



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

فرع: علم النفس



تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإبداع الإداري
لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية
ببرج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د - بوراس آسيا

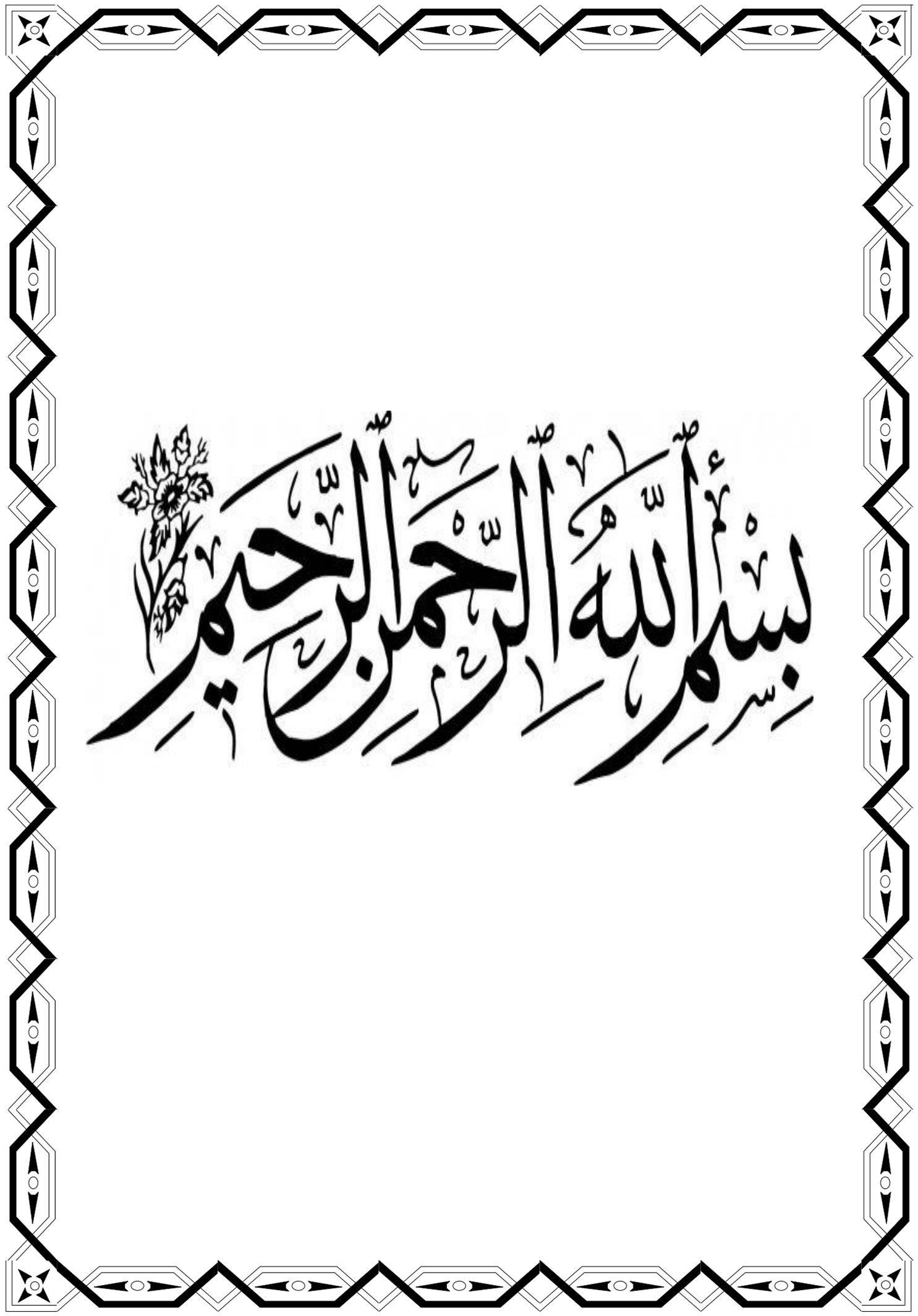
إعداد الطالبة:

➤ جغيمة مروة

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة
الدكتور لفقير علي	جامعة محمد البشير الإبراهيمي	رئيسا
الدكتور نقبيل توفيق	جامعة محمد البشير الإبراهيمي	مناقشا
الدكتورة بوراس آسيا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي	مشرفا

الموسم الجامعي: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

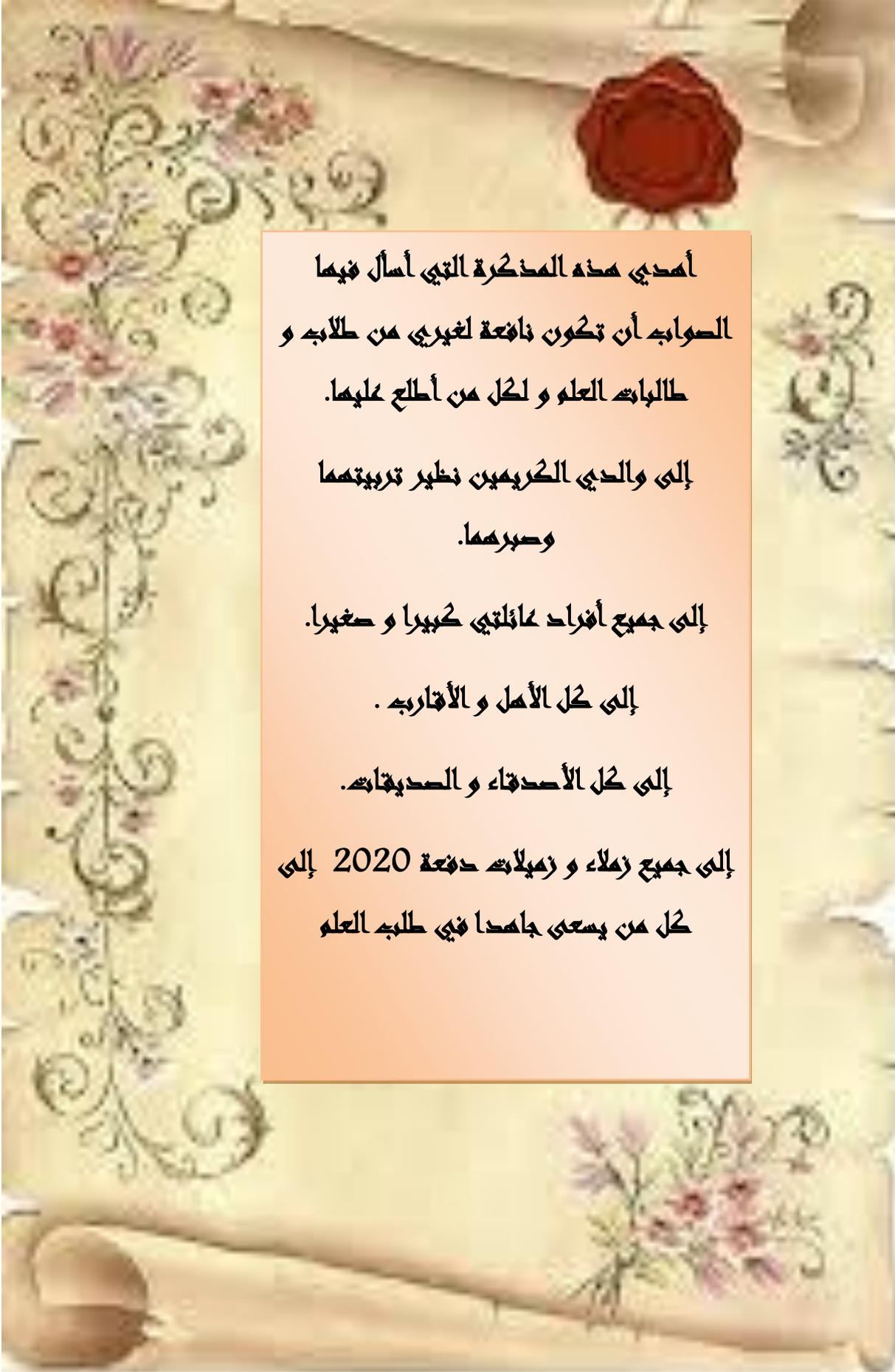


"قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25)
وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (26) وَاحْلُلْ عُقْدَةً
مِنْ لِسَانِي (27) يَفْقَهُوا قَوْلِي
(28)"

صدق الله العظيم

شكرتكم

قال رسول الله عليه الصلاة و السلام : من اصطنع إليكم
معروفاً فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فأدعوه له حتى
تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الشاكر يحبب الشاكرين.
و عليه لا يسعني إلا أن أرفع يدي متضرعاً بالدعاء و الشكر
لله سبحانه و تعالى؛ أن وفقني لإتمام هذه المذكرة.
أتقدم بخالص الشكر و التقدير للأستاذة المشرفة الدكتور
"بوراس آسيا علي نائحا وملاحظاتهما القيمة.
كما أتقدم بالشكر لموظفي مديرية الخدمات الجامعية
خاصة مسؤول مصلحة الموارد البشرية
الذين لم يخلوا عليا بأية معلومة.
والحمد لله الذي أمانني علي إتمام هذا العمل المتواضع



أهدي هذه المذكرة التي أسأل فيها
الصواب أن تكون نافعة لغيري من طلاب و
طالبات العلم و لكل من أطلع عليها.
إلى والدي الكريمين نظير تربيتهما
وصبرهما.
إلى جميع أفراد عائلتي كبيرا و صغيرا.
إلى كل الأهل و الأقارب .
إلى كل الأصدقاء و الصديقات.
إلى جميع زملاء و زميلات دفعة 2020 إلى
كل من يسعى جاهدا في طلب العلم

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ومن أجل معالجة هذه المشكلة والتحكم فيها ميدانيا تم اختيار مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج مكانا لإجراء الدراسة الميدانية وعليه تحدد التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج؟
وقد كانت الفرضية الرئيسية للدراسة كالتالي:
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.

وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، معتمدة على الاستبيان كأداة للدراسة، وقد تم توزيعه على عينة مكونة من 86 موظف إداري من مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج، وللتحقق من فرضيات الدراسة تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها منها: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، اختبار "ت"، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي:

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية ما بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى مديرية الخدمات الجامعية.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية ما بين كل من بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة التنظيمية، الاتصال التنظيمي) والإبداع الإداري لدى مديرية الخدمات الجامعية.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية ما بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري لدى مديرية الخدمات الجامعية
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج رجع لمتغيري التخصص والسن.

Study summary:

This study aimed to identify the human relations and their relationship to administrative creativity, and in order to address this problem and control it in the field, the University Services Directorate in Bordj Bou Areridj was chosen as a place to conduct the field study, and accordingly it defines the following main question:

- Is there a statistically significant correlation between human relations and administrative creativity among the employees of the University Services Directorate in Bordj Bou Areridj?

The main hypothesis of the study was as follows:

- There is no statistically significant correlation between human relations and administrative creativity among the staff of the University Services Directorate in Bordj Bou Areridj.

In this study the researcher used the descriptive approach, relying on the questionnaire as a tool for the study, and it was distributed to a sample of 86 administrative employees from the University Services Directorate in Bordj Bou Areridj, and to verify the hypotheses of the study, appropriate statistical methods were used to analyze and interpret the results, including: arithmetic averages and percentages And standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, "T-test", and the study reached a number of results:

- The presence of a moderate positive correlation with statistical significance between human relations and administrative creativity at the University Services Directorate.
- The presence of a moderate positive correlation relationship with statistical significance between (participation in decision-making, organizational leadership, organizational communication) and administrative creativity at the University Services Directorate.
- There is a weak positive correlation with statistical significance between moral incentives and administrative creativity at the University Services Directorate
- There are no statistically significant differences in administrative creativity among the employees of the University Services Directorate in Bordj Bou Areridj, due to the variables of specialization and age.

الفارس

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ، ب	مقدمة
الفصل الأول: الفصل التمهيدي للدراسة	
04	1- إشكالية الدراسة
06	2- فرضيات الدراسة
07	3- أهداف الدراسة
07	4- أهمية الدراسة
08	5- أسباب اختيار موضوع الدراسة
08	6- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة
09	7- الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية	
25	تمهيد
26	أولاً: ماهية العلاقات الإنسانية
26	1- تعريف العلاقات الإنسانية.
27	2- الفرق بين العلاقات الإنسانية والمصطلحات المشابهة لها.
28	3- أسباب ظهور العلاقات الإنسانية.
29	4- أهمية العلاقات الإنسانية.
30	5- أهداف العلاقات الإنسانية.

30	6- أسس العلاقات الإنسانية
34	ثانيا: العوامل المعززة للعلاقات الإنسانية.
33	1- المشاركة في اتخاذ القرارات.
36	2- القيادة التنظيمية.
40	3- الاتصال التنظيمي.
49	4- الحوافز المعنوية.
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإبداع الإداري	
59	تمهيد
60	1- مفهوم الإبداع الإداري.
61	2- خصائص الإبداع الإداري.
62	3- أهمية الإبداع الإداري.
64	4- عناصر الإبداع الإداري.
64	5- مستويات الإبداع الإداري.
65	6- ملامح الشخصية والمنظمة المبدعة.
67	7- مراحل الإبداع الإداري.
68	8- مبادئ الإبداع الإداري.
68	9- أساليب الإبداع الإداري
71	10- معوقات الإبداع الإداري
72	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الفصل المنهجي للدراسة	
74	تمهيد
75	1- الدراسة الاستطلاعية
75	1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية
75	1-2- حدود الدراسة الاستطلاعية

75	1-3- أداة الدراسة الاستطلاعية
75	1-4- نتائج الدراسة الاستطلاعية
82	2- الدراسة الأساسية
82	2-1- حدود الدراسة الأساسية
85	2-2- عينة الدراسة الأساسية وكيفية اختيارها
86	2-3- منهج الدراسة الأساسية
86	2-4- أداة جمع البيانات
87	2-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة
87	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
89	تمهيد
90	2- عرض وتحليل البيانات
96	3- تفسير نتائج الدراسة و مناقشتها
100	4- استنتاج عام
101	5- التوصيات.
102	خلاصة الفصل
103	خاتمة
104	قائمة المراجع
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
76	يوضح تصحيح المحكمين وصدق البنود	01
79	يوضح صدق الاتساق الداخلي للبنود المتعلقة بمتغير العلاقات الإنسانية	02
80	يوضح صدق الاتساق الداخلي للبنود المتعلقة بمتغير الإبداع الإداري	03
81	يوضح الصدق البنائي لأبعاد متغير العلاقات الإنسانية	04
81	يوضح قيم معامل الفا كرونباخ لأداة الدراسة	05
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص	06
85	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	07
86	يوضح درجات تصحيح أداة الدراسة.	08
90	يوضح نتائج الارتباط بين متغير العلاقات الإنسانية و متغير الإبداع الإداري.	09
91	يوضح نتائج الارتباط بين متغير المشاركة في اتخاذ القرارات و متغير الإبداع الإداري.	10
92	يوضح نتائج الارتباط بين متغير القيادة التنظيمية و متغير الإبداع الإداري	11
93	يوضح نتائج الارتباط بين متغير الاتصال التنظيمي و متغير الإبداع الإداري	12
94	يوضح نتائج الارتباط بين متغير الحوافز المعنوية و متغير الإبداع الإداري	13
95	يوضح نتائج اختبار (t test) لدلالة الفروق في الإبداع الإداري حسب متغير التخصص	14
96	يوضح نتائج اختبار (t test) لدلالة الفروق في الإبداع الإداري حسب متغير السن	15

قائمة الملاحق:

رقم	عنوان الملحق
01	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.
02	يوضح الاستبيان قبل التحكيم.
03	يوضح الاستبيان في شكله النهائي.
04	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين.
05	جدول يوضح البنود المعدلة في استبيان الدراسة بعد التحكيم:
06	يوضح مخرجات الـ spss

مقدمه

في ظل التحديات الراهنة والناجمة عن التغيرات والتطورات المتسارعة في مختلف الميادين، أصبح على المؤسسات بشتى أنواعها السعي إلى تحقيق التميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، خاصة وأنها الأداة الأساسية التي تعتمدها الدولة في تنفيذ سياساتها وخططها التنموية. إذ نجد أن معظم المؤسسات تطمح إلى بلوغ أعلى مستويات من الإبداع، ولهذا السبب تركز جهودها حول تحسين أداء عنصرها البشري وبشكل مستمر، من خلال البحث في مختلف الطرق الكفيلة بتعزيز ولائه لها ودفعه إلى تسخير كل ما يملكه من طاقة في سبيل تحقيق أهدافها. ولما كان المورد البشري العمود الأساسي لتحقيق الثروة والقيمة لأي مؤسسة، وجب على هذه الأخيرة العمل جاهدة لتحقيق الميزة في هذا المورد دون الموارد الأخرى لما يملكه من قدرات فكرية ومهارات وما يتمتع به من رغبة كامنة في العمل التي يمكن استغلالها من خلال إحاطته بأحسن الظروف وتهيئة المناخ المناسب الذي يفي بسد احتياجاته في مكان عمله ويساهم في تحفيزه وزيادة دافعيته على العمل بكفاءة وفعالية أكبر.

ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين إلى مدى الحاجة إلى التسيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها حيث يعتبر الإبداع جوهر عملية التطوير الفعال من أجل مواكبة كافة المستجدات والنهوض بمستوى المنظمات، وعلى هذا الأساس تحاول هذه الدراسة إبراز العلاقة بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري ولهذا قسمت إلى جانبين وخمسة فصول وقد احتوى كل منها على ما يلي:

• **الجانب الأول:** وتعلق بالإطار النظري للدراسة واحتوى على 3 فصول:

الفصل الأول: خصص هذا الفصل للتعريف بموضوع الدراسة حيث تم فيه عرض إشكالية الدراسة والتساؤل الرئيسي و الفرعية، والفرضية الرئيسية الفرعية وأهداف الدراسة، وأهميتها، أسباب اختيار موضوع الدراسة، وتحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة إجرائياً، بالإضافة إلى عرض دراسات سابقة والتعقيب عنها.

الفصل الثاني: في هذا الفصل تناولنا متغير العلاقات الإنسانية الذي تطرقنا فيه إلى ماهيته من مفهومه وأهمية العلاقات الإنسانية وأهدافها وبعض أسسها، منتقلين إلى أهم العوامل المعززة لها والمتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات، وغيرها من العناصر.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى الإبداع الإداري، حيث تناولنا مفهومه، خصائصه، أهميته، عناصره، مستوياته، بالإضافة إلى ملامح الشخصية والمنظمة المبدعة والمراحل التي يمر بها وأهم مبادئه وغيرها.

- **الجانب الثاني:** ويشتمل على الإطار الميداني للدراسة واحتوى على فصلين:

الفصل الرابع: تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة من حدود للدراسة، العينة، المنهج المستخدم، أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية في ضوء الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية.

الفصل الخامس: من خلال هذا الفصل تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج، وذلك من خلال التأكد من مدى تحقق فرضيات الدراسة بمعالجة البيانات بالطرق والأساليب الإحصائية المناسبة ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة للخروج بنتائج نهائية للدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الفصل التمهيدي للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- الفرضيات.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أسباب اختيار الموضوع.
- 6- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة.
- 7- الدراسات السابق

خلاصة الفصل

1- إشكالية الدراسة:

تسعى المؤسسات اليوم على اختلاف انتماءاتها إلى النجاح أو الوصول إلى سياسة أو نشاط من شأنه تحقيق حاجات الزبائن وفي ظل المنافسة الشديدة التي أصبحت تشهدها المؤسسات خاصة الناشطة منها في قطاع الخدمات حيث تسعى بشتى الوسائل إلى جذب الجماهير إليها وكسب رضاهم وإشباع رغباتهم وتوطيد العلاقات بينها وبينهم للتفوق على منافسيها ومن بين هذه المؤسسات نجد مديرية الخدمات الجامعية.

وتعد مديرية الخدمات الجامعية مؤسسة غاية في الأهمية ضمن أهم قطاع ألا وهو وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والذي تتبع أهميته في تقديم خدمات اجتماعية للطلبة من رعاية صحية وإيواء ونقل وتتكون هذه المديرية من مجموعة من العناصر التي تساعدها على النجاح وتتمثل في إدارة المؤسسة التي لها حق إصدار القرارات التي تحقق أهداف المديرية والسياسات العامة لتكون دليل في أداء الأعمال، والنظم الإدارية والمالية التي يتحدد في ضوءها الأجور والمكافآت وهيكل المديرية الذي ينظم الأنشطة والعمليات، بالإضافة إلى الأفراد الذين يشكلون حجر الأساس في المديرية ويقومون بأداء المهام لتحقيق الأهداف، وفي الأخير المعدات والأجهزة والمعرفة الفنية التي يستخدمها الموظفون وتساعدهم في أداء المهام، وبالرغم من أهمية هذه العناصر إلا أنه يبقى العنصر البشري من أهم ركائز المديرية، فمهما امتلكت من رأس مال ومعدات وآلات تبقى الموارد البشرية تحتل المرتبة الأولى وبدونها لا يمكن أن تستمر المديرية في التفوق والتطور لأنها العقل المدبر والمخطط لسير الأعمال وعليه فهي الموجه لجميع العناصر المكونة لها.

ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها المورد البشري في تطوير العمل وزيادة الفعالية في المؤسسات واستمرارها يجب الاهتمام به وتطويره وتنميته في شتى الجوانب من استقطاب واختيار وأجور ومنح ولم تعد تتحصر أساليب التنمية في هذه الجوانب فقط بل تعدت إلى جانب آخر يلعب دورا كبيرا وهو الجانب الإنساني، بمعنى مراعاة العلاقات الإنسانية أو توفير جو عمل اجتماعي إنساني تسوده علاقات تضامنية وتعاونية يتخللها الاحترام المتبادل وحسن المعاملة، ومن المكونات الأساسية للعلاقات الإنسانية والتي تؤثر على سلوك الأفراد نجد مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ونمط القيادة، ونوع الاتصال، والتحفيزات المعنوية، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من إحساس العامل بانتمائه إلى المؤسسة التي يعمل بها وولاءه لها، ثم نمط القيادة والإشراف الذي يؤثر في السلوك الإنساني حيث يقوم بتوجيه العمال نحو هدف مشترك كي يضمن طاعتهم وثقتهم فبدونه لا تتمكن الجماعة من تحديد

اتجاه سلوكها كما أن هذا لا يتم إلا عن طريق توفير نظام اتصالات فعال يضمن نقل المعلومات بين مختلف المسؤوليات التنظيمية ليحقق التكامل والانسجام بين العمال بالإضافة إلى الحوافز المعنوية التي تثير دوافع العاملين وتحرك قدرتهم لزيادة أدائهم عن طريق تشجيعهم ومدحهم فهذا يعمل على ملء نفوسهم بالطمأنينة من ثم ضمان تفانيهم في العمل، وكل هذه المكونات تهتم بتطوير وتنمية الموارد البشرية وتزويد من مهاراتهم ودفعهم للأداء المتميز والبحث عن طرق إدارية إبداعية .

وعندما نتحدث عن الإبداع فإننا نتحدث عن جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين خاصة في الجانب الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، وإن أغلبية المنظمات تسعى للوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء الإداري المبدع، لذا أصبح الاهتمام بالجانب الإبداعي داخل المنظمات مهما وضروريا لنجاح واستمرارية المنظمة لأن المنظمة التي لا تبدع سوف تواجه مصيرا يسوده التخلف والزوال فهو يعتبر من أهم مرتكزات التنظيم لأنه يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها وتحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة، كما يعمل على تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير البسيط الروتيني وإنتاج عدد من الأفكار في أقل وقت وجهد ممكن. غير أنه من الملاحظ في بعض المنظمات وجود الروتين عند أداء العاملين لأعمالهم وبالتالي لا يظهر منهم إبداع وتميز يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل.

ومن هنا أصبح لزاما على المنظمات أن تهتم بالعلاقات الإنسانية والموارد البشرية كمحور رئيسي للمنظمة وتنمية روح الإبداع لديهم وإتاحة الفرصة لهم للارتقاء بالمنظمات إلى مستويات أداء أفضل تتيح لها البقاء والصمود في ظل التطورات الحاصلة في العالم.

