



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم اجتماعية

التخصص: تنظيم وعمل

العنوان:

الإدارة الذكية والالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بنك الجزائر الخارجي - وكالة تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

دفعه: 2019

إشراف الأستاذة:

فاطمة الزهراء مكلاتي

إعداد الطلبة:

1- الزهرة دينار

2- كنزة خيمش

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلهوشات الشافعي	أستاذ محاضر ب	رئيسا
فاطمة الزهراء مكلاتي	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
عبد الكريم برينيس	أستاذ مساعد أ	عضوا

السنة الجامعية: 2019/2018



إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): كمال تبسي عماد طبعها الإلكتروني:

الرتبة:

أشهد أن المذكرة المعنونة:

...و.د. دارق المذكية و.ال. لسن ايم المبت طيوي
...د. رابسة مبدانية... بيلك الجزائر ايم. حبي. وكالة نسية

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: ... كس طيع و. عمل

من إعداد:

الطالب(ة):

الطالب(ة):

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وايداعها لدى إدارة القسم

بنسختها الورقية والالكترونية.

تبسة في: 2019/06/15

توقيع الأستاذ المشرف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة): هيمن كززة

تصفة: طبيب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1.0.1.5.95.8.43 ... الصادرة بتاريخ: 2016.04.29

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

والتكفل بإنجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر تخصص: تنظيم وعمل

تحت عنوان: مدايرة مكتبة والتزام تنظيمي

إشراف الأستاذ(ة): فاطمة بزرورد مكلاتي

أصريح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ:

إمضاء المعني بالأمر

17 جوان 2019
ف. بزرورد مكلاتي
مديرة مكتبة
جامعة العربي التبسي
تبسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) : ..**وسميرة زهور**.....
.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1.1.0.3.6.15.1.5 الصادرة بتاريخ: 14/08/2018
المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والسكف بانجاز أعمال بحث : مذكرة ماستر. تخصص: **تنظيم وكمال**
تحت عنوان: **أهمية إلكترونية... وإلزامية بتنظيم**
.....

إشراف الأستاذ(ة): **فاطمة رشاد مكلائي** -
.....

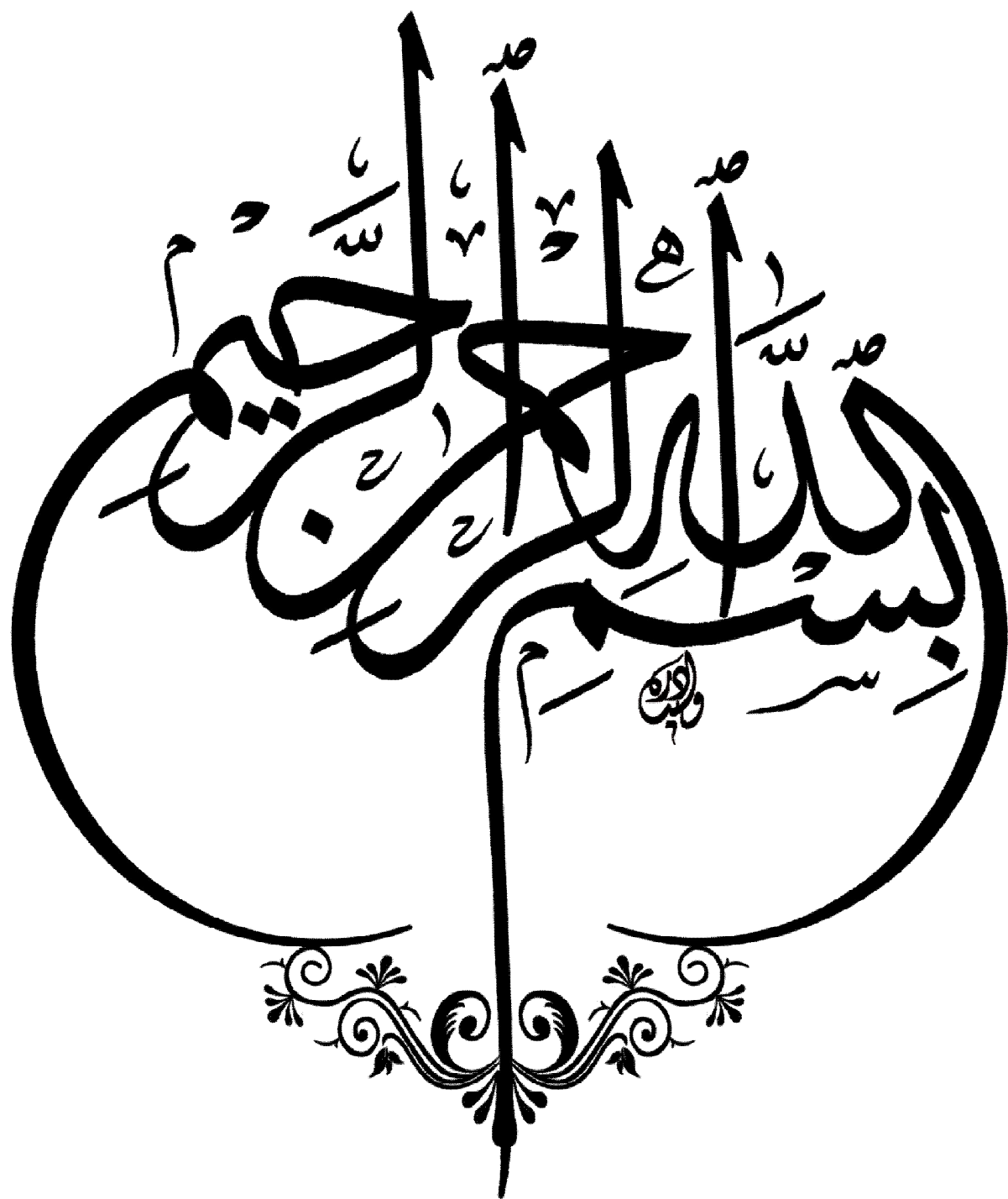
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ:

إمضاء المعنى بالأمر

11 جوان 2018

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
المستشار
عزقة نجات
القيمي



شكر وعرفان

في باحى الأمر

نشكر الرحمن الذي خلق الإنسان... وعلمه البيان... ونبهنا لفضل العلم والقرآن... نشكره على كل يوم كان لنا فيه عوناً... وعلى كل ضائقة كان لنا فيها مخرجاً... ونحمده على إتمامنا لعملنا... بفضل عطفه الذي لا يزول ورحمته التي لا تنقطع... وعظمته التي لا يسعنا أمامها سوى الخضوع لعظمة سلطانه.

إلى الأستاذة المشرفة فاطمة الزهراء مكلاي: إلى من انتشلتنا من رحم الضيق... وأدارت لنا الطريق... ورافقت خطنا لنصنع التوفيق، جزاك الله كل الخير إلى كافة أعضاء لجنة المناقشة الذين تكبدوا عناء قراءة هذه المذكرة

	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة
04	تمهيد
05	أولا: إشكالية الدراسة
05	ثانيا: فرضيات الدراسة
06	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
06	رابعا: أهمية الدراسة
06	خامسا: أهداف الدراسة
07	سادسا: الإطار المفاهيمي للدراسة
07	1- الإدارة الذكية
09	2- الالتزام التنظيمي
11	3- الفعالية الإدارية
11	4- الكفاءات الإدارية
12	5- الإدارة الإلكترونية
13	6- التخطيط
14	7- الإبداع
15	8- القيادة
16	9- الاندماج التنظيمي
16	10- الولاء التنظيمي
17	سابعا: المقاربة السوسيوولوجية
36	ثامنا: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: مدخل للإدارة الذكية
43	تمهيد

44	أولاً: أنماط الذكاءات
44	1- الذكاء اللغوي
45	2- الذكاء الإداري
46	3- الذكاء الاصطناعي
47	4- الذكاء الاقتصادي
49	ثانياً: أهمية الإدارة الذكية
49	ثالثاً: أسس نجاح الإدارة الذكية
52	رابعاً: خصائص ومميزات الإدارة الذكية
52	1- الفعالية الإدارية
53	2- الكفاءة الإدارية
56	3- العلاقة بين الفاعلية والكفاءة الإدارية
57	خامساً: الإدارة الإلكترونية وعلاقات العمل
59	سادساً: التخطيط الإداري
61	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: القيادة الإدارية وتأكيدها على الإبداع التنظيمي
63	تمهيد
64	أولاً: أنواع الإبداع التنظيمي
64	ثانياً: عناصر الإبداع التنظيمي
66	ثالثاً: مستويات الإبداع التنظيمي
67	رابعاً: خصائص الإبداع التنظيمي
68	خامساً: مهارات القيادة الإدارية
69	سادساً: أنواع القيادة
70	سابعاً: العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي
72	خاتمة الفصل
	الفصل الرابع: الالتزام التنظيمي

74	تمهيد
75	أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي
75	ثانياً: أنواع الالتزام التنظيمي
76	ثالثاً: مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي
76	رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي
77	خامساً: مصطلحات متعلقة بالالتزام التنظيمي
77	1- الاندماج التنظيمي
80	2- الولاء التنظيمي
84	سادساً: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإدارة الذكية
86	خاتمة الفصل
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
88	تمهيد
89	أولاً: مجالات الدراسة
89	1- المجال المكاني (الجغرافي)
94	2- المجال البشري
94	3- المجال الزمني
95	ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
95	1- المنهج المستخدم
95	2- أدوات جمع البيانات
96	1-2 وثائق البنك
96	2-2 الملاحظة
96	2-3 الاستمارة
97	ثالثاً: تحديد مجتمع الدراسة وخصائصها
97	1- خصائص مجتمع البحث
101	2- الأساليب الإحصائية

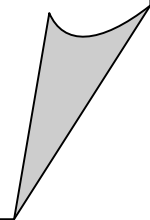
	الفصل السادس: عرض وتفرير ومناقشة البيانات وتحليلها
103	تمهيد
104	أولاً: عرض البيانات وتحليلها
104	1- تحليل نتائج الفرضية الأولى
122	2- تحليل نتائج الفرضية الثانية
135	3- تحليل نتائج الفرضية الثالثة
148	ثانياً: مناقشة النتائج
148	1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى
151	2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية
153	3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة
155	4- النتائج العامة
157	5- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
160	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	97
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	98
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	99
04	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	100
05	الإمكانات المادية التي توفرها إدارة البنك للعاملين حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	104
06	التطبيقات التكنولوجية الحديثة التي يطبقها البنك حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	105
07	في البنك قسم مختص بأنشطة البحوث والتطوير العلمي حسب المستوى التعليمي للمبجوثين	106
08	لدى البنك نظام خاص يعنى بتجنب الكوارث حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	107
09	إدارة البنك تعزز مناخ عمل مفتوح قابل للتغيير حسب الفئة السوسيو مهنية	109
10	إدارة البنك تميل إلى الحوار المستمر مع العاملين في وضع الخطط حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	110
11	التخطيط المتبع في البنك حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	111
12	فريق العمل التخطيطي يتكون من تخصصات مختلفة حسب رأي الفئة السوسيو لوجية	112
13	تمتاز الإدارة الإلكترونية في البنك بالجودة والتميز في تقديم الخدمات حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	113
14	الأنظمة المستخدمة في البنك تمكن العاملين من العمل بفعالية وكفاءة وتميز حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	114
15	يتفاعل مدير البنك مع الرؤساء التنفيذيين ومع العاملين بسهولة حسب رأي الفئة السوسيو لوجية	115
16	مدير البنك يشعر العاملين بروح المسؤولية حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	116
17	المدير يخلق الحماس لدى العاملين حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	117
18	مدير البنك تعزز ثقافة التميز لدى العاملين حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	119

120	يهتم البنك بدراسة العلاقة والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية حسب خبرة المبحوثين	19
122	المناخ التنظيمي السائد يعزز الإبداع الفردي والجماعي حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	20
123	الإدارة تعزز مناخ عمل يميل إلى الاعتماد على طرق تفكير جديدة حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	21
124	إدارة البنك يتميز بمهارات قيادته تعزز ثقة العاملين حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	22
126	البنك يمنح طرق جديدة مبتكرة لأداء العمل حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	23
127	إدارة البنك تتبنى أفكار جديدة في العمل حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	24
128	العاملين في البنك يحصلون على مرتب كافي حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	25
129	نوعية المهارات الإبداعية التي يعتمدها البنك وتشجيع ثقافة الإبداع حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	26
130	يراعي البنك عند استقطاب العاملين الجدد ميزة الإبداع التي تتوفر فيهم حسب الفئة السوسيو مهنية	27
131	البنك يسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات الاقتراحات حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	28
132	تبلور إدارة البنك أفكار بديلة في فترة زمنية قصيرة بمرونة وتلقائية حسب الفئة السوسيو مهنية.	29
133	الثقافة الإبداعية للبنك يؤدي إلى تحقيق التميز حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	30
135	العلاقة بين خبرة المبحوثين وتأثير الاهتمام بمشاركة العاملين في زيادة اندماجهم مع القيم بسهولة.	31
136	العلاقة بين الكفاءة الإدارية وسهولة التكيف مع المستجدات حسب المستوى التعليمي حسب المستوى التعليمي للمبحوثين	32
138	الكفاءة الإدارية تساهم في تحقيق الإبداع حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	33
139	الكفاءة الإدارية تحقق المرونة في بناء نظام من القيم	34

140	الكفاءة الإدارية تساهم في تمكين العاملين من تحقيق نتائج أفضل في وقت أقل	35
141	الكفاءة الإدارية تشجع تدفق الأفكار المبدعة حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	36
142	الكفاءة الإدارية تساهم في التزام العاملين بتحقيق الأهداف حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	37
143	تقدير مجهود العاملين يرفع دافعية العمل لديهم حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	38
144	نظام الحوافز يرفع درجة الكفاءة والاندماج الوظيفي حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	39
145	الإدارة بالمشاركة تزيد من الكفاءة الإدارية والرضى الوظيفي حسب الفئة السوسيو مهنية	40
145	وجود نظام عامل الترقية يساهم في الاندماج حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	41
146	تتمين أفكار واقتراحات العاملين يرفع من الكفاءة الإدارية وتحقيق الالتزام المستمر حسب رأي الفئة السوسيو مهنية	42

المقدمة



في خضم التطورات والتغيرات التكنولوجية أصبحت المنظمة صرحا واضح المعالم يثبت درجة تطورها الاقتصادي والتكنولوجي، ويعكس نمط الممارسات التنظيمية الإدارية وتوجيه القرارات الكامنة للمورد البشري في اتجاهات موحدة واستغلال أنواع الذكاءات من أجل التخطيط لوضع عمليات إدارية واضحة، وتعزيز ثقافة متميزة تدمج فيها قيم الفاعلين من أجل تحقيق نجاعة ومردودية أكثر وتحسين الأنظمة أثناء الأزمات.

ولهذا وجدت الإدارة الذكية هذا الأسلوب الإداري الحديث الذي لا يقتصر على آليات الإدارة الحديثة، بل يتعدى إلى اختراع طرق وأساليب لإحداث ثورة إبداعية، ابتكارية، وتكنولوجية، إدارية وتجارية، تساهم في أداء المهام بتفاعل إيجابي وكفاءة أكثر وتنويع وتشابك النشاطات.

وباعتبار أن الالتزام التنظيمي هو اندماج الأفراد والعاملين وانغماسهم وانهماكهم ورضاهم عن وظائفهم، وسعيهم لتحقيق أهداف المنظمة نجد أن الإدارة الذكية من المتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة، فطالما تنوعت الممارسات الإدارية وامتازت بالسرعة في إنجاز المهام واستخدام أساليب تكنولوجية مستحدثة وطرق ذكية من أجل تحقيق مرونة أكثر في العمل، وتشجيع الإبداع والابتكار وتنمي الأفكار المتجددة وفقا للأهداف المرسومة، كل هذا من شأنه أن يوفر للأفراد العاملين بيئة عمل مستقرة تعمل على إشباع رغباتهم وتجعلهم منغمسين في العمل، مما يحقق الالتزام التنظيمي والشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع الإدارة الذكية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية والجزائرية فكان ميدان الدراسة بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة.

ولمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ست فصول كالاتي:

الفصل الأول: تم فيه عرض الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة.

الفصل الثاني: فتطرقنا فيه إلى أهمية الإدارة الذكية وأسس نجاحها بالإضافة إلى أهم الخصائص التي تميز الإدارة الذكية تم عرضنا الإدارة الإلكترونية والتخطيط الإداري.

الفصل الثالث: عالجت فيه أهمية القيادة الإدارية الناجحة وتأثيرها على الإبداع التنظيمي، حيث تطرقنا فيه إلى أنواع الإبداع وعناصره ومستويات الإبداع الإداري وخصائصه ثم مهارات القيادة الإدارية وأنواعها وأخيرا العلاقة بين القيادة والإبداع التنظيمي.

الفصل الرابع: تناولنا فيه الالتزام التنظيمي وأهميته وأنواعه ومؤشرات وجوده وأبعاده وبعض المصطلحات المتعلقة به كالاندماج والولاء التنظيمي وختمناه بالتطرق إلى العلاقة بين الإدارة الذكية والالتزام التنظيمي.

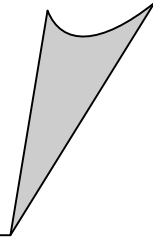
الفصل الخامس: خصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تطرقنا فيه إلى مجال الدراسة المكاني، الزماني والبشري والمنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى مجتمع البحث وخصائصها ثم أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل السادس: تم تخصيصه لعرض وتفريغ ومناقشة البيانات، حيث تناولنا تحليل نتائج الفرضيات الثلاثة ومناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.

وأخيرا ختمنا بحثنا بخاتمة عامة لخصنا فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها.

الفصل الأول:

الإطار التصوري والنظري للدراسة



تمهيد:

يتم الحصول على المعلومات والحقائق من خلال البحث والتفتيش والتقصي وبناء على العديد من المناهج العلمية التي تتميز بالدقة والتنظيم والتي يكون لها هدف محدد وذلك بواسطة الكثير من الأدوات والوسائل المتعلقة بعملية البحث.

في هذا الفصل سنعرض إشكالية الموضوع وإجراءات المنهجية، حيث بدأنا هذا الفصل يطرح إشكالية لدراسة وفرضياتها التي حاولنا الإجابة عنها في ميدان الدراسة كما سنتطرق إلى أسباب اختيارنا لموضوع البحث وأهميته وأهداف ثم عرض الإطار المفاهيمي، والمقاربة السوسيولوجية، حيث حاولنا عرض بعض النظريات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، وأخيرا عرضنا الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أولاً: الإشكالية

إن التغيير السريع الذي يشهده العالم يشكل قوة ضاغطة على المنظمة، وأصبحت تدرك جيداً أنه يجب تغيير اتجاه الإدارة إلى النظام العالمي الجديد.

فالإدارة حظيت منذ القدم على اهتمام كبير من خلال التجارب والدراسات المكثفة الباحثة عن طرق وأساليب هادفة للتقليل من فشل المنظمات واحتواء الأزمات الطارئة، وهذا ما جعلها تتجه نحو ابتكار أنظمة إدارية لتطوير أعمالها وتنفيذ نشاطاتها بطريقة أكثر فعالية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة في وقت أقل.

وفي ظل اقتصاديات تستند إلى عمليات ومنتجات وخدمات رقمية وتكنولوجية، فإن الممارسات الإدارية تعدت مجرد إمام الأفراد بمبادئها إلى الحاجة الملحة للتصرف ببطنة وذكاء وإبداع، وذلك من خلال استقطاب العناصر البشرية الكفأة وتهيئتها وتحفيزها واستثمار السلوكيات الفنية لتفعيل القدرات الكامنة وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة.

فقد أصبح الحكم على المنظمات الذكية وفعاليتها ينطلق من خلال قدرتها على جذب الأفراد والذكاء في إدارة أدايم بشكل يضمن استمرارهم وولائهم بالتخطيط المتميز الفطن الذي يعزز روح الإبداع لدى العاملين والتشبع بقيم المنظمة والسعي بالالتزام في تحقيق أهدافها ومن هنا بدأ اهتمام الباحثين بالالتزام التنظيمي الذي يعتبر من أكثر المواضيع التي أخذت تشغل إدارة المنظمات، لما له من أهمية كبيرة وانعكاساتها على أفراد المنظمة على حد سواء، فالالتزام التنظيمي يعد عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمة لكونها تؤثر وتتأثر بنوع السلوك الذي يتفاعل به العاملين ومع المحيط، كما يعتبر عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف وترسيخ الثقة وتعزيز علاقات العمل بين الإدارة والعاملين، ومما سبق فقد جاءت الدراسة من أجل البحث عن علاقة ارتباط بين هذين المتغيرين، وقد حددناه في التساؤل المركزي التالي:

ما هي العلاقة بين الإدارة الذكية والالتزام التنظيمي للعاملين في بنك الجزائر الخارجي؟

ينبثق عن السؤال الجوهري جملة من الأسئلة الفرعية ندرجها فيما يلي:

1- على ماذا يعتمد البنك الجزائري الخارجي لكسب التزام وولاء العاملين؟

2- ما هي طرق الإبداع والابتكار التنظيمي التي يعتمدها بنك الجزائر الخارجي؟

3- هل تؤثر الكفاءة الإدارية على تكيف العاملين واندماجهم في البنك؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- 1- يعتمد البنك الخارجي الجزائري لكسب التزام وولاء العاملين على الأساليب والممارسات الإدارية.
- 2- كلما تنوعت طرق الإبداع والإبتكار التنظيمي كلما برزت مهارات العاملين.
- 3- تؤثر الكفاءة الإدارية على تكيف العاملين واندماجهم في البنك.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

1- الأسباب الذاتية:

- حداثة موضوع الإدارة الذكية كونه موضوع يحقق البحث والتعمق.
- التساؤلات والحيرة التي قرأناها في ردود أفعال كل فرد سمع بمصطلح الإدارة الذكية.
- رغبة البحث في مجال الالتزام التنظيمي باعتباره موضوع محل اهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم.

2- الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الذكية.
- الكشف عن الأساليب الإدارية الحديثة المتبعة في المؤسسات الجزائرية.
- إثراء المكتبة الجامعية بمرجع قد يساهم في تطوير دراسات أخرى والاستفادة منها.

رابعا: أهمية الدراسة

- 1- أهمية الإدارة الذكية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- 2- التأكيد على أهمية تنوع الممارسات الذكية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- 3- توضيح أن الأزمة اليوم لا تقتصر على كونها أزمة مالية بل يمكن اعتبارها أزمة إدارة وذكاء.

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق النقاط التالية:

- 1- التعرف على واقع ممارسة الإدارة الذكية في بنك الجزائر الخارجي.
- 2- تحديد الفرص والبدايل التي يمكن أن توفرها الإدارة الذكية لمواكبة التطورات والتحولات الحالية.
- 3- إثبات مدى تحقيق تبني الإدارة الذكية لضمان قدرة المنظمة على مواجهة المستقبل والنجاح في حل المشاكل الطارئة وتحقيق الالتزام في المدى البعيد.

سادسا: الإطار المفاهيمي للدراسة

* الإدارة الذكية:

لا يوجد مفهوم محدد للإدارة فقد اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم محدد موحد للإدارة فكل باحث عرفها حسب إتجاهات الفكرية والنظرية، وسنعرض فيما يلي أهم التعاريف المتداولة:

- الإدارة لغة: مصدر أدار، التحريك والإحاطة، وتعريف الأمور وتوجيهها.

الإدارة تنظيمًا: السلطة المكلفة بالسهر على تطبيق القوانين وسير المصالح العامة مثل: إدارة مدرسة، إدارة شركة تجارية... إلخ⁽¹⁾

- الإدارة إصطلاحًا:

حسب ستونر: هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على الجهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية... فإنه يشير أيضا إلى استخدام الموارد المتاحة (الأموال، الآلات، الأفراد... إلخ) .

حسب دراكر: الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه ويطبق المديرين هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال.

حسب فوليت: الإدارة هي فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين.⁽²⁾

* الذكاء:

الذكاء لغة: حدة الفؤاد، سرعة الفطنة والفهم.⁽³⁾

الذكاء اصطلاحًا: ذكاء الإنسان هو قدرة الإنسان على الفهم والإستنتاج والتحليل والتميز بقوة فطرته.⁽⁴⁾

1- عصام نور الدين: معجم نور الدين الوسيط، باب - أ - ب - عربي-عربي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1971، ص82.

2- محمد الفاتح محمود بشير المعربي: مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1 ، 2014 ، ص 09.

3- ابن منظور: معجم لسان العرب، باب الذال. المجلد السادس عشر ط جديدة محققة- دار صادر، بيروت، لبنان، ص 27.

4- محمد طه: الذكاء الإنساني اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية، عالم المعرفة للنشر، الكويت، 2006، ص 16.

*يعرف وليم كرامز في كتابه محاور الذكاء السبع بأن مصطلح يتضمن عادة الكثير من القدرات العقلية المتعلقة بالقدرة على التحليل والتخطيط و حل المشاكل وسرعة المحاكمات العقلية. كما يشمل القدرة على التفكير المجرد و جمع وتنسيق الأفكار والنقاط اللغات وسرعة التعلم.

*يعرف كلايارد و شتينر بأنه تكيف ذهني مع الظروف المستجدة. (1)

*الذكاء هو القدرة التي يمتلكها الإنسان ويستطيع أن يعبر بها عن طريق التفكير والنشاط الحركي و أن يبدع شيئاً آخر في شتى مجالات الحياة.

- إن الذكاء كلمة مجردة أو تكرين فرضي لا يشير إلى شيء مادي ملموس يمتلكه الفرد، أي أننا لا نلاحظه مباشرة ولا نقيسه قياساً مباشراً، وإنما نستدل عليه من آثاره ونتائجها، فهو القاسم الأكبر من العمليات العقلية بدرجات متفاوتة (2).

* الإدارة الذكية:

1: الإدارة الذكية هي الإدارة الفاهمة لمحاور ومرتكزات التنمية والإنطلاق و تشكل وعاء للعلم والتعامل أي أنها تبدأ من القائم بها والمسؤول عنها إلى جميع عناصر ومقومات العملية الإدارية (3).

2: هي تلك الإدارة التي تستند إلى المعرفة التامة أو الشبه تامة في المجالات التي تعمل فيها أو تشرف عليها أو تقودها والمعرفة التامة للأمور تعني العمليات العليا والمعقدة للعقل البشري. والتي تتضمن عمليات الإدراك للأشياء والفهم التام لحل المشكلات بسبب توفر الذكاء (4).

3: أما أحمد الكردي فيعرف الإدارة الذكية بأنها التطبيقات التكنولوجية التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات عن عمليات الشركة، وتوفير سبل الوصول إليها وتحليلها من جهة، ومن جهة أخرى فهو يرى

1- جان بباجيه: سيكولوجيا الذكاء، تر: يولاند إيمانويل، عويدات للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2012، ص 15.

2- موسوعة علم النفس للتربية والتعليم، ج04، ص 179.

3- خالد شعيب: ضمن ملتقى دولي بعنوان مفهوم الإدارة الذكية، يوم 03-05-2018، البحرين، نقلا عن الموقع

الإلكتروني [http:// Smart-top-management.com](http://Smart-top-management.com) اطلع عليه يوم 31-02-2019 على الساعة: 12:00.

4- رعد حسن الصرن: إدارة الإبداع والإبتكار، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، ط01، 2001، ص 56.

أن الإدارة الذكية هي كل الطرق المساعدة على معرفة أكبر العوامل المؤثرة في أنشطتها... وبالتالي تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات أفضل⁽¹⁾.

المفهوم الإجرائي للإدارة الذكية:

هي أساليب وممارسات وطرق وتقنيات حديثة تركز على العلم والفن والمعرفة، وتعتمد عليها المنظمة من خلال توظيف آلياتها وتكييف مواردها لإدراك المشكلات وتحليلها والتنبؤ بالحلول الاستباقية من خلال تشجيع التفكير والإبداع قصد تحقيق الأهداف المرجوة.

2- الإلتزام التنظيمي:

إن فاعلية الإلتزام التنظيمي يعتبر من أهم الركائز الأساسية لتحقيق المنظمة أهدافها من خلال إندماج العامل في قيم المنظمة والرغبة الشديدة في تحقيق أكبر قدر من الجهد.

الإلتزام لغة: يعني الجهد، ويلزم الشيء لا يفارقه والملزوم لشيء المداوم عليه، يعني العهد، القرب والنصرة والمحبة.

التنظيم لغة: إسم يجمع التنظيمات، مصدر نظم ، تنظيم العمل، ترتيبه و تدبيره لبأخذ نسقا معينا⁽²⁾.

الإلتزام التنظيمي:

حسب (بورتر 1968 Porter): هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وإمتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

أما (شeldon 1970): وهو التقييم الإيجابي للمنظمة، والعزم لتحقيق أهدافها.... وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إتجاه المنظمة التي يعمل فيها والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالإرتباط والافتخار بالعمل فيها⁽³⁾.

1- أحمد السيد الكردي: مفهوم الإدارة الذكية وتحقيق الأهداف، بحث منشور 21 أكتوبر 2010 على موقع <http://Kenanaonlineahmakordy.com> اطلع عليه يوم 03-12-2018 على الساعة: 14:00

2- ابن منظور: معجم لسان العرب، باب لزم، المجلد الثالث عشر، طبعة جديدة محققة، دار صادر، بيروت، لبنان، ص 195.

3- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 17.

ويعرف (بوشنان 1974 Bouchnan) مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة نتائج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:

-التطابق Identification: يعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.

-الإنهماك Envolement: الاستغراق والإنهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

-الولاء Loyelty : شعور الفرد بالإرتباط العاطفي القوي إتجاه المنظمة⁽¹⁾

وعرف أيضا بأن " عملية وضع أفكار جديدة تطبقها المنظمة بطريقة إبداعية بشكل يحقق نوع من التغيير والتطوير في مخرجات المنظمة، كما يتمثل في القدرة على ابتكار أساليب و أفكار للعمل، يكون من شأنها تحسين ظروف العمل، وتحفيز العاملين وقدراتهم، وزيادة مواهبهم لتحقيق الإنتاجية والأداءية الأفضل.⁽²⁾

من خلال التعاريف التي تناولناها سابقا يمكن إعطاء تعريف شامل للإبداع التنظيمي "عملية تطبيقية لفكرة جديدة تدخل للمنظمة في شكل خدمة أو سلعة أو ممارسة تسييرية تعزز أسلوب التفرد التنافسي للمنظمة و جودة علاقات العمل فيها".

كما عرفه (انجل و بيرري) Angel et Perry : على أنه وسيلة للمقايضة أي أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجه نظر الفرد زادت درجة الإلتزام.⁽³⁾

المفهوم الإجرائي للإلتزام التنظيمي:

1: هو ولاء العامل للمنظمة واندماجه في قيمها والرغبة القوية في الإنهماك في العمل الذي ينتج عنه التطابق بين أهدافه و أهدافها.

2: إستعداد العامل و رغبته في بذل المجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها وشعوره القوة بالإنتماء إليها و إندماجه في قيماتها ينتج إنهماكه في العمل.

1- موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية عن الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العام للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة دكتوراه جامعة البتراء، عمان، الأردن، 2010، ص 11.

2- ضيف الله عبد الله التميمي: الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، العدد الأول، السعودية، 2002، ص 10.

3- أميرة محمد رفعت الحواس: أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003، ص 9.

3- الفعالية الإدارية:

إن حصيلة التفاعل بين العاملين في المنظمة يستدعي صفة تنظيمية تعتمد على جودة و الفعالية والكفاءة في ترشيد استخدام الطرق والأساليب المتاحة لتحقيق أكبر النتائج بأقل وقت و جهد و تكلفة. وذلك يعزز مصداقية أهداف المنظمة. ويفسح المجال لإستثمارات مهارات العاملين وكسب ولائهم والتزامهم المهني.

عرفها برنارد "Bernard 1974" أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها. (1)

إن هذا التعريف يشير إلى قياس قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف فهو تقييم لآداء المنظمة.

وعرفها الفار "Alwar 1976" أنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها" ويستمد هذا المنطلق قبوله من خلال واقع المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة. و عليه فإن الفاعلية بموجب هذا التعريف والمفهوم يمكن في تحقيق ما يلي:

1- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

2- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء.

3- قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار. (2)

4- الكفاءة الإدارية:

هناك بعض التعاريف وردت من أجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية وهي تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية " AFNOR " الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

تعريف P-Zarition الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمل المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.

1- خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط03، 2007، ص 327.

2- نفس المرجع، ص 328.

تعريف Le medlef هي مزيج المعارف النظرية والخبرة والممارسة والوضعية المهنية في الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والإعتراف بها على المؤسسة وتقييمها و تطويرها.

وحسب Caird فالكفاءة هي مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تختزل السلوك النابع في مجال معين⁽¹⁾.

إن التدفق البشري والمادي والمعلوماتي من أهم الموارد المساهمة في إستمرارية المنظمة وعصرنتها، و يكون ذلك بالإستغلال الأمثل باستخدام الأساليب الذكية للإستفادة الأكبر من الذكاءات في الوقت الأقل ضمن محدودية في الموارد المتاحة و يكون ذلك بنظام الكفاءات⁽²⁾.

5- الإدارة الإلكترونية:

إن الثورة الرقمية و التكنولوجيا ساهمت في إنبثاق حقل الإدارة الإلكترونية الذي أصبح متميزا

في إدارة الأعمال والوظائف الإدارية الحديثة و تفعيل النشاطات. والأسواق مما عزز فكرة خلق إداري مبدع وذكي و ممارسات تسييرية مبتكرة أثر بشكل أو بآخر على علاقات العمل كما ونوعا.

يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث النشأة، ظهر كنتيجة لثورة المعلومات والاتصالات التي يشهدها الإنسان حاليا، وكان لشبكة الإنترنت الدور الفعال في ظهور الإدارة الإلكترونية كمصطلح إداري حديث و يقصد بها

إستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الأنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأ ما بغير تحسين العملية الإنتاجية و زيادة كفاءة وفاعلية الأداء بها⁽³⁾.

1- جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 20.

2- يوسف بن شني، أمين مخفي: إشكالية نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص 05.

3- محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار ميسرة، عمان، الأردن، ط01، 2009، ص 42.

وتشير الإدارة الإلكترونية إلى العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الإتصال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة دون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

6- علاقات العمل:

مع التطور التقني أصبح هناك صعوبة في تحديد مجال موضوع علاقات العمل بالنسبة لأكبر المنظرين فإن العلاقة خاضعة للتأثير والتأثر المتبادل بين طرفين أو أكثر مما يتطلب ضبط العمل وتسيوية وضعية كل الشركاء سواء على المستوى المحلي أو العالمي، مما يساهم في تفعيل الإدارة الإلكترونية الذكية لتسهيل ومرونة العلاقات المتواصلة في كل المستويات.

تنشأ العلاقات الاجتماعية في مختلف المجالات حسب الموقف الاجتماعي الذي تتحدد بها " العلاقات الاجتماعية التبادلية، الموقف الاجتماعي والإدراك الاجتماعي " وقد يستخدم فيها أنواع الذكاءات منها الذكاء الروحي أو الذكاء الإنساني والذكاء الاجتماعي فكل مهما يفرز سلوكيات معينة قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في إنتاج العلاقات التي تنشأ بين أفراد المجتمع بحكم تفاعلهم الاجتماعي⁽²⁾.
أما فيبير فيعرفها بأنها سلوك التجاذب الفردي في شكله المنظم عن طريق جملة من دلالات لسلوك الآخر و حددا من خلاله⁽³⁾.

7- التخطيط:

إن الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة يبرز سمة التكامل والتناسق بين وحداتها الإدارية و تحقيق إستراتيجية عمل مرنة وفقا للتخطيط الذكي الذي يضمن تحقيق النتائج المتوقعة والتميز في أداء القادة و العاملين.

1- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 127.

2- إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو: العلاقات العامة وإدارتها (مدخل وظيفي)، الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 78.

3- عبد العزيز خواجه: أنماط العلاقات الاجتماعية في النص القرآني، دار صفحات للدراسات والنشر، ط01، سورية، 2007، ص 49.

وحسب فارويك " Furwik " فالتهييط هو: "عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة معينة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين (1) .

كما يعرفه فريدمان: " طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه و ضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة و محددة و متفق عليها (2) .

وعرف التهييط الإداري بأنه " التنبؤ بالمستقبل والإستعداد لمواجهته من خلال تحديد مسبق لأسلوب العمل، و عن طريقه يتم تحديد الوسائل و تحقيق الأهداف على المدى الزمني.

لجميع الخطط المصاغة سلفا لتحقيق الإنجاز المطلوب ذات الصيغة الإدارية كأساس لوظيفة التهييط الإداري التي تقوم بتوجيه و رقابة العملية الإدارية (3) .

1- مفهوم الإبداع التنظيمي:

أصبحت المنظمات اليوم في حاجة ماسة للإبداع لأجل ضمان إستمرارها والمحك الحقيقي لتحقيق إدارة ناجحة.

فالإبداع التنظيمي هو إحداه التغيير في المنظمة وإحلال نماذج جديدة تزيد من المرونة في أداء مهما وتحسين علاقات العمل وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخيرة لدى المسيرين (4) .

كما عرف الإبداع التنظيمي « قدرة المنظمة على إدراك نماذج العمل العالية بطرق تخلق قيم جديدة للزبائن » (5) .

1- موسى اللوزي: التنظيم الإداري الأساليب والاستثمارات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط01، 2010، ص 364.

2- أحمد ماهر: التهييط الاستراتيجي المستدام، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص ص 04-05.

3- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2013، ص 349.

4- شريف غياط، محمد بوقوم: حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير في الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نقلا عن: مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد6، الجزائر، 2009 ص03.

5- محمد فواد الريان: إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صف للنشر، الأردن، 2008، ص 370 .

وعرف كذلك بأنه « عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة داخل المؤسسات والإبداع مصطلح واسع يبدأ من الإختراع الأصلي للفكرة إلى تطبيقها داخل المؤسسة بشكل لم يسبق له مثيل (1) .

وكما نلاحظ فإن التعريف الأول للإبداع التنظيمي قد ركز على الطرق والأساليب التسييرية لجعل المنظمة أكثر فعالية، بينما يبرز التعريف الثاني أهمية التقنية الجديدة في كسب ولاء الزبون ويذهب التعريف الثالث ليركز على الفكرة الجديدة أي استغلال القدرات العقلية العليا للفرد وتحويل الأفكار إلى واقع و هذا يعتمد على مدى النجاح في تطبيقها عمليا والاستفادة منها.

9- القيادة:

إن القيادة تمثل الركيزة الأساسية في العملية الإدارية بإعتبار هذه الأخيرة توجيه و تنظيم وتنسيق بين الجهود الفاعلين يستلزم كفاءة وفعالية قيادية من أجل ضبط و توزيع العمل، والتفاعل بين الأفراد والجماعات في المنظمات التي تكون درجة نجاحها أو فشلها مرتبطة بنوعية النمط القيادي السائد فيها، وقد اختلف الباحثون في تعريف كل حسب إتجاهاته.

حسب باس "Boss" فهي العملية التي تتم عن طريقها إثارة إهتمام التخزين و تجهيها نحو الإتجاه المرغوب (2) .

كما عرفها أرادوي تيد "Tead" في كتابه فن القيادة قائمة بسمات وأوصاف عشرة لابد من توافرها لنجاح القيادة وهي:

"الطاقة البدنية والعصبية، والشعور بالفرص، والاتجاه، والحماس والشغف بالعلم والصدقة والمودة، والكمال والتكامل والأمانة والحكم والمهارة الفنية، واللبث في الأمور والحسم والذكاء، والمهارة في التعليم والإيمان" (3) .

وحسب جاكوبس "Jacobes" فإنها تتضمن قيام علاقات تبادلية بين القائد و التابعين و بدون هذه العلاقات لا تحقق القيادة.

1- محمد الصيرفي: إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2008، ص 27.

2- محمد حسين العجمي : الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية: دار الشرق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2015 ص 57.

3- عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996 ص 15.

وحسب بلو " P.Bleu " فإن القيادة هي قدرة القائد ودوره المتميز في المعاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، وبالمقابل على قدر التزام الأعضاء فإن القائد سيستفيد كثيرا كما يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة المتميزة⁽¹⁾.

10- الإندماج التنظيمي أو الانصهار الوظيفي:

هي مجموعة القوى التي تؤثر على عملية الإحتفاظ بالموظفين (Employee Retention)) فهي تركز على جميع العوامل التي تساهم في إبقاء الموظف في عمله يتألف هذا المصطلح من ثلاثة عناصر رئيسية:

أ- مدى الملائمة (Fit): يشمل أهداف الموظف في العمل وقيمه الإنسانية ومعرفته و متطلباته ومهارته و قدراته.

ب- الروابط والعلاقات (Liks): يشمل عدد الروابط التي يمتلكها الشخص على المجتمع المحيط به وفي المؤسسة الشركة التي يعمل فيها

ج- التضحية أو الخسارة (Sacrifice): يتضمن التضحيات التنظيمية التي قد تشمل خسارة الموظف لزملائه ومشاريعه، ومزاياه والتضحيات المجتمعية التي قد تشمل خسارته لمنزله وسيارته وأصدقائه⁽²⁾.

11- الولاء التنظيمي:

تتمثل جودة أداء العنصر البشري لتحقيق الأهداف في درجة الاهتمام بسلوك العاملين داخل التنظيمات وكسب ولائهم لتحسين الإنتاجية ورفع الميزة التنافسية والمحافظة على الاستمرارية،، بواسطة وضع خطط إدارية بعيدة المدى تعتمد على الذكاء في رسم خطوطها الإستراتيجية الفعالة وتشمل الجودة في التقنيات، والممارسات التي تنعكس على الأداء المتميز.

بتطور الفكر الإداري تعددت التعريفات للولاء التنظيمي نذكر منها حسب:

(Peloso,Hard, et-al,2008-P312) : بأنه الرغبة القوية للعامل في حماية علاقته بالمنظمة حتى عند مواجهة صعوبات مادية في التكاليف (التسيير العاطفي) أو من الإعتقاد أن تكاليف عدم الولاء قد

1- عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، مرجع سابق، ص 24.

2- مرزوق سارة، بوعشة مبارك: أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، نقلا عن: مجلة دراسات اقتصادية، ع03، مج04، جامعة منتوري، قسنطينة، 2017، ص 175.

تكون مرتفعة لا يتحملها العامل أو من خلال الإحساس أن العامل ملزم بطريقة ما ليضل موالى بها حتى لو توفرت إمكانية تحقيق إهتماماته أو إشباع إحتياجاته بمكان آخر⁽¹⁾.

حسب جايمون (Jaemooon): الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة، وكذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة.

حسب "ألتو" هرينيك (Alluto and Herlinilq): أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة⁽²⁾.

حسب بوشنان (Buchanan) أن الولاء التنظيمي يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة يعني الولاء التنظيمي بالنسبة لهذا التعريف حدوث انسجام قوى بين الأفراد. والمنظمة التي يعملون بها وشعورهم بتقديم كل ما لديهم بغض النظر عن العائد المادي.

