



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

عنوان المذكرة



معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين وتأثيرها على الإبداع داخل المنظمة

دراسة مسحية على الباحثين بمركز المناطق الجافة بجامعة محمد خيضر

- بسكرة - عمر البرناوي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال: تخصص علاقات عامة

إشراف الدكتورة:

*سامية جفال

إعداد الطالبة:

*لبنى عوبنة

السنة الجامعية : 2015/2014

تقدير وعرافان

الحمد لله وكفى والصلاة على من اصطفى سيدنا محمد "صلى الله عليه وسلم"

إن الاعتراف بالجميل ما هو إلا يسير من رده ولأن هذه الكلمات هي كل ما نملكه إزاء من غمرنا بالجميل ونحن في خضم انجاز هذا العمل الذي لم يكتمل إلا بمساعدة ومساندة العديد من الأفراد الذين قدموا لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بدعاء أو كلمة تشجيع وعلى رأسهم المشرفة الأستاذة الدكتورة " جفال سامية "

التي أفادتنا خبرتها الأكاديمية في انجاز هذا العمل الذي ستبقى صفحاتها شهادة على جهدها وتوجيهها ومساعدتها , كما نتقدم بالشكر لجميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة الذين نرى فيهم منارة للجامعة والمجتمع والشكر موصول بعد ذلك إلى كل العائلة والزملاء والأصدقاء .

مقدمة

الأطار النظري

الأطار الميداني

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

خاتمة

قائمة الفهارس

الفصل الأول: الإطار المنهجي

أولاً: موضوع الدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهمية الدراسة وأهدافها

4- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

5- الدراسات السابقة

ثانياً: منهجية الدراسة

6- منهج الدراسة

7- مجالات الدراسة

8- أدوات جمع البيانات

9- مجتمع الدراسة وعينته

الفصل الثاني : الفرد والسلوك الإنساني في المنظمة

تمهيد

أولا : أهمية الفرد في المنظمة

ثانيا: السلوك الإنساني وإدارة المنظمة

ثالثا : العلاقات الإنسانية وأثرها على العاملين

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : معوقات الاتصال
المتعلقة بالعاملين والمناخ التنظيمي
في المنظمة

تمهيد

أولاً: معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين

1- معوقات نفسية

2- معوقات تنظيمية

4- معوقات اجتماعية وثقافية

ثانياً: مستويات الإبداع في المنظمة والمناخ
التنظيمي

1-مستويات الإبداع في المنظمة

2-مقومات العملية الإبداعية

3- الثقافة التنظيمية والإبداع

4- المناخ التنظيمي والإبداع

5- معوقات الإبداع

خلاصة الفصل

الفصل الرابع :الدراسة الميدانية ونتائجها

تمهيد

أولاً: تفريغ البيانات وتحليلها

1- الجداول البسيطة وتحليلها

2- الجداول المركبة وتحليلها

ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية

يعتبر الاتصال من ضروريات الحياة بل أنه أول سلوك يقوم به الإنسان في بداية حياته ليعبر عن حاجاته، فالفكرة ليس لها وجود في الواقع إلا بنقلها للغير، من خلال الاتصال وكذلك السلوك اليومي للفرد، فهو الاتصال مع الآخرين ومع البيئة المحيطة، فالالاتصال ظاهرة اجتماعية تحيل المجموعة الساكنة إلى مجموعة متحركة متفاعلة يقول دينس مورفي.

بأن الاتصالات هي أساس كل تنظيم ناجح وأن القدرة على الاتصال بالغير ضرورة تساعد كل منا في أداء أعماله، فإن عملية الاتصالات هي أهم وسيلة من الوسائل التنفيذية، ولا يمكن تصور قيام أي منظمة دون استخدام الاتصالات، وكما أن الاتصال عنصر هام في حياة الإنسان، فهو كذلك بالنسبة للمنظمة فهو أشبه بالطاقة المحركة لجميع النظم والفروع وجميع العمليات والمستويات الإدارية خاصة في مجال العلاقات الإنسانية.

حيث أن للاتصال دور كبير في تنمية العلاقات داخل المنظمة، ويمثل الاتصال العمود الفقري لنجاح أي تفاعل إنساني، ولا يمكن تصور حدوث تفاعل إنساني بدون اتصال.

ويعتبر الفرد المحور الأساسي لأي تفاعل إنساني، بحيث يؤثر ويتأثر لمن حوله من خلال أشكال مختلفة من الاتصال، ومن مصلحة المنظمة أن يكون هذا الاتصال أكثر فاعلية وبأسلوب رفيع يتناسب مع التطورات والتنافس بين المنظمات، مما يؤدي إلى بروز إبداع الفرد داخل المنظمة لمسايرة هذه التنافسات في ظل التغيير.

وبما أن الاتصال يتمثل في نقل معلومة بين طرفين وحتى تكون عملية النقل ناجحة لا بد من إيصالها إلى المستقبل بنفس الشكل والمضمون وبأسرع وقت ممكن خدمة لأهداف المنظمة. إلا أن هناك معوقات تحول من عملية الاتصال، مما يعني أن وجود جملة من الأسباب تحد من الوصول إلى اتصال فعال يضمن ديناميكية المنظمة مع أفرادها ومع بيئتها.

إننا نعيش في وقت التحول الاجتماعي والتنظيمي ويجب إعطاء أهمية قصوة لمن لهم القدرة الفكرية على الإبداع وتوليد أفكار جديدة للمنظمة، إذ تتفق معظم النظريات الحديثة



للتسيير على أن الكفاءات والموارد البشرية للمنظمة تعتبر عاملا محددًا للميزة التنافسية الدائمة، فلا بد للمنظمة أن توفر المناخ الملائم الذي يؤدي بدوره إلى تغيير النماذج الذهنية الموجودة داخل أفراد المنظمة.

ويتم ذلك من خلال تجاوز العقبات وتشجيع الفرد على البحث والإبداع مع مراعاة الجوانب النفسية له وتوفير مناخ اتصالي فعال يحسن من تفاعل أفراد المنظمة وتوحيد العمل في عمل جماعي، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين وتأثيرها داخل المنظمة متخذة من الباحثين بمركز المناطق الجافة " عمر البرناوي" نموذجًا للدراسة

وقد تعرض الموضوع بعد المقدمة في أربع فصول: **الفصل الأول: موضوع الدراسة ومنهجيتها** ويتضمن (إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة).

أما **الفصل الثاني والمعنون بـ الفرد والسلوك الإنساني في المنظمة** وتضمن: أهمية الفرد والسلوك الإنساني في المنظمة والسلوك الإنساني وإدارة المنظمة والعلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العاملين.

وقد عالج **الفصل الثالث معنون بـ معوقات الاتصال والإبداع في المنظمة**: معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين ومستويات الإبداع والمناخ التنظيمي.

ومن الصعوبات التي واجهت الباحثة أنه خلال توزيع الاستمارات لم يتم تواجدهم بعض الباحثين لأنهم كانوا في خرجات علمية، إضافة إلى ذلك كان الباحثين في أيام الدكتوراه وتواجدهم في ملتقيات، وقد تم توزيع الاستمارات بمساعدة باحث داخل المركز قام بالاتصال ببعض الباحثين وتم جمع استماراتي في مكتبه، بالإضافة إلى ذلك من الصعوبات عامل الوقت

لأن بعض الباحثين لم يتم تواجدهم أثناء أوقات العمل فمنهم من كان يتواجد خارج أوقات العمل.

1/ إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية برزت بظهور العنصر البشري وتطورت بتطوره، فالإتصال قبل أن يكون أداة إدارية هو عملية اجتماعية، ومن ثم فإن التفاعل والتداخل في أركان عملية الإتصال يعتبر سمة وظاهرة صحية تدل على تحسين الإتصال وعلى النظير الآخر، فإن عدم التفاعل بين الأفراد في المنظمة يعوق من عملية الإتصال.

ذلك أن الفرد أحد أهم مكونات عملية الإتصال، وهو المحرك الرئيسي لهذه العملية خاصة إذا توافرت مجموعة الإمكانيات داخل المؤسسة، وتتمثل هذه الإمكانيات في المناخ الإتصالي والوسائل الإتصالية والعلاقات الإنسانية وظروف العمل المناسبة بصفة عامة، كل هذا من أجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمنظمة والفرد في آن واحد وفي ظل التطور والتنافسية بين المؤسسات.

ولم تعد هذه الأخيرة تهتم بتحقيق الأهداف فقط بل أصبحت تسعى إلى الإبداع والتطوير في سبيل البقاء وتحقيق التغيير، ويعتبر الإبداع تلك الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، ويعتمد على مجموعة من العمليات تقوم بها الإدارة منها التحفيز والعلاقات التفاعلية بين العاملين والتمكين والمشاركة وغيرها من العمليات.

إذن فالإتصال يساهم في تحقيق الإبداع من خلال تبادل الأفكار ومناقشتها وتطويرها، إلا أن سوء نظام الإتصال بالمنظمة وإهمال العنصر الإنساني عند مزاوله عملية الإتصال، والعملية الإبداعية يعد أحد المشكلات والمعوقات التي تقف حائلا في سبيل تقدم المنظمة، كما أن عدم التفاعل بين الأفراد يعوق مزاوله الإتصالات وخاصة ما تعلق بإهمال الجانب الإبداعي لدى العنصر البشري.

ولذلك كانت هذه الدراسة تسعى إلى معرفة أهم معوقات الإتصال المتعلقة بالعاملين وتأثيرها على الإبداع. ولإجراء الدراسة تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة ؟

كما تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

– ما تأثير معوقات الاتصال المرتبطة بالمناخ الوظيفي⁽¹⁾ والمتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة ؟

– ما تأثير معوقات الاتصال النفسية المتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة ؟

– ما تأثير معوقات الاتصال الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة ؟

(1) – مفهوم المناخ الوظيفي: " يقصد بالمناخ الوظيفي كافة المتغيرات الفنية والمادية التي ترتبط بطبيعة العمل ونوعيته، والطرق والأساليب والوسائل المستخدمة في الأداء، هذا إلى جانب المتغيرات الإنسانية والاجتماعية التي ترتبط بقيادة الأفراد ومدى حسن التوجيه والإرشاد والتحفيز الملائم للدوافع المختلفة، كل ما يتعلق برعاية العنصر البشري بالمنظمة بما فيه من تشجيع القدرة على الإبداع والابتكار " (يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. الرياض: دار المريخ. ط: د.

2/ أسباب اختيار الموضوع:

يقوم أي بحث علمي على جملة من الشروط والمبادئ لاختياره، وترجع أسباب اختيار موضوع الدراسة الذي ينحصر في معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين وتأثيرها على الإبداع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل فيما يلي:

أ/ أسباب ذاتية: وتنحصر فيما يلي

- الاهتمام الشخصي بالمواضيع ذات التوجه الاجتماعي باعتبار المنظمة وحدة اجتماعية
- ارتباط الدراسة بمجال تخصصي دراسي -الاتصال- باعتبار هذه الأخيرة عملية اجتماعية وكيفية توظيفه في المؤسسات .
- محاولتي فهم الأسباب التي تعيق العملية الاتصالية داخل المنظمات ومحاولة معالجتها.

ب/ أسباب موضوعية: وتنحصر فيما يلي

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة في حدود إطلاعي.
- الوقوف على بعض المعوقات والمشاكل التي تواجه العامل في الاتصال داخل وخارج المنظمة.
- حاجة المنظمات للاتصال بين العاملين قصد تحقيق الكفاءة التي تعبر على مدى كفاءة العنصر البشري في حد ذاته.

3/ أهمية الدراسة وأهدافها:

أ- أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعد من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي.
 - مكانة العنصر البشري داخل المنظمات باعتباره مورد يمنح التفوق في أي مجال بقدر الاهتمام به.
 - تفعيل المناخ التنظيمي داخل المنظمة مما يعكس إيجابا على إبداع العاملين.
 - خلق بيئة مناسبة للإبداع تؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل.
 - إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- ب- أهداف الدراسة:**

وتهدف الدراسة إلى ما يلي:

- الوقوف على تأثير معوقات الاتصال المرتبطة بالمناخ الوظيفي والمتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة.
- التعرف على تأثير معوقات الاتصال النفسية المتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة
- محاولة التعرف على تأثير معوقات الاتصال الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة.

4/ مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

أ- المعوقات:

مما لا شك فيه أن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال أو نموذج الاتصال يترك آثار سلبية على نوعية الرسالة المنقولة، وبالتالي على الأداء، فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات وأن أي تغيير يضعف هذا النظام ويجعله عقيماً في حالات عديدة، ولأن معوقات الاتصال متنوعة ومختلفة في طبيعتها فإن الضرورة تقتضي تحديد الأسباب الكامنة وراءها بدقة متناهية، من خلال تتبع مصادرها بموضوعية عالية ولا بد من دراسة وتحليل منطقيين.

فالالاتصال الفعال هو ذلك النظام القادر على توصيل الرسائل إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التفاهم لتطابق الآراء والأفكار من أجل تحقيق اتصال فعال، وهذا الأخير يؤدي إلى فهم مشترك بين العاملين في التنظيم ويدعم وحدة التوجيه وروح الفريق ويساعد على تحسين مستوى الأداء وتطويره، ويعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ويؤدي إلى وجود مناخ من الانفتاح والتعاون والانسجام، ولكن هذا لا يعني عدم وجود خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال ويحدّ من زيادة فاعلية الاتصال، وهذا ما يطلق عليه بمعوقات الاتصال، والتي يمكن تعريفها كالتالي: (1)

(1) - المعوقات لغة: هي من فعل عاق يعوق غيره من كذا أي صرفه وأخره عنه، والعوق هو الأمر الشاغل وعوائق العهد من أحداثه، عاقتني وعقاني بمعنى واحد والتعويق تربية الناس على الخير وعوقه وتعوقه وإعاقته كله: صرفه وحسبه. (ابن منظور، معجم لسان العرب . ط: 2 . بيروت: دار صادر ، 1997 ، ص 360 ، مادة (ع وق) .

المعوق مصطلح تطلق عليه عدة تسميات منها: الخلل الوظيفي، الاختلال الوظيفي أو المعوق الوظيفي، وكلها ترجمات للمصطلح الأجنبي فهي الصعوبات والعراقل والموانع التي تواجه تحقيق أهداف مرسومة أو تحول دون تحقيقها على الصفة المرغوب فيها. (1)

إذن المعوقات في هذا التعريف هي الصعوبات التي تواجه العامل خلال تأدية مهنته، وتؤثر على فعالية الرسالة وتحول دون تحقيق الرضا الوظيفي والإبداع.

كما تعرف المعوقات أيضا بأنها: " كل العوامل والمتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تشويه المعنى الاتصالي، وبالتالي تأخر عملية الفهم لدى المتلقي أو رفض المضمون الاتصالي، مما يؤدي إلى تعطل أو تعثر العملية الاتصالية فلا يحدث تبادل للمعلومات أو مشاركة في الأفكار، وقد يتعدى الأمر ذلك ليصل إلى عدم وصول الرسائل في الوقت المناسب أو تأخر وصولها. (2)

فالمعوقات تعني اتجاهها سلوكيا سلبيا، وهي من الأسباب التي تقف حاجزا أمام تقدم المؤسسة، فالمخطط الذي يرسم خطط التغيير قد يصطدم بأفراد المجتمع وسلوكهم الذي قد يعوقه عن تحقيق أنماط السلوك التي يريد المخطط أن يسير وفقا عليها.

وعرف جرجس مصطلح المعوقات: " على أن العائق عبارة عن حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي يقف كالسد بين المرء وبين طموحه أو تحقيق حاجاته. " (3)

(1) - نجاه يحيوي، " معوقات التنمية الاجتماعية في المجتمع المحلي "، (رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة، 2002). ص15

(2) - إحسان محمد حسن ، موسوعة علم الاجتماع . ط: 1. بيروت : دار العربية للموسوعات ، 1999، ص 39

(3) - نعيمة واكد ، مبادئ في علم الاتصال . الجزائر ، طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع ، ص 31

وعرفها كذلك على أنها: " كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقا يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه وطموحاته." (1)

وتعرف كذلك على أنها: " كافة المتغيرات التي تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو تؤخر إرسالها واستقبالها أو تحرف أو تشوه معناها وتؤدي إلى رفضها من قبل الجمهور المستهدف." (2)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف المعوقات تعريفا إجرائيا كالتالي:

كل العوامل والظروف التي تعيق العملية الاتصالية وتكاملها داخل المؤسسة، وإحداث حواجز بين العاملين تحد من العملية الإبداعية.

ب- الاتصال:

يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية، لذلك كان الاتصال الإنساني عبارة عن عملية التفاعل الاجتماعي القائمة على أساس العلاقات بين أفراد الجماعة، سواء كانت منظمة مبنية على أسس وأطر تضبط حركاتها وتحدد أهدافها أو كانت تلقائية نابعة من طبيعة حياة الإنسان الاجتماعية. ومن التعريفات التي تناولت مفهوم الاتصال نجد:

(1) - سمير مطر المسعودي ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص،

بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ، ص 18

(2) - إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي . ط: 1 . عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة. (1)

إذن الاتصال يقوم على نقل واستيفاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة على نحو يقصد به ويترتب عليه تغيير في المواقف والسلوك.

حيث نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته، ولكل نظرتة ومفهومه يرجع إلى الاختلاف في طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ فهناك من يتناوله على أنه: " عملية نقل المعلومات من طرف لآخر. " (2)

ويعرفه ناصر محمد العديلي على أنه: " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه. " (3)

وقد ركز علماء النفس والإدارة على أن الاتصال: هو وسيلة للتأثير لذلك فهو من وجهة نظرهم هو " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر. " (4)

إذن الاتصال في إطار العمل والتنظيم هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقا لدى المنظمة.

(1) - الاتصال في اللغة العربية: هو الوصلة بين شيئين، أي علاقة الشيء بالشيء و في اللغة الفرنسية فإن كلمة اتصال يقابلها مصطلح "communication" المشتق من الكلمة اللاتينية "communis" أي "commun" مشترك للتعبير بذلك عن مفاده إقامة رسالة مشتركة مع شخص آخر أو جماعة أخرى. (أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال. ط: 4. ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص21).

(2) - جمال الدين المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي. الدار الجامعية، 2004، ص 601

(3) - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة. السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995، ص 164

(4) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. ط: 6. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997، ص 352

أما جمعية إدارة الأعمال الأمريكية فالإتصال هو: "أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى". (1)
كما يعرف الإتصال لدى الاتجاه الحديث للإدارة: حيث تم إدخال الجوانب النفسية والاجتماعية لعملية الإتصال، وقد تم تناول عملية الإتصال من جوانب أربعة: (2)

- الإتصال كنوع من الإدراك الحسي.
- الإتصال كنوع من التوقعات.
- الإتصال كنوع من الشمول.
- الإتصال واختلافه عن المعلومات.

وهذا يعني أن التفاعل في التنظيم يعتمد على نمط اتصالي فعال وهو عملية ضرورية لسير العمل داخل المنظمة.

ويعرف يس عامر الإتصال على أنه: "ظاهرة اجتماعية حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي، والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الإتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة". (3)

فالإتصال هو الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان .

(1) - ناصر دادي عدون ، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية . الجزائر : دار المحمدية العامة ، ص 14

(2) - المرجع نفسه ، ص 26

(3) - خيري خليل الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص9.

ويعرف الاتصال أيضا بأنه: "عبارة عن تفاعل الأفراد داخل المنظمة لبناء علاقات إنسانية، بهدف التواصل ونمو المعارف الجماعية.(1)

ويعبر هذا التعريف على أن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية إذن فالاتصال يعني تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية.

ومن خصائص الاتصال الجيد: (2)

- وجود الثقة بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة .
- الاتصال الجيد لا يعتمد على وسيلة واحدة.
- يوضع في ضوء احتياجات المنظمة .
- الاتصال الجيد هو الذي يتفق مع إدراكات الفرد والمعاني التي تتلاءم مع خبراته واعتقاداته .
- الاتصال الجيد لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه والاتصال بالعاملين تحت إمرتهم.
- الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الاتصال الجيد. (3)

ج- الإبداع:

أصبح لازما على التنظيمات الإدارية أن تهتم بموضوع الإبداع في مجال العمل، وأن تعمل على تنمية روح الإبداع في العاملين، وتتيح الفرصة لهم لاستخدام ما لديهم من قدرات

(1) - عاطف عدلي العبد عبيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام (الأسس النظرية والإسهامات العربية). ط:3. القاهرة : دار الفكر العربي ، 1999، ص15

(2) - كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس - سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . ط:3. عمان : دار الفكر للنشر ، 2004، ص 242

(3) - المرجع نفسه ، ص 242

ومواهب إبداعية، كما يعتبر الإبداع ذا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة فهو عماد الأعمال، لذا وجب التعرف عليه واستغلاله في المؤسسة. ويعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئات متغيرة، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة وقبل التعرض إلى التعاريف التي تناولها الباحثون نعرض التعريف اللغوي للإبداع.⁽¹⁾

إن وضع تعريف واحد للإبداع ليس بالأمر الهين على الإطلاق، نظرا لارتباط هذا الأخير بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها من قبل علماء النفس، لذا سوف نكتفي بعرض مجموعة من التعاريف.⁽²⁾

يعرف الإبداع على أنه: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير."⁽³⁾

ويعرف روجرز الإبداع على أنه: "ظهور لإنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والخبرة."

(1) - الإبداع كما جاء على لسان العرب: مشتق من " بدع الشيء أو ابتدعه " يعني أنشأه وبدأه أولا وهو يعني الإتيان بشيء جديد غير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة.⁽¹⁾ أما الإبداع عند الفلاسفة فهو إيجاد الشيء من العدم والابتداعية نزعة في العقل والمنطق وتتميز بالخروج على أساليب جديدة. (جمال خير الله ، الإبداع الإداري . ط:1.الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2009، ص6

(2) - حاتم علي حسن رضا ، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "، (رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2003) . ص29

(3) - سيد عيد ، " التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية "، مصر ، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، 17- 21 فبراير 2008، ص34

إن الإبداع هو: " قدرة الأفراد على حل المشكلات القائمة، أو أنه تصور أصيل لبدائل يمكن أن تسهم في المشكلات القائمة." (1)

من خلال التعريفين يتضح أن مصطلح الإبداع يستعمل للدلالة على الفكر الإنساني الواعي القادر على إدخال تغييرات فكرية وعلمية في إشباع الموجود حالياً ليعطيها شكلاً ومضموناً جديداً بإمكانه أن يحقق منفعة.

كما يعرف الإبداع: " هو العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد، له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى." (2)

وفي تعريف عبد الرحمان هيجان الإبداع هو: " قدرة عقلية على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة." (3) يعني أن الإبداع عبارة عن تقديم أفكار وخدمات جديدة بهدف تطوير المنظمات

وفي تعريف آخر للإبداع هو عبارة عن: " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى

(1) - أبو النصر مدحت محمد ، الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة ، ط:1. مصر : مجموعة النيل العربية ، 2007، ص369

(2) - صابر عوض ، " تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين " ، مجلة القادسية ، مجلد 10، 2008، ص133

(3) - عبد الله بن محمد العواد ، " واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة " ، (رسالة ماجستير ، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، قسم العلوم الإدارية ، 2005، ص16

نتائج أصيلة وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرة المؤسسة أو المجتمع أو العالم.⁽¹⁾

ويمكن القول أن الإبداع هو حقيقة الإنسانية، التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب، وأنه عمل ذهني بداياته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها، ثم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الأفكار ويراعونها ويعزز في مقدمتها. وتضمن هذه الأفكار الجدة والمرونة والخروج عن المألوف والتي في نهاية المطاف تحسن أداء الفرد والمنظمة وبالتالي المجتمع.⁽²⁾

وعليه يتضح لنا أن الإبداع مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات، التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي، من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

ومن هذا يتضح لنا التعريف الإجرائي للإبداع على أنه: مجموعة القدرات والأفكار الجديدة التي يملكها العاملون والتي يتم اعتمادها في المؤسسة بهدف التغيير وتحدي المنافسات.

• المنظمة:

توجد عدة مفاهيم وآراء على ضوءها يمكن تحديد مفهوم التنظيم من جوانب مختلفة، حيث يطلق البعض لفظ التنظيم على المنظمات والمؤسسات.

(1) - هوراي معراج وخليل عبد الرزاق ، " الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري " ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ،

العدد6، الجزائر ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2006، ص 69

(2) - جيمس هيجنز ، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2001،

ويقدم جورج تيري تعريفاً للتنظيم على أنه: " إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل، لغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة. " (1)

ومن بين المفاهيم التي تناولت التنظيم ما يلي:

إن المقصود بالمنظمة في المفهوم الأمريكي: " هو تعاقد أو اتفاق يتم بين شخصين أو أكثر، غايته تحقيق جملة من الأهداف المشتركة. " (2)

وحسب طه طارق فان التنظيم هو: " الوظيفة المتعلقة بترتيب وتنسيق موارد المنظمة (بشرية، مادية، معلوماتية ..) اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافها. " (3)

ويشير مفهوم المنظمة إلى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة. " (4)

من خلال هذا التعريف يلاحظ أنه مزج بين المنظمة والجماعة الإنسانية التي تسعى من خلال تعاونها إلى تحقيق هدف مشترك.

ويعرف مؤيد سعيد سالم المنظمة على أنها: " وحدات اجتماعية هادفة منسقة لأنشطتها بوعي، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبياً، من أجل تحقيق أهداف مشتركة. " (5)

(1) - مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2009 ، ص 42

(2) - نبراس محمد آل مراد ، " استخدام برامج بالألعاب الحركية والألعاب الاجتماعية المختلطة في تنمية التفاعل الاجتماعي ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل ، العراق ، (2004) . ص 30

(3) - طارق طه ، الإدارة . الإسكندرية : منشأة المعرفة ، 1982 ، ص 166

(4) - المرجع نفسه ، ص 166

(5) - مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة . الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 1999 ، ص 23

ويشير مؤيد سعيد سالم على أن هناك أربعة أبعاد أساسية تؤثر في السلوك التنظيمي وهي كالاتي : (1)

- البعد الاجتماعي
- البعد الغرضي
- البعد التنظيمي
- البعد البيئي الحدودي

وفي تعريف آخر: " المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف." (2)

والتعريف الإجرائي للمنظمة هو: المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي متكامل، يتم تشكيله بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف مشتركة بين مجموعة من الأفراد ويسودها تفاعل متبادل بينهم.

ومن باب تعميق الفهم بموضوع البحث ارتأينا إلى تحديد مفهوم بعض المصطلحات الجزئية التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة ومن هذه المفاهيم الجزئية نجد:

• العمل:

يعتبر العمل سمة أساسية تميز الأفراد والجماعات في كل المجتمعات الإنسانية، حيث يعرف العمل على أنه: " نشاط إداري ذهني أو جسدي، يطلق على ما يحدثه الفرد لخدمة

(1) - مؤيد سعيد سالم ، تنظيمات المنظمات . ط: 1، الأردن : دار عالم للكتاب الحديث ، 2002، ص 8

(2) - نور الدين تاويريريت ، " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي . " (رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة

مصالحته أو لخدمة مصالح غيره لتحقيق هدف ما. (1) أي أن العمل هو مجموعة المجهودات التي يبذلها العامل لتحقيق مصالحه، وبالتالي تحقيق مصالح المنظمة.

