية والجسمانية للعامل مما يوفر له بيئة عمل ومناخ تنظيمي آمن ومناسب.

-مراعاة طبيعة العمل الاجتماعية: وهي مراعاة الحاجات الاجتماعية وظروف العامل والمناخ التنظيمي السليم الذي يؤثر عليه الظروف العمل فيكون مصدر ضغط وتوتر واحتراق نفسي كل هذه الظروف تؤثر على حالة النفسية والاجتماعية وبالتالي تؤثر على كفاءة وإنتاجية العمال، اذن فطبيعة العمل تعد من أحد المحددات الاساسية للمناخ التنظيمي الفعال.

ج-سلوك العامل في المنظمة هذا المحدد يعبر عن سلوك العامل ويدفعه إلى الاداء وقيام بجميع الاعمال والمهام الموكلة إليه فأصدار ردود الأفعال المختلفة والسلوكيات التي يصدرها العامل في العمل كالتزامه بالحضور في الوقت التزم باللوائح والقوانين هي من مهام المناخ التنظيمي وهذا المحدد هو نتيجة تفاعل العامل مع جو العمل وكذا أوامر المدراء والمرؤوسين والزملاء والاستجابات المختلفة.

وقد عرفت عابدة سيد خطاب: بأن سلوك العامل هو سلوك تنظيمي لا يتأثر بالفرد بحد ذاته بل هو تعبير عن علاقة تفاعلية بين مناخ العمل وطبيعة العمل ورضا العامل نفسه وتعبير عن قدراته ومهاراته خاصة إذا توفر عنصر التحفيز ووجود نمط إشرافي معين ومساعد على اداء العمل مع توفر التجهيزات وظروف كله هذا يعطي سلوك معين للعامل في المؤسسة (خطاب، 1988، ص 23).

وما نلاحظ أن سلوك العامل في المنظمة قد يأخذ أشكال الرضا ولكنه أيضا قد يحمل ملامح الاستياء في مجال العمل إذا لم تتوفر الشروط التي تناسب مع سلوكياته لهذا فسلوك العامل مرهون باستجابة المواقف والمؤثرات النمطية ومن بين هذه المؤثرات النمطية التي تؤثر على سلوك العامل هي:

-طبيعة اللوائح ونظام والتشريعات القانونية.

-طرق اداء المهام ومكونات العمل.

-تأثر أنماط القيادة وأساليب الإشراف.

-طبيعة المناخ التنظيمي الذي توفره المنظمة.

-طبيعة الانفعالات التي يصدرها العامل سواء انفعالات استياء أو قبول في مجال العمل.

-طبيعة التحفيز والمكافآت المقدمة من طرف المنظمة.

لذا فإن محدد سلوك العامل في المنظمة يلعب دورا مهم في التأثير على المناخ التنظيمي وعلى أداء العمال فيه.

د: الإنتاج: ويقصد به درجة الرشد في الأداء الفني والإداري في الاستخدام الأمثل لأساليب وطرق الإنتاج المؤدية للإنتاج وتعتمد على المعايير الكمية في قياس الأداء سواء كانت بالأرقام أو بالنسب وحدات القياس، وهذا يعطي صفة الموضوعية في التقييم، وهي تقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات (القاضي، 2002، ص 12).
فعملية الإنتاج هي تعكس كفاءة المناخ التنظيمي من حيث جهاز التسيير وإدارة المنظمة من حيث استغلال الموارد البشرية والامكانيات المتاحة وباستخدام الأساليب العمل والإنتاج هو مصدر قلق واهتمام كل كافة الدول فهي دائما تغير مصدر الأرباح، وكذا مواجهة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية وحتمية زيادة الانتاجية لكونها مؤشر لعدد جوانب التنمية ومن أهم محددات الإنتاج في المناخ التنظيمي يقوم على:
-التقدم التكنولوجي.

-العمل على تطوير المنتج وجودته.

-الرقى بالأساليب والمواد الأولية وتسهيلات العمل.

-ضرورة ملائمة مهارات العمال ووظائفهم.

استخدام المنظمة لمواردها بشكل أفضل وممكن (عامر، 1984، ص 22)

وما نلاحظه أن عملية الإنتاج تتدخل فيها عدة أبعاد متشابكة تهدف دائما إلى الإنتاج والزيادة فيه معا، وهذا لا يكون إلا في مناخ تنظيمي الذي يضمن مجموعة من العمليات التي تساعد من حركة الإنتاج وتحسه.
د-الأداء: يعد الأداء من أهم العمليات التي يقوم بها التنظيم، فهو يعكس أداء المؤسسة أو التنظيم لما قد خطط له، وهو كما عرفه حسن بلوط: على أنه عملية قياس ووصف لسلوك العامل وانجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين العمل. (بلوط، 2002، ص 360).

هو عملية متطورة ومستمرة فهو يركز على الأداء ومكان العمل وكذا المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، فإذا كان المناخ التنظيمي إيجابى فإن مستوى أداء يكون مرتفع، وإذا كان يهدف إلى الكشف والبحث والتقييم فهذا يدفع بارتفاع الاداء وقد يحدث العكس أيضا.انه يترتب على نتائج تقييم الأداء قرارات مهمة تعود بالنفع على المنظمة والعمال معا كزيادة في تنمية قدرات الموارد البشرية وزيادة الدافعية والرضا والابتكار والابداع لأنه عملية تعمل على تفجير الطاقات الكامنة في مناخ وبيئة يسمحان للعمال بالتطور والتقدم.وعملية تقييم الأداء تحتاج إلى:

***القياس:** ويقصد بها أداة القياس الأداء وتتمثل في معايير الاداء مثل النماذج؛ التقارير؛ الخطط؛ الميزانية؛ الأرباح؛ البرامج؛ الأهداف؛ كل هذه المعايير وغيرها تمثل اداة كأساس الحكم على الأداء.

***المدى:** ويقصد به مطابقة الأداء الفعلي لمعيار الأداء مع مطابقة الأداء السابقة مما يسمح بالتعرف على الانحرافات.

***الفترة الزمنية:** ويقصد بها المدة الزمنية التي مارس فيها الأداء وكذا الاعمال المنجزة وهذا سيساعدنا على معالجة المشكلات وتقليص حجم الخسائر في حالة حدوثها أو التي سوف تقع.

يساعد الأداء على تحسين وتطوير المناخ التنظيمي فهو يقوم على توفير المعلومات لمختلف المستويات الإدارية وتحسين مستوى أداء العمال واداء المنظمة من جهة أخرى.

هـ-الفعالية: هي مؤشر يعمل في قياس الأداء وهو يعبر عن الطلاقة النسبية بين النتائج المحققة والاهداف المخططة وتفسر القدرة على تحقيق الاهداف وغالبا ما تعكس مدى النجاح الذي يحققه العامل والمنظمة إلى الاهداف المقبولة.

والفعالية في المناخ التنظيمي تقوم على أساسين في للمنظمة وسلوك العامل معا:

-**الفعالية التنظيمية**تقوم على أن المناخ وبيئة العمل هما ما يدفعان إلى زيادة الفعالية من حيث :

-تحقيق الفعالية يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال.

-تعكس الفعالية مستوى تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

-استقرار المناخ التنظيمي وظروف العمل يؤديان إلى خلق التكيف والانسجام والتكامل.

-**الفعالية في سلوك العامل:**

-تساعد الفعالية في توجيه سلوك العامل ودفعه إلى ضرورة تحقيق أهداف المنظمة.

-تساعد الفعالية في تطوير المناخ التنظيمي وبالتالي ينعكس على خلق رضا وظيفي للعامل.

-خلق سلوك إداري منتظم وهادف يسعى إلى بعث نموذج فعال يسعى دائما إلى تحقيق النجاح والتطور،

وكذا يعكس طبيعة التسيير ونمط الاشراف والمتابعة.

إذن الفعالية هي مؤشر مساعد على مدى قدرة العمال على تحقيق أهداف وبنجاح وبأسلوب عمل يتناسب والمناخ التنظيمي السائد لتلك المنظمة ليحقق أكبر فعالية للأداء والتي تتماشى مع طموحات وغايات المنظمة.

و-الكفاءة: هي مؤشر يستعمل لقياس الأداء وهو يعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح باتباع افضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف وبالتالي تعبر الكفاءة عن انتاجية العمل على هذا الأساس ويمكن استخدام الكفاءة الانتاجية للتدليل على مدى النجاح الذي يحققه العامل في استخدام عناصر الانتاجية المختلفة من أجل بلوغ الاهداف المقبولة.

وتعد الكفاءة في المناخ التنظيمي مؤشر يعكس مدى قدرة الإدارة العليا من المرؤوسين على وضع خطط استراتيجية ووضع أهداف المنظمة ومدى قدرتهم على تحقيق هذه الخطط والاهداف وهي تعكس أيضا خبرة المشرفين وكيفية تسيير وتوجيه نظام المنظمة ليحقق النجاح، كما ان المناخ التنظيمي إذا كان فعال فإنه يساعد الكفاءة في:

-انجاز الاهداف بطرق منظمة ومدروسة واستخدام أفضل الاساليب المنهجية.

-زيادة التعاون وارتفاع مستوى الثقة عند تحقيق الأهداف المسطرة ضمن البرامج والخطط.

-خلق تناسب بين معايير الأداء والأهداف مما يخلق تطابقا بين المعايير والأهداف وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية المناسبة للمنظمة.

-توفير معلومات مرتدة ومستمرة وهذا يساعد على كشف الأخطاء والانحرافات مما يساعد في حل المشكلات وتجنبها مستقبلا.

ز-حجم المنظمة: يطرح الباحثون والمختصون في مجال المنظمات أنه هناك ارتباط بين حجم المنظمة وبين المناخ التنظيمي من حيث الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة، كما أن من يربط حجم المنظمة ترتبط بعدد العمال.

ويرى Child أن حجم المنظمة هو متغير يتوسط العلاقة بين الاستراتيجية والأداء، وتأتي أهمية حجم على مستوى المنظمة من خلال التأثير في زيادة تنوع المهام، والأعمال الإدارية ونشاطات التسويق والرقابة، والتنوع بين التعقيد ومرونة الهيكل التنظيمي، كما أن حجم المنظمة يساعد في زيادة فرص الابتكار والابداع بين حجم عدد العمال مما يسمح لهم بتنوع الخبرات في العمليات الابتكارية والابداعية.

وفي عام 1988 قام مورغان بقياس حجم المنظمة في المستويات الإدارية وقد توصل إلى مؤشرين يمكن الاعتماد عليهما في قياس حجم المنظمة وهي:

-الأفراد: وهم كل المكونات الداخلية للمنظمة، فهو يمثل حاجة أساسية لبقاء المنظمة فلا يمكن لأي منظمة أن تبقى وتنمو من دون توافر عاملين بمؤهلات مناسبة ومن دون الاهتمام بجوانب مختلفة لاستخدامهم، مما يتطلب تدريبهم وتعليمهم وحمايتهم من الأمراض والحوادث.

كما تعمل المنظمة على تطوير الأفراد من خلال تكثيف عمليات التدريب وتنمية المهارات والقدرات لتحقيق أعلى المستويات من الكفاءة والابداع.

-بيئة العمل: يجب على المنظمة تكوين بيئة عمل جيدة وسليمة فكلما كان حجم التنظيم كبير كلما استلزم مناخ تنظيمي يسعى إلى تحقيق الشروط والظروف الملائمة للعمل وهذا يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بطريقة سريعة وصحيحة ضمن بيئة لعمل وفي حالة تغير هذه البيئة تقوم المنظمة بقيام عمليات تدريبية من أجل تعليمهم واكسابهم طرق جديدة وهذا يساعدهم على التكيف بسرعة في بيئة العمل (مطبوعة في السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الكويت، 2002).

2-محددات الخارجية : هي المتغيرات الخارجية التي تؤثر في المناخ التنظيمي وتفرض عليه إما تكيف المناخ التنظيمي ومواكبة هذه المتغيرات الخارجية أو تفرض عليه الوقوف وعدم الاستمرار مما يكون المناخ التنظيمي عاجزاً على هذا التغير فبالإضافة إلى التكنولوجيا والاتصال التي تؤثر فيه هناك بعض المحددات الخارجية ومن بينها:

أ-المنافسة: تقوم المنافسة على قوة وقدرة المنظمة إذا كانت إنتاجيتها مرتفعة، كما أن المنافسة أيضاً تدفع بالمنظمات الصغيرة إلى الاستفادة من مفهوم التنافسية وتكون بمثابة الفرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي ومنافسة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يكون لديه أكبر قدر ممكن من الكفاءة وتنمية الموارد البشرية ورفع مستوى أدائها مما يساعد على النمو الاقتصادي وتحسين المستوى المعيشي (مسعداوي، 2005، ص 26).

كما تقوم المنظمة في اعتقادها على مؤشر التنافسية على:

-الربحية: هو مؤشر ثاني لتنافس المؤسسة، ويضمن حصتها في السوق وهذا المؤشر يضمن لها القدرة على المنافسة في السوق خلال فترة زمنية قصيرة أو طويلة وكذا تحسين النوعية والجودة لضمان قدرتها على المنافسة.

-**تكلفة الصنع:** هو مؤشر يقوم على حساب الأرباح ونشاطات الانتاج لأنها تعد مصدر أجر اليد العاملة من التكلفة الاجمالية.

-**الحصة السوقية:** وهو مؤشر يقوم على استحواذ جزء في السوق الداخلي أو الخارجي لأنه إذا كان أقل جاذبية فإنه يفقد القدرة على المنافسة، وإذا كان أكثر جاذبية يكون لديه القدرة على المنافسة.

إذن فالمنافسة تحتاج إلى مناخ قوي ومسيطر حتى تكون لديه القدرة على استجابة المنظمة لجميع التغيرات التنافسية والتكيف بكل ما يحيط به ويتأثر به.

ب-**الجودة الشاملة:** تعد الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية التي انتشرت بين الباحثين والدارسين والمختصين والإداريين والأكاديميين الذي يسعون إلى تحسين الاداء الانتاجي والخدماتي والإداري ومختلف المنظمات الانسانية حيث أصبح أسلوب الإدارة الشاملة يرتبط بمفهوم النوعية بشكل واسع، فأساس أسلوب الجودة الشاملة على تقديم السلع والخدمات بمواصفات القياس ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته شرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين.

وعلاقة المناخ التنظيمي بالجودة الشاملة هي علاقة تكامل وانسجام، فالمناخ الذي يشجع على النوعية والتميز في المنتجات واتباع المعايير العالمية سواء في المنتجات والخدمات هو مناخ داعم ومشجع والمرونة أحد مكوناته التي تسمح له بتقديم أفضل المنتجات والخدمات.

كما يساهم المناخ التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة في:

-الحفاظ على المنافسة.

-منح المنظمة المرونة والتكيف والمحافظة ومواجهة التغيرات المحيطة.

-تحسين نوعية الخدمات وأساليب العمل.

-إعطاء القدرة على البقاء والاستمرارية.

-تعديل في أنماط المناخ التنظيمي داخل البيئة التنظيمية وخارجها وتشجيع العاملين على تحمل مسؤولية تحسين الجودة والمنافسة.

-منح العاملين الثقة في توظيف خبراتهم وقدراتهم في تحسين الخدمات والجودة.

ويرى **موسى اللوزي** أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري من حيث الحوافز المادية والمعنوية من أجل مساعدتهم على تنمية قدراتهم وخبراتهم والمشاركة في أهداف المنظمة وهذا لا يكون إلا في مناخ تنظيمي ملائم وفعال (اللوزي، 1999، ص 85).

ج-الابتكار: لقد أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفيها وقد أصبح عنوان التقدم والثروة عامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية حيث أصبحت المنظمات الكبرى تبتكر في عوامل وعناصر الانتاج وتشجع الأفراد المبتكرين وإعطائهم فرص التميز في مجالات التخصص (عامر، 1998، ص 293).

وقد ربط الباحث سعيد عامر 1998 أن ظروف وأجواء العمل ومناخه وبيئته أصبحت بمثابة متغيرات تؤثر في الابتكار وإعطاء أكبر قدر ممكن من الحلول الجديدة والأفكار الجديدة ويأتي في مقدمة هذه الظروف والعوامل التغير المذهل في التكنولوجيا والتغير السريع في أدواق المستهلكين والزيادة الهائلة في حجم المعرفة وفي هذا وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى، ومن بين هذه العوامل

- زيادة المنافسة بين المؤسسات.
- كبر حجم منظمات الأعمال.
- ارتفاع توقعات المستهلكين.
- تزايد الطلب على الأسعار الجديدة.

كل هذه العوامل وغيرها تكون ضغوطات لتكون أكثر تميزا وأكثر سعيا لتحقيق المنافسة. لذا فإن المناخ التنظيمي يجب أن يكون متطورا وموكبا للمشكلات المعاصرة، ومتفاعلا معها، وأن يكون مناخ تنظيمي يشجع الابتكار وفتح باب التميز وتقبل الأفكار الجديدة وكذا القدرة على تغيير في هيكله ونظم اتصالاته وحتى نمط قيادته، وان يكون هناك قيادات ابتكارية وابداعية مشجعة لدفع المنظمة إلى البقاء واستمرار أطول مدة ممكنة.

د-التغير التنظيمي: هو ظاهرة مصاحبة للتحويل الاقتصادي الذي يحتم ويجبر المنظمات بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة في الحث والكشف عن نقاط الضعف والقوة من أجل إعادة التوازن في المنظمة لزيادة الكفاءة والفعالية وفق النظام الجديد ويتعلق بالهيكل التنظيمي من أجل إعادة تصميم من خلال إعادة تنسيق المنظمة ومشاركة العاملين والاتصال والترقية والدور الذي يتضمن الدوافع والعلاقات الانسانية،

والتغيير له علاقة بالمناخ التنظيمي من جانب ضرورة تحسين قدرات المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها وهو يعمل على خلق التكيف المطلوب وربطه بمناخ المنظمة وهذا من أجل بعث سلامة المنظمة وبقائها لأن عملية التغيير التنظيمي يحمل في طياته مختلف المجالات الاقتصادية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والعولمة والانفتاح العالمي والتي يقابلها قيود، منها المنافسة العالمية والاقليمية والمحلية مما يجعل المنظمة بأن تبقى حريصة على الاستمرار، ومن أهمية التغيير التنظيمي في المناخ التنظيمي:

- يقوم بالدرجة الأولى إلى الانتقال من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبل.
- مواكبة التطورات في جميع المجالات.
- خلق استراتيجية من حيث وضع خطط استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة.
- اهتمام بالهيكل التنظيمي من حيث تصميم المنظمة وآليات والتنسيق وإعادة تجديد علاقات السلطة وتغيير درجة المركزية ونطاق الإشراف والسياسات والقواعد.
- الأفراد من حيث تغيير الاتجاهات والتوقعات والمدرجات والسلوكيات كالاستقطاب والاختيار والتعيين وتحسين أساليب التدريب والتنمية.
- الاداء كتعديل الاداء ووضع معايير الاداء وتحديد الأهداف.
- الثقافة: توضيح وخلق معتقدات وقيم الرئيسية للمنظمة.
- تصميم الوظائف: تصميم وظائف الأفراد وجماعات العمل.
- التكنولوجيا تحسن المعدات وتسهيلات وتحسن تدقيقات العمل.
- ج-التطور التنظيمي:يقوم هذا المحدد على تطور في احدى مجالات الأعمال والقطاعات والأقسام داخل التنظيم وله علاقة بالمناخ التنظيمي من حيث:
- أن التطور التنظيمي يجب أن تدرس خطواته من قيل المنظمة وفق لخصائص وانماط المناخ التنظيمي والبحث في أي مجال يجب التطور.
- يجب أن يهدف هذا التطور إلى تحسين أداء القطاع.

-تحسين الخدمات والانتاج في إحدى مراحل العملية الانتاجية، وتطوير في جزئيتها من أجل الحصول على عوائد أكثر من عوائد المخرجات والاعتماد في هذا التطور على تحقيق الأهداف التنظيمية والتطور أفضل وأسرع.

كما يرى محمد كامل عويضة 1996 أنه هناك نوعين من المحددات في المناخ التنظيمي، وهما المحددات السلوكية والمحددات التنظيمية:

3-المحددات السلوكية للمناخ التنظيمي: وهي تخص سلوك العامل واتجاهه نحو المناخ التنظيمي من حيث:

-رغبة الفرد العامل في العمل في الفراغ، وذلك يجعله يتحمل المسؤولية وحب المخاطرة لرغبة في العمل بذاته.

-يفضل العامل أن يكون قائدا لا تابعا لمساعدة من تحرير من قيود الرسمية والتنظيمية.

-رغبة في التخلص من الرقابة الشديدة، فهي ليست الدافع الحقيقي في تحسين الأداء.

-الفرد لا يعمل فقط للحصول على الأجر، لكنه يعمل لإشباع حاجاته النفسية خاصة حاجة الانتماء وتحقيق الذات.

4-محددات التنظيمية للمناخ التنظيمي: يرى كل من هالين وكرافت أن أفضل مناخ هو المناخ المفتوح، فهو

يقوم على محددات التنظيمية التالية:

-أنه يوفر الظروف المناسبة للعمل.

-توفير قدرا من العلاقات الانسانية.

-توفير قدرا من الحوافز المناسبة.

-يوفر نوعا من الاتصال الفعال بين العمال والإدارة.

يعطي الفرصة لكل عامل في تقديم الانتاج والاداء وتحقيق أهداف المنظمة (عويضة، 1996، ص 17)

مهما اختلفت هذه المحددات الداخلية والخارجية والسلوكية والتنظيمية يبقى المناخ التنظيمي يرتبط بعدة متغيرات تنظيمية وإدارية ومستويات القيادة وغيرها إلى شكل له محددات مختلفة ويبقى يمثل سلوك المنظمة والعاملين فيها لأن المناخ التنظيمي هو الوسيط بين متطلبات المنظمة داخليا وخارجيا.

كما أنه تدخل فيه بعض العوامل التي تساهم في تكوينه وتفعيله، وهذا ما سوف نطرحه في العنصر الموالي، وهو العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

7-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي :

تعتبر المنظمة دائما على مجموعة من العناصر المتفاعلة في ما بينها من بين الأفراد وسلوك الجماعات مما يوفر مجموعة من العوامل ويعد المناخ التنظيمي أحد مكونات المنظمة، وهو بدوره يعبر عن بيئة وجو العمل، وقد حدد الباحثون عوامل متعلقة بالمناخ التنظيمي والتي يمكن تصنيفها أو تقسيمها إلى ثلاث فئات هي:

1-العوامل الخارجية: وهي تشمل:

أ:البيئة الثقافية: وهي تعكس مستوى ثقافة ادراك الأفراد نحو المناخ التنظيمي، وقد لقيت الثقافة التنظيمية قدرا كبيرا من المعالجات النظرية والتطبيقية منذ أن أدخلها **Petti grew** إلى نظرية التنظيم 1989 وأصبح موضوع الثقافة واحدا من اهم مواضيع علم التنظيم حيث ارتبط بعدة متغيرات مثل الولاء، الرضا، الأداء وقد ارتبط مفهوما بالمناخ التنظيمي الذي بات موضع مناظرات كثيرة، ويعد هذا الموضوع من الموضوعات الحديث، فقد عرفها وليين **Wheelen** هي عبارة عن مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ويكون وحدة تنظيمية.

وعرفها كوسين **Kossen** هي مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.

وبالرغم من اختلاف التعاريف إلا أنها تشترك في بعض العناصر وهي القيم والاتجاهات الادراك- المعتقدات- الافكار وعن طريق تفاعلها مع المنظمة تكون ثقافة المنظمة.

ب:القيم التنظيمية: هي ثقافة مشتركة بين جميع أفراد المنظمة المرغوبة وغير المرغوبة الجيدة وغير الجيدة وعن طريقها يتم توجيه سلوك الأفراد في مكان العمل (العميان، 2004، ص 311).

ج:المعتقدات التنظيمية: هي جميع الأفكار المشتركة لطبيعة العمل وإنجاز الاعمال في بيئة المنظمة.

د:الأعراف التنظيمية: هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة ويعتبرونها مفيدة وهي غير مكتوبة بل هي واجبة الإتباع ويكون مصدرها من داخل أنفس الأفراد.

هـ: القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة وتختلف شدة صرامتها من منظمة إلى أخرى ويجب على الفرد أن يتبع هذه القواعد.

و: البيئة الخارجية: وهي جميع القيود الخارجية التي تؤثر في عمل المنظمة سواء كانت هذه القيود سياسية أو اقتصادية أو قانونية، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما يؤدي إلى تعارض وصراعات بينهم (محمد، 2005، ص 337).

ز: البيئة التكنولوجية: وهي كل التطورات التكنولوجية وهي من أكثر العوامل توفيرا للمناخ التنظيمي ويتلاءم مع أفراد المنظمة على حد سواء برغم الميزات السلبية والإيجابية لكنها مهمة للفرد والمجتمع والمنظمة (كاظم، 2002، ص 171).

ح: البيئة الاقتصادية: وهي البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة ولها دور هام في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها ففي حالة الكساد والانكماش يؤدي لتأثر ميزانية المنظمة واحتمال الاستغناء عن العمال وتسريحهم مما يسود المناخ التنظيمي جو من القلق والتوتر وعينات التحفيز (المغربي، 2009، ص 26).

ط: البيئة الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تلعب دورا كبيرا في التأثير على كفاءة الإدارة سواء كانت معوقة أو تدفع للإنجاز ويبدو أثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في عدة جوانب منها:

* رفع مستوى الدفع على الانجاز.

* تقوية العلاقات الاجتماعية والأسرية.

لأن المناخ التنظيمي الذي يحقق إشباع حاجات الأفراد وخاصة الحواجز المادية تؤدي إلى استقرار الوظيفي وكذا ارتفاع العامل وهذا ينعكس ايجابا أو سلبا على حياته الأسرية، حيث تقوم المنظمة بمساعدة العمال بحل مشكلاتهم وتقديم المساعدات المختلفة ودعمهم ببرامج الأسرة وتجعلها رسالة المنظمة (محمد، 2005، ص 956).

2- العوامل الداخلية: وهي تشمل:

أ- طبيعة البناء التنظيمي: فإن كان ذا طبيعة بيروقراطية فإن سياساته تكون متشددة مما يجعل العمال يشعرون بالتوتر والقلق داخل هذا المناخ التنظيمي.

ب- **النمط القيادي:** وهو يؤثر مباشرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم لذا القيادة المرنة والمتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد مما يعكس مناخ تنظيمي إيجابي منتج للأداء والانتاج.

ج- **بطء التقدم الوظيفي:** ويقصد به الترقية ومن يستحقها، هنا تدخل فيه بعض الأحيان نوع من التحيز لبعض الأفراد مما يصيب أفراد المنظمة بالإحباط وعدم الاستمرارية في العمل وتدني مستويات الانتاج وهنا يكون المناخ التنظيمي سلبيا.

د- **غموض التعليمات:** تزداد درجة الاحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أداء هم وكذا نتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم، فينعكس ذلك سلبا على مستوى الأداء (الوزان، 2000، ص 28).

هـ- **نظام الحوافز:** غن اتباع المنظمة لنظام أجور عادل والحوافز المادية والمعنوية مرضية تشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بهم ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا باستمرار المنظمة.

و- **أهداف المنظمة:** كلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات الموكلة للأفراد كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين وبالتالي زاد مستوى إنتاجيتهم.

ز- **درجة إثراء الوظيفي:** يساعد هذا العنصر إلى تنوع المهارات ووضوحها واهميتها والاستقلالية في أدائها وتؤدي إلى أهمية الفرد وكذا قدرته تحمل المسؤولية في مجال العمل مما يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي مما يزيد من مستوى أداء العاملين. (الوزان ، 2000 ، ص 28).

3- العوامل التنظيمية: وهي تشمل:

أ- **ظروف العمل:** وهي بيئة العمل المادية الضوضاء والتهوية وكل الأشياء التي تحيط بالتنظيم حيث تساعد البيئة السليمة على سلوك الأفراد أو تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد، وهذا يكون ضمن المناخ التنظيمي.

ب-درجة تماسك الجماعة ومستوى ولاءها: إن المناخ التنظيمي السائد يتفاعل مع أهداف الجماعة ويزودها بما تحتاج إليه من معلومات وكيفية أداءها ويقود الأداء الجيد إلى تماسك الجماعة ويخلق لديهم الرغبة في ارتقاء الوظيفي وتحديد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة؛

ج-الصراع التنظيمي: وهو يعبر عن مدى التعارض والتضارب الذي يكون بين الفرد أو المنظمة وجماعة العمل وتعارض الأهداف والصراع التنظيمي يمثل قدرة المنظمة بمدى التزامها اتجاه جميع أطراف العمال وقد تكون صراعات إيجابية تؤدي إلى روح التحدي والإنجاز والتطوير والابتكار وقد تكون ذات طبيعة سلبية يؤدي إلى الجمود والإحباط، وهذا كله يكون وفق المناخ التنظيمي السائد في المنظمة (محمد، 2005، ص 443).

4-العوامل الشخصية: وهي تشمل:

أ-قدرات الفرد: إذا كان المناخ التنظيمي متشددا فإنه في بعض الأحيان يفرض مهام وأعمال لا تتوافق مع قدرات الفرد وميوله ورغباته مما يسبب له نوعا من التوتر والضغط المهني مما يؤثر على أداءه وإنتاجه.

ب-تناقض القيم: في بعض الأحيان قد تلجأ المنظمة إلى فرض أنواع من المهام لا يرغب العامل أن يؤديها لأنها تتعارض مع مبادئه وشخصيته وأفكاره فيجعله دائم التوتر والخوف ويخلق لديه عدم الرغبة إلى الذهاب إلى العمل وهذا يؤدي إلى ضعف الإنتاج نتيجة هذا المناخ التنظيمي السلبي في المنظمة.

ج-درجة المخاطرة: المناخ التنظيمي الذي يسمح بالمخاطر المعتدلة والمحسوبة سيدفع به إلى المزيد من الإنتاج، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع به إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. (محمد، 2005، ص 337).

تعد هذه العوامل عوامل تأثير على المناخ التنظيمي وتضيف عليه الطبيعة السلبية أو إيجابية فكلها تتفاعل مع الفرد والجماعة والمنظمة وهي التي تحدد العوامل الخارجية والتنظيمية والشخصية وفي كل مستوى من مستويات هذه العوامل وهذه العوامل قد تكون مؤثرة وغير مؤثرة مما يستلزم بعض الطرق في تحسين نوعية المناخ التنظيمي وهذا ما سوف تعرفه في العنصر الموالي في طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي.

8-طرق تحسين المناخ التنظيمي :

لكل منظمة ما مناخ تنظيمي يسودها وقد تتعدد العوامل والأنواع المختلفة للمناخ التنظيمي فقد يكون إما مناخا سلبيا أو إيجابيا وكما أن المنظمات لا تخلو من المشاكل فرض على قادتها ورؤسائها ومشرفيها البحث في هذه المشكلات من أجل تحسينه ولا بد أن يمر بعملية التشخيص والتي يجب أن تراعي ما يلي:

- 1-الأفراد: وهي التعرف على إدراكاتهم وقيمهم واتجاهاتهم نحو المناخ التنظيمي السائد عندهم؛
 - 2-المهام: وهي مراعاة توزيع المهام حسب الهيكل التنظيمي أي هل تتوافق بين قدراتهم وميولاتهم وخبراتهم نحو هذه المهام ونحو المناخ التنظيمي السائد عندهم.
 - 3-التماسك: وهي درجة تماسك جماعة المنظمة بالتعاون والتشارك ومدى ترابط أعضاء المنظمة نحو تحقيق الاهداف لأنه في حالة عدم التماسك بخلق نوع من الصراعات التنظيمية وفي حالة التماسك يخلق الولاء والالتزام ورضا والأداء وغيرها من التغيرات التنظيمية.
 - 4-التحفيز: وهو تحقيق حاجات ورغبات الأفراد سواء المادية أو المعنوية لأنهما يرتبطان بطبيعة القائد ومستوى المناخ التنظيمي السائد عندهم، وهذا يساعد في عملية الأداء والرضا والانتاج.
 - 5-العلاقات الانسانية: ويقصد بها التعاون والمشاركة واهتمام جميع مستويات العمال خاصة جانب المعنوي، فيجب مراعاة كل العمليات التنظيمية والعمل على تشخيص التنظيمي وفق العناصر السابقة التي تساعد على منح طرق تحسينه لهدف خلق مناخ تنظيمي إيجابي وفعال فإن تغافل القائد عن عملية البحث والكشف عن المشكلات فإنه بذلك يبني شبكة سلبية من العلاقات التنظيمية مما ينعكس على أداء العمال وبالتالي يشكل مناخ سلبي وجامد لذي فعلمية التشخيص والعمل على تحسين نوعية المناخ التنظيمي من أهم الوسائل الداعمة للمناخ التنظيمي.
- فهو يدخل في تحسين وتطوير كفاءة الأداء بالنسبة للأفراد للتنظيم لأن إذا تم التحسين كل مرة وتحسين الظروف وبيئات العمل للمناخ التنظيمي سينعكس على جميع مستويات الإدارة العليا والتنفيذية.
- ويرى **القطامنة منار**: أنه توجد مجموعة من العناصر البيئية يمكن للمنظمة أن تعمل بها وأن تعتمد على هذه العناصر لخلق مناخ إيجابي جيد وفعال وهي:
- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتعديله من وقت غلى آخر.
 - تمييز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
 - اهتمام المنظمة بتطوير وتطوير المهارات وقدرات العاملين.
 - التركيز على كفاءة وسائل الاتصال.
 - العدالة في التعامل بين الموظفين.
 - تدعيم العلاقات الانسانية.

- تقليل من الرقابة المتشددة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- معالجة الروتين والعمل على التخفيف منه قدر الإمكان.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- التركيز على الانتاج والانجاز والمكافأة لهم (منار، 2000، ص 36)
- المراجعة المستمرة لكل من السياسات والأهداف والخطط المظمية ومراقبة جودة أداء الموظفين (كامل، 1995، ص 47)

المناخ التنظيمي من الموضوعات العميقة فهو دائما يرتبط بجميع المتغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية كما يتأثر بأدق التفاصيل كظروف بيئة وجو العمل المنافسة الظروف الاقتصادية مما يفرض عليه دائما عملية التغيير والتكيف معا والعمل على طرق تحسينه من أولويات الإدارة العليا ويجب أن لا يغفل عنه كل من القادة والمرؤوسين والتابعين.

لكن يجب أيضا على الإدارة العليا أن يتبع بعض المؤشرات تستطيع من خلالها أن تقيس هذا المناخ وهذه المقاييس يجب أن تكون تخص المناخ التنظيمي بحد ذاته وهذا ما سوف نفضل فيه في العنصر التالي وهو مؤشرات قياس المناخ التنظيمي.

9- قياس المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم المعاصرة مما زاد في توسيع دائرة الاهتمام به من طرف الباحثين والدارسين في مجاله وتخصصاته فهي يرتبط بمستوى نجاح أو فشل المنظمة وهو يعكس دور القيادة في خلق المناخ التنظيمي وقد حدده له الباحثين فيه وبوضع طرق قياسه، وقد حدد محمد محارمه 1996 هذا التقسيم من خلال دراسته لتقسيمات التي قسمها "جوهانسن" وهما مداخل الاتجاه الموضوعي، ومداخل الاتجاه الإدراكي الحسي غير ان تشمل المداخل وأكثرها تداولاً هي التي حددها "جيمس وجون":

- 1-مداخل القياس المتعدد - الصفات (المتعددة) التنظيمية.
- 2-مداخل القياس الإدراكي - الصفات التنظيمية.
- 3-مداخل القياس الإدراكي - الصفات الشخصية.

1-مداخل القياس المتعددة -الصفات (المتعددة) التنظيمية:حيث يقصد به أن المناخ التنظيمي فيه مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة وعدد مستويات الإدارية ومستويات السلطة -الهيكل التنظيمي- حجم القوى العاملة- معدل الانتاج- عدد الأقسام المتواجد داخل القسم والتي يمكن الاعتماد عليها في القياس والتي يمكن التعبير عنها كمياً؛

2- مداخل القياس الإدراكي -الصفات التنظيمية ويقصد بهذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة وهو يعبر أيضا عن مميزات أو صفات أو مظاهر التنظيم ويقم بحساب متوسط إدراكات أفراد المنظمة (إبراهيم، 2012، ص35).

3- مدخل القياس الإدراكي: الصفات الشخصية: يعبر هذا المدخل على أنه مجموعة الخلاصات الشاملة والموجزة لتصورات محددة لدى الأفراد ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر كما هو صفة في التنظيم. ويعد المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياسي المناخ التنظيمي ويرجع ذلك إلى الإمكانيات العملية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة التصورات الفردية من جهة وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، كما أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد تصوراتهم ويرتبط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، كما يتجاوز أيضا الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارجي عن تصورات الأفراد العاملين فيها البحث الاجتماعي أنه توجد علاقة بين ظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم سواء كان نمط قيادي متسلط استغلاليا أو متسلطا عادلا أو ديمقراطيا أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي (عبد المجيد، 2005، ص 304).

يعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب الشائعة في قياس المناخ التنظيمي السائد لأي منظمة وقد اورد الطجيم والسواط نموذج يقيس المناخ التنظيمي ويتكون من الأبعاد التالية:

-شعور الأفراد اتجاه هيكلية المنظمة من حيث الأنظمة والقوانين والاجراءات المتبعة.

-شعور الأفراد بمدى استقلالهم وتحملهم المسؤولية.

-شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.

-مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.

-مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد والجماعة.

-مدى الإحساس بوجود دعم ومساندة من رؤساء ورفاق العمل.

كما أشار الطجيم والسواط أنه هناك مقياس آخر يحتوى على الأبعاد التالية: الثقة؛ المشاركة؛ المساندة؛ فعالية الإتصالات؛ التشجيع والاهتمام بمستوى الأداء (السواط، 2000، ص 259).

كما اتفق مجموعة من الباحثين والدارسين أنه يمكن تصنيف المقياس إلى نوعين وهما المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

1-المقاييس الموضوعية: وهي التي تؤدي إلى تقديرات مباشرة بدون تحولات تصورية والانشغال بكيفية تأثير المنظمة على سلوكيات الفرد في إطار شامل تقف على مفهوم التكيف الشامل للأفراد داخل المنظمة وهذا التكيف يقاس بمعايير مثل الرضا في العمل وارتباطه بالغيابات والانتاجية والدوران في العمل، ويؤكد **P. Albou** هذه النظرية تعبر أنه كلما زادت نسبة الغيابات كلما كان المناخ التنظيمي سيئاً. (زليخة، 1993، ص57)

ومن خلال هذين المؤشرين الغياب والملاحظة يمكن قياس الخصائص الموضوعية لأي منظمة بالتحليل الموضوعي والمتمثلة في التنظيم الهيكلي، المكافآت، التعويضات، الترقيات، التكنولوجيا، (ناريمان، 2012، ص 35).

2-المقاييس الذاتية الإدراكية: وهنا يقصد الباحثون أن قياس المناخ التنظيمي يقوم على مدى إدراك العاملين لمعرفة درجة تميزهم لمختلف الحالات انطلاقاً من وضعياتهم في العمل ومن خلال ما يشعرون به من وهم من خلال هذه الاستجابات الأكثر من الحالات يعطي العامل استجابة نحو المناخ التنظيمي الذي ينتمي إليه.

ويؤكد **C. Milton** أن المناخ التنظيمي عبارة عن دلالة كيفية إدراك أي شخص له أنه ليس واقعا موضوعيا، فكل شخص يستوعب بطرق مختلفة فالحاجات الفردية والحوافز والترقيات تكون مقبولة أو عديمة الجدوى انطلاقاً من إدراك الفرد لمنظّمته العمل وهذا الإدراك يؤثر على دوافعه والتي تؤثر بدورها على نتائج سلوكه كالغياب والحوادث النوعية والكمية في العمل والدوران والرضا في العمل (فوزي، 1993، ص49)

ويرى **مزياني الوناس** : أنه عند قياس المناخ التنظيمي يجب التعرف على أبعاد أو الحالات والمناخ التنظيمي وعلى ضوء هذه الأبعاد يمكن تطبيق بعض نماذج قياس المناخ التنظيمي، ومن أهم النماذج القياس التي أوردها مزياني الوناس:

أ: نموذج هلبين وكروفتس 1973 Halpin. Grofts: أراد الباحثان معرفة ودراسة واقع المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي معتمدين في ذلك على استبيان لقياس وتحديد نوعية المناخ السائد في المنظمة، وتضمن مجموعتين رئيسيتين من الأبعاد:

***المجموعة الأولى:** وهي مكونة من أربعة أبعاد وهي الانفصال، الانتماء، الالفة، العائق

***المجموعة الثانية:** وتتضمن أربعة أبعاد كذلك هي الانعزالية، التركيز على الانتاج، المراعاة والدافع.

وعلى هذا نجد أن النموذج يركز على ثلاث جوانب رئيسية تتمثل في: طبيعة العلاقة السائدة بين العامل وزملائه في العمل، النمط القيادي السائد في المنظمة، محتوى الوظيفة.

ب: نموذج ليتوين وسترينجر 1968 Litwin and stranger: يهدف هذا النموذج إلى قياس الخصائص المدركة من الأفراد عن البيئة التي يعملون فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لأجل التعرف على انعكاس المناخ التنظيمي وعلى دوافعهم وسلوكهم ويتضمن هذا النموذج تسعة أبعاد تتمثل في الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، المعايير، الانتماء، الدعم والتعارض. ولخص هذا النموذج إلى أهمية القادة في تحقيق المناخ المتميز وأن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير واضح على الدافعية في العمل والأداء والرضا عند العاملين.

ج: نموذج كمبل وزملاءه 1974: يتضمن هذا النموذج عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي:

- الهيكل التنظيمي وحرية اتخاذ القرارات والدرجة الرسمية في الاجراءات؛

- المكافاة والعقاب وتعني الموضوعية في المحاسبة وعدالة العقوبات.

- مركزية القرارات ودرجة تفويض السلطة.

- التدريب والتطوير بمعنى تنمية الموارد البشرية.

- الأمان والمخاطرة.

- الانفتاح والسلوك الدفاعي بمعنى طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.

- الروح المعنوية.

- التقدير والتغذية الراجعة.

- تأكيد الانجاز أي تحقيق أهداف المنظمة.

- المقدرة التنظيمية والمرونة.

نلاحظ من خلال هذا النموذج أن الباحثان ركزا على أهمية الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء وكذا أهمية روح العمل كفريق، وغيرها أنهما أهملتا أهمية القيادة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.

د: نموذج لولر وزملاءه 1974 Lawler et al: ويرى أصحاب هذا النموذج أن أبعاد المناخ التنظيمي

يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل مجموعة منها أبعاد فرعية وهي على النحو التالي:

د.1 المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم الأبعاد التالية:

- درجة مركزية اتخاذ القرار، اجراءات العمل، التداخل بين الأنظمة الفرعية للتنظيم.
- د. **المجموعة الثانية:** تتعلق بالعمليات التنظيمية وتضم: نمط القيادة نظم المكافآت، نظم مواجهة الصراعات. وهذا النموذج يتفق مع نموذج كامبل في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي.
- هـ: **نموذج دوني وزملاءه 1974 Downey:** وحدد ستة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي وهي: اتخاذ القرارات؛ الدفع؛ المكافآت؛ الهيكل التنظيمي والانفتاح.
- هذا النموذج يهتم باتجاهات العاملين في التنظيم وكذا العلاقات الانسانية ووجوب تحديد السياسات ووجودها للعاملين.
- و: **نموذج جيلمر وفورماند:** ويرى الباحثان أن هناك أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي نمط القيادة، اتجاهات الاهداف، درجة تعقيد التنظيم.
- ز: **نموذج ستيرز 1977 Stiers:** ويتكون هذا المناخ حسب هذا الباحث من أربعة أبعاد أساسية يمكن الاعتماد عليها في قياس المناخ التنظيمي:
- السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل، البيئة الخارجية.
- هنا يحدث التأثير بين هذه الأبعاد وهي تعكس على رضا العاملين وعلى مستوى أدائهم.
- ح: **نموذج تيم وبيترسون 1982:** هناك ستة أبعاد رئيسية لتحديد المناخ التنظيمي حسب هذا النموذج وهي: الثقة. المشاركة. الصدق والصراحة، المساندة والتشجيع، الأداء، الاتصالات الصاعدة.
- ط: **نموذج كوزلوسكي وهيرتي 1989:** يتكون من أحد عشرة بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، المحاسبة الشخصية، فهم الوظيفة، المسؤولية، التركيز على العمل من قبل المشرف، المشاركة الدعم والاشراف، المساندة في العمل الجماعي، وعي الإدارة وإحساسها بعمالها، التعاون بين مجموعات العمل، انسياب الاتصالات وفعاليتها (لونس، 2016، ص 87).
- من خلال عرض هذه المقاييس المتعلقة بالمناخ التنظيمي إن تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك نحكم على ملاءمة كل مقياس إلى نوع المناخ التنظيمي السائد، ويجب مراعاة في قياس المناخ التنظيمي هذه المعايير والمتمثلة فيما يلي:
- 1- **القيم التنظيمية:** ومدى مناسبة هذه المقاييس قيم المنظمة وتنسبها.
 - 2- **الهيكل التنظيمي:** توزيع المهام حسب الهيكل التنظيمي وتطابق المقاييس المصممة.

3- الحوافز: دراسة مناخ التنظيم المحفز ومشجع من حيث دعم الحوافز المادية والمعنوية وتصميم مقياس تدرس هذه الحوافز وفق هذا المناخ.

4-الاتصالات: وهنا وضع مقاييس تراعي طبيعة نظام الاتصال السائد في المنظمة سواء كان رسمي أو غير رسمي فهو يؤثر على العمل الجماعي والفردى معا.

5-الرضا: وهو وضع مقاييس تقيس شعور العامل الإيجابي والسلبى نحو وظيفته فهو يخلق نوعا من الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي وهذا يكون أيضا وفق المناخ التنظيمي السائد.

6-القيادة: وضع مقاييس تكشف نوع النمط القيادي الذي يتلاءم والمناخ التنظيمي السائد في تلك المنظمة وكذا طليعة الإشراف والعلاقات التنظيمية.

7-الابتكار: وضع مقاييس تكشف عن مستويات تكشف عن مهارات التفكير الابتكاري والقدرة على حل المشكلات السائدة في النظم ومشاركتهم في تحديد هذه البدائل وتكون هذه المقاييس تتماشى وفق قدرات ومهارات التفكير الابتكاري والابداعي لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

8-التكنولوجيا: ويقصد بها ثورة المعلومات وتكيف البرمجيات المتطابقة لطبيعة المناخ التنظيمي وضرورة مواكبته لظروف المنظمة وما يحيط بها من متغيرات.

من خلال عرض المقاييس المختلفة يمكن القول أن كل مناخ تنظيمي يتبع نوعا معينا من المقاييس التي أدرجها الباحثون وضرورة ربطها بأحد الأبعاد والنماذج ومداخل القياس المختلفة، وهذه مهمة القائد والرؤساء والمشرفين وكذا المختصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي على أنها عملية علمية مهمة وفق مقياس وخطوات مدروسة لذا يجب أن تستخدم وفق معرفة علمية لتوافق هذه المقاييس والتي هدفها تحسين المنظمة ومصالحها التنظيمية بأعلى مستويات الأداء والفعالية التنظيمية.

خلاصة

لقد تم عرض اهم الملامح التي يتميز بها المناخ التنظيمي فهو يعكس ذلك الاتجاه إما السلبى أو الايجابى فالقوى العاملة لا يتم تطويرها ونموها إلا عن طريق استخدام أفضل الطرق والأساليب والمناهج التي يستخدمها المناخ التنظيمي من خلال تجسيد كل العلاقات التفاعلية بين عوامله وأبعاده ومستوياته ومحدداته وغيرها من العوامل المؤثرة فهو دائما يسعى للتطور والابتكار والبحث عن طرق جديدة لبعث الاستمرارية داخل وخارج المنظمة وكذا القدرة على المنافسة، لأن البحث في مجال المناخ التنظيمي هو دائما يعبر عن التفاعل والاتجاهات، وإدراكات العمال مع فهم لتلك السلوكيات من طرف القادة والتسيير الجيد للهيكل التنظيمي مما يعطي خصوصية المناخ التنظيمي لكل منظمة معينة فهو يعبر عن جوهر التنظيم إما بالسلب أو الإيجاب

الفصل الرابع : قطاع سونطراك في الجزائر

تمهيد

1. التعريف بمؤسسة سونطراك
2. لمحة تاريخية عن سونطراك
3. نشاطها على المستوى الوطني والدولي
4. مهام قطاع سونطراك
5. دورها في الاقتصاد الوطني
6. دورها في تشغيل اليد العاملة

خلاصة

تمهيد

إن الهدف من الدراسة الحالية هو محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة سيتم اختيار قطاع سونطراك لإجراء هذه الدراسة لأن هذا القطاع يلعب دورا بارزا في تنمية البلاد كما انه يحتاج إلى قيادات متمكنة ومقدرة في تسييره وغالبا ما يقع في هذا القطاع نوع من الأزمات مما يحتاج إلى حل المشكلات بطرق ابتكارية كما يحتاج إلى مناخ تنظيمي جد حيوي وفعال خاصة من ناحية الاتصال والقيادة والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي لذا سوف يكون هو مجال الدراسة الميدانية ولكن قبل التطرق على هذه الدراسة الميدانية سوف يتم عرض هذا الفصل الذي سوف نورد فيه تعريفا حول هذا القطاع الحيوي وهذا الفصل تحت عنوان قطاع سونطراك في الجزائر.

1-التعريف بمؤسسة سوناطراك: أنشأت الدولة الجزائرية هذا القطاع لأنها تسعى إلى الحفاظ على السياسة النفطية الجزائرية، ودعم هذا القطاع وفق مرسوم تنفيذي رقم 419/63 الصادر في 1963/12/31 المقررة لإنشاء الشركة الوطنية لنقل وتسوية المحروقات SONATRACH وهي تعني Societe Nationale pour Transport et Commercialisation Hydrocarbures وبهذا التأسيس أصبحت سوناطراك قطاع قائم بذاته ولقد تطور هذا القطاع عبر مراحل متعددة.

2-لمحة تاريخية عن سوناطراك: لقد تم اكتشاف البترول في الجزائر في عام 1956 في الصحراء الجزائرية خلال الاستعمار الفرنسي وفي نفس السنة أيضا تم اكتشاف أكبر الحقول البترولية في الجزائر وهو حقل "حاسي مسعود" ثم توالى الاكتشافات وبدأ الإنتاج والتصدير من 0,4 مليون طن سنويا عام 1958 إلى 20,7 مليون طن سنة 1962 (مقليد، 2008، ص 27).

وحين نالت الجزائر استقلالها عام 1962 بقيت تابعة لفرنسا خارجيا وكان هدف فرنسا هنا السيطرة على الصحراء الجزائرية إلا أن بنود اتفاقية "إيفان" عام 1962 ألغت هذه التبعية بإنشاء قطاع سوناطراك بهدف التخلص من التبعية والسيطرة وأطلقت عليها شركة وطنية لنقل وتسويق المحروقات SONATRACH وذلك بموجب المرسوم رقم 63-491 المؤرخ بيوم 1962/12/31 (John P. 2000, p1)

وكانت هذه الخطوة أول عملية لمسار هذا القطاع، ثم جاء مرسوم 66-296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 ليوسع مهام الشركة إلى عدة ميادين من النقل والتسويق والتحويل. ثم وفي 1971/02/24 تم تأميم قطاع المحروقات من طرف السلطة العمومية الجزائرية فأصبحت بذلك في يد القطاع ولها السلطة الرسمية عليا. وفي عام 1981 أعيد لها هيكل تنظيمي تبعا للتطورات الحاصلة لاسيما الاقتصادية منها بإنشاء 17 مؤسسة فرعية لها ولها وظائف تكميلية. وقد توالى التطورات التي مرت على القطاع حتى أصبحت تضم 154 مؤسسة فرعية في المستوى الوطني والدولي (105 مؤسسة على المستوى الوطني و49 مؤسسة على المستوى الدولي) ومن أهم الدول التي تتعامل معها القطاع هي: البيرو، مالي، إنجلترا، إيطاليا، النيجر مصر ليبيا. (SONATRACH, 2013, P08).

وفي عام 1986 فتحت القطاع مجالات التعاون والمنافسة من خلال القانون 86-14 الصادر في عام 1986 ودخلت في مرحلة الانفتاح وإنشاء العقود (قريشي العبد، 2011، ص 108). وفي عام 1991 شهد قطاع المحروقات إدخال تعديلات على قانون الاستقلال وإنتاج المحروقات ومن أهم التعديلات:

الفصل الرابع...قطاع سوناطراك في الجزائر

تسهيل تسويق المنتج،تشجيع التنقيب،توسيع الاستثمار وتسهيل ابرام العقود.

وفي عام 1998 عقد المجلس الوطني للطاقة في 1998/01/24 برئاسة رئيس الجمهورية اليامين زروال تقرر تغيير هيئة سوناطراك بتغيير مجموع أنظمتها فأصبحت شركة ذات أسهم لكن يبقى رأس مالها محتفظة به الدولة ولا يتصرف به وغير قابل للحجز أو التنازل.

والهدف من هذا الاجتماع هو خلق تكيف مع المتغيرات والظروف الحاصلة وجعل قطاع نشيط ومتطور.

3-الهيكل التنظيمي لقطاع سوناطراك : لهذا القطاع هيكل تنظيمي مثله مثل أي تنظيم، ولقد تم اعداد

هيكل تنظيمي خاص لهذا القطاع، فهو يتكون من:

1-مجلس الإدارة والجمعية العامة: ومسؤوليتهما هنا اتخاذ القرارات الحاسمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة.

الجمعية العامة: هي أعلى مستويات القطاع وقواها سلطة تتكون من أربعة أعضاء ورئيس، وهم:

1-وزير الطاقة رئيسا.

2-وزير المالية.

3-محافظ بنك الجزائر (عضوا).

4-مندوب التخطيط (عضوا).

5-ممثل رئيس الجمهورية (عضوا).

2-مجلس الإدارة: هي ثاني هيئة من حيث السلطة يتم من خلالها اتخاذ القرارات وتحديد التوجيهات الجمعية

العامة ويتكون من اثني عشرة رئيسا وهم:

1-الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك.

2-ممثلان لوزارة المالية (عضوان).

3-ممثل البنك الجزائري (عضوا).

4-ممثل عن الوزارة المكلفة بالمحروقات (عضوا).

5-شخصية ذات كفاءة عالية في قطاع المحروقات.

6-أربع ممثلين من مجمع سوناطراك.

7-ممثلان لعمال المجمع (عضوان).

3-المجلس التنفيذي: هو الهيئة التنفيذية للمجمع، يقوم بالتسيير المباشر ويرفع التقارير إلى كل من مجلس

الإدارة والجمعية العامة، ويتكون هذا المجلس من:

1-الرئيس المدير العام لمجمع سونطراك.

2-نائب الرئيس المكلف بأنشطة المجمع AMONT.

3-نائب الرئيس المكلف بأنشطة النقل عبر الأنابيب TRC.

4-نائب الرئيس المكلف بأنشطة المصب AUAL.

5-نائب الرئيس المكلف بالأنشطة التجارية COM.

6-المدير التنفيذي للمالية.

7-المدير التنفيذي للفروع والمساهمات.

8-المدير التنفيذي للاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد.

9-المدير التنفيذي للشؤون القانونية.

10-المدير التنفيذي للشركات.

11-المدير التنفيذي للموارد البشرية.انظر ملحق رقم (2).

4-نشاطها على المستوى الوطني والدولي

4-1نشاطها على المستوى الوطني: يتولى مجمع سونطراك شركة ذات أسهم SPA على المستوى الوطني

عدة أنشطة، وذلك من خلال المؤسسات التابعة لها وكذا الفروع، ومن اهم الأنشطة التي تقوم بها:

-أنشطة المنبع، ويقصد بها الاستكشاف والانتاج.

-أنشطة النقل عبر قنوات نقل المنتجات البترولية.

-أنشطة المصب مكان تواجد البترول والمصافي البترولية.

-أنشطة التسويق عبر نقاط البيع والتوزيع بالجملة أو التجزئة.

من خلال هذه الأنشطة أصبحت تنصدر المراتب التالية:

-الشركة الأولى على المستوى الإفريقي.

-ثاني عشر شركة بترولية في العالم.

-ثالث عشر شركة عالمية في تشغيل المحروقات السائلة.

الفصل الرابع...قطاع سونطراك في الجزائر

- السادسة في مادة الغاز الطبيعي (إحتياطي ونتاج).
- خامس وعشرون شركة بترولية من ناحية العمالة.
- خامس مصدر عالمي للغار الطبيعي.
- رابع مصدر عالمي لـ GNL.
- ثالث مصدر عالمي لـ GPL. <http://www.sonatrach-dz.com>
- كما حدد المرسوم التنفيذي رقم 48/98 على الأنشطة التالية:
 - ضرورة التتقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
 - تمميع الغاز الطبيعي ومعالجة المحروقات الغازية.
 - تحويل المحروقات وتكريرها.
 - تسويق المحروقات الغازية والسائلة.
 - تموين البلاد بالمحروقات على المديين الطويل والبعيد.
 - دراسة الأشكال والمصادر الأخرى وترقيتها وتطويرها وتقويمها (بوقصبة، 2016، ص 86).
- ويوجد خمس معامل للتصفية وهناك نشاط القطاع حيوي وأكثر عمق وهي موزعة كالتالي:
 - مصفاة الجزائر العاصمة بقدرة لمعالجة البترول الخام 2,7 مليون طن في سنة.
 - مصفاة سكيكدة بقدرة لمعالجة البترول الخام 7.5 مليون طن في سنة.
 - مصفاة أرزيو بقدرة لمعالجة البترول الخام 2,5 مليون طن في سنة.
 - مصفاة حاسي مسعود بقدرة لمعالجة البترول الخام 1,1 مليون طن في سنة.
 - مصفاة أدرار بقدرة لمعالجة البترول الخام 600000 مليون طن في سنة.

(www.sonatrach-ds.com/activiteamont)

4-2 نشاطها على المستوى الدولي : قامت الدولة الجزائرية بفتح مجال الاستثمار وذلك للاستفادة من القدرات والخبرات الشركات متعددة الجنسيات ولكن ليس بذلك الاستثمار الطويل بل المحددة بمدة معينة وهذا وفقا لقانون 14/86 المؤرخ في 19 اوت 1986 والمتعلق بالنشاطات البحث والتتقيب ونقل المحروقات ليتم قانون 82-11 ويغير في الأساليب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وقد تم تحديد أهم النشاطات المتعلقة بالشركات متعددة الجنسيات وهي:

-نشاط تحديد الحقول المسموح بها في عملية التنقيب والمناطق المعنية.
-إشراك هذه الشركات في تحقيق تمويل وقيمة معينة من العمل أو مساهمتها في تحمل جزء من النفقات.
-في حالة اكتشاف حقول جديدة يتم تقسيم الانتاج بنسبة 51 % لسونطراك و49 % للشركة الأجنبية ويقوم بعملية البحث والتنقيب كلا الطرفين.

وتكون هذه النشاطات وفق عقود الخدمات والتي تنقسم بدورها إلى قسمين هما:
أ-عقد الخدمة ذات المخاطر: يطلق عليه اسم عقد المؤسسة أو الوكالة وفي ظله يتحمل الشريك الأجنبي كاملا تمويل عمليات البحث؛

ب-عقد المساهمة دون المخاطرة: وتقدم الشركة الأجنبية في إطارها نوع نشاط والخدمات لشركة وطنية سونطراك التي تتحمل وحدها المخاطر المالية للاستقلال والانتاج. (بوقصبة، 2016، ص91).

5- مهام قطاع سونطراك: يقع على قطاع سونطراك مهام متعددة لكن سوف نذكرها باختصار:

1-التنقيب على البترول: من خلال الضغط الحراري والبقايا تنشط البكتيريا المساعدة وهي تعرف بالكروجين لتحول هذه العناصر المتفاعلة إلى مادة هلامية تمثل النفط غير تام ثم يتحول الكروجين إلى اسفلت والذي بدوره يتحول إلى نפט ثقيل ثم يتحول إلى خفيف بطول فترات تكوينه ثم يرتفع ويترسب إلى طبقات الأرض وبارتفاع نسبة الرمل والجير يتكون ويجتمع في مكان معين يطلق عليه بمصايد النفط ويتميز هذا النفط بميزات مختلفة النقل، الخفة، المرارة، الحلاوة، وكلما كان خفيفا كان حلوا وقليل الكبريت وهنا يكون من أجود انواع البترول والقطاع في مهمة التنقيب يجب أن يراعي هذه المراحل السابقة لأنه يكلف الكثير من الأموال والجهود والخبرات وهو يدخل في الإنتاج الوطني أكثر من 400 ألف نوع ومنتوج.

2-الغاز الطبيعي: بعد تكوين البترول الخفيف تزداد درجة خفيته خاصة بتوفر الضغط الجوي يتحول إلى غاز طبيعي.

3-مهمة الإنتاج وتتمثل في العمليات التالية:

-التنقيب: ويكون عن طريق الكشف الجيولوجي وتعرف المنطقة وتاريخها الجيولوجي أي حديثة التكوين أو قديمة التكوين واستخدام أيضا طريقة الجيوفيزيقي أم رسم خريطة صخرية الموجودة تحت سطح الأرض عن طريق قياس الجاذبية والاهتزازات الأرضية وأحيانا تكون اصطناعية للتعرف على تاريخ المنطقة

الفصل الرابع...قطاع سونطراك في الجزائر

- الحفر: وهي الوصول إلى مصائد النفط ومدى عمقها وسعرها.
- الاستخراج: وتكون وفق الابار ومضخات وتنقل عبر الأنابيب ثم إلى مصانع التكرير ثم إلى التميع في حالة الغاز الطبيعي.
- مهمة إفران المشتقات:النفط الخام.المكثفات: الغاز الطبيعيالغاز المميع GNL،غاز البترول المميع GPL.منتجات مكررة.