كما يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطبق فيها الفرد مع المنظمة ويكون داعيا لبذل المزيد من الجهد من جانبه⁽³⁾.

سابعاً: المقاربة السوسولوجية

شهدت الإدارة على مر القرون الماضية تطورات مختلفة ومتنوعة في مستويات التقنية مما أدى إلى تطور المدارس الإدارية ونظرياتها وتنوع مداخل الإدارة، حيث تمثل كل منها إطاراً فكرياً متكاملًا قائماً بذاته، وترتبط المدارس الإدارية في أغلب الأحيان بالتغيير الفكري والاقتصادي والثقافي والتقنيات الجديدة والنظم المستهدفة على جميع المستويات.

وسنعرض فيما يلي أهم النظريات ومداخل الإدارة:

- 1- العمري هاني عبد الرحمن: التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية، 2007، 429.
- 2- الرواشدة خلف سليمان: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط01، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2007، ص 86.
- 3- المخلافي محمد سرحان: أهمية الولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس، نقلا عن: مجلة جامعة دمشق، مجلد 17، العدد 2، دمشق 2001، ص 191.
- 4- الرواشدة خلف سليمان: مرجع سابق ص 93 بتصريف.

1- البيروقراطية الرشيدة في الإدارة لماكس فيبر:

يعتبر الألماني ماكس فيبر (1864-1920) أبرز مؤسسي اتجاه: البيروقراطية الرشيدة في العملية الإدارية. فقد كان جل اهتمامه منصبا على تركيب المجتمع والمنشأة باعتبارها وحدات أو منظمات اجتماعية⁽¹⁾.

قدم فيبر نموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الانتاجية، نظرا لاعتماده على الموضوعية وتغلب اعتبارات الخبرة والكفاية الانتاجية على الاعتبارات الشخصية. و من خلال اعتقاده أن هذا النموذج سوف يترسخ ويسود نظرا لتطور الاقتصاد النقدي والموارد الضريبية. إذ أصبح بإمكان الحكومات دفع الأجور والمرتبات النقدية بأعداد متزايدة من المستخدمين. وفي هذا السياق اعتبر فيبر أن الفرق بين التنظيم البيروقراطي والتنظيمات الأخرى هو مثل الفرق بين الآلة الحديثة و وسائل الإنتاج البدائية⁽²⁾.

و بغرض فهم التنظيم البيروقراطي قدم لنا هذا التسيير الخصائص التالية حوله:

- التوزيع التسلسلي التدرجي: يوضح مكان كل شخص في التنظيم
- التخصص الدقيق: لكل شخص مجال تخصص معين، يخوله لتقلد المنصب، وفقا للوائح والقوانين، وليس في الشخص نفسه. فالعدالة تكمن في تقدير الكفاءات والخبرات، والمهارات. فالإدارة العليا تتكون من متخصصين على مستوى رفيع
- المنافسة: تكافؤ الفرص في الاختبار وفقا لشروط موحدة و دقيقة. وتحديد المؤهلات العلمية والفنية المطابقة للعمل والقدرة على تحمل مسؤولية أعبائه.
- التدريب: باستخدام طرق وأساليب واستراتيجيات ذكية تستوعب قدرات الموظفين وأعباء الوظائف المخولة لهم بغية الرفع من الكفاءة في الأداء والتحفيز على الالتزام.
- التكفل باستمرارية العمل: باتباع أنظمة وقواعد وإجراءات شاملة لكل المجالات لضمان السيرورة الحسنة للعمل و الإنهماك في الإنجاز دون تكامل.

1 -Max Viber whrthshaft et Geslshaft, tubuigen 1924, Voir traduction française économie et société. Edition organisation, Paris 1971. <http://journals.openedition.orgsnFP>

2- محمد رفيق الطيب: التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، ج01، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص 64.

- فصل الملكية في التسيير: ليس من حق الموظف امتلاك وسائل التنظيم ولا يملك المنصب في حد ذاته.
- استخدام الموضوعية: في علاقات العمل الداخلية و حتى الخارجية مع الجمهور وعدم استغلال المنصب لأغراض شخصية تضعف من درجة الأداء.
- الرقابة: من أهم العناصر في النموذج البيروقراطي للسهر على تطبيق اللوائح والقوانين المبرمجة والوثائق الرسمية والسندات الكتابية، وضمان التنسيق بين العاملين، والوظائف والمكاتب.

2- الإدارة العلمية فريديريك تايلور:

يعتبر تايلور (1856-1915) من الناحية المهنية، مهندساً متمرداً و خبيراً في الكفاية الإنتاجية. فباستخدام الملاحظة الدائمة استنتج عدم الاستغلال الأمثل للقدرات العضوية بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الحركة و الوقت لاكتشاف أنجح الطرق للأداء الأفضل فالتركيز على الجانب الفني في التدريب والتغيير يعتبر من أهم أنواع العمل الإداري الذكي الذي يسعى إلى تطوير القدرات وإبراز الكفاءات والزيادة في الأجور لرفع التحفيز على الأداء الأمثل لتحقيق الكفاية الإنتاجية و الأرباح من خلال:

- اختصار الحركات الزائدة: وبذلك ربح وقت، مجهود، تكلفة والقضاء على تبذير الموارد والطاقات.
- تحسين تتابع الحركات: بابتكار آلات ووسائل بديلة تفي بالغرض المطلوب.
- تأمين استعمال المزيد من الأعضاء والأصابع في الوقت نفسه.
- تأمين تزامن أفضل في الحركات: بواسطة التكتيف من الموارد البشرية والآلات لتحقيق إنتاجية أكثر.

وقد تحدث فريديريك تايلور في كتابه (مبادئ التسيير العلمي) 1911 على:

- إحلال مبادئ علمية بديلة عن القواعد التقديرية المعتمدة على الخبرات الفردية أو الجماعية لتحديد أجزاء العمل.
- اعتماد الاختبار والتدريب العلميان، فالإدارة ملزمة بتوفير الإرشادات التفصيلية من أجل السير الحسن بالجودة المطلوبة.

- تعزيز مبدأ التعاون لتعزيز وتقوية علاقات العمل، وتفادي النزاعات الفردية والجماعية بين طرفي الإنتاج، وفقا لمبدأ المنفعة المتبادلة، وتحقيق الاندماج المتناغم لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بالطرق العلمية.

- التصميم الفني لتنظيم العمل في أحسن الظروف (الآلات والمعدات المستخدمة، عدد العاملين، تحديد الظروف الملائمة للعمل) وبتقسيم العمل بين (الإدارة العليا: التخطيط والأوامر العاملين والتنفيذ)

لقد ساهم تاييلور في تطوير الممارسات الإدارية بأساليب علمية مغايرة تماما عما كانت تعتمد سابقا من مجرد تجارب قائمة على التخمين والخبرة، إلى تكوين ملامح إدارية فطنة لتحقيق الكفاية الإنتاجية بطرق البحث العلمي والتكنولوجي. كذلك ركزت على مهمة تقسيم العمل وفقا لمبدأ التعاون لتنسيق الجهود بين مصممي التخطيط (المدراء)، ومنفذي هذه المخططات لمنح درجة من الإنصاف وتبادل المنافع. فرب العمل يرغب في الحصول على أعلى ربح ممكن، بينما مصلحة العامل تكمن في تحقيق أعلى أجر ممكن من خلال الالتزام بالعمل. وكلاهما يساهمان في زيادة الإنتاج.

3- الإدارة العامة لهنري فايول:

ويمكن اعتبار دور فايول (1841-1925) في التركيز على العملية الإدارية والمدراء على مستوى القمة خاصة، عكس تاييلور الذي اهتم بالعمليات على المستوى القاعدي، إلا أنهما ركزا كلاهما على الكفاية الإنتاجية، وبحكم خبر فايول المهنية لمدة ثلاثون عام حاول جمعها في كتاب صدر له عام 1916 لخص فيه انجازاته الناجحة في مجال الإدارة الصناعية والعامة. مما ساهم في تطوير الوظيفة الإدارية حسب تصنيفاته في ستة أقسام:

- 1- القسم الفني: ويشتمل عملية الإنتاج والتصميم والتحويل.
- 2- القسم التجاري: يقوم بالشراء والبيع والمبادلة.
- 3- القسم المالي: يهتم بتدبير رأس المال واستخدامه بأفضل الطرق الاقتصادية
- 4- قسم التأمين: لحماية الممتلكات والأفراد للقوة العاملة.
- 5- قسم المحاسبة: لتحديد طرق المحاسبة.

6- قسم التسيير: مهمته: التخطيط، التنظيم، إصدار أوامر والتنسيق، الرقابة. وقد ركز على هذا لأهمية المهارة التسييرية على عكس المهارة التقنية التي تكتسي أهمية كلما اتجهنا نحو قمة الهرم التنظيمي⁽¹⁾.

فيتبين من خلال هذا التصنيف الذي تصلح لكل زمان ولكل مكان لكل أنواع المنشآت بمختلف نشاطاتها:

فالقسم الفني: هو الركيزة في إعداد برامج وخطط لاستقطاب المورد البشري النابذ والمبتكر المناسب بكفاءات ومؤهلات، تكمنه من تقلد منصبه، والتركيز على النقائص من خلال الخضوع للتدريب العلمي والرسكلة لمواكبة التغيرات. كما أن عصر الرقمنة أصبح يستدعي التطلع للاستحواد على المعلومة الجديدة والآلة الذكية. للتخفيف من أعباء العمل والمساهمة في كفاءة العامل وتسهيل سيرورة العمل ورفع الانتاجية.

والقسم التجاري: مهمته البحث عن أسواق لعرض سعلته وخدماته. أو التبادل والتكنولوجيا، والإدارة الإلكترونية ساهمت في خلق مواقع تجارية إفتراضية ذكية مساهمة في العرض والطلب متجاوزة لكل الحدود الأمنية و الجغرافية بابتكار مواقع تجارية، مما ساهم في تفعيل التميز والإبداع من أجل المنافسة. كما أن القسم المالي: الباحث عن رأس المال من خلال القروض البنكية لخلق طرق اقتصادية لتوسيع استخدامه، وفتح فرص التبادل و التعاون و الشراكة.

كما أن عناصر الوظيفة الإدارية تمثلت فيما يلي:

1/ التخطيط: القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وإعداد الخطط المناسبة باعتماد الوحدة المرنة والاستمرار، الدقة.

2/ التنظيم: المحافظة على النشاط بين أفراد الطاقم إلى جانب إمداد المشروع (بالوسائل والمواد الأولية، وإقامة العلاقات المادية و البشرية الملائمة)⁽²⁾.

1- محمد رفيق الطيب: مرجع سابق، ص 61.

(2) جيرالد كول : الإدارة بين النظرية و التطبيق، تر: حسام الدين خضور، دار الفرقد للنشر والتوزيع. دمشق، سورية، ط01، 2014، ص 35.

3/ التنسيق: التناغم والإنسجام والاندماج بين السياسات والممارسات الفعلية للنشاط- لتأكيد تحقيق الأهداف.

4/ الرقابة: لتثبيت من إتباع الخطط والميكانيزمات المتفق عليها.

5/ إصدار الأوامر: من خلال القيادة والتوجيه بدل من إصدار الأوامر.

فالقائد الذكي يجب أن يكون متميز بـ:

- القدوة الحسنة.

- التركيز على تطبيق ما هو مبرمج دون الخوص في الجزئيات.

الإلمام الواسع بالموظفين، و استبعاد الأشخاص غير المؤهلين.

مبادئ فايول في الإدارة:

يمكن تلخيص المبادئ التي أدرجها فايول في كتابه سماه " المبادئ الإدارة " وقد استفاد من خلال تطبيقه في حياته المهنية فهي ليست مماثلة بل قابلة للتعديل وفقا للحاجة. والمبادئ الأربعة عشر المدرجة في حسب الترتيب الذي وصفه فايول و لكن الملاحظات هي خلاصة ما تخدم موضوعنا.

1- مبدأ تقسيم العمل: وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو في عملية واحدة. فهذا المبدأ يطبق على الأعمال كافة الفنية (التوزيع العادل للآلات وللموارد البشرية) والإدارية التسيرية (من خلال توزيع المهام) فما يساهم في توجيه الإنتباه التركيز على مهمة واحدة وخلق روح التعاون والجماعة والالتزام بما حول إليه.

2- مبدأ السلطة والمسؤولية: حسب فايول تتكون من عنصرين: السلطة التي يستمدها لفرد من وظيفته. والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه وخبرته وخلقته يعني أن الالتزام بانجاز المهام الموكلة إليه تتم إليه من خلال التنفيذ الجزئي للأوامر والا استخدام المهارات الفنية حسب اختلاف المواقف خاصة الطارئة منها التي تستوجب الحلول المستعجلة من تبرز إبداعات القائد الذكي.

3- مبدأ الإنضباط: إتباع النظام واحترامه قواعد التأديبية، وهنا تبرز نوعيه الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.

4- وحدة الأوامر: ووحدة القيادة لا تكون إلا بقائد أو رئيس واحد، حتى في مواجهة التحديات والأزمات يتم تطبيق أوامر شخص واحد حسب أهميته في حل المشكل.

5- **وحدة التوجيه:** يكون هدف واحد يلقف حوله مجموعة من النشاطات تحت إمرة رئيس واحد لتسيير سيرورة العمل وتوحيد الجهود والاستغلال الأمثل للموارد والقيم المشتركة، وكسب ولاء الجماعة⁽¹⁾.

6- **مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** لكسب ثقة العاملين والعمال على توحيد اتجاهاتهم وقيمهم نحو تحقيق المصلحة العامة المشتركة.

7- **مبدأ تعريف المستخدمين:** التعويض العادل للأفراد سواء باستخدام المكافآت أو الخطط المساهمة في الأرباح أو أي مزايا عينية أخرى، فالتحفيز من أهم العوامل الدافعة للإندماج المستمر والمؤثر للعامل من خلال إنهماكه في العمل، والتشجيع بقيم المنظمة لرفع الإنتاجية. و التحفيز لا يقتصر على الرواتب بل كذلك تشجيع الإختراعات، والممارسات الإدارية الذكية و تعزيز الجهودات وتعميمها للإستفادة الجماعية منها، فالتشجيع المعنوي في الكثير من الأحيان، يساهم في تطوير التفكير الإبداعي.

8- **مبدأ المركزية:** ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقضي الظروف، فاللامركزية تساهم في تشجيع المواهب الإدارية واحتواء المبادرات الذكية. في كيفية حل المشكلات أو تنظيم العمليات والتنسيق. مما يخلق الحس بالمسؤولية وتشجيع الأفراد على ابتكار طرق تسيير العملية التي فوضت إليهم، ومن ثمة خلق الولاء.

9- **مبدأ تدرج السلطة:** أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها. ويكون بوضوح خطوط سلطة الأمر و فتح قنوات الإتصال صاعد و نازل من أجل التنسيق المباشر لعدم وقوع الخلل الوظيفي.

10- **مبدأ التنظيم والترتيب:** أن يكون هناك مكان معين لكل شيء (كل شخص)، كما يجب أن يكون كل شيء (وكل شخص) في مكانه الخاص به ويكون بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

11- **مبدأ ثبات المستخدمين:** ينبه فايول إلى إرتفاع معدل دوران الموظفين بالإستقالات نتيجة سوء الإدارة⁽²⁾. فالعامل من حقه الاستقرار في عمله لتوافقه مع مهاراته ومحاولة التميز والإبداع في مجال تخصصه، و تشبعه بقيمه، وخروجه عن ذلك يسبب له نوعا من الاغتراب وعدم الإندماج الوظيفي. مما يجبره على الإنسحاب ثم الإستقالة.

1- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، مرجع سابق، ص 53.

2- عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث. 2008، ص ص350-351.

12- مبدأ المبادرة: أي ضرورة البدء في تفكير الخطط و تنفيذها. وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادرة بين المرؤوسين، فتشجيع روح المبادرة وإنشاء أوعية للإستثمار المواهب المبدعة. برامج استراتيجية ذكية في التدريب. وتضحية الرؤساء بغيرورهم الشخصي ومحاولة احتكارهم للمعلومة. يساهم في فتح باب الحوار والشراكة وتبادل المعارف الخبرات والأفكار.

13- مبدأ المساواة: وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

14/ مبدأ روح التعاون⁽¹⁾: أن الإتحاد قوة و يشير فايول إلى ضرورة العمل في شكل فريق/ فالإتحاد على المستوى الوظيفي، الثقافي المشترك بين الأفراد، يساهم في تراكم الأفكار الإبتكارية و تكتل الجهود للإحالة بين كل الأفكار الطارئة.

4- التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه و فريديرغ¹⁹¹²(Michel Krozier et Friedleerg):

شكلت أعمال عالم الاجتماع ميشال كروزيه، خصوصا ما يعرف بنظريته التحليل الاستراتيجي، إحدى أهم المحاولات في تطوير التحليل المتعلق بالظاهرة البيروقراطية، فهو لا يؤمن بل يرخص كل الحتميات المطلقة التي ميزت الفكر التنظيمي، فهو يرى أن الفاعلية لا تكمن في التسلسلي البيروقراطي القانوني، فالإنسان لا يمكن اعتباره كيد عاملة فقط كما جاء في نظرية التنظيم العلمي للعمل لفريديريك تايلور، ولا حسب مدرسة العلاقات الإنسانية⁽²⁾.

وقد ركز ميشال كروزيه على أهمية العقل البشري الذي يساعد الفاعل على التفكير الإبداعي والتنظيمي، ومنح مسافة من الحرية للفاعل ليكون أكثر إستقلالية و قادر على التحكم و التسيير الإداري الذكي. وتأقلمه والابتكار في ظل الظروف الراهنة والمساهمة في تفعيل أداء العاملين معه.

كما أن كروزيه يرى أن العلاقة بين التنظيم والفرد هي وليدة لعبة jeu بين الطرفين في التنظيم⁽³⁾.

فاللوائح والأوامر التي تهدف لضبط وتنظيم سلوكيات العاملين، تمنع الفاعل من استغلال طاقته الإبداعية الخلاقة وتحد من هامش حريته والتضييق من مركبته. فالمبادرة والابتكار والتنبؤ الإستباقي

1- عبد العزيز النجار: مرجع سابق، ص 351.

2- جان بيار دوران، روبر فايل: علم الاجتماع المعاصر، تر: ميلود طواهر، ابن النديم للنشر والتوزيع، دار الروافد

3- مروان المدبر: "سوسيولوجيا التنظيمات": من ماكس فيبر إلى ميشال كروزيه، نقلا عن: مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 34، 2017.

لاستراتيجيات مميزة تعتمد على التخطيط المحكم، والكفاءة المعرفية، كما أن الظروف البيئية الداخلية للدارة تساهم في درجة تحقيق ذلك.

فالفاعل هو الركيزة الأساسية للإدارة الذكية، فالإهتمام بالعنصر البشري و قدراته وكفاءاته ومهاراته، وليس معاملته كوسيلة أو آلة من الآلات الإنتاج بل هو الغاية للاستثمار فيه بغية رفع الإنتاجية.

إن فهم نظريته يتطلب ضرورة تحديد و عرض أهم المفاهيم:

الفاعل Acteur: التنظيم أو المقابلة تتفاعل داخله مجموعة من العناصر، الفاعلين الاجتماعيين. والفاعل قد يكون فردا أو جماعة. وهذا الفاعل يتبنى إستراتيجية بهدف توفير أكبر الحظوظ الممكنة للربح والمنافع الذكية ولا تكون واضحة وواعية ويتم نشر ما بعدها يمر الفاعل للممارسة. و قد تكون على شكل تكتلات بما فيه لتحقيق هدف مشترك و بمجرد الإنتهاء، يتفكك من جديد كل حسب رهاناته الفردية.

فالفاعل هنا هو الذي يحدد الفاعل، فالأفعال لا تكون دون فاعلين. فالذكاء هنا لا يقتصر على فرد أو مجموعة، فالتحديات المواجهة هي التي تفرض نوعية الممارسات الذكية في كيفية التدخل و المشاركة والمساهمة كل حسب حدود حريته. من خلال استخدام مهارات فريدة أو جماعية لتحريك ومن ثمة للتأثير في علاقات وسيرورة العمل. واستغلال الموارد الضائعة في التنظيم. ونجاح الفاعل متعلق بدرجة قوة تلك الرهانات وأهميتها، وبدرجة ذكائه في استخدامها لإدارة المخاطر.

السلطة: حسب كروزيه لا تأتي من الموقع الهرمي الذي يحتله الفاعل. بل انطلاقا من التصورات والتمثلات التي يصيبها الأفراد على هذا الفرد، و ليس ما يخوله القانون و اللوائح والأوامر⁽¹⁾.

فالعلاقة تفاوضية تجادلية بين (أ) و (ب) من أجل التكلفة والربح فالقائد الذكي يستخدم أساليبه ومهاراته في كسب العاملين والتفاوض معهم من أجل المصلحة العامة وتحقيق الإنتاجية أكثر.

منطقة الإرتياب (la zone d'incertitude): هي المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين، فالتنظيم لا يستطيع أن يقنن و يهيكل كل الجزيات والتفاصيل بهدف الحد من حرية الفاعل

1 -M. Grozier. E.Freidlurg : L'acteur et le système, Edotion du seuil, Paris, 1977, P P 71-72.

اطلع عليه بتاريخ: 2019-02-25 الساعة: 20:00 www.arianesud.com

وتفويض استقلاليته. مما يجعله يترك فراغا أو منفذا يعمل العامل على استغلاله في بناء استراتيجية معينة هجومية أو دفاعية⁽¹⁾.

فعلقة السلطة بمنطقة الإرتياب تتوقف على فطنة اللاعب (العامل) بغض النظر عن موقعة من حيث التسلسل فهو يستخدم الإبداع الإختراقي لكل الحواجز التراتبية التسلسلية وبيتميزه في استغلال منطقة الظل للتأثير على كل من يتبعه حسب مركزه و ينضبط العاملين حسب ما يفرضه زملاؤهمو الإلتزام بخططهم لسد الثغرات المهمة.

الإستراتيجية: هي المحاولة الجاهدة التصورية العقلية للفاعل لتحقيق الأهداف عبرها مثل الحرية، وممارسة السلطة ضمن عقلانية محدودة. لتطوير عدة إستراتيجيات فردية أو جماعية جماعية.

نسق الفعل الملموس: إن الإستراتيجيات الفردية المختلفة عندما تلتقي في الواقع كل حسب منافعه واهدافه في علاقات رسمية أو غير رسمية

تخلف نوعا من العلاقات التبادلية(صراع،تنافر)، فهذه العلاقات التفاعلية تمكن من مجابهة مختلف الإشكالات التدريبية والتيسيرية والإنتاجية...⁽²⁾. ويخلف نوعا من الإنماج الوظيفي .

5- نظرية اتخاذ تالقرارات لشستر برنارد وهربرت سيمون:

يعتبر شيستر برنارد (C.Bernard) وهربرت سيمون (H.Simon) من الباحثين الذين أعطوا دفعة قوية لنمو الفكر الإداري في هذه المرحلة فقد طور برنارد ما يسمى ب " نظرية التعاون " التي تقوم على أن إشباع حاجات الأفراد الطبيعية والحيوية والاجتماعية بحكم التعاون مع الآخرين.

كما قدم سيمون في كتابه " السلوك الإداري" مستخدما مفهوم التوازن المنظمي باعتباره الدافع الأساسي للعمل والتوازن المنظمي نظام تبادلي بين متغيرات المنظمة أو المؤسسة و أداء العمال، و إنه إذا

1- عبد القادر خريش: "التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه"، نقلا عن: مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011، ص 587.

2- بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 263-264.

ما شعر العاملون في المؤسسات أنهم يأخذون من مؤسساتهم أقل من عطائهم لها فإن العمل و إستمراره يتعرض للتوقف⁽¹⁾.

كما يرى هيربرت سيمون في نظرية إتخاذ القرارات أنه لا يمكن النظر إلى أعضاء التنظيم بإعتبارهم أدوات أو آلات. بل كأفراد لهم رغباتهم و متطلباتهم ودوافعهم و تطلعاتهم كما يتصفون بقدرات محدودة و قدر محدود من المعرفة وبطاقات محدودة في حل المشكلات لذلك يكون التنظيم على ضوء خصائص أفرادهم و إمتدادهم في إتخاذ البدائل أو الإختيارات وتكون تصرفات مقيدة بتفهم متطلباتهم.

كما و يضيف سيمون بعدا هاما إلى جانب فكرة التوازن بين الحوافز و المشاركة الفرد ويتمثل هذا البعد في خصائص البنية التنظيمية التي لا تخلو من توترات و صراعات و محاولة التنظيم استخدم أساليب ضبط مقننة تحكم مجال صنع القرارات منها (تقسيم العمل، نسق متدرج من السلطة... إلخ)

و يرى أن القدرات تعتمد على نوعين من المعطيات النوع الأول : معطيات إمبريقية تتعامل مع الظواهر الخارجية و أساليب معالجتها أما النوع الثاني فيتمثل في معطيات قيمية ذات طابع أخلاقي ترتبط بالأهداف بينما تعتمد المعطيات الإمبريقية بالوسائل⁽²⁾.

ويرى هيربرت سيمون أن القرارات تكون مقبولة و عاملة للسلطة إذا :

- صدرت من شخص ذكي.
- إذا ارتبطت بأهداف المنظمة.
- إذا كانت ملائمة للمصالح الشخصية⁽³⁾.

من خلال ما سبق يمكن القول أن القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق الأهداف، فالقرار عملية متكاملة بين المتغيرات في البناء التنظيمي بما في ذلك الأبعاد الإجتماعية فإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار يعزز روح الألفة والترابط بين الموظفين وبين المنظمة، فلم تعد الإدارة تقتصر على مراحل إتخاذ القرارات أو رقابة أعمال القوى البشرية أو القيادة الحازمة بل إتفق الباحثون على

1- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص 27.

2- اعتماد محمد علام، دراسات في علم اجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلومصرية للنشر، القاهرة، مصر، ط01، 1994، ص 105.

3- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2016، ص 35.

أن تكون هناك أهداف تسعى إليها الإدارة كتحسين التوجيه والتنظيم والقيادة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب واحترام القادة والشعور بالرضا الوظيفي وبالتالي تحقق الالتزام إتجاه مبادئ المنظمة والحرص على تحقيق الأهداف.

6- النظرية الموقفية لفيدلر:

ترتبط هذه النظرية بالعالم فيدلر Fred Edward Fiedler والتي تركز فرضيتها على نظرية النظم و تركز فرضيتها في مقولة بسيطة وهي أننا لا نستطيع أن نحدد طريقة مثلى واحدة لمعالجة القضايا الإدارية واقتراح الحلول لها حيث أن المديرين يواجهون مواقف متباينة تختلف مع اختلاف حجم المنظمات ونوع الأعمال التي تقوم بها ومتطلبات البيئة الخارجية وحاجات القوى البشرية فيها. وفي ضوء ذلك فالإنسان لا يتوقع أن يرى تصميمًا واحدًا مماثلاً لمؤسسة أو مصنع ولا يتوقع أن يرى أسلوبًا قياديًا واحدًا. فإن ذلك يعتمد على شخصية القائد و أوضاع أتباعه وطبيعة الموقف الذي يواجهه⁽¹⁾.

من جهة أخرى تقضي هذه النظرية أنه لا يوجد نظرية إدارية صالحة لكل زمان ومكان وإنما الذي يحدد صلاحية هذه النظرية أو تلك هو طبيعة الموقف أو الطرف القائم، وعلى الإداري الرشيد أن يقوم باستدعاء القاعدة الإدارية التي تناسب هذا الموقف أو ذلك بغض النظر عن مصدرها إن كانت تقليدية أو إنسانية أو معاصرة فالأساس هو مصلحة العمل والتي تتمثل بأجمل صورها في تحقيق الهدف المنشود بأعلى جودة وأقل تكلفة⁽²⁾.

ولكن هذه النظرية قوبلت بالعديد من الانتقادات والتي كان من أهمها هو أنها لم تأتي بشيء جديد وإنما جمعت بين مبادئ النظرية الإدارية القديمة والحديثة وطالبت بضرورة اختيار المناسب منها لمقتضى الحال وطبيعة الطرف القائم و بما يخدم مصلحة العمل⁽³⁾.

1- فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية و الواقع)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 44.

2- فيصل محمود الشاوررة: مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية و تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 73.

3- نفس المرجع، ص 74.

7- النموذج الياباني في الإدارة:

يرتكز هذا النموذج الياباني على جوانب من الإدارة اليابانية التي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان، لقد كان رائد هذا النموذج وليام أوشي Ouchi William الذي قدم لنا النظرية Z التي يهدف من ورائها على استفادة الصناعة الأمريكية من النجاحات اليابانية الإدارية الصناعية مع الاحتفاظ على القيم الأمريكية . ولقد أكدت النظرية اليابانية على عدة قضايا إدارية منها: ضرورة الإهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في إتخاذ القرار والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل والإهتمام بالجودة (الشاملة) وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم في المعلومات وإظهار المزيد من الإهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين⁽¹⁾.

خصائص الإدارة اليابانية:

تتميز الإدارة اليابانية بالعديد من الخصائص التي جعلتها تتفوق على غيرها من الإدارات والتي يتمثل أهمها في:

- العمل بروح الفريق TeamWork: تقوم الإدارة اليابانية على العمل بروح الفريق أي أن كل عامل لابد له وأن يكون منتبها للجماعة عمل واحدة أو أكثر وعضوية هذه الجماعة تتغير بتغير متطلبات العمل المراد تنفيذه أو إحتياجات الفرد نفسه⁽²⁾.

- إتخاذ القرارات بصورة جماعية: هو إتخاذ القرارات الهامة في الإدارة اليابانية من قبل كافة أعضاء الفريق وليس من قبل عضو واحد. وذلك من خلال تدوير وثيقة مشروع القرار المقترح على كافة أعضاء الجماعة ذات العلاقة بالعمل موضع القرار. وذلك تمهيدا لإتخاذ القرار المناسب والذي بالطبع ينبغي أن يلتقي عليه البنية الأعضاء في الجماعة.

- الأخذ بمبدأ المسؤولية الجماعية: بما أن العمل يتم تنفيذه بروح الفريق والقرار يتم إتخاذه بطريقة جماعية فإن كافة أعضاء الفريق مسؤولين مسؤولية أدبية و نظامية أمام المشرف أو المدير المباشر عند تنفيذ العمل وتحقيق أفضل النتائج... فالمسؤولية في الإدارة اليابانية هي مسؤولية جماعية وليست فردية لكون القرار يتم إتخاذه بصورة جماعية.

1- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مرجع سابق، ص 62.

2- فيصل محمود الشاورة: مرجع سابق، ص 77.

- التركيز على أهمية الرئيس المباشر: يحظى الرئيس أو المدير المباشر في الإدارة اليابانية بأهمية بالغة لدى جماعة العمل. وذلك لأن الجماعة هي التي تختاره ديمقراطيا ولا يفرض عليها من الجهات العليا في الشركة الأمر الذي يجعله موضع الاحترام والتقدير من الجميع.

- إحتساب معدلات الإنتاجية: بما أن الجماعة هي محور العملية الإنتاجية وعليها تقع مسؤولية إتخاذ القرار وتنفيذ ما يترتب عليها من مهام وواجبات فإن إنتاجية العمل المجموعة سوف يتم قياسها والمحاسبة عليها على أساس الجهد الجماعي و ليس الجهد الفردي⁽¹⁾.

إن التطور الصناعي والتكنولوجي المتقدم الذي وصلت إليه اليابان لفت أنظار العالم للنظرية اليابانية فقد حاولت الدول الغربية تطبيق هذا النموذج وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنها فشلت في ذلك نظرا لإختلاف البيئة. إن أبرز الصفات التي تتفرد بها النموذج الياباني في الإدارة هي الصفة الأسرية فمنظمة الأعمال اليابانية أسرة تضم تجمعا بشريا متجانسا تمارس نشاطا اقتصاديا يربط بين أعضاء هذه الأسرة روابط ومصالح مشتركة تلتزم بالولاء والانتماء لهذه الأسرة (المنظمة) وتعمل في نسق تام يسعون جميعهم من أجل تحقيق الأهداف

إن النموذج الياباني في الإدارة قد ينجح في المنظمات العربية الإسلامية وذلك بسبب القيم الدينية التي تميز هذه الشعوب العربية الإسلامية والتي حث عليها الذين الإسلام الحنيف من ترابط وانسجام والاهتمام بالآخر وروح التعاون والمشاركة في العمل.

8- الإدارة بالأهداف:

1- مفهوم الإدارة بالأهداف: هو أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة والشركة والمؤسسة في تحديد الأهداف التي يجب على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها لتحقيقها تم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه. ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق النتائج⁽²⁾.

يعود الفضل لبيتر داركر في إلقاء الضوء على هذا النمط من الإدارة في كتابه The practice of Management الذي نشره عام 1954 م كما أن شركة جنيريك إلكترونيك الأمريكية كانت قد إعتمدت

1- فيصل محمود الشواورة: مرجع سابق، ص78.

2- أحمد يوسف دودين: منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف والإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2004، ص 127.

نمطا مماثلا للإدارة بالأهداف من خلال فكرة مركزية القرارات بوضع مناطق رئيسية للنتائج عند كل مركز من مراكز إتخاذ القرار كما قامت آنذاك بتعديل هيكلها الاقتصادي.

في عام 1975 وضع دوجلاس ماكريغور بالاعتماد على طرح دراكر مدخلا جديدا لقيم المرؤوسيين وأدائهم من خلال مراجعة المرؤوسين و الرؤساء للأهداف التي تكون بمثابة معيار يتم على أساسه الأداء والسلوك و بالتالي يظهر التقييم بواسطة الرؤساء، و التقييم الذاتي للمسؤولين مما ينشئ لديهم حافزا لتحقيق الأهداف المطلوبة⁽¹⁾.

وتؤمن نظرية الإدارة بالأهداف بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه وتحقيق ذاته وشباع حاجاته الفيزيولوجية وحاجات الأمان. وليس من تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد. وهي نظرية شاملة لمفاهيم مدارس الفكر الإداري (الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية)⁽²⁾.

1- مبادئ الإدارة بالأهداف:

أ- مبدأ المشاركة: ويعني إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم و الإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم. ويترتب على مبدأ المشاركة بين الإدارة و الأفراد ثلاث نتائج.

ب- مبدأ الإلتزام: يساعد الإلتزام المنظمة من خلال مشاركة المسؤولين مع الرؤساء. في تحديد الأهداف التنظيمية و إنجاز ما أوكل لهم من أهداف و هي ميزة تتميز بها الإدارة بالأهداف عن الإدارة التقليدية التي تتعامل طريقة إصدار الأوامر إلى موظفيها لتحقيق الأهداف هذه الأوامر تجعلهم غير منجبن لها. بينما طريقة مشاركة المرؤوسين في الأهداف توفر لديهم قناعة بضرورة إنجازها والإخلاص في تحقيقها.

ج- مبدأ تحمل المسؤولية: هي ميزة يتحل بها العاملين الذين يتحلون بسمات النجاح والعمل بإخلاص حيث تتوزع الأدوار والمهام ويتحقق مبدأ المشاركة. حيث يتولى كل عامل إنجاز أهداف محددة موكلة إليه، مما يجعل كل إدارة كل عامل في التنظيم مسؤول مسؤولية كاملة ومباشرة عن إنجاز ما أوكل إليه من عمل

1- سعيد محمد مصري: التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 107.

2- أحمد يوسف دودين: مرجع سابق، ص ص 127-128.

أو مهام وهذا بالطبع يحث العامل على تركيز جهوده نحو إنجاز مهامه ونحو تحقيق أهداف المنظمة ، وكذلك تحقق الفرد ذاتيا من التحقيق في أدائه دون الإعتماد على طرف خارجي للقيام بعملية الرقابة⁽¹⁾.

د- مبدأ دفع الروح المعنوية: إن مشاركة المرؤوسين في عمليات التخطيط لأهداف المنظمة وأنشطتها يشعر العاملين بأهمية ما يقوم به وينجزون من أعمال ومهام وهذا بطبيعة الحال يتوقف على مدى الإخلاص في الإنجاز من جهد و أمانة و مهارة و هذا الإنجاز يحقق للمرؤوسين مستوى من الحاجات يتحقق بتحقيق ذاتهم مما يزيد من رضاهم الوظيفي و فاعلية الأداء على مستوى الفردي والتنظيمي⁽²⁾.

هـ- مبدأ الإدارة الذاتية: وهذا المبدأ يمثل مرتكزا تطبيقيا للإدارة بالأهداف. إذا ينبغي أن تساعد الإدارة بالأهداف بالدرجة الأولى على تدعيم الاحترام المتبادل بين الموظفين بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تقوم على أساس تحقيق النتائج في إطار من الود والاحترام بحيث يتلاشى منطق السيد والعبد في الإدارة ودخل مكانه منطق روح الفريق الواحد. حيث تستلزم الإدارة بالأهداف تقليل السلطة المركزية وإعطاء درجة أكبر من الاستقلالية للمستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي.

و- مبدأ تحسين نظم اللوائح و التعليمات: إن نظام الإدارة بالأهداف يكون أكثر فعالية إذا ما اتبع أنصاره نمطا إداريا متميزا يتميز بالمشاركة و لكنه يفشل إذا ما بني على نمط إداري خاطئ. وأكثر المناهج نجاحا هو الذي يتسم بالتوازن والذي يشجع على درجات المشاركة ويمكن للإدارة بالأهداف أن تحقق بعض النجاح ... إلا أن فعاليتها ستتضاءل في حال زيادة الروتين والرقاية المحتمة والتركيز على الإجراءات الإدارية⁽³⁾.

9- إدارة الأزمات:

ازدادت أهمية إدارة الأزمات - كأحد العلوم الإنسانية الحديثة في عصرنا الحاضر، حيث شهد هذا العصر الجديد من التغيرات السريعة والبالغة إلى حد مذهل وعلى كافة المستويات المحلية، الإقليمية والعالمية.

إن العالم يشهد اليوم بدايات وإنطلاقات جديدة إنطلاقات مختلفة عما ألفناه. فالأزمات المتلاحقة بشكل مكثف ومتسارع والتي أصابت الناس بنوع من الإدمان عليها لكونها أصبحت معاصرة و ملازمة لكل يوم ولكل لحظة نتيجة التحولات الحادة والجذرية والتي تنتقل معها مراكز صنع القرار إقليميا دوليا وعالميا.

1- قاسم بن عائل الحربي: الإدارة المركزية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن 21، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط01، 2008، ص ص 64-65.

2- نفس المرجع، ص 165.

3- زيد عيوي: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2007، ص ص 49-50.

فمن تيارات العولمة التي طالت كل شيء بشكل بدا وكأنه عملية إجتياح وغزو العالم ومن تيارات صناعة المزايا والظروف التنافسية، ومن التسابق للوصول إلى المزيد من المعرفة وتطورات العلوم والتكنولوجيا وتطورات وتنوعات علوم الاتصال والنظم والمعلومات. إلى التسابق لإيقاع الزمن والوقت. كل ذلك يفرض مجموعة من التوازنات تقاوم كل اختلال يحدث إذا أن الاحتلال بحد ذات يدفع لمحاولة التوازن بل يوجب هذه المحاولة وهو ما يحدث من أزمات تحتاج بالطبع إلى إدارة و سيطرة وإعادة توازن⁽¹⁾.

أهداف إدارة الأزمات:

هناك أهداف علمية يسعى المختصون في علم إدارة الأزمات إلى تحقيقها والعمل على تنفيذها وهي:

- 1- التنبؤ بالأزمات والإحساس بالمشكلات و اكتشاف الأخطار والسلبيات والكوارث والصدمات قبل وقوعها.
- 2- وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات.
- 3- رفع التقارير المعلومات المهمة بشكل مستمر إلى مستويات الإدارة العليا.
- 4- توجيه النصح والإرشاد لمختلف المستويات الإدارية لتوضح لهم كيفية التعامل مع الأمور وما هو التصرف الحكيم في كل موقف.
- 5- معالجة الأزمات المالية والقضاء على المشكلات الإدارية في حال حدوثها و وقوعها في المؤسسات المالية والمنشآت التجارية.
- 6- تحقيق حالات الخوف و الذعر كإجراء عملي سريع لمعرفة كيف تواجه الخطر الآن و نشر الأمان و طمأنة الموظفين و العمل على أنه يمكن السيطرة على الأزمة و القضاء على المشكلة.
- 7- تجهيز دراسات سابقة علمية كاملة لكل الحلول: المقترحات لكل الطرق التي تؤدي إلى الحل الصحيح للقضاء على الأزمات
- 8- العمل على خلق روح التعاون ونشر الألفة بين الموظفين فيما بينهم و في علاقاتهم مع المسؤولين والإداريين.

1- جاسم محمد: ماجد إسلام الهدمي، إدارة الأزمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص ص 13-

9- الحفاظ على أمن واستقرار وهدوء وجعل الأمور تسيير بشكل جيد دون نقص في الأداء أو نقص في العزائم.

10- جلب المكاسب و تحقيق النجاحات المتواصلة والتصدي لكل المخاطر.

11- تشجيع الفكر الإبداعي ودعم الأفكار المبتكرة و الجديدة⁽¹⁾

مما لا شك فيه أن علم إدارة الأزمات يفسر بصعوبة التطبيق العملي وزيادة درجة تطبيق الحلول خصوصا في ظروف بيئة عدم التأكد من النتائج مع الخوف من المستقبل. إذ أن تجربة الحل أثناء حدوث الأزمة يجعل الأفكار أكثر تقييدا وضيقا و لهذه الأسباب فإنه ولضمان القضاء أو تذليل هذه الصعوبات لابد من تظافر الجهود واستخدام الممارسات الذكية خاصة وأن الأزمات تقع فجأة ودون سابق إنذار بإدارة الأزمات وكما سبق ذكره تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام مهارات التفكير الإبداعي وكيفية الاستفادة من هذه الأفكار المبتكرة كما تعتمد على التنبؤ وهو وضع خطط مستقبلية مسبقة للأزمات محتملة الحدوث هذه الخطط يجب أن تكون ناجحة وفعالة لمواجهة الأزمات وحل المشكلات.

10- نظرية الثقافة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم " المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما"⁽²⁾، حيث اهتم عدد كبير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم و كيفية استخدامهم لمعالجة المشكلة الإدارية. فقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو قيم المنظمات الأخرى. وبذلك فهي تعتبر ميزة تميز منظمة عن أخرى.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يرى جيرالد جريج و بارون **Bdaronn et Dgreeberg** بأنها " القيم المشتركة والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة" ويؤكدان على أن المنظمات خاصة كبيرة الحجم ليس لديها ثقافة واحدة و إنما تجد لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة⁽³⁾.

1- جاسم محمد: ماجد إسلام الهدمي، مرجع سابق، ص 15.

2- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 309.

3- مدحت محمود أبو النصر: إدارة الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007،

ط01، ص 412.

كما يعرفها "Kossen" بأنها مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة⁽¹⁾.