كما يطلق العمل على كل نشاط مهني يمارسه الفرد لصالحه أو لمساعدة قريب له في ممارسة مهنة معينة، سواء كان ذلك بأجر أو بدون أجر. (2)

ويعرف مالك مخول العمل بأنه: " ذلك النوع من النشاط أو السلوك أو الطاقة في ميدان الحياة العملية، الذي يسير وفق خطة منظمة ويقتضي القيام بوظائف معينة، ويهدف إلى تحقيق غرض إنتاجي معين. " (3)

أما أن روي فإنها تعرف العمل : " بأنه مركز الأنشطة التي تشغل فكر الإنسان. " (4)

كما يرى سالز بأن مجالات الحياة المهنية ترتبط بالجوانب التكنولوجية والاقتصادية فالعمل في نظره: " هو ذلك النشاط النوعي الذي يرتبط بسوق العمل بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، وهذا النشاط يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد، وبالتالي فالعمل أهم العوامل المميزة للحياة الاجتماعية والاقتصادية، وترتبط ببناء النسق الاجتماعي والاقتصادي في نفس الوقت. (5) فالعمل هو النشاط أو المهنة التي يقوم بها الفرد مقابل الأجر.

وبما أن العمل من المكونات الأساسية للتنظيم فهناك أيضا مكونات أخرى أساسية يمكن ذكرها فيما يلي:

(1) - احمد زكي بدوي وكمال مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1984 ، ص 236

(2) - فردريك معتوق ، معجم العلوم الاجتماعية . لبنان : دار أكاديميا ، 1993 ، ص 23

(3) - رايح العايب ، مدخل إلى ميادين علم النفسى العمل والتنظيم . مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، قسنطينة : جامعة منتوري ، 2006 ، ص 50

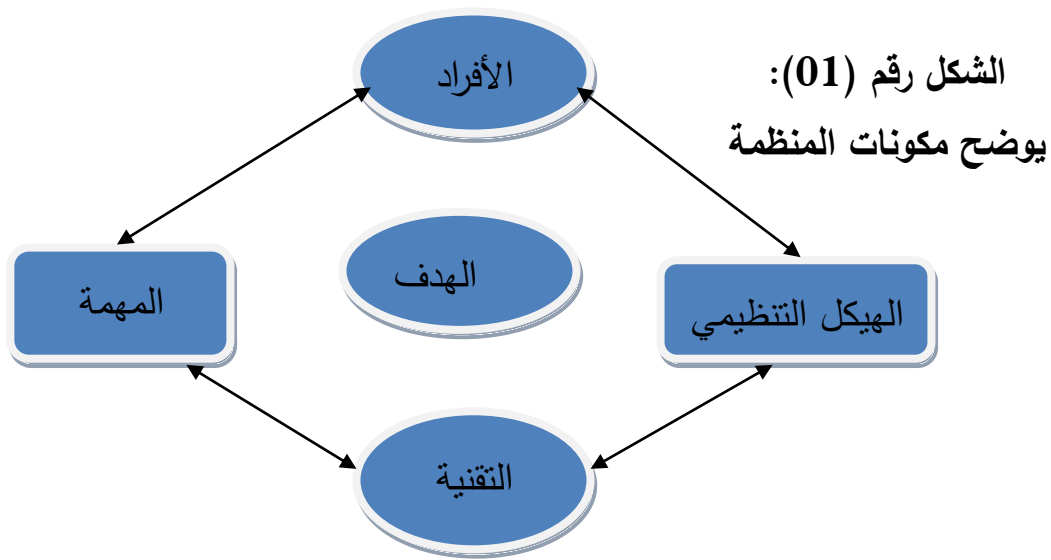
(4) - رايح العايب المرجع نفسه ، ص 50

(5) - المرجع نفسه . ص 51

- الأشخاص
- أماكن العمل
- العلاقات.

وعرف علاقي الموظف الإداري بأنه: " ذلك الشخص الذي يقوم بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين ويقوم بالنشاطات الإدارية الأربعة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة ". (1)

كما يمكن توضيح مكونات المنظمة في الشكل التالي: (2)



• الإنتاجية:

وتعرف على أنها: " العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلع معينة أو خدمة وبين الناتج من تلك العملية. " (3) إذن نستنتج أن الإنتاجية هي عبارة عن نسبة الناتج النهائي للمخرجات إلى العناصر الداخلة في تكوين المنتج أو ما يسمى بالمدخلات

(1) - علاقي مدني عبد القادر ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية . جدة: مكتبة دار جدة ، 2000 ، ص 42

(2) - المرجع نفسه ، ص 45

(3) - سليمان عز الدين ، " التنظيم غير الرسمي والإنتاجية " . (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة

قسطنطينة ، 2007) ، ص 71

المكونة لها، أي أنها: الإنتاجية = المخرجات / المدخلات ، أي الإنتاجية هي جل المخرجات والمدخلات للمنظمة .

• الكفاءة:

استخدام أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة، أو هي تحقيق أعلى المخرجات بأدنى حد ممكن من المدخلات (1) أي أن الكفاءة هي الاستفادة من كل الموارد لإنتاج سلع وتحقيق نتائج وأهداف المنظمة.

• الفعالية:

هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها أو يمكن القول بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، الحصة السوقية، وتحقيق رضا العاملين والعملاء وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية . (2) بمعنى أن الفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق أهداف العاملين.

(1) - بديسي فهيمة وآخرون ، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمة و الإبداع التغيير التنظيمي في المنظمات .

البليدة ، جامعة سعد دحلب ، ص 12

(2) - محمد إسماعيل بلال ، إدارة الإنتاج والعمليات . الإسكندرية ، الدار الجامعية الجديدة ، 2004 ، ص 32

5/الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة لها دور مهم في انجاز البحوث العلمية، لأنها تعتبر أرضية صلبة في تأسيس البحوث الجاري إعدادها بغرض الاستفادة منها، والتوجه إلى جوانب أخرى لم تتعرض لها دراسات مشابهة لموضوع هذه الدراسة، وعلى حد اطلاعنا استندنا إلى أكثر الدراسات التي تخدم موضوع دراستنا، وسنحاول استعراضها ومناقشتها وبيان علاقتها بالدراسة الراهنة:

الدراسة الأولى: زياد أحمد خليل الدعس " معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة " رسالة ماجستير 2009 .

تبلورت إشكالية الدراسة في: ما معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟ وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة ووضع سبلا لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبيان للكشف عن هذه المعوقات وجاء الاستبيان في شكل صورتين إحداهما للمدير والأخرى للمعلم. وقد تكون مجتمع البحث من جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في جميع المراحل التعليمية للعام الدراسي 2006-2007 والبالغ عددهم (153) مديرا ومديرة وهم عينة الدراسة و(438) معلما ومعلمة من مجتمع دراسة (3643) معلما ومعلمة.

وتوصل الباحث في الدراسة إلى نتائج منها :

أن معوقات الاتصال والتواصل التربوي التي تواجه المديرين وكذلك المعلمين حسب وجهة نظرهم جاءت مرتبة كالتالي : معوقات تتعلق بالبيئة والثانية بالوسيلة والثالثة بالرسالة

الدراسة الثانية : وفاء بنت عبد العزيز العساف : " واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض " رسالة ماجستير 2003

تبلورت الإشكالية فيما يلي : ما واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض وما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري؟
وهدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض والمعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بالرياض.

وتمثلت أداة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتصميم أداة للدراسة تتكون من استباننتين، وجهت إحداها إلى جميع مديرات المدارس بمدينة الرياض والأخرى إلى المشرفات الإداريين بالمكاتب الفرعية للإشراف التربوي بمدينة الرياض.

ونتائج هذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

أن معوقات الإبداع الإداري تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري وواقع الإبداع الإداري تبين في أربعة عناصر وهي المرونة، التحليل والربط والطلاقة والاحتفاظ بالاتجاه.

الدراسة الثالثة: فيصل محمود الشواورة: " أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية ."

تبلورت إشكالية الدراسة فيما يلي :

ما هي أهمية المناخ التنظيمي وأثره في السلوك الإبداعي للعاملين؟

والدراسة جاءت للإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي تصورات العاملين للمناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي في جامعة عمان العربية الخاصة؟

- ما هي طبيعة العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة عمان العربية الخاصة؟

وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية .

وتمثلت عينة الدراسة في حوالي 60 مبحوثاً ولم يتمكن الباحث من استعادة سوى 50 استبانة صالحة للتحليل، وأداة الدراسة تمثلت في مقياس ليكرت الخماسي وذلك للتعرف على أثر المناخ التنظيمي السائد في السلوك الإبداعي لدى موظفي جامعة عمان العربية الخاصة.

الدراسة الرابعة : سمية بروبي : " دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة ."

وتمحور تساؤل الدراسة فيما يلي:

ما هو الدور الذي يلعبه الإبداع والابتكار في بلورة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وهذا المنهج له أهمية كبيرة في دراسة الظواهر الإنسانية لوصف خصائصها بدقة، وكذلك اعتمدت في الدراسة الميدانية على منهج دراسة الحالة.

وهدفت الدراسة إلى الإشارة إلى ضرورة الاعتماد وعلى الابتكار كأسلوب من أساليب مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة والوقوف على مقومات وعوائق الابتكار في مثل هذه المؤسسات.

وتمثلت عينة الدراسة في كل عمال المؤسسة خاصة الإطارات العليا (361) عامل وتوصلت الباحثة في دراستها إلى أهمية الإبداع والابتكار في المؤسسات، وفي إبراز ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتعقيباً على الدراسات السابقة يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تناولت معوقات الاتصال، وقد انتهت هذه الدراسات إلى أن معوقات الاتصال والتواصل التربوي التي تواجه المديرين وكذلك المعلمين حسب وجهة نظرهم، جاءت مرتبة معوقات متعلقة بالبيئة، والثانية بالوسيلة والثالثة بالرسالة وهناك دراسات توصلت إلى أن هناك معوقات الإبداع التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع، وواقع الإبداع تبين في أربعة عناصر وهي: المرونة التحليل والربط والطلاقة والاحتفاظ بالاتجاه.

حيث ظهر ذلك في دراسة وفاء بنت عبد العزيز العساف (2003) ودراسة سمية بروبي إلى أهمية الإبداع والابتكار في المؤسسات، وفي إبراز ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي دراسة فيصل محمود الشاورة التي توصلت أن هناك أثر للمناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى موظفي جامعة عمان العربية الخاصة، وقد لوحظ وجود تشابه بين الدراسات السابقة في بعض النواحي يتمثل أهمها في: الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وأيضاً المنهج الوصفي، كما أن غالبيتها تم تطبيقها في مجال التعليم.

حيث تساهم هذه الدراسات إلى اللجوء للأساليب الجديدة، وأن النموذج التقليدي لم يعد فعالاً في ظل المفهوم الجديد للعمل الجماعي، ويساعد بشكل فعال في المؤسسة وفي إعطاء دفعة كبيرة لإبداع العاملين.

ثانيا: منهجية الدراسة

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات والمعلومات من خلال الدراسة النظرية نصل إلى مرحلة الدراسة الميدانية، التي تستهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وهذه المرحلة تمثل أهمية خاصة في جميع البحوث الميدانية، لأن قيمة البحث لا تنحصر فقط في جمع المعلومات وإنما تكمن في كيفية استغلال الباحث لقدراته وجهوده في جمع المعلومات المتعلقة بمجتمع دراسته، لأن هذه البيانات لو لم يتم تحليلها وفقا للواقع الميداني تفقد قيمتها، وكذلك يتم استخلاص النتائج المتعلقة بالمشكلة المطروحة للدراسة.

لذا سيتم تناول في هذا الجانب منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يتضمن منهج الدراسة الذي يتناسب مع الدراسة وأهدافها، وطبيعة المشكلة ومتطلبات تنفيذ الدراسة وحدودها ومجتمعها، كما يتضمن تحديد حجم العينة المناسبة تبعا لحجم مجتمع الدراسة والتي تتناسب وطبيعة المشكلة المدروسة، كما تتناسب مع طبيعة المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في الدراسة والمجال الزماني والمكاني للدراسة.

6/ منهج الدراسة :

تعتمد غالبية البحوث في مختلف العلوم على إتباع مناهج توجه البحث إلى المسار الصحيح، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا فقد فرض علينا اختيار نوع المنهج، وبما أننا نبحث في معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين وتأثيرها على الإبداع داخل المنظمة.

لقد إستعنا بالمنهج المسح الاجتماعي الذي يعرف بأنه: " محاولة منظمة للحصول على معلومات من جمهور معين، او عينة منه وذلك عن طريق استخدام استمارات البحث أو

المقابلات، وأن الوظيفة الأساسية للمسح الاجتماعي هي توفير المعلومات حول موقف أو مجتمع أو جماعة." (1)

كما يعرف على أنه: "أسلوب لجمع البيانات عن طريق جماعة معينة في بيئة محددة. وقد يتناول المسح الاجتماعي دراسة أحد الجوانب الاجتماعية مثل: الرعاية الصحية والنشاط الزراعي والاقتصادي عموماً في منظمة أو مجتمع محلي أو المجتمع ككل." (2)

7/ مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات التي يمكن إغفالها في أي دراسة، فمن خلالها يتم التعرف على مكان أو منطقة التي أجريت فيها الدراسة والأفراد المبحوثين وعينة الدراسة التي تضمنها البحث، بالإضافة إلى الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، وقد اتفق كثير من الباحثين في مناهج البحث على أن لكل دراسة مجالات وهي: المجال المكاني، الزماني وهي كالتالي في الدراسة الراهنة:

أ- المجال المكاني:

نبذة تاريخية حول مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي:

يمثل مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة CRSTRA مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي (EPST)، أنشئ مركز البحث بموجب المرسوم رقم 91 / 478 المؤرخ

(1) - جازية كيران، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص 27.

(2) - عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام. ط: 2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010،

في 14 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 458 / 03 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 بالجزائر العاصمة (درارية) وتم نقله إلى بسكرة ابتداء من سبتمبر 2000.⁽¹⁾ و تتمثل مهام المركز في:⁽²⁾

إنجاز برامج البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة أو المهددة بالتصحّر أو الجفاف، المشاركة في كل الأبحاث المتعددة الأبعاد وذات العلاقة بالمناطق الجافة، إعداد بنك للمعلومات والمعطيات العلمية والتقنية حول المناطق الجافة مع التأكيد على المعالجة، التحويل والنشر، المشاركة في أي بحث يعنى بفهم ومكافحة التعرض البشري للتغيرات البيئية. يحتوي المركز على 54 باحثا دأئم و69 موظفا دأعما للبحث أي يبلغ العدد الإجمالي للموظفين 123.

ولقد تم اختيار مركز البحث العلمي كمحل للدراسة لأنه يمثل منظمة متعلمة تبحث عن التميز في نشاطاتها البحثية والعلمية، كما تعمل على حث باحثيها على التعلم المستمر تحسين الأداء وتوليد المعرفة والإبداع. ولقد وضع تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ وفي دراستنا تم اختيار الباحثين الدأئمين في هذا المركز كمجتمع الدراسة لأنهم يعملون على توليد المعارف والإبداع في المركز.

تم تعيين CRSTRA كمركز رائد لتنفيذ برامج البحوث الوطنية (PNR) في مجالات البيئة، التصحر، والتخطيط في المناطق الجافة وشبه الجافة؛ حيث أشرف على دراسة (69) مشروعا في الفترة 1997-2003 وقد سمح الصندوق الوطني للبحث العلمي (FNRS) بدعم وتنفيذ (85) مشاريع بحثية متعددة التخصصات في المناطق الجافة. بالإضافة إلى ذلك يسهر المركز على:

(1) - يحدد المرسوم التنفيذي رقم 99-256 المؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق ل 16 نوفمبر 1999 كيفيات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها .

(2) - www.crstra.dz (consulté le 01/02/2015).

- تنفيذ برامج بحثية وطنية لتنمية المناطق الجافة تشمل المجالات التالية: البيئة؛ المخاطر الرئيسية، تخطيط المساحات، الموارد المائية، الزراعة، التنمية الريفية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، الطاقة المتجددة، دراسات خاصة والخبرة الهندسية .
- إعداد دورات متسارعة في المجالات التي تهتم المركز، وتنظيم ورش العمل والندوات واللقاءات العلمية الأخرى ذات الصلة بمهامه .
- مراقبة البيئة والتكنولوجيا في المناطق الجافة بالإضافة إلى نشر المجالات العلمية الدولية « الجريدة الجزائرية للمناطق الجافة » المؤلفات العلمية والأفلام وأشرطة الفيديو، والخرائط ... إلخ.

ب/المجال البشري

يتمثل في مجتمع البحث أي الأفراد الذين سيتم التعامل معهم والذين ستجرى عليهم الدراسة الميدانية، وفي بحثنا هذا يتشكل مجتمع البحث من مجموع الباحثين بمركز المناطق الجافة -عمر البرناوي - والمقدر عددهم الإجمالي ب: 54 مفردة

ج/ المجال الزمني:

نقصد به الفترة الزمنية التي استغرقها البحث الميداني وقد تمت الدراسة لهذا البحث عبر مراحل على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى:** 20 مارس 2015 حيث قمت بزيارة استطلاعية بمركز المناطق الجافة عمر البرناوي - بسكرة -
- **المرحلة الثانية:** حيث تم من خلالها إعداد وصياغة بنود استمارتي الخاصة بمعوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين وتأثيرها على الإبداع داخل المنظمة، ووفقا للتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية للبحث وتم مراجعة وتصحيح الاستمارة من طرف الأستاذة الدكتورة المشرفة.

- المرحلة الثالثة: 19 أبريل 2015 وخلال هذه الفترة قمت بتوزيع الاستمارة على عينة البحث وقمت بجمع الاستمارات في نفس اليوم الذي قمت فيه بالتوزيع.
- المرحلة الرابعة: من 21 أبريل إلى 24 أبريل 2015 حيث تم فيها تفرغ الاستمارات ثم التعليق على المعطيات وتحليلها للخروج بالنتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية.

8/ أدوات جمع البيانات:

على الباحث أن يحدد الأداة الأمثل في جمع البيانات اللازمة للبحث إذ لا توجد أداة معينة يمكن تمييزها عن غيرها من الأدوات، واختيار الأداة يعتمد أساسا على طبيعة البحث والوقت المتاح ومدى إتقانه لهذه الأداة في جمع البيانات، ومن هذا المنطلق فإن أهم الأدوات المعتمد عليها في هذه الدراسة والتي تتناسب مع طبيعة الموضوع استخدمنا.

أ/ الاستمارة:

والتي تعد من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وهذا يرجع إلى الميزات التي تحققها الاستمارة من جهد وتكلفة وتعرف الاستمارة على أنها: "عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا يحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل استمارة".⁽¹⁾

وتعرف كذلك: "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب".⁽²⁾

(1) - أحمد عياد ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي . ط:2 ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية ، 2009، ص 121

(2) - حسان هشام ، منهجية البحث العلمي . ط:1، جامعة القاهرة ، ص 112

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على استمارة استبيان تمثلت في معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين وتأثيرها على الإبداع داخل المنظمة وعرضها على مجموعة من المحكمين¹ الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف ما يلزم من أخطاء وتصحيحها

وتكونت الاستمارة من الأجزاء التالية:

* الجزء الأول: ويشمل على خطاب موجه للمبحوثين للتعريف بالموضوع وتشجيعهم على الإجابة الموضوعية.

* الجزء الثاني: ويشمل على الخصائص الديمغرافية أو البيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية والهدف منها معرفة تأثيرها على إبداع الباحثين.

* الجزء الثالث: ويشمل على تأثير معوقات الاتصال المرتبطة بالمناخ الوظيفي على الإبداع داخل المنظمة، والهدف من هذا المحور معرفة المعوقات التنظيمية التي تحول عملية الاتصال وإبداع العاملين داخل المنظمة.

* الجزء الرابع: ويشمل على تأثير معوقات الاتصال النفسية المتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة، والهدف منه معرفة معوقات الاتصال النفسية التي تؤثر على إبداع الباحثين داخل المنظمة.

* الجزء الخامس: ويشمل على تأثير معوقات الاتصال الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالعاملين وتأثيرها على الإبداع داخل المنظمة، والهدف منه معرفة معوقات الاتصال الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في إبداع الباحثين داخل المنظمة.

¹ - أ.سعاد سراي، أستاذة بشعبة الإعلام والاتصال قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية .

- الأستاذ الدكتور نور الدين تاويريريت، أستاذ بقسم علم النفس

ب/ الملاحظة:

تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا هذه لما لها من دور مكمل للاستمارة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة، فأثناء تجولنا في أقسام و ورشات عمل الباحثين في المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات، التي تتعلق بسلوكيات الباحثين ومدى تنظيم العمل والترتيب الداخلي للورشات والمكاتب وعلاقات العمال برؤسائه،م لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الأفراد أنفسهم والأفراد ورؤسائهم ومدى احترام العمال للوقت، معرفة ملائمة الترتيب الداخلي أي معرفة مدى ملائمة بيئة العمل لأداء الأعمال، ولقد تأكد لنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الاستمارة.

ولمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة استخدمنا الأدوات الإحصائية المتمثلة في: التكرارات و النسب المئوية.

كما تعتبر الملاحظة معايشة الموضوع محل الدراسة، والتعرف على نقاط تدعم الاستمارة والتعرف على العلاقات الإنسانية القائمة بين العاملين والاتصال الإنساني بين الأفراد داخل المنظمة، كما تعرف: "بأنها معينة للمواضيع السلوكية والحصول على المعلومات في المواقف الصعبة".⁽¹⁾

ج/ المقابلة:

يمكن استخدام المقابلة الشخصية العلمية بالإضافة إلى الوسائل الأخرى في الحصول على الاستجابات المطلوبة في حالة استخدام الاستقصاء في جمع المعلومات، وتعتبر المقابلة في هذه الحالة وسيلة من الوسائل التي عن طريقها ملء صفحات الاستقصاء من مفردات البحث.

(1) - سلاطينة بلقاسم ، محاضرات في المنهجية ، بسكرة : مطبوعات جامعة محمد خيضر ، 2003 ، ص 71

أما في غير ذلك من الحالات فتعتبر المقابلة الشخصية وسيلة شأنها شأن الاستقصاء أو الملاحظة أو التجربة. (1)

وقد تمت المقابلات من خلال أسئلة الاستمارة التي تم توزيعها في شكل نقاش مع كل باحث لمعرفة العلاقات بين الباحثين ومعرفة بعض المعلومات، ولم تكن هذه المقابلات مقننة بطابعها الرسمي وإنما أخذت شكل مناقشات في الميدان.

9/ مجتمع وعينة الدراسة:

هو المجتمع الأكبر أو مجموعة المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر للمجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته، ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف لضخامته، فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه والاقتراب منه لجمع البيانات والذي يعتبر عادة جزءا ممثلا للمجتمع المستهدف، ويلبي حاجات الدراسة وأهدافها ونختار منه عينة البحث. (2)

ويعد اختيار العينة من أهم خطوات البحث العلمي، فإذا كان مجتمع البحث عدده صغير ومحدد يستطيع الباحث إجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع، وبهذا فإنه يستخدم أسلوب المسح الشامل ويعرف بأنه: "التناول بالدراسة جميع مفردات المجتمع أي كل أعضاء الجماعة أو المجتمع المحلي كسكان حي قرية أو مدينة أو حي معين". (3)

(1) - سمير محمد حسين ، دراسات في مناهج البحث العلمي . بحوث الإعلام ، القاهرة : عالم الكتب للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 199

(2) - إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج ، مناهج وطرق البحث العلمي ، ط:1، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 77

(3) - غربي علي ، أجيديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية . الجزائر : 2006 ، ص 82

ولأن العينة هي جزء من المجتمع أي: "أخذ مجموعة من المجتمع الأصلي على أن تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة الميدانية ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله." (1)

وعليه فقد حاولنا في هذه الدراسة إجراء مسح شامل لمجتمع البحث والذي يبلغ عدده 54 باحث، فيما يتعلق بطريقة سحب العينة فقد اخترنا الطرق الغير احتمالية وبالضبط عينة قصدية (عمدية) وتعني اختيار الأفراد الذين في متناولنا أو الذين قبلوا بالإجابة. (2)

• اختبار الصدق والثبات:

يقصد باختبار الصدق أداة جمع المعلومات والبيانات ومدى قدرتها على أن تقيس ما تسعى الدراسة إلى قياسه فعلا، بحيث تتطابق المعلومات التي يتم جمعها بواسطتها مع الحقائق الموضوعية، وبحيث تعكس المعنى الحقيقي والفعلي للمفاهيم الواردة بالدراسة بدرجة كافية، أي اختيار الصدق يسعى لتأكيد صحة أداة البحث أو المقياس المستخدم في الدراسة وصلاحيته سواء في جمع البيانات أو قياس المتغيرات بدرجة عالية من الكفاءة والدقة.

(1) - رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية . ط:3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2008، ص 267

(2) -Marie Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon ; Alain Jolibert, Méthodologie de le recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education France, Paris, 2008.

• الصدق الظاهري:

والذي يستهدف التأكد من أن العبارات والأسئلة المتضمنة في أداة جمع المعلومات يمكن أن تؤدي إلى جمعها بدقة أو قياس المتغيرات قياسا صحيحا، وهو ما يتم عن طريق دراسة محتويات أداة جمع المعلومات أو القياس وتقويمها. (1)

وللتحقق من صدق أداة الاستبيان تم عرضها على محكمين منهم أستاذة جامعية تخصص اتصال وأستاذ جامعي في علم النفس تخصص علم النفس تنظيم وعمل، مما يشهد لهما بالكفاءة والدراية كل في مجال تخصصه، والغرض من ذلك هو التأكد من صحة الإعداد والصياغة من حيث المحتوى والسلامة اللغوية، وقد تم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(1) - سمير محمد حسين ، مرجع سابق ، ص 314

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدراتها وأيضا الاستثمار في دافعيها للعمل، لذلك فان سلوك الأفراد في المنظمات يمكن التعرف على دوافعه وأهدافه ويساعد في التعرف على الطرق التي يمكن من خلالها أن نحفز الأفراد للعمل بفعالية أكبر.

ولا تقتصر دراسة السلوك في المنظمات على السلوك الفردي فقط ولكنها أيضا تشمل دراسة هذا السلوك عند تفاعله في ظل جماعات العمل المختلفة فقد يظهر الفرد أنماطا مختلفة من السلوك في حالة تفاعلاته مع الآخرين من خلال الاتصال الإنساني الذي يتم بينهم لبناء علاقات إنسانية في المنظمة لتحقيق أهدافها.

أولاً : أهمية الفرد في المنظمة

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة فهي العنصر الأساسي لنجاح المنظمة، فكل فرد يأتي للعمل في المنظمة مجموعة متميزة من الخصائص الشخصية والخبرة من العمل في منظمة أخرى وخلفية شخصية معينة، حيث نجد الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف التنظيمية ولديهم القدرة على الابتكار، لذا يؤدي سلوك الفرد دوراً هاماً في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل. فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبنى عليه سلوك المنظمة فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وقيامه بأداء مهامه كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى فيما تحققة المنظمة من أداء (1)

يعدّ العامل أساس نجاح أي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته، باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة ، الأمر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة تطور العلاقات الإنسانية والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي الارتقاء بالأداء المنظمي.