6- دور قطاع سوناطراك في الاقتصاد الوطني الجزائري: يلعب قطاع سوناطراك دورا حيويا في المجال الاقتصادي، فهو قطاع يضمن الحركة والاستمرارية، فمنذ الاستقلال إلى يومنا هذا ساهم في حل عدة أزمات واجهن البلاد عن طريق عوائد هذا القطاع ومن أهم الأدوار التي شهدها القطاع في الاقتصاد الوطني مايلي:

- 1-الانتاج:**شهدت الجزائر ما بين عام 1967-1969 ارتفاع في عوائد البترول وبلغ نصف مدخوله ب 5,1 ثم تخصص تسع مليار منه في إستثمارات.
- 2-الديون:**عرفت الجزائر سنة 1990 فترة حرجة بسبب أوضاع البلاد السياسية فتأثر الاقتصاد الوطني هنا تدخل القطاع لتخفيف ضغط الدين وهذا التدخل كان وفق القانون رقم (91-21) المؤرخ في 4ديسمبر 1991 الذي ينص بتقاسم ارباح شركة سوناطراك مع خزينة الدولة وفق أسهم مالية بلغت 51 بالمية من حقق القطاع كما سمح القطاع باستثمار الأجنبي الذي ساعد في زيادة الانتاج والأرباح معا.
- 3-إقتصاد السوق:**عرفت حرب الخليج الثانية بحرب أسعار النفط وبما أن الدولة الجزائرية كانت أيضا تعيش أوضاعا سياسية في العشرية السوداء تأزمت أسعار النفط وفي 1993 انخفض سعر البرميل مما فرض على الجزائر تغيير هيكلها التعاملي وخروج نظام الاشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق وهنا شهد القطاع ارتفاع في سعر البرميل نتيجة الاستثمارات وتعاملات في الاسواق العالمية مما ساهم في النمو الاقتصادي وانخفض عجز الميزانية وسجل الانتاج الخام معدلا ايجابيا بلغ 4,6 % علم 1998
- 4-الميزان التجاري:**شهد ارتفاع ملحظ ما بين 2000 و2005 وهذا نتيجة المبادلات الخارجية وتجاوز سنة 2004 ما قيمته 11,12 مليار دولار.
- 5-الخزينة العمومية:**سجلت الخزينة العمومية عن طريق هذا القطاع فائض قدر ب 514,3 مليار دولار عام 2004 حيث ساعد في تدعيم القطاع الزراعي وقطاع الخدمات ما نسبة 20,6 % في تكوين قيمة مضافة.
- الصادرات:بفضل الصادرات زاد معدل نمو رؤوس الأموال في القطاع، حيث بلغ معدل النمو 0,8 % سنة 2007 وهذا أدى إلى رفع اجور العمال (عبدالرحمان، 2011، ص ص 203-204-207)

الفصل الرابع...قطاع سونطراك في الجزائر

من خلال عرض بعض الادوار التي يلعبها القطاع في تفعيل ومساعدة الدولة وخاصة في المجال الاقتصادي الوطني فإننا نستنتج أن عوائد هذه القطاع تستغل بطريقة إيجابية وتمويل البرامج الاقتصادية وتسيير رؤوس أموالها حسب خطط التسوية ووفق اصلاحات الدولة، وهذا ما حل تنمية القطاع أولا ثم باقي القطاعات الاخرى الاقتصادية والانتاجية والخدماتية والزراعية فهذا القطاع يمثل الشريان وعصب الاقتصاد الجزائري.

7- دورها في تشغيل اليد العاملة: يشهد هذا القطاع دورا في تشغيل اليد العاملة فقد تزايد عدد العمال الدائمين فيها إلى 47963 عاملا دائما سنة 2010 حيث يوزعون حسب النسب المالية 55 % من العمال في قلب المهنة و 23 % وظائف دائمة و 22% وظائف مساعدة وارتفعت تكلفة الأجور إلى 11,7 % في سنة.

كما تقوم سونطراك بعملية تدريب العاملين بشكل مكثف وتطوير ابتكاراتهم بالشكل خاص جدا حيث العمل على تحسين العمال وتدريبهم أكثر في مجال اختصاصهم حيث وصلت سنة 2010 إلى تحقيق 2053 عملية تكوينية وكان الهدف من تطوير العمال:

- مواكبة جميع التغيرات الحاصلة للقطاع.
- تشجيع الابتكار والابداع داخل القطاع.
- تطوير الكفاءات المهنية.
- تكوين كوادر في الموارد البشرية.
- تطوير الاختصاص وتطوير مجال المالية مخصص البترول.
- إدارة الأعمال وقنون ، الأمن الصناعي والوقاية من الحوادث.
- كما يقوم القطاع بإرسال بعثات إلى الخارج للتكوين وهذه لزيادة تطوير الانتاج.
- القضاء على البطالة وذلك بمساهمة قطاع سونطراك لمشاريع الدولة وتزويدهم برؤوس الأموال من عوائد البترول ويساهم بـ 11 % من تشغيل اليد العاملة .
- فتح مسابقات وطنية كل سنة بالإضافة إلى توظيف عقود محددة المدة كل سنة وبلغت حوالي 8000 منصب بين مهندس وتقني.

- تراجع معدل البطالة من 29 % عام 1999 إلى 17,7 % عام 2004. (عبد القادر، 2012، ص 120)

- توفير فرص عمل جديدة في قطاع التوظيف العمومي من خلال فتح مناصب مالية جديدة استفاد منها العدد الكبير من حاملي الشهادات العليا وقطاع التربية والتعليم والتكوين وقطاع العدالة واستفاد 2,89 مليون موظف جزائري نهاية 2007 و 3,36 مليون موظف سنة 2012.

خلاصة

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل وما يحتويه القطاع من مساهمات وانجازات يمكن القول أن هذا القطاع يحمل الكثير من القضايا خاصة في العملية التنموية ومساهم قوي مع الحكومات الدولية والمحلية وما تلعبه عوائده واستثماراته في تحقيق تنمية اقتصادية تتماشى مع سياسة الدولة وتدعم سياسة القطاع من حيث ارتكازه على نظام متطور وتقني ومبتكر ومدعم بمناخ تنظيمي إيجابي من جهة أخرى.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
 - 2- ميدان الدراسة.
 - 3- منهج الدراسة.
 - 4- مجتمع وعينة الدراسة.
 - 5- أداة الدراسة.
 - 6- وصف الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
 - 7- معالجة الإحصائية.
- خلاصة

تمهيد

إن القيام بأي بحث علمي يتطلب مجموعة من الخطوات العلمية والمنهجية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية ولعل أهم خطوة من هذه الخطوات أن يقوم الباحث بإجراء دراسة أولية (مبدئية) على عينة الدراسة وهي ما يطلق عليها بالدراسة الاستطلاعية والتي سيتم تناولها في هذا الفصل والهدف من الدراسة الاستطلاعية وصف عينة الدراسة و أداة الدراسة مع تناول بعض الخصائص السيكومترية للأداة و بعد التأكد من صدقه و ثباته نقوم بتطبيق المقياس على الدراسة الاستطلاعية وفيما يلي عرض مفصل لكل عنصر على حدا .

1- الدراسة الاستطلاعية: تعتبر الدراسة الاستطلاعية أمر جد هام في بناء البحث ، حيث ان إهمالها يفقد البحث أحد العناصر الأساسية فيه فهي تقوم على توجيه البحث من خلال إجراء الدراسة الأولية له كما ساعدت الباحثة في التعرف على خصائص العينة المراد فعلا دراستها

- المساهمة في معرفة مدى صلاحية المقياس من حيث الصدق و الثبات وهذا من اجل باستخدامها في الدراسة الأساسية.

- التأكد من توفير متغيرات الدراسة في مجتمع البحث

لذا يمكن القول بأن الباحثة قد استفادة من الدراسة الاستطلاعية مما ساعدها في توضيح الرؤية والتأكد من تطبيق المقياس في ميدان البحث وإجراءاته.

2-ميدان الدراسة:تم اجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية سوناطراك بالمسيلة وهي تعرف أيضا بوحدة نفطال سابقا وهي وحدة كغيرها من الوحدات عبر الوطن لتسويق وتوزيع المواد البترولية وأنشئت بموجب المرسوم الصادر في 1984/11/24 عن وزارة المناجم وتقع هذه الوحدة بالمنطقة الصناعية على الطريق الرابط بين دائرة بوسعادة و المسيلة إذا تتوفر على المراكز التالية .

- مركز 287 متخصص بالزيوت و المطاطيات.

- مركز 288 متخصص بالوقود.

- مركز 284 للغاز المميع بالمسيلة.

- مركز 283 للغاز المميع ببوسعادة .

- سبعة محطات للخدمات.

وهي تعرف على أنها مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية المتعددة نفطال المسيلة (منطقة سطيف) بموجب قرار 5 760 الصادر سنة 2001/1/1 والناجم عن إعادة تنظيم الشراكة نفطال وتم التخلي عن نظام الوحدات التي كانت منتشرة في ولايات الوطن منها وحدة المسيلة وهي تابعة للمديرية العامة في الشرق الجزائر العاصمة لتحل محلها بمناطق ، منها منطقة سطيف Distirct حيث تظم مراكز التخزين ، توزيع الوقود ، والفروع التجارية ،وبناء على هذا إنقسمت وحدة المسيلة الى فرع متخصص في توزيع الوقود و الغاز فأصبحت يشرف عليها منطقة برج بوعرييج وعليه فأن هذه الدراسة إقتصرت على دراسة مؤسسة سوناطراك او ما تعرف بنفطال لمنطقة (CLP).

ويتدرج تحت هذا الهيكل ستة فروع تتمثل في محطات للخدمة وهي:

-محطة خدمات المسيلة سيدي عيسى R 2820

-محطة خدمات المسيلة الشمالية R 2821

محطة خدمات المسيلة الجنوبية R 2823

محطة خدمات المسيلة بوسعادة R 2824

محطة خدمات المسيلة عين الملح R 2826

محطة خدمات المسيلة

ولقد تم اختيار مؤسسة سوناطراك لأنها مؤسسة عمومية واقتصادية وانها تتناول كل التجارب العلمية والدراسات الميدانية وكذا انها ترحب بالباحثين والتعاون معهم ومكان المؤسسة يتلاءم مع موضوع القيادة الإبتكارية والمناخ التنظيمي وتلائم هذين المتغيرين مع مهام الرؤساء في هذه المؤسسة وقد تم قيام هذه الدراسة الاستطلاعية وفق مجال زمني وفق خمسة مراحل وهي :

-المرحلة الاولى من: 2017/07/02 يتعلق بالدراسة الاستطلاعية.

-المرحلة الثانية من: 2017/07/09 تم فيه توزيع المقياس وفقا لأيام التربص.

-المرحلة الثالثة من : 2017/07/25 إستلام المقياس .

-المرحلة الرابعة من: 2017/08/09 تمت فيه إعادة توزيع المقياس لتأكيد ثباته .

-المرحلة الخامسة من : 2017/08/25 إستلام المقياس نهائيا.

أما المجال البشري: شملت العينة على 50 من رؤساء الاقسام موزعين على مؤسسات سوناطراك لميدانية المسيلة.

3-منهج الدراسة : مما لا شك فيه أن تقدم العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية مرهون بتطور النتائج وإختلافها حسب الباحثين والعلماء ، ومن هنا كان الاهتمام البالغ بتقنية منهاج البحث العلمي ، فالدراسة الحالية اخذت مسار المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعبر عن إستقصاء الظواهر وتشخيصها والكشف عن جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها الاجتماعية والنفسية والتربوية (رابح،1999،ص130).

وبما أن الدراسة هدفها معرفة العلاقة بين المتغيرين فإن المنهج المناسب كان المنهج الوصفي الارتباطي الذي يقوم على دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة .

4-مجتمع وعينة الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة سوناطراك وبلغ عددهم 500 عاملا.

-**العينة :** وهي المجموعة الجزئية ومميزة ومنقاة من مجتمع الدراسة حيث أنه تم اختيارها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة (سعد التل واخرون ،2007،ص96) وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة سوناطراك والبالغ عددهم 500 عاملا ،أما اسلوب إختيار العينة فقد تم إعتد العينة القصدية لرؤساء الاقسام والذين توزعوا حسب فروع سوناطراك بالمسيلة وموزعين كذلك لمختلف الاقسام وقد

تم إختيار 50 من رؤساء الأقسام الموزعين بمختلف مؤسسات سونطراك وكذا فروع مدينة المسيلة وقد أختير ما نسبته 10% من مجموع العاملين مما كان تقدير النسبة 50 عاملا ويمكن توضيحها بالعملية التالية:

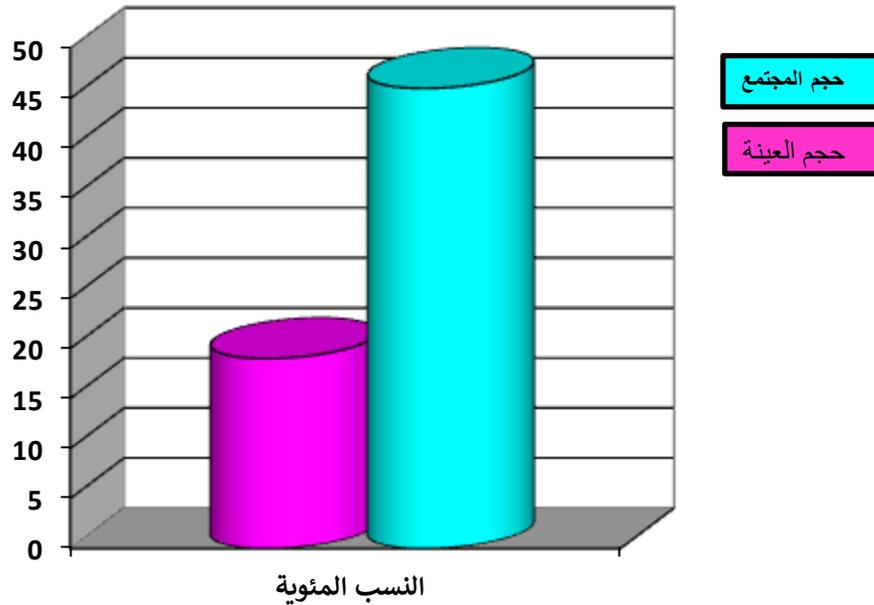
$$\begin{aligned} & \longleftarrow 500100 \\ & \longleftarrow \end{aligned}$$

50 س

$$50 \text{ حجم العينة} = \frac{10 \times 500}{100}$$

$$50 \text{ حجم العينة} = \frac{500 \text{ الكلي للعمال}}{50 \text{ حجم العينة سونطراك}}$$

شكل رقم (1) يوضح المدرج التكراري بين حجم المجتمع والعينة



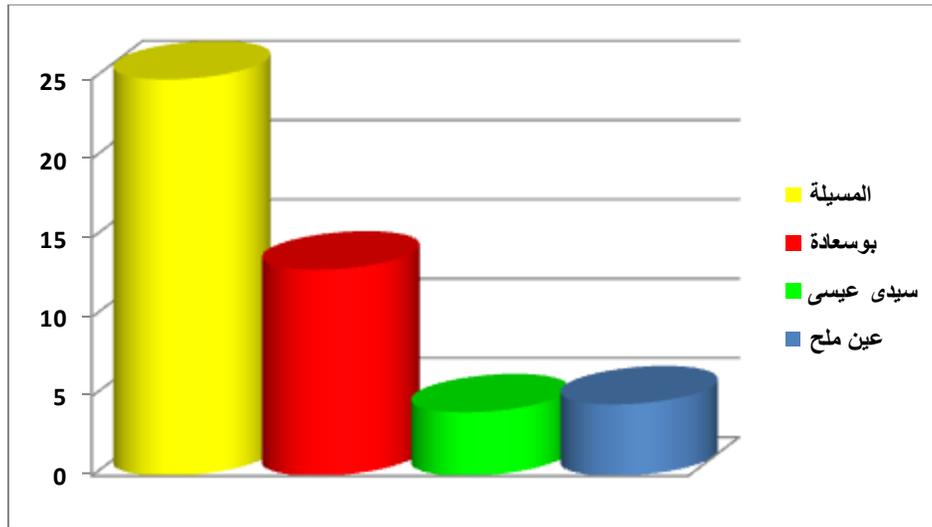
4-1 خصائص العينة: إن عينة الدراسة تتميز بمجموعة من الخصائص والجدول التالية وهي التي سوف نستخلص منها البيانات وتقدير المقياس الدراسي .

الجدول رقم (10) يوضح توزيع مفردات العينة لرؤساء الاقسام حسب الفروع المسيلة

النسبة	العدد	فروع سوناطراك
%50	25	المسيلة
%26	13	بوسعادة
%8	4	سيدي عيسى
%16	8	عين الملح
%100	50	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة

شكل رقم(2) يوضح المدرج التكراري لرؤساء الاقسام حسب الفروع المسيلة

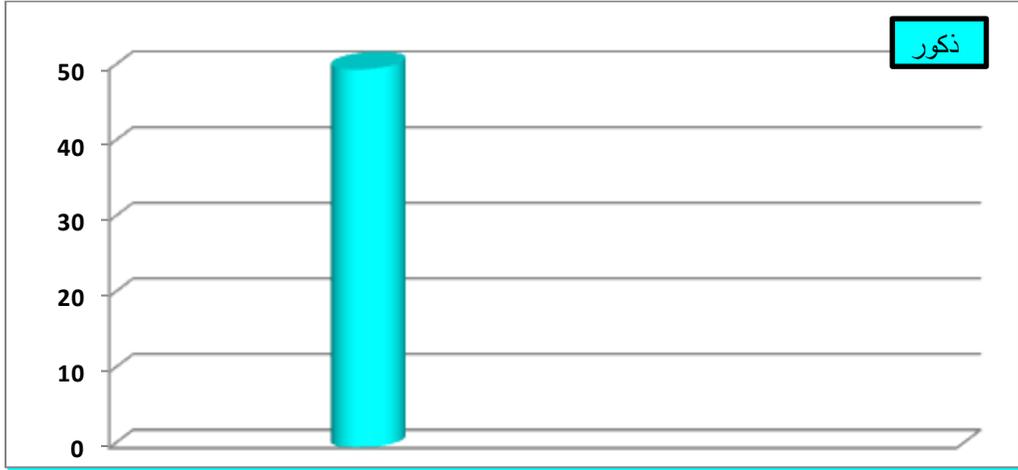


الجدول رقم (11) يوضح توزيع مفردات العينة وفقا للجنس

النسبة	العدد	الجنس
%100	50	ذكور
%0	0	إناث
%100	50	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة

شكل رقم (3) يوضح المدرج التكراري لعينة وفقا للجنس



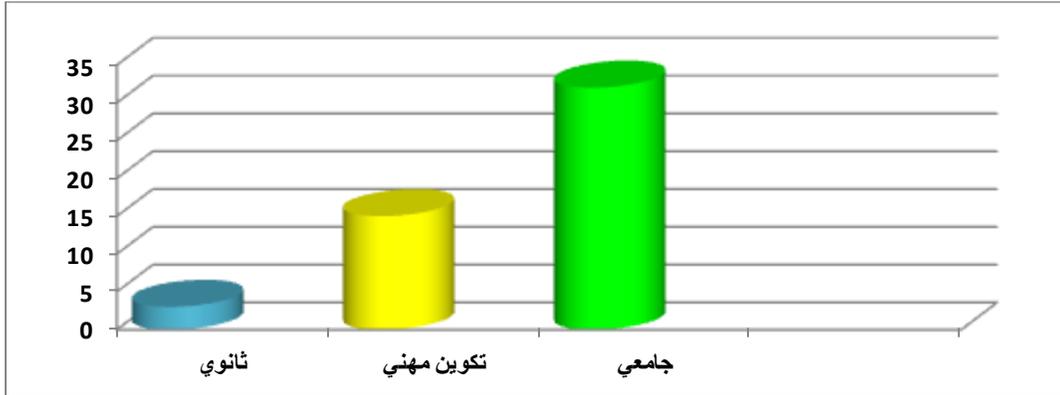
من خلال الشكل أعلاه رقم (3) يتضح أن التوزيع العينة تضمن جنس الذكور بنسبة 100% وهذا يفسر أن جميع رؤساء الاقسام هم الاكثر قدرة على تحمل المسؤولية و المواجهة وإتخاذ القرار خاصة في هذا القطاع الحساس لمايتطلبه من مخاطر .

الجدول رقم (12) يوضح توزيع مفردات العينة وفقا حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
6%	03	ثانوي
30%	15	تكوين المهني
64%	32	جامعي
100%	50	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة

شكل رقم (4) يوضح المدرج التكراري لعينة وفقا للمؤهل العلمي

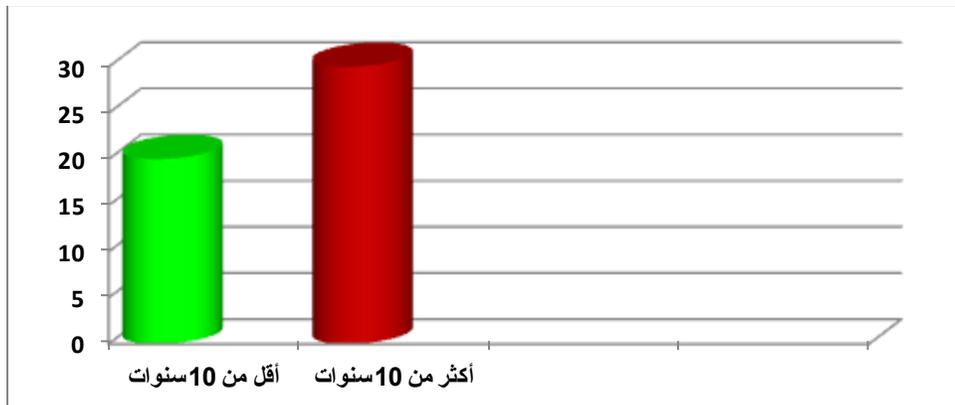


من خلال الشكل أعلاه رقم (4) يتضح أن معظم رؤساء الأقسام يتوفر لديهم المؤهل العلمي بنسبة 64% وهذا يفسر بضرورة وجود إطارات تتمتع بالمؤهل العلمي والاكاديمي من أجل ضمان تسيروفق كفاءة وجوده عالية لمختلف مهام الوظيفة للمؤسسة سوناطراك خاصة وأن هذا القطاع يتعامل مع إستثمارات مما يلزم وجود إطارات من التكوين العالي .

الجدول رقم (13) يوضح توزيع مفردات العينة وفقا حسب الأقدمية المهنية

النسبة	العدد	الاقدمية المهنية
40%	20	اقل من 10 سنوات
60%	30	الاكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

شكل رقم (5) يوضح المدرج التكراري لعينة وفقا لاقدمية المهنية



من خلال الشكل لرقم (5) أعلاه يتضح أن ما نسبته 40% من العمال لديهم أقدمية مهنية 40% أقل من 10 سنوات، ويقابله 60% أن لديهم أقدمية مهنية أكبر من 10 سنوات وهذا يدل على ساهم في تكوين خبرات مهنية بنسبة أعلى .

8- أداة الدراسة: إن كل باحث في الدراسة يسعى إلى تطبيق أدوات ومقاييس تساعد في الحصول على بيانات ومعلومات عن موضوع الدراسة والأدوات المستخدمة وتمثلت في ما يلي.

أ- الملاحظة: تعد من أكثر التقنيات المستخدمة والأكثر صعوبة فهي تستدعي قوة التحليل والتركيز لدى الباحث ومدى قدرته على إكتشاف الارتباطات بي المتغيرات و العناصر وهذا يتطلب الدقة و المعاينة للإحداث وفهم العلاقة بين المتغيرات.

إعتمدت الباحثة في دراستها على الملاحظة البسيطة دون إستخدام أدوات مقننة، فقد ساعدت الملاحظة البسيطة الباحثة في توجيهها نحو الدراسة الاستطلاعية وماهي أهم المعلومات تستفيد منها وكيف تبدأ وأين تقف .

ب- المقابلة : لا تقل هي أيضا أهمية عن الملاحظة فهي تعتبر من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات وقد إستفادت الباحثة من المقابلة حيث تم إجراء مقابلة مع مدير شركة سوناطراك مما ساهم في التعرف على نظام وهيكل المؤسسة كما ساعد في توجيه العمال نحو عينة الدراسة مباشرة وهم رؤساء الاقسام لتزويد بأهم المعلومات التي زادت من إثراء العمل الميداني والنظري معا.

5-1 وصف أداة الدراسة :

بناء المقياس: تعد خطوة بناء المقياس من أهم المشكلات التي ترافق الباحثين خاصة في حقل التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع لأن بناء أداة البحث يعتمد عليها وهي تساهم بشكل واسع في تحقيق الفروض العلمية، ولكن الباحث في الغالب لا يخذ المقياس المناسب لموضوع بحثه ومنتكيف مع بيئته أو مع الصفة أو السمة أو الخاصية المراد قياسها ، والتي تناسب العينة ومن هنا أصبح الزاما عليه أن يقوم بتصميم مقياس يقيس تلك السمة أو الصفة وخاصية والعينة ؛حيث تم تصميم مقياس في المقام الاول وفقا لخطوات متسلسلة تؤدي في النهاية إلي وجود مقياس يعتمد عليه وهذا لا يكون إلا وفق الاساس النظري والتراث العلمي والأدبي ليكون المقياس جاهز على اكمل وجه وهذا ما إعتمدت عليه الباحثة في تصميم هذا المقياس نظرا لعدم وصعوبة توفر مقياس يخدم موضوع الدراسة خاصة مقياس القيادة الابتكارية والذي كيف وفق البيئة الجزائرية ومن أهم الخطوات التي تم الاعتماد عليها ما يلي.

-تصميم المقياس وتحديد الأفكار .

- جمع البيانات والمعلومات والذي يمثل الجانب النظري حيث إستقادت الباحثة من دراسة **السعيد الشمري** للقيادة الابتكارية 2006، ودراسة **أريج حسين** دراسة للقيادة الابتكارية 2011، أما دراسة المناخ التنظيمي تم إعتداد الباحثة من دراسة **عبد الواحد الكبسي** 2010، **الشنطي محمود** 2006، **عيسى قبقوب** 2008. حيث تم تحديد هذا المقياس من حيث الهدف العام والهدف الخاص، أما الهدف العام هو ومحاولة سد العجز حول مقياس القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي، أما الهدف الخاص هو تطبيق المقياس بغرض تشخيص الدراسة وإستخدامه لتحقيق والتأكد من إختبار الفروض العلمية وتحديد خصائص العينة وتوجيهها نحو الأفراد المستهدفين .

وتحديد الشكل الامثل للمقياس بصورة جماعية وتوزيعه بين العمال وحصر المقياس وهي الاستقادة من أراء المحكمين، وبعد مرور الباحثة بهذه الخطوات تم الصياغة الفعلية للوحدات والعبارات التي تتماشى مع الواقع؛ وكذا الجانب النظري والميداني وقد واجهت الباحثة صعوبات في كل المراحل السابقة لتصميم المقياس ومحاولة التغلب عليها حتى يكون في صورته النهائية مما يسمح لباحثين الإعتداد عليها وتقادي الصعوبات التي وقعت فيها الباحثة .

6- وصف الخصائص السكومترية المقياس : تم بناء المقياس وفق ثلاثة أجزاء حيث تضمن الجزء الاول بالتعريف بموضوع البحث من حيث الأفراد العينة والمشاركة والتعاون وتفضل بالإجابة والتعهد بسرية المعلومات، كما تضمن المحور الاول البيانات الشخصية والوظيفية من حيث الجنس المؤهل العلمي والاقدمية المهنية، أما المحور الثاني فخصص المقياس القيادة الابتكارية، أما المحور الثالث لمقياس المناخ التنظيمي وفيما يلي نعرض المقياس بالتفصيل التام من حيث البناء والتقسيم.

أ-مقياس القيادة الابتكارية : تم تصميم المقياس إنطلاقاً من فرضيات الدراسة والدراسات السابقة والجانب النظري والإستقادة من إستبيانات الباحثين **السعيد الشمري** 2006 و**أريج حسين** 2014، لعلقتهما بموضوع وإنسجامهما مع هدف الدراسة وكانت وفق مجالات المقياس وهي : المجال الاداري، المجال الفني، المجال التصوري.

جدول (14) يوضح تقسيم محاور المقياس القيادة الابتكارية

المحور	المجال	تقييم العبارات	مجموع العبارات
القيادة الابتكارية	الاداري	1-12	28
	الفني	13-21	
	التصوري	22-28	

ب- مقياس المناخ التنظيمي : برغم من وجود دراسات حول المناخ التنظيمي ووجود الكثير من المقاييس والاستبيانات إلا أنها تعددت مجالاتها مما إستوجبت ضبطها بتصميم مقياس وتم الاستفادة من إستبيانات عبد الواحد الكبيسي 2010، الشنطي محمد 2006، عيسى قبوق 2008 ، لعلاقتهم وإنسجامهم بهدف الدراسة وفق مجالات :وهي مجال الاتصال ، الهيكل التنظيمي ، القيادة، التكنولوجيا ، حيث تم إدخال بعض التغيرات البسيطة عليه وإعادة صيغة ببعض العبارات لتتوافق مع القدرة الذهنية لجميع المبحوثين.

جدول (15) يوضح تقييم محاور مقياس المناخ التنظيمي

المحور	المجال	تقييم العبارات	مجموع العبارات
المناخ التنظيمي	الإتصال	07-01	28
	الهيكل التنظيمي	14-08	
	القيادة	23-15	
	التكنولوجيا	28-24	

أما أوزان العبارات تم إحتساب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة للمجال [3 - 1] قيمة تم أخذ إتجاه المبحثن بإتجاه الإيجابي بموافق وهي قوية.
قيمة تم أخذ إتجاه المبحثن بإتجاه السلبي محايد وهي ضعيفة.
قيمة تم أخذ إتجاه المبحثن بإتجاه السلبي بغيرموافق وهي ضعيفة.

جدول رقم (16) يوضح أوزان البدائل للمقياس

البدائل	موافق	محايد	غير موافق
الوزن	03	02	01

6-1 الصدق : يعد الصدق من أهم الشروط الواجب توفيرها في أداة القياس وهو من شروط معايير الجودة الإختبار ؛وأن صدق الإختبار يعنينا الذي يقيسه الإختبار (رضوان ،2006،ص177)
6-1-1 طريقة إعادة الإختبار : يتحوي تطبيق الإختبار أول مرة على مجموعة ثم يعاد تطبيقه مرة ثانية عليه وتعتمد طريقة إعادة تطبيق الإختبار على حساب معامل إرتباط درجات الافراد .
طريقة اعادة الإختبار بالنسبة لمقياس القيادة الابتكارية
معامل الارتباط لبيرسون

جدول رقم (17) معامل الارتباط لمقياس القيادة الابتكارية

0.05 Sing	DF	N	A_{Ps}	المتغير
0.36	28	30	0.75	القيادة الابتكارية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) وبعد تطبيق المقياس على 30 مرؤوسا وإعادة تطبيق بعد مدة 15 يوما وحسب التكرارات لكل فرد من العينة حسب معامل الارتباط لمقياس ومقارنة قيمة معامل الارتباط يرسون 0.75 والقيمة المجدولة 0.36 عند مستوى الدلالة 0.05 وبما ان القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة فالأداة تتمتع بقدر عالي من الصدق وليكن الاعتماد عليها في الدراسة.

إعادة الاختبار بالنسبة للمناخ التنظيمي :

$$Prs = N \epsilon x . \gamma - \epsilon x \epsilon \gamma$$

$$\sqrt{[N(\epsilon x^2 - (x^2))][N\epsilon\gamma^2 - (\gamma)^2]}$$

جدول رقم (18) يوضح معامل الارتباط لمقياس المناخ التنظيمي

0.05 Sing	DF	N	A_{Ps}	المتغير
0.36	28	30	0.72	المناخ التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) وبعد تطبيق المقياس على 30 مرؤوسا وإعادة تطبيق بعد مدة 15 يوما وحسب التكرارات لكل فرد من العينة حسب معامل الارتباط لمقياس ومقارنة قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.72 والقيمة المجدولة 0.36 عند مستوى الدلالة 0.05 وبما أن القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة فالأداة تتمتع بقدر عالي من الصدق وليكن الاعتماد عليه في الدراسة.

6-1-2 صدق مقياس القيادة الابتكارية وفقا معادلة لوشي لصدق البند: بعد عرض مقياس القيادة الابتكارية على مجموعة من المحكمين المتخصصين واستفدنا من آراء المحكمين وكانت كلها قيمة وتخدم مسار سير المقياس وتصحيح بعض الانحرافات فيه ليظهر بصورته النهائية السليمة ثم يتم حساب صدق

المقياس وفق المعادلة التالية $\frac{ع م نعم - ع م لا}{ن}$ حيث

- ع م نعم : عدد المحكمين الذين وافقوا على تقيس

- ع م لا : عدد المحكمين الذين وافقوا اعلى العبارة لا تقيس

-ن : العدد الكلي معادلة الويشي لصدق الانسان $\frac{\text{مج ص ب}}{ن}$ حيث ان

-مج ص ب : مجموع معادلات صدق البنود

-ن: العدد الكلي للبنود

مقياس القيادة الابتكارية يساوي 0.86 وهو يتمتع بصدق عالي وبالتالي يعتمد على هذا المقياس في هذه الدراسة .

-صدق المقياس المناخ التنظيمي وفقا لمعادلة لوشي : عند تطبيق معادلة على المقياس وجدناه يساوي

0.91 وهي تتمتع بمصدق جد عالي وهو ممتاز وبالتالي يعتمد عليه في هذه الدراسة

6-1-3 صدق المقارنة الطرفية الصدق التمييزي لمقياس القيادة الابتكارية : تم ترتيب دراسات المقياس

الدراسة الاستطلاعية تنازليا وتم إختيار 27 بالمئة من القيمة العالية و 27 بالمئة من القيمة الدنيا وتم

حساب الفروق بين مجموعة مقسمين المجموعة الاولى 15 مرؤوسا والمجموعة الثانية 15 مرؤوسا ، وبعد

ذلك تم حساب الفروق بين المجموعتين عن طريق الاختبار

جدول رقم (19) يوضح صدق المقارنة الطرفية بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لمقياس القيادة

الابتكارية

DF ₂₈	Sing	T	S	M	N	القيمة	المتغير
2.05	0.05	10.2	5.46	67.58	15	القيمة العليا 1	القيادة الابتكارية
			2.19	29.82	15	القيمة الدنيا 2	

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا يساوي (67.58) فحين كان

المتوسط الحسابي للفئة الدنيا الثانية يساوي (29.82) ، أما الانحراف المعياري للفئة الاولى يساوي (5.46)

والفئة الدنيا الثانية يساوي (2.19) ومنه نلاحظ وجود فروق بين المجموعة العليا الاولى والثانية الدنيا تقدر بـ

(10.2) عند مستوى الدالة (0.05) والذي يساوي (2.05) وهذا يدل بأن القيمة المحسوبة اكبر من

المجدولة وهذا يدل ان المقياس صادق ويتمتع بدرجة عالية من الصدق.

صدق المقابلة الطرفية (الصدق التمييزي) لمقياس المناخ التنظيمي .

جدول رقم (20) يوضح صدق المقارنة الطرفية بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لمقياس المناخ التنظيمي

DF ₂₈	Sing	T	S	M	N	القيمة	المتغير
2.05	0.05	33.33	4.20	17.64	15	القيمة العليا 1	المناخ التنظيمي
			2.15	11.58	15	القيمة الدنيا 2	

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ ان المتوسط الحسابي للفئة العليا يساوي (17.64) فحين كان المتوسط الحسابي للفئة الدنيا الثانية يساوي (11.58) ، أما الانحراف المعياري للفئة الاولى يساوي (4.20) والفئة الدنيا الثانية يساوي (2.15) ومنه نلاحظ وجود فروق بين المجموعة العليا الاولى و المجموعة الثانية الدنيا تقدر بـ (33.33) عند مستوى الدالة (0.05) والذي يساوي (2.05) وهذا يدل بأن القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة وهذا يدل ان المقياس صادق ويتمتع بدرجة عالية من الصدق .

6-1-4 الصدق الظاهري : لتأكد من صدق المقياس قامت الباحثة بعرض الاداة على هيئة من المحكمين ذوي خبرة في الاختصاص وعددهم خمسة محكمين وإبداء الرأي حول عبارات المقياس ومدي بتناسب الفقرات لمجالات الدراسة وتم اجراء التقديرات المقترحة من طرف المحكمين وتوجيهات المشرف لتظهر في شكلها النهائي وتم التأكيد من صدق المحكمين بحساب معامل كندال لرتب حيث يعتمد هذا الصدق على ترتيب ما يحصل عليه الباحث كما يلي.

حيث 12 ثابت.

$$\epsilon d_2 = \text{مجموع انحرافات مربعات الفروق.}$$

$$\epsilon_j = N = \text{عدد المحكمين}$$

$$N = \text{عدد العبارات}$$

حيث إذا تراوحت قيمة معامل كندال 1 يعني الاتفاق تام واذا كان يساوي 0 يودى الى عدم الاتفاق التام أما درجة الحرية تحدد عن طريق المقام المحكمين وفق قانون $f = N - 1$.

جدول رقم (21) يوضح معامل الاتفاق كندال لمقياس الدراسة

عدد المحكمين	5	رتبة كاندال	F	DF	Sing 0.05
العبارات	28	0.66	7.76	4	6.39

بما أن القيمة المحسوبة $C = 7.76$ اكبر من القيمة المجدولة $T = 6.39$ عند مستوى الدلالة 0.05 فإن هذا يدل عن صدق إتفاق المحكمين للمقياس الدراسي وبالتالي المقياس صادق ويمكن الاعتماد عليه

6-1-5 الصدق الذاتي : يقاس الصدق الذاتي حسب الجذر التربيعي لمعامل الثبات

$$\text{صدق الذاتي للقيادة الابتكار ، الصدق الذاتي :معامل الثبات} = \sqrt{0.80} = 0.91$$

$$\text{صدق الذاتي للمناخ التنظيمي ، الصدق الذاتي :معامل الثبات} = \sqrt{0.79} = 0.88$$

وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق .

6-2-الثبات : يشير الى إستقرار في درجات الواحد على نفس الاختبار وهذا يعني الى مدى يعطي رانز معين نفس النتائج في إجراءات متكررة لنفس الفرد وقد إتمتدت الباحثة في حساب الثبات هذه الاداة(عباس،1996،ص22).

6-1التجزئية النصفية :

لحساب الثبات طبقت التجزئة النصفية بحيث يقسمان إلي قسمين الاسئلة الفردية ،قسم الاسئلة الزوجية، ثم يحسب مجموع الدرجات لكل فرد على الاسئلة الفردية وكذا الاسئلة الزوجية ، ثم يجمع نتائج الافراد في كل الاسئلة الزوجية ثم الفردية وبعد ذلك يطبق معامل الارتباط بيرسون وبعد تطبيق الاداة على العينة الاستكلاعية لرؤوس الاقسام في مؤسسات سوناطراك والموزعين عبر مختلف دوائر ولاية المسيلة والذي كان عددهم (30) مرؤسا حيث تم تقسيم الاختبار الى نصفين وطبق معامل الارتباط بين النصفين والمعامل كتالي :

حساب ثبات مقياس القيادة الابتكارية

$$per^x = \frac{wex \cdot y - \epsilon_x - \epsilon y}{\sqrt{[N(\epsilon x^2 - (x2))][N(\epsilon y^2 - (y2))]}}$$

6-1-1حساب ثبات مقياس القيادة الابتكارية:

بعد حساب معامل الارتباط بين جزئين لمعامل برسون والذي قدرت بـ 0.68 وقد تم تصحيح بمعادلة سبيرمان براون حيث وجد معامل الارتباط الكل يساوي 0.80 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 28 وبما أن المحسوبة أكبر من الجدولة 0.24 فالمقياس علي قدر عالي من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة

$$0.80 = \frac{X2 \text{ الارتباط}}{X1 \text{ معامل الارتباط}}$$

جدول رقم (22) يوضح معامل الارتباط لمقياس القيادة الابتكارية

المتغير	per	N	DF	0.05Sing
القيادة الابتكارية	0.80	30	26	0.36

-حساب ثبات مقياس المناخ التنظيمي:

بعد حساب معامل الارتباط بين جزئين لمعامل برسون والذي قدرت بـ 0.65 وقد تم تصحيح بمعادلة سيرمان براون حيث وجد معامل الارتباط الكلي يساوي 0.79 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 28 وبما أن المحسوبة أكبر من الجدولة 0.24 فالمقياس علي قدر عالي من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

$$\text{معادلة براون} = \frac{X2 \text{ الارتباط}}{X1 \text{ معامل الارتباط}} = 0.79$$

جدول رقم (23) يوضح معامل الارتباط مقياس المناخ التنظيمي

المتغير	per	N	DF	0.05Sing
القيادة الابتكارية	0.79	30	26	0.36

6-1-2 ثبات البند : يعد ثبات البند من الإجراءات المهمة لتأكد من صلاحية البنود وتعتمد طريقة حساب

ثبات البند أن تكون بدائل الجابة أكثر من (2)

$$\text{معامل ثبات البند} : \left(\frac{1}{و} - ل \right) X \frac{ن}{1-ن}$$

حيث ن : عدد بدائل المقدمة للعبارة

ل : إحتمال المنوالي وهي أكبر تكرار نسبي

جدول رقم (24) يوضح ثبات البند للمقياس القيادة الابتكارية

التكرار النسبي	التكرار	بدائل الإجابة
0.96	29	موافق
0.1	1	محايد
0	0	غير موافق
1.06	30	المجموع

تطبيق معادلة الثبات الذي تحصلنا علي ثبات قدره 0.94 وهذا يوكد بأن المقياس يتمتع بقدر عالي من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

ثبات البند لمقياس المناخ التنظيمي:

جدول رقم (25) يوضح ثبات المقياس المناخ التنظيمي

التكرار النسبي	التكرار	بدائل الإجابة
0.9	27	موافق
0.6	2	محايد
0.03	1	غير موافق
1.53	30	المجموع

تطبيق معادلة الثبات الذي تحصلنا علي ثبات قدره 0.85 وهذا يؤكد بأن المقياس يتمتع بقدر عالي من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

7- المعالجة الاحصائية : سوف يتم حساب نتائج المقياس باستخدام التوزيع النسبي للإجابات وفق المتغيرات الديمغرافية وهي الجنس ، المؤهل العلمي ، الاقدمية المهنية وهذا ساعدنا في تحديد إستجابات الافراد العينة نحو إتجاه عبارات المحاور الرئيسية والتي تتضمنها الدراسة وعباراتها وتؤكد من جهة حجم العينة على المفردات و إختبار الفرضيات الدراسة سوف نستخدم إختبار معامل ارتباط بيرسون وهذا التأكد من جهة الفرضيات و التعريف بعد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات بعد تطبيق وصف عينة الدراسة وأداة الدراسة الاستطلاعية مروراً بالخصائص السيكومترية للأداة الصدق والثبات وتم التأكد من الاداة أنها صادقة وثابتة وبالتالي يمكن إستخدامها في الدراسة الاساسية، وتحديد نسبة إستجابتهم وقد تم إتخاذ القرار 0.05 كمستوى الدلالة الاحصائية لتحليل النتائج.

خلاصة

تم في هذا الفصل تناول اهم الاجراءات المنهجية للدراسة وكذا المنهج ووصف العينة الدراسية ، وكذا التأكد من صدق وبيانات الادارة والتي سوف يتم تطبيقها في الدراسة الاساسية وغرض اهم الاساليب الاحصائية التي تثبت صحة او نفي الفرضيات وهذا من خلال النتائج المحصل عليها كنتائج لهذا الدراسة وسيتم نكرها في الفصل الموالي عرض النتائج وتهليلها ومدا صحتها

الفصل السادس :

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

1. تحليل إستجابات العينة حول القيادة الإبتكارية
 2. تحليل إستجابات العينة حول المناخ التنظيمي
 3. مناقشة نتائج الفرضيات
 4. إستنتاج لتساؤل العام لدراسة
 5. الاقتراحات
- خاتمة

تمهيد

تطرقنا في الفصل السابق الى وصف الادوات الاحصائية المتعلقة بعلاج البيانات المتحصل عليها بعد تطبيق أداة جمع البيانات على أفراد عينة الدراسة قصد الاجابة على فرضياتها. وقد اعتمدنا على الادوات الاحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية ، والاحصاء الاستدلالي بحساب معامل الارتباط بيرسون من أجل التأكد من وجود علاقة بين المتغيرات. وتفسيرها في ضوء الرصيد النظري لهذه الدراسة وبعض الدراسات السابقة .

1-تحليل استجابات العينة حول القيادة الإبتكارية.

-أعداد ونسب الاستجابات العينة المجال الاداري حسب متغير الجنس ذكور

جدول رقم(26)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الاول

عملي يدعو إلي وضع حلول إبتكارية								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	01
100%	50	8%	4	32%	16	60%	30	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (60%) وهذا يدل المشكلات قد تتغير وتختلف عن المشكلات السابقة حيث يعد عمل المرؤوسين دوما على الوقوف لوضع حل المشكلات التي تختلف عن الحلول السابقة لذا فهم يعملون عن توليد حلول مبتكرة ومتجددة تناسب المشكلات لأن قطاع سونطراك قطاع حيوي يفرض عليه المواكبة والتجديد دوما في الحلول التي تساعد بنهوضه فالقيادات السابقة قيادة اصبحت لاتجدي فعالية وان القيادة الابتكارية هي قيادة تقوم الي بعث الافكار الجديدة كما أن طبيعة العمل المرؤوسين تجعله أكثر قدرة على الأبداع والابتكار،فحين جاء بديل محايد مانسبته (32%) وهذا يدل أن طبيعة الاعمال تفرض مجالا في حل المشكلات وان إقبال لحلول مبتكرة فيه نوع من المخاطرة ،فحين جاء بديل غير موافق مانسبته(8%) وهذا يدل أن المرؤوسين في حال تقديم حلول الجديدة والمبتكرة يجب أن تقوم على مشاركة بين المدير والمشرفين لان الافكار الابتكارية وحلول الجديدة يجب أن تتبع منهج علمي قبل طرحها وفق أفكار وحلول.

جدول رقم(27)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني

نظام المؤسسة مرن يسمح بالابتكار								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	02
%100	50	%24	12	%36	18	%40	20	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين أجابوا على العبارة كانت بموافق مانسبته (40%) وهي الأعلى وهذا يدل أن طبيعة العمل وبيئة العمل تساعد في ظهور قيادة إبتكارية من حيث أن المؤسسة تساعد على تقبل كل الأفكار والحلول والتي من شأنها أن تساعد في إيجاد الحلول وأن طبيعة العلاقات الإنسانية تلعب دورا في تبني الأفكار والمشاركة مما يجعله يتميز بالمرونة في المعاملات وتقبل الآخرين في طرح أفكارهم، فحين جاء بديل محايد مانسبته (36%) وهذا راجع إلى طبيعة الأفراد من حيث عدم إقبالهم على المناقشة والحوار مما ينقص لديه في تعزيز سلوكه الإبتكاري وحتى تطوير تفكره الإبتكاري، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (24%) وهذا يدل المرؤوسين انهم ينجزون مهامهم وفق مايمليه المدراء عليهم دون تقديم الأفكار الإبتكارية.

جدول رقم(28)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث

أشجع العمل الجماعي لأنه يساعد في خلق الابتكار								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	03
%100	50	%4	2	%16	8	%80	40	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين أجابوا على بموافق مانسبته (80%) ويدل أن أسلوب العمل الجماعي هو أحد نجاح القيادة الإبتكارية من حيث أن رؤساء الأقسام في المؤسسة يجمعهم التعاون وروح الجماعة، مما يسمح بتبادل الخبرات والتعرف عن الحلول الإبتكارية من خلال طرح تلك الأفكار بين جماعة العمل مما يزيد من دافعية نحو توليد الأفكار كما يعكس تقبلها بين الآخرين فهو يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها فقط بل يعزز أيضا تشابك الأدوار الاجتماعية من حيث أن بيئة العمل الجماعي يتفاعل مع مشكلات المنظمة والتي تكون المثير مما يساعد الطرح في حلول الإبتكارية من خلال العمل الجماعي وتشكل الاستجابة ويؤدي إلى خلق الابتكار وحل الازمات، فحين جاءت بديل محايد مانسبته (16%) وهذا راجع إلى عدم ضرورة مشاركة الآخرين في إعطاء أفكار إبتكارية وهذا راجع إلى تخصص العمال وكل حسب هيكله

التنظيمي والمهام المسندة إليه، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) فهو يرجع أن المدراء هم الذين لديهم الحق في مشاركة أو عدم مشاركة الآخرين في طرح أفكار الابتكارية.

جدول رقم (29) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع

القدرة على الابتكار تزداد أثناء العمل الجماعي								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	04
100%	50	4%	2	12%	6	84%	42	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين أجابوا على العبارة كانت بموافق مانسبته (84%) ويدل أن الأفكار الابتكارية تتولد جماعة أو ما يطلق عليها جماعات العمل الوظيفية؛ حيث عندما يكون المدير والمرؤوس في مشكلة ماتواجه المنظمة فيقومون بتشكيل فرقة يدرسون الموضوع ويوظفون خبراتهم السابقة لحلون الازمة ويحددون البدائل الجديدة والمبتكرة وينسبون لها مع الحلول الابتكارية التي تؤدي الي تحقيق أهداف المنظمة؛ وعليه فإن هذه الطريقة تزيد من قدرة الابتكار أثناء العمل الجماعي؛ فحين جاء محايد ما نسبته (12%) وهذا يدل على أن القيادة الابتكارية مشاركتها ضئيلة ونوع المشاركة تكون إما بالقبول أو الرفض القرارات، فحين جاء بديل غير موافق" مانسبته (4%) وهذا يدل على تطبيق المهام والأدوار فقط.

جدول رقم (30) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس

العمل الجماعي يؤدي الي تنوع وتبادل أفكار ابتكاريه								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	05
100%	50	0%	0	14%	7	96%	48	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين أجابوا على بديل موافق مانسبته (96%) ويدل هذا أن المرؤوسين في المؤسسة يقوم على مشاركة الجميع في حل المشكلات وهذا يؤدي بتوليد الأفكار وتفاعل الخبرات بين جميع المستويات المؤسسة وعند جمع هذه الأفكار بين جماعة العمل يؤدي جمعها وتحليلها وإنتقاء أفضل الحلول الابتكارية وبالتالي توجيهها ثم تطبيقها؛ فحين جاء بديل محايد مانسبته (14%) فهذا يدل أن موافقة يكون وفق الجماعة ومناقشة تكون أولية فقط؛ فحين جاء بديل غير موافق" مانسبته (0%) وهذا يدل بعدم إستجابة العينة للعبارة.

جدول رقم(31)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس

أدعم مشاركة العمال عند التميز في نواتج التفكير الابتكاري								
رقم العبارة	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
06	40	80%	7	14%	3	6%	50	100%

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة جاء بديل موافق مانسبته (80%)ويدل هذا أن العمل الجماعي يساهم في التعرف على قدرة التفكير الإبتكاري عند وجود المشكلات فقد تبين من خلال هذه النتيجة أن العمل الجماعي داخل المؤسسة وعند تعرضهم للمشكلات العمل فقد تتنوع لديهم المهارات وإعطاء أكبر قدر ممكن من حلول الإبتكارية في فترة زمنية معينة وهذا ما يطلق عليه الطلاقة الفكرية كذلك تبين أن العمل الجماعي يؤدي بإنتاج أفكار أفكار متناسقة ومتنوعة بعيدة عن تلك الافكار التقليدية وهذا ما يطلق عليه بالمرونة والتلقائية وتبين أيضا من خلال النتائج أنه يوجد حساسية لحل المشكلات أثناء العمل الجماعي في المؤسسة ومواجهة المشكلات والكل يتشارك في تحديد نقاط القوة والضعف في المواقف، فحين جاء بديل محايدما نسبته (14%) وهذا يدل أن وجود حل المشكلة ما هو الاساس باي شكل سواء بشكل إبتكاري أو تقليدي، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (6%) وهذا يدل علي ان المرؤوسين يدل على إتجاه معين في طريقة حل المشكلات.

جدول رقم(32)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع

أقدم أفكار إبتكارية في عملية التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسة								
رقم العبارة	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
07	30	60%	18	36%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة جاء بديل موافق مانسبته (60%)ويدل هذا أن عملية التخطيط في المؤسسة تقوم على أنماط تفكير مبتكرة وغير نمطية وهذا من خلال عملية التخطيط المختلفة بمختلف أنواعه حيث يتم توظيف كل أفكار المبتكرة في جميع مستويات الموارد لما يلعبه هذا القطاع في إنعاش الإقتصاد الوطني ولاسيما المحروقات الجزائرية تسعى دوما الي تحسين والتطور وكذا القبول على التنمية المستدامة حيث أن النفط يشهدا تناقصا لذا وجب على المؤسسة توظيف طرق جديدة ومبتكرة في وضع البدائل تساهم من شأنها تعزيز ربح القطاع بمختلف فروعها عبر وطن؛ وحتى تلكالاستثمارات الخارجية حيث تم تجنب كل

نقاط الضعف والانحرافات وتحديد البدائل وفتح باب التفاوض وإتخاذ القرارات السليمة تهدف إلي تحقيق التقدم والتطور وهذا لا يكون إلا في ظل مهارات القيادة الإبتكارية ولوحظ أن عملية التخطيط في المؤسسة يعتمد على توظيف الأفكار الإبتكارية فوق ثلاث نقاط وهي أن التخطيط عماية مفتوحة بين الكل ،التخطيط يتمشى وأفكار الإبتكارية وهي شاملة بين مستويات من أعلى إلي أسفل ما تسهل يطبق القيادة إبتكارية فعالة وهادفة؛ فحين جاء بديل محايد مانسبته (36%) وهذا مايفسر بأنهم يجب أن يكون التخطيط إستراتيجي موضوعي؛ فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) وهذا مايفسر أن التخطيط هو مدروس مسبقا وإنحرافات دائمة الحدوث ولها نفس الحل السابق .

جدول رقم(33)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن

عند قيامي بعملية التنظيم أقبّل الحلول المبتكرة وأعمل بها								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	08
%100	50	%8	4	%12	6	%80	40	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين بديل موافق مانسبته (80%)ويدل هذا أن يوجد تقبل من طرف القادة والمرؤوسين في مشاركة عملية التنظيم داخل المؤسسة لأنها عملية تقوم علي تقسيم النشاط المنظمة إلي مهام جزئية منسقة ومسطرة والتي تتطلب العامل الزمني وعامل التخصص في المهام والأعمال وفي حال عرض الأفكار إبتكارية أو عمليات جديدة يجد المرؤوسين مشاركة الكل والتقبل وكذا الإقبال بطرح الأفكار في عملية التنظيم وعليه يمكن القول أنه يوجد تقبلا لحلول الجديدة لهذه العملية داخل المؤسسة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (12%)وهذا يدل يفسر أن عملية التنظيم تكون منذ البداية وموجه ومحددة السلوك والأعمال، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (8%)وهذا مايفسر أن عملية التنظيم هي عملية موجودة في أي مؤسسة ويقع عليها مراحل تتوافق مع عمليات التنظيم من بداية إلي نهاية العملية

جدول رقم(34)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع

أقبّل من مديروالعمال الاقتراحات الجديدة في عملية التوجيه وأتبعها								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	09
%100	50	%12	6	%16	8	%72	36	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين بديل موافق مانسبته (72%) ويدل هذا أن يوجد تقبل من طرف القادة والمرؤوسين في حالة عرض إقتراحات جديدة وهذا يفسر بأن عملية التوجيه مرتبطة بعملية الإتصال عن طريق إستقبال المعلومات والبيانات وأفكار والمشكلات والحلول التي يبديونها الآخرين وأنهم يشاركون ويتصلون معهم في حالة التعرف على حدوث المشكلات ويساعون في توجيهها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وهذا يزيد من دافعية الأفراد في طرح الأفكار الإبتكارية للجميع المدراء والمرؤوسين فحين جاء بديل محايد ما نسبته (16%) وهذا يدل يفسر أن عملية التوجيه تكون وفق تعليمات المدير أولاً فقط؛ فحين الذين أجابو بعبارة "غير موافق" جاءت مانسبته (12%) وهذا مايفسر أن عملية التوجيه في نظرهم أن المدير والمرؤوسين المؤسسة مهمتهم التأثير على العمال لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم(35) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العاشر

الافكار الجديدة تحمل نوع من المخاطرة وهذا مفيد لعملية الرقابة مما يساعد في تصحيح الاخطاء المؤسسة							
رقم العبارة	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
10	48	96%	2	4%	0	0%	50
							100%

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة جاء بديل موافق مانسبته (96%) ويدل هذا أن الأفكار الإبتكارية عند المرؤوسين مطروحة في المؤسسة وهي تساعد على تصحيح الإنحرافات الانية والمستقبلية وأن صفة تحمل المخاطر هي إحدى سمات القائد الإبتكارية برغم بوجود في بعض الأحيان نوع من المخاطرة إلا أنها تمثل حلا بديلا كما أن عملية الرقابة تقوم على أخذ أفضل البدائل في حالة حدوث أخطاء في المؤسسة أو ظهور مشكلات جديدة حيث يقوم المرؤوسين بمفاضلة بين الأفكار السابقة والأفكار الجديدة ويختار الأفضل بينهما حيث تقوم عملية الرقابة بوضع مقياس جديدة ومضبوظة ومقبولة في نفس الوقت وتكون مختلفة عن تلك المقاييس والمعايير الاولى التي كانت غير دقيقة أو مخدرة فقط لذا فمخاطرة في الأفكار الإبتكارية تساهم في عملية الرقابة؛ فحين جاء بديل محايد ما نسبته (4%) وهذا يدل يفسرأن فيه نوع من التردد في وضع أفكار وحلول إبتكارية في عملية الرقابة لأنه تمثل بالنسبة لهم آخر عملية ولايمكن التغيير فيها بأفكار جديدة ولكن ببدائل معروفة أو حلول وسيطة فقط؛ فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) وهذا مايفسر بعدم إستجابة العينة للعبارة.

جدول رقم(36)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الحادى عشر

أجد صعوبة في إقناع العمال في حال طرح أفكار إبتكارية								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	11
%100	50	%20	10	%70	35	%10	5	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة جاء بديل موافق مانسبته (10%)ويدل هذا أنها جاءت بنسبة قليلة بمعنى انها في حال طرح الأفكار جديدة يمكن إقتناع لها وخاصة إذا كانت هذه الأفكار جديدة تخدم مصالح المؤسسة ومصالح العمال أيضا؛ فحين جاء بديل محايد ما نسبته (70%) هذا يدل على عدم إصرار لرؤساء بآرائهم وفرض أفكارهم على المدير والعمال ،فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (20%)وهذا مايفسرأن عملية إقناع هي عملية إختيارية بين جميع قد تتعرض إلي الرفض أو القبول من الآخرين لهذه الأفكار الجديدة.

جدول رقم(37)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني عشر

أتعرض لنقد من طرف المدير والعمال أثناء وضع حلول جديدة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	12
%100	50	%44	22	%30	15	%26	13	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين بديل موافق مانسبته (26%)ويدل هذا أنه يوجد تعارض بدرجة متوسطة وهذا يرجع إلي طبيعة نظام القوانين الداخلية والتعليمات والمراسيم كما ان السلطة التفاوض وإتخاذ القرار تكون عن طريق المشاركة وحين عرض أفكار جديد قد تتوافق مع تلك والتعليمات والقواعد الرسمية مما يعرض المرؤوسين إلى نوع من النقد ولكن بدرجة متوسطة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (30%) هذا يدل على أن الحلول الجديدة فيه نوع من المخاطرة إبداء الراى وانها ترجع أولا إلي المدير مما تتطلب نوعا من مهارات التفكير الإبتكاري للإقناع وتتطلب جهدا وفن من المفاوضات ،فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (44%)وهذا ما يفسرأن في بعض الأحيان تكون بعض حلول الجديدة مقبولة ويمكن الإستفادة منها.

2 أعداد ونسب الاستجابات المجال الفني حسب متغير الجنس الذكور

جدول رقم(38) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث عشر

أعمل على تقديم حلول جديدة وغير عادية في حل للمشكلات								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	13
%100	50	%20	10	%24	12	%56	28	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة جاء بديل موافق مانسبته (56%) ويدل هذا أن المرؤوسين لديهم طابع المنافسة في تقديم الحلول الإبتكارية فهي تعد مهارة من صفات القائد الإبتكاري فهي تتطلب وضع حل إبتكاري وجديد لايشبه تلك الحلول المتوارثة من خبرة السابقين وهذا يساعد في تجاوز الأخطاء السابقة فحين جاء بديل محايد ما نسبته (24%) هذا يدل أن المرؤوسين لديهم القدرة في وضع حلول وإعطاء حلول في المشكلات التي يمكن أن يوجد فيها حل مسبقاً والتي تتطلب نوعاً من التعاون بين المدير والمرؤوسين وتكون في الاجتماعات وليست فردية؛ فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (20%) وهذا ما يفسر أن المرؤوسين يتشاركون بما يسمى بحل المشكلات الندية والتي تقوم على حل مشكلة واحدة فقط والتي تتطلب حل واحد فقط.

جدول رقم(39) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع عشر

أضع حلول إبتكارية لم يسبق إليها أحد								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	14
%100	50	%4	2	%10	5	%86	43	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين أجابوا على العبارة كانت بموافق مانسبته (86%) ويدل هذا أن على إمكانية وقدرة المؤسسة بسماع بعملية الإبتكار من خلال عدم تشابه الحلول الإبتكارية مع الحلول النمطية التي لا تسمح بالتطور عكس وضع حلول إبتكارية حيث تساعد المؤسسة بدفع المرؤوسين وفق العوامل الشخصية وهي ثقة المرؤوسين في إعطاء الحل بدون خوف وكذا عامل التنظيمي وهي المجال الذي يمارس فيه المرؤوسين النشاط الإبتكاري وجعل الإبتكار جزء لا يتجزء من إستراتيجية المؤسسة وخلق التناسق بين جميع الحلول، فحين جاء محايد ما نسبته (10%) هذا يدل أن الحلول الإبتكارية لا تكون فردية بل

بالمشاركة مع التابعين وتصميم المواقف أو حل المشكلات ،فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%)وهذا ما يفسران المرؤسين لايفضلون المخاطرة والاعتماد على السابقة.

جدول رقم(40)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس عشر

أقدم أفكار مقنعة وحلول مبتكرة تناسب مشكلات المؤسسة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	15
%100	50	%0	0	%20	10	%80	40	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة جاء بديل موافق مانسبته (80%)ويدل هذا أن القدرة والثقة لدى المرؤوسين موجودة فهي تعكس مستوى المدراء والمرؤوسين من خلال غناه للأفكار وهذا نتيجة الخبرة والقدرة على تحليل المواقف وترجمتها إلي أفكار يستطيع تطبيقها في المهام وتكون على شكل بدائل إبتكارية تحمص وتقنن وتطبق بشكل ناجح ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (20%) هذا يدل أن يدل بأن الأفكار النادرة لا تكون متاحة دوما وإن إبداء الراى والأفكار لا يكون إلا في إطار مايسمى أسلوب الترابطات وهي إبتكار الافكار النادرة تحت سقف المشكلات المتشابهة والسابقة ويقومون بربط برطها فقط دون الابتكار فيها،فحين جاء غير موافق مانسبته (0%)وهذا ما يفسران وهذا مايفسر بعدم إستجابة العينة للعبارة.

جدول رقم(41)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس عشر

عندي قدرة على مناقشة أفكارى الابتكارية مع الاخرين بكل سهولة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	16
%100	50	%10	5	%22	11	%68	34	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين أجابوعلى العبارة كانت بموافق مانسبته (68%)ويدل هذا ان المرؤوسين لديهم القدرة على مناقشة الأفكار بكل سهولة من حيث النقاش والحوار حيث يقترح افكار ثم ينقشها ثم يقدمها ويعطي لها بيانات بصورة واضحة ومفهومة ؛ فحين جاء بديل محايد ت ما نسبته (22%) هذا يدل أن القدرة على طرح افكار والمناقشة بكل ثقة ليست بشكل التام فيه نسبة من التحفظ فحين جاء بديل غير موافق مانسبته(10%) وهذا يدل ان المناقشة في الافكار تكون في الافكار القابلة للانجاز ومعتادة التناول فقط .

جدول رقم(42) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع عشر

خبرتي السابقة في العمل تجعلني شخصية مبتكرة								
رقم العبارة	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
17	46	%96	2	%4	2	%4	50	%100

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة جاء بديل موافق مانسبته (96%) ويدل هذا أن أغلب عينة المرؤوسين هذا يدل إكتساب الخبرة في إعطاء أفكار إبتكارية وهذا وفق القدرة على التعرف على حساسية المشكلات أى قدرة التوقع بمشكلة وهذا من خلال إكسابتهم مخلف المواقف اليومية التي تمر بالمؤسسة وكذا الخبرات السابقة تساعد المرؤوسين في القدرة على تحليل المواقف بشكل متأنى ولا يتسرع في عرض الأفكار الإبتكارية لكي لا تنعكس بالسلب بل تكون أفكار متروية ومقننة ومدروسة أصقلت بالتجارب وجعلها وقت التنفيذ مباشرة ؛ فحين جاء بديل محايد ما نسبته (4%) لم يكتسبو الخبرة السابقة الكافية ، فحين جاء بديل غير موافق (4%) وهذا يدل ان المرؤوسين في بداية الخبرة.