أهمية الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد اليوم مجالاً واسعاً للبحث و الدراسة في عالم المنظمات حيث أنه يلقي قبولا عاما من الباحثين و المجالات المتخصصة في الإدارة بحال تأثير فعال على الأفراد والأداء الكلي للمنظمة و يتضح ذلك من خلال :

- الثقافة التنظيمية تعمل على سلوك الفرد ضمن شروطها وخصائصها كذلك أي إعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض و بناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

- تعمل الثقافة على توزيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه. أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه.

تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد الجماعات فبدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه، و تكمن أهمية الثقافة في أنها توفر إطارا لتنظيم و توجيه السلوك. بمعنى أن الثقافة تؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة⁽²⁾.

تأثير الثقافة التنظيمية على التزام سلوك العاملين بها:

تعتبر الثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك و التزام الأفراد في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم موقف الأفراد إدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي على سلوك العاملين بالعمل. و يوجد العديد من أوجه تأثير و الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين فيها⁽³⁾.

1- محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 210.

2- عاشوري ابتسام: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 76.

3- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مرجع سابق، ص 62.

- **توجهات المنظمة و العاملين فيها:** تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية)، و من ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها.

- **الانتشار:** يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة و مدى إنتشارها بينهم. و يعتبر تبنى ثقافة المنظمة بشكل كثيف و متسع الأساس للثقافة القوية.

- **القوة:** تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة فتوجد منظمات تؤثر قوة ثقافتها على الأعضاء رغما عنهم. بالمقابل توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين دون وجود أي قدر من الإرغام.

- **الإلتزام:** تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الإلتزام و الإنضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهد و الولاء و إظهار إنتمائهم للمنظمة، ولتحقيق أهدافها وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا⁽¹⁾.

ثامنا: الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة عبد الزهرة جبار العريايي بعنوان: " دور الإدارة الذكية والإدارة العليا في تطوير وتجديد الأعمال والقيادات في المنظمة " كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.

تلخصت مشكلة هذه الدراسة في أن المنظمات في العالم والعراق تواجه كيفية توفير القيادات الذكية الشابة والموهوبة البديلة لقيادة المنظمات والنهوض بها في النجاح والتطور، إضافة إلى التشابك والترابط بين الإدارة الذكية والإدارة العليا وعليه فقد كانت مشكلة الدراسة ملخصة في التساؤل التالي:

ما هو مقدار اهتمام الإدارة العليا في الإدارة الذكية التي تؤدي إلى تطوير الأعمال والقيادات في المنظمة؟ و بناء على هذا التساؤل افترض الباحث عدم وضوح الدور والمسؤولية بين الإدارة الذكية والإدارة العليا، وعدم الوضوح في هذا المجال العلمي الحديث (الإدارة الذكية).

وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث بدراسة استطلاعية نظرا لجدة الموضوع (الإدارة الذكية).

ومن أجل جمع البيانات اعتمد الباحث على استمارة استبيان للعيينة المكونة من السادة عمداء الكليات ومعاونيهم وعدد من رؤساء الأقسام إضافة إلى حملة شهادة الدكتوراه والماجستير وأيضا إلى عدد من السادة والسيدات رؤساء أقسام إدارة الأفراد لم يذكر الباحث عددهم، و كان مكان البحث، جامعة بابل استمر العمل من كانون الثاني 2008 وانتهى في كانون الثاني 2009.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج نلخص أهمها في النقاط التالية:

- الإدارة الذكية من المواضيع الجديدة والمكتشفة حديثا بمعنى أنها في مرحلة الولادة أو في حالة التشكل، لذلك كان الدور والمسؤولية غير واضحة بين القيادات العليا والإدارات الذكية وهذا ما يجعلها تقع بين مطرقة القيادات العليا وسندان الأفكار الخلاقة والجديدة والموهوبة.
 - إن الإدارة الذكية حقيقة واقعة وملموسة و هي واجب استراتيجي لأي منظمة تهدف للنجاح والتطور والتغلب على منافسيها في الدرجة الأولى لذلك أصبح من الواضح للعديد من المنظمات في أوروبا وآسيا وأمريكا والتي ترغب في القيام بهذه المهمة في الوقت الحاضر أو المستقبل أن الإدارة الذكية هي جزأ لا يتجزأ من ميكانيكية العرض و الطلب.
 - بين البحث أن الإدارة الذكية هي علاج الأمراض النظام الإداري القديم والترهل والمتشئت والمليء بالتناقضات وجعله أكثر رشاقة وحيوية وقرارات أكثر دقة وصوابا.
 - من الضروري جعل الإدارة الذكية عنوان جذب يتوجه إليها الإنسان الجديد، لأنها تتلائم مع كل التطورات والحداثه ومع عصر العولمة الذي قدم تسميات جديدة كثيرة كالكرات الذكي والسلاح الذكي.
- هذه الدراسة كانت دراسة استطلاعية الغرض منها البحث في موضوع الإدارة الذكية كمصطلح حديث العهد أي في مرحلة التشكل ومدى قبول هذه الفكرة و إدخالها في عالم المنظمات، وقد ساعدنا هذا البحث في بلورة موضوع بحثنا وتحديد الجوانب التي تستدعي البحث والتقصي عنها وهي علاقة الإدارة الذكية بالالتزام التنظيمي حيث كانت هذه الدراسة مرجعا لدراستنا من خلال ضبط موضوع البحث خاصة فيما يتعلق بمتغير الإدارة الذكية وتحديد الاتجاه الصحيح له⁽¹⁾.

الدراسة الثانية: دراسة مخلص شياع على الجملي بعنوان " العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي " دراسة تحليلية لأراء الحاملين في المعهد التقني الأنبار مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية 2012.

1- عبد الزهرة جبار العرابوي: "دور الإدارة الذكية والإدارة العليا في تطوير وتجديد الأعمال والقيادات في المنظمة"، نقلا عن: مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 04، 2011.

لاحظ الباحث من خلال تجربته معاون عميد كمعهد التقني - الأنبار - للشؤون الادارية والمالية أن مستوى الالتزام التنظيمي يختلف من فرد لآخر ومن مجموعة إلى أخرى لدى العاملين في المعهد الوطني التقني " الأنبار " و أن صورة هذه الاختلافات تتباين تبعا لعوامل وظروف موضوعية ترتبط أساسا بصفات العاملين الشخصي والوظيفي والعوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجي ومنها تولدت لديه فكرة دراسة بعض هذه العوامل ليجد إجابة للأسئلة التالية والتي تمثل مشكلة البحث:

1- إلى أي مدى تؤثر متغيرات (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي

والمؤهل العلمي) في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني الأنبار؟

2- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني الأنبار؟ وعليه فقد تم صياغة

الفرضية التالية: هناك علاقة وتأثير بين المتغيرات والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد

التقني - الأنبار .

للإجابة عن هذه التساؤلات والتحقق من صحة الفرضية أو عدمها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل المتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي وبالاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات يكون مجتمع الدراسة من المدرسين والفنيين والإداريين بالمعهد التقني الأنبار وبلغ عددهم 250 تم اختيار عينة للدراسة من 50 متنسب يعتقد الباحث أنها مثلت مجتمع الدراسة تمثيلا مناسباً وتوزعت على أساس المتغيرات المبحوثة (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر) وتشكل العينة نسبة 20 % من مجتمع الدراسة.

واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة معدة من قبل باحثين هما محمد أحمد الحراشة وسامر عبد المجيد البشاشة، أعدت دراسة أثر حاجات على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الترك الأردنية بعد التعديل البسيط وتم توزيع الاستبيانات على أعضاء العينة ثم استرجاعها بالكامل.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها على ضوء الفرضيات المصاغة نجد:

- التوجه الايجابي لإجابات عينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي باعتباره المتغير المعتمد في الدراسة حيث أن المعدل العام للإجابات العينة بلغ (3.9) وبانحراف معياري يبلغ (1.03).
- مستوى إجابات عينة الدراسة نحو المتغيرات المستقلة (التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، العمر) واقتربها من المتوسط المعياري للقياس.

- مستوى إجابات عينة الدراسة نحو المتغيرات الأخرى الجنس، الحالة الاجتماعية عن المتوسط المعياري للقياس.

- هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية نوعا ما بين المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، الخدمة، العمر) وعلاقة موجبة وضعيفة الى حد ما بين متغيرات الجنس الحالة الاجتماعية.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي وحددت هذه المتغيرات في النقاط التالية: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي.

أما الدراسة الحالية فتهدف الى تحديد العوامل والمتغيرات المتعلقة بالإدارة الذكية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وقد استفدنا من هذه الدراسة في البحث عن المزيد من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي بما يخدم ويحقق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

الدراسة الثالثة: هي دراسة: إيناس "محمد أمين" أحمد ردايدة بعنوان "أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات" دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان .

تمحورت اشكالية هذه الدراسة حول تبيان أثر خصائص المنظمات الذكية في إدارة الأزمات حيث أن العديد من البحوث أكدت على أن نجاح المنظمات على المدى البعيد يتطلب منها امتلاك خصائص ذكية تعطيها الزيادة والسبق على الآخرين في مواجهة الأزمات والتصدي لها وعليه فقد صيغت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- هل هناك أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في إدارة الأزمات بأبعادها (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟

و للإجابة عن هذا التساؤل استخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الاحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد لاختيار فرضيات الدراسة وتمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في المستشفيات الخاصة الواقعة ضمن نطاق مدينة عمان والبالغ عددها 40 مستشفى، أما (العينة) عينة الدراسة فقد شملت 33 مستشفى من المستشفيات مجتمع الدراسة تكونت وحدة التحليل من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين العاملين بالمستشفيات الخاصة البالغ عددهم 314 فردا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أبرزها ما يلي:

1- مخلص شياع علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، نقلا عن: مجلة جامعة الأنبار لكلية العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 09، مجلد 04، 2012.

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعدها (التعلم المستمر، توليد البدائل الإستراتيجية وفهم البيئة) في مراحل إدارة الأزمات (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط و التوازن، التعلم من الأزمة) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:

هدفت الدراسة السابقة إلى دراسة أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الأردنية والتي حددت الخصائص في الأبعاد التالية التعلم المستمر وتوليد البدائل. أما الدراسة الحالية فنستطيع القول بأننا استفدنا من التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية إذ وبعد الاطلاع على النتائج المتوصل إليها مما سهل لنا الطريق للبحث وبناء الجانب النظري للدراسة⁽¹⁾.

ب- الدراسة الجزائرية:

دراسة مقرّش فوزية تحت عنوان " أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة - شركة الخطوط الجوية الجزائرية- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم قسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2016 .

هدفت الدراسة إلى اختيار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، إذ تم إختيار أبعاد الإدارة بالذكاءات كالتالي (الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) بينما فسر التوجه الاستراتيجي إلى أربعة أبعاد: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو الابداع.

وقد صاغت الباحثة مشكلة الدراسة في التساؤل المركزي التالي: ما مدى تأثير الإدارة بالذكاءات

على التوجه الإستراتيجي لشركة الخطوط الجوية؟

وللإجابة على هذا التساؤل قسمت إلى أسئلة شملت أبعاد الدراسة السالفة الذكر، وافترض الباحث امتلاك شركة الخطوط الجوية إدارة ذكاءات و توجه تنافسي.

وقصد اختيار فرضيات البحث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي من خلال جمع مختلف البيانات ولمعلومات حول موضوع الدراسة كما استخدمت استبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات

1- إيناس محمد أمين أحمد ردايدة: أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق، عمان، الأردن، 2015-2016.

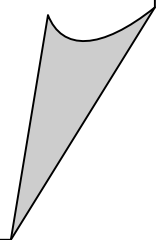
الدراسة إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت 175 موظف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية خلال فترة زمنية ممتدة من جانفي 2014 إلى غاية جويلية 2014 و تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تلخص أهمها في النقاط التالية:

- شركة الخطوط الجوية الجزائرية تملك إدارة بالذكاءات وتوجه إستراتيجي مرتفعين وذلك راجع لأن هذه الشركة تدرك الأهمية الاستراتيجية لهذا النوع من الذكاء والدور الذي يلعب في توفير المعلومات عن العينة الاستراتيجية في ظل المنافسة.
- للإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الإستراتيجي ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي بينما الذكاء التنافسي ليس له أثر على التوجه الاستراتيجي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي والذكاء العاطفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، كما أن أثر الذكاء الاستراتيجي أعلى من أثر الذكاء العاطفي.
- من خلال قراءتنا للدراسة المحلية السابقة نلاحظ أن الباحثة هدفت في دراستها إلى تطوير الإطار المفاهيمي لعدة متغيرات وأهمها الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية والأهم دراسة تأثير الإدارة بالذكاءات أي استخدام أنواع الذكاءات الثلاثة السابقة الذكر على التوجه الاستراتيجي للشركة، وهذا ما تشترك به مع دراستنا حيث ركزنا على بعض أنواع الذكاءات كأساليب إدارية تسعى لتطوير المنظمة من خلال تحليل الواقع والاستشراف والتنبؤ وفق خطط مستقبلية لاحتواء الأزمات والتقليل من الأخطار وتحقيق مكانة في ظل المنافسة والتطور التكنولوجي وقد ركزنا في دراستنا على الذكاء الإداري، الذكاء الاقتصادي، الذكاء الاجتماعي والذكاء الاصطناعي⁽¹⁾.

1- مقرأش فوزية: أثر الإدارة بالذكاءات، التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

الفصل الثاني:
مدخل للإدارة الذكية



تمهيد:

إن موضوع الإدارة الذكية هو من المواضيع الجديدة والتي يتوقع لها مستقبل باهر في حال تطبيقها في مجال إدارة منظمات الأعمال، وتعتمد الإدارة الذكية على فكرة الحاجة إلى عقول معرفية وحلول إبداعية فنية قادرة على تجاوز العثرات وعلى ربط الأفكار وتويع الرؤى للوصول إلى حلول مبتكرة ومناسبة وعملية، حيث يدخل عنصر الذكاء في أساس العملية الذكية وكنصر فعال في كل الأعمال الفكرية والمعرفية. وما نحاول التركيز عليه في هذا الفصل هو الإدارة الذكية وأهميتها وأسس نجاحها وكذلك أهم خصائصها ثم التطرق إلى الإدارة الإلكترونية وأهميتها، وكذلك عملية التخطيط كعنصر أساسي تتوقف عليها نجاح وظائف الإدارة الأخرى.

أولاً: أنماط الذكاءات

لا يوجد شخص غبي وشخص ذكي كما يعتقد البعض، وإنما يوجد أشخاص أذكيا بطبيعتهم في تخصصات أخرى، كما يوجد أشخاص يمتلكون أكثر من نوع من الذكاء، وسنعرض فيما يأتي بعض أنواع الذكاءات

1- الذكاء اللغوي:

أصحاب هذا النوع من الذكاء يقدرون الكلمات جدا ومعانيها ومرادفاتها، فيحبون تعلم الكثير من اللغات ويكون هذا الأمر بالنسبة لهم في غاية السهولة نظرا لقوة ذاكرتهم اللفظية التي تمكنهم من تذكر الألفاظ ومعانيها بسهولة وهم يفضلون التعلم من خلال الكلمات سواء أكانت مكتوبة أو مسموعة فيفضلون حضور المحاضرات وقراءة الكتب ويحبون النقاش والحديث عموما، ورواية القصص على الآخرين، كما يمتاز أصحاب هذا النوع من الذكاء بالقدرة على الإخضاع أو الشرح... (1).

وقد لاحظ علماء النفس في بدايات القرن العشرين أن هناك علاقة تبادلية وثيقة بين كمية وقوة الكلمات التي يستخدمها من النجاح الذي يحققه في حياته.... فهؤلاء الأشخاص الذين يسخرون القوة التأثيرية الموجودة في الكلمات يملكون القدرة على إقناع الآخرين أو إلهامهم أو سلب عقولهم أو القدرة على التأثير على العقل البشري بكل الوسائل والسبل.

إذن ما يعد الأمر مثيرا للدهشة إذا ما قلنا أن الكلمات والقوة الكامنة فيها أصبحت واحدة من أهم العملات الرابحة في "ثورة المعرفة" والتي حدثت في القرن الواحد والعشرين (2).

2- الذكاء الإجتماعي:

أصحاب هذا الذكاء يمتازون بالقدرة على فهم الآخرين و التعامل معهم ويعرف الذكاء الإجتماعي بأنه القدرة على تنظيم المجموعات والحلول التفاوضية وإقامة العلاقات الإجتماعية كما أنه القدرة على التحليل الإجتماعي الذي يعني القدرة على اكتشاف المشاعر واهتمامات الآخرين ببصيرة نافذة و أيضا القدرة على التصرف في المواقف الإجتماعية والذي يجعل الفرد أكثر مرونة في تعامله مع الآخرين ويكتسب بالممارسة

1- وليام كرامز، محاور الذكاء السبع، تر: وائل سمير، دار الخلود للتراث، العتبة، ط01، 2011، ص 06.

2- طوني بوزان: قوة الذكاء الكلامي عشر طرق لتحقيق أقصى استفادة من عبقرتك الإبداعية، مكتبة جرير، ط03،

2007، ص 07.

وهذا النوع من الذكاء يساعد الأفراد على تخطي الأزمات ومساعدة الآخرين كما يساعد على التدخل في حل النزاعات (1) ..

3- الذكاء الإداري: (2)

في عام 1996م صرح بيتر دراكن ووارين بينيس بأن المشكلة الحقيقية في مؤسسات الأعمال في هذا الوقت هي أنها تدار أكثر مما تقاد وبالفعل كانت الأرقام في مؤسسات الأعمال في هذا الوقت أم من الأفراد وكان ذلك خطأ. أما الآن إنقلب الوضع و أصبحت مؤسساتنا تقاد أكثر ما تدار، فقد سادت المحاباة الشخصية و أصبح المديرين يصرون أكثر قراراتهم إعتقادا على قلوبهم لا على عقولهم لهذا أصبحنا الآن بحاجة إلى جرعات متعادلة من القيادة و الإدارة التي تصل إلى الذكاء الإداري.

فالذكاء الإداري: قيادة + إدارة.

عمل المدير أن يضفي على قدراته الإدارية مزيدا من القيادة الوجدانية وعلى القائد أن يعادل قدراته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية.

الذكاء الإداري يخصص مجالا للقيادة ومجال للإدارة، فلا يجب أن تحل واحدة منهما محل للأخرى. فالمدير الحق هو من يضع عينا يقظة على النتائج و عينا جانبية على الأفراد.

فما هو الذكاء الإداري ؟

الذكاء الإداري هو مجموع القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة مشروع خاص أو عام و تحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة. فالذكاء الإداري يتكون من القدرات التالية:

أ- ذكاء عقلائي ويشمل:

- ابتكار و اكتشاف الفرص السانحة
- تنظيم و هندسة العمليات و الإجراءات والمشروعات
- الوقاية من المشكلات قبل حدوثها
- إدارة الأزمات و الكوارث قبل حدوثها

1- وليام كرامز، مرجع سابق، ص 127.

2- عمر الصليبي: الذكاء الإداري وأثره في التنمية، نقلا عن: مجلة جامعة القدس، العدد 04، 2009-2010، ص 24.

- التخطيط الإستراتيجي للمشروعات

ب- ذكاء وجداني:

- التعامل مع الأفراد (الموظفين و العملاء) والإنصات إليهم وفهم مقاصدهم
 - توليد أفكار جديدة واستعراض البدائل المختلفة باستخدام العصف الذهني
 - مهارات القيادة والتفاوض و الإقناع والتأثير في الآخرين و حفزهم
 - البصيرة أو الحاسة السادسة، و القدرة على استلهام السيناريوهات المتوقعة للأحداث
 - إدارة الأزمات و الكوارث قبل حدوثها
- تلك بعض القدرات الذهنية والسمات الوجدانية المطلوبة في المدير الذكي⁽¹⁾.

4- الذكاء الإصطناعي:

يهدف علم الذكاء الصناعي إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكاة السلوك الإنساني المتمم بالذكاء. وتعني قدرة برنامج الحاسب على حل مسألة ما. أو إتخاذ قرار في موقف ما، بناء على ما وصف لهذا الموقف أن البرنامج نفسه يجد الطريقة التي يجب أن تتبع لحل المسألة أو التوصل إلى القرار بالرجوع إلى العديد من العمليات الإستدلالية المتنوعة التي غذي بها البرنامج. ويعتبر هذا نقطة تحول هامة تتحدى ماهو معروف باسم "تقنية المعلومات" التي تتم فيها العملية الإستدلالية عن طريق الإنسان و تنحصر أسباب استخدام الحاسب في سرعته الفائقة⁽²⁾.

سمات الذكاء الإصطناعي:

1- التمثيل الرمزي: السمو الأولى لبرامج الذكاء الإصطناعي استخدام التمثيل الرمزي أي

الرموز غير رقمية.

2- الاجتهاد: تتحد السمة الثانية لبرامج الذكاء الإصطناعي بنوعية المسائل التي تتناولها،

فهي في العادة ليس لها حل خوارزمي معروف وتعني بذلك عدم وجود سلسلة من الخطوات المحددة التي يؤدي إتباعها إلى ضمان الوصول إلى حل للمسألة.

1- عمر صليبي، مرجع سابق، ص 25.

2- آلان بونيه: الذكاء الاصطناعي واقعه ومستقبله، تر: علي صبري فرغلي، عالم المعرفة للنشر والطبع، الكويت، 1993،

3- تمثيل المعرفة: تختلف برامج الذكاء الإصطناعي عن برامج الإحصاء في أن بما تمثيل للمعرفة فهي تعبر عن تطابق بين العالم الخارجي والعمليات الإستدلالية الرمزية بالحاسب، ويمكن تمثيل المعرفة ببسر لأنه عادة لا يستخدم رموزا رقمية.

4- البيانات غير الكاملة: هي قدرة الحاسب على التوصل لحل للمسائل في حالة عدم توفر جميع البيانات اللازمة وقت الحاجة لإتخاذ القرار ويترتب عن نقص البيانات الازمة كون النتيجة التي تم التوصل إليها غير مؤكدة أو كونها أقل صوابا مع احتمال خطئها في بعض الأحيان.

5- البيانات المتضاربة: وهي قدرة الحاسب على التعامل مع بيانات متناقضة قد يناقض بعضها البعض ونفى بها بساطة البيانات التي يشوبها بعض الأخطاء⁽¹⁾.

5- الذكاء الإقتصادي:

إن التحديات التي يعيشها العالم اليوم في مجال الإدارة و تحث الباحثين إلى البحث عن أساليب تسييرية تواكب عنصر المعرفة وتعطي حل لهذه الإشكالات فظهر ما يسمى: بالذكاء الإقتصادي فما هو الذكاء الإقتصادي؟

الذكاء الإقتصادي: يقوم على جمع و تحليل و معالجة وحماية المعلومات التي تحتاجها منظمات الأعمال من أجل بثها في قرارات فعالة تسهم في مواجهة المنافسين.

جوانب تطبيق الذكاء الإقتصادي في منظمات الأعمال:

بعدما كانت تطبيق الذكاء الإقتصادي حكرا على المؤسسات الكبيرة أصبح في الآونة الأخيرة يحتل مكانة عالمية في إهتمامات العديد من المؤسسات الإقتصادية الكبرى وذلك نتيجة للإمميزات التي حققها في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات وزيادة التأثير في محيطها الخارجي خاصة في ظل البيئة المعقدة التي تعيش فيما و ذلك حسب ما أوضحت دراسة إحصائية أجريت في فرنسا سنة 1999 على 1200 منظمة أن العناصر الأساسية للذكاء الإقتصادي التي تحتاجها المنظمات يمكن حصرها في النقاط التالية:⁽²⁾

1- آلان بونيه: مرجع سابق، ص ص 12-14.

2- أبو ريش أحمد، و آخرون: "مساهمة الذكاء الإقتصادي في تحسين تسيير خدمات منظمات المعرفة"، نقلا عن: مجلة اقتصاديات المال والأعمال العدد السادس ص 447. www.centre-univ-mila-dzsfbej.spdfr. اطلع عليه في 22/09/2019، على الساعة 22:00.

- **اليقظة الإستراتيجية:** هي العملية الإعلامية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالإستمتاع المسبق لإشارات الضعيف في محيطها، بهدف فتح نوافذ للفرص وتقليص عدم البقين، وهي أيضا عملية استعلامية و نشاط تجسسي أو استخباري تقوم به المؤسسة أثناء مسحها لمحيطها التنافشي و في رقابتها لمنافستها.

- **الحماية والتأثير:** في أدبيات الذكاء الإقتصادي هناك العديد من الأعمال التي تؤكد على الحماية أو ما يعرف بالذكاء المضاد هذا الأخير يجمع من ناحية مجموعة من إجراءات حمائية لرأسمال الغير مادي ومن ناحية أخرى بين التأثير و الجماعات الضاغطة.

- **إدارة المعرفة:** إن الذكاء الإقتصادي و إدارة المعرفة لهما نفس العمليات التي تقوم على تحويل المعلومات إلى معارف قابلة للتنفيذ كما يتوفران على نفس القدرات فيما يخص المعرفة الجماعية، ومع ذلك يتم تتبع هذه الخطوات وفقا لمهجيات معينة و حسب الغابات المختلفة للمنظمة التي تود استهدافها ومن هنا يمكن أن نعتبر بأن كلا من إدارة المعرفة والذكاء الإقتصادي على أنهما شكلان من أشكال نظم المعلومات التي تمثل مجموعة من الأدوات والإجراءات الجماعية الموجهة للتعلم التي تقوم على المعلومات إلى معرفة قابلة للتنفيذ.

- **تفعيل آلية إتخاذ القرار:** إن الدور الأساسي للذكاء الإقتصادي يكمن في تحضير القرارات الإستراتيجية بمعنى آخر يتمثل في قدرات المؤسسة على التحليل والتركيب الدوري الذي يقود إلى فعل، حيث أن تطبيق الذكاء الإقتصادي يخلق قدرات جديدة مكتملة للفعل، والفعل يقتصر بالأساس على معرفة المحيط الذي يتوقف على دمج الموارد التي تزفر بها المؤسسة لتشكيل وبناء مهارات أساسية تعتمد عليها. حيث أن الطريق من المعلومات إلى المعرفة وتحويل المعرفة إلى فعل يتم عن طريق التعلم. هذا الإجراء الذي يتطلب قدرات ديناميكية خاصة قدرة الإستيعاب التي تعتمد على قيمة المعلومة التي يمكن استيعابها وتطبيقها لتحقيق الهدف المطلوب.

- **بناء ثقافة تنظيمية معرفية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي يمكن من خلالها التمييز بين مختلف المنظمات بالنظر لثراء وتعدد و تنوع العناصر التي تتضمنها فلثقافة التنظيمية إرتباط وثيق بإجمالي القيم، المعتقدات والإفتراضات والتجارب والخبرات التي يحملها العاملون بالمنظمة⁽¹⁾.

1- بوريش أحمد وآخرون: مرجع سابق، ص ص 447-450.

وهذه الثقافة تعد حاضنة أساسية لمعارف المنظمة ، وعليه فإن التبادل وتقاسم هذه المعارف فيما بين الأفراد والمجموعات لإنشاء الأفكار الإبداعية يتطلب من مسؤولي المنظمة العمل على تعزيز مبادئ الثقة والمشاركة لخلق التفاعل والتواصل الداعم للتدفق الفعال للمعرفة في مختلف الإتجاهات والمستويات⁽¹⁾.

ثانيا: أهمية الإدارة الذكية

إن أهمية الإدارة الذكية تكمن في ضرورة مواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، فقد أصبحت منظمات الأعمال تعتمد كثيرا على السرعة والتصور والمرونة التي يخلقها التفكير المستمر والإبداع في إتخاذ القرارات وبغية ضمان بقائها واستمرارها وتأثيرها في البيئة الخارجية التي تتميز بالديناميكية وعدم الاستقرار ينبغي عليها التميز عن غيرها وعدم وقوفها مكتوفة الأيدي أمام كل هذه الابتكارات والاختراعات وأن تؤدي مهامها وأنشطتها بطريقة ذكية وأسلوب فطن فالإدارة الذكية نموذج إداري جديد بحيث أخذ بعين الإعتبار، والإدارة الذكية جاءت كنتيجة طبيعية لتطور العقل البشري الذي ساهم في إنتاج و تطوير كافة الأجهزة المعدات كوسيلة مساعدة لتذليل الصعوبات التي تواجهه في تنفيذ العمل الإداري والإنتاجي⁽²⁾.

ثالثا: أسس نجاح الإدارة الذكية:

1- استقطاب الأفراد الموهوبين والمبدعين:

يعتبر الذكاء و الإبداع المصدر الرئيسي للتجديد في المنظمات والتجديد هو التغيير لكل شيء قديم أصبح لا يتلاءم مع الظروف أو الأموال المراد الانتقال إليها و إحلال محله شيء جديد يغيّره ويختلف عنه بالشبكة والمضمون كتغيير الخطط و الاستراتيجيات و الأهداف على المدى البعيد والقريب⁽³⁾.

فالقدرة على الإبداع في المنظمات بمثابة الغداء السحري لنجاح الأعمال و لربما لهذا السبب نقف وقفة إجلال و احترام أمام تلك الرؤى العالية المستوى لرجال أعمال كثيرين أمثال Steve jobs من شركة

1- بوريش أحمد وآخرون، مرجع سابق، ص 452.

2- عبد الزهرة جبار العرابوي: مرجع سابق، ص 10.

3- سعد علي العنزي: إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 58.

أبل و Jeff Bezos من شركة أمازون الذيم خرجوا بأفكار جديدة ومذهلة ولوكان الإمكان اكتشاف العمليات الداخلية لتلك العقول المبدعة أحدث أن نستطيع تعلمه من كيفية حدوث الإبداع.

2- المدراء المبدعون و ولادة القيادة الفاعلة:

عادة ما يعرف المدراء الناجحين على أساس ما يحققونه من أفعال ونتائج في الواقع الملموس أن كانت مادية أو معنوية أو إعتبارية فمنظمات الأعمال لا تحتاج بأن تولد قادة مبدعين فحسب بل تحتاج أكثر انجاز ما جاؤوا من أجله بهدف التطوير و البناء لها.

3- من هو القائد المبدع:

القائد المبدع هو الذي يتصل مع الآخرين بعقله وفكره و ذهنه مستخدما الصور العاطفية المنطقية العقلانية و الاستمرار في توصيل الرؤية والرسالة والهدف إلى الآخرين بسهولة ويسر. فالقائد المبدع قد يحتاج في هذه الحالة إلى الصبر والتأني في ممارسة الإرشاد و التخطيط للعمل دون جزع أو ملل. فضلا عن تمتعه بذاكرة قوية نشيطة و إمتلاك مسارات ذهنية عصبية نفسية مألوفة في عقول مرؤوسيه و كل ذلك يفترض أن يصب في ضرورة زرع و إعادة الثقة الناقصة و القاصرة لدى الآخرين في أوقات الأزمات والإضطرابات والصراعات في بيئة الأعمال السريعة الهيجان والتغيير.

يتقبل القائد المبدع الفكرة بأن الحصول على النتائج المرضية للخطط والأهداف يصعب عادة الوصول إليها بهودة وأحيانا قد تكون بعيدة المنال عن مدى الرؤية التي يريدها أو ينوي تحقيقها كالرؤية والرسالة و الغايات والأهداف والإستراتيجيات والسياسات فعلا هي قضايا يفترض أن يتوجه القائد نحوها بكل قواه الجسدية والعقلية والنفسية ولا يمل ولا يجزع أو يضجر من تحقيقها.

يستخرج القائد المبدع الثقة من الآخرين ليس فقط يقيمهم وما يؤمنون به من معتقدات وإفتراضات مشتركة بل أيضا بأحكامهم وأفكارهم واندفاعاتهم ففي أوقات التعقيد والأزمات التي عمر بها منظمات الأعمال يفترض أن يكون القائد المبدع سلوكه الطبيعي هو طرح الأسئلة و إجراء المناقشات وإقامة الحوار وتنسيق الجهود بدلا من إصدار الأوامر و لطلب تنفيذها دون نقاش⁽¹⁾.

يرتب القائد المبدع أولويات القضايا الأهم ثم المهم على القضايا التنفيذية العاجلة غير الضرورية في قياسات منظمات الأعمال الناجحة في لو تعرض للإنتقادات والحرص بسبب ذلك. كما يجب أن يهيء

1- سعد علي العنزى: مرجع سابق، ص 58.

المرووسين لهذا التوجه ويحفزهم للتحرك نحوه مع أهمية إدارة الوقت والذات والتوتر بشكل ينسجم مع المنظمات والبناء الصحيحين للشخصية القيادية.

يحاول القائد المبدع إدراك المجهول في المستقبل المخفي المدفون في حاضر المنظمة ولو أن ذلك قد يعرضه للخطأ أو الهجوم مع الآخرين ولكنه في كل الأحوال يحتاج أن يتقبل اللاتأكد والمخاطرة وذلك لأنه في كل الأحوال أن النهاية في المستقبل وليس في اللحظة أو اليوم الذي ينقضي ولا يدوم وما على القادة إلا أن يحاولوا استشرف المستقبل باستخدام الحدس والتنبؤ.

4- الممارسة والتطبيق وليس التنظير فقط:

لا يمكن أن يسود نظام الإدارة الذكية إلا من خلال الممارسة والتطبيق وليس بالكلام النظري غير الفعلي و هذا الأسلوب الذكي لا يمكن أن يتطور إلا من الممارسة الفعلية. وكما يقول الأستاذ الدكتور سعد على العنزي في كتابه إبداعات الأعمال. أن أعظم مهارة للممارسة هي التساؤل لماذا بهم؟ ولماذا كل؟.. إذ يساعد هذا التساؤل في إحداث تغيير هائل في مهارات الإبتكار الأخرى فعليك بالتساؤل الذي يفرض و يزيل العوائق والذي يساعد في رؤية المشكلة أو الفرصة من زوايا مختلفة⁽¹⁾.

5- الإبداع التكنولوجي:

تعتبر المنظمة الإلكترونية ناتج التحول الظاهري للأعما القائمة على التقنية الرقمية نتيجة للإستخدام المكثف لنظم المعلومات. فنقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية تلعب دورا فعال في العالم اليوم حيث تأثرت قطاعات الأعمال بالتوجهات الإلكترونية المتطورة التي شهدت تحولات جذرية جاءت في قمتها نظم الأعمال الإلكترونية فالمنظمات الحديثة تغيرت أنماط أعمالها و تعاملاتها في المجتمعات التي بدأ باستخدام تقنيات النظم المعلومات المتقدمة والاتصالات والمعرفة الجديدة و شبكات الأنترنت و نظم المعلومات عن بعد⁽²⁾.

1- سعد علي العنزي: مرجع سابق، ص 58.

2- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص 328.

رابعاً: خصائص و مميزات الإدارة الذكية

إن حصيلة التفاعل بين العاملين في المنظمة يستدعي صفة تنظيمية تعتمد على جودة الفعالية والكفاءة في ترشيد استخدام الطرق والأساليب المتاحة لتحقيق أكبر النتائج بأقل وقت وجهد وتكلفة، وذلك يعزز مصداقية أهداف المنظمة، ويفسح المجال لإستثمارات مهارات العاملين وكسب ولائهم والتزامهم المهني.

1- الفعالية الإدارية.

* معايير قياس الفعالية:

اقترح الباحثين معايير كمية وأخرى لقياس الفعالية في المنظمة فيها ما يتحقق بالأهداف و مخرجاتها ومدى تأقلمها مع البيئة ومستجداتها واستراتيجية في كيفية إرضاء الأطراف الأساسية ووفقا للقيم المشتركة سنذكر ما يلي أهم المقاييس.

أ - معايير تشغيلية:

- إنتاجية: تقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات ويستخدم في ذلك المعيار الكمي و معيار الجودة كما أوضحنا آنفا.

- مالية: وأهم هذه المقاييس هي التكاليف والربحية وعائد رأس المال وعائد الأصول.

- فنية: وتتضمن إنتاجية الآلات وكفاءة آدائها والعدم والتالف والضياع، و مدى جودة الخامات والمواد.

- إنسانية: وتشمل عددا من المعدلات: الغياب، التأخير، ودوران العمل و الشكوى والإتجاهات والروح المعنوية وتنمية وتطوير القوى العاملة.

هـ -تسويقية: وتتعلق بالمبيعات ونصيب المنظمة من السوق والمركز التنافسي⁽¹⁾.

ب - معايير بيئية:

ويمكن أن تقسم هذه المقاييس إلى اقتصادية واجتماعية وقومية فتضمن المقاييس الاقتصادية فرص العمالة، النصيب من الناتج القومي، ومجالات الانتاج الجديدة التي تفتحها المنظمه والتوازن بين الأهداف

1- علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، مصر، 1982، ص ص 169-170.

القصيرة والطويلة الأجل والمساهمة في رفع مستوى المعيشة وتشمل المقاييس الاجتماعية والقومية دور المنظمة في إشباع حاجات أفراد المجتمع. ومدى إتباعها لقيمه وأعرافه ومساهماتها في التغيير والتطوير.

وتختار الإدارة من هذه المعايير لتقيس الفعالية الكلية للأداء وهناك عدد من العوامل يؤثر على إختيار هذه المعايير وترتيب أهميتها و تتلخص هذه العوامل في ما يلي:

- أهداف المنظمة والأولويات التي تحددها.
- طبيعة نشاط المنظمة ومجالات هذا النشاط ودرجه تنوعه.
- الموارد المتاحة مادية وانسانية و مدى وفرتها و جودتها و حداتها.
- متطلبات المجتمع وتوقعاته تجاه على المنظمة والشروط التي يفرضها عليها والقيم التي يستوجب عليها إتباعها.
- التغييرات التي تحدث في كل هذه العوامل او بعضها وما يصاحب هذه التغييرات من تعديل في الأهداف أو الأولويات أو الموارد.... إلخ، الأمر الذي يستلزم تطوير المقاييس⁽¹⁾.

2-4-2- الكفاءة

المفاهيم المرتبطة بالكفاءة:

1- المهارة: القدرة على التعبئة و مزيج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة ويكون معترفا بها و قابلة للتقسيم. كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية⁽²⁾.

1- القدرة:

أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوب في الإتقان فعندما يشغل إمكانية النجاح وكفاءات ضمن مجال علمي أو نظري و كما تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة كحفظه لقطعة شعرية أو حفظه الأحداث تاريخية⁽³⁾.

1- علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 171.

2- إسماعيل حجازي: "مساهمة في تطوير أداء الدراسة دورة حياة المهارات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006، ص 401 .

3- منى تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغرى والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012، ص 239.

2- السلوك:

و هو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

3- الاستعداد:

يتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتشمل العناصر التي تتدرج تحت سلوكه وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع. ففي الوقت الراهن تكمن فعالية المنظمات في نوعية التصرفات السلوكيات الفردية والجماعية، لأن الكفاءة تتطلب السيطرة على الإتجاهات السلوكية في ميدان العمل⁽¹⁾.

* مستويات الكفاءة الإدارية:

الكفاءة على المستوى الفردي:

الفرد هو الحامل المادي للكفاءة فهو الذي ينتجها، يبنيها، يستثمرها و يطورها و لهذا ترجع الكفاءة الأفراد فلا توجد كفاءة بدونهم.⁽²⁾

فالفرد على إستعداد دائما لإستغلال قدرته الفردية في مواجهة التحديات الطارئة والعمل على تطوير كفاءته وفقا للمتغيرات المحيطة بالوسط المهني المتواجد فيه.

الكفاءة على المستوى الجماعي:

رغم قلة الأبحاث المرتبطة بتحديد مفهومها إلا أن هناك من لديه نظرة حولها من أربعة زوايا:

- تساهم فعالية الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون لخدمة أهداف المؤسسة.

1- مصنوعة أحمد: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية والواقع وآفاق التطور، تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2012، ص 63.

www.iniv.chlef.dz.seminaire.2012 . إطلع عليه يوم: 30-10-2018 على الساعة: 13:00

2-Meschi Pierre xaveier, **le concept de competence en strategie :Perspectivee** et limites,xx,conférence nationale du mangement statistique, Monterial, AFMS.6-9juin2017.

- لا ترتبط الكفاءة بالفرد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة تقوم على أساس التعاون بين الأفراد، وإقامة علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في الأخير نتائج أحسن بكثير من تلك يحققها الفرد لوحده.
- تلعب الكفاءة البشرية دورا كبيرا و هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، و تعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة و المعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.
- أمام تعدد الأوضاع والحالات المهنية، لابد ضبط شيرها بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها، ووضع حل للتمكن من فرز و تحليل و صياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة.
- التطور السريع في المفاهيم و الدراسات والاقتصاد الجديد ومجمعي المعلومات أصبحت المؤسسات تعتمد على شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والتنظيم⁽¹⁾.

الكفاءة على مستوى المنظمة:

- إن الكفاءات على مستوى المنظمة تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات وآليات التنسيق مع تحديد الكفاءات الفردية أو الجماعية ومقارنتها مع ما يتطلبه الهدف الإستراتيجي للمنظمة.
- ترتبط الكفاءة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المنظمات الإقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع و تطوير كفاءاتها (فردية وجماعية)، لأن المرونة في المنظمات هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية⁽²⁾.

1- أبو القاسم حميدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص ص 47-48.

2- بحضية سمالي: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 127.

العوامل المؤثرة على قياس كفاءة المنظمة:

تعتبر معايير الكفاءة والفعالية وسيلة للحكم على نجاح المنظمة أو نشاطها فالنجاح هو المعيار للدلالة على الفعالية و الكفاءة ولتحقيق ذلك لابد من الاعتماد على مجموعة من العوامل وهي:

- **العوامل الفنية التكنولوجية:** وهي كل ما يدور في البناء التنظيمي وما يرتبط به من آليات عمل وأساليب وقدرات ومهارات ومؤهلات العاملين والسلوك التنظيمي، المباني والأجهزة والمعدات أي كل متطلبات الأعمال.

- **العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:** وتتمثل في سلوكيات الأفراد وأفكارهم وقيمهم واتجاهاتهم والدوافع وألية حل المشاكل وطرق معاملة الإدارة لهم إضافة إلى قدراتهم العلمية ومسوياتهم المعرفية.

- **العوامل المتعلقة بالمنتجات:** وهي التغذية الراجعة عن مطابقة النتائج للأهداف ومدى قدرة المخرجات على تحقيق الأهداف وإشباعها⁽¹⁾.

3- العلاقة بين الفعالية والكفاءة الإدارية:

لازال البحث العلمي ساريا في معادلة ضبط مفهومي الفعالية والكفاءة في مجال الإدارة والتنظيم. فمنهم من يرى أن هذين المفهومين لديهم نفس المعنى ويرجع ذلك لوجود علاقة وطيدة بينهما بدرجات متفاوتة حسب نوعية نشاط والظروف المحيطة بالمنظمة داخليا وخارجيا. فالفعالية تتمثل في تحقيق النتائج المسومة. والكفاءة هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق تلك الأهداف فالفعالية تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة التي تحقق ذلك.

والإدارة الذكية هي التي تعمل على صيانة المورد البشري الفعال والكفاء لتطوير مهاراته والاستفادة منها عمليا لتحسين الخدمة أو المنتج.

1- موسى اللوزي: مرجع سابق، ص ص 320-321.