كما أشارت دراسة يسرى محمد 2015 إنتاجية العنصر البشري والتي تهدف إلى إبراز أهمية العنصر البشري في زيادة الإنتاجية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الاهتمام بسياسات التعامل مع الفرد العامل وبأنواع الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لها تأثير على زيادة رغبة القوى العاملة في الإنتاج. (2)

(1) - راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر . الإسكندرية : الدار الجامعية الإبراهيمية ، 2003 ، ص 5. ص 29

(2) - منال عبد الحميد عبد المجيد ، " العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي " . (دراسة استطلاعية

تحليلية في شركة ابن ماجد العامة ، البصرة ، 2010) . ص 1، ص 4

إن المورد البشري يعتبر الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة ويمثل كذلك عنصرا هاما من عناصر الإنتاج.

فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي وبعد أهم قوى وأعظمها أثرا في نشاط المنظمة وتعد الموارد البشرية: "إجمالي متجمع من المعرفة والمهارات والقدرات التي يمكن أن يمتلكها المؤسسات وتوجهها نحو الإنتاج البناء." (1) ونتيجة أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

1- السلوك التنظيمي:

ويقصد بالسلوك التنظيمي: "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجهم." (2) ويعرف كذلك: "بأنه فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة." (3) وهذا يعني أن السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين. ولتعريف السلوك التنظيمي نقول انه سلوك الأفراد داخل المنظمات.

ويعرف السلوك التنظيمي عند الغرب: "أنه مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد."

(1) - شلبا كابر ، إستراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، القاهرة : دار الفجر للنشر ، 2002 ، ص

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات . الإسكندرية : الدار الجامعية الإبراهيمية ، 2004 ،

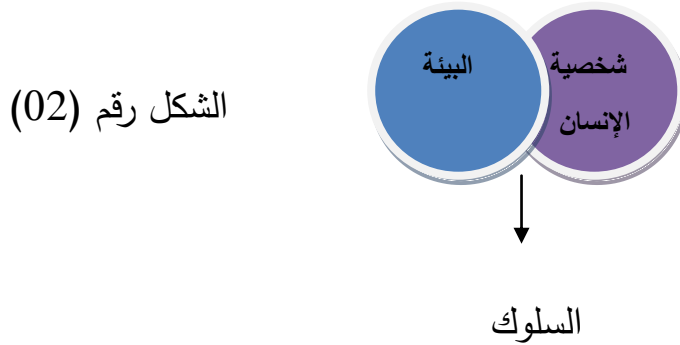
(3) - المرجع نفسه ، ص 36

ويضيف أحمد سيد مصطفى أن السلوك التنظيمي أساسا يعني بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة. (1)

(1) - أحمد الكردي، السلوك التنظيمي. www.investech.com. ص 09.

ثانيا : السلوك الإنساني وإدارة المنظمة

السلوك الإنساني هو الأنشطة المتعددة التي يقوم بها الإنسان في حياته وذلك لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به وهذه الأنشطة هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية كما في الشكل التالي : يبين تفاعل الإنسان مع البيئة⁽¹⁾



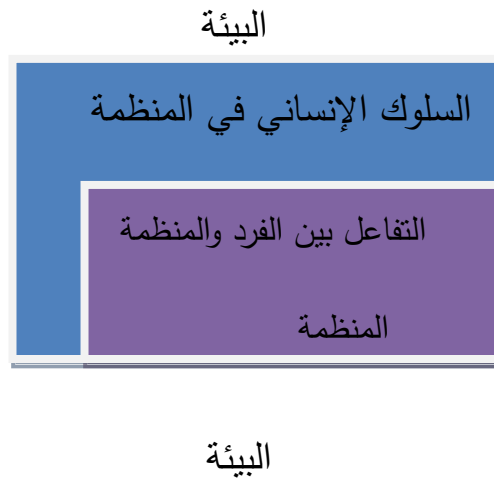
ومما لا شك فيه أن هناك تأثير متبادل بين السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي، فأداء الفرد هو محصلة لقدرته على أداء العمل ورغبته فيه وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ودراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة.

فقد زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة بدراسة العلوم السلوكية (علم النفس، والاجتماع) لما تقدمه من مساهمات تساعد الإدارة المعاصرة على تفهم سلوك الإنسان والفردي والجماعي وعلى رسم السياسات وتحديد الأدوات التي يمكن أن تؤثر في هذا السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، لذا فإن الإدارة أصبحت عملية إنسانية تقوم على التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض وبين المنظمة التي يعملون فيها حيث يجب ألا تغفل الإدارة الجانب الإنساني في خططها وقراراتها.⁽²⁾ والشكل التالي يوضح طبيعة السلوك التنظيمي

(1) - ناصر العديلي ، السلوك الإنساني التنظيمي.الرياض:معهد الإدارة العامة، 1997، ص13.

(2) - المرجع نفسه، ص13.

شكل (03) : طبيعة السلوك التنظيمي (1)



إن السلوك الإنساني هو عبارة عن العمليات التي تتم بين الفرد بكل مكوناته العقلية والنفسية والاجتماعية والبيئة، إذن السلوك الإنساني هو أساس التفاعل بين الأفراد والجماعات والمجتمعات. (2) . ونستطيع القول أن موضوع دراسة السلوك الإنساني محصلة نهائية تخرج من شخصية الكائن الإنساني. (3). والسلوك الإنساني يعبر عن مختلف حركات الإنسان الظاهرية وكذلك مختلف الأنشطة الباطنية مثل التفكير والإدراك وغيرها.

1- إدارة المنظمة:

تعرف الإدارة على أنها: " مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو مع الآخرين أي بمشاركة الآخرين (4)

(1) - راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 6

(2) - محمد البدوي الصافي ، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية . ط: 1. الإمارات العربية : دار القلم للنشر والتوزيع ، 1996، ص17

(3) - جمال أبو شنب ، العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل . جامعة حلوان : دار المعرفة الجامعية ، 2009، ص7

(4) - سعيد محمد أبو شنب ، التنظيم والإدارة . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1999، ص 4

فالإدارة هي عمليات متسلسلة متكونة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمجموعة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق هدف معين.

كما أن الإدارة هي عبارة عن: " عبارة عن الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة وبعبارة أخرى الإدارة هي انجاز الأعمال بواسطة الآخرين . (1) ويعرف فروست الإدارة: " فن توجيه النشاط الإنساني "(2)

كما أن الإدارة: " عبارة عن مجموعة من الأنشطة تؤدي إلى الاستخدام الفعال والكفاء للموارد المادية والبشرية الملائمة مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل. (3)

2- أهمية السلوك الإنساني في المنظمات :

إن تطور المنظمات دفع الباحثين والأخصائيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء هذه المنظمات وفعاليتها والقيام بدراسات لحل مشكلات الأداء والدافعية والقيادة وإعادة تصميم العمل والمنظمات، كل ذلك من أجل توجيه سلوك الأفراد لخدمة أهداف المنظمة إلى حد أنه سيطر مدخل السلوك التنظيمي على المدخل السلوكي في كثير من التخصصات. ونخلص إلى القول

(1) - جمال الدين لعويصات ، مبادئ الإدارة . الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2005، ص 11

(2) - محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف . القاهرة: دار الجامعة الجديد للنشر ، 2003، ص ص 15- 16

(3) - جلال إبراهيم العبد ، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات . القاهرة : دار الجامعة الجديد للنشر ، 2003، ص ص 15- 16

أن المنظمات تمثل العنصر الأساس في بقاء مجتمعاتنا وإستمراريتها وتطورها اقتصاديا واجتماعيا فهي وحدات فعالة وتتبع أهمية المنظمة مما يأتي: (1)

- تمتلك المنظمات تأثيرا واسعا في سلوكيات المجتمع والأفراد كونها تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها تخطيط وترشيد وتعديل وتطوير مختلف جوانب الحياة.

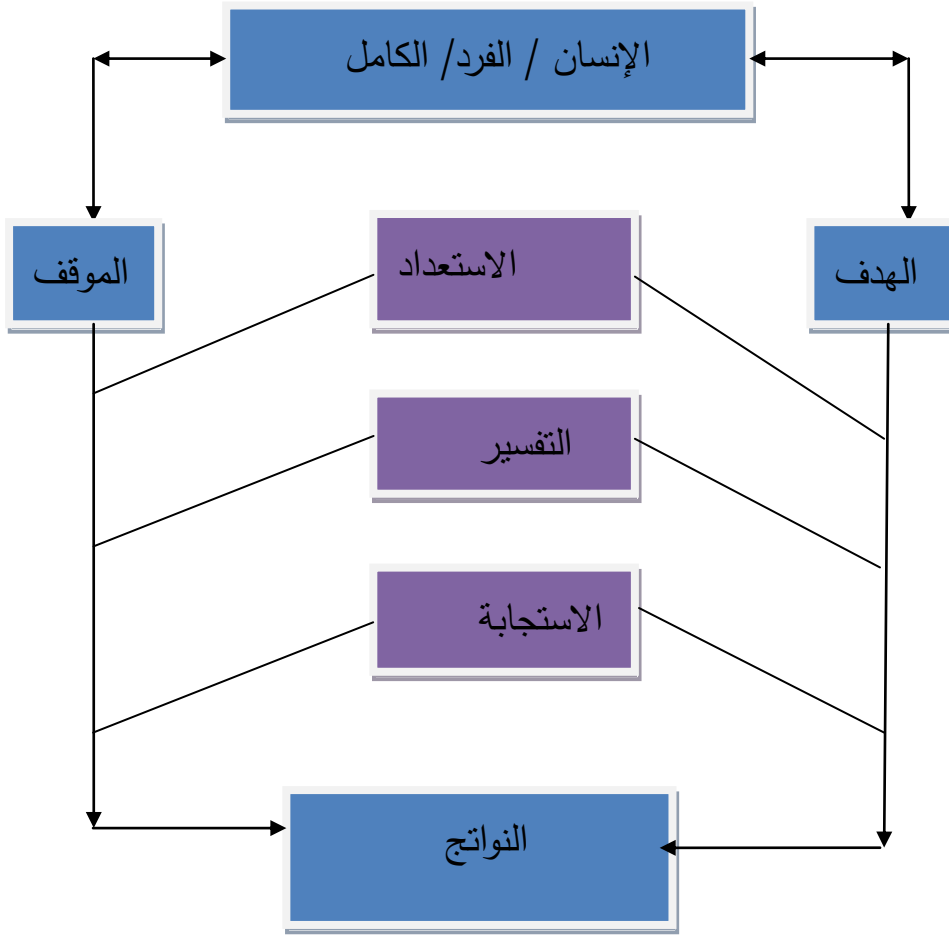
- المنظمات توفر وتضمن للأفراد ممارسة أعمالهم في المجتمع على اعتبار أنها مصدر الدخل والمعيشة.

- المنظمات لها سلطة تأثيرية فعالة في المجتمع من خلال قوتها الإنتاجية في إشباع الحاجات الفردية والاجتماعية بمختلف مجالاتها. (2)

(1) - أنظر: نور الدين تاويريت، محاضرات مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم. مكتبة بيروت، 2009-2010، ص 75

(2) - المرجع نفسه ، ص 75

الشكل رقم (04): يمثل العلاقة بين عناصر مكونات السلوك الإنساني (1)



3- نظريات الاتصال في الفكر التنظيمي :

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس التنظيمية والإدارية ويمكن

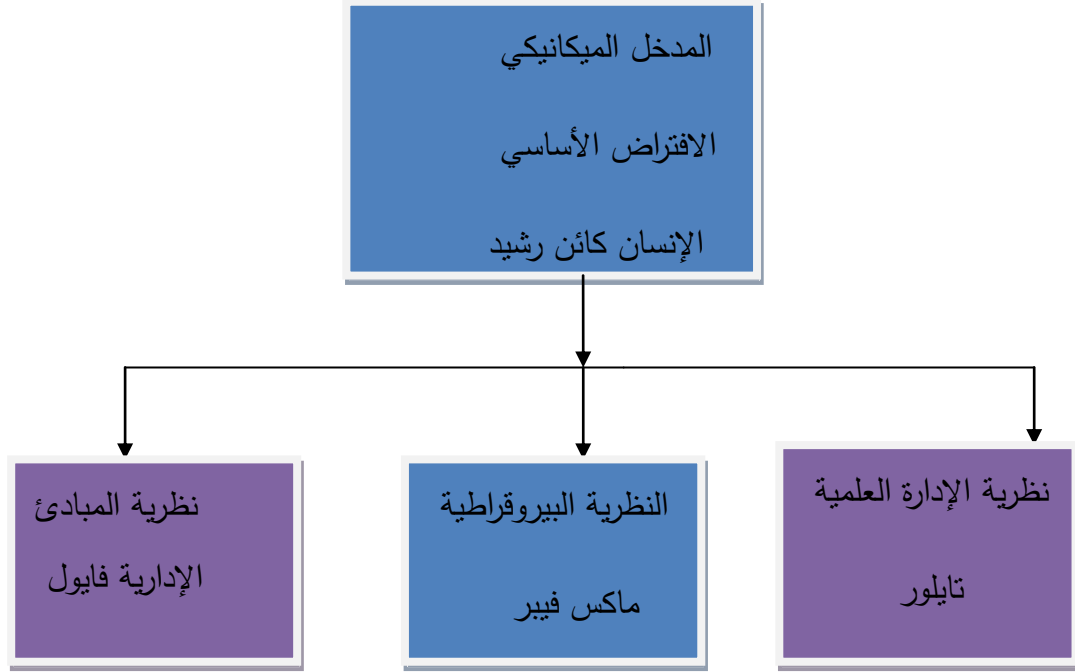
تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري:

أ- المدرسة التقليدية الكلاسيكية :

تضم هذه المدرسة النظريات أو الاتجاهات الفكرية الآتية:

الإدارة العلمية - التقسيمات الإدارية - البيروقراطية

(1) - فاروق عبده فليح ، مرجع سابق ، ص 34



شكل رقم(05): يمثل نظريات المنظمة الأساسية المكونة للمدخل الميكانيكي⁽¹⁾

اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات نذكر منها:

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي.

- نظرة للمنظمة على أنها نظام مغلق.

- اعتبرت أعمال على أنها معروفة وذات طبيعة روتينية.

- اعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات.

واستنادا لهذه الافتراضات عملت المدرسة الكلاسيكية على تطوير أفكارها من خلال التجارب

والدراسات التي أجريت داخل المنظمة ومن هذه النظريات نذكر: ⁽²⁾

(1) - مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 54

(2) - محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف ، المفاهيم الحديثة في الإدارة . ط: 3، عمان : مكتبة دار الشروق ،

• حركة الإدارة العلمية : فريدريك تايلور

حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ بأنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور ونتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء، حيث قام بتجارب خلال سنوات فقسم العمل إلى مجموعة عناصر وقاس الوقت لكل عنصر ونتيجة لاهتمامه يمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته واستطاع أن يحقق أهدافه والتي تتمثل في زيادة الأجر ورفع الإنتاجية وتخفيض التكلفة .

وبالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا أنه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية وعوامل الفرد على أساس أنه آلة ميكانيكية لها مهام تؤديها، حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة ويعاب عليها أنها ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية وأن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرئيسية (1)

• نظرية الإدارة التنظيمية - التقسيمات الإدارية : هنري فايول

فوضع فايول 14 عشر مبدأ وذلك من خلال معالجته العملية الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبيرة وهذه المبادئ :

- تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط - وحدة الأمر - وحدة التوجيه - إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة - تعويض أو مكافأة الأفراد - المركزية في المنظمات الكبيرة الحجم يجب الاتجاه نحو تقليل من المركزية تدريجياً حينئذ يمنح الموظف قدراً من اللامركزية على قدر ما يتمتع به من كفاءة وقدرة على الإبداع .

(1) - ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق ، ص 27

- تدرج السلطة - الترتيب - المساواة والعدالة - الاستقرار الوظيفي للعاملين - المبادرة وتعتبر إحدى الصفات التي يجب أن تترسخ في ذهنية العامل ويعني ذلك القدرة على الإبداع والابتكار - الروح الجماعية

ترى هذه النظرية أنه توجد طريقة مثلى لتنظيم العمل عن طريق التوفيق بين الموارد البشرية والمادية، مراعاة العلاقة التي تربط أفراد المنظمة غير أنها هي الأخرى أهملت جانب الاتصال في المؤسسة فالعلاقات داخل المنظمة تكون بين المراكز وليس بين شاغليها وهذا ما يجعل المؤسسة تفتقر لعنصر الاتصال وأدائه الفعال داخلها. (1)

• النظرية البيروقراطية : ماكس فيبر

أكدت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل تقسيم العمل والتخصص لضبط سلوك العمال وزيادة مستوى الأداء، وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي، فكلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية و الاهتمام بدفع الأجور وتعويضات للعاملين، كما أن البيروقراطية تجرد الفرد من مكوناته النفسية والاجتماعية والفكرية حيث ترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر وتهتم هذه النظرية بالقنوات الرسمية للاتصال والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة وما تؤديه من دور هام في عملية التوثيق والأرشيف ويعاب عليها أنها تعتبر المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط. (2)

ب- المدرسة السلوكية أو الإنسانية :

تعد النظريات السلوكية اتجاها فكريا متميزا في الفكر التنظيمي، حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية سواء كانت النفسية للفرد أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية.

(1) - محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات وأسس إدارتها . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ص 65

(2) - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص ص 58 - 59

وتتضمن النظريات السلوكية ستة مدارس هي: الفلسفة الإدارية، التفاعل والتناقض بين الأفراد والمنظمة، التنظيم الاجتماعي ونظرية التنظيم المعدلة، العلاقات الإنسانية وهذه الأخيرة تأتي على تلخيصها نظراً لأهميتها

• مدرسة العلاقات الإنسانية:

حيث ركزت على أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج بالإضافة إلى الظروف المادية في العمل حيث أن المصنع يؤلف نظاماً اجتماعياً تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل، وعليه لا بد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائناً اجتماعياً وإنسانياً له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي، ومن هنا نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية وأسهمت من خلال الدراسات الميدانية وأكدت على التنظيم غير الرسمي والروح المعنوية والدافعية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي وأثارت العديد من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية، واهتماماً بها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني كما أثرت المتغيرات حركة العلاقات الإنسانية "مايو" في الفكر التنظيمي وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات. (1)

ومن أهم هذه الجوانب التي أكدها (مايو) بهذا الخصوص ما يلي:

- البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي .

- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.

- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.

(1) - مهدي حسين زويلف وعلي محمد عمر العضاليلة ، إدارة المنظمة " نظريات وسلوك " . الأردن : دار مجدلاوي ،

- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية. (1)

نجد أن المدرسة الكلاسيكية قد تجاهلت في تحليلها للمكون الأساسي في التنظيم وهو الإنسان حيث تمحور اهتمامها أساسا على دراسة التنظيم الفني للعمل، وحركة العلاقات الإنسانية تقدم في تحليلها رد فعل لهذا الاتجاه في الإدارة وأساسا فكر هذه المدرسة نجده في أعمال الباحث " التون مايو" التي مكنت من توضيح أهمية العوامل الإنسانية لإنتاجية الأفراد ونجد حركة العلاقات الإنسانية أصبحت اليوم على درجة عالية من الأهمية في تبيين المورد البشري في المنظمات باعتباره أساس تكوين القيمة والقدرة التنافسية خاصة بعد بروز ظاهرة العولمة. (2)

✓ نظرية هرمية الحاجات لماسلو :

يرتب ماسلو الحاجات الإنسانية بهرم يبدأ بقمة وينتهي بقاعدة حيث تقع حاجات إشباع الذات في قمة الهرم بينما تقع الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم ويتشكل هذا الهرم وفق المنظور التالي: الحاجات الأساسية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة للتقدير، الحاجة لتحقيق الذات ومن مضامين هذه النظرية ما يلي: (3)

- أن الإنسان ما يشبع حاجة حتى تحل محلها الحاجة التي تليها في سلم الحاجات فتصبح دافعا لسلوكه .

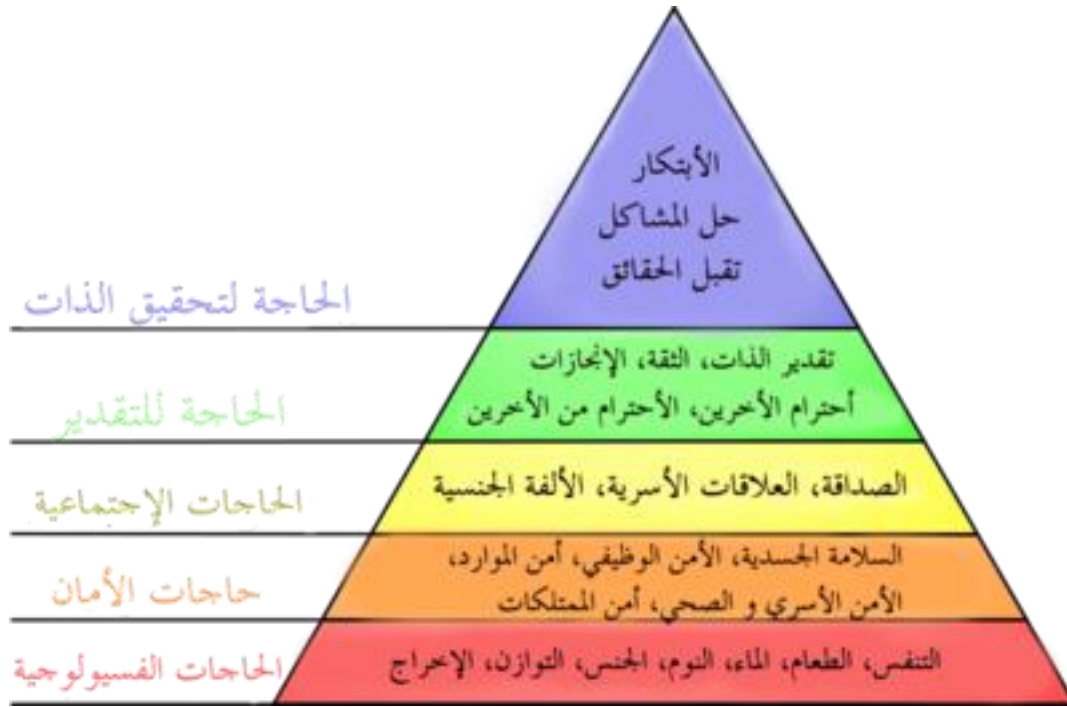
- يدعو ماسلو الإدارات إلى الاعتراف بالحاجات العليا والاستفادة منها في إنجاز المؤسسة وعدم التخوف من هذه الحاجات وأن معرفة كيفية إدارتها فيه تنمية التنظيم كما أن تشجيع حاجة الانتماء وعدم مقارنة التجمعات غير الرسمية داخل التنظيم لتحقيق الذات معا .

(1) - المرجع السابق، ص 52

(2) - عبد الفتاح بوخمخ ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل . لبنان: جامعة الجنان ، 2012، ص ص

(3) - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد . عمان : دار صفاء ، 2003، ص ص 178 - 179

- إن الحرمان من إشباع الحاجات الدنيا معناه الفناء أما الحرمان من الحاجات العليا يؤدي إلى أمراض سيكولوجية .
- إن الأفراد يتباينون في وسائل الإشباع لهذه الحاجات ويمثل الشكل التالي بنية هرم الحاجات لماسلو: (1)



شكل رقم (07): يوضح هرم ماسلو للحاجات(2)

(1) - طاهر محمود الكلالدة ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . عمان : دار اليازوري العلمية ، 2001، ص

(2) - <http://ar.wikipedia.org/wiki.29/04/2015>. 12:45.

ثالثا : العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العاملين

من خلال السلوك الإنساني داخل المنظمة تطورت شبكة العلاقات الإنسانية للفرد داخل حدود بيئته المادية أو الاجتماعية اعتمادا على تطور مهارته في الاتصال والتعاون والمشاركة ويتطلب فهم العلاقات الإنسانية من خلال دراسة السلوك الإنساني في العمل .

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها مجال من مجالات الإدارة، يعني بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية. ويتضح من هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية أهداف منها:

- تحقيق التعاون بين العاملين

- الإنتاج

- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية

كما تعرف العلاقات الإنسانية بأنها: "العلاقات والتفاعلات بين فردين أو أكثر خاصة العلاقات الاجتماعية والانفعالية الهامة والمؤثرة." (1) وأثبتت الدراسات الميدانية في مجال العلاقات الإنسانية أهمية النواحي السلوكية والإنسانية في تحديد كفاءة العنصر البشري بمعنى أن هناك ارتباطا قويا بين مستوى أداء العامل والعوامل النفسية.

(1) - سلاطينة بلقاسم ، " العلاقات الإنسانية في المؤسسة ".مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد الخامس ، ص ص

ومن ثم فإن الاهتمام بالنواحي السلوكية والنفسية ودراسة الدوافع والاتجاهات لدى الأفراد وتوافر مناخ العمل الملائم له أثر قوي في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين، وعلى هذا فإن توافر ذلك يتطلب مزيداً من الاهتمام ببرامج التدريب والحوافز والخدمات التي تقدم للعاملين في مستوى مقبول. (1)

ويرى سكوت أن العلاقات الإنسانية تعبر عن حفز الأفراد في موقف معين من أجل الوصول إلى توازن في الأهداف يحقق الإرضاء الإنساني، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية. (2)

ويرى الباحث أن العلاقات الإنسانية تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه بشتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية ومرافقة العملية التعليمية والأسرية وينطبق ذلك بطبيعة الحال على المؤسسة أو المنظمة التي تجمع الناس في شكل من أشكال التنظيم بغرض الوصول إلى هدف معين مشترك، ومن هنا يتضح أن العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي يتم بعضهما بعضاً وكلاهما يهتم بالجوانب النفسية للعامل بهدف تطوير السلوك الإنساني إلا أن العلاقات الإنسانية تذهب إلى أبعد من ذلك في محاولة لإيجاد نوع من الترابط والانسجام والتعاون بين الناس في سبيل بلوغ الهدف المشترك وتحقيق الخير الذي هو غالباً ما يكون هدف المؤسسة.

(1) - النجار نبيل ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . القاهرة : الشركة العربية للنشر ، 1985 ، ص 4

(2) - خالد بن حمدي الحميدي الحربي ، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين . (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،

كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003) ، ص 13

ويعرفها عبد الرحمان عمر : " بأنها مجال من مجالات الإدارة يعني بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية . (1)

وتبدأ العلاقات الإنسانية بدراسة الفرد فهو وحدة من وحدات الجماعة، ونظرا لأن كل فرد يختلف عن الآخر فان النظر إلى إشباع الحاجات الإنسانية يتحدد بالنسبة لكل فرد تبعا لظروفه ورغباته كما أن الفرد هو وحدة في التنظيم الإنساني الذي ينسق العمل بين الأفراد والجهد الجماعي.