مما سبق يمكن أن نتوقع العلاقة التكاملية بين الإبداع والإداري العلاقات الإنسانية، وهذه الأخيرة التي قد ترفع من قدرات الموظفين وتحسن مهاراتهم الأدائية، مما يعود بالإيجاب على المنظمة. ولذلك فإن مشكلة دراستنا تتضح في محاولة معرفة العلاقة الارتباطية بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج وقد تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل العام التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج؟

ولقد انبثق عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- 1- هل توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج؟
- 5- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج ترجع لمتغير التخصص الأكاديمي.
- 6- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج ترجع لمتغير السن.

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى إدارة موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.

الفرضيات الفرعية:

- 1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.
- 2- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.
- 3- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.
- 4- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.

5- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج ترجع لمتغير التخصص.

6- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج ترجع لمتغير السن.

3- أهداف الدراسة:

يسهم تحديد أهداف أي دراسة في كونها تساعد الباحث في رسم المسار المنهجي بغية الوصول إلى غايات محددة، والتي أقيمت من أجلها الدراسة حيث تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

1- التحقق من وجود علاقة بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.

2- التحقق من وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج

3- التحقق من وجود علاقة بين القيادة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.

4- التحقق من وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج

5- التحقق من وجود علاقة بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.

6- التحقق من ما إذا كانت هناك فروق في الإبداع الإداري ترجع للمتغيرات الشخصية (التخصص، السن) لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.

7 - كما تهدف الدراسة إلى تقديم اقتراحات وتوصيات في ضوء النتائج المتوصل إليها.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة التي نحن بصدد البحث فيها فيما يلي:

1- إبراز مدى وجود علاقة بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري داخل مديرية الخدمات الجامعية.

2- أهمية المتغيرين ومحاولة معرفة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإبداع الإداري داخل المنظمة.

- 3- تعتبر هذه الدراسة أداة للمديرية للاستفادة منها من خلال ما تحتويه من اقتراحات وأفكار جديدة التي قد تفيد في رفع مستوى أداء الموظفين.
- 4- محاولة لفت انتباه المعنيين ومدراء المؤسسات إلى أن الجانب الإبداعي داخل المنظمات مهما وضروريا لنجاح وبقاء المنظمة.
- 5- بناء أداة موضوعية لقياس العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري تتحقق فيها الخصائص السيكومترية من صدق وثبات، وتناسب عينة الدراسة وتفيد الباحثين مستقبلا.
- 6- نأمل أن تضيف هذه الدراسة إضافة معرفية إلى البحوث النفسية المتعلقة بدراسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وهو الأمر الذي قد يسهم في قيام عدد من الباحثين مستقبلا بدراسات حول هذا الموضوع.

5- أسباب اختيار الموضوع:

يمكن إيجاز أهم أسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- 1 -مواعمة الموضوع مع التخصص المدروس.
- 2 - محاولة حصر أبعاد متغير العلاقات الإنسانية ومعرفة علاقتها بالإبداع الإداري.
- 3- إشباع فضول شخصي حول الموضوع وكذلك إثراء المعرفة الشخصية حول هذا الموضوع الذي تتبع أهميته من المورد البشري.
- 4- فتح آفاق مستقبلية لمن أراد مواصلة البحث في هذا الموضوع.

6- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

- 6-1- العلاقات الإنسانية:هي مجموعة علاقات سائدة في مديرية الخدمات الجامعية بين المدير والموظفين الإداريين من احترام متبادل وثقة وتعاون وخاصة تفهم مدير المديرية لمشاعر الموظفين وتحسس مشاكلهم والعمل على حلها مما يحقق الاستقرار لهم وللمديرية.
- 6-2- المشاركة في اتخاذ القرارات:هي مشاركة مدير مديرية الخدمات الجامعية ورؤساء الأقسام (قسم المراقبة والتنسيق، قسم الميزانية و الصفقات العمومية، قسم الموارد البشرية، قسم المنح)الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية والمساهمة بأفكارهم في حل المشكلات التي تواجه المديرية.
- 6-3- القيادة التنظيمية:هي مجموعة الأوامر والقوانين التي يصدرها مدير الخدمات الجامعية لتوجيه وترشيد سلوك الموظفين داخل المديرية.

6-4- الاتصال التنظيمي: هي وظيفة إدارية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المدير والموظفين في المديرية لحل المشكلات والتعبير عن آرائهم عن طريق المراسلات الكتابية وتتمثل في الأوامر من المدير والشكاوي من الموظفين مثلاً.

6-5- الحوافز المعنوية: هي إثارة الموظف عن طريق الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات وشهادات وعبارات الشكر والتقدير التي تقدمها المديرية له.

6-6- الإبداع الإداري: ونقصد به الأفكار الجديدة التي يبتكرها موظفي مديرية الخدمات الجامعية والتي من شأنها حل المشاكل الإدارية وتحسين الأداء الكلي للمديرية.

6-7- موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية: هم فئة من الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية تتمثل مهامهم في التحسين الدائم لظروف الحياة المادية والمعنوية للطالب من إيواء، نقل، منحة، وقاية صحية والإطعام، ويعملون بنظام الدوام الواحد الفترة الصباحية من 8:00 إلى 11:30 صباحاً والفترة المسائية من 13:00 إلى 15:30 مساءً.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

قام عطابي عصام بإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية" - دراسة ميدانية- بمديرية الحماية المدنية لولاية لمسيلا سنة 2015.

تساؤلات الدراسة:

- هل هناك علاقة بين طبيعة العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية؟
- ما واقع العلاقات الإنسانية في الحماية المدنية من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية؟
- هل توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية بين طبيعة العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.
- واقع العلاقات الإنسانية جيد في الحماية المدنية من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية.

- مستوى الأداء الوظيفي جيد لأعوان الحماية المدنية.
- توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي لداعوان الحماية المدنية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وأهميتها داخل قطاع الحماية المدنية.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.
- الكشف عن العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.
- توسيع النظرة لموضوع الأداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية.
- تسليط الضوء على الأنماط والهياكل الإدارية.

منهجية الدراسة:

- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 300 عون واشتملت العينة على 73 عون من اعوان الحماية المدنية تم اختيارهم بطريقة عشوائية.
- المنهج المتبع: استخدم المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات جمع البيانات: استعمل الباحث لجمع البيانات
 - الملاحظة: استخدمها أثناء الزيارات المتعددة لجمع البيانات حول طبيعة علاقة العمال ببعض البعض وطبيعة علاقاتهم مع رؤسائهم وطريقة تعاملهم.
 - الوثائق والسجلات: بيانات حول تاريخ تأسيس المنظمة وبيانات حول الهيكل التنظيمي والعمال وتعدادهم وتوزيعهم على مختلف الوظائف.
 - الاستبيان: وقسم إلى قسمين:
 - القسم الأول: احتوى على البيانات الشخصية لعينة الدراسة من الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والأقدمية والرتبة.
 - والقسم الثاني قسم إلى جزئين:
 - المحور الأول: للعلاقات الإنسانية ويحتوي على 21 بند تهدف إلى معرفة واقع العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية.
 - المحور الثاني: الأداء الوظيفي ويحتوي على 15 بند تهدف إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.

- الأساليب الإحصائية: اعتمدت الدراسة على حزمة برامج التطبيقات الإحصائية الجاهزة spss لتفريغ البيانات وتحليلها، واستعملت الأساليب الإحصائية التالية: التحليل الكمي (مقاييس النزعة المركزية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- واقع العلاقات الإنسانية جيد من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية.
- مستوى الأداء الوظيفي جيد لأعوان الحماية المدنية.
- توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

الدراسة الثانية:

قام محمد العيفة بإعداد مقال بعنوان " أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة، سنة 2015.

تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق وما مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين به؟
- ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات؟
- ما مدى تأثير التنظيم غير الرسمي على أداء العاملين في المركب المنجمي للفوسفات؟

فرضية الدراسة:

- يعد مستوى العلاقات الإنسانية كما هو موجود بين العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق مرتفع.
- للعلاقات الإنسانية تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات
- يعد مستوى الأداء الوظيفي كما هو في المركب مرتفعا.
- يوجد أثر للتنظيمات غير الرسمية على أداء العاملين في المركب المنجمي للفوسفات.

أهداف الدراسة:

- إبراز أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وبالتحديد في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.
- معرفة مستوى الأداء الوظيفي بالمركب.
- معرفة مدى تأثير التنظيمات غير الرسمية على الأداء الوظيفي.

منهجية الدراسة:

- المنهج المتبع: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.
- مجتمع وعينة الدراسة: اشتملت العينة على عينة عشوائية مكونة من 100 عامل، أخذت من مجتمع البحث الذي يضم 1141 عامل.
- أدوات جمع البيانات: استعمل الباحث في هذه الدراسة لجمع المعلومات والوصول إلى النتائج.
 - الاستبيان: وقسم إلى قسمين:
- القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، والخبرة والمؤهل العلمي... الخ،
- القسم الثاني تناول أربعة محاور مقسمة كما يلي:
 - المحور الأول : العبارات الخاصة بقياس واقع العلاقات الإنسانية لموظفي المركب المنجمي للفوسفات، وضم 20 بند.
 - المحور الثاني : العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي وضم 20 عبارة.
 - المحور الثالث : العبارات الخاصة بقياس أثر العلاقات الإنسانية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي، وضم 20 عبارة.
 - المحور الرابع : العبارات الخاصة بقياس أثر التنظيمات غير الرسمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمركب، وضم عشرة (10) عبارات.
- المقابلة: استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في المنظمة والعاملين، وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.
- الأساليب الإحصائية: استعملت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، حساب قيمة مربع كاي، استخدام t-test، استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك بالاعتماد على مخرجات SPSS.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للعلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، لكن ضعيف وهذا يبين أن المناخ التنظيمي الذي يساعد على تنمية الأداء غير متوفر.

- نصف عمال المركب متعاقدون أي أنهم غير مستقرين وهذا يؤثر على علاقاتهم مع بقية زملائهم.

الدراسة الثالثة:

قامت لكحالي حليلة بإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان " العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية - لعمال مديرية الضرائب بالمسيلة سنة 2018.

تساؤلات الدراسة:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب.
- توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب.
- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب.
- توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب.

أهداف الدراسة:

- التعرف العلاقة الموجودة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب.
- التعرف العلاقة الموجودة بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب.
- التعرف العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب.

منهجية الدراسة:

- مجتمع وعينة الدراسة: يبلغ المجتمع الكلي 411 موظف وتم اختيار عينة عشوائية متكونة من 30 موظف
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات جمع البيانات: لجمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان مقسم إلى محورين:

○ المحور الأول: العلاقات الإنسانية تكون من 29 بند موزع على 3 أبعاد (المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة التنظيمية، الاتصال التنظيمي).

○ المحور الثاني: الأداء الوظيفي واحتوى على 18 بند.

● الأساليب الإحصائية: ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، معامل الارتباط بيرسون.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

● لا توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب.
● توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب.

● لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب.

● لا توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب.

الدراسة الرابعة:

قام مؤيد الساعدي بإعداد مقال بعنوان "دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية-في معمل اسمنت الكوفة سنة 2013.

تساؤلات الدراسة:

● هل توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لموظفي معمل اسمنت الكوفة؟

● هل تؤثر استراتيجيات الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

● لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الإبداع الإداري بشكل عام والأداء الوظيفي لموظفي معمل الاسمنت بالكوفة.

● لا يوجد تأثير دال إحصائياً لاستراتيجيات الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

● تحديد أهم المعوقات المادية والشخصية التي تعوق ممارسة عملية الإبداع الإداري وتمنع تحقيقه من وجهة نظر مديري وموظفي معمل الاسمنت.

● التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري ومستوى الإبداع لدى موظفي معمل الاسمنت والتعرف على مدى استعمال الإدارة الأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه.

- تشخيص الأساليب الإدارية المطبقة من قبل الإدارة لتحقيق مفهوم الإبداع وتعزيزه.
- معرفة واقع الأداء الوظيفي للعاملين في معمل اسمنت الكوفة.

منهجية الدراسة:

- المنهج المتبع: المنهج الوصفي والتجريبي.
- مجتمع وعينة الدراسة: يحتوى المجتمع الكلي على 375 وتم اختيار 91 عامل بطريقة عشوائية لتطبيق عليهم الدراسة.
- أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث الاستمارة في جمعه للبيانات حيث تكونت من 34 بند مقسمة على متغيرات الدراسة:
 - استراتيجيات الإبداع الإداري: 22 بند.
 - الأداء الوظيفي: 12 بند.
- الأساليب الإحصائية: الوسيط، المدى، معامل ارتباط الرتب ل Kendall، الانحدار الخطي البسيط، معامل الاختلاف.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الإدارة لا تشجع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل.
- الإدارة أيضا لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء.
- بالرغم من كون الموارد المخصصة للبحث والتطوير عالية إلا أن إدارة الموارد في معمل الاسمنت لا تدعم أو تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي.
- لا تسهم الأنظمة والقواعد المعتمدة في المعمل علة إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

الدراسة الخامسة:

قام عنان الجعبري بانجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية"، دراسة ميدانية على شركة كهرباء خليل ، سنة 2009.

تساؤلات الدراسة:

- ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية؟
- ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء خليل؟
- ما مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه؟

- ما هو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل؟
- ما هي علاقة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة الخليل؟
- ما مدى وجود علاقة بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية، (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل، المؤهل، نوع الوظيفة) وبين مستوى الإبداع الإداري؟
- ما مدى وجود علاقة بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية، (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل، المؤهل، نوع الوظيفة) وبين مستوى الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

- يسهم الإبداع الإداري الموجود في شركة كهرباء الخلي في رفع مستوى الأداء الوظيفي إلى حد كبير.
- يعتبر مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل مرتفعاً.
- يعتبر مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل مرتفعاً.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدلالة 0.05 بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل، المؤهل، نوع الوظيفة) وبين مستوى الإبداع الإداري.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدلالة 0.05 بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل، المؤهل، نوع الوظيفة) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

- معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل.
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل.
- التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في شركة كهرباء الخليل.
- التعرف على مدى وجود علاقة بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل، المؤهل، نوع الوظيفة) وبين مستوى الإبداع الإداري.
- التعرف على مدى وجود علاقة بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل، المؤهل، نوع الوظيفة) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

منهجية الدراسة:

- مجتمع وعينة الدراسة: اشتملت العينة على 40 عاملاً أخذت من مجتمع الدراسة المقدر بـ70 عاملاً.
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.
 - أدوات جمع البيانات: الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات وقسم إلى قسمين:
 - القسم الأول : احتوى على البيانات الشخصية لعينة الدراسة من المسمى الوظيفي والسن والمستوى التعليمي والأقدمية ونوع الوظيفة .
 - والقسم الثاني قسم إلى جزئين:
 - المحور الأول : للإبداع الإداري ويحتوي على 25 بند تهدف إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري.
 - المحور الثاني: الأداء الوظيفي ويحتوي على 14 بند تهدف إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي .
- الأساليب الإحصائية: استعملت مجموعة من الأساليب الإحصائية هي: معامل الارتباط بأسلوب التجزئة النصفية لتحليل معامل الثبات والاتساق الداخلي، والمتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، تحليل التباين الأحادي (Anova) واختبار (Icd) البعدي بالإضافة إلى اختبار (t).

نتائج الدراسة: توصلنا للدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل مرتفعاً.
- يعتبر مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل مرتفعاً.
- دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي متدني وبدرجة قليلة.

الدراسة السادسة:

قام شيخاوي صلاح الدين بانجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي -دراسة ميدانية- على عينة من رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة لمسيلة " سنة 2015.

تساؤلات الدراسة:

- ما طبيعة العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين؟
- ما مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في النسق القيمي وفقاً لمتغيرات ديمغرافية (السن، التخصص)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في الإبداع الإداري وفقا لمتغيرات ديمغرافية (السن، التخصص)؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة موجبة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين.
- مستوى الإبداع الإداري يكون متوسط لدى عينة الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في النسق القيمي وفقا لمتغيرات ديمغرافية (السن، التخصص).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في الإبداع الإداري وفقا لمتغيرات ديمغرافية (السن، التخصص).

أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين.
- الكشف عن النسق القيمي الذي يتم من خلاله تحقيق مستوى الإبداع الإداري داخل الأقسام الأكاديمية بالجامعة الجزائرية.

منهجية الدراسة:

- المنهج المتبع: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.
- مجتمع وعينة الدراسة: أجريت الدراسة على 15 أستاذ الذين يشغلون منصب رئيس قسم.
- أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث مقياس النسق القيمي المعد من قبل العالم الأمريكي ألبورت وزملائه الذي يقيس 6 أنماط من القيم: القيم العلمية، القيم الاجتماعية، القيم الدينية، القيم الفنية، القيم التسلطية، القيم الاقتصادية.
- بالإضافة إلى الاستبيان الذي صمم لدراسة متغير الإبداع الإداري وتكون من 24 بند موزع على 3 أبعاد (السلوك الإبداعي، الحساسية للمشكلات، اتخاذ القرارات).
- الأسلوب الإحصائي: تم الاعتماد في هذه الدراسة على البرنامج الإحصائي spss لتفريغ البيانات وتحليلها. النسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل الثبات

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحقق الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، إلا أنه لا يمكننا القول أن القيم تسهم وحدها في بلوغ الإبداع الإداري.

- مستوى الإبداع الإداري عالي
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في النسق القيمي وفقا لمتغيرات ديمغرافية (السن، التخصص).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في الإبداع الإداري وفقا لمتغيرات ديمغرافية (السن، التخصص).

الدراسة السابعة:

قام سليم طق وعلي عبيدبانجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة حالة- في مؤسسة السلام للإلكترونيكس في تبسة، سنة 2016

تساؤلات الدراسة:

- ما مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترونيكس؟
- كيف تؤثر مختلف أشكال الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترونيكس؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينالحوافز المادية والإبداع الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينالحوافز المعنوية والإبداع الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينالحوافز الجماعية والإبداع الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينالحوافز الفردية والإبداع الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينالحوافز الايجابية والإبداع الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينالحوافز السلبية والإبداع الإداري.

أهداف الدراسة:

- توضيح المفاهيم الأساسية حول الحوافز ومختلف أشكالها.
- إبراز أهمية الحوافز في التأثير على سلوك العاملين
- تسليط الضوء على مفهوم الإبداع الإداري.
- محاولة التعرف على أنواع الحوافز المتبعة في المؤسسة.
- تسليط الضوء على أسلوب التحفيز الأكثر تأثيرا على الإبداع الإداري في المؤسسة.

منهجية الدراسة:

- المنهج المتبع: اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.
- عينة الدراسة: يتكون المجتمع الكلي من 678 عامل والعمال المستهدفين هم الإداريين وقد اشتملت العينة على 50 إداري.
- أدوات جمع البيانات: استخدم الباحثان المقابلة والاستبيان للحصول على المعلومات.
 - المقابلة: مع مدير المؤسسة وذلك بهدف جمع المعلومات حول مدى الاهتمام بالحوافز المطبقة والإبداع الإداري المتبع في المؤسسة.
 - الاستبيان: فهو يتكون من ثلاث أجزاء كمل يلي :
 - الجزء الأول: معلومات عامة يتعلق الجزء الأول من الاستبيان بالعوامل الديمغرافية للعينة من حيث السن، الجنس، المؤهل العلمي الخبرة المستوى الوظيفي
 - الجزء الثاني: يهتم الجزء الثاني من الاستبيان بالحوافز على مستوى مؤسسة السلام للإلكترونيكس وذلك من خلال 22 عبارة، حيث قسمت العبارات كما يلي - :
 - الحوافز المادية: تتكون من 05 عبارات والتي تهتم بالأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية والتأمينات والعلاوات والترقيات والشكر والتقدير التي تمنحها المؤسسة للعاملين.
 - الحوافز المعنوية: تتكون من 04 عبارات وتهتم بمشاركة العاملين من اتخاذ القرارات ومشاركتهم الصلاحيات المفوضة من طرف المؤسسة والتقدير والتشجيع من أدائهم المقدم من طرفهم.
 - الحوافز الفردية: والمتكون من 03 بنود وتهتم المؤسسة بتحفيز عمالها المتميزين خاصة العامل الذي يقدم مجهود وأداء جيد بمفرده
 - الحوافز الجماعية: متكونة من 03 بنود وهذه الحوافز التي تهتم بالتحفيز الجماعية للعاملين من تقديم منح ومكافآت جماعية والشكر وتشجيعهم على أدائهم الجماعي.
 - الحوافز الايجابية: تتكون من 03 بنود أي تقوم المؤسسة بتكريم وتشجيع وشكر وتقدير العاملين على حسن أدائهم والمزيد من المثابرة.
 - الحوافز السلبية: والمتكونة من 04 بنود أي أن المؤسسة تطبق عقوبات وإنذارات وتحذيرات لكل من يخطئ في عمله وتلجا إلى تأجيل كل الترقيات والعلاوات والامتيازات الخاصة بها

- الجزء الثالث: يتعلق هذا الجزء بالإبداع الإداري في المؤسسة وذلك من خلال 07 بنود، الذي يتمحور حول حرص واهتمام المؤسسة بالأفكار الجديدة وتمنح حرية طرح الآراء ومشاركتها مع مرؤوسيه، وهذا بتوفير التقنيات الحديثة وتنظيم دورات تكوينية للعمال في مجال الإبداع الإداري.
- الأساليب الإحصائية: للوصول إلى النتائج استعملت الأساليب الإحصائية: ألفاكرونباخ، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط والانحدار باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة كانت متوسطة.
- الحوافز الفردية كانت منخفضة.
- الحوافز الجماعية والإيجابية والسلبية كانت متوسطة.
- مستوى الإبداع الإداري منخفض في المؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري والتي ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية لما أظهرته في تحسين أداء العاملين وتطويره إلى إبداع، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

- من حيث العينة: حيث استهدفت الدراسة الحالية فئة العمال الإداريين لنتفق مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها لعينة الدراسة مثل دراسة (طق، عبيد 2016) التي طبقت على العاملين الإداريين في مؤسسة السلام للإلكترونيكس في تبسة.
- من حيث المنهج: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل دراسة (شيخاوي، 2015) ودراسة (عطابي، 2015).
- من حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة .

أوجه الاختلاف:

- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن وجود علاقة بين العلاقات الإنسانية من مختلف الأبعاد (المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، والحوافز

المعنوية) والإبداع الإداري، في حين الدراسات السابقة لها أهداف أخرى كونها درست المتغيرات من وجهة نظر أخرى مثل دراسة (لكحالي 2018) كان هدفها التعرف العلاقة الموجودة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي

- **من حيث الموضوع:** ركزت الدراسة الحالية على العلاقة بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية في برج بوعريريج في حين أن بعض الدراسات السابقة لم تركز على علاقة العلاقات الإنسانية بالإبداع الإداري بل ركزت على علاقتها بالأداء الوظيفي مثل دراسة (عطابي 2015) العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بولاية المسيلة.
- **من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة:** طبقت هذه الدراسة الحالية على البيئة الجزائرية في ولاية برج بوعريريج، أما دراسة (الجعبري 2009) فهي دراسة فلسطينية. فأجريت هذه الدراسات في بيئات تعليمية وجغرافية تختلف عن البيئة الجزائرية.

الفائدة من الدراسات السابقة:

- بناء فكرة الدراسة.
 - اختيار عينة الدراسة وتحديد حجمها.
 - تحديد الأساليب الإحصائية.
 - اختيار المنهج والأداة المناسبة للدراسة الحالية.
 - بناء الاستبيان وصياغة البنود.
 - اختيار المتغيرات (السن، التخصص).
- مما يميز هذه الدراسة عن العديد من الدراسات السابقة:
- ركزت الدراسة الحالية على مدى أهمية العلاقات الإنسانية ودورها الفعال في زيادة مهارات وقدرات الموظفين وإبداعهم الإداري والارتقاء بهم إلى وضع أفضل.
 - سعت الدراسة إلى توضيح أهم النقاط التي تساعد بدورها تطوير الإبداع لدى الإداريين.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تحديد الإشكالية وضبط تساؤلاتها وتم توضيح الفرضيات إضافة إلى أهداف وأهمية الدراسة وتحديد المفاهيم المتعلقة بها إجرائياً ثم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمشابهة للدراسة الراهنة لتكون نقطة انطلاق لباقي خطوات الدراسة.

الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية

تمهيد:

أولاً: ماهية العلاقات الإنسانية.

1- تعريف العلاقات الإنسانية.

2- الفرق بين العلاقات الإنسانية والمصطلحات المشابهة لها.

3- أسباب ظهور العلاقات الإنسانية.

4- أهمية العلاقات الإنسانية.

5- أهداف العلاقات الإنسانية.

6- أسس العلاقات الإنسانية

ثانياً: العوامل المعززة للعلاقات الإنسانية

1- المشاركة في اتخاذ القرارات.

2- القيادة التنظيمية

3- الاتصال التنظيمي.

4- الحوافز المعنوية

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعمل المؤسسة على توفير المناخ الملائم لعمالها لتوطيد الثقة في نفوسهم ومن خلال لأن ذلك يشبع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية ذلك لأنه لم يعد يهتم بالجانب المادي فقط بل يسعى إلى تحقيق طموحاته من خلال التعاون مع الآخرين والاحترام المتبادل فيما بينهم.

ويعالج هذا الفصل من الدراسة: ماهية العلاقات الإنسانية حيث تطرقنا إلى تعريف العلاقات الإنسانية وأسباب ظهورها وأهميتها وأهدافها وبعض أسسها منتقلين إلى أهم العوامل المعززة لها المتمثلة في أبعاد هذا المتغير ألا وهي المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، الحوافز المعنوية.

أولاً: ماهية العلاقات الإنسانية:

1- تعريف العلاقات الإنسانية:

ويعرفها معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنها: "العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج" (بدوي، 1993، ص202).

ويعرفها معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين بأنها: "العلاقات التي تهتم بتتمية التفاعلات الاجتماعية والنفسية بين الأفراد في العمل، وتتطلب جهوداً من الإدارة والأفراد لتعزيز الإنساني من العلاقات بين العاملين بعضهم البعض، والمدراء والعاملين والمنظمة الرسمية ككل. وهي أحد أساليب التحفيز لزيادة انتماء الأفراد إلى المجموعات والمنظمة ورضاهم الوظيفي. (الصحاف، 2003، ص65).

ويعرفها صالح الشبكشي بأنها: "الوسيلة للوصول إلى جهود جماعية مثمرة ومشبعة، أو أنها الإدارة المنظور إليها من الجانب الإنساني، فهي تعمل على إيجاد التماسك بين هؤلاء الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحقة لاشباعاتهم المادية والاجتماعية والنفسية في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها" (أونيس، 1995، ص43).

ويعرفها كيت ديفيز العلاقات الإنسانية بأنها: "تقوم على التفاعلات بين الناس حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، فالعلاقات الإنسانية هي فن وعلم تهدف إلى تحقيق التكامل بين الناس في موقف العمل يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون فيه رضا اقتصادي ونفسي واجتماعي". (أحمد، 2002، ص328).

وعرفها كل من عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها هي "ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري، يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسان نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية". (سرار، 2001، ص22).

وتعرف أيضاً بأنها: "النتائج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد، ذلك الموقف الذي ييسر نوعاً من العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد ويتيح لكل واحد من أفراد المجموعة أن يعرف نفسه ويعرف غيره ويدرك العلاقة بينه وبين الآخرين، ويعمل على تحسين هذه العلاقة".

(حجي، د.س، ص 312)

ونستنتج من خلال التعاريف السابقة نقول أن العلاقات الإنسانية تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الأفراد وتفاعلهم في المنظمة التي يعملون بها بغرض الوصول إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة .

2- الفرق بين العلاقات الإنسانية والمصطلحات المشابهة لها:

2-1- العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة:

العلاقات العامة هي أي جهد تبذله المؤسسة وأي قرار تتخذه وأي سياسة تتبناها وأي رسالة تصدرها أو تستقبلها مادامت تستهدف تعزيز التفاهم بين المؤسسة وكل أو بعض جماهيرها.(العناد، 1998، ص15).

وهي وظيفة تقوم على أسس من العلم والفن والمهارة والخبرة تسعى في المقام الأول إلى كسب تفاهم الفئات الجماهيرية وشرح سياسات وأهداف المنظمة مستخدمة في ذلك الإعلام الشامل المخطط والمدرّوس من أجل تحقيق المزيد من التعاون الخلاق والإنجاز الفعال للمصالح المشتركة بين المنظمة وجماهيرها.(القحطاني،2004، ص9).

وتلتقي مع العلاقات الإنسانية في أهدافها إلا أن العلاقات الإنسانية أوسع وأشمل منها فالعلاقات العامة وظيفة محددة ذات أنشطة ومسؤوليات وأهداف محددة بينما العلاقات الإنسانية إطار ومفهوم عام تمارس المؤسسة والإدارة والمديرين مسؤولياتهم من خلالها باعتبارها أحد الأبعاد الأساسية في العملية الإدارية، وتفيد العلاقات العامة مجال العلاقات الإنسانية من خلال دراستها سلوك الأفراد والجماعات وردود أفعالهم تجاه مجموعة السياسات التي تضعها المنظمة بهدف التأثير في اتجاهاتهم لصالح المنظمة وأهدافها.

2-2- العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية:

العلاقات الشخصية هي تلك الروابط الودية التي تنشأ عن الصداقة والثقة المتبادلة بين الأشخاص. ولقد وقع خلط كبير بين مفهوم العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية ولكن الفرق بينهما واضح وشاسع ويصل الفرق بينهما إلى غاية التناقض في بعض الأحيان ويرى سيد عبد المجيد مرسي أن من أهم نقاط الاختلاف بينهما مايلي: (مرسي،1986، ص26)

- العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة والقرابة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة للبعض على حساب الآخرين، أما العلاقات الإنسانية فهي التي تقترب بالمساواة بين الأفراد مهما كان مستواهم.
- العلاقات الشخصية تقترب بالتحيز والتعصب، أما العلاقات الإنسانية فتقترب بالموضوعية.
- العلاقات الشخصية تضعف سلطة الإدارة وتعطل أنظمة العمل والإنتاج في المؤسسة، أما العلاقات الإنسانية تهدف إلى التكامل بين أهداف الموظفين والمؤسسة.

3- أسباب ظهور العلاقات الإنسانية:

لقد أدت الثورة الصناعية إلى ظهور الكثير من المفاهيم والممارسات التي لم تكن موجودة في المجتمعات الغربية، وعلى غرار عديد المجالات فقد كان مجال الإدارة والعمل حافلا بالتطور والتغير في هذه الفترة وبعد مصطلح العلاقات الإنسانية أحد أهم العناصر الجديدة التي برزت إلى السطح نظرا لعدة أسباب أهمها:

- ظهور اتحادات العمال ونقاباتهم وما تبع ذلك من صراعات بين العمال وأربابهم مما دعا إلى إيجاد وسيلة تساعد على تخفيف حدة التوتر في العلاقة بينهما.
- التطور الذي حدث في مجال الهندسة و الإنتاج والاقتصاد مما أدى إلى تحسن الوضع الاجتماعي والاقتصادي والفكري للعمال. (أبو الخير، د.س، ص74).
- تشجيع العامل لنفسه على تحسين أسلوب العلاقات الإنسانية، فقد بدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب مما شجعه على الاستجابة إلى أساليب العلاقات الإنسانية كالمشاركة والممارسة والاتصال.
- كان لتطور وجهة النظر الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة أهميتها في تشجيع العلاقات الإنسانية في مجال العمل، فقد أكد هذا الاتجاه أهمية الفرد الذي يعمل مقارنة مع الآلات والأدوات التي يعمل بها، وتستلزم هذه المسؤولية زيادة اهتمام الإدارة بمشاكل المجتمع بما في ذلك مشاكل الموظفين، إذ تعتبر العلاقات الإنسانية إحدى الوسائل التي تحمل الإدارة بعض هذه المسؤوليات الاجتماعية.
- إن زيادة حجم العمل قد خلق الكثير من المشاكل مثل جهل العامل بشخصية المسؤول الأول عن إدارة الأعمال وكذا حاجته إلى الأدوات التي تساعد على الإنجاز الصحيح للعمل، وإن كان من

الممكن أن تجعل عشرة رجال يعملون سويا بكفاءة تامة فإن ذلك يصبح مستحيلا إذا زاد العدد إلى مائة أو أكثر.

- إن ازدياد تكاليف العمل والإنتاج تجعل المديرين يحاولون الاستفادة من القوى العاملة إلى أقصى مدى؛ ولا يكون ذلك إلا بتنمية العلاقات الإنسانية الناجحة.
- كان للبحوث العلمية التي قام بها رواد العلاقات الإنسانية أمثال "التون مايو" أهميتها المقنعة حيث أنها أجريت في المجال المهني على أساس واقعي وكان للأمثال هؤلاء العلماء الفضل في تنبيه رجال الإدارة إلى المفاهيم والوسائل التي يمكن استخدامها لتنمية العلاقات الإنسانية. (أبو الخير، د.س، ص74).

4- أهمية العلاقات الإنسانية:

تكمن أهمية العلاقات الإنسانية في كونها تساعد الفرد على توفير مطالبه الأساسية في الحياة وإشباع حاجاته ليصل إلى درجة مقبولة من الرضا والتوازن، فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد خبرة وإحساس يكتسبه الفرد من خلال الخبرة والممارسة بل أصبح علما في فن التعامل مع الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتعزيز نموهم السليم وتكيفهم مع عناصر المجتمع. (السلطان، 2002، ص75).

كما أنها تعد عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة وتركز على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية وهي ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات جميلة وإنما هي تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه الظروف والعوامل لحفزهم للعمل وتوسيع لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب. (السلطان، 2002، ص76).

5- أهداف العلاقات الإنسانية:

- تسعى المنظمات من خلال تطبيق العلاقات الإنسانية داخل مكان العمل على الحصول على جملة من المكاسب والوصول إلى عدد من الأهداف يمكن تلخيص بعضها فيما يلي: (رشوان، 2004، ص74).
- التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة و العاملين.
 - التخلص من معوقات السلوك وتحسين نمط الأداء مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والجهد مع زيادة العائد والمردود الإنتاجي .

- الارتفاع بمستوى الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.
- التنبؤ بحاجات العاملين والمشكلات التي تواجههم والعمل على منع حدوثها باستخدام كافة الوسائل الممكنة.
- وضع أسس لإشعار الفرد بأهميته في المنظمة وتوفير فرص التقدم والاستقرار في العمل. (رشوان، 2004، ص 75).

6- أسس العلاقات الإنسانية:

تعتمد العلاقات الإنسانية على مجموعة من الأسس التي هي بمثابة القاعدة الفلسفية لتلك العلاقات، وتتمثل هذه الأسس في:

6-1- التركيز على حاجات الأفراد: بحيث تركز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء حيث يتأثر العمال في سلوكهم داخل المؤسسة باحتياجاتهم المتعددة التي لا بد من إشباعها حسب درجة أولويتها. (أبو الخير، د.س، ص 74).

وحسب ماسلو فيمكن تقسيم حاجات الفرد إلى ما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** تعتبر أكثر الحاجات فاعلية بالنسبة للأفراد وتؤثر بشكل كبير على سلوكهم مثل: الحاجة إلى النوم والأكل.

- **الحاجة إلى الأمن:** وتظهر مباشرة بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية: وتدفع هذه الحاجة إلى الحرص والحذر وهي التي تؤثر وتثير فيهم الرغبة في تملك المال والعقارات والتأمين على الحياة. (علي وشريت، 2004، ص 359).

ويحصل الشعور بالأمن عند وجود العدل أي إنصاف العمال وإعطائهم ما لهم وأخذ ما عليهم وفي كل المجالات. (زايد، 2006، ص 53).

- **الحاجة إلى الانتماء (حاجات اجتماعية):** إنه في ظروف معينة يشعر الأفراد باحتياجاتهم للناس بشكل اضطراري أكثر من الأوضاع العادية مثل أوقات الأزمات. (علي وشريت، 2004، ص 359).

- **الحاجة إلى تقدير الذات والاحترام:** وهي رغبة العامل في أن يقدر نفسه ويقدره الناس وأن يعطوه مكانة لائقة به، وهذا ما يشعره بالثقة في نفسه والكفاءة والنفعة للمجتمع وذلك بإعطاء قيمة للفرد

والإيمان بقدراته وتقديم أعماله وإشراكه في القرار ومساعدته على تنمية مواهبه وتقدير كرامته الإنسانية وتهيئة مناخ ملائم له (عبد الباقي، د.س، ص60).

• **الحاجة إلى تحقيق الذات:** يقصد بها كل ما يستطيع الإنسان أن يكونه وما يجب أن يفعله حتى يكون سعيدا أي يحاول تحقيق أهدافه وتبرز بعد تحقيق الحاجات الأربعة الأولى.(عبد الباقي، د.س، ص61).

إن عدم إشباع الحاجات الأساسية تؤدي إلى نتائج عكسية على التنظيم وقد تنتج عنها سلوك عدواني لدى الفرد مع عدم رغبته في التعامل الإداري، ولا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراضا في الشخص بل أمراضا في التنظيم الذي لا يعطيه الفرصة لإشباع الحاجات المهمة له.(الجيلالي،2005، ص130).

6-2- المصالح المشتركة: تقوم المصالح المشتركة على أساس التوافق بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة التي يعمل بها وكذلك بين مصالح الأفراد كمجموعات الأفراد ومصلحة المنظمة التي يعملون بها، فعندما يختار الفرد المنظمة التي يريد العمل بها وكذلك عندما يختار الذي يعتقد أنه مناسب له أكثر من غيره في تلك المنظمة من حيث انسجام هذا العمل مع قدرات ومعارف وميول ورغبات الفرد فإن هذا الأخير يشعر بإمكانية إشباع حاجاته بصورة أحسن في القيام بهذا العمل دون غيره ومقابل ذلك فعندما تستقطب المنظمة هذا الفرد للعمل بها فهي تساهم أكثر في زيادة درجة فاعليتها وفي تحقيق الأهداف.

وبهذا فإن العلاقة القائمة بين الفرد والمنظمة تبنى على أساس المصالح المشتركة والمتبادلة وذلك نتيجة التعاون المشترك لتحقيق الأهداف التي تسعى كل منهما إليها، والتوافق في المصالح المشتركة لا يكون بين الفرد بصورة شخصية والمنظمة فقط وإنما بين المنظمة والأفراد كمجموعات أيضا فعندما تكون مجموعة أهدافا لنفسها ومصالح، فقد لا تكون هذه المصالح والأهداف متطابقة مع مصلحة كل فرد فيها وإنما هي بمثابة مصالح مشتركة بينهم.(الجيلالي،2005،ص130).

وبوجود المصالح المشتركة للجماعة يتم التعاون بين الأفراد للعمل سويا من أجل تحقيق هذه المصالح بتفاهم ورضا.

6-3- الاختلافات الفردية: والمقصود بالاختلافات الفردية وجود فروق في خصائص وصفات الأفراد، وذلك من حيث العواطف والمشاعر والأحاسيس والميول والدوافع والقيم والاتجاهات والقدرات والمهارات وغير ذلك من محددات السلوك، فالأفراد ليسوا صورا عن بعضهم البعض، وإنما لكل كيانه وشخصيته

المتميزة، ويقول أهل الاختصاص أن هذه الاختلافات تعود بطبيعتها إلى عوامل وراثية، وأخرى مكتسبة ذات خلفية اجتماعية وثقافية وحضارية وتاريخية. (مرسي، 1986، ص 41).

والمنطقي أن تكون هذه الاختلافات أو الفروق بين الأفراد هي بمثابة القاعدة الفلسفية التي تنطلق منها العلاقات الإنسانية والتي يمكن بالتالي استخدامها في حث الأفراد على بذل المزيد من الجهد بطرق ووسائل تتفق مع مبدأ الاختلافات الفردية بين الأفراد وتمكنهم في نفس الوقت من إشباع حاجاتهم.

6-4- الدوافع: الدافع هو تعبير عن عملية ديناميكية مستمرة، نقطة البداية فيها شعور الفرد بنقص في إحدى حاجاته يعقب ذلك حالة من التوتر تدفع الإنسان إلى محاولة البحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجة وعملية البحث هذه هي ما يطلق عليها السلوك أو التصرفات. (إدوارد، 1988، ص 37).

فالدافع هو القوة الكامنة في الفرد والتي تحرك سلوكه وتوجه تصرفاته أثناء تأديته لعمله ليستجيب إلى موقف معين بغرض تحقيق منفعة معينة، وهذا الغرض يتمثل في إشباع حاجة أو مجموعة حاجات أو في زيادة درجة إشباع حاجات أخرى، أو بعبارة أخرى تعد الدوافع طاقات محركة لسلوك الفرد موجهة هذا السلوك لكي يعمل بطريقة ما، وبدون هذه الدوافع لا يمكن تحريك الطاقات الإنتاجية للإنسان.

6-5- أسلوب المشاركة: حيث تحتاج الإدارات إلى مشاركة جميع العاملين في تحقيق وتفعيل الرؤية والأهداف وتوفير البيانات والمعلومات والمساهمة في رسم الخطط والهياكل التنظيمية ونظام التوجيه والمتابعة... كل ذلك بالمشاركة في الرأي: حيث يعمل القائد الإداري على فتح الباب على مصرعيه أمام حرية العاملين من أجل إبداء الرأي ومن أجل المشاركة في عملية صنع القرار وإعطاء ما لديهم من بيانات وحقائق ومن ثم تكون القرارات المتخذة صحيحة وسليمة في ضوء ما هو متوفر وقائم من بيانات وحقائق متصلة بالمشروع وفي الوقت نفسه ذاته ضمان عدم تدميرهم أو عدم معارضتهم أو عدم رفضهم وموافقتهم لما هو مطلوب منهم القيام به وبصفة خاصة عندما تكون هناك متطلبات أو واجبات في المشروع من أجل: (الخضيري، 2007، ص 136)

- التغيير في الإدارة ونظام العمل.
- التطوير والتوظيف والتشغيل.
- التحديث في الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج.
- التحسين في النظم والإجراءات واللوائح والقواعد.
- الارتقاء بمعدلات الإنتاج والتسويق والتمويل وإعداد الكوادر البشرية.

6-6- الكرامة الإنسانية: تشير البحوث إلى أن العاملين يرغبون دائما أن يعاملوا باحترام وتقدير دون المساس بكرامتهم، أي يعامل كل فرد كإنسان له كيانه وهذا يعني أن كل فرد مستقل بشخصيته وله الحرية في متابعة أهدافه في حدود مسؤولياته.

فالكرامة الإنسانية هي الأساس المعنوي للعلاقات الإنسانية، فالإنسان الذي يجهد نفسه ويحقق إنجازا يجب أن يعامل باحترام وأن ويحافظ على كرامته، أو بمعنى آخر فالعلاقات الإنسانية لا بد أن تبنى على أساس التفهم والثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد كما أن الكرامة الإنسانية هي حق لكل فرد يعمل مهما كان بسيط. (مرسي، 1986، ص42).

ثانيا: العوامل المعززة للعلاقات الإنسانية:

1- المشاركة في اتخاذ القرارات:

1-1- تعريف المشاركة في اتخاذ القرارات:

- **تعريف 1:** اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بهم. (الميجلي، 2001، ص199)
- **تعريف 2:** هي تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمؤسسة. (الشماع وكاظم، 2000، ص246).
- **تعريف 3:** هو إشراك المرؤوسين والمنفذين في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود لأدائه وتنفيذه (محمود، 1978، ص368).

1-2- أهداف المشاركة في اتخاذ القرارات:

- إيجاد علاقات إنسانية طيبة وسليمة بين طرفي الإنتاج (الإدارة والعمال) وحتى فيما بين العمال.
- زيادة الكفاية الإنتاجية باستمرار نتيجة تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ بالمؤسسة.
- توزيع القوة الاجتماعية على جميع العاملين وعدم تركها في أيدي الأقلية. (عبد السلام، 1985، ص148).
- تشجيع الاتصالات المباشرة والفورية في مختلف الاتجاهات بين المديرين وبين المشرفين والعمال على جميع المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تعزيز الشعور بالمسؤوليات لدى الموارد البشرية لتطوير مساهماتهم وغرس الشعور فيهم بأنهم جزء حيوي وطرف هام في المؤسسة وأنهم ليسوا مجرد مأجورين فقط بل مسيرين كذلك؛ أي ما يسمى "

بالمنتج المسير "وتطبيق هذا النموذج يؤدي على تحويل علاقات الإنتاج إلى علاقات اشتراكية ويحقق الممارسة الاجتماعية العملية لهاته العملية. (لطي، 1982، ص41).

• الحد من تفاقم مشاكل العمل.

• إعداد الأجهزة الخاصة للتشاور في مختلف المشاكل سواء الخاصة بتسيير المؤسسة أو مشاكل العمال المادية والمعنوية. (شعلال، 1989، ص19).

1-3- أشكال المشاركة في اتخاذ القرار:

• تختلف أشكال وطرق المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات حسب ظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في كل منظمة، فهناك بعض المنظمات التي يسود فيها أسلوب المشاركة المباشرة وأخرى يسود فيها أسلوب المشاركة غير المباشرة أو كما يسميها كل من **Kinsh** و **Walker** المشاركة الصاعدة " و" المشاركة النازلة:

• فالمشاركة الصاعدة (غير المباشرة): تشير إلى تدخل العمال في القرارات التي تتخذ على المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي، وفي هذا الإطار يمنح للعمال سلطة التخطيط واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم ويساهم في هذا الشكل المشرفون والرؤساء والمديرون في الخط الأول. (راجح، 1965، ص513).

• المشاركة النازلة (المباشرة): تشير إلى تدخل العمال في صنع القرارات على مستويات أعلى للهيكل التنظيمي للمؤسسة وهنا يستطيع العمال التأثير على قرارات الإدارة التي تهم المنظمة ككل وليس شريحة العمال فقط ويتم هذا النوع من المشاركة بواسطة أشكال متنوعة من التمثيل مثل : ممثلو العمال أو نقابات العمال، لجان العمل، حيث تسمح هذه المشاركة بالتعبير عن آراء العمال أمام المسؤولين وتساعد على خلق علاقات عمالية جيدة وبالتالي تحقيق التفاهم. ويتحقق هذا النوع من المشاركة بمقتضى اتفاق اختياري وتراضي بين الإدارة والعمال أو قد يفرض بشكل إجباري عن طريق التشريعات والقوانين الحكومية. (دليو، 2001، ص26).

1-4- حسنات ومعوقات المشاركة في اتخاذ القرارات:

1-4-1- حسنات المشاركة في اتخاذ القرار:

• الشعور بالأهمية: مما لا شك فيه إن اشتراك العاملين في مجال العملية الإدارية في اتخاذ القرار يحسبهم أنهم من العناصر المهمة في التنظيم.

- **تقبل التغيير:** بما أن القرارات الأمر يتطلب إشراك كل من يهمهم أمر القرار في صناعته من العاملين داخله التنظيم أو خارجه الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداد لتقبل التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار.
 - **سهولة توجيه الآخرين:** يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤساء في اتخاذ القرار تخفيض عدد الرؤساء المشرفين اللازمين لتوجيه المرؤوسين للرؤساء في اتخاذ القرار تخفيض عدد الرؤساء المشرفين اللازمين لتوجيه المرؤوسين.
 - **تحسين كفاية العمل :** أدت المشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار إلى زيادة معدلات الإنتاج والتحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس راضية.
 - **تحسين نوعية القرارات الإدارية:** نتيجة لقدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل الموقف ويصعب على الرؤساء اكتشافها من هنا تلعب المشاركة دورا فعالا في إيضاح الرؤية والملاحظات والحقائق إلى الرؤساء. (فرج وصبري، 2003، ص 110).
 - نقل الحاجة إلى توقيع الجزاءات لاشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار الأمر الذي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات المحددة لكل أعضاء التنظيم ويزيد من استجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة.
 - تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا إشعارها بأهميتها وإنها العنصر الفعال، الأمر الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه. (مطوع، 2003، ص 186).
- 1-4-2- معوقات مشاركة في اتخاذ القرارات:**
- أنها تستنزف وقت المؤسسة فبدلا من أن ينفق واحد ساعة مثلا في الإعداد أو الدراسة وكل ما يحتاجه قرار ما فإننا نضاعف الوقت بعدد المشاركين لتحقيق الهدف نفسه والوقت هو أثمن ما تشتريه المؤسسة والإدارة الناجحة .
 - إنها تشكل عائقا في وجه اتخاذ القرارات ريثما يتم الاتفاق عليه من قبل الجماعة المشاركة وقد يفوت المقصود من القرار قبل الوصول إليه.
 - أنها قد تستغل ستارا لفرض رأي فرد واحد عندما يكون ذلك الفرد مسيطرا على الجماعة.
 - أنها قد تدفع بعض الناس إلى سلوكيات غير شريفة لاستمالة الجماعة والحصول على الأصوات الكافية لإنجاح قرار ما دون أن يكون حقيقة مقتنعين به.