خامسا: الإدارة الإلكترونية وعلاقات العمل

إن الثورة الرقمية التكنولوجية ساهمت في إنبثاق حقل الإدارة الإلكترونية الذي أصبح متميزا في إدارة الوظائف التنظيمية، وتفعيل النشاطات والأسواق، مما يعزز في خلق فكر إداري مبدع و ذكي لممارسات تسييرية مبتكرة أثر بشكل أو بآخر على علاقات العمل كما ونوعا.

أهمية الإدارة الإلكترونية داخل المنظمات:

إن المشكلات الإدارية دفعت للبحث الدائم إلى الحلول وليس أنسب حلا من تغيير نمط أسلوب الإدارة التقليدي البيروقراطي الجاهد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن. والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية وتسهيل المعاملات لزيادة قدرة المنظمة على النفاذ إلى العالم المتطور وسرعة الاستجابة لمتطلبات سوق العمل وتوفير المعلومات الإدارية لتفعيل أداء المنظمات ومن المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية:

- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
- إتساع نطاق المنظمات التي تتعامل فيها المنظمة.
- إسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي.
- رفع الكفاءة، تحسين الخدمات الحكومية ودعم الاقتصاد الوطني.
- تشجيع الاستثمار في التقنية وتحقيق مبدأ عند إيجاد فرص جديدة للعمالة، توفير المعلومات عبر شبكة الإنترنت ليساعد على دعم وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- تساعد في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة.
- إعادة النظر في العبء البيروقراطي وتبسيطه و اختصار الوقت لزيادة و تحسين الإنتاجية.
- الإصلاح التنظيمي الذي تتوافر فيه عناصر الكفاءة والشفافية والمساءلة لرفع كفاءة التنظيم.
- إتباع منهج شامل في تطبيق بعد المنافسة والمبادئ التطبيقية على النشاط الاقتصادي وتطبيق اللوائح على نحو محدد والغاء اللوائح والإجراءات التنظيمية التي لا لزوم لها، وتحسين شفافية أهداف السياسات.
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث درجة عالية من النوعية أو القيمة وبالتالي فالإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تلبية حاجيات العمل في الوقت و المكان المناسب و بأقل جهد⁽¹⁾.

1- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: مرجع سابق، ص 79.

خصائص العلاقات الاجتماعية: هي

- العلاقات الاجتماعية مركبة ومتعددة ومتشابكة.

- تكون العلاقات الاجتماعية إما وقتية مستمرة أو دائمة

- تكون العلاقات الاجتماعية مفردة أو جمعية أو مختلطة.

إن كل علاقة إجتماعية قد تسير إلى معنى الاختلاف أو التميز، بمعنى الاختلاف يشير إلى علاقة تابعة لمواقف يصعب تبسيطها، بينما معنى التميز يتعلق بالتفرد و التميز⁽¹⁾.

وقد جاءت الإدارة الإلكترونية لتطوير هذه العلاقات من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب أكبر حداثة ومرونة وشفافية و انتظام على أساس بناء قاعدة بيانات ذكية متطورة لتنظيم العمل إلكترونياً.

التنظيم الإلكتروني: هو بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم على أساس من الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

أصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام الإنتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الإستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة⁽²⁾.

إن أساليب الإدارة الإلكترونية المتجددة تساهم في تغيير علاقات العمل بصورة مستمرة سواء على الصعيد العمودي أو الأفقي، التنظيمي أو القانوني للتكيف مع البيئة ومستجداتها حتى أن التشريعات القانونية تستمر في تجديد موادها للحد من الصراعات والنزاعات الناجمة عن الثورة الرقمية وحماية حقوق الأطراف المشاركة وفض النزاعات وتحقيق الالتزام التنظيمي والانضباط المهني والحد من التجاوزات.

1 -Gustave-Nicoles Fischer- le concept de relation en psychologie sociale – metz-N56 1999 p08. Full text.bdsp.ehesp.fn.rsi.

2- عبدوني كافية وبن حجوبة حميد: "الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع و آفاق)", نقلا عن: مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية. العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص225.

سادسا: التخطيط

إن الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة تبرز سمة التكامل والتناسق بين وحداتها الإدارية وتحقيق إستراتيجية عمل مرنة وفقا للتخطيط الذي يضمن تحقيق النتائج المتوقعة والتميز في أداء القادة والعاملين.

أهمية التخطيط:

تتبع أهمية التخطيط من الفوائد الجمة التي تترتب على التقيد والإلتزام بوسائله وأدواته ولاسيما وأن التنفيذ في الواقع العملي يتم على الأغلب في بيئات الثبات والعيب الوحيد فيها هو التغير وعدم الثبات، وذلك كالتغيرات التكنولوجية السياسية والقانونية والإقتصادية والإجتماعية والطبيعية وغيرها. وبالتالي فإنه لا بد من القيام بإجراء بعض التنبؤات لتقدير الآثار التي تترتب على مثل هذه التغيرات لرصد حجم وطبيعة تأثيراتها على النتائج المخططة والعمل على مواجهتها بشكل مسبق ومدروس وتحويلها إلى منافع و مكاسب إضافية⁽¹⁾.

أنماط التخطيط:

إن المنظمة بإختلاف أشكالها وأهدافها تتميز بعملية التخطيط التي تسمح في تحليل المخاطر أو الخسائر بها حسب ما هو متاح من موارد مادية وبشرية و تختلف عمليات التخطيط باختلاف الظروف والمواقف حتى في المنظمة الواحدة وسنركز على الأنماط التي تلجأ إليها المنظمات وفقا لما تخدم طبيعة نشاطها و الظروف المصاحبة لذلك.

1- التخطيط الطارئ :

نظرا للمخاطر الجديدة التي تبرز مؤخرا مع التقدم التكنولوجي وتتمثل بقرصنة الحاسوب، فيروسات، التخريب المتعمد من قبل الموظفين والتخريب المادي أو مصادر الطاقة اللازمة لعمل النظم بشكل صحيح وسليم، وتؤدي هذه المخاطر إلى اختلاف أنواعها ومسبباتها إلى تدمير شامل أو جزئي لكافة محتويات النظم

1- فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2013، ص113.

المحاسبية مما يشكل تهديدا شاملا حقيقيا يترتب عليه خسائر قد تكلف الكثير من الجهد، وعادة ما تكون هذه الخسائر فادحة لعدم وجود التخطيط المسبق لمواجهة الطوارئ⁽¹⁾.

- التخطيط بالسيناريو:

العمل بالسيناريوهات المستقبلية، وذلك من خلال عرض الاحتمالات والإمكانات والخيارات البديلة التي تتطوي عليها الدراسة، وعرض النتائج المترتبة على الخيارات والبدائل المختلفة بهدف تركيز الإنتباه على القضايا التي يجب أن تحظى بأولوية الإهتمام⁽²⁾.

- التخطيط الإداري الإلكتروني:

- السرعة والتشابك و التنوع.
 - تجاوز الوسطاء و التكيف السريع والتكامل للتوجه نحو التطوير المستمر.
 - القفز فوق الحواجز و التحرر من القوالب العمل عن التحرر من الأوراق.
 - العومحلية الأخذ بأسلوب المبادرات.
 - التصميم حسب الطلب والإنتاج الكبير والإستفادة من الفرص المتاحة للتنافسية.
- فالإدارة الذكية تقوم على تخطيط ذكي يقوم على الأسلوب الإستشراقي المبني على مهارات التنبأ والنمو الذهني حسب الإمكانيات المتاحة مع توقع النتائج فكلما كان التخطيط مرن منظم، يساهم ذلك في تميز الأداء التشجيع على الإبتكار والإبداع في الممارسات التنظيمية⁽³⁾.

1- تركي راجي الحمود، وآخرون : "التخطيط لمواجهة الطوارئ الخاصة بأنظمة المعلومات المحاسبية في المصاريف التجارية الأردنية"، نقلا عن: مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة 2008، ص184.

https://www.kau.edu.sas.filles.researches. اطلع عليه 11-10-2018. على الساعة 18:30

2- محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2007-2008، ص ص 48.49. https://www.meelwafurat.comss27.itempage2019-1-8.. اطلع عليه بتاريخ 08-01-2019، على الساعة: 15:00.

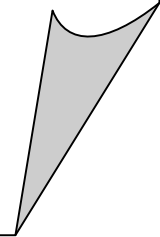
3- عمر أحمد أبو هاشم وآخرون، مرجع سابق، ص 360.

خاتمة:

تعتبر عملية الإدارة جوهرية لتسيير شؤون الإنسان وكذلك المنظمات التي يجب وضعها تحت آلية تنظيمية تؤدي بها إلى مواكبة التطورات الحاصلة عن طريق انتهاجها للأساليب الإدارية الحديثة، وحتى تركز على العلم والفن والمعرفة واستغلال ذكاءات الأفراد بما يخدم أهداف المنظمة.

الفصل الثالث:

القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع التنظيم



تمهيد:

إن العلاقة بين السلوك الإداري والسلوك الإبداعي وثيقة إلى حد ما، ذلك أن توفير البيئة المناسبة للعاملين ومنحهم الثقة، وكذلك سهولة الاتصال وسرعة اتخاذ القرار وقبول التغيير الإبداعي، كل هذا يؤثر في السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين داخل المنظمة، فمن أهم مهام القادة الإداريين في أي منظمة هو تفجير الملكات الإبداعية لدى العاملين من خلال توفير الظروف الموضوعية التي يعملون وسطها ويتفاعلون معها.

ولهذا سنتعرض في هذا الفصل إلى القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي من خلال تحليل العلاقة بينها.

أولاً: مصطلحات متعلقة بالإبداع التنظيمي

هناك بعض المصطلحات المتعلقة بمفهوم الإبداع لا بد من الإشارة إليها تتمثل في:

- 1- **الإبتكار:** هو عرض سلع وخدمات جديدة في الأسواق، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة سابقاً⁽¹⁾. والإبداع: أحد مدخلات الإبتكار فالإبداع عبارة عن عملية عقلية تؤدي إلى إبتكار أفكار جديدة، والإبتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية.
- 2- **الإختراع:** هو كل جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظرياً في شكل قاعدة قانونية علمية، أو أن يكون في شكل طريقة، أو حل أو معالجة ظاهرة بشكل معين⁽²⁾. فالإختراع قد يتمثل في تطبيق جديد، أو تغيير منتج، أو وسيلة إدارية معينة.
- 3- **الموهبة:** هي قدرة فطرية أو إستعداد موروث في مجال أو أكثر وتحتاج إلى الكشف والرعاية⁽³⁾.
- 4- **التغيير:** هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها أو إستخدامها، وتتسم بالشمولية والإستمرارية⁽⁴⁾. في أشياء أو نظم إجتماعية قد لا يراها الآخرون، أو التفكير في إجراء تحسين⁽⁵⁾.

ثانياً: أنواع الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع بمثابة محصلة للجهود المبذولة من طرف المنظمة في إطار برامج تهدف لتحسين جودة السلع والخدمات وإستحداث إستخدامات حديثة فالإبداع يصنف وفق معايير عديدة إلى أنواع مختلفة كالاتي:

1- **أنواع الإبداع وفقاً لإستعماله والغرض منه:** وفقاً لهذا المنطق صنف إلى نوعين هما:

- 1- الداوي الشيخ: "الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية للمؤسسة"، نقلاً عن: مجلة الإقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، المجلد 3، العدد 17، 2008، ص16.
- 2- محمد سعيد الوكيل: "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص110.
- 3- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص
- 4- شريف غياط، محمد بوقوم، "حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص53.
- 5- التسليم عبد الله يوسف الزامل: أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2000، ص22.

أ- إبداع المنتج: ويظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار⁽¹⁾.

ب- إبداع العملية: وهو عبارة عن إدخال طريقة جديدة للإنتاج وتحسين طريقة داخل المؤسسة يعمل على تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج⁽²⁾.

2- الإبداع وفقا لمجاله: حيث صنف الإبداع إلى صنفين هما:

أ- إبداع إداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية⁽³⁾.

وأیضا الإبداع الإداري هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر خدمة للمجتمع⁽⁴⁾.

ب- إبداع تكنولوجي: يعتبر هذا النوع من الإبداع واحد من أهم أشكال الإبداع بإعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي، وتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع التكنولوجي "عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج عن طريق التصنيع، أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة"⁽⁵⁾.

مما ذكرنا سابقا يتضح لنا أن الإبداع ليس حكرا على فئة تنظيمية معينة من الأفراد العاملين، فقد يأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات والإبتكارات والإدارة الذكية هي التي تستغل كل المهارات الإبداعية الخادمة لأهداف المنظمة بغض النظر عن موقع العامل من التنظيم وذلك بتنمية الدوافع التي تكمن

1- Michel Robert. Meriel Deveaux. Stratégie pour inovar, domod, paris, 1996, p18.

الساعة:20:00 أطلع عليه يوم 2018/12/15 <http://www.epsilon.insee.fr.bitstream>

2- Gille Rotman, l'innovation technologique dans l'industrie n 168, décembre 2002, p2.

3- فايز جمعة النجار. نازم الأحمد المكاوي: نظم المعلومات وأثرها على مستويات الإبداع، نقلا عن: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، الأردن، 2010، ص226.

<http://www.researchgate.net>links>mz> اطلع عليه يوم: 17-12-2018، الساعة: 17:00

4- عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي: الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص23.

5- شريف غياط، أسماء دوري: تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 12-13 ماي 2010، جامعة قلمة، الجزائر، ص5.

05:00 الساعة 2018/11/28 ief.pedia.com>uploads.2011/06 اطلع عليه يوم

وراء العمل الإبداعي، كما أن ذكاء وإبداع القائد يمكنه من رفع حسه بالمشكلات التي تواجه العمل بتشجيع ومشاركة وتثمين الجهود الفردية والعمل على تدريبها وفقا للمتغيرات والمستجدات وأن يكون القائد له أفكار تجديدية وتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة باحتواء المهارات.

ثالثا: عناصر الإبداع التنظيمي

من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع لوحظ أنه يوجد شبه إتفاق بين أغلب الباحثين على تحديد عناصر أساسية للقدرة الإبداعية هي التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد ولقد تناول أغلب الباحثون في دراستهم نفس عناصر الإبداع حيث يذكر ويليامز عدة عناصر أساسية للإبداع وهي على النحو التالي:

1- **الطلاقة:** وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير ومتنوع من الأفكار أو الأسئلة⁽¹⁾.

2- **المرونة:** هي قدرة الفرد على توليد أفكار متنوعة وليست تقليدية وبحث تحول مسار التفكير حسب ما يتطلبه الموقف، وتتضمن الجانب النوعي في الإبداع بمعنى تنوع إختلاف الأفكار التي يأتي بها المبدع فهي تسير إلى السهولة التي يعبر بها الفرد موقف أو وجهة نظر معينة⁽²⁾.

3- **الأصالة:** أي التفرد وهي القدرة على التفكير بطريقة جديدة أو التعبير الغريب والقدرة على إنتاج الأفكار الماهرة أكثر من الأفكار الشائعة⁽³⁾.

4- **الإثراء والتفاصيل:** وهي القدرة على إضافة تفاصيل عديدة على فكرة أو إنتاج معين.

5- **الحساسية للمشكلات:** يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد ورؤية واضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا، والتعرف على حجمها

1- مريم بنت محمد عبد الأحمدى: "إستخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وأثره على التعبير لدى طالبات الصف المتوسط"، نقلا عن: مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 107، السعودية، ص07.

http://kenanaonline.com>file 01-107 أطلع عليه يوم 2018/10/15 على الساعة 23:00.

2- سعيد حسني العزة: تربية الموهوبين والمتفوقين، الدار الدولية، الأردن، 2000، ص236.

3- موسى نجيب موسى: "التفكير الإبداعي"، نقلا عن: شبكة الألوكة، www.alukah.net اطلع عليه على الساعة 14:00

وجوانبها وأبعادها وآثار الوعي بالأخطار ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، ولكتشاف العلاقات بين الحقائق، فالحساسية للمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات⁽¹⁾.

رابعاً: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي نشأ عن طريق أحد الأفراد ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حب الإستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الإستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل.

الإبداع على مستوى الجماعة:

الإبداع الذي نشأ عن طريق الجماعة، وقد توصلت الدراسات فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى النتائج التالية:

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس - ذكر وأنثى - تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

- الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

- أن الجماعة المتماسكة، أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

- أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميل للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها إنسجام.

- أن الجماعة حديثة التكوين، تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة⁽²⁾.

1- مريم بنت محمد عبد الأحمدى: مرجع سابق، ص 07.

2- نيفين حسين محمد: دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، إدارة التخطيط ودعم القرار، مداخلة ضمن مؤتمر تقرير المعرفة العربي، الإمارات العربية المتحدة 2016، ص ص 76، 77.

www.economy.gov.ae اطلع عليه يوم 03-03-2019 الساعة 22:00

الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وقد أشارت الدراسات حول الإبداع والأبحاث على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- الإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل في بعض الأحيان.
- الإتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل العمل.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على إحترام تطبيقها.
- الإلتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة أصالة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية⁽¹⁾.

خامسا: خصائص الإبداع التنظيمي

إن الإبداع التنظيمي يأخذ أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:

- 1- الإبداع التنظيمي يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث تنشأ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع.
- 2- الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كليا وجزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجرد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها⁽²⁾.

1- نيفين حسين محمد، مرجع سابق، ص 77. www.economy.gov.ae أطلع عليه يوم 2018/10/21

2- بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر، الأردن، 2008، ص ص 48-49.

- 3- الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- 4- الإبداع هو أن تكون المحرك الأول في السوق وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون.
- 5- الإبداع هو القدرة على إكتشاف الفرص وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات.
- 6- الإبداع هو مهنة إستراتيجية بحيث يمكن تطويره من خلال الإستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع⁽¹⁾.

سادسا: القيادة الإدارية

إن القيادة تمثل الركيزة الأساسية في العملية الإدارية باعتبار هذه الأخيرة توجيه وتنظيم والتنسيق بين جهود الفاعلين، يستلزم كفاءة وفعالية قيادية من أجل ضبط وتوزيع العمل وبث روح التفاعل بين الأفراد والجماعات في المنظمة التي تكون درجة نجاحها أو فشلها مرتبطة بنوعية النمط القيادي السائد فيها.

1- مهارات القيادة الإدارية:

المهارة: هي القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل تتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيها ببذله الفرد من جهد ووقت⁽²⁾.

كما أنها القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة⁽³⁾.

1- مروان جمعة درويش: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين - بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 26-27 أبريل 2006، ص54.

PDF Kenanaonline.com Files>... أطلع عليه يوم 2018/12/10 على الساعة 16:00.

2- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 5، عمان، 1995، ص297.

3- علي محمد السطي: المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، درا غريب، 1999، ص23.

المهارة الفنية: تتعلق بإلمام القائد بالجوانب الفنية للعمل وتفهم الأنظمة واللوائح واستخدام المعلومات وتحليلها ومعرفة كيفية إنجاز العمل⁽¹⁾.

وتشمل القدرة على تحمل المسؤولية والإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.

والمهارة الفنية تتضمن جملة الأساليب والطرق العلمية والفنية التي يتبعها الإداري عند ممارسة مهامه، فعندما يصادف مشكلات غير مألوفة فإنه يقيم الموقف، ويدرك أبعاده المختلفة لتقديم المقترحات اللازمة إلى جانب إلمامه بأصول الإدارة العلمية والفنية والممارسات الإبداعية فالمهارات الفنية تشمل:

أ- **مهارات ذاتية:** هي مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية التي يتصف بها المدير ومعالم شخصيته المنفردة أو المجتمع في تعامله مع الآخرين⁽²⁾.

ب- **مهارات تصورية:** هي القدرة الإبداعية على الرؤية الشاملة للوظائف وطريقة استيعاب الاستجابة للاتجاه الذي ينمو فيه العمل⁽³⁾.

المهارات الإنسانية: إن إمتلاك القائد المدير للمهارة الإنسانية، يجعله قادرا على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين وإدراك ميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم والثقة بقدراتهم وإتاحة الفرصة لهم ولمساعدتهم على الشعور بالأمان والطمأنينة وشباع حاجاتهم، فالقائد الإداري الذكي من تتوفر فيه ملكة الذكاء الإنساني والصفات التي تمكنه من إحتواء ولاء العاملين والتزامهم تجاه القيم المنظمة، بإعتبار أن المهارة الإنسانية من أصعب المهارات لدرجة تعقد وتشعب السلوكات، والإهتمامات والرغبات، ما استدعي مهارة إبداعية في توجيه الأفراد نحو أهداف المنظمة⁽⁴⁾.

سابعا: العلاقة بين الإبداع التنظيمي والقيادة الإدارية

إن القيادة الادارية الناجحة هي إمكانية من مبادئ الإدارة العلمية الحديثة، استثمار القدرات والأفكار والتصورات الابداعية والفردية والإجتماعية كما أشار جيمس ماتر "القيادة هي استغلال عقول وأفكار

1- ناصر العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة والنشر، ط01، الرياض، 1993، ص229.

2- العجمي محمد حسين: الإدارة والتخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2013، ص 184.

3- شهرزاد محمد شهاب: القيادة الإدارية ودورها في تأهيل روابط العلاقات العامة، 2010، ص 121.

4- عابدين محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2010، ص 93.

الموظفين "الإبداع الإداري للمنظمات سيساهم في تصفية المناخ التنظيمي الملائم لإحداث عملية الإبداع بين العاملين وهنا يشير الى ما ذكرته لمياء بشاوي إلى ضرورة وجود قادة إداريين يتميزون بصفات منها: (1)

1- تفويض السلطات لمؤسسيهم

2- زرع الثقة لمؤسسيهم وقدراتهم

3- تشجيع الرؤوسين على التكرير الابداعي ومن ثمة تبني الافكار المبدعة(2).

فالقادة الإداريين المبدعين يسعون لتجاوز الأساليب التقليدية واستحداث أنماط قيادية تخدم ظروف المنظمة و أهدافها.

نستنتج أن الإدارة الذكية هي المتمكنة من التوفيق بالجمع بين القيادة كأسلوب تأثير على العاملين وفق اللوائح الرسمية فالذكاء والفتنة تمكن في سد الفجوة بين الادارة و القيادة فنيا لتحقيق التميز الاداري وفق لتخطيط فطن وماهر يضمن ثبات المنظمة اثناء الازمات واستمرارها وفق للمتغيرات وكسب التزام العاملين.

1- جيمس سي هاتر: مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم، تر: مكتبة جرير، ط1، 01، 2006، ص 07.

2- بشاوي لمياء: الإبداع في المنظمات كيف ننمي الإبداع في منظماتنا، نقلا عن:

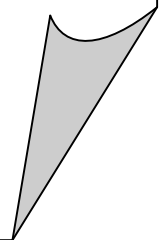
<https://www.vokvfg-edn.com> اطلع عليه بتاريخ 07-11-2018 على الساعة: 00:00

خلاصة:

إن تحقيق الإبداع التنظيمي في ضوء قيادة ذكية يكمن في درجة استيعاب العاملين وإدارة علاقاتهم باستغلال مهاراتهم الإبداعية التي تنعكس على طرق وأساليب التنظيم وانتشار الأفكار وتعميمها وتعزيز مناخ عمل تنظيمي تسوده روح الفرق والالتزام بالأهداف.

الفصل الرابع:

الالتزام التنظيمي



تمهيد:

إن الإدارة الذكية رغم مواكبتها للتطور والتعديل المستمر في الممارسات والأساليب الإدارية، إلا أنها تسعى دائما لكسب التزام وولاء واندماج العاملين عن طريق تعزيز سلوكيات واتجاهات العاملين التي تهدف لتحقيق المصلحة العامة، ومكافأة الأفكار المتميزة وتنسيق الجهود لتحقيق التناغم والانسجام بين العاملين.

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي

توصلت العديد من الدراسات أن الالتزام عامل هام ومؤثر على السلوك التنظيمي الإيجابي على سبيل المثال قلة التغيب والاحتفاظ بالعمل والأداء الوظيفي.

- تسعى المنظمات في الوقت الحالي إلى تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي بين موظفيها كأنه يعتبر واحداً من العوامل الأساسية التي تحكم نمو الموظفين.
- يعد الالتزام سلوكاً مرغوباً فيه يرتبط بالعديد من سلوكيات العمل الجيد مثل انخفاض معدل ترك الموظفين للعمل وارتفاع جودة أدائهم وارتفاع سلوك المواطنة وانخفاض معدلات التأخير الغياب.
- بعد الالتزام من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بنية الأعمال.
- وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة بالالتزام التنظيمي إذا أوضحت أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية مثل ظاهرة الغياب ودوران العمل.

ثانياً: أنواع الالتزام التنظيمي

يمكن تصنيف الالتزام الفرد داخل المنظمة تبعاً لاختلاف المصدر الذي يجد نوع وطبيعة الالتزام

الالتزام القيمي هو تطابق بين قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد داخل المنظمة

الالتزام للبقاء هو الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة في حين حد meyer zhersconith ثلاثة أنواع للالتزام ما يلي:

- الالتزام المعنوي يشير الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبطاً سيكولوجياً بالمنظمة من خلال تطابق أهدافه وقيمه على أهداف وقيم هذه المنظمة.
- الالتزام المحسوب ويكون هذا التنوع من الالتزام قائماً على أساس تلقي الفرد العامل المكافآت والحوافز مقابل إنجاز المهام⁽¹⁾.

1- العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 26-28.

- الالتزام الانتقائي يشير الارتباط التنظيمي الذي يتضح عندما يدرك الفرد بأن المكافآت لا تتناسب مع الحمام المنجزة ومع ذلك يبقى مستمرا بالعمل بسبب الضغوط السيئة.

أما الزبيدي فقد حدد نوعين من الالتزام التنظيمي هما:

- **الالتزام الخارجي:** تبرز هذا النوع من الالتزام نتيجة اذعان العاملين إذ تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك الأفراد قوة اقل من تشكيل حياتهم العملية فالإدارة تحدد من طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها.

- **الإلتزام الداخلي:** ينبثق هذا النوع من الإلتزام داخل الفرد فالأفراد يكونوا في العادة ملتزمين لمشروع على أساس إمتلاكهم الأسباب الدافعة حياله و إذا ما أرادت الإدارة العليا التزم داخلي لأفرادها وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم واعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف⁽¹⁾

ثالثا: أبعاد الإلتزام التنظيمي

1- الإلتزام العاطفي: يعبر عن الإرتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد الخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين فيه كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي تعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة إندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات إجتماعية.

2- الإلتزام الإستمراري: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة ويستند هذا النوع من الإلتزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الإستمرارية التي يمكن أن يحققها الفرد.

3- الإلتزام المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالإلتزام الأدب للبقاء في المنظمة وغالبا يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي إكتسبها الفرد قبل إلحاقه بالمنظمة⁽²⁾.

رابعا: مؤشرات وجود الإلتزام التنظيمي

يمكن رصد بعض المؤشرات الدالة على الالتزام للعاملين في المنظمة كالتالي:

- درجة توحيد العالمين

1- العميان محمود سليمان: مرجع سابق، ص 30.

2- محمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص 95.

- درجة الشعور بالمسؤولية
 - درجة المشاركة الفعالة مدى العاملين في أنشطة و عمليات المنظمة
 - الحديث في المنظمة بكل خير من قبل العاملين
 - عدم التفكير في الانتقال إلى منظمات أخرى
- إن الإلتزام التنظيمي يتجسد واقعيًا من خلال الإهتمام بالجانب الإنساني والسلوكي للأفراد العاملين نفسيًا، واجتماعيًا و ماديا لمنحهم هوية و إنتماء تنظيمي، و تمكنهم من التحرر من أسلوب البيروقراطي القديم.

والإستعاب السريع لما يحدث حولهم والتدخل الأسرع، فالتكنولوجيا ساهمت بشكل متطور في القضاء على البيروقراطية الإدارية و التحرر من الإستحواذ على المعلومة كل ذلك ساهم في حركية العملية الإدارية أكثر وساهم في جمع العاملين بمستويات التنظيمية وفك عزلتهم من خلال مشاركتهم المعلومة في الوقت المناسب مما عزز فيهم حب المشاركة الإبتكار والتفاني في العمل⁽¹⁾.

خامسا: مفاهيم متعلقة بالالتزام الوظيفي

1- الاندماج التنظيمي: إن الإندماج الوظيفي يشمل بيئة عمل يشعر فيها العاملون بالإرتباط الشخصي والعاطفي بالمنظمة وقيمها، و له أبعاد نفسية و إجتماعية و إقتصادية. فالتطور هو محصلة جهود العاملين في المنظمات. كما أن بيئة العمل تعكس بشكل كبير جودة الحياة التي يعيشها الأفراد. فالإرتباط يتعدى الجانب المادي (راتب. مكافأة) إلى الجانب المعنوي الشعور بالرضى للعمل فيها. الإفتخار بالإنتماء والإستمرار.

2- إندماج الموظف في العمل: إندماج الموظفين يعبر عن إتجاه إيجابي بجملة الأفراد نحو وظائفهم ومنظماتهم، وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية ومدة ولائهم لعملهم بالمنظمة وهذا ما ينعكس عليهم من خلال:

- أن هؤلاء الموظفين " يقولون " أشياء إيجابية عن منظماتهم الآخرين
- أن هؤلاء الموظفين يتوافر لديهم الرغبة في البقاء بمنظماتهم الآخرين
- أن هؤلاء الموظفين يتوافر لديهم الرغبة في البقاء بمنظماتهم

1- أميرة محمد رفعت حواس: مرجع سابق، ص 05.

- يعد هؤلاء الموظفون إلى خدمة منظماتهم وتقديم النفع لها وبذل الجهود لمصالح خدمتها⁽¹⁾.

3- أبعاد اندماج الفرد في عمله: النقاط التالية توضع العناصر الضرورية و المساعدة على رفع مستوى إندماج الموظف في عمله وهي:

1- تحقيق المساواة الإجتماعية: وذلك بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على العمل في فرق و تحسين الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يخلل الفوارق بينها، مع ضمان نظام الأجور ومكافآت عادلة وهذا ما يعزز المساواة الاجتماعية ويعطي دلالة عن قوة العلاقة الانسجام الداخلي بالمنظمة، وهذا ما يدعم اندماج الموظف أكثر فأكثر ضمن عمل ومنظمتة ككل.

2- بث روح المواطنة: دفع الرعية داخل الموظف نحو مساعدة زملائه، والمشاركة من أجل تحسين سير العمل، من خلال الابتكار والسلوك الحضاري والروح الرياضية ووعي الضمير، يدعم الأنشطة التعاونية وبث روح الفريق في العمل، وتشجيع الفرد على المبادرة في خدمة المنظمة، وكلها مبادئ تسمح بذوبان الموظف واستغراقه ضمن متطلبات و أهداف العمل⁽²⁾.

بالإضافة إلى العناصر التالية:⁽³⁾

الشعور بالانتماء: هو شعور الفرد بانتمائه لوظيفته ولفريقه وللمنظمة ويتحقق ذلك من خلال موافقة الموظف، من أجل تكيفه ومع عوامل ومتحيزات بيئة عمله ووظيفته، وينتج على ذلك أيضا تغييب مستويات الإنتاجية وتتي معدلات التغييب ودوران العمل وكلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل.

- المشاركة الفاعلية: ذلك ينتج بفتح مجال لمساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة، والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطور المنظمة.

- تطور الداء: حيث يمنح التمكين للعاملين فرصة تحسين مهاراتهم، واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل دورات التدريب، الندوات، وورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها استراتيجية التمكين.

1- مرفت مرسي، أثر إدارة المواهب في إندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط، نقلا عن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 9 ع 1، الأردن 2013 ص 25 انظر: journal.jn.edn.jo إطلع عليه يوم 2019/01/03 على الساعة: 14:30

2- خليدة بلكبير: تحليل موافق واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية إتجاه لتمكين كأداة لتحقيق مميزة التسيير، أطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013/2012، ص ص 103-104.

3- نفس المرجع، ص ص 109-111.

- **الشعور بأهمية العمل:** فتمكين الموظفين بمنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر يزودهم بالمعرفة لأداء الوظيفة، وفهم الموظف لأهمية وظيفته وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف، ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة، مما يساهم في تحقيق الذات والتميز.

- **تحقيق الرضا الوظيفي:** من خلال منح الموظفين الاستقلالية وتنويع المهام وتحديد بدقتها وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل، وعلى الربط بين هذه العناصر الخمس التي تعتبر الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي، كما يساعد التمكين على منح الأفراد القدرة على السيطرة على مجريات العمل والتقليل من ضغوطات العمل وزيادة شعورهم.

- علاقة الاندماج الوظيفي بالإدارة الذكية:

باعتباره أن الإدارة الذكية فن استخدام أساليب قيادية ذكية فشجع على روح الفريق في العمل، ومنح الثقة للعاملين من أجل استغلال مهاراتهم الإبداعية والإبتكارية في تحقيق الأهداف، كما يرى (BADOSA 1994) في دراسته، أن القيادة التحويلية تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها في الثقة⁽¹⁾.

فتوقع النتائج من خلال استثارة الأفكار والتصورات الذهنية، يساهم في تحويلها إلى مبادرات قابلة للتطبيق الواقعي في شكل أساليب وممارسات إبداعية ذكية إدارية تحقق اندماج العاملين في حل المشكلات، ورسم خط فطنة لتحسين عملية الاتصال وخلق مناخ تنظيمي حديث يهدف إلى توحيد القيم والأهداف، فالبحث عن الوضع المثالي لكفاءة وفعالية العاملين والتعامل الإيجابي مع نوعية التغيرات الداخلية والخارجية حسب الموارد المتاحة يتطلب استخدام المهارات الإبتكارية والتخطيط الماهر حسب الموافق والمكثنة المتطورة التي تساهم في تجاوز الأزمات والاعتراب الوظيفي، وتنمية روح الانتماء بتشجيع الأداة المتطور عن طريق التدريب الذي هو بدوره يحتاج إلى برامج وسياسات ذكية لتقوية مواطن الضعف واستثمار مواطن القوة، كل ذلك يساهم بطرق مختلفة على الرضا الوظيفي للعاملين.

- بعد هؤلاء الموظفون إلى خدمة منظماتهم وتقديم النفع لها وبذل الجهود لمصالح خدمتها.

- أبعاد اندماج الفرد في عمله: النقاط التالية توضع العناصر الضرورية والمساعدة على رفع مستوى اندماج الموظف في عمله وهي:

¹ - مرفت مرسي: مرجع سابق، ص 25.

- تحقيق المساواة الاجتماعية: وذلك بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على العمل في فرق وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يخلل الفوارق بينها، مع ضمان نظام الأجور ومكافآت عادلة وهذا ما يعزز المساواة الاجتماعية ويعطي دلالة عن قوة العلاقة الانسجام الداخلي بالمنظمة، وهذا ما يدعم اندماج الموظف أكثر فأكثر ضمن عمل ومنظمتة ككل⁽¹⁾.

- بث روح المواطنة: دفع الرغبة داخل الموظف نحو مساعدة زملائه، والمشاركة من أجل تحسين سير العمل، من خلال الابتكار والسلوك الحضاري والروح الرياضية ووعي الضمير، بعدم الأنشطة التعاونية وبث روح الفريق في العمل، وتشجيع الفرد على المبادرة في خدمة المنظمة، وكلها مبادئ تسمح بذوبان الموظف واستغراقه ضمن متطلبات وأهداف العمل⁽²⁾.

الولاء التنظيمي:

تمثل جودة أداء العنصر البشري لتحقيق الأهداف في درجة الاهتمام لسلوك لعاملين داخل التنظيمات وكسب ولأهم لتحسين الإنتاجية ورفع الميزة التنافسية والمحافظة على الاستمرارية بواسطة حوض خطط إدارية بعيدة المدى وتعتمد على الذكاء في رسم خطوطها الاستراتيجية الفعالية وتشكل الجودة في الممارسات والتقنيات التي تنعكس على الأداء المتميز.

أهمية الولاء التنظيمي:

- الولاء التنظيمي مرتبطة بالسمات الشخصية للفرد مما يسهل عمليات الكسب.
- ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة يساهم إيجابيا في زيادة الانتاجية، وانخفاض نسبة تسرب العاملين إلى منظمات أخرى، والتقليل من المصاريف والأوقات الضائعة.
- ارتفاع الروح المعنوية، وتسهيل مهمة اختيار المهارات العالية وتوليهم مناصب هامة وأكثر مسؤولية⁽³⁾.

¹ - حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2013-2014، ص 12-95.

² - خليفة بلخير: مرجع سابق، ص 103-104.

³ - الروائدة سليمان: مرجع سابق، ص 93 بتصريف.

العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:

أ- السياسات: يجب العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي، ولقد رتب ماسلو سلم الحاجات كما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات.

ب- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: المشاركة في الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشبعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقق تلك الأهداف.

ج- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو البنية الداخلية لمنظمة معينة وهي كذلك ثقافة المنظمة، يتصرف العاملون عليها من خلال تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم، تتمتع العاملين بمناخ يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم شعور الانتماء.

د- نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق؟؟؟؟؟ وأيضا هي الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف⁽¹⁾. دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية⁽²⁾.

علاقة الولاء التنظيمي بالإدارة الذكية:

إن الإدارة الذكية هي ثمرة جهود باحثين ودارسين في مجال الإدارة والتنظيم الذي لا زال متواصلا ومتجددا بتجدد وتطور التقنيات التكنولوجية، فالإدارة فطنة هي التي تعمل على اكتساب ولاء العامل المتميز والمبدع والذكي بأساليب تحفيزية مختلفة ماديا ومعنويا يعزز من تطور واستمرارية العالم والمنظمة وقد اختلف

¹- نور الدين حاروني: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2011، ص ص 244-245.

²- مدت محمد أب النصر: الإدارة بالحب والمرح، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2007، ص 75.

التعاليق والتسميات في مجال الإدارة تعمل هذه الأخيرة على تسليط الضوء على جوانب مختلفة فيها والعمل على استثمارها لمصالح المنظمة العاملين معا.

وكما يقول (FREDENIK RIECHLED 1996) «الإدارة القائمة على الولاء هي الإدارة الهادفة لإعطاء العاملين والعملاء أكثر قيمة ممكنة، قيمة تكفي عائداً لها لإرضاء العاملين والعملاء»⁽¹⁾.

فالتجربة اليابانية القائمة على إدارة الجودة الشاملة TQM الذكية باعتبارها أسلوب إداري جديد متكامل، وطريقة تصرف ذكية في السنة بنية العمل تحمل تطوير المنظمات العصرية ومزايدة الأداء والربحية، وتوفير الأمن الوظيفي الذي يساهم في درجة الولاء التنظيمي للعاملين وتعلقهم بقيم وأهداف المنظمة، والعمل كفريق واحد وزرع الثقة وخلق مناخ إبداعي وابتكاري هو تشجيع الاتصال والابتعاد عن الخوف من المخاطرة وانتصار الفرص الملائمة كما أكد ليب كروسي philipb.croory اتقان العمل من أول مرة zerorefects⁽²⁾.

فالإدارة المنفتحة: مرتبطة بدرجة صدق مع موظفيها وانشاء قنوات الاتصال الموثوق بها ومكافئة أصحاب الاقتراحات البناءة⁽³⁾. واعتمادها على الإدارة الأهداف باكتشاف المهارات الصالحة للترقية وتحفيز المبدعين المتفوقين كل هذا يساهم في تنافس العاملين من أجل إبراز مهاراتهم والتمسك بقيم المنظمة والسهر على تحقيق أهدافها.

كما أن الإدارة الذكية تستخدم الفطنة في إدارة الوقت لإزالة ضغوط العمل على عاتق العامل ومنحه أوقات الراحة الكافية لاسترجاع توازنه النفسي وإزالة رواسب الأزمة بعد وقوعها، كل هذا يساهم في نشره تعلق العامل بالمنظمة والنضال من أجل حمايتها ويساهم في عملية تحديد الخلل أثناء وثوعه، وسرعته في الاندماج لاستخدام خطة الطوارئ البديلة، ضمن طريق العمل (الولاء التلاحمي)، فالإدارة الذكية كما يشير

¹ - مولاي علي الزهرة، الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإدارة القائمة على الولاء)، جامعة البليدة لونيبي علي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات - العدد الثامن - فيفري 2017 - ص 30.

² - أحمد يوسف دودين: منظمات الأعمال المعاصرة، الوظائف والإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 121.

³ - نفس المرجع، ص 133.

جاري (geryressher) على صيانة رأس المال الاجتماعي، وتوفير المناخ الأسري في المنظمة ليأتي بعده الاهتمام بالعمل⁽¹⁾.

كما أن الإدارة الذكية تعمل على مساعدة العاملين على تقبل التغيير الذي صاحب التكنولوجيا (آلات حديثة، إجراءات إدارية تنظيمية، وخلق تعديلات أكثر فعالية) من أجل تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة والالتزام أفضل بخدمة المنتج كل ذلك بصاحبه تغير خطوط الانتاج والمعاملات وهيكله العمل؟؟؟؟ واتخاذ القرارات كل ذلك من أجل:

- تجنب الملل والروتين.
- إثبات الذات وإظهار القوة.
- الإبداع والسمعة.
- المساهمة في التخطيط⁽²⁾. للتغير (الانتماء المستمر)

كل ذلك يساهم في تطور أداء العاملين عن طريق تأصيل التدريب العلمي والمهني مما يكسبهم ولاء أكثر للمنظمة وتخطي الاغتراب الذي قد يتسبب نتيجة جهلهم بالتعامل مع الممكنة والأساليب الجديدة كما يساهم ذلك في التحسن المستمر الذي يساهم بشكل كبير في الولاء المستمر والوقوف ضد الأزمة الإدارية باعتبارها "تهديد خطير يمكن أن يحصن بأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد سواء كان الخطر متوقعا أو غير متوقع"⁽³⁾.

فالممارسات الإدارية المتنوعة والمتطورة تعمل على تقليص الفجوة بين القادة والعاملين بأساليب تنظيمية مرنة وإدارية لا مركزية، وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات التي تفعل من احتواء الأزمة والتقليل من أضرارها، بمشاركة كافة التخصصات، وفتح مجال الإبداع والابتكار والتحديث يساهم في رفع نسبة تحقيق النتائج المبرمجة، وخلق روح الانتماء لدى العاملين واستمرارهم ورفع روح المسؤولية بالتزامهم حسب الأدوار الموكلة لهم كفريق إدارة الأزمة بتكاتف جميع الإجراءات التنفيذية (الفنية والقانونية) والتنسيق المسبق بين الوحدات التنظيمية لخلق الانسجام وتقليل الصراع والخسائر.

¹ - philipbronown- la souelogiedes organisation, edsemil 6^{eme}, paris.2009. pp.75-76.

www.seuil.com ouvrages.la- sociologi ...

² - أحمد يوسف دودين: منظمات الأعمال المعاصر: مرجع سابق، ص ص 137-138.

³ - يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص 21.