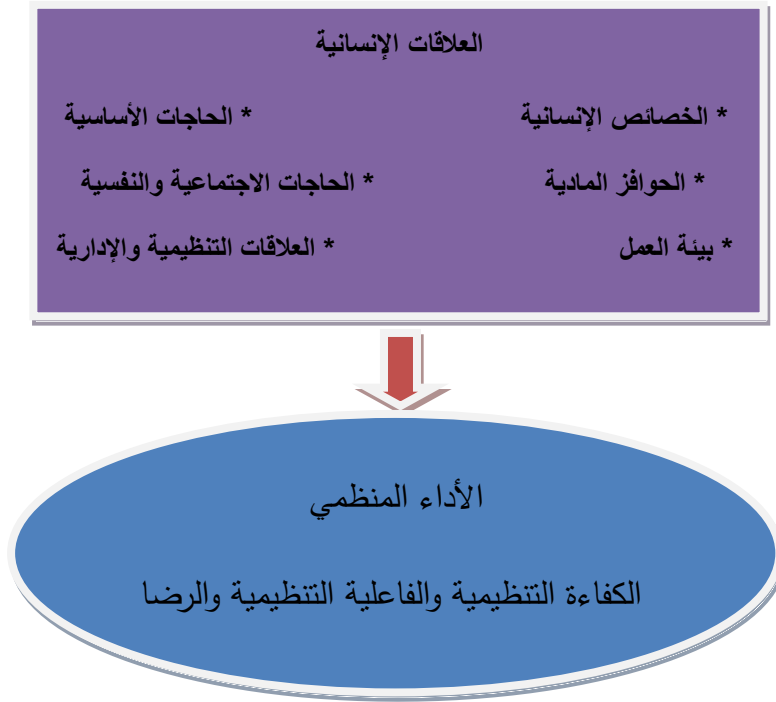
فالفرد هو لبنة في ذلك البناء الذي تطلق عليه نشاط المجموعة والعلاقات الإنسانية هي التي تربط بينهم . لذا يتضح مما سبق أن العلاقات الإنسانية هي مجموعة التفاعلات بين الأفراد أو الجماعات والمؤسسات التي تهدف إلى إيجاد جو من الفهم المتبادل والاحترام والثقة المتبادلة أيضا. وتسمى أحيانا العلاقات بين الأشخاص وهي مجموعة التفاعلات الاجتماعية والنفسية التي تنشأ من اتصال الفرد بالآخرين. (2) كما تعرف على أنها مجموعة الروابط والصلات التي تقوم بين العاملين بعضهم البعض داخل المنظمة. (3)

(1) - عمر عبد الرحمان عبد الباقي ، العلاقات الإنسانية . القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1989 ، ص 8

(2) - علاء الدين أحمد كفاي ، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم . ط:2. دار الفكر ، 2008، ص125

(3) - فاروق عبد فليح ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . ط:1و2. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع

شكل (08) يوضح أثر العلاقات الإنسانية في الأداء المنظمي



يرى " ترد جولد " أن رفع الكفاءة البشرية والإنتاجية إنما يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية وتهتم بفهم القوى التي تؤثر على سلوك الفرد والجماعة في عمل التنظيم. (1)

(1) - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، (دراسة ماجستير

في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 2003)، ص 9

خلاصة الفصل :

تعد الموارد البشرية أهم عنصر داخل التنظيم ولا بد من الاهتمام بالعنصر البشري ومراعاة العوامل النفسية المحيطة بالعاملين في المنظمة، ولهذا نجد العلاقات بين العاملين سواء كانت رسمية أو غير رسمية تؤثرها على سير العمل داخل المنظمة وأداء العاملين، ويعتبر التنظيم الإنساني الذي يركز على العلاقات الإنسانية والتعاون والاتصال المفتوح له دور هام في التأثير على مجال العمل والعاملين، إذن المورد البشري يعتبر أداة حقيقية لتحقيق أهداف المنظمة وهو المحرك الرئيسي للعمل وذلك بتوفير بيئة عمل ملائمة، ولا بد على الإدارة والمنظمة مراعاة الجانب الإنساني وتشجيع عامل الحوافز سواء مادية أو معنوية، وتشجيع العمل الجماعي وبناء علاقات إنسانية تساهم في تسهيل العملية الاتصالية في إطار عملي مما يؤكد على تشجيع المنظمة للاتصال غير الرسمي والاستفادة من جوانبه الايجابية، ويعتبر تشجيع العلاقات الإنسانية مهمة المنظمة نظرا لما لها من نتائج جيدة على الأداء ورفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي الارتقاء بالأداء المنظمي.

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح العمل إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال، فعملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته فهي عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين فيها، فالالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وتشجيع إبداعهم.

فبدون الاتصال يحدث هناك خلل في التعامل بين العاملين والرؤساء وهذا بدوره يؤدي إلى نقص في الكفاية الإنتاجية، ونظرا للدور الهام للاتصال وماله من نتائج فعالة على إبداع العامل وخلق روح التعاون في بيئة تنظيمية فعالة تؤدي إلى تحدي التغيرات.

أولاً: معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها.

وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال. وتستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها وإدراك آثارها على الإنتاج والفرد والمنظمة، ونظراً لأهمية الاتصال في العمل فإن هذه المعوقات تشكل أكبر مشكلة للإدارة الحديثة وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي :

1- معوقات نفسية :

أ / المعوقات النفسية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

– **تباين الإدراك:** إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم إنتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.⁽¹⁾

(1) - محمد يسرى دعبس ، الاتصال والسلوك الإنساني . الإسكندرية : البيطاش سنتر للنشر والتوزيع ، 1999 ، ص 307

– الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

– الانطواء:

– عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

– تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه⁽¹⁾

– اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون... فكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات .

– الانفعالات :

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة.

(1) – محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .ط:3، عمان: دار وائل للنشر ،2005،ص 252

هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة. (1)

– الاختلافات الوراثية:

إن المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه. (2)

بالإضافة إلى إهمال العنصر الإنساني في مزولة عملية الاتصال والمشكلات الناجمة عن إهمال دراسة الخصائص النفسية للمستقبل وعدم القدرة على التركيز وتذكر المعلومات.

ب/ المعوقات التنظيمية :

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال، وأكثر هذا النوع من المعوقات نذكره فيما يلي :

– صعوبات تتعلق من التخصص في العمل:

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في

(1) – طارق المجذوب ، الإدارة العامة . بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2000 ، ص 522

(2) – عبد الغفار يونس، تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1971، ص 373، 374

الاتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

– صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:

ويشمل هذا العنصر على: (1)

– قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.

– التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.

– الاعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هاته الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن

الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.

– عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم

للاتصال الجيد.

– كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين

– العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق الاتصال

حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

ج/ **معوقات اجتماعية ثقافية:** ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد

والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير

(1) – كامل المغربي ، السلوك التنظيمي . ط:3، الأردن: دار الفكر ، 2004 ، ص 242

و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم، ويمكننا ذكر أبرز هذه المعوقات فيما يلي:

– **الاختلافات الثقافية:** إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة .

– **التباعد الاجتماعي:** ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية...حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذي الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه. ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.⁽¹⁾

(1) – كامل المغربي ، مرجع سابق ، ص 242

ثانيا : مستويات الإبداع في المنظمة والمناخ التنظيمي

1- مستويات الإبداع في المنظمة:

يظهر الإبداع داخل المنظمة وفق ثلاث مستويات (الفرد ،الجماعة ، المؤسسة) ويعتبر الإبداع الفردي اللبنة الأولى للإبداع الجماعي. والإبداع الجماعي يمثل أساس لإبداع المنظمة في حين أن إبداع المنظمة يزيد من إبداع الفرد وإبداع الجماعة فالعلاقة بينهم تكاملية وكل منهم يعزز الآخر. وللإبداع مستويات عدة نذكر منها ما يلي:

أ- الإبداع على المستوى الفردي:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين قدرات إبداعية لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو مكتسبة كحل المشكلات⁽¹⁾. وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات إبداعية⁽²⁾

ب- الإبداع على المستوى الجماعي:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة ونتيجة لتفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم وتبادلهم للآراء والخبرات فان إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية لذلك كان لزاما على المؤسسات المعاصرة⁽³⁾.

(1)- فايز جمعة النجار ونازم محمود الأحمد ملكاوي ، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 264

(2)- سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير . مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، مصر: 2001، ص 595

(3)- سلطاني محمد رشدي ، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة . أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 11 ، جامعة بسكرة ، 2012، ص ص 148 - 149

- أن تقوم بتطوير جماعات العمل المبدعة وتحقق أهدافهم لكي تتعاون هذه الجماعات فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة ويتأثر الإبداع على مستوى الجماعة بعدة عوامل أهمها :
- الالتزام في الأداء الذي يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل .
 - تنوع الجماعة واختلاف جنسها هو من العوامل التي تؤثر على الإبداع الجماعي .
 - حجم وعمر الجماعة وانسجامها لأن الجماعة حديثة التكوين كثيرة العدد المنسجمة فيما بينها أكثر ميلا للإبداع من الجماعة القديمة وفي حال لم تتوفر الظروف والعوامل المناسبة لإبداع الجماعة فان الجماعة لن يبدع حتى وان كان جميع أفرادها من المبدعين (1)
- ج- الإبداع على مستوى المؤسسة :

لم يعد الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أشكالها مجرد فعل كمال بل أمرا ملحا ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء. ويتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة وعلى المنظمة أن يجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولديهم رغبة الاستطلاع لذا يجب على المنظمة توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية . (2)
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات

(1)- فايز جمعة النجار ونازم محمود الأحمد ملكاوي ، مرجع سابق ، ص 264

(2)- حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات . ط: 1 ، لبنان : دار النهضة العربية ، 2005،

2- مقومات العملية الإبداعية:

تواجه المنظمات اليوم بغض النظر عن حجمها مشاكل عدة تحتاج إلى حلول ابتكارية من خلال نجاح الأفراد والمديرين معا في التوصل إلى أفكار جديدة وحلول متميزة لذا يجب على المنظمات توفير مجموعة من المقومات والعوامل الأساسية للعملية الإبداعية وأن تعمل على تهيئة العامل والمنظمة للعمل المبدع الذي يساهم في إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تعترضها وإيجاد الأساليب التي تساعد في ذلك وحتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل في المؤسسة يجب توفير مجموعة من المقومات نذكر منها ما يلي:

أ- الاتصالات:

للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم والهدف من الاتصال والهدف من الاتصال هو توفير المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار الإبداعية فالمعلومات التي تتدفق يوميا لها أثر مهم على تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين (1) إذن يتطلب الإبداع وجود قنوات اتصال فعالة داخل المنظمة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة فمعظم المبادرات الإبداعية تفشل نتيجة ضعف الاتصال لذلك فكلما كان الاتصال يعتبر مشجع على العملية الإبداعية (2).

ب- نمط القيادة :

(1) - حاتم علي حسن رضا، " الإبداع الإداري وعلاقته بالإبداع الوظيفي . (رسالة ماجستير ، جامعة نائف العربية للعلوم

الأمنية ، السعودية ، 2003)، ص 87

(2) - علي خالد ، " أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال " . (رسالة ماجستير ، المركز

الجامعي تبسة ، الجزائر ، 2007) ، ص 26

تعتبر القيادة فن التعامل مع الآخرين على اختلاف أنماط سلوكهم إن الحاجة إلى دعم إبداع المرؤوسين من قبل القادة أصبحت هامة في المنظمات البيروقراطية. إن المركزية الشديدة تجعل المرؤوسين أكثر إحساسا بالضعف وهذا يقتل فيهم الروح الإبداعية. (1)

ج- الحوافز:

إذ يرى علماء الإدارة على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه العاملين في منظمات الأعمال وهي عبارة عن فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى الإشباع (2)

كما أنه إذا أدرك الأفراد في المنظمة أن بيئة العمل حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم أدى ذلك إلى إنتهاض قدرتهم وسلوكهم نحو هذه العوامل التي تعرف بالحوافز (3)

لهذا لا بد من أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المنظمة من أجل الإبداع وهي إشارة لكل العاملين على اهتمام المنظمة بالمبدعين ومن الإبداعات وهذه السمة في الحوافز هي التي يعول عليها لتكون المنظمة ميدانا فعلا وخالقا للإبداع (4)

(1) - سعاد نائف برنوطي ، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال) ، ط:1، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2001، ص398

(2) - عقيلي عمر ، إدارة القوى العاملة ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 1996 ، ص30

(3) - منصور سعد ، الحاجات والحوافز في الفكر الإسلامي مع المقارنة بالفكر الإداري الوضعي ، مجلة الدراسات التجارية

الإسلامية ، عدد 4، 1984، ص111

(4) - نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار ، الأردن : دار وائل للنشر ، 2003، ص ص 198، 199

د/ التدريب :

يعد أحد العوامل الهدامة التي تساعد على الإبداع لذلك أصبح الاتجاه السائد هو الاهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى والتركيز على الكفاءة والإبداع في منظمات الأعمال، وتكمن الأهمية للتدريب بتوفير برامج لتنمية الموارد البشرية إلى جانب توفير الأنشطة والخدمات لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء التغيرات الحالية وبالتالي البرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية تهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء والتغير في ظروف العمل، من هذا نجد أن التدريب يحتل مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وتطوير أنماط السلوك الذي يستخدم في أداء أعمالهم كما تتضح أهمية ودور التدريب في حل المشاكل بطرق إبداعية.⁽¹⁾

(1) - حاتم علي حسن رضا ، مرجع سابق ، ص92

جدول (01) : يمثل الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع⁽¹⁾

الخاصية	الشرح
القيادة	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع أما أنماط الإدارة الأمرية الديكتاتورية فهي تكبح الإبداع
الهيكل	الهيكل الإداري ذات التنظيم الهرمي الصارم يؤدي إلى إعاقة الإبداع أما الهيكل البسيطة القابلة للنفاذ من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تيسر الإبداع
المناخ	يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار ويدعم يحمل المخاطر والتحدي
الثقافة	تعيق الإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية واحترام الطرق التقليدية للعمل

(1) - نيجل كنج ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، ترجمة محمود حسن الحسيني ، الرياض: دار المريخ،

3- الثقافة التنظيمية والإبداع:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير في السلوك التنظيمي، ويعتبر الفياض الإبداع كل إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في تصميم المؤسسة أو العملية الإدارية أو في الثقافة المؤسسية الناشئة عن مبادرات، إما من المدير أو المرؤوسين أو المؤسسة يتم تبنيها من قبل الإدارة العليا، وأي أسلوب إداري يشجع العاملين على تقديم الأفكار والإبداع ودعمها وتبنيها وللثقافة التنظيمية أهمية لكونها تمثل أحد السبل التي تساعد على فهم سلوك الأفراد وهناك عدة متغيرات تتأثر بها الثقافة المؤسسية المحفزة للإبداع كما ذكرها القريوتي منها: (1)

- مدى ثقة الإدارة بأفرادها.
- مدى الاتصال والتواصل بين العاملين.
- مدى قبول التغيير.
- مدى الاستماع بتجربة الأفكار الجديدة.
- مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة.
- مدى واختيار وترقية العاملين بناء على أسس الانجاز والأداء ومدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار.
- مدى تواجد حد أدنى من الخوف ومن نتائج الوقوع في الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.

وحتى تتجح أي منظمة في إدارة العملية الإبداعية يتطلب منها أن تلتفت إلى إستراتيجيات خمس وهي: (2)

(1)- القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية . ط: 3،

عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ص 30

(2)- السلطان هاني ، الشخصية المبدعة . ط: 1، عمان ، دار الإسراء للنشر والتوزيع ، ص 12

- اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسي لا ينبغي أن تحظى باهتمام الإدارة وعدم ترك العملية الإبداعية للصدفة .

- الاعتقاد بأن جميع العاملين لهم المقدرة على الإبداع

- جعل الإبداع عملية واضحة للعاملين مع ضرورة إقناعهم بمقدرتهم على الإبداع وتدريبهم على ذلك.

- توجيه العملية الإبداعية بحيث تكون إحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية في العمل

- تطوير بيئة ثقافية ترفع من مكانة الإبداع وقيمتها في المؤسسة.(1)

كما بينت " دراسة المبسوط " وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أي تشكيل الثقافة المؤسسية مرتبط بأسلوب الإدارة وإدارة العلاقات الإنسانية وإدارة البيئة في المؤسسة وتأكيدا على أهمية الثقافة المؤسسية والإبداع في تمكين أي منظمة من مواكبة التغيرات في شتى المجالات ومن ثم رفع كفاءتها وفعاليتها. (2)

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها: " تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قراراتهم وإداراتهم لمرءوسيههم ومنظمتهم". (3)

ووجب على المنظمات التي ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع أن تبذل جهودا ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع لكي تساعد على استغلال القدرات لدى العاملين لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلبا على التفكير

(1)- السلطان هاني ، مرجع سابق ، ص 12.

(2)- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع ، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية . الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2009 ، ص36.

(3)- هيجان عبد الرحمان أحمد، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك . الرياض : العدد 74.الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة ، ص 11.

الإبداعي لدى هؤلاء العاملين ولأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني⁽¹⁾ لذا تعتبر الثقافة التنظيمية: " مجموعة المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ولها أثر كبير على سلوك الأفراد في منظمة ما." ⁽²⁾

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها.

وللثقافة التنظيمية أنواع عديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

أ/ الثقافة البيروقراطية (bureaucratic culture) : تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

ب/ الثقافة الإبداعية (innovative culture) : تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

(1) - هيجان عبد الرحمان أحمد ، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية . مجلة الإدارة العامة ، مجلد 39 ، ص10.

(2) - العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص311.

ج/ **الثقافة المساندة (supportive culture)** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

د/ **ثقافة العمليات (Process culture)** وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيمًا، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

هـ/ **ثقافة المهمة (task culture)** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

و/ **ثقافة الدور (role culture)** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.⁽¹⁾

4- المناخ التنظيمي والإبداع :

وردت تعريفات متعددة للمناخ التنظيمي منها:

" أنه مجموعة الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها والتي تتسم بالديمومة وبالاستقرار النسبي ويتأثير في سلوك العاملين فيها." أما تاجوري وليتون فيعرفان المناخ التنظيمي " بأنه مجموعة الخصائص المتسمة بالديمومة والتي تميز البيئة الداخلية للمنظمة وانسجاما مع هذه الدراسة فان

(1)- محمد بن غالب العوفي ، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، (رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا،

التعريفين السابقين يتفقان مع فهمنا للمناخ التنظيمي إذ نعني به (البيئة الداخلية للمنظمة وما تنتم به من خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات ¹ .

كما يتفق مع ما يطلقه الآخرون على المناخ التنظيمي بأنه : " الأجواء التي تعكس خصائص البيئة الداخلية في وعي الأفراد العاملين بالمنظمة وفي لا وعيهم وطريقة إدراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم. (2)

وتلعب بيئة المنظمة دورا حيويا في توفير المناخ والإمكانيات الضرورية للإبداع فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين وقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد في تنمية الإبداع التنظيمي (3)

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها.

- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها

- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة

ويرى فتشيو ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع حيث أن البيئة المناسبة للإبداع تعد حيوية لتشجيع الأفكار المبدعة للعاملين ، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح

¹ محمد الحراشة وصلاح الدين الهيئي ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي . العدد 2 ، المجلد 33 ، 2006 ، ص 246.

(2)- المرجع نفسه، ص 246.

(3)- العميان محمود سلمان ، . مرجع سابق ، ص 396

ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرقله للإبداع وبالمقابل فان العوامل الآتية تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية:

- دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئتين الداخلية والخارجية.

- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معا ووضع أهدافهم الإدارية .

- استعمال أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع لدى العاملين. (1)

ويعرف المناخ التنظيمي على أنه: " جو العمل في المنظمة على أنه نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق في إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري." (2)

ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية ما يلي: (3)

- وجود مناخ تنظيمي ملائم ونقصد به مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميزه عن غيره من المؤسسات.

- شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة.

- بناء شبكات اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها

المؤسسة

(1) - مرجع سابق، ص 249

(2) - مصطفى محمود أبو بكر ، الإدارة العامة . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 ، ص37

(3) - محمد محمود الذنبيات ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين . الأردن : مجلة الدراسات للعلوم الإدارية ، العدد 01

، 1999 ، ص 37

- ارتفاع درجة الولاء ودافعية العمال في المؤسسة

5- معوقات الإبداع :

ركز العديد من الباحثين في مجال الإبداع على معوقات الإبداع وتحديد العوامل التي تعيق أو تساعد على العملية الإبداعية لدى الأفراد والعاملين في المنظمات، وقد اختلف المنظرون في دراساتهم وتوصلوا إلى نتائج متباينة حول معوقات الإبداع.

ولقد حدد سينسبري عددا من المعوقات التي من الممكن أن تعيق الإبداع وصنفها إلى ثلاث فئات رئيسية هي (1)

- المعوقات المالية وتتعلق بإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.

- المعوقات التنظيمية وتتمثل في بناء عمليات المؤسسة.

- المعوقات الثقافية وتشير إلى القيم الموجودة داخل المؤسسة المتعلقة بتشجيع أو إعاقة الإبداع.

كما قد تناول النمر في دراسة للإبداع الإداري دراسة سلوكية لبعض معوقات الإبداع وقسمها إلى:

- **المعوقات التنظيمية والإدارية** التي ترجع إلى مجموعة من المعوقات الرئيسية للفعالية التنظيمية والتي تتركز في الآتي :

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية في اتخاذ القرار.

(1)- عبد الله بن محمد العواد، "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قنوات الأمن الخاصة". (رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005). ص 21، 32.

- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

- الافتقار إلى العمل الجماعي والقيادات الفعالة.

- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:**(1)

في حين نجد القريوتي حصر معوقات الإبداع من خلال دراسته للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة في: (2)

- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل

- سوء المناخ التنظيمي بحيث نجد أن سوء المناخ التنظيمي المتمثل في العلاقات داخل المؤسسة يحبط طاقات الإنسان

- الافتقار إلى القيادات الفعالة فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا

- عدم وجود نظام اتصالات فعال والتركيز على الاتصالات الرأسية من أعلى قمة الهرم الوظيفي إلى قاعدته مع إهمال الاتصالات الصاعدة والأفقية.(3)

(1) - سعود محمد النمر، "الإبداع الإداري": دراسة سلوكية . القاهرة : مجلة المدير العربي ، العدد 117 ، 1992 ، ص 68 ، 70 .

(2) - محمد بوهزة، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري . ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، الجزائر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2009، ص 7.

(3) - محمد بوهزة ورفيق مرزوقي ، مرجع سابق ، ص 10

ولهذا أصبح إهتمام التنظيمات الحديثة يرقى في شتى الجوانب المختلفة في العملية الإبداعية والانتهاى بالعوامل التي تنمي روح الإبداع وتهيئة الظروف الملائمة لخلق جو من الإبداع بين أعضاء التنظيم، مما ينعكس على أداء هذه التنظيمات وجعلها تمتاز بجودة عالية في أدائها على مواجهة المتغيرات المحيطة بها.

ويعتبر الإبداع والتجديد نوع من عمليات التطوير والتغيير ويلقى معارضة أحيانا لعدة أسباب⁽¹⁾

- رغبة قيادة المنظمة بعدم التطوير والإبداع والتغيير.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية ليست المنظمة مستعدة لأن تتحملها.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي مدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية.
- عدم وجود منافسين لمنتجات أو خدمات المؤسسة يجبرونهم على الإبداع في العمل.

(1) - نصيرة قويرش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص ص 7-8.

خلاصة الفصل:

تعد الموارد البشرية وظيفة أساسية لبقاء أية مؤسسة وتفعيل المورد البشري، من خلال تطبيق مفهوم التمكين وهذا ما يتطلب تدريب لإحداث التغيير في السلوك والاتجاهات ليتمكن الأفراد من العمل.

ويعتبر الإبداع من أهم وسائل التفوق والتميز ويمثل الفرد مصدره إضافة إلى الاتصال لنقل المعلومات والقيم بين الأفراد داخل المؤسسة تعمل على ترابط الأفراد في المؤسسة بهدف إكساب خبرات ومفاهيم جديدة، بالإضافة إلى تحسين سير العمل ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة، ونظرا لأهمية الاتصال داخل المؤسسة تشكل معوقاتها أكبر وأهم مشكلة تواجه العاملين والإدارة الحديثة لأنها تؤثر سلبا على العملية وتعوق تحقيق الأهداف المنشودة، وتعمل المؤسسة على تفاديها باستخدام مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى تفعيل الاتصال، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تنمية وتشجيع الموارد البشرية لأداء مهامها وجعلهم أكثر فعالية بالاتصال الجيد الفعال وتوفير بيئة عمل فعالة.

تمهيد :

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بعد الانتهاء من تطبيق أدوات الدراسة بعد الانتهاء من تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة الرئيسية حلت البيانات التي تم الحصول عليها ومعرفة دلالة الفروق بحسب مؤشرات: الجنس ، المؤهل العلمي، والخبرة ، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة في ضوء أهدافها .

أولاً : تفريغ البيانات وتحليلها

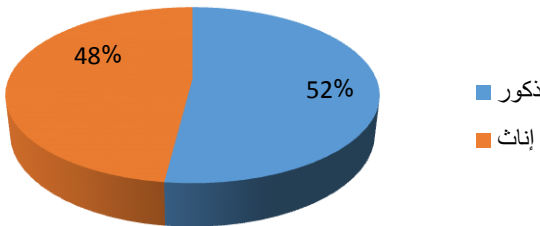
1- الجداول البسيطة وتحليلها :

أ/ المحور الأول: البيانات الشخصية

• من حيث الجنس :

الجدول رقم(02): يتعلق بتوزيع المبحوثين وفق الجنس

شكل رقم (08) دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس



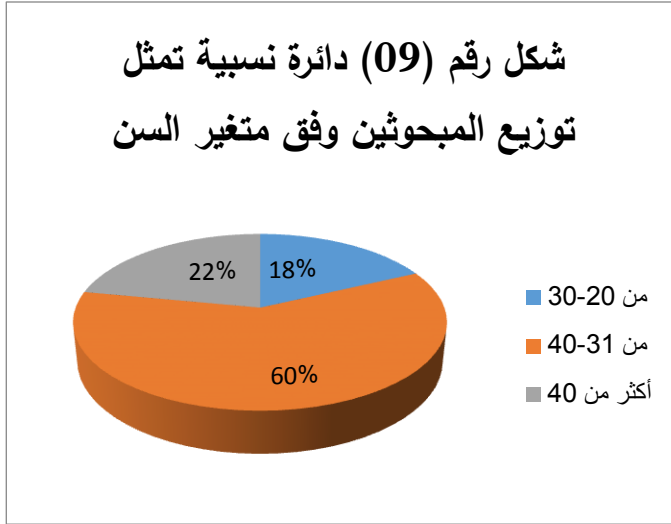
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	26	52%
إناث	24	48%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتضح أن عينة الدراسة توزعت بين (ذكور - إناث) ، حيث بلغت نسبة الذكور 52% أما نسبة الإناث بلغت 48% من هذا نلاحظ أن النسبة الغالبة في هذا المركز هي نسبة الذكور ، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة وكذلك إلى المناصب

الإدارية العليا، وبمقارنة هاتين النسبتين يمكن القول أن هذه النتيجة منطقية لأن طبيعة العمل تتطلب جنس الذكور أكثر من الإناث.