جدول رقم(43) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن عشر

أنسق أفكارى الإبتكارية مع الاخرين مما يزيد من توليد أفكار جديدة ومفيدة								
رقم العبارة	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
18	30	%60	15	%30	5	%10	50	%100

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة جاء موافق مانسبته (60%) ويدل هذا ان أسلوب التفكير مع الجماعة يمارسوه المرؤوسين في المؤسسة وهذا من أجل المواجهة المشكلات وهذا أسلوب من أساليب القيادة الإبتكارية من حيث أن التنسيق مع الآخرين بخلق نوع من التعاون بروح الجماعة ولا يكون أناني ومتمحيز فهذا يساهم في الكشف عن الافكار مما يساهم بتحقيق أهداف المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (30%) وهذا يدل أن مناقشة الأفكار يكون وفق الشكل الرسمي فقط ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (10%) وهذا يدل أن التنسيق حول الأفكار الإبتكارية يكون فيها الإختلاف مما يق التعاون وتوليد الافكار الجديدة.

جدول رقم(44)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع عشر

أملك القدرة على وضع حلول كثيرة لمشكلة واحدة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	19
%100	50	%0	0	%20	10	%80	40	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة جاء بديل موافق مانسبته (80%)ويدل هذان القدرة في وضع الحلول لمشكلة الواحدة هو وجود نوع من التفكير الإبتكاري التنفيذي والذي يعتمد في حل المشكلة ما والذي يقوم على الموازنة بين موضوعين أو أكثر وفي الأخير يصدر حلولاً إبتكارية ذات قيمة وفائدة فحين جاء بديل محايد ما نسبته (20%)وهذا يدل انه يحل حل محدد فقط دون ابتكار حلول اخرى،فحين جاء بديل غير موافق مانسبته(0%) وهذا يدل وهذا يفسر بعدم إستجابة أفراد العينة لدراسة للعبارة

جدول رقم(45)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العشرون

أتحمل مسؤوليتي في حال وضع افكار ابتكارية تكون خارج حدود الرسمية للمؤسسة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	20
%100	50	%16	8	%10	5	%74	37	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين أجابوعلى العبارة كانت بموافق مانسبته (74%)ويدل هذان القيادة في المؤسسة مرنة وديمقراطية وأن المرؤوسين يتمتعون بصلاحيات ومستوى من تفويض السلطة مما يعكس قدرتهم لطرح الأفكار وحلول الإبتكارية خارج التنظيم الرسمي وأن القيادة الإبتكارية تمتاز بالمرونة والتحرر وعدم المعارضة وأن المؤسسة لديها نسق مفتوح ومتنوع والقبول الإجتماعي للأفكار المطروحة، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%)وهذا يدل مدى تقيد المرؤوسين بالتنظيم الرسمي وتنفيذ الاوامر دون طرح طرق إبتكارية، فحين جاء غير موافق مانسبته(16%) وهذا يدل أن الطرق الإبتكارية هي متأثرة فقط بالمحيط المؤسسة نوع مناخها التنظيمي السائد.

جدول رقم(46)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الواحد والعشرين

تشجعي مؤسستي في طرح الحلول الابتكارية								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	21
%100	50	%8	4	%14	7	%78	39	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين أجابوا على العبارة كانت بموافق مانسبته (74%)ويدل هذا ان المرؤوسين لديهم نوعا من التحفيز المعنوى والذي يعزز إنتماء إلي المؤسسة وبالتالي يشكل نوعا من الولاء وأن الأفكار الإبتكارية ومشاركة في إتخاذ الحلول لمشكلات الانية والمستقبلية يدفعه بان يطرح افكاره ويوظفها ولقد أثبت إستجابات العينة أنهم فعلا يجدون الدعم والتشجيع من المدراء والعمال وهذا يزددهم في زيادة الدافعية الإيجابية نحو تحقيق أهداف المؤسسة ؛ فحين جاء بديل محايد ما نسبته (14%)وهذا يدل على نقص الخبرة لدى بعض المرؤوسين في طرح سواء في طرح الافكار الجديدة أو وضع طرق إبتكارية ؛فحين جاء بديل غير موافق مانسبته(8%) وهذا يدل التخوف ونقص في الطموح والدافعية نحو الطرق وعدم وجود التشجيع والدعم من طرف المؤسسة.

3- أعداد ونسب الاستجابات المجال التصوري حسب متغير الجنس الذكور

جدول رقم(47)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني والعشرين

أقدم صورة واضحة ومقنعة للعمال لما سوف تكون عليه المؤسسة مستقبلا								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	22
%100	50	%20	10	%24	12	%56	28	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة فحين جاء موافق مانسبته (56%)ويدل هذا بان المرؤوسين لديهم القدرة برسم صورة مستقبلية لمؤسسة من خلال مواجهة التحديات والمنافسة والسيطرة وهذا وفق تحقيق أهداف طويلة المدى خاصة في مستوى الإدارة العليا والتي منها رسم مجال تصوري وهذا يشير إلي قدرة إبتكار المرؤوسين،فحين جاء بديل محايد مانسبته (24%)عبرت هذه النسبة بضعف في التنبؤ وقلة التقديم صور مستقبلية ويرجع هذا إلي وضع أفكار وتحويلها إلي واقع ملموس،فحين جاء بديل بغير موافق ما بنسبة (12%)يدل على قلة التعبير والتنسيق في توظيف الخبرات وإعطاءها بصورة مستقبلية.

جدول رقم(48) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث والعشرين

أتنبأ ببعض الحلول المستقبلية للمشكلات التي قد تطرأ في نظام وعمل المؤسسة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	23
%100	50	%4	2	%10	5	%86	43	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين أجابوا على العبارة كانت بموافق مانسبته (86%) ويدل هذا بيان المرؤوسين عندهم حلول لمشكلات المستقبلية وهذا ما يطلق عليه القدرة على التخطيط للمستقبل وهو يقوم بتحديد الأهداف والأعمال الإدارية والإستراتيجيات والسياسات التي تكون فيها المشكلات والتي سبق لها حلها أو تلك التي وضعت فيها أفكار إبتكارية جديدة والاستفادة من الإنحرافات السابقة ،فحين جاء بديل محايد مانسبته (10%) وهذا يدل على قلة المساهمات بالأفكار والتي تكون في فترة زمنية معينة فقط خاصة إذا المرؤوسين لم يبقى مدة طويلة في منصبه فهو لا يعرض حلولاً مستقبلية ،فحين جاء غير موافق مانسبته (4%) يدل على أن المرؤوسين لديهم قلة أداء وهم من يحكمون على أنفسهم على أعمالهم لذا فهم لا يضعون حلول مستقبلية لقلة الكفاءة والقدرة.

جدول رقم(49) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع والعشرين

تنوع المهام التي مارستها بين مستويات المؤسسة يفدني في حل المشكلات المستقبلية								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	24
%100	50	%8	4	%12	6	%80	40	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين بديل موافق مانسبته (80%) ويدل هذا بيان المرؤوسين جاءت بالأغلبية وهذا يعكس مستوى الخبرة بين الإدارة الدنيا والمتوسطة والعليا وتنوع في السلم الوظيفي وهذا يشكل نوعاً من التدريب لحل المشكلات الجديدة وفي جميع الأفكار والمستويات المؤسسة مما تنتوع لديه خبرات متنوعة بين إكتشاف البدائل والاختيار بين البدائل المناسبة مستقبلاً، فحين جاء بديل محايد مانسبته (12%) وهذا يدل على عدم إكتفاء المرؤوسين في ممارسة المهام الادارية المختلفة ،فحين جاء بديل غير موافق ما بنسبة (8%) يدل على أن المرؤوسين أنهم يتعرفون على المشكلات ولكنها تحتاج إلي زيادة في خبرة المرؤوسين مستقبلاً.

جدول رقم(50) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس والعشرين

أستفيد من العمال اللذين عندهم مهارات الابتكارية وهذا يساهم في تطوير المؤسسة مستقبلا								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	25
%100	50	%10	5	%22	11	%68	34	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين أجابوا على العبارة كانت بموافق مانسبته (68%) ويدل هذا بان المرؤوسين وهذا يدل أن شروط العمل يؤدي إلي ما يسمى بالتوجيه والإنجاز وهذا يؤدي بتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل حيث أن التنوع في طرح الافكار الإبتكارية وحل المشكلات وتزويد من خلق الفعالية التنظيمية حيث تساعد شروط العمل الجيدة المرؤوسين بخلق الانسجام ومرونة في تسير العمل وقدرة على الابداع والابتكار بكل أريحية ،فحين جاء بديل محايد" مانسبته (22%) وهذا يدل أن المرؤوسين لديهم نسبة من تفاعل مع مؤسسة ولكنها مرتبطة بوضع الراهن فقط ،فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (10%) يدل على أن المرؤوسين يعملون فقط ضمن متطلبات العمل وشروطه دون إعطاء أفاق المستقبلية حول مهامه أو نظرة مستقبلية وبقاء في عمله.

جدول رقم(51) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس والعشرين

النظرة المستقبلية للمستجدات المحيطة تحفز المؤسسة للعمل بطرق ابتكارية أكثر								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	26
%100	50	%14	7	%16	8	%70	35	

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين أجابوا على العبارة كانت بموافق مانسبته (70%) ويدل هذا بان المرؤوسين أن مواجهة التحديات من تغيرات التنظيمية والمنافسة الداخلية والخارجية تجعل من المرؤوسين يبذلون جهدا أكبر من طرح الافكار الابتكارية ومواجهة المشكلات مما تحفز المؤسسة لابقاءها لمدة طويلة ولها قدرة بمواجهة المشكلات بطرق جديدة يتماشى والظروف المحيطة ،فحين جاء بديل محايد مانسبته (16%) وهذا يدل على محدودية النظرة المستقبلية نحو التحفيز والإبتكار ،فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (14%) يدل على أن المرؤوسين لديهم نظرة مستقبلية لمجال المؤسسة فقط دون طرح الافكار الجديدة وهي وليدة اللحظة فقط دون إعطاء نظرة إبتكارية مستقبلية.

جدول رقم(52) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع والعشرين

التعاون مع العمال دون تمييز يسمح بوضع رؤيا مشتركة لمستقبل المؤسسة								
رقم العبارة	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
27	41	%82	9	%18	0	%0	50	%100

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين أجابوا على العبارة كانت بموافق مانسبته (82%) ويدل هذا بان المرؤوسين يشجعون العمل بأسلوب الجماعي وهذا هو الاسلوب القيادي المعاصر وأيضا من الاسلوب القيادة الإبتكارية فهو لايعمل لوحده في مواجهة الأزمة والمشكلات بل بمساعدة العمال دون إستثناء وهذا يساعد في تقوية العلاقة بين جميع مستويات المؤسسة وهذا يساعد بإستمرار حياة المنظمة أطول مدة ،فحين جاء بديل الذين محايد مانسبته (18%) وهذا يدل أن العمل الجماعي موجود ولكن إلا في تلك الأفكار وحلول المتوقعة فقط ،فحين جاء بديل غير موافق ما بنسبة (0%) يدل وهذا مايفسر بعدم إستجابة أفراد العينة للعبارة

جدول رقم(53) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن والعشرين

أساعد على منح الترقية لإصحاب الحلول الإبتكارية وهذا يساعد باستمرار حياة المؤسسة أكثر								
رقم العبارة	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
28	45	%90	3	%6	2	%4	50	%100

تشير هذه النتائج أن معظم أفراد العينة والذين أجابوا على العبارة كانت بموافق مانسبته (90%) ويدل أن المرؤوسين يقدمون ترقية للأفراد الذين يقدمون حلول وأفكار إبتكارية وهذايشكل لهم حافز مادي ومعنوي معا مما يتولد لديهم نوعا من الدافعية والاستقرار الوظيفي وتفكير في العمل مدة اكثر كما ان منح الترقية بين العمال يعزز نوعا من التنافس في عرض المهارات التفكير الإبتكاري وهو أساوب يعرف بأسلوب علبة الأفكار وهذا يسمح بسرد الافكار الجديدة ثم ياخذها المرؤوسين يغربلون هذه الافكار ثم اختيار الافكار التي تناسب حلول المشكلة وتقدم علاوة لصاحب هذا الحل أو الترقية وهذا كله من أجل تحفيزهم فحين جاء بديل محايد مانسبته (6%) وهذا يدل على حل جزء من مشكلة فقط ثم يوضع بدائل مختلفة ثم يختار بدائل واحد ولكن العلاوة وهذا تكون مادية ولا تعلق الي مقام الترقية ،فحين جاء بديل غير موافق ما بنسبة (4%) يدل

على أن الترقية تكون قليلة جدا وهنا يكون التعرف على المشكلات مع تقديم التعديلات فقط دون الحصول على الترقية أو علاوة .

1-أعداد ونسب الاستجابات المجال الاداري حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم(54)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الاول

عملي يدعو إلي وضع حلول إبتكارية							
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
01	ثانوي	15	30%	35	70%	0	0%
		50	100%	50	100%	50	100%
	تكوين مهني	20	40%	39	78%	0	0%
		50	100%	50	100%	50	100%
	جامعي	25	50%	0	0%	0	0%
		50	100%	50	100%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي جاء بديل موافق مانسبته إستجابة (30%) يدل أن المرؤوسين أن نوع المادة العلمية التي تناولها المرؤوسين لم تكن كافية بمجاله و لكن يكتسب خبرة على المؤهل العلمي فقط،فحين جاء بديل محايد ما نسبته (70%)ويدلان المرؤوسين لم يبدو في وضع حلول إبتكاريةلأن طرح في افكار الجديدة قد تتطلب جهدا في أقناع من أجل تقبلها،فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته(0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة،أماالتكوين المهني جاء بديل موافق مانسبته(40%)أنهم يومنون بالابتكار ضروري في يجعلهم يولدون أكبر قدر ممكن من الابتكارات القابلية لحل المشكلات كما أنه يمتاز بالابتكار قدرة علمية و عقلية ،فحين جاء بديل محايد مانسبته (78%)أنه يجب إعتماد على مهارات التفكيرالابتكاري وإكساب فن طرح الحلول الجديدة وإقناع المؤسسة ومعرفة الية عليها تطبيقها،فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%)ويدل على عدم إستجابة العينة لدراسة،أما المؤهل الجامعي جاء وافق ما نسبته (50%)يدل هذا أن المرؤوسين أن لديهم قدرة حل المشكلات وطرح أفكار الجديدة وتنفيذها خاصة بعد موافقة المدير يسمح له بطرحها وتنفيذها بكل قدرة لانهم ذوي إختصاص ومؤهل جامعي قد تشبعو منهج علمي يبدا من ناحية النظرية والتطبيقه فهم لاياواجهون اي مشكلة في طرح الافكار الابتكارية في مجال عملهم فهو

الذي يدفعهم للعملية الإبتكارية ،فحين جاء بديل محايد وغير موافق مانسبته (50%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

جدول رقم(55)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني

نظام المؤسسة مرن يسمح بالابتكار									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	02
100%	50	0%	0	32%	16	68%	34		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
100%	50	20%	10	20%	10	60%	30		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	30%	10	30%	15	50%	25		

تشير هذه النتيجة أن إستجابة المرؤوسين كانت بالنسبة المؤهل الثانوي جاءت موافق ما بنسبة(68%) و هذا يدل على قدرة المرؤوسين في إعطاء حلول ابتكارية و مقبولة ، فحين جاءت محايد ما بنسبة (32%) و هذا أنهم يفضلون عدم المجازفة في طرح هذه الأفكار فحين الذين أجابوا غير موافق(0%) وهذا يفسر بعدم إستجابة أفراد العينة للعبارة ، أما بالنسبة للمؤهل التكوين المهني فجاء بديل موافق ما نسبة (60%) هذا يدل المرونة في تقبل الأفكار الابتكارية وهذا يساعده من إنتاج أكبر من الأفكار مبتكرة و حلول المشكلات ولا توجد صعوبة بين مؤهل العلمي و طبعه عمله و أن التدريب و التأهيل كان كافي في فهم المشكلات و مواجهتها بكل مرونة ، فحين جاء بديل محايد ب (20%)و هذا يدل على نقص في مهارة في مواجهة حل المشكلات ، فحين جاء بديل عبارة غير موافق بنفس النسبة السابقة (20%) و هذا يدل أيضا أن ممارسة في حل المشكلات لدعمهم صعبة .

و ربما ترجع أيضا إلى درجة نفور المرؤوسين بالأمان في المواقف غير المؤكدة و الغامضة أما بالنسبة للمؤهل الجامعي جاء بديل موافق ما نسبة (50%)فهو يدل على قدرة عرض و ممارسة الابتكارات في مجال الإداري و وجود مهارة لدى المرؤوسين مقابل وجود مرونة في تقبل هذه الابتكارات ، فحين اللذين أجابوا لبديل محايد كانت(30%) وتدل أن المرؤوسين إنشغلو في هذا المنصب من أجل الاستفادة من هذا المشكلات مستقبلا أو التي سوف تواجههم خلال مسارهم الوظيفي لذا جاءت الاجابة لمحايد لأنهم لم يكتسو

القدرة على الابتكار، حين جاء بديل غير موافق بـ (20%) و هذا يدل على أنهم لم يكتسبوا وقتا كافيا لإعطاء أفكار جديدة .

جدول رقم(56)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث

أشجع العمل الجماعي لأنه يساعد في خلق الابتكار									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	
44%	22	0%	0	0%	0	22%	11	ثانوي	03
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
100%	50	12%	6	28%	14	60%	30	جامعي	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
100%	50	10%	5	10%	5	80%	40		

تشير نتيجة بالنسبة للمؤهل الثانوي لبديل موافق ما نسبته(22%) كون أن المرؤوسين لهذا المؤهل يرون العمل الجماعي يحتاج إلى توجيه أفكار ابتكارية أولا ثم مشاركتهم ثانيا فحين جاء بديل كل من محايد و غير موافق ما نسبة (0%) و هذا يدل أن العمل الجماعي لهذا المؤهل يعمل على حل المشكلات بطريقة تقليدية و متداولة دون الكشف على أفكار جديدة و مبتكرة لدى الجماعة ،أما بالنسبة للمؤهل التكوين المهني فجاء بديل موافق ما نسبة (60%) و هذا يدل على تأييد العمل الجماعي و توظيف أفكار التابعين و الحصول على أكثر من بديل في حل المشكلات و المشاركة في إتخاذ القرار المناسب و الكشف أفكار الجماعة لتحقيق الاهداف المشتركة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبة (24%) ويفسر هذا أنهم يفتقدون إلى إبداء الرأي و تقديم حلول إبتكارية و تركها للمدير و المرؤوسين فقط ، فحين جاء بديل غير موافق نسبة (12%) و هذا لكون أن المشكلة التي تحدث في المؤسسة يجب أن تأخذ شكل الاجتماعات و أن المناقشة من صلاحية المرؤوسين فقط دون العمال و هم من يتحملون مسؤولية طرح الافكار الإبتكارية و هي مسؤوليتهم أولا ، أما المؤهل العلمي الجامعي فجاء بديل بموافق ما نسبة (80%) و هذا يدل على المؤهل المرؤوسين أنه لديه نوعا من المهارة الذهنية في إكتشاف أفكار الآخرين و الاستفادة منه و العمل على حصول المعلومة و تحليلها و تركيبها و اتباع أسلوب العلمي لذا العمل الجماعي لديه ساهم في فهم هذه الأفكار عند الجماعة و القدرة على البحث عن المواهب التي تساعده في إحداث الابتكار داخل المؤسسة و هو نوع من مهارات الاتصال ،

فحين جاء بديل كل من محايد و غير موافق بنفس النسب و هذا يدل على عدم القدرة على دراسة الأفكار الجديدة و الحلول المبتكر

جدول رقم(57)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع

القدرة على الابتكار تزداد أثناء العمل الجماعي									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	04
%60	30	%20	10	%0	0	%40	20		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
%100	50	%20	10	%8	4	%72	36		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
%100	50	%0	0	%24	12	%76	38		

تشير هذه النتيجة بالنسبة للمؤهل الثانوي لبديل بموافق ما نسبة (40%) و هذا يدل العمل الجماعي يمثل بمثابة القدرة و تبادل الخبرات و زيادة الرصيد المعرفي لهذا المؤهل و ضرورة تكاليف الجهود لحل المشكلة و أن المشاركة لحل المشكلة و إستفادة من روح العمل الجماعي و ما يبذله العمال من أشكال النشاط العقلي يزيد من طريقة تفهم العمل و يزيد من الابتكار مهما كان مستوى التنظيم سواء المعرفي و إدراك العلاقات ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (0%) عدم إستجابة العينة للعبارة ، فحين جاء بديل غير موافق ب (20%) يدل هذا أن العمل الجماعي يكون في تلقي الأوامر دون إصدار أفكار جديدة فهي من تخصص المديرين فقط ، فحين جاء المؤهل تكوين المهني جاء بديل موافق ما بنسبة (72%) و هذا أن أصحاب هذا المؤهل لديهم تقبل و روح المبادرة بين العمال الذي ساعد في تقديم الافكار و المقترحات الجديدة ، فحين جاء بديل محايد بـ (8%) و يدل أنهم لا يميلون إلى جانب العمل الجماعي لأنه فيه بعض الصلاحيات هي تكون لمدراء فقط دون تدخل المرؤوسين فيها .

فحين جاء بديل غير موافق ما نسبة (20%) و هذا تشير أن الممارسات و الأعمال يمكن مشاركة فيا فهي و لكن بتحفظ فقط ، أما بالنسبة للمؤهل الجامعي فجاء بديل بموافق ما نسبة (76%) و هذا يدل أن المرؤوسين بالنسبة لهذا المؤهل يرون العمل الجماعي فعلا يزيد من الابتكار و ذلك من خلال السماح بإظهار قدراتهم الابتكارية النادرة و حتى الغربية و التي يمكن أن تساهم في تصور المجال الإداري ، فحين

جاء بديل محايد (24%) و هذا يدل أن هذه الأفكار الجديدة هي من ممارسات و المرؤوسين و أنهم منفذون لأوامر فقط فحين جاء بديل غير موافق ب (0%) و هذا يدل عدم إستجابة العينة لهذه العبارة.

جدول رقم(58) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس

العمل الجماعي يودي الي تنوع وتبادل أفكار ابتكاريه									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	05
50%	25	0%	0	40%	20	10%	5		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
100%	50	6%	3	14%	7	80%	40		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	0%	0	4%	2	96%	48		

تشير هذه النتيجة ان المؤهل الثانوي جاءت ما نسبة لبديل موافق (10%) ثم يرون أن الفكر العمل الجماعي يكون في ظل النظم الرسمي و أنه عملية عقلية تتطلب التروفي القرارات إتجاه المشكلات و أن العمل الفردي هو يجب أن يصدر من ذوي خبرة وقدرة تحمل مسؤولية حول هذه أفكار جديدة .

و ما نلاحظه من خلال هذه النسبة فإنه يميل إلى العمل الفردي لعمل الجماعي في تبادل الأفكار ، فحين الذين اجابوا بديل محايد (40%) فهذا يدل على صعوبة في إصدار أحكام إبتكارية نحو المؤسسة ، فحين جاء بديل غير موافق (0%) و هو عدم إستجابة العينة لهذه العبارة ، أما بالنسبة للمؤهل التكوين المهني جاء بديل موافق(80%) و يدل أن أصحاب هذا المؤهل يؤمنون بروح العمل الجماعي و أنهم يستحقون هذه المشاركة لأنه يزيد من إبتكار و جعلهم يبدعون أكثر في أداء العمل مما يقوم المرؤوسين بتشجيعهم و عدم كبت أفكارهم الجديدة، فحين جاء بديل بمحايد(14%) و هذا يدل على هناك نقص في ممارسته أساليب الإبتكارية و عدم القدرة على إظهارها سواء في العمل الجماعي أو العمل الفردي مما يقلل التشجيع في المؤسسة ، فحين جاء بديل غير موافق(6%) فهي تدل أن المرؤوسين لأصحاب هذا المؤهل قد يكون هناك أفكار متبادلة بين العمل الجماعي و العمل الفردي و لكن يكون هنا الاختيار بديل واحد لحل هذه المشكلة إما الجماعي أو فردي.

جدول رقم(59)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس

أدعم مشاركة العمال عند التميز في نواتج التفكير الابتكاري										
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع		
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
06	ثانوي	10	20%	20	40%	5	10%	50	100%	
		تكوين مهني	37	74%	10	20%	3	6%	50	100%
			جامعي	42	82%	5	10%	3	6%	50

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي بديل موافق جاء ما نسبة(20%) لهذا حيث يرون العمل الجماعي يصعب التميز فيه بين العمال الذين يمتلكون مهارات تفكير الابتكاري أو عدم العلم بمكونات التفكير الابتكاري في المعرفة تنظيمه أكثر منها ، فحين الذين أجابوا بديل محايد كانت (40%) حيث تدل هذه النتيجة أيضا على عدم التعرف على مستويات الابتكار لديهم و عدم مقارنة مع غيرهم و أن العمل الجماعي لتعرف على مهارات تفكير الابتكاري تلزمه خبرة أو فراسة و هذا ما يعتقده أصحاب هذا المؤهل الثانوي ، فحين الذين أجابوا لبديل غير موافق و جاءت ما نسبة (10%) و هذا يدل أن أصحاب هذا المؤهل يعتقدون إلى عدم إهتمام بأراء الآخرين و بالتالي يقل هنا مستوى الابتكار ،بالنسبة للمؤهل التكوين المهني فجاء بديل موافق ما نسبة (74%) و هذه النسبة تدل على التعزيز السلوك الابتكاري و أن العمل الجماعي يخلق نوع في توليد أفكار جديدة تفيد في حل المشكلات و هذا يزيد من دافعية العمال و بالتالي الانتاج و تطوير أيضا ، فحين الذين أجابوا بديل محايد جاء ما نسبة(10%) ، و هذا يرجع أن العمل الجماعي هو مفيد لكن التعرف على القدرات شيء ليس سهل ، فحين الذين أجابوا بديل بغير موافق ما نسبة (6%) و هذا يدل أن تحمل المسؤولية في حل المشكلات هي من صالح الإدارة العليا فقط و أن أفكار الابتكارية و مهارات التفكير ليست من حقهم ، أما بالنسبة للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق ما نسبة(82%) و هذا يدل أصحاب هذا المؤهل لديهم القدرة على التعرف على مكونات التفكير الابتكاري فالعمل في جماعة العمل يكشف الحلول المختلفة لحل مشكلة واحدة و هذا ما يعرف بالطلاقة الفكرية و هي إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار و هي فترة زمنية معينة و هذا يساعد في المؤسسة بجمع أكبر قدر ممكن من البدائل و الحلول ، فحين الذين

أجابوا بديل محايد و غير موافق (6%) فالنسبة جاءت متقاربة و هذا يدل أن الذين اجابوا بهذه النسب من أصحاب هذا المؤهل لديهم مواصفات محددة فقط في اختيار حل ضمن العمل الجماعي.

جدول رقم(60)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع

أقدم أفكار إبتكارية في عملية التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسة									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	07
%24	12	%0	0	%0	0	%24	12		
النسبة	العدد	%	العدد	%	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
%100	50	%16	8	%12	6	%72	36		
النسبة	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	جامعي	
%100	50	%0	0	%10	5	%90	45		

تشير هذه النتيجة بالنسبة للمؤهل الثانوي جاء بديل موافق ما نسبة (24%) و هذا يدل أن أهمية الابتكار في تخطيط في مجال الإداري يجب أن تعتمد على خطة سليمة و مقبولة و منظمة من طرف المرؤوسين و المدير، مما يزيد من إستمرار المنظمة ، فحين جاء بديل محايد و غير موافق بين متساوية و هي (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

أما المؤهل التكوين المهني فجاء بديل موافق ما نسبة (72%) و هذا يدل أن أصحاب هذا المؤهل يملكون أهدافا يسعون إلى تحقيقها ، و لكن يستوجب ما يسمى بالتخطيط الإستراتيجي و هدفه النمو و الاستقرار ، فحين جاء بديل محايد ما نسبة (10%) و هذا لأن أصحاب هذا المؤهل يرون أنه يجب تحقيق التخطيط التكملي فقط وهي تخص المشرفين و العمال فقط و ينفذون إبتكارات المرؤوسين و المدير مؤسسة فقط .

فحين جاء البديل غير موافق (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة لهذه العبارة ، فحين المؤهل الجامعي فجاء بديل موافق ما نسبة (90%) و هذا يدل أن المجال الإداري في عمله التخطيط هو عملية مدروسة وفق منهج علمي حيث يبدا بوصف المشكلة ثم جمع البيانات حولها ثم تقييم المعلومات و توقع المخاطر و وضع البدائل ثم اتخاذ القرار المتوقع من عميله التخطيط و هذه أفكار الابتكارية يساعد في تحقيق أهداف المنظمة و هذا هو يساعد في إيجاد الحلول الابتكارية بطرق منظمة ، فحين الذين اجابوا بديل محايد لأصحاب هذا المؤهل لهذه العبارة أن أفكار المقدمة هي التي تربط بما يسمى بالتخطيط قصير الأجل

و هو مقتصر بإعطاء أوامر وتنفيذها في فترة قصيرة و حلول المبتكرة تكون وفق فترة زمنية محددة فقط ، فحين جاءت بديل غير موافق ما نسبة (0%) و هذ عدم إستجابة العينة للعبارة

جدول رقم(61)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن

عند قيامي بعملية التنظيم أتقبل الحلول المبتكرة وأعمل بها									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
08	ثانوي	14	28%	3	6%	0	0%	17	34%
	تكوين مهني	45	90%	3	6%	2	4%	50	100%
	جامعي	40	80%	8	16%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي جاء بديل موافق مانسبته (28%) و هذا يدل أن لديهم نوعا من تقبل الافكار في عمله التنظيم و هذا لأنهم يستفيدون منها في حل مشكلات التي تواجههم ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته(6%) و هذا انه يطبقون عملية النظم فقط دون مجازفة بالأفكار الابتكارية ، حيث لم يستجيب أفراد العينة لبديل غير موافق ما نسبة (4%)، اما بالنسبة للمؤهل التكوين المهني جاء بديل موافق ما نسبة (80%)و هذا يدل أن أصحاب هذا المؤهل متمكنين في عمله التنظيم و أنه عملية متفاعلة من الأفكار الابتكارية و خلع حل مشكلات و أنه يستفيد منها من حيث يتبنى جميع الأفكار الابتكارية و بنظمها وفق مستويين حيث الاعتماد على أفكار الابتكارية من جانب موضوعي و هي أخذ بالأفكار المرنة و مسايرة النظام المؤسسة ثم جانب التخصصي حيث يوافق أعمال التقنية و الإدارية وفق عمليات و مراحل التنظيم ثم يطبق الجانب الزمني و يعد أصحاب هذا المؤهل متخصصين في مجال و هذا فهو يستفيد و يتقبل الأفكار و يعمل بها ، فحين الذين أجابوا بمحايد فجاءت ما نسبة (16%)و هذا يدل انه يتقبل حلول الابتكارية و لكن تكون بعيدة عن التعقيد و التداخل فقط ، فحين الذين أجابوا بديل غير موافق فجاء ما نسبة (04%)و هذا يدل على أن التنظيم عملية روتينية فقط ، أما المستوى المؤهل الجامعي فجاء بديل موافق ما نسبة (80%)و هذا يدل أن أصحاب بهذه المؤهل يقومون بتقبل هذه الحلول الابتكارية وفق مستوى تسير التنظيم من حيث المستويات المنظمة هي المسؤولة عن تقبل أو رفض هذه الحلول الإبتكارية و تقسم العمل

و تخصص و المركزية فقط ، فحين جاءت عبارة محايد ما نسبة (16%) فهو يدل أن عملية تقبل أفكار و حلول الابتكارية تكون وفق دراسة هذه الأفكار و أيضا القدرة في تطبيقها أولا ، فحين الذين اجابوا ببديل غير موافق جاء ما نسبته (04%) فهذا يدل أن الحلول الابتكارية تتلائم وفق عملية التنظيم و قدرات الأفراد الذين يتقبلونها فقط

جدول رقم(62)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع

أقبل من مديروالعمال الاقتراحات الجديدة في عملية التوجيه وأتبعها									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	09
36%	18	0%	0	0%	0	36%	18		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
100%	50	4%	2	6%	3	90%	45		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	4%	2	10%	5	86%	43		

تشير هذه النتيجة للأصحاب المؤهل الثانوي جاء بديل موافق ما نسبته(36%) و هذا يدل أن قد تظهر أفكار و إقتراحات جديدة في عملية التوجه و بالتالي فهو يحتاج إلى دعم و تقبل لأن عمل التوجه في عملية إدارية يتم وفق الاتصال بالمدير و العمال و هدف منه هو الترشيد و التعاون نحو تحقيق أهداف بالمؤسسة لذا يتقبل أصحاب هذا المؤهل الإقتراحات ، فحين جاء بديل محايد و غير موافق ما نسبته (0%)و هذا يدل عدم إستجابة أفراد العينة لهذه العبارة ،أما أصحاب المؤهل التكوين المهني فجاء بديل موافق مانسبته (90%)نحو هذه العبارة و هذا يدل أن قبول الاقتراحات يفيد بشكل

إيجابي في توجيه المهام و الاعمال و خلق توافق بين القدرات و مهارات و كذا تقبل المقترحات الجديدة و تقديم الافكار في عملية التوجه ، و هنا أصحاب المؤهل يستخدمون أسلوب المبادرة الشخصية ويتقبلون آراء المدير و العمال و هذا يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة و عملية التوجيه أيضا ، فحين جاء البديل محايد مانسبته(10%) و هذا يدل أن الاقتراحات الجديدة هي تكون وفق المدير فقط و هو منقذ فقط ، ، فحين الذين أجابوا ببديل غير موافق فجاءت ما بنسبة (4%)و هذا يدل أن عملية التوجيه عملية إدارية تنفيذية فقط ، أما أصحاب المؤهل الجامعي فقد جاء البديل موافق ما بنسبة (86%)و هذا يدل على روح الثقة و التقبل

من آخرين و أن لديهم القدرة على حل المشكلات المتنوعة و أن عملية التوجه هي عمله تتطلب قدرا ، من التعاون بين جميع أفراد المنظمة و أنه يساعد في تسيير الحسن لتحقيق أهداف المنظمة ، فحين أجاى بديل محايد ما نسبة (5%) و هذا يدل أن الاقتراحات هي من طرف المدير نفسه و هو الذي لديه القدرة و الإدراك المرحلة التي يدروها ، فحين الذين أجاى بديل غير موافق فجاى مانسبته (4%) هي تدل أن ليس لديه القدرة على تقبل و دعم هذه الافكار الابتكارية و يصعب تنفيذها أثناء عملية التوجيه .

جدول رقم(63)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العاشر

الافكار الجديدة تحمل نوع من المخاطرة وهذا مفيد لعملية الرقابة مما يساعد في تصحيح الاخطاء المؤسسة.									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	10
56%	28	8%	4	10%	5	38%	19		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
100%	50	6%	3	16%	8	78%	39		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	10%	5	20%	10	70%	35		

تشير هذه النتيجة للأصحاب المؤهل الثانوي جاى بديل موافق ما نسبته(38%) تشير هذه النتيجة أن أصحاب المؤهل الثانوي قد أجاى على بديل موافق ما نسبة (38%) و يدل هذا أن عملية الرقابة هي المرحلة الأخيرة ، لذا فهي تنعكس نجاح أو فشل عملية تنظيم المؤسسة و بالتالي تطبيق الأفكار الجديدة ليس بأمر السهل بل هي ناتجة عن عملية تحقيق تسيير العمل وأن هذه الافكار الجديدة هي قد ساهمت في إكتشاف الاخطاء و نقاط الضعف و القوة ، و تصحيح الأخطاء مستقبلا و أن تقبل هذه الافكار، يمثل نوعا من التحدي من طرف المرؤوسين و ما سوف يتيح عنه هذه الأفكار فحين جاى بديل محايد مانسبته (10%) و غير موافق مانسبته(70%) و هي نسب متقاربة و هذا يتغير بأن تقبل هذه الافكار الجديدة فيها نوع من مخاطرة لما تحمله عملية الرقابة بمقارنة أو قياسات و تقييم الأداء لما بعده ، أما بالنسبة للمؤهل التكوين المهني فقد جاى بديل موافق ما نسبة (78%) و هذا يفسر قدرة تحمل المخاطر و هذا يعود إلى طبيعة التكوين المهني في تدريب العمال و المتخصصين في القبول على مخاطر العمل مهما كان نوع التخصص لأنه يميل إلى جانب تطبيق الميداني و بالتالي فكرة قبول المخاطرة مفيد لهم كما أن المبادرة في

تقبل أفكار الآخرين و القدرة على استفاة من حل المشكلات و تقليل من حدوثها و لهذا لا يكون إلا عن طريق التدريب و كثرة الممارسات و حلها لمهارة لذا نجد أن أصحاب هذا المؤهل يتجاوبون مع هذه العبارة ، فحين جاء بدائل محايد و غير موافق ما نسبته (6%) و هذا يشير قلة الخبرة في حل المشكلات فقط أما بالنسبة للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق ما نسبة (70%) و هذا يدل على تقبل أفكار الجديدة فهم يستفيدون منها في مجال الإداري و عملياته و يكسبهم في تصحيح الانحرافات و مقاومة المشكلات التي تواجههم بكل ثقة و جدارة ، فحين جاء بديل محايد و غير موافق بنسب متساوية تقريبا (20%) و (10%) و هذا يدل على عدم الحصول في هذه الأفكار الجديدة أو حتى الإجتهد فيها

جدول رقم(64)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الحادي عشر

أجد صعوبة في إقناع العمال في حال طرح أفكار إبتكارية							
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
11	ثانوي	14	28%	0	0%	0	0%
		14	28%	0	0%	0	0%
	تكوين مهني	28	58%	15	30%	7	14%
		28	58%	15	30%	7	14%
	جامعي	35	70%	10	20%	10	20%
		35	70%	10	20%	10	20%

تشير هذه النتيجة للأصحاب المؤهل الثانوي جاء بديل موافق ما نسبته (28%) تشير النتيجة بالنسبة للمؤهل الثانوي جاء بديل موافق ما نسبة (28%) هذا يدل أن إدخال الأفكار الابتكارية شيء ليس سهل فهو يتطلب جهدا من الاقناع بالإضافة إلى تقبل التغيير و التطور فهناك من يتجاوب ولا يتجاوب ، فحين تساوي كل من محايد و غير موافق ما نسبة (0%) و هذا ما يدل على عدم إستجابة أفراد العينة لهذه العبارة ، فحين جاء مؤهل التكوين المهني (56%) و هذا يدل على قدرته في إقناع العمال لهذه الأفكار الابتكارية و هذا يزول على شعور المرؤوسين بالانتماء و الولاء في المؤسسة و هذا يساعد في تحسين أعمال المؤسسة ، كما أن أصحاب هذا المؤهل يعكسون أنهم كانوا يتقبلون ما هو الأفضل و هذا جعلهم يتأثرون لهذا السلوك و يعكسونه في مجالاتهم الادارية و التنظيمية و مرونة في تقبل الأعمال و الأفكار ، أما بديل محايد ما نسبة (30%) و هذا يدل على إمكانية ابداء الأفكار الابتكارية و خوف في الوقوع مشكلات في مؤسسة و العمال

، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (14%) و هذا يدل على قدرة في إعطاء الأفكار و عدم إمتلاك أساليب الإقناع و مهاراته .

أما بالنسبة للمؤهل الجامعي فجاء بديل موافق ما نسبته (70%) و هذا يدل أن الإقناع العمال بأفكار الإبتكارية سهلة و لا يواجهون أي صعوبة فهم يتبعون منهج علمي شامل و نظريات تجريبية و هو التأكيد من إستجابة منطقة لهذه الأفكار الإبتكارية لأن المؤسسة تحديد أهدافها بدقة و لها رؤية مستقلة تتمكن تحقيق الفعالية التنظيمية و تقبل هذه الأفكار الإبتكارية و بكل سهولة ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (20%) و غير موافق (20%) جاءت بنسب متساوية و هذا يدل على المؤسسة أهدافها محددة و واضحة و مدروسة و أن إدخال أفكار الإبتكارية فيها يكون في وجود مشكلة فقط ، إذا وجدت فقط ، فحين جاء بديل موافق مانسبته (20%) هذا نتيجة إفتقار لمهارات الإقناع و صياغتها للعمال .

جدول رقم(65) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني عشر

أعرض لنقد من طرف المدير والعمال أثناء وضع حلول جديدة									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	12
100%	50	8%	4	12%	6	80%	40		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
100%	50	8%	4	0%	0	60%	30		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	4%	2	0%	0	96%	48		

تشير هذه النتيجة للأصحاب المؤهل الثانوي جاء بديل موافق ما نسبته (80%) أنه لا يوجد نقد بين المرؤوسين و المدير و العمال في حالة عرض حلول جديدة بل يوجد من النقد الايجابي فقط و في حالة غموض الذي يحتاج إلى تغير و أن تم توضيحه الحلول المبتكرة فحين جاء بديل محايد ما نسبة (12%) و هذا يدل النقد لا يتعادي إلى حدود المدراء بل يتعادي إلي المرؤوسين و المشرفين و المدير دون دخول العمال و مشاركتهم في حلول الجديدة و ردود أفعالهم فهي تقصر بل الإدارة العليا فقط ، فحين جاء بديل غير موافق (12%) و هذا يدل عدم فرض الحلول الجديدة و تجنب النقد بكل أنواعه ، أما التكوين المهني جاء بديل موافق ما نسبة (60%) وهذا يدل عدم وجود نقد بين المدير و العمال حول الأفكار الجديدة و هذا يدل على إنفتاح المناخ التنظيمي و تقبل الآراء و ايجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف

التنظيمية و هذا يعكس الإنتماء للمنظمة الإدارية فحين جاءت بديل محايد (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة افراد العينة للعبارة ،جاء بديل غير موافق ما نسبة (8%) و هذا يدل أن الحلول الجديدة تكون وفق حل المشكلات فقط ، و أن النقد سواء المدير و العمال هو مجرد تعطيل لمصالح المؤسسة ، أما بالنسبة للمؤهل الجامعي فجاء بديل موافق ما نسبته (96%) و هذا يفسر أن الحلول الجديدة هي بمثابة توفير معلومات اللازمة و تساعد في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون نقد أو تعارض ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (0%) و هذا يدل إستجابة العينة للعبارة ،وجاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) ويدل هذا على المرؤوسين يرونها أن الحلول الجديدة فيها نوع من المخاطرة و أن النقد للمرؤوسين هو إعاقة لتقدم و تسير عمل المؤسسة.

2 أعداد ونسب الاستجابات المجال الفني حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم(66) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البنود الثالث عشر

أعمل على تقديم حلول جديدة وغير عادية في حل للمشكلات								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
13	ثانوي	15	30%	11	22%	0	0%	26
		33	66%	9	18%	8	16%	50
	تكوين مهني	40	80%	8	16%	2	4%	50
		33	66%	9	18%	8	16%	50
	جامعي	40	80%	8	16%	2	4%	50
		33	66%	9	18%	8	16%	50

تشير هذه النتيجة المؤهل الثانوي جاء بديل موافق ما نسبته (30%) لهذه العبارة أن لديهم قدرة على تقديم حلول جديدة و غير عادية المشكلات لأن المجال الفني في القيادة الابتكارية تتميز بالقدرة و تأثير على التابعين من خلال توظيف كل حلول الجديدة و المبتكرة و قدرتهم في توظيف خبراتهم السابقة و تنسيقها مع الوضع الحالي المشكلة و هذا بشكل لديهم رصيد معرفي في توظيف الحلول الجديدة و الغير العادية من أجل حل المشكلات وضعها قيد التنفيذ و دون صعوبة ، فحين الذين أجابوا بمحايد فجاء ما نسبة (22%) و هذا يدل على أن المرؤوسين في حالة تقديم هذه الحلول الغير العادية تكون فقط بتلك المسطرة في إطار آني و أن تكون تشمل على مستويات فقط و في نظام المؤسسة ولا تخرج عن عاداتها و أعرافها ، فحين الذين

أجابوا بغير موافق فجاء ما نسبة (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة لهذه العبارة . أما مستوى التكوين المهني فجاء البديل موافق ما نسبة (66%) فهذا يدل على أن أصحاب هذا المؤهل لديهم القدرة في التصرف و تحكم في المواقف التي يتعرضون لها و إعطاء حلول غير عادية و تتنوع بتتنوع المشكلات الموجودة في المؤسسة ، كما لديه الثقة في عرض هذه الأفكار و حلول الجديدة دون خوف أو تردد ، فحين الذين أجابوا لبديل محايد فجاء ما نسبته (18%) و هذا يدل على عدم طرح في أفكار الجديدة لأنها تتطلب قدرا كافيا من التفكير و تطوير و التطبيق لأنها تتطلب الضبط الجيدة في حل الأمور لمختلف المجالات التنظيمية، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (16%) و هذا يدل أن إعطاء أفكار و حلول غير عادية هي و أنها يكون فيها تحمل مسؤولية فهي غاية في التعقيد ، أما المؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق ما نسبة (80%) و هذا يدل على قوة الشخصية المرؤوسين في إبداء الرأي و تحمل المسؤولية و الخبرة الطويلة و كذا إكتساب مهارة الفنية التي تعبر عن قدرة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة و كذا قوته إدراك للمشكلات و بطرق غير عادية ، فحين الذين أجابوا لبديل محايد جاء ما نسبته (16%) و هذا يدل نقص في ممارسة المهارة الفنية ، فحين الذين أجابوا لبديل غير موافق ما نسبة (4%) و هذا يدل على عدم القدرة على خروج الأهداف المسطرة داخل المؤسسة و أن أفكار الغير العادية هي ضرب من المجازفة.

جدول رقم (67) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع عشر

أضع حلول إبتكارية لم يسبق إليها أحد								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
14	ثانوي	20	40%	30	60%	0	0%	50
		45	90%	5	10%	0	0%	
	جامعي	40	80%	10	20%	0	0%	
		40	80%	10	20%	0	0%	

تشير هذه النتيجة المؤهل الثانوي جاء بديل موافق ما نسبته (40%) ، و هذا يدل أنه يوجد حلول إبتكارية ليست متشابهة لباقي المرؤوسين السابقين و هذا نتيجة القدرة في التفكير الإبتكاري فهو يتم بعدة مميزات و التي منها القدرة على التنوع و المرونة و التحرير في حل المشكلات، كما أن المرؤوسين القدرة على بذل جهد لحل المشكلة ولا تتركها بدون حل ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (60%) و هذا يدل على قلة قدرة

المروسين يتمرن على مهارات التفكير الابتكاري ، لذا الخصوص في إعطاء حلول ابتكارية و طرحها عن غيره فيه نوعا من التردد ، فحين جاء غير موافق ما نسبته (0%) هذا يدل على عدم إستجابة أفراد العينة لهذه العبارة ، أما بالنسبة للمؤهل التكوين المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (90%) و هذا يدل على قدرة وضع حلول ابتكارية مغايرة عن الآخرين و إنتاج شيء جديد و أن لديه قدرة إبتكارية في حل المشكلة الواحدة بعدة حلول و أن الإبتكار عنده هو ظاهرة متعددة الأوجه و قدرة عملية و عقلية في آن واحد ، فحين الذين أجابوا بديل محايد ف جاء ما نسبته (10%) وهذا يدل أن الحلول الإبتكارية التي يقدمها ينقصها إصدار أحكام نهائية و عدم القدرة على الموازنة بين موضوعين أو أكثر فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة أفراد العينة لهذه العبارة .

أما بالنسبة للمؤهل الجامعي جاء بديل موافق ما نسبته (80%) هذا يدل على قدرة المرؤوسين بوضع حلول إبتكارية مختلفة عن الآخرين و هذا نتيجة توليد الأفكار و المعلومات المتوفرة و السابقة حول المشكلة و حلها في حالة تغير الموقف من حالة سابقة إلى حالة جديدة و ما يطلق عليه بالمرونة في التعامل مع المشكلات و سرعة إتخاذ الحلول لها و كذا الأصالة لديه و هي قدرة المرؤوسين على إنتاج أكبر عدد من أفكار الغريبة و غير المألوفة و لم يتم التعرف عليها سابقا ، أما بديل محايد جاء ما نسبته (20%) و هذا يدل على المشكلة لديهم تتبع البيئة مؤسسة ولا تحتاج إلى وجود حلول غريبة و غير عادية و أن المؤسسة تعتمد على الحلول السابقة فقط ، و دعم رأي المدير و المشرفين دون إعطاء المرؤوسين حرية إعطاء الحلول الغير العادية ، أما جاء بديل غير موافق ما نسبة (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة أفراد لعينة لهذه العبارة .

جدول رقم(68)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس عشر

أقدم أفكار مقنعة وحلول مبتكرة تناسب مشكلات المؤسسة								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
15	ثانوي	30	60%	10	20%	0	0%	50
	تكوين مهني	44	88%	6	12%	0	0%	50
	جامعي	47	94%	3	6%	0	0%	50

تشير هذه النتيجة المؤهل الثانوي جاء بديل موافق ما نسبته (60%) تشير هذه أن أصحاب و هذا يدل أنه يستطيع المرؤوسين تقديم حلول مبتكرة لمؤسساتهم و التي تتماشى وفق مشكلات المؤسسة و يستخدمون فن النقاش و أسلوب طرح الأفكار و فن الحديث و هذه الأساليب كلها تخدم في الإقناع و هو فن الحديث بين طرفين أو أكثر حول موضوع ما أو مشكلة ما هدفها الوصول إلى قبول رأي الآخر بكل مرونة لذا فهم لديهم القدرة في ذلك ، فحين جاء محايد نسبته (60%) و هذا يدل على عدم وجود كفاية في مهارة الإقناع ، كما يكون لديهم حلول لمشكلات لكن يعتقدون لهذه المهارة ، فحين الذين أجابوا ببديل غير موافق فجاء ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة لهذه العبارة ، أما بالنسبة للمؤهل التكويني المهني فجاء بديل موافق ما نسبته (88%) و هذا يدل على قدرتهم أيضا في عرض الأفكار و قدرة في إقناع و هذا يرجع إلى توفرها يسمى بالعنصر الإنساني لدى أصحاب هذا المؤهل و هي تعكس قدرة المرؤوسين في إقامة العلاقات الإنسانية و تأثير على التابعين و تحديد لهم الرؤيا نحو مؤسساتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ، إذ فالمرؤس الابتكاري هو الذي يعرف كيف يستغل مهاراته السلوكية في توجيه و تسير المؤسسة لذا الإقناع و حلول المبتكرة التي تتناسب المؤسسة لا تشكل له مشكلة ، فحين الذي اجابوا بديل بمحايد مانسبته (20%) و هذا يدل على نقص بتحلي بالمهارة و قلة الممارسة و تجربة حل المشكلات ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة لهذه العبارة أما بالنسبة للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق ما نسبته (94%) و هذا يدل قدرة إقناع عمال المؤسسة بحلول مبتكرة تتناسب مشكلات المؤسسة و هذا يفسر على قدرة إستيعاب و إستجابة التابعين للمرؤوسين لمختلف المواقف و مختلف المشكلات و قدرتهم على حث الأفراد و الجماعات و درجة ثقة التابعين للمرؤوسين في حل هذه المشكلات ، و كذا الأسلوب الإقناع الذي سيخدمه المرؤوسين هو أسلوب مرن يسعى العمال بالأمان و الثقة و كذا موافقتهم في تقبل التابعين لمعاينة هذه الحلول و كذا تقبل بعض الغموض و مخاطرة من طرف المرؤوسين في حالة وضع حلول ابتكارية ، فحين الذين أجابوا بمحايد ما نسبته (6%) و هذا يدل قلة دوافع المرؤوسين نحو حل مشكلات جديدة و مبتكرة في المؤسسة و كيفية اقناع الآخرين لها ، فحين جاء بدل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة أفراد العينة لهذه العبارة.

جدول رقم (69) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس عشر

عندي قدرة على مناقشة أفكارى الابتكارية مع الآخرين بكل سهولة								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
16	ثانوي	28	56%	20	40%	2	4%	50
		39	78%	11	22%	0	0%	50
		42	84%	8	16%	0	0%	50
	تكوين مهني	39	78%	11	22%	0	0%	50
		42	84%	8	16%	0	0%	50
		50	100%	0	0%	0	0%	50
	جامعي	42	84%	8	16%	0	0%	50
		50	100%	0	0%	0	0%	50
		50	100%	0	0%	0	0%	50

تشير هذه النتيجة المؤهل الثانوي جاء بديل موافق ما نسبته (56%) موافق أجاب بها و هذا يدل أن لديهم القدرة على المناقشة لأنه يثق بحلوله الابتكارية و أن ممارسة وظيفة تكسبه خبرة في طرح أفكار و مناقشتها ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (22%) و هذا يدل على حفظ بعض المرؤوسين بمناقشة الأفكار ، فحين الذين أجابوا بديل غير موافق فجاء ما نسبته (4%) و هذا يدل على عدم تمكن شرح تلك الأفكار بسهولة ، أما بالنسبة للمؤهل التكوين المهني فجاء بديل موافق ما نسبة 78% و هذا يفسر بأن المرؤوسين عندهم قدرا كافيا من توفر المعلومات و حلول و الخبرات و كيفية توظيفها في المشكلة المناسبة و طرق المناسب مما يساعده في مناقشتها مع الآخرين و بكل سهولة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبة 22% و هذا يعود قلة وجود حلول وسائل مما لا يستطيع مناقشة الحلول كما يجد صعوبة مع الآخرين ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبة 0% و هذا يدل على عدم استجابة أفراد العينة للعبارة ، اما المؤهل الجامعي فقط جاء بديل موافق ما نسبة 84% و هذا يدل أن أصحاب هذا المؤهل لديهم قدرة المناقشة في أفكار الابتكارية و كل سهولة و هذا يرجع إلى فهم المشكلة و تحديدها و توفر على أكثر من بديل في حلها مما يساهم في مناقشتها مع الآخرين ، كما لديه و يناقشهم في صياغة تلك الحلول و هذا يزيد من التعرف على أفكار الآخرين و مستوياتهم التفكيرية ، كما انه تساعده هذه المناقشة في توجيه المشكلات بكل سهولة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبة 16% و هذا يعبر أن المشكلة يجب أن تتبع الموقف الحالي ليفتح فيها النقاش و تأخذ شكل الجماعات و من المستويات العليا و هنا تكون السهولة في طرحها ، فحين أجاب غير موافق ما نسبة 0% و هذا يدل على عدم استجابة أفراد العينة لهذه العبارة

جدول رقم (70) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع عشر

خبرتي السابقة في العمل تجعلني شخصية مبتكرة									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
17	ثانوي	26	52%	20	40%	2	4%	50	100%
		39	78%	11	22%	0	0%	50	100%
	تكوين مهني	42	84%	6	12%	2	4%	50	100%
		39	78%	11	22%	0	0%	50	100%
	جامعي	42	84%	6	12%	2	4%	50	100%
		39	78%	11	22%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة المؤهل الثانوي جاء بديل موافق ما نسبته (52%) وهذا يدل أن المرؤوسين لديهم سنوات الخبرة في الوظيفة تكسبهم تشبعا لمختلف أساسيات العمل و التعرف على ثغراته و سهولة التعامل مع مشكلاته فكثرة تجمع الخبرات تخلق لديه نوعا من الخبرة في طرق حل المشكلات و بطرق ابتكارية و هذا يجعله شخصا مبتكرا في إعطاء الحلول ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (40%) و هذا يشير أن التفكير الابتكاري ليست عملية سهلة و أن الخبرة قد تكون موجودة ، لكن لا تتوظف شكل ابتكاري لذا جاء محايد لهذه العبارة ، أما بديل غير موافق جاء ما نسبته (4%) و هذا يدل على عدم التشبع في الخبرة وأنهم في بداية خبراتهم المهنية ، و لم تكتمل شخصيتهم الابتكارية بعد ، أما المؤهل التكوين المهني فقد جاء بديل موافق ما نسبته (78%) و هذا يفسر أن المرؤوسين يتمتعون بشخصية مبتكرة و أن لديهم خبرة في مجال العمل و يسعون حتى في الحلول المبتكرة مما يجعلهم شخصية مميزة و مبتكرة في آن واحد ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (22%) و هذا يشير أن الخبرة و الشخصية المبتكرة يجب أن تأخذ وقتا كافيا لما يتطلب مهارات يتحلى بها حتى تكون شخصية مبتكرة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (56%) و هذا يدل على عدم إستجابة أفراد العينة لهذه العبارة ، أما المؤهل الجامعي جاء بديل موافق ما نسبته (84%) و هذا يدل على وجود شخصية مبتكرة و أن الخبرات السابقة مفيدة و هذا ما يطلق عليه بالتطور المهني و من أهم صفات القائد الابتكاري حيث يقوم بتطوير نفسه بنفسه لتكون صفة فيه و هذه صفة تدفعه الى الترقية الوصول إلى مراكز عالية في السلم الوظيفي و الذي يقوم على إدراك المشكلات و البحث فيها و الكشف عن أسبابها و ربطها بالبيئة و مناخ المؤسسة و تحديد المواقف حولها كل هذه الخطوات تجعل من خبرته وسيلة في حل المشكلات و تنوع في إعطاء الحلول لها كما تجعله شخصية مبتكرة و قوية و خبرة ، فحين الذين أجابوا

محايد و هذا يدل على عدم اكتمال في التطور المهني ، فحين الذين اجابوا بغير موافق فجاء ما نسبته(4%) و هذا يدل على قلة الخبرة و شخصية الابتكارية ضعيفة

جدول رقم(71) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن عشر

أنسق أفكارى الابتكارية مع الاخرين مما يزيد من توليد أفكار جديدة ومفيدة									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	18
%	18	%0	0	%18	9	%16	8		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
%100	50	%0	0	%18	9	%82	41		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
%100	50	%4	2	%12	6	%96	48		

تشير هذه النتيجة المؤهل الثانوي جاء بديل موافق ما نسبته(16%) تشير هذه النتيجة أن هذا يشير أن بوجود نوعا من الثقة لوضع حلول و استفادة من الآخرين و لكن يكون محدود فقط و المدير فقط و أن التنسيق وفق المستويات العليا ، فحين أجاب بديل محايد ما نسبته(18%) و هذا يدل أن التنسيق مرتبط بالمواقف و اتخاذ المشكلة فقط ، فحين جاء غير موافق ما نسبته(0%) و هذا يدل على عدم إستجابة افراد العينة لهذه العبارة ، أما بالنسبة للمؤهل التكوين المهني جاء بديل موافق ما نسبته(82%) و هذا يدل على تنسيق افكار الابتكارية مع الاخرين و الاستفادة منها و هذا ما يسمى مهارة التعلم من الاخرين و هي أن المرؤوسين الفعال هو الذي يقيم أدائه و افكاره الابتكارية و هذا التقييم يكون عن طريق مشاركته مع عمال المؤسسة و تنسيق الجهود لتصحيح الانحرافات و فتح باب الاتصال و المناقشات و الحوار و جمع مختلف الآراء حول مشكلة و الاستفادة من آراء الآخرين و تنسيق الحلول و بالتالي حل مشكلة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته(18%) و هذا يدل على قلة التنسيق و احتكاك بالآخرين ، فحين جاء غير موافق ما نسبته(0%) و هذا يدل على عدم إستجابة أفراد العينة لهذه العبارة ، أما المؤهل الجامعي فقد جاء لموافق ما نسبته(96%) و هذا يشير على وجود تنسيق مع الآخرين و الاستفادة منها و يطلق على هذه المهارة مهارات تدعيم العلاقات الانسانية فهي تمثل المشاركة و تنسيق و تبادل المعلومات و أن بجمع أكبر عدد ممكن الحلول حول المشكلة كان يقوم بإقامة اجتماعات أو لقاءات أو ندوات مما يساهم في تجميع المعلومات و تنسيقها كما بعد و هذا يساعده ايضا في التعرف على الاشخاص لديهم افكار ابتكارية و هذا يزيد من توليد

أفكار جديدة و مفيدة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (12%) و هذا يدل على قلة الاتصال وثيق مع الآخرين ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا يشير على عدم الاهتمام لمستوى العلاقات الانسانية .

جدول رقم(72)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع عشر

أملك القدرة على وضع حلول كثيرة لمشكلة واحدة									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	19
100%	50	0%	0	14%	7	40%	20		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
100%	50	4%	2	8%	4	88%	44		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	0%	0	4%	2	96%	48		

تشير هذه النتيجة أن بديل موافق جاء ما نسبته (40%) و هذا يدل أن لديهم القدرة في حل المشكلات و هذا نتيجة أنه لا يقف عند المشكلة الحالية بل عنده قدرات تخلق أكثر من حل المشكلة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (14%) و هذا يدل أن المرؤوسين لا يميلون إلى وضع أكثر من حل المشكلة بل ربما يكتفون بالحل الحالي فقط ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة لهذه العبارة ، اما للمؤهل التكوين المهني ف جاء بديل موافق ما نسبته (88%) و هذا يدل على إعطاء أكثر من حل لمشكلة واحدة و هذا يعود إلى القدرة على الاحساس بالمشكلات و التنبؤ و ربط بين متغيرات و اجراء المشكلات السابقة و الانية و هذا ما يساعده في وضع أكثر من حل لمشكلة واحدة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (04%) و هذا يدل على غياب حب الاستطلاع و البحث عن ما هو كل ما هو جديد و يقف على المعرفة الحالية ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) تدل على عدم إستجابة العينة لهذه العبارة ، أما المؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق ما نسبته (96%) و هذا يدل أن لديه قدرة على وضع حلول كثيرة لحل مشكلة واحدة و هذا يرجع على عوامل شخصية و هي إتسام المرؤوسين بالحدس و حساسة لمشكلات و القدرة في حل المشكلات و التعامل مع الغموض و الرغبة في إنجاز و العمل و الطموح و الدافعية و الاعتماد على التحليل المنطقي و ترتيب الأفكار مما يساعد في إعطاء أكثر من حل لمشكلة واحدة ، فحين

الذين أجابوا بديل محايد ما نسبته (4%) و هذا يدل على إعتمادهم على شمولية حل المشكلة واحدة دون تجزئتها و ينظرون على أنها مشكلة واحدة تتطلب حل واحدا ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة لهذه العبارة.