والذكاء الإداري يتسم بالحنكة في اختيار وتنويع الخطط حسب المواقف المحددة مسبقاً، وتقديم مهارات العاملين والاستعانة بها وقت الحاجة، فالقيادة الذكية هي المتمكنة من مهارة تحول المخاطر إلى فرص للتغيير وبناء جسر الثقة بين العاملين، وشعورهم بالانتماء، في ظل التطور التكنولوجي الذي يفرص قيماً وثقافة غريبة عنهم، فالقائد الذكي المتميز من لديه القدرة على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.

علاقة الالتزام التنظيمي بالإدارة الذكية:

إن القفزة النوعية التي تشهدها المنظمات ما بعد الحداثة وتخطي حدود الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية، ومن الاعتماد على الموارد المالية والبشرية إلى الاعتماد المعرفة والذكاء والتخلص من الهرمية الجاهدة على المرونة والثقة والمشاركة وتحدي الخبرة إلى الإبداع والابتكار كل هذا ساهم بطريقة كبيرة في تعزيز درجة الالتزام لدى العاملين والعمل الجاهد على إثبات الذات والسعي للتطور والتشبع بثقافة التغيير والمهارة الفنية والفتنة في استيعاب التقديم وما يصاحبهم من تغييرات إدارية تقنية فنية.

فالإدارة الذكية تعتمد على التخطيط المتنوع بتنوع المواقف لاحتواء الأزمات باعتبار أن التخطيط هو فن القضاء على تفاقم وتضحيتهم الأزمة باتباع خطوات الإجرائية السريعة والحاسمة التي تتخذها المنظمات والمؤسسات لتفادي الوقوع في الأزمة، مع افتراض أسوأ سيناريو من الممكن أن يحدث⁽¹⁾. والقيادة المؤثرة تتصف بالمبالاة في إدارة الأحداث، والخروج بأقل الخسائر، ومهارة تحويل المخاطر إلى فرص للتغيير بتوسيع عملية الاتصال ومشاركة وتوفير المعلومات الأزمة وجمع البيانات الخاصة بها وفرزها وتحليلها بمشاركة جميع المستويات التنظيمية والمتخصصة وتكوين فرق عمل ملتزم بأداء واتقان عمله، حسب وحدة المصير المشترك والقيم وتطابقها مع قيم المنظمة لتقبل التغيير بتصميم الوظائف الجديدة المصاحبة لعملية التغيير وخلق تفاعل ذكي ليس ارتجالياً ولا عشوائياً وتخفيف درجة الاغتراب الوظيفي المصاحب لها، ودمج بعض الوظائف والمهام بشكل مرن ومنسق لتحقيق تلائم العاملين والتكيف الإيجابي الفعال وتهيئتهم لاستخدام طرق جديدة وتقنيات وآلات إدارية وتكنولوجية بغية دمجهم وظيفياً وتحقيق الرضا والولاء لأهداف المنظمة.

¹ - محمد رمضان أحمد: المنظور النفسي الاجتماعي لمواجهة الأزمات، مطبعة الفجيرة الوطنية، أكاديمية شرطة دبي، دبي، 2007، ص ص 29-30.

فجيب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافقية في عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لتجنب الاغتراب بشتى أشكاله (النفسي، الاجتماعي، التنظيمي) وإضفاء ثقافة جديدة تعزز القيم السائدة سابقاً⁽¹⁾.

فعلى القائد أن يخلق الترابط بين قراراته وبين مثاليات المجتمع، حتى يصير أداة التعبير عن هذه القيم التي يشكل الانتماء عليها جوهر الضمير التاريخي والوعي الجماعي⁽²⁾.

إن الإدارة الذكية بقيادتها العادلة في تسوية الخلافات، تحقيق التوافق حول المصالح والمنافع التي تخدم الجماعة وتوجد قيمها على قيم المنظمة، وفقاً لسياسات وبرامج وقواعد خاضعة للدراسة مسبقاً تساهم بشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي للعاملين والمحافظة على استمرارهم - واستقرار المنظمة وتطورها.

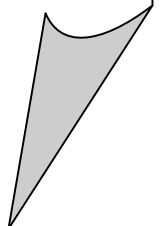
¹ - سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الرابطة، 2012. ص ص 23-24، بتصرف.

² - لوى حامد الملا: كتاب الأمة، مجلة إدارة البحوث، الدراسات الإسلامية: الدوحة قطر، 1436هـ، ص 103، 1436هـ، ص 103.

خلاصة الفصل:

إن التحديات الحالية التي تواجه المنظمات باختلاف أنشطتها واتجاهاتها تسعى لمحاولة تحقيق الاتحاد عن طريق المشاركة من أجل بقاء المنظمة ومنافستها لمنظمات أخرى، كما أن درجة ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يساهم في خفض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وتحقيق الرضا الوظيفي وضمان نجاح واستمرار المنظمة وزيادة إنتاجها وتحسين المناخ التنظيمي وتكوين ثقافة تنظيمية خاصة.

الفصل الخامس:
الإجراءات المنهجية للدراسة



تمهيد:

بعد عرضنا لمختلف الجوانب النظرية في الفصول السابقة لموضوع دراستنا تحت عنوان: الإدارة الذكية والالتزام التنظيمي حيث تعرضنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الأساسيات وتمثلت في: المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري واستخدمنا المنهج المسح الشامل، واعتمدنا على تقنيات معينة لتحقيق أغراضها من الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

للتعرف على العلاقة بين الإدارة الذكية والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة أخذنا بنك الجزائر الخارجي - تبسة كنموذج نحاول من خلاله الكشف عن أهداف الدراسة وما يشغلنا نحن كباحثين وتم اختيارنا لهذه المؤسسة كونها مؤسسة اقتصادية وتعاملاتها داخليا وخارجيا وتواكب التطور التكنولوجي الحاصل، كما تهدف إلى تطوير وتنمية العلاقات الاقتصادية والمالية للجزائر مع دول العالم، لذلك سيتم التعريف بينك الجزائر الخارجي الأم تم بوكالة تبسة موقع التبرص وتقديم هيكله التنظيمي وأهدافه.

1-1 تقديم البنك الخارجي الجزائري:

يمكن تقديم بنك الجزائر الخارجي بالشكل التالي:

أولاً: نشأة بنك الجزائر الخارجي:

تأسس بنك الجزائر الخارجي بموجب الأمر 67-204 المؤرخ في 10-10-1967 على أسس أنه شركة وطنية أي بنك إيداع، وقد سجل هذا قائمة ضمن قائمة البنوك بصفة تلقائية، وبحكم القانون اكتسب صفة الوسيط المالي بالقيام بالعمليات التجارية مع الدول الأجنبية، يسير هذا البنك من طرف وزير المالية مع مراعاة القواعد التقنية الخاصة بالسياسة العامة المبلغة إلى رئيسه (المدير العام)، وقد تم تكوين بنك الجزائر الخارجي نهائيا ابتداء من 01-01-1968، وقد خصص له في البداية رأس مال يقدر بـ 20 مليون دينار جزائري مقدمة من الدولة ومنذ سنة 1970 كان بنك الجزائر الخارجي يمول شركات معينة فقط مثل سوناطراك والنقل البحري... الخ، ليتغير وضع بنك الجزائر الخارجي بعد إعادة تكوين المؤسسات الصناعية الكبيرة التي قامت بها السلطات العمومية في بداية الثمانينات، حيث أصبح البنك شركة ذات أسهم.

ثانياً: أهداف بنك الجزائر الخارجي

حتى يظهر بنك الجزائر الخارجي في أحسن صورة داخل البلاد، وحتى تكون علاقاته الخارجية متينة مع البنوك الأخرى، فإنه وضع أهداف يسعى دائماً لتحقيقها ومنها:

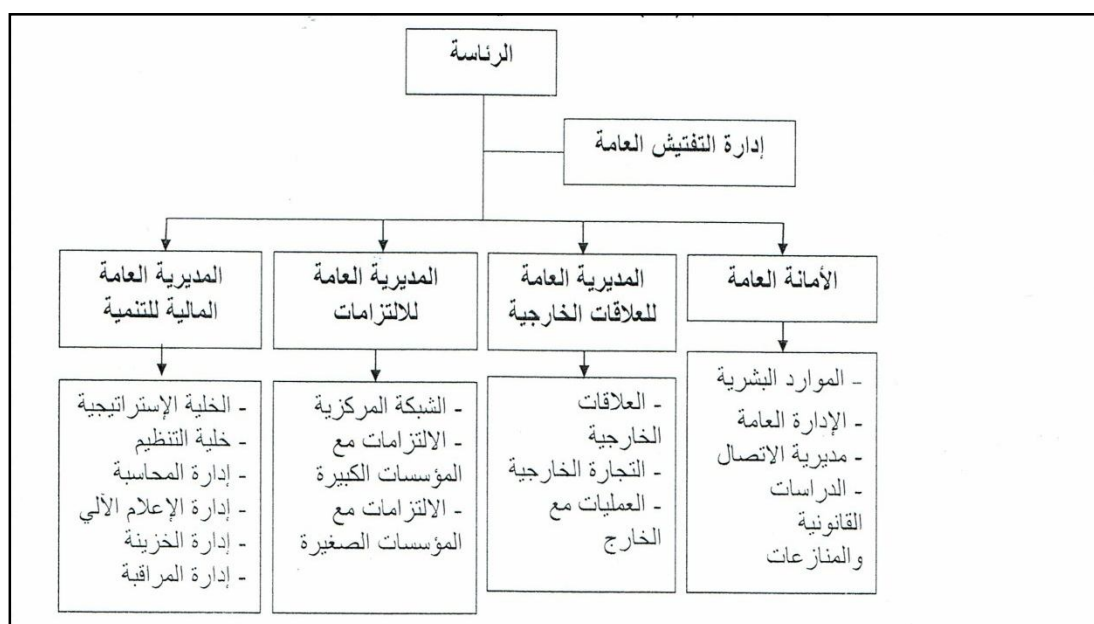
- تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى في نطاق التخطيط الوطني.
- المشاركة في كل نظام أو تأسيس خاص بالتأمين على القرض بالنسبة للعمليات الخارجية مع البلدان الأجنبية ويمكن تكليفه بتأمين سيرها ومراقبتها.
- إنشاء مصلحة مركزية للاستعالات التجارية عن البلدان الأجنبية ومصلحة لتطوير العمليات التجارية معها.

- تبديل جميع القروض التابعة للمؤسسات المصرفية العمومية الأخرى والمساهمة في مثل هذه القروض والحاق أي تحويلات يوافق عليها مختلف المؤسسات.
- القيام بجميع العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تتلاءم مع هدفه إذ يحدد وزير المالية قواعد التطبيق الخاصة.

ثالثا: التنظيم الداخلي لبنك الجزائر الخارجي

يمكن توضيح التنظيم الداخلي للبنك الجزائري من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم () : الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي



المصدر: وثائق داخلية لوكالة تبسة

من خلال الشكل يتضح لنا الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي، فهو يتكون من عدة إدارات وكل إدارة لها مديرية خاصة بها مكلفة بأعمال معينة، فنجد مثلا: المديرية العامة للعلاقات الخارجية متخصصة بكل العمليات والعلاقات الخارجية التي يقدمها البنك لعملائه، وهي تخضع لنفس الرئاسة التي بدورها تليها إدارة التفتيش التي مهمتها المراقبة العامة للبنك وكل فروعها.

تقديم بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة

نظرا للتطورات التي يشهدها النظام المصرفي وسعيها منه لتحقيق التنمية ومواكبة التطور، قامت البنوك بإنشاء وحدات لها حتى تتمكن من موازاة نشاطها عبر كافة التراب الوطني، وتقريب الخدمات من

المواطنين إضافة للمساهمة في إحداث التنمية المحلية، هذه الوحدات تكون على مستوى الولايات وتحدد مهامها تحت وصاية الإدارة المركزية للبنك.

أولاً: نشأة بنك الجزائر الخارجي - وكالة تبسة 46

استجابة للحاجات المالية المحلية أنشأ بنك الجزائر وحدة وكالة تبسة ، حيث تأسست بتاريخ 02 جانفي 1990، وهي خاضعة لأحكام القانون التجاري. تتمثل وظيفتها الأساسية في تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى، تقوم هذه الوكالة أيضا باستقبال الودائع ومنح الاعتمادات بالنسبة للمستوردين والضمانات بالنسبة للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم في التصدير، وتضع واتفاقات واعتمادات مع البنوك الأجنبية ونظرا لتعدد مهام الوكالة فقد قسمت إلى قسمين:

- قسم خاص بالائتمان: يقوم بقبول الودائع ومنح القروض.
- قسم خاص بالعمليات الخارجية: يقوم بتجهيز وتمويل الشركات الكبرى (مثل: سوناپراك وشركة الإسمنت وشركة مناجم الحديد تبسة).

ثم بدأت عمليات الوكالة تتوسع تدريجيا فأصبحت تنفرد بتسيير حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميدان المحروقات والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية.

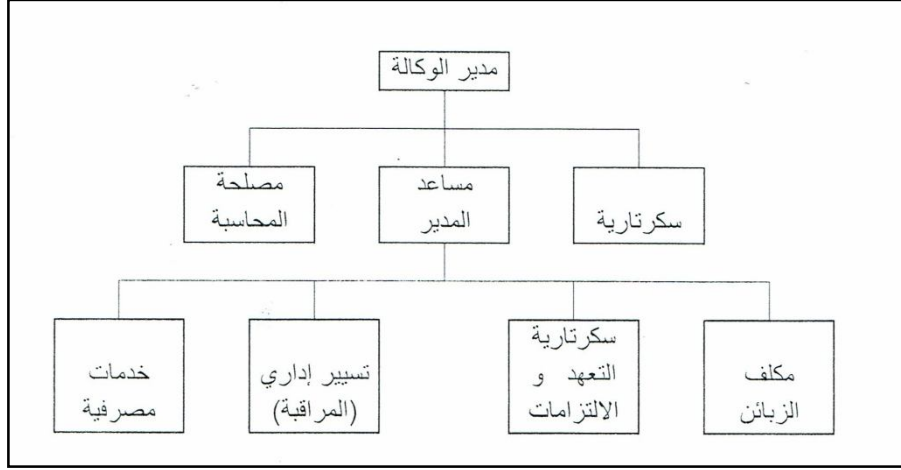
ثانياً: مهام بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة

- من أبرز مهام الوكالة ما يلي:
- إدارة العلاقات التجارية مع الزبائن.
- تنظيم وتحليل وإدارة ملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي أو ذات الطابع الصناعي.
- المعالجة الإدارية والمحاسبية لعمليات الزبائن بالعملية الوطنية والأجنبية، أما بالنسبة لمهام مدير الوكالة فتتمثل في الإشراف على:

- تطوير وتقييم رأس المال الاقتصادي للوكالة.
- تنظيم وتطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة.
- السهر على التكوين وتقديم المعلومات وتطوير مستوى موظفي الوكالة.
- السهر على السير الحسن للخدمات المقدمة للزبائن.
- تقديم تقارير بصفة دورية عن نشاطات الوكالة.

دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة

للبنك الخارجي الجزائري في ولاية تبسة وكالة واحدة وهي وكالة تبسة 46 وفي ما يلي تقديم ودراسة هيكلها التنظيمي.



الشكل رقم : الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة

المصدر: الوثائق الداخلية لوكالة تبسة

يشكل الفرع الخدمات القاعدية للبنك، ويلبي حاجيات العملاء بفضل هياكل الوكالة ويساعده مدير مساعد مكلف بالأعمال الإدارية، وهيكله الوكالة كما يلي:

1- المدير:

وهو خاضع مباشرة تحت سلطة مدير الشبكة، ويعتبر المسؤول الأول عن تسيير البنك والنتائج التجارية لهيكله، وهو ممثل البنك الخارجي الجزائري على المستوى المحلي، مكلف بالمهام التالية:

- تقييم عمل الاستغلال للإدارة بإعطاء التعليمات والتوجيهات.
- استقبال الزبائن في حالة وجود مشكلة لتسويتها.
- السهر على تطبيق القوانين التي تدبر البنك.
- الإمضاء على البريد.

2- المدير المساعد:

ويوجد تحت سلطة المباشرة لمدير الفرع، وتتمثل مهامه الأساسية في تحقيق نشاطات وأهداف الفرع وكذلك يقوم مقام المدير في حالة غيابه.

ويقوم كذلك بتسيير الوسائل البشرية والعتاد إضافة إلى الجانب المتعلق بالميزانية وأمن الفرع.

3- سكرتارية (الأمانة):

وتتكلف بالبريد الوارد والصادر عن الوكالة والقيام بالأعمال المكتبية وكذلك ضمان وسائل الاتصال على مستوى الفرع (هاتف، فاكس، انترنت ...). وتوصيل الملاحظات ونشرها الصادرة عن المدير.

4- مصلحة المحاسبة:

وتقوم هذه المصلحة بعدة مهام مثل مراقبة العمليات المحاسبية التي تجري في المصالح الأخرى ومراقبة الوثائق المحاسبية لكل المصالح وتقوم بالتحقق من كتابات المحاسبة والجرد وهي المسؤولة عن كتابة الوثائق المحاسبية الشرعية والقانونية للبنك وهذه المصلحة تنفرع إلى:

أ- مصلحة المحفظة:

وتقوم بالمهام التالية:

- ضمان الاحتفاظ بالأوراق التجارية وسندات الصندوق المقدمة من طرف العملاء من أجل تحصيلها قبل تاريخ استحقاقها.
- مقاصة الأوراق التجارية، الشيكات وغيرهم من القيم.
- القيام بعملية الاكتتاب، الاحتفاظ والرهن الحيازي لسندات الصندوق.
- دفع الأوراق التجارية.
- إرسال القيم إلى البنوك الأخرى للتحصيل.

ب- مصلحة عمليات الصندوق: وتقوم بالمهام التالية:

- استقبال الزبائن وتسيير حساباتهم وحسابات المستخدمين.
- القيام بالتسديدات والتحويلات والوضع تحت التصرف.
- ضمان دفع وسحب الأموال (دينار وعملة صعبة).
- إصدار الشيكات المصادقة أو المصرفية.
- معالجة عملية الصرف اليدوي.
- القيام بمنح الشيكات ودفاتر التوفير.

• ضمان تأجير الخزانات الحديدية.

5- **المكلف بالزبائن:** تابع لمدير الفرع وتكمن مهمته في وضعه مخطط النشاط الاقتصادي للفرع عن طريق البحث والمشاركة استثمار الزبائن.

6- **مصلحة التعهد والالتزامات:** موضوعة تحت سلطة ومسؤولية رئيس المصلحة وتقوم بالنشاطات المتعلقة بدراسة وتحليل ملفات التمويل وذلك بتقديم الآراء حول المعالجة وترسلها إلى المديرية المركزية للإقرار فيها، وتقوم بالمصادقة على فتح وغلق الحسابات وكذلك ضمان المتابعة المستمرة وتحصيل الديون المتعثرة والمتنازع فيها وإعداد تقارير دورية حول شروط إنجازها، وتقوم بإعداد عقود الالتزام (اتفاقية منح التمويل، عقود الكفالات والقبول)، وتتابع تطبيق الشروط المصرفية بصفة عامة في مجال الالتزامات.

7- **المراقبة:** وتقوم بالمراقبة اليومية المحاسبية والسهر على مسك الجيد للحسابات وهي مكلفة أيضا بالأعمال المتعلقة (فتح وغلق النظام المعلوماتي، نسخ وضعيات نهاية اليوم...).

8- **خدمات مصرفية:** تتمثل في مجموع العمليات التي تقدمها الوكالة مثل: تقديم القروض وعمليات الصندوق وعمليات التجارة الخارجية (الاعتماد المستندي)

2- **المجال البشري:** يضم بنك الجزائر الخارجي - وكالة تبسة ميدان إجراء الدراسة 22 عاملا ونظرا لقلّة عددهم فقد قمنا بمسح شامل شمل كافة العاملين دون استثناء.

3- **المجال الزمني:** مرت الدراسة الميدانية بالمراحل التالية:

- مرحلة الزيارات الاستطلاعية بقصد الحصول على بيانات أولية، حيث كانت الزيارة الأولى للوكالة يوم 15 فيفري 2019.

- مرحلة تجريب الاستثمار الأولية، فقد كان في 30 ماي 2019.

- مرحلة تطبيق الاستثمار النهائية في 02 ماي 2019 إلى غاية 05 ماي 2019م.

ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

1- المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية، لأنه لا يسمح بتحديد مفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجال الدراسة، ويشير المنهج إلى الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة⁽¹⁾. وبما أن عدد العاملين في البنك 22 أي أن عددهم قليل، فقد تم استخدام منهج المسح الشامل وذلك لأن المجتمع الذي قمنا بدراسة حجمه صغير، فالمسح الشامل باعتباره حسب موزر (Moser) «يتناول الخصائص الديمغرافية والبيئة الاجتماعية والأنشطة والأداء والاتجاهات السائدة في جماعة معينة»، وبالتالي هو أسلوب لجمع البيانات يتم من خلاله الحصول على المعلومات المباشرة من الأفراد (...). ونتيح البحوث المسحية الحصول على خمسة أنواع من المعلومات من المبحوثين حقائق، إدراك، آراء، اتجاهات، تقرير سلوكية⁽²⁾، فالمنهج المسحي هو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط بالاعتماد على البيانات التي يجمعها من جميع أفراد المجتمع، أو عينة كبيرة منه، وهذا ما طبقناه في دراستنا حول موضوع الإدارة الذكية والالتزام التنظيمي كظاهرة معاصرة، ومعرفة اتجاهات وآراء العاملين وملاحظة سلوكياتهم، وقد كان ميدان الدراسة بنك الجزائر الخارجي-وكالة تبسة، حيث أن عدد العاملين 22 فردا من بينهم 14 إطارا وتقنيين، لذلك وجب دراستهم ككل، لأن عددهم قليل، كما أن الفئة السوسيو مهنية مقسمة إلى فئتين حسب المستوى التعليمي: المستوى الجامعي يمثل فئة الإطارات، المستوى الثانوي يمثل فئة التقنيين.

2- أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالإدارة الذكية والالتزام التنظيمي:

1-2 وثائق البنك: فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين ولوائح والتزامات كونها تعطي لنا معلومات رسمية حول تعريف وتقديم البنك ومعرفة الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

1- عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط03، 1990، ص 20.

2- مصباح عامر: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، 2010، ص ص 49-51.

2-2 الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أقدم الوسائل التي وظفها الإنسان من أجل الحصول على المعرفة واستمر يوظفها في إطار البحوث والدراسات العلمية المختلفة في شتى التخصصات، باعتبارها تعطي المعلومات قد لا يمكن الحصول عليها باستخدام طرق أخرى.

فهي «عملية مراقبة أو مشاهدة الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف»⁽¹⁾.

وقد استخدمنا الملاحظة البسيطة في دراستنا للحصول على البيانات المتعلقة بالإدارة الذكية والالتزام التنظيمي وملاحظة الجو العام داخل الأقسام والمصالح وأداء العمال لأعمالهم.

ويتجلى استخدام الملاحظة في دراستنا هذه منذ الأيام الأولى بإجراء الزيارات الاستطلاعية للبنك، حيث سميت لنا ملاحظة الجو السائد، ومعرفة الممارسات والأساليب الإدارية المستخدمة في جميع المستويات التنظيمية، مما ساندنا في صياغة أسئلة الاستمارة.

2-3 الاستمارة: تعتبر استمارات البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأداة، سواء بالنسبة لاختصار الجهد أم التكلفة أم سهولة مصالحي بياناتها إحصائياً.

ولتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن أساليب وممارسات الدارة الذكية والالتزام التنظيمي، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة، وتم تقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور.

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)

المحور الثاني: يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى.

المحور الثالث: ويتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية.

المحور الرابع: ويتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة.

وقد اعتمدنا كذلك على الأسئلة النصف مغلقة والأسئلة المفتوحة لأنها تعطي الفرصة للمبحوث لإبداء رأيه والتعبير عن وجهة نظره حسب السؤال المطروح، حيث تم توزيع 22 استبانة، واسترجعت منها 18 استبانة صالحة للدراسة، و04 استبيانات منها لم تسترد وأخرى غير قابلة للتحليل (ملغية).

1- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000

قبل أن ننزل إلى إجراء التحقيق الميداني الخاص بموضوع الدراسة، قمنا بتحكيم الأداة الرئيسية المستخدمة للدراسة الميدانية "الاستبيان"، وذلك بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في حقول علم الاجتماع وعددهم (03) وهم الآتية أسماؤهم في الجدول التالي:

الأستاذ	التخصص	الرتبة
محمد مالك	علم اجتماع، موارد بشرية	أستاذ محاضر ب
نوار بورزق	علم اجتماع البيئة	أستاذ محاضر أ
شتوح فاطمة	علم النفس، تنظيم وعمل	أستاذ محاضر ب

ثالثاً: تحديد مجتمع الدراسة وخصائصها

1- خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
66.70%	12	ذكر
33.30%	06	أنثى
100%	18	المجموع

من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه تبين أن العنصر الذكوري يسيطر على فئة العاملين، حيث وجدنا أن نسبة 66.70% من مجموع أفراد البحث، كانوا الذكور أي ما يعادل 12 ذكر، في حين توجد نسبة لا بأس بها من العنصر النسوي، وذلك كونهن يشكلن 33.33% أي ما يعادل 06 إناث من أفراد مجتمع الدراسة.

يفسر ذلك طبيعة العمل اليومي في البنك اليومي في البنك وبحكم العمل الديناميكي الذي يتطلب الحركة المستمرة والتنقل بين المكاتب في معظم مواقع العمل.

نستنتج أن فئة العاملين من الناحية التركيبية الجنسية تتميز بالدرجة الأولى بالفئة الذكورية على أن هناك حضور نسوي لا بأس به فيها.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرارات	السن
5.6%	01	أقل من 25 سنة
44.40%	08	[30-25]
11.10%	02	[35-30]
22.20%	04	[40-35]
11.10%	02	[45-40]
5.6%	01	[50-45]
100%	18	المجموع

إن النظر في بيانات هذا الجدول يوضح لنا أن أغلبية أفراد الدراسة هي في مرحلة سن الشباب، وذلك بنسبة 44.40% ما يعادل 08 أفراد من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين [30-25] من الفئة الشبانية، وهناك نسبة لا بأس بها من العنصر الكهولي في التركيبة العمرية لأفراد الدراسة [40-35] بنسبة 22.20% أي ما يعادل 04 أفراد، وهناك توافق نسبي بين فئتي ([45-40] / [35-30]) بنسبة 11.10% أي ما يعادل فردين لكلاهما، بينما الفئة [50-45] قدرت نسبته 5.6% أي ما يعادل فردا واحدا.

نفسر ذلك أن الطاقة البشرية الغالبة على البنك هي الفئة الشبانية، وهذا دليل أن الطاقم الإداري قادر على البذل والعطاء والتطور والتميز في الأداء، كما أن هناك تنوع في الفئات العمرية الأخرى، مما يفسر فتح المجال أمام الجميع لإثبات الذات واستخدام الموضوعية في تكافؤ الفرص وفقا للمؤهلات العلمية والقدرة على تحمل المسؤولية في العمل وفقا لما أشار إليه ماكس فيبر في فهم التنظيم البيروقراطي. نستنتج أن التنوع الفئوي للسن يعكس واقع الممارسة التنظيمية المتميزة بالنشاط والديناميكية والانضباط في سرعة إنجاز المهام وتقديم الخدمات المختلفة، كما أن نظام الترقيّة الداخلية للبنك يكون بشكل آلي وموضوعي، مما يحفز العاملين على البذل والاستمرار بغض النظر عن السن.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
22.22%	04	ثانوي
72.22%	13	جامعي
5.55%	01	شهادات أخرى
100%	18	المجموع

تظهر لنا البيانات في الجدول أعلاه فيما يخص المستوى التعليمي باعتباره من أهم متطلبات التوظيف في البنك حسب ما تتطلبه المهام في البنك، يتضح أن أغلبية العاملين هم من الإطارات الجامعية وذلك بنسبة 72.22% أي ما يعادل 13 جامعي، في حين تتراوح النسب المتبقية بين 4% ذوي المستوى الثانوي التقني ما يعادل 04 تقنيين و5.55% أي ما يعادل 01 من خريجي المدرسة العليا للإدارة.

نفس ذلك أن النخبة الأكاديمية بالدرجة الأولى هي المسيطرة على تركيبة المستوى التعليمي وهذا يعكس شروط التوظيف في البنك والاستعانة بخريجي المدرسة العليا للإدارة والتقنيين بحكم نشاط البنك المتنوع الخدمات، واستعمال المعدات والأنظمة التكنولوجية الحديثة، فالتخصص في العمل من أهم ميزات التشغيل في البنك وهذا ما أشار إليه ماكس فيبر في خصائص فهم التنظيم البيروقراطي (التخصص الدقيق والاختيار العقلاني للأشخاص).

نستنتج أن فئة العاملين يشكلون نخبة أكاديمية بالدرجة الأولى في جميع التخصصات في مجال الإدارة، الاقتصاد، التسيير، التجارة وهذا راجع للمسؤولية التي تحملها البنك ودوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا يعكس تنوع القيم والاستعداد لتقبل التغيير وأكثر تفهما لواقع الممارسة التنظيمية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرارات	الخبرة
27.8%	05	أقل من 05 سنوات
38.90%	07	[10-05]
05.06%	01	[15-10]
27.8%	05	أكثر من 15
100%	18	المجموع

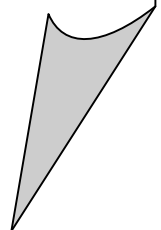
يوضح الجدول أن أغلبية العاملين لديهم أقدمية في العمل تتراوح بين [10-05] وذلك نسبة 38.90% أي ما يعادل 07 أفراد، تليها فئتي (أقل من 05 سنوات، وأكثر من 15 سنة)، أي ما يعادل 05 أفراد لكليهما بنسبة 27.80%، وفي الأخير فئة [15-10] بنسبة 5.6% ما يعادل فردا واحدا. نفسر ذلك أن الطاقة البشرية الغالبة على البنك هي من فئات ذات الخبرة المتوسطة وفي البدايات الأولى للعمل مع وجود فئات ذات الخبرة الطويلة أكثر من 15 سنة وهذا يعكس تثمين البنك لجهود العاملين واستقطاب الطاقات الشابة بسبب التطور الإداري وتنوع نشاط البنك. نستنتج أن الطابع الشبابي هو الغالب لأن طبيعة العمل في البنك تحتاج لجهد فكري وجسدي وطاقات مواكبة للتطور تتميز بسرعة البديهة والفتنة والذكاء والنشاط والأداء المهام الموكلة إليهم، مع المحافظة على أصحاب الخبرة باعتبار تجربتهم في ميدان العمل وخضوعهم لمختلف الممارسات والأساليب الإدارية في الواقع المعاش، كل هذا يساهم في تبادل الأفكار والخبرات وتحقيق مبدأ المشاركة للإدارة بالأهداف، وتوحيد الثقافات والقيم لتحقيق الوحدة والهدف المنشود، كما أشرنا إليه في المقاربة السوسيولوجية للثقافة التنظيمية، كما أن الخبرة لها دور كبير في رسم الخطط لإدارة الأزمات.

2- أساليب المعالجة الإحصائية:

- بعد الانتهاء من توزيع الاستبيان والنسب المئوية.
- الاستعانة ببرامج الحزم الإحصائية (نسخة 21) في العلوم الاجتماعية لتفريغ بيانات الدراسة الميدانية⁽¹⁾.

الفصل السادس:

عرض وتفريغ ومناقشة البيانات وتحليلها



تمهيد:

يعد هذا الفصل من أهم الفصول، حيث بعدما تم التعرف على الأسس المنهجية واختيار أدوات جمع البيانات وخصائص مجتمع البحث، سنحاول من خلال هذا الفصل تفريغ البيانات التي أخذناها من بنك الجزائر الخارجي - وكالة تبسة وتحليلها وتفسيرها انطلاقا من أسئلة محاور الاستمارة التي تم الحصول عليها ميدانيا، وأخيرا سنقوم بمناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ونظريات الموارد البشرية.

أولاً: عرض البيانات وتحليلها

1- تحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (05): الإمكانيات المادية التي توفرها إدارة البنك للعاملين حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الإمكانات		تقنين	الإمكانات		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية			
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
									توفر الإدارة الإمكانات المادية للعاملين			
%66.66	12	%50	01	توفير الأجهزة الحديثة	%50	02	%90	09	توفير الأجهزة الحديثة	71.40 %	10	نعم
		%50	01				%10	01	بدون إجابة			
%33.33	06				%50					%28.6	04	لا
%100	18	%100	02		%100		%100	10		%100	14	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية العاملين بنسبة 66.66% أجابوا أن البنك يطبق التكنولوجيا الحديثة لجمع البيانات والمعلومات، أي ما يعادل 12 فرداً، بينما 33.33% ما يعادل 06 أفراد من أجابوا بلا، بينما الإطارات 71.40% ما يعادل 10 أفراد، و 28.60% ما يعادل 04 أفراد، بينما التقنيين فقد كانت النتائج متوافقة بين 50% بنعم و 50% إلا ما يعادل فردين اثنين.

يفسر ذلك أن أغلبية الإطارات بنسبة 71.40% ما يعادل 09 أفراد برروا ذلك بوجود وتوفير الأجهزة والتطبيقات الحديثة بينما 50% امتنعوا عن الإجابة ملا يقارب فرداً واحداً، أما فئة التقنيين امتنعوا عن التعليل، وهذا راجع لكون أن أغلبية الإطارات المتقنين لكل التطبيقات الحديثة في رقمنة العمليات الحسابية، وتحديث الممارسات الإدارية في ظل التحديات التي يشهدها نظام البنك من أجل تحسين جودة الخدمات وتنوع نشاطه، وتوفير شبكة اتصال مرنة بين الأقسام والمصالح لتسهيل المهام وسهولة التعامل مع الزبائن. نستنتج أن البنك يوفر قاعدة إلكترونية تشمل جميع الأقسام لتحقيق الفعالية التنظيمية بواسطة التكتيف من الحوار البشرية والآلات، وتأمين تزامن أفضل في الحركات، ورفع الانتاجية كما أشار إليها ماكس فيبر، في حين أن الفئة التي أجابت بلا يستخدمون الطرق والأساليب التقليدية (سجلات، أرشيف، لوائح... الخ)، أما التقنيين الذين لم يجيبوا نظراً لعملهم الروتيني في حجز المعلومات والمعالجة.

الفصل السادس: عرض وتفريغ ومناقشة البيانات وتحليلها

فالبانك متعدد النشاطات منها القروض المتنوعة والمختلفة مما يستلزم ضمان وتأمين السندات والتوثيق الورقي لضمان الحقوق وتوطيد صلة الثقة مع الزبائن، والالتزام بالتسديد في الآجال المحددة عن طريق الإشعارات.

الجدول رقم (06): التطبيقات التكنولوجية الحديثة التي يطبقها البنك حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الإمكانات			تقنين		الإمكانات			الإطارات		الفئة السوسيو مهنية
ن	ت	ن	ت		ن	ت	ن	ت	ن	ت	التطبيقات التكنولوجية الحديثة المطبقة لجمع البيانات	
%72.22	13	%50	02	تحديث الأجهزة المستعملة	%75	03	%80	08	تحديث الأجهزة المستعملة	%71.40	10	نعم
		%50	02	بدون إجابة			%20	02	بدون إجابة			
%27.77	05				%25	01	%100			%28.6	04	لا
%100	18	%100	04		%100	04	%100	10		%100	14	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية العاملين بنسبة 72% أجابوا أن البنك يطبق التكنولوجي الحديثة لجمع البيانات والمعلومات، أي ما يعادل 13 فرداً، بينما 27.33% ما يعادل 05 أفراد من أجابوا بلا. وهذا دليل على كثافة المهام وتعددتها التي تحتاج إلى التنظيم الإلكتروني، بينما فئة الإطارات التي أجابت بنعم قدرت بـ 71.40% أي ما يعادل 10 أفراد و 28.60% من أجابوا بلا ما يعادل 04 أفراد، بينما فئة التقنين أجابوا بـ 75% بنعم ما يعادل 03 أفراد و 27.22% ما يعادل فرداً واحداً.

يفسر ذلك أن البنك يعتمد على مجتمع المعلومات الإلكترونية اعتماداً شبيه كلي في تسيير العمليات الإدارية وإنشاء قاعدة معلومات متينة ترتكز عليها الإدارة في بناء وتطوير الممارسات والأساليب التنظيمية وإدارة الوقت والمعرفة ولمسايرة التطوير السريع لابد من تحديث الأجهزة والتطبيقات المستعملة، حيث كانت الأغلبية لفئة الإطارات بنعم 71.4% ما يعادل 10 أفراد، بينما 20% ما يعادل فردين امتنعوا عن الإجابة، أما فيها يخص فئة التقنين هذا لتوافق بين من أجابوا بنعم 50% ما يعادل فردين وبين من امتنعوا عن الإجابة.

نستنتج أن البنك يعتمد على قاعدة بيانات متينة ومتجددة لتوجيه النشاطات والتزام العاملين بالمهام الموكلة إليهم وتحقيق التنظيم العلمي للتخلص من البيروقراطية، وتوفير شبكة معلومات متصلة بجميع الأقسام والمصالح لتسهيل وتمرير المعلومة في الوقت المناسب والتخلص من بيروقراطية المكاتب واللوائح، واحتكرا المعلومات، وهو أحد أهم مبادئ الإدارة بالأهداف لتحقيق نمطا إداريا بالمشاركة والقضاء على الروتين البيروقراطي ومناقشة التحديات والأوضاع المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وجمع المعلومات والاستعانة بها أثناء رسم الخطط، هذا لا يمنح الاعتماد على الاستخدام الورقي في معالجة بعض العمليات الإدارية.

الجدول رقم (07): في البنك قسم مختص بأنشطة البحوث والتطوير العلمي حسب المستوى التعليمي

للمبحوثين

المجموع		ثانوي		جامعي		المستوى التعليمي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	في البنك قسم مختص بأنشطة البحوث والتطوير العلمي
55.55%	10	25%	01	64.28	09	نعم
44.44%	08	75%	03	35.71	05	لا
100%	18	100	04	100	14	المجموع

اتضح لنا من خلال الجدول أن العاملين بنسبة 55.55% أجابوا بنعم، أي ما يعادل 10 أفراد بأن البنك يملك قسم مختص بأنشطة البحوث والتطوير العلمي، بينما هناك 44.44% أجابوا بلا أي ما يعادل 08 أفراد، وفي القراءة الأفقية للجدول تبين أن فئة الإطارات بنسبة 64.28% أجابت بنعم ما يعادل 09 أفراد، بينما 35.71% ما يعادل 05 أفراد أجابوا بلا، أما فيما يخص الثانوي فكانت 75% أجابوا بلا، و 25% أي ما يعادل فردا واحدا من أجابوا بنعم.

ويفسر ذلك بأن ضغوط العمل على أجهزة ومصالح وأقسام البنك، وديمومة الحركات والنشاط يستنفذ كل الطاقات الذهنية والفكرية والجسدية للعاملين يحتم ضرورة استغلال الأفكار المناسبة في الوقت المناسب لمواجهة المخاطر، وفيما يخص فئة الإطارات فقد يؤكدون أن هناك قسم وحاضنة للتطوير العلمي والبحث المستمر عن الأفكار الملهمة والاستعانة بالكفاءات الأكاديمية المتنوعة لإثراء المجال التطبيقي وتزويد واقع

الممارسة التنظيمية بالأساليب الفطنة والمساهمة في التنسيق بين الوحدات وأقسام البنك، واستيعاب الأزمات الطارئة، واحتواء الاستراتيجيات الفردية والجماعية المختلفة، وتفاعلها يمكن من مجابهة الإشكالات التدريبية والانتاجية كما أشار إليه ميشال كروزيه في نسق الفعل الملموس، كما أن البنك يفتح دورات تدريبية أمام الإطارات الأكاديميين في المدرسة الوطنية للبنوك (المصرفية) بغية ممارسة المستجندات وتطوير مهاراتهم لاستيعاب أعباء الوظائف المخولة لهم ورفع كفاءة الأداء والتحفيز كما أشار ماكس فيبر.

نستنتج أن كثافة النشاطات اليومية وتنوع المهام في البنك أخذ حيزا كبيرا من اهتمام والجهد الفكري والجسدي للعاملين (حسابات، حجز المعلومات... الخ)، ومما يستدعي تركيزا كبيرا تنفادي وتجنب المشكلات، فالمسؤولية تكون على عاتقهم بالدرجة الأولى في الأولويات، كما أن فئة الإطارات تقر أن هناك احتواء للأفكار الإبداعية ووضعها حيز الحوار والمناقشة، ومن ثمة الإجماع على تنفيذها يطور ويعزز المهارات ورفع كفاءة الأداء والتحفيز على الالتزام، كما أشار ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي.

الجدول رقم (08): يوجد لدى البنك نظام خاص بتجنب الكوارث والمشكلات حسب المستوى التعليمي

للمبحوثين

المجموع		ثانوي		جامعي		المستوى التعليمي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
						يوجد لدى البنك نظام خاص بتجنب الكوارث والمشكلات
61.11%	11	50%	02	64.28	09	نعم
38.88%	07	50%	02	35.70%	05	لا
100%	18	100	04	100	14	المجموع

يوضح الجدول أن نسبة 61.11% أي ما يعادل 11 فردا من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بأن البنك يتوفر على نظام خاص يعنى بتجنب الكوارث والمشكلات قبل وقوعها، بينما نسبة 38.38% أي ما يعادل 05 أفراد أجابوا بلا، وفي القراءة الأفقية للجدول تبين أن فئة الإطارات بنسبة 64.30% أي ما يعادل 09 أفراد أجابوا بنعم فيما يخص أن البنك لديه نظام في معالجة وتجنب المشكلات و 35.70% أجابوا بلا أما فيما يخص فئة التقنيين فقد توافقت النسب كالتالي: 50% نعم، 50% لا، أي ما يعادل فردين لكل إجابة.

يفسر ذلك بأن التطورات التكنولوجية المصاحبة للأجهزة والتطبيقات أصبحت تحدث فارقاً بين النظري والتطبيق في علم إدارة الأزمات والفيصل في عملية اتخاذ القرار للتنفيذ المباشر في الوقت المحدد، واتخاذ الاحتياطات العلمي للدراسة في الأمور المادية والاقتصادية، وتوفير كل الإمكانيات واستثمار الأفكار الإبداعية والأساليب الإدارية الجديدة للتغلب على الروتين والخروج من الأزمة، فالقسم الفني له دور فعال في تطوير الوظيفة الإدارية كما أشار إليها هنري فايول من خلال إعداد البرامج والخطط واستقطاب المورد البشري المناسب المؤهل والكفاء وإخضاعه للتدريب العلمي والاستعداد لمواجهة الأزمات، كما أن البنك يحتوي على نظام إلكتروني يقوم بالإنداز والمعالجة الفورية للأخطاء، مما يساهم في السيورة الحسنة لوثيرة العمل نظراً لطبيعة العمل والتوافد اليومي للمتعاملين، مما يحتم توفير أنظمة ذكية تستوعب خدمة مختلف المتعاملين، وهذا يفسر إجابات النسبة من أجابوا بلا نظراً للضغوط المهنية التي يواجهونها في استيعاب جميع الخدمات.