• التوزيع العمري لمجتمع البحث :

الجدول رقم (03):



النسبة المئوية	التكرار	السن
18%	9	من 30 - 20
60%	30	من 40 - 31
22%	11	أكثر من 40
100%	50	المجموع

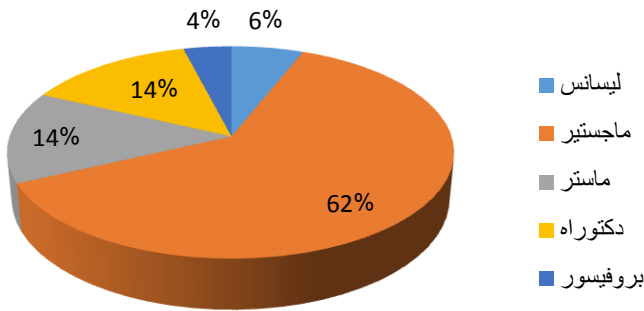
من خلال الجدول يتضح أن الفئة العمرية الغالبة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40-31 سنة و التي بلغت 30 باحث بنسبة مئوية 60 % أما الفئة العمرية الثانية أكثر من 40 سنة وقد بلغت 11 باحثا بنسبة مئوية 22% أما الفئة العمرية الثالثة انحصرت بين 30 - 20 سنة وقد بلغت 9 باحثين بنسبة مئوية 18% ، مما يتبين أن المنظمة تعتمد على دمج الفئات العمرية المختلفة مما يؤدي إلى التعاون وتبادل الخبرات بين كل الفئات العمرية . وهذا يدل على أن مجتمع الباحثين في مركز البحث هو مجتمع شاب وهذا ما تدعمه مدة الخدمة ، إضافة إلى الخصوصية في تركيب عينة الدراسة أي ما تعلق بالسن له تأثير مباشر على العلاقات السائدة وعلى مخرجات العملية الإتصالية.

•المؤهل العلمي:

الجدول رقم (04):

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	3	6%
ماجستير	31	62%
ماستر	7	14%
دكتوراه	7	14%
بروفيسور	2	4%
المجموع	50	100%

شكل رقم (10) دائرة نسبية تمثل توزيع الباحثين وفق متغير المؤهل العلمي



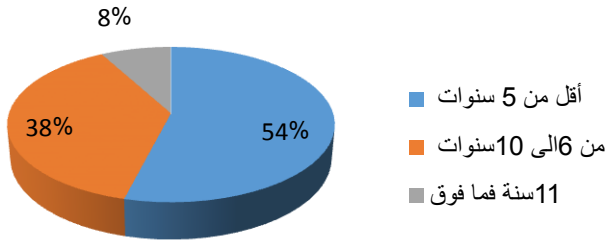
من خلال الجدول يتضح أن عينة الدراسة تنوعت في مؤهلاتها العلمية حيث بلغ عدد الباحثين ذوي المؤهل العلمي ليسانس نسبة 6% وعددهم 3 باحثين، أما ذوي المؤهل العلمي ماجستير فهم بنسبة 14% وبلغ عددهم 7 باحثين، أما ذوي المؤهل العلمي ماجستير فهم بنسبة 62% وبلغ عددهم 31 باحث، أما المؤهل العلمي دكتوراه فقد تساوت نسبته مع ذوي المؤهل العلمي ماجستير أي بلغت نسبته 14% بعدد 7 باحثين، كما لم تخلو المنظمة من ذوي المؤهل العلمي بروفيسور حيث تواجد بها (2) منهم أي ما نسبته 4% ، ولقد كانت أعلى نسبة هي ما تعلق بالمؤهل العلمي ماجستير في حين كانت أقل نسبة لذوي المؤهل العلمي بروفيسور وفي تفسير لأرقام الجدول نجد أن المنظمة تعتمد على مؤهلات علمية عالية ويعود ذلك لطبيعة العمل في هذه المنظمة، وقد أخذنا هذا المتغير بإعتبار الدور الذي يلعبه في عملية الإتصال وفي التأثير على إبداع العاملين.

•الأقدمية في العمل

جدول رقم (05):

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	54%
من 6الى 10 سنوات	19	38%
11 سنة فما فوق	4	8%
المجموع	50	100%

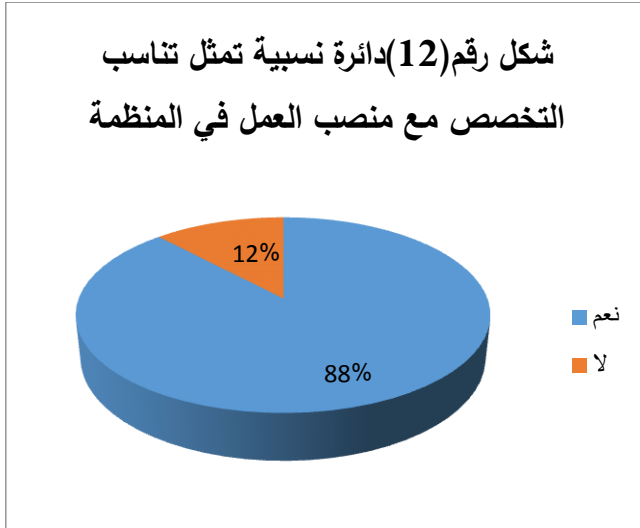
شكل رقم (11) دائرة نسبية تمثل توزيع الباحثين وفق متغير الأقدمية في العمل



يوضح الجدول سنوات الخبرة في العمل في هذه المنظمة لعينة الدراسة حيث بلغت نسبة من لهم أقدمية أقل من 5 سنوات 27 باحث بنسبة 54% في حين بلغت نسبة من خبرتهم بين 6-10 سنوات إلى 19 باحث بنسبة 38% أما الأقدمية من 11 سنة فما فوق بلغ عددهم 4 بنسبة 8% ، ومن خلال ملاحظة أرقام الجدول نجد أن المركز يمتلك رصيد من الكفاءات الشابة التي تتمتع بالخبرة مما يدل على أن الإمكانيات والطاقات البحثية المتوفرة لدى المركز تمثل ورقة رابحة في توليد المعرفة والإبداع والبحث العلمي ومنه يمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة قوة مهمة في حياة المنظمة.

ب/ المحور الثاني : تأثير معوقات الاتصال المرتبطة بالمناخ الوظيفي والمتعلقة
بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة

جدول رقم (06) : يتعلق بتناسب التخصص مع منصب العمل في المنظمة

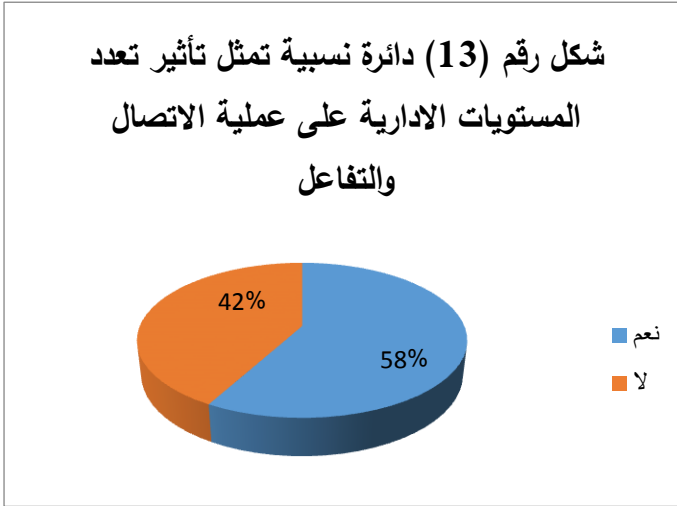


الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	6	12%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة تتناسب تخصصاتهم مع مناصب عملهم وهو بررته إجابته حيث بلغت نسبة من أكدوا على أن منصب عملهم يتناسب وتخصصهم 44 باحث بنسبة 88% أما من يرون أن تخصصهم لا يتناسب مع مناصب عملهم فهم بنسبة أقل حيث بلغت 12% وبلغ عددهم 6 باحثين، ويؤثر عدم تناسب التخصص مع منصب العمل على الأداء والخدمة والإنتاج البحثي إلا أنه لا يمكننا الجزم على هذه المنظمة ذلك أن معظم الباحثين من أفراد العينة تحققت لهم خاصية تناسب التخصص مع منصب العمل مما يؤثر ايجابيا على المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة، ويرى ماكس فيبر أن من بين المبادئ الإدارية الأساسية التخصص وذلك لضبط سلوك العمال وزيادة مستوى الأداء ووضوح خطوط السلطة.¹

¹ - قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص52

جدول رقم (07): يتعلق بتأثير تعدد المستويات الإدارية على عملية الاتصال والتفاعل

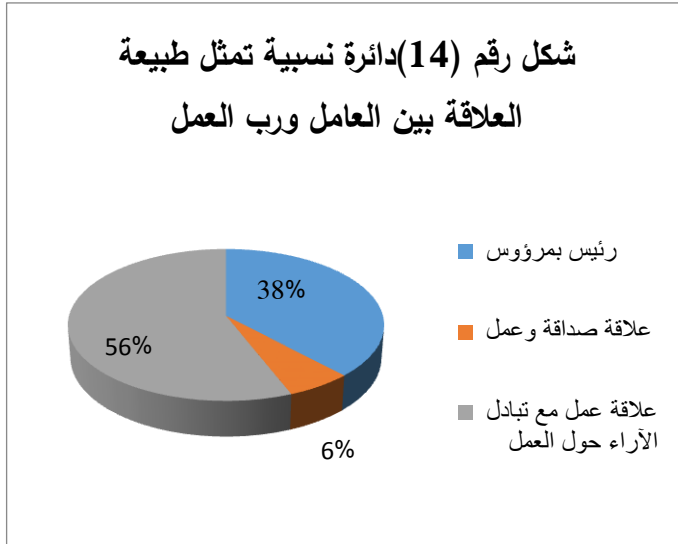


الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتضح أن 29 باحث أي ما نسبته 58% من أفراد العينة يرون أن تعدد المستويات الإدارية يؤثر على عملية الاتصال والتفاعل بعكس البعض منهم وعددهم 21 باحث أي بنسبة 42% يرون أنها لا تؤثر، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة الأفراد داخل المنظمة حيث يميل البعض إلى البحث عن المعلومة بينما يميل البعض الآخر إلى إتباع تسلسل الهيكل التنظيمي في عملية الاتصال إضافة إلى نوع العمل حيث تتطلب بعض أنواع العمل إلى تدرج في عملية الاتصال كما يرى البعض أن تعدد المستويات يؤدي عرقلة عملية الاتصال من خلال تعدد القيادات ، وهو ما أشار إليه هنري فايول في نظريته التقسيمات الإدارية حيث جعل من بين أهم المبادئ الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات وحدة الأمر ووحدة التوجيه كل هذا من توجيه الموظف توجيهها صحيحاً.¹

¹ - محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سبق ذكره، ص 65

جدول رقم (08) : يمثل طبيعة العلاقة بين العامل ورب العمل



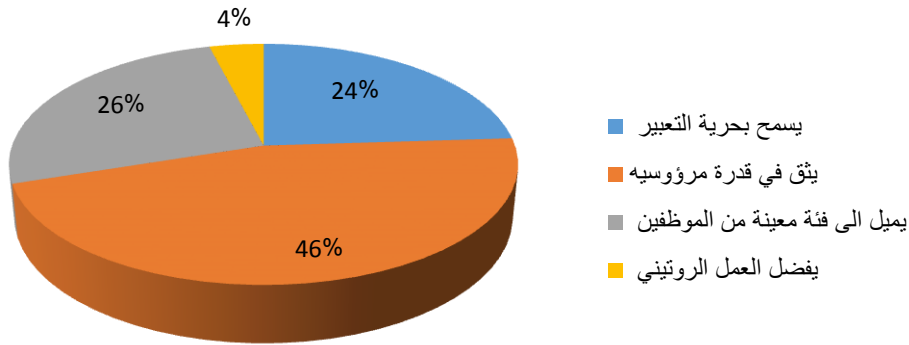
النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
38%	19	رئيس بمرؤوس
6%	3	علاقة صداقة وعمل
56%	28	علاقة عمل مع تبادل الآراء حول العمل
100%	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أفراد العينة يختلفون في بناء العلاقات داخل المنظمة فهناك من يحبذ الاكتفاء بالعلاقة الرسمية بينه وبين رئيس العمل حيث نجد أن ما نسبته 38% أي ما عددهم 19 باحث يحافظون على العلاقة الرسمية (رئيس بمرؤوس) بينما هناك من تجاوزت علاقته برئيس العمل إلى علاقة الصداقة بلغت نسبتهم 6% أي بعدد 3 باحثين في حين بلغ عدد من كانت علاقتهم برئيس العمل علاقة عمل مع تبادل الآراء حول العمل 28 باحث أي بنسبة 56% ويمكن تفسير أرقام الجدول بأن القدرة على الإبداع وتحسين عملية الاتصال تبدأ من العلاقة التي تربط الرئيس بالمرؤوس فكلما كان هناك حوار وتبادل الآراء وكلما تنوعت العلاقات فان ذلك يؤدي إلى تطوير عملية الاتصال والى ابتكار أفكار جديدة .

جدول رقم (09) : يتعلق بالأساليب التي يتبعها المدير في تسيير العمل

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
يسمح بحرية التعبير	12	24%
يثق في قدرة مرؤوسيه	23	46%
يميل إلى فئة معينة من الموظفين	13	26%
يفضل العمل الروتيني	2	4%
المجموع	50	100%

شكل رقم (15) دائرة نسبية تمثل الأساليب التي يتبعها المدير في تسيير العمل



من خلال الجدول يتضح أن رئيس العمل يتبع العدد من الأساليب في تسيير العمل وهو ما وضحته إجابات أفراد العينة حيث أكد البعض أن المدير يسمح بحرية التعبير وبلغ عددهم 12 باحثاً بنسبة 24% أما البعض منهم وعددهم 23 أي بنسبة 46% يرون أن المدير يثق في قدرة مرؤوسيه ويرى البعض الآخر أن المدير يميل إلى فئة معينة من الموظفين وبلغ

عددهم 13 باحثاً أي بنسبة 26% بينما 2 فقط من أفراد العينة أي ما نسبته 4% يرون أن المدير يفضل العمل الروتيني، وتؤثر الأساليب التي يتبعها المدير على عملية الاتصال وعلى الإبداع داخل المنظمة كما أن تعدد الأساليب يمكن المدير من معرفة الخصائص التي يتميز بها الباحثين .

جدول رقم (10) : يتعلق بمظاهر النزاع في المنظمة

المجموع		لا		نعم		الاختيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	50	%50	25	10%	5	عدم وضوح أهداف العمل
				28%	14	عدم فعالية عملية الاتصال
				12%	6	حساسية بعض الرؤساء للنقد
				/	/	أخرى تذكر
%100	50	%50	25	50%	25	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 50% أي 25 من أفراد العينة يرون أنه لا يوجد صراع داخل المنظمة بينما النصف الآخر أي 25 من أفراد العينة بنسبة 50% يؤكدون على وجود مظاهر الصراع ويرجعون أسباب ذلك للعديد من المتغيرات حيث يرجع البعض السبب إلى عدم وضوح أهداف العمل بنسبة 10% أي 5 من أفراد العينة ويرى البعض الآخر أن أسباب النزاع تعود إلى عدم فعالية عملية الاتصال وعددهم 14 أي بنسبة 28% والبقية منهم بنسبة 12% متمثلين في 6 باحثين يرون أن مظاهر النزاع تعود إلى حساسية بعض الرؤساء للنقد وفي تفسير لأرقام الجدول يمكن القول أنه لا توجد منظمة تخلو من النزاع إلا أن ما يمكن

قوله في هذا الصدد أنه يوجد نتيجتين للنزاع إحداهما سلبية تسهم في تفكيك العلاقات وإعاقة العمل وتحول دون تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أما الثاني فهو النتيجة الايجابية وهي زيادة روح التنافس والإبداع بين الباحثين من خلال البحث عن طرق للتغلب على الآخر .

جدول رقم (11): يتعلق بالنظام الذي تتبناها المنظمة لقياس الأداء

المجموع		لا		نعم		الاختيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	50	%18	9	%12	6	مشاركة العاملين في تحديد الأهداف
				%46	23	تحسين مستوى أداء العاملين
				%8	4	المشاركة في تحمل المسؤولية
				%16	8	زيادة التفاعل والفاعلية
%100	50	%18	9	%82	41	المجموع

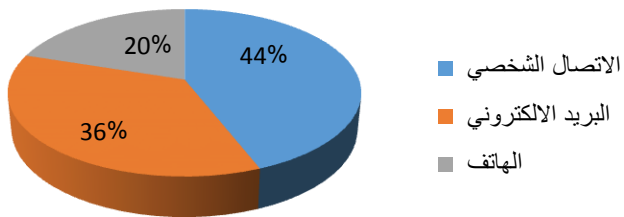
من خلال الجدول يتبين أن المنظمة تتبنى نظاما معينا لقياس الأداء ويتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة على ذلك حيث ينفي فقط 9 منهم بنسبة 18% ، بينما يؤكد البقية نسبتهم 82% أي ما عددهم 41 باحث أن المنظمة تتبنى نظام لقياس الأداء ويرون انه يؤثر على عملية الإبداع من خلال مجموعة من العوامل منها مشاركة العاملين في تحديد الأهداف حيث بلغت نسبة الذين يؤكدون على هذا المتغير 12% ما عدده 6 باحثين ويرى البعض منهم نسبتهم 46% بعدد 23 باحث أن هذا النظام يؤثر على عملية الإبداع من خلال تحسين مستوى أداء العاملين ويرى البعض الآخر بنسبة 8% بعدد 4 باحثين أنه يؤثر من خلال المشاركة في تحمل المسؤولية وأخيرا يرى البعض أنه يؤثر من خلال زيادة التفاعل والفاعلية،

ولقد كانت أكبر نسبة هي تحسين مستوى أداء العاملين أما أقلها فهي المشاركة في تحمل المسؤولية، ويعتبر نظام قياس الأداء عملية مهمة تؤدي إلى معرفة مدى فعالية مدخلات المنظمة ومدى قدرة العمليات القائمة في إطار مكونات النظام على تحقيق الأهداف المنشودة إضافة إلى التنبؤ بمسار ومستقبل المنظمة من خلال بروز الإبداعات التي تساهم في إثراء العمل والمخرجات .

جدول رقم (12) : يتعلق بالوسائل الاتصالية الأنجع في تحقيق أهداف الاتصال

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الشخصي	22	44%
البريد الالكتروني	18	36%
الهاتف	10	20%
أخرى تذكر	/	/
المجموع	50	100%

شكل رقم (16) دائرة نسبية تمثل الوسائل الاتصالية الأنجع في تحقيق أهداف الاتصال



من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة يفضلون أو يرون أن الوسيلة الاتصالية الأنجع في تحقيق أهداف الاتصال هي الاتصال الشخصي وبلغت عدد إجابات أفراد العينة حول المتغير بـ 44% بعدد 22 باحث ويرى 36% منهم بعدد 18 باحث أن الاتصال عبر البريد الالكتروني أنجع وسيلة لتحقيق أهداف الاتصال بينما 20% من أفراد العينة بعدد 10 باحثين يرون أن الاتصال عبر الهاتف يحقق أهداف الاتصال وفي تبرير لأرقام الجدول نجد أن الباحثين يفضلون الدقة لتحقيق الهدف الرئيسي لعملية الاتصال فالاتصال الشخصي دليل المصداقية ويؤدي إلى الثقة وتأكيد العملية الاتصالية مما يساهم في تحقيق الهدف العام للاتصال ويمكن أن نقول أن الاتصال عبر وسائل الاتصال الحديثة والتقليدية تعرقل أحيانا من

عملية الاتصال خاصة ما تعلق بالأمر التقنية (انقطاع الكهرباء - خلل في الشبكة - عدم تواجد الفرد في مكان تواجد وسيلة الاتصال) ويمكن تبرير إجابات من يرون أن الهاتف والبريد الإلكتروني يحققان الهدف فهو بحسب تواجد أطراف الاتصال فهما يسهمان في اختصار المسافات والزمن، وقد لاحظ الباحث أن الإدارة تستعمل وسائل اتصال أخرى كالإعلانات والتي بدورها تسهم في فعالية عملية الاتصال

جدول رقم (13) : يتعلق بالدورات التكوينية التي تقدمها المنظمة للباحثين بالخارج

المجموع		لا		نعم		الاختيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	50	%0	0	%56	28	يشجع دافعية البحث لديك
				%8	4	يضيف إلى رصيدك المعرفي
				%36	18	تصويب الأخطاء
%100	50			%100	50	المجموع

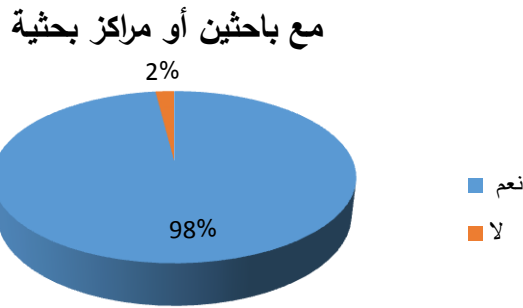
من خلال الجدول يتضح أن المنظمة تنظم دورات علمية تكوينية للباحثين بالخارج ودليل ذلك إجابات أفراد العينة بالإيجاب على هذا التساؤل بنسبة 100% أما فيما يتعلق بتأثير ذلك على البحث العلمي فقد اختلفت إجابات الباحثين في ذلك حيث نجد 56% من أفراد العينة يرون أن الدورات العلمية التكوينية تشجع على دافعية البحث لديهم في حين يرى البعض الآخر ونسبتهم 8% بعدد 4 باحثين يرون أن تأثيرها يضيف إلى رصيدهم المعرفي بينما البقية منهم بنسبة 36% يرون أنها تساهم في تصويب الأخطاء، ويمكن القول أن تنظيم المنظمة للدورات العلمية التكوينية دليل على الاهتمام بالبحث والتطوير بالرغم من تأثيراته الإيجابية على

الباحثين كما أن وعي الباحثين بمدى أهمية هذه الدورات يسهم في تشجيع عملية البحث والإبداع والتغيير لديهم، وهو ما أشار إليه مايو في نظرية العلاقات الإنسانية أن للحوافز المادية والمعنوية دور كبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.¹

جدول رقم (14) : يتعلق بالمنظمة هل هي متعاقدة مع باحثين أو مراكز بحثية

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	98%
لا	1	2%
المجموع	50	100%

شكل رقم (17) دائرة نسبية تمثل تعاقد المنظمة

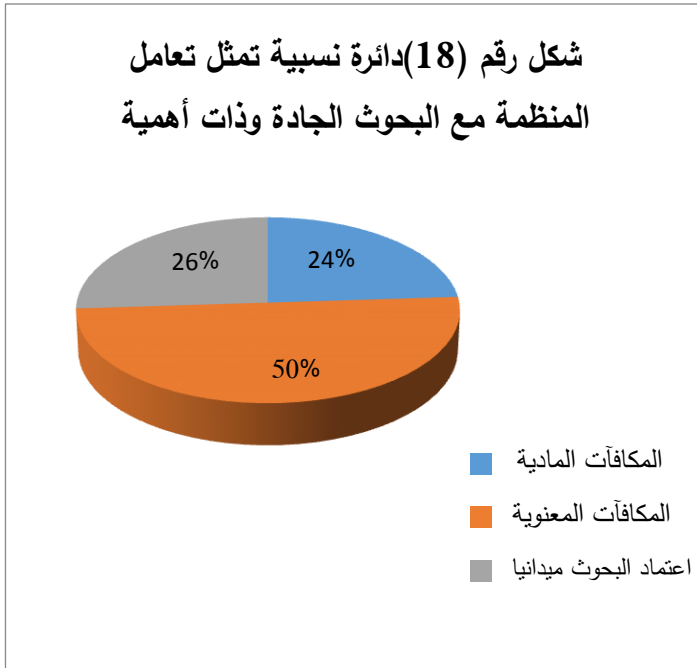


يمثل الجدول إجابات الباحثين حول تعاقد المنظمة مع باحثين أو مراكز بحثية ويتضح من خلال الجدول أن عملية الاتصال جيدة داخل هذه المنظمة ذلك أن 98% من أفراد العينة على علم بتعاقد المنظمة مع باحثين ومراكز بحثية في حين نجد 2% بعدد فرد واحد ينفي ذلك ربما يعود ذلك لعدم اطلاعه على قوانين أو تعاملات المنظمة أو يرجع ذلك إلى قصر مدة تواجده في المنظمة وهو ما يؤكد الجدول رقم (4) المتعلق بالأقدمية حيث تواجد بالمنظمة من نقل أقدميتهم عن 5 سنوات، ويعتبر التعاقد مع الباحثين ومراكز البحث من بين العوامل المؤدية لتطوير المنظمة كون المعارف الجديدة في المركز تم تطويرها من خلال التحالفات والتعاون مع مراكز أخرى، وهو ما أكدته الصندوق الوطني للبحث العلمي لدعم وتنفيذ مشاريع بحثية متعددة

¹ - مهدي حسين زويلف وعلي محمد عمر العضيلة ، مرجع سبق ذكره، ص52

التخصصات منها إعداد دورات متسارعة في المجالات التي تهتم المركز وتنظيم ورش العمل والندوات واللقاءات العلمية الأخرى ذات الصلة بمهامه.¹

جدول رقم (15) : يتعلق بتعامل المنظمة مع البحوث الجادة وذات أهمية



النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
24%	12	المكافآت المادية
50%	25	المكافآت المعنوية
26%	13	اعتماد البحوث ميدانيا
/	/	أخرى تذكر
100%	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن طريقة تعامل المنظمة مع البحوث الجادة وذات الأهمية متعددة حيث تتباين بين (المكافآت المادية، المعنوية، اعتماد البحوث ميدانيا) وهو ما يبينه الجدول أعلاه حيث يرى 24% من أفراد العينة أن المنظمة تكافئ على البحوث الجادة ماديا بينما يجيب البعض الآخر نسبتهم 50% أنها تكافئهم فقط معنويا في حين هناك من أجاب بأن المنظمة تعتمد البحوث الجادة ميدانيا ونسبتهم 26%، ويرى العلماء والباحثين أن المكافآت المادية والمعنوية لها دور كبير في تشجيع الإبداع والتطوير فهي تحفز الباحثين على العطاء والجد وتقديم الأحسن والأكثر كما يعتبر اعتماد البحوث ميدانيا دليلا على ثقة المنظمة في أعمال الباحثين وعلى تشجيعها المستمر لتحسين أعمالهم وتطوير قدراتهم وحثهم على الإبداع

¹ - www.crstra.dz (consulté le 01/02/2015).

وابتكار الأفكار المبدعة حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين، حيث لاحظت الباحثة وجود شهادات براءة الاختراع لبعض الباحثين إضافة إلى وجود بعض الشهادات التي تحصلت عليها المنظمة في إطار البحث ما يوحي باهتمام المنظمة بهكذا أعمال .