جدول رقم(73) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العشرين

أتحمل مسؤوليتي في حال وضع افكار ابتكارية تكون خارج حدود الرسمية للمؤسسة									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
20	ثانوي	20	40%	10	20%	0	0%	30	60%
		45	90%	3	6%	2	4%	50	100%
	تكوين مهني	48	96%	2	4%	0	0%	50	100%
		48	96%	2	4%	0	0%	50	100%
	جامعي	48	96%	2	4%	0	0%	50	100%
		48	96%	2	4%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي أجابوا بديل موافق ما نسبته(40%) و هذا يفسر أنه المرؤوسين يطرحون أفكار خارج النظم الرسمي و يتحملون مسؤوليتهم لأن الهدف من وضع أفكار إبتكارية هو دوما التخلص من المشكلات التي تواجه المنظمة و بعد التقييم الغير الرسمي عنوان لتبادل الآراء و المشكلات و ما يدور حول نظام المؤسسة عكس القيم الرسمي الذي يعرف التعقيد و الالزامات و بالتالي لا يكون فيد ابداء الرأي و استفادة الآخرين بخبرات المرؤوسين فهو يحث الروح التحديد سواء في المؤسسة التي تعمل بها المرؤوسين أو إعطاء الرأي لباقي المؤسسات التي تواجه نفس المشكلات ، فحين اجاب بديل محايد ما نسبته(20%) و هذا يفسر في نطاق ممارسات داخل المؤسسة فقط ، فحين اجاب بديل غير موافق ما نسبته(0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة لهذه العبارة ، أما أصحاب المؤهل التكوين المهني جاء بديل موافق ما نسبته(80%) و هذا تسيير أنهم يحملون المسؤولية في حالة إعطاء أفكار ابتكارية خارج مؤسسة و هذا يرجع إلى طبيعة نظام التكوين و نظام التدريب و نظام التسيير حيث أن هدفهم دوما مساعدة الاخرين و أن أصحاب هذا المؤهل أكثر تخصص و تطبق الأفكار الابتكارية هو من اختصاصهم لذا هم يساعدون غيرهم بطرق و التي تواجههم لحل المشكلات ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته(6%) و هذا يشير إلى أن أفكار الابتكارية يبقى في حدود بيئة المؤسسة فقط، جاء بديل غير موافق ما نسبته(4%) و هذا يدل

على كل المشكلة لها حل وفق نظام المؤسسة و تحمل المسؤولية هو من طرف المسؤولين الإدارة العليا ، أما أصحاب المؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق ما نسبته (96%) و هو يدل على تحمل المسؤولية التامة للحلول الابتكارية خارج حدود الرسمية لأن المرؤوسين أصحاب هذا المؤهل يرون أن حل المشكلات يجب أن يكون الإبتكار و يواكب التطورات الحاصلة و أن المنافسة هي مسؤولية الجميع ، فلا يجب التحيز أو إحتكار لطرق التفكير أو مناهج أو أسس فهم غالباً يستخدمون دورات تدريبية للمؤسسات المختلفة للاستفادة في التجارب و تبادل الخبرات و أن الثقة التقيد الرسمي للقوانين و نظم و اللوائح قد تشكل نوعاً من عراقيل لذا يلجأ بعض المسؤولين باستعانة افكار ابتكارية أو بعض الطرق في حل المشكلات خاصة و ان كانت تلك المشكلات قد مرت بعض المؤسسات لذا فإنها تفتح باب الاستفادة منها ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (2%) و هذا يدل على عدم الخوض في طرح الابتكارية و انهم يبقون في حدود الرسمية للمنظمة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة الافراد العينة لهذه العبارة.

جدول رقم(74) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الواحد والعشرين

تشجعي مؤسستي في طرح الحلول الابتكارية								رقم العبارة	
المجموع		غير موافق		محايد		موافق			المؤهل العلمي
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	
60%	30	0%	0	10%	5	40%	20	21	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		تكوين مهني
100%	50	0%	0	20%	10	80%	40		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	0%	0	20%	10	92%	46		

تشير هذه النتيجة أن أصحاب المؤهل الثانوي قد أجاء بديل موافق مانسبته (40%) و هذا يفسر بأنه المؤسسة تقدم الدعم الكافي للمرؤوسين في طرح الأفكار و الحلول الابتكارية و هنا يساعد المؤسسة في تحطي المشكلات و هذا التقبل يمثل له حافزاً معنوي و هذا يزيد من دافعيته كما جاء بديل محايد نسبة 16% و تدل هذه النسبة أن الحلول الابتكارية بحيث أن تكون مدروسة قبل إبداء الرأي و فيها و بالتالي فإن التحفيز فيها يكون شرطاً ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة ، أما التكوين المهني جاء بديل موافق مانسبته (80%) و هذا يدل أن المرؤوسين يقدمون حلول

ابتكارية مما تتجه المؤسسة بدعم المادي و المعنوي سواء كان في اتخاذ القرارات و يمثل في مشاركة في آراء و ابداء الحلول أو تلك الحوافز المادية التي تمثل في المردود المادي و النقدي و هذا تدفعه إلى خلق الحماس لديه و دعوة الا الابداع و الابتكار ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (20%) و هذا يدل ان الحلول الابتكارية تشكل في حدود التفكير الجزئي لتلك المشكلة فقط و بالتالي لا ليس بضرورة عرضها و تلقى التحفيز ، أما بديل غير موافق جاء مانسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة افراد العينة للعبارة، أما أصحاب المؤهل الجامعي فجاء بديل موافق مانسبته (92%) وهذا يدل أن المؤسسة تتبنى فعلا وجود قيادة إبتكارية تؤمن بطرح أفكار إبتكارية في حل المشكلات وتشجيع الأداء الإبتكاري حيث يشكل هذا التبنى نوعا من الدافعية مما يزدحم بإعطاء أكبر قدر ممكن من العمل و التجديد و الابتكار ، كما أن المؤسسة تنظر إلى هذه الافكار الابتكارية على أنها تمثل الولاء لهذه المؤسسة و اهتمام بمستقبلها و مصلحتها و قضاياها فهو دون أن يبخلوا عليها بالعمل و تعاون من أجل استمرارها و مضى قدوما و المؤسسة بدورها تقدم له الدعم و التشجيع و التحفيز فحين جاء بديل مانسبته (20%) بمحايد لما تمثل ضعف في وجود مهارة عليه في الابتكار مما يجعله عدم عرض أفكاره و حلوله ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة افراد العينة للعبارة.

3- أعداد ونسب الاستجابات المجال التصوري حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم(75) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني والعشرين

أقدم صورة واضحة ومقنعة للعمال لما سوف تكون عليه المؤسسة مستقبلا									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
22	ثانوي	10	20%	5	10%	0	0%	15	30%
	تكوين مهني	38	76%	12	24%	0	0%	50	100%
	جامعي	48	96%	2	4%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن أصحاب المؤهل الثانوي قد أجابوا ببديل موافق مانسبته (20%) و هذا يعكس قدرة المرؤوسين بإعطاء تصور ذهني للعمال نحو ما تكون عليه المؤسسة مستقبلا و هذا بفضل خبرة المرؤوسين

الفصل السادس عرض ومناقشة النتائج

و التعرف على مختلف التحديات التي وجهوها ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (10%) و هذا يدل على أن المرؤوسين ليس لديهم رؤية واضحة و هذا ربما يكونون في بداية خبراتهم الشخصية فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

أما المؤهل التكويني المهني جاء بديل موافق مانسبته (76%) و هذا يدل على تمرس المرؤوسين في إعطاء التصور الذهني للمؤسسة و هذا يرجع على التعرف على مختلف قيم و عادات و معتقدات المؤسسة فهذه تدفع بتأثير على أفكار العمال و لما سوف يعوضه للمؤسسة و إكمال مساهم المهني و هذا يوجب عليهم تحسن و تطوير المؤسسة مستقبلا ، و جاء بديل محايد مانسبته (24%) و هذا يدل على أنه يوجد صورة ذهنية مستقبلا ، و لكن ليس على المدى الطويل بل الوقت الأني فهو حسب رأيهم أنهم لا يعرفون أنهم يقعون على نفس الوضع أولئك أوضاع المؤسسة تتغير ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

بالنسبة للمؤهل الجامعي جاء بديل موافق مانسبته (96%) و هذا يدل إلى وجود صورة ذهنية قوية و استجابة للمرؤوسين و الإيمان التام بإعطاء أحسن صورة لما سوف تكون عليه المؤسسة و هذا نتيجة التفكير استراتيجي و إستخدام التخطيط و التنظيم فالعمليات الادارية تتغيرلذا يجب مواكبة كل التغيرات و هذا يسير نحو المستقبل دون تردد باعتبار مؤسسة سونطراك قطاع حيوي فهو يساهم بشكل كبير في اقتصاد البلاد و هذا يدفعه الى التطور و مضى قدوما نحو المستقبل و بدون تردد ، فحين جاء بمحايد مانسبته (24%) و هذا يدل على وجود وتيرة نحو تصور ذهني نحو المؤسسة ، فحين جاء ببديل غير موافق مانسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(76)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث والعشرين

أتنأ ببعض الحلول المستقبلية للمشكلات التي قد تطرأ في نظام وعمل المؤسسة									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
23	ثانوي	15	30%	9	18%	0	0%	24	48%
		37	74%	10	20%	3	6%	50	100%
	تكويني مهني	44	88%	4	8%	2	4%	50	100%
		37	74%	10	20%	3	6%	50	100%
	جامعي	44	88%	4	8%	2	4%	50	100%
		37	74%	10	20%	3	6%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن أصحاب المؤهل الثانوي قد جاء بديل موافق مانسبته (30%) و هذا يفسر سعة الاطلاع المرؤوسين على اكتساب خبرة في حل المشكلات المستقبلية و هذا نتيجة التشبع من الحلول السابقة التي كانت تواجههم فالتنبؤ يكون موجود إذا اقترن بقدرة تحليل المشكلات و المواقف السابقة و إستفادة من الأسباب و نتائجها ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (18%) و هذا يدل تنبؤ و لكن في ظروف المحيطة فقط دون ربطها بمستقبل ، فحين اجاب بديل غير موافق مانسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة، أما بالنسبة للمؤهل التكويني المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (74%) و هذا يدل على وجود قدرة في التواصل ما يطلق عليه الميزة النسبة و هي تقوم على في ايجاد فكرة جديدة و مستحدثة تختلف عن غيرها من الحلول السابقة ثم يقود المرؤوسين بقياس الفكرة الحديثة مع الفكرة السابقة و ربطها بالظروف المحيطة أو تلك المتغيرات التي سوف تحدث مستقبلا ثم عرض هذه الأفكار على الأشخاص و درايتها و بإعطاء قرار تنبؤي و تكيف مع المواقف المستقبلية ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (20%) و هذا يدل على ضرورة وجود مشكلة آنية أو ظرفية و التي تنبؤ لها لحلول مختلفة ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (6%) و هذا يدل على قلة رسم صورة تنبؤية مستقبلية ، اما بالنسبة المؤهل الجامعي فقد جاء بدل موافق مانسبته (88%) و هذا يدل أن أصحاب المؤهل الجامعي لديهم قدرة على التنبؤ وفق مجموعة من العناصر و هي التمكين و هي القدرة على حل المشكلات التي توجد في المؤسسة مستقبلا و كذا البديهة و هي قدرة المرؤوسين على تشخيص المواقف و التوقعات الثغرات المتمثلة و عنصر الرؤية و هي قدرة على تصور مستقبل المؤسسة و وضع خطط مستقبلية لها كل هذه العناصر تمد المرؤوسين بالتنبؤ لمشكلات و الحلول المستقبلية و وضع مختلف البدائل و الاستفادة من الانحرافات و الاخطاء السابقة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (8%) و هذا يدل على ضعف الرؤية المستقبلية للمؤسسة و جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) و هذا يدل على عدم التنبؤ و البقاء في الحلول الآنية لمشكلات الآنية فقط .

جدول رقم (77) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع والعشرين

تنوع المهام التي مارستها بين مستويات المؤسسة يفدني في حل المشكلات المستقبلية									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
24	ثانوي	14	28%	12	24%	0	0%	26	52%
	تكوين مهني	38	76%	9	18%	3	6%	50	100%
	جامعي	45	90%	5	10%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن أصحاب المؤهل الثانوي قد جاء بديل موافق ما نسبته (28%) و هذا يدل أن هناك استفادة في مجال الوظيفي من حيث الترقية في مستويات الوظيفة و هذا شكل له رصيد معرفي للمشكلات و الحلول و الابتكار فيها كما يساهم في التعرف على مشكلات كل مستوى من مستوى الوظائف مما يساعد في الحلول على أنواع المشكلات و ما يقابلها في حلول تتناسب كل مستوى في المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (28%) و هذا يدل على المرؤوسين قد يتعرفون على أنواع المشكلات و لكن يجدون اختلاف في حلها بين مختلف المستويات و أن كل مستوى يستفاد منه نفس المهام دون الخلط بين مستويات أخرى بغض نظرة الاستفادة موجهة في اتجاه واحد و ليست اتجاه شمولي ما ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على إستجابة أفراد العينة للعبارة ، أما التكوين المهني جاء بديل موافق ما نسبته (78%) و هذا يدل على قدرة الاستفادة من التخصص و كذا ممارسة بين مستويات الوظيفية مما يعطيه قدرة في تخزين المعلومات و تنظيمها مما يستفاده مستقلا في حل المشكلات بطريقة علمية و منظمة . فحين جاء بديل محايد ما نسبته (18%) و هذا يدل أنهم في بداية ممارسات بين مستوى أو مستويين العمل و ليس لديهم التشبع الكافي ، لذا فالنظرة المستقبلية لديهم في حل المشكلات تكون بدرجة قليلة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) و هذا يدل على ممارسة في العمل في مستوى واحد فقط و بالتالي درجة ضعف نحو حل مشكلات المستقبلية ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة ، أما المؤهل الجامعي جاء بديل موافق ما نسبته (90%) و هذا يدل على مدى استفادة أصحاب هذا المؤهل في تنوع في المستويات الوظيفة مما يساعدهم بشكل كبير في حل المشكلات المستقبلية و هو ما يطلق عليه التركيب التراكمي حيث يعتمد المرؤوسين على الجهد في التفكير و تحليل و

التربط بين الافكار و مشكلات و حلول سابقة و ربطها بالمشكلات أو الحلو المستقبلية و هي تكون نتيجة الخبرة و الممارسة الطويلة لمهام و الأعمال المختلفة و هو ما يطلق عليه الخبرات المتراكمة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) و هذا يدل لعدم التمكين في الخبرة اللازمة في المستويات الوظيفية و تقل الخبرة لديه و التطلع إلى المشكلات المستقبلية عنده ناقصة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) ما نسبة و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة

جدول رقم(78)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس والعشرين

أستفيد من العمال الذين عندهم مهارات الابتكارية وهذا يساهم في تطوير المؤسسة مستقبلا									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
25	ثانوي	14	28%	8	16%	0	0%	22	44%
		39	78%	11	22%	0	0%	50	100%
	تكوين مهني	43	86%	5	10%	2	4%	50	100%
		43	86%	5	10%	2	4%	50	100%
	جامعي	43	86%	5	10%	2	4%	50	100%
		43	86%	5	10%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي جاء بديل موافق مانسبته (24%) و هذا يفسر بأن المرؤوسين لديهم علاقات انسانية جدة و التطور و التفاوض لمشكلات المؤسسة و تنوع التفكير و مهارة في حلها يستقدون منها ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (16%) ما و هذا يدل على محدودة العلاقات الانسانية و أنما مع المدير فقط ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة ، أما المؤهل التكوين المهني فقط جاء بديل موافق مانسبته (78%) و هذا يدل أن أصحاب هذه المؤهل لديهم رغبة دوما في تطوير نظام المؤسسة و أن إختلاف في حلها و كشف على مهارات العمال يساعدهم من الاستفادة الحلول و بالتالي تطوير المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (22%) و هذا يدل على أن المهارات الابتكارية تكون في المستويات المتخصصة فقط ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة ، أما المؤهل الجامعي فقط جاء بديل موافق مانسبته (86%) و هذا يفسر بأن المرؤوسين يؤمنون بإمكانيات و مهارات الابتكاري لدى العمال و هدف هو تحقيق الاهداف المشتركة و تطورها دوما و هذا ما يطلق عليه بالدور الاستراتيجي و هي بناء رؤيا مشتركة بين العمال و

الفصل السادس عرض ومناقشة النتائج

المدير و المرؤوسين و ان رسالة المؤسسة هس التطور و المواكبة لكل التغيرات و القدرة على المنافسة الخارجية و هذا يكون وفق حل كل المشكلات بطرق جديدة و حلول ابتكارية و هدف الاستفادة لهذه المهارات الابتكارية هو بقاء الاطول لحياء المؤسسة و التكيف و تحقيق الفعالية في نفس الوقت ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (10%) و هذا يدل على قلة الدور الاستراتيجي نحو تطوير المؤسسة و عدم الاحتكاك بالعمال و التعرف على تلك المهارات الابتكارية ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) و هذا يدل على المرؤوسين لا تتسع افاقه نحو تطوير المؤسسة.

جدول رقم(79) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس والعشرين

النظرة المستقبلية للمستجدات المحيطة تحفز المؤسسة للعمل بطرق ابتكارية أكثر								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
26	ثانوي	18	36%	10	20%	0	0%	50
		42	84%	3	6%	5	10%	50
	تكوين مهني	47	94%	3	6%	0	0%	50
		42	84%	3	6%	5	10%	50
	جامعي	47	94%	3	6%	0	0%	50
		42	84%	3	6%	5	10%	50

تشير هذه النتيجة أن أصحاب المؤهل الثانوي قد جاء بديل موافق ما نسبته (36%) و هذا يفسر بأن تطوير المؤسسة يلزم على المرؤوس التعرف على كل مستجدات الحاصلة الى تخطيط بالمؤسسة سواء الداخلية و الخارجية و كل التغيرات التنظيمية كلها تحفز المرؤوسين على تبني كل الابتكارات سواء الفكرية او التكنولوجية أو حتى تصمات العمل لأن المشكلات تتطور حسب البيئة و الزمان و المكان لذا فالتطرق الى كل ما هو جديد يحفز مرؤوسين المؤسسة بالعمل أكثر و فهم أعمق و واعي من غيرهم ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (20%) و هذا يدل على النظرة المستقبلية تكون بدرجة متوسطة و كان الطرق الابتكارية دوما تأخذ شكل التعقيد لذا المؤسسة فهي مواكبة المستجدات تفيد و صعبة عندهم ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا على عدم إستجابة العينة للعبارة ، اما بالنسبة للمؤهل التكوين المهني فقد جاء ما نسبته (84%) و هذا يفسر بأن أصحاب هذا المؤهل لديهم نظرة مستقبلية جيدة و يكتفون لكل المستجدات الأنية و المستقبلية معا و هذا بحكم لهم دافع و طموح نحو تطوير المؤسسة و الطرق الابتكارية يستفيد منها

و أن لديهم عنصر التحفيز و هو يقوم على رسم الصورة المستقبلية وفق الهام و تحمس المشرفين و العمال و تبني كل الافكار و اتاحة الفرص و جهود و باختلاف فهذا التحفيز بفتح باب لعدد من طرق الابتكارية سواء هذه الطرق نشاط فكري او جهدي أو تكنولوجي او برامج و التي هدفها بقاء المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته(6%) و هذا يدل على عدم وجود عنصر التحفيز و نفس الملاحظة لبديل غير موافق جاء ما نسبته(5%) و نتيجتهما متقاربتين نسبيا ، أما المؤهل الجامعي جاء بديل موافق ما نسبته(94%) و هذا يعكس صورة ممتازة للمؤوسين لهذا المؤهل لأنهم يتقون بما يسمى بإدارة التغيير و هو قدرة المؤوسين على تقبل و تكيف التغيير لكل المستجدات المحيطة ثم يحقر العمال على هذا التغيير و وضع رؤيا مستقبلية للمؤسسة و ما سوف تصل إليه مستقبلا و هذا لا يكون عن طريق التفاعل بين الاهداف و الخبرة مما يسمح بتنوع طرق الابتكارية وفقا لتعاون طريقة و تأثير طريقة و إدارة التنافس طريقة و ادارة التعتد طريقة و كل طريقة لها نصيبها في التعداد لمشكلات و حلول الجديدة و هذا النوع يحفز على خلق نظرة مستقبلية لمستجدات المحيطة و توظف مختلف الطرق الابتكارية نحو مسار الاستمرارية و مضى نحو المستقبل دون خوفا و قيود ، اما بديل محايد فقد جاء ما نسبة 06% و هذا يدل على ضعف في التعرف على الطرق الابتكارية و بالتالي غياب التحفيز نحو نظرة شاملة لمستقبل المؤسسة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته(0%) و هذا يدل على عدم إستجابة للعبارة.

جدول رقم(80) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع والعشرين

التعاون مع العمال دون تميز يسمح بوضع رؤيا مشتركة لمستقبل المؤسسة									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
27	ثانوي	20	40%	14	28%	0	0%	34	68%
		39	78%	8	16%	3	6%	50	100%
	تكوين مهني	43	86%	5	10%	2	4%	50	100%
		43	86%	5	10%	2	4%	50	100%
	جامعي	43	86%	5	10%	2	4%	50	100%
		43	86%	5	10%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتيجة ان المؤهل الثانوي قد جاء بديل موافق مانسبته(40%) و هذا يدل أن يوجد نوع من التعاون و التشارك نحو افاق و مستقبل المؤسسة و وضع جمع العمال دون تحيز ، و جاء بديل محايد ما نسبته(28%) و هذا يسفر أن المشاركة للأهداف المؤسسة محدودة ، فحين جاء بديل ما نسبته (0%)يدل

على عدم إستجابة العينة للعبارة ، أما المؤهل التكويني المهني جاء بديل موافق ما نسبته(78%) و هذا يدل على وجود مستوى من العلاقات الانسانية نحو تحقيق أهداف المؤسسة مستقبلية و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات دون تمييز العمال عن بعضهم البعض ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته(16%) و هذا يدل على تحفظ في مستوى العلاقات الانسانية ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته(6%) و هذا يدل على أن مشاركة العمال نحو أفاق المؤسسة غير موجودة و أنها من إختصاص الادارة العليا لعملية تحفظ و استراتيجيات المؤسسة ، فحين اجاب أصحاب المؤهل الجامعي ببديل موافق ما نسبته(86%) و هذا يدل أن أصحاب هذا المؤهل يعتمد على ما يطلق عليه فرق الحوار و هي إعتقاد المرؤوسين لوضع كل الأفاق و المشكلات و الحلول المتوقعة او الجديدة و بعدها يضعون أشخاص مناسبين مما اختلف مستوياتهم و سلالهم المنظمة و يعرضون الرؤيا المشتركة بينهم ثم يكونون قاعدة بيانات و بالتالي يعطون التصور العام لنظام و حياة المنظمة مستقبلا ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته(4%) و هذا يدل على محدودة التعاون بين المرؤوسين والعمال

جدول رقم(81) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن والعشرين

أساعد على منح الترقية لإصحاب الحلول الابتكارية وهذا يساعد باستمرار حياة المؤسسة أكثر									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
28	ثانوي	14	28%	6	12%	0	0%	20	40%
	تكوين مهني	33	66%	9	18%	8	16%	50	100%
	جامعي	45	90%	5	10%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل موافق ما نسبته(40%) و هذا يفسر على أن أصحاب المؤهل يشجعون العمال الذين ساهموا في حل المشكلات و إعطاء حلول جديدة و هذا شكل نوعا من الولاء نحو المؤسسة مما يقومون بإعطاء حوافز معنوية أو مادية ، فحين اجاب بديل محايد ما نسبته(12%) و هذا يفسر أن أصحاب المؤهل أن الترقية تكون من طرف المدير لنفسه ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته(0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

أما التكوين المهني جاء بديل موافق ما نسبته (66%) و هذا يؤكد على وجود مساعدة في فتح الترقية للأفراد المبتكرين و الذي ساهموا بأفكارهم الابتكارية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة دون ان يبخلونها مما يسمح بإستمرار حياة المؤسسة مستقبلا و بالتالي يجب ترفيتهم أو تحفيزهم ن فحين جاء بديل محايد ما نسبته (18%) و هذا يدل على أن الترقية تكون ضمن مساهمة وظائف أخرى و ليس فقط في الأفكار الإبتكارية ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (16%) و هذا يدل أن الترقية من مهام المدير و رئيس المرؤوسين أما المؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق ما نسبته (90%) و هذا يفسر أن أصحاب المؤهل يؤمنون حقا بالأفكار و جهود و نشاطات و الالتزام و الولاء لدى الأفراد و أنهم يبحثون كل الدعم و التحفيز المادي و المعنوي و ان ترفيتهم شيء مهم لإبقاء حياة اليومية و انهم مورد بشري و عنصر حيوي يجب المحافظة عليه و هذا لا يكون إلا وفق لترقية و التحفيز ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) و هذا يفسر أن الترقية هي أمري جدي و دقيق و منظم و تأخذ إجراءات مختلفة و انها ترجع إلى المدير نفسه يمنحها ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

2- أعداد ونسب الاستجابات المجال الإداري حسب متغير الأقدمية المهنية

جدول رقم (82) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الاول

عملي يدعو إلي وضع حلول إبتكارية								
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
01	أقل من 10 سنوات	14	28%	26	52%	10	20%	50
	أكثر من 10 سنوات	34	68%	10	20%	6	12%	50

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (28%) تدل أن أصحاب هذه الأقدمية يدركون أن المركز العمل الذي يمارسونه منصب يدعو إلى ضرورة تحمل الغموض و يجب عليهم أن يدركوا المشكلات التي تعتريه و ضرورة تحمل المسؤولية لكل مهام و الوقوف على حل المشكلات و أن الابتكار في منصب العمل ضروري من جانبين جانب لحل مشكلات المؤسسة و جانب لزيادة الخبرة المهنية لأنه حديث الترقية و بالتالي يجب زيادة رصيده في ضوء أعماله السابقة لذا الابتكار

ضروري لهم ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (52%) و هم يرون أنهم حديثو الخبرة اذا نجد عندهم نوع من التردد نحو الابتكار ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (20%) و هذا لأنهم يرون أن المواقف الابتكارية في مناصب العمل يجب أن تكون مناسبة فقط لمشكلات الأنية ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقط جاء بديل موافق ما نسبته (68%) و هذا يشير أن المرؤوسين لديهم خبرة كبيرة و الاعمال تؤدي إلى ظهور مشكلات مما يتولد عندهم أفكار و حلول ابتكارية مما تعكس مدى قدرتهم من التخلص من الحلول النمطية و اتباع أنماط جديدة و غير شائعة و جعلها ممكنة و سهلة التطبيق في المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (20%) و هذا يشير أن المرؤوسين الذي أجابوا محايد هم يعبرون عن العمل و مشكلاته دون اللجوء إلى الابتكار يكون وفقا للمعلومات المعطاة لمشكلة و ما يناسبها من حل و عادة ما يكون يشبه الحلول السابقة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (12%) و هذا يدل أن مهام العمل و خبرة موجود و لكن المحاولة في الابتكار و خروج من المواقف هو عملية صعبة تتطلب نوعا من المجازفة.

جدول رقم(83)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني

نظام المؤسسة من يسمح بالابتكار									
رقم العبارة	الإقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
02	أقل من 10 سنوات	14	28%	32	64%	4	8%	50	100%
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	أكثر من 10 سنوات	45	90%	3	6%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين ذوي الأقدمية المهنية أقل من 10سنوات قد جاء بديل موافق ما نسبته (28%) ويدل بأن المؤسسة مرنة نوعا ما و هذا ساهم في انتاج الافكار الابتكارية و هذا يعكس التفاعل للمرؤوسين خاصة و أنهم خبرتهم أقل من 5 سنوات و لكن هذا التفاعل يؤدي بإنتاج أفكار مقبولة و انتاج أفكار جديدة و هذا بفضل تعاون و مرونة المؤسسة رغم عملهم فترة زمنية معينة ، فحين جاء بديل محايد(46%) و هذا يدل أن المرؤوسين في بداية مسارهم الوظيفي و تكوين الخبرة لذا يفضلون الاكتفاء بحل المشكلات المتداولة فقط ، فحين جاء بديل غير موافق (8%) و هذا يدل أن حل المشكلات ترجعها إلى مدير المؤسسة الذي يملك الصلاحيات المناسبة ، أما أصحاب الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد

جاء بديل موافق (90%) و هذا يدل أن المؤسسة مرنة و تثق بتقديم كل ابتكارات المرؤوسين حيث أن المرؤوسين أكثر من 10 سنوات لديهم نظرة معرفية لكل المشكلات مما يشكل لديهم سلوك اتجاه المواقف و نتيجة لهذا يتكون لديهم ما يعرف بالاستبصار مما يسمح لهم بإدراك علاقات القائمة لمختلف المشكلات و ربطها بالحلول و المواقف المناسبة و هذا نتيجة الخبرة و التكرار سواء لمشكلات الأنية أو المستقبلية حيث يقارن بين مواقف السابقة او تلك المشابهة لما يسهل الحل و هذا ساعده في إعطاء حلول بصورة جديدة لما تجعل المؤسسة تثق فيه و بالتالي توجد مرونة و تقبل لهذه الحلول ، فحين اجاب محايد ما نسبته (6%) و هذا تشير إلى اعتماد المرؤوسين على الحلول المتشابهة و بالتالي فمرونة ليست مهمة لديهم المهم لإعادة الحلول ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا يدل على المرؤوسين يعتمدون على معالجة المشكلات دون إعطاء حلول ابتكارية سواء كانت المؤسسة مرنة أو غير مرنة.

جدول رقم(84)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث

أشجع العمل الجماعي لأنه يساعد في خلق الابتكار									
رقم العبارة	الإقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
03	أقل من 10 سنوات	15	30%	0	0%	0	0%	30	30%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	أكثر من 10 سنوات	20	40%	16	32%	14	28%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنة أقل من 10سنوات جاء بديل موافق مانسبته (30%) ويدل أن المرؤوسين يفضلون تشجيع العمل الجماعي و أنهم يساهم في حكم الابتكار و هذا لأنهم يحتاجون الدعم يتجه عدم نضجهم في الخبرة فهو يعد في بداية تكوين الأقدمية حيث يساعد العمل الجماعي أصحاب الأقدمية أقل من 10سنوات من حيث أن عملية تعلم و اكتساب و هذا يساعدهم في ما يسمى ببناء عملية التمثل من خلال اكساب خبرات الجماعة و الاستفادة منها و هذا ساعده في تبادل الأفكار الابتكارية بين المرؤوسين و الجماعة ، فحين جاء بديل محايد و غيرموافق ما نسبته(0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة ، أما أصحاب الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (40%)و

هذا يدل أن العمل الجماعي و التعاوني بين العمال و المرؤوسين يعمل على تبادل و تزويد مختلف المهارات و الخبرات مما يشجع في خلق الابتكار الافكار و الحلول و تشجع في إيجاد الحلول بطريقة جديدة و مبتكرة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (32%) و هذا يدل على ان العمل الجماعي يكون في تنفيذ المهام المؤسسة فقط ، فحين أجاب بديل غير موافق ما نسبته (28%) و هذا يدل أن المرؤوسين هم المسؤولون عن توجيه الجماعة و تدريبها في تعامل مع المشكلات.

جدول رقم(85)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع

القدرة على الابتكار تزداد أثناء العمل الجماعي								
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
04	أقل من 10 سنوات	20	40%	26	52%	4	8%	50
	أكثر من 10 سنوات	44	88%	2	4%	4	8%	50

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد جاء بديل موافق مانسبته (40%) و هذا يدل أن العمل الجماعي يساعدهم في إكتساب و التعرف و الاستفادة من الآخرين و أنهم يزداد القدرة لديهم فهم يستعدون منها على عملية تدريسية لكسب طرق ابتكارية في مجالهم الإداري و بداية أقدامهم ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (52%) و هذا يدل أن مشاركة في العمل الجماعي في مجال الابتكار هو عملية ليست بسيطة لأنها تطرح فيها طرق ابتكارية و فيها نوع من المخاطرة و هم لديهم خبرة طويلة في إختيار إبتكارات العمل الجماعي ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (28%) و هذا يمثل لديهم أن الابتكار في العمل الجماعي يمثل نوعا من التفكير الواسع و الجري و لا يمكن تنفذه في مجال الإداري بل مجال الفني أكثر الذي يعمل على توظيف الخبرات و نقاش و التعبير و التنسيق، أما بالنسبة لأصحاب الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق مانسبته (88%) و هذا يفسر أنهم يؤمنون بقدرات العمال أثناء العمل الجماعي لأن أثناء العمل الجماعي نطرح المشكلات و فتح باب النقاش مما تنوع الأفكار و حلول و أصحاب هذه الأقدمية لديهم خبرة طويلة في التعامل مع الآخرين مما يعتمدون على ما يسمى الاستدلال النسبي التقييمي الذي يقوم على ربط بين العلاقات بين مشكلات الماضي و الحاضر مما يساعد في الكشف بين مستويات العمال و إظهار الخبرات السابقة التي مرت عليهم مما يدفعهم إلى المقارنة و خروج بمشكلات

جديدة و هنا تزيد القدرة في الابتكار بين العمال مما يستفيد منها المرؤوسين في توصية و المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (4%) و هذا يدل على ان العمل الجماعي ينتج عنه نفس المستوى التفكير لأنهم يتأثرون لبعض و هذا لا يزيد من قدرة الابتكار ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (8%) و هذا يشير أن العمل الجماعي قد يكون تفكيره يخضع قرار هش و بالتالي أن قدرة في تفكير عندهم أثناء العمل الجماعي تكون من طرف المدير و المرؤوسين أحسن قراراتهم هي أقوى.

جدول رقم(86)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس

العمل الجماعي يؤدي الي تنوع وتبادل أفكار ابتكاريه									
رقم العبارة	الاقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
05	أقل من 10 سنوات	25	50%	23	46%	2	4%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات	40	80%	7	14%	3	6%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد جاء بديل موافق ما نسبته (50%)ويدل هذا أنهم يؤمنون بإمكانيات العمل الجماعي فهو يخلق التبادل و التنوع في الأفكار و التعرف على فروقات فردية فقد نجد عمال مبدعين و هنا من لديه ذكاء أكثر من الابداع و هكذا و هذا التنوع و التبادل يساعد لمرؤوسين أصحاب الأقدمية أقل 10 سنوات من الاستفادة من العمل الجماعي ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (46%) و هذا يسفر أن العمل الجماعي قد يكون فيه تنوع و تبادل و لكن هذا النوع يؤدي إلى عدم الوضوح و تحديد الاتجاه نحو الحلول المناسبة مما يشكل اختلافات في الراي و نقاش و هذا لا يساهم في تسيير نظام المؤسسة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا يدل ان الاعتماد على العمال الجماعي في إعطاء الافكار الابتكارية يؤدي إلى خلق تشابه و اختلافات في الأفكار و هذا لا يؤدي إلى تطوير المؤسسة ، أما أصحاب الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (80%)مما يؤكد على العمل الجماعي يسمح بتبادل الأفكار الابتكارية و تنوعها فهم يعملون معا على تطوير المؤسسة و هذا يقوم على ما يسمى بالتعاون الجماعي في تفسير الحل المشكلات حيث يقوم على وجود مشكلة ما في المؤسسة تؤكد المرؤوسين و العمال و التخلص من هذا المشكلة يخضع المدير و المرؤوسين و العمال و

يطرحون الحلول مع التغييرات فهم يغربلون ثم يختارون أهم الحلول الجديدة و المبتكرة و ترتيب الأفكار الابتكارية المتشابهة ثم تنظيم ثم تعالج في شكل البيانات و قابلة تحقيق في أرض الواقع بكل مرونة و سهولة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (14%) و هذا يدل أن العمل الجماعي قد يزيد من تنوع و التبادل و الكشف البحث في الخبرات و حل المشكلات يتطلب وقتا كبيرا مما يؤدي إلى عرقلة اهداف المؤسسة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) و هذا يفسر أن العمل الجماعي في خلق و تنوع ابتكارات موجود و لكن حل المشكلات بطرق ابتكارية هي تعد على المرؤوسين و المدراء ذوي الخبرات الطويلة أحسن

جدول رقم(87)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس

أدعم مشاركة العمال عند التميز في نواتج التفكير الابتكاري								
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
06	أقل من 10 سنوات	28	56%	13	26%	9	18%	50
	أكثر من 10 سنوات	41	82%	7	14%	2	4%	50
								100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (56%) و هذا يسفر ان المرؤوسين يدعمون العمال الذين يميزون في إنتاجهم الفكري و مهارات الإبتكارية لأنهم يمثلون التعاون و الدعم و هذا ما يحتاجه أصحاب هذه الأقدمية لأنهم بأن المؤسسة تعيش عصر التطور و العولمة و المنافسة و هم في بداية تكوين الأقدمية المهنية فيقوم المرؤوسين بتقديم الدعم للعمال و نميز بين تلك الأفكار المنتجة بين العمال و متى هدفها استثمار الموارد البشرية و القدرات المعرفية و على المرؤوسين تقديم الدعم لهم ، فحين أجاب بديل محايد ما نسبته (14%) و هذا يفسر أن انواع التفكير الابتكاري تكون متنوعة و احيانا متكررة و هذا يجب أن تكون من طرف المختصين أكثر ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (18%) و هذا نفس أن الدعم يجب أن يكون وفق معايير معينة و أن توضحها في مجال الاداري تكون وفق تخطيط استراتيجي أولا قبل تقديم الدعم أي أما أصحاب الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (82%) و هذا يدل أن المرؤوسين يقدمون الدعم للعمال الذي يتميز انتاجه في التفكير الابتكاري من خلال ما يسمى إدارة الابتكار و هي تقوم على الاعتماد في الابتكار في المجال

الإداري حيث تقوم على تفاعل بين نواتج العمال بين أهداف المؤسسة و المدير و المرؤوسين يعملون بتقييم تلك النواتج من حيث النواتج العملية و النواتج الابتكارية بحيث النواتج العلمية تشمل دراسة الافكار ثم دعمها ثم تطبيقها من جانب العمال في اطار نظام المؤسسة و النواتج الابتكارية و هي دعم التام المادي و المعنوي لأنها تقوم على سلسلة من الاحداث و في فترة زمنية تحويل هذه الافكار الابتكارية الى أفكار واقعية حيث تعمل أصحاب هذه الاقدمية بإجراءات حاسمة و عميقة في تقديم الدعم لأن المؤسسة هي مؤسسة تواجه تحديات و منافسات جديدة لذا يقع على عاتقها المسؤولية التامة في تميز النواتج و دعمها ، فهي تكون بمثابة حافز لتقديم الأفعال ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (14%) و هذا يدل أن نميز في نواتج و تقديم الدعم تخضع لترتيبات و تقنيات لأنها مرتبطة بأهداف المنظمة فهي ليست بعملة السهلة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا يدل أن نميز نواتج و تقديم الدعم يجب أن يكون مفيدا فقط و ليس كل جديد يقوم له الدعم فقد يتشابه الكل في إنتاج الأفكار لأنهم ينتمون إلى نفس البيئة و هذا يخلق نوعا من عدم تجسيد العدالة التنظيمية بين الجميع

جدول رقم(88) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع

أقدم أفكار إبتكارية في عملية التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسة									
رقم العبارة	الاقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
07	أقل من 10 سنوات	35	70%	10	20%	5	10%	50	100%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	أكثر من 10 سنوات	42	84%	5	10%	3	6%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (58%) ويدل فهم يقدمون أفضل ما لديهم من مهارات التفكير الابتكاري و هذا نتيجة تسليهم مهمة الاشراف و المتابعة و هذا من اجل زيادة المعارف و كذا تحقيق الأهداف المنظمة ، لأن التخطيط لأصحاب هذه الأقدمية أقل من 10 سنوات يمثل لهم بداية مسارهم العملي و لما سوف يرتبط بهم من انجاز الأهداف و كيفية تسيير الموارد المتاحة و انه عملية جلب الأفكار الابتكارية لها في عملية التخطيط ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (32%) و هذا يدل أن المرؤوسين و من أصحاب هذه الأقدمية أن الأفكار الابتكارية في حالة مرحلة التخطيط هي مرحلة

تفكير منظمة و واعيها تحتاج إلى خبرة و دراية كبيرين و أن يحقق أهداف المنظمة ليس شيء السهل ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (10%) و هذا يدل مرحلة التخطيط هي مرحلة مهمة و أن تقديم الحلول الابتكارية يجب أن يتعاون الكل فهي و أن أي تجاوز و تقديم حلول غير مدروسة مسبقا قد يشكل خلل في تحليل أهداف المؤسسة ، أما بالنسبة الأقدمية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (92%) و هذا يدل أن المرؤوسين يقدمون أفكار ابتكارية في عملية التخطيط و هذا يرجع إلى ما يطلق عليه بالمرونة الابتكارية يسمها أصحابها بالقدرة على تصور و تخيل أفكار إبتكارية و وضع عدة بدائل متعددة مع المشكلات الموجودة حيث لا يحتاج إلى وقت طويل في تحليل المعلومات و لا يميل في تجريب الحلول و لا يعتقد صبره و هذا ما يطلق على المرؤوسين ذو الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل على عدم وجود الرؤية الابداعية لديهم ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة

جدول رقم(89) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن

عند قيامي بعملية التنظيم أتقبل الحلول المبتكرة وأعمل بها									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
08	أقل من 10 سنوات	43	86%	5	10%	2	4%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات	48	96%	0	0%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد جاء بديل موافق ما نسبته (64%) و هذا يدل أن عملية التنظيم هي تخضع إلى عناصر و مهمات و وظائف مرتبة تحكمها علاقات سليمة و استناد إلى أفراد بالمسؤوليات من اجل تنفيذ سياسات المنظمة لذا تتطلب هذه العملية نوعا من حلول المبتكرة و المرؤوسين يعملون بها ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (64%) و هذا يدل على تنظيم و الحلول الابتكارية يقوم على محاولة حصر القوي البشرية و المادية المتاحة و هذا يتطلب مسؤولية كبيرة و خبرة و أقدمية أكثر في مواجهة التحديات فمن أحسن أن تشرك الإدارة العليا أكثر في قبول و رفض هذه حلول الابتكارية في عملية التنظيم . فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (12%) و هذا يفسر أن التنظيم و حلول المبتكرة يتوقف

الفصل السادس عرض ومناقشة النتائج

على حسن توزيع المسؤوليات و حسن الاداء و تخطيط يخضع إلى الترتيب السليم موضع التنفيذ الصحيح أكثر من تقديم حلول الابتكارية ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (92%) و هذا يفسر أن أصحاب هذه الأقدمية عندهم قبول لحلول الابتكارية في عملية التنظيم و هذا يطلق عليه الابتكار في العمل و هو مزيج من العمل و مزيج الابتكار و المفاهيم الجديدة من خلال اعادة تركيب مكتسبات و الخبرات السابقة و تشكلها مع العناصر الموجودة في بيئة العمل مما يؤدي إلى خلق تنظيم متجانس في العمل و كذا تحقيق الأهداف المؤسسة لذا نجد أن المرؤوسين لهذه الأقدمية عندهم القبول التام و عمل بالحلول الابتكارية ن فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل على عدم الاهتمام بالابتكار في العمل و عدم تقبل تلك الحلول الابتكارية والإكتفاء بنفس المهام فقط فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

جدول رقم(90) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع

تقبل من مديروالعمال الاقتراحات الجديدة في عملية التوجيه وأتبعها									
رقم العبارة	الإقدمية المهنية		موافق		محايد		غير موافق		المجموع
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
09	أقل من 10 سنوات		43	86%	5	10%	2	4%	50
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
	أكثر من 10 سنوات		48	96%	0	0%	2	4%	50

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد جاء بديل موافق ما نسبته (86%) و هذا يدل أن لديهم تقبلا للحلول المبتكرة من المدير و العمال لكل المقترحات الجديدة في عملية التوجه و يسعونها و هذا يدل على عدم نضوج الكلي في مهام فهم يحتاجون إلى الدعم و السند و كذا التقبل لحلول الجديدة في التوجه لأن التوجه يمثل مهمة تتطلب تعاون بين المدير و العمال حيث تظهر في هذه المرحلة الكفاءة المرؤوسين و ما يبرزونه من قدرات و امكانيات و خبرات لذا فهم يحتاجون إلى مشاركة آخرين في عملية التوجيه و تقبل الاقتراحات ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) و غير موافق ما نسبته (4%) و هذا يدل على تقارب

النسب و يرجع إلى عملية توجيه ليست سهلة فهي تحتاج إلى الكفاءة و أن المراهنة على أفكار الجديدة و المبتكرة قد يعرقل من عملية توجيه و أن المشاركة تعود مع المدير فقط ، أما النسبة الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (96%) و هذا يفسر التقبل التام للمقترحات و نصائح و أفكار الجديدة في عملية التوجيه كما أنهم يعملون بها و هذا يرجع إلى تفرس التام لعملية التوجيه نتيجة لممارسات الطويلة في المهام حيث يقوم المرؤوسين من استفاة من خبرات المدير و العمال أو ما يطلق عليه تقبل الابتكارات المبرمجة و غير مبرمجة من أن الابتكارات المبرمجة و هي كل الأعمال الروتينية أو نمطية و التي تدخل عليها بعض التحسينات ، اما الابتكارات الغير المبرمجة و هي التي تكون عبارة من اقتراحات جديدة تلجأ إليها المؤسسة لحل المشكلات المبرجة التي تواجهها في التوجه أو أي عراقيل تواجه المجال الإداري لذا نجد أصحاب الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات لديهم التقبل التام و الايجابي مع المدير و العمال ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا يدل أن المقترحات تكون وفقا للمدير و المرؤوسين فقط و حل المشكلات ترجع إلى الاعتماد على مخزون التجاري و حل المشكلات بالطريقة المبرمجة فقط إلى حلول نمطية ، من خلال تحليل لنتائج السابقة نستنتج أن أصحاب الأقدمية أكثر من 10 سنوات هم من احتلوا المرتبة الأولى و هذا نتيجة اعتمادهم على الممارسة الطويلة للمهام و اعتماد على برامج المبرمجة و غير مبرمجة .

جدول رقم(91) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العاشر

الافكار الجديدة تحمل نوع من المخاطرة وهذا مفيد لعملية الرقابة مما يساعد في تصحيح الاخطاء المؤسسة.									
رقم العبارة	الاقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
10	أقل من 10 سنوات	38	76%	2	4%	10	20%	50	100%
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
	أكثر من 10 سنوات	46	92%	4	8%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن أصحاب الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد جاء بديل موافق ما نسبته (76%) و هذا يفسر أن أصحاب هذا الأقدمية يستقدون من أفكار الجديدة برغم أنها تحمنا نوعا من المخاطرة فهذا

يساعدهم في تعرف على المشكلات التي سوف يوجهنا و يسعون طرق الحلو كما ن عملية الرقابة تكشف لدعم مستوى سير وظائف الإدارية و أن الأفكار الجديدة في تصاحب عملية الرقابة فهي تمثل نتاج أو مخرجات باءا على مدخلات التي جرت عليها المشكلات السابقة مما يساعد في تصحيح تلك الانحرافات و تجنبها في الرقابة ، لذا نجد أن المرؤوسين الذين لديهم أقدمية أقل 10سنوات أن أفكار جديدة مفيدة بالنسبة لهم ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (4%) و هذا يدل أن أفكار الجديدة هي عملية صعبة و يجب اعتماد على برامج تدريبية أكثر من طرح مشكلات أو عرضها على أصحاب التخصص ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (20%) و هذا يدل أن الأفكار الجديدة قد تكون مفيدة و تساعد في تصحيح الأخطاء المؤسسة و لكن لا تكون من طرف المرؤوسين بل من طرف القرارات و الادارة العليا لأنها يجب أن تتبع هذه الأفكار الجديدة مصدر القرار و بين قرار المرؤوسين و منهم ، فحين جاء الأقدمية المهنية أكثر من 10سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (92%) و هذا يدل أن المرؤوس الذين لديهم أقدمية أكثر من 10سنوات يستفيدون من أفكار الجديدة في عملية الرقابة و تساعدهم في تصحيح الأخطاء و هذا يطلق عليه تبادل المعلومات و هي إستفادة من كل المعلومات السابقة و الجديدة مما يولد تنوع و زيادة الخبرات مما يطرح تنوع وجهات النظر بين مختلف مستويات المؤسسة و هذا يقاس أحسن أفكار الجديدة و العمل النهائي عملية الرقابة و بالتالي تتيح المؤسسة في تحقيق أهدافها ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل أن تبادل عملية رقابة أن نتائج خطوات سابقة ولا يجوز توظيف أفكار جديدة فيها ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

جدول رقم(92)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الحادى عشر

أجد صعوبة في إقناع العمال في حال طرح افكار إبتكارية									
رقم العبارة	الإقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
11	أقل من 10 سنوات	44	88%	4	8%	2	4%	50	100%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	أكثر من 10 سنوات	24	48%	16	32%	10	20%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (88%) ويدل هذا أنهم يجدون صعوبة ويرجع إلى قلة الجهد و القدرة في الاقتناع و الثقة في نقل المعلومات و الابتكار الابتكارية و هذا عمل صعب و خاصة انه في بداية مساره العملي هذا من ناحية و من ناحية أخرى أن طرح أفكار ابتكارية هو نوع من مخاطرة قد تحمل النجاح و الفشل و ان الخبرات المكتسبة لديم لتكتمل إلى النضج الفعلي لذا نجد صعوبة في اقناع العمال في حالة طرح أفكار ابتكارية ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل على أنها مخاطرة كبيرة في اقناع العمال و أنه على أقل تكوين فرق عمل تقوم بإقناع العمال لتعرف على وجهات نظرا ثم طرح هذه الأفكار الابتكارية بصورة جيدة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا يدل على وجود صعوبة تامة في طرح الأفكار الابتكارية للعمال ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (48%) و هذا على تمكن المرؤوسين في القدرة في الاقتناع فيه ممارسة الطويلة للمهنة و قدرات العمال و رغبتهم التنبؤ بالفشل و نجاح لهذه الأفكار الابتكارية ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (32%) فهم يرون أن مصلحة المؤسسة هي خروج من المشكلات و أنها الأفكار الابتكارية تطرح على التابعين و المشرفين و مقيمي الاداء فقط دون علم العمال بها ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (20%) و هذا يدل إلى وجود صعوبة في تقبل او رفض الأفكار الابتكارية لعمال المؤسسة .

جدول رقم(93) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني عشر

أعرض لنقد من طرف المدير والعمال أثناء وضع حلول جديدة									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
12	أقل من 10 سنوات	20	40%	18	36%	12	24%	50	100%
		47	94%	3	6%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة ان الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد جاء بديل موافق ما نسبته (40%) و هذا يدل إلى وجود نوع ما من الإعتراض في حال وضع حلول جديدة و هذا راجع إلى ما يطلق عليه نقص المعرفة و هي تمثل جميع مكتسبات المرؤوسين و ما اكتسبوه من معارف و ممارسات و معاينة الأحداث و الاعمال و هذا نقص المعرفة يجعل من المرؤوسين يشعرون بعدم تقبل الأفكار جديدة بأنها نقد و ليست ابداء رأي فقط ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (36%) و هذا يدل أن المرؤوسين لهذه الأقدمية يتعرضون لنقد و عدم التقبل

أحيانا ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (24%) و هذا يدل أن طرح الافكار الحلول الجديدة من طرف هذه الاقدمية هو محل نقد و دما ، أما الأقدمية المهنية أكثر 10سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (94%) و هذا يفسر أن المرؤوسين يوجهون النقد في حالة طرح الأفكار و الحلول الجديدة و هذا نتيجة عدم إدراك المدير و العمال لشخصيات المرؤوسين و ما يتميزون به جوانب إبتكارهم في حل المشكلات بالشكل الصحيح و كذا وضوح الرؤيا لديهم و لكن بالمقابل لا يجدون التفهم و المرونة لذا يعرضون لنقد، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) و هذا يدل إلى عدم طرح الأفكار و حلول الجديدة و الاكتفاء بالحلول النمطية فقط ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة

3- أعداد ونسب الاستجابات المجال الفني حسب متغير الاقدمية المهنية

جدول رقم(94)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث عشر

أعمل على تقديم حلول جديدة وغير عادية في حل للمشكلات									
رقم العبارة	الاقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
13	أقل من 10 سنوات	28	56%	16	32%	6	12%	50	100%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		42	84%	5	10%	3	6%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات								

تشير هذه النتيجة ان الاقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق مانسبته (56%) يدل أن المرؤوسين لديهم القدرة على تقديم حلول مبتكرة و جديدة و غير عادلة لمشكلات و هذا يفسر على قدرة في توليد الافكار و إستخدام الامكانيات و توظيف العمال لتكوين أفكار أو أشياء جديدة و غير مؤلفة ، كما أن لديهم مستوى طموح و دافعية نحو أعمالهم و يجب لهم القدرة في إستمرار و إستكمال مستواهم المهني ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (32%) و هذا يدل أنهم لا يعتمدون على أفكار جديدة و غير عادية بل يكتفون و يعتمدون على تحليل المعطيات فقط لحل المشكلات ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (12%) و هذا يدل على الاعتماد على إستخدام الإمكانيات المتاحة فقط دون اللجوء إلى الحلول الغير

العادية أما الأقدمية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق مانسبته (84%) و هذا يفسر بأن قدرة توليد الأفكار الجديدة و غير عادية ومبتكرة تولد عن طريق اكتساب الخبرات السابقة . و هي تشكل القاعدة مما يسهل في تجميع الافكار و إعادة صياغتها بحث نضج أفكار خلاقة و أصيلة و تميز بالمرونة و التقبل و غالبا ما تكون ملائمة للبيئة المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (10%) و هذا يدل على الإعتماد على حلول و تجارب سابقة دون اللجوء إلى الحلول و غير عادية لأنها غير مدروسة مسبقا ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (6%) و هذا يدل على عدم وجود الإستعداد لطرح حلول جديدة و غير جديدة لأنها سوف تؤدي إلى إختلافات في وجهات النظر و هذا يؤدي إلى عرقلة سير نظام المؤسسة.

جدول رقم(95) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع عشر

أضع حلول إبتكارية لم يسبق إليها أحد									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
14	أقل من 10 سنوات	27	54%	14	28%	9	18%	50	100%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	أكثر من 10 سنوات	39	78%	8	16%	3	6%	50	100%

تشير هذه النتيجة ان الاقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (57%) و هذا يدل على وجود مهارات في وضع حلول ابتكارية و خاصة أنهم في بداية تكوين مساهمهم المهني و تكون في هذه الفئة من المرؤوسين لديهم الدوافع و القدرات و مهارات و كذا ثبات وجودهم و مدى مساهمة في تطوير المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (28%) و هذا يدل على عدم وضع حلول الابتكارية لإنهم ليسوا متأكدين من توظيف القدرات و طرح حلول ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (18%) و هذا يدل على نقص الخبرة و تحمل المخاطرة ، أما بالنسبة للأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات قد جاء بديل موافق ما نسبته (78%) و هذا يفسر بالقدرة الكاملة في طرح دون تردد و هذا نتيجة تنمية القدرات الابتكارية بالإضافة في التمكين في مجال العمل و الاختصاص و كذا التعرف على مختلف المشكلات و طرح ما يوافقها من حلول ابتكارية جديدة بعيدة عن تلك حلول النمطية السابقة بالإضافة على إبراز الفروق الفردية للمرؤوسين و هذا يساعد في تنوع الحلول و الابتكارات و حتى الاستفادة من تجارب الآخرين و هذا يولد حلول لم يسبق إلا

أحد ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (16%) و هذا يدل على عدم على الاكتفاء بحلول و التي تكون وفق المشاركة دون طرح أفكار مبتكرة و مختلفة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) ما نسبة و هذا يفسر بعدم طرح أفكار مختلفة للآخرين و هذا يكون للمدير فقط في طرح الأفكار و انها من اختصاصه أكثر من المرؤوسين.

جدول رقم(96) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس عشر

أقدم أفكار مقنعة وحلول مبتكرة تناسب مشكلات المؤسسة									
رقم العبارة	الإقديمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		النسبة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
15	أقل من 10 سنوات	19	38%	25	50%	6	12%	50	100%
		30	76%	10	20%	2	12%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات								

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد جاء بديل موافق مانسبته (38%) و هذا يدل أن المرؤوسين يقدمون أفكار تحظى بالقبول و تناسب مشكلات المؤسسة لأن أصحاب هذه الأقدمية يتميزون بخصوبة و قدرة على التخيل و تكوين الأفكار مما يساهمون لحل مشكلات المؤسسة بالكل ما لديهم و كذا أيضا انهم يثبتون أنفسهم أكثر ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (50%) و هذا يدل على الاعتماد على حلول الكلاسيكية فقط و المتداولة ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (12%) و هذا يفسر أن تقديم أفكار مبتكرة و جعلها مقبولة بين آخرين هي عملية صعبة كما أنهم في بداية تكوين مساهمهم المهني و قراراتهم تحتاج إلى أكثر ، أما الأصحاب الأقدمية المهنية أكثر من 10سنوات فقد جاء بديل موافق مانسبته (76%) و هذا يدل على قدرة الكبيرة في طرح الأفكار و جعلها تحظى بالرضى و قبول و هي تتناسب مشكلات المؤسسة و هذا يدل أن أصحاب هذه الأقدمية يتميزون بما يطلق عليه إدارة الأفكار الابتكارية و هي تقوم هي إدارة المواقف الحرجة و الازمات و اكتساب معلومات سابقة بطرق و وسائل في مواجهة الأخطار و المشكلات و كذا وضوح الرؤيا الابتكارية للمؤسسة ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (20%) و هذا يدل أن الأفكار التي تقدم الأفكار المقنعة يجب أن تخضع لمشاركة فيها و يحملون عليها بالقبول أو رفض لأنه قد تكون ايجابية او وسيلة لذا يجب أن تعرض لدقة و تخطط أكثر ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) و هذا يدل على

الفصل السادس عرض ومناقشة النتائج

ضعف القدرة في تقديم الافكار الابتكارية و الاكتفاء لمتابعة المشكلات و دراستها اولا قبل إعطاء أفكار ابتكارية

جدول رقم(97)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس عشر

عندي قدرة على مناقشة أفكارى الابتكارية مع الاخرين بكل سهولة									
رقم العبارة	الاقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
16	أقل من 10 سنوات	19	38%	28	56%	3	6%	50	100%
	سنوات								
	أكثر من 10 سنوات	44	88%	4	8%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (38%) ويدل هذا انه يوجد فترة من المناقشة للأفكار الإبتكارية بكل ليونة و هذا لأن أصحاب هذا الأقدمية لديهم طموح وحب تبادل في وجهات النظر و المناقشة و هذا يساعده في تبني أفكار الابتكارية و عرضها و تبسيطها لأخرين ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (56%) و هذا يدل على عدم تقديم و مناقشة في الأفكار و يكتفي لحل مشكلات فقط ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبة و هذا يدل على عدم مناقشة الأفكار فهي تكون مع الادارة العليا فقط ، أما أصحاب الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات جاء بديل موافق نسبته (88%) و هذا يدل أن مرؤوسين لأصحاب هذه الأقدمية لديهم القدرة على المناقشة في أفكار الابتكارية لأنهم يؤمنون بما يسمى الابتكار المستمر و هذا يعمل على تحليل و توجيه الأفكار ثم معالجتها مما يشكل لديهم قوة في الافئاع لأنهم إعتدوا على خطوات مدروسة و كذا طول الأقدمية المهنية يساعدهم في التعرف على العاملين و سلوكياتهم مما يسهل إقناعهم ، فحين جاء بديل محايد ما نسبة و هذا يدل أنهم يقدمون أفكار و لكن المناقشة تكون في حالة تسيير فقط ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) أن طرح الأفكار و مناقشتها بسهولة يتطلب الفهم الجيد و دقيق لهذه الأفكار و أن الكل لا يتساوى في الفهم و التقبل

جدول رقم (98) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع عشر

خبرتي السابقة في العمل تجعلني شخصية مبتكرة								
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
17	أقل من 10 سنوات	28	56%	15	30%	7	14%	50
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
		41	82%	4	8%	5	10%	50
	أكثر من 10 سنوات							100%

تشير هذه النتيجة ان الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد جاء بديل موافق ما نسبته (56%) و هذا يدل الخبرة في مجال العمل و أدمية تزيد في حقل خصائص الافراد فتولد لديهم مكتسبات تزيد من قدراتهم و خصائصهم مما يزيدهم في التقدم في العمل ، و هذا يساعدهم حتى في الابتكار و الزيادة فيه ، فحين الذين أجابوا بمحايد جاء ما نسبته (30%) و هذا لقلة الأقدمية المهنية و بداية تكوين خبرات سابقة فالابتكار يمثل خطوة صعبة و عرضه أو توظيفه يتطلب قدرا من المهارة المكتسبة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (7%) و هذا يدل أن الابتكار يتماشى مع الخبرة الطويلة و انه يتبع سلوك و اداء في توظيف عملية الابتكار و وضع حلول الجديدة و هذا يتطلب ثقة عالية من جهد في طرح الافكار الإبتكارية ، أما بالنسبة الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (82%) و هذا يدل ان طول الأقدمية المهنية هي عملية مرتبة تبدأ من شخصية الشخص المبتكر و هي خصائص نفسية و هي المخاطرة و المثابرة و المرونة و الانتفاخ و تشكل خبرة داخلية ، أما الخصائص التنظيمية فتشكل قدرة على وضع حلول جديدة و مبتكرة و تطبيقها بكل سهولة و هذا راجع إلى طول الأقدمية المهنية ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (80%) و هذا راجع أن مهما كانت خبرة الفرد في عمله لا يستطيع أن يكون شخصية مبتكرة بتوافق شخص المبتكر و ظروف المنظمة ، لأنها هي التي تساعد في بناء شخصية مبتكرة و هذا لا يكون إلا ابتكار تنظيمي ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبة و هذا يدل أن عملية الابتكار مرتبطة بحل مشكلات التي ترتبط بشخصية الاهداف المسطرة فقط ، و حتى و ن كان الخبرة السابقة موجودة إلا انها توظف في حدود الاهداف فقط .