- إن القرارات التي تتخذ من قبل أناس متعددين ومختلف الآراء تميل غالبا إلى الجانب التوفيقى بين الآراء واختيار الحلول التي تعمل على إرضاء جميع الأطراف بدلا من الحل الصحيح والقرار التابع من الموضوعية التي لا تخضع للضغوط.
- إن هذا الأسلوب لا يتيح الفرصة لبروز قيادة قوية مؤثرة إذ أن المجموعة تحاول أن يكون قيادة جماعية. (البوهي، 2001، ص 67-68).

2- القيادة التنظيمية:

2-1- تعريف القيادة التنظيمية:

- **تعريف 1:** هي عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف. (مسعودان، 2007، ص 284).
 - **تعريف 2:** بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين. (السيد، 2001، ص 45).
- من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص وأفراد، أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه قصد تحقيق هدف مشترك.

2-2- أهمية القيادة التنظيمية :

تستمد أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور اهتمام في المنظمة التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.

لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جو عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع والابتكار بين مرؤوسيه،

لهذا يعتبر الجانب السلوكي في علاقة القائد بمرؤوسيه هو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات، هذا الدور يتطلب فهما عميقا للسلوك الإنساني، ويتضمن إدراكا للحقيقة القائلة بأن العاملين في المؤسسة عبارة عن آلات المطلوب منهم الإنتاج فقط حتى ولو تم ذلك على حسابهم كما نادى به الإدارة العلمية. (المغربي، 1995، ص 164).

2-3- أركان القيادة التنظيمية:

تقوم القيادة الإدارية على ثلاثة أركان أساسية نوجزها فيما يلي: (عجيلة وبن نوي، 2007، ص 60)

- **الرؤية:** ويقصد بها الحالة المرجو الوصول إليها مستقبلا وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيقها .
- **الأتباع المخلصون:** لكل قائد أتباعه المخلصون الذين يلتفون حوله ويؤمنون بأفكاره ويسعون معا لتحقيق الأهداف الموضوعه.
- **التشجيع والتحفيز:** يعتبر هذا العنصر أساس القيادة، فهو يتعلق بمعنويات الأتباع، وإذا تحقق ذلك فسوف ينطلقون ذاتيا لأداء أعمالهم، وبالتالي الوصول إلى مستوى عالي من الأداء والإنتاجية.

2-4- أنواع القيادة التنظيمية:

يمكن تقسيم أنواع القيادة إلى مجموعتين حسب معياري سلوك القائد والتنظيم كما يلي: (مسعودان، 2007، ص 284-285).

2-4-1- القيادة حسب معيار سلوك القائد: وتتمثل في:

- **القيادة التسلطية:** ويقوم القائد فيها باستغلال السلطات الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بالأعمال وفقا لرغباته وأهوائه، ولا يهتم لأرائهم وأفكارهم، وعادة ما يستخدم أساليب الفرض والتهديد والعقاب لتحقيق ذلك، ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى انتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفا من العقاب والجزاء ولكن في المدى القصير فقط، ويظل تماسك الجماعة مرهونا بوجود هذا القائد، إلا أنه في المدى الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضا والتذمر وبالتالي انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر سلبا على أدائهم.
- **القيادة الترسلية:** يتميز هذا النوع بأنه الأول من حيث الإنتاج وفيه يترك القائد لأتباعه حرية التصرف والسلوك دون نصح أو توجيه أو تدخل في شؤونهم، كما يتصف هو بالسلبية والتسامح

ويؤخذ على هذا النوع من القيادة في شعور الأفراد بعدم القدرة والتصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى إرشاد، مما يؤثر سلباً على العمل وعلاقة الجماعة بالقائد.

- القيادة الديمقراطية: ثقة القائد بمرؤوسيه كبيرة، فهو يعير أفكارهم الاهتمام اللازم وتكون لهم حرية الاتصال؛ كما يعمل القائد على تقديم النصائح والإرشادات اللازمة مما سيجعلهم يتحملون المسؤولية.

2-4-2- القيادة حسب معيار التنظيم: وهنا نميز بين قيادة رسمية وقيادة غير رسمية.

- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تنشأ بموجب اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي واللوائح المعمول بها
- القيادة غير الرسمية: فهي على عكس النوع الأول، فالقائد لا يستمد سلطته ومسؤولياته من منصبه الرسمي وإنما بناء على مواهبه القيادية، وقوة شخصيته بين زملائه، وقدرته على التصرف والإقناع، ويتسم القادة غير الرسميين ب:

- قدرتهم على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.
- التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفراده

2-5- نظريات القيادة التنظيمية:

لقد تعددت النظريات التي تناولت القيادة ومن أهمها: (الأغا، 2003، ص 253-255)

- 2-5-1- نظرية السمات: وتعني هذه النظرية أن العوامل الوراثية هي المسؤولة عن تحديد صفات القائد، فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعا، غير أن هذه النظرية تعرضت للعديد من الانتقادات نذكر منها:

- إهمالها لتأثير الجماعة على المواقف والسياسة الإدارية
- فشلت النظرية في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والتي تكون ضرورية لدعم شخصيته.
- لم تركز النظرية على تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصفه فقط.
- لم تستطع تحديد صفات القائد الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

ونظرا لعدم قدرة نظرية السمات على التمييز بين صفات القائد الفعال وصفات القائد غير الفعال انتقل التركيز إلى سلوك القائد.

2-5-2- نظريات سلوك القائد: جاءت هذه النظرية كرد على نظرية السمات واعتبرت أن الصفات القيادية يمكن اكتسابها، فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته للقيادة في الجماعة، ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك القائد نجد:

• **نظرية الخط المستمر في القيادة:** تقول هذه النظرية أنه ليس هناك سلوكا قياديا واحدا يمكن استخدامه في جميع المواقف، وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف الذي يتواجد فيه القائد.

• **نظرية ليكرت في القيادة:** وفيها يمكن أن نميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

○ **النظام المتسلط الاستغلالي:** وهنا تكون ثقة القائد بمرؤوسيه قليلة، فهو يحدد القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه كما يلجأ إلى طرق التخويف والإكراه في الإدارة.

○ **النظام المركزي النفعي:** وهو يشبه السابق، إلا أنه أقل مركزية منه، فالقائد يسمح بمشاركة مرؤوسيه موضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

○ **النظام الاستشاري:** وهنا يثق القادة بمرؤوسيهم، فهم يستفيدون من أفكارهم وآرائهم في بعض جوانب القرار.

○ **النظام الجماعي المشارك:** للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه وتتم مشاركتهم في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية.

• **نظرية البعدين:** حسب هذه النظرية، فقد تم تحديد بعدين لسلوك القائد: المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه، وتفهم واحترام مشاعر الآخرين.

• **نظرية الشبكة الإدارية:** حسب هذه النظرية، فقد تم تحديد أسلوبين لسلوك القائد: الاهتمام بالأفراد، الاهتمام بالإنتاج.

2-5-3- نظرية الموقف: فحسب هذه النظرية، فإن القيادة لا تعتبر موهبة، بل هي موقف يتفاعل في القائد وجماعة الموقف، فالقائد الناجح هو الذي بإمكانه تغيير سلوكه وكيفية بما يلاءم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، ومن أهم هذه النظريات:

• **نظرية فيدلر:** والتي ترى بأن سلوك القائد عادة ما يكون مرتبطا بالموقف القيادي والذي يتأثر بالعوامل الآتية: قوة مركز القائد، طبيعة العمل وعلاقة القائد بمرؤوسيه.

فعندما يركز القائد على مهام العمل، فإنه حتما سيميل إلى المركزية والتسلط وبالتالي فإن الإنتاجية العالية للمرؤوسين ستتحقق في المواقف المتطرفة (السهلة جدا أو الصعبة جدا)، أما القائد الذي يركز على العلاقات والنواحي الإنسانية، فإن الإنتاجية العالية للمرؤوسين سوف تتحقق في المواقف المعتدلة.

○ **نظرية هاونس وايفانس:** وتعرف بنظرية المسار والهدف، فحسب هذه النظرية فدور القائد يتمثل في توضيح الأهداف وسبل تحقيقها من قبل المرؤوسين، أما العوامل التي تؤثر على الموقف فهي: (الأغا، 2003،

ص 253-255)

- بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، العلاقة مع الآخرين.
- صفات العاملين: حاجاتهم، قدراتهم، الثقة في النفس.
- المساند: وهو الذي يعطي اهتماما لحاجات المرؤوسين ويعمل على ارتياحهم.
- المشاركة: يثق القائد في المرؤوسين ويمنحهم المجال للمشاركة في صنع القرار.
- الإجرائي: وهو الذي يمنح المرؤوسين التعليمات والإجراءات بشكل واضح.
- الإنجازي والمتحدي: وهو الذي يضع أهدافا يتحدى بها قدرات المرؤوسين بغرض تطوير أدائهم وزيادة الثقة في نفسه.

3- الاتصال التنظيمي:

3-1- تعريف الاتصال التنظيمي:

تعريف 1: ويعرف محمد علي محمد الاتصال بأنه " هو شبكة مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي بمستوياته. (درويش وتكلا، 1976، ص475).

تعريف 2: ويعرفه جغيم طاهر بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتوجيهات والمشاعر مع الفهم بوسائل معينة من عضو لآخر أو من عضو إلى جماعة أو العكس بين جماعتين أو أكثر في الهيكل التنظيمي بمستوياته. وذلك بهدف توحيد الفكر وتحقيق التفاهم والتفاعل الإيجابي وتحقيق الأهداف التنظيمية. (جغيم، 1993، ص39)

- مما سبق نستطيع القول أن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والبيانات والأفكار بين جميع أعضاء التنظيم في مختلف المستويات عن طريق استخدام أساليب ووسائل مساعدة على تحقيق الفهم والتعاون المتبادل بينهم مما يؤدي إلى التفاعل وإقامة علاقات سليمة داخل المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

3-2- أهمية الاتصال التنظيمي:

- ويمكن تلخيص أهمية الاتصال في المنظمة في النقاط التالية: (عبدالباقي، 2001، ص227).
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهها وعلاقاتها بمنظمات أعمال أخرى.
 - المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة.
 - مساعدة العاملين في التنظيم على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنشأة وتنعكس على بيئتهم العملية.
 - إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على إطلاع مستمر بالنشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.
 - المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال بأشكال مختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم للإدارة.
 - تنمية المورد البشري من خلال برامج التدريب التي تضعها المنظمة والتي تتم عن طريق الاتصال.
 - حل مشاكل النزاع الاجتماعي بين الأفراد وبين جماعات العمل.
 - أداء المهام الإعلامية والانضباطية، والاجتماعية، والتكاملية بالمنظمة.
- ### 3-3- أهداف الاتصال التنظيمي:

- إن القيام بالاتصالات داخل المنظمة يؤدي إلى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص فيما يلي: (حسن، 1999، ص190).
- التنسيق بين الأفعال والتصرفات الأفراد في الأقسام المختلفة، فبدون عملية الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض.

- المشاركة في المعلومات؛ أي تسهيل تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، والمساعدة على أداء العديد من المهام اتجاه الأفراد العاملين بالمنظمة.
- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فانتشارها يؤدي إلى حدوث كارثة بالمؤسسة.
- إطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوبة من الموظفين تحقيقها وبالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها لذلك. بالإضافة إلى المسؤوليات الموكلة والصلاحيات لهم في سبيل تحقيقها.
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي والتنفيذي.
- خلق الرغبة في العمل والحماس في الأداء وذلك عن طريق اتصال الإدارة بالعاملين في مختلف المستويات للتعرف على اهتمامهم واحتياجاتهم.
- اطلاع الرئيس على أنشطة المرؤوسين لتعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وطرق عمله داخل المنظمة، فالاتصال هنا هو وسيلة رقابية وإرشادية لعمل الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة بالمنظمة. (بدر، 1992، ص108)
- تنمية المعلومات والفهم الضروري لها، ويتوقف تحقيق هذا الهدف على اتجاهات العاملين نحو التعاون، ويعتمد أيضا على جهود الإدارة وبالتالي فهناك تكامل بين اهتمامات العاملين مع اهتمامات الإدارة وهذا بدوره هدف آخر للاتصال.
- توفير المعلومات الإدارية بحيث تتمكن من إدارة مختلف الموارد بفعالية.
- توفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الوظيفية لتقييم النتائج في الوقت المناسب.
- واستناداً إلى كل الأهداف السابقة يمكن إمامها في ثلاث غايات أساسية في المؤسسة وهي (بن حسين، 1997، ص56)
- هدف اقتصادي: بمعنى الإعلام لاتخاذ القرار.
- هدف ثقافي: أي تطوير المعارف داخل المؤسسة بث ثقافة مؤسسية.
- هدف الاجتماعي: أي بث فكرة واحدة لضمان اندماج وتلاحم الأفراد داخل التنظيم.

3-4- عناصر الاتصال التنظيمي:

النماذج الحديثة اتفق من خلالها جمع الباحثين و المختصين في المجال الاتصال على خمسة عناصر أساسية تتمثل فيما يلي: (نهجة. ، 1993 ص.14)

- **المرسل :** و يقصد به في الاتصال هو شخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه أفكاره و آرائه ،أو اتجاهات أو خبرات معينة.
- **الرسالة :** هي المضمون والموضوع المراد نقله أو توصيله من الرسائل إلى المستقبل سواء كان معلومة، خبر، شكوى، تقرير ... ،كما يمكن اعتبارها أيضا بأنها الهدف الذي تهدف عملية الاتصال في تحقيقه ،فإذا تحقق الهدف المنشود فتكون الرسالة قد حققت المراد و العكس صحيح و بالتالي لا بد أن نرى الرسالة من زاوية المستقبل ،و نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل، و لا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط في الرسالة منها الدقة و الوضوح ، استخدام لغة سليمة ذات فائدة حتى يتسنى للمستقبل استيعاب الرسالة و يتحقق بذلك هدف العملية الاتصالية .
- **القناة (وسيلة نقل المعلومة):** و هي عبارة عن الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة، أو إرسالها فهي تعتبر بمثابة الربط بين المرسل و المستقبل دون وجودها لا تتم العملية الاتصالية ، ففي عملية الاتصال يختار المرسل وسيلة لنقل رسالته، إما شفويا أو عن طريق وسيلة كتابية أو قد تكون هذه الوسيلة سمعية أو بصرية، أو سمعية بصرية معا أو الكترونية مثل الانترنت و المواقع الالكترونية ، فكلها تعتبر وسائط نقل المعلومات
- **المستقبل :** و هو المرسل إليه أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة عبر قناة معينة ،و قد يكون المستقبل شخصا واحدا أو مجموعة من الأشخاص ،و المستقبل إذا تلقى الرسالة يقوم بحل رموزها و إدراك معناها بغية التوصل إلى تفسير محتواها و تتم بالتالي الإجابة سواء بالقبول والتنفيذ أو بعدم القبول و الرفض.
- **التغذية الرجعية:** هي الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر وقد يؤخذ الرجوع نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة ويرى البعض أن الرجوع بمثابة استجابة مضادة يتلقاها المصدر، ويستفيد منها كثيرا فعن طريق هذا الرجوع يستطيع المصدر أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أم لا، فبعد أن تصل الرسالة إلى المستقبل ويفهمها يتحول هذا المستقبل إلى مرسل يقوم بعملية إرجاع.(العميان، 2005 ، ص241).

و بالتالي فبالرغم من اختلاف المنظرين حول عناصر الاتصال وتعدد هذه النماذج في هذا الجانب إلا أن العنصر الغالب الذي يجمع هذه الاختلافات هو نجاح العملية الاتصالية يكمن في بلوغ أهدافها.

3-5- أشكال الاتصال التنظيمي داخل و خارج المؤسسة:

توجد عدة أنواع و تصنيفات الاتصال التنظيمي الفعال، وسوف تقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصال التنظيمي هما:

3-5-1- الاتصالات الرسمية: هي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوات السلطة الرسمية و المعتمدة بموجب اللوائح و القرارات المكتوبة، و قد تكون داخلية، و قد تكون خارجية و هي بصفة عامة تقتصر إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي: (الجميل، 1997، ص24)

• الاتصالات العمودية، و تنقسم إلى:

○ **الاتصالات النازلة:** و هي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى الأسفل و هي تهدف إلى نقل الأوامر أو التنظيمات و التوجيهات و القرارات ، و تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال ،مثل المذكرات و التصاميم و المنشورات و اللقاءات الجماعية ،غالبا تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات المنخفضة .

○ **الاتصالات الصاعدة:** وهي الاتصالات الصادرة عن العاملين إلى المدير وتهتم بنتائج تنفيذ الخطط و شرح المعوقات و الصعوبات في التنفيذ و الملاحظات و الآراء و لا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم و بين المدير و استعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة .و تعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير و عن طريق صناديق المقترحات و غيرها.

(الغزوي، 2010، ص218-219).

• الاتصالات الأفقية:

و هي الاتصالات الجانبية التي تكمن بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة و يعزز هذا النوع من الاتصالات و العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على: تنسيق العمل ،و تبادل المعلومات وحل المشكلات، الإقلال من حدة الصراعات و الاحتكاكات و دعم صلات التعاون بين العاملين والأطراف الخارجية .

• الاتصالات المتقابلة و المحورية:

و هي الاتصالات بين المدراء جماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيما ،و يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات، الايجابية بين مختلف التقسيمات و عادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية .

3-5-2- الاتصال غير الرسمي: يعني العلاقات الاجتماعية و الشخصية غير المعلنة و غير المعترف بها بين أعضاء المنظمة لإشباع حاجات اجتماعية و نفسية لا يشبعها التنظيم الرسمي، اكتشفت أن التنظيم اللامركزي أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة وترجع أهمية الاتصالات الغير رسمية إلى الوظائف العديدة التي تؤديها داخل المؤسسات فهي تمارس أدوار إيجابية تتمثل فيما يلي:
(كنعان، 2014، ص77)

- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات دون انتظار الإجراءات الاتصالية الرسمية التي يستغرق إنجازها والرد عليها وقتا طويلا.
- تزويد المديرين بالمعلومات المرتردة.
- المساهمة في تنمية الديمقراطية بالمؤسسة وإقامة نوع من التجاوب الصريح بين العاملين والإدارة
- وهذا يسمح للرؤساء الاستفادة من أفكار وملاحظات وخبرات العاملين وتحقيق نوع من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- السماح للعاملين التعبير بصراحة دون حرج أو خوف عما يحجمون عن بيئة العمل مما يساعد على رفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة اهتمامهم بالمنظمة وإحساسهم بالتححرر من قيود الرسمية.
- محاربة الإشاعات الكاذبة عن طريق بث المعلومات الصحيحة من خلال الاتصالات غير الرسمية..

3-6- وظائف الاتصال التنظيمي:

إن المؤسسات على اختلاف أنشطتها تزاوّل عملية الاتصال لقضاء غرض ما أو إشباع حاجة معينة، فهي تعتمد على الاتصال كدعامة رئيسية في الإدارة من منطلق المهام التي تؤديها من خلاله فالاتصال يؤدي وظائف حساسة داخل المنشآت غير أنه يصعب تحديد هذه الوظائف وذلك لتداخلها مع أهداف الاتصال الأمر الذي يصعب الفصل بينهما .ومع هذا يمكن تحديد وظيفة الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات، وهناك ثلاث مواقف توضح وظائف الاتصال وهي:(ماهر، 2000، ص357-358).

- **الموقف الأول:** ويمثل الاتصال بين المدير ومرؤوسيه ويحتوي على وظائف عديدة من بينها:
 - توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل .
 - شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، وعلاقته بباقي الأعمال في المؤسسة .
 - إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
 - إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز .
 - تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
 - نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.
 - **الموقف الثاني:** يتضمن الاتصال الأفقي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى، ويؤدي وظائف هامة منها:
 - التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم .
 - تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات .
 - تعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعياً في المواقف التي يواجهونها .
 - بث ونشر المعلومات التي تهمهم .
 - **الموقف الثالث:** يتضمن الاتصال بين المرؤوسين ورؤسائهم، ويساهم في أداء وظائف وهي:
 - الاستفهام عما يجب عمله وكيفية الأداء .
 - رفع المعلومات عما تم انجازه .
 - رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية .
 - رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقات بينها.
- 3-7- معوقات الاتصال التنظيمي:**

هناك مجموعة من العوامل التي تعوق الاتصالات الفعالة داخل مختلف المنظمات .وبالتالي فإنها تقلل من درجة فاعلية العلاقات العامة ذاتها، ويمكن تضيق معوقات الاتصال داخل المنظمات إلى ثلاث مجموعات وهي :معوقات شخصية، معوقات تنظيمية، معوقات بيئية . (الغزالي وإدريس، 2004، ص197)

- **المعوقات الشخصية الفردية:** وتقترب هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان المرسل أو المستقبل، حيث أن الخلفيات الفكرية والفروقات الفردية للعمال تلعب دوراً أساسياً في عملية الاتصال سيما

- وأن هذا التباين الفردي يجعل إمكانية فهم واستيعاب المضامين التي تنطوي عليها الرسالة متباينة مما يجعل فاعلية الاتصال أقل كفاءة في تحقيق الأهداف وأهم هذه المعوقات:
- **التباين في الإدراك:** إن التباين في المدركات لدى الأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية وانتماءاتهم البيئية المختلفة يؤدي إلى تجاهل المفاهيم والمعاني المختلفة بينهم وإعطاء أحكام مختلفة لها
 - **الإدراك الانتقائي:** تلقى الرسالة ضرب من ضروب السلوك الإدراكي، فالأفراد يتجهون إلى سماع وإدراك جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب ومن بينها الحاجة إلى تجنب أو تخفيف حدة التناقض المعرفي والذي يدفع الأفراد إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم. (خضير، 2002، ص131)
 - **الاتجاهات السلبية:** وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية اتجاه ذاته وتجاه الموضوع والمستقبل ومن هذه الاتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالة السيكلوجية للمرسل (رئيس أو مرؤوس) ما يأتي:
 - الانطواء وتتمثل في عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم.
 - احتكارا لمعلومات للظهور بمظهر التميز والتفوق على الآخرين أثناء عقد الاجتماعات....الخ.
 - التظاهر بمعرفة كل شيء والتكلم عن أي شيء وكأنما يقوله أو يكتبه هو الشيء الوحيد المهم.
 - تخطي حدود السلطة إذ يقوم بعض الرؤساء بتخطي مرؤوسيه ومخاطبة المستويات الدنيا من العاملين بأسلوب سيء الأمر الذي يسئ إلى العلاقات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين وحصول الكثير من المشاكل والعقبات المحرجة بين العاملين داخل المنظمة. وهذا يعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة ويؤدي ذلك إلى صعوبة الاتصال. (خضير، 2002، ص132)
 - المعوقات التنظيمية:** ولها دور في عرقلة سبل تحقيق الانسياب الفعال للمعلومات داخل المنظمة مما يؤثر على عملية الاتصال. ومن بين هذه المعوقات:
 - عدم قدرة إدارة المنظمة على تحديد هدفها بوضوح، أو تفصيل خطتها وإبلاغها للعاملين، أو شرح تعليماتها ولوائحها أو الإجابة عن أسئلة العاملين بشأنها.
 - عدم وضوح أو تحديد جهات الاتصال. فقد لا يعرف الأفراد الشخص الذي يمكن أن يستقو منه المعلومات اللازمة أو الجهة التي يجب أن يمدونها بالمعلومات التي بحوزتهم لومن ترفع شكواهم.
 - صعوبة التنسيق بين أسلوب التنظيم المتبع ونوع الاتصال الذي يجب استخدامه، فتعدد المستويات

- وتعقدها وتخصصها يتطلب أسلوبا خاصا للاتصال.(العزازي وإدريس، 2004، ص200)
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة والمنتالية خلال الفترات زمنية متقاربة من شأنه أن يخلق عدم توفر المناخ الملائم للاتصال، كما يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف العلاقات الاجتماعية القائمة بينهم مما يعرض الأسس الهادفة للاتصال الفعال إلى الضعف وصعوبة تحقيقها.(لعويسات، 2000، ص52)
 - عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات، موضوعة من جانب إدارة المنظمة يدفع العاملين إلى تفسير ذلك على أنه دليل على عدم رغبة الإدارة العليا في وجود نظام سليم للاتصالات.
 - قصور وسائل الاتصال، فعدم توافر المناسب من هذه الوسائل وانخفاض مستوى تشغيل المتوافر منها يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال ذاته.
 - غيبة المسؤولية الوظيفية عن الاتصالات :ويقصد بالمسؤولية الوظيفية مدى وجود جهاز وظيفي متخصص ومسؤول عن عملية الاتصالات داخل التنظيم في شكل نظام للمعلومات.
 - **المعوقات البيئية:** تشكل البيئة التي تعمل فيها المنظمة معوق اتصالي هام، فإذا كانت البيئة من الناحية الفنية وظروف السوق متحركة أو غير مستقرة نسبياً فإن هذا يعني أن تكون الاتصالات مستمرة ومحتوية على معلومات جديدة أو متجددة حتى يمكن أن تتغير الخطة أو تعدل تبعا للتغيير الذي يحدث في السوق أو في النواحي الفنية .أما في المنظمات المستقرة نسبيا من الناحية الفنية، حيث يسير الإنتاج على نمط واحد .أو حيث يأخذ العمل الصبغة الروتينية أو المتكررة نجد أن المعلومات المتبادلة بين مختلف الأطراف غالبا ما تكون مكتوبة، وغالبا أيضا ما تكون المستندات المستعملة نمطية.(عبد الوهاب، 1975، ص328-329)
 - وهناك معوقات أخرى تؤثر في عملية الاتصال منها:
 - اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها، فاللغة لا تتمثل في الكلمات ذاتها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فهي تلعب دورا أساسيا في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها.
 - الموقع الجغرافي: إن التباعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرارات للمنظمة ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي دون شك إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.
 - الإفراط في طلب البيانات والمعلومات واستمراريتها من قبل أجهزة الرقابة مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال وتعطيلها وعدم تحقيقها للأهداف .

عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة مما يساعد في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين وتحد عادة من سبل تعميق الاتصالات بينهم. (خضير، 2002، ص 134-135).

4- الحوافز المعنوية:

4-1- تعريف الحوافز المعنوية:

- **تعريف الحوافز:** فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها. (العقيلي، 2005، ص 304).
- **والحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله للقيام بمهامه على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيته إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة ككل.

4-2- أهداف الحوافز المعنوية: (أبو النصر، 2012، ص 155)

- التمييز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل
 - تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة
 - بيان أشكال التميز في الأداء و السلوك
 - رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط .
 - توليد مستمر لدوافع الانتماء و الولاء للمؤسسة
 - زيادة علاقات التعاون و التعاضد بين الأشخاص العاملين
 - إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة
- ##### 4-3- أهمية الحوافز المعنوية: (أبو إصبع، 2004، ص 104)

- توفير الفرصة للعاملين للتفاعل الاجتماعي بمنحهم فترات الراحة للشرب الشاي والغداء وغيرها من النشاطات الترفيهية.
- خلق روح الفريق بالإشراف على جماعة العمل فيزيد تحليهم بروح الصداقة والدعم للجماعة.
- إجراء لقاءات مع العاملين لمناقشة إنجازاتهم وتطور المؤسسة.
- تصميم مهام متحدية وتزويد العاملين برفع صدى إيجابي حول أدائهم.

- الاعتراف بالأداء وتشجيع الإسهامات الجيدة للعاملين.
 - تفويض السلطة للأتباع.
 - إشراك الأتباع في وضع الأهداف وصنع القرارات.
 - توفير التدريب الملائم وتنفيذ برامج تنمية تساعد العاملين على تحقيق أهدافهم وزيادة كفاءتهم.
 - توفير بعض رموز الاحترام للعاملين مثل إعطائهم بعض الامتيازات والألقاب الإدارية والترقية والعلاوات... الخ.
 - إعطاء العامل فرصة لتشكيل وظائفهم بكل حرية، وقيامهم بعمل يتوافق مع قدراتهم.
 - إعطاء العامل فرصة حرية الاتصال بالمؤسسة وجعل قنوات الاتصال مفتوحة بين الجميع.
 - تشجيع الابتكارية وتطويرها لدى العاملين.
 - توفير الإحساس بالأمن والأمان في المؤسسة.
- 4-4- أسس منح الحوافز:** هناك أسس ومعايير تمنح على أساسها الحوافز في المنظمات وهي كالتالي: (ماهر، 2000، ص 237-238).
- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض، وهو يعني ما يزيد من المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو توفير في وقت العمل والتكاليف، أو توفير في أي مورد آخر. ويعتبر التميز في الأداء للعمل من أهم المعايير لحساب الحوافز.
 - **المجهود:** من الصعب قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح كما هو في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، ويمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود على الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في بعض الأحيان.
 - **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل. وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات غالبا لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في العمل الحكومي بشكل أكبر من العمل الخاص.

- **المهارة (الكفاءة):** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية. وهذا المعيار من الحوافز محدود جداً ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين
- **4-5- أشكال الحوافز المعنوية:** وتأخذ الحوافز المعنوية أشكال عديدة ومختلفة تشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد وتعمل على إيجاد علاقات طيبة بين الإدارة والعمال، وفيما بين العمال وتوطيد العلاقات بينهم وسنتطرق لبعض أشكال الحوافز المعنوية التي تساهم في ذلك ومنها:
 - **العمل المناسب:** ونعني به ملائمة طبيعة العمل وأعبائه لقدرات ومهارات الفرد باعتباره مجالاً مهماً يحقق من خلاله رغباته وطموحاته، فلا يمكن للإنسان أن يبلغ في عمله مستويات عالية من الإنجاز إلا إذا كان قادراً على أداء هذا العمل ومحباً له وراغباً في إنجازه ويتحقق ذلك في حالة ما إذا توافقت المهارة والقدرات لا يؤدي إلى بلوغ مستويات عالية من الإنجاز فحسب بل يؤدي إلى الرضا الداخلي للفرد وهو نتيجة لإشباع حاجات متعددة من خلال مزاولته لعمله كحاجة إثبات الذات والشعور بالإنجاز بالإضافة إلى الاعتزاز بالعمل وبالتالي الاندفاع إلى القيام بعمل بناء وزيادة إيقانه والإبداع والابتكار فيه أكثر بغض النظر عن المكافأة المادية التي تعود العائدة منه كما يسمح أيضاً بالعمل المناسب بإثبات الجدارة في القيام بالمهام الموكلة وتحمل مسؤولية القيام بها من البداية إلى النهاية، والاعتماد على النفس دون توجيه من المشرفين أو الاستعانة بالآخرين. كذلك إذابة الملل والروتين اللذان يشعر بهما الموظفون نتيجة ضيق مجال وظائفهم حيث أن تناسب العمل يفتح المجال أمامهم لتتنوع أعبائهم وتوسيع نطاق أنشطتهم لأنهم أثبتوا جدارتهم وذلك بإتباع أسلوب الإثراء الوظيفي فتكون الفرصة متاحة لتنويع المهارات وتنمية القدرات مما يترتب عليه ترقية وانتقال إلى مراكز أعلى وفي الوقت نفسه يفيد العمل في ارتفاع مستويات الأداء إضافة إلى القضاء على الخلافات التي قد تنشأ بين كل من الإدارة والعمال وتفاديها وتدعيم بذلاً من ذلك العلاقات الحسنة بين الطرفين إذ أن العمل في وظيفة لا تتناسب مع المؤهلات التي يملكها الفرد تؤدي إلى شعوره بالاضطهاد والإحباط وبعدم أهمية العمل الذي يؤديه فيفقد الاهتمام به، وبالتالي التهاون وعدم الانضباط في أدائه. (عامر وعبد الوهاب، 1998، ص 350).
 - **المعاملة الإنسانية:** تعتبر المعاملة الإنسانية للأفراد العاملين حجر الزاوية في إقامة علاقات إنسانية سليمة بالمؤسسة كما أنها أهم العوامل لتحسين البيئة الاجتماعية للعمل فهي تمثل الإدارة

والرؤساء في أعين المرؤوسين وتؤثر في سلوكهم وعلى روحهم المعنوية. فالمسؤول أو الرئيس في العمل بوسعه أن يجعل مرؤوسيه يشعرون بقيمتهم في المؤسسة من خلال عدله وإنصافه معهم والعمل على غرس القواعد والمعايير التي ينبغي للمرؤوسين الأخذ والتقييد بها، كذلك تشجيع العمال المجتهدين على جهودهم والاستمرار فيها وإشعارهم أنهم جزء متكامل في المؤسسة، بالإضافة إلى صبره وتسامحه الذي يؤدي إلى خلق جو احترام متبادل بينه وبينهم. ولبلوغ ذلك يجب على إدارة المؤسسة أو المسؤولين العمل على إشعار العامل بأن جهوده موضع التقدير والاحترام وذلك بالاعتراف بأهمية عمله ونجاحه وإشعاره بأن ناتج عمله مهما حتى وإن كان طفيفاً فإنه يساهم مع جهود غيره في إنتاجية العمل فشعور العامل بحيويته ودوره الإنتاجي ينجم عنه إنماء الشعور بالقيمة الشخصية وارتفاع الروح المعنوية. وهناك عدة وسائل أو مظاهر تشير لتقدير مجهودات العاملين وإشباع هذه الحاجة لديهم ومن بينها: (المزيدي، 2005، ص119).

- منح شهادات تقدير أو ثناءات الشكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الأداء.
 - تسجيل أسماء العاملين الممتازين وصورهم في لوحات الشرف وتعلق في الأماكن العامة داخل المؤسسة وتتضمن أيضاً لمحة موجزة عن نشاطهم وما حققوه من إنجازات
 - تسليم درجات التقدير والكفاءة وكؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الأكفاء.
 - ترقية العاملين، ومنح المكافآت المالية وعلاوات، كذلك الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.
 - إتاحة فرص التدريب المناسبة لمساعدة الموظفين على إنجاز أهدافهم بنجاح.
- وهناك طرق متعددة يتصرف عن طريقها الرؤساء مع المرؤوسين في حالة وقوع مخالفات وأخطاء مهنية فمنها الإنذار: وقد يكون كتابياً أو شفويًا، التوبيخ، التوقيف عن العمل وكذلك التسامح مع المرؤوسين، التعريف بأخطائهم والمساعدة على تصحيحها. ونجد أن الأسلوبين الأخيرين من الأساليب اللينة التي تساهم في إثراء مشاعر الاحترام والود والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين (ديب، 1999، ص70)
- **التدريب** : هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها. وذلك بغرض: (وشن، حريزي، 2018، ص22)
 - تنمية المعارف، أي تنمية معلومات المتدربين وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة.

- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي الإهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والإستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة و فاعلية.
- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم، و تدريبهم على كيفية التعلم.
- امداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله.
- اكساب المتدرب المهارات التي يحتاجها في عمله.
- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها.
- مساعدة العاملين على تقوية علاقتهم بالآخرين سواء داخل المنظمة مع العملاء أو مع القيادات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.(وشن،حريزي، 2018، ص24).
- وحتى ينجح التدريب في بلوغ هذه الأهداف يجب أن تكون هناك رغبة من طرف إدارة المؤسسات للاستفادة منه وإتاحة الفرصة أمام كل الأفراد بالمؤسسة من رئيس مجلس الإدارة حتى أصغر عامل لزيادة مهاراتهم وقدراتهم لأداء أعمالهم بكفاءة .
- **الترقية:** وتعني تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقتزن بذلك من نمو في الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات، ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة الأجر إن هذا يبين أن ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة يصاحبه آثار مختلفة منها:
 - زيادة في دخل الفرد الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل.
 - منح العامل المرقى إلى منصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.
 - زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي إليها، ولا بد أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة المترتبة عن الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو كافة المزايا الأخرى.(جعفر، 1973، ص22).
- إن كل المزايا السالفة والمترتبة عن الترقية لها تأثير كبير على الفرد العامل فهي تتبع حاجاته النفسية والمادية، وعلى هذا الأساس نجد اختلاف في وجهات النظر حول الترقية فهناك من يصنفها ضمن الحوافز المادية وهناك من يعتبرها حافزا معنويا وفي حقيقة الأمر يمكن اعتبارها حافزا مادياً ومعنوياً في آن واحد لأنها تنطوي على زيادة في الأجر وتمثل في نفس الوقت مصدرا للرضا النفسي نظرا لما تنطوي عليه من زيادة في المسؤولية وعلى القيام بأعباء إدارية وهذا يرضي الأفراد الطموحين الذين

يتطلعون إلى احتلال مراكز قيادية وتمنح الترقية وفقا لعدة أسس منها على أساس أقدمية الشخص، وكفاءته في العمل أو الجمع بين الأقدمية والكفاءة معا.

- **الترقية على أساس الأقدمية**: يقصد بها طول مدة خدمة الفرد في المؤسسة، ففضاء الفرد فترة طويلة في وظيفته يكسبه خبرة أكبر وأعمق فتكون له أولوية الترقية إلى وظيفة أعلى شاغرة، وعادة ما يفضل البعض الترقية على هذا الأساس بذلا من أساس الكفاءة لأن هذا الأخير يحتمل وجود تحيز بين العمال مما يثير التذمر لديهم على عكس الترقية على أساس الأقدمية فلا يوجد تحيز.
- **الترقية على أساس الكفاءة**: تعني الكفاءة مجموعة عناصر وموصفات ذاتية في الفرد، منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والإدارية، وغيرها من الأمور التي تترك للتقدير.

ومما لاشك فيه أن اعتماد معيار الكفاءة في الترقية يساهم في القضاء على روح الإتكالية والفوضى لدى العمال ويخلق لديهم نوعا من الحماس والتفاني في مضاعفة جهودهم لرفع الإنتاجية فضلا عن تحسين أدائهم ورفع مستواهم، فالترقية على هذا الأساس هامة إذا ما روعي عنصر الموضوعية والعدالة في تطبيقه . (الشنواني، 1999، ص66)

- **الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا**: حتى لا يظلم كل من العمال القدامى والأكفاء في الحصول على ترقية يجب الوصول إلى حل عملي وسط يجمع بين كل من الكفاءة والأقدمية والاعتماد عليهما معا، إلا أنه يجب أن يراعى عند استخدام هذا الأساس ضرورة التفريق بين الأهمية النسبية لكل من الكفاءة والأقدمية بالنسبة لكل مستوى إداري .ويكفل هذا الأساس إتاحة الفرصة للكفاءات لكي تتطرق دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات الأقدمية، وفي نفس الوقت سيراعي اعتبار قدامى العاملين إذ سيكون لهم نصيب من فرص الترقى المتاحة. وهناك أسس أخرى للترقية مثل: الترقية نتيجة لمراحل التدريب.(حبش، 1992، ص83)

ومهما كانت معايير الترقية فعلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا لها فهي تعتبر حافزا مناسباً مفيداً للعمل وإثراء نتائجه كلما كانت مفتوحة أمام الموظفين وكانت شروطها واضحة والسبل إليها معروفة ومتاحة للأفراد الذين يستوفون هذه الشروط .

- **العمل الجماعي**: عندما يلتحق الفرد لأول مرة إلى مؤسسة ما للعمل بها نادرا ما يجد من يعرفه داخل هذا المجتمع الصغير .لكن هذه الوضعية لا يمكن أن تستمر طويلا ويرجع ذلك لأن الإنسان بطبعه الاجتماعي يسعى باستمرار إلى إقامة صداقات وعلاقات طيبة مع الزملاء في

العمل فالهم الوحيد لدى الفرد لا يتمثل في إنجاز العمل فقط. بل لابد أن يوجد لنفسه جواً اجتماعياً مناسباً حتى يستطيع الاستمرار في أداء عمله. بالتالي الاستقرار داخل هذه المؤسسة، وبما أن كل مؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد والجماعات فإنه من المؤكد أن تنشأ بينهم علاقات عمل ويستلزم تنفيذ أدوارهم وأدائهم لوظائفهم. وتستمر هذه العلاقات وتقوى بمرور الأيام فتتسأ معها علاقات اجتماعية تصبغ للتنظيم بالصبغة الإنسانية. مما يسهل تكوين جماعات العمل. عن طريق العمل الجماعي وقد تكون جماعة العمل رسمية وغير رسمية.

وقد اختلفت وجهات نظر المفكرين الإداريين حول جماعة العمل حيث أنكرت الإدارة العلمية ضرورة قيام أو تكوينها داخل التنظيم وعملت على القضاء عليها؛ وهذا يعني إنكار العلاقات الاجتماعية بين الأفراد الناشئة نتيجة التفاعلات المستمرة بينهم.

وفي المقابل يؤكد أصحاب العلاقات الإنسانية على أهمية المحور الاجتماعي في خلق دافعية للأفراد داخل محيط العمل من اتصالات وعلاقات رسمية وغير رسمية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن معظم الأعمال تتم في إطار اجتماعي لأن الفرد بطبعه اجتماعي وبحاجة مستمرة للانتماء هاته الحاجة التي يتم إشباعها عن طريق جماعة العمل التي لها تأثيرات غير متوقعة على العامل الذي يعمل من خلالها فهي مصدر لإشباع حاجات العمال الاجتماعية كالحاجة إلى حب ومودة الآخرين والحاجة إلى الصداقة والاتصال. كما تعمل على حماية الفرد من تسلط المشرف، وتدعيم موقف الأفراد في مقاومتهم للضبط التنظيمي.

وللعمل الجماعي (جماعة العمل) مزايا عديدة ينعكس مردودها على كل من المنظمة ومواردها البشرية على السواء وتتمثل فيما يلي:

- إيجاد الروح المعنوية العالية والألفة والتعاون المتبادلين بين العاملين.
- مساعدة الفرد على التكيف والتعايش مع المتغيرات التنظيمية.
- تحقيق التفاعل الاجتماعي بأشكاله المختلفة التي تؤدي إلى تنمية اتجاهات مختلفة والتأثير على سلوك الأفراد.
- العمل على إنكفاء روح المنافسة بين الأفراد حيث يتسابقون لإجادة العمل وتحقيق المستويات المطلوبة للأداء فيثبت العمال المجدون ذاتهم، ويحفز الأفراد ذوي الأداء الضعيف والمتوسط لتحسين أدائهم.

- التعاون مع الإدارة ومساعدتها على تنفيذ التغيير المراد إدخاله بنجاح خاصة إذا فهمته الجماعة جيداً وتعرفت على أهدافه والمزايا التي يحققها، وتقوم أيضاً بتقديم أفكار بشأن هذا التغيير.
 - تعد جماعة العمل وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الأفراد حيث يجدون فيها الفرصة لإثبات الذات والاحترام والتقدير والزمالة والصدقة، وتبادل الاهتمامات والهوايات ومختلف الأنشطة الاجتماعية. وإقبال الأفراد على العمل بنفس منسرحة فترتفع كفاءتهم وتزيد إنتاجيتهم .
- وتأسيساً على ما سبق نستطيع القول أن العمل الجماعي حافزاً إيجابياً لأنه يؤدي إلى تكوين جماعات العمل الملائمة، بمعنى تناسق واتفاق أعضاء الجماعة الواحدة من حيث المؤهل والخبرات والدوافع . ويستوجب أيضاً على المديرين والمشرفين في العمل على إدماج الأفراد بعضهم ببعض داخل المؤسسة ويقدمهم سوية للعمل كجماعة منتجة ومتعاونة من خلال الميول والأهداف المشتركة بينهم جميعاً، وبهذا الفعل تبرز مجهودات الجماعة العاملة في تحقيق أهداف المنظمة. (عامر وعبد الوهاب، 1998، ص296-297)

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا لهذا الفصل الذي تمحور حول متغير العلاقات الإنسانية اتضح لنا أنها نادت بضرورته في التنظيم ذلك أن الفرد العامل تطورت طموحاته ولم يعد همه الوحيد الحصول على أجر عالي ومكافآت مالية من عمله فقط بل لإشباع حاجات لديه كتحقيق وإثبات الذات، وتحسين مركزه الاجتماعي في المنظمة من خلال ذلك، فهو يريد أيضا أن يعمل في وسط يسوده الود والتفاهم والتعاون يحس من خلاله بقيمته الإنسانية وبأنه عضه فعال في المؤسسة، وعليه فإن العلاقات الإنسانية لها أهمية كبيرة في تحسين وتطوير وتنمية السلوك التنظيمي.

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

تمهيد:

- 1- مفهوم الإبداع الإداري.
 - 2- خصائص الإبداع الإداري.
 - 3- أهمية الإبداع الإداري.
 - 4- عناصر الإبداع الإداري.
 - 5- مراحل الإبداع الإداري.
 - 6- مستويات الإبداع الإداري.
 - 7- ملامح الشخصية والمنظمة المبدعة.
 - 8- مبادئ الإبداع الإداري.
 - 9- أساليب الإبداع الإداري.
 - 10- معوقات الإبداع الإداري.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تواجه المؤسسات الكثير من التغييرات المتسارعة نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي إذ يتطلب خلق طرق إبداعية جديدة بعيدة عن كل ما هو تقليدي وروتيني وهذا لا يتم إلا بأشخاص مبدعين ووسائل مبدعة في المنظمة.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى: مفهوم الإبداع الإداري، خصائصه، أهميته، عناصره، مستوياته، بالإضافة إلى ملامح الشخصية والمنظمة المبدعة والمراحل وأهم مبادئ الإبداع الإداري والأساليب التي تساهم في تنميته والبعض من المعوقات التي تعوقه.

1- تعريف الإبداع الإداري:

1-1- لغة:

- جاء في لسان العرب لابن منظور أن البدع : أي الشيء الذي يكون أولاً والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع الأول قبل كل شيء فهو سبحانه وتعالى الخالق المخترع (ابن منظور، 1997، ص 26) .
- والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعا، أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيرا كان أم شرا، والابتداعية تتسم بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة (فضل الله، 1986، ص 79).
- وقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشائه على غير مثال سابق، وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها. (عساف، 1995، ص 30) .

1-2- اصطلاحا:

- والإبداع مصطلح عام، أصبح يستخدم قريناً للابتكار، والإبداع بمعنى الابتكار وهو استحداث شيء جديد، فكره، أسلوب، نظريه، اختراع، أو منهج جديد في إنتاج سلعه أو خدمه معينه. (العواجي، 1986، ص 996) .
- ومن الناحية العلمية توجد العديد من التعاريف للإبداع الإداري يمكن الإشارة إلى بعضها فيما يلي:
- يعرف القحطاني الأداء الإداري المبدع بأنه " استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم". (القحطاني، 2001، ص 338).

- ويعرفه أبو فارس الأداء الإداري المبدع بأنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المنظمات أو تحفز، ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل". (أبو فارس، 1990، ص 22)

بمعنى أن الإبداع الإداري عملية تتضمن ثلاث عناصر متداخلة:

- **العنصر الأول:** يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري.
- **العنصر الثاني:** يتمثل في تحريك وتشغيل وذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق.
- **العنصر الثالث:** يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الصحيحة مما يعمل على تطوير العمل.
- ويرى روجرز أن الإبداع الإداري هو " كل عملية ينتج عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين الأفراد من المنظمة باستخدام أسلوب جديد يحقق تميزاً، وتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة. (حمداوي، 2008، ص 115).
- كما يعرف النمر الإبداع بأنه هو " مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، في أن ينتج إنتاجاً نافعا له أو للمنظمة التي يعمل فيها أو للمجتمع الذي يعيش فيه ". (النمر، 1992، ص 102).
- يعرف هيجان الإبداع على أنه " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات ". (هيجان، 1999، ص 24).
- مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للإبداع الإداري هو: مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة غير مألوفة لجعلها إستراتيجية لحل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ عمل المنظمة بكفاءة عالية، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

2- خصائص الإبداع الإداري:

- يميز الإبداع من يتصفون به بالخروج عن التقليد وحب التغيير والتجريب ويحاولون دوما التفكير بطرق جديدة للعمل. وفيما يلي عدد من الخصائص الدالة على الإداريين المبدعين: (القريوتي، 2000، ص 306).
- **البصيرة الخلافة:** تعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة عليها وليس غريباً أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل

المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يمل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة

- **الشجاعة أو الثقة بالنفس:** وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل، فالفشل شيء يتوقعه، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.
- **الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات:** وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا. وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير، طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفا من غضبهم.
- **القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير:** فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تنثير في نفسه البحث عن حلول.
- **القدرة على التكيف والتجريب والتجديد:** وهي سمة تجعل الشخص يشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.
- **الاستقلالية الفردية:** لا يجب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين.

3- أهمية الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة .

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة.(فضل الله، 1986،ص166).

وينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات ويقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بنائها واستمرارها وازدهارها (حريم، 1997، ص 474).

فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهيال لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم (عساف، 1995، ص 81).

فالإبداع في المنظمات ترتبط أهميته بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام (توفيق، د.س، ص 41).

ويمكن إجمال أهم الايجابيات من توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات على النحو التالي :

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية .
- إن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد .
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات .
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.(النمر، 1992، ص 62).

4- عناصر الإبداع الإداري:

- هناك عناصر ومكونات أساسية للقدرة الإبداعية لا يمكن بدونها التحدث عن وجود إبداع، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع، وهذه العناصر هي: (الحربي، 2008، ص165)
- **الطلاقة الفكرية:** ويقصد بها قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.
 - **المرونة:** القدرة على إنتاج استجابات مناسبة لمشكلة أو مواقف مثيرة، استجابات تتسم بالتنوع وغير النمطية، وبمقدار زيادة الاستجابات الفريدة الجيدة تكون زيادة المرونة التلقائية.
 - **الأصالة:** وهي التميز والتفرد، فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به، وإنما يعتمد على إيجاد أفكار متميزة خارجة عن المؤلف.
 - **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.
 - **التخيل:** هي مقدرة الفرد على التصور والإتيان بكل ما هو جديد ومتميز.
 - **القدرة على التحليل والتركيب:** ويقصد بها أي إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة.
 - **القدرة على التنبؤ بالنتائج:** القدرة على توقع أحداث تأسست على معلومات سابقة ناتجة من خلال ملاحظات أو استنتاجات لتجارب معينة تم عملها.
 - **الإسهاب:** التحدث عن الأزمة بأكبر قدر ممكن من الأفكار والبحث عن التفاصيل من أجل اكتشاف البدائل.
 - **التقييم:** الحكم على نوعية الفكرة اعتماداً على معايير محددة مما يؤدي إلى دعم الفكرة أو رفضها، وبذلك تتكون مسلمات ثابتة يؤديها ويدافع عنها.

5- مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع الإداري في المنظمات هي: (الدهان، 1992، ص185).

- 5-1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد:** تبدأ العملية الإبداعية في مجال الإدارة بوجود مشكلة تدفع الفرد العامل إلى البحث عن حلول ملائمة ويتوصل الفرد إلى حل هذه المشكلة من خلال تلك القدرات والسمات الإبداعية التي يمتلكونها.

5-2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: إن الإبداع يتم تحقيقه من قبل جماعة عمل معينة (لجنة، قسم، فريق عمل...) ونتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الخبرات والآراء ومساعدة بعضهم البعض حيث تتأثر عملية الإبداع الجماعية بعدة عوامل منها:

- الرؤيا المشتركة: فكلما كانت قيم الجماعة وأفكارها مشتركة مع أهدافها كلما زاد الإبداع الإداري.
- الالتزام بالتميز: يشجع على إيجاد مناخ تنظيمي يسمح للأفراد بالتميز والتفوق في الأداء ويمكنه من تقييم إجراءات العمل. (الدهان، 1992، ص185).
- تنوع الجماعة: فالجماعة المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل، والجماعة المتكونة من شخصيات مختلفة يزداد إبداعها. (اللوزي، 2004، ص277).

5-3- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة: الإبداع في المنظمات المعاصرة بات أمراً ضرورياً إذا ما أرادت هاته الأخيرة أن تبقى وتستمر وتزدهر، فعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية ويمكن تحقيق ذلك من خلال الشروط التالية:

- أن تعمل على توسيع مدركات الأفراد من خلال التعلم والتدريب.
- ضرورة حل المشكلات بصورة إبداعية وذلك من خلال تعلم التفكير الإبداعي وتشجيعه. (جيمس، 2008، ص277).

6- مراحل الإبداع الإداري:

ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات نموذج (ويست 1990) والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والتنظيمي، ويتكون من أربع مراحل هي:

6-1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

6-2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

6-3- **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

6-4- **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

(هيجان، 1995، ص252).

7- ملامح الشخصية والمنظمة المبدعة:

7-1- ملامح الشخصية المبدعة:

يتحلى الإداري المبدع بالعديد من السمات والقدرات منها ما يلي:

- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية للإدارة الإستراتيجية الفعالة.
- الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- الرؤية الإنتقادية الهادفة للتجديد المستمر.
- التعامل الجيد مع تكنولوجيا المعلومات.
- إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها.
- القدرة على التفكير التنوعي والتوليف بمعنى العثور على علاقات داخل التنظيم.
- الرغبة في البحث عن أفكار جديدة لتطبيقها داخل التنظيم.
- النظرة الشمولية للأمور الإدارية.
- القدرة على اتخاذ القرارات التشريعية في الأوقات المناسبة.
- ارتفاع مهارات الاتصال الفعال التي تمكنهم من الحصول على البيانات والمعلومات والمقترحات والآراء.
- عدم تصيد أخطاء المرؤوسين أو التشهير بها، تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك. (عزت نصر، 2008، ص21).

وقد أورد الصيرفي أن صفات الشخصية المبدعة تتمثل في الخصائص العقلية والنفسية التالية:

- **الخصائص العقلية:** تتمثل في الحساسية في تلمس المشكلات، والطلاقة ويقصد بها القدرة على استدعاء أكبر قدر من الأفكار في فترة زمنية قصيرة، والمرونة أي القدرة على تغيير زوايا التفكير في المشكلات، والأصالة وهي القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة المفيدة والعملية، والذكاء.

- الخصائص النفسية: تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:(الصيرفي،2003، ص49)
 - الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها ولكن بلا غرور.
 - قوة العزيمة والإرادة وحب المغامرة.
 - القدرة العالية على تحمل المسئوليات.
 - تعدد الميول والاتجاهات.
 - عدم التعصب.
 - الميل إلى الانفراد في أداء بعض أعماله مع اجتماعية وقدرة عالية على اكتساب الأصدقاء.
 - الاتصاف بالمرح.
 - القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها.

7-2- ملامح المنظمة المبدعة:

وقد حددت بعض الدراسات السمات الخاصة بالمنظمات المبدعة كما يلي:(الصيدلاني،2001، ص70).

- توافر المتخصصين المهنيين.
 - عدم التركيز على اللوائح والقواعد والإجراءات.
 - تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض.
 - العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات الحرة المفتوحة.
 - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- وبعد دراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة، خلص كل من " برتر ووترمان " إلى مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع. وهذه القيم والمبادئ هي:(توفيق،د.س، ص42).
- الاهتمام بالعمل والانجاز أكثر من إهدار الوقت في الاجتماعات والتفاصيل.
 - توطيد الصلة بالمستفيدين من المخرجات النهائية للمنظمة والاهتمام.
 - بمقترحاتهم والاستفادة منها.
 - تحفيز أقسام المنظمة المختلفة على المنافسة بما يشجع على الإبداع.
 - تنمية قدرات العاملين.
 - تبسيط المستويات الإدارية.

- تهيئة المناخ التنظيمي الايجابي.
- تكريس جهود المنظمة وخبراتها في تقديم الأفضل.
- الاتصال المفتوح بين القيادات التنظيمية والعاملين.
- المشاركة في اتخاذ القرار.

8- مبادئ الإبداع الإداري:

تتجلى مبادئ الإبداع الإداري فيما يلي:

- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبدأ بالتفكير بمصادر هذه الفرص الإبداعية وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال إلى آخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل هذه المصادر بشكل منتظم.
- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فلا إبداع جانبيين : الأول مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم وتلبية حاجاتهم.
- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.
- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر. (dlucker,1985,p133)

9- أساليب الإبداع الإداري:

تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع إلى جانب التركيز على بعض سمات الشخصية التي لو تم تميمتها سوف يؤدي ذلك إلى تنمية وزيادة صفة الإبداع عند هذه الشخصية، مع التركيز أيضا على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات لما له من أثر على الناتج الإبداعي التنظيمي. (توفيق، د.س، ص46).

ومن أكثر الأساليب شيوعا واستخداما الأساليب التالية:

9-1- أسلوب الجماعة الاسمية: ويستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح أسميه على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6-9) ، يجلسون حول طاولة،

وعندما تعرض عليهم المشكلة يطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون المناقشة مع غيره والغرض من ذلك هو خلق الضغط الإبداعي حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول . ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم ولكن بدون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة الاقتراحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل. (الشماع وحمود، 2000، ص 424) .

9-2- أسلوب دلفي : ويقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرين ويرسله إلى كل خبير ويسأله إذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا ؟ ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات للوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة (توفيق، 1998، ص 19).

9-3- أسلوب العصف الذهني : وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت، حيث يتم طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن ممن يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، وهذه الطريقة تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة ويقوم المشتركين بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة وذلك وفقا للخطوات التالية: _

• الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشتركين.

• تنقية بدائل الحل.

• اختبار وتحديد خطة العمل.

ومن أهم شروط نجاح العصف الذهني كما وضحتها الصيرفي مايلي:(الصيرفي، 2003، ص 55-56)

• تأجيل تقييم الأفكار.

• عدم السخرية من أفكار الآخرين.

- الحرية المتكاملة في التفكير بلا أي قيود.
- التركيز على كمية الأفكار وليس نوعيتها.
- استعمال أفكار الآخرين كأساس لبناء أفكار جيدة.

9-4- أسلوب التحليل التشكيلي: وذلك من خلال حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها. (عامر، 1999، ص136)

9-5- القائمة المعدة مسبقا: وتتضمن مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعا معينا من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا، وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة حتى يصل إلى الحل الأمثل (توفيق، د.س، ص49).

9-6- أسلوب التحليل المورفولوجي " خريطة العقل ": ويستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد ويقوم بتحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول أكثر بهذه الطريقة، بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية بل تكون مستحيلة التحقيق، لذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصالا. (توفيق، 1998، ص17).

9-7- أسلوب الرسم البياني للشجرة: ويستخدم في حالة القضايا المعقدة والمطلوب إجراء تجزئة لها وذلك باستخدام سلسلة الأثر والنتيجة. ويتضمن هذا الأسلوب الخطوات التالية: (الصيرفي، 2003، ص62).

- استخدام صفحة خالية تماما ووضع مستطيلا خاليا على يمين الصفحة.
- تحديد القضية الرئيسية موضوع البحث ووضعها في المستطيل السابق.
- البدء في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلة على أن تكون الإجابة على هيئة مشكلات فرعية.
- وضع كل إجابة في مستطيل مستقل.
- توصيل هذه المشكلات بخطوط مع مستطيل المشكلة الرئيسية.

- البدء في سؤال مجموعة العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية.
- الاستمرار في العمل حتى الوصول إلى خطة يمكن تنفيذها بيانياً أو حتى إبراز الأسباب الرئيسية بيانياً.

10- معوقات الإبداع الإداري:

توجد عدة عوائق تحد وتعيق التفكير الإبداعي، ويمكن تصنيفها إلى معوقات فردية ومعوقات تنظيمية كما يلي: (علي السلمي، 1995، ص 262)

10-1- المعوقات الفردية: وتتمثل فيما يلي:

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والإحساس بعدم الأمان والخوف من الرؤساء.
- عدم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطر.
- الخوف من الخطأ والفشل.
- الميل إلى التواكل والاعتماد على الغير.

10-2- المعوقات التنظيمية: وتتمثل فيما يلي: (القريوتي، 2003، ص 183).

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية وما يترتب عنها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع لدى العمال.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار.
- الروتين المستمر والتزام الموظفين لأسلوب عمل موحد.
- عدم الترحيب بالتجديد والتمسك بالأنماط التقليدية في التنظيم.
- مقاومة الجهات الإشرافية والإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
- الالتزام التام والحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات حيث تصبح القوانين والتعليمات غاية في حد ذاتها وليست وسيلة.

خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح لنا أن الإبداع الإداري عنصر أساسي لا بد منه، وعلى المنظمات أن تتجه إلى إتباع أساليب جديدة، في تنمية القدرات الإبداعية لموظفيها وذلك بتدريبهم على الأفكار العلمية والعمليات المعرفية المختلفة، والتركيز على السمات الشخصية المبدعة التي تتسم بالمشاركة في العمل الجماعي داخل التنظيم. وأن تخلق مناخا تنظيميا يشجع على الإبداع من خلال تبني سلوكيات ومهارات تساعد في الارتقاء بقدرات الأفراد، وتشجعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

1- الدراسة الاستطلاعية

1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية

1-2- حدود الدراسة الاستطلاعية

1-3- أداة الدراسة الاستطلاعية

1-4- نتائج الدراسة الاستطلاعية

2- الدراسة الأساسية

2-1- حدود الدراسة الأساسية

2-2- عينة الدراسة الأساسية وكيفية اختيارها

2-3- منهج الدراسة الأساسية

2-4- أداة جمع البيانات

2-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية مكملة للدراسة النظرية في إجراء البحوث الاجتماعية، حيث تساعد الباحث للوصول إلى نتائج وحقائق تفسر وتوضح وتكشف عن تساؤلات البحث، وبالتالي التأكد من تحقق أو عدم تحقق فرضيات الدراسة، ويتضمن هذا الفصل جزئيين، الجزء الأول يعرض فيه إجراءات الدراسة الاستطلاعية وأهدافها وحدودها ونتائجها، أما الجزء الثاني فيتضمن إجراءات الدراسة الأساسية حدودها والعينة المستخدمة فيها وكيفية اختيارها، ومنهج الدراسة الأساسية، وأدوات الدراسة الأساسية وكيفية تطبيقها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث أثناء دراسته لموضوع البحث حيث تساعد على جمع المعلومات حول موضوع الدراسة لبناء أداة تناسبها، وقد هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى:

- التعرف على الميدان من ناحية رصد الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء الدراسة.
- جمع مؤشرات حول متغيرات الدراسة والتي بدورها ساعدتنا في بناء الاستبيان (أداة الدراسة).
- التعرف على حجم وخصائص وطبيعة أفراد مجتمع الدراسة لاختيار أفراد العينة.
- توزيع مجموعة من الاستبيانات للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة والتأكد من مدى سلامتها وصلاحياتها للتطبيق.

1-2- حدود الدراسة الاستطلاعية:

المجال الزمني: بداية شهر سبتمبر 2020.

المجال البشري: تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 25 موظف إداري بالمديرية.

المجال المكاني: مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعرييج.

1-3- أداة الدراسة الاستطلاعية:

هو استبيان العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري بالإضافة لمعلومات عامة (التخصص، السن) من تصميم الباحثة، احتوى 40 بندا قبل التعديل، كما سيكون موضحا في الملاحق، حيث نبين البنود المعدلة والبنود المحذوفة.

1-4- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

تم التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري) بحيث كانت كالآتي:

1-4-1- الصدق:

اعتمدنا في دراستنا على صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي كما يلي:

1-1-4-1- صدق المحكمين:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة في التخصص لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول شمولية محاورها، وكفاية بنودها، ومدى انتسابها إليه ودقة ووضوح كل بند، ثم أجريت تعديلات عليه حسب الملاحظات التي أشار إليها المحكمين، بحيث تم تعديل بعض البنود من حيث الصياغة (أنظر الملحق رقم 05).

الجدول رقم (01) يوضح تصحيح المحكمين وصدق البنود.

رقم البند	تقيس	لا تقيس	النتيجة	الملاحظة
01	5	0	1	مقبولة
02	5	0	1	مقبولة
03	4	1	0.60	مقبولة
04	4	1	0.60	مقبولة
05	5	0	1	مقبولة
06	4	1	0.60	مقبولة
07	5	0	1	مقبولة
08	5	0	1	مقبولة
09	5	0	1	مقبولة
10	5	0	1	مقبولة
11	5	0	1	مقبولة
12	5	0	1	مقبولة
13	5	0	1	مقبولة
14	5	0	1	مقبولة
15	5	0	1	مقبولة
16	5	0	1	مقبولة
17	5	0	1	مقبولة
18	5	0	1	مقبولة
19	5	0	1	مقبولة
20	5	0	1	مقبولة
21	5	0	1	مقبولة
22	5	0	1	مقبولة

مقبولة	1	0	5	23
مقبولة	1	0	5	24
مقبولة	1	0	5	25
مقبولة	1	0	5	26
مقبولة	0.60	1	4	27
مقبولة	1	0	5	28
مقبولة	1	0	5	29
مقبولة	1	0	5	30
مقبولة	0.60	1	4	31
مقبولة	0.60	1	4	32
مقبولة	1	0	5	33
مقبولة	0.60	1	4	34
مقبولة	1	0	5	35
مقبولة	1	0	5	36
مقبولة	1	0	5	37
مقبولة	1	0	5	38
مقبولة	1	0	5	39
مقبولة	1	0	5	40
مقبولة	37.2			المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تصحيح المحكمين

• معادلة لوشي:

• حساب صدق كل بند وفق القانون التالي:

$$ص ب = \frac{ع م نعم - ع م لا}{ن}$$

ن

ص ب: صدق البند.

ع م نعم: عدد المحكمين الذين قالوا عن البعد يقيس.

ع م لا: عدد المحكمين الذين قالوا عن البعد لا يقيس.

ن: عدد المحكمين الكلي.

• أما حساب الصدق الكلي للاستبيان فكان وفق القانون التالي:

$$\text{ص م} = \frac{\text{م ج ص ب}}{\text{ن}}$$

ن

ص م: صدق المحكمين .

م ج ص ب: مجموع صدق البنود.

ن: عدد البنود.

$$\text{ص م} = \frac{37.2}{40} = 0.93$$

40

وبالتالي الصدق الظاهري للاستبيان يساوي 0.93 وهو معامل مقبول وبذلك يمكن القول أن الاستبيان صادق لحد كبير وفق الصدق المعتمد.

1-4-1-2- صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد أيضا من صدق الاستبيان تم اللجوء إلى طريقة الاتساق الداخلي والتي تعبر عن ارتباط الدرجة التقديرية لمعامل ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، حيث يتحقق صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بين درجة كل بند بالبعد الذي ينتمي إليه.

وباستخدام معامل الارتباط بيرسون والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى النتائج التالية:

بالنسبة للعلاقات الإنسانية:

الجدول رقم (02) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبنود المتعلقة بمتغير العلاقات الإنسانية

رقم البند	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	*0.504	0.010	دال
2	**0.829	0.000	دال
3	**0.869	0.000	دال
4	**0.656	0.000	دال
5	**0.813	0.000	دال
6	**0.894	0.000	دال
7	**0.846	0.000	دال
8	**0.550	0.000	دال
9	**0.668	0.000	دال
10	*0.473	0.017	دال
11	**0.663	0.000	دال
12	**0.687	0.000	دال
13	*0.480	0.015	دال
14	**0.534	0.000	دال
15	**0.753	0.000	دال
16	**0.610	0.000	دال
17	**0.536	0.000	دال
18	*0.504	0.010	دال
19	**0.793	0.000	دال
20	**0.612	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (02) نلاحظ أن معامل ارتباط البند رقم (1) والبند رقم (13) والبند رقم (18) دال عند مستوى الدلالة 0.05 (95%)، أما باقي البنود فهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 (99%)، وبهذا يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه.

. بالنسبة للإبداع الإداري:

الجدول رقم (03) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبنود المتعلقة بمتغير الإبداع الإداري

رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	**0.938	0.000	دال
2	**0.927	0.000	دال
3	**0.942	0.000	دال
4	**0.937	0.000	دال
5	**0.886	0.000	دال
6	**0.966	0.000	دال
7	**0.959	0.000	دال
8	**0.966	0.000	دال
9	**0.966	0.000	دال
10	**0.853	0.000	دال
11	**0.966	0.000	دال
12	**0.966	0.000	دال
13	**0.730	0.000	دال
14	**0.899	0.000	دال
15	**0.924	0.000	دال
16	**0.969	0.000	دال
17	**0.766	0.000	دال
18	**0.620	0.000	دال
19	**0.865	0.000	دال
20	**0.865	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (03) يتضح أن معامل الارتباط لجميع البنود دال وذا علاقة كبيرة عند المستوى 0.01 (99%)، وبهذا يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه.

1-4-1-3- الصدق البنائي:

يعبر عن مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان ككل وباستخدام معامل الارتباط بيرسون والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (04) يوضح الصدق البنائي لأبعاد متغير العلاقات الإنسانية

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
البعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرارات)	**0.837	0.000	دال
البعد الثاني (القيادة التنظيمية)	**0.802	0.000	دال
البعد الثالث (الاتصال التنظيمي)	**0.792	0.000	دال
البعد الرابع (الحوافز المعنوية)	**0.712	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال حساب الصدق البنائي لأبعاد متغير العلاقات الإنسانية وما تم عرضه في الجدول رقم (04) يتضح أن معامل الارتباط لجميع الأبعاد دال عند المستوى 0.01 (99%)، وبهذا تعتبر الأبعاد صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

2-4- الثبات: لقد اعتمدنا في قياس ثبات الاستبيان على معامل ثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان، وتم حسابه بالاستعانة ببرنامج SPSS وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (05) يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	الحكم
0.86	مرتفع ومقبول
0.98	مرتفع ومقبول
0.97	مرتفع ومقبول

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للعلاقات الإنسانية هذا ما يدل على ثبات المتغير، بحيث بلغت 0.86 وهي قيمة مقبولة.

كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للإبداع الإداري، حيث بلغت 0.98 وهي قيمة مقبولة، ما يدل على ثبات المتغير.

كما نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل مرتفعة حيث بلغت 0.97 وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها لجمع البيانات.

2- الدراسة الأساسية:

2-1- حدود الدراسة الأساسية:

المجال الزمني: منتصف شهر سبتمبر 2020.

المجال البشري: تكونت عينة الدراسة من موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية (86 موظف).

المجال المكاني: مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.

التعريف بمديرية الخدمات الجامعية:

تعتبر مديرية الخدمات الجامعية الهيكل المحلي للديوان الوطني للخدمات الجامعية التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ذات طابع إداري.

وهي مصلحة غير ممرضة تابعة للديوان الوطني للخدمات الجامعية تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أنشأت بمقتضى القرار الوزاري المشترك رقم 159 الصادر في 29 ديسمبر 2011 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها ومشتملاتها. وتحتوي في هيكلها التنظيمي على 4 أقسام.

- قسم المراقبة والتنسيق: ويتضمن 04 مصالح وهي: مصلحة الإيواء، مصلحة الإطعام، مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية، مصلحة النقل.
- قسم الميزانية والصفقات العمومية: ويتضمن 03 مصالح وهي: مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الصفقات العمومية، مصلحة التجهيز.
- قسم الموارد البشرية: ويتضمن مصلحتين وهما: مصلحة متابعة المسارات المهنية، مصلحة التكوين وتحسين الأداء.