نستنتج أن هناك مؤشر عام على الوعي بضرورة استخدام نظام خاص بالنسك لاستيعاب الأخطاء والمشكلات الناجمة على كثافة النشاط وتنوع المهام، والبنك متفرد في استخدامه لنظام إلكتروني متميز لإدارة الأزمات مما يسهل من امتصاص الضغوط المهنية وتدارك الوقت واختزال الحركات، وتعزيز روح ثقة العاملين بالإدارة وتخفيف المسؤولية والعمل بأريحية وتقليص احتمالات الأخطاء وتسهيل مهمته لتحقيق السياسة المنتهجة من طرف الدولة، وتوطيد قنوات الاتصال والاجتماعات وتبادل المعلومات وتحقيق الأمان التنظيمي.

الجدول رقم (09): إدارة البنك تعزز مناخ عمل مفتوح قابل للتغيير حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الإمكانات		تقنين		الإمكانات			الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		ن	ت	تعزز الإدارة مناخ عمل مفتوح قابل للتغيير	
%38.88	07	%00	00	بدون إجابة	%25	01	%66.66	04	فتح قنوات الاتصال	%42.90	06	نعم
							%16.60	01	اجتماعات دورية وملتقيات			
							%16.60	01	الاستماع إلى انشغالات الموظفين			
%61.11	11				%75	03				%57.1	08	لا
%100	18				%100	04	%100	06		%100	14	المجموع

تبين من خلال بيانات الجدول أن نسبة 61.11% أي ما يعادل 11 فردا أجابوا فيما يخص تعزيز الإدارة لمناخ عمل مفتوح قابل للتغيير و 38.88% بما يعادل 07 أفراد، بينما فئة الإطارات أجابوا بلا بنسبة 57.10% ما يعادل 08 أفراد و 42.90% أجابوا بنعم، أما فيما يخص التقنين فكانت النسبة الغالبة في الإجابة بلا 75%، أي ما يعادل ثلاثة أفراد، في حين جاءت نسبة نعم 25% ما يعادل فردا واحدا.

يفسر ذلك أن طبيعة نشاط البنك المعتمد على النظام التقني في تسيير مختلف الخدمات يفرض نمطا إداريا متميزا، والتكفل باستمرارية العمل بوتيرة واحدة باتباع أنظمة وقواعد وإجراءات شاملة لكل النشاطات لضمان السيورة والحسنة للعمل والانهماك في الإنجاز، كما أشار إليه ماكس فيبر، وفرض نظام الرقابة خوفا من إحداث خلل تنظيمي يتسبب في تعطيل الإجراءات وتذمر المتعاملين، أما فيما يخص من وافقوا على وجود مناخ مفتوح وقابل للتغيير خاصة فئة الإطارات وذلك راجع إلى ممارسة مختلف أنواع المهارات لاستغلال كل المستجدات وتوظيفها بما يسهل مهامهم وتنمية القدرات والكفاءات لديهم حسب فئة الإطارات تفتح قنوات الاتصال وتبادل المعلومات والعمل على وصولها دون تشويه، وقد كانت النسبة 66.66% ما يعادل 04 أفراد، كما أن توافق النسب بين اجتماعات الدورية والملتقيات، والاستماع لانشغالات الموظفين قدرت بـ 16.60% لأن فتح باب الحوار يسهل من أداء المهام وإزالة الغموض على المسائل

المستحدثة والمدير الذكي هو الذي لا يتعامل مع العاملين كآلات وأدوات، ولكن التقرب منهم ومعرفة تطلعاتهم ودوافعهم يعزز لديهم روح الانتماء كما أشار إليه هيرت سيمون واستخدام فكرة التوازن في الحوافز وحصّة المشاركة لكل العاملين في الملتقيات والاجتماعات، لإزالة الصراعات والنفور الذي غالبا ما يؤدي إلى العزلة والاغتراب ثم الهروب من العمل وهذا وقتل روح المبادرة، وهذا ما يبرز نسبة التقنيين الذين امتنعوا على الإجابة.

نستنتج أن البنك يلتزم باتباع نظام متميز ومنفرد للمحافظة على سمعته، وأخذ الحيطة والحذر من الوقوع في فشل تطبيق كل ما هو جديد، وانتقاد ما يخدم مصالحه فقط بأسلوب علمي ومدروس، ونظرا لصغر حجم الوكالة مما ساعد في سهولة توحيد الثقافة التنظيمية والقيم وصعوبة الانفتاح الاعتباطي على كل التجارب الأخرى، فالحرص في انتقاد ما يخدم مصالح البنك واستدعاء الأسلوب الإداري الرشيد حسب الموقف لا حسب التقليد كما أشار فيلدر وذلك للمحافظة على أمن واستقرار وهدوء البنك، كما لا يجب أن نتغاضى على نسبة من أجابوا بنعم وأغلبيتهم إطارات نظرا للمستوى الثقافي والعلمي الذي يستدعي التطوير والتدريب، وتكافؤ الفرص في الترقية والتدريب يساهم في فهم الواقع وكيفية تقبل التغيير وروح المخاطرة لمواكبة المستجدات ومواجهة التحديات والالتزام بتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (10): إدارة البنك تميل إلى الحوار المستمر مع العاملين في وضع الخطط حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع		ثانوي		جامعي		المستوى التعليمي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
						إدارة البنك تميل إلى الحوار المستمر مع العاملين في وضع الخطط
33.33%	06	25%	01	35.70%	05	نعم
66.66%	12	75%	03	64.30%	09	لا
100%	18	100	04	100	14	المجموع

يوضح الجدول أعلاه بأن 12 مبحوث من أصل 14 أي ما نسبته 66.66% قد أجابوا بأن إدارة البنك لا تهتم بأراء العاملين في وضع ورسم التخطيط الخاص بأعمال البنك في حين أجاب 06 مبحوثين أن إدارة البنك تشركهم في رسم ووضع الخطط المختلفة.

نفس ذلك بطبيعة عمل المبحوثين، واختلاف مفاهيمهم في البنك فوضع الخطط قد لا يحتاج إلى إشراك جميع العاملين بل يعتمد في ذلك على تخصصات معينة دون غيرها.

نستنتج بأن التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي تحتم عليها تغيير أساليبها التقليدية المغلقة وهذا ما جاءت بالأساليب والنظريات الإدارية الحديثة ومنها أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يقوم على عدة مبادئ أهمها مبدأ المشاركة الذي يتيح الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والإدلاء بمقترحاتهم فيما يخص العمل ووضع الخطط ورسم الأهداف التنظيمية، إن مشاركة المرؤوسين في الخطط توفر لديهم فناعة بضرورة إنجازها والإخلاص فيها كما يصبحون أكثر ولاء.

الجدول رقم (11): التخطيط المتبع في البنك حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنين		إطارات		المستوى التعليمي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	أنواع التخطيط في البنك
10.52%	02	00%	00	12.50%	02	التخطيط الطارئ
10.52%	02	00%	00	12.50%	02	التخطيط بالسيناريو
78.14%	15	100%	04	75%	12	التخطيط الإلكتروني
100%	19	100%	04	100%	16	امتنع عن الإجابة

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ تباين في إجابات المبحوثين حول نوع التخطيط المتبع في البنك، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بأن التخطيط الإلكتروني هو التخطيط السائدة في البنك بنسبة 75% ما يعادل 12 إطار و 100% ما يعادل 04 تقنين بينما جاء التخطيط الطارئ والتخطيط بالسيناريو بنسبة 25% لكل منهما.

نفس هذه الإجابات بطبيعة عمل البنك الذي يطغى على مختلف أقسامه التكنولوجية التي تعيش كبعد أساسي من أبعاد العمليات والنشاطات التي تميز البنك.

نستنتج أن عملية التخطيط تختلف باختلاف المنظمات وأشكالها وأهدافها ولعملية التخطيط أهمية بالغة، حيث أن المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة ونتبع أهمية التخطيط من الفوائد الجمة التي تترتب على التقيد والالتزام بوسائل وأدوات ويسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية، والخارجي للمنظمة،

الفصل السادس: عرض وتفريغ ومناقشة البيانات وتحليلها

ويرفع مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، كما يجعل من السير قياس النتائج وفقاً لتلك المعايير. كما يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها.

الجدول رقم (12): فريق العمل التخطيطي يتكون من تخصصات مختلفة حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية يتكون فريق العمل التخطيطي من تخصصات مختلفة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
55.55%	10	25%	01	64.30%	09	نعم
38.88%	07	50%	02	35.70%	05	لا
5.55%	01	25%	01	/	/	بدون إجابة
100%	19	100%	04	100%	14	امتنع عن الإجابة

من خلال قرائتنا للجدول تبين أن أفراد لدراسة بنسبة 55.55% ما يعادل 10 أفراد أجابوا بنعم أن فريق العمل التخطيطي يتكون من تخصصات مختلفة، بينما 38.33% أجابوا بلا ما يعادل 07 أفراد، أما فيما يخص فئة الإطارات الذين أجابوا بنعم ما يعادل 09 أفراد، 35.70% ما يعادل 05 أفراد أجابوا بلا، أما التقنين 50% أجابوا بنعم ما يعادل فردين، 25% بلا ما يعادل فرداً واحداً.

ويفسر ذلك أن البنك يستعين أكثر في رسم الخطط بذوي الكفاءات والمؤهلات الجامعية بمختلف تخصصاتها، واتخاذ مبدأ المبادأة من طرف المدير ومنح فرص المشاركة والتفاعل مع العاملين من خلال الإلمام بكل ما يتعلق بهم والتقرب إليهم لاكتشاف مواهبهم، الاستثمار فيها وتبادل المعارف والخبرات والأفكار، وتحريك المهارات للتأثير على علاقات وسيرورة العمل واستغلال الموارد الضائعة في التنظيم بذكاء واستخدامها لإدارة المخاطر المتنوعة بتنوع خدمات البنك، واستخدام الموضوعية وفصل الملكية على التسيير أن أشار إليه تايلور وبلورة مبدأ التعاون وتنسيق الجهود، والتخلص من مبدأ تصميم التخطيط من (المدراء) والتنفيذ (للعاملين) كما أشار تايلور فتبادل المنافع لم يعد مقتصرًا على الأرباح فقط، بل تعدى لمبدأ تحقيق الذات التميز.

نستنتج أن البنك يعتمد في رسم خطته بالاعتماد على استشارة النخبة الأكاديمية التي تتمثل في فئة الإطارات بمختلف تخصصاتها لوضع برامج وخطط واضحة المعالم للجميع يسهل تطبيقها دون غموض،

وتدرك الأخطاء قبل وقوعها باستغلال مهارات التنبأ والاستباق لديهم، واستفزاز مهارات الإبداع لديهم ليكونوا ملهمين لغيرهم، وإزالة الخوف والتردد في طرح أفكارهم التي تكون غالباً تخدم مصالح البنك، كما أن المدير يسعى جاهدا لاستيعاب كل الأفكار مهما كانت درجة غموضها، ويشجع على إبداء الآراء دون تردد، وهذا يعكس مهارة القيادة التشاركية والإلهامية التي يتميز بها البنك، رغم أن الهدف الأول للبنك هو تبادل المنافع والأرباح إلا أن الممارسات الإدارية والتراكم الثقافي في المتنوع شجع على ظهور فكرة التوازن في منح الفرص وتحقيق الذات.

جدول رقم (13): تمتاز الإدارة الإلكترونية في البنك بالجودة والتميز في تقديم الخدمات حسب رأي الفئة

السوسيومهنية

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيومهنية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
						تمتاز الإدارة الإلكترونية بالجودة في تقديم الخدمات
44.44%	08	75%	03	35.70%	02	نعم
55.55%	10	25%	01	64.30%	09	لا
100%	18	100%	04	100%	14	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول تبين أن 55.55% ما يعادل 10 أفراد أجابوا بنعم فيما يخص تميز الإدارة الإلكترونية بالجودة والتميز في تقديم الخدمات، بينما 44.44% أجابوا بنعم أي ما يعادل 08 أفراد، في حين أن فئة الإطارات قدرت النسبة بـ 64.30% ما يعادل 09 أشخاص، و35.70% بنعم ما يعادل 05 أفراد، في حين أجابت أغلبية فئة التقنيين بـ 75% بنعم ما يعادل 03 أفراد و25% بلا ما يعادل فردا واحدا.

يفسر ذلك أن تنوع طرق أداء العمل بتنوع النشاطات والخدمات حسب التخصصات بالنسبة لفئة الإطارات وتنوع المعاملات الإدارية يعتمد على مدى تميزهم في تسيير المهام وجودة الخدمات، ونظرا لاختلاف المراتب الوظيفية داخل البنك هناك هامش من الحرية في كيفية تقديم الأعمال واستخدام المهارات الإبداعية الإدارية والتكنولوجية باعتبار أن التقنيين هم الأكثر استخداما للإدارة الإلكترونية، ومن أجل سرعة الاستجابة للمتطلبات وتوفير المعلومات الإدارية لتفعيل الأداء ورفع الكفاءة وتخفيض التكاليف والمساهمة في القضاء على التعامل الورقي، وبناء قاعدة بيانات ذكية متطورة لتنظيم العمل إلكترونيا، وأثناء ملاحظتنا في

الفصل السادس: عرض وتفريغ ومناقشة البيانات وتحليلها

تصميم الهيكل التنظيمي التمسنا مرونة في التقسيم الإدارية القائم على أساس الفرق والوحدات والأقسام، ومن التنظيم الذي يبرز الرئيس المباشر إلى التنظيم متحدد الرؤساء المباشرين، فالتميز الذي ربط بين الإدارة الإلكترونية وعلاقات العمل يكمن في تخفيض الضغوط المهنية وتقليص الصراعات واعتماد مبدأ الشفافية واستخدام الموضوعية في علاقات العمل الداخلية والخارجية، كما أشار إليها ماكس فيبر، ومبدأ تحسين نظم اللوائح والتعليمات للإدارة بالأهداف.

نستنتج أن البنك يسعى للتخلص من نمط أسلوب الإدارة التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن وتتميز بتسهيل المعاملات والسرعة في الإنجاز وإعادة النظر في العبء البيروقراطي وتبسيطه لتحسين الانتاجية، وتشجيع الاستثمار في التقنية الإلكترونية وتوفير الخدمات عبر شبكة الأنترنت ليساعد على دعم وتبسيط الإجراءات الإدارية ولتقرب الزبائن وكسب ثقتهم بالوصول إليهم في المكان المناسب بأقل وقت وجهد وتكلفة واحتواء الأزمات كفرص للتغيير وكسب التزام العاملين من خلال إحساسه بالأمان الوظيفي وتخليصه من الضغوطات.

الجدول رقم (14): الأنظمة المستخدمة في البنك تمكن العاملين من العمل بفعالية وكفاءة وتميز حسب

رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية الأنظمة المستخدمة تساهم في فعالية وكفاءة وتميز العاملين
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
72.22%	13	75%	03	71.40%	10	نعم
27.77%	05	25%	01	28.60%	04	لا
100%	18	100%	04	100%	14	المجموع

انطلاقاً من معطيات الجدول المعروض أعلاه يمكن القول أن الأنظمة المستخدمة تساهم في فعالية وكفاءة وتميز العاملين حسب رأي العاملين الذين أجابوا بنعم بنسبة 72.22% ما يعادل 13 فرداً، ويرى 27.77% من العاملين أنها لا توجد أي ما يعادل خمسة أفراد، فأغلبية العاملين يجمعون على جودة الأنظمة

الفصل السادس: عرض وتفريغ ومناقشة البيانات وتحليلها

المستخدمة المتنوعة بتنوع النشاط والمهام في البنك، كما أن نسبة فئة الإطارات 71.40% أي ما يعادل عشرة أفراد يوافقون على دور الأنظمة في الجودة والتميز، بينما 28.60% لا يوافقون، أما بالنسبة لفئة التقنيين 75% ما يعادل 03 أفراد أجابوا بنعم، و25% أجابوا بلا أي ما يعادل فردا واحدا.

ويفسر ذلك أن جودة الخدمات الإلكترونية والأساليب الإدارية المتبعة لتسهيل ومرونة العمل من جهة، وإبراز قدرات وتميز العاملين من جهة أخرى يعكس النمط الإداري في البنك مرناً ومتفتحاً يعمل على احتواء جميع القدرات بمختلف تخصصاتها واتجاهاتها العلمية والتكوينية، فنظام الرقمنة يساهم في اختزال الحركات الزائدة والتقليص من التعاملات الورقية البيروقراطية وإدارة الوقت، وتبذير الموارد والطاقات كما أشار إليه فريديريك تايلور.

نستنتج أن إدارة البنك تعزز المهام بالأنظمة الخادمة في تقوية فعالية وكفاءة وتميز العاملين لأداء أحسن في وقت بأقل وقت وتكلفة وبالموارد المتاحة لإحداث التميز على المستوى الفردي والجماعي للبنك والتفرد في جودة تقديم الخدمات.

الجدول رقم (15): يتفاعل مدير البنك مع الرؤساء التنفيذيين ومع العاملين بسهولة حسب رأي الفئة

السوسيومهنية.

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيومهنية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
						يتفاعل المدير مع الرؤساء التنفيذيين ومع العاملين بسهولة
66.66%	12	50%	02	71.40%	10	نعم
33.33%	06	50%	02	28.60%	04	لا
100%	18	100%	04	100	14	المجموع

يوضح الجدول بيانات مكملة لتحليل الجدول رقم (15) فيما يخص مدى تفاعل المدير مع الرؤساء التنفيذيين ومع العاملين بسهولة، حيث قدرت نسبة من أجابوا بنعم 66.66% ما يعادل 12 فرداً، و33.33% ما يعادل 06 أفراد، كما أن نسبة الإطارات 71.40% ما يعادل 10 أفراد أجابوا بنعم، بينما

28.60% أجابوا بلا، أما فئة التقنيين فقد جاءت النسب متوافقة بين من أجابوا بنعم وبلا 50% ما يعادل فردين لكلاهما.

ويفسر ذلك أن هناك تدفق في شبكة الاتصال ومرونة الهيكل التنظيمي ساهموا في تعزيز روح المشاركة ولغة الحوار، وقد لاحظنا في البنك أن المناخ التنظيمي يتميز بالسلاسة والانضباط والهدوء، وعدم وجود صراعات بين العاملين، وما انعكس على تعامل الزبائن وهذا دليل على الأخذ بمبدأ المسؤولية الجماعية وتنفيذ العمل بروح الفريق.

نستنتج أن هناك تفاعل بين المدير والرؤساء التنفيذيين ومع العاملين بسبب طبيعة النظام المعمول به المبني على الانضباط والمسؤولية الأدبية والنظامية أمام المدير، وفعالية هذا الأخير في توجيه قدرات العاملين لتحقيق الهدف، كما أشارت إليها إحدى خصائص الإدارة اليابانية، أما فيما يخص بمن أجابوا أنه لا توجد سهولة فهذا راجع لطبيعة الوظائف التي تعمل وفقا لنظام إلكتروني لا يحتاج للمراقبة والتدقيق، كل هذا يساهم بشكل دقيق في توحيد الاتجاهات الثقافية والالتفاف حول قيم البنك والانهماك في تحقيق أهدافها والاعتزاز بروح الانتماء إليه، والبحث عن سبل الاندماج الكلي لتحقيق النتائج المشتركة الفردية والجماعية في إطار مصلحة البنك.

جدول رقم (16): مدير البنك يشعر العاملين بروح المسؤولية حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
14	77.77%	03	75%	113	78.60%	المدير يشعر العاملين بروح المسؤولية نعم
04	22.22%	01	25%	03	21.40%	لا
18	100%	04	100%	14	100%	المجموع

يبين الجدول أن نسبة العاملين الذين أجابوا بنعم فيما يخص المدير يشعر العاملين بروح المسؤولية بـ 77.77% ما يعادل 14 فردا و 22.22% ما يعادل 04 أفراد، بينما الإطارات 78.60% ما يعادل 11 فردا

و21.40% ما يعادل 03 أفراد، في حين أن التقنيين بنسبة 75% أجابوا بنعم ما يعادل 03 أفراد بينما 21.40% ما يعادل فردا واحدا.

وهذا يفسر طبيعة العمل في البنك الذي يعتمد على المشاركة الجماعية في تحميل المسؤولية، بما أن العمل يتم تنفيذه بروح الفريق يتم إتخاذها بطريقة جماعية، وبالتالي تنتج مسؤولية أدبية ونظامية أمام المشرف أو المدير المباشر عند تنفيذ العمل، وهذا ما أشارت إليه المدرسة الإدارة، كما أن المدير الناجح الذي هو الذي يعمل على تعزيز روح المسؤولية الفردية دون وجود رقابة لصيقة، كما أن هذه القرارات ترتبط بأهداف المنظمة من جهة وتحقيق مآرب شخصية من جهة أخرى، كما أشار هيربرت فيجب أن يكون إصدار الأوامر بطريقة مرنة متميزة بالتركيز على تطبيق ما هو مبرمج دون الغوص في الجزئيات، وأن يكون المدير القوية الحسنة للعاملين، والإمام الواسع بالموظفين، واستبعاد الأشخاص غير المؤهلين، كما أشار إليها هنري فايول في عناصر الوظيفة الإدارية.

نستنتج أن البنك يستخدم الأساليب والممارسات الذكية في تمرير الأوامر من أجل رفع همة العاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية لخلق إطار مرجعي تنظيمي وثقافي يرسم مسارات واتجاهات تحقيق الأهداف بطريقة مرنة وديناميكية بديهية للجميع وإزالة اللبس والغموض أثناء الممارسة، واعتماد فكرة التوازن والانتشار للمعلومات المتعلقة بقواعد الانضباط وترسيخ مبدأ المسؤولية سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي حسب نوعية الأهداف المرسومة.

جدول رقم (17): المدير يخلق الحماس لدى العاملين حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية المدير يخلق الحماس لدى إنجاز مهامهم
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
55.55%	10	50%	02	57.10%	08	نعم
44.44%	08	50%	02	42.90%	06	لا
100%	18	100%	04	100%	14	المجموع

يبين الجدول أن نسبة من أجابوا بنعم فيما يخص أن المدير يخلص الحماس لدى إنجاز مهامهم 55.55% ما يعادل 10 أفراد، بينما 44.44% ما يعادل 08 أفراد، بينما 57.10% ما يعادل 08 أفراد من الإطارات من أجابوا بنعم، و 42.90% ما يعادل 06 أفراد، بينما فئة التقنيين جاءت النسب متكافئة (50% نعم، 50% لا) ما يعادل فردين لكلاهما.

وهذا يفسر تدعيم إدارة البنك للعمل الجماعي والثقافي المشتركة واعتماد مهارة مزج وتنسيق الموارد إلى نتيجة موحدة ومعترف بها من قبل جميع العاملين وقابلة للتطبيق، فالتميز يكون من خلال كفاءة أفكار إبداعية وفعاليتها أثناء الممارسة فيكون الجزاء العطاء، والمدير المبدع يتخلى عن غروره الشخصي ويركز اهتمامه بالأولويات حتى وإن تعرض للضغوطات والإحراج، وهذا ما لاحظناه في البنك، فالمدير يتابع الأعمال من بعيد، ولا يدخل إلا في الأمور المستعصية ومنح هامش من الحرية للعاملين في التشاور فيما بينهم وفي كيفية التعامل مع الزبائن، مما ولد ثقافة حسن المعاملة وتبادل الاحترام بين العاملين ومع الزبائن فيما بينهم، مما يولد الحماس وتوفير مناخ تنظيمي مرن يسهل عملية التفاعل المتبادل وخلق روابط في علاقات العمل مبنية على أساس التأثير والتأثير.

نستنتج أن إدارة البنك تعتمد على المرونة في التعامل مع العاملين لكسب رضاهم وتشجيع روح الالتزام لديهم واندماجهم الوظيفي والمحافظة على استمراريتهم لأن وجودهم مكسب ثمين في الفعالية التنظيمية نظرا لسنوات الخبرة التي تمكنوا من خلالها على بناء رصيد معرفي كبير متطور ومتجدد حول سيرورة العمل وقواعده، مما يساهم في تحقيق الخطط بسهولة عكس الاستعانة بالعاملين الجدد الذين لا زالوا في بداياتهم الأولى وبحاجة لوقت طويل للتكيف.

الجدول رقم (18): مدير البنك يعزز ثقافة التميز لدى العاملين حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية يعزز مدير البنك ثقافة التميز لدى العاملين
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
07	38.88%	01	25%	06	42%	نعم
11	66.60%	03	75%	08	73.10%	لا
18	100%	04	100%	14	100%	المجموع

تأتي قراءة هذا الجدول كتكملة لتحليل الجداول السابقة رقم () و () فيما يتعلق بدور المدير في تعزيز روح المسؤولية وخلق الحماس لدى العاملين، فقط كانت النتيجة كالتالي: لا يعزز مدير البنك ثقافة التميز بنسبة 66.60% ما يعادل 11 فرداً، بينما 38.88% أجابوا بنعم، أي ما يعادل 07 أفراد، بينما فئة الإطارات أجابت بنسبة 73.10% ما يعادل 08 أفراد، 42% من أجابوا بلا ما يعادل 06 أفراد، أما فيما يخص فئة التقنيين فقد جاءت النسبة 75% بما يعادل 03 أفراد و 25% بنعم ما يعادل 25%.

يفسر ذلك تدعيم إدارة البنك للعمل الجماعي والثقافة المشتركة واعتماد مهارة مزج وتنسيق الموارد من أجل تحقيق نتيجة موحدة ومعترف بها من قبل جميع العاملين، فالتميز يكون من خلال كفاءة الأفكار الإبداعية وفعاليتها أثناء الممارسة التنظيمية فيكون الجزاء على قدر العطاء، كما أشار فريديريك تايلور والمدير المبدع هو من يتخلى عن غروره الشخصي ويولي اهتمامه للأولويات.

نستنتج أن البنك متنوع الاتجاهات الثقافية والتنظيمية لمختلف مراحل تطور الإدارة العلمية بين النظام البيروقراطي (تنظيم، رقابة، تنسيق...) إلى استخدام نظام اللوائح والتعامل الورقي، وبين أنظمة الإدارات الحديثة (إدارة بالأهداف، إدارة الأزمات، الإدارة بالاستثناء، التعامل بأسس الثقافة التنظيمية والمدرسة اليابانية الحديثة)، كل ذلك ساهم بشكل كبير في اشتراكهم الثقافي التنظيمي الذي ولد قاعدة ثقافة حب المعاملة وتبادل الاحترام بين العاملين ومع الزبائن وتخفي الصراعات والنزاعات والالتزام بالسيرورة الحسنة للعمل، مما انعكس على جودة وتعدد تقديم الخدمات كون البنك منظمة تستقبل أعداد هائلة من المتعاملين بمختلف

الفئات العمرية التعليمية والثقافية والعمل الجاد على استيعاب وتفهم طلباتهم وتحقيق رغباتهم، وهذا راجع إلى تميز البنك بالتنوع الثقافي واندفاع الفئة الشبانية لإثبات وجودهم، إضافة إلى خبرة العنصر الكهولي كل ذلك ساعد في تقديم الخدمات ومسايرة التطور والاستفادة من أنواع الذكاءات وتطبيقها في وقت أقل ضمن حدود الموارد المتاحة.

الجدول رقم (19): يهتم البنك بدراسة العلاقة والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية حسب خبرة المبحوثين

الخبرة يهتم البنك بدراسة العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية	أقل من 05 سنوات]10-5]]15-10]		أكثر من 15 سنة		المجموع	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	01	%02	05	%71.42	00	00	01	%20	07	%38.90
لا	04	%80	02	%20.57	01	%100	04	%80	11	%61.10
المجموع	05	%100	07	%100	01	%100	05	%100	18	%100

تبين من خلال قراءة الجدول أن نسبة العاملين الذين أجابوا بأن البنك لا يهتم بدراسة العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية بنسبة 61.10% أي ما يعادل 11 فردا بينما 38.90% من أجابوا بلا ما يعادل 07 أفراد بينما فئة أقل من 05 سنوات أجابوا ب 80% ما يعادل 04 أفراد، و 02% بنعم منا يعادل 05 أفراد و 28.57% بلا ما يعادل فردين، وفي فئة]15-10] لا يوجد إجابة بنعم، وأما فئة أكثر من 15 سنة فقد وصلت النسبة لمن أجابوا بلا 80% ما يعادل 04 أفراد، بينما 20% بلا ما يعادل فردا واحدا.

نفسر ذلك أن الفئة الشبانية في بداياتها الأولى وفئة أكثر من 15 سنة هم أكثر الفئات التي تعامي من اغتراب وظيفي واجتماعي باعتبار أن البدايات الأولى للعمل يأخذ وقتا للتكيف والاندماج مع البيئة الداخلية للعمل على جميع المستويات (العملي، التنظيمي الثقافي الفني) ما يشكل فيها بعد الهوية الفردية أو الجماعية، كذلك فيما يخص فئة أكثر من 15 سنة لديهم شعور بالاغتراب نتيجة خبرتهم الطويلة وتراكم القيم التنظيمية والثقافية ساهم في بناء جدار معياري لديهم وصعوبة في تقبل الأفكار باعتبارها دخيلة على واقع

الممارسة لديهم ورفضهم لأسلوب التقليد كما أشار فيدلر في النظرية الموقفية، أن معالجة القضايا الإدارية تختلف باختلاف حجم المنظمات ونوع الأعمال التي تقوم بها ومتطلبات البيئة الخارجية، في حين نسبة ذوي الخبرة المتوسطة أكثر الفئات التي ترى أن هناك اهتمام بدراسة العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية باعتبارها الفئة الأكثر تطلعا لمحاكاة بعض الممارسات التي قد تساهم في تفعيل وتطوير العمليات الإدارية في البنك، في حين امتعت فئات العنصر الكهولي على الإجابة.

نستنتج أن البنك يعتمد على التنوع في الخبرة من أجل بناء نظام متميز، كما أن طبيعة عمل البنك واتجاهاته المختلفة الاقتصادية والتجارية والمصرفية والخدماتية تحتم عليه دائما التطلع على المستجدات في الميدان والاحتكاك المستمر مع البيئة الخارجية لتبادل الخبرات والتنسيق مع الوكالات الأخرى التابعة لبنك الجزائر الخارجي وتبني أفكار وأساليب وممارسات جديدة بما يخدم السياسة العامة للدولة، وتوسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه.

2- تحليل نتائج الفرضية الثانية: كلما تنوعت طرق الإبداع والابتكار التنظيمي كلما برزت مهارات العاملين

جدول رقم (20): المناخ التنظيمي في البنك يعزز الإبداع الفردي والجماعي حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الإمكانات		تقنين		الإمكانات			الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		ن	ت	المناخ التنظيمية يعزز الإبداع الفردي والجماعي	
%22.22	04	%00	00	بدون إجابة	%25	01	%75	02	يفضل النظام المعمول به	%21.40	03	نعم
							%25	01	امتنع عن الإجابات			
							%16.60	01	الاستماع إلى انشغالات الموظفين			
%77.77	14				%75	03				%78.60	11	لا
%100	18	%00	00		%100	04	%100	03		%100	14	المجموع

حيث من خلال بيانات الجدول أن نسبة 77.77% ما يعادل 14 فردا أجابوا بلا فيما يخص أن المناخ التنظيمي في البنك يعزز الإبداع الفردي والجماعي، بينما قدرت نسبة من أجابوا بنعم 22.22% ما يعادل 04 أفراد، في حين 78.60% ما يعادل 11 فردا في فئة الإطارات أجابوا بلا، بينما 21.40% ما يعادل 03 أفراد أجابوا بنعم، أما فئة التقنيين فقد كانت الإجابة بلا 75% ما يعادل 03 أفراد و 25% بفرد واحد.

نفسر ذلك بأن البنك وحسب طبيعة نشاطه الذي يهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف والمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني لا يعتمد كثيرا على الإبداعات الفردية والجماعية وأيضا اختلاف العاملين في نظرهم إلى الإبداع وأهميته في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل السادس: عرض وتفريغ ومناقشة البيانات وتحليلها

نستنتج أن المناخ التنظيمي لأي مؤسسة له التأثير الكبير في خلق الإبداع الفردي والجماعي، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تشعر العاملين بحب العمل والإبداع والالتيان بأفكار جديدة.

جدول رقم (21): الإدارة تعزز مناخ عمل يميل إلى الاعتماد على طرق تفكير جديدة حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الإمكانات		تقنين		الإمكانات		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	تعزز الإدارة مناخ عمل مفتوح قابل للتغيير		
%38.88	07	%00	00	بدون إجابة	%25	01	%50	03	تبادل المعلومات والمناصب	%42.90	06	نعم
							%16.70	01	الدورات التدريبية على المستوى المحلي			
							%50	02	الاتصال والاجتماعات الدائمة			
%61.11	11				%75	03			%57.1	08	لا	
%100	18				%100	04	%100	06	%100	14	المجموع	

تبين من خلال القراءة للجدول أعلاه بأن أغلبية المبحوثين أجابوا بلا، بحيث حسب رأيهم فإن الإدارة لا تعزز مناخ عمل يعتمد على طرق تفكير جديدة وهو ما يقدر بنسبة 61.11% وهو ما يعادل 11 مبحوث من أصل 18 في حين يرى 06 مبحوثين من أصل 18 ما يمثل نسبة 38.88% العكس، بحيث يرون بأن المناخ السائد في الإدارة لا يعزز البحث عن طرق عمل تعتمد على التفكير الجديد، وهي توزعت على 06 أفراج ما يمتلك نسبة 42.90% من فئة الإطارات وفرد واحد ما يمثل نسبة 25% من فئة التقنيين الذين أجابوا بنعم و08 أفراد من الإطارات ما تمثله نسبة 5.71% إطارات و03 أفراد من التقنيين ما يمثل نسبة 75%.

الفصل السادس: عرض وتفريغ ومناقشة البيانات وتحليلها

نفس ذلك بأن البنك يحتوي على قيم ثقافية مشتركة وطرق تفكير استراتيجي موحدة لإزالة الغموض والأفكار الدخيلة التي يمكن أن يصبح تطبيقها في منظمة مماثلة ولا يصلح في إدارة أزمات البنك، وهذا ما أشار إليه فيلدر في النظرية الموقفية الذي أقر أن طبيعة الموقف أو الظرف القائم هو الذي يستدعي النظرية الإدارية الصالحة له.

نستنتج أن البنك يعتمد على مرونة في تطبيق الأفكار مع الحرص على الصلاحية حسب المواقف ويشجع على تطبيق الأفكار الملائمة لطبيعة الظروف رغم الاحتكاك بالبيئة الخارجية، إلا أنه حريص على تطبيق ما يخدم اتجاهات البنك ومهامه.

الجدول رقم (22): إدارة البنك تتميز بمهارات قيادية تعزز ثقة العاملين حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الإمكانات		تقنين		الإمكانات			الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		ن	ت	تتميز إدارة البنك بمهارات تعزز ثقة العاملين	
%33.33	06	%00	00	بدون إجابة	%25	01	%20	01	التحفيز لمناصب عليا	%35	05	نعم
							%20	01	تشجيع روح القيادة			
							%40	02	مشاركة المستجندات			
							%20	01	دون إجابة			
%66.66	12				%75	03			%64.50	09	لا	
%100	18				%100	04	%100	06	%100	14	المجموع	

تبين من خلال بيانات الجدول أن نسبة 66.66% أجابوا أن البنك لا يتميز بمهارات قيادية تعزز ثقة العاملين، أي ما يعادل 12 فرداً، بينما الذين أجابوا بنعم بلغت نسبتهم 33.33% أي ما يعادل 6 أفراد، في حين أن نسبة الإطارات الذين أجابوا بلا 64.50% و 35% بنعم ما يعادل 5 أفراد، أما فيما يخص فئة التقنيين 75% لا ما يعادل 9 أفراد و 25% بلا ما يعادل فرداً واحداً.

نفسر ذلك أن طبيعة النظام المصرفي للبنك يجسد الإدارة بالاستثناء للحفاظ على أداء متميز باستخدام المراقبة ونظام المكافأة والعقاب والوقوف عند الأخطاء لتصحيحها وتفويض الجزئي للسلطة، كما أن هناك فئة من العاملين تقدر المجهودات التي يقوم بها الرؤساء في إرساء روح التعاون وتقديم الدعم للعاملين ويحفزهم على الاختلاط فيما بينهم، وتفويض السلطة في بعض المهام (إجراءات جوازات السفر، تصريف العملة ويحفزهم على الاختلاط فيما بينهم، وتفويض السلطة في بعض المهام (إجراءات، جوازات السفر، تصريف العملة والتعامل مع الزبائن)، وقد لاحظنا تصميم نظام المكاتب المفتوحة الذي يتيح التفاعل بين العاملين وتبادل الأفكار والأدوار أحيانا من أجل تحقيق نظام عمل ديناميكي حيوي، كما أن تنقل المدير بين المكاتب واهتمامه بالأمور الفنية فيما يتعلق بمعايير وأساليب العمل ومتابعة أداء العاملين لإنجاز الأهداف المرسومة عن طريق التحفيز لمناصب عليا، وتشجيع روح القيادة حيث كانت الإجابات فئة الإطارات بـ 20% لكلاهما ما يعادل فردين لكلاهما، وهذا ما يعكس مهارة القيادة التشاركية في اتخاذ القرار لبعض المهام فقط، أما مشاركة المستجبات فقد كانت النسبة 40% أي ما يعادل فردين، بينما فردا واحدا بنسبة 20% امتنع عن الإجابة، أما أغلبية التقنيين هم كذلك امتنعوا عن الإجابة وهذا راجع إلى طبيعة عملهم التقني وفقا لأنظمة تكنولوجية دقيقة تتطلب التركيز والمتابعة والرقابة الشديدة لتفادي الأخطاء، ولكن هناك نسبة لا بأس بها أجابوا بنعم، لأن عملهم مهما كان دقيقا خاضع للتقنيات إلا أنه في بعض الأحيان يستعين المدير بمهاراتهم للصيانة أو لتعديل برامج، وهذا يعزز ثقتهم وانتمائهم ويولد روح الحماس لديهم، لأن إدارة البنك تسعى جاهدة لتنميين جهود العاملين عن طريق الترقية أو المكافآت.

نستنتج أن إدارة البنك تعتمد في كسب ثقة العاملين عن طريق الانضباط في العمل والرقابة المستمرة التي توفر مناخ تنظيمي آمن رغم ممارسة ضغوطات على العاملين من خلال استخدام نظام الحوافز والجزاء، إلا أن المهارات القيادية تنحصر في استخدام الإدارة بالاستثناء بالكشف عن مواطن الخطأ من جهة، وتفويض السلطة لبعض المهام من جهة أخرى.

جدول رقم (23): البنك يمنح طرق جديدة مبتكرة لأداء العمل حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الإمكانات		تقنين		الإمكانات		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البنك يمنح طرق جديدة ومبتكرة لأداء العمل		
%33.33	06	%00	00	امتنع عن الإجابة	%50	02	%25	01	روح المشاركة	%28.60	04	نعم
							50	2	نوعية النظام الإلكتروني الخاص			
		%50	02				%25	01	امتنع عن الإجابة			
%66.66	12				%50	02				%71.40	10	لا
%100	18				%100	04	%100	04		%100	14	المجموع

أجابت نسبة 71.40% أن ما يعادل 10 إطارات من أصل 08 بأن البنك لا يمنح للعاملين ولا يوفر لهم طرق عمل مبتكرة تمتاز بالحدة، وكذلك أجابت نسبة 50% ما يعادل 02 تقنيين بينما أجابت 04 إطارات ما يمتلكك 28.60% بنعم، وأيدهم 02 تقنيين ما يمثلته نسبة 50%.

نفسر ذلك أن طبيعة نشاط البنك في سرعة إنجاز المهام الذي يعتمد على التنظيم الإلكتروني، هذا ما عكسه نسبة الإطارات الذين أجابوا بنعم، وأجمعوا على أن هناك نوعية النظام الإلكتروني الخاص بنسبة 50% ما يعادل فردين، مع روح المشاركة ب 25% ما يعادل فردا واحدا و 25% امتنع عن الإجابة ما يعادل فردا واحدا، أما التقنيين فقد امتنعوا على التفسير وهذا يدل على أن التنظيم الإلكتروني القائم على نظام إلكتروني متميز أصبح ثقافة يتميز بها البنك عن غيره، واعتباره رصيد معرفي جديد ساهم في تقليص المهام واحتواء الأزمات وتغيير ذهنيات العاملين والتزامهم الانضباط لوعيهم الكامل أن هناك نظام مراقبة التكنولوجي أثر على علاقات العمل كما ونوعا داخل المنظمة بين العاملين ومع المتعاملين.

نستنتج أن البنك يسعى للتغيير المصاحب للتطورات السريعة التي أصبحت لا تعرف مجال للأخطاء، وللنجاح في أداء المهام لابد من الابتكار المستمر والاحتياط العلمي ولدراسة الاستباقية الدائمة

التي تستغل الثغرات واستثمارها لتوليد طاقات جديدة فكرية وإدارية وتكنولوجية وتمنع وقوع المنظمات في فخ الفشل الذي قد يقضي نهائياً على أهدافها أو تغيير مسارها ونشاطها.

الجدول رقم (24): إدارة البنك تتبنى أفكار جديدة في العمل حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية إدارة البنك تتبنى أفكار جديدة في العمل
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
50%	09	50%	02	50%	07	نعم
50%	09	50%	02	50%	07	لا
100%	18	100%	04	100%	14	المجموع

من خلال قراءة الجدول تبين أن هناك توافق في النسب بين من أجابوا بنعم 50% في حين كانت الإجابة بلا 50% فيما يخص إذا كانت إدارة البنك تتبنى أفكار جديدة في العمل أي ما يعادل 09 أفراد لكلاهما، كذلك فئة الإطارات جاءت النسب بالتوافق: 50% نعم، و 50% لا، أي ما يعادل فردين كلاهما.

ويفسر ذلك بأن التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، أصبحت المنظمات تتبنى أفكار جديدة تساهم في التغيير بمرونة وديناميكية وباعتبار البنك منظمة تضم قيم مختلفة وثقافة الإنتاج والتبادل المعرفي يعتمد على تبني أفكار جديدة لتذليل الصعوبات في مواجهة الأزمات التي تواجهها الفعالية التنظيمية والانتاجية والاعتماد بالدرجة الأولى في إدارة الأزمات على استغلال مهارات التفكير الإبداعي وكيفية تطبيقها واقعيًا للتغلب على الروتين الاقتصادي وتحديث نوعية الخدمات والاستعانة بتجارِب البنوك الأخرى.

نستنتج أن البنك يخضع لضغوط كبيرة تستوجب إيجاد الحلول للمشكلات، فهناك فرق بين أن تكون الحلول مجرد تصورات وأفكار وصعوبة تطبيقها وتجربتها الذي يستغرق الوقت والتكلفة، حتى تتحقق كما أن ما يصلح في بيئة معينة ليس بالضرورة يصلح في بيئة مماثلة، فالإدارة الذكية هي التي تعمل على استفزاز المهارات الفكرية التي تعتمد على التنبؤ ووضع الخطط المستقبلية لقدرات الأخطاء قبل وقوعها.

جدول رقم (25): العاملين في البنك يحصلون على مرتب كاف حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية العاملين في البنك يحصلون على مرتب كاف
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
11.11%	02	00%	00	14.30%	12	نعم
88.88%	16	100%	04	85.70%	12	لا
100%	18	100%	04	100%	14	المجموع

تبين من خلال قراءتنا للجدول أن 88.88% من العاملين ما يعادل 16 فردا أجابوا بأنهم لا يحصلون على مرتبات كافية ما يعادل 16 فردا و 11.11% ما يعادل فردين أجابوا بنعم، بينما الإطارات أجابوا بلا بنسبة 85.70% ما يعادل 12 فردا و 14.30% ما يعادل فردين.

نفسر ذلك أن هناك عدم رضا الأغلبية على مرتباتهم مقابل المجهودات الكبيرة التي يقدمونها وانهم اكهم اليومي في ساعات الدوام مقارنة مع البنوك الأخرى فإن مرتباتهم لا تصل للمستوى المطلوب، فالمرتب يعتبر مؤشر مهم من مؤشرات مهمة في كشف درجة التزام العاملين، ومدى اندماجهم الوظيفي وينعكس على نسبة ولائهم للقيم، إلا أننا من خلال ما لاحظناه في البنك أن هناك انتماء استمراري لأنه لا يوجد بديل في مؤسسات أخرى، وينتظرون فرص عمل بمرتب أفضل في مكان آخر، إلى جانب الانتماء التعاقدية في التشبع بقيم البنك وطريقة المعاملة والاحترام هي ما شجعهم على مواصلة العمل فيه.

نستنتج أن نظام البنك يعتمد على نظام الحوافز في تشجيع الأفكار الجديدة واتباع نظام الترقية لتحفيز المبادرات، إلا أن الأغلبية يتذمر من سلم الرواتب الذي لا يقيم مجهوداتهم في ساعات الدوام اليومي، وهنا نفهم أن نمط البنك هو نمط إيداعي أكثر منه تحصيل مالي للموظفين، إلا أنه لابد من تحقيق رضا وظيفي للعاملين لكسب التزامهم والذي أحيانا ينعكس في الغيابات والتهرب من العمل ثم الاستقالة.

جدول رقم (26): البنك يشجع ثقافة الإبداع وأنواع المهارات الإبداعية حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الإمكانات		تقنين		الإمكانيات		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البنك يشجع ثقافة الإبداع وأنواع المهارات الإبداعية		
%22.22	04	%25	01	مهارات إدارية			%37.50	06	مهارات إدارية	%28.60	04	نعم
		%50	02	مهارات تكنولوجية			%43.80	07	مهارات تكنولوجية			
		%25	01	مهارات انتاجية			%25	01	امتنع عن الإجابة			
%77.77	14				%100	04	%100	16		%71.40	10	لا
%100	18				%100	04				%100	14	المجموع

تبين من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن البنك لا يشجع ثقافة الإبداع وهو ما يمثلته نسبة 77.77% وهو ما يعادل 14 مبحوث من أصل 18، توزعت بنسبة 71.40% إنما يعادل 10 إطارات ونسبة 100% ما يعادل 04 تقنيين من أصل 04، في المقابل نجد أن كل المبحوثين أقرروا بوجود مهارات إبداعية مختلفة يتميز بها البنك وأهمها المهارات التكنولوجية التي كانت بنسبة 43.70% بالنسبة للإطارات 50% بالنسبة للتقنيين.

يعود ذلك إلى طبيعة النشاط في البنك الذي يعتمد على الاستخدام لأحدث التكنولوجيا ونظام المعلومات، حيث وخلال الدراسة الميدانية قمنا بمقابلة مع مدير البنك الذي صرح بنا بأن الفرع الوحيد على مستوى الولاية الذي يملك نظام إلكتروني خاص يعني يقوم بعقد الاجتماعات مع الوكالات الجهوية وبنك الأم عن طريق شبكة الانترنت.

الفصل السادس: عرض وتفريغ ومناقشة البيانات وتحليلها

نستنتج أن التطورات التي أفرزها عصر الثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي حتم على المنظمات التعامل مع المستجدات بأسلوب إبداعي لذلك يعتبر الاهتمام بالإبداع وكيفية تنميته لدى العاملين أمراً ضرورياً، ومن أجل الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع لدى الأفراد العاملين في المؤسسة ينبغي لها بذل جهدا ملحوظا لتوفير الثقافة التنظيمية المناسبة للإبداع، فالثقافة الإبداعية تشكل تحدياً لأي مؤسسة تبحث عن التطوير المستمر والتجديد نظراً لما لها من أثر في تكوين سلوك العاملين وتوجيهها قصد تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة بشكل عام.

الجدول رقم (27): يراعي البنك عند استقطاب العاملين ميزة الإبداع التي تتوفر فيهم حسب رأي الفئة

السوسيوميهنية

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيوميهنية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
						يراعي البنك عند استقطاب العاملين الجدد ميزة الإبداع التي تتوفر فيهم
27.77%	05	25%	01	28.60%	04	نعم
72.22%	13	75%	03	71.40%	10	لا
100%	18	100%	04	100%	14	المجموع

تظهر نتائج هذا الجدول توزيعاً متبايناً في تصور العاملين لمراعاة ميزة الإبداع عند استقطاب العاملين، وعلى العموم فقد وجدنا أن نسبة 72.22% ما يعادل 13 فرداً من العاملين أجابوا بلا، في حين أن نسبة 27.77% أجابوا بنعم ما يعادل 05 أفراد، وقد تبين أن فئة الإطارات بنسبة 71.40% أجابوا بلا ما يعادل 10 أفراد بينما 28.60% أجابوا بنعم ما يعادل 04 أفراد في حين أن فئة التقنيين أجابوا بلا بنسبة 75% ما يعادل 03 أفراد، و25% ما يعادل فرداً واحداً.

يفسر ذلك أن طبيعة نشاط البنك المتنوع يضم كفاءات أكاديمية مختلفة ومتخصصة في علوم التجارة وعلم الاقتصاد والتسيير، وعلم الإدارة والتكوين التقني، فالتخصص الدقيق أمر مهم في استقطاب العاملين كل

الفصل السادس: عرض وتفريغ ومناقشة البيانات وتحليلها

حسب مجال تخصصه، كما أشار إليه فريديريك تايلور في التنظيم البيروقراطي لتقسيم أوجه النشاط المتنوع في مختلف العمليات أو عملية واحدة، حسب مبدأ التقسيم الذي تحدث عنه هنري فايول في مبادئ الإدارة.

نستنتج أن البنك يعتمد على مبدأ التخصص في عملية اختيار العاملين بمختلف التخصصات التي تخدم مصالح البنك، فالتخصص المتنوع يعكس بيئة بقييم مختلفة تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة منها الاهتمام بإدارة الوقت، وتحسين أدائهم وتنمية اتجاهاتهم الإبداعية وترجمتها على شكل ممارسات وأساليب لتطوير العملية الإدارية، وتعزيز جودة الخدمات.

الجدول رقم (28): البنك يسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات حسب رأي

الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الإمكانات		تقنين		الإمكانات		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
										البنك يسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات
22.22%	04	00%	00	25%	01	100%	00	21.40	03	نعم
				امتنع عن الإجابة				امتنع عن الإجابة		
77.71%	14					75%	03	78.80%	11	لا
100%	18					100%	04	100%	14	المجموع

تبين من خلال بيانات الجدول أن نسبة 77.71% ما يعادل 14 فرداً أجابوا بلا فيما يخص أن البنك لا يسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات، بينما نسبة 22.22% أجابوا بنعم ما يعادل 04 أفراد، أما فيما يخص التقنيين الذين أجابوا بلا 75% ما يعادل 03 أفراد، بينما 25% بنعم ما يعادل فرداً.

نفسر ذلك أن البنك محافظ إلى درجة كبيرة على فكرة الاتزان الثقافي والقيمي السائدة في البنك من أجل المحافظة على استمرار واستقرار العمل والمناخ التنظيمي والحذر من جلب الأفكار والقيم المستحدثة المتجددة من أجل التطوير وإحداث جودة للخدمات، فطبيعة نشاط البنك تتطلب التطلع المستمر على كل ما

هو جديد فيما يخص التكنولوجيا والأساليب الإدارية الجديدة بأسلوب تنظيمي علمي، إلا أنه يستقطب كل ما يخدم مصالح البنك في الوقت والزمان المناسبين كما أشارت إليه النظرية الموقفية.

يعتبر الأسلوب التنظيمي للبنك أسلوباً رشيداً يعتمد الأساليب العلمية المدروسة مسبقاً والمخطط لها من أجل رسم سياسة إدارية خاصة متفق عليها من طرف جميع العاملين وفقاً للإطار السوسيوثقافي للبنك والإطار المرجعي الذي يميزه عن غيره من البنوك وملاءمته لطبيعة تنوع النشاطات وتكثيف العاملين معه، والاعتماد على ممارسات واضحة المعالم لسرعة إنجاز المهام وتحقيق أكبر النتائج.

الجدول رقم (29): إدارة البنك تبلور أفكار بديلة في فترة زمنية قصيرة بمرونة وتلقائية حسب رأي الفئة

السوسيومهنية

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيومهنية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
						إدارة تبلور البنك أفكار بديلة في فترة زمنية قصيرة بمرونة وتلقائية
44.44%	08	25%	01	50%	07	نعم
55.55%	10	75%	03	50%	07	لا
100%	18	100%	04	100%	14	المجموع

تظهر نتائج هذا الجدول أن 55.55% من اتفقوا أن إدارة البنك لا تبلور أفكار بديلة في فترة زمنية قصيرة بمرونة وتلقائية ما يعادل 10 أفراد بينما 44.44% أجابوا بنعم ما يعادل 08 أفراد، بينما فئة الإطارات 50% من أجابوا بنعم، و50% بلا ما يعادل 07 أفراد لكلاهما، في حين نسبة التقنيين قدرت بـ 75% من أجابوا بلا ما يعادل 03 أفراد، 25% نعم ما يعادل فرداً واحداً.

يفسر ذلك أن الضغوط التي يتعرض لها البنك من تنوع وكثافة النشاطات اليومية والاستخدام الكثيف على الأجهزة الإلكترونية يستوجب رسم خطط بعيدة المدى تحسباً للطوارئ والأزمات وتحديث الأنظمة لحماية البيانات من التلف، فالمناخ التنظيمي المفتوح للبنك يصعب من مهمة استخدام الأفكار وتجربتها، كما أنه

بالنظر إلى النسب الضئيلة التي أجابت بنعم يشيرون بتدفق الأفكار البديلة بمرونة تلقائية وهذا راجع للكفاءة المهنية والخبرة واللجوء إلى التصحيح والتعديل الارتجال لاحتواء الأزمات واستيعاب الصراعات بين العاملين.

نستنتج أن البنك يعتمد على فعالية وكفاءة التنظيم العلمي للعمل والحفاظ على وتيرة سيرورته عن طريق الخبرة والحرص الشديد للالتزام بتحقيق الفعالية التنظيمية، كما أن النظام الإلكتروني المعتمد يسهل على العاملين مهمة تحمل المسؤولية بالمعالجة الفورية للأخطاء، وتشجيع الإبداع الفكري الذي يساهم في إيجاد الحلول التلقائية لسد العجز وتدارك الوضع الذي قد يتسبب في خسائر كبيرة على الصعيد المالي الاقتصادي أو الخدماتي الاجتماعي.

الجدول رقم (30): الثقافة الإبداعية للبنك تؤدي إلى تحقيق التميز حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية الثقافة الإبداعية للبنك تؤدي إلى تحقيق أداء متميز
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
66.66%	12	50%	02	71%	10	نعم
33.33%	06	50%	02	29%	04	لا
100%	18	100%	04	100%	14	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول تبين أن نسبة 66.66% من العاملين ما يعادل 12 فردا أجابوا بنعم بينما يخص دور الثقافة الإبداعية في تحقيق أداء متميز، بينما 33.33% أجابوا بلا ما يعادل 06 أفراد أما فئة الإطارات فقد قدرت النتيجة بـ 71% نعم ما يعادل 10 أفراد، بينما 29% أجابوا بلا ما يعادل 04 أفراد، أما فيما يخص التقنيين فقد جاءت النسب بالتوافق: 50% نعم، 50% لا، ما يعادل فريدين لكل منهما.

يفسر ذلك أن التنوع الثقافي داخل البنك بتنوع التخصصات والأنشطة وصغر حجم الوكالة ساهم بشكل كبير في تطبيق أساليب وممارسات ذكية لتطوير سبل الإبداع في حل المشكلات المتنوعة على المستوى التقني أو الخدماتي، مما ساهم في اعتماد التنظيم والترتيب واستخدام العدل والمساواة في تقييم المبادرات الناجمة عمليا، كما أشار هنري فايول في مبادئ الإدارة، فالنظام الديناميكي المرن والمفتوح ساهم

في تكوين ثقافة الإبداع عند العاملين وتعزيز روح الثقة والانتماء من خلال تثمين أفكارهم والاهتمام بتطلعاتهم، وميزة التوازن بين المواقف ومشاركة الفرد لمواجهة الصراعات.

نستنتج أنه رغم تعدد الخدمات في البنك إلا أنه استطاع المحافظة على استمراريته ومكانته من خلال اعتماد فكرة انتشار الأفكار في تشكيل القيم التنظيمية المشتركة على جميع المستويات وتوفير المناخ للمحافظة على الروح الإبداعية وتحقيق التميز على المستوى الفردي أو الجماعي، وتوجيه سلوكيات العاملين واستيعاب الخدمات اليومية لمختلف الزبائن وخلق إطار مرجعي ثقافي بمثابة البصمة التي تميز البنك عن غيره.

3- تحليل نتائج الفرضية الثالثة: تؤثر الكفاءة الإدارية على تكيف العاملين واندماجهم في البنك

جدول رقم (31): العلاقة بين خبرة المبحوثين وتأثير الاهتمام بمشاركة العاملين في زيادة اندماجهم مع

القيم الجديدة بسهولة حسب خبرة المبحوثين

المجموع	أكثر من 15 سنة]15-10]]10-5]		أقل من 05 سنوات		المستوى التعليمي العلاقة بين خبرة المبحوثين وتأثير الاهتمام بمشاركة العاملين	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
%61.11	11	%20	01	%00	00	%100	07	%60	03	نعم
%38.88	07	%80	04	%100	01	%00	00	%40	02	لا
%100	18	%100	05	%100	04	%100	07	%100	05	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ تباين في إجابات المبحوثين حيث أن نسبة 100% وهو ما يعادل 07 مبحوثين من أصل 07 من ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات أكدوا بأن إشراك العاملين في مختلف العمليات الإدارية ومنها إشراكهم في عملية صنع القرار يزيد من اندماجهم على قيم المؤسسة وفي المقابل أجابت نسبة 60% وهو ما يعادل 04 مبحوثين من إجمالي 05 بلا، فهي ترى بأن الاهتمام بمشاركة العاملين لا علاقة له في اندماجهم مع القيم الجديدة بسهولة مع القيم الجديدة للمؤسسة.

ونفس هذا التباين باختلاف قيم الأفراد التي تمثل أحكامهم الخاصة ومبادئهم التي ينظرون من خلالها للمواقف والعلاقات المحيطة بهم فنجد ذوي الخبرة من 05-10 سنوات طاقات شابة تمتاز بقيم الإتقان والمبادرة والتطوير الذاتي والمهارة والتخصص، وهذا ما يدفعهم لمحاولة الاندماج مع قيم المؤسسة بينما ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة خلف لتدعيم حالة من الروتين الذي أثر على اندفاعهم نحو العمل، فبعد مسيرة من العمل والعطاء نجدهم يكتفون بأداء مهامهم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي الذي لا يتعدى الرضا بالراتب.

الفصل السادس: عرض وتفريغ ومناقشة البيانات وتحليلها

نستنتج أن التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يتم من خلال إيجاد توافق بين القيم والاعتقادات التي يتبناها الأفراد وبين القيم السائدة في المنظمة بما يدفع عملية السلوك الإداري نحو الاستقرار والرضا والنجاح ولا يتحقق ذلك إلا من خلال دمج قيم الأفراد مع قيم المؤسسة وقد أكدت الدراسات أن مشاركة العاملين في صنع القرارات يترتب على عدة نتائج أهمها زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحسن مستوى الملكة النفسية للعاملين ويزيد مستوى الالتزام التنظيمي، كما تحفز المرؤوسين في بذل أقصى جهد لتحقيق الإبداع في العمل والتوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المنظمة وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادات الذي يزيد من قدرة العاملين على التحدث حول القضايا المختلفة بالمنظمة والمشاركة في عملية صنع القرار يؤدي إلى تهيئة مناخ عمل يشجع على زيادة مستويات الإبداع والابتكار، وهذا يعتمد بشكل رئيسي على مستوى إدراكهم بأن الإدارة العليا بالمنظمة تتقبل وتدعم ذلك وأنهم لن يتعرضوا للمخاطر نتيجة ذلك، وبالتالي فإن لمشاركة العاملين وتعبيرهم عن آرائهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرارات يعتبر أحد العوامل الرئيسية والعامة في التأثير على الولاء التنظيمي وبالتالي الاندماج في قيم المنظمة ويعتبر مبدأ المشاركة من أهم مبادئ الإدارة بالأهداف والذي يعني إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم والذي يترتب عن ثلاث نتائج مهمة هي الالتزام وتحمل المسؤولية ودفع الروح المعنوية.

جدول رقم (32): العلاقة بين الكفاءة الإدارية وسهولة التكيف مع المستجدات حسب المستوى التعليمي

للمبحوثين

المجموع		ثانوي		جامعي		المستوى التعليمي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
						العلاقة بين الكفاءة الإدارية وسهولة التكيف مع المستجدات
61.11%	11	75%	03	57.14%	08	نعم
38.88%	07	25%	01	42.85%	06	لا
100%	18	100%	04	100%	14	المجموع

إن نسبة معتبرة من المبحوثين تمثلها 57.14% وهو ما يعادل 08 مبحوثين من أصل 14 ذوي المستوى الجامعي، نرى بأن هناك علاقة بين الكفاءة الإدارية وسهولة التكيف مع المستجدات وهذا ما عبرت عنه نسبة 75% وهو ما يعادل 03 مبحوثين من أصل 04 ذوي المستوى الثانوي.

يمكن تفسير هذا التوافق في الرأي بين المستويات التعليمية (الجامعي والثانوي) وحسب المعاينة والملاحظة وما قدم لنا من معلومات فإن البنك يحتوي على 22 عاملاً فقط، وهذا العدد الصغير سهل من عملية التواصل فيما بينهم ومرونة التعامل وسرعة معرفة المستجدات من خلال تبادل المناصب وهذا ما يميز طبيعة عمل البنك باعتبار تعاملاتها الداخلية والخارجية التي تفرض عليها إحداث تغييرات على مستوى المناصب وهذا ما يسمى تغيير أفقي ويقصد به تبادل الوظائف بحيث يصبح العامل أكثر مسؤولية عن عمله وأدائه مما يجعله دائماً يطمح للأحسن.

نستنتج مما سبق أن تكيف العاملين مرتبط بمجموعة من القوى التي تؤثر على عملية الاحتفاظ بالموظفين وترتكز هذه العملية على جمع العوامل التي تساهم في إبقاء الموظف في عملية وتكيفه مع كل المستجدات التي تطرأ على المنظمة والكفاءة الإدارية دوراً هاماً في عملية التكيف النمطي في الوقت الراهن تكمن فعالية المنظمات في نوعية التصرفات السلوكية والفردية والجماعية لأن الكفاءة الإدارية هي مهارات التوجه بالأفراد والتوجه بالمهام المرتبطة بالقيادة والإدارة الفعالة، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد وإقامة علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءة المتكاملة التي ينتج عنها في الأخير نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده، فالكفاءة الإدارية مرتبطة بالكفاءة البشرية التي تلعب دوراً هاماً في تنمية العمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (33): الكفاءة الإدارية تساهم في تحقيق الإبداع حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	الكفاءة الإدارية تساهم في إبداع العاملين
13	75.22%	03	75%	10	71.40%	نعم
06	33.33%	01	25%	04	28.60%	لا
18	100%	04	100%	14	100%	المجموع

ما نلاحظه من خلال قراءتنا للجدول بأن أغلبية المبحوثين من إطارات وتقنيين يؤيدون الرأي القائل بأن الكفاءة الإدارية تساهم في إبداع العاملين في المهام الموكلة إليهم وهذا ما يمثله نسبة 71.40% وهو ما يعادل 10 إطارات من أصل 14 ونسبة 75% وهو ما يعادل 03 تقنيين من أصل 04 في حين ترى نسبة 28.40% ما يعادل 04 إطارات و25% ما يعادل تقني واحد بأن الكفاءة الإدارية لا تساهم في إبداع العاملين في العمل.

إن هذا التقارب في الإجابات إن دل على شيء فإنما يدل على أن العاملين في البنك على درجة عالية من التفكير والاطلاع والمعرفة وهذا ما لمسناه أثناء إجراء محادثات مع البعض منهم، كما أن الأغلبية من ذوي الشهادات الجامعية وهي فئة إذا ما توفرت لها الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه وتحقيق ذاته وإشباع حاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان فحتمًا ستصبح فئة محبة للعمل مبتكرة ومبدعة.

نستنتج أن الإبداع لا يقتصر في الوقت الحاضر كما يؤكد المختصون على المنتجات، الخدمات والتقنيات فحسب، بل يتسع ليشمل تدخل الفرد، الفريق، الجماعة والمنظمة والتكنولوجيا واستخدام الذكاء الفردي والجماعي والثقافات والسلوكيات والخطط، وبناء على هذا أصبحت منظمات الأعمال تعتمد كثيرًا على السرعة والتصور والمرونة التي يخلقها الإبداع وبغية البقاء والاستمرار والتأثير في البيئة الداخلية والخارجية ينبغي تمييزها عن غيرها وعدم الوقوف مكتوف الأيدي أمام الابتكارات والاختراعات وأن تؤدي مهامها وتؤدي

وظائفها بطريقة مبدعة اتجاه أصحاب المصالح وخصوصا الزبائن منهم، فالإبداع كما جاء في كتاب إبداعات الأعمال للدكتور سعد علي العنزي نموذج تفكير منتج يحول قوة العمل إلى قوة عالمية.

الجدول رقم (34): الكفاءة الإدارية تحقق المرونة في بناء نظام من القيم حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية الكفاءة الإدارية تحقق المرونة في بناء نظام من القيم
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
15	83.33%	03	75%	12	85.70%	نعم
03	16.66%	01	25%	02	14.30%	لا
18	100%	04	100%	14	100%	المجموع

بينت معطيات الجدول أعلاه أن ما يزيد عن 83% من نسبة العينة وهو ما يعادل 15 مبحوث من إطارات وتقنيي أن بناء نظام من القيم يعتمد على مدى كفاءة العمليات والأساليب الإدارية، فيما ترى نسبة 16.66% من مجموع نسبة العينة أنه لا توجد علاقة بين الكفاءة الإدارية وتحقق المرونة في بناء نظام من القيم السائدة في المنظمة.

تعتبر منظومة القيم في المنظمات ذات تأثير كبير على سلوكيات الأفراد العاملين سواء كان قائدا أو مرؤوسا. إن القيم التنظيمية تعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وتحركاتها وتعتبر طريقة التفكير هذه عنصرا أساسيا في التفريق بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة.

ويذكر **Willinson** أن القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي للمنظمة قد يشكلان نظاما قويا وفعالا داخل المنظمة، ولعل هذا سر النجاح والتقدم الياباني الذي يرجع إلى اهتمامهم واستخدامهم للعنصر البشري استخداما أمثل، كما أن اعتماد اليابانيين مدخل الإدارة بالقيم والاهتمام بإنسانية الفرد العامل جعلها تحقق إنجازات وتطورت سريعة في جميع الميادين ونصل إلى ما يطلق عليه بالمواطنة التنظيمية (الولاء والانتماء) التي تسود أغلب المنظمات اليابانية وهذا ما جاء في المقاربة السوسيو لوجية.

جدول رقم (35): الكفاءة الإدارية تساهم في تمكين العاملين من تحقيق نتائج أفضل في وقت أقل حسب رأي الفئة السوسيو مهنية:

المجموع		تقنيين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	الكفاءة الإدارية تساهم في تمكين العاملين من تحقيق نتائج أفضل في وقت أقل
83.33%	15	75%	3	85.7%	12	نعم
16.66%	03	25%	1	14.3%	2	لا
100%	18	100%	4	100%	14	المجموع

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 83.33% من إجابات المبحوثين كانت نعم وهو ما يعادل 15 مبحوث من أصل 18 من بين 12 إطار و 3 تقنيين وهذا دليل على أن العاملين يدركون جيدا أهمية إدارة الوقت خاصة وأن طبيعة عمل البنك تستعدي السرعة والفتنة التحكم في الوقت وهذا ما لمسناه خلال دراستنا الميدانية حيث لاحظنا صرامة وجدية في القيام بالمهام والأدوار الموكلة إليهم خاصة فيما يتعلق بالزبائن، بينما هناك نسبة 16.60% وهو ما يعادل 3 مبحوثين من أصل 18 أجابوا بلا وهي نسبة صغيرة بالمقارنة بمن أجابوا بنعم وهذا دليل على عدم تقبل واستيعاب لأسئلتنا.

إن إدارة الوقت من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي ويعتبر فريديريك نايلور 1991 أن أول من ركز على دراسة الحركة والوقت لاكتشاف أنجح الطرف للأداء الأفضل بالتركيز على الجانب الفني في الترتيب هو من أنواع العمل الإداري الذكي، إن الكثير من رجال الإدارة غير قادرين على إدارة الوقت مما ينتج عن مداخل الأعمال وتراكمها وتعطيل الكثير منها مما ينعكس أثره على العمل والعاملين وبالتالي الناتج النهائي للمنظمة فالإدارة الوقت تتطلب جملة من الخطوات والأساليب والمهارات التي تساعد على التطبيق الأمثل للوقت وبالكيفية الصحيحة قصد الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيقها، ولا يتم هذا إلا من خلال إدارة رشيدة تحدد الأولويات قصد أنجاز الغايات وذلك بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.

جدول رقم (36): الكفاءة الإدارية تشجع تدفق الأفكار المبدعة حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنيين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	الكفاءة الإدارية تشجع تدفق الأفكار المبدعة
72.33%	13	50%	2	85.7%	11	نعم
27.77%	05	50%	2	14.3%	3	لا
100%	18	100%	4	100%	14	المجموع

من خلال قراءة الجدول نلاحظ أن نسبة 72.33% وهو ما يعادل 13 مبحوث من أصل 18 قد أجابوا بنعم فالكفاءة الإدارية تشجع من تحديد الأفكار المبدعة وفي حين أجاب 5 مبحثين من أصل 18 وهو ما يمثل نسبة 27.77% بلا: وهذه النسبة الطاغية 17.33% تدل على إدراك العاملين في البنك لأهمية الكفاءة الإدارية لتسيير المنظمة حيث بينت المعطيات الميدانية التي أجريناها بأن أغلبية العاملين في البنك في فئة الشباب الحاصلين على شهادات جامعية تمكنهم هذا التحصيل الأكاديمي من الرؤية الواضحة لأهم الوسائل والطرق التي تؤدي إلى النجاح والتقدم.

إن المنظمات المتطورة هي المنظمات التي تواكب تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وأيضا نمو الأهداف والطموحات وذلك من خلال مواكبة التطور الإنساني في العلاقات ونمط العامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة لأن العمل مهما تطور فإنه يبقى رهين العقول التي تديره، فالإدارة الكفاءة هي التي ترتقي بالتفكير الإبداعي وتضع له اللبنة لنموه وتعزيزه فكل فرد قدرة على توليد أفكار جديدة إذا ما تهيأت له الظروف المناسبة كعدم التشكيك بهذه الأفكار أو التشدد في قبولها، وكذلك التحرر من الرقابة، وتشجيع دعم الأفكار الجديدة فأصبح اليوم ينظر إلى إدارة المنظمات الناجحة والتميزة في أداءها وإنجازاتها على أنها تلك المنظمات التي تولي للإبداع جانبا من الاهتمام وقدر من الإمكانيات.

الجدول رقم (37): الكفاءة الإدارية تساهم في التزام العاملين بتحقيق الأهداف حسب رأي الفئة

السوسيوإيمهنية

المجموع		تقنيين		إطارات		الفئة السوسيوإيمهنية
ن	ت	ن	3	ن	ت	الكفاءة الإدارية تساهم في التزام العاملين بتحقيق الأهداف
%77.77	14	%75	2	%85.7	11	نعم
%22.22	04	%25	1	%14.3	3	لا
%100	18	%100	4	%100	14	المجموع

إن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم على أن الكفاءة الإدارية تساهم بشكل أو بآخر في التزام العاملين بتحقيق الأهداف المسطرة وهذا ما عبرت عنه نسبة 77.77% من عينة البحث وهو ما يعادل 14 مبحوث من أصل 18 قسمت على 1 إطار و3 تقنيين بينما أجبت نسبة 22.22% من عينة البحث وهو ما يعادل 4 مبحوثين من أصل 18.

وتفسر ذلك باهتمام العاملين في البنك بالمهام الموكلة إليهم فقد بينت دراسة الميدانية بأنهم حريصين على تأدية المهام قبل حب ورضا وهذا نتيجة العلاقات السائدة بين العاملين وبين العاملين والمدير.

إن نوعية البيئة الداخلية للمنظمة بما في ذلك الأساليب والطرق الإدارية السائدة المنظمة تؤثر بشكل أو بآخر في سلوك العاملين وتصرفاتهم وكذلك اتجاهاتهم، التي تحدد موقف العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون بها وقد يكون هذا الموقف اكتساب الالتزام التنظيمي أو العكس.

فالتزام العاملين لمنظماتهم يعيش عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات ومن أهم العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التطبيقي السياسات الداخلية للمنظمة الذي يجب أن تساعد على اتساع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإذا ما أشبعت هذه الحاجات المتداخلة فإن ذلك سيترتب عن نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام والولاء التنظيمي وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (38): تقدير جهود العاملين برفع دافعية العمل لديهم حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنيين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية
ن	ت	ن	3	ن	ت	تقدير جهود العاملين برفع دافعية العمل
83.33%	15	75%	03	85.7%	12	نعم
16.66%	03	25%	01	14.3%	02	لا
100%	18	100%	4	100%	14	المجموع

إن نسب معتبرة تمثلها (83.33%) وهو ما يعادل 15 مبحوث من أصل 18 قد عبرت عن حاجاتها لتقدير الجهود التي يبذلونها أثناء القيام بتأدية المهام والتي ترفع من دافعية العمل لديهم في المقابل أجابت ما نسبته 16.66% وهو ما يعادل 3 مبحوثين بعدم حاجاتهم لذلك.

ربما ذلك لسنوات العمل الطويلة التي خلفت لديهم حالة من الروتين الذي أثر على اندفاعهم فنحو العمل بعد مسيرة من العطاء المستمر بينما الفئة الأولى 83.33% هي فئة شابة مازالت في أوج العطاء والمبادرة فهي تحتاج للدفع والتقدير والتحفيز لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة.

نستنتج أن الدراسات الميدانية تشير إلى أن الاعتراف وتقدير جهود العاملين وتنميتها من قبل الرؤساء له أثر كبير في دافعية هؤلاء الأفراد نحو العمل، إذ أن الأفراد العاملين يتوقون إلى سماع كلمات الإعجاب والمديح من رؤسائهم بعد الانتهاء من العمل أو على الأقل عدم تأنيبهم إذا ما جاءت النتائج عكس ما هو متوقر لاسيما إذا ما كان هؤلاء الأفراد قد بذلوا أقصى ما في وسعهم لأداء المهام الموكلة إليهم كما تشير نفس الدلائل إلى أن إطراء الرؤساء على إنجازات المرؤوسين من شأن أن يسهم في إضفاء الصفة الإيجابية على المفاهيم المتصلة بالذات لديهم لاسيما احترام الذات وتحقيقها كما جاء في سلم ما سلو للحاجات فالمديح والإطراء وتقدير جهود العاملين من الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارة في دفع العاملين وحثهم على أداء مهامهم بأفضل ما يقدرون عليه.

جدول رقم (39): نظام الحوافز يرفع درجة الكفاءة والاندماج الوظيفي حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنيين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية
ن	ت	ن	3	ن	ت	نظام الحوافز يرفع درجة الكفاءة والاندماج
%72.22	13	%75	03	%71.4	10	نعم
%27.77	05	%25	01	%28.6	04	لا
%100	18	%100	4	%100	14	المجموع

عبر عشرة إطارات من أصل 14 وهو ما يمثل نسبة 74.4% عن تأييدهم بأن نظام الحوافز المنيع في المنظمة تأثير في رفع درجة كفاءة العاملين وسرعة اندماجهم الوظيفي وهو ما يؤيده نسبة 75% ما يعادل 3 تقنيين من أصل 1 بينما ترفض نسبة 27.77% هذا الطرح.

نفس هذا لاختلاف وجهات النظر بين العاملين حول نظام الحوافز فقد يرى البعض أن هذه التعويضات أو الحوافز حيث مشروعاً نظير المجهودات التي يقدمها للمنظمة وأثناء الدراسة الميدانية صرح لنا مجموعة من العاملين عن رضاهم على نظام الحوافز المنيع في البنك.

نستنتج أن نظام الحوافز والمكافآت تفرد بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها المنظمات في تحسين الأداء ورفع درجة كفاءة العاملين، وتعتبر عاملاً مهماً في دفع العاملين للتميز والتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهد لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية فالحوافز أداة مهمة في إحدى القيادات الإدارية في أي منظمة حيث لها دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويمن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة، وأهدافها وطموحاتها فالحوافز أهمية كبيرة في تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارات لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها كما تساهم في تعزيز قدراتهم وميولاتهم التكوينية معهم لأن العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها للتفسيرات كثيراً ما تكون خاطئة مما يولد مناخاً ملبداً تنعكس سلباً على المنظمة والعاملين معاً.

جدول رقم (40): الإدارة المشاركة تزيد من وجود الكفاءة الإدارية والرضا الوظيفي حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنيين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية
ن	ت	ن	3	ن	ت	الإدارة بالمشاركة تزيد من الرضا الوظيفي
%77.77	14	%100	04	%77.4	10	نعم
%22.22	04	%00	00	%28.6	04	لا
%100	18	%100	4	%100	14	المجموع

اتفق أغلبية المبحوثين على أن الإدارة بالمشاركة تزيد من وجود الكفاءة الإدارية والرضا الوظيفي وهذا ما يمثل نسبة 77.77% ما يعادل 14 مبحوث من أصل 18 قسمت إلى 71.4 ما يعادل 10 إطارات و 100% ما يعادل 4 نتعني في حين أن ما نسبة 22.22% ما يعادل 4 مبحوثين من أصل 18 أجابوا بلا.

نفس هذه النسبة المعنية من الإجابات بنعم إلى مناخ العمل السائد في البنك حيث وخلال مقابلاتنا مع المبحوثين أثناء الدراسة الميدانية أكدوا بأن أجواء العمل في البنك يسودها المناقشات والحوارات المستمرة بين العاملين والإدارة العليا فيها، يفض المسائل التي تعترض البنك من أجل إيجاد الحلول لها.

جدول رقم (41) وجود نظام عامل الترقية يساهم في الاندماج حسب رأي الفئة السوسيو مهنية

المجموع		تقنيين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية
ن	ت	ن	3	ن	ت	وجود نظام عامل الترقية يساهم في الاندماج
%88.88	16	%100	4	%85.7	12	نعم
%11.11	02	%00	00	%14.3	02	لا
%100	18	%100	4	%100	14	المجموع

تبين من خلال قراءتنا للجدول أن نسبة 88.88% من العاملين أجابوا بنعم ما يعادل 16 فرداً، فيما يخص إن كان عامل الترقية يساهم في الاندماج 11.11% ما يعادل فردين من أجابوا بلا، وبينما فئة الإطارات 85.7% ما يعادل 12 فرداً و 14.2% ما يعادل فردين من أجابوا بلا في حين أن كل التقنيين أجابوا بنعم.

نفسر ذلك بأن البنك يتميز في تقدير المهارات والكفاءات عن طريق مبدأ المبادرة وخلق روح المناقشة بين العاملين لتوسيع مجالات اهتمامه وتطوير الاتجاهات الإبداعية عن طريق مبدأ تعويض المستخدمين الذي أشار إليه هنري فايول في مبادئ 14 للإدارة والتعويض العادل للأفراد سواء باستخدام المكان أو الخطط المساهمة في الأرباح، أو المزايا العينية أخرى، كما أن اعتماد مبدأ التعاون ومشاركة المعلومة، والنظر للعامل على أنه مجموعة اندفاعات وقدرات لا على أنه آلات كما أشار هيريت سبر ساهم بشكل كبير في تدفق الأفكار الابتكارية واعتماد مبدأ احتساب معدلات الانتاجية في إدارة الأزمات وهي محور العملية الانتاجية وعليها تقع مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذ ما يترتب عليها من مهام وواجبات، فإن انتاجية العمل يتم قياسها والمحاسبة عليها على أساس الجهد الجماعي وليس الفردي.

نستنتج أن البنك يعتمد على مبدأ التحفيز إلى جانب تحميل المسؤولية الفردية أو الجماعية الدافعة للاندماج المستمر مما يساهم في انهماك العامل في العمل والتشجيع بالقيم لرفع الانتاجية، فالإدارة الذكية لا تعتمد على التشجيع المادي، حتى المعنوي المساهم في تطوير التفكير الإبداعي ويخلق الحيوية وروح المناقشة بين العاملين والتخلص من الروتين والمحافظة على الاستمرارية في ظل التحديات.

جدول رقم (42): تبيين أفكار واقتراحات العاملين يرفع من الكفاءة الإدارية وتحقيق الالتزام المستمر

المجموع		تقنيين		إطارات		الفئة السوسيو مهنية تمثين أفكار واقترحات العاملين يحقق الالتزام المستمر
ن	ت	ن	3	ن	ت	
88%	16	100%	04	85.7%	12	نعم
22.22%	02	00%	00	14.3%	02	لا
100%	18	100%	4	100%	14	المجموع

تبين من خلال البيانات أن نسبة العاملين الذين أجابوا أن هناك تهمين لأفكار واقتراحات العاملين بالرفع من الكفاءة الإدارية وتحقيق الالتزام المستمر بنسبة 88.88% ما يعادل 12 فردا بينما هناك من أجابوا بلا ما يعادل فردين أما بالنسبة لفئة الإطارات الذين أجابوا بنعم 85.7% ما يعادل 12 فردا، و 14.3% بلا ما يقابل فرين أما بالنسبة لفئة التقنيين فهناك نسبة 100% من أجابوا بنعم.

نفسر ذلك أن نظام الحوافز المعتمد من البنك يساهم بشكل فعال في رفع الكفاءة الإدارية بجودة الخدمات والأساليب التنظيمية وتحقيق التزام العاملين المستمر الباحثين على أساليب والتفرد في ترجمة أفكارهم الإبداعية عن طريق الممارسة التنظيمية وكسب رضى الرؤساء وكسر قيود الرهانات في ظل التطور الاقتصادي والتكنولوجي لتحقيق سياسة الدولة والتنمية، والحفاظ على أمن والاستقرار والهدوء وجعل الأمور تسير بشكل جيد دون نقص في الأداء، وضعف في العزائم، وتخفيف حالات الخوف في كيفية مواجهة المخاطر بأنواعها في إدارة الأزمات.

نستنتج أن الأغلبية وافقوا أن هناك استثمار حقيقي في أفكار واقتراحات العاملين المساهم في تعديل وتطوير الكفاء الإدارية باستخدام الأسلوب العلمي في التنظيم وتطبيق الأفكار ميدانيا للاستفادة منها ثم تعميم استخدامها وفقا لمبدأ المشاركة مما يعكس قيم ثقافية كإطار مرجعي تراكمي لدى العاملين وخلق نوع من الأمان الوظيفي والارتياح في أداء المهام مما عزز بطريقة أو بأخرى في إثراء مؤشرات الالتزام العاملين والاستمرار في البنك لتشبههم بقيمه وتكون هوية جماعية وفردية تميز البنك عن غيره.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

هدفت دراستنا للبحث في موضوع الإدارة الذكية والالتزام التنظيمي في المنظمة الجزائرية ولدراسة هذه العلاقة اعتمادنا على جمع المعلومات والبيانات نظريا وميدانيا، فمن خلال ما تطرقنا له في الجانب النظري من معلومات حول موضوع البحث ومن خلال خوضنا في المجال الميداني، وتوزيع الاستمارات تبين لنا من خلال الملاحظة ظروف في البنك والمقابلات التي أجريناها مع المدير والعاملين توصلنا إلى النتائج التالية:

1- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الأولى: يعتمد بنك الجزائر الخارجي لكسب التزام وولاء العاملين على الأساليب والممارسات الإدارية المختلفة فمن خلال تحليل هذه القضية توصلت إلى النتائج التالية:

- يسعى البنك جاهدا إلى توفير الإمكانيات المادية لتحسين ظروف العمل وتسهيل مهام العاملين، وذلك لأن أغلبية العاملين أقروا بوجود الأجهزة والتطبيقات الحديثة، فالبنك يعتمد على قاعدة بيانات جديدة ومتطورة وتوفير شبكة معلومات متصلة بجميع الأقسام لتسهيل وتمرير المعلومة في الوقت المناسب، وهذا ساهم في تعزيز فعالية وكفاءة العاملين لأداء أحسن بأقل وقت وتكلفة، والتفرد في جودة تقديم الخدمات، وذلك وبتحديث الأجهزة المستعملة لمسايرة الثورة المعلوماتية المتسارعة والقضاء على الروتين البيروقراطي كما هو موضوع في الجداول (05) و(06).
- اتضح أن البنك يخصص قسم لأنشطة البحوث والتطوير العلمي خاصة فئة الإطارات والبحث المتواصل عن الأفكار الإبداعية لإثراء المجال التطبيقي، واحتواء الأفكار الملهمة وتشجيعها بالمناقشة وفتح باب الحوار مما يعزز التحفيز على تحسين الأداء والالتزام لدى العاملين، هذا ما يوضحه الجدول رقم (07).
- يعتمد البنك نظام خاصة يعنى بتجنب الكوارث مما رفع درجة الوعي لاستيعاب الأخطاء وامتصاص الضغوط المهنية، وتدارك الوقت واختزال الحركات وتحقيق مناخ تنظيمي آمن كما هو موضح في الجدول رقم (08).
- لاحظنا أن الإدارة لا تعزز مناخ عمل قابل للتغيير، لأن البنك يعتمد على النظام التقني للتكفل باستمرارية العمل بوتيرة واحدة تحت الرقابة لتجنب الخلل التنظيمي وللمحافظة على سمعة البنك وأخذ الحيطة والحذر من الوقوع في فشل تطبيق كل ما هو جديد، والاستفادة من خبرات بنوك أخرى في حدود نطاق المصلحة، واستدعاء الأسلوب الإداري الرشيد حسب الظروف بفتح قنوات الاتصال، وإجراء اجتماعات دورية وملتقيات والاستماع إلى انشغالات الموظفين كما هو موضح في الشكل (09).

- يفقد البنك الأسلوب الحوار مع العاملين في وضع الخطط المتعلقة بنشاطات البنك المختلفة، كما أن هناك نسبة 33.33% أقرت بأن إدارة البنك تسعى لمواجهة التحديات الراهنة للتخلص من الأساليب التقليدية الجامدة لتوفير مناخ عمل أكثر مرونة.
- أثبتت البيانات الجدولية أن البنك يتبع أنواع مختلفة من التخطيط (التخطيط الطارئ، التخطيط بالسيناريو، التخطيط الإلكتروني)، إلى أن أسلوب التخطيط الإلكتروني هو الغالب بسبب طبيعة نشاط البنك من أجل تقويم الأداء ورفع الفعالية وترشيد القادة والمديرين إلى القرارات الصائبة ويسهر على إعداد رسم هذه الخطط فريق عمل متكون من النخبة الأكاديمية لمختلف التخصصات وهذا ما يوضحه الجدول رقم (11) و(12).
- تبين أن الإدارة الإلكترونية في البنك لا تتميز بالجودة والتميز في تقديم الخدمات وذلك لتنوع المهام والمراتب الوظيفية واستخدام مختلف المهارات إلى جانب المهارة التقنية من أجل مرونة وسرعة الإنجاز والشفافية والتخلص من العبء البيروقراطي، هذا لا ينفي آراء من أجابوا بنعم (44.44%) أن هناك دور كبير للإدارة الإلكترونية في إحداث التمييز وتحسين الاستثمار في التقنية الإلكترونية للوصول إلى المكان المناسب بأقل تكلفة ووقت، واستخدام الأزمات كطاقة وفرص للتغيير، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13).
- تبين أن الأنظمة المستخدمة في البنك تمكن العاملين من العمل بفعالية وكفاءة وتمييز والمساهمة في اختزال الحركات وتقليص التعامل الورقي والاستثمار الذكي في الموارد المتاحة لإحداث الفارق والتميز والتفرد كما يوضحه الجدول (14).
- يتفاعل مدير البنك مع الرؤساء التنفيذيين ومع العاملين بسهولة، بسبب الانضباط والمسؤولية الأدبية والنظامية أمام المدير، وتفاعل هذا الأخير بمنح فرص المناقشة والحوار وإبداء الرأي وهذا ما يوضحه الجدول رقم (14).
- أسفرت النتائج الجدولية على أن إدارة البنك تتعامل بروح الفريق الذي يعتمد على المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية في تمرير الأوامر من أجل رفع همة العاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وهذا ما يولد الحماس لدى العاملين أثناء الممارسة والتعامل معهم لكسب الالتزام لديهم، والاندماج الوظيفي كما هو موضح في الجدول (16) و(17).

- لا تهتم إدارة البنك بتعزيز ثقافة التميز لدى العاملين وهذا راجع للاعتماد على العمل الجماعي، أشرنا سابقا واعتماد مزج وتنسيق الموارد من أجل تحقيق فكرة موحدة معترف بها من قبل الجميع وبالتالي السهولة في تطبيقها، وضمان السيورة الحسنة للعمل وهذا ما يوضحه الجدول (18).
- بالرغم من نشاط البنك الذي يفرض عليه التعامل مع المحيط المحلي والأجنبي، إلا أنه لا يهتم بدراسة العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية، وذلك راجع إلى تصادم قيم واتجاهات العاملين خاصة الفئات الشبانية في بداياتهم الأولى وصعوبة التكيف وبين فئة أكثر من 15 سنة نتيجة التثبيت بقيم ثقافية راسخة في ذهنياتهم تراكمت خلال عملهم وخبرتهم الطويلة، مما يولد اغتراب وظيفي قد يسبب يسبب في الانسحاب أو الاستقالة، كما أن نظام البنك الحريص على انتقاء ما يخدم مصالحه كيفاً وليس كما وهذا ما يوضحه الجدول رقم (19).

2- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثانية: كلما تنوعت طرق الإبداع والابتكار التنظيمي، كلما برزت مهارات العاملين:

- نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة 77.77% من أفراد العينة أجابوا بلا فيما يخص أن المناخ التنظيمي في البنك يعزز من الإبداع الفردي والجماعي، بينما فئة الإطارات الذين أجابوا بنعم وذلك فضل النظام المعمول به سواء التكنولوجي التقني، أو نوعية الممارسات الإدارية والتنظيمية بنسبة 75% كما هو موضح في الجدول رقم (21).

- نلاحظ من خلال النتائج 61.11% من العاملين لا يرون أن عمل مناخ يعتمد على طرق تفكير جديدة، أما فئة الإطارات بنسبة 42% أجابوا بنعم وبرروا ذلك من خلال:

- تبادل المعلومات والمناصب.

- الدورات التدريبية على المستوى المحلي.

- السياسة الاقتصادية المستخدمة من طرف الدولة.

- الاتصال والاجتماعات الدائمة.

فالبنيك يحرص على تطبيق الأفكار حسب المواقف والظروف كما هو موضح في الجدول (22).

- نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة 66.66% من العاملين لا يرون أن البنك يتميز بمهارات قيادية تعزز ثقة العاملين، إلا أن فئة الإطارات تلتزم الثقة في المهارات القيادية عن طريق:

- مشاركة مستجدات.

- التحفيز لمناصب عليا.

- تشجيع روح القيادة.

فالبنيك يحرص على توفير مناخ تنظيمي آمن لكسب ثقة العاملين، واستخدام نظام الحوافز وتفويض السلطة الجزئي كما هو موضح في الجدول (23).

- تبين من خلال النتائج 66.66% أجابوا بلا فيما يخص أن البنك يمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل، بينما فئة الإطارات الذين أجابوا بنعم أجمعوا على الأسباب الآتية:

- نوعية النظام الإلكتروني الخاص.

- روح المشاركة.

فالنظام الإلكتروني المتميز أصبح بمثابة ثقافة جديدة وإضافة إلى الإطار الثقافي المرجعي للبنك كما هو موضح في الجدول رقم (24).

- نلاحظ من خلال النتائج أن هناك توافق نسبي بين العاملين في الإجابة (50%) نعم، (50% لا)، فيما يخص أن إدارة البنك تعتمد على تبني أفكار جديدة في العمل.

فإدارة البنك تخضع لضغوط كبيرة تستوجب الحلول الاستعجالية بأول وقت وتكلفة وأكثر ملاءمة للمواقف، والتنبؤ المسبق لتسهيل مهمة التطبيق كما هو مبين في الجدول رقم (25).

توضح النتائج أن العاملين في البنك يحصلون على مرتب كاف في وضع أفكارهم ومبادراتهم المبدعة قيد التنفيذ، أن الأغلبية أجابوا بلا بنسبة 88.88%، وهذا راجع لأن البنك يعتمد على نظام الحوافز في تشجيع الأفكار واتباع نظام الترقية للتحفيز، فهناك تضمر من سلم الرواتب الذي لا يقيم مجهوداتهم بالنظر لساعات الدوام اليومي وكثافة العمل كما هو مبين في الجدول (26).

نلاحظ أن البنك لا يشجع ثقافة الإبداع وأنواع المهارات الإبداعية، حيث قدرت النسبة بـ 77.77% من العاملين، أما فئة الإطارات والتقنيين الذين أجابوا بنعم فقد برروا ذلك بتوافر:

- مهارات إدارية.

- مهارات تكنولوجية.

- مهارات إنتاجية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (27).

فالبنك مضطر للتعامل بالمهارات في ظل ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، لأن طبيعة نشاطه تحتم ذلك، باستخدام مهارات إدارية على شكل ممارسات وأساليب وتكنولوجية باعتبار الحاسوب شيء أساسي مع كل مكتب وإنتاجية من خلال تنوع البطاقات والائتمانية وإنتاج خدمات أخرى تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، هذا ما يوضحه الجدول رقم (28).

تظهر النتائج أن نسبة 72.22% لا يراعي عند استقطاب العاملين ميزة الإبداع التي تؤثر فيهم، فالبنك يعتمد على مبدأ التخصص في عملية اختيار العاملين بمختلف التخصصات التي تخدم مصالح البنك، لتوجيه اتجاهات وسلوكيات العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة وثقافة موحدة وتوجيه أفكارهم في نطاق الممارسات والأساليب التي تخدم البنك وتعزيز تميزه وهذا ما يوضحه الجدول رقم (29).

توضح النتائج أن البنك لا يسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات ويعتمد الأسلوب الرشيد العلمي حسب ما تقتضيه الحاجة وفقا لسياسات ومخططات رسمت من قبل بما يتلاءم مع الإطار المرجعي الثقافي والتنظيمي للبنك، ويكون خادما أكثر لمصالحه وملائما لجميع العاملين لتسهيل المهام وسرعة إنجازها، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (30).

تبين من خلال النتائج أن نسبة 55.55% أن إدارة البنك لا تبلور أفكار بديلة في فترة زمنية قصيرة بمرونة وتلقائية.

لأن البنك يخضع لنظام إلكتروني خاص مزود بقاعدة بيانات محددة واعتماده على كفاءة التنظيم العلمي للعمل لتسهيل مهمة تحمل مسؤولية المعالجة الفورية للأخطاء وهذا ما يوضحه الجدول (31). نلاحظ أن قناعة العاملين بأن الثقافة الإبداعية للبنك تؤدي إلى تحقيق أداء متميز بنسبة 66.66%، فالتنوع الخدماتي للبنك بتنوعه الثقافي والتخصصي وصغر حجم الوكالة ساهم في مرونة وديناميكية النظام وتعزيز الانفتاح والتغيير واعتماد فكرة انتشار الأفكار في تشكيل القيم التنظيمية المشتركة على جميع المستويات، وخلق إطار مرجعي ثقافي بمثابة البصمة التي تميز البنك عن غيره.

أن البنك يعتمد على تشجيع الأفكار واستفزاز المهارات وتوجيهها بما يخدم أهداف البنك، ويعتمد على نظام الحوافز المادية والمعنوية لتقييم الجهد المبذول والابتكاري، إلا أنه لا يوفر مرتب كاف لتطبيق الأفكار المبدعة، ولا يراعي ميزة الإبداع في التوظيف بل يعتمد أكثر على مبدأ التخصص والاعتماد على التقنية كنظام إلكتروني خاص مما ولد روح الانضباط لدى العاملين، وتوجيه توليد الأفكار وفقا للإطار المحدد، وإهمال الأفكار المتجددة والاقتراحات تخوفا من عدم ملاءمتها للمواقف. ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستطيع القول أن الفرضية الثانية كلما تنوعت طرق الإبداع التنظيمي كلما برزت مهارات العاملين.

3- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثالثة: تؤثر الكفاءة الإدارية على تكيف العاملين واندماجهم في البنك

يهتم البنك بمشاركة العاملين في عملية صنع القرارات وذلك من خلال إشراكهم في الاجتماعات التي تخص نشاطات البنك، حيث أكد العاملين أن المدير يستمع للاقتراحات المقدمة من طرف العاملين ويشجعهم على التعبير عن أفكارهم، وهذا ما يفسره التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية في البنك مما يدفع عملية السلوك الإداري نحو الاستقرار والرضا والالتزام كما هو موضح في الجدول (31).

يهتم العاملون في البنك بالقيام بالمهام الموكلة إليهم فقد بينت دراستنا الميدانية بأنهم حريصون على تأدية مهامهم بكل حياد ورضا، هذا نتيجة العلاقات السائدة في البنك بين العاملين وبين العاملين والمدير وكذلك الأساليب الإدارية السائدة والتي تؤثر بشكل أو بآخر في سلوك العاملين وتصرفاتهم، وهذا ما جاء في الجدول (32).

تتميز إدارة البنك بالكفاءة والفعالية وهذا باعتبار تعاملاتها الداخلية والخارجية التي تفرض عليها انتهاج نظام إداري مرن يميل إلى إحداث تغييرات على مستوى المناصب، وهذا ما يسمى بالتغيير الأفقي بحيث يصبح العامل أكثر مسؤولية عن عمله وأدائه مما يجعله يطمح دائماً للأحسن، كما تسعى إدارة البنك إلى إبقاء العاملين على علم بكل المستجدات التي قد تطرأ عليها، مما يساهم في عملية التكيف والالتزام التنظيمي كما هو موضح في الجدول (33) و(34).

تفرض طبيعة نشاط البنك الاستخدام الأمثل للذكاء الاصطناعي (الذكاء التكنولوجي) وهذا الاستخدام يتطلب الذكاء الفردي والجماعي، وهذا يعتمد على السرعة والتصور والمرونة التي يخلقها العامل المبدع، إلا أنه وحسب رأي المبحوثين 72.22% فإن إدارة البنك لا تقوم بالدور اللازم من أجل خلق نموذج تفكير منتج يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا كما هو موضح في الجدولين (35) و(36).

يحتوي البنك على منظومة قيم ذات تأثير على سلوكيات العاملين سواء كان قائد أو مرؤوساً، وهذا ما لاحظناه أثناء دراستنا الميدانية مما يميزه بالتردد عن باقي المؤسسات، حيث يسود في البنك نوع من العلاقات الإنسانية والاهتمام بالأفراد العاملين والتفاعل الداخلي وهذا ما أكدته نسبة 83.33% من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية في جميع المناسبات للعاملين، حيث أن لنظام الحوافز أثر كبير في تحسين الأداء ورفع درجة الكفاءة لديهم ويعتبر عامل مهم في دفع العاملين للتميز والإبداع في مجال عملهم كما هو موضح في الجدولين (38) و(39).

تعتمد إدارة البنك على نظام الترقيّة عن طريق تشجيع مبدأ المبادرة وخلق المنافسة بين العاملين إلى جانب تحميل المسؤولية الفردية والجماعية الدافعة للاندماج المستمر، حيث أن ما يزيد عن 38% من الأفراد أكدوا على أهمية عامل الترقيّة في اندماج العاملين في المنظمة كما هو موضح في الجدولين (40) و(41).

يعتمد البنك على فعالية وكفاءة التنظيم العلمي للعمل قصد الحفاظ على وتيرة وسيروته عن طريق الحرص الشديد للالتزام لتحقيق الفعالية التنظيمية وفرض الرقابة المستمرة على العمل، إلا أنه كما في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يفنّد البنك إلى نظام عمل مرّن يعتمد على تبني أفكار بديلة في فترة قصيرة بمرونة وتلقائية تحسباً للطوارئ والأزمات حسب ما جاء في الجدول (43) والذي مثله بنسبة 55.55%.

يعتمد البنك على إشراك العاملين في الشؤون الداخلية والخارجية للبنك، فهو يعتمد على أسلوب الإدارة بالمشاركة الذي يخلق نوع من الأمان الوظيفي والارتياح في أداء المهام وهذا ما لمسناه أثناء مقابلتنا مع العاملين خلال الدراسة الميدانية، مما يعزز من مؤشرات الرضا الوظيفي للعاملين (كما جاء في الجدول (42) و(43)).

4- النتائج العامة:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه في البنك محل الدراسة، وبعد تحليل المعطيات توصلنا إلى أن الإدارة الذكية لا زالت في بداياتها كإرهاصات وممارسات غير واضحة المعالم في بنك الجزائر الخارجي، وقد لمسناه ذلك من خلال إجابات بعض المبحوثين من النخبة الأكاديمية خاصة خرجي المدرسة العليا للإدارة، بينما أغلبية المبحوثين يجهلون تماما مفاهيم الإدارة الذكية رغم تنوع التخصصات في مجال الإدارة والتجارة والتسيير والمجال التقني.

إضافة إلى أن البعض منهم استغرب الأسئلة رغم وجود اتفاقية فيما يخص التدريب والرسكلة والتطوير العلمي مع المدرسة العليا للبنوك (للمصرفة) (ESB) بوزريعة، الجزائر العاصمة، كل ذلك ساهم في الإجابة بدون مصداقية على أسئلة الاستثمارات، إلا أن بواد الإدارة الذكية تظهر جليا من خلال تنوع النشاط الذي يستدعي ذكاء وفطنة كبيرين لإدارة الأعمال وتحسين علاقة العاملين مع بيئة عملهم، ومحاولة كسب التزامهم باستخدام طرق وأساليب وممارسات تنظيمية لجذب اهتمامهم واندماجهم تمثلت فيما يلي:

- توفر إمكانات مادية وأجهزة وتطبيقات حديثة.
- احتواء الأفكار الإبداعية لإثراء المجال التطبيقي وتخصيص حاضنة أو قسم لأنشطة البحث العلمي وتطويره والجزائر تحتوي على حضيرة تكنولوجية تشمل على عدة حاضنات أعمال في المجال الإلكتروني واعتماد المجال الإلكتروني الدقيق والذكي بسيدي عبد الله، الجزائر العاصمة.
- الحذر والحيطه من فشل تطبيق كل ما هو جديد، والاستفادة من الخبرات وفقا لما تستدعيه الأساليب الإدارية الرشيدة وطبيعة الموقف.
- انعدام الحوار مع العاملين في وضع الخطط.
- تنوع أساليب التخطيط وريادة التخطيط الإلكتروني الذي يميز البنك.
- التعامل بروح الفريق والمشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية.
- الإدارة الإلكترونية لا تتميز بالجودة في تقديم الخدمات، بل هناك أساليب إدارية وتنظيمية أخرى.
- الأنظمة المستخدمة في البنك ترفع كفاءة وفعالية وتميز العاملين، والقضاء على الروتين البيروقراطي.
- تفاعل مدير البنك بسهولة مع العاملين والرؤساء التنفيذيين في استخدام المسؤولية النظامية والأدبية، ومنح الفرص، المناقشة والحوار.
- المرونة في تمرير الأوامر شجع الحماس لدى العاملين والتزامهم بأداء مهامهم بسهولة.

- اكتفاء البنك بالأفكار الخادمة لمصلحته دون اللجوء إلى أفكار قد تحدث خلل وظيفي أو اغتراب سوسيوثقافي للعاملين.
- دور النظام المعمول به سواء التكنولوجي أو الإداري في تعزيز مناخ إبداعي على الصعيد الفردي والجماعي.
- فئة الإطارات تقر أن هناك طرق تفكير جديدة.
- فئة الإطارات تؤكد أن هناك مهارات قيادية تعزز ثقة العاملين.
- فئة الإطارات ترى أن هناك موهبة ابتكار طرق جديدة في العمل (نوعية النظام المعمول به، روح المشاركة).
- لا يوفر البنك مرتب كاف لاستثمار المواهب والأفكار بل يعتمد على نظام الحوافز والترقية للتحفيز.
- هناك أنواع مهارات (إدارية، تكنولوجية، إنتاجية) في البنك.
- يعتمد البنك في عملية استقطاب العاملين على مبدأ التخصص لتوجيه الاتجاهات ضمن الظروف التنظيمية.
- اعتماد فكرة انتشار الأفكار يحقق قناعة لدى العاملين بأن الثقافة الإبداعية تؤدي لتحقيق أداء متميز.

5- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع دراستنا موضوعا جديدا مما صعب علينا عملية البحث عن دراسات سابقة تناولت أو عالجت موضوع الإدارة الذكية، ولهذا السبب حاولنا الاستعانة بدراسات مقارنة لموضوع بحثنا وسنحاول فيما يلي مناقشة تحليل دراستنا على ضوء هذه الدراسات:

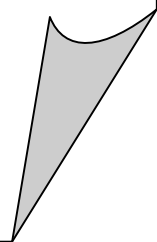
1- دراسة فوزية مقراني بعنوان "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الجزائرية"، حيث برهنت نتائجها بأن المؤسسة الجزائرية تملك الإدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين، كما أن المؤسسة الجزائرية تدرك أهمية هذا النوع من الأساليب الإدارية (الإدارة بالذكاءات)، والذي يلعب دورا هاما في توفير المعلومات والبيانات في ظل المنافسة، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراستنا الحالية، حيث أن البنك (ميدان الدراسة) يعتمد على أساليب إدارية حديثة متطورة يغلب عليها الذكاء الاصطناعي (الإلكتروني) الذي يقوم على تطوير المعرفة وتقوية شبكات الاتصال، هذا ما يزيد من تدفق المعلومات التي تساعد على تجاوز العوائق وتدارك المشكلات.

2- دراسة عبد الزهرة جبار العرياوي بعنوان "دور الإدارة الذكية والإدارة العليا في تطوير وتجديد الأعمال والقيادات في المنظمة"، خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الذكية حقيقة واقعة وملموسة وهي واجب استراتيجي لأي منظمة تسعى للنجاح والتطور والتغلب على منافسيها وأن الإدارة الذكية علاج الأمراض النظام الإداري وهذا يتفق مع دراسته، حيث أن ومن خلال دراستنا الميدانية خلصنا إلى أن الإدارة الذكية أسلوب إداري حديث له القدرة على تغيير الطريقة التي يعمل بها الإداريين وهي ركنا أساسيا في تعزيز التنافسية لتحقيق الأهداف وتكمن أهمية الإدارة الذكية في إحكام السيطرة على المعلومات العلمية التكنولوجية ويزيد من قوة هذا الأسلوب البعد الاستراتيجي المتمثل في الابتكارات والإبداعات كآليات لتحقيق النتائج المرجوة.

3- دراسة مخلص شياح علي الجميلي بعنوان "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي"، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة وتأثير بين متغيرات الالتزام التنظيمي (العمر، التحصيل الدراسي، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة)، لدى العاملين والالتزام التنظيمي في حين يبين دراستنا أن لأسلوب الإدارة الذكية علاقة بالالتزام التنظيمي، فالإدارة الذكية هي عملية وتفكير جديد لإحداث تغييرات جذرية بهدف تمكين المنظمة من تحقيق النتائج المطلوبة وتمس هذه التغييرات كل المستويات الإدارية، بما في ذلك إعادة النظر في كيفية تحقيق الالتزام التنظيمي.

4- دراسة إيناس "محمد أمين" أحمد ودايدة بعنوان: "أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة المنظمات" وخلصت الدراسة إلى أن الخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمد، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة أثر واضح في إدارة الأزمات بأبعادها استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادت النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة، وهذا يتوافق مع موضوع دراستنا حيث أن خصائص الإدارة الذكية بأبعادها (التخطيط، التفكير الإبداعي، القيادة الإدارية، التميز الإداري، أثر واضح على الالتزام التنظيمي بأبعاده (التطابق، الانهماك، الولاء).

الخاتمة



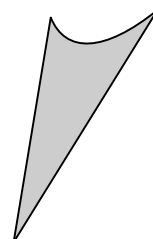
من خلال دراستنا للبنك الجزائري الخارجي وتمثلات واقع الممارسات الإدارية، برزت أهمية الإدارة الذكية في تفعيل الالتزام التنظيمي وتحقيق اندماج العاملين وكسب ولائهم، وذل كاستثمار أنماط الذكاءات وتوجيه الاتجاهات الإبداعية لخدمة مصالح البنك بمختلف تنوع وتشابك مهامه، فالإدارة الذكية تستغل كل الطرق التكنولوجية والإدارية والفنية لرفع درجة الالتزام وتحقيق الأرباح في ظل المناقشة والانتاج التكنولوجي هذا الأخير الذي عزز من ركائز الإدارة الحديثة وطور من أساليبها من أجل سرعة الانجاز وقوة التنظيم.

فالمنظمات البنكية الخدماتية تطلب المرونة والديناميكية والتخلص من الجمود التقليدي وتحسين الجودة لاحداث التغيير واحتواء الأزمات في ظل نظام قيادي ذكي للإدارة علاقات العملي وتوحيد رؤية مشتركة، بكفاءة وفعالية تنظيمية للمحافظة على المكانة وتطوير وتنويع الخدمات وفتح باب الحوار والمناقشة ومشاركة العاملين للاستفادة من أفكارهم ومهاراتهم وتحقيق العمل بروح الفريق لتعزيز المكانة والمحافظة على التفرد في تقديم الخدمات ومن هنا يتبادل إلى أذهاننا هل يمكن استخدام أساليب الإدارة الذكية من أجل إعادة هيكلة منظومات إدارية واجتماعية واقتصادية في المنظمات الجزائرية.

- كيف يمكن تقليص ضغوطات العمل في ظل الإدارة الذكية؟

- كيف يمكن استغلال مهارات الإدارة الذكية في القضاء على الاغتراب الوظيفي وتحقيق الاستقرار والاستمرار للعاملين؟

قائمة المراجع



1- الكتب:

- 1- إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو: العلاقات العامة وإدارتها (مدخل وظيفي)، الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 2- أبو النصر مدحت: الإدارة بالحب والمرح، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 3- أبو النصر مدحت: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 4- أبو فارة أحمد يوسف: إدارة الأزمات، مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
- 5- اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة، مصر، ط01، 1994.
- 6- آلان بونيه: الذكاء الاصطناعي واقعه ومستقبله، تر: علي صبري فرغلي، عالم المعرفي للنشر والطبع، الكويت، 1993.
- 7- بياجيه جان: سيكولوجية الذكاء، تر: يولاند إمانويل عويدات للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2012.
- 8- جاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 9- جلال إبراهيم الصيد: إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 10- جيرالد كول: الإدارة بين النظرية والتطبيق، تر: حسام الدين خيضور، دار الفرقد للنشر والتوزيع، ط01، سورية، دمشق، 1982.
- 11- خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط03، 2007.
- 12- خواجه عبد العزيز: أنماط العلاقات الاجتماعية في النص القرآني، دار الصفحات للدراسات والنشر، ط01، سوريا، 2007.

- 13- دودين أحمد يوسف: إدارة الأزمات، مدخل متكامل إثراء للنشر والتوزيع، ط01، 2009.
- 14- دوران جان بيار، روبرت ويل: علم الاجتماع المعاصر، تر: ميلود طواهرية، ابن النديم للنشر والتوزيع، ودار الروافد الثقافية، ناشرون، الجزائر، ط01، 2012.
- 15- رفيق الطيب محمد: التسيير والتنظيم والمنشآت، ديوان المطبوعات الجامعية، ج01، بن عكنون، 1995.
- 16- الرواشدة خلف سليمان: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن، ط01، 2007.
- 17- سعد علي العنزي: إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2014.
- 18- سعيد حسني العزة: تربية الموهوبين والمتفوقين، الدار الدولية، الأردن، 2000.
- 19- سعيد محمد مصري: التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 20- السكارنة بلال خلف: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، الاردن، 2008.
- 21- سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الرابية، 2012.
- 22- الصرن رعد حسن: إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001.
- 23- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 24- طوني بوزان: قوة الذكاء الكلامي عشر طرق لتحقيق لأقصى استفادة من عبقرتك الإبداعية، مكتبة جريز، ط03، 2007.
- 25- عايدين محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان، 2004.
- 26- عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 27- عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل: القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، مصر، 1996.

- 28- عبد الوهاب علي محمد: مقدمة في الإدارة العامة، معاهد طبعت بمطابع 1982.
- 29- عبود أيد: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط01، 2007.
- 30- العجمي، حسين محمد: الإدارة والتخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق، دار مسيرة، عمان، الأردن، ط03، 2013.
- 31- العديلي الناصر: إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة والنشر، ط01، الرياض، 1993.
- 32- عرفة سيد سالم: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الرابطة للطبع والنشر، 2012.
- 33- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط01، 2013.
- 34- العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2000.
- 35- فتحي أحمد زياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2013.
- 36- فيصل محمود الشوارة: مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2013.
- 37- قاسم بن عائل الحربي: الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الواحد والعشرين، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط01، 2008.
- 38- كنعان نواف: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 1995.
- 39- ماهر أحمد: التخطيط الاستراتيجي المستدام، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 40- محمد الصيرفي: إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2008.

- 41- محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 42- محمد رمضان أحمد: المنظور النفسي والاجتماعي لمواجهة الأزمات، مطبعة الفجيرة الوطنية، دبي، 2007.
- 43- محمد سعيد لوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 44- محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط01، 2009.
- 45- محمد طه: الذكاء الإنساني، اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية، الكويت، 2006.
- 46- محمد عواد الريان: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2008.
- 47- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 48- المغربي محمد الفاتح محمود بشير: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2016.
- 49- موسى اللوزي: التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط01، 2010.
- 50- النجار عبد العزيز: الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، 2008.
- 51- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 52- نور الدين الحاروني: إدارة المورد البشري، دار الأمة، الجزائر، 2011.
- 53- وليام كرامز: محاور والذكاء السبع، تر: وائل سليم، دار الخلود للتراث، الأردن، ط03، 2011.

2- المذكرات والأطروحات:

- 54-أميرة رفعت الحواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة والإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003.
- 55-حميدي أبو القاسم: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 56-حميدي أبو القاسم: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 57-عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 58-العمرى هاني عبد الرحمن: التطور التنظيمي وإعادة التنظيم، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد والإدارة، السعودية، 2007.
- 59-القرشي عديلة بنت عبد الله بن علي: الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 60-مسغوني منى: تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغرى والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013.
- 61-المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- 62-المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- 63-موسى أحمد خير الدين، محمود النجار، أثر البيئة الداخلية عن الالتزام التنظيمي في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة البترا، الأردن، 2010.

3- المجالات:

- 64- بوريش أحمد وآخرون: مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين تسيير خدمات منظمات المعرفة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، الجزائر، 2018.
- 65- تركي راجي الحمود وآخرون: التخطيط لمواجهة الطوارئ الخاصة بأنظمة المعلومات والمحاسبة في المصاريف التجارية الأردنية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، اليرموك، الأردن، 2008.
- 66- حجازي إسماعيل: المساهمة في تطوير أداة الدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
- 67- خريش عبد القادر: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، 2011.
- 68- الداوي الشيخ: الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 03، العدد 17، الجزائر، 2008.
- 69- ضيف الله عبد الله التميمي: الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 01، السعودية، 2002.
- 70- ضيف الله عبد الله التميمي: الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 01، السعودية، 2002.
- 71- عبد الزهرة جباري العريايوي: دور الإدارة الذكية والإدارة العليا في تطوير وتجديد الأعمال والقيادات في المنظمة، نقلا عن: مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 04، العراق، 2011.
- 72- عبدوني كافية وبن حجوبة محمد: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها واقع وآفاق، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، العدد 02، خنشلة 2017.
- 73- عمر صليبي: الذكاء الإداري وأثره في التنمية، مجلة جامعة القدس، العدد 04، فلسطين، 2009.
- 74- غياض شريف: بوقموم محمد، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 06، جامعة بسكرة.

75-لؤي حامد الملاك: كتاب الأمة، نقلا: عن مجلة إدارة البحوث والدراسات الإسلامية، الدوحة، قطر، 1436هـ.

76-المخلافي محمد سرحان: أهمية الولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس، جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 12، 2001.

77-مرزوق سارة، بوعشة مبارك: أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 03، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2017.

78-مرسي مرفت: أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، الأردن، 2013.

79-مروان لمدير: سيولوجيا التنظيمات من ماكس فيبر إلى ميشال كروزيه، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 34، جامعة القاضي عياض، مراكش، المغرب، 2017.

80-مريم بنت محمد عبد الأحدي: استخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وأثره على التعبير لدى طالبات الصف المتوسط، مجلة رسالة الخليج العربي، جامعة تبوك، السعودية، 2008.

81-النجار فايز جمعة، المكاوي نازك الأحمد: نظم المعلومات وأثرها على مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، 2010.

4- المعاجم والقواميس:

82-ابن منظور: معجم لسان العرب، مج13، مج16، دار صادر، بيروت، لبنان. بدون سنة نشر.

83-عصام نور الدين: معجم نور الدين الوسيط عربي عربي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1971.

الكتب باللغة الأجنبية:

84 -Max Viber whrthshaft et Geslshaft, tubuigen 1924, Voir traduction française **économie et société**. Edition organisation, Paris 1971

85 -M. Grozier. E.Freidlurg : **L'acteur et le système**, Edotion du seuil, Paris, 1977

- 86- Meschi Pierre xaveier, **le concept de competence en strategie :Perspectivee et limites**,xx,conférence nationale du mangement statistique, Monterial, AFMS.6-9juin2017.
- 87 -Gustave-Nicoles Fischer- **le concept de relation en psychologie sociale – metz-N56 1999 p08. Full text.bdsp.ehesp.fn.rsi.**
- 88- Gille Rotman, l'innovation technologique dans l'industrie n 168, décembre 2002.
- 89 - philipbronn- **la souelogiedes organisation**, edsemil 6eme, paris.2009.

6- المواقع الإلكترونية:

90-موسوعة علم النفس للتربية والتعليم، ج04.Maktaba.laght.Univ.dz.

91-أبو ريش أحمد، و آخرون: مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين تسيير خدمات منظمات المعرفة، نقلا عن: مجلة اقتصاديات المال والأعمال العدد السادس ص 447 www.centre-univ-mila-447 . dzsfbej.spdfr.

92-مصنوعة أحمد: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية والواقع وآفاق التطور، تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2012،2012 www.iniv.chlef.dz.seminaire.

93-محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2007-2008..itempage.comss27.itempage..https://www.meelwafurat.com

94-فايز جمعة النجار. نازم الأحمد المكاوي: نظم المعلومات وأثرها على مستويات الإبداع، نقلا عن: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، الأردن، 2010، ص226. <http://www.researchgate.net>links>mz>

95-شريف غياط، أسماء دوري: تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 12-13 ماي 2010، جامعة قلمة، الجزائر،

96- مريم بنت محمد عبد الأحمدى: إستخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وأثره على التعبير لدى طالبات الصف المتوسط، نقلا عن: مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 107، السعودية، ص 07.01-107.07 <http://kenanaonline.com>

97- موسى نجيب موسى: التفكير الإبداعي ، نقلا عن: شبكة الألوكة، www.alukah.net

98- نيفين حسين محمد: دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الإقتصادية والدول، إدارة التخطيط ودعم القرار، مداخلة ضمن مؤتمر تقرير المعرفة العربي، الإمارات العربية المتحدة 2016، www.economy.gov.ae.

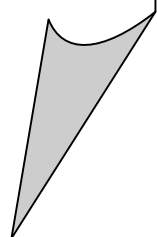
99- بشاوي لمياء: الإبداع في المنظمات كيف ننمي الإبداع في منظماتنا، نقلا عن: <https://www.vokvfg-edn.com>

100- مرفت مرسى، أثر إدارة المواهب في إندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط، نقلا عن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 9 ع 1، الأردن 2013 انظر: journal.jn.edn.jo

101- مفهوم الإدارة الذكية وتحقيق الأهداف بحث منشور 21 أكتوبر 2010.

102- خالد شعيب: ضمن ملتقى دولي بعنوان مفهوم الإدارة الذكية، يوم 03-05-2018، البحرين، نقلا عن الموقع الإلكتروني [http:// Smart-top-management.com](http://Smart-top-management.com)

قائمة الملاحق



الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Larbi Tébessi - Tébessa -
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de sociologie



جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الرقم: 01 / ق.ع.إ.ج / ك.ع.إ.ج / 2019

تبسة في: 06/04/2019

إلى السيد: محمد بن... ليناك... بشار... مجزاني

فرح تديع

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني

بعد أداء واجب التحية والاحترام،

بغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى من سيادتكم السماح للطلبة الأتية أسمائهم بإجراء تربص ميداني بمؤسستكم، يتم كل يومين من أيام الأسبوع والذي يبدأ من شهر 2019 إلى غاية شهر 2019، يشمل التربص متابعة الحضور الإجمالي للطلاب وملاحظة تمنح له من طرفكم حسب الأعمال المنجزة من الطالب تسلم في نهاية التربص وفق استمارات ترسل وتعاد في ظرف مختوم ومغلق في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء التربص، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتم في إثراء تكوين طلبة جامعة العربي التبسي كشركاء اجتماعيين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الطالب (ة): خيمس كزرة

الطالب (ة): ديار الزهرة

التخصص: علم الاجتماع تخصص تدليل وعمل
موضوع البحث: البراقة، التديع، والالتزام التديعي

البراقة، التديع، والالتزام التديعي



موافقة مسؤول المؤسسة المستقبلة

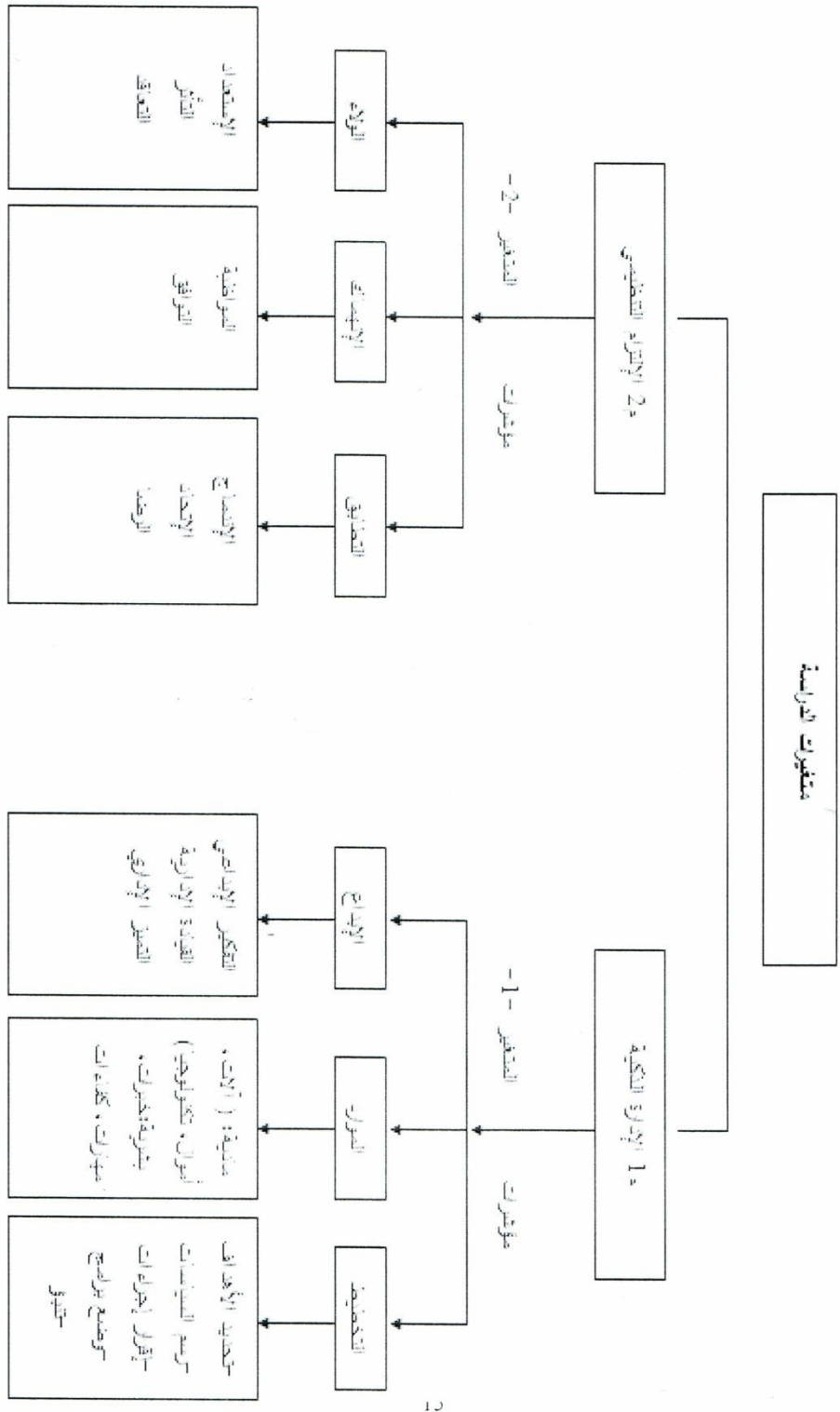


الملحق رقم 03

التاريخ	الملاحظات
2019-02-5	- الجو العام يسوده ديناميكية مستمرة وعمل جارٍ وهدوء كبير على مختلف المستويات التنظيمية. - التنوع المرن في المصالح والأقسام والخدمات رغم صغر الوكالة وعدد العاملين وهذا راجع للتنظيم الإداري المرن، وتقسيم العمل الذكي.
2019-02-17	- التوافد اليومي بشكٍ كبير لمختلف أنواع المتعاملين (تصريف جوازات، ملفات القروض، استرجاع مختلفات القروض بالتقسيط، تبادل العملة الصعبة، فتح حسابات بنكية، تحويل مبالغ مالية، دفع ضرائب المؤسسات المختلفة ... الخ. - اعتماد نظام المكاتب المفتوحة على الواجهة لتسهيل التعامل مع الزبائن، ووجود مكاتب خلفية مباشرة لتسهيل المهام وريح الوقت.
2019-04-14	- انضباط كبير لجميع العاملين طوال ساعات الدوام. - تبادل المهام لتسهيل خدمة الزبائن وكسب ولائهم. - كل المكاتب مجهزة تجهيز كامل لكل مستلزمات العمل إضافة إلى وجود حاسوب + طابعة على كل مكتب. - الرقابة المستمرة للمسؤول وتنقله بين المكاتب لمتابعة سيرورة العمل
2019-04-20	- دورات تفتيشية مستمرة بشكل مستمر وفجائي في كل الأوقات. - الاعتماد على اللوائح والمستندات
2019-04-28	تضمير يخص العاملين من كثافة العمل مقارنة مع الأجور التي يتحصلون عليها. - لجوء القلة القليلة ودفع مبرر طبي

وقد استعنا بهذه الملاحظات لإثراء الدراسة أكثر وتحليلها.

الملحق رقم (04)



المخلص:

هدفت هذه الدراسة على التعرف على الإدارة الذكية والالتزام التنظيمي وانطلقت من التساؤل الرئيسي: ماهي العلاقة بين الإدارة الذكية والالتزام التنظيمي، تمت هذه الدراسة ببنك الجزائر الخارجي - وكالة تبسة - احتوت على 22 عاملا.

وقد تم الاعتماد على منهج المسح الشامل، كونه الأنسب لعرض وتحليل العلاقة والروابط بين الإدارة الذكية، والالتزام التنظيمي، هذا بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات الاستمارة كأداة لجمع المعلومات كما تتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الاحصار SPSS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توفر إمكانات مادية وأجهزة وتطبيقات حديثة، نظام متميز معمول به، مهارات إبداعية، اعتماد فكرة انتشار الأفكار لتحقيق الثقافة الإبداعية:

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذكية، الالتزام التنظيمي، الإبداع.

Résumé :

Le but de cette étude était d'identifier de le management intelligent et l'engagement organisationnel .

La question principale était : quelle est la relation entre le management intelligent et l'engagement organisationnel ?

Cette étude a été menée par la banque d'Algérie extérieur –agence Tébessa- qui comprenait 22 travailleurs à partir de laquelle les chercheurs ont choisi une étude a été adoptée comme la plus appropriée pour présenter et analyser les liens entre le management intelligent et l'engagement organisationnel en plus des outils de collecte de données, qui ont servi d'outil de collecte de l'information.

Les données ont également été traitées à l'aide du programme SPSS l'étude a révélé les résultats suivants : la disponibilité des ressources financières et les applications modernes systèmes applicables différents (technologique. administratif).

La créativité la diffusion des idées pour atteindre la création culturelle

Mots-clés : le management intelligent .l'engagement organisationnel. La création.