جدول رقم (99) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن عشر

أنسق أفكارى الابتكارية مع الاخرين مما يزيد من توليد أفكار جديدة ومفيدة									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
18	أقل من 10 سنوات	36	72%	10	20%	4	8%	50	النسبة
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		40	80%	8	16%	2	4%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات								

تشير هذه النتيجة الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد جاء بديل موافق ما نسبته (72%) و هذا يدل أن المرؤوسين يقيمون بتنسيق مع الآخرين في المنظمة لأنهم في بداية مستواهم المهني و هذا بتعزيز لديهم الخبرة مما يجعلهم ينشؤون علاقات إنسانية تسمح لهم بحصول و تبادل و اكتساب أفكار جديدة تساهم في ابتكار في المنظمة . و جاء بديل محايد ما نسبته (20%) و هذا يدل أن التنسيق يكون مؤقت و عند حل المشكلة أي يكون محدودة أما بديل غير موافق فجاء ما نسبته (8%) و هذا تشير أن التنسيق في الأفكار و توليد الأفكار عند مرؤوسين يكون ضمن عملية تسيير أن تكون جديدة و متطورة و لا تكون عملية تسيير تقليدية في هذه الحالة فقط يلجأ المرؤوسين إلى التنسيق ، أما بالنسبة الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقط جاء بديل موافق ما نسبته (80%) و هذا يدل بان التنسيق يمارس بنسبة عالية و يؤدي فعلا إلى توليد أفكار جديدة لأن المرؤوسين دوما يكتسبون محل المناقشة و التغيير و التحدي مما يعملون على تاصيل العمل الجماعي و إشراك العمال في عملية الابتكار و حل المشكلات و ان المشكلة تتطلب الاحساس بالمصير المشترك للمؤسسة و العمل على تحقيق اهدافها ، أما بديل محايد جاء ما نسبته (6%) فهم يرون ان عملية التنسيق لتوليد الافكار الجديدة يجب أن يسير بالتوازي بين الابتكار كظاهرة و بين توليد الافكار كخبرة و أقدمية من أجل حل المشكلة ، أما بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا لأن المرؤوسين يرون أن ننسق في الأفكار مع الاخرين من أجل توليد الافكار الجديدة يتطلب الاستمرارية دوما في هذا التنسيق و توفير المعلومات حول مشكلات المؤسسة و هذا ما يطلق عليه التكامل و التوافقية ما يسمى حل مشكلات إبتكارية و بعث التغيير في حل المشكلات التقليدية و هذا يعد أصعب خطوة أمام المرؤوسين

جدول رقم(100)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع عشر

أملك القدرة على وضع حلول كثيرة لمشكلة واحدة									
رقم العبارة	الاقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
19	أقل من 10 سنوات	33	66%	13	26%	4	8%	50	10%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		42	84%	6	12%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الاقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (66%) و يفسر هذا لدى المرؤوسين قدرة لوضع الحلول الابتكارية و خلق أكثر من حل لها و هذا يعود إلى الرغبة في إنجاز دوما و العمل بأسلوب متجدد، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (26%) و هذا يرجع أن المرؤوس يرون بل المشكلة إذا وجدت لها حل يكتفي بها دون إعطاء حلول أخرى قد تؤدي إلى الوقوع في الحيرة بين مختلف الحلول اخرى ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (8%) و هذا يفسر ان حلول المختلفة تتطلب جهدا في حلها و قبولها و بالتالي يرون على المرؤوسين أن يتحلوا بدرجة عالية من القدرة في الابتكار لحلول و هذا يتطلب جهدا اكبرا حتى و أن تتمتع بها بالأقدمية أو خبرة فيها ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10سنوات فقد جاء موافق ما نسبته (84%) و هذا يفسر بالنظرة الايجابية نحو وضع الحلول لمشكلة واحدة و هذا يرجع إلى إكتساب الخبرة و كذا الابتعاد عن نمطية الحلول التقليدية و الابتعاد عن تكرار م فعله المرؤوس السابقين في حل مشكلات المؤسسة ، فحين جاءوا بديل محايد ما نسبته (12%) و هذا يدل أن المرؤوس قد يعتمدون على تكرار في حل مشكلات و كذا إتباع الاجراءات فقط في إنجاز و حل مشكلات العمل ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا يدل الاعتقاد بحل واحد فقط في حل المشكلة

جدول رقم(101)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العشرون

أتحمل مسؤوليتي في حال وضع افكار ابتكارية تكون خارج حدود الرسمية للمؤسسة									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
20	أقل من 10 سنوات	39	78%	0	0%	11	22%	50	100%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	أكثر من 10 سنوات	48	96%	2	4%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد جاء بديل موافق ما نسبته (78%) وهذا يدل أن لدى المرؤوس قدرًا من تحمل المسؤولية في حال وضع أفكار ابتكارية خارج حدود المؤسسة وهذا يفسر أنهم يتمتعون بدرجة عالية جد أمن المهارة في نقاش و الحوار و الحجة و الاقناع و حتى الاستفادة من تبادل الخبرات و الاستفادة منها ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (22%) وهذا يدل انه تبادل للأفكار و خبرات و تبقى تلك الأفكار و حلول داخل حدود المؤسسة فقط ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (96%) وهذا يفسر بوجود تحمل مسؤولية في حال وضع أفكار إبتكارية تكون خارج المؤسسة و لكن ليس بكل أفكار الإبتكارية بل تلك التي تكون متشابهة لها و يكون أيضا تحمل مسؤولية لتلك الأفكار التي يطرحها المرؤوسين سواء لمختلف المؤسسات أو المتشابهة أو في فروع المختلفة خاصة في مجالات إدارية و الفنية و التصورية و هذا يفسر أيضا أن المرؤوس لديهم الرغبة في إنتاج أفكار جديدة دوما في مجال العمل و أن تبادل الخبرات و الأفكار ينتج مجالا لاستمرارية المؤسسة دوما و تحقيق أهدافها و نجاحها ن فحين جاء بديل محايد ما نسبته (4%) وهذا أن أفكار المرؤوسين تكون محدودة و في مجال المؤسسة فقط ، فحين جاء بديل غير موافق يدل على عدم إستجابة العينة لهذه العبارة.

جدول رقم (102) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الواحد والعشرين

تشجعي مؤسستي في طرح الحلول الابتكارية									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
21	أقل من 10 سنوات	21	42%	14	28%	7	14%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات	40	80%	8	16%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (42%) و هذا يفسر أنه يوجد تشجيع من طرف الإدارة العليا في حالة طرح أفكار جديدة و هذا يعكس ثقافة المنظمة في حال إبتكار العمال لمؤسسة و يمثل بتعزيز إيجابي عندهم ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (28%) و هذا يدل إلى دور المناخ التنظيمي و ظروف البيئية الابتكار قد يكون إبتكار و لكن لا يوجد تعزيره ، فيحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (14%) و يري المرؤوسين لأنهم ليسوا على دراية كاملة بطرح أفكار الجديدة و المبتكرة فهم في بداية مسارهم المهني لهذا عندهم نوع من التحفظ في طرحها ، أما بالنسبة للأصحاب الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات قد اجاب بديل موافق ما نسبته (80%) و هذا يدل أن المرؤوسين يتلقون الدعم و التشجيع في حل مشكلات بطرق جديدة و مبتكرة خاصة و ان هدف هذه الحلول يساعد من إزدهار المؤسسة و زيادة الانتاج و ان هذا التشجيع شكل نوعا من الحوافز المعنوية و هي تزيد من نتطور و إحساس الفرد بقيمته وزنه المؤسسة فهي تشكل له نوعا من الاحترام و التقدير ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (16%) و هذا يفسر أن المرؤوسين لديهم محدودية عندهم في طرح الأفكار و وضع الحلول السريعة لمواجهة شكل العمل دون مراعاة بالتشجع او عدم التشجع ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبة 04% و هذا يفسر لعدم المرؤوسين بطرح أفكار الابتكارية و يكتفون بطرحها في مدة معينة أو فترة زمنية معينة فقط و لا يهتمون بالتشجيع أو عدم التشجيع .

2- أعداد ونسب الاستجابات المجال التصوري حسب متغير الأقدمية المهنية

جدول رقم(103) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني والعشرين

أقدم صورة واضحة ومقنعة للعمال لما سوف تكون عليه المؤسسة مستقبلا									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
22	أقل من 10 سنوات	28	56%	14	28%	8	16%	50	100%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	أكثر من 10 سنوات	26	52%	19	38%	5	10%	50	100%

تشير نتيجة بأن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (52%) و هذا يدل أن المرؤوسين يقدمون صورة واضحة للعمال و المؤسسة مستقبلا و هذا راجع إلى رغبة المرؤوسين في إستمرار في العمل بكل جهد و ثقافي و كذا إعطاء صورة مستقبلية لحياة المؤسسة و هذا لا يحقق في دائرة الرغبة و القدرة و الابداع و الابتكار في المرؤوسين كما أن تقديم الأفكار الجديدة تعمل على تطوير العمل و هذا يؤدي إلى الولاء في العمل لدى المرؤوسين و العمال المؤسسة و لما سوف تكون عليه المؤسسة مستقبلا ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (28%) و هذا يفسر أن العمل أو صورة المستقبلية هي صورة مرتبطة بتحقيق الأهداف قصيرة المدى أما طويلة المدى فهي خطوة صعبة لأنهم في بداية مساهم المهني فهي تتطلب نوعا من الجهد و الخبرة لإعطاء هذه الصورة المستقبلية ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (16%) و هذا يفسر أن الصورة المستقبلية لديهم غامضة فهي تقع أولا تقع أو أنهم قد يقنعون أو لا يقنعون لهذه الصورة ، اما بالنسبة للأصحاب الأقدمية المهنية أكبر من 10 سنوات ، فقد جاء بديل موافق ما نسبته (52%) و هذا يفسر تجاوب المرؤوسين لهذه العبارة و يفسر هذا أن لديهم القدرة في أداء أعمالهم و مهام المستقبلية بكل ثقة و عدم التردد و عدم تغير مواقفهم و كذا المرونة في العمل في حالة إحداث تغيرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى و تحقيق أهداف المؤسسة و هذه النقاط تساهم في إعطاء صورة مستقبلية إيجابية مدام الابتكار هو القاعدة الأساسية لديهم ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (38%) و هذا تفسير ان الصورة المستقبلية للمؤسسة قد تختلف بين المرؤوسين و هذا راجع هو رؤية مختلفة فيما بينهم نحو أساليب و طرق

العمل فالأشراك في رسم هذه صورة نوعا من أمر صعب ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (10%) و هذا يدل على نقص إعطاء هذه الصورة المستقبلية و هذا يطلق عليه غياب المرونة الذهنية و أن أساسها وعدم القدرة على الاقتناع و التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها .

جدول رقم(104) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث والعشرين

أنتبا ببعض الحلول المستقبلية للمشكلات التي قد تطرأ في نظام وعمل المؤسسة									
رقم العبارة	الإقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
23	أقل من 10 سنوات	31	62%	10	20%	9	18%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات	45	90%	3	6%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد أجاز بديل موافق ما نسبته (62%) و هذا يعود على التعرف على المشكلات السابقة فهم يقدمون من أنواع المشكلات السابقة و الحلول فينتبؤون حتى و لو بجزء بسيط منها ، فحين جاء محايد ما نسبته (20%) و هذا راجع بكون ان المشكلات قد تتغير مستقبلا او حاليا لذا التنبؤ هذا يكون محدود ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (18%) و هذا يدل ان التنبؤ هو عملية نسبية قد يتطراً أو لا يطراً و حلول تكون في حل المشكلة الأنية و المرتبطة بمشكلة الأنية و ان نتنبأ بحلول المستقبلية يكون محدودة أيضا ، اما الأقدمية المهنية أكبر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (90%) و هذا يدل القدرة و النظرة الايجابية لعملية التنبؤ و يفسر هذا إلى الأقدمية الطويلة و الخبرة و الاستفادة من مشكلات و الحلو السابقة و كذا استعمال التخطيط في تسيير عمل المؤسسة لما يسمح لهم بمواجهة المشكلات العمل من قبل حدوثها ن فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) و هذا نتيجة عدم استخدام عملية القياس بسن المشكلات السابقة و المشكلات الحالية مما يؤدي إلى ضعف التنبؤ لديهم حتى و غن كانت الخبرة و الأقدمية موجدتان ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا يفسر أن توقع او التنبؤ هو عملية صعبة فهي تتطلب حلول كثيرة لمشكلات كثرة و أن تكون هذه الحلول أيضا قابلة لتحقيق مستقبلا.

جدول رقم(105) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع العشرين

تنوع المهام التي مارستها بين مستويات المؤسسة يفدني في حل المشكلات المستقبلية									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
24	أقل من 10 سنوات	25	50%	16	32%	9	18%	50	100%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		41	82%	4	8%	5	10%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات								

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد جاء بديل موافق ما نسبته (50%) ويدل هذا أن إكتساب الخبرة و تنوع في المهام بين مستويات التنظيم او السلم الوظيفي ساهم في التعرف على مختلف المشكلات و الحلول مما يساهم مستقبلا بتعامل مع هذه المشكلات التي طرأت عليهم ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (32%) و هذا يفسر ان التنوع في مهام ليس بضرورة يؤدي على ضرورة التعرف على إجراءات العمل كلها فهي تشابه أو تختلف هذه المشكلات و الحلول ، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (18%) و يفسر التنوع في المهام انه يؤدي إلى إكتساب رؤية نحو المشكلات و لكن ليس بضروري إستخدام نفس الحلول السابقة لها ، أما بالنسبة لأصحاب الأقدمية المهنية أكبر من 10 سنوات فقد جاء موافق مانسبته (82%) و هذا يدل على الاستفاداة بنوع المهام يفيد المرؤوسين في حل المشكلات المستقبلية ، أما ما يسمى بالحساسية للمشكلات أو الانتباه لمشكلات و أن تنوع هذا قد ساهم في إكتساب في حل المشكلات و طرق تعامل معها ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (8%) و هذا يدل بنقص في الاستفادة من المشكلات و عدم توظيف الحلول التي تصلح لتلك المشكلات المستقبلية ، اما بديل غير موافق فقد جاءت مانسبته (10%) و هذا يفسر أن تنوع المهام موجودة لكن لا يركزون على نوع المشكلات و حلولها سواء بقاء منها مستقبلا أم لأنهم يركزون على المشكلة الأنية فقط.

جدول رقم(106)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس والعشرين

أستفيد من العمال الذين عندهم مهارات الابتكارية وهذا يساهم في تطوير المؤسسة مستقبلا									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	العدد		النسبة		العدد		النسبة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
25	أقل من 10 سنوات	39	%78	7	%14	4	%8	50	%100
	أكثر من 10 سنوات	43	%86	4	%8	3	%6	50	%100

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (78%) ويدل هذا أن المرؤوسين يقدمون من العمال الذين لديهم مهارات إبتكارية و العمل على تحقيق أهداف المؤسسة مما يزيد من دوره حياتها و بقاءها لأن الاحتكار و مشاركة المرؤوسين و العمال في مشكلات المؤسسة يؤدي بإنتاج افكار جديدة و تكوين اتجاه ايجابي نحو تطوير المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (14%) و هذا يدل أن المرؤوسين لا يعتمدن بشكل كبير لهذه مهارات الابتكارية ، و ربما تكون تحمل نوعا من المخاطرة أو أن تكون نتائج هذه مهارات الابتكارية لا يستخدم لمشكلات المطروحة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (8%) و هذا يفسر أن المرؤوسين أن العمال يساهمون بتطوير المؤسسة و لكن ليس بالاعتماد على مهاراتهم الابتكارية لأن هذه مهارات تتطلب نوعا من المجازفة و قدرا عالي من التركيز و التحليل و الربط ، أما بالنسبة الأقدمية المهنية أكبر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (86%) ما نسبة و هذا يفسر ان المرؤوسين يعتمدون على مهارات الابتكارية إلى عند العمال حيث يستقدمون منها و يقومون باختيار الأنسب لما يقترحونه من حول ابتكارية او تلك الافكار ثم يتطلبها المرؤوسين أو يجزؤونها و هذا يعكس صورة ايجابية للمرؤوسين و أن لديهم درجة عالية من القدرة باستفادة من آراء و مهارات العمال إذا كان الهدف واحد و هو تطوير المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل ان المرؤوسين و إن استفادة من هذه المهارات الابتكارية فقد يعوضونها تفاصيل محددة قبل البدء في تبنيها و الاستفادة منها، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) و هذا يدل أن الاستفادة من المهارات الابتكارية من العمال من اجل تطوير المؤسسة هو عملية إدراكية فقط من طرف المرؤوسين و إدراك العقبة بين ما يطرحونه من

حلول و بين مهارات الابتكارية و ان المرؤوسين سوف يركزون على تطوير المؤسسة أكثر من تركيز على الاستفادة من تلك المهارات الابتكارية.

جدول رقم(107) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس والعشرين

النظرة المستقبلية للمستجدات المحيطة تحفز المؤسسة للعمل بطرق ابتكارية أكثر									
رقم العبارة	الإقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
26	أقل من 10 سنوات	28	56%	14	28%	8	16%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات	45	90%	3	6%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد جاء بديل موافق ما نسبته (56%) وهذا يدل أن يرون المرؤوسين أن العمل بإستمرارية المؤسسة هو إحدى الرهانات التي يجب على كل العمال أن يعملون على تحقيقها بحيث أن نظرة المستقبلية فهي نظرة شاملة بين حياة الافراد للعيش و تحقيق المن و استقرار بين نظرة تنظيمية و هذا بتحقيق إلا بمثابة مل التغييرات و التطورات و الاعتماد على الابتكار الذي يدفع و يحق العمال للإبقاء حياة المؤسسة ، كما يقوم المرؤوسين على العمل بطرق ابتكارية من حيث إنشاء وحدات تعمل على تطوير العمال و تقبل التغيير و هذا يحفز على البقاء أما بديل محايد فقد جاء ما نسبته (28%) وهذا يدل على قلة الاستجابة لعملية التطوير و التغيير و التأقلم معها مما تكون النظرة المستقبلية يشوبها التردد و العمل بطرق الابتكارية تكون وفق عملية تسيير تقليدية أكثر ن فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (16%) و يفسر هذا أن المرؤوسين يجب عليهم أن تكون لديهم بعض من السمات الشخصية و مستوى من الابتكار العالي لكلي تكون لديهم نظرة مستقبلية و لديهم التقبل لتغيير و تطوير ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بدل موافق ما نسبته (90%) و هذا يفسر بأن المرؤوسين لديهم القدرة العالية بإعطاء نظرة مستقبلية تساهم بشكل كبير بالتكيف مع جميع المستجدات و التغييرات الخارجية و الداخلية مما يحفز المؤسسة بالعمل بطرق ابتكارية أكثر حيث يرى المرؤوسين أن عملية الابتكار هو ليس بالشئ الثابت فهو يربط سمات الشخصية و التنظيمية و خارجية و يتأثر بالظروف التي تساعده إما بالتطور أو الهبوط لذا نرى المرؤوسين في هذه العبارة أنهم يحفزون المؤسسة و يعملون على محافظة عليها من اجل تطويرها و استمرارها، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) و هذا يدل ان المرؤوسين نحو هذه العبارة يهتمون بإدارة

الفصل السادس عرض ومناقشة النتائج

الدوار و المسؤوليات و الصلاحيات و مهام و تطوير المؤسسة أكثر من تطبيق العمل بطرق الابتكارية و دون تحفيز المؤسسة بل العمل بجدية دون الازدواجية بين الابتكار و العمل بجدية فهم يرون في اتجاه واحد العمل بجدية نحو تطوير المؤسسة فقط أما بديل غير موافق فقد جاء بديل ما نسبته (4%) و هو ان المرؤوسين يعملون وفق التسهيلات و الامكانيات المتاحة فقط دون نظرة مستقبلية

جدول رقم(108) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع والعشرين

التعاون مع العمال دون تميز يسمح بوضع رؤيا مشتركة لمستقبل المؤسسة								
رقم العبارة	الاقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
27	أقل من 10 سنوات	39	78%	4	8%	7	14%	50
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
	أكثر من 10 سنوات	32	64%	16	32%	2	4%	50

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات قد جاء البديل موافق ما نسبته (78%) هذا يدل أن التعاون و المشاركة بدون تميز يؤدي لتحقيق الأهداف المؤسسة مما يسمح بتكوين رؤيا مستقبلية و أن المرؤوسين يتمتعون لمستوى من الاشراف و الديمقراطية ، فيحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل أن التعاون موجود و لكن لا يرتبط بالتميز او العدالة يقدر ما هو مرتبط بما يقدمه العمال من أداء ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (14%) و هذا نظرة المرؤوسين بتبني المركزية أكثر من الديمقراطية و أن التعامل و المشاركة هو الذي يسمح فقط بوضع رؤيا مشتركة للمؤسسة .

أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (64%) ويدل هذا النظرة إيجابية للمرؤوسين نحو هذه العبارة و أن التعاون مع العمال يمثل شكلا تحفيزا و تسمح هذه المشاركة لكل دون تميز العامل على الآخر لأنه هدفهم واحد هو تساوي الرؤيا المشتركة و محافظة لحياة المؤسسة أكثر ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (32%) و هذا يدل على العمل بتطبيق إجراءات العمل لكل العمال لضمان إستمرارية المؤسسة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و يفسر هذا التعاون إليه المرؤوسين على

الفصل السادس عرض ومناقشة النتائج

أنه شرح بعض تعلمات و مناقشتها فقط و الرؤيا المشتركة لمستقبل المؤسسة هو من إختصاص الإدارة العليا والوسطية فقط و تقول أنه فيه نوع من التميز أيضا.

جدول رقم(109)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن والعشرين

أساعد على منح الترقية لإصحاب الحلول الابتكارية وهذا يساعد باستمرار حياة المؤسسة أكثر									
رقم العبارة	الإقدمية المهنية	العدد		النسبة		العدد		النسبة	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
28	أقل من 10 سنوات	38	76%	10	20%	2	4%	50	100%
	سنوات								
	أكثر من 10 سنوات	47	94%	3	6%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (76%) وهذا يدل أن الترقية تمثل نوعا من الحوافز مما يدل هناك تقييم لتلك الحلول الإبتكارية و أن المرؤوسين يعملون بها لما يزيد في تطوير المؤسسة حيث تعمل هذه الترقية على تحسين الاداء و الولاء و هذا جوهر استمرار المؤسسة ، بحيث جاء بديل محايد ما نسبته (20%) حيث تشير هذه النتيجة الى أن عملية الترقية هنا تمثل اثر ضعيف من قبل لمرؤوسين ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا أن المرؤوسين ليس من هم من يحددون نظام هذه الترقية بل هو من صالح المدراء هم من يحددون هذا القرار ، اما الاقدمية المهنية أكبر من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (94%) وهذا يعني أن المرؤوسين يشجعون على إبتكار الحلول الجديدة و هذا يعود ايجابا على الاداء مما يزيدهم بالرغبة بإستمرار المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) و هذا أن المرؤوسين لا يربطون الحلول الابتكارية بالترقية ، اما بديل غير موافق جاء ما نسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

2- تحليل إستجابات العينة حول مقياس المناخ التنظيمي

1- أعداد ونسب الاستجابات مجال الاتصال حسب متغير الجنس

جدول رقم(110) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الاول

تتميز الاتصالات الادارية بالسهولة والمرونة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	01
%100	50	%4	2	%20	10	%76	38	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (76%) وهذا يدل ان عملية الاتصال موجودة داخل المؤسسة فهي تقوم على تكامل المعلومات وانه يوجد نوع من الاتصال التنظيمي الذي يقوم على تحقيق الاهداف المنظمة ما فجئ جاء بديل محايد ما نسبته (20%) وهذا اذا لعملية الاتصال تعبيرها نوع من النقص او ان عملية الاتصال تكون بين الادارة العليا دون اشراك الباقي فهي تكون على شكل اصدار اوامر والتعليمات فقط ، فحين بديل غير موافق ما نسبته (4%) تغير هذه النتيجة غياب المرونة وصعوبة في عملية الاتصال وانهم يركزون على عملية الاتصال الرسمي فقط.

جدول رقم(111) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني

تستخدم المؤسسة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	02
%100	50	%22	11	%30	15	%48	24	

تشير هذه النتيجة ان المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (48%) وهذا يدل انه فيه استخدام متوسط للقنوات الاتصال فهم يركزون على القنوات الكتابية والقناة اللفظية اكثر من القناة التقنية و التصويرية ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (30%) وهذا يدل على استخدام قناة الكتابية من طرف المرؤوس لأنها اكثر تأثير فمتى جاء بديل غير موافق ما نسبته (22%) وهذا يدل انه يوجد استخدام للقنوات لكن في حالة وجود امر ضروري فقط وبآتلي يرتكز على الاتصال التنظيمي الرسمي فقط.

جدول رقم(112)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث

تجتهد إدارة المؤسسة بإزالة المعوقات التي تعطل من عملية الاتصال								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	03
%100	50	%10	5	%4	2	%86	43	

تشير هذه النتيجة ان المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (86%) وهذا يدل على اجتهاد المرؤوسين والادارة بأزالة كل معوقات التي تعطل من عملية الاتصال فيقومون بالتأكد من مصدر المعلومات وصحتها صحة وسلامة مصدرها والجهاز الذي يوزع فيها والاشخاص الذين ارسلوا هذه المعلومات وكذا فهم المرؤوسين لهذه المعلومات لانهم هم من يمثلون المستقبل لها فهم الطرف الذي يجعل من دائرة الاتصال تكتمل كما ان المرؤوسين يتأثرون بعدة تأثيرات لهذه الرسالة من صحت فهمها وتفسيرها وتوظيف الخبرة السابقة في تحليل المعاني والرموز لإعطاء صورة سليمة واضحة كما يجتهدون في تحليل الرسالة وما تحويه قد تكون رسائل وظيفية تخاطب العقل والادارة والوظيفية والانتاج او رسائل تهديدية او قانونية ومن المعوقات التي تواجهها المؤسسة مواجهة الرسائل الغير مباشرة مثل التغيرات الخارجية التطورات وكذا القناة التي ارسلت عن طريقها الرسالة وتعد القناة اللفظية اخطر قنوات التي تشكل معوقا كثيرا فهي تكون في حيز الدعاية و الاشاعة وتأثر بالاتصال الغير الرسمي لذا فالمؤسسة تعمل على ازالة هذه المعوقات بكل جهد ، فحين جاء بديل محايد (4%) ويدل على التغيرات عملية الاتصال والاجتهاد في حماية هذه المعوقات فهي من مسؤوليات الادارة العليا ولا يتخاذلون فيها الا في حالة تفويض السلطة فمدراءهم من يسقلون هذه الرسائل ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (10%) وهذا يدل أن عملية محاربة المعوقات تكون من طرف المدراء فقط .

جدول رقم(113)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع

نظام الاتصال في المؤسسة يتميز بتوفير المعلومات الصحيحة واللازمة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	04
%100	50	%6	3	%0	0	%94	47	

تشير هذه النتيجة ان المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (94%) وهذا يبين ان نظام الاتصالات في المؤسسة يعمل على توفير المعلومات الصحيحة لان نظام الاتصال يقوم على نظام الاتصال الرسمي ونظام الاتصال الغير رسمي فمؤسسة تعتمد على الاتصال الرسمي من حيث مدى إستجابة العمال للأوامر

والتعليمات وما تحمله من عملية اتصال رسميا وكذا فهم المعلومات ومدى تفاعل عمال المؤسسة بحيث اذا كان نظام الاتصال الرسمي يحمل معلومات صحيحة فإنه سوف يعزز بالتفاعل الايجابي واذا كان العكس سوف يؤدي الى عدم التعاون والتفاعل ، اما في حال نظام الاتصال الغير رسمي فهو يدخل ضمن العلاقات الانسانية ومصير هذه المعلومة من بحيث هل تبقى صحيحة ام تقع في دائرة التشويه و تحريف او حذف في معنى الرسالة ولذا ان عدد العمال كثير في المؤسسة يؤدي لتشويه هذه المعلومات وطريقة نقلها وهنا اذا كانت معلومات صحيحة فإنه يقع التعاون وتحقيق أهداف المؤسسة ومن يوتر على اداء المؤسسة لذا يلاحظ انه يوجد اجتهاد كبير من طرف المرؤوس حول نظام المؤسسة من حيث توفير المعلومات الصحيحة واللازمة داخل وخارج المؤسسة وضمان سلامة وصحة هذه المعلومات ، حيث جاء بديل محايد (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة حين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) وهذا لاعتماد المرؤوسين على عملية الاتصال الرسمي المحظ.

جدول رقم(114)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس

استخدم الاسلوب الشفوي في عملية الاتصال من أجل إنجاز المهام								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	05
100%	50	0%	0	10%	5	90%	45	

تشير هذه النتيجة ان المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (90%)وهذا يدل ان الاسلوب اللغوي يستخدم في عملية الاتصال لانجاز المهام الموكلة للعمال حيث يسمح هذا النوع من الاتصالات بأن يكون مباشر بين مصدر الرسالة ومستقبلها تكون مباشرة وجه لوجه ويأخذ شكل الاجتماعات والمفاوضات وتكون ردة فعل مباشرة مما يؤدي لتبادل الافكار سريعا والاستجابة الفورية ايضا ويمكن تصحيحها وتعديلها اثناء الاتصال لتكون كما يتماشى مع عملية الاتصال الرسمي ، ولذي ينشأ عنه تفاعل اجتماعي بين الادارة و العمال ويتميز بالحركة و التجديد والتغيير ويتم عبر اتجاهات سواء كانت متعددة او أحادية وهو يسمح بالتفاعل داخل بيئة المؤسسة لذا نجد ان المرؤوسين يعتمدون عليه وبشكل مباشر في انجاز المهام الموكلة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) وهذا يدل على رغبة المرؤوس بإستعمال الاتصال الرسمي واعتماد على الاتصال الافقي لإنجاز المهام الموكلة ولت من صالح الادارة العليا فقط .

جدول رقم(115)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس

أستخدم الاسلوب الكتابي في عملية الاتصال من أجل إنجاز المهام								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	06
%100	50	%4	2	%0	0	%96	48	

تشير هذه النتيجة ان المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (96%) وهذا يدل ان بأن الاسلوب الكتابي يستخدم في عملية الإتصال لإنجاز المهام الموكلة للعمال حيث تعتمد هذا النوع من الاتصال على الاسلوب الكتابي من حيث كيف تنقل المعاني بالكتابة وهو يأخذ الاسلوب الرسمي وترخصه ويوزعه على الجهاز الاداري حيث يقوم على الدقة من حيث توضيح المعاني والافكار ويعيد عن الغموض و التعقيد تم تحديد شكل هذا الاتصال حيث تأخذ شكل التقارير حت تحتوي على عرض الحقائق ويتصل تحليلها ثم تبسيطها ويطلبها المدير دوما كما تستخدم كمرجع مستقبلا ، الكتيبات ودليل المراسلات يعتمد المرؤوسين كرسالة موجهة تخص جماعات العمل من اجل انجاز المهام والاعمال الموكلة لهم الشكاوي تعد ايضا من الاسباب الكتابية في المؤسسة تدخل في عملية الاتصال من حيث انها تكتب وترسل ومن الرسائل التي يستخدمها المرؤوسين خاصة في الحالات العاجلة هي الملصقات تكون داخل الاقسام والورشات وتكون اما معلومات جديدة او اعلان واخبار يبلغها المرؤوس وهي تأخذ شكل الاتصال الرسمي ويكون في الغالب بين الادارة العليا وتوجيه عبر الخرائط التنظيمية وقنوات التوجيه والتي تكون في الجهاز الاداري ومن الملاحظ ان المرؤوسين يعتمدون عليها في انجاز المهام الموكلة لدى العمال، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) وهذا لإن المرؤوسين ينظرون إلي أن هذا نوع من الاتصال الكتابي يدخل العمال في الغموض وسوء الفهم وتزويد المنظمة بالبيانات الخاطئة مما يؤدي الى معالجة الامور فيه .

جدول رقم(116)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع

الاتصالات الغير الرسمية بين عمال المؤسسة تساعد في تقوية العلاقات الانسانية								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	07
%100	50	%0	0	%8	4	%92	46	

تشير هذه النتيجة ان المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (92%) وهذا يدل ان الاتصال الغير رسمي بين عمال قد يوتر في تقوية العلاقات الإنسانية من حيث أنه إتصال يتم بين عمال المؤسسة ويكون دون قواعد تنظيمية ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة وأنه يتسم بالحركة والتغيير والتجديد ويحدد بطريقة غير مقننة وتكون شفوية وغير مؤكدة وهو يمتد حتى خارج الاوقات الرسمية للعمال فقد يلتقي العمال في غير اوقات الرسمية للعمل ويتجادبون اطراف الحديث مما تشكل تنوع الافكار حول المعلومة الواحدة كما يأخذ غالب المرونة ايضا فقد تجمعهم الحاجات المتشابهة فيتشاركون ويحددون المكاتب أو الأقسام ومناقشة المعلومات لذا نجد بأن الاتصال الغير رسمي بين العمال يؤدي تقوية العلاقات الإنسانية ممايزيد من رفع روح المعنوية بين العمال ،فحين جاء بديل محايد ما نسبته(92%) وهذا يدل على ان المرؤوسين يرون أن في الاتصال الغير رسمي يحمل نوعا من عدم الصدق والامانة ويؤدي الى تشويه المعلومات وتزويد المنظمة بالبيانات الخاطئة مما يؤدي الى صعوبة في معالجة الامور لاحقا،فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

2- أعداد ونسب الاستجابات مجال الهيكل التنظيمي حسب متغير الجنس

جدول رقم(117)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن

يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الاعمال في المؤسسة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	08
%100	50	%0	0	%4	2	%96	48	

تشير هذه النتيجة ان المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (96%) وهذا يدل أنه يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي وطبيعة المهام والاعمال التي يمارسها المرؤوسين من حيث تناسب المرؤوسين وفق مهامهم فهم يمثلون المسيرين الوستاء بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا وتناسب الهيكل التنظيمي بخلق تعاون وهنا يكون إيجابي من خلال تجمع النشاطات والوظائف ثم تقييم تقييمات إدارية وتحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل

إدارة وعلاقتها بإدارة أخرى لذا نجد أن الهيكل التنظيمي يتوافق وطبيعة أعمال المؤسسة، فحين جاء بديل محايداً نسبته (4%) وهذا يدل أن المرؤوسين يرون الهيكل التنظيمي قد يكون سلبياً في حالة عدم وضوح وتقسيماته يؤدي إلى عدم توافق ، فمنه جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(118) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع

يتميز الهيكل التنظيمي بالتصميم الجيد								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	09
100%	50	8%	4	10%	5	82%	41	

تشير هذه النتيجة ان المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (82%) وهذا يدل أنه وهذا يقران الهيكل التنظيمي في المؤسسة تصميمه جيداً فهو يقوم على تجميع النشاطات في شكل وظيف ووضوح وصف متكامل لكي وظيفة كما يتح أيضاً الخرائط تنظيمية ودليل التنظيمي ويتضمن كل قسم من أقسام المؤسسة يتصف بالمرونة والبساطة وسهولة فهو متفاعل ومتغير وقابل لتعديل حيث أن المدراء والمرؤوسين والعمال كلهم يشاركون في بناءه وتطويره ليواكب المقرات الداخلية والخارجية فهو متطور ومتغير كل ما دعت الحاجة إلى ذلك وهو يوصف بالتصميم الجيد ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) وهذا يدل على إتباع تقييمات نمطية ، فحين جاء بديل غير موافق (8%) وهذا يدل نفس نتيجة بديل محايد لانهم يرون أن الهيكل التنظيمي في حالة تغير تصميمه يؤدي إلى نوع في عدم التقبل لهذا التغيير وكيف يتجاوب العمال مع هذا التغيير .

جدول رقم(119)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العاشر

يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	10
%100	50	%6	3	%16	8	%78	39	

تشير هذه النتيجة ان المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (78%) يدل أنه يوجد مرونة كافية في الهيكل التنظيمي حيث يستطيع المرؤوسين التدخل في تعديله وهذا من أجل تحسينه وتطويره وجعله قابلة لمواجهة الثغرات او المشكلات وخلق ما يناسب له سواء من عمال لديهم كفاءات اكثر او تخصيص الاعمال ولقيم الاعمال لذا نجده مرن ،فحين جاء بديل محايد ما نسبته (16%) وهذا لان المرؤوسين يرون أن صلاحية التعديل والتغيير تكون من طرف المدراء أو من يمتلكون السلطة الكافية في تعديله و تغييرات ، فحين جاء غير موافق (6%) وهذا لأنهم يرون أن الهيكل التنظيمي مرتبط بتطبيق المهام فقط وان التغيير لا يكون إلا عن طريق أمر الضرورة الى غياب الابتكار فيه وإتباع نمط تقليدي سابق فقط .

جدول رقم(120)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الحادى عشر

يساعد تقسيم الاعمال في تحقيق أهداف المؤسسة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	11
%100	50	%4	2	%8	4	%88	44	

تشير هذه النتيجة ان المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (78%) يدل أنه يعبر أن تقسيم الاعمال يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة بدرجة عالية حيث يساهم هذا التقييم في تنظيم الوظائف ومهام والاعمال كما أن هذا التقييم يقوم المرؤوسين بإشراف عليه حيث يناسبون كل تخصص بطبيعة المهام و الوظائف ويعتمدون على وصف الوظائف لخلق هذا التقييم الاعمال فوظائف الادارية تختلف عن الوظائف الانتاجية او التسويقية وهذا يقوم المرؤوسين بتقييم هذه الاعمال بما يناسب هذه الوظائف وهذا يساهم بشكل كبير في تحقيق أعمال المؤسسة، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) وهذا يعبر بغموض تقييم الأعمال وربطها مع الأشخاص المناسبين لها ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) وهذا يدل أن المرؤوسين يهتمون بتنفيذ سير الاعمال دون تقييم الاعمال والعمل على تحقيق أهداف المنظمة فقط .

جدول رقم(121)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني عشر

هناك تناسب بين المؤهلات وتخصصات رؤساء المؤسسة مع المهام والواجبات								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	12
%100	50	%6	3	%8	4	%86	43	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (86%) يدل أنه وهذا يعبر بأن الرؤساء لديهم تناسب مع مؤهلاتهم وتخصصاتهم بما يتوافق مهامهم وواجباتهم وأنهم يتوافقون ضمن الهيكل التنظيمي وما يصلح لهم مع إمكانياتهم وهذا الانسجام و التوافق يؤدي الى إدراك مدى مسؤولياتهم في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها ومتابعة أعمالها والاشراف الجيد وتحمل المسؤولية وكذا ممارسة الصلاحيات من خلال متابعة جميع المهام والواجبات والتأكد من تنفيذها على أحسن وجه وتجنب الأخطاء لذا فضرورة التناسب بين المؤهلات والتخصصات ضرورة حتمية لدى المرؤوسين في مؤسسة سوناطراك واي إختلاف في هذا التناسب يؤدي إلي خلل في الوظائف وتأدية المهام والواجبات ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) وهذا يدل على أن المرؤوسين يعملون على سير عمل المؤسسة وتأدية المهام والواجبات ولكن دون تناسب التخصصات يقدر تناسب الخبرة فقط ،فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) وهذا يدل على عدم تناسب التخصص والمؤهل لدى رؤساء الاقسام والعمل فقط تحقيق أعمال المؤسسة وأهدافها .

جدول رقم(122)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث عشر

هناك وصف وظيفي محدد ومكتوب لكل وظيفة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	13
%100	50	%0	0	%10	5	%90	45	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (86%) يدل أنه يوجد وصف وظيفي محدد ومكتوب لكل وظيفة حيث يقوم المرؤوسين بإعداد وثيقة إدارية يكتب فيها اسم الوظيفة والمسؤول المباشر على العمل هذه الوظيفة ومكان عمله والواجبات التي يقوم بها في هذه الوظيفة والمؤهلات والتخصص المناسب لها وموقع العال في هذا الهيكل التنظيمي واي قسم ينتمي في المؤسسة سوناطراك تعتبر هذه الوثيقة وتعد مرجع أساسي لتقييم أداء العامل أيضا فهي أمر ضروري و معمول به، فحين جاء بديل محايد جاء ما نسبته (10%) وهذا يعبر بأن فيه وصف وظيفي ولكن ليس مربوط بالضرورة في الهيكل التنظيمي فقد نجد

عمال لديه خبرات إدارية لكن يمارسون أعمال أخرى مثل التسويق، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

جدول رقم(123) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع العاشر

يسمح الهيكل التنظيمي بالتعاون بين المستويات الادارة العليا والدنيا								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	14
%100	50	%0	0	%16	8	%84	42	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (84%) يدل أنه يوجد تعاون بين الادارة العليا و الدنيا لان الهيكل التنظيمي الموجود بالمؤسسة مرتبط بمجموعة من النقاط أهمها إرتباط الهيكل التنظيمي ببيئة المؤسسة حيث تتميز بالاستقرار وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي يكون بسيط وبعيد عن التعقيد إرتباطه أيضا بقوة وسيطرة تسيير المرؤوسين حيث أن المرؤوسين في تفويض السلطة وإتخاذ القرارات التي تكون سليمة وموضوعية فهي تؤدي الى قوة في الهيكل التنظيمي عكس أن تكون القرارات ضعيفة تؤدي ضعفه وبالتالي لا يكون هناك عدم التعاون بين الادارة العليا التي تفرض قرارات ضعيفة ولا تخدم الهيكل التنظيمي خاصة إدارة الدنيا التي لا تتقبل هذه القرارات الضعيفة وهنا ينشأ صراع بين الادارة العليا والادارة الدنيا نلاحظ ان الهيكل التنظيمي ساهم بدرجة كافية بزيادة التعاون بين مستويات الادارة، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (16%) وهذا يعبر أن المرؤوسين يهتمون بإعطاء الاولوية للإدارة الدنيا دون النظر في ضرورة التعاون او لانهم ملزمون بتحقيق اهداف المنظمة، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

3- أعداد ونسب الاستجابات مجال القيادة حسب متغير الجنس

جدول رقم(124) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس عشر

يساهم نمط القيادة في تقدم عمل المؤسسة بشكل كبير								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	15
%100	50	%4	2	%6	3	%90	45	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (90%) يدل أنه يوجد نمط القيادي في المؤسسة له تأثير على المرؤوسين لأن صلاحية المرؤوسين تشمل تفويض السلطة من طرف المدراء و هذه النقطة

تساهم في سير عمل المؤسسة فإذا كان نمك ديمقراطي سوف يكون نظام الاشراف جيد و مرن و إذا كان دكتاتوري فإنه يشوه الصراع و هكذا مع باقي أنماط القيادة ، كما أن اختلاف بين المرؤوسين في قدراتهم و خبراتهم و قيمهم و استجاباتهم و ميلهم إلى استقلالية العمل و تحمل المسؤولية يجب أن يتناسب مع الأسلوب القيادي السائد و مع المناخ التنظيمي السائد و أيضا العمل على تحقيق أهداف المؤسسة ، لذا نجد أن النمط القيادي يساهم في تقدم و تطور عمل المؤسسة بشكل كبير ، فحين جاء بديل محايد ما نسبة (6%) و هذا يفسر أن المرؤوسين يتبعون تعليمات فقط دون الطلب بتفويض السلطة لهم ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبة (2%) و هذا يفسر بأن المرؤوسين يربطون تفويض الصلاحية حسب موقف فقط دون أن يتدخلوا في إتخاذ القرارات كما أنهم لا يراعون أسلوب أو نمط القيادي بقدر ما يراعون تنفيذ الموقف فقط .

جدول رقم(125)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس عشر

هناك ثقة بين المرؤوسين والعمال مما يؤدي الي إنجاز الاعمال بسهولة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	16
100%	50	14%	7	16%	8	76%	38	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (76%) يدل أنه يوجد قدرا كافيا من الثقة بين المرؤوسين و العمال و هذه الثقة تسمح بالتعاون و سير العمل بطريقة سليمة ، كما أن هذه الثقة تخلق نوعا من العلاقات الإنسانية أو ما يطلق عليها القيادة الغير الرسمية و هي قيادة يمارسها عمال المؤسسة وفقا لقدراتهم و درجة انتمائهم للمؤسسة و هذه القيادة الغير الرسمية قد تكون في مستوى الإدارة التنفيذية أو المباشرة و هذا يسمح بالإنثناء و التعاون و المشاركة و مناقشة و فيها أيضا الحركة و الانسياب في التعامل كل هذه النقاط تعزز من وجود نوع من الثقة المتبادلة بين المرؤوسين و العمل مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته(16%) و هذا يدل أن المرؤوسين الذين أجابوا بهذه النسبة يفضلون التعاون و لكن وفق القيادة الرسمية و التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة و يجب تطبيق الأوامر و التعليمات هم من يمارسون سلطة تنفيذ الاعمال و المحددة بمركزهم الوظيفي و وفق القوانين و اللوائح المعمول بها و ما على العمال إلا بتنفيذ فقط ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته(14%) و هذا يفسر أن على العمال أنهم مرتبطون بأهداف و بيئة المؤسسة و لا يمكن تجاهلها و في حال عدم التعاون يجب فرض قيود لتعديل سلوكياتهم فهم لا يهتمون بالثقة بقدر ما يهتمون بتحقيق أهداف المؤسسة و في حال عدم التنفيذ سوف تفرض عليهم عقوبات قانونية لتعديل سلوكياتهم .

جدول رقم(126)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع عشر

هناك تفويض لبعض الصلاحيات من طرف المرؤوسين للعمال للمستوى الإداري الأدنى								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	17
%100	50	%14	7	%36	18	%50	25	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (50%) يدل أنه يوجد فيه نوع من تفويض بعض الصلاحيات بين المرؤوسين و العمال للمستوى الإداري الأدنى و هذا من أجل أنه فيه الأعمال و المهام هي من صلاحية الإدارة الدنيا و هم من ينفذونها و عندهم أيضا الخبرة في تنفيذ تلك المهام و العمال من أجل تسيير العمل دون تعطيله و يطلق هذا النوع من الصلاحيات نحو مستوى الإدارة الدنيا بنمط القيادي التشاركي الديمقراطي و هو أن المدير أو المرؤوسين يتقون في أداء و مستويات الإدارة الدنيا فيشجعون قراراتهم و يمنحون بعض الصلاحيات ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (36%) و هذا يفسر أنه في مستوى محدود من تفويض في نقاط معينة و تأخذ شكل إجتماع بين المرؤوسين و ممثل من إدارة الدنيا ينوبهم و يعملون على إعطائه تسيير صلاحيات العمل و يأخذ فترة محددة فقط ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (14%) و هذا يدل أن المرؤوسين لا يفضلون الصلاحيات لمستوى الإدارة الدنيا و هذا قرارات المرؤوسين تكون فردية كما أن الإدارة الدنيا تغيب عنها التغذية الراجعة فيها و بالتالي لا يوجد تفويض للصلاحيات بين مستوى الإدارة العليا و الدنيا .

جدول رقم(127)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن عشر

يسمح المرؤوسين بمشاركة العمال في إتخاذ القرارات في المؤسسة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	18
%100	50	%4	2	%8	4	%88	44	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (88%) يدل أنه يوجد قدرا كافيا بسماع المرؤوسين بمشاركة العمل في إتخاذ القرارات و هذا يعطي نوعا من الحوافز المعنوية و يخلق دافعية العمال بتحسين و تطوير المؤسسة ، كما أن هذه المشاركة تعمل على التعرف أكثر على مستويات التفكير عند العمال كما أن هذه المشاركة تقوي مستوى الثقة و التعاون و بين المرؤوسين و العمال و يطلق علي هذا النوع من القيادة بنمط التشاركي الديمقراطي حيث يثق المرؤوسين بالعمال و يشاركونهم في صنع القرارات كما

أن نوع الإتصال يكون تنازلي و لا يستخدم العقاب و كما أن المرؤوسين يستخدمون الحوافز الايجابية مع العمال مما يساهم في إتخاذ القرارات سليمة يعتمد عليها بكل ثقة و تطبقها بكل جدارة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل أن إتخاذ القرارات ليست بعملية السهلة فهي من صلاحية الإدارة العليا فقط ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (14%) و هذا يدل أن صلاحية إتخاذ القرارات هي مسؤولية كبيرة و لا يحق لأحد المشاركة فيها فهي من طرف الإدارة العليا و هي نسبة تتوافق مع بديل محايد.

جدول رقم(128)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع عشر

يطبق المرؤوسين مبدأ المساواة مع جميع العمال دون تفرقة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	19
100%	50	6%	3	14%	7	80%	40	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (80%) يدل أنه يوجد مبدأ العدالة و المساواة بين العمال فهم سواسية حيث يقوم هذا المبدأ عند المرؤوسين على تكافؤ الفرص في الأجور و الحوافز و ساعات العمل و واجبات الوظيفة بين العمال في المؤسسة ، كما أنهم أيضا متساون بتطبيق القوانين عليهم و تشملهم جميع اللوائح و القوانين دون تفرقة بين عامل و آخر مهما كان موقعه في السلم الوظيفي في المؤسسة و هذا يخلق لدى العاملين بوجود عدالة تنظيمية سواء كانت عدالة إجرائية أو تعاملية أو أخلاقية أوتوزيعية حيث أن هذه العدالة بسيطة تربط بشكل مباشر لنوع المناخ التنظيمي السائد لمؤسسة فحين جاء بديل محايد ما نسبته (14%) و هذا يدل أنه يوجد بعض التجاوزات القانونية و غالبا ما يتعلق بالنظام الداخلي للمؤسسة و تسهيل أوقات الدخول و خروج العمال فقط تكون في بعض الأحيان التفرقة فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) و هذا يدل صعوبة تطبيق بعض اللوائح و القوانين فقد يتعادلون في مبدأ العدالة التوزيعية و يختلفون في العدالة الإجرائية و يصعب التوازن فيها .

جدول رقم(129)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العشرون

أستخدم كلمات الثناء والمدح وهذا يساعد في سير عمل المؤسسة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	20
%100	50	%0	0	%16	8	%84	49	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (84%) يدل أنه يوجد حوافز معنوية يساعد في سير العمل حيث تشكل كلمات المدح والثناء زداة في التقدير في ذاته و يخلق له دافع داخلي في شخصية و يزيد من قيمته بين الآخرين مما يجعل من العمال يقبلون على اداء أعمالهم بمستوى عالي كما أن هذا التحفيز المعنوي يزيد برضى العامل على نفسه و على المؤسسة أيضا مما يزيد من خلق دافعية و إنجاز في الاعمال و المهام لذا نجد أن المرؤوسين يستخدمون المدح كتشجيع العمال في المؤسسة ،فحين جاء بديل محايد ما نسبته (16%) و هذا يدل أن العمال يجب أن يتجاوزون أعمالهم فهم يتقاضون عليها راتب شهري مقابل ما يعملونه فلماذا كلمات الشكر و التقدير لأنهم الحافر المادي لديهم أكثر من الحافز المعنوي ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(130)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الواحد والعشرون

يلتزم المرؤوسين بتطبيق التعليمات والانظمة إلتراما شديدا								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	21
%100	50	%0	0	%4	2	%96	48	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (84%) يدل أنه بأن المرؤوسين يطبقون كل التعليمات و الأنظمة إلتراما شديدا حيث تكون هناك تعليمات و أنظمة صارمة يطبقها المرؤوس على العمال و التي تكون صادرة إما من المدير أو المرؤوسين الذين يكون تحت تفويض السلطة و يخضع العمال إلى شرط التأديب فالمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن توجد جميع سلوك العمال و تطبق العقاب و العقاب المتوقع و المناسب الذين لا يلتزمون بقواعد و قيم و قوانين المؤسسة و على جميع المخالفين تفرض العقوبة و دون تفرقة و هذا يساعد في إستقامة العمال و كذا بعث شعور تطبيق العدالة التنظيمية خاصة عدالة التعاملات لذا فإنه يوجد فعلا صارمة في تطبيق هذه التعليمات و الأنظمة في المؤسسة يطبقها المرؤوسين ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (4%) و هذا يدل على تطبيق التعليمات و الأوامر تكون من طرف المدير

نفسه لأنه هو من يمتلك الأحقية الأكبر في تسيير المؤسسة و فرض العقوبات ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(131)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني والعشرون

يوفر المرؤوسين للعمال الدعم الازم في حال الابتكاري المؤسسة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	22
100%	50	0%	0	10%	5	90%	45	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (90%) يدل أن المرؤوسين يشجعون العمال في حالة التغير و الابتكار و هذا يعكس أيضا نوع المناخ التنظيمي الإيجابي و الفعال مما يزيد في تطور و تمنى أداء المؤسسة خاصة و أن طبيعة ذو نظام مؤسسة سونطراك حساس فهو دوما يعيش على واقع المنافسة و التأثيرات الخارجية و الأسعار و البحث عن نقاط التسويق كلها تجعل منها مؤسسة تدعم روح الابتكار و التغير و لكل العمال دون إستثناء و هو ما يطلق عليه روح المبادرة و هي تشجع العمال على بعث روح المبادرة و التحديد و الابتكار و العمال بروح الفريق الواحد و يساهم هذا الدعم أيضا بزيادة الولاء التنظيمي وتحسين جودة العمل زيادة كمية الأداء رضى الوظيفي و هذه كلها متغيرات تنظيمية إذا كانت إيجابية فهو يساعد على تحدي و مواجهة الازمات و بطرق إبتكارية لذا فإننا نجد أن في مؤسسة سونطراك دعم إيجابي و تام للعمال في حال الإبتكار و التغير ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) و هذا يدل على عدم إهتمام المرؤوسين بورح المبادرة و الهدف هو العمل ضمن دائرة تأدية المهام و العمال الموكلة فقط ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(132)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث والعشرون

الرؤساء واضحون في رسالتهم وأهدافهم نحو ما يقومون به في المؤسسة								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	23
100%	50	8%	4	6%	3	86%	43	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (86%) يدل أن رؤساء يعرفون ماذا يفعلون و أين يردون أن يصلو و ما هو الأصح لحياة المؤسسة فالرسالة و الهدف محددين وفق خطوات مدروسة و سليمة فالرسالة هي العمل على تحقيق أهداف المؤسسة و مسايرة كل الثغرات الحاصلة و الهدف هو بقائها

مدة أطول و مواجهة لكل المنافسات فمسؤولية التي تقع على عاتق المرؤوسين ليست سهلة فهم عندهم التزام تنظيمي نحو مؤسسة و المهام و الواجبات الموكلة لهم و هذا ما يطلق عليه الالتزام المستمر و هو تكريس المرؤوسين لكل قدااتهم و مجهوداتهم و خبراتهم و توظيفها في المؤسسة و هذا يقابله تضحيات من طرف المرؤوسين أهمها الابتعاد عن الأنانية و رغبة التملك و أن الرغبة تكون هي رغبة بقاء من أجل الحفاظ على بقاء حياة مدة أطول و تحقق مصالح المؤسسة و العمال على تحقيق مصالحه ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) و هذا لأن المرؤوسين لا يميلون إلى فكرة الالتزام المستمر فهي ترتبط لمدة معينة فقط ، و أن أنظمة و قوانين تغير من فترة إلى أخرى ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (8%) و هذا يدل على أن المرؤوسين أن رغبة الرؤيا و الهدف المدير هو من يحدد و يرسم لهم خطوات واضحة و المرؤوسين يطبقون فقط هذه الرسالة من صلاحية المدير فقط و ليس المرؤوسين .

4- أعداد ونسب الاستجابات مجال التكنولوجيا حسب متغير الجنس

جدول رقم(133) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع والعشرون

تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية والعمل بها								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	24
100%	50	0%	0	10%	5	90%	45	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (90%) يدل بأن المؤسسة تستخدم التكنولوجيا و خاصة تلك المتطورة فهي تساعد في تسهيل إنجاز الاعمال لأنها مرتبطة دوما بالتغير و التطور و كذا وجود برمجيات تساهم في تبسيط العمليات و تكون مسايرة مرنة كما أنها تستخدم مهندسين و تقنيين لديهم المهارة الكافية في مجال التكنولوجيا كما تقوم المؤسسة بإعداد دورات تدريبية للمدراء و المرؤوسين و العمال في جميع مستويات التعلم كما أن المناخ المؤسسة من فهو يقوم بإدخال أحدث التكنولوجيات بيئة العمل ، لذا نجد أن المؤسسة تحرص على مواكبة تطورات التكنولوجيا و العمل بها ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) و هذا يفسر أن يوجد معارضين لتدخل الألة في بيئة الإنسان لأنه في بعض الأحيان قد تواجه المؤسسة مشكلات تتطلب قدرة من تفكير البشر و إيجاد حلول و توظيفها و ليس الاعتماد التام عليها ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يفسر عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(134) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس والعشرون

التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة تؤدي في إنجاز الاعمال وتحسين جودة الخدمات								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	25
%100	50	%0	0	%6	3	%94	47	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (94%) يدل أن التكنولوجيا تؤدي إلى إنجاز الأعمال و تحسين جودة الخدمات من أن التكنولوجيا هي نوع من أنواع التقنية تعمل على تحويل الموارد إلى المخرجات النواتج مما يسمح لها بالتعامل الفوري مع العملاء و شركات و تقديم أفضل خدمة على مستوى كما يقوم المرؤوسين أيضا بتوفير مناخ تنظيمي يتماشى مع نوع الخدمات التي توفر المؤسسة و هذا يساعد في بقاء و الاستمرار و مواكبة المستجدات ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) و هذا يفسر أن المرؤوسين يعتمدون على تكنولوجيا من أجل سير العمل و أن تكنولوجيا خدماتية أكثر من أنها تكنولوجيا تركو على جانب إداري فقد فحين أن المؤسسة ترتبط بجوانب خدماتية التجارية ، إدارية ، فنية و تقنية ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(135) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس والعشرون

التكنولوجيا التي توظفها المؤسسة سهلة الاستخدام								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	26
%100	50	%12	6	%8	4	%80	40	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (80%) يدل أن التكنولوجيا سهلة مرتبطة بين رؤساء و هذا يرجع إلى ضرورة مواكبة التطورات و كذا دورات التدريبية التي يتلقاها المرؤوسين للعمل بتكنولوجيا المؤسسة و كذا وجود مهندسين ذو كفاءات عالية و وجدو برمجيات تتماشى وظيفية المهام و الاعمال المنجزة ، كما أن الاطلاع الدائم و تبادل المعلومات و البيانات يسمح للمرؤوسين بتنسيق بين الإدارات و الأقسام مما يضمن عندهم السهولة في تعاملات و سير العمل بشكل إيجابي ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل أنه يوجد بعض غموض في إستعمال تكنولوجيايات البرمجية فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (12%) ويفسر هذا أن لدى بعض المرؤوسين نوع من الصعوبة و الخوف في إستعمال برمجيات خاصة تلك المعقدة فهم يوظفون معهم مهندسين البرمجيات في تسير أعمال المؤسسة.

جدول رقم(136)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع والعشرون

ساعدت التكنولوجيا بتقليل الجهد المبذول في العمل								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	27
%100	50	%0	0	%4	2	%92	46	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (92%) يدل أن التكنولوجيا ساعدت بتقليل الجهد لمبذول و هذا نتيجة إصغاء عامل السرعة و دقة في معالجة المعلومات و ان العمليات المنطقية لتلك البيانات و عمليات التكنولوجيا ساهمت في راحة الجهد الفكري و البدني خاصة نقل المعلومات بين مكان إلى آخر و تنقل و السفر ، مما حث أصبح الايميل و مواقع التواصل الاجتماعي أفضل وسيلة لتحقيق الجهد المادي و البدني و عقلي كما أن أرشفة الملفات و تسجيلها أصبحت متاحة وفق برمجيات سهلة ساهمت بشكل كبير جدا بتقليل الجهد المادي و البدني و العقلي مما تتيح عنه مخرجات أكثر جودة و تحقيق نتائج أفضل ، كما أنها ساهمت بتقليل من حوادث نتيجة تنقل المرؤوسين بين البلدان من جل إنجاز المهام الموكلة فأصبح الايميل بكبسة زر تسهيل هذا الجهد ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (4%) و هذا يدل على إعتقاد بعض المرؤوسين على إنجاز مهام بأنفسهم و بذل نوع من جهد فيها ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبة ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(137)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن والعشرون

تتطابق التكنولوجيا المؤسسة مع طبيعة المهام والاعمال								
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	28
%100	50	%0	0	%8	4	%92	46	

تشير هذه النتيجة أن المرؤوسين جاء بديل موافق ما نسبته (92%) يدل يفسر أن التكنولوجيا تتوافق و تتطابق مع طبيعة المهام والاعمال بحيث أن المرؤوسين يقوم بتحديد أهم المعطيات و البيانات التي يعملون بها و التي تتطلب معالجات معينة ، أما أنه يوجد مستوى من الإدارات تتطلب نوعا من التكنولوجيا و سرية المعلومات و هم المسؤولون عن معالجتها دون غيرهم من العمال و هذا التناسب بين المهام و الأعمال و أساليب التكنولوجيا المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات يعمل على العمل على تحقيقها و تنفيذها و هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فكل عدم تناسب بين المهام و الأعمال و أساليب تكنولوجيا ينتج عنه نتائج سلبية و

هذا يؤثر على سير عمل المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل أنه في بعض الأحيان لا يكون هناك نوافق و تطابق بين المهام و الأعمال و أساليب التكنولوجيا و يوكلون المهندسين لإنجاز هذه المهام و الأعمال لأنهم يقعون في بعض الأحيان في عدم وعي لأساليب تكنولوجيا و فهم معطياتها، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبة ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

1- أعداد ونسب الاستجابات نمط الاتصال حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم(138) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الاول

تتميز الاتصالات الادارية بالسهولة والمرونة								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
01	ثانوي	29	58%	16	32%	5	10%	50
		50	100%					
	تكوين مهني	39	78%	3	6%	8	16%	50
		50	100%					
	جامعي	42	84%	5	10%	3	6%	50
		50	100%					

تشير هذه النتيجة أن بديل موافق جاء مانسبته (78%) و هذا يدل وهذا يفسر ان هناك درجة متوسطة من السهولة المرونة وهذا راجع أن أصحاب المؤهل يعتمدون على نوع من شبكة الإتصالات وهي إتصال العجلة والذي يكون فيه إتصال عن طريقة المدير أو المرؤوس واحد فقط من قمة الهرم إلى المرؤوسين مباشرة دون تدخل وسيط ويقوم المرؤوسين بإصدار أوامر ويتسم بالإتصال المباشر، فحين جاء بديل محايد مانسبته (16%) وهذا يفسر على إعتمادهم على الإتصال الرسمي فقط والذي غالبا يتسم بقلّة المرونة فقد جاء بديل غير موافق مانسبته (10%) وهذا يفسر أن الإتصالات تكون وفقا للمدير وهم يطبقون فقط أي عندما يكونون في حالة السلطة فقط ، أما للمؤهل التكوين المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (78%) وهذا يدل أن نمط إتصال سهل ومرن ويفسر هذا أنهم مطلعون على معنى شبكة الإتصال وغالبا يكونون ذوي إختصاصات تقنية وأكاديمية فيعرفون كيف يتعاملون مع المعلومة وغالبا ما يستخدمون نوع الإتصال الدائري بحث يقوم المرؤوسين يطلب مساعدة من إثنين أو أكثر من العمال ليتصلو بشخص آخر عبر أقسام وما يسمح بتفاعل وإتصال مع بعضهم البعض لذا يتم بالمرونة من طرف القائد او المدير وصارمة في تنفيذ المعلومات، فحين جاء غير موافق مانسبته (16%) وهذا يفسر درجة من عدم السهولة والمرونة وهذا يرجع

صعوبة إتصال بين العمال وأقسام والإعتماد على الإتصال الهابط وهذا غالبا ما يتم بالصعوبة والوهمية من أجل نقل المعلومات فقط، أما بالنسبة لأصحاب المؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (84%) وهذا يفسر أنهم ذوي إختصاص عالي ويدركون معنى ومفهوم الإتصال ويعتمدون على شبكة الإتصال النجمي حيث يتم هذا النوع بشبكة الإتصال ديموقراطية حيث يترك جميع أفراد المجموعة بجميع المستويات المؤسسة وبدون قيود وبناء ل المعلومات حيث يتصل عامل مع المرؤوسين بكل سهولة ومرونة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (10%) وهذا يفسر على إعتماد المرؤوسين على الإتصال التنظيم الرسمي مباشرة، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (6%) وهذا يفسر أن الإتصال يكون من طرف المرؤوسين ويطبّقون ويقطعون بتنفيذ التفاعلات والأوامر لأن عندما يكون فيه الديموقراطية تدخل فيه العلاقات الإنسانية قد بتماطل العمال في تنفيذ هذا وهنا الإتصال نوع من التعقيد.