ج/ المحور الثالث: تأثير معوقات الاتصال النفسية المتعلقة بالعاملين على الإبداع

داخل المنظمة

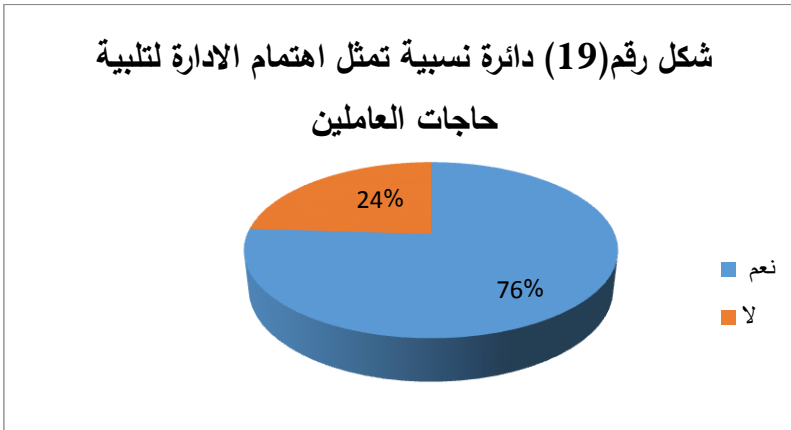
جدول رقم (16) : يتعلق بالأساليب التي تتبناها المنظمة لمعرفة دوافع العاملين

المجموع		لا		نعم		الاختيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	50	%0	0	22%	11	تشجيع الاتصال غير الرسمي
				16%	8	دفع الأجور في وقتها
				42%	21	تشجيع النشاطات
				20%	10	تحسين الاتصال الرسمي
				/	/	أخرى تذكر
%100	50	%0	0	%100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن المنظمة تتخذ أساليب عدة لمعرفة دوافع الباحثين ويوضح الجدول ذلك حيث انعدمت الإجابات عند مستوى (لا) لدى الباحثين في حين كانت النسبة %100 عند مستوى (نعم) وتعددت الأساليب من خلال إجابات الباحثين فهناك من يرى أنه

من بين الأساليب تشجيع الاتصال غير الرسمي وهم بنسبة 22% ويرى البعض الآخر أنه من بين الأساليب لمعرفة دوافع الباحثين هو دفع الأجور في وقتها وهم بنسبة 16% وهناك أيضا من يرى أن الإدارة تتبع أسلوب تشجيع النشاطات وهم بنسبة 42% وبلغ عددهم 21 باحثا وهناك من بين الباحثين من يرى أن الإدارة تتبع أسلوب تحسين الاتصال الرسمي بنسبة 20% من أفراد العينة ويعتبر البحث عن دوافع العاملين وتبني أساليب لمعرفة دوافعها من بين أسس العلاقات الإنسانية في المنظمات الحديثة فأشباع الحاجات ومعرفة الدوافع يؤدي إلى زيادة الإبداع والقضاء على العديد من المعوقات الاتصالية النفسية وهو ما أثبتته إجابات أفراد العينة.

جدول رقم (17) : يتعلق باهتمام الإدارة لتلبية حاجات العاملين



الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتضح أن الإدارة تهتم بتلبية حاجات الباحثين ويوضح ذلك الجدول أعلاه حيث نجد أن 76% من أفراد العينة يؤكدون ذلك في حين يرى 24% منهم أن الإدارة لا تهتم بتلبية حاجاتهم ومن خلال الجدول رقم (10) المتعلق بكيفية تعامل المنظمة مع البحوث الجادة ذات الأهمية نجد أن المنظمة تهتم بالمكافآت المادية والمعنوية مما يثير نوع من الجدل حول ماهية الحاجات الأخرى التي يحتاج إليها الباحثين بعيدا عن الحاجات المادية والمعنوية التي تؤكد عليها العديد من النظريات الإدارية كالإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، حيث أشارت

نظرية العلاقات الإنسانية إلى تأثير الجانب الاجتماعي والظروف المادية على علاقات العمل والإنتاج إذ لا بد للإدارة أن تنظر للعامل باعتباره كائنا اجتماعيا وإنسانيا له حاجاته ورغباته وميوله المؤثرة في أدائه الانتاجي¹ ومن هنا تظهر أهمية اهتمام الإدارة بتلبية حاجات العاملين.

جدول رقم (18) : يتعلق بالحاجات المهمة التي تعمل الإدارة على إشباعها

المجموع		4		3		2		1		الاختيارات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
50	100%	6	12%	12	24%	8	16%	24	48%	حاجات مادية
50	100%	12	24%	12	24%	22	44%	4	8%	حاجات الأمن
50	100%	17	34%	15	30%	16	32%	2	4%	حاجات اجتماعية
50	100%	14	28%	11	22%	5	10%	20	40%	حاجات احترام النفس
50	100%	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الحاجات وأهميتها تختلف من باحث إلى آخر ويتضح ذلك من خلال ترتيب الباحثين للحاجات حسب الأولوية حيث نجد من يصنف الحاجات المادية في الدرجة الأولى ونسبتهم 48% ويصنف البعض الآخر حاجات الأمن في الدرجة الثانية بنسبة 44% وتصنف الحاجات الاجتماعية في الدرجة الرابعة بنسبة 34% في حين صنف الحاجات المادية في الدرجة الأولى بنسبة 48% وكذلك حاجات احترام النفس كانت في

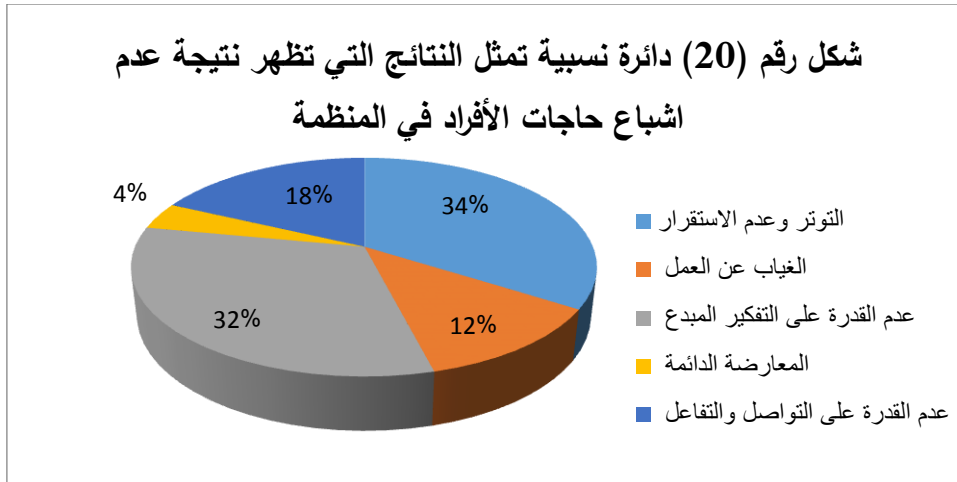
¹ - مهدي حسين زويلف وعلي محمد عمر العضاليلة ، مرجع سبق ذكره، ص52

الدرجة الأولى بنسبة 40%. ويمكن إرجاع ترتيب الحاجات إلى عدة عوامل منها مكانة الباحث في المجتمع ومدى تحقيقه لبقية الحاجات فهناك من قام بإشباع بعض الحاجات كالمادية مثلا وهو بحاجة لحاجة الأمن وهو ما يراه ماسلو ويوضحه في الهرم التسلسلي للحاجات حيث كلما قام الفرد بإشباع حاجة وضع في اهتمامه حاجة أخرى تليها وهو ما يبرر اختلاف الباحثين في ترتيب حاجاتهم ولا يمكن إهمال بعض العوامل نذكر منها (الاقتصادية، السياسية، النفسية .. الخ)، وفيما تعلق بسلم الحاجات لماسلو فإنه يرى أن الإنسان ما يشبع حاجة حتى تحل محلها الحاجة التي تليها في سلم الحاجات فتصبح دافعا لسلوكه، حيث يدعو ماسلو الإدارات للاعتراف بالحاجات العليا والاستفادة منها في إنجاح المؤسسة وعدم التخوف من هذه الحاجات وأن معرفة كيفية إدارتها فيه تنمية التنظيم، و تشجيع حاجة الانتماء.¹

جدول رقم (19) : يتعلق بالنتائج التي تظهر نتيجة عدم إشباع حاجات الأفراد في المنظمة

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
التوتر وعدم الاستقرار	17	34%
الغياب عن العمل	6	12%
عدم القدرة على التفكير المبدع	16	32%
المعارضة الدائمة والمستمرة	2	4%
عدم القدرة على التواصل والتفاعل	9	18%
المجموع	50	100%

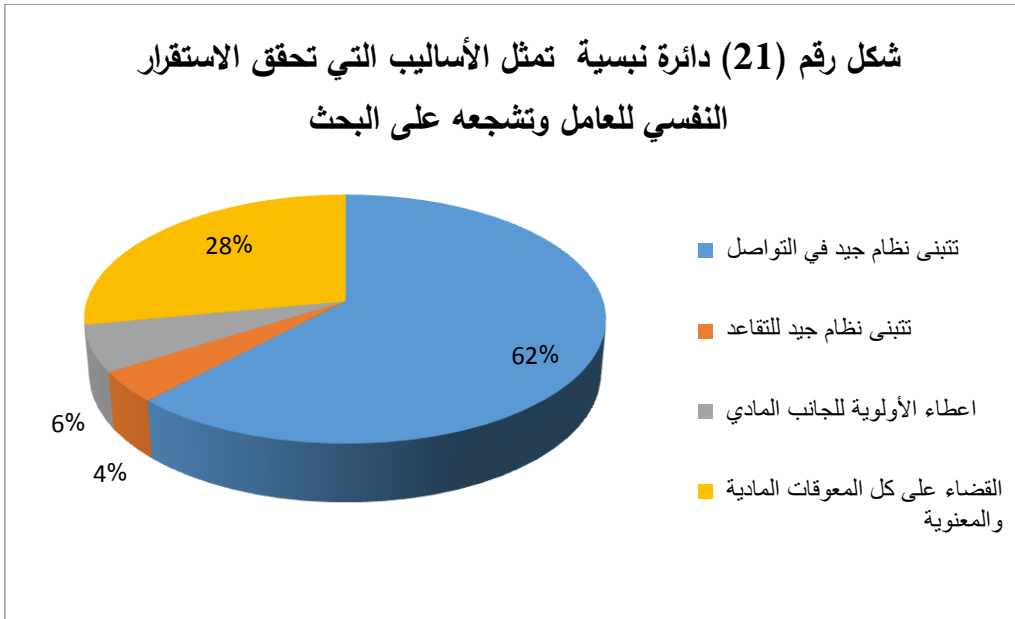
¹ - طاهر محمود الكلادة ، مرجع سبق ذكره، ص 122



يبين الجدول ما يفرزه إشباع الحاجات بالنسبة للباحثين في المنظمة حيث يرى البعض أن إشباع الحاجات يؤدي إلى التوتر وعدم الاستقرار بعدد إجابات بلغت 17 إجابة أي بنسبة 34% بينما يرى البعض أنه يؤدي إلى الغياب عن العمل بنسبة 12% ويرى 32% من أفراد العينة أن إشباع الحاجات يؤدي إلى عدم القدرة على التفكير المبدع إضافة إلى وجود إجابات ترى أن إشباع الحاجات يؤدي إلى المعارضة الدائمة والمستمرة بنسبة 4% أخيراً عدم القدرة على التواصل والتفاعل بنسبة 18% ويمكن تفسير أرقام الجدول بالفكرة السائدة في المجتمع والتي يقتنع بها العديد من الأفراد أنه كلما أشبعت حاجات الموظف كلما حرص في أداء عمله بغض النظر عن تطبيق الفكرة أو ملاحظاتها ملاحظة علمية قائمة على التجربة الدقيقة في ميدان العمل .

جدول رقم (20) : يتعلق بالأساليب التي تحقق الاستقرار النفسي للعامل وتشجعه على البحث

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
تتبنى نظام جيد في التواصل	31	62%
تتبنى نظام جيد للتقاعد	2	4%
إعطاء الأولوية للجانب المادي	3	6%
القضاء على كل المعوقات المادية والمعنوية	14	28%
المجموع	50	100%



من خلال الجدول يتضح أن هناك مجموعة من الأساليب التي يرى الباحثين أنها ناجعة في تحقيق الاستقرار النفسي للعامل وتشجعه على البحث ويختلف الباحثون في نظرتهم للأسلوب الجيد لذلك حيث نجد 62% وهم أكبر نسبة يفضلون تبني نظام جيد في التواصل

وآخرين منهم يرون أن أحسن أسلوب هو تبني نظام جيد للتقاعد وهم بنسبة 4% بينما يرى البعض الآخر أن إعطاء الأولوية للجانب المادي أحسن أسلوب وهم بنسبة 6% ويفضل البقية أسلوب القضاء على المعوقات المادية والمعنوية وهم بنسبة 28%، وفي تفسير لأرقام الجدول نجد أن اهتمام الباحثين بالجانب النفسي والبحثي راقى من خلال اهتمامهم بعملية الاتصال والقضاء على المعوقات النفسية والمعنوية ذلك إدراكا منهم لأهمية العملية الاتصالية في تطوير العمل وتحقيق الأهداف العامة والخاصة على السواء.

د/ المحور الرابع: تأثير معوقات الاتصال الاجتماعية والثقافية على الابداع داخل

المنظمة

جدول رقم (21) : يتعلق بالظروف الاجتماعية التي تؤثر على أداء العاملين

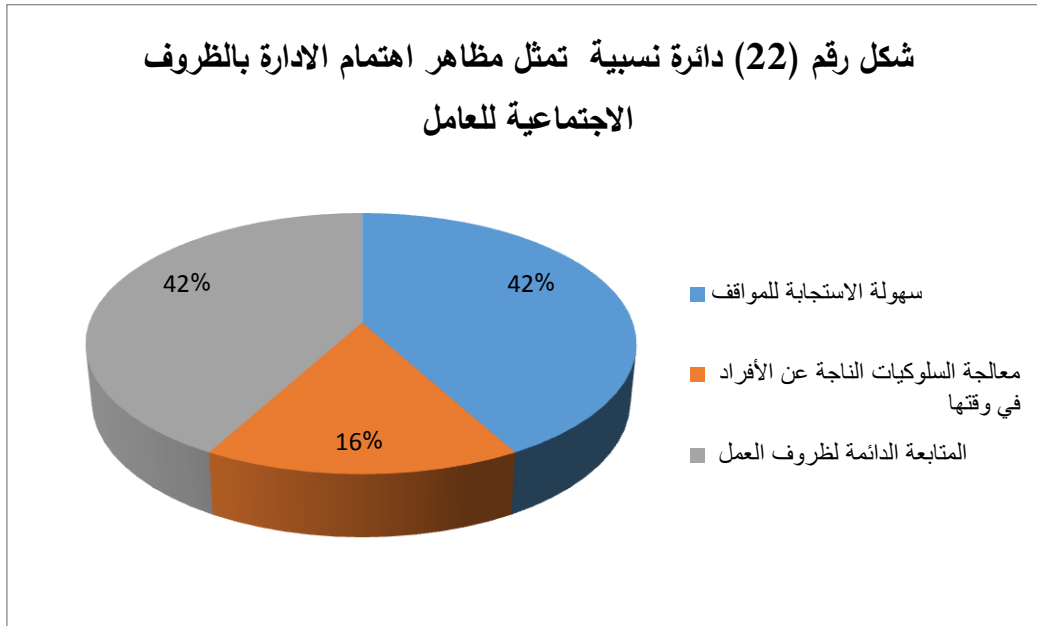
المجموع		لا		نعم				الاختيارات
				سلبى		ايجابى		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	50	%22	11	%44	22	14%	7	في الأداء
						6%	3	في التفاعل الجيد مع الآخرين
						12%	6	في استنتاج الأفكار والرؤى المبدعة
						2%	1	في ابتكار أساليب وطرق جديدة
						/	/	أخرى تذكر
%100	50	%22	11	%44	22	34%	17	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الظروف الاجتماعية تؤثر أحيانا على الأداء والإبداع من خلال المنظمة ويتضح ذلك من خلال إجابات الباحثين في الجدول أعلاه حيث كانت نسبة الإجابات بأن الظروف تؤثر على الأداء بـ 39 إجابة منهم من يرى أن هذا التأثير سلبي بنسبة 44% وبعضهم الآخر يرى أنه ايجابي بنسبة 34% وذلك بالنسبة لهم يعود ويبرز أكثر في بعض المتغيرات [الأداء بنسبة 14%، في التفاعل الجيد مع الآخرين بنسبة 6%، في استنتاج الأفكار والرؤى المبدعة بنسبة 12%، في ابتكار أساليب وطرق جديدة بنسبة 2%]، وفي قراءة لهذه النسب كان للأداء النسبة الأكبر مقارنة بالنسب الأخرى لأنه يترجم جميع الخيارات، بينما يرى 22% من أفراد العينة أن الظروف الاجتماعية لا تؤثر على الأداء، ويمكن تفسير أرقام الجدول بأن الباحثين يتأثرون بالظروف الاجتماعية إلا أنها تؤثر تأثيرا إيجابيا أحيانا ومرة أخرى تأثيرا سلبيا ويرى بعض العلماء أن للظروف الاجتماعية دور في بناء الثقافة التنظيمية للمنظمة كما تؤثر أيضا على عملية الاتصال والتفاعل، ويعتبر البعض الظروف الاجتماعية معوقا لعملية الاتصال والأداء من خلال التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.¹

جدول رقم (22) : يتعلق بمظاهر اهتمام الإدارة بالظروف الاجتماعية للعامل

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
سهولة الاستجابة للمواقف	21	42%
معالجة السلوكيات الناتجة عن الأفراد في وقتها	8	16%
المتابعة الدائمة لظروف العمل	21	42%
المجموع	50	100%

¹ - كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 242



من خلال الجدول يتضح أن الإدارة تهتم بالظروف الاجتماعية للباحث من عدة جوانب وهو ما أشارت إليه إجابات الباحثين في الجدول وتمثلت في 42% يرون أنها تهتم بسهولة الاستجابة للمواقف إضافة إلى 16% من أفراد العينة يرون أنها تهتم بمعالجة السلوكيات الناتجة عن الأفراد في وقتها والبقية منهم فهم بنسبة 42% يرون أنها تهتم بالمتابعة الدائمة لظروف العمل ويعتبر الاهتمام بالظروف الاجتماعية في أي مؤسسة أو تنظيم بغض النظر عن مجال تخصصه (اقتصادي، اجتماعي، سياسي...) من بين الضروريات في إطار بناء ثقافة تنظيمية متخصصة تهدف إلى تطوير المنظمة من جميع النواحي خاصة ما تعلق بالموارد البشري باعتباره محور العملية الإدارية ويساهم الاهتمام بالظروف الاجتماعية للباحث في إكسابه ولاء وبقائه داخل التنظيم إضافة إلى رضاه الوظيفي ورفع الروح المعنوية .

بحيث تعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم في العمل، وتمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع

وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد التفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة معتبرة.

جدول رقم (23) : يتعلق بتأثير الفروق الفردية على العمل الجماعي والتفاعل داخل المنظمة

الاختيارات	نعم				لا				المجموع	
	1		2		3		4		ت	ن
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
الجنس	4	8%	3	6%	16	32%	20	40%	50	100%
السن	1	2%	4	8%	16	36%	22	44%	50	100%
المؤهل العلمي	27	52%	13	26%	3	6%	0	0%	50	100%
التخصص	11	22%	23	46%	8	16%	1	2%	50	100%
المجموع	43	86%	43	86%	43	86%	7	14%	50	100%

من خلال الجدول يتضح أن الفروق الفردية تؤثر على العمل الجماعي والتفاعل داخل المنظمة وتختلف بحسب الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص وغيرها من العوامل وفيما يتعلق بعينة البحث فقد كانت بالنسبة لهم هذه العوامل تؤثر بحسب أهميتها بالنسبة لهم في حين يوجد من يرى أنها لا تؤثر أبدا وهم بنسبة 14% أما البقية فيرون أنها تؤثر وكان المؤهل العلمي قد نال أعلى حصة في الترتيب فقد بلغت نسبة الأفراد اللذين يرون أن الفروق الفردية المتعلقة بالمؤهل العلمي تؤثر على التفاعل والعمل الجماعي إلى 52% يليها حسب الباحثين يليها التخصص العلمي بالدرجة الثانية بنسبة 46% يليها السن في الدرجة الثالثة بنسبة 44% أخيرا وفي الترتيب الأخير الجنس بنسبة 40% في الدرجة الرابعة ويمكن تفسير أرقام الجدول من خلال آراء الباحثين في مجال الاتصال والعلوم الاجتماعية ذلك أن الفروق الفردية

خاصة ما تعلق بالسن والمؤهل العلمي تؤثر على التفاعل والعمل الجماعي من خلال اكتساب الخبرات لذوي الأقدمية في العمل وكذلك من خلال طبيعة العمل الذي يتطلب تخصصات معينة خاصة ما تعلق بفرق البحث وغيرها، ولا يخفى أن عامل الجنس يؤثر أيضا على التفاعل باعتبار أن الأنثى تلقى أحيانا بعض العراقيل الإدارية في مجالات العمل إضافة إلى اعتبارها عنصر متميز تتحكم فيه الظروف الاجتماعية خاصة العائلية ويساهم مجال العمل والتخصص في بروز بيئة تسمح بالتفاعل الاجتماعي وتبادل الأفكار والمقترحات بالإضافة إلى تشجيع بيئة المركز على الحوار العلمي وتبادل الأفكار والمقترحات وكذا التفاعل الاجتماعي بين فرق العمل، كما يعبر عامل المناخ التنظيمي بأنه أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز المنظمة ويتم التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد، وهو ما أشار إليه محمد يسري دعبس في كتابه " الاتصال والسلوك الإنساني بأن هناك معوقات تتأثر بالفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال ومن بين العوائق نجد تباين الإدراك، الانطواء، اللغة، الانفعالات وغيرها.¹

جدول رقم (24) : يتعلق بتواجد تناسق الأفكار بينك وبين زملاء العمل

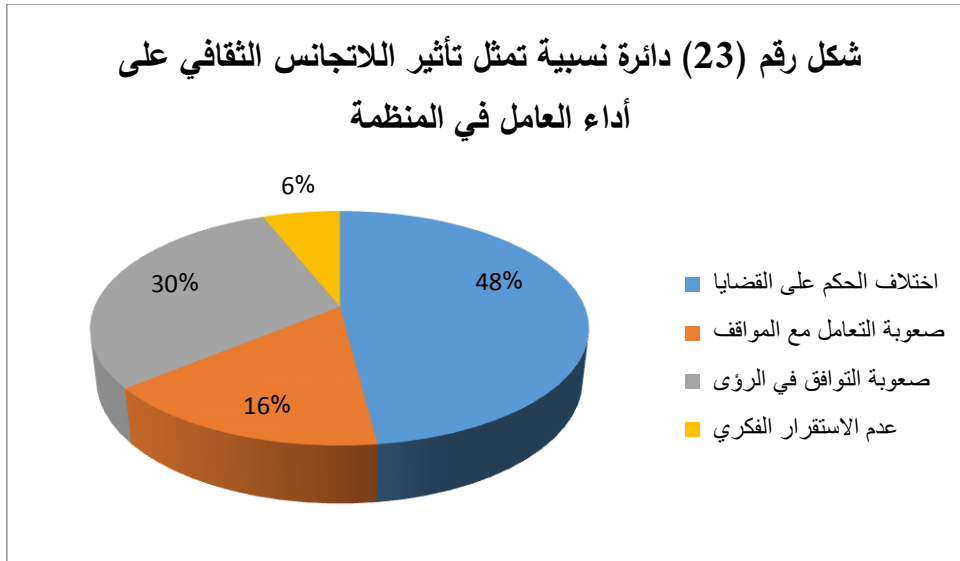
المجموع		لا		نعم		الاختيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	50	%20	10	%30	15	تبادل الأفكار
				%10	5	تصحيح الأخطاء
				%40	20	جودة البحث
%100	50	%20	10	%80	40	المجموع

¹ - محمد يسري دعبس، مرجع سبق ذكره، ص 307

من خلال الجدول يتضح أن أفراد العينة يجدون تناسقا في الأفكار بينهم وبين زملاء العمل وقد بلغت نسبة الإجابات بنعم 80% ومن بين المتغيرات التي كانت تساعد على تناسق الأفكار في نظرهم تبادل الأفكار بنسبة 30% وكذلك تصحيح الأخطاء بنسبة 10% ثم جودة البحث بنسبة 40% في حين يرى 20% من أفراد العينة أنه لا يوجد تناسق في الأفكار بينهم وبين زملاء العمل ويفسر الجدول رقم (23) المتعلق بالفروق الفردية ودورها في العمل الجماعي والتفاعل جزءا من هذا الجدول حيث يعتبر المؤهل العلمي والتخصص من بين مؤشرات تبادل الأفكار بين زملاء العمل يؤثر فيه السن والجنس، حيث يساهم العمل في مجال متخصص في تصحيح الأخطاء من خلال الخبرات كما يؤدي إلى جودة البحث عن طريق الاتفاق الجماعي على عناصر معينة من العمل وهو من بين العوامل التي تؤدي إلى فعالية الاتصال في الإدارة.

جدول رقم (25) : يتعلق بتأثير اللاتجانس الثقافي على أداء العامل في المنظمة

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
اختلاف الحكم على القضايا	24	48%
صعوبة التعامل مع المواقف	8	16%
صعوبة التوافق في الرؤى	15	30%
عدم الاستقرار الفكري	3	6%
المجموع	50	100%

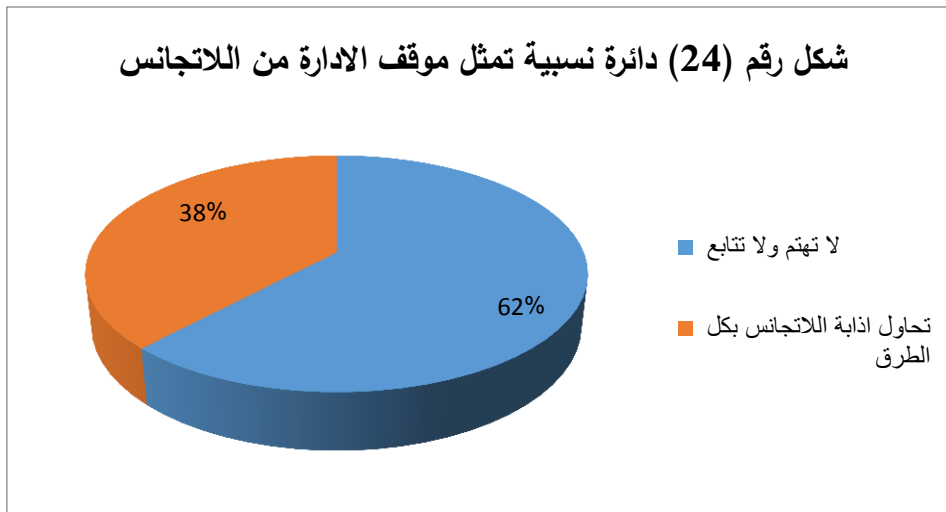


من خلال الجدول يتضح أن اللاتجانس الثقافي يؤثر بعدة طرق على أداء الباحثين في المنظمة من خلال اختلاف الحكم على القضايا بنسبة 48% وكذلك من خلال صعوبة التعامل مع المواقف بنسبة 16% ثم من خلال صعوبة التوافق في الرؤى بنسبة 30% وأخيرا من خلال عدم الاستقرار الفكري ويؤثر اللاتجانس الثقافي على أداء المنظمة بصفة عامة لذلك تسعى المنظمات إلى بناء ثقافة تنظيمية تسعى إلى تلقينها لجميع أفراد التنظيم باعتبار ثقافة المنظمة كمؤثر على القدرة الإبداعية والعمل على إرساء التجانس الثقافي لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم بعيدا عن المؤثرات الاجتماعية الخارجية للموظفين، وتعتبر الاختلافات الثقافية والتباعد الاجتماعي من أهم مظاهر اللاتجانس فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة.¹

¹ - كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 242

جدول رقم (26) : يتعلق بموقف الإدارة من اللاتجانس

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
لا تهتم ولا تتابع	31	62%
تحاول إذابة اللاتجانس بكل الطرق	19	38%
المجموع	50	100%



من خلال الجدول يتضح أن موقف الإدارة من اللاتجانس يتراوح بين عدم الاهتمام ومحاولة الإذابة حيث يجد بعض الباحثين أن الإدارة لا تهتم ولا تتابع اللاتجانس الثقافي وهم بنسبة 62% بينما يرى البعض الآخر وهم بنسبة 38% أن الإدارة تحاول إذابة اللاتجانس الثقافي بكل الطرق ويمكن القول أن تبني ثقافة تنظيمية خاصة هو بالأساس محاولة جادة من قبل الإدارة لإذابة اللاتجانس الثقافي، وفي تفسير لأرقام الجدول يتبين أن الإدارة لا تتبنى أسلوب معين يهدف في قراراته أو في بعض جوانبه ما يتعلق بمفهوم اللاتجانس وهو ما جعل الباحثين يرون أنها لا تهتم حيث نجد أنها من خلال تبني نظام الحوافز والبحث عن دوافع الأفراد للعمل أنها في الوقت نفسه تحاول متابعة اللاتجانس في أحد جوانبه وهو تلبية رغبات

الأفراد المادية والمعنوية فهناك من الأفراد من يصنف في حاجاته من المنظمة الحاجات المعنوية كالشكر والشكر ثقافة نابغة من الأحوال الاجتماعية تتخذ مجراها من القيم الاجتماعية لبعض المجتمعات وهو ما توصلت إليه الباحثة من خلال مقابلة مع أحد الباحثين حيث أجاب بأنه يفضل مثلًا الدورات التكوينية العلمية في الخارج على المكافآت المادية وهو من بين خصائص الباحث العلمي المبدع.