- قسم المنح: ويتضمن مصلحتين وهما: مصلحة تجديد المنحة، مصلحة تقديم المنحة. وقد أوكلت لها مهام أساسية تتمثل في:
 - تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية .
 - إعلام وتوجيه الطلبة .
 - توفير الخدمات للطلبة فيما يخص الإيواء: الإطعام، النقل، المنح.
 - الوقاية الصحية .
 - الأنشطة المختلفة.
- إحصائيات عامة حول الموارد البشرية:
- إحصائيات حول الموظفين والعمال:

العدد الكلي للموظفين	عدد الموظفين الإداريين	عدد الموظفين المهنيين	رجال الأمن	السائقين	الأطباء والمرضين	المنشطين
633	215	237	65	80	16	20

إحصائيات عامة حول الخدمات المقدمة للطلبة:

1- الإيواء			
الطاقة النظرية	الطاقة الفعلية	إناث	ذكور
5500	4800	3000	1800
2- المنح			
عدد الطلبة الممنوحين	إناث	ذكور	السنة الدراسية
14800	9600	5200	2020
3- الإطعام			
متوسط الوجبات المقدمة يوميا	7000 وجبة		2020
4- النقل الجامعي			
عدد الحافلات	عدد الخطوط	عدد المستفيدين من النقل	
		2020	

	16900	20	65
--	-------	----	----

تشتمل مديرية الخدمات الجامعية الهياكل التالية:

رتبة المدير	الطاقة الفعلية	الطاقة النظرية	عدد الأجنحة	تاريخ الاستغلال	الإقامة الجامعية
متصرف رئيسي	1800	2000	16	2005	الإقامة الجامعية
الهياكل المدمجة					العناصر (01) للذكور
عيادة	مرشات	قاعة انترنت	قاعات نشاطات (رياضية)	مطعم مدمج مطعم ملحق	

رتبة المدير	الطاقة الفعلية	الطاقة النظرية	عدد الأجنحة	تاريخ الاستغلال	الإقامة الجامعية
متصرف رئيسي	2300	2500	14	2009	الإقامة الجامعية
الهياكل المدمجة					العناصر (02) للإناث
عيادة	مرشات	قاعة انترنت	قاعات نشاطات (رياضية)	مطعم مدمج مطعم مركزي	

رتبة المدير	الطاقة الفعلية	الطاقة النظرية	عدد الأجنحة	تاريخ الاستغلال	الإقامة الجامعية
متصرف رئيسي	700	1000	7	2017	الإقامة الجامعية
الهياكل المدمجة					(03) للإناث سويسري زوينة
عيادة	مرشات	مكتبة	قاعات نشاطات (رياضية)	مطعم مدمج مطعم ملحق	

2-2- عينة الدراسة الأساسية وكيفية اختيارها:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج والمقدر عددهم بـ 215 موظف.

ولقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسيطة تمثل المجتمع الأصلي للدراسة، حيث قدر عدد أفراد العينة بـ 86 موظف إداري أي ما يقارب نسبة 40% من مجتمع الدراسة ككل. وكان توزيع أفراد العينة بناءً على الخصائص التالية:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص.

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
تخصص علمي تقني	54	62%
تخصص أدبي إنساني	32	38%
المجموع	86	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (06) يتبين لنا بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة تخصصهم علمي تقني فكانت نسبتهم تقدر بـ: 62 بالمائة، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين تخصصهم أدبي إنساني 38 بالمائة، وهذا راجع إلى متطلبات الوظائف التي يشغلها الموظفون.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 40 سنة	67	77%
أكبر من 40 سنة	19	23%
المجموع	86	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (07) يتبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ سنهم أقل من 40 سنة يمثلون الأغلبية فكانت نسبتهم تقدر بـ: 77 بالمائة.

بينما نلاحظ بأن الأفراد الذين يبلغ سنهم أكبر من 40 سنة يمثلون نسبة قليلة تقدر بـ: 23 بالمائة.

وهذا ما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب وهذا راجع إلبارتفاع نسبة التوظيف في وسط التوظيف العمومي واحتياجات السوق إلى هذه الفئة للمحافظة على الاستمرارية.

2-3- منهج الدراسة الأساسية:

تم استخدام المنهج الوصفي لأنه المناسب لمثل هذه الدراسة، وبما أننا نهدف إلى دراسة العلاقة بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري والفروق وهو ما يتناسب مع إجراءات المنهج الوصفي، بحيث يمكننا من جمع معلومات دقيقة عن هذه الظاهرة كما هي في الواقع دون التدخل في متغيراتها لا كما ولا كيفاً، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً بدلاً الحقائق المتوفرة، ويعبر عنها تعبيراً كافياً بوصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أي يعبر عنها تعبيراً كميًا ويصفها وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

2-4- أداة جمع البيانات:

استخدمت الباحثة "الاستبيان" كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي، وقد اشتمل الاستبيان على ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية (التخصص، السن).
- الجزء الثاني: بنود العلاقات الإنسانية من (1 إلى 20) بأبعاده الأربعة التالية:
 - البعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرارات) من (1 إلى 5).
 - البعد الثاني (القيادة التنظيمية) من (5 إلى 10).
 - البعد الثالث (الاتصال التنظيمي) من (11 إلى 15).
 - البعد الرابع (الحوافز المعنوية) من (16 إلى 20).
- الجزء الثالث: بنود الإبداع الإداري من (21 إلى 40).

تصحيح الأداة: تم الاعتماد في تصحيح الأداة على البدائل المبينة في هذا الجدول:

الجدول رقم (08) يوضح درجات تصحيح أداة الدراسة

أبدا	أحيانا	دائما	البدائل
1	2	3	الدرجة

وبناءً على ذلك يتم حساب الدرجة الكلية للاستبيان.

2-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- لقد اعتمدنا في معالجة بيانات الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي لحزمة العلوم الاجتماعية والإنسانية SPSS، وهي:
- التكرارات والنسب والمئوية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية.
 - معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ لحساب معاملات ثبات أداة البحث (للعلاقات الإنسانية، الإبداع الإداري وللاستبيان ككل).
 - معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة.
 - اختبار TEST T لحساب دلالة الفروق في الإبداع الإداري حسب متغيري والتخصص الأكاديمي والسن.

خلاصة :

لقد حاولنا في هذه الدراسة إتباع الإجراءات المنهجية العلمية التي يقتضيها البحث والأهداف التي يتوخاها فدراستنا جعلتنا نحاول قدر الإمكان انتقاء أحسن وأنجع الطرق والتقنيات المنهجية والأساليب الإحصائية التي تعين على الحصول على المعطيات النظرية والبيانات الميدانية من أجل الخروج بنتائج علمية دقيقة تعكس واقع هذه الدراسة وواقع عملنا.

الفصل الخامس: عرض البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد.

1- عرض البيانات.

2- تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

3- الاستنتاج العام.

4- التوصيات.

خلاصة الفصل

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نتأكد من مدى تحقق فرضيات الدراسة من خلال معالجة البيانات بالطرق والأساليب الإحصائية المناسبة، ثم مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة آخذين بعين الاعتبار الإطار النظري المدرج في هذه الدراسة، الدراسات السابقة وكذا الاحتكاك بالميدان وأفراد العينة.

1- عرض البيانات:

1-1- عرض بيانات الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية:

"لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية بـ برج بوعريـرج".

باستخدام معامل الارتباط بيرسون والاستعانة ببرنامـج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى مايلي:

الجدول رقم (09) يوضح نتائج معامل الارتباط بين متغير العلاقات الإنسانية ومتغير الإبداع الإداري.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الثقة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
48.29	8.66	0.63**	0.01	0.000	دال
45.97	16.58				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (09) والذي يبين نتائج الفرضية الرئيسية أن قيمة المتوسط الحسابي للعلاقات الإنسانية بلغت 48.29، أما الإبداع الإداري فكانت 45.97 وأيضاً الانحراف المعياري للعلاقات الإنسانية 8.66 والإبداع الإداري 16.5. وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين 0.63 عند مستوى الثقة 0.01 (99%) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.000. وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية ما بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية لم تتحقق.

الخلاصة الإحصائية :

من خلال الجدول رقم(09) تبين لنا أن قيمة الدلالة أقل من مستوى الثقة 0.01 ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وبالتالي العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً.

1-2- عرض بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية:

"لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري لدى إدارة موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج".

باستخدام معامل الارتباط بيرسون والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى مايلي:

الجدول رقم (10) يوضح نتائج معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري.

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة sig	مستوى الثقة	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال	0.000	0.01	0.54	3.30	11.22	المشاركة في اتخاذ القرارات
				16.58	45.97	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (10) والذي يبين نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن قيمة المتوسط الحسابي للمشاركة في اتخاذ القرارات حيث بلغت 11.22، أما الإبداع الإداري فكانت 45.97 وأيضاً الانحراف المعياري للعلاقات الإنسانية 3.30 أما الإبداع الإداري 16.58، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.54 عند مستوى الثقة 0.01 (99%) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.000. وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية ما بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى لم تتحقق.

الخلاصة الإحصائية :

من خلال الجدول رقم(10) تبين لنا أن قيمة الدلالة أقل من مستوى الثقة 0.01 ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وبالتالي العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً.

1-3- عرض بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية:

"لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج".

باستخدام معامل الارتباط بيرسون والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى مايلي:

الجدول رقم (11) يوضح نتائج معامل الارتباط بين القيادة التنظيمية والإبداع الإداري.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الثقة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الاحصائية
12.04	2.47				
45.97	16.58	0.61	0.01	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (11) والذي يبين نتائج الفرضية الفرعية الثانية أن قيمة المتوسط الحسابي للقيادة التنظيمية بلغت 12.04، أما الإبداع الإداري فكانت 45.97 وأيضاً الانحراف المعياري للقيادة التنظيمية 2.47 والإبداع الإداري 16.58، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.61 عند مستوى الثقة 0.01 (99%) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.000. وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية. وبالتالي الفرضية الفرعية الثانية لم تتحقق.

الخلاصة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم(16) تبين لنا أن قيمة الدلالة أقل من مستوى الثقة 0.01 ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وبالتالي العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً.

1-4- عرض بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية:

"لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج".

باستخدام معامل الارتباط بيرسون والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (12) يوضح نتائج معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الثقة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
12.04	2.47				
45.97	16.58	0.61	0.01	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (12) والذي يبين نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أن قيمة المتوسط الحسابي للاتصال التنظيمي بلغت 12.04، أما الإبداع الوظيفي فكانت 45.97 وأيضاً الانحراف المعياري للاتصال التنظيمي 2.47 والإبداع الإداري 16.58، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.61 عند مستوى الثقة 0.01 (99%) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.000. وهذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية ما بين الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة لم تتحقق.

الخلاصة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم (12) تبين لنا أن قيمة الدلالة أقل من مستوى الثقة 0.01 ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وبالتالي العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً.

1-5- عرض بيانات الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية:

"لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج".

باستخدام معامل الارتباط بيرسون والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى مايلي:

الجدول رقم (13) يوضح نتائج معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الثقة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
12.97	2.13				
45.97	16.58	0.32	0.01	0.002	دال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (13) والذي يبين نتائج الفرضية الفرعية الرابعة أن قيمة المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية بلغت 12.97، أما الإبداع الإداري فكانت 45.97 وأيضاً الانحراف المعياري للحوافز المعنوية 2.13، والإبداع الإداري 16.58، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.32 عند مستوى الثقة 0.01 (99%) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.002. وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية ما بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الرابعة لم تتحقق.

الخلاصة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم(13) تبين لنا أن قيمة الدلالة أقل من مستوى الثقة 0.01 ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وبالتالي العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً.

1-6- عرض بيانات الفرضية الفرعية الخامسة:

نص الفرضية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج ترجع لمتغير التخصص.

باستخدام اختبار الفروق (t test) لعينتين مستقلتين وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي لحزمة العلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS) توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار (t test) لدلالة الفروق في الإبداع الإداري حسب متغير

التخصص

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	Sig	درجة الحرية	الدلالة
الإبداع	علمي تقني	45.5	16.98	0.292	0.591	84	غير دالة إحصائياً
ع	أدبي	46.78	16.12				
الإداري	إنساني						
ي							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء البيانات المعروضة في الجدول رقم (14) يتبين أن قيمة t بلغت (0.292) بدرجة حرية (84) وقيمة sig (0.591)، وعليه فإن هذه النتائج تؤكد أنه لا توجد دلالة إحصائية بالنظر إلى قيمة sig التي تجاوزت مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على قبول الفرض الصفري، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج ترجع لمتغير التخصص، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الخامسة تحققت.

الخلاصة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم(14) تبين لنا أن قيمة الدلالة أكبر من مستوى الثقة 0.01 ومنه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل وبالتالي الفروق غير دالة إحصائياً.

1-7- عرض بيانات الفرضية الفرعية السادسة:

نص الفرضية:

"لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي إدارة مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج ترجع لمتغير السن".

باستخدام اختبار الفروق (t test) لعينتين مستقلتين وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي لحزمة العلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS) توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار (t test) لدلالة الفروق في الإبداع الإداري حسب متغير السن

متغير السن	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	Sig	درجة الحرية	الدلالة
أقل من 40	67	45.05	16.74	0.645	0.424	84	غير دالة إحصائيا
أكبر من 40	19	49.21	16.02				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء البيانات المعروضة في الجدول رقم (15) يتبين أن قيمة t بلغت (0.645) بدرجة حرية (84) وبقية sig (0.424)، وعليه فإن هذه النتائج تؤكد أنه لا توجد دلالة إحصائية بالنظر إلى قيمة sig التي تجاوزت مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على قبول الفرض الصفري، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي مديرية إدارة الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج ترجع لمتغير السن، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية السادسة تحققت.

الخلاصة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم (15) تبين لنا أن قيمة الدلالة أكبر من مستوى الثقة 0.01 ومنه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل وبالتالي الفروق غير دالة إحصائيا.

2- تفسير نتائج الدراسة و مناقشتها:

2-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

بينت نتائج الفرضية الرئيسية وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية ما بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج. وبما أنه لا توجد دراسات قد تطرقت لهذا الموضوع من قبل فسرت هذه النتائج حسب وجهة نظر الباحثة بأن مراعاة الجانب الإنساني وتوفير جو عمل اجتماعي إنساني تسوده العلاقات التضامنية داخل المديرية يحسن أداء ومهارات موظفي المديرية مما يزيد من قدرتهم الإبداعية وبالتالي تتحقق أهداف المديرية المنشودة.

ومن خلال النزول إلى الميدان والاحتكاك بالموظفين لاحظت أن العلاقة القائمة بين المدير والموظفين، والموظفين فيما بينهم علاقة إيجابية مبنية على الاحترام والتعاون، وتبادل الخبرات، مما يؤثر إيجابا على إبداعهم الإداري.

2-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

توصلنا من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.

وتفسر الباحثة بأن السبب في ذلك يرجع إلى أنه عند إشراك العاملين في صنع القرارات في المؤسسة التي ينتمون إليها يحقق لهم مستوى من الرضا الوظيفي وإحساس بالانتماء وهو عنصر فعال في المؤسسة مما يفعل ولائهم لها ويزيد من قدرتهم في ابتكار الأفكار الجديدة والبناءة التي تساهم في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة.

2-3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

توصلنا من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.

ويتم تفسير ذلك بأن القادة لديهم قدرة فكرية وعملية في إرشاد الموظفين وتوجيههم والتأثير عليهم بكل ما لديهم من معارف مع مساعدة على التنسيق بين المهام، ويلعب أسلوب القيادة المتبع دورا هاما في الرفع من كفاءة الموظفين والتحسين من أدائهم وإبداعهم في عملهم.

2-4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

توصلنا من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج. ويمكن تفسير وجود علاقة إلى أن المديرية تعتمد على الاتصال المفتوح الذي يعتبر من العوامل الرئيسية في نشر روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل والتقليل من نسبة الإشاعة التي تؤثر بالسلب على الموظفين وتقلل من أدائهم وبالتالي انخفاض مستوى الإبداع لديهم.

2-5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

توصلنا من خلال اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (طق، عبيد 2016) التي أشارت إلى وجود علاقة بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري حيث أن الحوافز المعنوية تؤثر في الإبداع الإداري وتتحكم فيه. وتفسر الباحثة ذلك بأن الحوافز المعنوية تشبع الحاجات المتعددة للموظف كحاجة الاحترام والتقدير وغيرها من الحاجات الاجتماعية والنفسية كما تلعب دورا بالغ الأهمية في توطيد وترسيخ العلاقات الإنسانية مما يجعل الموظف متمسك بعمله ومتعلق بالمؤسسة التي يعمل فيها أكثر فيزيد من مستوى إبداعه ليضمن استمرار نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها وغياب هذه الحوافز قد تقلل من أداءه وإبداعه الإداري.

2-6- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

توصلنا من خلال اختبار الفرضية الفرعية الخامسة إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري ترجع لمتغير التخصص لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج، وهذا ما أشار له (شيخاوي 2015) في دراسته التي كانت نتيجتها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.

وفسرت الباحثة بأن هذا راجع إلى خاصية المرونة التي تميز العاملين وتجعلهم قادرين على تحويل اتجاه تفكيرهم وتكيفهم مع مختلف المواقف، فالموظف المبدع لا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير بالإضافة إلى الدورات المختلفة التي تطور لديه السمات الشخصية والمهنية، لذا فإن التخصص لا يؤثر بشكل كبير على تنمية الإبداع الإداري.

2-7- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

توصلنا من خلال اختبار الفرضية الفرعية السادسة إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري ترجع لمتغير السن لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج، وهذا ما أظهره (شيخاوي 2015) في دراسته التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإبداع الإداري تعزى لمتغير السن.

وهذا راجع إلى حداثة التكوين الذي يمر به الموظفين الذي يواكب التغييرات والتقنيات الحديثة حيث يجعل لديهم هذا التكوين أفكار إبداعية إدارية تساعدهم على حل المشكلات التي تعترضهم داخل محيط العمل بالإضافة إلى أن المؤسسة لا تتخذ السن بعين الاعتبار بل بالاعتماد عن الكفاءة المهنية.

4- الاستنتاج العام:

تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات النفسية في مجال السلوك التنظيمي، الذي يعتمد على دراسة الظواهر النفسية على مستوى التنظيم وبيئة العمل، ويقدم هذا العلم الحلول للمشاكل التي تصادف الموظفين والمشرفين على حد سواء في الوسط المهني، وعالجت في هذا الموضوع جزء من مجال السلوك التنظيمي ألا وهو العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لما له من أهمية بالغة في مجال تسيير الموارد البشرية. ولقد توصلنا من خلال دراستنا إلى:

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية ما بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى مديرية الخدمات الجامعية.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية ما بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري لدى مديرية الخدمات الجامعية.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديرية الخدمات الجامعية.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية ما بين الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديرية الخدمات الجامعية.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية ما بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري لدى مديرية الخدمات الجامعية.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري ترجع لمتغير التخصص لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري ترجع لمتغير السن لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.

4- التوصيات:

- على المديرية أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية، وتطوير الهياكل، والأنظمة، وأساليب العمل بما يؤمن الإسهام والمشاركة، ويحفز على الإبداع، ويشجع على البحث والتجريب، والتجديد.
- ضرورة اختيار مديرين يؤمنون بأهمية الإبداع في العمل ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة، من خلال إجراء المقابلات الشخصية، وعقد الاختبارات، ووضع المديرين المرشحين للعمل الإداري في سنة تجريبية، للتأكد من توافر تلك الخصائص لديهم.
- تدريب الموظفين على استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الابتكار مثل: حل المشكلات، والاكتشاف، والعصف الذهني، والاستقصاء...إلخ.
- خلق روح التعاون والمساندة بين العمال ورؤسائهم لتقوية العلاقات الإنسانية بينهم.
- محاولة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ومشورتهم في قضايا المديرية.
- عقد دورات تدريبية للموظفين في شتى الميادين وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة.
- تجسيد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب والابتعاد عن الوساطة والمحاباة في التوظيف.
- تفعيل نظام حوافز يدفع بالموظفين المبدعين إلى ابتكار أفكار تساهم في تنمية المديرية.
- لا بد من زرع الثقة في نفوس العاملين وتحميلهم المسؤولية لتشجيعهم على أداء أحسن و بالتالي إبداع أكثر.
- العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تحت مسمى إدارة تنمية الإبداع الإداري، تهتم بدعم وتنمية العمل الإبداعي ومكافئة المبدعين وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية والاعتراف بها.
- ضرورة رعاية المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم، من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يدفعهم أكثر نحو العمل المبدع، مما يعزز الثقافة الداعمة للإبداع الإداري ويحقق أهداف المنظمات في التقدم والاستمرار.
- لا بد من تقرب الإدارة أكثر من الموظفين والسماع لانشغالاتهم واحتجاجاتهم وطموحاتهم عن طريق الجلسات العامة المفتوحة واللقاءات الخاصة بمختلف المصالح والاستبيانات لرفع الحرج والخوف عن كثير من العمال والاطلاع على كل صغيرة وكبيرة بالمديرية.

خلاصة:

قد تبين من خلال دراستنا هذه من جانبيها النظري والتطبيقي أن الجانب الإنساني من أهم الجوانب التي يجب مراعاتها في بيئة العمل، بحيث ينعكس دوره في تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم ومعارفهم وهذا ما يساهم في الرفع من إبداعهم ويظهر ذلك جليا في تنمية الأساليب المنتهجة وتطويرها لتواكب التغييرات.

فلقد تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية لبحثنا بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج، وعلى هذا الأساس وانطلاقا من هذه النتائج نؤكد على ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كأحد المقومات الأساسية التي يعنى علم النفس العمل والتنظيم بالاهتمام بها لما لها من نتائج إيجابية على أداء المورد البشري.

خاتمه

خاتمة:

لقد عنيت هذه الدراسة بتسليط الضوء على مشكلة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج كحالة تم إنجاز فيها الدراسة الميدانية. و لقد حاولنا دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، والذي يعتبر من أهم المواضيع في مجال علم النفس العمل والتنظيم، وقد حظي باهتمام كبير من طرف مختلف الباحثين والمختصين نظرا لما يحققه من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمة والعاملين، كما أن المنظمات تسعى للحفاظ على المورد البشري كونه الركيزة الأساسية في تطوير العمل وهذا لا يتم إلا عن طريق خلق ظروف مناسبة لتحقيق رضا العمال والوصول إلى الكفاءة والفعالية والإبداع وبالخصوص الإبداع الإداري الذي لا بد أن توفر له المنظمة عدة شروط لبلوغه من فتح الحوار والاتصال بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم وتأهيلهم، فالإبداع يتأثر بكفاءات ومهارات العامل أي ما يتوصل إليه من أفكار جديدة وأهم نقطة هي أن تكون لديه الرغبة القوية في العمل.

وهذا البحث جزء من بين الدراسات التي بحثت في العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل للارتقاء بأداء العمال إلى الإبداع المتميز، كما يبقى المجال مفتوحا للباحثين في دراسة موضوع العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في جوانب علمية أخرى غير التي شملتها هذه الدراسة. وفي ختام البحث يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية وهي كالاتي:

- الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري.
- الظروف الفيزيائية وأثرها على الإبداع الإداري.
- بالقيم التنظيمية وعلاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- كتب:

1-1- كتب عربية:

- أحمد إبراهيم أحمد. (2002)، دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة-دراسة الحالة، د.ط، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
- أحمد إبراهيم أحمد. (2002)، تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة، د.ط، الإسكندرية.
- أحمد إسماعيل حجي. (2000)، إدارة بيئة التعلم والتعلم -النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، د.ط، دار الفكر العربي، القاهرة
- أحمد عزت راجح. (1965)، علم النفس الصناعي - المواعمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية-، ط 2، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر.
- أحمد ماهر. (2000)، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، ط 7، الدار الجامعية، مصر.
- أشرف محمد عبد الغني شريت وصبري محمد علي. (2004)، سيكولوجية الصناعة، د.ط، دار المعرفة، الجامعية الأزرقية، الإسكندرية .
- إبراهيم العواجي. (1986)، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية -المفاهيم والتطبيق- ، ط 1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان.
- توفيق عبد الرحمن. (د.ت)، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، د.ط، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- توفيق عبد الرحمن. (1998)، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، د.ط، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- جمال الدين لعويسات. (2000)، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، د.ط، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- حسين حريم. (1997)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، د.ط، دار هيران للنشر والتوزيع، الأردن.

قائمة المراجع

- حسين عبد الحميد رشوان. (2004)، علم الاجتماع التنظيم، د.ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- خضير كاظم محمود. (2002)، السلوك التنظيمي، د.ط، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- خليل محمد الشماخ وحمود، خضير كاظم. (2000)، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- خيرى خليل الجميلي. (1997)، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- راوية حسن. (1999)، إدارة الموارد البشرية، د.ط، المكتب الجامعي الإسكندرية، مصر.
- زكريا الدوري، نجم العزاوي، وآخرون. (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها ، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- سعيد عيد مرسي بدر. (1992)، عملية العمل -مدخل في علم الاجتماع الصناعي-، د.ط، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- سعيد يس عامر. (1999)، سلسلة التميز الإداري استراتيجيات التغيير والتفكير الإيجابي، د.ط، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة.
- سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب. (1998)، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، د.ط، ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
- سلوى محمد عبد الباقي. (د.س)، أفاق جديدة في علم النفس الاجتماعي، د.ط، مركز الأزرقية، الإسكندرية.
- سليمان حنفي محمود. (1978)، السلوك الإداري، د.ط، دار المعارف المصرية، القاهرة.
- سيد عبد المجيد مرسي. (1986)، العلاقات الإنسانية، د.ط، مكتبة وهبة، مصر.
- صالح خليل أبو إصبع. (2004)، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، د.ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- صلاح الدين عبد الباقي. (2001)، الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، د.ط، الدار الجامعية، مصر.

قائمة المراجع

- صلاح الشنواني. (1999)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف، د.ط، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر.
- طلعت إبراهيم لطفى. (1982)، علم الاجتماع الصناعي، د.ط، شركة عكاظ للنشر والتوزيع، السعودية.
- عادل محمد زايد. (2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، د.ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- عبد الحميد عبد السلام. (1985)، دراستان في مجال الاتصال واتخاذ القرارات في الإدارة التعليمية، المجلد 16، الشركة الحديثة للطباعة، الدوحة.
- عبد الرحمن محمود العناد. (1998)، تخطيط وإدارة برامج العلاقات العامة، د.ط، وزارة الإعلام، الرياض.
- عبد الرحمن هيجان أحمد محمد. (1999م)، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عبد الكريم درويش وليلى تكلا. (1976)، أصول الإدارة العامة، د.ط، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- عجة الجبالي. (2005)، الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية، د.ط، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- علي عبد الفتاح كنعان. (2014)، إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- علي محمد عبد الوهاب. (1975)، إدارة الأفراد - منهج تحليلي، -، ط4، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- عليوة السيد. (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، دار السماح، القاهرة.
- فرج أحمد حافظ ومحمد صبري. (2003)، إدارة المؤسسات التربوية، د.ط، عالم الكتب، مصر.
- فاروق شوقي البوهي. (2001)، الإدارة التعليمية و المدرسية، د.ط، دار قباء للطباعة والنشر، مصر.

قائمة المراجع

- فضيل دليو وآخرون. (2001)، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، د.ط، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- فوزي حبش. (1992)، الموظف العام حقوقه وواجباته، د. ط، مجلس الخدمة الحديثة، بيروت.
- كامل المغربي وآخرون. (1995)، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ط1، مصر
- كمال حميدي أبو الخير. (د.س)، الإدارة بين النظري والتطبيق، مكتبة عين الشمس، القاهرة.
- محسن احمد الخضيرى. (2007)، ديمقراطية الإدارة، الدار الجامعية، د.ط، مصر.
- محمد سعيد السلطان. (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، د.ط، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- محمد العزازي وأحمد إدريس. (2004)، العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة، د.ط، كلية التجارة جامعة الزقازيق، مصر.
- محمد أنس قاسم جعفر. (1973)، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، د.ط، دار النهضة العربية، القاهرة.
- محمد سليمان العميان. (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2003)، الإدارة الرائدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد قاسم القريوتي. (2003)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، د.ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد قاسم القريوتي. (2000)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، د.ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد نهجة. (1993)، تشكل الاتصال ووسائل في الخدمة الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- مدحت محمد أبو النصر. (2012)، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر.
- مطاوع إبراهيم عصمت. (2003)، الإدارة التربوية في الوطن العربي، د.ط، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.

قائمة المراجع

- موارى ادوارد. (1988)، الدافعية والانفعال: ترجمة: احمد عبد العزيز سلامة وعثمان نجاتي، د.ط، دار الشروق، لبنان.
- موسى اللوزى. (2004)، التطوير التنظيمى - أساسيات ومفاهيم حديثه-، د.ط، دار وائل للنشر، عمان.
- موسى منصور المزيدي. (2005)، هل أنت معنا فى القمة - مفاهيم إدارية ونفسية واجتماعي، د.ط، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- نجم عبد الله العزاوي و عباس جواد حسين. (2010)، الوظائف الإستراتيجية فى إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.

2-1- كتب أجنبية:

- Drucker, P, (1985). **Innovation and enter partnership**, (1st ed), London.

2 - مذكرات ورسائل علمية:

- خالد صالح أحمد الصيدلاني. (2000-2001)، المناخ التنظيمى وعلاقته بالإبداع الإدارى فى اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها بالرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية العلوم الإدارية، السعودية.
- سحى محمد القحطاني. (2003-2004)، دور إدارة العلاقات العامة فى التعامل مع الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، السعودية.
- طاهر جغيم (1992-1993)، أساليب الاتصال وعلاقاتها باتجاهات العامل نحو عمله فى المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير فى علم اجتماع التنمية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.
- عبد الرؤوف وشن، علي حريزي (2017-2018)، التدريب وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية ببرج بوعريج، رسالة لنيل شهادة ليسانس فى علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريج، الجزائر.

قائمة المراجع

- عبد المجيد أونيس. (1994-1995)، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- عزيز شعلال. (1988-1989)، تنظيم عملية العمل واستخدام اليد العاملة في المؤسسة الصناعية الخاصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر.
- غنيم الحربي. (2007-2008)، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- ناجي بن حسين. (1996-1997)، نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في -العلوم الاقتصادية - تخصص إدارة أعمال -، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.
- نورة ديب. (1998-1999)، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الوطني للحليب ومشتقاته، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.

3- الموسوعات:

- أحمد زكي بدوي. (1993)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية - إنجليزي، فرنسي، عربي-، د.ط، مكتبة لبنان، بيروت.
- أحمد زكي بدوي. (1994)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط2، دار الكتاب المصري، القاهرة.
- حبيب الصحاف. (2003)، معجم ادارة الموارد البشرية- شؤون العاملين- انجليزي، عربي، د.ط، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.
- محمد بن مكرم ابن منظور. (1997)، لسان العرب، الجزء 14، دار صادر للنشر والتوزيع، لبنان.

4- الدوريات:

- أميمة الدهان ومحسن مخامرة. (1992)، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات

قائمة المراجع

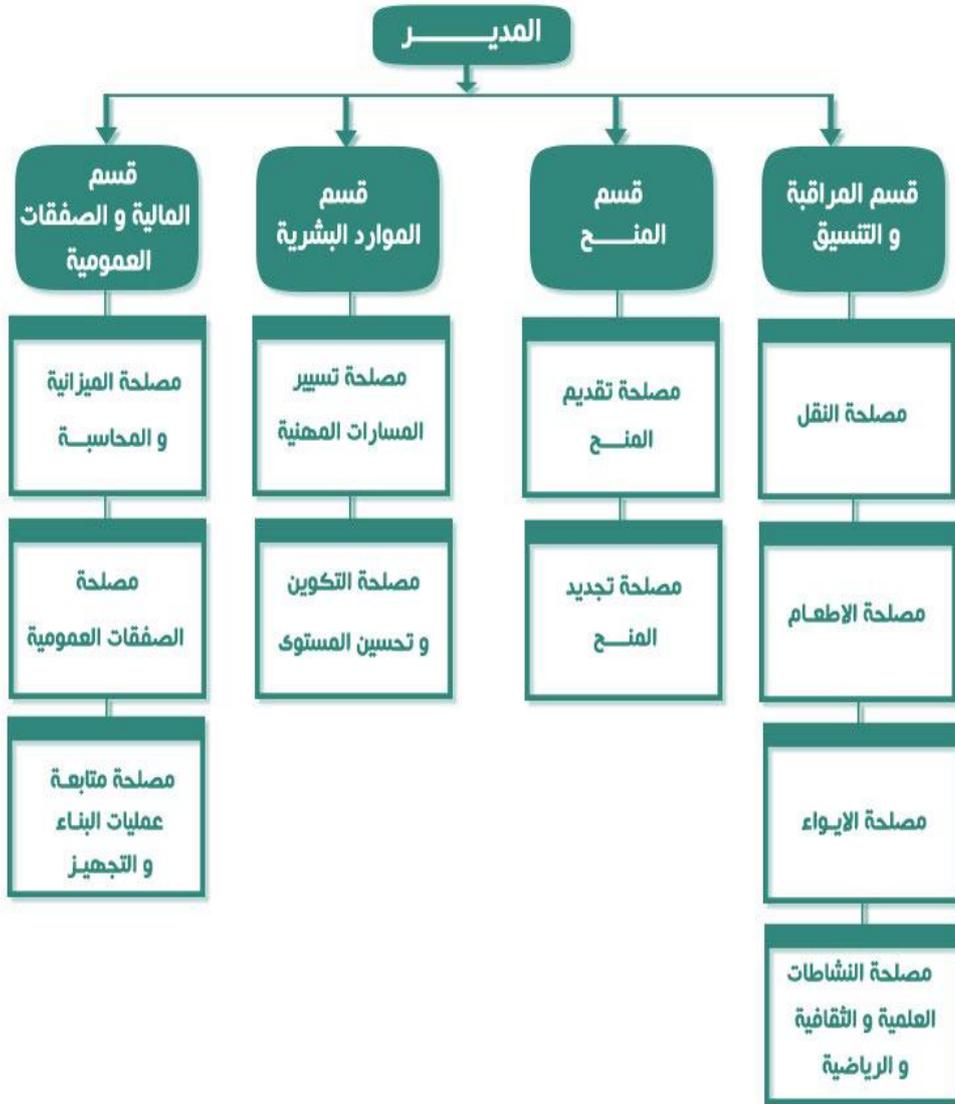
- المساهمة العامة الأردنية. دراسات العلوم الإنسانية، مج 15، بحث منشور، العلوم الإدارية والاقتصاد، الأردن.
- سالم سعيد القحطاني. (2002)، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مج 14، ع2، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية.
 - سعود محمد النمر. (1992)، الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، ع117، مجلة المدير العربي، السعودية.
 - عبد المعطي عساف. (1995)، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، ع62، مجلة الإداري، الإمارات.
 - فضل الله فضل الله. (1986)، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، ع3، المجلة العربية للإدارة، مصر.

5- مداخلات علمية:

- أحمد مسعودان. (2007)، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الرشيد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، من تنظيم قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، تاريخ الاطلاع: 2020/07/26.
- محمد عجيلة ومصطفى بن نوي. (2007)، متطلبات القيادة الإدارية الرشيدة في ظل الحكم الرشيد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول سبل تطبيق الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في المؤسسات الاقتصادية، من تنظيم قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر. ، تاريخ الاطلاع: 2020/07/26.
- وفيق حلمي الأغا. (2003)، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق. تاريخ الاطلاع عليها 2020/07/26.

قائمة الملاحق

الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج.



الملحق رقم(02): الاستبيان قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريريج

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

سيدي تحية طيبة و بعد...

في إطار القيام بدراسة علمية تحت عنوان العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج ، لنا الشرف أن نضع بين أيديك هذا الاستبيان بهدف معرفة آرائك حول بعض المعلومات عن العمل لمساعدتنا في هذا البحث، لذا نرجو أن تكون صادقاً وصريحاً في إجاباتك.

وفيما يلي مجموعة من العبارات، المطلوب منك وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك بصراحة أمام الاختيارات (دائماً، أحياناً، أبداً)، علماً بأن إجاباتك ستعامل بسرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

المعلومات الشخصية

التخصص الأكاديمي: تخصص علمي تقني

أكبر من 40 سنة

السن : أقل من 40 سنة

تخصص أدبي إنساني

العلاقات الإنسانية:

المشاركة في اتخاذ القرارات			
رقم	العبارة	دائماً	أحياناً
01	القرارات التي تخص العمل في المديرية تأخذ باتفاق الأغلبية.		
02	يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.		
03	تأخذ الإدارة برأي الموظف في حل مشكلات العمل		
04	يهتم الأفراد العاملین بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع.		
05	عملية المشاركة في اتخاذ القرارات متاحة لجميع الموظفين.		
القيادة التنظيمية			
06	يعتبر المدير نفسه عضو من جماعة الموظفين		
07	الاجتماعات التي يديرها المدير تكون مليئة بالمناقشات والحيوية		
08	يوجه المدير الأوامر للموظفين بشكل مستمر.		
09	يخطط للعمل بمديرية الخدمات الجامعية بشكل جماعي		
10	يهتم المدير بمشاعر الآخرين عندما يريد معاقبتهم على بعض مخالفاتهم في أداء العمل		
الاتصال التنظيمي			
11	الاتصالات متاحة بين الموظفين والرؤساء.		
12	يصدر المدير الأوامر عن طريق المراسلات الكتابية.		

			يساعد الاتصال المباشر للمدير بالموظفين على توجيههم إلى الطريقة الصحيحة لأداء العمل.	13
			توجيهات المدير تساعد الموظفين على استكمال مهامهم بإتقان	14
			تفعل المديرية الاتصالات التي تقلل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة بين الموظفين.	15

الحوافز المعنوية

			يتحصل الموظفون على ترقيات نتيجة لأدائهم الجيد.	16
			تقدم مديرية الخدمات الجامعية شهادات تقدير لموظفيها.	17
			يشعر الموظفون بالاستقرار في عملهم بالمديرية.	18
			تنظم المديرية دورات تدريبية ليكتسب الموظفون مهارات جديدة.	19
			يقدر المدير الموظفون المتميزين في عملهم	20

2. الإبداع الإداري

			توفر المديرية المناخ المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة للموظفين	21
			تقوم المديرية بتنظيم دورات تكوينية للعمال في مجال الإبداع الإداري.	22
			تحرص إدارة مديرية الخدمات الجامعية على الاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين.	23
			تميل لإيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة	24
			تقدم الاقتراحات لأصحاب الأفكار الجديدة لمساعدتهم على	25

			تطبيقها.
26			تشعر برغبة دائمة في تحديث أساليب أداء العمل
27			تستطيع اتخاذ قرارات مهمة أمام ندرة المعلومات المساعدة على ذلك
28			يتم إنجاز الأعمال المطلوبة بطرق جديدة.
29			يسود العمل داخل المديرية روح المغامرة
30			يقترح الموظفون أفكار جديدة لتطوير العمل.
31			تمتلك الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.
32			تجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا تحكم عليها مسبقاً.
33			تعتمد على خبراتك لحل المشكلات وتوقعها
34			تشجع المديرية المبادرات الجديدة.
35			تمنح المديرية للموظفين الحرية في طرح آرائهم، المخالفة لرؤسائهم.
36			تولي المديرية الاهتمام بالإبداع الإداري.
37			تجيد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات في المديرية.
38			تتبنى المديرية المبادرات الفعالة.
39			تحفزك المديرية عند ابتكار أفكار مفيدة للعمل.
40			تقدم المديرية الدعم لتطوير الأفكار الإبداعية.

الملحق رقم (03): الاستبيان في شكله النهائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

سيدي تحية طيبة و بعد...

في إطار القيام ببحث علمي تحت عنوان العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج ، لنا الشرف أن نضع بين أيديك هذا الاستبيان بهدف معرفة رأيك حول بعض المعلومات التي ستسهل علينا سير هذا البحث، لذا نرجو أن تكون صادقا وصريحا في إجاباتك.

وفيما يلي مجموعة من العبارات، المطلوب منك وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك بصراحة أمام الاختيارات (دائما، أحيانا، أبدا)، علما بأن إجاباتك ستعامل بسرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

المعلومات الشخصية

تخصص أدبي إنساني

التخصص الأكاديمي: تخصص علمي تقني

أكبر من 40 سنة

السن : أقل من 40 سنة

العلاقات الإنسانية:

المشاركة في اتخاذ القرارات			
رقم	العبرة	دائماً	أحياناً
01	يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.		
02	تعطي الإدارة أهمية لرأي الموظف في حل المشكلات المرتبطة بالعمل.		
03	يهتم موظفي مديرية الخدمات بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع.		
04	عملية المشاركة في اتخاذ القرارات متاحة لجميع الموظفين.		
05	عملية المشاركة في اتخاذ القرارات متاحة لجميع الموظفين.		
القيادة التنظيمية			
06	يعتبر المدير نفسه تابعا لجماعة الموظفين		
07	الاجتماعات التي يديرها المدير تكون مليئة بالمناقشات والحيوية		
08	يوجه المدير الأوامر للموظفين بشكل مستمر.		
09	يخطط للعمل بمديرية الخدمات الجامعية بشكل جماعي		
10	يهتم القائد بمشاعر الآخرين عندما يريد معاقبتهم على بعض مخالفاتهم في أداء العمل		
الاتصال التنظيمي			
11	الاتصالات متاحة بين الموظفين والرؤساء.		
12	يصدر المدير الأوامر عن طريق المراسلات الكتابية.		
13	يساعد الاتصال المباشر للمدير بالموظفين على توجيههم إلى الطريقة الصحيحة لأداء العمل.		

			14	توجيهات المدير تساعد الموظفين على استكمال مهامهم بإتقان
			15	تفعل المديرية الاتصالات التي تقلل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة بين الموظفين.
الحوافز المعنوية				
			16	يتحصل الموظفون على ترقيات نتيجة لأدائهم الجيد.
			17	تقدم مديرية الخدمات الجامعية شهادات تقدير لموظفيها.
			18	يشعر الموظفون بالأمن في عملهم بالمديرية.
			19	تنظم مديرية الخدمات الجامعية دورات تدريبية ليكتسب الموظفون مهارات جديدة.
			20	يقدر المدير الموظفون المتميزين في عملهم

2. الإبداع الإداري

			21	توفر مديرية الخدمات الجامعية المناخ المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة للموظفين
			22	تقوم مديرية الخدمات الجامعية بتنظيم دورات تكوينية للعمال في مجال الإبداع الإداري.
			23	تحرص إدارة مديرية الخدمات الجامعية على الاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين.
			24	تميل لإيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة
			25	تقدم الاقتراحات لأصحاب الأفكار الجديدة لمساعدتهم على تطبيقها.
			26	تشعر برغبة دائمة في تحديث أساليب أداء العمل
			27	تتخذ القرارات المهمة رغم نقص المعلومات المؤدية إلى ذلك.

الملاحق

			28	يتم إنجاز الأعمال المطلوبة بطرق جديدة.
			29	يسود العمل داخل المديرية روح المغامرة
			30	يقترح الموظفون أفكار جديدة لتطوير العمل.
			31	لديك روح المبادرة للقيام بأعمال إبداعية
			32	تقدر الأفكار الجديدة قبل الحكم عليها مسبقا بالفشل.
			33	تعتمد على خبراتك لحل المشكلات وتوقعها
			34	تشجع المديرية المبادرات الجديدة.
			35	تمنح المديرية للموظفين الحرية في طرح آرائهم، المخالفة لرؤسائهم.
			36	تولي المديرية الاهتمام بالإبداع الإداري.
			37	تجيد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات في المديرية.
			38	تتبنى المديرية المبادرات الفعالة.
			39	تحفزك المديرية عند ابتكار أفكار مفيدة للعمل.
			40	تقدم المديرية الدعم لتطوير الأفكار الإبداعية.

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
أبركان العمري	أستاذ محاضر صنف ب-	جامعة برج بوعريريج
بن بردي مليكة	أستاذ محاضر صنف ب-	جامعة برج بوعريريج
جوهاري سمير	أستاذ محاضر صنف أ-	جامعة برج بوعريريج
بوجرادة محمد	أستاذ مؤقت	جامعة برج بوعريريج
معوش عبد الحميد	أستاذ محاضر صنف ب-	جامعة برج بوعريريج

الملحق رقم (05) جدول يوضح البنود المعدلة في استبيان الدراسة بعد التحكيم:

رقم العبارة	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
العلاقات الإنسانية		
03	تأخذ الإدارة برأي الموظف في حل مشكلات العمل	تعطي الإدارة أهمية لرأي الموظف في حل المشكلات المرتبطة بالعمل.
04	يهتم الأفراد العاملين بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع.	يهتم موظفي مديرية الخدمات بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع.
06	يعتبر القائد نفسه عضو من جماعة الموظفين	يعتبر المدير نفسه تابعا لجماعة الموظفين.
الإبداع الإداري		
27	تستطيع اتخاذ قرارات مهمة أمام ندرة المعلومات المساعدة على ذلك.	تتخذ القرارات المهمة رغم نقص المعلومات المؤدية إلى ذلك.
31	يقترح الموظفون دائما أفكار جديدة لتطوير العمل.	لديك روح المبادرة للقيام بأعمال إبداعية
32	تمتلك الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	تقدر الأفكار الجديدة قبل الحكم عليها مسبقا بالفشل.

الملحق رقم (06): مخرجات الـ spss

توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص:

Special

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	s	54	53,5	62,8	62,8
	l	32	31,7	37,2	100,0
	Total	86	85,1	100,0	
Manquante	Système manquant	15	14,9		
Total		101	100,0		

توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-40	67	66,3	77,9	77,9
	+40	19	18,8	22,1	100,0
	Total	86	85,1	100,0	
Manquante	Système manquant	15	14,9		
Total		101	100,0		

نتائج معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري:

Statistiques

		C	E
N	Valide	86	86
	Manquante	15	15
Moyenne		48,2907	45,9767
Ecart-type		8,66618	16,58701

Corrélations

		c	e
c	Corrélation de Pearson	1	,635**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	86	86
e	Corrélation de Pearson	,635**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	86	86

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

نتائج معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري:

Statistiques

		A	E
N	Valide	86	86
	Manquante	15	15
Moyenne		11,2209	45,9767
Ecart-type		3,30205	16,58701

Corrélations

		e	a
e	Corrélation de Pearson	1	,541**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	86	86
a	Corrélation de Pearson	,541**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	86	86

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج معامل الارتباط بين القيادة التنظيمية والإبداع الإداري:

Statistiques

		E	B
N	Valide	86	86
	Manquante	15	15
Moyenne		45,9767	12,0465
Ecart-type		16,58701	2,47295

Corrélations

		e	b
e	Corrélation de Pearson	1	,611**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	86	86
b	Corrélation de Pearson	,611**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	86	86

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

نتائج معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري:

Statistiques

	C	E
N Valide	86	86
Manquante	15	15
Moyenne	12,0465	45,9767
Ecart-type	2,47295	16,58701

Corrélations

	e	c
e		
Corrélation de Pearson	1	,611**
Sig. (bilatérale)		,000
N	86	86
c		
Corrélation de Pearson	,611**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	86	86

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري:

Statistiques

	e	D
N Valide	86	86
Manquante	15	15
Moyenne	45,9767	12,9767
Ecart-type	16,58701	2,13639

Corrélations

	e	d
e		
Corrélation de Pearson	1	,324**
Sig. (bilatérale)		,002
N	86	86
d		
Corrélation de Pearson	,324**	1
Sig. (bilatérale)	,002	
N	86	86

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج الفروق في الإبداع الإداري حسب متغير التخصص:

Statistiques de groupe

special	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
e _ s	54	45,5000	16,98695	2,31163
- l	32	46,7813	16,12398	2,85034

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieur	Supérieure
e Hypothèse de variances égales	,292	,591	-,344	84	,731	- 1,28125	3,71971	- 8,67830	6,11580
Hypothèse de variances inégales			-,349	67,9 87	,728	- 1,28125	3,66989	- 8,60443	6,04193

نتائج الفروق في الإبداع الإداري حسب متغير السن:

Statistiques de groupe

age	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
e -40	67	45,0597	16,74576	2,04582
+40	19	49,2105	16,02629	3,67668

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral e)	Différen ce moyenn e	Différen ce écart- type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieur e	Supéri eure
e Hypothèse de variances égales	,645	,424	-,962	84	,339	- 4,15082	4,31312	- 12,7279	4,4262 9	
Hypothèse de variances inégaies			-,987	30,0 85	,332	- 4,15082	4,20754	- 12,7427	4,4411 0 5	