جدول رقم(139) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني

تستخدم المؤسسة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	02
100%	50	16%	8	28%	14	56%	28		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نسبة	العدد	تكوين مهني	
100%	50	8%	4	20%	10	72%	36		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	12%	6	8%	4	80%	40		

تشير هذه النتيجة ان المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته(56%) وهذا يدل أن المؤهل الثانوي يعتمدون على خبرتهم المعرفية وقدراتهم أكثر من مؤهلاتهم الثانوي أصحاب هذا المؤهل دخلو إلى مؤسسات منذ سنوات طويلة حيث كانت الجزائر تعتمد على المستوى الثانوي وهو المؤهل الأكثر إنتشارا ذلك الوقت لذا نجد أن المدراء او المرؤوس يتمتعون بقدر كافي من خبرة المهنية لذا تجد نوع من السلطة رسمية وبالتالي الإتصال عندهم يأخذ شكل الإتصال الهابط وهي إنسياب المعلومة من الأعلى إلى الاسفل وهذا من أجل تنفيذ القلماتلذا نجد أن قنوات الإتصال تاخذ شكل الإتصال الهابط وفي مستويات فقط مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة التنفيذية، فحين جاء بديل محايد ما نسبته(28%) وهذا يدل على إعتماد المرؤوسين على قناة

واحدة وهي إتصال في مستوى الإدارة العليا فقط لأنها أكثر صرامة وتطبيق، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) وهذا نجد ان المرؤوسين هدفهم تسيير العمل دون مراعاة إلى نوع من القنوات والعمل على تنفيذها من طرف العمال، أما بالنسبة للمؤهل التكويني المهني جاء بديل موافق ما نسبته (72%) لذا نجدهم أصحاب إختصاص أكثر من الخبرة فهم عكس المؤهل الثانوي وهذا يفسر أنهم يعتمدون على نوع القناة لأنها تساعدهم في تنفيذ المعلومات العمل والاداء والقناة أصحاب هذا المؤهل هي الإتصال الأفقي والذي يكون بين المرؤوس أو العمال وفي نفس المستوى الإداري كان يتصل رئيس الإنتاج وهكذا يسمح هذا النوع من الإتصال بإختصار الجهد والوقت وتتاسب بين أفراد التنظيم والمستويات الإدارية المتشابهة، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (20%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يعتمدون على عملية الإتصال المباشر وهم من يوجهون المعلومة للعمال المناسبين والمعلومات التي يحبون أن يتعلموها وينفذوها، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (8%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يعتمدون على عملية الإتصال من أجل هدف واحد وهو نقل المعلومة وتقديمها وتكون واضحة يسهل تنفيذها دون مراعاة القناة المناسبة لها، أما المؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق ما نسبته (80%) وهذا يفسر ان نوع الإتصال الذي يتعمده المرؤوسين هو إتصال متعدد الإتجاهات ويكون القنوات الموجودة فيها مفتوحة عبر مستويات مختلفة وتوجد فيها حريات مطلوبة وإنسياب المعلومات تكون حسب مقتضيات الامور العمل والمهام، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) وهذا يفسر أن المرؤوسين الإتصال عندهم هو النوع الهابط أحسن في تنفيذ القرارات والمعلومات وأفضل أن يأخذ شكل آخر، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) وهذا يفسر أن الإتصال في المؤسسة يجب أن يأخذ شكل وقناة واحدة دون يبني نوع معين فيها لأن هذا الإختلاف قد يفقد من الحيوية الإتصال والمعلومة معا.

جدول رقم (140) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث

تجتهد إدارة المؤسسة بإزالة المعوقات التي تعطل من عملية الاتصال									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
03	ثانوي	18	36%	25	50%	7	14%	50	100%
		28	56%	14	28%	8	16%	50	100%
	تكوين مهني	43	86%	5	10%	2	4%	50	100%
		28	56%	14	28%	8	16%	50	100%
	جامعي	43	86%	5	10%	2	4%	50	100%
		28	56%	14	28%	8	16%	50	100%

تشير هذه النتيجة ان المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (36%) وهذا يدل المرؤوسين يقومون بالعمل على إزالة المعوقات التي تعطل من عملية الإتصال وأهم المعوقات التي يقوم بإزالة أصحاب هذا المؤهل هي العوائق التنظيمية والتي تتعلم باختلاف مكانة الأفراد مما يؤدي إلى صعوبة الإتصال وصعوبة فهم المعلومة مما يؤثر على عدم فهم محتوى الرسالة، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (50%) وهذا يدل أن المرؤوسين يقومون بتوصيل المعلومة فقط دون مراعاة إختلاف الثقافة وذكاء العمال، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (14%) وهذا يدل أن المرؤوسين يهتمون بإعطاء المعلومات والعمل على تنفيذها دوم مراعاة التغذية الراجعة ورد فعل العمال لهذه المعلومات ،اما للمؤهل التكوين المهني فقد جاء بديل موافق ما نسبته (56%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يعملون على إزالة المعوقات ومن أهم هذه المعوقات ضرورة توفير المعلومات الصحية وتوظيفها على جميع المستويات والعمل على تقييم المعلومات من مختلف مستويات المؤسسة لضمان مرونتها لتسهيل نشرها، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (28%) ويرى المرؤوسين أن عميلة الإتصال هي عملية تكون وفق مكونات الإتصال وهي خاصية المرسل دون النظر إلى تلك المعوقات فيمكن تجاوزها، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (16%) وهذا يفسر بأن المعوقات هي معوقات إستثنائية ويمكن تجاوزها وإهتمام لها يعطل من سير العمل وأن يكون إتصال رسمي لأنه أكثر صرامة وقوة، أما للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق ما نسبته (86%) وهذا يفسر بأن المرؤوسين يجتهدون فعلا في إزالة المعوقات التي تعطل عملية الإتصال ومن اهم هذه المعوقات العوائق التي تتعلق بسلامة الرسالة كالحذف وهي وجود معلومات ولكن تتعرض للحذف وتكون غالبا بالقصد أو التشويه وهي تحريف المعاني والمعلومات أثناء مرورها والزيادة وهي كثرة المعلومات الواردة على المؤسسة مما يصعب تصنيفها وتصنيفتها وتقديمها، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يعرفون مستوى أدائهم ويعرفون كيف يسيرون المعلومة والأهم على إزالة هذه المعوقات، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) وهذا يفسر أن مستوى الإتصال يكون وفق حيز منظم وأن فهم المعلومة هو الذي يعمل على تحقيق اهداف المؤسسة وأن المعوقات تأتي عن طريق فإذا كان هناك إتصال منظم وفعال لا يكون هناك معوقات.

جدول رقم (141) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع

نظام الاتصال في المؤسسة يتميز بتوفير المعلومات الصحيحة واللائمة								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
04	ثانوي	16	32%	24	48%	10	20%	50
		50	100%					
	تكوين مهني	32	64%	12	24%	6	12%	50
		50	100%					
	جامعي	40	80%	6	12%	4	8%	50
		50	100%					

تشير هذه النتيجة ان المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (32%) وهذا يدل أن المرؤوسين لأصحاب هذا المؤهل يعملون على توفير المعلومات الصحيحة واللائمة وبعث تبادل الملومات وإعطاء الملومات الجديدة والتي توتر في سلوك العمال، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (48%) وهذا يفسر أن المرؤوسين هدفهم فهم المعلومة وتنفيذ الاوامر والتعلمات وأن المعلومة الصحيحة و اللائمة هي حكر فقط للمدراء والمرؤوسين فقط فيهم من يحكمون علميال دون إتمام بتأثرها في سلوك العاملين، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (20%) وهذا يفسر ان المرؤوسين توفير المعلومات هي التي يكون فيهما التغيير والتعديل والتوجيه دون النظر بان تكون لازمة او غير لازمة، أما للمؤهل التكوين فقد جاء بديل موافق ما نسبته (64%) وهذا يفسر ان المرؤوسين يعملون على توفير المعلومات الصحيحة واللائمة ويقوم على تدفق المعلومات وتبادل الأفكار وتصحيح المعاني ويكون على جميع المستويات لأن المعلومة الصحيحة واللائمة تساهم في تسيير العمل والعملية الإتصالية ويزيد من تبصير العمال بأمر إدارية ومعارفهم وأفاقهم لما يدور بهم وهذا وفق المعلومة الصحيحة واللائمة، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (48%) يرى المرؤوسين أن العملية الإتصالية هدفها فقط إنجاز المهام وإنها وسيلة رقابية وإرشادية مهما كان نوع المعلومة سلبية أو إيجابية، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (12%) حيث يرى المرؤوسين أن توفير المعلومات اللائمة ليس ضروري بقدر ما يكون أين سوف تكون المعلومة حيث ينظرون إلى المعلومات اللائمة والصحيحة أنها غاية أكثر منها وسيلة وأن توجه العمال إلى الأعمال المعينة والتي يسمح لها بتفاعل معها وأخذ الموقف اللازم نحو تحقيق الأهداف المؤسسة، اما للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل الموافق ما نسبته (80%) وهذا يفسر ان المرؤوسين يعملون على توفير المعلومات اللائمة والصحيحة لأنهم يدركون مدى فعالية الإتصال

التنظيمي فهو يقوم على مجموعة من العناصر وهي المرسل حيث يقوم المرؤوسين على جمع المعلومات وتفسيرها وتحليلها وتبسيطها وبعدها يقوم المرؤوسين بإرسالها إلى المستقبل والذي يستقبل هذه المعلومات الصحيحة واللازمة ثم الرسالة والتي تكون محددة المعاني وإذا كانت كتابة أو شفوية أو رمزية وأن تكون بعيدة عن الغموض والالتباس ثم يلاحظ المرؤوسين التغذية الراجعة وهنا يكون التنظيم المرؤوسين على مدى تحقيق الأهداف وما نلاحظه أن أصحاب المؤهل الجامعي يؤمنون بفعالية الإتصال وهذا راجع إلى أهمية المؤهل العلمي والإختصاص والخبرة لدى المرؤوسين لأنهم يتصفون بقدر عالي من التنسيق والتنظيم والقدرة على غرابة المعلومات وطرحها بصورة صحيحة وتوفير المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (12%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يركزون على نقطتين فقط وهما ضرورة توزيع المعلومات دون تمييز وأن مهمة تشير هذه النتيجة ان المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (32%) المرؤوسين هي محدودة من حيث إشعار العمال بما سوف يقومون به وبطرق محددة ووسائل معينة والهدف الذين يريدون الوصول اليه فقط ودون مراعاة إلى توفير المعلومات صحيحة و لازمة، فحين جاء بديل غير موفق ما نسبته (4%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يركزون أكثر على الرسالة من حيث المعنى ومشاركة المعلومة بين المرؤوسين والعمال خاصة في المكاتب ومكان العمل على توفير المعلومات اللازمة والصحيحة والعمل على معالجة الاوامر اكثر.

جدول رقم (142) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس

استخدم الاسلوب الشفوي في عملية الاتصال من أجل إنجاز المهام									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
05	ثانوي	33	66%	10	20%	7	14%	50	100%
	تكوين مهني	41	82%	4	8%	5	10%	50	100%
	جامعي	43	86%	5	10%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (66%) يدل أن المرؤوسين يعتمدون على الاسلوب التغطية في عملية الإتصال حيث يعتمدون على تبادل المعلومات وجها لوجه وبين المرسل والمتلقي ويكون هنا إتصال مباشر وإستجابة مباشرة، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (20%) حيث يرون ان الإتصال قد تقل فيه رسمية القرارات وان تكون ضمن الإجتماعات فقط ومعلومات توثق، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (14%) حيث أن الإتصال الشفهي يتعرض في نقله إلى التعريف ومناقشة وتأخذ وقت كبير لفهم وتغير وشرح والجهود والتقدير، أما التكوين المهني فقد جاء بديل موافق ما نسبته (82%) وهذا يفسر النظرة الإيجابية للمرؤوسين بإستخدام الأسلوب الإتصال حيث يقوم المرؤوسين باستخدام مايسمى الحديث الشفوي وهو يكون بين المرسل والمرسل إليه حيث يقوم على تفسير الأمور الغامضة ويزيد من تقوية العلاقات الإنسانية لما يسمح بنقل المعلومات وتصحيح المعلومات، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (80%) وهذا يفسر الإتصال الشفوي يؤدي إلى تضارب وجهات النظر وصعوبة تنفيذ المعلومات وظهور فوضى في النقاشات بين العمال والمرؤوسين وعدم التفاهم، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (10%) أن الإعتاد على الإتصال الشفهي يؤدي إلى تبادل المعلومات وعند نقلها شفويا يتعرض إلى التشويه والتحريف وكذا صعوبة تسجيل المعلومات في سجلات المؤسسة، أما للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق ما نسبته (86%) وهذا يفسر أن اصحاب المؤهل الجامعي لديهم إتجاه إيجابي نحو إنعدام الإتصال الشفوي حيث يسمح لهم سهولة نقل المعلومات عن طريقة الكلام معالجة الامور في وقت أنى يصحح المفاهيم والمعاني والمعلومات لما يعمل على رفع روح المعنوية والتحقق من الصراعات والإضطرابات في العلاقات الإنسانية فهو يتسم عند المرؤوسين بالمرونة والمشاركة في المعلومات في جميع المستويات فنجد قد جاء بديل محايد ما نسبته (10%) وهذا يفسر عدم إعتاد المرؤوسين على الإتصال الشفوي حيث يرون إلى تعرض إلى سوء الفهم وإختلاف الفروقات الفردية بين العمال مما يلزم طول الشرح والفهم فنجد جاء بديل غير موافقة ما نسبته (4%) وهذا يفسر أن اصحاب الإتصال الشفهي يؤخذ به ويأخذ بطريقة غير مطلوبة ومعلومات غير مؤكدة حسب نقلها من عامل إلى آخر مما يعطل سير المؤسسة.

جدول رقم(143) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس

أستخدم الاسلوب الكتابي في عملية الاتصال من أجل إنجاز المهام								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
06	ثانوي	30	60%	15	30%	5	10%	50
		30	60%	0	0%	10	20%	50
		47	94%	3	6%	0	0%	50
	تكوين مهني	30	60%	0	0%	10	20%	50
		30	60%	0	0%	10	20%	50
		47	94%	3	6%	0	0%	50
	جامعي	30	60%	0	0%	10	20%	50
		30	60%	0	0%	10	20%	50
		47	94%	3	6%	0	0%	50

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (60%) يدل أن أسلوب الإتصال الكتابي أكثر إستخداما لأنه يضمن سلامة القرارات وتنفيذ الاوامر وكذا سهولة تنفيذها في مجالات المنظمة كما يقل الغموض في حالات النقاش، جاء بديل محايد مانسبته (30%) وهذا يدل أن المرؤوسين يفضلون الإتصال الشفهي على الكتابي وهذا أنه في الغالب الاحيان تتعرض المعلومات إلى غموض وعدم الفهم ،جاء بديل غير موافق ما نسبته (10%) وهذا يدل أن الأسلوب الكتابي غير مرغوب وانه يتطلب توضيح معنى الرسالة وتوظيف كلمات ومعاني مفهومة وهذا يتطلب جهدا فكري في إنجازها وتوظيف معاني اللغة بين الدال والمدلول وقد تتعرض إلى غموض، أما للتكوين المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (60%) وهذا يدل أن المرؤوسين يعتمدون على الإتصال الكتابي لأنه يكون داخل المؤسسة ومباشرة حيث يعمل المرؤوسين بتبليغها نحو جمهور معين من العمال نحو موضوع معين فهو يعكس الظروف ومناخها، فحين جاء بديل محايد مانسبته (0%) وهذا يفسر عدم إستجابة العينة للعبارة فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (20%) وهذا يفسر أن الإتصال الكتابي يستخدم في الحالات الإستثنائية فقط خاصة منه تاخذ شكل الإرشادات فقط ،أما للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (94%) وهذا يدل أن المرؤوسين يعتمدون على الإتصال الكتابي لأنهم يرونه سهل العرض والتسجيل كما يحدث في المؤسسة وتستخدم هذه المعلومات كمرجع للمؤسسة وجماعة والعمال كما أن الإتصال الكتابي يبقى معلوماته صحيحة ومعلقة لمدة 8 أيام أو أكثر ويسهل الإطلاع عليها والتحقق منها والرجوع إليها فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) وهذا يدل على أن المرؤوسين لا يعتمدون على الإتصال الكتابي لصعوبة مناقشته فقط لأن العمال يرونه ويفهمونه بأنه على شكل أوامر، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

جدول رقم(144) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع

الاتصالات الغير الرسمية بين عمال المؤسسة تساعد في تقوية العلاقات الانسانية								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
07	ثانوي	35	70%	13	26%	2	4%	50
		40	80%	7	14%	3	6%	50
		43	86%	3	6%	4	8%	50
	تكوين مهني	40	80%	7	14%	3	6%	50
		43	86%	3	6%	4	8%	50
		43	86%	3	6%	4	8%	50
	جامعي	43	86%	3	6%	4	8%	50
		43	86%	3	6%	4	8%	50
		43	86%	3	6%	4	8%	50

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (70%) يدل أن المرؤوسين يعتمدون على الاتصالات الغير الرسمية لأنها في تقوية العلاقات الإنسانية حيث يشكل الإتصال الغير الرسمي المشاركة في المعلومات مما يجعلها تكتسي طابع العمومية وإعطاء وحدة الإتجاه فيها كما انها تعطي سلوكيات مثل الإنضباط والتقدير والإحترام بين المرؤوسين والعمال ومشاركة في إتخاذ القرارات، حين جاء بديل محايد مانسبته (26%) ويدل هذا على إستخدام الاتصالات الغير رسمية وإعتماد على العلاقات الإنسانية مما يفتح بابا من الفوضى والمشكلات والإختلاف في الآراء ووجهات النظر، فحين جاء بديل غير موافق مناسبته (4%) حيث يرى المرؤوسين أن العلاقات الإنسانية يؤدي إلى تبادل وتشوية في المعلومات يخلق صراعات بين العمال حول مؤيد ورافض للمعلومات، أما للمؤهل التكوين المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (80%) لأنهم يعتمدون على الإتصال الغير رسمي وأن العلاقات الإنسانية تسمح بالتعاون وزيادة التفاهم وقيام الأعمال بكل إحترام وتقدير متبادل حيث تزيد هذه العلاقات الإنسانية بتحسّن الأداء وجودة العمل، فحين جاء بديل محايد مانسبته (14%) وهذا يدل أن الإتصال الغير رسمي نتائج غير مطلوبة نتيجة التغذية الراجعة فهي تفسر حسب تفكير واتجاهات العمال نحوها مما تعطل من إنسياب المعلومة، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (6%) وهذا يدل أن العلاقات للإنسانية في الإتصال الغير الرسمي يعرضها إلى الفوضى وبالتالي يكون معني ومحتوى الرسالة مشوه وبالتالي تعطيل سير عمل المؤسسة وأهدافها، أما للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل الموافق مانسبته (86%) وهذا بأنهم يرون ان الإتصال الرسمي يساعد في تقوية العلاقات الإنسانية في إتخاذ القرارات وتخفيف ضغوط العمل وعند مناقشة والحوار والإستماع وتبادل المعلومات يسمح بتخفيف الضغوط كما أن التشابه في الأعمال والإتجاهات ورغبات العمال يجعلهم يتعاونون ويتخذون نفس

القرار ورد فعل وبالتالي يرون أن العلاقات الإنسانية في الإتصال الشفهي له دور إيجابي وفعال، فحين جاء بديل محايد مانسبته (6%) وهذا يدل أن المرؤوسين لا يعتمدون على سوى العلاقات الإنسانية في الإتصال المباشر وأن المعلومات يجب تكون نادرة وسرية وغير متاحة إلا الذين لديهم علاقة لها ومع المهام والأعمال التي تناسبها وضرورة الإحتفاظ بالمعلومات لصالح المؤسسة فقط .

2- أعداد ونسب الاستجابات مجال الهيكل التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم(145) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن

يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الاعمال في المؤسسة									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	08
100%	50	18%	9	50%	25	32%	16		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
100%	50	4%	2	8%	4	88%	44		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	0%	0	6%	3	94%	47		

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (32%) يدل أن أنه يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي وطبيعة أعمال المؤسسة حيث يرى المرؤوسين وجود درجة من الوضوح لمدى إرتباط المؤهل ومهام الموكلة وكذا تناسب خطوط السلطة مع الهيكل التنظيمي وتقسماته، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (50%) وهذا لأنهم الهيكل التنظيمي موجود فعلا إلا أنه في بعض الاحيان غياب المؤهل الثانوي مع طبيعة إختصاص المدرج في الهيكل التنظيمي هذا أن أصحاب المؤهل الثانوي يندرجون وفق شعب معينة مثل الشعب العلمية والأدبية ومستوى الثانوي أو المتكولين في المعهد التكنولوجي فهم مرتبطون بمستوى التعليمي أكثر من مستوى التخصصي فهم يعتمدون على الأقدمية المهنية في إنجاز المهام أكثر من إعتمادهم على توزيع الهيكل التنظيمي، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (18%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يعتمدون على تمركزهم في خطوط السلطة فقط أكثر من تمركزهم في الهيكل التنظيمي، أما للمؤهل التكويني المهني ، فحين جاء بديل موافق مانسبته (88%) وهذا يفسر أن المرؤوسين عندهم تناسب جيد مع طبيعة الأعمال والهيكل التنظيمي وهذا راجع إلى تناسب إختصاص المرؤوسين توزيع وتقسيمات الهيكل

التنظيمي، فحين جاء بديل محايد مانسبته (8%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يتوزعون حسب توجيه المدراء للإدارات ووظائف معينة أكثر من توجيه حسب الهيكل التنظيمي، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) وهذا يفسر بقلّة التناسب ولكن درجة وضوح السلطة واضحة ويعرف المرؤوسين ما ينجزونه أولاً ينجزونه حتى وإن اختلف تقييم الهيكل التنظيمي لصعوبة المهام والاعمال، أما للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (94%) وهذا يفسر أنه يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي وطبيعة الاعمال والإختصاص وأن للمرؤوسين لديهم إتجاه إيجابي نحو أعمالهم والهيكل التنظيمي ويعكس أيضاً مدى ملائمة المرؤوسين والعمال للهيكل التنظيمي وأنه مرن ويساهم في سياسات وطرق العمل وتنفيذ الاعمال المؤسسة بكل أريحية، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) وهذا يفسر أن المرؤوسين لديهم تقسيم في الهيكل التنظيمي إلا أنها يتبع القرارات المدراء أولاً ثم المناخ التنظيمي السابق فيها فهو لا يرتبط بالإختصاص ولا بالهيكل التنظيمي بقدر ما هو مرتبط بنوع المناخ كان سلبي أو إيجابي والذي ساهم في سير العمل أو تعطيله جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة أفراد العينة للعبارة.

جدول رقم(146) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع

يتميز الهيكل التنظيمي بالتصميم الجيد									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
09	ثانوي	34	68%	11	22%	5	10%	50	100%
	تكوين مهني	40	80%	6	12%	4	8%	50	100%
	جامعي	47	94%	3	6%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (68%) يدل أنه يوجد يفسر أنه يوجد تصميم حديث لهيكل التنظيمي حيث ان المرؤوسين يقومون بأخذ مجموعة من المراحل لبناء وتصميم الهيكل التنظيمي حيث يركزون على مناسبة الهيكل التنظيمي مع حجم المؤسسة وشكل الذي يأخذه الهيكل التنظيمي سواء طولي أو أفقي يناسب الوظائف بالإدارات التالية وكذا الإختصاصات وهذا لضمان سير المؤسسة حيث كل إختلاف وقلّة التصميم الجيد يؤدي إلى ظهور الفوضى، فحين جاء بديل محايد مانسبته (22%) وهذا

يدل أن المرؤوسين يعتمدون على تصميم الهيكل التنظيمي وفق ربطه بالأهداف طويلة الأجل وتحديد واجبات كل وظيفة أكثر من ربطه بتصميم المؤسسة ونوع هيكلها، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (10%) وهذا يدل أن المرؤوسين لا يركزون على تصميم الهيكل التنظيمي بقدر ما يركزون بتكليف العمال نحو واجباتهم الوظيفية فهم من يشرفون على سير العمل، أما التكوين الهني جاء بديل موافق مانسبته (80%) وهذا يدل بأن المرؤوسين يعملون على عمل تصميم الجيد للهيكل التنظيمي وهذا نتيجة إختصاصهم في تصميم الهيكل التنظيمي ويطلقون عليه الخريطة التنظيمية رسمية تحدد فيها المهام والاعمال النوع الاعمال المنجزة مدة الهيكل التنظيمي كما يضعون معها خريطة مساعدة او فرعية في حال إختلال توازن التصميم الاول هذه الخطوة التي يقوم بها أصحاب هذا المؤهل تسمح للمرؤوسن بمساعدة عمال المؤسسة هي فهم طبيعة العمليات الإدارية وفهم المهام والواجبات لكل فرد عامل في المؤسسة وخلق النظام فيها، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (12%) حيث يرى المرؤوسين أن تصميم الهيكل التنظيمي يجب ان يركز على التناسب بين المهام والاعمال الموكلة وهنا الهيكل التنظيمي يكون محدود، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (8%) وهذا يدل أن المرؤوسين يهتمون بتصميم الوظائف الأخرى لا تصميم الهيكل التنظيمي فهم يرون أن تصميم الوظيفة وتحديد مكوناتها ومدى علاقتها بالوظائف الأخرى وهذ لإرتباطها إما بالجانب الفني أو جانب الإداري حيث قد نجد عامل بتوزيع ضمن هيكل تنظيمي لكنه في حقيقة ما أوكل إليه ضمن الهيكل التنظيمي، أما المؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (94%) وهذا يدل أن يوجد تصميم جيد لهيكل التنظيمي وهذا نتيجة إختصاصهم في تصميم الهياكل التنظيمية وما يطلق عليه الدليل التنظيمي والذي يقوم على تحديد أوجه النشاط المختلفة لإهداف المنظمة وتحديد واجبات لكل وظيفة ضمن الافراد نوع السلطات والمسؤوليات اللازمة للممارسة هذه الواجبات لتوفير إمكانيات المادية وكذا توفير كتيبات لهذا التصميم من حيث توفير معلومات وواجبات الوظيفة ونوع العلاقات بين الإدارات توفير خطوات الترقية الإدارية للموظفين مستقبلا كل هذه الخطوات تجعل من الهيكل التنظيمي جيدا ومرنا يعمل على تحقيق أعمال هذه المؤسسة، فحين جاء بديل محايد مانسبة (6%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يرون أن تصميم الهيكل التنظيمي بشرط أن يكون لديه دليل تنظيمي لان الثبات في شيء نسبي وأن التصميم قد يتعرض إلى عدم الإلتزام بتقسامته ولا يتمتع بالتحكم فيه بانه جيد أو غير جيد نظرا لأنه يخضع في كل مرة إلى التغير في المرؤوسين والمراجعة والتقويم، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) وهذا يفسر عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(147) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العاشر

يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
10	ثانوي	33	66%	14	28%	3	6%	50
		50	100%					
	تكوين مهني	39	78%	9	18%	2	4%	50
		50	100%					
	جامعي	43	86%	5	10%	2	4%	50
		50	100%					

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (66%) يدل أن المرؤوسين يعملون على خلق وتصميم هيكل تنظيمي مرن بعيدا عن التعقيد حيث يقوم على تقييم العمل وترتيب الاقسام والفروع ودقة في الاشراف، فحين جاء البديل محايد مانسبته (28%) حيث يرى المرؤوسين رغم وجود مرونة الا أنه في غالب الاحيان يكون مستوى من التعقيد خاصة في مستوى الاشراف لأنه يوجد تمايز بين تقسيم العمل وأعباء العمل لدى العمل، فحين جاء البديل غير موافق مانسبته (6%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يهتمون بتحقيق أهداف المنظمة على حسب الوحدات الادارية أكثر من مراعاة السهولة أو الصعوبة في الهيكل التنظيمي، أما التكوين المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (78%) حيث يرون أن الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة حيث يتسم بمناسبة المهام والاعمال وكذا ملائمة الصلاحيات والمسؤوليات ممايزيد من مرونة وسرعة إنجازه، فحين جاء بديل محايد مانسبته (18%) وهذا يفسر أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مصمم وفق تنفيذ الاوامر والصلاحيات وأن يكون رسمي أكثر منه مرن فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) وهذا يفسر أن المرؤوسين لايهتمون بالهيكل التنظيمي بقدر ما يهتمون باشرافه فقط، أما للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (86%) هذا يفسر أن الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة حيث يعملون على ربط الاهداف بالادوار الوظيفية وربط خطوط الاشراف مع المهام وإختصاصات وصلاحيات كل عامل في المؤسسة مما سمح بوجود مرونة في الهيكل التنظيمي أما بديل محايد فقد جاء مانسبته (10%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يهتمون بتوجيه الدور الوظيفي للعمال مع مسؤوليتهم وتنفيذ المهام أما المرونة فهي ليست الامر الضروري لسير العمل لأنهم يقفون في دائرة تنفيذ المهام فقط، فحين جاء بديل غير موافق

مانسبته (4%) وهذا يفسر أن المرؤوسين لا يحرصون على ربط الاهداف المؤسسة ومع الوظائف يقدر مايهتمون بالمسائلة والمحاسبة بالاعمال للمقصرين في الأعمال أكثر من المرونة في الهيكل التنظيمي .

جدول رقم(148)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الحادي عشر

يساعد تقسيم الاعمال في تحقيق أهداف المؤسسة									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	11
%100	50	%12	6	%52	26	%36	18		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
%100	50	%4	2	%8	4	%88	44		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
%100	50	%0	0	%4	2	%96	48		

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته(36%)يدل ان المرؤوسين عندهم مبدا تقييم الاعمال لتحقيق أهداف المؤسسة يعكس خلق النظام يضمن التوزيع الجديد للمهام والوظائف على كافة العمال في جميع المستويات وهذا يساعد في تقييم أهداف المؤسسة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (52%) وهذا يفسر أن التخصيص في الاعمال الذي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك عن طريق تخصيص وظيفة معينة لكل عامل ومرحلة من مراحل العمل أكثر من تقييم العمل، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (12%) و يرون أن تقسيم العمل يخلق نوع من إنسيابية في إنجاز المهام ويقبل إكتساب المهارات للعمال، أما للتكوين المهني جاء بديل موافق مانسبته (88%) حيث يرى المرؤوسين أن تقسيم الاعمال ينظم العمل ويقضى على العشوائية ويختصر الوقت والجهد ويزيد من الإنتاجية وسهل المهام ،فحين جاء محايد ما نسبته(8%) حيث يرى ان عملية الإشراف تكون محدودة وفق صلاحيات معينة مما يجعل مهام المرؤوسين ألى وروتيني،فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته(4%)وهذا يفسر أن المرؤوسين أن تقسيم الاعمال يخلق نوع من الروتين في العمل ويغيب حماس العمال ،أما للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (96%) حيث يرى المرؤوسين أن تقسيم العمل ساعد في تحقيق أهداف المؤسسة فهو يعمل على مشاركة جميع الاعمال كما أن تجزئة العمل يحسن من العمل ويزيد من جودة الإنتاج وحسب المواصفات المطلوبة والمحددة دون اي تأخير كما أن اصحاب التخصص الجامعي يعتمدون على خطط وسير تقسيم العمل وفق مراحل مثل تقسيم الأشخاص حسب التخصصات كالمهندسين والمحاسبين وفق التسلسل الوظيفي والمستوى

الدراسي، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) ويرى المرؤوسين أن تقسيم الاعمال يقتل من مهارة ورغبة العاملين على أداء المهام الخاصة بهم بجودة و إحترافية عالية، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(149)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني عشر

هناك تناسب بين المؤهلات وتخصصات رؤساء المؤسسة مع المهام والواجبات									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	12
%100	50	%14	7	%46	23	%40	20	ثانوي	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
%100	50	%4	2	%24	12	%72	36	تكوين مهني	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	12
%100	50	%4	2	%10	5	%86	43	جامعي	

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل موافق ما نسبته (40%) يدل أن هناك فيه درجة متوسطة بين تناسب المؤهلات ومهارات وقدرات أكثر من التخصص وهذا أن اصحاب المؤهل الثانوي يعتمدون على خبرة المهنة لعدم وجود تخصصات ،فحين جاء بديل محايد مانسبته (46%) وهذا يدل أن العمل يقتصر على أداء المرؤوسين بوظيفة محددة وهي الإشراف،فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (14%) وهذا يدل أن المرؤوسين يعتمدون على مهارة المهنة أكثر من تخصص، أما للمؤهل التكوين المهني فحين جاء بديل موافق مانسبته (72%) وهذا يدل على مدى تناسب المؤهلات والإختصاصات بين المهام والواجبات الوظيفة لإن أصحاب هذا المؤهل يكون لديهم تخصص عالي في مجال الممارسة فهم يتوزعون على ما يناسب الوظيفة مع الإختصاص وهذا يتضمن جودة العمل ومخرجاته كما أن نظام الإشراف يكون مرن وسهل، فحين جاء بديل محايد مانسبة (24%) فهم يرون أن أداء المهام والواجبات يتناسب مع تفويض السلطة والصلاحيات أكثر من الإرتباط وبالتخصص أو المؤهلات،فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) وهذا مايفسر أن التناسب يكون وفق الخبرة وسير العمل أكثر من تناسب تخصص والمؤهل مع المهام والواجبات،أماالمؤهل الجامعي جاء بديل موافق مانسبته (86%)ل ويدل أنه يوجد درجة مرتفعة بين الإختصاصات والمؤهلات مع المهام والواجبات لإن طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب توظيف إطارات جامعية خاصة وأن نشاط حساسو يتعاملون مع نشاطات تجارية وإقتصادية سواء محلية و خارجية ومما يتطلب وجود

إختصاصات عالية الجودة لذا نجد المرؤوسين يعملون على خلق التناصب بقدر عالي جدا، فحين جاء بديل محايد مانسبته (10%) وهذا يفسر حتى وإن كان التناصب في بعض الاحيان يكون قليل لأنه يجب التركيز على أداء المهام والواجبات لأن البقاء في نفس المهام والواجبات يؤدي إلى قتل روح العمل والإبداع، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) فهذا يدل أن التناصب ليس ضروري بين الإختصاص مع المهام والواجبات لأنه في بعض الأحيان تحتاج المؤسسة إلى ضرورة سير لأدائها من إنتاجها فقد نجد بعض المرؤوسين لديهم تخصص آخر او مؤهل آخر ولكنه يسير المؤسسة سيرا سلاما وجيدا.

جدول رقم(150) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث عشر

هناك وصف وظيفي محدد ومكتوب لكل وظيفة									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	13
%100	50	%12	6	%40	20	%48	24		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نسبة	العدد	تكوين مهني	
%100	50	%6	3	%20	10	%74	37		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
%100	50	%0	0	%10	5	%90	45		

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (48%) يدل أن المرؤوسين يوفر نوعا من الوصف وخاصة لبعض الوظائف ولكنها تكون ضمن السلطة التنفيذية فقط وإعطاء الاوامر فقط، فحين جاء بديل محايد مانسبته (40%) وهذا يفسر أن المرؤوسين لا يكتبون وصف للوظائف بل يكون حسب المهام الموكلة فقط والمشرف هو من يبلغ الاعمال للعمال لأنهم لا ينفذون بوصف كتابي بقدر ما ينفذون بأوامر المرؤوسين، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (12%) وهذا يرى المرؤوسين أنهم لا يعتمدون الوصف الكتابي بقدر ما يهتمون بتصميم الهيكل التنظيمي خاصة النظام الداخلي للمؤسسة توزيع حسب المهام والوظائف فقط، أما للمؤهل التكويني المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (74%) وهذا يدل أن المرؤوسين يعتمدون على الوصف الوظيفي فهو يساعد في توزيع المناصب والمهام لما يقوم به كل عامل ويسجل فيه أيضا الأجزاء المحددة لكل عمل مما يضمن السير الحسن للمؤسسة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (20%) وهذا يفسر أن المرؤوسين لا يركزون على الوصف بقدر ما يركزون على توزيع العمال حسب الحاجة لتنفيذ الاعمال، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (6%) وهذا يفسر أن المرؤوسين لا يعتمدون على

الوصف الوظيفي ولا يطلعون إن كانت مكتوبة أو لا يقدر ما يهتمون بإن الاعمال توجه على حسب الإختصاص، أما المؤهل التكويني الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (90%) وهذا يفسر أن الهيكل التنظيمي يقوم على وصف الوظيفي ومحدد ومكتوب لكل وظيفية ويهتمون بدرجة عالية بتقسيم الاعمال المهام وتوزيع الإختصاص لأن هذا يزيد من من كفاءة وإنتاجية وفعالية المنظمة وفي عدم تنفيذ هذا الوصف الوظيفي فإنه يعاقب لأنه لا ينفذ ما أملي عليه، فحين جاء بديل محايد مانسبته (10%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يقل إهتمامهم بالوصف الوظيفي وإن كان مكتوب أو محدد ويقدر ما يهتمون بتوزيع الاعمال وإن كان لا يطبق وكل ما يحقق أهداف المؤسسة .

جدول رقم(151) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع عشر

يسمح الهيكل التنظيمي بالتعاون بين المستويات الادارة العليا والدنيا									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	ثانوي	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
14	ثانوي	39	78%	9	18%	2	4%	50	100%
		42	84%	5	10%	3	6%	50	100%
	تكويني مهني	44	88%	4	8%	2	4%	50	100%
		44	88%	4	8%	2	4%	50	100%
	جامعي	44	88%	4	8%	2	4%	50	100%
		44	88%	4	8%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل موافق ما نسبته (78%) يدل أن المرؤوسين يعتمدون على هيكل تنظيمي بسيط يضمن مستوى جيد من التعاون بين صعوبات الإدارة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (18%) وهذا يدل ان المرؤوسين لا يهتمون بنوع العلاقة بين الإدارة العليا وسواء كان الهيكل التنظيمي بسيط أم معقد، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) وهذا يدل أن المرؤوسين يعملون بشكل رسمي وأن العلاقة تكون ضمن التنظيم الرسمي الذي يقوم على تعدد القرارات فقط، أما للمؤهل التكويني المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (84%) وهذا يدل أن المرؤوسين يعتمدون على الهيكل التنظيمي بمستوى جيد ضمن وجود علاقات إنسانية حيث تسمح هذه العلاقات الإنسانية برفع روح التعاون وزيادة الدافعية ومشاركة في إتخاذ القرارات بين الإدارة العليا والدنيا، فحين جاء بديل محايد مانسبته (10%) وهذا لأن المرؤوسين يرون أنه لا علاقة بين مستوى العلاقات الإنسانية والعمال بل يجب أن ينفذوا الأوامر وتعلمت بين مستوى الإدارة العليا وبدون أي تعقيب و مناقشة، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) وهذا يدل على أن العمال

يتوزعون وفق الهيكل التنظيمي وهو الذي يحدد السلم الوظيفي سواء تعاونو أو لم يتعاونو فكل حسب تركزه لأداء الاعمال، أما للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (88%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يعملون بقدر من التنظيم الغير رسمي والذي يضمن أيضا دور التصميم الجيد للهيكل التنظيمي من حيث توزيع الأقسام بأقسام اخرى التي تشابه في بعض النقاط مثل قسم الإنتاج وقسم التسويق وهذا الربط بين الهياكل يسمح بوجود التعاون بين الرؤساء لذا نجد أن العمال يتأثرون بمشرفيهم مع الأقسام الاخرى وهذا نجد التفاعل الذي يزيد من حماسة العمال وتقديم أفضل ما لديهم، فحين جاء بديل محايد مانسبته (8%) وهذا يدل أن المرؤوسين لا يهتمون بالتنظيم الغير رسمي وان التعاون بين الإدارة العليا قد يخلق نوع من عدم الإنصياع بالأوامر وأنهم لا ينفذون الاوامر بشكل رسمي، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) وهذا يدل الإتجاه السلبي نحو التعاون والهيكل التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية أيضا نظرة سلبية لها تعيق من سير عمل المؤسسة.

3- أعداد ونسب الاستجابات مجال القيادة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم(152) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس عشر

يساهم نمط القيادة في تقدم عمل المؤسسة بشكل كبير									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	15
100%	50	0%	0	22%	11	78%	39		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
100%	50	0%	0	6%	3	86%	43		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	0%	0	6%	3	94%	47		

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل موافق ما نسبته (78%) يدل أن القيادة الرسمية هي التي يمارسها المرؤوسين لأن اصحاب هذا المؤهل مستوى من الجدية في العمل ومرتبون بمدة من تحقيق الأداء والاهداف المحددة خلال فترة زمنية لأنهم مسؤولون أمام الجهات الرسمية، فحين جاء بديل محايد مانسبته (22%) وهذا يفسر أن نوع القيادة معروفة ولكن يجب التركيز على نوع الإشراف مباشر وغير مباشر لأن أي تقصير او خلل في العمل وليس في نوع القيادة، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة، أما المؤهل التكوين المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (86%) وهذا

لأنهم يعتمدون على التخصص ومؤهلاتهم من حيث تحكم في نوع القيادة وغالبا ما يستخدم أصحاب المؤهل التكوين المهني على ما يسمى بالقيادة الموقفية حيث أن الموقف المرؤوس مع العمال هو من يحدد أهداف المؤسسة ومدى تقبل العمال لصلاحيات وقرارات ويكون هذا ضمن السلطة الرسمية من حيث درجة المرؤوسين وقمة تحكم في أداء المؤسسة وسلطة منح المكافآت وعقوبات وتفويض السلطة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (6%) وهذا يدل على تركيز المرؤوسين لهيكله المهام وتوزيع الاعمال ووضوح الأهداف والواجبات أكثر من نوع القيادة الممارسة، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة أفراد العينة للعبارة، أما للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (94%) وهذا لأن طبيعة المؤهل الجامعي على إدراك التام نحو نمط القيادة وغالبا ما يتبع هذا المؤهل هي ما يسمى بالقيادة التفاعلية والتي تقوم على تفاعل كل من الإدارة العليا والوسطى والدنيا وتفاعل بين المهارات والقدرات وتصبح القيادة جماعية متفاعلة تستفيد من المواقف السابقة والآنية وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (6%) وهذا يدل أن المرؤوسين لا يفضلون هذا النوع من القيادة حيث يرون ان الموقف الجماعي هو الحكم في تصميم الاهداف لأنه إختلاف وجهات النظر ويخلق صراعات أيضا، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(153) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس عشر

هناك ثقة بين المرؤوسين والعمال مما يؤدي الي إنجاز الاعمال بسهولة									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	16
100%	50	18%	9	52%	26	30%	15		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نسبة	العدد	تكوين مهني	
100%	50	8%	4	12%	6	86%	43		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	6%	3	8%	4	86%	43		

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل موافق ما نسبته (30%) يدل أنه يوجد فيه نوع من الثقة ولكن بدرجة متوسطة ويرجع هذا أن هذا المؤهل يعتمدون على عنصر التأثير الذي يقوم على ضرورة إتباع العمال من أجل أداء الأعمال وجعل سلوك العامل طوعي دون الضرر به ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (52%) وهذا يدل على الثقة تشكل بعد نفسي بين المرؤوسين والعمال ولا يمكن قياسه ولا يمكن ان يعرف

العاملون في المؤسسة بوجود معيار الثقة اولا حيث يركز المرؤوسين معيار الإشراف أكثر من معيار الثقة، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (18%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يهتمون بتوزيع معيار الثقة ضمن مجالات معينة دون تعميمها ومستوى عالي، أما للتكوين المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (86%) وهذا يدل على وجود درجة جيدة من معيار الثقة بين العمال والمرؤوسين لإنجاز أعمال المؤسسة والثقة في المؤسسة تقوم على أن القرارات المرؤوسين هي قرارات نابعة من رغبة المرؤوسين وبعدها تقوم على إتفاق شفهي أو كتابي يحمي حقوق ومصالح العمال ينبع من مبادئ الاخلاقية كالنزاهة والإحترام والتقدير فيثق العمال في المرؤوسين مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (12%) وهذا يدل عن معيار الثقة عند العمال تمارس بدرجة متوسطة فقط، أما بديل غير موافق ما نسبته (8%) وهذا يدل عن معيار الثقة عند العمال تمارس بدرجة قليلة فقط لأنهم يرون أن المرؤوسين ملزمون بإعطاء الأوامر للعمال وتطبيقها، أما للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (86%) يدل على وجود علاقة إيجابية بين المرؤوسين والعمال بدرجة عالية ويميزها التقدير والثقة المتبادلة بين الطرفين سواء بالقدرات المهنية والإحترام والولاء والنزاهة كل هذه المتغيرات تساعد في سير عمل المؤسسة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (8%) وهذا يدل على أن معيار الثقة قليل إلى أن المرؤوسين يركزون على معيار المهني وهو تقييم العمال في قدراتهم وثقتهم بأداء الاعمال وفق معايير وأفكار، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (6%) وهذا يدل على أن درجة الثقة قليلة وأن العلاقة بين المرؤوسين والعمال لا تحكمها الثقة بقدر ما يحكمها الكفاءة من حيث إيمان العمال بقدراتهم لإنجاز المهام وبكل مهارة.

جدول رقم(154)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع عشر

هناك تفويض لبعض الصلاحيات من طرف المرؤوسين للعمال للمستوى الاداري الادنى									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
17	ثانوي	21	42%	20	40%	9	18%	50	100%
		31	62%	10	20%	9	18%	50	100%
	تكوين مهني	41	82%	5	10%	4	8%	50	100%
		31	62%	10	20%	9	18%	50	100%
	جامعي	41	82%	5	10%	4	8%	50	100%
		31	62%	10	20%	9	18%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (42%) يدل أن وجود تفويض وليس بالمعنى التام وإن وجد فإنه يوجد فقط في بعض المسائل البسيطة مثل المسائل المالية أو في تغير بعض القرارات أو المهمات في النواحي الادارية وغالبا ماتكون متعلقة بإجراءات داخلية ، فحين جاء بديل محايد مانسبته (40%) وهذا يدل أن تفويض الصلاحيات يجب أن تكون بسيطة جدا أولها علاقة بالادارة الدنيا فقط وفي حدود العمل العادي ونقل المراسلات لا اكثر ولا أقل، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (18%) وهذا يدل أن تفويض الصلاحيات سيكون بين الادارة العليا والوسطى دون الادارة العليا في التنفيذ المهام فقط، أما التكوين المهني جاء بديل موافق مانسبته (62%) وهذا يدل على وجود تفويض سلطة ولكن يجب أن تكون وفق مايسمى مبدا تحديد الوظيفي والذي يقوم على إعطاء بعض الصلاحيات لمهام محددة ووقت محدد، فحين جاء بديل مانسبته (20%) حيث يرى أن تفويض بعض الصلاحيات للإدارة العليا قد يتطلب نوعا من الخبرة والكفاءة ولكن في بعض الاحيان حينما تفوض بعض الصلاحيات للإدارة الدنيا تحصل بعض تضارب والازدواجية بين مجمل المسؤولية والمهام الوكالة، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (18%) وهذا يقوم على تفسير أن اصحاب الإدارة الدنيا ليسوا مجبرين بأداء المهام الإدارة العليا حيث يسمح لهم بتكوين فكرة صعبة للمرؤوسين لا يعتمدون بتنفيذ المهام لأداء الأعمال ويخلق نوع من اللامبالاة للإدارة الدنيا مما يؤدي إلى عدم سير أعمال المؤسسة، أما للمؤهل الجامعي جاء بديل موافق ما نسبته (82%) وهذا يدل أنه يوجد مستوى من تفويض السلطة حيث يعمد أصحاب هذا المؤهل بمبدا تدرج السلطات أو المستويات والذي يقوم على اعتماد بوجود سلسلة من من العلاقات بين السلطة والمبارة من المدراء إلى المرؤوسين إلى العمال لما يجدون أن المسائل صلاحيات والقرارات المراد تفويضها بالإدارة الدنيا، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) وهذا يفسر ن العلاقة تكون بين الإدارة العليا فقط المستويات التي تقوم بإنجاز هذه الاعمال دون إقحام الإدارة الدنيا، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (8%) وهذا يدل أن تفويض السلطات تكون من رئيس واحد فقط وأن تفويض السلطة لإدارة الدنيا بمستوى الفوضى وعدم الدقة في المسؤولية.

جدول رقم(155) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن عشر

يسمح المرؤوسين بمشاركة العمال في إتخاذ القرارات في المؤسسة								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		
18	ثانوي	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
		24	%48	20	%40	6	%12	50
	تكوين مهني	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
		25	%50	19	%38	6	%12	50
	جامعي	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
40		%80	7	%14	3	%6	50	%100

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته(48%) يدل أنه أن نوع المشاركة موجودة ولكن بدرجة متوسطة وتأخذ شكل إستشارات في إتخاذ القرارات، فحين جاء بديل محايد مانسبته (40%) حيث يرى المرؤوسين يجب أن تكون إتخاذ القرارات أوتوقراطي فقط أي أن القرارات التي يتخذها المدراء دون مشاركة المرؤوسين والعمال، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (12%) وهذا يفسر أن المشاركة في إتخاذ القرارات تكون موجودة ولكن إلا في حالات تبعا لقلة خبرة المرؤوسين في المواضيع والمشكلات الجديدة التي تتعرض لها المؤسسة مما يطالب إعلان عن إجتماع والخروج بقرارات ولكن المشاركة تكون بين المدير والمرؤوسين فقط، أما للتكوين المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (50%) تفسر بأنه يوجد نوع المشاركة في إتخاذ القرارات وتكون وفق مستوى الجماعي ويمكن ومراجعة القرارات والتصحيح فيها وتوضح درجة القبول أو رفض القرارات النهائية، فحين جاء بديل محايد مانسبته (38%) وهذا يرون أن المشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات شيء يخلق نوعا من إختلاف الآراء مما يصعب تقويمها من طرف المرؤوسين، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (12%) وهذا يدل أن القرارات تكون وفق المدراء والمرؤوسين دون إقحام العمال فيها، أما للمؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (80%) يدل بوجود درجة عالية في المشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات أو تأخذ شكل القرارات الديموقراطية وهي القرارات التي تمنح مجموعة معينة أو لجنة أو قسم أو سلطة وبعدها يختار المرؤوسين العمال يمثلون هذه القرارات بطرح البدائل والإقتراحات وحلول ويتشاركون في إتخاذ القرارات المناسبة وتعد هذه القرارات الديموقراطية من أكثر الاساليب المتعامل بها في هذه السنوات الأخيرة خاصة إذا كان فيه المناخ إيجابي وفعال ويتمتع بالمرونة وغالبا تكون القرارات أكثر تطبيقا، فحين جاء بديل محايد(14%) يدل بأن إتخاذ القرارات تكون من طرف المدراء والمرؤوسين وتتبع

الدقة وتأخذ بدون أخطاء وإستخدام المعلومات الصحيحة يؤدي إلى سير الاعمال بطريقة جيدة دون مشاركة العمال فيها، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (6%) وهذا يدل أن القرارات كلما كانت قوية ورسمية من طرف المرؤوسين ستكون تتمتع بقدر عالي من التنظيم فلا داعي للمشاركة العمال فيها.

جدول رقم(156) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع عشر

يطبق المرؤوسين مبدأ المساواة مع جميع العمال دون تفرقة								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
19	ثانوي	38	76%	10	20%	2	4%	50
		40	80%	10	20%	0	0%	50
	تكوين مهني	44	88%	4	8%	2	4%	50
		40	80%	10	20%	0	0%	50
	جامعي	44	88%	4	8%	2	4%	50
		40	80%	10	20%	0	0%	50

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل موافق ما نسبته (76%) يدل وهذا على وجود قدر معين من المساواة بين العمال سواء في تولي المناصب أو المهام أو حق في التعبير عن آراءه ومشكلاته وكذا حصوله على حقوق الموظف وهذا يؤدي إلى رضي العامل، فحين جاء بديل محايد مانسبته (20%) وهذا يدل أن العامل لديه مشكلة ترتبط بمستوى ومؤهل معين يوافق وظيفته وبأن الامور لا دخل للمرؤوسين فيها، أما بديل غير موافق فقد جاء مانسبة (4%) حيث يرى المرؤوسين أن عملية المساواة تكون من طرف المدراء والعمال وهم مجرد وسطاء، أما للمؤهل التكوين المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (80%) وهذا يفسر أن المساواة حق لكل عامل وهم يصفون حسب عملة الإختيار المهني والتخصص المطلوب ولديهم نصوص قانونية تضمن حقوقهم وهي متساوية مع مهامهم محددة فيها الحقوق والواجبات، فحين جاء بديل محايد مانسبته (20%) وهذا يدل أن المرؤوسين ينظرون لمبدأ المساواة أن تكون محددة لا مطلقة لإن التسوية تفتح باب التقليد بمستوى الإدارات العليا وكذا والدنيا، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة أما المؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (88%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يطلقون معنى مبدأ المساواة ويعتمدون على مبدأ الجدارة الذي يقوم بإختيار أفضل العاملين الذين يتولون بعض الصلاحيات وليس على أساس المحاباة وقوامها والكفاءة والمعرفة بأمر إدارية فحين جاء بديل

محايد مانسبته (8%) وهذا يدل أن مبدأ المساواة يرتبط يجب أن يقابله مبدأ تكافؤ الفرص، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) وهذا يدل أن مبدأ المساواة يرتبط فقط بالتنظيم ولوائح وقوانين .

جدول رقم(157) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العشرين

أستخدم كلمات الثناء والمدح وهذا يساعد في سير عمل المؤسسة									
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
20	ثانوي	32	64%	11	22%	7	14%	50	100%
		37	74%	9	18%	4	8%	50	100%
	تكوين مهني	28	56%	13	26%	9	18%	50	100%
		37	74%	9	18%	4	8%	50	100%
	جامعي	32	64%	11	22%	7	14%	50	100%
		28	56%	13	26%	9	18%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (64%) يدل أنه وهذا يدل أن المرؤوسين يقومون بمدح وتبادل العمال لأن اصحاب المؤهل هذا غالبا ما ما رسو العمل لمدة طويلة فهم يعرفون نوع المناخ التنظيمي ومستوى النفسي للعمال وهذا ما يقوم به المرؤوسين، فحين جاء بديل محايد مانسبته (22%) وهذا يدل أن ليس من الضروري وجود هذه الكلمات لأن كل عامل يقوم بتأدية مهامه وفي الوقت المحدد وبالطريقة التي يراها، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (14%) وهذا يدل أن العمل مستمر مهما كان نوع الحافز المادي هو الذي يدفعه للأداء والإنتاج لا الحافز المعنوي سواء بإستخدام كلمات المدح والثناء فهو يؤدي عمله، أما التكوين المهني جاء بديل موافق مانسبته (74%) وهذا يدل على إستخدام كلمات المدح والثناء لأنه يزد من دافع الإنجاز والعمل ويبعث فيه الإستقرار النفسي، فحين جاء بديل محايد مانسبته (18%) وهذا يدل أن المرؤوسين يعملون على الإنسجام بين العمال والمهام أكثر من العمل على تقديم الثناء والمدح لأنهم يمارسون أعمالهم وفق أوامر وقواعد، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (8%) وهذا يدل أن المدح والثناء لا يقدمه المرؤوسين للعمال لأنهم يرون أنه يجب على كل عامل أن يحترم عمله ويقدمه بكل أمانة وضمير مهني دون مدح وثناء، أما المؤهل الجامعي فقد جاء (56%) وهذا يدل أن الثناء والمدح ممارس حيث يزد من الإلتزام تنظيمي ضمن معيار أخلاقي وهما ممارسة الاعمال بكل صدق وأمانة، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (26%) وهذا يدل أن المدح والثناء وحوافر المعنوية لا يتهم لها العمال بدرجة كبيرة بقدر مايتهم من المقدار المادي، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (18%) وهذا يفسر

أن العمال لا يقدمون الاعمال فوق طاقتهم أو جهدهم أو خارج نطاق السلم الوظيفي وحتى إن وجد أو غاب المدح الثناء

جدول رقم(158) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الواحد والعشرين

يلتزم المرؤسين بتطبيق التعليمات والانظمة إلتزاما شديدا								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
21	ثانوي	29	58%	14	28%	7	14%	50
		37	74%	11	22%	2	4%	50
	تكوين مهني	42	84%	5	10%	3	6%	50
		37	74%	11	22%	2	4%	50
	جامعي	42	84%	5	10%	3	6%	50
		37	74%	11	22%	2	4%	50

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (58%) يدل أنه هذا بوجود تعليمات وأوامر وتحتوي هذ التعليمات على مجموع من المبادئ والمعايير والمساءلة ومن أجل إرساء الإنضباط والشفافية، فحين جاء بديل محايد (28%) وهذا يدل أنه قيمة الإلتزام ولكن ليس شديدا ولكن يجوز إستخدام التخويف والترهيب العامل من أجل تجنب عمل الفوضى، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (14%) وهذا يدل على أن كل شيء مكتوب وواضح ضمن الحقوق والواجبات في القانون الداخلي للمؤسسة، أما للمؤهل التكوين المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (74%) وهذا يفسر بأن المرؤوسين يعملون على تطبيق التعليمات واسعة إلتزاما شديدا وهذا في إطار الشفافية وهي أن المؤسسة واضحة في رسالتها وأهدافها وسياستها ومعايير التي يجب العمال إتباعها لذا يجب التطبيق التام لجميع عمال المؤسسة وإتباع هذه المساءلة في حدود القانون والشريعات السارية في المؤسسة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (22%) وهذا يدل أن الإلتزام بتطبيق التعليمات تكون من مدير نفسه وهو من يملك السلطة أكثر من المرؤوسين، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) وهذا يدل أن العمال يسيرون وفق الأوامر والتعليمات ويجب عليهم هم من ينفذون آدائهم دون أن يقوم أحد بأمرهم، أما المؤهل الجامعي جاء بديل موافق مانسبته (84%) وهذا يدل أن المرؤوسين ملتزمون بتنفيذ التعليمات إلتزام شديدا وهذا ما يقوم على مبدأ النزاهة أي كل عامل يقوم بأداء وأعماله وكل تخالف أو تجاوز في المهام يؤدي إلى تكاسل العمال وبالتالي يكون التأخير في تأدية الوظائف لذا فالصرامة ضرورة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (10%) وهذا يفسر أن التزم الشديد يؤدي إلى الضغط

على العمال ويعطل مستوى التسيير فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (6%) وهذا يفسر أن التعليمات والأوامر يكون وفق وتيرة معينة بين المرونة والقوة وهذا يدفع العمال للعمل أي إلتزام يكون محدود.

جدول رقم(159) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البندالثاني والعشرين

يوفر المرؤوسين للعمال الدعم الازم في حال الابتكاري المؤسسة									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	22
30%	15	0%	0	22%	11	78%	39		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
100%	50	6%	3	10%	5	84%	42		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	4%	2	6%	3	90%	45		

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (78%) يدل أنه وهذا يدل على وجود درجة من التحفيز والتشجيع للمرؤوسين خاصة في مراحل إذا تعرضت المؤسسة إلى مشكلات جديدة، فحين جاء بديل محايد (22%) وهذا يدل أن مهام من صلاحية المدراء فقط، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة أما للمؤهل التكوين المهني جاء بديل موافق مانسبته (84%) وهذا يدل بوجود درجة جيدة حيث يشجع المرؤوسين العمال في حالة التميز والإبتكار خاصة الإبتكار التسويقي الذي أساسه الميزة التنافسية والذي يعتمد على السعر وسرعة البيع والآداء وحل مشكلات الجديدة فحين جاء بديل محايد مانسبته (10%) وهذا يدل أن المرؤوسين هم المكلفون بعملية إدارة الإبتكار والتميز والعمال هم منفذون فقط لهذه الأوامر ،فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) وهذا يدل أن الإبتكار والتغير يعتمد على أسلوب المقارنة بين الإبتكار التسويقي والإبتكار الإنتاجي وهذا ليس من صلاحية العمال بل من طرف المختصين ،أما المؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (90%) ويدل هذا على درجة ممتازة لأنهم يؤمنون بالعمل الجماعي وتبادل الخبرات في جميع المستويات التنظيم وهذا ساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأن الإبتكار يشمل جميع عمال المؤسسة لذا كل يساهم وهذا يزيد أيضا مستوى دافعية العمال وهو بمثابة حوافز معنوية لهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات المؤسسة أيضا فحين جاء بديل محايد مانسبته (6%) حيث يري أن توفير الدعم يكون للمرؤوسين لا للعمال لأن عملية الإبتكار والتغير يعتمد على ما يسمى بالإبتكار الإداري والذي يقوم به مستوى الإدارة العليا ،فحين جاء بديل غير موافق

مانسبته (4%) وهذا يدل على عدم وجود أي دعم للعمال في حال الإبتكار التقني وأن يكون هذ الإبتكار والتغير وفق فرق عمل مخصصة لحل مشكلات وهي تعرف بخلية الأزمة دون إدخال العمال فيها.

جدول رقم(160) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث والعشرين

الرؤساء واضحون في رسالتهم وأهدافهم نحو ما يقومون به في المؤسسة								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
23	ثانوي	38	76%	10	20%	2	4%	50
	تكوين مهني	43	86%	4	8%	3	6%	50
	جامعي	45	90%	3	6%	2	4%	50

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (76%) يدل أنه أن المرؤوسين لديهم رسالة واضحة في تحقيق أهداف المؤسسة ومتسوى أيضا من الإلتزام التنظيمي بتحقيق الأهداف وأنهم يتمتعون بالروح المسؤولية والثقة في صياغة الاهداف وتحقيقها، فحين جاء بديل محايد مانسبته (20%) حيث يرى أن المرؤوسين يعتمدون على تنظيم أدائهم والعمل على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة أي يتبعون إجراءات منظمة في هذه الرسالة ويتعاونون مع المدراء لتحقيق هذه الرسالة، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (4%) وهذا يدل أن المرؤوسين يعملون على تحقيق الرسالة وأهدافها لأنها تتبع من ضمير مهني اكثر من شيء أخرا، أما التكوين المهني جاء بديل موافق مانسبته (86%) وهذا يدل أن لديهم نظرة إيجابية لرسالتهم وأهدافهم نحو رسالة المؤسسة ويعتمدون على ما يعرف بالإدارة الأهداف حيث يقوم المرؤوسين بربط بين الأداء وبين أداء المؤسسة وأهداف وهذا يعزز من مبدأ المشاركة بين الرؤساء والعمال لما يسهل على تحقيق الرسالة والهدف، فحين جاء بديل محايد مانسبته (8%) يدل هذا على أثر التغذية الراجعة وهي التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة سواء كان لدى المرؤوسين رسالة أو هدف أو عدم وجودها، فحين جاء بديل غير موافق (6%) وهذا يدل على عدم وضوح الرسالة والهدف نحو تحقيق أهداف المؤسسة أن أداء العمال مرتبطة بدرجة إلتزام المرؤوسين هو الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة فقط، أما المؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (90%) وهذا يدل على النظرة الإيجابية للمرؤوسين نحو الرسالة وهدف المؤسسة والإيمان أيضا بالإدارة بالاهداف والإلتزام والاداء حيث يقوم المرؤوسين بتوجيه أنفسهم لهذه

الأهداف ويحفزون العمال ويوزعون الإنجازات وفق الفرقة ولكل فرقة هدف معين من خلال تسيير وتوجيه الامثل لموارد المؤسسة وإستغلالها أحسن إستغلال مما يؤدي بتحقيق الرسالة والرؤيا المستقبلية لتحقيق أهدافها بكل فعالية، فحين جاء بديل محايد مانسبته (6%) وهذا يدل بالسيطرة السلبية نحو تحقيق أهداف الرسالة المؤسسة لأنها عملية الإدارة بالأهداف مفهومها غير متكامل عندهم، فحين جاء بديل غير موافق (4%) وهذا يدل أن المرؤوسين لا يهتمون بالرسالة أكثر من ما يهتمون بتحقيق اهداف المؤسسة فقط إنتاجية او ربحية.

4- أعداد ونسب الاستجابات مجال التكنولوجيا حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم(161) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع والعشرين

تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية والعمل بها									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	24
100%	50	14%	7	34%	17	52%	26		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
100%	50	6%	3	10%	5	84%	42		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	0%	0	6%	3	94%	47		

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل موافق ما نسبته(52%) يدل أنه يدل أنهم يركزون على تطوير المؤسسة بكل أشكاله وهذا التطوير يعزز من دور المؤسسة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (34%) وهذا يدل أن إستخدام التكنولوجيا تكون حسب مهام المؤسسة في حدودها فقط وتكون من طرف المختصين أيضا، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (14%) وهذا يدل على أصحاب هذا المؤهل يعرفون التكنولوجيا وأهميتها لا يمارسها الخبراء ، أما التكوين المهني جاء بديل موافق مانسبة (84%) وهذا يفسر أن المختصون بدرجة جيدة في ممارسة التكنولوجيا و مواكبة التكنولوجيا بأنهم في تطوير ومواجهة التحديات والمخاطر المحتملة خاصة حيث يرى المرؤوسين أن التقنيات التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة تركز على الإنتاج ومسايرة التغيرات، فحين جاء بديل محايد مانسبة (10%) فهذا يدل أن التكنولوجيا التي تستخدم هي التي في المرحلة الحالية فقط وفق الضرورة وان إستعانة بنماذج من أجل تطوير المؤسسة، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (6%) وهذا يفسر أن تكنولوجيا تكون ضمن إختصاص التقنين والمهندسين أكثر من

المرؤوسين ،أما أصحاب المؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (94%) وهذا مايفسر المرؤوسين يتبنون تكنولوجيا من أجل تطوير المؤسسة خاصة في مجال الإنتاج والتسويق كما أنهم يعتمدون على بعض البرامج ونماذج لتجارب دول سابقة ويستفيدون منها كما ان هذه التكنولوجيا تساهم في تطوير والاداء كما أن القيام بتطبيق البرامج يؤدي إلى نقص التكلفة وأداء الاعمال بطرق متطورة غير تلك التقليدية كما أن التكنولوجيا المستخدمة تعتمد على الإبتكار والإبداع وأن الجزائر من الدول الاوائل التي توظف التكنولوجيا في هذا القطاع من مختصين ومهندسين والخبراء و الإستعانة بالخبراء خارج الوطن سواء التي تتعلق بالأدوات النفطية أو المعلومات كما يكتفون من عملية التدريب والتربصات في الخارج من أجل فهم هذه التكنولوجيا وتوظيفها فيمؤسسة سونطراك، فحين جاء بديل محايد مانسبة (6%) وهذا يدل على عدم إستخدام التكنولوجيا لهؤلاء الرؤساء بل يكتفون بالخبراء المختصين ومهام المرؤوسين هنا يقتصر على التوجيه والدعم فقط،فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(162)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس والعشرين

التكنولوجيا التي تعتمدها المؤسسة تؤدي في إنجاز الاعمال وتحسين جودة الخدمات								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
25	ثانوي	39	78%	11	22%	0	0%	50
	تكوين مهني	40	80%	10	20%	0	0%	50
	جامعي	46	92%	4	8%	0	0%	50

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل موافق مانسبته(78%)يدل أن التكنولوجيا المعلومات أو الإتصالات أو الآلات التي تساعد في إنجاز الاعمال وتحسن جودة والخدمات وهي مناسبة لنشاط المؤسسة بكل مرونة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (22%) وهذا يدل ان المرؤوسين تتعدد إستخدامتهم في التكنولوجيا حسب خبراتهم فقط ويتقنون التكنولوجيا المعلومات عن تلك التكنولوجيا الآلات أو الإتصالات،فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة،أما التكوين المهني جاء بديل موافق مانسبته (80%) ويدل بإتجاه إيجابي للمرؤوسين في إستخدام التكنولوجيا بكل أنواعها حيث يقومون بإجراء توقعات مختلفة وتحديد أهم المخاطر بعيد دراستها ويحددون رغبات الزبون

الفصل السادس عرض ومناقشة النتائج

ثم يقومون بإستخدام التكنولوجيا المناسبة وهذه من أهم خطوة الجودة حيث يعمل المرؤوسين على إعتداد على جودة التكنولوجيا وإذا يعكس أن المؤسسة تعتمد على تصميم الجودة التي تتعلق بالزبون وجودة المنتج وخدمة التكنولوجيا وهذا يساهم في إنجاز الاعمال الأداء والمهام على أكمل صورة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (20%) وهذا يعكس أن المرؤوسين يعتمدون على الجودة ودون إعتداد على التكنولوجيا، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة، أما المؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (92%) وهذا يفسر أن المرؤوسين يتميزون بالقدرة العالية في استخدام التكنولوجيا بكل أنواعها الفنية والإدارية والتقنية حيث يرون أن المؤسسة مرتبطة بنوع التكنولوجيا الذي يساهم في تطورها والجودة العمل بشهرتها من خلال تفاعل مع الزبائن حيث يوظفون عمال لديهم الإختصاص الخبرة وقدرات ومهرات لتوفير المنتج الجيد ليلبي رغبات وحاجات الزبائن فعدم توفير الجودة يؤدي إلى تشويه شهرة المؤسسة وبالتالي إنخفاض مشاركتها التجارية سواء في الاسواق المحلية أو الدولية والعالمية كما أن سوء إستخدام التكنولوجيا يؤدي إلي إنتاج سلع سيئة وغير قابلة لتسويق وهذا يؤدي إلى تكاليف باهظة وبالتالي يؤدي إلى فقر المؤسسة ويؤدي إلى تسريح العمال والمؤسسة في غنى عن هذه المشاكل بالإضافة أن هذا القطاع هو يعد الاول في الجزائر ومساهم فعال في الخزينة الجزائرية، فحين جاء بديل محايد مانسبته (8%) وهذا يدل أن المرؤوسين يركزون على الجودة ورضا العملاء أكثر من إهتمام بالتكنولوجيا وأن التسويق هو أهم نقطة في تحسن وتطوير المؤسسة، فحين جاء بديل غير موافق مانسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

جدول رقم(163) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس والعشرين

التكنولوجيا التي توظفها المؤسسة سهلة الاستخدام								
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
26	ثانوي	35	70%	10	20%	5	10%	50
		43	86%	5	10%	2	4%	50
		48	96%	2	4%	0	0%	50
	تكوين مهني	43	86%	5	10%	2	4%	50
		43	86%	5	10%	2	4%	50
		48	96%	2	4%	0	0%	50
	جامعي	48	96%	2	4%	0	0%	50
		48	96%	2	4%	0	0%	50
		48	96%	2	4%	0	0%	50

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (70%) يدل أن المرؤوسين قد تلقوا تدريباً في نوع التقنيات التي تتخذها المؤسسة وهذا من أجل فهم و تطوير المرؤوسين وبالتالي تطوير العمل ويصنفونها أنها سهلة، فحين جاء بديل محايد مانسبته (20%) وهذا يدل أن المرؤوسين لديهم نوع من عدم التكيف في استخدام التكنولوجيا فهم مختصون في مجال الإداري أكثر من التقني، أما بديل غير موافق فقد جاء مانسبته (10%) وهذا يدل وجود نوع ضعف في المعارف التكنولوجية، أما المؤهل التكويني المهني فقد جاء بديل موافق مانسبته (86%) وهذا يدل أن المرؤوسين لديهم مرونة في استخدام التكنولوجيا وأنها سهلة الاستخدام وهذا نتيجة تخصصهم والإستفادة من التكوين والدورات التدريبية كما أن المرؤوسين لديهم دوماً حافزاً عالياً من تطبيق المعارف التكنولوجية مما يساعد في تقدم المؤسسة والترقية المهنية، فحين جاء بديل محايد مانسبه (10%) وهذا يفسر أن التكنولوجيا وتقنياتها معقدة يتطلب مستوى عالياً من المؤهل والخبرة، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) وهذا يفسر عدم وجود مرونة في فهم استخدام التكنولوجيا وهي مرتبطة فقط بنوع الإختصاص والمؤهل بمعنى الكفاءة محدودة فقط، أما المؤهل الجامعي فقد جاء بديل موافق مانسبته (96%) وهذا يدل أن التكنولوجيا موجودة في المؤسسة سهلة الإستخدام وهذا يفسر على قدرة قبول المعارف التكنولوجية وفهم المعلومات وتخزينها وإسترجاعها وكذا لديهم الميل إلى الإبداع والإبتكار والتميز في أداء مهامهم كما أنهم يعتمدون على الإحتياجات التدريبية من أجل مسايرة ومواكبة المؤسسة لأن هذا القطاع يسير وفق المنافسة العالمية والدولية لذا لديهم حافز فوري في استخدام التكنولوجيا وهي سهلة عند المرؤوسين، فحين جاء بديل محايد مانسبة (4%) وهذا يدل أن المرؤوسين يعتمدون على الطرق التقليدية في التكنولوجيا وأنها صعبة ومعقدة وأنه يوجد ذوي الإختصاص في حل المشكلات، أما بديل غير موافق جاء ما نسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(164) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع والعشرين

ساعدت التكنولوجيا بتقليل الجهد المبذول في العمل							
رقم العبارة	المؤهل العلمي	موافق		محايد		غير موافق	
27	ثانوي	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		20	40%	14	28%	0	0%
	تكوين مهني	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		39	78%	8	16%	3	6%
جامعي	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
	43	86%	5	10%	2	4%	

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (30%) يدل أن تكنولوجيا ساهمت في تحسين العمل وتقليل العمل كزيادة في الاداء وتنفيذ المهام وتخزين المعلومات وخاصة أن المؤسسة تعتمد على نظام الشبكي بين كل فروع الجزائر لقطاع سونطراك مما سهل عملية التسويق ونقاط البيع وتغطية العجز في حالة حدوث الأزمات في السيولة المادية والمنتج، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (28%) ويدل أن المرؤوسين يجب أن يعتمدوا على الطاقات البشرية في التسيير والتوجيه لأن الإعتقاد على التكنولوجيا يؤدي إلي عدم بالإهتمام بالأعمال وتنفيذها كما أن الرقابة هي الأساس في كل الأعمال أما التكنولوجيا هي مجرد برامج تقنية تطبيقية وفقا للأوامر عكس الوقوف على الأعمال والمهام وهذا التغيير يرجع إلي عدم تقبل المرؤوسين لهذه المعارف التكنولوجية، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة. أما التكوين المهني جاء بديل موافق ما نسبته (78%) وهذا يدل أن المرؤوسين متفقون بأن التكنولوجيا ساهمت في تقليل جهود العمل وأنها يوظفونها في كل الأقسام والمهام والأعمال في جميع إدارتها وهي متطورة جدا حيث تعتمد على فروع الحاسب الألى والانترنت حيث يسر هذه الفروع مختصين ومهندسين في قسم مركز المعلومات نو اختصاصات تطبيقية ونظرية فهم يوزعون التكنولوجيا لما يتناسب مع مهارات العمال وقدراتهم ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (16%) أن يرون أن التطبيقات التكنولوجية ليست متاحة للجميع وتوجد إختلافات الأفراد فيها وهناك من تساعد في تنفيذ الاعمال والجهد ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) وهذا يدل أن تقليل الجهد يتكون وفق تقسيم العمل أكثر من إعتقاد على التكنولوجيا، أما المؤهل الجامعي جاء بديل موافق ما نسبته (68%) هذا يدل أن لديهم نظرة إيجابية بأن

التكنولوجيا تساهم في تقليل الجهد حيث يعتمد المرؤوسين بإستخدام وإدخال تكنولوجيا متطورة لأن القطاع حساس ويعتمد على التبادل المفتوح أو ما يطلق عليه open xchange وهو يعتمد على مجموعة من البرمجيات تتمحور على تخزين وتنظيم المهام والأعمال وتربطه بإيميالات العمال ويتم إشعار العمال عبر الایمیل دون التنقل إليه، أما برنامج coswin7 يعمل على صيانة المعدات يعمل وفق برامج في الكمبيوتر، أما برنامج ipmsg يعمل على نقل الرسائل والملفات بين مختلف وحدات المؤسسة ويعتمد علي أجهزة الكمبيوتر والهواتف الذكية وفق شبكة محلية مبرمجة بنظام P او هي نظام شبكي موزع على كامل القطر الجزائري أما نظام CISCO وظيفتها تسهيل وتوصيل البيانات بين الشبكات وفق نظام إتصالات وهي تستخدم أكثر في مجال الأجهزة والمعدات، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) ويدل هذا أن المرؤوسين في بعض الأحيان صعوبة في التعامل مع إحدى وسائل سابقة الذكر، جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) يرون أن المرؤوسين يتقنون على التسيير الإداري والتقني من المختصين في مجال التكنولوجيا

جدول رقم(165) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن والعشرين

تنطابق التكنولوجيا المؤسسة مع طبيعة المهام والاعمال									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المؤهل العلمي	رقم العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	ثانوي	28
100%	50	26%	13	0%	0	74%	37	ثانوي	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تكوين مهني	
100%	50	0%	0	8%	4	92%	46	تكوين مهني	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	جامعي	
100%	50	0%	0	8%	4	96%	48	جامعي	

تشير هذه النتيجة أن المؤهل الثانوي قد جاء بديل الموافق ما نسبته (74%) يدل أنه يوجد توافق بين التكنولوجيا والمهام والاعمال المؤسسة وهذا يزيد من وضوح أداء وسرعته وتحديد الاسالب والوسائل أكثر تناسب واجبات العمل وكيفية ادائها، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (0%) يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة، جاء بديل غير موافق ما نسبته (26%) ويدل هذا أن المرؤوسين لديهم بعض الغموض للمعارف التكنولوجيا وصعوبة في تأديتها التي لا تناسب قدراتهم، أما المؤهل التكوين المهني جاء بديل موافق ما نسبته (92%) ويدل أن تكنولوجيا المؤسسة مناسبة لمهام والاعمال وقادرين على أداء المهام بكل فاعلية وتقبل هذه

المعارف التكنولوجية وسهولة إستخدامها، جاء بديل محايد ما نسبته (8%) وهذا يدل أنه يفضلون التكنولوجيا التقليدية وعدم المجازفة في التكنولوجيا الحديثة وعدم تقبل هذا التغيير والتكيف مع كل جديد، جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة، أما المؤهل الجامعي جاء بديل موافق ما نسبته (96%) وهذا يدل أن المرؤوسين يعملون على توفير تكنولوجيا متطورة في مؤسسة مناسبة للمهام والاعمال ويساهم هذا في التغلب على منافسين وتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على إزالة العراقيل التي تعطل في تطور المؤسسة، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) حيث يرى المرؤوسين ان تناسب المهام والاعمال يكون وفق إعتبارات أخرى غير التكنولوجيا مثل توفر القدرات اللغوية والميكانيكية والعقلية أكثر من تناسب التكنولوجيا لمهام والاعمال وأن كفاءة المرؤوسين وخبراتهم هي التي تراعي هذا التناسب لتأدية هذه الأعمال، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة

1- أعداد ونسب الاستجابات نمط الاتصال حسب متغير الاقدمية المهنية

جدول رقم (166) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الاول

تتميز الاتصالات الادارية بالسهولة والمرونة								
رقم العبارة	الاقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
01	أقل من 10 سنوات	17	34%	24	48%	9	18%	50
	أكثر من 10 سنوات	40	80%	6	12%	4	8%	50

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (34%) و هذا يدل أن الإتصال الإداري يمر بدرجة متوسطة من حيث السهولة و المرونة و هذا راجع أن المرؤوسين حين تلقى المعلومات لا يقومون بإصدار قرارات مباشرة فهي تعرض على المدير أولاً ثم يعد يعطون رؤية شاملة للقرار المراد إتخاذه ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (48%) ويدل هذا على روح المسؤولية الكبيرة لإن العملية الإتصالية تتطلب خبرة واسعة و أن الاتصالات تأخذ شكلا من التعقيد سواء كانت صاعدة أو نازلة فهي ليست بعملية السهلة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (18%) و هذا يؤكد أن المرؤوسين لديهم نوع من عدم المرونة في تبادل المعلومات بين العمال أو حتى نفس المستوى الاداري و تتطلب جهدا لفهم و

تبادل هذه المعلومات ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (80%) و هذا يدل على وجود مرونة و سهولة في الاتصالات الإدارية و هذا راجع إلى درجة التشبع في الخبرة و الممارسة المهام الإدارية و فهم أنواع الاتصالات المختلفة سواء صاعدة أو النازلة و أن الاتصالات الإدارية متنوعة فالإتصال الصاعد يكون على شكل تقارير و تعلق البيانات المؤسسة و حقائق المعقدة بالأداء و الانتاج أو مشكلات ضعيفة أما الإتصال التنازل فهو معقدة بالشكاوي سواء مشكلات العمال أو لمردود العمل هذا الإدراك للاتصالات الإدارية لدى المرؤوسين يجعله يمر بالسهولة و المرونة و بالتالي يسهل تحكيم في المشكلات و المناقشة و توجيه المهام في إطار منظم و مرن و سهل .

جدول رقم(167)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني

تستخدم المؤسسة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
02	أقل من 10 سنوات	30	60%	17	34%	3	6%	50	100%
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		43	86%	5	10%	2	4%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات								

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (60%) و هذا يدل أن المرؤوسين أنهم يعتمدون في تأدية مهامهم في المؤسسة في إعدام قنوات الاتصال في مختلف الاتجاهات و هذا يعتمد بأسلوب إشراف الذي يرتبط بتنفيذ أمور العمل و بين مختلف مستويات الإدارات، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (34%) و هذا يفسر أن المرؤوسين يعتمدون على الإتصال الصاعد أكثر وهو الذي يقوم على مشاركة المدراء و المرؤوسين في العملية الإدارية و أن إستخدام عدة أنواع و في عدة اتجاهات بخلق نوع من إختلاط في تنفيذ المهام ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) و هذا يدل أن قنوات الإتصال تكون في نفس الاتجاه و نفس المستوى الإداري و أن تتناسب هذه القنوات الاعمال و مهام المؤسسة دون خلط في العملية الإتصالية ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (86%) و هذا يدل أن المرؤوسين لديهم نظرة شاملة لكل قنوات الإتصال و الإتجاهات التي تسير عليها الإتصال فهم يعتمدون على الإتصال الصاعد من حيث تدقيق المعلومات و إستغلال خبراتهم في هذا النوع من الإتصال و

يعتمدون على الإتصال النازل في شرح جزئيات العمل للعمال أو الأفقي الذي يكون بين المدراء و المرؤوسين أو العمال أي في نفس المستوى الإداري الواحد و هذا يزيد من التعاون ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) و هذا يدل أن المرؤوسين يعتمدون على نوع معين من الإتصال و قناة مناسبة التي تتناسب تلك المشكلات في تلقي المعلومة فهي تأخذ شكل التعدد ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا يدل أن المرؤوسين تكون له علاقة مباشرة مع المدراء أو العمال لأنه يمارس عملية الإشراف سواء المباشر أو الغير المباشر فهو يقف على المهام و الأعمال بالإضافة إلى وجود خبرته السابقة الجديدة في معالجة المعلومات و أن دون الاعتماد التام على نوع القناة أو الإتجاه الذي يمارسه.

جدول رقم(168) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث

تجتهد إدارة المؤسسة بإزالة المعوقات التي تعطل من عملية الاتصال										
رقم العبارة	الإقدمية المهنية		العدد		النسبة		العدد		النسبة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
03	أقل من 10 سنوات		38	76%	3	6%	9	18%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات		50	100%	0	0%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (76%) يقفون على إزالة معوقات الإتصال و المختلفة سواء التنظيمية و ما يتعلق بالمعلومات التي تتعرض لتشويه و الحذف و الغاء و زيادة ، هذا أجل تسيير و تحقيق أهداف المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) و هذا يدل أن إزالته المعوقات هي من مهام المدراء أكثر من المرؤوسين و يرجع هذا أن لمرؤوسين في هذه الأقدمية المهنية يعتمدون على مشاركة المدراء في إتخاذ القرارات ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (18%) و هذا يدل أن المعوقات دوما موجودة سواء في التسيير الإداري أو العملية الإتصال فالمهم هو التعاون أكثر من إزالة المعوقات ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (100%) و هذا يدل أن الأقدمية المهنية لديهم قدرة كبيرة جدا في إزالة المعوقات و هذا نتيجة لطول العمل و الخبرة في المؤسسة فهم يعرفون كيف يتعاملون مع المعلومات و كل مشكلة لديهم حل إتصالي مناسب و فمثلا قد يستخدمون الملصقات في حال إجتماع العمال مهما إختلفت وظائفهم و هذا يساهم في تقليل الجهد و يسمح

بتوصيل أكبر قدر ممكن و الإتصال المباشر أن يقوم المرؤوسين بالتحقيق من المعلومات فلا يسمح بحذفها أو تشويها أو زيادة فهيا كما يستخدم الاتصال الشفهي حيث يسمع بالاجتماع و مناقشة و الحوار و هذا يؤدي إلى التعبير عن مطالب العمال و هذا يؤدي أيضا إلى رفع روح المعنوية للعمال من حث أن لديهم قيمة في نظر المشرفين و إجتماع إليهم مما يؤدي إلى تعزيز روح التعاون و التفاهم ، فحين جاء بديل محايد و موافق فقد جاء ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة أفراد العينة للعبارة .

جدول رقم(169)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع

نظام الاتصال في المؤسسة يتميز بتوفير المعلومات الصحيحة واللازمة										
رقم العبارة	الاقدمية المهنية		العدد		النسبة		العدد		النسبة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
04	أقل من 10 سنوات		34	68%	9	18%	7	14%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات		41	82%	6	12%	3	6%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (68%) يدل أن المرؤوسين يعملون على توفير المعلومات الصحيحة خاصة الاجتماعات فهي في نظرهم أنسب وسيلة تحمل مصادقة في نقل و معالجة المعلومات و تكون بعيدة عن التشوية و الزيادة والحذف كما ان توفير المعلومات في الاجتماعات تكون ردود أفعاله مرئية ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (18%) و هذا يدل أن المرؤوسين يوفرون المعلومات اللازمة و المحددة و يعطونها على شكل أوامر دون إقامة اجتماعات فهي تفتح باب النقاش الطويل و تضيق الوقت ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (14%) و هذا يدل أن المرؤوسين يعالجون المعلومات ثم يطبقونها مباشرة لأن الاجتماعات تؤدي إلى الصراعات و تكرار الأفكار السابقة، أما الاقدمية المهنية أكثر من 10سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (82%) و هذا أن المرؤوسين يوفرون كل المعلومات اللازمة و الصحيحة حيث يعتمدون من الاجتماعات، الملصقات ، الهاتف ، وسائل الإتصال الاجتماعي إيميلات ، التعليمات المكتوبة و الإتصال الشفهي لأن كلها وسائل تساعد في نقل المعلومات صحيحة و تسمح مشاركة العمال في عملية الإتصال و كذا تساهم في إتصال التعليمات و القرارات وسهولة تنفيذها بكل مرونة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (12%) و هذا يدل أن المرؤوسين يوفرون المعلومة الصحيحة في حالة الاجتماعات فقط و أن باقي الوسائل ليست ضرورية فهي قد لا يقرون الملصقات لا

يوجد تقبل لهذه المعلومة فمن الأحسن تطبيق الأوامر التي جاءت في الاجتماع ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) وهذا يدل أن توفير المعلومات اللازمة و الصحيحة ليس بأمر السهل فهناك إختلاف في تلقي المعلومات بين العمال و طرق تغييرها تختلف من عامل إلى آخر بالإضافة أنه هناك عمال لا يتعلمون مع إيميلات أو وسائل التواصل الاجتماعي أما الهاتف قد يجيب العامل أو لا يجيب و هذا يشكل إعاقة في توفير المعلومات و إنسيابها بشكل سهل و سريع وسيط .

جدول رقم(170)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس

استخدم الاسلوب الشفوى في عملية الاتصال من أجل إنجاز المهام								
رقم العبارة	الاقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
05	أقل من 10 سنوات	28	56%	13	26%	9	18%	50
	أكثر من 10 سنوات	43	86%	3	6%	4	8%	50

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (56%) وهذا يسفر أن المرؤوسين يعتمدون على أسلوب الشفهي في إعطاء الأوامر و التعليمات حيث يرى المرؤوسين أن يستمر بالسرعة و إختصار الجهد و الوقت و إيصال المعلومات في الوقت المناسب و هي وسيلة سهلة حسب نظرهم بالإضافة إلى وجود التغذية الراجعة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (26%) لأنها تفتح باب النقاش و الحوار مما يؤدي إلى الصراع أو إختلاف في وجهات النظر، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (18%) وهذا لأنهم يرون أن الإتصال الشفهي دوما يؤدي إلى تغييرات غامضة تدخل فيه الحركات في الجسد فقد يرفع المرؤوسين بعض الحيات أيديهم ظهور علامات الغضب أو الرضا مما تؤدي إلى تشوية المعلومات فهم لا يفضلون أسلوب الشفهي ، أما الاقدمية المهنية جاء بديل موافق ما نسبته (86%) وهذا يدل أن المرؤوسين يعتمدون على اتصال الشفهي فهم يرون أنها وسيلة هامة و تساهم في توفير المعلومات في الوقت المناسب و بسرعة كما انها تساهم في المشاركة حيث يسمح بإتخاذ القرارات ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) وهذا يدل أن الإتصال الشفهي متعب من خلال فتح باب النقاشات و يصعب فيها إرضاء جميع الأطراف ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (8%) هذا يدل أن المرؤوسين لا يعتمدون

الفصل السادس عرض ومناقشة النتائج

على الإتصال الشفهي إلا في حال عدم فهم المعلومات بطرق صحيحة لأن الإتصال الشفهي حسب نظرهم يؤدي إلى إختلافات وجهات النظر و هم في غنى عنها .

جدول رقم(171)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس

أستخدم الاسلوب الكتابي في عملية الاتصال من أجل إنجاز المهام								
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
06	أقل من 10 سنوات	47	94%	3	6%	0	0%	50
		35	70%	12	24%	3	6%	50
		47	94%	3	6%	0	0%	50
	أكثر من 10 سنوات	47	94%	3	6%	0	0%	50
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
		47	94%	3	6%	0	0%	50

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (70%) ويبدل أن المرؤوسين يعتبرون الأسلوب الكتابي يستخدم في حال التعليمات و التقارير المكتوبة و هو وسيلة جيدة في إعطاء الأوامر ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (24%) حيث يرون الأسلوب الكتابي يعد غير سريع في نقل المعلومات و يحتاج إلى شرح و تغييره ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) و هذا لأنه يرون الأسلوب الكتابي بأخذ نوع من الغموض كما أن المؤسسة تستخدم لغتين الفرنسية و العربية في كتابة الاعلانات و التقرير و هذا بأخذ وقت في فهم المعلومات ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (94%) حيث يعتمد على الأسلوب الكتابي لأنه مناسب لإعطاء الأوامر و يأخذ الشكل الرسمي و إلتزام بتطبيق التعليمات لأنها تخضع سلطة الإدارة العليا و يختم و يصادق من طرف المدير و المرؤوسين و بتالي ضرورة تطبيق هذه المعلومات كما أنها لا تعرض إلى الحذف و تشوية و إزالة هي مكتوبة و موثقة و محفوظة بنسخ في أرشيف المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) و هذا لأن المرؤوسين يرون أن الأسلوب الكتابي هو أسلوب ينتج عنه عدم الاتصال بالمشرف في حال غموض التعليمات ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة هذه العينة للعبارة .

جدول رقم(172)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع

الاتصالات الغير الرسمية بين عمال المؤسسة تساعد في تقوية العلاقات الانسانية									
رقم العبارة	الاقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
07	أقل من 10 سنوات	29	58%	16	32%	5	10%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات	45	92%	4	8%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (58%) يلاحظ أن المرؤوسين أخذون الإتصال الرسمي و الجدية بين عمال المؤسسة و هذا يعتبر أنهم في بداية تكوين مساهم المهني كما يطمحون في البقاء في الوظيفة يستعملون الإتصال الرسمي و جدية في القرارات أكثر من يعتمدون على الإتصال الغير الرسمي ثم يستخدم بتحفظ ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (32%) و هذا يرون أن العلاقات الإنسانية لا تخلق السير الحسن في العمل ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (10%) و هذا يدل على عدم إستخدام الاتصال الغير الرسمي فهم يعتمدون على تأدية المهام دون تطرق إلى نوع الإتصال ولا نوع العلاقات بين العمال ، أما الأقدمية المهنية فقد جاء بديل موافق ما نسبته (94%) حيث يعتمدون على الإتصال الغير الرسمي حيث يؤدي إلى تقوية العلاقات الإنسانية و تتبع عملية الإتصال الغير الرسمي فهم يمارسه تأدية المهام و الاداء و بعث روح التعاون بين المشرفين و العمال و مشاركة القرارات يشكل نوعا من الحوافز المعنوية و هذا في ظل تنظيم فعال و إيجابي ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل أن المرؤوسين لا يحب النظر إلى مستوى العلاقات الإنسانية فالمرونة في المعلومات في بعض الأحيان يؤدي إلى تكاسل العمال في تأدية المهام و الأعمال ، أما بديل غير موافق جاء ما نسبة 0% و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة ،

2- أعداد ونسب الاستجابات مجال الهيكل التنظيمي حسب متغير الاقدمية المهنية

جدول رقم(173) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن

يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الاعمال في المؤسسة								
رقم العبارة	الاقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
08	أقل من 10 سنوات	32	64%	12	24%	6	12%	50
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
	أكثر من 10 سنوات	46	96%	4	8%	0	0%	50

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (64%) هذا يدل أن أنه فيه توافق بين الهيكل التنظيمي ووظيفة الأعمال حيث يقوم بإثبات وجودهم و يرون أن الهيكل التنظيمي أنه وسيلة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التوزيع الأعمال و مهام و إعطاء الأوامر مما يقوم على تنفيذها و تطبيقها ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (24%) حيث يرون أن الهيكل التنظيمي يوزع المهام و يركز على نمط الأوامر أكثر حيث تساهم هذا في سيطرة على تنظيم سلوكيات و تحديد المسؤوليات لغرض تحقيق فعالية المؤسسة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (12%) و هذا يعبر أنه يجب أن يكون هناك توافق بين تقييم المهام أكثر من توافق هيكل التنظيمي مع طبيعة الأعمال فتقسيم المهام بتوافق مع التنسيق الرسمي و القيادي و موقع العمل لتحقيق الأهداف ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فد جاء بديل موافق ما نسبته (96%) و هذا لأنهم يرون إلى ضرورة وجود توافق بين الهيكل التنظيمي و طبيعة المهام و الأعمال و هذا لإكتساب المرؤوسين درجة من الخبرة و الأقدمية و النضج الإداري من ممارسة الهيكل التنظيمي و إدراك أبعاده وتصميمه و فن التعامل من حيث تعقيده أو بساطته و الرسمية و المركزية حيث يعمل المرؤوسين على تنسيق كل مهام وفق الهيكل التنظيمي دون إغفال الأهداف المؤسسة و بين الإمكانيات الداخلية و الخارجية و بين إعداد اللوائح و القواعد و الأنظمة و هذا يخلق توافق بين الهيكل التنظيمي و بين أهداف المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل أن المرؤوسين يركزون في الهيكل التنظيمي بخلق توافق بين المهام و ما يتوافق من إعطاء اللوائح و القواعد أكثر مما

يركزون على تقييم الأعمال و مهام ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

جدول رقم(174)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع

يتميز الهيكل التنظيمي بالتصميم الجيد									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	العدد		النسبة		العدد		النسبة	
		نسبة	العدد	نسبة	العدد	نسبة	العدد	نسبة	العدد
09	أقل من 10 سنوات	39	78%	8	16%	3	6%	50	100%
	سنوات								
	أكثر من 10 سنوات	40	80%	6	12%	4	8%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (78%) هذا يدل أن الهيكل التنظيمي يتناسب مع طبيعة المهام و الأعمال و أهداف المؤسسة و يرتبط أيضا برغبة المرؤوسين بتحسنة دوما و تطويره و هو يعكس مستوى طموح المرؤوسين في المؤسسة ، أما بديل محايد فقد جاء ما نسبته (16%) و هذا يدل أن المرؤوسين يعملون على تصميمه لكن وفق الخبراء أو مديري لأنهم أكثر خبرة و أقدمية ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) و هذا يدل أن التصميم يكون وفق الحتمية فقط دون تغير تنظيمي فقط ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (80%) و هذا يدل أن الهيكل التنظيمي يقوم على التصميم الجيد و هذا لأن تقييم المهام من مدير إلى آخر عامل في المؤسسة وهذا يخلق التفاعل من موقع العمل بإتباع إستراتيجية التصميم و التي قوم على أهداف المنظمة سواء طويلة أو قصيرة المدى و إحتمالية التغير مما يميزه بشمولية و التناسب ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (12%) و هذا يفسر أن المرؤوسين يرون أن التصميم الجيد هو الذي يحقق أهداف التنظيمية و أن النقص في تصميمه يرجع إلى أن المؤسسة دوما في حالة التغير لذ يجب أن ميز بالمرونة أكثر من أن يكون جيدا و قوي ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (8%) ويدل أنه يرتكز على شخص واحد و هو المدير لأنه هو الذي يضمن مركزية و تنفذ و قرارته تكون واضحة أكثر .

جدول رقم(175)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العاشر

يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	العدد		النسبة		العدد		النسبة	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
10	أقل من 10 سنوات	30	30	15	30%	5	10%	50	100%
		44	44	4	8%	2	4%	50	100%
		44	44	4	8%	2	4%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (60%) هذا يدل أن المرؤوسين لهذه الأقدمية يرون أن الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة فهو مرن و يستجيب للمتغيرات الداخلية و الخارجية لمؤسسة فهو من الداخل يقوم على البيئة الداخلية للعمل من حيث تسيير نظام المؤسسة و خارجيا فهو يقوم بإيجاد البدائل في حالة تغيير أو المنافسة ، أما بديل محايد فقد جاء ما نسبته (30%) و هذا يدل أن المرونة تكون وفق ما يناسب الجودة الخدمة و توظيف ذوي خبرات و مرؤوسين لإتخاذ القرار الصحيح لأن المرونة تقوم على إقتراحات و تحليلات أكثر و جعله أكثر تكيفا لكل الأوضاع الحالية أو المستقبلية ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (10%) حيث يرون أن المرونة في الهيكل التنظيمي يجب أن يتركز على تنفيذ المهام و أن يكون الهيكل التنظيمي واضحا و دون أن يركز على المرونة ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (88%) حيث يرون أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن و هذا راجع أن بيئة العمل حيث تقوم على تحديد المهارات و الكفاءات في المؤسسة و يساعد هذا في إحداث المرونة التنظيمية و تهدف إلى تجاوب مع تغيرات الخارجية و تحقيق التوازن حيث تقوم مرونة الهيكل التنظيمي على تركيز على الوظيفة من حيث توزيع المهام و تنوع الأدوار العددية و هي أن المؤسسة تتميز بالتنوع و نقاط البيع التوزيع ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل أن المرؤوسين يركزون على أداء و زيادة الانتاجية و كيفية تسهيل الخدمات أكثر من البحث في المرونة الهيكل التنظيمي ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) حيث يرى المرؤوسين أن المرونة المطلوبة مع تقنين بعض الأمور في أوقات معينة لأن التطوير يضمن الإستمرارية أيضا.

جدول رقم(176)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الحادى عشر

يساعد تقسيم الاعمال في تحقيق أهداف المؤسسة									
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية المهنية	رقم العبارة
%100	50	%18	9	%28	14	%54	27	أقل من 10 سنوات	11
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	أكثر من 10 سنوات	
%100	50	%0	0	%10	5	%92	45		

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (54%) هذا يدل أن الأعمال موجود حيث يقوم المرؤوسين بإعطاء المهام و الأدوار و لكنها تكون محددة التنفيذ دون تجاوز الاجراءات و التعليمات و عدم إختلال بالمهام الوظيفية و اللوائح التنظيمية ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (28%) و هذا يفسر أن تقييم الأعمال يكون روتيني كمايخلق نوع من تأخير في الخدمات و هذا يحول السلوك الإداري إلى عملية روتينية ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (18%) و هذا يدل أن تقسيم الأعمال على الأفراد يؤدي بالجمود و التمسك بتنفيذ الأوامر دون التفكير في تسهيلها في حالة عدم وجود تقييم الأعمال ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (92%) و هذا يفسر أنه يوجد تقسيم الأعمال وفق الهيكل التنظيمي و هذا يساعد في التوازن و الاعتدال في إجراءات العمل المتبعة و عدالة توزيع المهام و الابتعاد عن الفوضى و الإهمال و ضمان تنفيذ الأعمال و المهمة المكلفة و توثيقها ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) و هذا يفسر أن تقسيم الأعمال في بعض الأحيان قد يؤدي إلى فرض قيود في الاجراءات و تأديتها حيث أن لا يمكن لأي عامل تأدية عمل آخر و يبقى في إطار المحدود في مهامه ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(177) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني عشر

هناك تناسب بين المؤهلات وتخصصات رؤساء المؤسسة مع المهام والواجبات								
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
12	أقل من 10 سنوات	29	58%	14	28%	7	14%	50
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
		41	82%	5	10%	4	8%	50
	أكثر من 10 سنوات							

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (58%) هذا يدل المرؤوسين يرون بوجود تناسب بالهيكل الرسمي و الذي يقوم على مدى درجة تقنين المؤهلات والتخصصات وفق واجبات و مهام و تحديد إجراءات العمل و تأدية العمال بشكل محدد و يكون العمل رسميا و سلوكيات محددة ولا يستطيع الخروج عنها و هذا لأن المرؤوسين في خبرة تقل عن 10 سنوات يكونون في بداية مسارههم المهني و يرتقون حسب التخصص بدلا الخبرة لذا يتميزون بالرسمية و الجدية ، فيحين جاء بديل محايد ما نسبته (28%) حيث يرون تطبيق الفعلي ل تناسب لا يجب أن يكون بضرورة لأن هذا يؤدي إلى خلق نوع من التعقيد كل في إختصاصه و مهامه ففي بعض الأحيان يفتقد المرؤوسين إلى الخبرة مما يستلزم الاستعانة من ذوي خبرات و تخصصات أخرى خاصة المشرفين أو المسيرين الاواسط و القاعدين ، أما بديل غير موافق ما نسبته (14%) و هذا يدل التناسب بشكل التام يخلق نوع من المركزية كل ا حسب التخصص و المؤهل و واقع المهام و الواجب يخلق نوعا من الهيمنة الإدارية او ما يسمى الإدارة العليا و مركزيتها خاصة بما يتعلق باتخاذ القرارات و لأن هدف المؤسسة هو واحد و بالتالي المركزية لا تخدم مصالح المؤسسة ، اما الأقدمية أكثر من 10سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (82%)و هذا يفسر أن لا يعتمدون على ما يعرف بالهيكل البيروقراطي المهني و هو يقوم على خلق التناسب التام بين التخصص و المؤهل و الواجبات و المهام يتطلب تخصص مهني عالي و تعليمي وتدريبى معا و متقدم حيث يمنح المدير درجات عالية من الثقة و السلطة للمهنيين لأداء عملهم المحترف كما أن لا يركزون على الرسمية و المركزية بقدر ما يركزون على ترميط سلوك و أداء المهني و تسيير كافة إجراءات نظم العمل ، فحين بديل محايد ما نسبته (10%) حيث يرون أن التراكم المعرفي و المهني هو الضروري لخلق التناسب أكثر من تناسب المؤهل و التخصص و المهام و الواجبات و هو يكون قائم و محدود وفق التخصص و مهام فقط ، فحين جاء بديل

غير موافق ما نسبته (8%) و هذا يدل أن التناسب بين المؤهلات و التخصص و ما يتوافق بالمهام و أعمال قد يخلق نمطية التسيير و عدم خلق الإبداع و الابتكار لحلول المشكلات ، كما أن الكفاءة يكون في نفس المعدل و المستوى فقط.

جدول رقم(178)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث عشر

هناك وصف وظيفي محدد ومكتوب لكل وظيفة									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	العدد		النسبة		العدد		النسبة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
13	أقل من 10 سنوات	37	74%	5	10%	8	16%	50	100%
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		47	94%	3	6%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (74%) هذا يدل أن المرؤوسين أقل من 10 سنوات قد إعتدوا على الوصف السابق و أن أي تغير فيه يكون لمراجعة مع المدير مباشرة ، كما أن هذه النسبة تؤكد على وجود وصف مكتوب للمؤسسة لأن التدقيق في الوصف الوظيفي عملية ليست بأمر السهل فهي تتطلب وجود نماذج وجداول تقييم المعلومات شاملة و هو صعب تحقق ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) و هذا يدل أنه المرؤوسين لديهم رؤية غير كاملة للمسؤوليات و مهام الإدارة العليا و هذا لأنهم مبتدئين و أن التخطيط لوصف المكتوب يخضع إلى التخطيط و أهل الإختصاص أكثر ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (16%) و هذا يدل أنالوصف مكتوب يجب أن يتبع آراء الخبرة و التدريب في وصفه و كتابته و أن أصحاب هذه الأقدمية ينفذون فقط أما الأقدمية الهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (94%) حيث يرون أنه يوجد وصف وظيفي و مكتوب في المؤسسة لأنه أمر ضروري و دقيق و أن الإدارة العليا تهتم بوضع الشخص المناسب في المكتب المناسب و ما يسند إليه من مهام و توزيعهم و إعطائهم الأوامر حيث هذا الوصف المكتوب يساعد في عملية إنسياب عمل المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) حيث يرى أن الوصف المكتوب في بعض الأحيان قد لا يخدم ذوي الاختصاص و تناسب المهام مع المهارات و الميولات و حتى القدرات مما

يؤدي إلى وجود خلل في تنظيم العمل أو عدم فهمه ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبة 0% و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(179)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع عشر

يسمح الهيكل التنظيمي بالتعاون بين المستويات الادارة العليا والدنيا									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	العدد		النسبة		العدد		النسبة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
14	أقل من 10 سنوات	28	56%	16	32%	6	12%	50	100%
	سنوات								
	أكثر من 10 سنوات	48	96%	2	4%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (56%) هذا يدل أنه وجود درجة متوسطة للتعاون بين الإدارة العليا و الدنيا حيث يركز المرؤوسين للأصحاب هذه الأقدمية على ما يسمى بتطابق الإشراف المحدود مما يسمح بوجود هيكل تنظيمي طولي و هنا تزداد المستويات الإدارية ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (32%) و هذا يدل أن العمل يجب أن يسير وفق تخطيط منظم و إعطاء الأوامر أكثر من أن يسمح الهيكل التنظيمي أن يكون هو المسيطر في تحقيق الأهداف و التعاون ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (12%) و هذا يدل أن التعاون بين الإدارة العليا و الدنيا يجب أن يكون وفق التخصص في المهام حيث أن هذا التخصص يوفر على الهيكل التنظيمي و كذا أن الإستمرار في الهيكل التنظيمي لابد أن يكون متفاعل مع متغيرات و المستجدات مما يساهم في تطوير المؤسسة أكثر من تركيز بين التعاون بين الإدارة العليا و الدنيا أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (96%) و هذا يدل على أن المؤسسة تتبع نظام المركزية و لامركزية فالمركزية في المؤسسة تمثل السلطة و الإدارة العليا و هذا يقل تعقيد في الهيكل التنظيمي و يكون أكثر وضوحا و وجود نظام اللامركزية في حالات التي يزيد فهي تعقد الهيكل التنظيمي حيث أن المزوجة بين المركزية و اللامركزية تساهم بالتعاون بين الإدارة العليا و الدنيا ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (4%) و هذا يدل أن التعاون بين الإدارة العليا و الدنيا في الهيكل التنظيمي يجب أن يركز على مدى سيطرة الإدارة العليا على الدنيا من حيث القوة و السيطرة من حيث قدرة فرض الإدارة العليا القرارات والصلاحيات و النفوذ لذا فإن إتجاه و سياسات الإدارة العليا لها أن

تركز في مدى تعاون أو عدم التعاون العمال في المؤسسة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة

3- أعداد ونسب الاستجابات مجال القيادة حسب متغير الأقدمية المهنية

جدول رقم(180) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس عشر

يساهم نمط القيادة في تقدم عمل المؤسسة بشكل كبير									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
15	أقل من 10 سنوات	38%	19	50%	25	12%	6	100%	50
	أكثر من 10 سنوات	76%	38	20%	10	4%	2	100%	50

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (38%) حيث يرون أن النمط القيادي يساهم في إنجاز الأعمال من خلال فرض الأوامر حيث نجد أن أصحاب هذه الأقدمية يركزون على ما يسمى بالنمط القيادي التوجيهي و هو يقوم على المرؤوسين الجدد ذوي الحماس و الرغبة في العمل ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (50%) لأنهم يركزون على النمط القيادي وإنجاز الأعمال يجب أن تنجز دون نظر إلى نمط القيادي المتبع و لكن نلاحظ أن النمط الموقفي يركزون على العلاقة بين المدير و المرؤوسين و هيكله العمل و قوة المركز الوظيفي و الإعتماد على السلطة الرسمية ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (12%) حيث يرون أن التقديم الأعمال لمؤسسة يجب أن يركز على الأسلوب القيادي أكثر من النمط القيادي ، و يقصد بأسلوب القيادي هو أن المرؤوسين يجب أن يركز و على صعوبة الأعمال و صفات العمال و ظروف العمل و هي التي تحدد مقدرا التقدم ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (76%) و هذا يدل أنه نمط القيادي يؤدي إلى تقدم الأعمال المؤسسة حيث يعتمد أصحاب هذه الأقدمية على ما يسمى النمط التبادلي حيث يمنح المرؤوسين لجماعة العمل من تحقيق المنافع المتبادلة حيث يلبي حاجات الجماعة و بالتالي يساهم في رفع المعنوية لدى العمال و بالتالي إنجاز العمال ويضمنون سير العمل و بالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية ، فيحن جاء بديل محايد ما نسبته

(20%) حيث يرون أن السلطة الرسمية هي التي تؤدي إلى تقديم في الأعمال دون نظر إلى نمط قيادي معين ، و جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا يدل أن المرؤوسين يرون يركزون على إنجاز الأعمال و الإنتاج و أداء والعمل بإشراف دون غياب أو التسبب دون نظر إلى نوع النمط القيادي الذي يقدم أو يؤخر في تقدم العمل.

جدول رقم(181)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس عشر

هناك ثقة بين المرؤوسين والعمال مما يؤدي الي إنجاز الاعمال بسهولة										
رقم العبارة	الاقدمية المهنية		العدد		النسبة		العدد		النسبة	
	العدد	نسبة	العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
16	أقل من 10 سنوات		28	56%	18	36%	3	6%	50	100%
	سنوات									
	أكثر من 10 سنوات		44	88%	6	12%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (56%) بوجود قدرا من الثقة بين المرؤوسين و العمال لإنجاز الأعمال حيث مستوى الثقة يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية طيبة مما يؤدي إلى الانسجام و التعاون و التفاهم ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (36%) و هذا يدل أن التساهل و التسامح يؤدي إلى تأخر في الأعمال لذا يجب أن تكون بشكل محدود ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) و هذا يدل أن المرؤوسين يجب أن يعتمدوا إلى الثقة ذات إتجاه واحد و هي تفويض السلطة و تكون في مستوى الإدارة العليا فقط بين المدير و المرؤوسين فقط ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (88%) و هذا يدل على وجود مستوى عالي من الثقة التي يوليها المرؤوسين للعمال لإنجاز الأعمال مما يؤدي إلى أداء فعال في الإنتاج و إنجاز المهام حيث تمثل الثقة مستوى من مستويات الحوافز المعنوية و الدافعية خاصة في مجال اتخاذ القرارات و حل مشكلات و هي تأخذ الجانب الإنساني ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (12%) و هذا يرى المرؤوسين أن مستوى الثقة لإنجاز المهام ليس دائما الحل بل فرض الالتزام و الصرامة في التعامل و إصدار الأوامر و التعليمات فهو الأساس في

إنجاز العمال و ان الخبرة في التعامل هي التي تسمح في تسيير الأعمال و ان المرؤوسين يجب أن يكون أكثر حزماً، فحين جاء بديل عن غير موافق ما نسبته (0%) عدم إستجابة العين للعبارة.

جدول رقم(182) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع عشر

هناك تفويض لبعض الصلاحيات من طرف المرؤوسين للعمال للمستوى الإداري الأدنى									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	العدد		النسبة		العدد		النسبة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
17	أقل من 10 سنوات	15	30%	31	62%	4	8%	50	100%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	أكثر من 10 سنوات	40	80%	7	14%	3	6%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (30%) يدل أنه يوجد تفويض و لكن بدرجة متوسطة و هذا لأن أصحاب هذا الأقدمية ينظرون لمستوى تفويض سلطة يجب أن تكون ذات مستوى عالي في العمل الإداري يرتبط بمستوى الأداء لذا فهم يسند إلى الخبرة أكثر فحين جاء بديل ما نسبته (62%) و هذا يدل أن تفويض السلطة لمستوى الإدارات الدنيا أمر صعب و انها من إختصاص الإدارة العليا خاصة و أن القرارات و حل المشكلات تتطلب تسيير إداري ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (8%) و هذا يدل أن تفويض السلطة للإدارة الدنيا يحتاج قدرا من الثقة و الإقناع و هذا يتطلب مدة طويلة هذا فهم في بداية مسارهم المهني فمن الصعب تفويض السلطة ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (80%) و هذا أن لديهم درجة عالية لتفويض السلطة للإدارة الدنيا و لكن في بعض الصلاحيات فقط و التي تتناسب قدراتهم و مهارتهم و هذا ساهم في إنجاز الأعمال خاصة في مجال التفويض الفني و الإداري ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (14%) و هذا يدل أن تفويض السلطة للإدارة الدنيا يكون موجها نحو فئة معينة فقط و ليس كل العمال ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) و هذا يدل أن تفويض السلطة للإدارة الدنيا ليس ضروري مستوى الإشراف الجيد هو الذي يؤدي إلى تأدية الأعمال .

جدول رقم(183)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن عشر

يسمح المرؤوسين بمشاركة العمال في إتخاذ القرارات في المؤسسة									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
18	أقل من 10 سنوات	29	58%	14	28%	7	14%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات	42	84%	5	10%	3	6%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (58%) يدل بأنه يوجد نوع من المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة خاصة بين بعض البدائل المقترحة لتحقيق أهداف المنظمة و لكنها تكون محددة في مجال إجراءات التي يتم إقتراحها ثم اختيار الإجراءات للوصول إلى هدف المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (28%) وهذا يدل أن المرؤوسين يرون أن عملية إتخاذ القرار يعتمد على مهارات المدير أولاً للحكم ثم المشاركة في إتخاذ القرارات مع المرؤوسين و المشرفين فقط ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (14%) وهذا يدل أن المشاركة في إتخاذ القرار تكون فقط في القرارات المباشرة و التي تحتاج إلى بديل آخر ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (84%) وهذا يدل أن المرؤوسين يعتمدون بالمشاركة في إتخاذ القرارات حيث تحدد القرارات العامة أو الجزئية و وفق إطار زمن محدد و ذات هدف واحد حيث يقوم المرؤوسين لأصحاب هذه الأقدمية بطرح المشكلات ثم تحليلها ثم المشاركة في إيجاد البدائل ثم إعطاء القرار المناسب و بالتالي تنتج قرارات ذات كفاءة عالية ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) هذا يدل أن المشاركة في إتخاذ القرارات تنحصر لدى المدير و المرؤوسين لأن العمل عندهم طاقات و أفكار مختلفة و هذا الإختلاف يؤدي إلى عدم الترتيب في البدائل وإتخاذ القرار مع المدير و المرؤوسين فقط دون العمال ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) حيث يرى المرؤوسين أن المشاركة في إتخاذ القرار يؤدي إلى إختلاف الآراء و يجعلها غير متكاملة لذا فإن تكون منحصرة في المستوى التنفيذي

جدول رقم(184)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند التاسع عشر

يطبق المرؤوسين مبدأ المساواة مع جميع العمال دون تفرقة									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	العدد		النسبة		العدد		النسبة	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
19	أقل من 10 سنوات	37	74%	13	26%	0	0%	50	100%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		47	94%	3	6%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (74%) يدل أن المرؤوسين يطبقون المساواة بين العمال دون تفرقة خاصة في مجال قانون الداخلي للمؤسسة دون بعث شعور لدى العامل بوجود إنصاف و مساواة ما بين ما يبذله من جهد و ما يحصل عليه لذا فالمرؤوسين يسعون دوما في خلق توازن بين حقوق و الواجبات ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (26%) و هذا يدل أن المرؤوسين في حالة تحقيق المساواة بين جمع العمال قد يؤدي إلى في الوقوع الظلم فقد يعمل بعض العمال بأداء جيد و آخر لا يعمل بأداء سيء و يطبقه نفس القانون لذا يجب أن تكون المساواة محددة وفق قانون و شروط و كل حسب جهده و منصبه و مؤهله و جهده ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (94%) و هذا يدل أن المرؤوسين يطبقون مبدأ المساواة دون تفرقة سواء في مبدأ العدالة الإجرائية أو التعاملية فهم يربطونها بالتحفيز المادي و المعنوي و هذا من اجل خلق دافعية للعمال مما يكون الإستحقاق العادل و لا تقع الإدارة في العجز حيث أن المرؤوسين يمنحون المكافاة للعمال عن الجهد المبذول و أداء الجيد كما أن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات يشكل حافزا معنويا و مشاركة الكل فيها يؤدي إلى التعاون و العمل الجماعي و يشعرون بالمساواة و إنصاف بين كل العمال دون تفرقة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) حيث يرون أن المرؤوسين أن تطبيق المساواة بمفهوم المطلق قد يفتح باب لتظلم لمل يخلق عدم ولاء و التزام العمال لذا يجب أن تكون المساواة حسب تكافؤ الفرص فقط .

جدول رقم(185)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند العشرون

أستخدم كلمات الثناء والمدح وهذا يساعد في سير عمل المؤسسة									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	العدد		النسبة		العدد		النسبة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
20	أقل من 10 سنوات	22	44%	25	50%	3	6%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات	46	92%	4	8%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (44%) يدل أن المرؤوسين يقدمون الثناء و المدح وهذا يساهم في تسيير العمل لأنه يشكل نوعا من العلاقات الإنسانية و بعث روح التفاهم و التعاون ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (50%) يدل أن المرؤوسين لا يقدمون الثناء و المدح لا يشكل حافزا لسير العمل و أن أفضل وسيلة لسير العمل هو الاعتماد على عملية الاتصال الرسمي الذي يقوم بإداء و متطلبات العمل ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) و هذا يدل أن المرؤوسين لا يعتمدون على الثناء و المدح لسير العمل بقدر ما يركزون على تأدية العمل و إشراف المباشر، أما الأقدمية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل بموافق ما نسبته (92%) ويدل أن المدح و الثناء يساهم في سير العمل حيث تساهم هذا في زيادة التقدير و سيادة روح الجماعة و العلاقات الإنسانية و تعزيز القيم التنظيمية ، كما يزيد أيضا من زيادة المستوى النفسي و التنظيمي و بالتالي يرتفع الأداء و تحقيق الفعالية التنظيمية ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل أن المرؤوسين لا يبدون أهمية للمدح و الثناء بقدر ما يبدون لتحسن ظروف و نمط العمل فهذا الذي يساعدهم في سير العمل ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

جدول رقم (186) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الواحد والعشرين

يلتزم المرؤسين بتطبيق التعليمات والانظمة إلتزاما شديدا									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	العدد		النسبة		العدد		النسبة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
21	أقل من 10 سنوات	39	%78	11	%22	0	%0	50	%100
	أكثر من 10 سنوات	42	%84	6	%12	2	%4	50	%100

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (78%) يدل ان المرؤوسين يطبقون التعليمات و الأنظمة التزاما شديدا لأنها تشكل نوعا من أخلاقيات العمل و هو ضرورية إدارية لأن المؤسسة إذا تجاوزت بالضوابط و الجزاءات العمل تجعل من الموظفين كسلى و لا يآدون وظائفهم ، فيحين جاء بديل محايد ما نسبته (22%) و هذا يدل المرؤوسين يعتمدون على مبدأ الثقة أكثر من تطبيق التعليمات و يؤكدون أن التزام هو يكون في نفسية الموظف قبل الأوامر ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (84%) و هذا يدل أن المرؤوسين يطبقون التعليمات و الأنظمة حيث يرون انها تخلق إلتزاما في العمل و كما أنهم يعتمدون أيضا على توثيق أخلاقيات العمل و التعليمات و يجب الإلتزام بها إلتزاما شديدا و أن كل مخالفة هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (12%) و هذا يدل أن المرؤوسين يعتمدون على عنصر التحفيز المادي أي كلما كان الاجتهاد في العمل يزيد من رغبة و إن كان هناك القوانين و تعليمات تحثه على العمل و ليست تعليمات ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا يدل أن المرؤوسين يعتمدون على أسلوب التعامل و عنصر العلاقات الإنسانية و هي التي تسمح بالأداء الأعمال مما يؤدي إلى تعجز طاقات العاملين عندما يكون الصدق و التعاون و الاحترام و الأمانة فهي من أكثر الأخلاقيات شعورية أكثر ما هي أخلاقيات إدارية.

جدول رقم(187) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثاني والعشرين

يوفر المرؤوسين للعمال الدعم الازم في حال الابتكاري المؤسسة									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	العدد		النسبة		العدد		النسبة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
22	أقل من 10 سنوات	33	66%	17	34%	0	0%	50	100%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	أكثر من 10 سنوات	40	80%	10	20%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (66%) يدل أنه فيه نوع من الدعم في حالة الابتكار و هذا بتوفر مناخ تنظيمي إيجابي لكل مجموعة من العمال الذي يودون أعمالهم و يعرفون كل ماذا يحتاج هذا العمل من ابتكار و يساعد المرؤوسين بدعم هذه الأفكار ، فحين جاء بديل محايد ما ما نسبته (34%) و هذا يدل و يفسر أن عملية الابتكار ليست عملية عشوائية بل هي عملية يجب أن تتبع نوعا من التخطيط و أن إدخال الأفكار الجديدة و غير مؤلفة قد تجعلها غير مقبولة عند البعض كما أن عملية التغيير ليست بالأمر أسهل ، فحين جاء بديل غير موافق ما ما نسبته (0%) و هذا يدل على إستجابة العينة للعبارة، فحين أن الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (80%) و هذا يدل أن المرؤوسين يقومون بالدعم الكامل لكل المسيرين و يعملون بإعطاء فرص للأفراد المختلفين في المهارات و الخبرات و الاستماع لقراراتهم و منحهم التصميم و هذا يشجع الأفكار و يخلق تأثير إيجابي مما يزيد من الابتكار التنظيمي لأن هذا الدعم يكون على مستوى النفسي و المستوى المادي و هما مصدران يساعدان في تقديم الابتكار و الافكار و تجويد الخدمات و المنتجات مما يزيد في فعالية المؤسسة بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يزيد من الإنتاجية والتحدى في المنافسة كما أن هذا الإبتكار يمنح بدائل آنية و مستقبلية لمشكلات المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (20%) و هذا يدل أن عملية الابتكار يجب أن يتبعها جوانب مختلفة و بتالي فهو يحتاج إلى دعم المادي و تقني و هذا ينقص من ميزانية المؤسسة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة.

جدول رقم(188)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثالث والعشرين

الرؤساء واضحون في رسالتهم وأهدافهم نحو ما يقومون به في المؤسسة									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	العدد		النسبة		العدد		النسبة	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
23	أقل من 10 سنوات	39	78%	11	22%	0	0%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات	48	96%	2	4%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (78%) هذا يدل أن المرؤوسين رسالتهم واضحة نحو أهدافهم لإرتباطهم بثلاث جوانب فأما الجانب الأخلاقي و هي التزام بالعمل و الجانب التنظيمي و هي تحقيق فعالية و كفاءة المؤسسة و الجانب المهني و هي وصول إلى مركز أو إلى ترقية ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (22%) و هذا يدل أن المرؤوسين تكون رسالتهم مرتبطة بنوع المناخ التنظيمي السائد إذا كان إيجابي أو سلبي حيث سوف يتأثر بالوسط و نوع القيادة المسيرة المؤسسة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة. أما الأقدمية المهنية أكثر من 10سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (94%) وهذا يدل أن يعبر بأن سنوات الخدمة تجعلهم يعملون لتطوير المؤسسة و إن التركيز الأهداف يجب أن تكون واقعية و توافق مع مستويات المؤسسة و تركز أيضا على أنواع الأهداف طويلة أو قصيرة أو متوسطة المدى كما أن رسالة المرؤوسين يجب أن ترتبط بتحقيق مستوى عالي من الانتاج خاصة وإن قطاع سونطراك من أهم قطاعات حيوية في الجزائر لإرتباطه بعدة جوانب مادية و بشرية و التقنية و مالية و كذا العمل على المنافسة الداخلية و الخارجية ، فحين جاء بديل محايد (4%) و هذا يدل أن المرؤوسين أهدافهم و رسالتهم محدودة و لا يتجاوز الحدود ، فحين جاء بديل غير موافق (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

4- أعداد ونسب الاستجابات مجال التكنولوجيا حسب متغير الإقضية المهنية

جدول رقم(189) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الرابع العشرين

تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية والعمل بها										
رقم العبارة	الإقضية المهنية		العدد		النسبة		العدد		النسبة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
24	أقل من 10 سنوات		39	78%	11	22%	0	0%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات		44	88%	5	10%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (78%) هذا يدل أن المرؤوسين يعملون على مواكبة التطورات التكنولوجية فهي تمثل عصب كل الأعمال فهم يحصرون على تعلمها و مواكبتها و حتى منهم من يلجأ إلى الإعتماد على دروس الدعم وتطوير مهاراتهم و هذا يجعلهم يتكيفون مع التطورات التكنولوجية فهي تساهم في تطوير المؤسسة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (22%) و هذا يفسر أن المرؤوسين يعتمدون على مختصين في تكنولوجيا و هم من يقومون بتنفيذ الأعمال ، فحين جاء بديل موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

أما أصحاب الأقدمية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (88%) و هذا يدل على تمكنهم لأنهم يمتلكون معلومات كافية و جيدة لتكنولوجيا حتى تلقوا تكويننا و تريضات على طول مسارهم المهني و يجدون التعامل معها ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) و هذا يدل على عدم ممارستهم لتكنولوجيا فهم يعتمدون على مختصين في مجال ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(190)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الخامس والعشرين

التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة تؤدي في إنجاز الاعمال وتحسين جودة الخدمات								
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع
		العدد	نسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
25	أقل من 10 سنوات	35	70%	12	24%	3	6%	50
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
		45	90%	5	10%	0	0%	50

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (70%) هذا يدل أن المرؤوسين حرصين باعتماد على التكنولوجيا لأنها تساعد على جودة في إنجاز الأعمال و تحسين جودة الخدمات و يفسر هذا بأن نوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة مرتبطة على جودة المنتج و خدمات معا حيث أن تقديم الأفضل و هو على إستعداد لتقديم الخدمات بشكل الذي يحقق رغبات الزبائن و الحصول على الخدمة في المكان و الزمان المناسبين و هذا بإستخدام التكنولوجيا ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (24%) و هذا يفسر أن توفير الخدمة التي تعكس الصورة الإيجابية أو السلبية للجودة بغض النظر على نوع التكنولوجيا المعتمدة ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) و هذا يدل المرؤوسين يعتمدون في تحقيق الجودة و لكن على حساب المصادقية في التعامل بين الزبائن و المؤسسة فإذا تحققت الخدمة حققت الجودة ، أما الأقدمية المهنية الأكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (90%) و هذا يفسر التكنولوجيا تساهم بقدر كبير في إنجاز الأعمال من حيث جودة الخدمات وأن التكنولوجيا تساهم في توفر التسهيلات المادية و الإدارية كما أن المرؤوسين يعتمدون على جودة البرمجيات المتطورة و العمل أيضا على توفر وسائل الاتصالات اللازمة لتقبل البيانات و المعلومات و هذه المعلومات تساهم في تحقيق الجودة الخدمة و الزبائن أيضا ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (10%) و هذا يدل أن المرؤوسين يعتمدون على توفر الخدمة و الجودة و توفير سهولة الوصول و الحصول على الخدمة هو الأساس و جعلها سهلة و متناولة دون نظر إلى نوع التكنولوجيا ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(191)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السادس والعشرين

التكنولوجيا التي توظفها المؤسسة سهلة الاستخدام									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	العدد		نسبة		العدد		النسبة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
26	أقل من 10 سنوات	33	66%	14	28%	3	6%	50	100%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		47	94%	3	6%	0	0%	50	100%
	أكثر من 10 سنوات								

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (66%) هذا يدل أن المرؤوسين يرون أن التكنولوجيا حسب نظرهم هي مرنة و عندهم قدرة جيدة في التعامل معها ، لأن طبيعة المؤسسة يستلزم من المرؤوسين مواكبة أنواع جميع التكنولوجيا أو على أقل إتقان ما هو ما يتعلم بمهامهم ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (28%) و هذا يرون أن ليست كل التكنولوجيا سهلة فهي معقدة و يجب التعامل معها مع مختصين و ذوي خبرة أكثر ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (6%) و هذا يؤكدانها صعبة و معقدة و لا يتقونها و معظمهم يتلقى تدريبات عليها، أماالأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء موافق ما نسبته (94%) حيث يرون أن سهلة إستخدام و هذا لأنهم قاموا بإجراءات و دورات تكوينية فأصبحوا أكثر مرونة لأن الإدارة أصبحت إدارة الكترونية فهي أصبحت مطالبة بمواكبة العالم العاصر و هو عصر التغيرات و عصر يتميز بهيمنة العولمة بجميع أشكالها و جعلها متألقة مع كل التغيرات و متكيفة مع متطلبات العصر لذا فهو سهلة الاستخدام ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (6%) و هذا يدل أنها عندهم صعوبة في التعامل مع التكنولوجيا و هذا يرجع إلى نقص في إستخدامها او عدم أو الاعتماد و التركيز على الخدمة و جودة أكثر من أي شيء آخر، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة .

جدول رقم(192) يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند السابع والعشرين

ساعدت التكنولوجيا بتقليل الجهد المبذول في العمل									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
27	أقل من 10 سنوات	35	70%	13	26%	2	4%	50	100%
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	أكثر من 10 سنوات	46	90%	4	8%	0	0%	50	100%

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (70%) هذا يدل أن بأن التكنولوجيا ساهمت بتقليل الجهد في الأعمال و مهام و هذا يعتبر بأن التكنولوجيا تساهم في تحقيق عبء العمل و كذا الجهد العقلي فمعظم البرمجيات تطبق مباشرة و عدم اللجوء إلى الجهد اليدوي ، كما تساهم في تقليل كلفة رواتب على الشركة و كذا تخفيف من التنقل بين جهات الوطن فمجرد كسبة زر على نظام الحاسب الألي والإنترنت تنجز المهام و تكون أكثر سهولة و أقل تكلفة و سرعة ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (26%) فهم لا يعتمدون بشكل التام على التكنولوجيا فضرورة الإشراف و الوقوف على الأعمال هو من مهام المرؤوسين و أنهم أكثر تفهما لبعض المشكلات في حالة حدوث الأخطاء فالتكنولوجيا تستخدم نظام المنطق و ليس لها التنظيم في المشكلات لذا لا يجب الاعتماد التام عليها .

فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) و هذا يدل أن المرؤوسين لا يعتمدون بشكل تام التكنولوجيا بقدر ما هو على تسيير الإداري و يركزون على الإجراءات العمل أكثر من التكنولوجيا ، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات فقد جاء بديل موافق ما نسبته (90%) و هذا يرون أن تكنولوجيا تساهم في تحقيق من الجهد المبذول في العمل و المهام من حيث دقة إنجاز والتخلص من الجهد الورقي و اليدوي وأرشفة الملفات واخذ و أخذ مكان كبيرو ساهمت في تحقيق أيضا من السفر و النقل لتقليل من الحوادث المرور والعمل فحين جاء بديل محايد ما نسبته (8%) و هذا يدل أن الجهد يجب أن يكون موجود خاصة في المجال التسويق و البيع و في بعض الأحيان يرون أنهم يجدون صعوبة في استيعابها ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) وهذا يدل على عدم إستجابة العينة للعبارة

جدول رقم(193)يوضح إستجابات المبحوثين نحو البند الثامن والعشرين

تتطابق التكنولوجيا المؤسسة مع طبيعة المهام والاعمال									
رقم العبارة	الأقدمية المهنية	العدد		النسبة		العدد		النسبة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
28	أقل من 10 سنوات	36	%72	14	%28	0	%0	50	100 %
		48	%96	2	%4	0	%0	50	100 %
	أكثر من 10 سنوات								

تشير هذه النتيجة أن الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (72%) هذا يدل أن المرؤوسين يرون وجود تطابق بين تكنولوجيا المؤسسة مع طبيعة مهامهم و أعمالهم حيث وجود برمجيات متخصصة مع عدد مستويات الإدارية و لها تكنولوجيا خاصة لها و نطاق الإشراف و تحديد نسبة العمال الماهرين في تنفيذ هذه البرمجيات مع مهام و المجال حيث تساهم بشكل جيد ، فحين جاء بديل محايد ما نسبته (28%) و هذا يدل أن التكنولوجيا في بعض الأحيان تشوبها درجة من التعقيد لا تتوافق مع طبيعة المهام و الأعمال مما ينتج عنه أداء أقل ، فحين جاء بديل موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل عدم إستجابة العينة للعبارة، أما الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات جاء بديل موافق ما نسبته (96%) حيث يقوم المرؤوسين بربط هذه التكنولوجيا حسب المهام و الأعمال و وفق الهيكل التنظيمي أيضا حيث هناك تكنولوجيا تتبع وحدات القريبة و البعدية و التي تتطلب الدفعات المالية الصغيرة و تكنولوجيا لجميع وحدات تتطلب الدفعات المالية الكبيرة ، كما أن هذه التكنولوجيا لها نمط حديث مرتبط بنوع الإدارة و العمال أيضا فهناك تكنولوجيا تربط بإدارة العليا و بيانيتها ومعلوماتها الخاصة و غالبا ما تأخذ السرية المعلومات و إدارة الوسطية أو التسييرية و هي مرتبطة بنظام الاشراف أما تكنولوجيا المرتبطة بالمهام و الأعمال فنجد منها الإخصائيون فنيون ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (4%) حيث يرون أن التكنولوجيا يجب أن تعتمد على الإخصائيين أكثر ، فحين جاء بديل غير موافق ما نسبته (0%) و هذا يدل على عدم استجابة العينة للعبارة .

2 مناقشة النتائج الفرضيات :

إستهدفت الدراسة الحالية بشكل عام إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبتكارية والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك وفي هذا الفصل تعرض الباحثة تفسير النتائج ومناقشتها من خلال إطارها النظري والدراسات السابقة والتي لها علاقة جد قريبة مع نتائج الدراسة الحالية وخبرة الباحثة العملية والعلمية وقد تم إستخدام معامل برسون لتعرف عن العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

1-4 عرض و تحليل نتائج الفرضية الاولى :

-توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين المجال الاداري و المناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة .

جدول رقم (194) يوضح معامل الارتباط بين المجال الإداري و المناخ التنظيمي

المجال	معامل الارتباط برسون	مستوى الدلالة	القيمة مجدولة	درجة الحرية
مجال الاداري	0.71	0.05	0.27	48

يبين الجدول رقم (193) أن معامل الارتباط بين المجال الإداري و المناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام لمؤسسة سونطراك يساوي 0.71 عند مستوى الدلالة 0.05 أين قدرت القيمة المجدولة ب 0.27 وهي أقل من المحسوبة وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغيرين .

وتفسر هذه النتيجة أنه كلما كان المجال الإداري يخضع إلى عملية سير سليمة و بطرق منظمة وأن القائد الابتكاري يبتكر الحلول الجديدة و الهادفة فإنها تزيد في تحسين المناخ التنظيمي، حيث أن التعامل في مشكلات في المجال الإداري يقوم على حل المباشر لها وهي ما يطلق عليها بالمشكلات الندية و التعامل مع هاته المشكلات يخضع إلى حل مشكلات جديدة و مبتكرة و غير مألوفة خاصة في عملية التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة فهي تحتاج دوما الى الوقوف عليها و عدم الاهتمام بها تؤدي الى تفاقم المشكلات ، وهذا يعرقل من وجود مناخ إيجابي وفعال لأنه يمثل عملية تعكس مدى اتمام المهام و تحقيق الاهداف فكلما كان القائد الابتكاري ينظر الى العملية الادارية بنظرة متجددة و مبتكرة فهذا يدفع الى تشجيع العمال وتقبل تلك الحلول .

والعمل على تطبيقها يؤدي الى زيادة الانتاجية ، كما أن رؤساء الأقسام لديهم قدرة في طرح الافكار الابتكارية بكل ثقة خاصة في المجال الاداري وتحمل المسؤولية إضافة إلى الإعتماد بروح العمل الجماعي وهذا أسلوب جديد عكس أسلوب القيادي التقليدي والذي يغلب عليه التحكم وفرض السيطرة وإعطائهم فرض المشاركة وإبداء الراي دون إحترار وتميز وهذا هو السلوك القيادي المبتكر فهو يعمل بزيادة الدافعية والابتكار الحلول

الجديدة والتي تواكب الازمات الجديدة متجاوزين الحلول النمطية وهذا النوع هو الذي يدعم المؤسسات الحالية ،وقد توافقت هذه الدراسة الحالية مع دراسة "هيجان عبد الرحمان 1995، كيف توظف التدريس من أجل الابداع"،حيث أظهرت الدراسة أن المجال الإداري في عملية الابداع يعزز من دور العمليات الإدارية والابتكارية معا ويطور من إنتاج المؤسسة كما توافقت الدراسة أيضا مع دراسة " Adirsont 2004Tenil،أنشطة الإبتكارية في المنظمات البريطانية"،ويعدالمجال الاداري في القيادة الابتكارية أسلوب العمل الجديدة وهذا لا يكون إلا وفق مناخ تنظيمي مفتوح يتمتع بمرونة والتكيف حيث تسمح القيادة الديمقراطية بتجربة كلما هو جديد يخدم مصلحة المؤسسة وأهدافها فالقيادة بعد من المناخ التنظيمي وهي تؤثر إما بالسلب أو الإيجاب في عملية الإبتكار وهذا النتيجة تتفق مع الدراسة الحالية وهي أيضا تتفق مع "دراسة القرشي نبيلة 2005،القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية"،حيث أظهرت نتيجة النتائج إلي ضرورة الاهتمام بالقيادة المبدعين وكذا إهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي خاصة القيادة التي تشكل اسلوب داعم أو هادم في تحقيق أهداف المنظمة لأنها تشكل أنواع من أنماط القيادة والتي تؤثر في اسلوب الابداع وابتكار،كما توافقت الدراسة الحالية مع دراسة "1997Smith،تصورات المعلمين لسلوك القيادي والمناخ التنظيمي"،حيث أظهرتالدراسة بوجود علاقة معنوية بين تصورات القائد نحو المناخ التنظيمي وأن له دور إيجابي في تطوير المدرسة وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية وفق المجال الإداري والمناخ التنظيمي.

4-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

-توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين المجال الفني و المناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة .

جدول رقم (195) يوضح معامل الارتباط بين المجال الفني و المناخ التنظيمي

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القيمة المجدولة	درجة الحرية
المجال الفني	0.60	0.05	0.27	48

بين الجدول رقم (194) أن معامل الارتباط بين المجال الفني والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام لمؤسسة سونطراك يساوي 0.60 عند مستوى الدلالة 0.05 أين قدرت القيمة المجدولة ب0.27 وهي أقل المحسوبة وهذا يدل الى وجود علاقة بين المتغيرين .

وهذا يفسر أن المجال الفني يقوم على فكرة القائد الابتكاري الذي يتميز بحسن العلاقات الانسانية وهذا يساعده بما يعرف بالميزة النسبة حيث يقوم المرؤوسين بحل مشكلة وإيجاد فكرة جديدة ومستخدمة وتختلف عن غيرها من الحلول السابقة ولكن يتعاون مع الزملاء والعمال ومهارة التعامل مع الاخرين تكسبه جلب

أشخاص متضامنين معه ويترحمون هم أيضا أفكار جديدة ثم يقوم المرؤوسين بقياس فكرته الجديدة مع أفكار الآخرين ثم يتبنون هذه الفكرة الجديدة معا وهذا الاسلوب من التعامل الفني يزيد من دافعية وحماسة العمال وخاصة أن المشاركة في إتخاذ القرارات تشكلا نوعا من الحوافز المعنوية وهذا يزيد من عملية زيادة وطموح العمال في المشاركة في حل المشكلات وصياغة الأهداف بأسلوب جديد ومبتكر وأن الكل يتعاون بالتكيف لهذه التغيرات الجديدة والغير مالوفة وجعلها مقبولة بين الكل فالمجال الفني في القيادة الإبتكارية يحتاج إلي مرؤوسين يتحلون بالمرونة بين ماهو صعب وجديد وماهو سهل التطبيق في نفس الوقت يسير لمهام وأعمال منظمة ومحكمة ومخططة وقد توافقت الدراسة الحالية مع دراسة "السعيد الشمري 2006، درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى القادة التربويين"، حيث أظهرت نتائج أن المجال الفني جاء بنسبة متوسطة لانه يحتاج الي الخبرة والمرونة كما أن الجهاز الفني يحتاج مناخ تنظيمي يتماشى مع هيكل تنظيمي يقوم على تسير المهام والاعمال وفق لتعليمات وأجهزة فنية تقوم علي التنسيق وقد توافقت النتيجة الحالية مع دراسة "عيسى قبوقب 2008، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، حيث أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي يزيد كفاءة أداء العاملين وان كلما زادت مرونة الهيكل التنظيمي كلما زاد التنسيق في أداء وهذا ما عبرت عنه العلاقة الإيجابية بين بعد الهيكل التنظيمي ومتغيرات الدراسة وهي نفس النتيجة التي توصلت لها الباحثة في الدراسة وبين المجال الفني والمناخ التنظيمي.

3-4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

-توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين المجال التصوري و المناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام بمؤسسة سونطراك لمدينة المسيلة .

جدول رقم (196) يوضح معامل الارتباط بين المجال التصوري و المناخ التنظيمي

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القيمة المجدولة	درجة الحرية
المجال التصوري	0.77	0.05	0.27	48

بين الجدول رقم (195) أن معامل الارتباط بين المجال التصوري ومناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام لمؤسسة سونطراك يساوي 0.77 عند مستوى الدلالة 0.05 أين قدرت القيمة المجدولة ب0.27 وهي اقل المحسوبة وهذا يدل الى وجود علاقة بين المتغيرين ويفسر هذا أن العولمة والمنافسة وحجم المنظمة يفرض على المؤسسة بقاءها وإستمرارها والعمل في تحسين هياكلها وتعملاتها والأعتماد على الحلول المبتكرة والجديدة مما يجعلها قوية في مواجهة التحديات فهي تقوم بتقوية أداءها الوظيفي وتجعله كقوة محرك لنموها وتطورها

ووضع إجراءات على مستوى مؤسستها وذلك من خلال إستغلال الامثل لمواردها وإستمرار في تحسين وهذا لا يكون إلا بواسطة مرؤوسين لديهم قدرات إبتكارية لضمان بقاء المؤسسة وتطورها ورسم صورة تصورية لعمالها وتشجيع كل المساهمين في تجويد الاداء وتحقيق الكفاءة والفعالية والانتاجية، وهذا مايقدمه الاداء كمخرج ناتج يساعد في نجاح المؤسسة وبقائها أكبر قدرا ممكن في ظل التحديات والمنافسات العالمية الراهنة حيث أن القيادة الابتكارية تشجع الابتكار وتدعيم المؤسسة من خلال تبني أفكار إبتكارية وتفجير الطاقات الكامنه اللذين لديهم التفكير الابتكاري سواء على مستوى الفرد أو المنظمة وهذا يدعم البرامج والنظم مما يساهم في زيادة نمو القدرات الابتكاريةمما يزيد من دافعية الانجازوالطموح وهذا يزيد من الزيادة في الاداء كما أن المجال التصوري يرتبط إرتباطا مباشرا مع بعد الاتصال والتكنولوجيا فهما يجعلان من القيادة الإبتكارية عنوان لقيادة معاصرة تقف في وجه التحديات الراهنة ،وقد توافقت الدراسة الحالية مع دراسة" فقيه سناء 2000،تطبيق أساليب الإبتكار والابداع لتنميةإدارة القيادات التربوية في مراحل التعليم العام"،حيث أظهرت نتائج الدراسة إلي ضرورة فتح باب التكنولوجيا والابتكار والاتصال في إدارات من أجل مواكبة التغيرات ووضع برامج تتوافق وأساليب المؤسسة ،كما توافقت الدراسة الحالية مع دراسة وايضا توافقت مع دراسة " السعيد الشمري 2006،درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى القادة التربويين" في مجالها التصوري حيث أظهرت النتيجة أن القيادة الابتكارية جاءت مرتفعة لمجالها التصوري لأن القادة يملكون نظرة مستقبلية لمستجدات الحاصلة لبيئة العمل والقدرة على تصحيح الانحرافات وجعلها حلولا مستقبلية وتعود بالنفع للمؤسسة ،وقد تحتاج القيادة وهذا لا يكون إلا في كنف التكنولوجيا والإتصال لما يرتبطان بالمناخ التنظيمي فهما يساعدان علي الانفتاح والمواكبة والتطور وهذا ما توصلت إليه الباحثة وقد إتفقت هذه النتيجة مع دراسة "الوناسي مزيان 2016 ،أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية ،حيث أظهرت نتائجه بتبني نموذج هالبين وكروفتش على ضرورة تواجد بعد الاتصال في المناخ التنظيمي حيث أكد أنه يعمل على تسير عمل المؤسسة وفق لتحديد نوع العلاقات من حيث التقبل أو الرفض مما يزيد في دافعية والانجاز ويساهم في استمرار والتطور وبقاء لمدة أطول لحياة المؤسسة،كما توافقت الدراسة الحالية لبعدها التكنولوجيا دراسة 2005،تحديد عوامل البيئة العمل وتأثيرها على تطوير الاداء" Davidriply حيث أظهرت هذه الدراسة هذه الدراسة أن التكنولوجيا الحديثة تؤثر على أداء الوظيفي في مناخ وبيئة العمل لدى بعض ورؤساء الاقسام والعمال بيئة العمل تؤثر بشكل كبير في مناخ وبيئة الجامعة . ،حيث أظهرت نتائج الدراسة وهذه نفس النتيجة التي توصلت اليها الباحثين المجال التصوري والمناخ التنظيمي.

4-5 عرض التساؤل العام

توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام لمؤسسة سونطراك لمدينة لمسيطة.

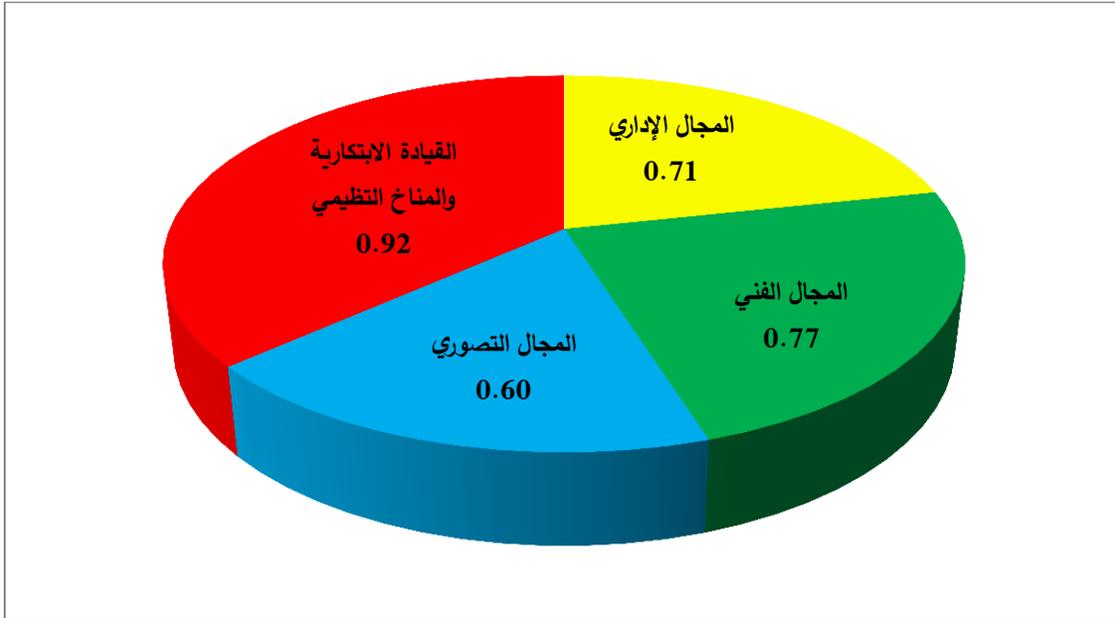
جدول رقم (197) يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي

المجال	معامل ارتباط برسون	مستوى الدلالة	القيمة المجدولة	درجة الحرية
القيادة الابتكارية	0.92	0.05	0.27	48
المناخ التنظيمي				

بين الجدول رقم(196) أن معامل الارتباط بين القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام لمؤسسة سونطراك يساوي 0.92 عند مستوى الدلالة 0.05 اين قدرت القيمة المجدولة ب0.27 وهي أقل المحسوبة وهذا يدل الى وجود علاقة بين المتغيرين .ويفسر هذا بأن القيادة الابتكارية تعتمد على روح المخاطرة في طرح الأفكار الجديدة وبكل ثقة وأن المرؤوسين في مؤسسة سونطراك يعتمدون بشكل كبير على الابتكارات سواء كانت فكرية أو تكنولوجية وإعتمادهم للحل والعمل الجماعي وفي جميع مستويات من أجل الخروج بأفضل الحلول حيث يتم توظيف بكل الأفكار وذن تحيز الي جهة معينة لأن طبيعة المؤسسة ونشاطها جد حساس،حيث تلعب مؤسسة سونطراك دورا كبيرا في إنتعاش الأقتصاد الجزائري ولا سيما المحروقات ومساهمتها في الاقتصاد والطني وتشغيل اليد العاملة حيث تعد القطاع الاول علي المستوى الوطني والمنافس القوي في المستوى الدولي في الجانب الاقتصادي كما أن حيث يعمل القطاع على توفير النوعية والجودة والاستمرارية وهذا بترك التسير النمطي والقيادة التقليدية لذا يقع على عاتقها الأبتكار والابداع والمرونة وتوفير خطط بديلة تحمل حلول جديدة ومبتكرة في حالة وقوع الازمات ،كما أن توفر الخبرة والتخصص ومهارات الابتكارية تساهم من تقوية القائد الابتكاري فكما زاد نضجه التنظيمي زادت قدرته الإبتكارية ،وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة السعيد الشمري 2006،درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى القادة التربويين" بأن القائد الإبتكاري يستطيع أن يمارس القيادة الإبتكارية في كل مجالاتها الإدارية والفنية والتصورية وكلها تساهم بتسير السليم والحيد ويحمل معه أيضا ميزة المرونة والتفاعل مع شخصية وسمات القائد وكلما كان تقدير القائد الإبتكاري بمهاراته وقدرته بحل مشكلات كلها كان من سهل تطبيق حلوله الجديدة والمبتكرة بكل دقة وموضوعية وهذاما توافق مع دراسة "أريج حنين(2011)درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى تقدير الذات "حيث أكده بوجود علاقة قوية ،وأیضا دراسة "الحارثي محمد 2016القيادة الإبتكارية ودورها في التغير التنظيمي" حيث أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الابتكارية هي الأصلح في وقتنا الحالي فهي تساهم بشكل كبير في عملية الابتكار والعمل على إزالة كل معوقات التي

تعرقل من تاخيرها لانها تساهم في عملية التغير التنظيمي هذا ماتوصلت إليه أيضا درستنا وبما أن القائد الإبتكاري لديه حساسية بإتجاه المشكلات فإنه يسهر بتحقيق الاداء من حيث إتمام المهام بأكمل وجه وفي وقت معين وهذا تحدي كبير كما أن الاداء له علاقة بمختلف التغيرات التنظيمية كمناخ والحوافز والانتاجية والكفاءة والفعالية وبيئة العمل والاشراف والترقية وغيرها من فهي تؤثر عليه وكلما كانت القيادة الإبتكارية مرنة ويميزها التعامل الفني ومستوى من المهارات الإنسانية يكون كل هذا ضمن المناخ التنظيمي بكل أبعاده القيادة،الاتصال،الهيكل التنظيمي،التكنولوجيا مما يكون مناخ ايجابي وفعال ومرتفع أيضا وهذا ما توافق مع دراسة" مراد بومنقار 2011 المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي" حيث أظهرت هذه الدراسة إلي واقع المناخ التنظيمي من جهة نظر الاطارات الوسطي ومعرفة مستوى رضا الوظيفي لديهم وابرار العلاقة بين المتغيرين مع التعرف ما اذا كان لبعض متغيرات الديمغرافية تهيئة الاطارات الوسطى والتي لها أثرفي توجيه الهيكل التنظيمي،والإتصال والتكنولوجيا والقيادة وهي تكون إتجاهات إيجابية للرضى وهي نفس الابعاد التي تناولتها الباحثة وهذا ما توصلت اليه نفس النتيجة حيث وجد كلما كان المناخ مشجع كانت القيادة الإبتكارية مرتفعة وهذا ماتوصلت إليه دراستنا كما أن القائد الإبتكاري كلما كان مرن ودرب تابعه على أسلوب مشاركة في إتخاذ القرارات والعمل بالعمل الجماعي كلما إرتفع مستوى الاداء وزيادة الانتاجية والابتكار وتحقيق الفعالية التنظيمية وأن القيادات الابتكارية هي عنوان القيادات المعاصرة والتي لا تتحقق إلا في ظل المناخ التنظيمي يؤمن بأنها هي الأسلوب والسلوك الأمثل في تحقيق الفعالية التنظيمية على كل مستويات المنظمة وضمان الاستمرار والبقاء في ضل التحديات الراهنة والعولمة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية بمجالاتها الثلاث المجال الإداري والفني والتصوري وفق مناخ تنظيمي محفز وفعال يساعد في زيادة الإبتكار اذن يمكن القول أن نوع العلاقة علاقة تبادلية تفاعلية وبين القيادة الإبتكارية والمناخ التنظيمي .

شكل رقم (6) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة



الاقتراحات :

إنطلاقاً من النتائج التي أظهرتها الدراسة وإعتماداً على تحليل والمناقشة يمكن طرح بعض الاقتراحات وتتمثل في مايلي

- العمل على تشجيع المدراء والمرؤوسين والمشرفين بالإهتمام بعملية الابتكار وتجسيدها كألية وطريقة مثلى لتحسين المهام وأداء المؤسسات .

- تشجيع العمل الإبتكاري لأنه يساعد في إخراج طاقات فكرية تساهم في إعطاء حلول إبتكارية وجديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسات .

- الإبتعاد عن القيادة الكلاسيكية وتعويضها بالقيادة الإبتكارية فهي تعمل على الحد من معوقات الجمود والتخلف في العمل وإعطاءها صياغة جديدة أكثر إبتكاراً وجودة.

- طرح موضوع القيادة الإبتكارية بشكل واسع وتعريق المنظمات والمؤسسات لها وتحفيزهم بممارستها وذلك بإجراء ودورات تدريبية هدفها التعرف بالقيادة الابتكارية ومجالاتها ودرجة ممارستها فهناك مؤسسات تعمل بها بطريقة غير مباشرة لذا وجب التعرف بها.

-خلق ثقافة تنظيمية تؤمن بوجود قيادة ابتكارية .

-إحتواء كل الطاقات العمال و الإيمان بمهاراتهم الابتكارية و قدراتهم ، و تقديم الحوافز لكل من قام بتقديم حلول جديدة و مبتكرة لحل المشكلات و هذا يزيد من تفعيل دور القيادة الابتكارية في المؤسسات الجزائرية .

-تجديد الهياكل التنظيمية من حيث توزيع المهام والاعمال وفقاً لما يتناسب قدرات والسمات الافراد من مهارات التفكير الابتكاري وهذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل اسرع وأفضل

-العمل على توفير مناخ تنظيمي جديد يشجع العمال على التنافس الابداعي في العمل تقدير الجهود وتقديم مكافآت مادية ومعنوية في نفس الوقت دون الفصل بينها

خاتمة

إن الدراسة الحالية تقوم على معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي حيث قمنا بربط مؤشرات القيادة الابتكارية بمجالتها الثلاث الإداري والفني والتصوري بمتغير المناخ التنظيمي ولمعرفة هذه العلاقة تم استخدام مقاسين الدراسة والذي تم تحكيمه ثم ضبطه ، وإستخدام معامل الارتباط برسون ثم الإستفادة من الجانب النظري والجانب الميداني تحصلنا علي نتائج الدراسة وهي كالتالي :

-توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام لمؤسسة سونطراك لمدينة لمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

-توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين المجال الاداري والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام لمؤسسة سونطراك لمدينة لمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

-توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين المجال الفني والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام لمؤسسة سونطراك لمدينة لمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

-توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين التصوري والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام لمؤسسة سونطراك لمدينة لمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال عرض نتائج الدراسة يمكن القول إن الحكم على نجاح أو فشل مؤسسة ما هوإلا ترجمة لنوع القيادة التي تحكمها فطبيعة التغيرات و التطورات التنظيمية إستلزم ادخال نوع آخر من القيادات وهي القيادة الابتكارية ، حيث أصبحت حتمية في كل مؤسسة لأنها هي القيادة التي تتماشى مع كل التجديدات قاعدتها خلق حلول جديدة و مبتكرة بعيدة عن الحلول النمطية و المعرقلة وأن عملية الابتكار هي المحرك الاساسي لها مع توظيف العمل الجماعي وعدم إحتقار مهارات التفكير الابتكاري لكل العاملين المؤسسة فمبدئها التعاون و قاعدتها الابتكار و إنتاجها الاستمرارية و تحسين الدائم للمناخ التنظيمي مع تقديم النوعية الجودة و فعالية التنظيمية .

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

1-الكتب العربية:

1. أبوعلام رجاء (1986)، علم النفس التربوي ،ط4، الكويت: دار القلم .
2. أحمد زكي صالح (1988)، علم النفس التربوي ،د.ط، مصر: مكتبة النهضة المصرية.
3. أحمد صقر عاشور (1992)، الادارة والنظم والعمليات والممارسات ،دط، مصر: دار المعرفة الجامعية .
4. بتراف دراكر(1988)،التجديد والمقاولة وممارسات ومبادي ،ترجمة حسن عبد الفتاح ،دط، الاردن: مركز الكتب الاردني .
5. بدوي هناء حافظ (2002)، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية ،دط، مصر: مكتب الجامعي الحديث.
6. بشير معمريه (2007)،القياس النفسي وتصميم أدواته ،ط2، الجزائر: منشورات الحر .
7. بهجت كشك (1993)،الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية ،دط، مصر: المكتب الجامعي الحديث .
8. بوفلجة غثيان (1992)مقدمة في علم النفس التنظيمي ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
9. تركي رابح (1984)،مناهج البحث في العلوم التربوية وعلم النفس ،دط ، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب .
10. جاد الرب سيد محمد (2005)،السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ،ط1، مصر: مطبعة العشري.
11. جمال الدين لعويسات (2002)،السلوك التنظيمي والتطور الاداري،الاردن:دار النور.
12. جميل أحمد توفيق (1989)،أساسيات الادارة المالية ،دط، لبنان: دار الشروق .
13. جيه روشيه (1981)،علم الاجتماع الامريكي،ترجمة محمد الجوهري ،أحمد زايد ، مصر: دار المعارف.
14. حبتور عبد العزيز صالح (2009)،مبادئ الادارة العامة ،ط1، الاردن:دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة.
15. الحريري محمد سرور(2011)،الدراسات الاكاديمية الدولية الحديثة في الادارة الموارد البشرية ،دط، الاردن: مؤسسة لنشر والتوزيع
16. حريم حسن (2006)،تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ،ط3، الاردن: دار الحامد لنشر والتوزيع.
17. حريم حسن (2009)،مبادئ الادارة الحديثة والنظريات والعمليات الادارية ووظائف المنظمة ،ط2، الاردن: دارالحامد للطباعة والنشر.
18. حريم حسن (2004)،السلوك التنظيمي ،ط2، الاردن:دار الحامد لنشر والتوزيع ،الاردن.
19. حسن إبراهيم بلوط (2002)،إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ،ط1، دار النهضة .
20. حسين محي الدين (1981)،القيم الخاصة لدي المبدعين،دط، مصر: دار المعارف.
21. الحقفاف عبد المعطي (2009)،مبادئ الادارة الحديثة لتنمية الموارد البشرية ،ط1، الاردن: داردجلة.
22. حمادات محمد حسن (2008)،المناخ التنظيمي ،دط، مصر: دار الفجر لنشر والتوزيع.
23. حمود خضركاضم (2002)،السلوك الاداري ،دط، الاردن:دار الصفاء لنشر والتوزيع.
24. خولة فاضل الزبيدي (2003)،أساليب التعليم والتعلم ، السعودية: معهد الادارة العامة.
25. خيرالدين السيد1(1981)،بحوث نفسية تربوية،دط ، لبنان: دار النهضة العربية.

26. خير الله جمال أنيس (2009)، الإبداع الإداري، دط، الاردن: دار اسامة لنشر والتوزيع.
27. الدويك التيسير وأخرون، أسس الإدارة التربوية، دط، الاردن: دار الفكر لنشر والتوزيع .
28. راجح أحمد عزت (1979)، أصول علم النفس، دط، مصر: دار المعارف.
29. الران رعد حسن (2000)، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الاول، مصر: دار الرضا.
30. رواية حسن (2001)، السلوك في المؤسسات، دار الجامعة .
31. ريتشاد نيكسون (1992)، الفرصة السانحة، ترجمة صدقي فريد، دط، دار الهلال.
32. زاكي محمود هاشم (1981)، الإدارة العلمية، ط3، الكويت: وكالة المطبوعات.
33. زايد عادل محمد (2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مصر: منظمة العربية لتنمية الادارية.
34. زويلف مهدي حسن (1998)، إدارة الأفراد مدخل كمي، دط، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع.
35. سعيد محمود المصري 2002 (2002)، إدارة الأنشطة الخدمائية، ط2، مصر: دار الجامعة.
36. سعيد ياسين (2001)، الإدارة والتحديات التغير، مصر: مركز وايد سيرفيس.
37. سعيد ياسين عامر، خالف يوسف الخلف (1984)، الانتاجية القياسية معايير الاداء الفعلي، دط، السعودية: دار المريخ.
38. سعيد ياسين عامر (1998)، الإدارة وأفاق المستقبل، مصر: مركز وايد سرفيس للإشارات والتطوير الإداري .
39. سلامة إبتسام خالد (2007)، القيادة الادارية والابداعية السبيل للتميز الإداري، السعودية: ، الجمعية السعودية للإدارة.
40. سلمان مؤيد سعيد (1992)، الاتصالات الادارية ودورها في تفعيل الاداء، دط، الكويت: دار ذات السلاسل .
41. سليم بطرس جلدة، زيد منير عسوي (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، الاردن: دار الكنوز المعرفة.
42. سهيلة عباس (2004)، القيادة الابتكارية والاداء المتميز، ط1، الاردن: دار وائل .
43. السيد السيد 1995 (1995)، التفكير الناقد، دط، دار، مصر: دار المعرفة الجامعية.
44. شارلز مارجرسيون (2005)، القيادة بالفريق، ترجمة سرو علي، مصر: دار المريخ لنشر.
45. شاهين عبد التواب (2003)، سيكولوجية التميز الإداري والتحديات المعاصرة، مصر: معهد السادات الادارية.
46. الشماع خليل محمد (2007)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، ط5، مصر: دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة.
47. شوقي جلال (1981)، الابتكار العلمي والتكنولوجي والقدرات الخارقة ووسائل رعايتها، قطر: مجلة كلية الهندسة .
48. عامر الكبيسي (1998)، السلوك التنظيمي والتنظيم الحكومي والاداري بين التقليد والمعاصرة، جزء الثاني، قطر: ، دار الشرق.
49. عبد الحميد شاکر (1978)، العملية الابداعية في فن التصور، دط، الكويت: دار الفنون .
50. عبد الغفار عبد السلام، التفوق العقلي والابتكار، دط، مصر: دار النهضة العربية .
51. عربيات ياسر وأخرون (2008)، المفاهيم الادارية الحديثة، ط1، فلسطين: دار العلمية لنشر والتوزيع .
52. علي السلمي، سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مصر: مكتب الغريب.
53. علي السلمي (1985)، إدارة الأفراد والكفاءة والانتاجية، مصر.

54. علي السلمي (2001)، تقييم الاداء والتخطيط والتطور الوظيفي ، مصر .
55. علي الشرقاوي (1995)، إدارة الاعمال الوظائف والممارسات الادارية ، لبنان: دار النهضة العربية.
56. عماد الدين منى (2003)، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، ط1، الاردن :مركز الكتاب الاكاديمي.
57. عماد عبد الرحيم (1996)، مبادي علم النفس التربوي ، ط1، الامارات :دار الكتاب الجامعي الامارات العربية .
58. العميان محمود (2004)، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال ، ط2، الاردن :دار وائل لنشر والتوزيع .
59. الغز وفاتن عوض (2009) ، القيادة والاشراف الاداري ، الاردن :دار أسامة لنشر والتوزيع.
60. فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات (1997)، سياسات الادارة الحديثة ، دط، مصر :دار المستقبل لنشر والتوزيع .
61. فواد الشيخ سالم (1982)، المفاهيم الادارية الحديثة، الاردن: دار الناشر .
62. فواد القاضي (2002)، الفعالية والانتاجية، الجامعة العالمية ،أكاديمية الدراسات المتخصصة .
63. فيصل عباس (1996)، الاختبارات النفسية وتقنياتها وإجرائتها ، ط1، لبنان: دار الفكر العربي للطباعة والنشر .
64. فيله فاروق ، عبد المجيد السيد محمد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1، الاردن :دار المسرة
لنشر .
65. القريوتي محمد القاسم (2009)، السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في منظمات الاعمال ، ط5، الاردن: دار وائل لنشر.
66. القسوس نبيلة (2004)، السلوك التنظيمي ، ط3، الاردن: دار الشروق لنشر والتوزيع .
67. كمال الغالي (1979)، الادارة العامة ، سوريا: مطبعة الوادي.
68. لوكيا الهاشمي (2006)، السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، الجزائر: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري
قسطنطينة.
69. ماهر أحمد (2009)، السلوك التنظيمي مدخل البناء المهارات ، ط2، مصر :مركز التنمية الادارية.
70. محمد الناشد (1980) ، مدخل إدارة الاعمال ، ط1، سوريا: منشورات جامعة حلب.
71. محمد عبد الغني هلال (1996)، التفكير الابتكاري، دط، أكاديمية البحث العلمي مركز تطوير الاداء والتنمية
72. محمد كامل عويضة (1996)، علم النفس الصناعي ، ط2، الاردن.
73. محمد مصطفى زيدان (1986)، علم النفس الاجتماعي ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
74. محمد نصر الدين (2006)، المدخل إلي القياس، ط1، مصر :مركز النشر.
75. محمود سليمان العميان (2004)، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، ط2، الاردن :دار وائل النشر.
76. مدحت أبو نصر (2004)، تنمية القدرات الابتكارية لدي الفرد والموسسة ، دط، مصر :دار النيل العربية .
77. المدهون موسي ، الجرروي إبراهيم (1999)، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا العاملين والجمهور ، ط1،
الاردن :المركز العربي للخدمات الطلبيية .
78. مصطفى حجازي (1982)، الاتصال في العلاقات الانسانية والادارة، ط1، لبنان: دار الطليعة.
79. مصطفى عبد الله خيشم (2002)، مبادي علم الادارة العامة ، ط2، ليبيا: دار النهضة العربية.
80. معاجيني أسامة (1998)، الكفايات التدريبية بدولة البحرين، الحرين: جامعة الخليج العربي.
81. مغربي عبد الحميد عبد الفتاح (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر :المكتبة العصرية.

82. المغربي كامل المغربي (1995)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، الاردن: دار الفكر لنشر والتوزيع.
83. محمد نصر الدين (2006)، المدخل إلى القياس، ط1، مصر: مركز النشر.
84. مهدي حسين زوليف، علي محمد العضيلة (1996) سلوك الافراد في التنظيم، ط1، الاردن: دار مجدي .
85. موسي اللوزي (1999)، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، الاردن: دار وائل لنشر والتوزيع .
86. ناصر دادي عدوان (1998)، إقتصاد المؤسسة، ط1، الجزائر: دار المحمدية.
87. نجم عبود (2003)، إدارة الابتكار (المفاهيم – الخصائص – والتجارب الحديثة)، ط1، الاردن: دار وائل لنشر والتوزيع.
88. نجم نجم (2003)، إدارة الابتكار، ط1، الاردن: دار وائل لنشر والتوزيع.
89. نعرورة بوبكر، عسول محمد الامين (2001)، الابداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر: مطبوعة في الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة.
90. النمر سعود بن محمد، محمد فهمي وآخرون (2006)، الادارة العامة الاسس والوظائف، ط6، السعودية: مطابع الفرزدق التجارية.
91. نور الدين تاويريريت (2009)، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق (فهم المبادئ حل المشكلات التنظيمية)، عالم الكتب الحديث
92. الهزامية وصفي (2004)، القيادة وإدارة الازمات التربوية، ط1، الاردن: عالم الكتب.
93. الهواري سيد (1996)، مابعد المدير الفعال القائد التحويلي، مصر: مكتبة عين شمس .
94. واصل الجميل المومني (2006)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، الاردن: دار المكتبة الحامد لنشر والتوزيع .
95. يونس طارق الشريف (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة وتجارب العالمية والعربية للتنمية الادارية، مصر: دار المعرفة.

2-الكتب الاجنبية:

96. Thamhain ,Westerman, Simmons, (2007), **linkages of project environment to performance** ,lessons for team leadership, International,project magement ,london the effects of Work environment on the personality performance,relations ship exploratory stadyof managerial ,usa.
97. Alauin codix gean(2002),**le mangement aL'epeuve des changement**Editon d'organstion ,paris ,
98. Colivn Robber(1991) ,**Ledership aprescription for contemporary d'organstion**,
99. -Douglas SM2010(2010)**organzational climat and tetcher committent pH** **thesisunpublished** ,thevunivrsty alama,tuscaloosa,alabna.

100. -Forehand ancilmer(1969) ,**Environmental voration in studies of organzational behavior** ,psychological Bulletin,
101. Gean Marie ,(2000)**developpement et gestion proudit et franceise dorey**,Nouveaux edit Mcgraw-Hill.
102. -gmenezB(2004),**organzational climat and organzational learning in shool** , st university ,usa
103. Gohn Enteleis(2000) ,**sonatrach in politcal economic of Algerian State institution ganuory**,
104. Gratto (2001),the relationLedership organistional climat and gob satisfaction for pirectors of physical plant .
105. Hampden turner(1990),**corpoate culture for competitive Edge** ,London :Ecomomist pirbeication ,
106. -Hellriegel Solcum(1974) , **organzational climat**,mieseosures recharch and Contingencies ,Academey of mangement .
107. Henninger Vacher(2000) ,**le Mangement stratigique notis delerhe**,toulouse,
108. HenryKissing(1995) ,**diplomacy and recharch innvonation** ,london,
109. -Hmenez M (2004) ,**organzational climat,measuring Improving and sustaining healthy learningenvirommentes**,falmerpress ,london .
110. Kozloski Doherty(1981), **intergration of climate and leder shipExamimation of Neglected** issueReview psychology, ,vol74 ,N°4,
111. Lawrence and Allan(1974) ,**organzational climat**,aReview the eory and research ,vol81 ,N°12.
112. March cyert(1963) ,**Behavioral theory of the firm Englewood** ,
113. Neal Michael(2000),**anexamintion of interations Between organzational climat and Human** Rescerce magement parctice in manufacturing organzational Academy of magement.
114. Niehoff R(1993),**gustis as mediation of the relation ship between methodes of montitoring and organistional shipbehavior academy of mangement** ,
115. -Pangil and Others(2011) ,**the relation ship between organzational climat and work satistaction** ,thecase of covermment Agency in malaysia ,International ,Humainties and social science,

116. Poter OGady Mallach innovaition leder ship(2010),**Greating the lanscap of healthhcare sud bury** MA,bartlette in loring ,usa , Blalock .Clroly Administrative Development Needs of parment chainman in selected for year pairate liberal Arbs colleges university of gergia.
117. Silganen Michal(2010) , **Empoyee perspective to performance Meosurement and Mangement**Apirblic sector case study,Lappeenvant university of Russia,
118. Simon Hlilton(1960) ,**the new scince of Mangement Decison** ,usa,
119. SmolenskyElizabeth and Kleier ,buram(1995),**How to tarin peple to think More Creatitivity** Mangement Development Review Vol 8Number.
120. -Susan Brian and Laura(2007) , organzational climat and personnel progets,gender difference in the public servece Acdmey of magement .usa.
121. Tichy Noel and devanna Mary (1990) ,**the transforationalLedership**,usa,1990.
122. Winn goseph(1997) ,**Geative leder ship Educational mangement and aAdministration** volme4number,1997.
123. Yves Chirouz(1991) ,**le markting L'etude de marche au lancement d'un prouduit nouveau** .t.4eme edit.chotard.
124. Yves clirouze(1991) ,**le marketing de letude de marche au lancement d'un produit Noveaa**u t14em edit chotard et associes.

3-المجلات:

125. حيدر عبد المحسن بن صالح (2006)، **إتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلكالاتجاهات** ،دراسة ميدانية في مستشفى الملك التخصصي في السعودية ،مجلة العربية للإدارة ،العدد الثاني ،مجلد 26.
126. الخرشوم محمد مصطفى (2010)، **دور العدالة التعاملات في تخفيف ضغوط وصراع الدور**،دراسة تطبيقية على عناصر التسير في مستشفى حلب الجامعي ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية وقانونية ،مجلد 26،سوريا.
127. الذنبيات محمد محمود (1999)، **المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الاردن** ،مجلة الدراسات للعلوم الادارية ،العدد الاول ،تصدر عن عمادة الدراسة العلمية ،الجامعة الاردنية ،الاردن..
128. سلمان أحمد الطلاع (2014)، **واقع المناخ التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر** ،مجلة جامعة الأزهر،العدد الثاني ،المجلد 16،فلسطين.
129. الشربني عبد الفتاح (1987)، **المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنية التجارية الكويتية** ،مجلة العربية للإدارة ،العدد الثالث ،المجلد 11،المنظمة العربية ،الاردن.
130. الشربيني عبد الفتاح (1989)، **المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية والمعرفية في البنوك التجارية** ،المجلة العربية للإدارية ،العدد الثاني ،المجلد 11.

131. عايدة سيد خطاب (1988)، الانتماء التنظيمي ورضا العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة المتزوجة في السعودية، مجلة العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، العدد الاول، السعودية.
132. عيسى قيقوب (2008)، المناخ التنظيمي بآداء العاملين، العدد الرابع عشر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
133. عيه عبد الرحمان (2011)، دور عوائد الصادرات النفط في تحديد معالم السياسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الخامس، جوان.
134. محمد ناصر إسماعيل (2012)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون.
135. مزباني لونس (2016)، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثالث العشرين.
136. هيجان عبد الرحمان (1999)، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الابداع في المنظمات، مجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب، العدد العشرون، المجلد 10، السعودية.
137. يونس طارق الشريف (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة وتجارب العالمية والعربية للتنمية الادارية، مصر.
- 4-الرسائل الجامعية:**
138. أحمد بن إبراهيم المنيع (2008)، التطور التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، رسالة دكتوراه في الادارة التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية.
139. أحمد عيسى علي عثمان (2014)، تأثير المناخ التنظيمي وعلاقته بالآداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ المشرفين بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في الوزارات الداخلية بالبحرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة البحرين.
140. أريج حسين محمد الاخرس (2011)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى تقدير الذات لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، الاردن.
141. أفوليو بروس، محمو عودة (2003)، تنمية القيادة بناء القوي الحيوية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دط، دارالنشر والتوزيع.
142. إياد إبراهيم خليل المدهون (2012)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بجامعه الازهر، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، فلسطين.
143. البدر إبراهيم حمد (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على طباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
144. بوشلوش طاهر (1983)، العمال ذو الاصل الريفي في البيئة الصناعية والظروف الاجتماعية والاقتصادية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر.

145. جامعة هارفاد (2016)، مواصفات القائد الابتكاري، دراسة مسحية لبعض البلدان، كلية علم النفس، جامعة هارفاد الولايات المتحدة الأمريكية.
146. الحارثي محمد (2016)، القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه، في الاجهزة الامنية، كلية العلوم الادارية والاجتماعية، جامعة نايف، السعودية.
147. حبيب ناديا (2000)، العوامل المؤثرة في السلوك الاداري والابتكاري لدي المديرين، دراسة حالة في قطاع البنوك التجارية السعودية .
148. حران عبد القادر (2012)، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسات الصناعية، دراسة حالة لقطاع سونطراك، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر.
149. الحمودي نهي، مصطفى يوسف (1996)، أثر البرنامج التعليمي في تنمية التفكير الابداعي لدي أطفال السنة الثانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن
150. سالم محمد عبده (1999)، أهم السمات الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم العام وطبيعة إتجاهتهم نحو الفكر التفكيرى، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
151. سعيد بن ذبيان الشمري (2006)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي القادة التربويين في السعودية، رسالة ماجستير جامعة مؤته، السعودية.
152. السكران ناصر (2005)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية.
153. السلمي سعيد (2007)، الابداع الاداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
154. شريف بوقصبة (2016)، انعكاسات تحليل البنية الخارجية لدولة على التسير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، لدى شركة سونطراك في الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة .
155. الشمري فهد عايض (2001)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم العربية للعلوم الامنية، السعودية .
156. الشنطي محمود (2006)، أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية، دراسة ميدانية في وزارت السلطة الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة غزة، فلسطين.
157. شهاب جميلة عبد الفتاح (1992)، أثر المناخ التنظيمي علي الرضا الوظيفي، جامعة الاردن.
158. الصغير فهد بن عثمان (2002)، المناخ التنظيمي وأثره علي الاداء العاملين في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية .
159. صليحة شامي (2010)، المناخ التنظيمي وعلاقته على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة، بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

160. الصيدلاني خالد بن صالح(2001)،المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري في إتخاذ القرار،دراسة ميدانية في المدينة المنورة ،رسالة ماجستير،أكاديمية نايف للعلوم الامنيةالسعودية.
161. طوطوي زوليخة (1993)،الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقتها برضا الاساتذة وأدائهم ،رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي ،جامعة الجزائر .
162. الطيب إيهاب محمود (2008)،أثر المنتج التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسفية ،رسالة ماجستير غير منشورة في الجامعة الاسلامية ،فلسطين.
163. عبد الحق إبراهيم (2015)،دورالسلوك التنظيمي في أداء المنظمات الاعمال في البيئة الداخلية كمغيرمعتدل،دراسة ميدانية لدي بنوك التجارية لولاية الخرطوم،جامعة السودان لعلوم التكنولوجيا،كلية الدراسات العليا،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم إدارة العمال،السودان.
164. عبد المجيد أميرة عبد السلام (2008) ،التعليم في المراحل الثانوية وإعادة تشكيل العقل في ضوء الثقافة والابداع ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية ،كفر الشيخ ،جامعة طنطا ،مصر .
165. عبد المحسن عبد السلام نعساني (1997)،تقويم نظم تقييم أداء العاملين بالمستشفيات ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس ،مصر .
166. عبد الواحد الكبيسي (2010)، دور المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها الايجابي في المجتمع ،رسالة دكتوراه في مناهج التدريس ،جامعة الانبار ،العراق .
167. عدنان مريزيق (2009)،علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسة الجامعية ،رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الجزائر ..
168. العربي خلف بن راشد (2011)،المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة أم القرى ،السعودية.
169. العمري مشهور بن ناصر(2004)،العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفير مبادي الادارة الشاملة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة ملك سعود ،السعودية.
170. عيسى قبوقب (2008)،تأثير المناخ التنظيمي باداء العاملين ،رسالة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة قسنطينة،الجزائر .
171. -عيسى مقلبد (2008)،قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية،مذكرة ماجستيرفي العلوم الاقتصادية،جامعة باتنة،الجزائر .
172. الغامدي سعيد عبد العزيز(2001)،القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وإملاك خصائها من قبل القياداتالأكاديمية ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة ام القرى،السعودية.
173. الغامدي عبد العزيز سعيد (2008)،الاحترق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية للبنين بمنطقة الباحة ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة أم القرى ،السعودية.
174. فقيه سناء (2000)،تطبيق أساليب الابداع الاداري وتنمية الادارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،السعودية.

175. فهد نجم(2012)، القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.
176. قحطاني نايف بحار،(2006)المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل،دراسة ميدانية على ضباط رئاسة الحرس الوطني رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،السعودية.
177. القرشي ليلي حسن عبد الله (2005)،القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية،جامعة أم القرى،السعودية.
178. قريشي العيد(2011)،واقع أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل الشركات الاجنبية،مذكرة ماجستير،تخصص إقتصاد صناعي،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر.
179. القسوس نبيلة (2004)،تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا العاملين ضمن تلك الممارسات ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة مؤتة،الأردن.
180. القطامنة منار إبراهيم(2008)،المناخ التنظيمي واثره على سلوك الابداعي ،دراسة ميدانية للمشرفين الاداريين في الوزارات الاردنية ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،جامعة الأردن ،الأردن.
181. محمد عبد المحسن ضبيب العتيبي(1981)،المناخ المدرسي ومواقفه ودوره في أداء العاملين بمراحل التعليم العام رسالة ماجستير ،جامعة نايف السعودية ،السعودية.
182. محمد مصطفى رزيب الله (1999)،تفحص المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية من وجهة الادارة المدرسية والهيئة المدرسية مدينة وهران ،الجزائر.
183. مراد بومنقار (2011)،المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ،رسالة دكتوراه ،قسم علم النفس ،جامعة منتوري قسنطينة،قسم علم النفس،الجزائر.
184. منار حسن (2015)،درجة التمكين الاداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدي مديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهاتنظرا المديرين أنفسهم،رسالة ماجستير،الادارة التربوية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين.
185. ميهوبي فوزي (1993)،المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وعلاقتها بالاحترق النفسي لدي الممرضين،رسالة ماجستيرفي علم النفس والتنظيم،جامعة الجزائر.
186. نعرورة بوبكر ، عسول محمد الامين (2001)،الابداع والابتكار ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،قسم تسيير المنظمات الجزائر :،مطبوعة في الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة ،جامعة العقيد الحاج لخضر ،باتنة.
187. وردة برويس (2015)،فعالية الاتصال الاداري في نجاح عماية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاستها في أداءالعاملين،رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،قسم العلوم الاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر.

5-الملتقيات :

188. يوسف مسعداوي (2005)،القدرة التنافسية ومؤشراها ،الملتقي العلمي الدولي حول أداء المتميز للمؤسسات الحكومية ،جامعة ورقلة ،الجزائر ،أيام 8-9مارس.

6-المحاضرات :

189. الطاهر مجاهدي (2015)، مقياس في القيادة الإدارية، جامعة المسيلة، قسم علم النفس، تخصص علم نفس العمل والتنظيم

7-القوانين:

190-قانون 86-14 الصادر في عام 1986 الخاص بإنشاء العقود.
191-قانون 86/14 المؤرخ في 19 اوت 1986 والمتعلق بالنشاطات البحث والتنقيب ونقل المحروقات.
192-قانون 82-11 عام 1986 المتعلق بالاستثمارات الأجنبية المباشرة والشركات متعددة الجنسيات
-المرسوم

193-المرسوم رقم 63-491 المؤرخ بيوم 31/12/ الخاص بتسويق المحروقات 1962
194-مرسوم 66-296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 الخاص التحويل.

8-مواقع الانترنت:

<http://www.sonatrach.com.Organzational.html>
الساعة: 9:10. تاريخ الزيارة: 2017-01-10

<http://www.emeraldinsght.com.Researegister>.
تاريخ الزيارة: 2016-12-20. الساعة: 11:30

www.argaran.com.
تاريخ الزيارة: 2016-12-2. الساعة: 14:20

<http://www.Repository> maus-edu-sa/1234567689
تاريخ الزيارة: 2016/12/28. الساعة: 11:51

الملاحق

ملحق رقم (01)

قائمة المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين
.1	أ.د عيسى قبوق
.2	أ.د نور الدين تاورريت.
.3	أ.ديوسف جوادى
.4	أ.دلهم قشبي
.5	أ.دنبل حليو



ملحق رقم (2)

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس: تخصص علم النفس العمل والتنظيم

مقياس الدراسة

**القيادة الإبتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام بمؤسسة
سونطراك مدينة المسيلة**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) علم النفس تخصص : العمل والتنظيم

أخي العامل : تحية طيبة وبعد

أضع تحت تصرفك هذا المقياس الذي يتضمن عبارات حول القيادة الابتكارية والمناخ التنظيمي ومعرفة مدى توافق الوصف الوارد في كل عبارة منها على وضع في مؤسستكم .
وعليه فالرجاء الاجابة على العبارات الموجودة في هذا المقياس وذلك بوضع علامة (x) وتاكد أخي العامل أن إجابتك تأخذ طابع السرية العلمية التامة ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

اعداد الباحثة : حدة بسكراشرف أ/الدكتور : عيسي قبجوب

شكرا لتعاونكم الراقي

السنة الجامعية 2016-2017

المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

ذكر أنثي

المؤهل العلمي

ثانوي تكوين مهني جامعي

الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الرقم	أولا المجال الاداري	موافق	محايد	غير موافق
1	عملي يدعو إلي وضع حلول إبتكارية			
2	نظام المؤسسة مرن يسمح بالابتكار			
3	أشجع العمل الجماعي لأنه يساعد في خلق الابتكار			
4	القدرة على الابتكار تزداد أثناء العمل الجماعي			
5	العمل الجماعي يودي الي تنوع وتبادل أفكار ابتكاريه			
6	أدعم مشاركة العمال عند التميز في نواتج التفكير الابتكاري			
7	أقدم أفكار إبتكارية في عملية التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسة			
8	عند قيامي بعملية التنظيم أتقبل الحلول المبتكرة وأعمل بها			
9	أتقبل من مديروالعمال الاقتراحات الجديدة في عملية التوجيه وأتبعها			
10	الافكار الجديدة تحمل نوع من المخاطرة وهذا مفيد لعملية الرقابة مما يساعد في تصحيح الاخطاء المؤسسة.			
11	أجد صعوبة في إقتاع العمال في حال طرح افكار إبتكارية			
12	أتعرض لنقد من طرف المدير والعمال أثناء وضع حلول جديدة			
ثانيا المجال الفني				
13	أعمل على تقديم حلول جديدة وغير عادية في حل للمشكلات			
14	أضع حلول إبتكارية لم يسبق إليها أحد			
15	أقدم أفكار مقنعة وحلول مبتكرة تناسب مشكلات المؤسسة			
16	عندي قدرة على مناقشة أفكار الابتكارية مع الاخرين بكل سهولة			
17	خبرتي السابقة في العمل تجعلني شخصية مبتكرة			
18	أنسق أفكار الابتكارية مع الاخرين مما يزيد من توليد أفكار جديدة ومفيدة			
19	أملك القدرة على وضع حلول كثيرة لمشكلة واحدة			
20	أتحمل مسؤوليتي في حال وضع افكار ابتكارية تكون خارج حدود الرسمية للمؤسسة			
21	تشجعني مؤسستي في طرح الحلول الابتكارية			
ثالثا المجال التصوري				
22	أقدم صورة واضحة ومقنعة للعمال لما سوف تكون عليه المؤسسة مستقبلا			
23	أتنبأ ببعض الحلول المستقبلية للمشكلات التي قد تطرأ في نظام و عمل المؤسسة			
24	تنوع المهام التي مارستها بين مستويات المؤسسة يفدني في حل المشكلات المستقبلية			
25	أستفيد من العمال اللذين عندهم مهارات الابتكارية وهذا يساهم في تطوير المؤسسة مستقبلا			

26	النظرة المستقبلية للمستجدات المحيطة تحفز المؤسسة للعمل بطرق ابتكارية أكثر		
27	التعاون مع العمال دون تمييز يسمح بوضع رؤيا مشتركة لمستقبل المؤسسة		
28	أساعد على منح الترقية لإصحاب الحلول الابتكارية وهذا يساعد باستمرار حياة المؤسسة أكثر		

المحور الثالث: مقياس المناخ التنظيمي

الرقم	أولاً مجال الاتصال	موافق	محايد	غير موافق
1	تتميز الاتصالات الادارية بالسهولة والمرونة			
2	تستخدم المؤسسة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات			
3	تجتهد إدارة المؤسسة بإزالة المعوقات التي تعطل من عملية الاتصال			
4	نظام الاتصال في المؤسسة يتميز بتوفير المعلومات الصحيحة واللازمة			
5	استخدم الاسلوب الشفوي في عملية الاتصال من أجل إنجاز المهام			
6	أستخدم الاسلوب الكتابي في عملية الاتصال من أجل إنجاز المهام			
7	الاتصالات الغير الرسمية بين عمال المؤسسة تساعد في تقوية العلاقات الانسانية			
ثانياً مجال الهيكل التنظيمي				
8	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الاعمال في المؤسسة			
9	يتميز الهيكل التنظيمي بالتصميم الجيد			
10	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة			
11	يساعد تقسيم الاعمال في تحقيق أهداف المؤسسة			
12	هناك تناسب بين المؤهلات وتخصصات رؤساء المؤسسة مع المهام والواجبات			
13	هناك وصف وظيفي محدد ومكتوب لكل وظيفة			
14	يسمح الهيكل التنظيمي بالتعاون بين المستويات الادارة العليا والدنيا			
ثالثاً مجال القيادة				
15	يساهم نمط القيادة في تقدم عمل المؤسسة بشكل كبير			
16	هناك ثقة بين المرؤسين والعمال مما يؤدي الي إنجاز الاعمال بسهولة			
17	هناك تفويض لبعض الصلاحيات من طرف المرؤوسين للعمال للمستوى الاداري الادنى			
18	يسمح المرؤوسين بمشاركة العمال في إتخاذ القرارات في المؤسسة			
19	يطبق المرؤوسين مبدأ المساواة مع جميع العمال دون تفرقة			
20	أستخدم كلمات الثناء والمدح وهذا يساعد في سير عمل المؤسسة			
21	يلتزم المرؤوسين بتطبيق التعليمات والانظمة إلتزاما شديدا			

			يوفر المرؤوسين للعمال الدعم الازم في حال الابتكاري المؤسسة	22
			الرؤساء واضحون في رسالتهم وأهدافهم نحو ما يقومون به في المؤسسة	23
رابعاً التكنولوجيا				
			تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية والعمل بها	24
			التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة تؤدي في إنجاز الاعمال وتحسين جودة الخدمات	25
			التكنولوجيا التي توظفها المؤسسة سهلة الاستخدام	26
			ساعدت التكنولوجيا بتقليل الجهد المبذول في العمل	27
			تتطابق التكنولوجيا المؤسسة مع طبيعة المهام والاعمال	28