جدول رقم (27): يتعلق بالازدواجية اللغوية في مجال العمل"

المجموع		لا		نعم		الاختيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	50	%0	0	%100	50	الاطلاع على كل جديد
				/	/	أخرى تذكر
%100	50	%0	0	%100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أفراد العينة جميعاً أي بنسبة 100% يفضلون الازدواجية اللغوية ويرونها مهمة في مجال عملهم فهي تمكنهم من الاطلاع على التجارب العلمية العالمية ومن الاطلاع على الكتب في مجال التخصص، ومن خلال أداة الملاحظة العلمية المنظمة لاحظ الباحثون وجود مترجمين للغتين الانجليزية والفرنسية والعربية كما لاحظ بعض الكتب والمقالات التي ألفها الباحثون في المركز باللغتين مما يؤكد على أهمية الازدواجية اللغوية في المنظمة محل الدراسة.

2- الجداول المركبة وتحليلها:

جدول رقم (28) : يتعلق بدور عامل الجنس في درجة تأثير الفروق الفردية على العمل

الجماعي والتفاعل داخل المنظمة

المجموع	لا	نعم				الفروق الفردية			
		التخصص	المؤهل العلمي	السن	الجنس	الجنس			
23	%14	7	8	11	1	3	التكرار	ذكر	1
%46			%16	%22	%2	%6	النسبة		
20			3	16	0	1	التكرار	أنثى	
%40			%6	%32	%0	%2	النسبة		
23			12	9	1	1	التكرار	ذكر	2
%46			%24	%18	%2	%2	النسبة		
20			11	4	3	2	التكرار	أنثى	
%40			%22	%8	%6	%4	النسبة		
23			3	3	7	10	التكرار	ذكر	3
%46			%6	%6	%14	%20	النسبة		
20			5	0	9	6	التكرار	أنثى	
%40			%10	%0	%18	%12	النسبة		
23			0	0	14	9	التكرار	ذكر	4
%46			%0	%0	%28	%18	النسبة		
20	1	0	8	11	التكرار	أنثى			
%40	%2	%0	%16	%22	النسبة				
50			43	43	43	43	المجموع		
%100	14	7	%86	%86	%86	%86			

من خلال الجدول يتضح أن لعامل الجنس دور كبير في تحديد الفروق الفردية والتأثير في العمل الجماعي والتفاعل داخل المنظمة، ويختلف بحسب الذكور والإناث حيث نجد أن الفروق الفردية (السن، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص)، تختلف في ترتيبها بحسب الجنس وهو ما يوضحه الجدول حيث نجد أن ترتيب تأثير الفروق الفردية بالنسبة لعامل المؤهل العلمي تراوحت بين 22% ذكور و32% إناث وفاق عدد الإناث الذكور في اعتبار المؤهل العلمي يؤثر على العمل الجماعي في حين اتفقت آراء الذكور والإناث على أن التخصص في الدرجة الثانية في تأثيره على العمل الجماعي حيث كانت إجابات الذكور بنسبة 24% في حين كانت نسبة الإناث أقل تمثلت في 22% واختلف الوضع النسبي للترتيب الثالث فلقد رأى الذكور بنسبة 20% أن عامل الجنس أحد الفروق في التأثير على العمل الجماعي والذي بدوره يسبق السن بينما الإناث أكدن على أن عامل السن في الدرجة الثالثة يليه الجنس بنسبة 22% ومن خلال قراءة الجدول تبين أن للجنس دور في رؤية مدى تأثير الفروق الفردية على العمل الجماعي والتفاعل داخل المنظمة ومنه نستنتج أن من معوقات الاتصال الاختلاف في المؤهل العلمي أو التخصص بينما ليس هناك أثر كبير للجنس والسن في ذلك، فالإناث تكثر للسن بينما الذكور لا يكثر في حين الذكور يكثر للجنس ولا يكثر للسن فهو لدى معظم عينة الدراسة في المرتبة الرابعة ويمكن إرجاع هذه الفروقات لطبيعة الظروف الاجتماعية والنفسية وللنوع الإنساني، فالإناث يكثرن من الاتصال إذن يتأثر بعامل الجنس وكذا بالفروق الفردية.

جدول رقم (29): يتعلق بدور عامل الأقدمية في درجة تأثير الفروق الفردية على العمل الجماعي والتفاعل داخل المنظمة

المجموع	لا	نعم				الفروق الفردية					
		التخصص	المؤهل العلمي	السن	الجنس	الأقدمية					
22	%14	7	8	12	0	2	التكرار	أقل من 5	1		
%44			%16	%24	%0	%4	النسبة	سنوات			
17			1	14	0	2	التكرار	من 6-10 سنوات			
%34			%2	%28	%0	%4	النسبة				
4			2	1	1	0	التكرار	11 سنة			
%8			%4	%2	%2	%0	النسبة	فما فوق			
22			%14	7	10	8	2	2	التكرار	أقل من	2
%44					%20	%16	%4	%4	النسبة	5 سنوات	
17					12	2	2	1	التكرار	من 6-	10 سنوات
%34					%24	%4	%4	%2	النسبة		
4					1	3	0	0	التكرار	11 سنة	
%8					%2	%6	%0	%0	النسبة	فما فوق	
22	%14	7			4	2	7	9	التكرار	أقل من 5	3
%44					%8	%4	%14	%18	النسبة	سنوات	
17					3	1	8	5	التكرار	من 6-	10 سنوات
%34					%6	%2	%16	%10	النسبة		
4					1	0	1	2	التكرار	11 سنة	

%8			%2	%0	%2	%4	النسبة	فما فوق	
22			0	0	13	9	التكرار	أقل من 5	4
%44			%0	%0	%26	%18	النسبة	سنوات	
17			1	0	7	9	التكرار	من 6-	
%34			%2	%0	%14	%18	النسبة	10سنوات	
4			0	0	2	2	التكرار	11سنة	
%8			%0	%0	%4	%4	النسبة	فما فوق	
50			43	43	43	43	المجموع		
%100	%14	7	%86	%86	%86	%86			

من خلال الجدول يتضح أن لعامل الأقدمية دور في مراعاة الفروق الفردية بين الباحثين داخل التنظيم فكلما ازدادت الخبرة كلما ازداد التمييز في التأثير بالفروق الفردية حيث نجد في ترتيب الفروق الفردية للباحثين بحسب الخبرة تختلف عند كل فئة فالذين كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات يضعون في أول اهتمامهم المؤهل العلمي وهم بنسبة 24%، أما من كانت خبرتهم تتراوح بين 6-10 سنوات يضعون في ترتيبهم الأول المؤهل العلمي أيضا وهم بنسبة 28% بينما من ازدادت خبرتهم عن 11 سنة فقد كان ترتيبهم للفروق الفردية يبدأ بالتخصص بنسبة 4% بينما كان الاختلاف في الترتيب الثاني للفروق فقد رتبت الفئات الأولى والثانية التخصص في الدرجة الثانية وهم بنسبة 20% و 24% على التوالي وكان الفرق في الفئة 11 سنة فما فوق فقد كان المؤهل العلمي في الدرجة الثانية أما فيما يتعلق بالدرجة الثالثة للفروق الفردية فقد صنفت الفئة أقل من 5 سنوات الجنس في المرتبة الثالثة أما من 6 سنوات الى 10 سنوات فقد كان في الترتيب الثالث السن تتفق الفئة 11 سنة فما فوق مع فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 4% ليبقى الترتيب الرابع للفروق الفردية حيث نجد أن الفئة أقل من 5 سنوات تضع في ترتيبها الرابع السن بنسبة 26% أما الفئة من 6 الى 10 سنوات فالجنس في المرتبة الرابعة بنسبة

18%، ونستنتج من هذه النتائج و المعطيات أن الفروق الفردية تتأثر بالأقدمية فكلما كانت الأقدمية لفترة أطول كلما كانت القدرة على التمييز في التعامل والاتصال مع أفراد التنظيم .

جدول رقم (30): يتعلق بتناسب منصب العمل مع التخصص وعلاقته بالمؤهل العلمي

المجموع		لا		نعم		الاختيارات المؤهل العلمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
6%	3	0%	0	6%	3	ليسانس
62%	31	10%	5	52%	26	ماجستير
14%	7	0%	0	14%	7	ماستر
14%	7	2%	1	12%	6	دكتوراه
4%	2	0%	0	4%	2	بروفيسور
100%	50	12%	6	88%	44	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن تتناسب منصب العمل مع التخصص وعلاقته بالمؤهل العلمي وطيدة جدا ويظهر ذلك من خلال الجدول أعلاه حيث كانت إجابات الباحثين بحسب مؤهلاتهم العلمية حيث نجد 88% من أفراد العينة باختلاف مؤهلاتهم يرون أن منصبهم يتوافق مع مؤهلهم العلمي بينما نجد 12% يرون أن اختصاصهم لا يتناسب ومنصب عملهم متوزعين بين (5 ماجستير، 1دكتوراه) ويؤثر التخصص على منصب العمل فهو يحد من عملية الاتصال ومن العمل كفرق بحثية وخاصة من العمل الإبداعي فالتخصص يسهم بدرجة كبيرة في كفاءة القدرات الإبداعية و يشير هذا إلى أن الباحثين في المركز بصفة عامة يعتبرون أن أداء عملهم يتم بشكل أفضل وذلك بالاستفادة من مؤهلاتهم العلمية والتخصصات كما أن الاهتمام بجوانب معينة للباحث لا بد من تواجدها يساعده على سهولة الإبداع ومن بينها الحاجات، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء ومعايير التقييم؛ دافعية العمل والتأثر بالمعتقدات

والميولات الشخصية والمواقف اليومية وتوفر الأدوات والتجهيزات هذا كله يشجع على عملية الإبداع في البحوث الميدانية.

جدول رقم (31) : يتعلق بتأثير الظروف الاجتماعية على الأداء بحسب الجنس

المجموع		لا		نعم		الاختيارات الجنس
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%52	26	%10	5	%42	21	ذكر
%48	24	%10	5	%38	19	أنثى
%100	50	%20	10	%80	40	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن للظروف الاجتماعية تأثير على الأداء ويختلف تأثيرها بحسب الجنس وهو ما أوضحه الجدول أعلاه حيث نجد 42% من الذكور يرون أن الظروف الاجتماعية تؤثر على الأداء في العمل بينما 10% منهم يرون أنها لا تؤثر وهو يختلف عن الإناث حيث نجد 19% منهم يرون أن الظروف الاجتماعية تؤثر على الأداء في العمل في حين نجد 10% منهم يرون أنها لا تؤثر، لكن بمراعاة الظروف الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمرأة نجد أنها تتأثر بالظروف الاجتماعية أكثر من الرجل وذلك أن المرأة لها مسؤوليات داخل البيت إضافة إلى العمل وهو ما يمكن أن يكون قد أشار إليه الباحثون ضمناً في إجاباتهم في حين لا يمكن إنكار أن للرجل مسؤوليات أخرى خارج إطار العمل إلا أنها قد لا تؤثر باعتبار الرجل أكثر تحملاً لمشاق العمل ومسايرته.

جدول رقم (32): يبين الحاجات المهمة التي يجب أن تعمل الإدارة على إشباعها

بالأهمية بحسب السن

المجموع		حاجات احترام النفس		حاجات اجتماعية		حاجات الأمن		حاجات مادية		الاختيارات	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	السن	
%18	9	%6	3	%0	0	%0	0	%12	6	30-20	1
%60	30	%28	14	%2	1	%6	3	%24	12	40-31	
%22	11	%6	3	%2	1	%2	1	%12	6	أكبر من 40	
%18	9	%2	1	%4	2	%10	5	%2	1	30-20	2
%60	30	%8	4	%20	10	%24	12	%10	5	40-31	
%22	11	%0	0	%8	4	%10	5	%4	2	أكبر من 40	
%18	9	%6	3	%2	1	%6	3	%4	2	30-20	3
%60	30	%12	6	%18	9	%10	5	%20	10	40-31	
%22	11	%4	2	%10	5	%8	4	%0	0	أكبر من 40	
%18	9	%4	2	%12	6	%2	1	%0	0	30-20	4
%60	30	%12	6	%20	10	%20	10	%6	3	40-31	
%22	11	%12	6	%2	1	%2	1	%6	3	أكبر من 40	
%400	200	%100	50	%100	50	%100	50	%100	50	المجموع	

من خلال الجدول أراد الباحث البحث عن العلاقة التي تربط متغير السن بالحاجات التي

يهتم بها الأفراد في المستويات العمرية المختلفة فتوصل إلى أن كلما ازداد سن الباحث كلما

تغيرت حاجاته فنجد الباحثين عند فئة 20-30 يضعون في ترتيبهم الحاجات المادية بدرجة أولى بنسبة 12% في حين نجد فئة 31-40 فقد كانت أول اهتماماتهم احترام النفس بنسبة 28% بينما فئة أكبر من 40 فقد كان في ترتيبهم الأول الحاجات المادية واتفقت الفئات الثلاث على وضع حاجات الأمن في الدرجة الثانية من الحاجات وكانت الحاجات الاجتماعية من بين آخر الاهتمامات، ولقد كان للجدول دور في إبراز تسلسل الحاجات بحسب السن، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة عوامل، وهو ما يوضحه هرم ماسلو للحاجات حيث كلما يشبع الفرد حاجاته بالترتيب ينتقل إلى الحاجة التي تليها فعند حصول الباحثين على مناصب عملهم للوهلة الأولى تكون الحاجة الأساسية بالنسبة لهم هي الحاجات المادية وبعد أن يتم إشباع هذه الحاجة ينتقلون إلى الحاجة الثانية هي حاجة الأمن مثلا ليصلوا إلى قمة هرم الحاجات المتمثلة في تحقيق الذات أو احترام النفس على مستوى التنظيم.

جدول رقم (33) : يبين طبيعة العلاقة بين الباحث ورب العمل بحسب الأقدمية في العمل

الاختيارات	أقل من 5 سنوات		من 6-10 سنوات		أكثر من 11 سنة		المجموع
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
رئيس بمرؤوس	22%	11	16%	8	0%	0	38%
علاقة صداقة وعمل	4%	2	2%	1	0%	0	6
علاقة عمل مع تبادل الآراء حول العمل	28%	14	20%	10	8%	4	56
المجموع	54%	27	38%	19	8%	4	100%

من خلال الجدول يمكن القول أن للأقدمية دور في بناء العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم مما يمكننا من القول بأن علاقة الأقدمية بالعلاقات داخل التنظيم هي علاقة طردية أي كلما زادت سنوات الخبرة كلما نشأت علاقات غير رسمية بين الباحثين في إطار عملي ويمكن توضيح ذلك من خلال النسب في الجدول أعلاه حيث نجد 22% ممن تقل خبرتهم عن 5 سنوات علاقتهم برب العمل هي مجرد علاقة رئيس بمرؤوس لا أكثر بينما تقل هذه النسبة في الفئة ما بين 6-10 سنوات لترتفع عند مستوى علاقة عمل مع تبادل الآراء حول العمل خاصة عند الفئة أكثر من 11 سنة فعلاقة هذه الفئة برب العمل تجاوزت علاقة رئيس بمرؤوس إلى علاقة عمل مع تبادل الآراء حول العمل، وهو ما أكده العلماء في نشوء التنظيمات غير

الرسمية داخل التنظيمات الرسمية من خلال العمل في جماعات أو فرق بحثية أو من خلال تشابه التخصصات خاصة أثناء أوقات الفراغ، ومن خلال الملاحظة العلمية الدقيقة لاحظ الباحث أن العلاقات التي تطغى ظاهريا هي العلاقات الرسمية ويظهر جزء قليل فقط من العلاقات غير الرسمية مما يوحي أن الباحثين في المركز بالرغم من وجود علاقات غير رسمية كما هو موضح في الجدول إلا أنهم يحافظون على الطابع الرسمي أثناء العمل، ولقد زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة بدراسة السلوك الإنساني لما يقدمه من مساهمات تساعد الإدارة على فهم الأفراد وعلى رسم السياسات وتحديد الأدوات التي يمكن أن تؤثر في السلوك وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا فإن الإدارة أصبحت عملية إنسانية تقوم على التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض وبين المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.¹

جدول رقم (34): يتعلق بوجود تناسق في الأفكار بين زملاء العمل بحسب المؤهل العلمي

المجموع		لا		نعم		الاختيارات المؤهل العلمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%6	3	%0	0	%6	3	ليسانس
%62	31	%10	5	%52	26	ماجستير
%14	7	%4	2	%10	5	ماستر
%14	7	%4	2	%10	5	دكتوراه
%4	2	%2	1	%2	1	بروفيسور
%100	50	%20	10	%80	40	المجموع

من خلال الجدول يحاول الباحث إبراز العلاقة التي تربط المؤهل العلمي بتناسق الأفكار بين زملاء العمل فتوصل الباحث من خلال تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بذلك في الجدول

¹ - ناصر العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 13

أعلاه إلى أن 20% من أفراد العينة يرون بعدم التناسق متمثلين في 10% ماجستير و 4% ماستر و 4% دكتوراه و 2% بروفيسور مما يؤدي إلى القول أن هناك بعض من أصحاب المؤهلات العلمية العالية لا يستطيعون إيجاد تناسقا في الأفكار مع زملاء العمل وربما يعود ذلك إلى اختلاف المستويات العلمية حيث نجد أن ذوي المستوى ليسانس مثلا يجدون صعوبة في التوافق وتناسق الأفكار مع ذوي المؤهلات العليا بروفيسور مثلا وذلك بسبب الخبرة التي يتمتع بها هذا الأخير وعدم قدرته على التبسيط أحيانا وأرجع الباحث ذلك إلى التخصص العلمي حيث لاحظ اختلاف التخصصات العلمية للباحثين على مستوى المركز وهو ما يوضحه الجدول رقم (06) المتعلق بتناسب التخصص مع منصب العمل، ويمكن القول أن هناك من الباحثين من يتمتع بالروح الاجتماعية وحب السؤال مما يساعده على الاكتشاف وبناء علاقات تمكنه من جعل أفكاره وأفكار غيره من زملاء العمل في إطار واحد.

ثانيا : نتائج الدراسة الميدانية

من خلال المعطيات والبيانات المدرجة في الجداول السابقة ومن خلال الجانب النظري للدراسة وجدنا انه لتحديد مدى فعالية الاتصال بين الإدارة والباحثين والعكس ومدى القدرة على الإبداع يجب أن يتحدد أولا بمجموعة من المعطيات المتعلقة (بالمناخ الوظيفي، العوامل النفسية، العوامل الاجتماعية والثقافية) متمثلة في بعض المؤشرات منها (التخصص العلمي، تعدد المستويات، التفاعل، أساليب الاتصال، العمل الروتيني، الصراع، وسائل الاتصال، الظروف الاجتماعية) وعليه فان تحليل البيانات السابقة وتفسيرها يوضح لنا جملة من النتائج سنحاول استعراضها على النحو التالي بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة.

- التساؤل الجزئي الأول : ما تأثير معوقات الاتصال المرتبطة بالمناخ الوظيفي

المتعلقة بالعاملين على الإبداع في المنظمة؟

من خلال إجابات عينة الدراسة على أسئلة المحور الثاني للاستمارة والمتعلق بتأثير معوقات الاتصال المرتبطة بالمناخ الوظيفي المتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة وجدنا أن عملية الإبداع تتأثر بعدة متغيرات سلبا وإيجابا يمكن أن نوجزها بالتحليل كما يلي:

- يتأثر الإبداع بالتخصص العلمي فكلما كان التخصص مناسباً للوظيفة كلما كان الإبداع ممكناً.

- يؤثر تعدد المستويات على عملية الإبداع فكلما تحددت مصادر الأوامر كلما كانت الأدوار أوضح وازدادت إمكانية الإبداع، وهو ما أكده المبحوثين من خلال إجاباتهم على التساؤل المتعلق بتعدد المستويات حيث بلغت نسبة الإجابات بنعم 58% من العدد الكلي للإجابات وهو موضح في الجدول رقم (07) ذلك أن تعدد مصادر الأوامر تؤدي إلى الإخلال بمن يتحمل المسؤولية وتوجيه العقوبات ويؤثر في تفعيل العملية الاتصالية والإبداعية داخل المنظمة.

- يساهم التفاعل داخل التنظيم في زيادة الخبرات وبناء العلاقات الإنسانية.
 - يؤثر أسلوب الاتصال على عملية الأداء وكلما كان الاتصال واضحاً كلما كان الانجاز جيداً، ويؤثر الأسلوب المتبع في عملية الاتصال داخل التنظيم على سير العمل، فكلما كان الاتصال مبني على الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس كلما كان الإبداع ممكناً وهو ما أكدته إجابات المبحوثين في الجدول رقم (09) موضحين أن الرئيس يتبع أسلوب الثقة في قدرات المرؤوسين بنسبة 46% وهو في نظرهم ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
 - يؤدي العمل الروتيني والصراع داخل التنظيم إلى الحد من عملية الاتصال الفعال والإبداع داخل المنظمة
 - التساؤل الجزئي الثاني: ما تأثير المعوقات النفسية المتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة؟
- من خلال إجابات عينة الدراسة على أسئلة المحور الثالث للاستمارة والمتعلق بالمعوقات النفسية المتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي :
- يختلف الأفراد داخل التنظيم في تحديد حاجاتهم فهناك من يضع في أولوياته الحاجات المادية وهناك من يضع في أولوياته الحاجات المعنوية كحاجات احترام النفس، كما تم التوصل إليه في جدول الحاجات حيث بلغت نسبة الحاجات المادية 48% في الجدول رقم (18) وهي أكبر نسبة في الدرجة الأولى لترتيب الحاجات.
 - كلما استطاعت الإدارة إشباع حاجات الموظفين كلما تمكنت من كسب ثقتهم وكلما زادت نسبة الأداء والإبداع لدى الباحثين .

- يؤدي عدم إشباع الحاجات إلى ظهور مجموعة من السلوكيات التنظيمية السلبية (الغياب عن العمل، عدم القدرة على التفكير المبدع، دوران العمل، المعارضة، التنظيمات غير الرسمية، إعاقة عملية الاتصال والتفاعل) .

- التساؤل الجزئي الرابع: ما تأثير معوقات الاتصال الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة؟

من خلال إجابات عينة الدراسة على أسئلة المحور الرابع للاستمارة المتعلق بتأثير المعوقات الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة ومن خلال الجداول أعلاه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تؤثر الظروف الاجتماعية للعاملين على الأداء داخل المنظمة

- كلما زاد الاهتمام بالظروف الاجتماعية من طرف الإدارة كلما زاد الإبداع والتفاعل بين الإدارة وسهولة الاتصال وهو ما أكدته الجدول رقم (21) حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين حول ما إذا كان للظروف الاجتماعية تأثير على الأداء بأنها تؤثر 78% بالرغم من اختلاف التأثير بين سلبي 44% وإيجابي 34% إلا أن الاهتمام بهذا الجانب له دوره في تحقيق أهداف التنظيم القريبة والبعيدة.

- تؤثر الظروف الاجتماعية الجيدة للباحث إيجابيا فهي تؤدي إلى التفاعل الجيد داخل التنظيم وإلى ابتكار أساليب وطرق جديدة وإلى الإبداع بصفة خاصة وتحقيق أهداف الفرد والمنظمة بصفة عامة.

- تؤثر الفروق الفردية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص) على العمل الجماعي داخل التنظيم ويختلف تأثيرها من باحث إلى آخر، ويعتبر المؤهل العلمي من بين أهم العوامل المؤثرة في العمل الجماعي والتفاعل بين الباحثين داخل المنظمة حسب ما أوضحتها نسبة إجابات المبحوثين التي بلغت 52% في الجدول رقم (23) .

- يؤدي اللاتجانس الثقافي إلى العديد من العوامل السلبية والايجابية أما السلبية فتتمثل في (اختلاف الحكم على القضايا، صعوبة التعامل مع المواقف، صعوبة التوافق في الرؤى، عدم الاستقرار الفكري)، أما الايجابي فهو أقل من السلبي حيث أنه يؤدي إلى تباين الرؤى وتعدد الآراء حول موضوع معين يمكن أن يؤدي في بعض الحالات وليس دائما إلى حلول لبعض المشاكل والمعوقات الإدارية.

- تؤدي الازدواجية اللغوية في المنظمة موضوع الدراسة إلى التفتح على العلم الخارجي إلى الإبداع وزيادة المعارف باعتبار الموضوع الذي تسعى المنظمة إلى تطويره متعدد المصادر وعالمي في الحين ذاته، كما يساعد الباحثين على كتابة المقالات العلمية وسهولة وحرية التواصل في بيئة العمل باعتبار بيئة المركز تشجع على الحوار العلمي وكذا تدعيم المركز لنشاطات توليد المعارف وتفاعل فرق العمل، خاصة ما تعلق باستعمال اللغة الانجليزية كوسيلة اتصالية عالمية.

خاتمة:

يشكل الموضوع الموسوم بـ " معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين و تأثيرها على الإبداع داخل المنظمة ". حجر أساس هذه الدراسة والتي خلصت إلى مجموعة من النتائج نوجزها كما يلي:

تعتمد المنظمات في نجاحها على مواجهة مجموعة المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها من خلال الدراسات المعمقة للنظم الإدارية المتطورة والعوامل المؤدية إلى نجاح المنظمات، فهي إذن تسعى إلى خلق نظام اتصال متميز وفعال قائم على إعداد هيكل تنظيمي يحدد الأدوار ومراكز إصدار الأوامر وطرق ووسائل الاتصال، كل هذا من أجل إعداد مناخ وظيفي يسهم في توفير بيئة عمل ملائمة تساعد الباحثين على الإنجاز المبدع والفعال، والذي يحقق في الحين ذاته أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

وتؤثر العوامل النفسية بدورها على الأداء والإبداع، لذلك وجب على التنظيم مراعاة العلاقات الإنسانية وإعطائها الاهتمام المناسب بقدر الرغبة في تحقيق الأهداف، فللعلاقات الإنسانية دور مهم في رفع الروح المعنوية والتحفيز على الأداء الجيد والفعال والحث على المبادرة، كما تحد من دوران العمل وتساهم في توطيد العلاقات والتفاعل بين الباحثين مما ينعكس إيجاباً على العملية الإبداعية، ونظراً لأهمية العنصر البشري في التنظيم باعتباره العنصر المحرك والرئيسي في العملية البحثية والإبداعية، كان على الإدارة الاهتمام بجوانبه الإنسانية لرفع معنوياته وتحسيسه بالانتماء للمنظمة.

ويوفر العمل الجماعي في المنظمة جواً من الانتماء والنشاط والرضا والتعاون والتفاهم وقلة الصراعات ويقل فيه الشعور بالاغتراب، بالإضافة إلى وجود رغبة في الاستمرار لتحقيق أهداف العمل من خلال المراقبة الجماعية وتنمية روح الجدية وحس المسؤولية مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز بالإضافة إلى توفير الجو الملائم للعمل.

كما أن عملية الإبداع داخل التنظيم تواجهها عدة معوقات تحول دون تحقيقها، كما تؤثر على الأداء في حد ذاته وتبرز أهم هذه المعوقات على مستوى عملية الاتصال، خاصة في جوانبها التنظيمية، النفسية، الاجتماعية والثقافية.

وفي مجمل ما تطرقت إليه هذه الدراسة التي تناولت فيها الباحثة المفاهيم الأساسية من الاتصال ومعوقاته والإبداع ومع ضرورة تفعيل عامل الاتصال وزيادة الاهتمام به وتحسين الاتصال الرسمي والاستفادة من الشق الايجابي للاتصال غير الرسمي بهدف بناء علاقات إنسانية تساهم في تسهيل العملية البحثية الإبداعية والعمل الجماعي والإبداع داخل المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة في آن واحد.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

استمارة بعنوان

معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين وتأثيرها على الإبداع داخل المنظمة

دراسة مسحية على الباحثين بمركز المناطق الجافة بجامعة محمد خيضر - بسكرة

- عمر البرناوي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال : تخصص علاقات عامة

أخي الباحث ،أختي الباحثة :السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد، تتدرج هذه الاستمارة حول " معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين وتأثيرها على الإبداع داخل المنظمة " وذلك في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر - تخصص - اتصال وعلاقات عامة ولذلك فان هذا البحث يركز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق على أسئلة الاستمارة ، كما نؤكد على أن إجابتكم سنظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية . وشكرا على حسن تعاونكم .

ملاحظة: من فضلك ضع علامة (*) أمام الخانة المناسبة لاختيارك

إشراف الدكتورة :

إعداد الطالبة :

*سامية جفال

* لبة عويبة

السنة الجامعية: 2015/2014

المحور الأول : البيانات الشخصية .

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 أكبر من 40
- 3- المؤهل العلمي : ليسانس ماجستير ماستر دكتوراه بروفيسور
- 4- الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات 11 سنة فما فوق

المحور الثاني : تأثير معوقات الاتصال المرتبطة بالمناخ الوظيفي والمتعلقة بالعاملين على الإبداع داخل المنظمة.

1- هل يتناسب اختصاصك مع منصب عملك في المنظمة ؟

نعم لا

2- هل يؤثر تعدد المستويات الإدارية على عملية الاتصال والتفاعل ؟

نعم لا

3- ما طبيعة العلاقة التي تربطك برب العمل ؟

- رئيس بمرؤوس

- علاقة صداقة وعمل

- علاقة عمل مع تبادل الآراء حول العمل

- أخرى تذكر

4- ما الأساليب التي يتبعها المدير في تسيير العمل ؟

- يسمح بحرية التعبير
- يثق في قدرة مرؤوسيه
- يميل إلى فئة معينة من الموظفين
- يفضل العمل الروتيني فقط

5- هل تلاحظون مظاهر نزاع في منظماتكم ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب " نعم " في رأيكم ما هي أسباب ذلك ؟

- عدم وضوح أهداف العمل
- عدم فعالية عملية الاتصال
- حساسية بعض الرؤساء للنقد

- أخرى تذكر :

6- هل تتبنى المنظمة نظاما معيناً لقياس الأداء ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" فكيف يؤثر في رأيك على عملية الإبداع ؟

- مشاركة العاملين في تحديد الأهداف
- تحسين مستوى أداء العاملين
- المشاركة في تحمل المسؤولية

- زيادة التفاعل والفعالية

7- أي الوسائل الاتصالية في رأيك الأنجع في تحقيق أهداف الاتصال ؟

- الاتصال الشخصي

- البريد الالكتروني

- الهاتف

- أخرى تذكر:

8- هل تنظم المؤسسة دورات علمية تكوينية للباحثين بالخارج ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" ما تأثير ذلك على عملية البحث العلمي

- يشجع دافعية البحث لديك

- يضيف إلى رصيدك المعرفي

- تصويب الأخطاء

- أخرى تذكر :

9- هل المؤسسة متعاقدة مع باحثين أو مراكز بحثية ؟

نعم لا

10- كيف تتعامل المؤسسة مع البحوث الجادة وذات أهمية ؟

- المكافآت المادية

- المكافآت المعنوية

- اعتماد البحوث ميدانيا

- أخرى تذكر:

المحور الثالث : تأثير معوقات الاتصال النفسية المتعلقة بالعاملين على الابداع داخل المنظمة.

1- هل تتبنى المنظمة أساليب معينة لمعرفة دوافع العاملين ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" هل هذه الأساليب هي :

- تشجيع الاتصال غير الرسمي

- دفع الأجور في وقتها

- تشجيع النشاطات

- تحسين الاتصال الرسمي

- أخرى تذكر :

2- هل تهتم الإدارة بتلبية حاجات العاملين ؟

نعم لا

3- ما الحاجات المهمة في رأيك التي يجب أن تعمل الإدارة على إشباعها رتبها حسب الأهمية؟

- حاجات مادية

- حاجات الأمن

- حاجات اجتماعية

- حاجات احترام النفس

4- هل يؤدي عدم إشباع حاجات الأفراد في المنظمة ؟

- التوتر وعدم الاستقرار

- الغياب عن العمل

- عدم القدرة على التفكير المبدع

- المعارضة الدائمة والمستمرة

- عدم القدرة على التواصل والتفاعل

5- ما الأساليب الناجعة في رأيك التي تحقق الاستقرار النفسي للعامل وتشجعه على البحث ؟

- تتبنى نظام جيد في التواصل

- تتبنى نظام جيد للتقاعد

- إعطاء الأولوية للجانب المادي

- القضاء على كل المعوقات المادية والمعنوية

المحور الرابع : تأثير معوقات الاتصال الاجتماعية والثقافية على الإبداع داخل المنظمة.

1- هل تؤثر الظروف الاجتماعية على أداء العاملين ؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك ب "نعم" هل هذا التأثير : ايجابي سلبي

- إذا كان ايجابي أين يبرز ؟

- في الأداء
- في التفاعل الجيد مع الآخرين
- في استنتاج الأفكار والرؤى المبدعة
- في ابتكار أساليب وطرق جديدة
- أخرى تذكر:

2- ما مظاهر اهتمام الإدارة بالظروف الاجتماعية للعامل؟

- سهولة الاستجابة للمواقف
- معالجة السلوكيات الناتجة عن الأفراد في وقتها
- المتابعة الدائمة لظروف العمل
- 3- هل تؤثر الفروق الفردية في رأيك على العمل الجماعي والتفاعل داخل المنظمة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" أي العناصر أكثر تأثيراً رتبها حسب الأهمية:

الجنس السن المؤهل العلمي التخصص

4- هل تجد تناسقاً في الأفكار بينك وبين زملاء العمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" هل يساعدك هذا التناسق في:

- تبادل الأفكار

- تصحيح الأخطاء

- جودة البحث

- أخرى تذكر:

5- كيف يؤثر اللاتجانس الثقافي على أدائك في المنظمة ؟

- اختلاف الحكم على القضايا

- صعوبة التعامل مع المواقف

- صعوبة التوافق في الرؤى

- عدم الاستقرار الفكري

6- ما موقف الإدارة من هذا " اللاتجانس " ؟

- لا تهتم ولا تتابع

- تحاول إذابة اللاتجانس بكل الطرق

7- هل الازدواجية اللغوية مهمة في مجالكم ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" .أين تكمن هذه الأهمية ؟

- الاطلاع على كل جديد في ميدان البحث

- أخرى تذكر:

قائمة المراجع

1. الكتب العربية

- 1- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي . ط: 1. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 2010 .
- 2- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع ، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية . الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2009.
- 3- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج ، مناهج وطرق البحث العلمي ، ط: 1، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2010.
- 4- أبو النصر مدحت محمد ، الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة ، ط: 1. مصر : مجموعة النيل العربية ، 2007.
- 5- إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع . ط: 1. بيروت : دار العربية للموسوعات ، 1999.
- 6- أحمد الكردي، السلوك التنظيمي. www.investech.com.
- 7- أحمد بن مرسللي ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال . ط: 4. ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
- 8- أحمد عياد ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي . ط: 2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية ، 2009.
- 9- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . ط: 6. الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1997.

- 10- بديسي فهيمة وآخرون ، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمة و الإبداع التغيير التنظيمي في المنظمات . البليدة، جامعة سعد دحلب
- 11- جازية كيران، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
- 12- جلال إبراهيم العبد ، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات . القاهرة : دار الجامعة الجديد للنشر ، 2003.
- 13- جمال أبو شنب ، العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل . جامعة حلوان : دار المعرفة الجامعية، 2009.
- 14- جمال الدين المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس_ ، السلوك التنظيمي . الدار الجامعية ، 2004 .
- 15- جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة . الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2005.
- 16- جمال خير الله ، الإبداع الإداري . ط:1.الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009
- 17- جيمس هيجنز ، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2001.
- 18- حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات . ط: 1، لبنان : دار النهضة العربية ، 2005.
- 19- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث،
- 20- راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر . الإسكندرية : الدار الجامعية الإبراهيمية ، 2003

- 21- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية . ط:3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2008.
- 22- سعاد نائف برنوطي ، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال) ، ط:1، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2001.
- 23- سعود محمد النمر، "الإبداع الإداري" : دراسة سلوكية . القاهرة : مجلة المدير العربي ، العدد 117 ، 1992 .
- 24- سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير . مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، مصر: 2001
- 25- سلاطنية بلقاسم ، محاضرات في المنهجية . بسكرة : مطبوعات جامعة محمد خيضر ، 2003.
- 26- سلمان هاني، الشخصية المبدعة. ط:1، عمان، دار الإسراء للنشر والتوزيع.
- 27- سمير محمد حسين ، دراسات في مناهج البحث العلمي . بحوث الإعلام ، القاهرة : عالم الكتب للنشر والتوزيع ، 2000.
- 28- سمير مطر المسعودي ، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص ، بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .
- 29- سيد عيد ، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية" ، مصر ، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، 17- 21 فبراير 2008.
- 30- شلبا كابرا ، إستراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، القاهرة : دار الفجر للنشر ، 2002.
- 31- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات . الإسكندرية : الدار الجامعية الإبراهيمية ، 2004

- 32- طارق المجذوب ، الإدارة العامة . بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر ،
2000
- 33- طارق طه ، الإدارة . الإسكندرية : منشأة المعرفة ، 1982.
- 34- طاهر محمود الكلالدة ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . عمان :
دار اليازوري العلمية ، 2001.
- 35- عاطف عدلي العبد عبيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام (الأسس النظرية
والإسهامات العربية). ط:3. القاهرة : دار الفكر العربي ، 1999.
- 36- عامر مصباح ، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام . ط:2، الجزائر :
ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
- 37- عبد الغفار يونس، تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت : دار النهضة العربية للطباعة
والنشر، 1671.
- 38- عبد الفتاح بوخمخ ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل . لبنان:
جامعة الجنان ، 2012.
- 39- عقيلي عمر، إدارة القوى العاملة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996.
- 40- علاء الدين أحمد كفاي ، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم
ط:2. دار الفكر ، 2008.
- 41- علاقي مدني عبد القادر ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية .
جدة: مكتبة دار جدة ، 2000.
- 42- عمر عبد الرحمان عبد الباقي ، العلاقات الإنسانية . القاهرة : مكتبة عين شمس
، 1989 .
- 43- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان : دار
وائل للنشر والتوزيع، 2000..
- 44- غربي علي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. الجزائر: 2006.

- 45- فاروق عبد فليہ ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية .ط:1و2. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2005 و 2009.
- 46- القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية . ط: 3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع .
- 47- كامل المغربي، السلوك التنظيمي. ط: 3، الأردن: دار الفكر، 2004.
- 48- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس - سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . ط:3. عمان : دار الفكر للنشر ، 2004.
- 49- مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2009.
- 50- محمد إسماعيل بلال ، إدارة الإنتاج والعمليات . الإسكندرية ، الدار الجامعية الجديدة، 2004 .
- 51- محمد البدوي الصافي ، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية . ط: 1. الإمارات العربية : دار القلم للنشر والتوزيع ، 1996.
- 52- محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات وأسس إدارتها . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.
- 53- محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف . القاهرة: دار الجامعة الجديد للنشر ، 2003.
- 54- محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف ، المفاهيم الحديثة في الإدارة . ط: 3، عمان : مكتبة دار الشروق ، 1993.
- 55- محمد يسرى دعيس ، الاتصال والسلوك الإنساني . الإسكندرية : البيطاش سنتر للنشر والتوزيع ، 1999.
- 56- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .ط:3، عمان: دار وائل للنشر ، 2005.

- 57- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- 58- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد. عمان: دار صفاء، 2003.
- 59- مهدي حسين زويلف وعلي محمد عمر العضايلة ، إدارة المنظمة " نظريات وسلوك ". الأردن : دار مجدلاوي ، 1996.
- 60- مؤيد سعيد سالم ، تنظيمات المنظمات . ط: 1، الأردن : دار عالم للكتاب الحديث ، 2002.
- 61- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
- 62- ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية . الجزائر : دار المحمدية العامة .
- 63- ناصر العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997.
- 64- ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة . السعودية : معهد الإدارة العامة ، 1995.
- 65- النجار نبيل ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . القاهرة : الشركة العربية للنشر ، 1985.
- 66- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار. الأردن: دار وائل للنشر، 2003.
- 67- نعيمة واكد ، مبادئ في علم الاتصال . الجزائر ، طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع .
- 68- نور الدين تاويريريت، محاضرات مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم. مكتبة بيروت، 2009-2010.
- 69- نيجل كنج ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، ترجمة محمود حسن الحسيني ، الرياض: دار المريخ، 2004.

2. المعاجم والقواميس

- 70- أحمد زكي بدوي وكمال مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1984.
- 71- فردريك معتوق ، معجم العلوم الاجتماعية . لبنان : دار أكاديميا ، 1993.
- 72- ابن منظور، معجم لسان العرب. ط:2، بيروت: دار صادر، 1997، مادة(ع.و.ق).

3. المجلات والملتقيات

- 73- سلاطينة بلقاسم ، " العلاقات الإنسانية في المؤسسة ".مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد الخامس.
- 74- سلطاني محمد رشدي ، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة . أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 11 ، جامعة بسكرة ، 2012.
- 75- صابر عوض ، " تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين "، مجلة القادسية ، مجلد 10 ، 2008.
- 76- فايز جمعة النجار ونازم محمود الأحمد ملكاوي ، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد 2 ، 2010.

- 77- محمد بوهزة، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري . ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، الجزائر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2009.
- 78 - محمد حراخشة وصلاح الدين الهبي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. العدد 2، المجلد 33، 2006.
- 79- محمد محمود الذنبيات ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين . الأردن : مجلة الدراسات للعلوم الإدارية ، العدد 01 ، 1999.
- 80- منصور سعد ، الحاجات والحوافز في الفكر الإسلامي مع المقارنة بالفكر الإداري الوضعي ، مجلة الدراسات التجارية الإسلامية ، عدد، 1984.
- 81- نصيرة قويرش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.
- 82- هوارى معراج و خليل عبد الرزاق ، " الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري " ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ، العدد6، الجزائر ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2006.
- 83- هيجان عبد الرحمان أحمد ، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية . مجلة الإدارة العامة ، مجلد 39.

4. الرسائل الجامعية

- 84- حاتم علي حسن رضا ، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي " ، (رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2003) .

- 85- خالد بن حمدي الحميدي الحربي ، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين . (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003) .
- 86- سلطاني محمد رشدي ، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة . أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 11 ، جامعة بسكرة ، 2012 .
- 87- سليمان عز الدين ، "التنظيم غير الرسمي والإنتاجية" . (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة قسنطينة ، 2007) .
- 88- صابر عوض ، "تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين" ، مجلة القادسية ، مجلد 10 ، 2008 .
- 89- عبد الله بن محمد العواد ، "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة" ، (رسالة ماجستير ، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، قسم العلوم الإدارية ، 2005) .
- 90- عبد الله بن محمد العواد ، "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة" . (رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2005) .
- 91- علي خالد ، "أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال" . (رسالة ماجستير ، المركز الجامعي تبسة ، الجزائر ، 2007) .
- 92- حمد بن غالب العوفي ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" ، (رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005) .
- 93- محمد بوهزة، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري . (ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، الجزائر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2009) .

- 94- محمد محمود الذنبيات ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين . الأردن : مجلة الدراسات للعلوم الإدارية ، العدد 01 ، 1999.
- 95- منال عبد الحميد عبد المجيد ، " العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي " . (دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة ، البصرة ، 2010) .
- 96- منصور سعد ، الحاجات والحوافز في الفكر الإسلامي مع المقارنة بالفكر الإداري الوضعي ، مجلة الدراسات التجارية الإسلامية ، عدد، 1984.
- 97- نبراس محمد آل مراد ، " استخدام برامج بالألعاب الحركية والألعاب الاجتماعية المختلطة في تنمية التفاعل الاجتماعي ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل ، العراق ، 2004) .
- 98- نجاه يحيوي ، " معوقات التنمية الاجتماعية في المجتمع المحلي " ، (رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة ، 2002) .
- 99- نصيرة قويرش ، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات . الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.
- 100- نور الدين تاويريت ، " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ." (رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، 2006) .
- 101- هوارى معراج و خليل عبد الرزاق ، " الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري " ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ، العدد6، الجزائر ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2006.
- 102- هيجان عبد الرحمان أحمد ، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية . مجلة الإدارة العامة ، مجلد 39.

5. المراجع باللغة الأجنبية

103–Marie Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon ;
Alain Jolibert, Méthodologie de le recherche : réussir son mémoire
ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education France,
Paris, 200

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1- شكل رقم (01)	يوضح مكونات المنظمة.....	23.....
2- شكل رقم (02)	يوضح تفاعل الإنسان مع البيئة.....	45.....
3- شكل رقم (03)	يوضح طبيعة السلوك التنظيمي.....	46.....
4- شكل رقم (04)	يوضح العلاقة بين عناصر مكونات السلوك الإنساني.....	49.....
5- شكل رقم (05)	يوضح نظريات المنظمة الأساسية المكونة للمدخل الميكانيكي...50
6- شكل رقم (06)	يوضح هرم ماسلو للحاجات.....	55.....
7- شكل رقم (07)	يوضح أثر العلاقات الإنسانية في الأداء المنظمي.....	59.....
8- شكل رقم (08)	يمثل الدائرة النسبية لتوزيع المبحوثين وفق متغير الجنس	86.....
9- شكل رقم (09)	يمثل الدائرة النسبية لتوزيع المبحوثين وفق متغير السن.....	87.....
10- شكل رقم (10)	يمثل الدائرة النسبية لتوزيع المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي.....	88.....
11- شكل رقم (11)	يمثل الدائرة النسبية وفق متغير الأقدمية في العمل	89.....
12- شكل رقم (12)	يمثل الدائرة النسبية لتناسب التخصص مع منصب العمل في المنظمة.....	90.....

- 13- شكل رقم (13) يمثل الدائرة النسبية لتأثير تعدد المستويات الإدارية على عملية الاتصال والتفاعل.....91
- 14- شكل رقم (14) يمثل الدائرة النسبية لطبيعة العلاقة بين العامل ورب العمل....92
- 15- شكل رقم (15) يمثل الدائرة النسبية للأساليب التي يتبعها المدير في تسيير العمل.....93
- 16- شكل رقم (16) يمثل الدائرة النسبية للوسائل الاتصالية الأنجع في تحقيق أهداف الاتصال.....96
- 17- شكل رقم (17) يمثل الدائرة النسبية لتعاقد المنظمة مع باحثين أو مراكز بحثية..98
- 18- شكل رقم (18) يمثل الدائرة النسبية لتعامل المنظمة مع البحوث الجادة وذات أهمية 99.....
- 19- شكل رقم (19) يمثل الدائرة النسبية لاهتمام الإدارة لتلبية حاجات العاملين.....101
- 20- شكل رقم (20) يمثل الدائرة النسبية للنتائج التي تظهر نتيجة عدم إشباع حاجات الأفراد في المنظمة.....104
- 21- شكل رقم (21) يمثل الدائرة النسبية للأساليب التي تحقق الاستقرار النفسي للعامل وتشجعه على البحث.....105
- 22- شكل رقم (22) يمثل الدائرة النسبية لمظاهر اهتمام الإدارة بالظروف الاجتماعية للعامل.....108
- 23- شكل رقم (23) يمثل الدائرة النسبية لتأثير اللاتجانس الثقافي على أداء العامل في المنظمة.....112

24- شكل رقم(24) يمثل الدائرة النسبية لموقف الإدارة من اللاتجانس..... 113

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
------------	--------------	--------

1- جول يوضح الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع.....73

أ- الجداول البسيطة

2- جدول لتوزيع العينة حسب متغير الجنس 86

3 - جدول لتوزيع العينة حسب متغير السن 87

4- جدول لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي..... 88

5- جدول لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل 89

6- جدول يوضح تناسب التخصص مع منصب العمل في المنظمة..... 90

7- جدول يوضح تأثير تعدد المستويات الإدارية على عملية الاتصال والتفاعل..... 91

8- جدول يوضح طبيعة العلاقة بين العامل ورب العمل 92

9- جدول يوضح الأساليب التي يتبعها المدير في تسيير العمل..... 93

10- جدول يوضح مظاهر النزاع في المنظمة 94

11- جدول يوضح النظام الذي تتبناه المنظمة لقياس الأداء..... 95

12- جدول يوضح الوسائل الاتصالية الأنجع في تحقيق أهداف الاتصال 96

13- جدول يوضح الدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة للباحثين بالخارج..... 97

14- جدول يوضح المنظمة هل هي متعاقدة مع باحثين أو مراكز بحثية..... 98

- 15- جدول يوضح تعامل المنظمة مع البحوث الجادة وذات أهمية 99
- 16- جدول يوضح الأساليب التي تتبناها المنظمة لمعرفة دوافع العاملين..... 100
- 17- جدول يوضح اهتمام الإدارة لتلبية حاجات العاملين..... 101
- 18- جدول يوضح الحاجات المهمة التي تعمل الإدارة على إشباعها..... 102
- 19- جدول يوضح النتائج التي تظهر نتيجة عدم إشباع حاجات الأفراد في المنظمة.. 103
- 20- جدول يوضح بالأساليب التي تحقق الاستقرار النفسي للعامل وتشجعه على البحث..... 105
- 21- جدول يوضح الظروف الاجتماعية التي تؤثر على أداء العاملين..... 106
- 22- جدول يوضح مظاهر اهتمام الإدارة بالظروف الاجتماعية للعامل..... 107
- 23- جدول يوضح تأثير الفروق الفردية على العمل الجماعي والتفاعل داخل المنظمة..... 109
- 24- جدول يوضح تواجد تناسق الأفكار بينك وبين زملاء العمل..... 110
- 25- جدول يوضح تأثير اللاتجانس الثقافي على أداء العامل في المنظمة..... 111
- 26- جدول يوضح موقف الإدارة من اللاتجانس..... 113
- 27- جدول يوضح الازدواجية اللغوية في مجال العمل..... 114

ب- الجداول المركبة

- 28- جدول يتعلق بدور عامل الجنس في درجة تأثير الفروق الفردية على العمل الجماعي والتفاعل داخل المنظمة..... 115
- 29- جدول يتعلق بدور عامل الأقدمية في درجة تأثير الفروق الفردية على العمل الجماعي والتفاعل داخل المنظمة..... 117-118
- 30- جدول يتعلق بتناسب منصب العمل مع التخصص وعلاقته بالمؤهل العلمي.... 119

31- جدول يتعلق بتأثير الظروف الاجتماعية على الأداء بحسب الجنس.....120

32- جدول يبين الحاجات المهمة التي يجب أن تعمل الإدارة على إشباعها بالأهمية

بحسب السن.....121

33- جدول يبين طبيعة العلاقة بين الباحث ورب العمل بحسب الأقدمية في

العمل.....123

34- جدول يتعلق بوجود تناسق في الأفكار بين زملاء العمل بحسب المؤهل

العلمي.....124

الفهارس

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
---------	--------

تقدير و عرفان

مقدمة.....أ-ب-ج

الفصل الأول: موضوع الدراسة ومنهجيتها

أولا :موضوع الدراسة

- 1 - إشكالية الدراسة 7-8
- 2 - أسباب اختيار الموضوع 9
- 3 - أهمية الدراسة 10
- 4- أهداف الدراسة 10
- 5- تحديد المفاهيم 11-24
- 6- الدراسات السابقة 25-29

ثانيا: منهجية الدراسة

- 7- منهج الدراسة 30-31
- 8- مجالات الدراسة 31-33

9- أدوات جمع البيانات 36-34

10- مجتمع الدراسة وعينتها 39-37

الفصل الثاني: الفرد والسلوك الإنساني في المنظمة

تمهيد

أولاً: أهمية الفرد في المنظمة..... 44-42

ثانياً: السلوك الإنساني وإدارة المنظمة..... 55-45

ثالثاً: العلاقات الإنسانية وأثرها على العاملين..... 59-56

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: معوقات الاتصال والإبداع في المنظمة

تمهيد

أولاً : معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين

1- معوقات نفسية..... 64-63

2- معوقات تنظيمية..... 66-65

3- معوقات اجتماعية و ثقافية 67-66

ثانياً : مستويات الإبداع في المنظمة والمناخ التنظيمي

1-مستويات الإبداع في المنظمة 69-68

2- مقومات العملية الإبداعية 73-70

- 3- الثقافة التنظيمية والإبداع 77-74
- 4- المناخ التنظيمي والإبداع 79-77
- 5- معوقات الإبداع 82-80

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

- أولاً: تفرغ البيانات وتحليلها 86
- 1- الجداول البسيطة وتحليلها 114-86
- 2- الجداول المركبة وتحليلها 125-115
- ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية 129-126

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات