



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Echahid Cheikh Larbi Tebessi University – Tébessa

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة

Faculty of Humanities and Social sciences

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Department of Sociology

قسم علم الاجتماع

## المناخ التنظيمي وانعكاساته على إبداع المورد البشري

### بالمؤسسة الجزائرية

- دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ولاية تبسة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل. م. د في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور

بلقاسم مزبوة

إعداد الطالب:

جمال مباركية

### لجنة المناقشة:

اسم ولقب الخبير	الرتبة	الصفة	الجامعة
نوار بورزق	أستاذ التعليم العالي	رئيساً	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
بلقاسم مزبوة	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً ومقرراً	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
فاتح جبلي	أستاذ محاضر أ	عضواً ممتحناً	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كريمة حاتي	أستاذ محاضر أ	عضواً ممتحناً	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
ليلى بن صويلح	أستاذ التعليم العالي	عضواً ممتحناً	جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -
شوقي مرابط	أستاذ محاضر أ	عضواً ممتحناً	جامعة الشهيد حمدة لخضر - الوادي -

السنة الجامعية: 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

شكر الله ونحمده سبحانه وتعالى كثيرا على هذه النعمة ونسأله أن يوفقنا لما يحبه ويرضاه.  
نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من لم ييخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي أفادني بها  
وكل ما بذله من نصح وجهد في إشراف وتأطير هذه الأطروحة، الأستاذ الدكتور المشرف:  
بلقاسم مزبوة أدامه الله شعلة تنير طريق العلم، ومن خلاله أتقدم بالشكر الجزيل لكل من  
الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ورتبته أن تكرموا بالقبول لمناقشتها،  
والشكر موصول للأساتذة الأفاضل الذين تعاونوا معي في تحكيم استمارة البحث، كما نتقدم  
بالشكر إلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة على استقبالنا وعلى المساعدات التي  
قدموها لنا، كما نتوجه بالشكر إلى أساتذتي بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة  
الذين شجعوني ودعموني في مساري العلمي وقدموا لي الكثير من المساعدة في إنجاز هذا  
العمل المتواضع وأخص بالذكر الدكتور كريم جدي، والدكتور ميهوب نورالدين، وكل الشكر  
والتقدير لكل من ساهم من قريب أو بعيد في ولادة هذا العمل.

جمال مباركية

# الفهارس

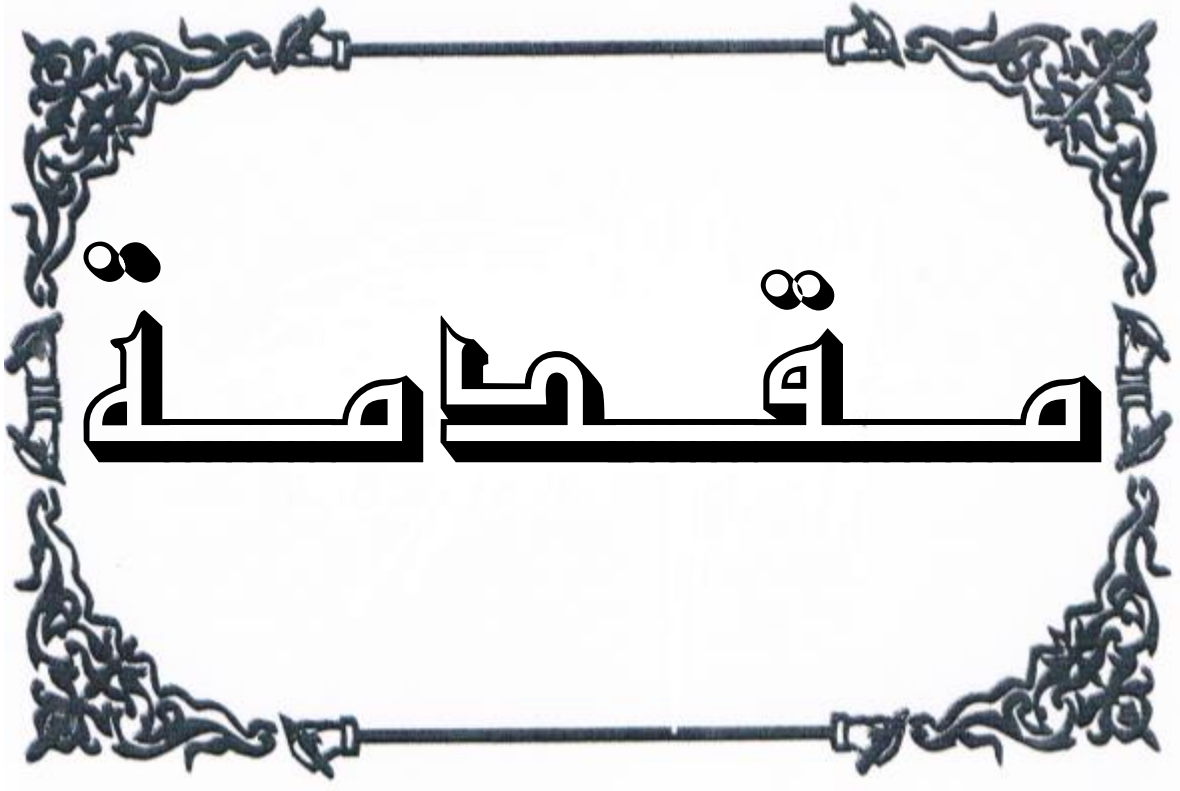
الصفحة	الموضوع
	شكر وعرهان
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
أ- د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة.</b>	
06	تمهيد
07	أولاً: إشكالية الدراسة
11	ثانياً: أهمية الدراسة
13	ثالثاً: أهداف الدراسة
14	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
14	خامساً: مفاهيم الدراسة
23	سادساً: فرضيات الدراسة
29	سابعاً: الدراسات السابقة
51	خلاصة
<b>الفصل الثاني: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة.</b>	
53	تمهيد
53	أولاً: المناخ التنظيمي بالمؤسسة
78	ثانياً: إبداع المورد البشري بالمؤسسة
92	ثالثاً: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي وإبداع المورد البشري
100	رابعاً: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية
105	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.</b>	
107	تمهيد

107	أولاً: مجالات الدراسة
117	ثانياً: منهج الدراسة
117	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
128	رابعاً: أساليب تحليل البيانات
129	خامساً: الخصائص السوسيوديمغرافية للعينة
139	خلاصة
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة.</b>	
141	تمهيد
141	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الأولى
159	ثانياً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثانية
157	ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثالثة
193	رابعاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الرابعة
210	خلاصة
<b>الفصل الخامس: استخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها.</b>	
212	تمهيد
212	أولاً: استخلاص نتائج الدراسة
223	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
231	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم
246	خلاصة
248	خاتمة
250	التوصيات والاقتراحات
253	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح بعض مقاييس المناخ التنظيمي	74
02	جدول يبين بعض الخصائص التي تميز المبدعين	84
03	جدول يوضح توزيع مفردات المجتمع الأصلي للدراسة	114
04	جدول يبين حجم عينة الدراسة	115
05	جدول يوضح طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي ودرجاته	119
06	جدول يوضح قائمة الأساتذة المحكمين	120
07	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني	122
08	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الثالث	122
09	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الرابع	122
10	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الخامس	123
11	جدول يوضح الصدق البنائي لأداة الدراسة	123
12	جدول يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستمارة	124
13	جدول توزيع مفردات العينة حسب الجنس	130
14	جدول توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	131
15	جدول توزيع مفردات العينة حسب الحالة المدنية	133
16	جدول توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	134
17	جدول توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل	136
18	جدول توزيع مفردات العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	138
19	جدول يوضح البيانات المتعلقة بنمط القيادة والمرونة التنظيمية	143
20	جدول يوضح البيانات المتعلقة بالحوافز وقبول المخاطرة التنظيمية	161
21	جدول يوضح البيانات المتعلقة بالتدريب والتنبؤ بالمشكلات التنظيمية	176
22	جدول يوضح البيانات المتعلقة بتكنولوجيا العمل والأصالة التنظيمية	194
23	جدول يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى	212
24	جدول يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية	214
25	جدول يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة	216
26	جدول يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة	219

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	يوضح معالم المشكلة البحثية الراهنة	01
24	يوضح نموذج البرهنة على الفرضية العامة	02
25	يوضح مؤشرات الفرضية الأولى	03
26	يوضح مؤشرات الفرضية الثانية	04
27	يوضح مؤشرات الفرضية الثالثة	05
28	يوضح مؤشرات الفرضية الرابعة	06
87	يبين نموذج أيزنك للإبداع التنظيمي	07
88	يبين قنوات التطوير للسيطرة على الإبداع التنظيمي	08
88	يبين نماذج الشركات اليابانية للإبداع التنظيمي	09
111	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة	10
130	يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	11
131	يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	12
133	توزيع مفردات العينة حسب الحالة المدنية	13
135	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	14
137	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل	15
138	توزيع مفردات العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	16





مفتحة

يشهد العالم اليوم تغييرات متسارعة مست مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية وغيرها من المجالات والتخصصات الأخرى، وفي إطار هذا التغيير برزت العديد من الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي في محيط المؤسسات، لكشف بعض المستجدات والحقائق المرتبطة بسيرها، والتي عرفت هي الأخرى تحولات وتطورات بتغيير هذه الاستراتيجيات والسياسات، مما فرض إيلاء أهمية قصوى لها من أجل المحافظة على استقرارها ونجاحها.

ويعد المورد البشري الكفاء أهم عامل يمكن أن تستند عليه كل مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا وفق الاستراتيجيات العامة المتبعة التي تهدف إلى تأهيله وتحفيزه وتنمية أدائه باعتباره أحد الأدوات المفعلة والمحركة لكل التطورات التي تحصل في محيط العمل، خاصة إذا كان يملك من التجربة والخبرات ما يؤهله لنشر اليقظة الفكرية وتنمية روح المبادرة بخلق أفكار جديدة ذات أبعاد تنافسية، كما أن العديد من المؤسسات أيقنت أن قيمتها الحقيقية تكمن في موردها البشري الذي يمثل رأس المال الفكري بغض النظر عن رأس المال المادي، وهذا ما يدفع فيهم رغبة الاهتمام بمكتسباتهم المادية الملموسة وغير الملموسة، ويظهر ذلك جليا من خلال الدراسات الشاملة لعناصر الأداء والتطوير وتحليل جميع العوامل المؤثرة فيه، والتي يمكن أن يكون للمناخ التنظيمي دور مهم في نجاح هذه المؤسسات وتطورها.

في هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن المصادر الحديثة في التنظيم تعنى بإبراز الخصائص التنظيمية التي توفرها بيئة العمل الداخلية والخارجية لتحسين سلوك العاملين والرفع من فعالية المؤسسات، ويكمن هذا من خلال الاهتمام بدراسة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والمتغيرات التنظيمية الأخرى، خاصة ما يتعلق بالتأثيرات المختلفة بين الفرد وأبعاد بيئته التنظيمية بشكل عام؛ حيث تؤكد الشواهد المعرفية الراهنة أن المؤسسات الرائدة لا يرتبط نجاحها بالضرورة بتوفر الإمكانيات المادية، بقدر ما يستلزم وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الإيجابي بين جميع مكونات المؤسسة، فهذه الأخيرة على اختلاف

أنواعها وطبيعة النشاطات التي تقدمها قد تميزها بيئة داخلية أو مناخ تنظيمي يمكن وصفه من عدة زوايا بأنه مناخ ملائم أو غير ملائم، وهذا حسب التوجهات والتعاملات التنظيمية و وفق الخصائص التي يتمتع بها المورد البشري من ناحية أخرى، لكن قد تبقى الأساليب التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في تعاملها مع المورد البشري لها الأثر الكبير على تقييم مستوى المناخ التنظيمي، لهذا تسعى المؤسسات إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يمكن المورد البشري من أداء أدواره ومهامه وتنفيذها بالشكل المطلوب، وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، فإن ذلك يستدعي الارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع الأهداف المشتركة.

ويعتبر عامل الابداع التنظيمي من بين أهم الأهداف والطموحات المشتركة التي تدخل ضمن اهتمام المؤسسة والمورد البشري على حد سواء، حيث يساهم في تعزيز التفاعل والرضا، الأمر الذي من شأنه أن يحسن من بيئة العمل ويجعلها أكثر فعالية ونتاجية، مع العلم أن معيار البلدان المتطورة في المجال التنظيمي يقاس بدرجة امتلاكها للتراكم الفكري والمعرفي الناتج عن المبدعين والموهوبين، لهذا تعمل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة سواء كانت عامة أو خاصة على استقطاب مثل هذه الفئات والاستثمار فيها لخوض غمار التنافسية، ولمعرفة مكانة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية يجب الوقوف على واقع المناخ التنظيمي السائد فيها وانعكاساته على إبداع موردها البشري، وهذا ما سنحاول التطرق له في هذه الدراسة من خلال المعالجة الميدانية لمجموعة من الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي مقابل مجموعة أخرى من أبعاد الابداع التنظيمي في أحد المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية المتمثلة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، بدء من وضع إطار تصوري للدراسة وعرض تراث نظري حول متغيري الدراسة، يليها تحديد أسس وإجراءات منهجية للوصول إلى نتائج نأمل موضوعيتها، ثم الشروع في تحليل هذه النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

ومحاولة منا للإلمام بمختلف جوانب الدراسة الراهنة قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول جاءت كالاتي:

### **الفصل الأول:** تضمن الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة وقد اشتمل على العناصر التالية:

إشكالية الدراسة مع تحديد أهميتها وأهدافها، أسباب ومبررات اختيار موضوع الدراسة، بناء وتحديد مفاهيم الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الراهنة، مع تبيان أوجه ومجالات استفادتنا منهم.

### **الفصل الثاني:** يتعلق بالجانب النظري للدراسة، حيث تم من خلاله تأسيس وعرض متغيرات الدراسة

بدء من المتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي، حيث تناول الباحث خصائصه وأبعاده وعرض مجموعة من النماذج عنه، كما عمل على إبراز أهميته والعوامل المؤثرة فيه، يلي ذلك عرض بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تعمل على تحسينه، ليشرع فيما بعد في إعداد تراث نظري عن المتغير التابع الذي يمثله الإبداع التنظيمي، حيث تضمن بذلك عناصره ومستوياته مع توضيح أهميته والأساليب التي قد تساهم في تنميته، ليدعم ذلك بعرض بعض الأسس النظرية والمناهج التي أسهمت بدورها في قياس المناخ التنظيمي ودراسته، كما تم عرض بعض النماذج والنظريات التي اهتمت بمعالجة الإبداع التنظيمي وإثرائه، ليختم في الأخير هذا الفصل بلمحة عن مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

### **الفصل الثالث:** تضمن المراحل المنهجية المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث سلط الضوء على

المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة، وكذا المنهج المتبع مع توضيح طريقة اختيار العينة وكيفية حسابها، بالإضافة إلى عرض أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة، لينتقل في الأخير إلى الخصائص السوسيوديمغرافية لعينة الدراسة.

**الفصل الرابع:** حمل في طياته عرض وتحليل للبيانات الميدانية الناتجة عن إجابات المبحوثين في الاستمارة، حيث استخدم فيه الأسلوبين الكمي والكيفي، وهذا بغرض إحصائها وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج عن الفرضيات الأربعة التي انطلقت منها الدراسة.

**الفصل الخامس:** تضمن استخلاص وعرض لنتائج الدراسة الميدانية، ثم مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة الراهنة، كما قام كذلك بمناقشتها في ضوء نظريات التنظيم.

بعد الانتهاء من عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها، عمل الباحث في الأخير على إعداد حوصلة لها مرفقة بالنتائج العامة التي توصل إليها، مع وضع سلسلة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن يستفيد منها الباحثين المهتمين بمثل هذا الموضوع، كما قام بإنجاز قائمة تحتوي على جميع المراجع وكذا الملاحق المعتمدة في إعداد هذه الدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد.

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.

خامساً: مفاهيم الدراسة.

سادساً: فرضيات الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة.

**تمهيد**

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الحيوية التي لقيت اهتماما كبيرا في مجال الإدارة والتنظيم، حيث تمت دراسته في عديد المؤسسات على اختلاف الأنشطة التي تؤديها قصد الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضاع للعوامل المؤثرة فيه، وتبيان أثره على فعالية تلك المؤسسات وانعكاساته على المورد البشري في تحقيق الإبداع والتطوير في جميع نشاطات المؤسسة، وسيتم في هذا الفصل تحديد إطار تصوري لموضوع هذه الدراسة الراهنة، من خلال بناء إشكالياتها وما يتمخض عنها من أهمية وأهداف وأسباب اختيار موضوعها، وصولا لتحديد أهم المفاهيم الأساسية التي توضحها، والفرضيات المراد اختبارها، وكذا عرض أهم الدراسات الإمبريقية التي تناولت متغيراتها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

## أولاً: إشكالية الدراسة

تتواجد المؤسسات باختلاف أنواعها ومكوناتها في جميع الجوانب الحياتية للإنسان، وقد تطورت بفضل الإسهامات التي قدمها بغرض تميمتها وتحسينها، ومع زيادة التطورات المتسارعة والمتلاحقة في عدة مجالات زاد تنوعها وتعقدت جوانبها وأصبحت أكثر صعوبة وتركيباً بسبب الإفرازات التي تقدمها الحياة الإنسانية، وقد لعبت الثورة الصناعية دوراً هاماً في تغيير عديد النواحي المتعلقة بالفرد والمؤسسة، حيث ساهمت بذلك في الاندثار التدريجي للأساليب والقيم التنظيمية التقليدية وظهور أساليب وقيم بديلة أكثر استجابة لمتطلبات التغيرات الطارئة على عالم المؤسسات، ونتيجة للمنافسة الكبيرة وتواجد هذه المؤسسات في عالم متغير باستمرار، بات من الضروري البحث عن سبل توفير مناخ تنظيمي تعلق عليه الآمال في ترقية ظروف المورد البشري بما يستفز فيه الأفكار وإبداع الطرق الفعالة لأداء الأنشطة ومعالجة المشكلات التي تعترضها، وهذا ما جعل من المناخ التنظيمي (نمط القيادة، الحوافز، التدريب، تكنولوجيا العمل...) في مقابل إبداع المورد البشري (قبول المخاطرة، المرونة، الأصالة، التنبؤ بالمشكلات...) متغيرات تنظيمية يمكن الاهتمام بها للوصول إلى منظمات قادرة على المنافسة في عالم يتسم بالتغير المستمر.

يبقى التحدي المنشود بالنسبة للمؤسسات الرائدة هو العمل على بناء استراتيجيات فاعلة من خلال الاهتمام بالأبعاد البارزة في المناخ التنظيمي، من نمط قيادة ودعم ومساندة من الرؤساء والرفقاء إلى توفير التكنولوجيا المساعدة على العمل، إضافة إلى تحسيس الفرد بأهميته داخل المؤسسة وخارجها ووضع سياسات لمنح المكافآت والأجور وتحسين الجودة في تدريب وتكوين موردها البشري، لخوض غمار التحديات والتطورات الحاصلة في هذا العصر، باعتبارها معايير تساعد في قياس المناخ التنظيمي السائد في هذه المؤسسات.



ويعتبر المناخ التنظيمي من أحد المداخل الأساسية لتحديد سلوك الأفراد داخل التنظيم، خاصة في ظل التحديات التي تعيشها مؤسسات اليوم من أجل بقائها واستمرارها والحفاظ على مكانتها، وهذا ما فرض المسارعة إلى إعطائه مكانة عالية من الاهتمام باعتباره ممثلاً لشخصية المؤسسة بكل أبعادها، كما يسعى المديرون إلى توفير مناخ ايجابي وملائم لمواردهم البشرية، باعتبارهم أهم الموارد المؤثرة في نشاط المؤسسة، من خلال شحن طاقاتهم الإبداعية واستفزاز أفكارهم والدفع بهم إلى النمو والتطور، ولاشك أن للمناخ التنظيمي انعكاسات لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، فكيفما كان المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ستكون تبعات ناتجة عنه، سواء كانت إيجابية أو سلبية باعتباره وسيط بين متطلبات الوظيفة والحاجات التي يسعى الأفراد إلى اكتسابها.

ثم إن المنتبع للشأن التنظيمي في ظل التغيرات التي تشهدها مؤسسات اليوم، يتبين المكانة التي يحظى بها المناخ التنظيمي والآمال المعلقة عليه في ترقية ظروف عمل المورد البشري، وإعداد إطارات متمكنة ومبدعة تساهم في إنعاش وتطوير المؤسسات، بما يتناسب مع التغيرات التي نتعايش معها في وقتنا الحالي، على اعتبار أن المورد البشري أهم مورد تمتلكه أي مؤسسة ويعد الركيزة واللبنة الأساسية لها، ولا يمكنها تحقيق أهدافها من دونه، ولهذا تسعى إلى انتهاج استراتيجيات يمكن من خلالها الحفاظ عليه وتفجير طاقاته الكامنة وتحسين أدائه بما يخدم مصالحها، وذلك بالسعي الدائم إلى توفير مناخ عمل محفز يسوده الانفتاح على العالم الخارجي ومواكب لتطورات العصر مع التوجه الايجابي لإدارة وحل المشكلات بأسلوب علمي ولمسة إبداعية للنهوض بجودة الأنشطة التي يتضمنها، وفي ظل التنافس الحاصل لكسب رهان متطلبات معايير الجودة، إذ أنه ولزيادة الاهتمام بالمورد البشري خاصة خلال النصف الثاني من القرن الماضي، كان لزاماً على كل المؤسسات الارتقاء بهذا المورد وكسب ثقته واستفزاز أفكاره واستكشاف طاقاته وتفجيرها، والعمل على استغلالها بطريقة مثلى، لتحقيق الأهداف

المرجوة من أداء أنشطة المؤسسة من جهة، واشباع الحاجات النفسية والاجتماعية وحتى المادية لهذه الموارد.

كما أيقنت مؤسسات اليوم على اختلاف الأنشطة التي تؤديها، أنه لا بديل لتحقيق متطلبات الميزة التنافسية والتقدم والريادة إلا من خلال انتهاج طريق الإبداع ومحاولة تنميته، والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات ومن خلال اهتمامات الدولة حاولت المساهمة في تحقيق التوازن الاجتماعي والاقتصادي والوصول إلى الأهداف التنموية المرسومة، وتعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ذات استراتيجية في عملية التنمية بكل جوانبها، ما حتم على الدولة إجراء عدة إصلاحات على مستوى هذه المؤسسة، مست جملة من الممارسات والعلاقات والعمليات الاجتماعية التي تبلورت عبر مراحل ومخططات تنموية مختلفة، سعياً لتوفير مناخ تنظيمي يساعد على سيادة توجه الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال أداء يتسم بالإبداع لضمان الاستمرارية والمنافسة انطلاقاً من تقديم خدمات ذات جودة.

إن نظم الاتصالات الحديثة تختلف عن الأساليب التقليدية السابقة والتي أسهمت بحداتها في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط، تنسيق، تنظيم، رقابة، توجيه واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى خفض التكاليف وخلق فرص الإبداع والابتكار وكذا تهيئة الأفراد للتعامل مع كل جديد.

رغم ما نشاهده اليوم من تطور في هذا المجال إلا أن المؤسسات الجزائرية لا تعتبر رائدة فيه، لكنها تسعى لتحقيق ذلك، وتعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر (تيليكوم، Télécom) بولاية تبسة، إحدى المؤسسات الوطنية العاملة في مجال الاتصالات والمسؤولة على توفيرها وتطويرها وحل المشاكل المتعلقة بها، وعلى الرغم من التأخر الكبير في نوعية أجيال الاتصالات ومستوى التغطية حسب ما هو معتمد

عالميا مقارنة بالدول المتطورة، إلا أنها تخطو بحذر بعيدا عن كل انعكاسات المخاطرة السلبية التي قد تحدث.

كما أن الملاحظ في السنوات الأخيرة تزايد الحاجة إلى استخدام الأساليب الحديثة في الاتصال، خاصة مع خوض الجزائر تجربة الرقمنة وقواعد البيانات، والتي شملت العديد من القطاعات الهامة والحساسة منها الداخلية، التعليم، العدالة، الصحة، البحث العلمي، قطاعات السياسة، التجارة والصناعات المختلفة، كما أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة ستخوض تحدي كبير لتوفير تغطية شاملة لكل هذه المؤسسات وابداع أساليب جديدة لمحاولة توفير جودة الخدمات وابداع حلول سريعة لكل المشاكل التي تعترضها، وهذا بطبيعة الحال لا يتحقق دون مراعاة المناخ التنظيمي السائد فيها لتحقيق ذلك، وبناء على ما سبق يمكن للدراسة الراهنة طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما انعكاسات المناخ التنظيمي السائد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على إبداع

موردها البشري؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الجزئية:

1- ما انعكاسات النمط القيادي السائد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على المرونة

في أداء أنشطة عمل موردها البشري؟

2- ما انعكاسات نظام الحوافز المعتمد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على

استعدادات موردها البشري لقبول المخاطرة التنظيمية؟

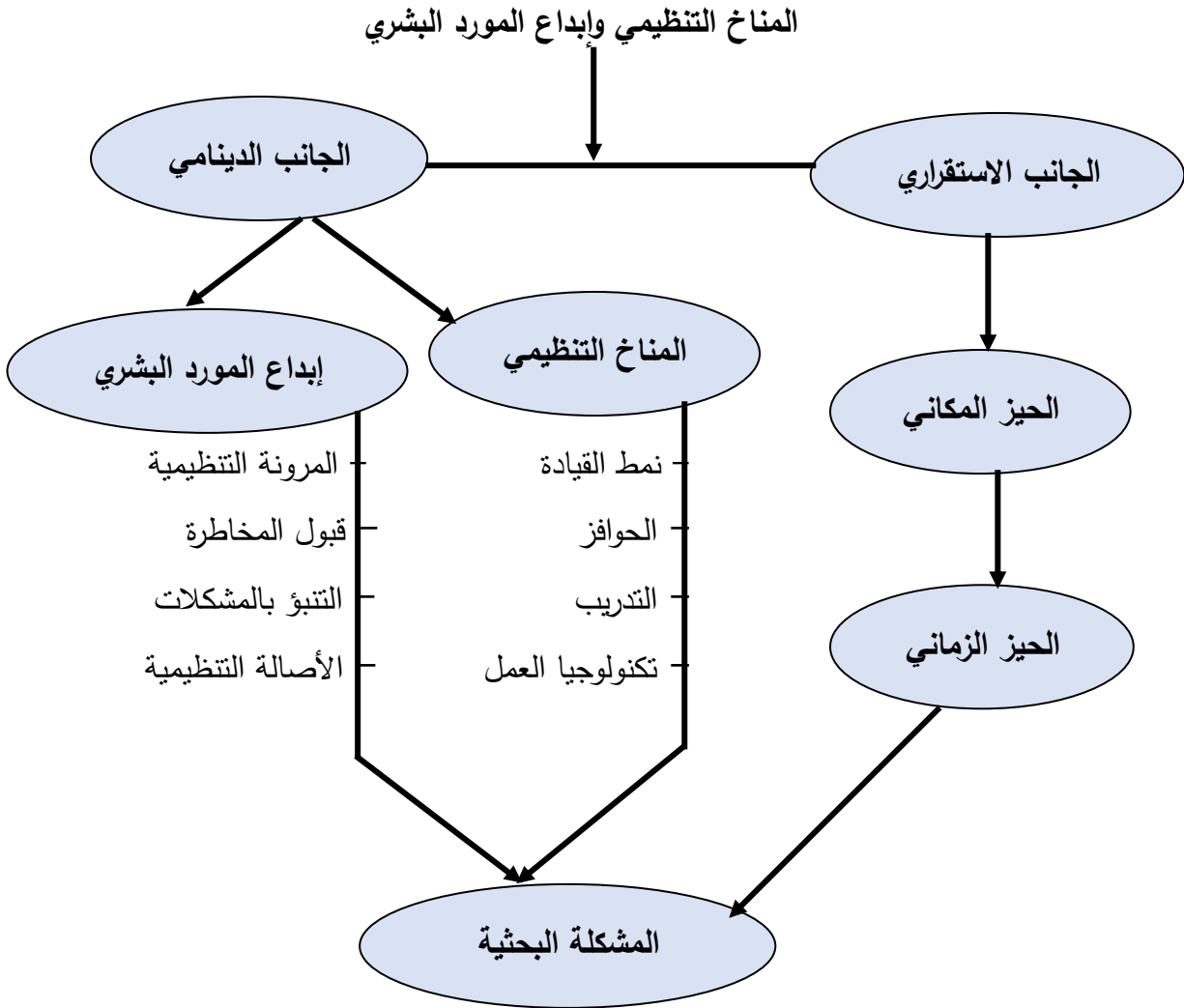
3- ما انعكاسات عملية التدريب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على التنبؤ

بالمشكلات التنظيمية لدى موردها البشري؟

4- ما انعكاسات التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تيسة على

الأصالة التنظيمية لدى موردها البشري؟

الشكل رقم (01): معالم المشكلة البحثية الراهنة.



### ثانيا: أهمية الدراسة

تتمن أهمية هذه الدراسة كونها تناقش موضوعا هاما ومعاصرا يتمثل في محاولة التعرف على

انعكاسات المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية على إبداع المورد البشري،

إذ يشكل المناخ التنظيمي أحد أبرز المتغيرات التي تساهم في التأثير على كل ما يدور في المؤسسة

خاصة ما يتعلق بسلوكيات الأفراد والجماعات، إذ أنه يعكس رغبة المؤسسات في توفير بيئة عمل ملائمة

ومحفزة للمورد البشري لإبراز كل قدراته الإبداعية، خاصة ما يتعلق بمتطلبات القيادة الرشيدة والفعالة والتي تنطوي في ظلها مكاسب أخرى كنظام الحوافز والاستعدادات التدريبية، إضافة إلى الإمكانيات المادية التي تشمل التكنولوجيات الحديثة والمتطورة المساعدة على العمل، ومن ناحية أخرى فإن موضوع الابداع التنظيمي يعتبر محورا أساسيا في النظرية الاجتماعية، كما يعد من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والتي تسعى لتحقيق التميز والريادة بما تقدمه من خدمات، وهذا ما يدفع بالكثير منها إلى محاولة إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل للتشجيع على الفكر الابداعي لدى المورد البشري، وإبراز كل المميزات والخصائص التي يتمتع بها مثل (المرونة، الأصالة، التنبؤ بالمشكلات، قبول المخاطرة) واستغلالها لخدمة أهداف المؤسسة.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية والعملية في أن موضوع المناخ التنظيمي وإبداع المورد البشري يعتبر من الموضوعات التي تتداخل و ترتبط بعدة مجالات وحقول علمية، منها ما هو اجتماعي أو اقتصادي أو سياسي، والتي قد تتعدى حتى إطار المؤسسة لتعود انعكاساتها على المجتمع بصفة عامة خاصة مع الثورة التكنولوجية والتطور المتسارع الذي نعيشه في الوقت الراهن، وكذلك مع حاجة المنظمات والمؤسسات الجزائرية إلى التعرف على الطرائق والأساليب الفعالة التي يستحسن اتباعها لإحداث إصلاح تنظيمي شامل يمكن المورد البشري من تنمية مهاراته وتفجير قدراته الإبداعية وخلق ميزة الجودة في العمل.

ومن هذا المنطلق فإن الابداع التنظيمي يتطلب الاستثمار الأمثل في الأفكار الإبداعية الجديدة ولفت انتباه أصحاب القرارات والسلطة في المؤسسات بشتى أنواعها إلى الاهتمام بهذا الموضوع، لتطوير أداء المؤسسة وتحسينه وضمان بقائها واستمرارها في ظل حدة التنافسية التي يعيشها العالم اليوم.

## ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الراهنة إلى محاولة معرفة وكشف انعكاسات المناخ التنظيمي السائد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على إبداع موردها البشري، وذلك من خلال:

➤ محاولة معرفة وكشف انعكاسات النمط القيادي السائد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على مرونة موردها البشري أثناء أداء الأنشطة المسندة له.

➤ محاولة معرفة وكشف انعكاسات نظام الحوافز المعتمد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على تقبل المورد البشري للمخاطرة التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

➤ محاولة معرفة وكشف انعكاسات عملية التدريب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على تنبؤ موردها البشري بالمشكلات التنظيمية وتجنبها.

➤ محاولة معرفة وكشف انعكاسات التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على الأصالة التنظيمية لدى موردها البشري.

بالإضافة إلى ذلك يمكن للدراسة الراهنة تحقيق الأهداف الآتية:

➤ محاولة معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة.

➤ محاولة الإحاطة المعمقة بالتراث النظري للمناخ التنظيمي بأبعاده، نمط القيادة، الحوافز، التدريب، التكنولوجيا، في تطوير أنشطة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، من خلال الأفكار الإبداعية التي يقدمها موردها البشري.

➤ محاولة الإحاطة المعمقة بالتراث النظري للإبداع التنظيمي وأهم عملياته.

## رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

تكمن أسباب اختيار موضوع المناخ التنظيمي وانعكاساته على إبداع المورد البشري في المؤسسة الجزائرية إلى:

1. الميول الشخصي إلى دراسة المواضيع المتعلقة بالإبداع التنظيمي، ومحاولة الكشف عن مسببات تفعيله وإثارته من عدمها داخل المؤسسات الجزائرية، كونه من المواضيع المعاصرة والمتجددة التي تدخل ضمن مجال التخصص، والتي تلقى صدى واسع في السنوات الأخيرة.

2. اختيارنا لموضوع المناخ التنظيمي وانعكاساته على إبداع المورد البشري نابع من أهمية متغيرات الموضوع كمتغيرات ترتكز عليها سياسات واستراتيجيات التنظيم الحديث لمؤسسات اليوم، والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات مطالبة بتوفير مناخ تنظيمي يشجع على تغيير ذهنية المورد البشري، من مورد يكتفي بإنجاز المهام الموكلة إليه بحذافيرها دون محاولة تعديلها أو تغييرها للأفضل إلى مورد مبدع قادر على تحقيق الإضافة النوعية المرجوة منه أثناء أداء الأنشطة المسندة له، وبالتالي محاولة توفير فرص تمكين مؤسساتنا من كسب الميزة التي تجعلها قادرة على المنافسة في مجال الأنشطة التي تؤديها.

3. قابلية موضوع الدراسة للفحص الميداني باتباع الإجراءات والأدبيات المنهجية والإمبريقية للبحث في انعكاسات كل من نمط القيادة، الحوافز، التدريب، التكنولوجيا، كمحددات لأبعاد المناخ التنظيمي على التحسس بالمشكلات، المرونة، الأصالة، المخاطرة، كأبعاد إبداع المورد البشري.

## خامساً: مفاهيم الدراسة

تجنبنا للغموض واللبس في الحقائق المتعلقة بأي دراسة بحثية لا بد على الباحث أن يقوم ببناء

مفاهيم

دراسته وتحديدها منهجياً، انطلاقاً من المفاهيم التي تعبر عن تصورات ذهنية مجردة لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينها ( أنجرس، 2004، صفحة 158)، ومن بين المفاهيم الواجب تحديدها في الدراسة الراهنة المفاهيم الآتية:

### I. المناخ التنظيمي:

لقد أدت التراكمات البحثية المتعلقة بمفهوم المناخ التنظيمي إلى بروز العديد من المفاهيم والتي تحدد الأطر العامة والأبعاد والعناصر المشكلة له، ويعتبر مصطلح المناخ التنظيمي تعبير مجازي لمفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة من حيث البرودة والدفء، وهذا لإضفاء نوع من الجمالية للتعبير عنه، ويتعدد المدارس والاتجاهات والمنطلقات الفكرية للباحثين والمفكرين تعددت وجهات النظر بشأن تحديد مقاصد ودلالات المناخ التنظيمي، وهذا من طبيعة العلوم الاجتماعية فيعرفه الزهراني 1992 بأنه "الإطار النفسي والاجتماعي الذي يسود داخل المنظمة، حيث يساعد على بذل مجهودات كبيرة من أجل تحقيق أهدافها أو يعوقهم عن بذل طاقاتهم الكامنة، وهو محصلة العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً" ( لوكيا و بومنقار، 2014، صفحة 43)، ويشير هذا التعريف إلى الدور الكبير للعامل النفسي والاجتماعي داخل المنظمة في شحذ همم وقدرات مواردها البشرية والدفع بهم لتحقيق أهدافها.

كما عرفه الذنبيات 1999 بأنه "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات"، ويعرفه المعشر 2001 بأنه "مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسية التي تشكل البيئة الانسانية وبيئة العمل فيدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها" (واصل، 2011، صفحة 25، 26)، ويشير التعريفان إلى الميزة التي تتمتع بها منظمات عن غيرها من المنظمات الأخرى والتي يخضع أفرادها لقراراتها، وإلى التفاعلات الاجتماعية والعلاقات الانسانية التي تحدث في بيئة العمل والتي تساهم في بناء المناخ التنظيمي داخل المنظمة.



أما المغربي فيعرف المناخ التنظيمي على أنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي" (أكساس، 2013، صفحة 16)، ويشير هذا التعريف إلى الإمكانيات المادية والمعنوية التي تتمتع بها المنظمة في المحيط الداخلي، والتي تميزها عن بقية المنظمات الأخرى، حيث يساهم ذلك في تحقيق ثباتها النسبي واستقرارها، كما قد يعجل من فشلها، لما قد تتضمنه هذه البيئة من تأثيرات على سلوك المورد البشري.

في نفس السياق نجد محمود سلمان العميان يعرف المناخ التنظيمي على أنه "البيئة الداخلية المادية وغير المادية، التي يعمل الفرد في إطارها" (محمود، 2005، صفحة 306)، كما يعرفه رياض ستراك على أنه " يعبر عن منظومة من الخصائص والمميزات لأي منظمة كانت، والتي في ضوءها يتم إدراك العاملين لتلك المميزات المحيطة بالمنظمة، وهذا عن طريق خبراتهم وتجاربهم فيها" ( ستراك، 2002، صفحة 19)، يشير محمود في تعريفه للمناخ التنظيمي على أنه يتضمن بيئة داخلية مادية قد تمثل موارد ملموسة كأدوات وأجهزة مساعدة على العمل، كما تمثل بيئة غير مادية قد تشمل، الثقافة التنظيمية، السياسات والعلاقات التي تحكم المؤسسة، والتي قد تؤثر على الجانب النفسي والاجتماعي للمورد البشري، في حين يبين تعريف ستراك أهمية الخبرات والتجارب التي يتمتع بها المورد البشري للتفاعل والتعامل مع ما يعيشه بمحيط المنظمة، وهذا من أجل الوصول إلى تصور عام لواقع المناخ التنظيمي الذي يعيشون فيه.

كما يعرف المناخ التنظيمي على أنه "إدراك الأفراد لبعض المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل (نمط القيادة، السياسات التنظيمية، القيم والاتجاهات...) ومدى توافقها مع طبيعة التكوين التنظيمي والاجتماعي

للفرد (عاشوري، 2013، صفحة 07)، ويشير هذا التعريف إلى المبادئ التي تقوم عليها المنظمة والتي يمتلك أفرادها بعض المعرفة السابقة عنها ويبرهنون على قدرتهم على التكيف مع متطلباتها.

ويؤكد البعض على دور الإدارة في توفير المناخ الملائم داخل المنظمة لتحقيق التطور التنظيمي والوصول إلى أهدافها، فيذهبون إلى أن المناخ التنظيمي " ملخص إدراك الأشخاص لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع السياسات والممارسات، وكذا الظروف التي تكشف بيئة العمل" (محمد، 2004، صفحة 87،88).

من خلال التعريفات التي تم عرضها والتي تناولت المناخ التنظيمي في ظل البيئة الداخلية، يمكن القول أن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة الخصائص والمميزات المتوفرة في بيئة العمل داخل المنظمة، حيث تؤثر في سلوكيات موظفيها وتتأثر المنظمة بأدائهم.

على غير التعريفات التي حاولت توسيع دائرة نطاق المناخ التنظيمي ليشمل البيئة الخارجية، حيث نجد تعريف كامبل "Cambell" أنه "مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة، التي تنشأ عن طريق التفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي، غير أن المناخ يتحدد بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف وحتى توقعات تميز المنظمة من حيث استقلاليتها واخراجات السلوك وحصيلة النتائج المتوقعة (أكساس، 2013، صفحة 14)، كما عرفه فلييه والسيد محمد أن المناخ التنظيمي "يعبر عن شخصية المنظمة ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر على سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه، ومستوى أدائه" (عبد فلييه و السيد محمد، 2009، صفحة 291).

يشير التعريفان إلى جميع الظروف والخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية، حيث لم يكتف الباحثان فقط بالإشارة للبيئة الداخلية، بل ركزا كذلك على خصائص البيئة الخارجية التي تحيط بالموارد

البشري أثناء عمله، والتي قد تؤثر في سلوكه التنظيمي وتنعكس على رضاه وأدائه داخلها، حيث تم الإشارة إلى التفاعلات التي قد تحدث بين البيئة الداخلية بمكوناتها مع البيئة الخارجية بما تحمله من خصائص وإفرازات لتشكل معا مناخ تنظيمي سواء كان إيجابيا أو سلبيا.

من مجمل كل ما سبق عرضه من تعريفات على اختلاف مداخلها وتصنيفاتها، ومن خلال الواقع المعاش وطبيعة وميدان الدراسة الراهنة، يمكن الإشارة للمناخ التنظيمي: على أنه مجموعة الخصائص والأساليب التي تنظم بيئة العمل داخل المديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية تبسة وما يحيطها من بيئة خارجية، بالتركيز على أبعاد تحدد السياسات التي تمارسها كل مؤسسة، كنمط القيادة السائد، نظام الحوافز، التكنولوجيا المعتمدة، إضافة إلى البرامج التدريبية المتبعة، والتي قد يكون لها انعكاس على سلوكهم التنظيمي، ويمكن بدورها أن تصف المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

## II. إبداع المورد البشري:

يعتبر الإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة في علم الاجتماع التي لم تعد تقتصر على كونها مفهوم فقط، بل تعدى ذلك لتصبح عبارة عن نظريات واستراتيجيات تنموية تخدم العديد من المؤسسات، فغيابه يعد هاجسا يحرق باستمرار وفعالية المؤسسة، ويعد المورد البشري ركيزة من أهم الركائز التي تساهم في نجاحه، ولقد تعددت واختلفت التعريفات المتعلقة بالإبداع على اختلاف المرجعيات والأدبيات العلمية واختلاف الأفكار والآراء عند العلماء والباحثون، وقد عرف من طرف راوية حسن على أنه:

"امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل: روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات" (راوية، 2000، صفحة 331)، حيث ركز هذا التعريف على الخصائص والمميزات والمهارات التي يجب توفرها عند الفرد المبدع والتي تختلف عن قدرات غيره ويمكن من خلالها أن تعتمد عليه المؤسسة في إعطاء إضافة وحل المشكلات التي تعترضها بأفكار جديدة ولمسات إبداعية.

عرفه ألبرت جورجى "Albert George" بأنه " رؤية لما يراه الآخرون والتفكير فيه بطريقة مختلفة (كوك، 2007، صفحة 17)، ويذهب جوي بول جيلفورد "Joy Paul Guilford" إلى أن المناخ التنظيمي "حل لمشكلة ما، وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط (وسيلة) يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة (شفيق، 2018، صفحة 69).

كما عرفه تورانس "Torrance" على أنه "عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف والقصور، البحث عن حلول والتنبؤ، صياغة فرضيات جديدة، اختيار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة، نقل أو توصيل النتائج للآخرين (حمزة و الصدفي، 2019، صفحة 39).

تشير هذه التعريفات إلى الإبداع من زاوية الأساليب الإبداعية المبتكرة في حل المشكلات وتركز على الناتج الإبداعي الذي يعتبر أداة يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا القدرات الذهنية والخبرات التي يتميز بها الفرد المبدع عن غيره في اكتشاف المشكلات والتنبؤ بها داخل بيئة العمل قبل حدوثها، وقدرته على إيجاد حلول سريعة بطرق وأفكار إبداعية لعلاجها.

ويعرفه أيضا بأنه "سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الاسهاب" (جروان، 2009، صفحة 22)، يركز جيلفورد في تعريفه هذا على بعض السمات الشخصية التي تمثل الفرد المبدع والتي تعتبر من أبعاد الابداع التنظيمي وتساهم في بروزه.

كما عرفه روبنز "Robbins" على أنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الابداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا، الهياكل

التنظيمية، الأنظمة الإدارية، الخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين (داود، 2020، صفحة 09)، ويشير هذا التعريف إلى فعالية الأفكار الجديدة والتحسينات سواء على التكنولوجيا المساعدة على العمل أو أنظمة التسيير والتخطيط التي يقدمها الفرد المبدع ولو كانت بسيطة، من أجل الحصول على ناتج إبداعي يساهم تطوير نشاط المؤسسة.

وقد عرفه هاجا "Haga" على أنه " الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو ممارسة تكنولوجية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في البيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة" (خصوانة، 2011، صفحة 54)، كما يعرف على أنه "إنتاج سلع وخدمات معينة، أو استخدام طرق جديدة لمدخلات لم يسبق استخدامها، وهذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة" (خضير، 2010، صفحة 288).

يشير التعريفان إلى العمليات والممارسات الإبداعية والتي قد تحمل الطابع التكنولوجي الحديث والصادرة عن المورد البشري، والتي ينجر عنها تغيير في بيئة العمل أو مردود المؤسسة ومخرجاتها. وهناك تعريف آخر للإبداع على أنه " قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يثمن بأكثر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والإحاطة بالتداعيات البعيدة كالاستجابة لمشكلة أو موقف مثير" (الدرديري، 2017، صفحة 155)، كما يعرف الإبداع على أنه "عملية تفكيرية تؤدي في نهاية الأمر إلى ناتج أو عمل يتصف بالجدة والأصالة وتقبله مجموعة كبيرة من الناس في مكان وزمان محددين، نظراً لفائدته أو ملاءمته أو قيمته" (سراج، 2021، صفحة 202).

وقد تطرق حسام خيرى إلى الاختلاف الحاصل بين استخدام كلمتي إبداع وابتكار، وأيهما أكثر صحة لارتباطها بالكلمة الإنجليزية "Creativity"، فهناك من يراها كلمتين مترادفتين، وهناك من يفرق بينهما، ويعرف الإبداع التنظيمي على أنه "عملية الإتيان بجديد وإحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم

من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته" (خيري، 2012، صفحة 39)، ويشير هذا التعريف إلى الفرق بين الإبداع والابتكار، ويرى بأن الإبداع يعد كبدائية ومدخل للابتكار، من خلال توليد أفكار جديدة، والابتكار يتمثل في تطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى منتوجات ملموسة.

من خلال ما سبق عرضه من تعريفات وعلى اختلاف رؤى المفكرين والباحثين، ومن خلال الواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة وميدانها يمكن الإشارة للإبداع التنظيمي: على أنه مجموعة العمليات الذهنية والمعرفية وكذا المهارات التي يتمتع بها المورد البشري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، كالمرونة في العمل، التنبؤ بالمشكلات المحتملة وحلها، إضافة إلى قابلية التطور، الأصالة وقبول المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، وتقدم هذه الأفكار الإبداعية في إطار الفرد أو الجماعة وعلى شكل خدمة أو منتج أو أسلوب عمل.

### III. المؤسسة الاقتصادية العمومية:

يشكل تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية العمومية نوع من الغموض والتعقيدات، وذلك بسبب الاختلاف والتنوع في الأنماط والطابع الذي يميز كل منها، إضافة إلى الأهداف والغايات التي تسعى للوصول إليها، وقد تم طرح عدة تعريفات تضبط المفهوم الفعلي لها، وسنحاول أن نحدد منها ما يتناسب مع دراستنا كالتالي:

يرى ستيفان روبينز "Stephen Robbins" المؤسسة على أنها "كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، تعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين، أو مجموعة أهداف" (مزبوة، 2009، صفحة 21)، كما عرفت على أنها مجموعة من الأفراد، يعملون معا لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، بالإضافة إلى وجود مدير لهؤلاء الأفراد وتواجدهم في إطار مكاني محدد، ويتوافر لهم قدر من الموارد والامكانيات

المادية والمالية والمعلوماتية لتحقيق الأهداف المحددة لهم (الأحمدي، 2011، صفحة 31)، وقد عرف تالكوت بارسونز "Talcott Parsons" المؤسسة على أنها "وحدة اجتماعية تقام وفقا لنظام بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة (مزبوة، 2016، صفحة 16).

تشير هذه التعريفات إلى السمات الأساسية الواجب توفرها لتشكيل بنية المؤسسة وأهدافها، كما ينظر لها على أنها عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات، الأقسام، الهياكل، الإدارات، كما تمثل كذلك نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي يمثله المجتمع بصفة عامة، حيث تتواجد المؤسسات في عديد نشاطات الإنسان التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، مما يستلزم مراجعتها وتحديثها بانتظام لضمان الحفاظ على هذا النسق، وبالتالي ضمان بقائها وتطورها.

والمؤسسة الاقتصادية العمومية كغيرها من المؤسسات، يتفاعل فيها الأفراد لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية وفق التنظيمات والاستراتيجيات المسطرة بشكل مسبق، حيث يعرفها هيربرت سبنسر "Spencer.H" على أنها "العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع"، كما تعرف على أنها "عملية تحويل مدخلات إلى مخرجات باعتبارها تتسق بين رأس المال والكفاءات، وذلك بتسييرها من قبل فريق إداري يمتلك درجة معينة من الاستقلالية في تحديد الاستراتيجيات والمبادرة بتقديم النشاطات بغرض توفير مجموعة من السلع والخدمات"، كما تعرف كذلك على أنها "تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، يقترح نفسه لتقديم خدمات معينة" (درامشية و بلقاسمي، 2016، الصفحات 01-08)، وقد عرفت على أنها تنظيم اقتصادي تحوز فيه الدولة أو أي شخص معنوي آخر على كل أو أغلبية رأس المال، حيث تتمتع بالاستقلالية المالية وتعمل في إطار قانوني واجتماعي معين، (آيت منصور، 2009، صفحة 05).

رغم تعدد التعريفات المقدمة بخصوص المؤسسة الاقتصادية العمومية، إلا أن جُلها يتفق في الشروط والقواعد والقوانين التي تضبط سيرها من الناحية النظرية والعملية، وبالتالي فهي تعبر عن تفاعل المورد البشري مع كل من الجوانب المادية والقواعد التنظيمية لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة. وفي ضوء التعاريف السابقة الذكر وبالنظر إلى الواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة الاقتصادية العمومية، والمتمثلة في اتصالات الجزائر بولاية تبسة إجرائياً على أنها: مؤسسة ذات طابع إداري وخدمي تابعة للقطاع العام وتخضع لرقابة وإشراف وتمويل الدولة الجزائرية، تضم موارد بشرية ومادية، وتسعى لضمان تزويد المواطنين والمؤسسات العامة والخاصة بخدمات الاتصالات في محيط جغرافي معين.

### سادساً: فرضيات الدراسة

بعد طرح المشكلة البحثية ووضع التساؤلات، يحاول الباحث وضع إجابات وتفسيرات مؤقتة عنها، تتمثل في فرضيات يتم صياغتها لهذا الغرض، حيث تقدم على شكل عبارات تحمل تخمينات أو توقعات محتملة للنتائج التي قد تصل إليها دراسته، كما قد تحتمل الصدق من عدمه، وتخضع لمجموعة من الشروط والإجراءات التي تسهل من قابليتها للاختبار، وهذا بالاعتماد على تجارب الباحث وخبرته العلمية، وبالنظر للدور الكبير الذي تقدمه الفرضيات في البحوث والدراسات السوسولوجية، في مساعدة الباحث على فهم الظاهرة أو المشكلة وتفسيرها، والتوجه نحو الطريق الصحيح لحلها، قام بصياغة فرضية عامة، وأربعة فرضيات فرعية.

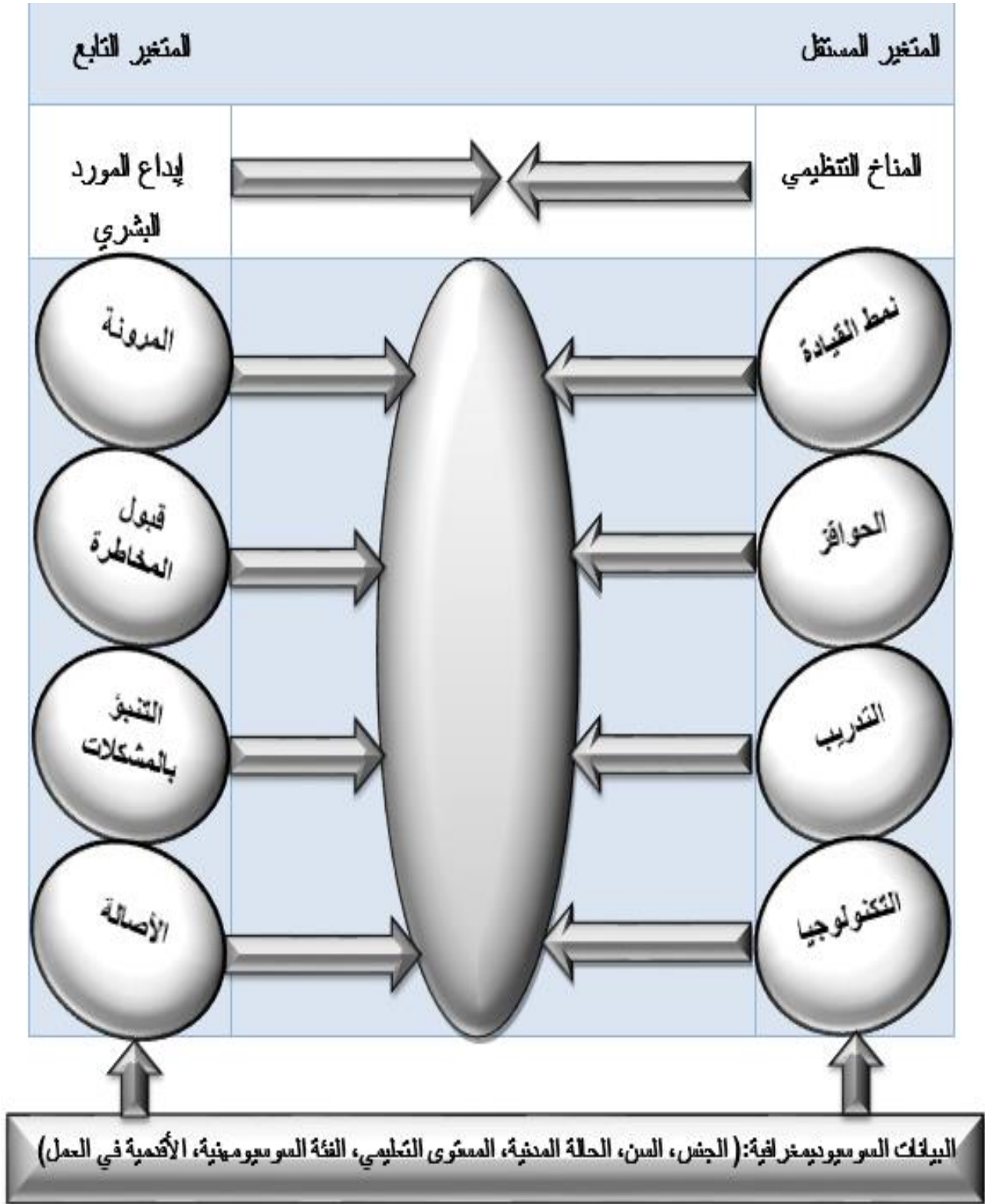
### الفرضية العامة:

يساهم المناخ التنظيمي السائد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة في إبداع مواردها البشري.

ويمكن البرهنة على الفرضية العامة من خلال النموذج الموضح في الشكل الآتي:



الشكل رقم (02): يوضح نموذج البرهنة على الفرضية العامة

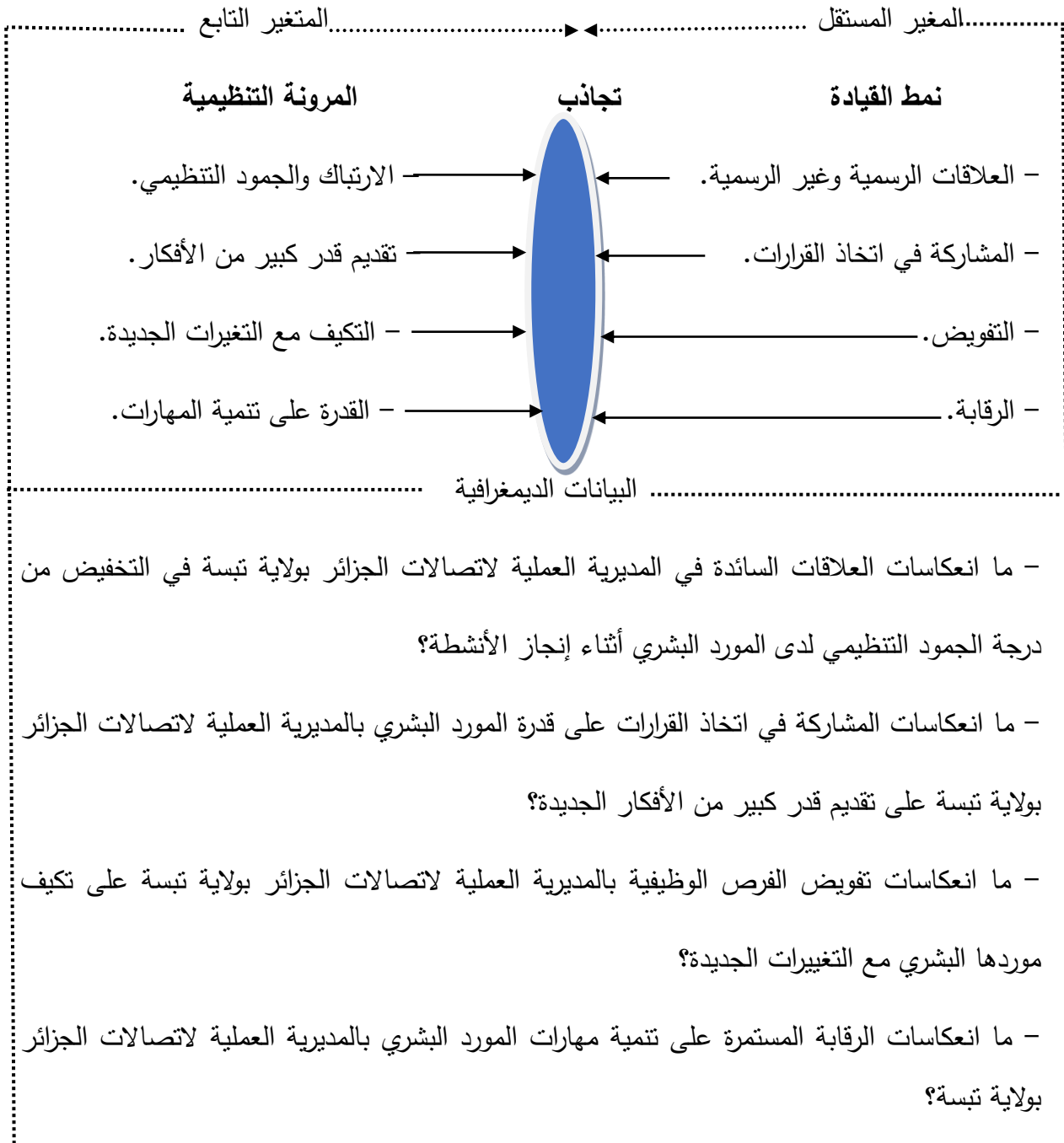


المصدر: من إعداد الباحث

الفرضيات الفرعية:

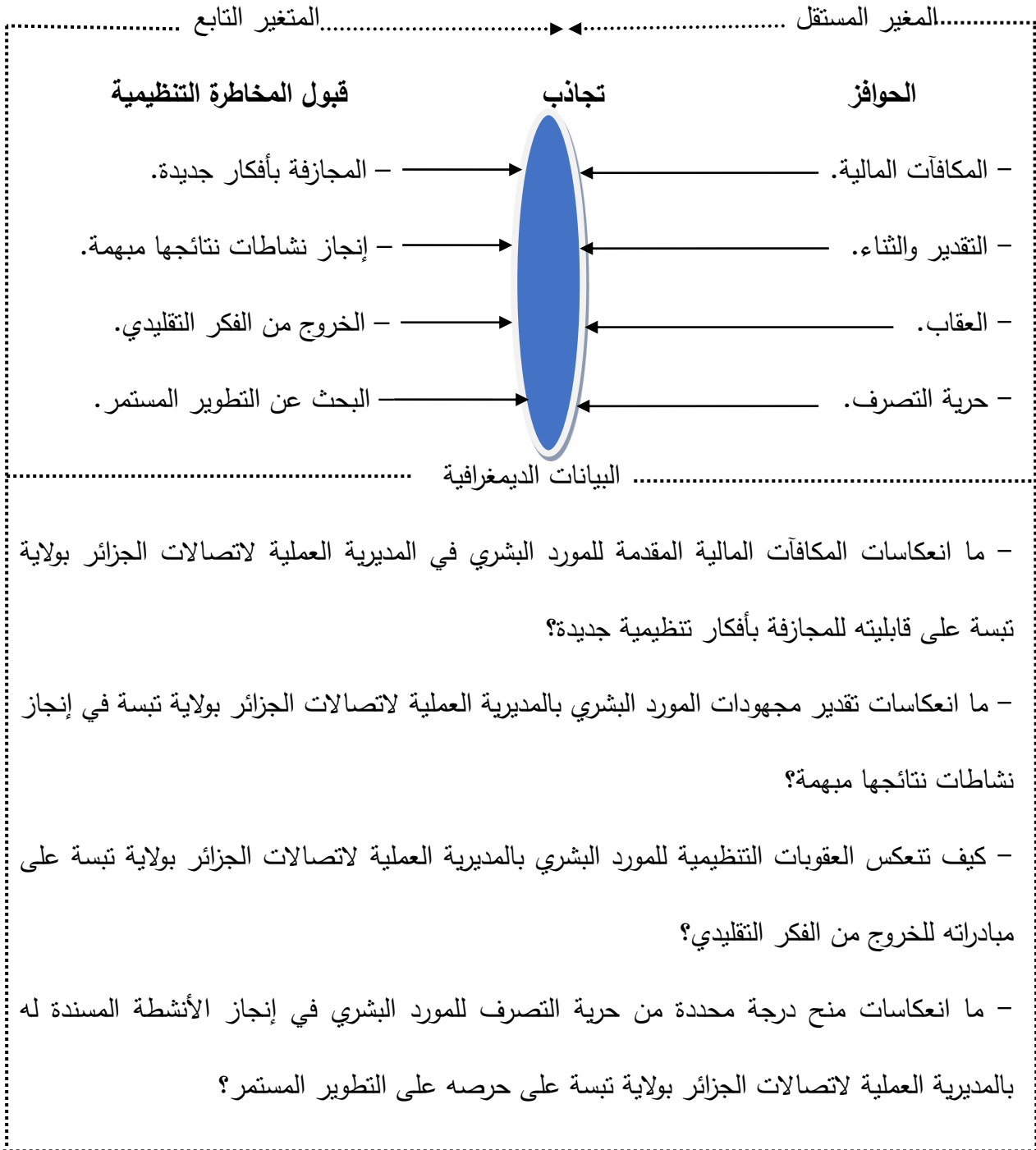
1- يساهم النمط القيادي السائد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة في رفع درجة المرونة في أداء أنشطة عمل موردها البشري.

الشكل رقم (03): مؤشرات الفرضية الأولى.



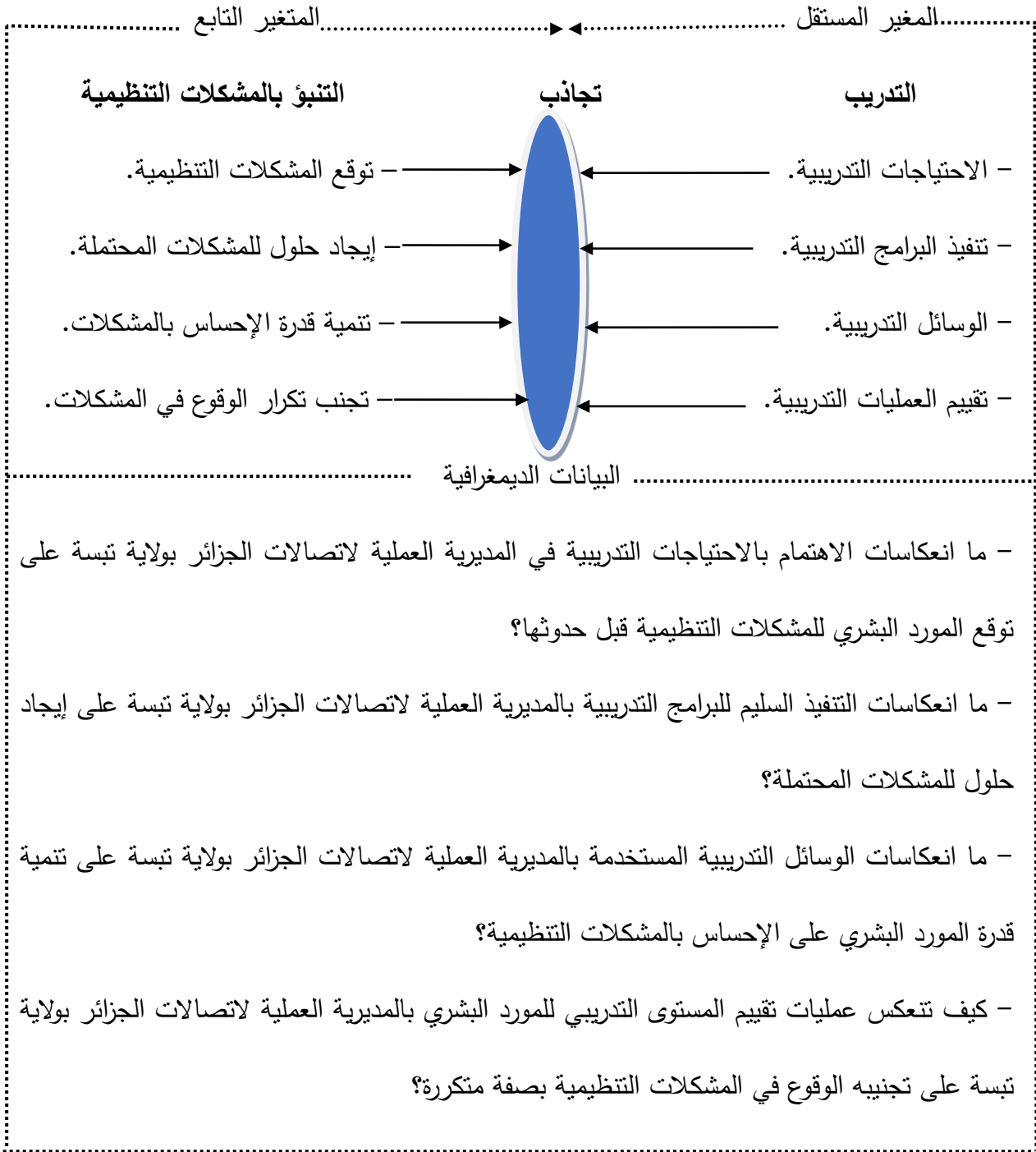
2- يؤدي نظام الحوافز المعتمد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة إلى زيادة استعدادات موردها البشري لقبول المخاطرة التنظيمية.

الشكل رقم (04): مؤشرات الفرضية الثانية.



3- تساهم عملية التدريب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة في زيادة فرص التنبؤ بالمشكلات التنظيمية لدى موردها البشري.

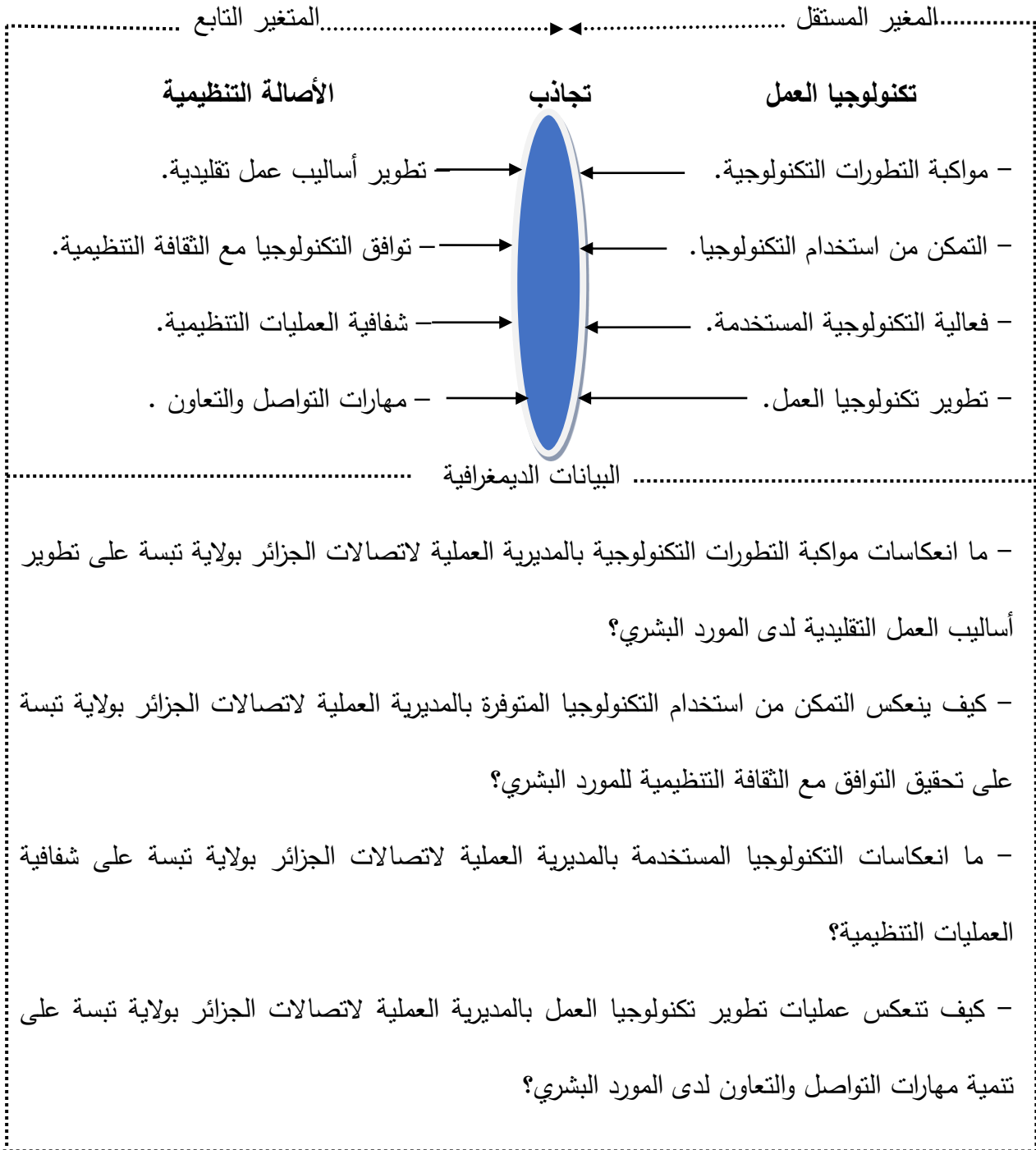
الشكل رقم (05): مؤشرات الفرضية الثالثة.



4- تؤدي التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة إلى تنمية الأصالة

التنظيمية لدى موردها البشري.

الشكل رقم (06): مؤشرات الفرضية الرابعة.



## سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة البنية التحتية المتينة التي يعتمدها الباحث لبناء بحثه على أساس علمي ثري يمكن من خلاله أن يفيد به جمهوره، وذلك من خلال الاطلاع على الجوانب التي تناولها الباحثون في مجال بحثه، وهي تعكس مدى اطلاعه على نتائج سابقه وجهوده المبذولة في الحصول على قواعد ومفاهيم حديثة، وقد تباينت واختلقت الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي والإبداع في نظرتها للأبعاد والمؤشرات التي تم اعتمادها لمعالجة هذا الموضوع، وقد تنوعت جوانب دراسته في تخصصات عديدة كعلم الاجتماع، علم النفس، العلوم الإدارية، علوم الاقتصاد وغيرها، ووفقاً لهذا الاختلاف والتعدد في دراسة جوانب هذا الموضوع، حاول الباحث تحديد مجموعة من الدراسات السابقة بناء على متغيري وأبعاد موضوع الدراسة الراهنة والفرضيات المصاغة للبحث والتقصي.

**الدراسة الأولى:** دراسة أولجا أرسينيفيتش، لاريسا يوفانوفيتش، ميلان رادوسافليفيتش. Olja " Arsenijevic, Larisa Jovanovic, Milan Radosavljevic، والموسومة بعنوان: العلاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية الإدارة - دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الاقتصادية بإقليم فويفودينا، صربيا-، 2014-2015، (Arsenijevic, Jovanovic, & Radosav, 2017, pp. 80-61)، وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول البحث عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية الإدارية والإبداعية في المنظمات الاقتصادية، فويفودينا، كما هدفت إلى التحقق من أحد أكثر النماذج المستخدمة على نطاق واسع لقياس فعالية الإدارة حسب نموذج بلديج، الذي يقوم على أساسه نظام حوافز إدارة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث قام الباحثون بصياغة فرضيات كالآتي:

✓ لا يوجد فرق بين خصائص فعالية الإدارة في المنظمات الاقتصادية مع مستويات مختلفة من

المناخ التنظيمي الإبداعي.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خصائص فعالية الإدارة في المجال الاقتصادي للمنظمات ذات المستويات المختلفة من المناخ التنظيمي الابداعي.

وأكتسب هذا البحث طابع تجريبي، حيث تم اتباع منهج المسح الشامل واستخدام أدوات مختلفة لجمع البيانات، كما خضعت جميع المتغيرات لتحليل ثنائي المتغير، ويمكن عرض أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:

✓ هناك علاقة قوية بين المنظمات ومستوى الابداع التنظيمي مع ارتباط سلبي ضعيف.

✓ يعتمد مستوى الابداع التنظيمي بدرجة أعلى على التنظيم والمناخ لا يولد من تلقاء نفسه بل من مبادرات عفوية من الموظفين.

✓ المناخ الملائم يعد اهتمام الكوادر القيادية في المنظمة خاصة الإدارة العليا.

يتضح من خلال هذه الدراسة أن هناك نقاط تقاطعت مع الدراسة الراهنة من حيث تناولها للمناخ التنظيمي كمتغير مستقل، بالإضافة إلى قياسها لفعالية الأداء الذي يتضمن متغيرات الإبداع والقيادة كمتغير تابع مع التقارب في ميدان الدراسة، حيث قصد هو الآخر المنظمات الاقتصادية، وفيما يخص الجانب المنهجي، فكلا الدراستين اعتمدتا على نفس الأساليب والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات.

ويمكن عرض جدوى الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تحصيل أدبيات من التراث النظري المتعلق بالمناخ التنظيمي، حيث عالجت عنصر مهم من مضامين الدراسة الراهنة، ويتمثل ذلك في متطلبات المنظمة للرفع من فعالية أداء المورد البشري، والذي ينتج عنه نوع من الابداع دون إهمال دور القائد في ذلك، إضافة إلى الاستناد على بعض نتائج التحليل والتفسير والأساليب المستخدمة في هذه الدراسة.

**الدراسة الثانية:** دراسة نوردان أوزارالي " Nurdan Ozaralli " الموسومة بعنوان: علاقة تمكين القائد بالإبداع: الدور الوسيط للتمكين النفسي -دراسة ميدانية بقطاع التكنولوجيا والخدمات بمدينة إسطنبول، تركيا، 2015، (Ozaralli, 2015, pp. 367-376)، وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول التحديات التي تقدمها ثقافة المؤسسة في تعزيز عملية إبداع الموظفين وتأثير القادة في ذلك، كما هدفت أساساً إلى التعرف على الدور الذي يلعبه القائد الممكن في تشجيع الإبداع لدى المرؤوسين، بالإضافة إلى التحقق من الدور الذي يمكن أن يحققه التمكين النفسي كوسيط للعلاقة بين القائد الممكن والإبداع، وصاغ الباحث مجموعة من الفرضيات من بينها ما يلي:

✓ هناك علاقة بين تمكين القيادة وإبداع الموظفين.

✓ التمكين النفسي المحسوس يضبط العلاقة بين تمكين القيادة وإبداع الموظفين.

وتم إجراء مسح ميداني شامل باستخدام الاستمارات التي تم إرسالها عن طريق البريد الإلكتروني للموظفين الذين يعملون في قطاع التكنولوجيا والخدمات بمدينة إسطنبول بتركيا، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن القائد الممكن يؤثر بالإيجاب في إبداع مرؤوسيه والتمكين النفسي يلعب دور المعدل في العلاقة بين القائد الممكن والإبداع.

يتبين من خلال هذه الدراسة أنها تتشابه مع الدراسة الراهنة في تناولها لأحد أبعاد المناخ التنظيمي، المتمثل في نمط القيادة كمتغير مستقل، ووضحت علاقته بإبداع الموظفين من جانب تمكين القائد، كما تضمنت الدراسة الراهنة أبعاد أخرى للمناخ كالتكنولوجيا، الحوافز، التدريب، وأبرزت انعكاساتها على الإبداع، وفي ما يخص المنهج المستخدم، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة الطبقية العشوائية، بينما اعتمدت هذه الدراسة على المسح الشامل واقتصرت على الاستمارة كأداة



من أدوات جمع البيانات، في حين اعتمدت الدراسة الراهنة على الملاحظة والاستمارة، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة، وكذا بعض الوثائق والسجلات.

وتكمن جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في أنها ساهمت في تسليط الضوء بإسهاب على أحد أبعاد المناخ التنظيمي، المتمثل في القيادة من جانب تمكين القائد في التشجيع على الإبداع، وهو ما ساعد في وضع تصور عن الاستراتيجيات التي ينتهجها القائد لتفعيل الإبداع وتشجيعه لدى المورد البشري، كما سمح ذلك من معالجة الفرضية الأولى وتحليل نتائجها بأكثر دقة، استناداً على بعض من نتائج هذه الدراسة.

**الدراسة الثالثة:** دراسة إيما وينر "Emma Weiner" الموسومة بعنوان: كيف يمكن بناء مناخ للإبداع يعزز الأنشطة المبتكرة - دراسة ميدانية بقسم الابتكار بوحدة الأعمال، في شركة سلامة للمركبات متعددة الجنسيات، السويد، 2015، (Weiner, 2015)، وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول تعزيز المناخ التنظيمي الذي يتم فيه التشجيع على الإبداع في المنظمات، كما هدفت إلى الحصول على رؤية شاملة لكيفية مساهمة المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع والابتكار في المنظمة، حيث قامت الباحثة بوضع تساؤل رئيسي جاء كالاتي: كيف يمكن للمناخ التنظيمي في وحدة شركة سلامة للمركبات في تعزيز الابداع كعامل رئيسي للأنشطة المبتكرة؟

وانبثق عن هذا السؤال سؤالين فرعيين كما يلي:

✓ ماهي الأنشطة الرئيسية لبناء مناخ إبداعي؟

✓ ماهي عوامل النجاح لبناء مناخ ابداعي؟

وتم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال التقاليد النوعية التي توفر مجموعة غنية من البيانات التجريبية، إضافة إلى الوصف المعمق لموضوع الدراسة، واستخدام طرق بحثية كاستبيان مناخ الابداع، واستبيان التوقعات الظرفية، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها:

✓ المناخ الحالي للمنظمة يسمح فقط بالإبداع لفئة معينة ولا يتضمن كل أجزاء المنظمة ولا كل الأفراد في العمل.

✓ وجود أنشطة تهدف إلى العمل الابداعي من خلال الدعم التنظيمي والتحفيز وتخصيص الموارد لكل نشاط.

✓ وجود مناخ مفتوح وغير قضائي يتسم بالتأزر بين كل الأقسام والوظائف التنظيمية.

✓ المنظمة تشجع التدريب على التفكير الإبداعي، حل المشكلات، الاعتراف بالأنشطة المبتكرة، مكافأة المبدعين.

يتضح من خلال هذه الدراسة أن هناك نقاط تقاطع مع الدراسة الراهنة، من خلال تناولها للمناخ التنظيمي والعوامل الواجب توفرها لتحقيق الإبداع، خاصة ما يتعلق بالتحفيز والتدريب ونمط القيادة كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي وانعكاساتها على عامل الإبداع في المنظمات، مع الاختلاف في ميدان الدراسة والذي تضمن مؤسسة صناعية، وفيما يخص الجانب المنهجي فقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة حالة، بينما تم الاعتماد في الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي، مع تشابه الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات بين هذه الدراسة والدراسة الراهنة.

أما عن أوجه الاستفادة من هذه الدراسة، يتبين من خلال الاطلاع على المراجع التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي، حيث عالجت عناصر مهمة من مواضيع الدراسة الراهنة وتمثلت في متطلبات

المنظمة لخلق عامل الابداع، خاصة ما تعلق بالتحفيز ونمط القيادة، إضافة إلى الاستفادة من بعض الجوانب المتعلقة بالإجراءات المنهجية وكيفية بناء محاور الاستمارة.

**الدراسة الرابعة:** دراسة محمد شريف " Mohamed Sherief " الموسومة بعنوان: عناصر المناخ التنظيمي الرئيسية التي تؤثر على إبداع الموظفين في الحكومة - دراسة ميدانية في وزارات حكومة ساسكاتشوان - كندا، 2019، (sherief, 2019, pp. 01-16)، وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة على الإبداع الفردي في القطاع العام، كما هدفت أساساً إلى توفير فهم أوضح حول أبعاد المناخ التنظيمي وانعكاساته في تفعيل السلوك الإبداعي للموظفين العموميين، وصاغ الباحث فرضية عامة مفادها: يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للموظف.

حيث تبنى الباحث وجهة النظر السلوكية بدراسته لأثار المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للموظف، وجمع الباحث بين المقابلات وجها لوجه وبين دراسات أدبية حول عناصر الابداع التنظيمي بتقنية المقابلة، باعتبارها تقنية استقصائية نوعية مفيدة لهذا الغرض، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة وجود ثمانية عناصر حنماخية تنظيمية ذات صلة تساهم في تطوير الابداع الفردي تتمثل في العمل الهادف، الرؤية التنظيمية، الاستقلالية، توفر الموارد المناسبة، الدعم الاشرافي، التداول والتنوع، الاستعداد لتحمل المخاطرة.

يتبين من خلال هذه الدراسة أنها تتشابه مع الدراسة الراهنة في تناولها لعناصر المناخ التنظيمي التي تساهم في تعزيز الابداع لكن على المستوى الفردي فقط، كما تضمنت الدراسة الحالية تحديد انعكاسات المناخ التنظيمي على الابداع على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل، وفي ما يخص المنهج المستخدم، اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي وتم استخدام الملاحظة، والاستمارة، و بعض المقابلات الحرة مع الاستعانة كذلك ببعض الوثائق والسجلات، بينما اعتمدت هذه

الدراسة على نهج أخذ عينات هادفة لتحديد المشاركين في البحث والذين هم على دراية بالإبداع في مكان العمل وإجراء مقابلات معمقة معهم، وتعتبر هذه التقنية استقصائية و مناسبة للقضايا غير المستكشفة بشكل عام، وذلك بالاعتماد على العمل البحثي السابق لاستكمال نتائج التحقيق.

ويمكن عرض جدوى الاستفادة من هذه الدراسة، كونها عالجت من الجانب النظري عناصر الإبداع الفردي للموظفين والاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لتعزيزه، كما أنها ساهمت في توضيح أهم التقنيات والأساليب المنهجية الفعالة للكشف عن مستوى السلوك الإبداعي للموظفين بدقة في الجانب الميداني.

**الدراسة الخامسة:** دراسة سماح مؤيد محمود ياسين المولى، الموسومة ب: أبعاد المناخ التنظيمي وأثره في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد، دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، العراق، 2005، (مؤيد و محمود، 2005، الصفحات 193 - 210)، وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول المناخ التنظيمي وآليات إدارة الإبداع في المنظمات، كما هدفت إلى التعرف على مدى وجود أثر لأبعاد المناخ التنظيمي في مستوى تحقق الإبداع الإداري، حيث حاولت الباحثة البرهنة على فرضية رئيسية جاءت كالتالي:

**الأولى:** توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، تحديد ووضع الأهداف، الاتصالات).

**الثانية:** يؤثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، تحديد ووضع الأهداف، الاتصالات) تأثيراً معنوياً في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي كما استخدمت الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات، وتوصلت الباحثة إلى نتائج من بينها:

✓ أن أبعاد المناخ التنظيمي التي تم اختبارها في الشركة المبحوثة، والتي تتمثل في (القيادة والاتصالات) تميزت بالإيجابية بحصولها على أوساط حسابية مرجحة أعلى من الوسط الفرضي، أما بقية الأبعاد فيفتقر أفراد العينة المبحوثة إلى الجوانب الإيجابية التي تنمي القدرات الإبداعية لدى أفرادها.

✓ برزت علاقة قوية من خلال تحليل chi- square بين بعدي القيادة والاتصالات مع تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين، مما يوحي بأهمية هذين البعدين للمناخ التنظيمي وعلاقتها البيئية مع محور التفكير الإبداعي.

يتبين من خلال هذه الدراسة أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناولها للقيادة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، وتشارك في تناولها أيضا للمتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي، أما جوانب الاختلاف، فتختلف معها من حيث ميدان وعينة الدراسة المختارة، وفيما يخص المنهج المستخدم فكلا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي، فيما اقتصرت هذه الدراسة على الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات، بينما تضمنت الدراسة الراهنة في معالجتها للموضوع أدوات متنوعة شملت الوثائق والسجلات، وكذا الملاحظة البسيطة والمنظمة، بالإضافة إلى الاستمارة و بعض المقابلات الحرة مع مجموعة من مفردات العينة المبحوثة.

أما عن وجه الاستفادة من هذه الدراسة فيظهر من خلال تناولها لأحد أبعاد المناخ التنظيمي المتمثل في القيادة، مما ساعد في وتحليل وتفسير علاقة هذا البعد بأحد أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في المرونة، زيادة على ذلك أنها وجهت الباحث إلى العديد من المراجع المتضمنة للمادة العلمية التي يحتاجها في دراسة هذين البعدين، بالإضافة إلى التوصيات التي قدمت بخصوص هذا الموضوع.

**الدراسة السادسة:** دراسة الطاهر أحمد محمد علي، نسرين موسى أحمد أحمد، الموسومة بـ: أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين، في البنوك التجارية السودانية، دراسة ميدانية في بنك الخرطوم،

2010-2020، (محمد علي و أحمد أحمد، 2020، الصفحات 07- 27)، وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول معاناة بنك الخرطوم من ضعف في الابداع الاداري وعدم قدرة موظفيه على الابداع والابتكار في مجال عملهم، كما هدفت إلى التعرف على أثر التدريب في الابداع الاداري للموظفين في بنك الخرطوم، حيث صاغ الباحث فرضية عامة مفادها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتدريب بأبعاده مجتمعة (كفاءة المتدرب، المواضيع التدريبية، الاحتياجات التدريبية، وأسلوب التدريب) على الإبداع الإداري بأبعاده (روح المجازفة، المرونة، التفكير وحل المشاكل) مجتمعة لدى العاملين في بنك الخرطوم.

وتتبقى عنها ثلاث فرضيات فرعية كالآتي:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتصورات المبحوثين للتدريب بأبعاده مجتمعة (كفاءة المتدرب، المواضيع التدريبية، الاحتياجات التدريبية، وأسلوب التدريب) على روح المجازفة كأحد أبعاد الابداع الاداري لدى العاملين.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتصورات المبحوثين للتدريب بأبعاده مجتمعة (كفاءة المتدرب، المواضيع التدريبية، الاحتياجات التدريبية، وأسلوب التدريب) على المرونة كأحد أبعاد الابداع الاداري لدى العاملين.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتصورات المبحوثين للتدريب بأبعاده مجتمعة (كفاءة المتدرب، المواضيع التدريبية، الاحتياجات التدريبية، وأسلوب التدريب) على التفكير وحل المشاكل كأحد أبعاد الابداع الاداري لدى العاملين.

كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات، وتوصل

من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن أبعاد التدريب والإبداع الإداري ذات مستوى مرتفع حسب رأي المبحوثين.

✓ وجود علاقة إيجابية بين التدريب بأبعاده المختلفة (كفاءة المتدرب، المواضيع التدريبية، الاحتياجات التدريبية، أسلوب التدريب) وأبعاد الإبداع الإداري (روح المجازفة، المرونة، التفكير وحل المشاكل).

يتبين من خلال هذه الدراسة أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناولها للتدريب كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، وتشارك في تناولها أيضا لبعدي المرونة والمخاطرة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي للمتغير التابع، وتختلف معها من حيث ميدان وعينة الدراسة المختارة، أما بخصوص المنهج المستخدم فكلتا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي، فيما اقتصرت هذه الدراسة على الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات، بينما تضمنت الدراسة الراهنة في معالجتها للموضوع (الوثائق والسجلات، الملاحظة، الاستمارة، المقابلة الحرة).

وتظهر نواحي الاستفادة من هذه الدراسة في معالجتها لأحد أبعاد المناخ التنظيمي المتمثل في التدريب، مما سهل من صياغة الفرضيات وتحليل وتفسير علاقة هذا البعد بأحد أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في التنبؤ بالمشكلات، زيادة على ذلك أنها أرشدت الباحث إلى العديد من المراجع المتضمنة للمادة العلمية التي يحتاجها في دراسة هذين البعدين، كما ساعدته على كيفية بناء الاستمارة والتعامل مع أدوات البحث والتحليل.

**الدراسة السابعة:** دراسة حسون محمد علي الحداد، الموسومة بـ: أثر عناصر الإبداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، في شركات الاتصالات بالعراق، 2017، (حسون محمد، 2017، الصفحات 85-124)، وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول تطبيق عناصر ثقافة الإبداع في شركات الاتصال بالعراق، ومن بين الأهداف التي سطرتهها هذه الدراسة هو التعرف على واقع مناخ الإبداع

التنظيمي، ومدى توافر (نمط القيادة، طبيعة الهيكل التنظيمي، الحوافز، التكنولوجيا، خصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم) في المنظمة، حيث صاغ الباحث فرضية رئيسية مفادها: لا يوجد تأثير معنوي لإجمالي عناصر ثقافة الابداع (الأصالة، المرونة، الطلاقة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات) في مجمل أبعاد المناخ التنظيمي للعاملين، المتمثلة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا).

وتتبع عنها ثلاث فرضيات جزئية من بينها:

✓ لا يوجد تأثير معنوي لإجمالي عناصر ثقافة الابداع (الأصالة، المرونة، الطلاقة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات) في (نمط القيادة) لعناصر المناخ التنظيمي للعاملين.

✓ لا يوجد تأثير معنوي لإجمالي عناصر ثقافة الابداع (الأصالة، المرونة، الطلاقة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات) في (التكنولوجيا) لعناصر المناخ التنظيمي للعاملين.

كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات، وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج من بينها:

✓ تتوافر لدى العاملين في شركة الاتصالات تصورات ايجابية عن عناصر ثقافة الابداع والمناخ التنظيمي وفي مقدمة هذه العناصر الهيكل التنظيمي، حيث جاء في المرتبة الأولى ويليه مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا.

✓ وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر مناخ الابداع التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا) على إجمالي أبعاد الرضا الوظيفي في المنظمة.



✓ وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر مناخ الابداع التنظيمي ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا) على أبعاد الاثراء الوظيفي في الرضا الوظيفي، أما بخصوص تأثير عناصر مناخ الابداع التنظيمي على افراد، فقد كان التأثير معنويا على مستوى (مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا) ولكن هذا التأثير لم يكن معنويا فيما يتعلق ببعدي ( نمط القيادة، التكنولوجيا) من حيث تفويض المنظمة لموظفيها صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، وتقوم المنظمة بتوفير الدورات التدريبية لتطوير أداء العاملين.

يتبين من خلال هذه الدراسة أنها تتشابه مع الدراسة الراهنة في تناولها للتكنولوجيا ونمط القيادة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، وتتشرك في تناولها أيضا لأبعاد الأصالة، المرونة، الطلاقة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الابداع التنظيمي للمتغير التابع، بالإضافة إلى تشاركتها في ميدان وعينة الدراسة المختارة، أما بخصوص المنهج المستخدم فكلا الدراستين اعتمدا على المنهج الوصفي، واقتصرت هذه الدراسة على الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات، بينما تضمنت الدراسة الحالية في معالجتها للموضوع (الوثائق والسجلات، الملاحظة، الاستمارة، المقابلة الحرة).

وتكمن أوجه الاستفادة من هذه الدراسة في تناولها لأحد أبعاد المناخ التنظيمي المتمثل في التكنولوجيا ونمط القيادة، مما سهل من صياغة الفرضيات وتحليل وتفسير علاقة هذا البعد بأحد أبعاد الابداع التنظيمي، زيادة على ذلك أنها أرشدت الباحث إلى العديد من المراجع المتضمنة للمادة العلمية التي يحتاجها في دراسة هذين البعدين، بالإضافة إلى التوصيات التي قدمت بخصوص هذا الموضوع.

**الدراسة الثامنة:** دراسة بسام فتحي الذنبيات، الموسومة ب: أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الابداعي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين، في شركات صناعة الأدوية الأردنية، 2017، ( الذنبيات، 2017، الصفحات 16-157)، وتتبلور إشكالية هذه الدراسة حول ضعف إدراك

العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، كما هدفت إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي وأبعاده في مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث صاغ الباحث فرضيات من بينها فرضية مفادها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (للمرونة، للمسؤولية، للمكافآت، لوضوح الأهداف، للالتزام بروح الفريق) في السلوك الإبداعي للعاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في منظمات صناعة الأدوية.

وقد تبنى الباحث المنهج الوصفي واستخدم البيانات الأولية والثانوية، استجابة لمتطلبات هذه الدراسة واعتمد الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وأوضحت هذه الدراسة عدة نتائج من بينها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين.

يتبين من خلال هذه الدراسة أنها تتفق مع الدراسة الراهنة في أنها عالجت نفس المتغيرين باعتبار المناخ التنظيمي متغير مستقل، إضافة للسلوك الإبداعي كمتغير تابع رغم الفرق الحاصل بين الإبداع والسلوك الإبداعي، إلا أنها تتقاطع في العديد من أبعاد المتغيرين بتناولها (الإبداع، المرونة، الحوافز، الأصالة، الحساسية للمشكلات) واعتبرت هذه الدراسة الإبداع بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، وفيما يخص المنهج المستخدم فالدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي، أما الاختلاف بينهما فقد ظهر من حيث أدوات جمع البيانات، فقد اقتصرت هذه الدراسة على الاستمارة فقط كأداة من أدوات جمع البيانات، بينما تضمنت الدراسة الراهنة في معالجتها للموضوع الوثائق والسجلات، الملاحظة البسيطة والمنتظمة، الاستمارة، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة.

وعلى العموم يمكن القول أن هذه الدراسة أفادت في بناء الإشكالية و صياغة فرضيات الدراسة وتحديد الأهداف، من خلال معالجتها لبعض المتغيرات والأبعاد المشتركة، إضافة إلى أنها زودت الباحث بمجموعة من المعلومات والمعارف عن المناخ التنظيمي والإبداع والسلوك الإبداعي بأبعاده التي تتقاطع

مع الدراسة الراهنة والمتمثلة في نمط المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، إضافة إلى الاستفادة من طرق المعالجة الاحصائية والتحليل في الجانب الميداني للدراسة.

**الدراسة التاسعة:** دراسة أحمد عبد اسماعيل الصفار، الموسومة بـ: أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على خمسة مصارف تجارية أردنية، الأردن، 2019 (الصفار، 2009، الصفحات 65-96)، وقد تمحورت اشكاليه هذه الدراسة حول نظام المعلومات وانجاز المهام، كما هدفت إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسية والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، السياسات الادارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني، وحوافز العمل) على الأداء والميزة التنافسية حيث صاغ الباحث فرضيات من بينها فرضية مفادها: يؤثر المناخ التنظيمي معنويا بأبعاده (الهيكل التنظيمي، السياسات الادارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني، وحوافز العمل) في قدرة المصارف التجارية الأردنية على الأداء المهني.

كما اعتمد على المنهج الوصفي واستخدم الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات حيث قام بتوزيعها وتحليل 134 منها، وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ اعتماد سياسة تنويع المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات يحسن من أداء الموظفين.

✓ يؤثر المناخ التنظيمي ايجابيا بأبعاده (الهيكل التنظيمي، السياسات الادارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني، وحوافز العمل) على الأداء الوظيفي.

✓ أما بالنسبة لدرجة تأثيره فيتصدر البعد التكنولوجي المرتبة الأولى، يليه الأسلوب الإداري، ثم برامج التدريب.

✓ احساس العاملين باهتمام الادارة بتزقيتهم وتشجيعهم على تقلد المناصب العليا زاد من روحهم المعنوية وبالتالي رفع من أدائهم داخل المنظمة.

✓ نظام الحوافز خاصة منها المادية لا تلقى الإجماع من قبل الموظفين ولا تحقق إشباع احتياجاتهم ومتطلباتهم.

✓ يؤثر ادخال طرق وأساليب عمل حديثة وتجديدها باستمرار ايجابيا في تعزيز القدرة التنافسية ورضا الزبون.

وبعد عرض أهم حيثيات هذه الدراسة، يتبين أنها تتشابه مع الدراسة الراهنة في تناولها للمناخ التنظيمي كمتغير مستقل، وتشارك في تناولها للفرضيات في بعدي التكنولوجيا والحوافز، إلا أنها تختلف معها من حيث ميدان الدراسة وعينة الدراسة المختارة، كما تم الاعتماد في كلا الدراستين على نفس المنهج وبرامج المعالجة الإحصائية، فيما اكتفت هذه الدراسة بالاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات، بينما اعتمد في الدراسة الراهنة على الاستمارة كأداة رئيسية في البحث، بالإضافة إلى الملاحظة ومجموعة من المقابلات الحرة، وكذا الوثائق والسجلات.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة أفادت في صياغة الفرضيات وتحديد أهداف وتوجه الدراسة الراهنة، إضافة إلى أنها ساهمت بكم معرفي نظري معتبر من خلال معالجتها لبعدي المناخ التنظيمي المتمثل في التكنولوجيا والحوافز الذي يتشارك معها، كما ساعد في التعرف على الأساليب الإحصائية المعتمدة وبناء الاستمارة.

**الدراسة العاشرة:** دراسة فوزية هواين، الموسومة بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية بلدية عين قشرة، سكيكدة، 2014، ( هواين، 2015)، وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الجزائرية والالتزام التنظيمي لعمالها، كما هدفت إلى التعرف على نوع العلاقة القائمة بين عناصر ومكونات المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرارات، نمط الاتصال، التدريب، الحوافز)، حيث صاغت الباحثة فرضية عامة

مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية، كما صاغت مجموعة من الفرضيات الجزئية من بينها:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

✓ وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي نظرا لتلائمه مع كل العناصر السالفة الذكر، أين تم استخدام أسلوب المسح الشامل والذي بلغ عدد أفراده 123 موظفا، وبالاعتماد على الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات لتتناسبها مع الموضوع، وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج من بينها:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المناخ التنظيمي والالتزام لدى موظفي البلدية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين اتخاذ القرارات والالتزام لدى موظفي البلدية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تدريب العمال والالتزام لدى موظفي البلدية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نظام الحوافز والالتزام لدى موظفي البلدية.

من خلال ما تم عرضه عن هذه الدراسة يتبين أنها تتفق مع الدراسة الراهنة في تناولها للمناخ التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في التدريب، نظام الحوافز، اتخاذ القرارات، الذي يدخل ضمن نمط القيادة، وقد تم الاعتماد في الدراستين على المنهج الوصفي، فيما اقتصرت هذه الدراسة على الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات، كما يظهر التشابه بين الدراستين في المقاييس الإحصائية المعتمدة، فقد استخدمت الباحثة معادلة لوشي للتحقق من صدق المحتوى، معامل ألفا كرو نباخ للتأكد من ثبات الاستبانيين، المتوسط الحسابي لحساب متوسطات درجات أفراد العينة، الانحراف المعياري

لمعرفة مدى انحراف القيم عن المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون لكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة، وكذلك صدق الاتساق الداخلي، بينما اختلفت مع الدراسة الراهنة في اعتمادها على الأسلوب الاحصائي المتمثل في اختبار كولمجروف سمرنوف للتحقق من البيانات، واختبار التجانس ليفين، واختبار T للعينات المستقلة.

أما عن أوجه الاستفادة من هذه الدراسة فقد ساعدت على بناء الاشكالية و صياغة فرضيات الدراسة الراهنة وتحديد أهدافها، من خلال معالجتها لبعض المتغيرات والأبعاد المشتركة، إضافة إلى أنها ساهمت في تحصيل معلومات ومعارف عن المناخ التنظيمي بأبعاده، والتي تتقاطع مع الدراسة الراهنة والمتمثلة في نمط القيادة، التدريب، الحوافز، إضافة الى الاستفادة من عديد المقاييس المستعملة في الجانب الميداني للدراسة.

**الدراسة الحادية عشر:** دراسة صالح محرز، الموسومة بـ : فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين مؤسسة المطاحن الكبرى العينات بتبسة، وكذا مؤسسة مطاحن الأوراس، باتنة، 2015، (محرز، 2015)، وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول آليات التشجيع لترقية المنظمة، كما هدفت إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين مستوى أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية وانعكاساتها على الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين، ولتشرح العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة تمت صياغة فرضيات من بينها فرضية مفادها:

لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نظام الحوافز

المطبق في المؤسستين قيد الدراسة وتحسين مستوى الإبداع الإداري لمواردها البشرية.

وبما أن لهذه الدراسة مقاربتان كمية ونوعية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ودراسة مقارنة كما

استخدم الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات، وتوصل الباحث إلى نتائج من بينها:

✓ عدم وعي العمال بأهمية الحوافز المطبقة وكيفية الحصول عليها.

✓ نقص التدريب والتكوين من قبل الإدارة للأفراد العاملين في مجال تنمية روح الإبداع لديهم.

يتبين من خلال هذه الدراسة أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناولها للحوافز كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، وتتشترك في تناولها أيضا للمتغير التابع والمتمثل في الابداع التنظيمي، أما جوانب الاختلاف، فتختلف معها من حيث ميدان وعينة الدراسة المختارة، وفيما يخص المنهج المستخدم فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى دراسة مقارنة، خلافا للدراسة الحالية التي استخدم فيها المنهج الوصفي فقط، واقتصرت هذه الدراسة على الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات، بينما تضمنت الدراسة الراهنة في معالجتها للموضوع جملة من الأدوات البحثية والتي تمثلت في الوثائق والسجلات، الاستمارة، الملاحظة البسيطة والمنتظمة، مجموعة من المقابلات الحرة.

وعن أوجه الاستفادة من هذه الدراسة عمليا فإنها تناولت أحد أبعاد المناخ التنظيمي المتمثل في الحوافز، مما سهل من عملية بناء وصياغة فرضياته وتحليل وتفسير نتائج هذا البعد بأحد أبعاد الابداع التنظيمي المتمثلة في قبول المخاطرة.

**الدراسة الثانية عشر:** دراسة فارس قريني، الموسومة ب: دور الموارد البشرية في تفعيل الابداع داخل

المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبليس (mobilis)، الجزائر، 2016، (قريني، 2016)، وقد تمحورت

إشكالية هذه الدراسة حول نظم اعتماد المورد البشري كدعامة لتفعيل الابداع داخل مؤسسة موبليس، كما

هدفت إلى فهم السيرورة الابداعية ودوافع المؤسسة لتبني الابداع وعلاقة هذا الابداع بتنافسية المؤسسة،

حيث صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات من بينها:

✓ تتبنى مؤسسة موبليس سياسة للمكافآت وأنظمة للتحفيز كمدخل لتفعيل إبداع المورد البشري.

✓ التمكين الإداري مرتكز تقوم من خلاله مؤسسة موبليس بتفعيل إبداع المورد البشري.

كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم أسلوب دراسة الحالة في الفصل التطبيقي، من أجل اسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة اقتصادية أخذت على عاتقها تبني الابداع ومحاولة تفعيله، أما بالنسبة للأدوات، فقد تضمنت الملاحظة والمقابلات الشخصية وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج من بينها:

✓ تتبنى مؤسسة موبليس أنظمة للتحفيز تتعلق بالمرودية الناتجة عما يقدمه الفرد من انجازات.

✓ تقوم موبليس بإعطاء الأفراد سلطة أوسع لممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية لحل المشاكل.

✓ تعتمد مؤسسة موبليس على عملية المشاركة وتعتبرها مهمة من أجل التوصل للقرار السليم.

من خلال النتائج المحصل عليها يؤكد الباحث صحة كل الفرضيات، ويمكن أن نستخلص من هذه الدراسة بعض نقاط التقاطع مع الدراسة الراهنة من خلال إحاطتها بموضوع الإبداع التنظيمي والمورد البشري على حد سواء، كما تتشارك في اختيار متغيرات البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعامل (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المسمى الوظيفي)، وفيما يخص المنهج المستخدم اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، إضافة الى أسلوب دراسة حالة، فيما اقتصرت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وبخصوص الأدوات المستخدمة فقد استخدم الباحث الملاحظة وعدة مقابلات شخصية خلافا للدراسة الراهنة والتي تم الاعتماد فيها على الاستمارة كأداة رئيسية، بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة والمنتظمة، مع الإستناد على بعض الوثائق والسجلات، وكذا بعض المقابلات الحرة.

ويمكن الإشارة إلى أن مجالات الاستفادة من هذه الدراسة تكمن في إحاطتها بموضوع الابداع التنظيمي والمورد البشري الذي ساعد على اكتساب معارف ومهارات في التحليل لإضفاء الجديد في معالجة المتغير التابع، بالإضافة إلى التشارك في المؤسسة مجال الدراسة المتمثل في اتصالات الجزائر،



مما ساهم في تدعيم المعلومات والاستراتيجيات التي يمكن استهدافها لصياغة استثمار جيدة تخدم الموضوع بكامل أبعاده، إضافة إلى الاستفادة من التوصيات التي قدمها الباحث.

**الدراسة الثالثة عشر:** دراسة نبيلة ناني، عدالي مصعب، الموسومة ب: علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج، IECO بالبلدية، 2017، ( ناني و عدالي، 2017، الصفحات 146-158)، وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول القيادة والابداع التنظيمي للعمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كما هدفت إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي، حيث افترضت الباحثة فرضية عامة مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والابداع التنظيمي.

وقد تبني الباحث المنهج الوصفي استجابة لمتطلبات هذه الدراسة، وتمت المعاينة باستعمال أسلوب الحصر الشامل لمجمل عمال الوحدة، بما نسبته 100%، واستخدم نموذج استثمار متعلق بأنماط القيادة والآخر بالإبداع التنظيمي، وأسفرت هذه الدراسة عن نتائج أهمها:

✓ وجود علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي والابداع التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$ .

✓ توجد علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الديكتاتوري والابداع التنظيمي غير دالة.

✓ وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين النمط الفوضوي والابداع التنظيمي غير دالة.

يتبين من خلال هذه الدراسة أنها تتفق مع الدراسة الراهنة في أنها عالجت بإسهاب أحد أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثل في نمط القيادة بأنواعه، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في الابداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في الأصالة، المرونة، التحسس للمشكلات، وقد تم الاعتماد في الدراستين على المنهج الوصفي، أما التباين بينهما فقد ظهر من حيث أدوات جمع البيانات، فقد اقتصرت هذه الدراسة على

الاستمارة فقط كأداة من أدوات جمع البيانات، بينما تضمنت الدراسة الراهنة استخدام الاستمارة كأداة رئيسية، بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة والمنظمة، وكذا الوثائق والسجلات وبعض المقابلات الحرة.

ويمكن أن أعدد مجال الاستفادة من هذه الدراسة، من خلال الاطلاع المكثف على موضوع نمط القيادة بأنواعه، إضافة إلى أبعاد أخرى للإبداع التنظيمي والمتمثلة في التحسس بالمشكلات، المرونة الأصالة التنظيمية، التي عالجها الباحث والتي تدخل ضمن اهتمامات الدراسة الراهنة، كما تتضح أوجه الاستفادة من خلال التعرف على جميع جوانب الدراسة المنهجية، حيث مكن ذلك من التمعن في قراءة الأسئلة والفرضيات والأهداف المطروحة فيه، لتجنب تكرارها وتفادي التوجه الذي سار عليه هذا الباحث، ومنه البحث في جوانب أخرى لدراسة أبعاد الإبداع التنظيمي، كما ساعد ذلك في الكشف عن الأساليب المستخدمة لقياس درجته في المؤسسة محل الدراسة.

**الدراسة الرابعة عشر:** دراسة خالد بوشارب بولداني، الموسومة بـ: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية، سكيكدة، 2017، (بولداني، 2017)، وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول الواقع الفعلي للمناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين عناصر ومكونات المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، حيث صاغ الباحث فرضيات من بينها:

✓ يرتبط مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية بمدى مشاركة العمال في العمليات التنظيمية.

✓ يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى سرعة إنجاز المهام.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي وكذا استخدام المسح بالعينة أين تم اختيار العينة الطبقية والتي بلغ حجمها 123 مبحوثاً، كما اعتمد على مقياس الاتجاه كأداة أساسية في جمع البيانات، بالإضافة إلى الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج من بينها:

✓ ارتباط زيادة درجة المشاركة بتحقيق الأهداف.

✓ ارتباط الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة بسرعة انجاز المهام.

من خلال ما تم عرضه عن هذه الدراسة يتبين أنها تتفق مع الدراسة الراهنة في تناولها للمناخ التنظيمي كمتغير مستقل مع المشاركة والتي تدخل ضمن نمط القيادة، إضافة إلى التكنولوجيا الحديثة، فيما تم الاعتماد في كلا الدراستين على المنهج الوصفي ونفس أدوات جمع البيانات، أما التباين بينهما فقد ظهر في المقاييس المستعملة في هذه الدراسة، وذلك بحسب متطلبات دراسة درجة انعكاس المناخ التنظيمي على إبداع المورد البشري.

ويمكن القول أن هذه الدراسة أفادت في بناء الاشكالية و صياغة فرضيات الدراسة وكذا تحديد الأهداف من خلال معالجتها لبعض المتغيرات والأبعاد المشتركة، إضافة إلى أنها ساعدت على توفير معلومات نظرية وميدانية عن المناخ التنظيمي بأبعاده والتي تتقاطع مع الدراسة الراهنة والمتمثلة في تكنولوجيات العمل الحديثة، كما دعمت كذلك الجانب الميداني من خلال التعرف على الأساليب الإحصائية وبناء وصياغة بنود الاستمارة.

وبناء على ما تم عرضه من أعمال ودراسات أجنبية، عربية وجزائرية من قبل باحثين ومفكرين في عدة تخصصات حول موضوع الدراسة الراهنة أو أحد أبعاده أو مؤشرات، يمكن أن نشير إلى أن هذه الدراسات قد أبانت عن إسهاماتهم الكبيرة في مجال هذا البحث، ودعمت البحث الراهن برصيد معرفي وفير، حيث سلطت عليه الضوء بكل جوانبه وأظهرت مناهج البحث المتنوعة منافعها في إثرائه، وهذا ما أتاح لنا فرصة اختيار أكثر المتغيرات والأبعاد ملائمة لمشكلة الدراسة وما ينتج عنها من علاقات وانعكاسات بين أبعاد المتغيرين، وبما تحمله من تفسيرات ونتائج عن المواضيع ذات الصلة، وبعد تمحيصنا لهذه الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، يتبين أنها حاولت قياسه وإبراز دوره وتحديد العوامل التي تؤثر في درجته، أما الدراسات التي تناولت الابداع التنظيمي كمتغير تابع

يتضح أنها حاولت قياس درجته والبحث عن السبل والاستراتيجيات لتعزيزه، باعتباره ضرورة ملحة ومطلب هام في جميع المؤسسات خاصة منها الاقتصادية، كما عملت على البحث عن إيجاد المناخ الملائم والمشجع للمورد البشري من أجل الرفع من مردوده.

### خلاصة

تم في هذا الفصل عرض المفاهيم والجوانب المنهجية وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي وإبداع المورد البشري، وقد جاءت هذه الدراسة استكمالاً لجهود العديد من المفكرين والباحثين في هذا المجال وسد لمعالم النقص والاهتمام بالجوانب التي تم إغفالها، وسنحاول في هذه الدراسة إثراء الموضوع بالبحث عن انعكاسات المناخ التنظيمي على إبداع المورد البشري كطرح جديد.

# الفصل الثاني

## التأسيس النظري لمتغيرات

### الدراسة

تمهيد

أولاً: المناخ التنظيمي.

ثانياً: إبداع المورد البشري.

ثالثاً: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية.

رابعاً: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

خلاصة

## تمهيد

تتميز كل مؤسسة بمجموعة من السمات والخصائص التي تجعلها تختلف عن بقية المؤسسات الأخرى، وقد سعى العديد من الباحثين بدراسة ما تحتويه هذه المؤسسات من تفاعلات وتأثيرات تحدث داخلها، حيث تؤكد هذه الدراسات والأبحاث أن للمناخ التنظيمي بمختلف أبعاده انعكاسات عديدة على سلوك المورد البشري وعلى مردود المؤسسة بصفة عامة، وضمن هذا السياق قد تبرز القوى والأفكار الابداعية لدى الأفراد والجماعات والتي تسمح للمؤسسة بالبقاء والتطور خاصة مع التنافسية التي نعيشها اليوم وبالأخص في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وعليه سنحاول في هذا الفصل أن نقدم عرض نظري لمتغيرات هذه الدراسة بدء بالمناخ التنظيمي يليه إبداع المورد البشري، ثم التطرق في الأخير إلى مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## أولاً: المناخ التنظيمي.

يشير المناخ التنظيمي في المؤسسة إلى البيئة المادية والمعنوية التي تمارس فيها الموارد البشرية الأنشطة المسندة لها، حيث يتفاعلون فيما بينهم داخلها، وذلك بما تحمله من هياكل وإطارات حسب السلم التنظيمي والإداري، وقد يعكس هذا المناخ السياسات والإجراءات التي تنظم سيرها، كما يحمل المناخ أهمية كبيرة من خلال تأثيراته المباشرة على سلوك المورد البشري، مما يفرض على كل مؤسسة وضعه كأولوية ضمن اهتماماتها، وسنتطرق في هذا العنصر إلى دراسة نظرية حول المناخ التنظيمي.

## I. خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي

1. خصائص المناخ التنظيمي: يعترض الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم صعوبات كبيرة في تحديد طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي لاختلاف وجهات النظر وتداخل خصائصه مع أبعاده، وقد توصلوا إلى استخلاص جملة من السمات التي تحدد خصائصه، حيث يقر عبد الفتاح عبد الحميد

المغربي على أن المناخ التنظيمي يقتصر على الخصائص والسمات التي ترتبط ببيئة العمل الداخلية دون غيرها من العناصر والمتغيرات التي تعبر عن البيئة الخارجية (المغربي، 2007، صفحة 17).

كما تم تحديد مجموعة من الخصائص والسمات الأخرى والتي تبين أن:

✓ المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، فقد يتحكم في بناء اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم، وإبداعهم هو انعكاس لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.

✓ يتسم المناخ التنظيمي بدرجة من الاستقرار النسبي ويتأثر بعدد المتغيرات ذات العلاقة وهو قابل للخضوع للتغيير عبر الزمن.

✓ المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المؤسسة وهو يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

✓ المناخ فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية وقد تختلف عناصره لكن تبقى الهوية كما هي دائماً.

✓ يتحدد المناخ بصفة جوهرية بما يميز خصائص الآخرين وبالوقائع الاجتماعية والثقافية.

✓ المناخ التنظيمي محدد قوي للسلوك لاهتمامه بالاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 295، 296).

✓ يتأثر المناخ بنوعية الموارد الشرية المتوفرة في المنظمة، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد (عدوان، 2012، صفحة 18).

✓ يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط خلافاً للبيئة التي تتعلق بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع (بوخاري، 2019، صفحة 62).

## 2. أبعاد المناخ التنظيمي:

من خلال اطلاع الباحث على عديد الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع أبعاد المناخ التنظيمي، تبين أنه لا يوجد هناك إجماع في تحديد الأبعاد المكونة له بصفة رسمية ودائمة، فهو يخضع لطبيعة المنظمة وما تتوفر عليه من مكاسب مادية ومعنوية، والتي تؤدي دورا كبيرا في تهيئة مناخ تنظيمي صحي ومناسب للمنظمة، وسنستخلص مجموعة من الأبعاد المعبرة عن طبيعتها والتي تتناسب مع متطلبات هذه الدراسة.

أ. **نمط القيادة:** تحتاج المؤسسات بمختلف أصنافها إلى قيادات تشرف على إدارتها والتحكم بزماء أمورها بشكل سليم، وبدون وجود قيادة رشيدة بأي مؤسسة فلن تصل لتحقيق أهدافها وطموحاتها، فأنماط القيادة تختلف وتتعدد في أساليبها وممارساتها وقد ينعكس ذلك على سلوك الفرد والجماعة داخل التنظيم، وبذلك يمكن أن نحدد أربعة أنماط من القيادة.

✓ **القيادة الديمقراطية (الجماعية):** تتمثل في أسلوب القيادة الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية، المشاركة، تفويض السلطة، فالقيادة تعتمد أساسا على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه لإشباع حاجاتهم المشتركة، كما تشارك المرؤوسين وتمنحهم بعض المهام القيادية المتمثلة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تعترض المنظمة (أعراب، 2008، صفحة 61،62)، كما تعتمد القيادة الديمقراطية على لا مركزية السلطة واعترافها بقيمة التابعين، وتزيد من انتمائهم للعمل وجماعة العمل، وتسمح لهم بإبراز قدراتهم الخلاقة التي جعلها الله سبحانه وتعالى في كل انسان، مما يرفع من إنتاجيتهم وروحهم المعنوية (أحمد رشوان، 2010، صفحة 100)، ومن المزايا التي قد يتمتع بها هذا النمط القيادي أنه يساهم في الرفع من المعنويات ويزيد من فرص التعاون والثقة في نفوس المرؤوسين ويضاعف من درجة الإنتاج، حيث يشعر المرؤوسين في ظل هذا النمط أن القرار قرارهم فيتمسكون به ويساهمون في تنفيذه بشكل سليم لتحقيق الأهداف المشتركة (عوض، 2006، صفحة 206)، وما يعاب على القيادة



الديمقراطية بطؤها في اتخاذ القرارات خاصة في بعض القضايا التي تستلزم الإسراع والاستعجال في حسمها خاصة إذا كان المرؤوسون لا يرقون إلى المستوى المطلوب بسبب محدودية مستواهم وخبرتهم ( أحمد رشوان، 2010، صفحة 107).

✓ القيادة الأوتوقراطية (التسلطية): يغلب على هذا النمط القيادي السلوك التعسفي المستمد من السلطة المخولة للقائد حيث يجبر مرؤوسيه على القيام بأعمال وفقا لإرادته وأهوائه، مستعملا في ذلك أسلوب التهديد والوعيد لتحقيق أهدافه، والقائد هنا لا يهتم بأفكار مرؤوسيه ويفضل أسلوب الإشراف المباشر وغالبا ما ينسب النجاح لنفسه، وفي ظل هذا النمط تتخفف الروح المعنوية والدافعية للمرؤوسين، بسبب القلق الدائم وعدم الاستقرار النفسي لديهم (بن معتوق، 2021، صفحة 71، 72)، ويستند هذا النمط على فريضة أن الإنسان كسول بطبعه ولا يهتم للعمل ويعتمد على الغير في إنجاز مهامه ويحاول التهرب من المسؤوليات ويعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، لذا يحتاج إلى إشراف ومراقبة مستمرة من رئيسه المباشر من أجل القيام بمهامه (أبو ندا، 2007، صفحة 65)، ومنه فالقائد الأوتوقراطي ينتظر من المرؤوسين تنفيذ قراراته والامتثال لها بكل تفاصيلها دون أي مناقشة، حيث لا يقبل المبادرات وإبداء الآراء وبذلك تنعدم فرص المشاركة، كما يستخدم المكافأة والعقاب كأسلوب لتحفيز العاملين، وبالتالي فقد يفقدون فرص التقدم والتنمية الذاتية وتضعف لديهم روح التعاون والولاء للمنظمة مما ينعكس على مردودهم وعلى الكفاءة الانتاجية لها بصفة عامة (موفق، 2015، صفحة 135).

✓ القيادة التسيبية (المتساهلة): يتميز هذا النمط بنوع من التسبب وعدم الانضباط، حيث يسمح للعاملين بحرية التصرف لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، ويتسم هذا النمط بازدواجية الجهود، هدر الوقت، شعور العاملين بالضيق، الإحباط، عدم احترام شخصية القائد، بسبب هروبه من إبداء الآراء والملاحظات وتردده في اتخاذ القرارات، وسمي أيضا بالقيادة الفوضوية، حيث ينعدم دور القائد بسبب عدم وجود ضوابط حقيقية للعمل، كما ينال المرؤوسين

في هذا النمط أكبر قدر من الحرية في التصرف والاعتماد على الذات وتقييم نتائج أعمالهم (أبو الغنم، 2013، صفحة 24)، كما تعرف على أنها قيادة لينة ومتسامحة وتعتمد بصفة كبيرة على المرؤوسين في وضع الأهداف ووسائل تحقيقها وتتنظر إلى دورها كمسير من خلال التنسيق مع المحيط الخارجي للمنظمة وتزويد الأفراد بمعلومات عن العمل (الحسن، 1995، صفحة 48).

✓ القيادة الإبداعية (التكيفية): القيادة الإبداعية سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك ومنظم، وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في (المبادأة) بمعنى امتلاك القائد لزام الأمور، (العضوية) تدل اختلاطه بأعضاء الجماعة، (التمثيل) يعبر عن دفاعه عن جماعته وتمثيلها، (التكامل) يرمز للعمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها، (التنظيم) يرمي إلى تحديد عمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل، (السيطرة) تهدف إلى تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي، (الاتصال) يعمل على تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة، (التقدير) بغرض التأثير أو مخالفة أعضاء الجماعة، (الانتاج) يقصد به تحديد مستويات الجهد والإنجاز (الشهوان، 2019، صفحة 16)، وتعرف القيادة الإبداعية على أنها قيادة مرنة، متحدية، مواجهة ومقتحمة، فالقائد المبدع يرى المشكلة ويقراها بطريقة مختلفة دون غيره، وهو يعتبر في الأساس مفكراً أكثر من كونه ممارساً لمهام قيادية محددة، وكثيراً ما يطلق عليه بالقائد التحويلي، حيث لا يختلف كلاهما في مضمونهما العملي ورؤيتهما المستقبلية (القرشي، 2004، صفحة 74، 75)، وهي تعرف على أنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة، والتي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم لتحقيق الأهداف المحددة (هريو، 2022، الصفحات 975-996)، كما أن القيادة الإبداعية هي القدرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة مع متطلبات البيئة، وتكون مناسبة لتطلعات وحاجات المجتمع والعصر الحديث (آل حسين، 2018، صفحة 10).

وقد تتوقف القيادة الابداعية على الذكاء العملي الابداعي من خلال التعرف على نقاط القوة لدى الأفراد والاستفادة منها، وإقناع الآخرين بدعم الأفكار التي قد لا تحقق الإجماع، وهنا تظهر قدرة القادة على مواكبة الأحداث الهامة والفرص الجديدة في البيئة والتقنيات الناشئة التي يمكن استغلالها لتحقيق النجاح (Nwachukwu, 2020, p. 668).

من خلال ما سبق عرضه عن الأنماط القيادية نستنتج أن النمط القيادي يعبر على الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه الرؤساء أو القادة في التأثير على أتباعهم وتوجيه أهدافهم نحو خدمة المنظمة وتطويرها، وقد تختلف هذه الأنماط باختلاف طبيعة القائد وما تحمله ثقافة المنظمة وسياساتها، فمنها من يمارسها بشكل ديمقراطي أو أوتوقراطي ومنها من يمارسها بشكل تسيبي أو إبداعي.

**ب. الحوافز:** يعتبر نظام الحوافز قطعة أساسية هامة من الاستراتيجيات التي تقدمها المؤسسات لمواردها البشرية لتحقيق أهدافها المستقبلية، خاصة وأن عملية التحفيز مرتبطة ارتباطاً مباشراً بإبراز القدرات الكامنة لدى الأفراد والجماعات، ولهذا يسعى الرؤساء والمديرين إلى توجيه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف المرجوة والمشاركة، وسنتطرق فيما يلي إلى تعريف الحوافز وعرض تفصيل موجز لأنواعها حسب طبيعتها:

إد تعرف الحوافز على أنها " مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه"، كما تعرف الحوافز بأنها "القوة أو العوامل المحركة الموجودة في بيئة المستخدم والتي تحثه على تحسين أدائه في المؤسسة (قوادري، 2017، صفحة 81،82)، وكذلك تعرف الحوافز على أنها "وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل دون تذمر أو شكوى وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمؤسسة"(حليس، 2020، صفحة 36).

ومن خلال التعريفات التي سبق عرضها والمتعلقة بالحوافز، يمكن أن نستنتج أنها مجموعة الظروف والعوامل والاستراتيجيات المتوفرة في المنظمة، والتي تقدمها لتشجيع و شحن القدرات الكامنة لموظفيها، من أجل بذل أقصى جهد ممكن وتقديم الجودة والأصالة في الخدمة، لتحقيق الطموحات والتطلعات المستقبلية، ويمكن لهذه الحوافز أن تتضمن الطابع المادي أو المعنوي.

✓ **الحوافز المادية:** تعبر الحوافز المادية عن الإشباعات والحاجات الأولية أو الأساسية التي توفرها للإنسان كالملبس والمأكل والسكن إلى غير ذلك، وقد تتضمن أيضا في محتواها صورا كثيرة كالمكافآت المالية والمشاركة في الأرباح، إضافة إلى الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر (تقادله، 2014، صفحة 63)، ويعتبر الحافز المادي عنصر بالغ الأهمية يستوجب توفره بشكل مباشر أو غير مباشر لبقاء المؤسسة واستمرارها، وعليها وجب انتهاج سياسة خاصة وحكيمة للتعامل مع مثل هذه الحوافز وتوزيعها بشكل عادل يضمن الطمأنينة ويبعد كل أشكال الاحتقان بين العاملين ويحقق احتياجاتهم الضرورية.

✓ **الحوافز المعنوية:** تتمثل الحوافز المعنوية في أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة للعاملين، وتهدف من خلالها إلى إرضاء ذواتهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وأكثرها شيوعا: فرص الترقية، التعلم، المشاركة في إصدار القرارات ولهذا النوع من الحوافز أهمية بالغة لا تقل عن الحوافز المادية، حيث أن بعض المؤسسات تلجأ إلى استخدام النوعين معا لتحقيق درجة عالية من الرضا، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة بأكثر كفاءة ممكنة (محرز، 2015، صفحة 40)، ويمكن القول أن الحوافز المعنوية هي تلك العملية التي لا تعتمد على الأشياء المادية الملموسة في تعاملاتها لتحفيز الموظفين بل تعتمد على استراتيجيات أساسها احترام المورد البشري وتقديره والرفع من روحه المعنوية، والذي يسعى هو بدوره إلى تحقيق تطلعاته الشخصية، والتي دون شك ستصب في صالحه وصالح المنظمة ككل، ولهذا وجب

على المؤسسة أن تختار نظام حوافز إيجابي ومتكامل ومدروس بشكل جيد، بعيدا عن كل الانعكاسات السلبية التي قد تتجر عنه.

ج. التدريب: أصبح الاهتمام بتدريب المورد البشري وصقل مواهبه مطلب مهم للغاية، وتستند عليه غالبية المنظمات كأولوية من أولوياتها لبناء استراتيجيات رصينة تحافظ من خلالها على مواردها البشرية وتفتح لها المجال لتطوير مهاراتها وقدراتها لضمان بقائها واستمرارها، خاصة في ظل التنافسية التي يعرفها العالم اليوم، وقد تظهر أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة في عدة أشكال، منها انخفاض معدلات حوادث العمل، تحسين جودة العمل والانتاج وتطويره، التنبؤ بعدد المشكلات التي قد تعترض حسن سيرها مع خلق فرص الابداع والابتكار، تنمية روح الأصالة والحدثة في محيط المنظمة للتعامل مع كل التغيرات الحاصلة.

ويعرف صلاح عبد الباقي التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل(علي و أحمد، 2020، الصفحات 07-17)، كما يعرف التدريب على أنه "عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب الفرد المهارات والمعرفة المرغوب فيها التي تحسن أداء الفرد وتزيد فاعلية المنظمة " (صلاح صالح ، 2010، صفحة 21)، وتتمثل عملية التدريب في مزيج العمليات الفرعية ابتداء بالتخطيط للتدريب ومرورا بتنفيذ برامج التدريب والتطوير التنظيمي، وانتهاء بتقييم التدريب والتطوير وتجرى هذه العملية إما من قبل المنظمة نفسها أو من خلال مراكز تدريبية متخصصة أو معاهد وكليات جامعية (محمود عبد الفتاح، 2012، صفحة 27)، كما أن عملية التدريب تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة بأسلوب أفضل، ووصف بأنه منظم يتزود الفرد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، ويمكن النظر إلى التدريب على أنه أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك (بركنو، 2017، صفحة 20)، والتدريب بصفة عامة يعتبر نشاط إنساني

هدفه العام يتركز حول التحسين أو التطوير، ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو جماعي وفي كلا الحالتين قد يتم بصورة منظمة لمقابلة احتياجات تدريبية ومن ثم توضع له أهداف محددة (حمدي، 2006، صفحة 05).

ويمكن أن نستخلص من خلال التعريفات السابقة الذكر أن عملية التدريب تتضمن في محتواها تنمية رأس المال البشري والفكري، عن طريق صقل شخصية العاملين وتطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم وتوجيهها، وذلك من خلال أساليب واستراتيجيات تنظيمية وفنية وإنمائية للتعامل مع كل التغيرات التي يتطلبها محيط العمل بجودة وكفاءة عالية.

**د. التكنولوجيا:** تسعى المنظمات اليوم إلى إحداث طفرة نوعية في مجال تطوير وتسهيل طرق العمل باعتمادها على توظيف التكنولوجيات المساعدة على ذلك، وهذا لما يمكن أن تحدثه التكنولوجيا من تحولات تساعد على توفير الحلول الآنية للمشاكل التي تعترضها في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة مع الحفاظ على أداء المورد البشري وسلامته من الأمراض المهنية، زيادة على بعث روح الأصالة والحدثة ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

وتعرف التكنولوجيا على أنها "مجموعة منظمة ومنسجمة من الآلات والمهارات والمعلومات والأفعال التي يمكن أن تقع في طور الاستجابة إلى حاجات البشر وتلبيتها، وذلك من خلال إدارة الطبيعة وتغييرها لصالح الإنسان" (أردكان، 2018، الصفحات 379-398)، كما تعرف بأنها "تطبيق المعرفة التي تكون على شكل أدوات وعمليات وإجراءات متطورة لحل المشاكل" (إبراهيم، 2008، صفحة 03)، ويعرفها فوزي العكش على أنها "المعرفة العلمية والهندسية والإدارية والتي يمكن بواسطتها تصور وتصميم وتطوير وإنتاج وتوزيع مواد وخدمات مختلفة" (غواطي، 2013، صفحة 98)، كما يعرفها عدنان حسين يونس على أنها " مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والوسائل المادية والتنظيمية التي تستخدم في مجالات النشاط المختلفة، بغية إشباع الحاجات البشرية المتزايدة، سواء على صعيد الفرد أو المجتمع"،

كما تعرف على أنها " التطبيق العملي للاكتشافات العلمية والاختراعات وخاصة في مجال الصناعة التي يتمخض عنها البحث العلمي " (حمزاوي، 2001، صفحة 17).

ومنه فيمكن أن نعبر عن تكنولوجيا العمل على أنها مجموعة الوسائل والأدوات التكنولوجية المبتكرة التي تحمل طابع الجودة والأصالة والتي قد تساهم في تسهيل القيام بالمهام والوظائف المتعلقة بالمنظمة وتطويرها، وهذا مع مراعاة صحة ورفاهية المورد البشري للوصول إلى الأهداف المشتركة، ومن جهة أخرى هذا لا يخفي أن الاعتماد المفرط على تكنولوجيات العمل مكان العاملين، قد يؤدي إلى قتل روح الابداع والابتكار داخل المنظمة.

## II. نماذج المناخ التنظيمي وأنواعه

### 1. نماذج المناخ التنظيمي:

تتعدد النماذج المتعلقة بالمناخ التنظيمي وتختلف حسب اجتهادات وتوجه المفكرين والباحثين في هذا المجال، وسنتطرق في هذا العنصر إلى بعض النماذج التي تناولت هذا الموضوع:

أ. نموذج ليتوين وسيترينجر (Litwin & Stringer): يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المؤسسة والتي يدركها الأفراد فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا للتعرف على الانعكاسات أو التأثيرات التي يحدثها المناخ التنظيمي على سلوكياتهم ودوافعهم ويحدده الكاتبان بتسعة أبعاد تتمثل في الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، الدعم، المعايير، التعرض، الانتماء (الطويل و حمدي، 2015، صفحة 38،39)، ونلاحظ من خلال هذا النموذج تركيز الكاتبان على الجوانب المعنوية التي تشكل المناخ التنظيمي والتي من شأنها أن تخلق تأثير جوهري في سلوك الأفراد وتدفع بهم قمة الانجاز والابداع وتحقق رضاهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

ب. نموذج كامبل وزملائه (Campbell & All): يعد هذا النموذج من النماذج الأكثر شيوعاً في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، وقد تم تحديده بعشرة أبعاد أساسية تمثلت فيما يلي: (بوخاري، 2019، صفحة 74).

✓ الهيكل التنظيمي: تم تناوله من حيث اتخاذ القرارات ودرجة الرسمية في الإجراءات.

✓ المكافأة: طريقة مكافأة العاملين على أداء مهامهم ووظائفهم.

✓ مركزية القرارات أو اتخاذ القرارات: ما يتعلق بتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ التدريب: العمل على تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

✓ المخاطرة: درجة شعور العاملين بالخطر في حالة استمرارهم بالمنظمة.

✓ الانفتاح: العمل على بناء علاقة مباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه.

✓ الروح المعنوية: درجة إحساس العاملين بأهميتهم ودورهم في المنظمة.

✓ التقدير: درجة إدراك ومساندة الموظفين لآراء وقرارات رؤسائهم.

✓ المرونة التنظيمية: درجة المرونة في معالجة المشكلات المعترضة والتنبؤ بها.

✓ لإنجاز: التأكيد على إنجاز المدراء والعاملين في جميع المستويات لتحقيق أهداف المنظمة.

وبالتالي نلاحظ أن العناصر التي اعتمدها هذا النموذج، تشير إلى المتطلبات المادية والسياسات

الإدارية المتبعة في المنظمات، إضافة إلى الخصائص الشخصية وقابلية التطوير التي تميز المورد

البشري، والتي تتفاعل فيما بينها لتكون مناخ تنظيمي متكامل يحقق الأهداف المشتركة.

ج. نموذج ستيرز (Steers): قدم ستيرز نموذج واقعي من أربعة عناصر أساسية وضحتها عديد

البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي أجراها، وقد حددها فيما يلي: (نزارى و لطرش، 2016،

الصفحات 117-127)



✓ السياسات والممارسات الادارية: تتضمن النمط القيادي السائد وسلوك الادارة تجاه العاملين والسياسات المتبعة فيما يتعلق بعديد العمليات التنظيمية كالاختيار والتدريب.

✓ الهيكل التنظيمي: ويتضمن درجة المركزية، نطاق الاشراف، حجم المؤسسة، عدد المستويات التنظيمي، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

✓ التقنية المتاحة داخل المؤسسة: يشير الى مدى التجديد والتغيير في تكنولوجيا المستخدمة لإضفاء نوع من التسهيلات وخلق الابداع.

✓ البيئة الخارجية: تعبر عن محيط التنظيم والذي يؤثر عليه بشكل مباشر أو غير مباشر، بما في ذلك العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

تقوم فكرة هذا النموذج على التركيز على النمط القيادي والممارسات الادارية للتعبير عن محددات المناخ التنظيمي، إضافة إلى تكنولوجيات العمل المعتمدة لخلق بعض التسهيلات ومواكبة التطورات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة والتي لا تخفي التأثيرات الناتجة عنه.

د. نموذج تيم وبيترسون (Timm & Peterson): ويحدد هذا النموذج ستة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي تتمثل في الثقة، المشاركة، الصدق والصراحة، المساندة والتشجيع، الأداء، الاتصالات الصاعدة (الوناس، 2016، الصفحات 83-90).

نلاحظ من خلال هذا النموذج تركيز الباحث على الاهتمام بالجوانب النفسية المتعلقة بالعمليات التحفيزية وكسب الثقة لدى العاملين، إضافة إلى هامش الاستقلالية داخل المنظمة والتي يعتبرها أهم محددات بناء مناخ تنظيمي صحي يخدم أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء.

هـ. نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlowski & Doherty): تقوم الفكرة الرئيسية لهذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه، في التأثير على إدراك وتفسير

المرووسين لخصاص المناخ التنظيمي المحيط بهم، وتم تحديد أحد عشر بعدا للمناخ التنظيمي كما يلي:

( الحبشي، 2019، الصفحات 48-49)

- ✓ هيكل العمل: يوضح مدى اقتناع العاملين واعتقادهم لجودة وتنظيم هيكله العمل في المنظمة.
- ✓ فهم الوظيفة: مدى وضوح المهام وأهداف العمل للموظفين.
- ✓ المحاسبة أو المساءلة الشخصية: مدى وعي العمال بتحمل مسؤولياتهم وتصرفاتهم.
- ✓ المسؤولية: إحساس العمال بإتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- ✓ تركيز المشرف على العمل: يعبر عن مدى احساس العمال بضغوط العمل بسبب المشرف.
- ✓ المشاركة: تعبر عن إحساس العمال بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ الإشراف المساند أو الدعم: ويعبر عن مساندة المشرفين للعمال واحترامهم ومراعاة مشاعرهم.
- ✓ العمل الجماعي: إدراك العمال لوجود صداقة وتعاون بينهم والعمل بروح الفريق.
- ✓ التعاون بين المجموعات: إدراك العمال لوجود التعاون بين المجموعات المختلفة.
- ✓ وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: إدراك العمال بمدى وعي الإدارة بحاجاتهم ورغباتهم.
- ✓ انسياب الاتصالات: يعبر عن مدى كفاية وفعالية أنظمة نقل المعلومات أو الاتصالات في المؤسسة وذلك من حيث التقبل والانفتاح والانسياب.

نلاحظ أن هذا النموذج يقوم على فكرة إيلاء أهمية قصوى لطريقة التعامل بين الرؤساء والمرووسين داخل المنظمة كمحددات رئيسية لأبعاد المناخ التنظيمي، بداية من إتاحة الفرص للمشاركة والتشجيع على العمل الجماعي، إضافة إلى أساليب الثواب والعقاب وسياسات وطرق الاتصال المتبعة، وما يعاب على هذا النموذج إهمال الجوانب المادية المشكلة للمناخ التنظيمي.

و. نموذج كويز وتوماس (koy & Thomas): قدم الباحثان نموذج يتكون من ثمانية أبعاد يحددان

فيه الإطار العام للمناخ التنظيمي كالاتي: (ماحي، 2016، صفحة 25)

- ✓ الاستقلالية: شعور الفرد بنوع من الاستقلالية فيما يتعلق بأداء مهامه.
  - ✓ درجة التماسك: إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
  - ✓ الثقة: إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا.
  - ✓ ضغط العمل: قدرة الفرد على التعامل مع الضغوط وإنهاء المهام الموكلة له في الوقت المناسب.
  - ✓ الدعم: إدراك الفرد لدرجة تحمل الإدارة بعض السلوكيات الصادرة عن الأفراد.
  - ✓ التقدير: إدراك الفرد بأن جهوده المبذولة في العمل محل تقدير واهتمام الإدارة.
  - ✓ العدالة: عدالة المؤسسة فيما يتعلق بالإجراءات المتعلقة المكافآت والترقيات بالنسبة للموظفين.
  - ✓ الإبداع: ويعني درجة اهتمام المؤسسة بالتشجيع على التغيير والتطوير ومدى تحمل المخاطر.
- نلاحظ أن هذا النموذج يهتم بالجوانب الانسانية والشخصية التي تميز الأفراد داخل محيط المؤسسة، حيث نجده يركز على العلاقات الانسانية متناسيا الجوانب المادية والإدارية التي تفرضها طبيعتها، والتي لها تأثير مباشر في تحديد أبعاد المناخ في المؤسسة، ويمكن القول أنه من خلال ما سبق عرضه من نماذج مختلفة للمناخ التنظيمي يتضح أنه لا يوجد هناك اتفاق أو إجماع حول نموذج معين، وهذا قد يعود إلى اختلاف طبيعة وسياسات كل مؤسسة عن الأخرى بما تحتويه من إمكانيات، إضافة إلى توجهات ورؤى كل باحث.

## 2. أنواع المناخ التنظيمي

قدم الباحثون مجموعات متباينة ومختلفة من أنواع المناخات التنظيمية، وكما هو معلوم فإن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المؤسسة ويميزه الثبات النسبي، وقد يؤثر وتتأثر به عدة عوامل، وهذا قد يعود إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها سواء على مستوى البقاء والاستمرارية أو على مستوى التطوير والابداع، ويميز هالبن (Halbin) بين ستة أنواع من المناخات التنظيمية كما يلي:

أ. **المناخ المفتوح:** يتميز هذا النوع من المناخ بالروح المعنوية العالية والسلوك الصادق لجميع أفراد المنظمة، حيث يعمل فيه المدير على القضاء الأعمال الروتينية ووضع العديد من التسهيلات للموظفين لإنجاز المهام وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وكذلك تتخفص فيه درجة التباعد وترتفع فيه روح المشاركة والقدوة في العمل (القاضي، 2015، صفحة 175).

كما أنه لا يمكن أن نخفي أن هذا النوع من المناخات التنظيمية يتطلب التوافق والانسجام بين كل أعضاء المنظمة بما تحتويه من مورد بشري على اختلاف رتبهم ومستوياتهم، وبين المديرين وأتباعهم وذلك بتجاوز الصراعات ونبذ الخلافات والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة.

ب. **المناخ الأبوي:** يركز هذا المناخ على عامل الإنتاجية على الرغم من محاولات المديرين الاهتمام بالعاملين ومراعاة ظروفهم، إلا أنهم يمارسون بعض الأدوار التسلطية التي تظهر بأنهم يمارسونها من أجل الصالح العام، ويتميز هذا المناخ بارتفاع درجات تباعد العاملين عن بعضهم البعض وقلة فرص المشاركة للاستفادة من خبراتهم، إضافة إلى انخفاض درجة انتمائهم لمؤسساتهم (عويضة، 1996، صفحة 16).

وبالتالي فإن هذا النوع من المناخ سيظهر فيه القائد على أنه الشخص الوحيد الأمر والناهي والقادر على المبادرة واتخاذ أي قرار يراه مناسباً للجميع، ولا يمكن لأي فرد من أفراد المؤسسة تولي بعض المسؤوليات أو التدخل فيها.

ج. **المناخ العائلي:** يتميز هذا المناخ بانتشار الألفة والمودة الشديدة بين جميع فئات المورد البشري، حيث يواجهون كل جهودهم نحو إشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام الكافي بتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، ولا يفرض المديرين عليهم أعمال مرهقة، مما يسمح لهم بتكوين علاقات وصدقات تجعلهم يعيشون جو العائلة الواحدة، كما يتميزون بروح معنوية متوسطة وذلك لشعورهم بعدم الرضا عن إنجاز الأعمال (شامي، 2010، صفحة 41).

تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من سعي المديرين إلى تشجيع هذا النوع من المناخ في محيط المنظمة، إلا أنه قد يشكل صعوبة لهم في حالة اتخاذ قرارات عقابية ضد أحد المرؤوسين، وهذا بسبب ما يجده من تضامن من قبل زملائه في العمل.

**د. المناخ المسيطر عليه:** وهو المناخ الذي يولي أهمية كبيرة للعملية الإنتاجية من خلال التركيز على كفاءات الرفع من معدلات إنتاج المورد البشري ومرافقتهم لإنجاحها، ويتسم بحالة العمل الرسمي بالدرجة الأولى ويعمل على توجيه أداء العاملين نحو المهمة الموكلة لهم دون أي اعتبار لحاجاتهم النفسية أو الاجتماعية، وهذا النمط يؤدي إلى ارتفاع إنتاج الأفراد على حساب الجوانب الانسانية (القحطاني، 2015، صفحة 233).

في هذا المناخ قد يشعر الموظف بأنه يعمل كآلة ويعيش ظروف عمل ميكانيكية مقيدة من أجل هدف واحد وهو تحقيق غايات المنظمة وطموحاتها، دون مراعاة رغباته واحتياجاته، وبالتالي قد تتخفف روحه المعنوية وتضعف درجة القابلية للإبداع والتطوير لديه.

**هـ . مناخ الإدارة الذاتية:** يتسم أفراد هذا المناخ بالحرية شبه الكاملة التي يمنحها لهم المدير، وهذا في محاولة منه لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون تجاوز حدود مصلحة العمل، وبالتالي سيعرف هذا المناخ ارتفاع للروح المعنوية لدى العاملين (القاضي، 2015، صفحة 176).

ما يمكن أن يعاب على هذا المناخ أن المدير لا يمكنه الاستمرار في وضع الثقة ومنح الحرية لجميع أفراد المنظمة، بسبب ما قد يتعرض له من اللامبالاة في إنجاز المهام من البعض، وهذا ما يفرض عليه تطبيق بعض اللوائح والقواعد لضبط الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

**و. المناخ المغلق:** يعكس المناخ المغلق ما يتضمنه المناخ المفتوح ويسوده الفتور لدى المورد البشري، نظرا لعدم تمكنهم من إشباع حاجاتهم الاجتماعية أو إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، وهذا لعدم قدرة المدير على توجيه نشاط العاملين نحو الانجاز، كما يميز هذا المناخ التركيز على الإنتاج وارتفاع

درجات التباعد، وانخفاض درجات القدوة والإنسانية، وبالتالي ضعف الروح المعنوية ودرجة الانتماء للمنظمة (حداد، 2018، صفحة 59)، كما أن هذا النوع من المناخ قد يخلق بعض الروتين في العمل، بسبب تركيز المديرين على الانتاج وإهمال دور العمل الجماعي والمشاركة والتحفيز، والتي من شأنها أن تعرقل شحن قدرات المورد البشري نحو الإبداع والتطوير.

وهناك من الباحثين من يميز بين المناخات التنظيمية، بمناخ إيجابي ومناخ سلبي: (خليفي، 2018، صفحة 115)

• **المناخ التنظيمي الإيجابي:** هو المناخ الذي يؤثر ايجابا على سلوكيات الأفراد ويتمس بالأوصاف

التالية:

✓ يبتعد العمل عن الروتين وتبنى المكافآت على تقديم الأفكار الجديدة والابداع.

✓ يقوم العمل على اللامركزية وتعطى للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الفرص

الوظيفية.

✓ يبني التقدم والترقية في العمل على الانجازات التي يقدمها الأفراد.

✓ تمتع الأفراد بضمانات وظيفية، والعمل على تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم عن طريق التدريب.

✓ الروح المعنوية العالية والصدق والشفافية لدى الموظفين.

✓ قدرة التنظيم على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

• **المناخ التنظيمي السلبي:** عكس المناخ الإيجابي، حيث يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد، ويتميز

بالأوصاف التالية:

✓ العمل روتيني ينعلم فيه الابداع وتبنى المكافآت على الأقدمية.

✓ يقوم العمل على المركزية ولا تعطى للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الفرص

الوظيفية.

✓ لا يتمتع الأفراد بضمانات وظيفية ويعانون من تهديدات بالعزل والتسريح من العمل.

✓ عجز التنظيم على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

من خلال ما سبق عرضه عن أنواع المناخات التنظيمية، يتضح أنه لا يمكن أن نضع مناخا تنظيميا مثاليا ينطبق على جميع المؤسسات، وهذا راجع لاختلاف طبيعة الأفراد والأهداف والنشاطات التي تقدمها، إضافة إلى المتغيرات والمؤثرات البيئية الخارجية المحيطة بها، فكل مؤسسة لها أهدافها وخصوصياتها، ولهذا لم يتم الخروج بمناخ تنظيمي يحقق الأفضلية والاجماع، رغم المحاولات والاجتهادات العديدة من الباحثين في هذا المجال.

### III. أهمية المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات على اختلاف طبيعتها أو الأنشطة التي تقدمها، ويظهر ذلك جليا من خلال التأثيرات المباشرة أو غير المباشرة للأبعاد التنظيمية أو الانعكاسات الناتجة عنه على مختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى.

كما أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ المناسب والملائم لتفاعل العاملين وقيامهم بمهامهم بسهولة وبمعدلات مرتفعة (القاضي، 2015، صفحة 169)، والمناخ التنظيمي نعجز أن نلتمسه مثل الأشياء المادية، لكن يمكن الاحساس بتأثيره على عديد الظواهر التنظيمية في المؤسسات ومعرفة أثاره على أداء العاملين وروحهم المعنوية، ودرجة رضاهم عن العمل وولائهم لمؤسساتهم، وتكمن أهمية دراسة المناخ التنظيمي في كونه يساعد على تحقيق الأغراض التالية: (خليفة، 2018، صفحة

(79)

✓ مساعدة الإدارة والباحثين في وصف خصائص المنظمة وفهمها.

✓ تقييم المنظمة وتحديد جوانب القوة والضعف فيها ومقارنتها مع المنظمات الأخرى.

✓ الوصول إلى الطرق المثلى لتحفيز أعضاء المؤسسة وتحقيق التكامل بين أهدافها وطموحات العاملين.

✓ تشخيص عمليات الصراع الحاصلة في المنظمة والتحكم فيها.

✓ توفير معلومات شاملة تخص تعزيز قوة المنظمة على تجاوز كل ما يواجهها من مشكلات.

ومن خلال ما سبق ذكره، يمكن القول أنه على المنظمات الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي السائد لديهم بصفة دورية ومستمرة، على اعتبار أنه عنصر مهم في تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف المورد البشري، وحاجات الزبائن والعملاء، وللتعامل أيضا مع كل التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تحصل في محيطها.

#### IV. مستويات تأثير المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة في تكوينه:

##### 1. مستويات تأثير المناخ التنظيمي: للمناخ التنظيمي تأثير كبير على سلوكيات الأفراد داخل

المنظمات، ويقر العديد من الباحثين بوجود ثلاثة مستويات أساسية لتأثيراته المختلفة، وقد جاءت هذه المستويات على النحو التالي:

أ. **على مستوى المنظمة:** يتم إدراك هذا المناخ بشكل متماثل بين الموارد البشرية داخل المنظمة، ويقصد بذلك أن المورد البشري يدرك خصائص المنظمة وظروف عملها الداخلية بشكل موحد ومتماثل، ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير (حداد، 2018، صفحة 49).

ب. **على مستوى الجماعة:** بمعنى أن هذا المناخ يتكون عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ التنظيمي، بحيث تتكون لدى المورد البشري اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل، مما يؤدي إلى اختلاف ادراكهم للمناخ التنظيمي عن الآخرين، وذلك لوجود مناخات تنظيمية مختلفة لكل مستوى إداري كالإدارة العليا والادارة الوسطى أو ما يسمى بالإدارة الإشرافية، بالإضافة إلى الادارة الدنيا أي التنفيذية (بولداني، 2017، صفحة 49).



ج. على مستوى الفرد: يتشكل هذا المناخ في حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة بسبب إدراكاتهم المختلفة للمناخ التنظيمي، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل كالسن، الجنس، التعليم، موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وعوامل أخرى قد تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة الرضا لديه (مصطفى، 1994، صفحة 105).

وبهذا يمكن القول أن المنظمة لا يمكنها أن تحقق أهدافها إلا بتوفير مناخ تنظيمي داعم لكل المستويات، مبني على مجموعة من العوامل المساعدة، كتوفير قيادة ديمقراطية تتيح درجة معقولة من تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل على خلق الاندماج الجيد بين العاملين لبذل أقصى جهد منهم للوصول إلى مرحلة الابداع والتطوير، ولزيادة درجة ولائهم للمنظمة وهذا من أجل الرقي بنفسها وبموظفيها.

2. العوامل المؤثرة في تكوين المناخ التنظيمي: كما أن للمناخ التنظيمي تأثيرات كبيرة على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فإن هناك أيضا مجموعة من العوامل المؤثرة فيه، وقد تم تحديدها من طرف العديد من الباحثين على اختلاف توجهاتهم ودراساتهم للمنظمات، وقد لخصها الباحثان الطجم والسواط كما يلي: (تاويريريت و وآخرون، 2018، صفحة 61)

أ. عوامل تتأثر بالعوامل الخارجية: وتشمل ثقافة المنظمة، ظروف العمل، البيئة الخارجية والبيئة التقنية لمحيط العمل، تماسك الجماعة وغيرها من المتغيرات التقنية الأخرى.

ب. العوامل التنظيمية: وتشمل هذه العوامل طبيعة البناء التنظيمي، النمط القيادي، التقدم الوظيفي، العبء الوظيفي، الغموض، نظام الأجور، الإثراء الوظيفي، الحوافز.

ج. العوامل الشخصية: وتشمل إدراك الفرد، تناقض القيم، درجة المخاطرة، الصراع التنظيمي.

د. التكنولوجيا: يشير إلى مدى التغيير في التكنولوجيات المستخدمة في العمل والتسهيلات التي تقدمها.

هـ. الاتصال: يعبر عن درجة تقبل وانسياب نظم نقل المعلومات والاتصال وكفايتها.

وقد تتفاوت هذه العوامل في درجات تأثيرها على المناخ التنظيمي حسب المتطلبات التي تحتاجها كل منظمة، وحسب الخصوصيات التي تتمتع بها، ويبقى الانسجام والتكامل بين جميع العوامل المادية والتنظيمية وعوامل الإدراك المتعلقة بالموارد البشري، من الأساسيات الداعمة لتوفير مناخ ملائم يحقق الأهداف المشتركة.

V. **مناهج وطرق قياس المناخ التنظيمي:** تختلف مناهج وطرق قياس المناخ التنظيمي باختلاف التوجهات النظرية والمستويات التي يعالجها كل باحث، وتبين الدراسات الحديثة وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي جاءت كالاتي: (بلفندوز، 2020، صفحة 46)

1. **مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:** والتي تمثل حجم المنظمة، مستويات السلطة، الهيكل التنظيمي.

2. **مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:** يختص بدراسة المناخ التنظيمي ويتم قياسه من خلال تصورات وإدراكات الأفراد عن المنظمة.

3. **مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:** تستخدم فيه المقاييس الإدراكية بالاعتماد على إجابات العينة المبحوثة لوصف أبعاد المناخ التنظيمي، إضافة إلى المقاييس الموضوعية التي تركز على المستويات الإدارية لإضافة أكبر دقة لقياس المناخ التنظيمي وللقيام بمقارنة تخص المتغيرات الفردية والتنظيمية التي تؤثر في كل منهما، وسنوضح بعض المقاييس المستخدمة لقياس المناخ التنظيمي في المؤسسات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح بعض مقاييس المناخ التنظيمي

اسم المقياس ونوعه	الأبعاد	الجوانب التي يركز عليها	المصدر
مقياس بيئة العمل المدركة (ليكرت 31 فقرة)	(أساليب الاشراف، التعاون، دافعية العمل، كفاءة العمال، اتخاذ القرارات، الحوافز).	- يركز على طبيعة السلوك كوظيفة فردية وبيئية.	Kanjis et william (2000)
مقياس المناخ النفسي (ليكرت 94 فقرة)	(وضوح الاتصال، التركيز على التدريب والجماعة، تدعيم الأفراد للخدمة، الثواب والعقاب).	- يركز على مقابلات ودراسات سابقة حول المناخ النفسي والتنظيمي.	Schult et al (2006)
سلم المناخ التنظيمي (ليكرت 35 فقرة)	(المدح والاشراف، وضوح الأدوار، القيادة التدعيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التفاعل المهني).	- يركز على قياس ادراك العمال لبيئة عملهم.	Neal et al (2000)

المصدر: (ماحي، 2016، الصفحات 32-35)

يظهر الجدول أعلاه تنوع المقاييس المستخدمة لقياس المناخ التنظيمي، وهذا التنوع بقدر ما هو مفيد لتناول المواضيع المتعلقة به بأكثر دقة ممكنة بقدر ما تنجم عنه بعض الصعوبات في منهجية التعامل مع هذا المفهوم إجرائياً، وبالرغم من أن عمليات قياس المناخ التنظيمي تهدف إلى تحديد نوعية المناخ السائد في المنظمة وكذا مدى ملاءمته للأفراد العاملين بها، إلا أنها تختلف في مؤشرات القياس التي تعتمد عليها، فبعض الدراسات تهتم للإنجازات والأداء والابداع والعطاء الذي ينتج عن الأجواء المناخية المختلفة، والبعض الآخر يهتم بعوامل الدفاء، الحماس، الرضا، الروح المعنوية، الدعم، التشجيع، المشاركة في البرامج والسياسات، وكلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز المناخ التنظيمي الذي يعيشه العاملون في منظماتهم (الحبشي، 2019، صفحة 64).

## VI. استراتيجيات تحسين المناخ التنظيمي وفعاليتها في تعديل السلوك التنظيمي للمورد البشري

### 1. استراتيجيات تحسين المناخ التنظيمي: تتشكل البيئة الداخلية للتنظيم من قوتين أساسيتين يمثلها

الإداريين والعمال، والذين يساهمون بدورهم في تحديد المناخ السائد في كل منظمة، وهناك بعض

الاستراتيجيات الممكن مراعاتها لتحسين بعض الجوانب التي قد تخلق مناخ تنظيمي ملائم، والتي نذكر

منها ما يلي: (الطجم و السواط، 2003، الصفحات 260-264)

- ✓ بناء علاقة مبنية على الثقة المتبادلة بين كل مستويات التنظيم.
- ✓ المشاركة في عملية اتخاذ القرار وفي كل المراحل التي يمر بها القرار الإداري.
- ✓ خلق جو يقوم على المصارحة والتعبير عن الرأي بدعم من القيادة.
- ✓ توفير كل المعلومات اللازمة وتسهيل عملية التفاعل بين كل المستويات.
- ✓ الاهتمام بأهداف التنظيم والولاء للمنظمة وجميع أعضائها.
- ✓ تصميم البرامج التدريبية والتركيز على العلاقات الإنسانية.
- ✓ وضع خطط فعالة لنظام الدوافع والحوافز والمكافآت.
- ✓ التأكيد على المسؤولية الشخصية والتعامل بفعالية مع الصراعات، لخلق بيئة عمل يسودها التفاهم والاحترام المتبادل.

✓ توضيح المهام الوظيفية والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة، ووضع معايير ثابتة لتقييم الأداء الوظيفي.

✓ محاولة إيجاد سبل وخيارات جديدة للنمو الوظيفي، لإتاحة فرص الترقية وتهيئة جو العمل المساعد على الابداع والتطوير.

✓ إحساس الفرد بأهميته داخل التنظيم، ودعمه في القيام بالتزاماته الشخصية خارج نطاق المنظمة.

## 2. دور المناخ التنظيمي الفعال في تعديل السلوك التنظيمي للمورد البشري: للمناخ التنظيمي

الفعال دور كبير وتأثير واضح على ادراكات واتجاهات وسلوكيات المورد البشري بالمنظمة ونتاج مردودهم العام، وقد ينتج عن المناخ التنظيمي السلبي أعضاء غير منضبطين وملتزمين بأداء مهامهم وواجباتهم، وكذلك ظهور أجواء مشحونة بكافة أشكال الصراعات السلبية، إضافة إلى الرسمية الباردة

وعدم الاكتراث بالمشاركة والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية، وبهذا قد تنخفض مستويات الرضا والأداء وقابلية التطوير لدى المورد البشري (حسنين، 2018، صفحة 89)، كما أن التحكم والسيطرة في توجيه المناخ التنظيمي توجيهها صحيحا يعمل على تحفيز الأفراد والدفع بهم نحو العمل الجاد وتطوير إمكانياتهم، خاصة مع احتكاكهم بالرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات (القاضي، 2015، صفحة 170)، ورغم اختلاف وتعدد طبيعة المنظمات، إلا أن الأهداف المشتركة بينها وبين الفاعلين فيها تبقى قائمة بحثا للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، وهذا يتطلب إبداء القدرة في المحافظة على البقاء والابداع والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بأكثر كفاية لتحقيق التطوير والتجديد (بولداني، 2017، صفحة 92،93).

## VII. مخاطر المناخ التنظيمي غير الملائم وتحليل دوره في المؤسسة

**1. مخاطر المناخ التنظيمي غير الملائم:** يؤكد العديد من الباحثين أن المناخ التنظيمي غير الملائم له تبعات كبيرة تنعكس على سلوكيات المورد البشري، وقد يجعله غير مكترث بأداء مهامه وواجباته الوظيفية على أكمل وجه وتصبح بذلك المنظمة بيئة خصبة للمشاحنات والصراعات السلبية، مما يفقدها هيبته وطموحاتها للوصول إلى أهدافها المسطرة (لوكيا و بومنقار، 2014، صفحة 48،49)، كما أن المناخ التنظيمي غير الملائم يشكل خطرا على حسن سيرورة المنظمة وارتقائها بسبب تدني مستويات الرضا والدافعية للعمل لدى المورد البشري، والتي تظهر في شكل أفعال وسلوكيات تصدر منه كارتفاع حالات التغيب واختلاق الأعذار والتهرب من الأعمال الموكلة إليه، وقد يتعرض المورد البشري كذلك لعدد مصادر الضغوط والتوتر العصبي بسبب فقدان الثقة بينه وبين زملائه وانعدام فرص المشاركة والتعاون، مما يفرض على المنظمة تحمل كل التبعات من تكاليف مادية وهدر للوقت والجهد في محاولة منها لإصلاح ما يمكن إصلاحه (هواين، 2015، صفحة 91).

ونظرا للتطورات المتسارعة للمنظمات وتعقيدها في الوقت الراهن حيث أصبحت بحاجة لإشباع عديد الحاجات النفسية، الاجتماعية، الاقتصادية لأعضائها، مما فرض عليها توفير مجموعة من الخطط والبرامج والسياسات التنظيمية اللازمة لتنمية مهاراتهم الشخصية وتحفيزهم ماديا ومعنويا لإحساسهم بدورهم وإعطائهم نوع من التطمينات بخصوص أمانهم الوظيفي للدفع بهم نحو الإبداع والتطوير وتحقيق الأهداف المشتركة.

## 2. تحليل دور المناخ التنظيمي في المؤسسة: ينظر العديد من المفكرين إلى المناخ التنظيمي على

أنه يلعب دور حلقة الوصل بين ما هو مادي مثل الهيكل والقواعد وأنماط القيادة، وغيرها، وما هو متعلق بالجوانب الأخرى المتمثلة في ادراكات واتجاهات الموارد البشرية، مثل الروح المعنوية والأداء وغيرها، وهناك ثلاثة آراء تنتظر للمناخ التنظيمي حسب الدور الذي يؤديه، فهناك من يرى أنه متغير مستقل وهناك من يراه متغير وسيط، فيما ينظر إليه آخرون على أنه متغير تابع:

### أ. المناخ التنظيمي كمتغير مستقل: يرى أنصار هذا الرأي أن المناخ التنظيمي يؤثر على المتغيرات

الأخرى مثل الرضا الوظيفي ومستويات الأداء، ويرتفع ذلك مع ارتفاع درجات إدراكهم لفرص الإنجاز والترقية في التنظيم، في حين يرى البعض الآخر أن دعم المناخ الإبداعي والابتكاري من قبل المنظمة يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء (مزلة، 2012، صفحة 58).

### ب. المناخ التنظيمي كمتغير وسيط: يشير أصحاب هذا الرأي إلى أن المناخ التنظيمي متغير

وسيط بين عديد من المتغيرات، فيمكن أن يعدل العلاقة بين خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي من ناحية، وادراكات واتجاهات الأفراد، ومن ثم الأداء والرضا من ناحية أخرى، وينظر رنسيس ليكرت للمناخ التنظيمي على أنه يؤدي دور الوسيط بين برامج التطوير والتجديد من ناحية، والأداء والرضا من ناحية أخرى (خالدي، 2010، صفحة 107).

ج. المناخ التنظيمي كمتغير تابع: يرى البعض من أنصار هذا الرأي أن المناخ التنظيمي ينتج من عديد العوامل كخصائص التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، فيما يشير آخرون إلى تأثير البرامج التدريبية الواضح في تقليص التناقضات حول إدراكات الفرد للمناخ التنظيمي الفعلي والمناخ المرغوب فيه، كما يصف آخرون أن الاختلافات الحاصلة في المنظمات الناتجة عن فلسفة كل إدارة ينتج عنها اختلاف في المناخات التنظيمية، وبالتالي تنعكس على دافعية وسلوك المورد البشري وأدائه (الوزان، 2006، صفحة 30).

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي يعد من المواضيع البارزة في الوقت الراهن، والمؤسسات التي تسعى للريادة يجب عليها بناء بيئة عمل مشجعة لموردها البشري، باعتبار أن هذا المناخ سيؤثر على أدائهم وتفاعلهم مع متطلبات العمل بشكل عام، كما قد يحفظ عمليات التوازن التي تتجلى في مظاهر التحفيز، الدعم، التوجيه، الشفافية، الابداع، وهذا دون شك لن يتحقق إلا بالاهتمام بالجوانب الرئيسية للمناخ التنظيمي، والتي قد تشمل نمط القيادة التشاركي وكذا الحوافز الداعمة وعمليات التدريب والتطوير، بالإضافة إلى مواكبة المجال التكنولوجي في العمل.

### ثانياً: إبداع المورد البشري:

يعبر إبداع المورد البشري في المؤسسة على قدرتهم في خلق وتنفيذ أفكار جديدة ومبتكرة في محيط عملهم، وكذا تحسين العمليات التنظيمية وتطوير مستويات الإنتاج وحل المشكلات، كما يعد توفر عامل الابداع لدى المورد البشري مكسباً مهماً للغاية، وهذا من أجل خلق التنافسية والحفاظ على المؤسسة وبقائها، وسنتطرق في هذا العنصر إلى محاولة عرض تراث نظري حول موضوع الابداع التنظيمي لدى المورد البشري في المؤسسة.

### I. عناصر وأنواع الابداع التنظيمي ومستوياته

1. عناصر الابداع التنظيمي: وفقا لما أسفرت عنه عديد الدراسات المتعلقة بمعالجة موضوع الابداع

التنظيمي، والتي توصل من خلالها كل من "جيلفورد (Guilford) وأبو رزيق" إلى تحديد أربعة عناصر تساهم في تشكيله وهي: (الصفدي، 2019، الصفحات 41-44)

أ. الطلاقة: قدرة الفرد على إنتاج العديد من الأفكار والبدائل وسرعة الاستجابة للمواقف التي تعترضه.

ب. المرونة: قدرة الفرد على التنوع في الأفكار التي يطرحها وتكييفها حسب مجريات ومتطلبات الحدث أو المشكلة التي تعترضه.

ج. الحساسية للمشكلات: قدرة الفرد على اكتشاف المشاكل وتحديد بدقتها ومعرفة حجمها، أبعادها، آثارها.

د. الأصالة: يقصد بها رغبة الفرد في خلق كل ما هو جديد ومختلف عن الشيء القديم، كما تعني الجودة والتفرد في استخدام الأفكار القديمة وتحويلها إلى علاقات جديدة وبصورة حديثة.

ووفقا لدراسة تورانس (Torrance) وطه يوحنا، فإن عناصر الابداع التنظيمي تتمثل في:

(الصفدي، 2019، الصفحات 43-44)

أ- المخاطرة والتحدي: استعداد الفرد لتحمل المخاطرة من أجل تبني أفكار جديدة للوصول إلى حلول إبداعية ناجحة.

ب- الإفاضة أو التوسع أو التفاصيل الزائدة: قدرة الفرد على إعادة ترتيب الأفكار وتطويرها واستخراج أفكار أخرى منها وبلورتها لإضفاء تفاصيل إبداعية جديدة.



ج- القدرة على التحليل: قدرة الفرد على تحليل وتجزئة المشكلة وإعادة ترتيبها وتنظيمها وفهم العلاقات بينها بناء على أسس علمية مدروسة لإحداث تغييرات إبداعية جديدة ومتطورة.

د- الخروج عن المألوف: قدرة الفرد وشجاعته على التحرر من الفكر التقليدي وتبني أفكار وتطورات إبداعية جديدة بصورة مفيدة.

هـ - الكم والكيف: يقصد بها كمية وجودة الأفكار الإبداعية والحلول المقدمة من طرف الفرد.

## 2. أنواع الابداع التنظيمي

توجد ثلاثة أنواع من الإبداع الفعلية على الأقل تظهر على مستوى المؤسسات، والتي يمكن أن نحددها كالتالي: (خصاونة، 2001، صفحة 55، 56)

أ. الإبداع الراديكالي: بمعنى التوصل إلى عمل إبداعي جديد أو منتج مختلف كلياً عما سبقه من إبداعات.

ب. الإبداع التدريجي: التوصل إلى منتج جديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق إضفاء العديد من التحسينات والاضافات المتتالية عليها لإعطائها قالب نوعي جديد.

ج. الإبداع التنظيمي: يقصد به إحداث جملة من التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتصميم أعمالها ووظائفها وكذا سياساتها، استراتيجياتها، نظمها الرقابية، نشاطاتها الأساسية.

3. مستويات الإبداع التنظيمي: أظهرت العديد من الدراسات أن مستويات الابداع عديدة ومتنوعة ويمكن أن نذكر منها ما يلي: (بن موسى و آخرون، 2013، صفحة 11، 12)

أ. الإبداع على المستوى الفردي: يقصد به امتلاك الفرد دافعية إبداعية خلاقة لتطوير العمل، وهذا من خلال السمات والخصائص الفطرية التي يتمتع بها كالموهبة والذكاء أو من خلال الخصائص المكتسبة كالقدرة على حل المشكلات والتي يدعمها عامل التدريب وتنميتها موهبته وقدراته الذهنية.

ب. الإبداع على مستوى الجماعات: يمثل الأفكار التي تتعاون عليها جماعات محددة في إنتاجها وتطبيقها بغرض تغيير الشيء نحو الأفضل.

ج. الإبداع على مستوى المنظمات: يظهر الإبداع في المنظمات بشكل فردي وجماعي وقد حدده البعض بجانبين، جانب فني يتعلق بالمنتج سواء كان سلع أو خدمات وجانب إداري يتعلق بالهيكل التنظيمي ومختلف العمليات الإدارية والنشاطات الأساسية التي تقدمها المنظمة.

## II. أهمية ومحفزات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته.

### 1. أهمية توفر الإبداع التنظيمي:

يعد الإبداع التنظيمي ركيزة أساسية للمؤسسات الناجحة والتي تسعى بدورها إلى تحويل أفكارها الإبداعية إلى مشاريع ملموسة لتكون مؤسسة متميزة في المستقبل، فالإبداع مورد قيم ينبغي تعزيزه وتطويره وعدم السماح بهدره رغم التكاليف المادية والمجهودات المقدمة من أجل دعم ومساندة الأعمال الإبداعية، ولأن المنظمات الراهنة والمستقبلية قد تواجه تحديات وظواهر جديدة كالعولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والقوى البشرية متعددة الجنسيات، وجب التعامل مع هذه الحقيقة ومواكبتها والتكيف معها بما ينعكس على روح المبادرة وتنمية المهارة والأساليب الإبداعية لدى المورد البشري، كما أن المؤسسة المبدعة ليست هي التي تستخدم الوسائل الحديثة بدل الوسائل التقليدية، بل هي التي تملك القدرة على تحسس المشكلات وإنجاز الأعمال بطرق خلاقة وغير مألوفة لدى الآخرين (الحيالي، 2015، صفحة 115، 116).

تعد الأفكار الإبداعية والابتكارات التي تقدمها المؤسسات بمختلف مجالاتها وأنشطتها من حيث الحجم والجودة، عامل قوي تعتمده المنظمات والهيئات الوطنية والدولية المسؤولة على تصنيف هذه المؤسسات وترتيبها، وهو ما يكسبها نوع من الاعتراف والدعم والقابلية لدى زبائنها.

## 2. محفزات ظهور الإبداع التنظيمي:

تقر بعض الدراسات بوجود مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد على بروز عامل الإبداع في المنظمة، والتي يمكن حصرها فيما يلي:(الصفدي، 2019، صفحة 47)

- ✓ العمل على توفير الأمان الوظيفي للمورد البشري وتدريبه ومحاولة تطويره بشكل دوري ومستمر.
- ✓ إيلاء أهمية قصوى لرعاية وتشجيع ودعم المبدعين في المنظمة.
- ✓ منح هامش من الحرية والاستقلالية لتمكين الفرد من التحرك دون قيود لإنتاج أعمال إبداعية لصالح المنظمة.

- ✓ توفير كل ما يتعلق بالجانب المالي والمادي لتسهيل عمل المبدعين وتوفير متطلباتهم.
- ✓ توفير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمساهمة في تجميع الأفكار والمشاركة والتواصل بينهم.

- ✓ مساعدة الأفراد المبدعين على تحمل المخاطر وعدم تحميلهم كل المسؤوليات في حالة الفشل.
- ✓ قبول الغموض من المنظمة والذي يتم من خلال الخوض في الأفكار والتجارب المستقبلية غير المعروفة لغاية الوصول لأعمال إبداعية ناجحة.

- ✓ خفض درجة إجراءات الرقابة والقوانين والسياسات للحد الأدنى وذلك للمساهمة في فتح المجال أمام المبدعين للنهوض بأفكارهم وقدراتهم الإبداعية المتميزة.

## 3. أساليب تنمية الإبداع التنظيمي للمورد البشري:

تتعدد أساليب تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمات باختلاف توجهات وآراء المفكرين والباحثين في هذا المجال والتي تسعى لتنشيط العمليات المعرفية المختلفة، وسنقتصر على عرض مجموعة من

الأساليب التي قد تتلاءم مع المورد البشري في عديد المؤسسات العامة والخاصة: (لاكسي، 2015، صفحة 123).

أ. **العصف الذهني:** وهي من أكثر الوسائل استخداما في مجال التدريب على الابداع وأكثرها نجاحا، وتعتبر وسيلة معتمدة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في وقت وجيز، سواء من الأفراد أو من الجماعات، ودمجها وتطويرها للحصول على أفكار أكثر تطورا في جلسة خاصة، حيث يتراوح عدد أفراد الجماعة بين 05 و 06 أفراد كحد أدنى و 12 فرد كحد أقصى.

ب. **التحليل المورفولوجي:** يقوم على تحليل بنية المشكلة وأبعادها الرئيسية يليها تحليل المتغيرات المكونة لهذه الأبعاد ثم انتاج مجموعة من التكوينات الفكرية بين بعض العناصر أو جميعها.

ومن بين هذه الأساليب نجد كذلك: (عقابي، 2017، الصفحات 97-109)

ج. **أسلوب دلفاي:** منهج مصمم بطريقة علمية لاستطلاع رأي مجموعة من الخبراء حول موضوع ما ودراسته، ويتم ذلك في أكثر من دورة للوصول إلى نتائج تفيد حل المشكلة، ويفترض ألا يتم تجميعهم في مائدة واحدة لتجنب تأثير الجماعة، وتهدف هذه الطريقة إلى الوصول لعدد الحلول البديلة والممكنة عن كل جوانب الموضوع المطروح.

بالإضافة إلى ذلك نجد أيضا: (قريني، 2016، صفحة 67)

د. **طريقة الوضع الأمثل:** ويقصد بها دراسة وتمحيص المنتجات المطروحة على الزبائن من قبل المؤسسات المنافسة ومعرفة خصائصها ومزاياها ومحاولة اقتراح منتج جديد يجمع بين هذه المزايا.

هـ. **حلقات الجودة:** تمثل تجمع لفريق يتكون من 6 إلى 12 فردا بصفة دورية في فترات تكون متقاربة لتداول الأفكار بشأن جودة المنتج أو النظام واقتراح تعديل أو تجديد يضيف نوع من التحسين والتطوير المتواصل عليه.

رغم تعدد الأساليب المتاحة من أجل تنمية الفكر الإبداعي للمورد البشري في المنظمة، إلا أن رغبة الفرد في تطبيق البرامج المعدة لذلك والبعد عن الجمود والايمان بحتمية التغيرات المستقبلية والتكيف معها، إضافة إلى إزاحة القيود عن الفكر الإبداعي من قبل المنظمة لها دورها في الوصول إلى الغايات المرجوة.

### III. خصائص المورد البشري المبدع ومراحل العملية الإبداعية

1. خصائص المورد البشري المبدع: وجهت كثير من الجهود نحو دراسة سمات وخصائص المورد البشري الأكثر إبداعاً، وقد تم وضع دراسات وصفية لأشخاص تم اعتبارهم ذو مستويات عليا من الإبداع، ونتيجة لهذه الدراسات تم الوصول إلى مادة علمية ضخمة تبرز الخصائص المعرفية والوجدانية للمورد البشري المبدع والتي يمكن أن نحدد بعضها كالتالي:

#### الجدول رقم (02): يبين بعض الخصائص التي تميز المبدعين

بعض الخصائص التي تميز المورد البشري المبدع
- الطلاقة، المرونة، التفاصيل، الانفتاح، القدرة على خلق النظام من الفوضى، المخاطرة، حب الاستطلاع، التركيبية مقابل التبسيط، الخيال، الاستقلال، تحمل الغموض.

المصدر: (الأعسر، 2000، صفحة 24)

وقد قدم Torrance في عام 1981 قائمتين يصنف من خلالها الخصائص التي تميز المبدعين سواء إيجابية كانت أو سلبية كالتالي: (المبييضين، 2011، صفحة 32)

أ. خصائص المبدع الإيجابية: تتمثل في إدراك العلاقات بين الأشياء، الغزارة الفكرية، سعة الخيال، المرونة في التفكير، الطلاقة في التفكير، المثابرة في إنجاز المهمات، الملل من الروتين، توليد البدائل، الميل إلى المخاطرة، الاستقلالية في إنجاز الأعمال.

ب. **خصائص المبدع السلبية:** تتمثل في الجدل والمناقشة، الميل للعمل المنفرد، قلة التعاون مع الآخرين، المزاجية والتمركز حول الذات، زيادة النشاط والرغبة في السيطرة، الميل إلى المعارضة والتمرد على الأنظمة والقوانين التي تسيّر المنظمة.

وفي سياق هذه الخصائص التي استخلصها العديد من الباحثين يمكن القول إنه أصبح لزاما وجود أفراد يتمردون على الروتين والجمود في محيط عملهم بأفكار إبداعية خلاقية، ويحاولون الوصول بها للأفضل، خدمة لأنفسهم وللمنظمة خاصة عندما تكال هذه الأفكار بالنجاح، مما يكسبهم ثقة الجميع في قدرتهم على التكيف مع كل المتغيرات الطارئة والخروج بها إلى بر الأمان.

## 2. مراحل العملية الإبداعية: لقد اختلف العلماء والمفكرين في شرح مراحل العملية الإبداعية

ومجرباتها كما اختلفوا في تحديد مفهوم الابداع، وهذا من منطلق أنه يمكن لبعض الأشخاص أن يتجاوزوا مراحل من هذه العملية دون المرور على مراحل تسبقها لتكوين فكرة إبداعية، وهذا ما حدده "غراهام والس Graham Walls" بأربعة مراحل:

أ- **مرحلة الإعداد الذهني:** تعرف على أنها الخلفية المعرفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد، وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة، وتحديدتها وفهمها ومحاولة حلها والاندماج معها عن طريق عملية ذهنية، يتم فيها إشغال العقل بالموضوع الذي يفكر الفرد به (زروقي و آخرون، 2018، صفحة 51).

ب- **مرحلة الاحتضان:** تسمى أيضا بمرحلة الكمون أو الاختمار حيث يترك الفرد موضوع المشكلة وينصرف لنشاط آخر ليترك المجال لأفكاره كي تختمر في ذهنه، وليشغل عقله بصورة لا شعورية للتوصل إلى حل للمشكلة وهي نشاط غير ظاهر، ويسمى بما قبل الاستبصار ويتصف بتشتيت الانتباه (سعيد، 2009، صفحة 92).

ج- **مرحلة الإشراق:** وتسمى كذلك بمرحلة الشرارة وهي اللحظة التي يتم فيها انبثاق شرارة الابداع، وتتولد فيها الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة، وتعد أيضا تغير مفاجئ للإدراك لتكوين فكرة جديدة يصاحبها شعور بالارتياح (عياش، 2009، صفحة 68).

د- **مرحلة التحقق:** يتم عرض الفكرة على المجتمع بوسائل عدة ومنتظر المبدع ليرى رد فعل المختصين والعوام إزاء فكرته ومدى نجاحها (كمال، 2007، صفحة 24، 25).

وفي سياق مراحل العمليات الإبداعية هناك وجهتان للنظر تشيران إلى ظهور الرغبة في الابداع وهما كالاتي: (كمال، 2007، صفحة 24، 25).

أ- **وجهة النظر القديمة:** تقوم على فكرة أن الابداع سببه الإلهام.

ب- **وجهة النظر الحديثة:** تشير إلى أن التقدم الذي حققه الإنسان في ميدان العلم جعل من العملية الإبداعية عملية منطقية ولا يوجد بها أي نوع من الإلهام.

#### IV. نماذج الإبداع التنظيمي في المؤسسة:

تم طرح عدة نماذج للإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسات تساعد على دعمه وتنميته في محيطها وتقلل من الأعباء المختلفة والمشاكل التي تعترض حسن سيرها، شرط توفير مناخ ملائم تتفاعل فيه كل الظروف والعوامل والمتغيرات للوصول إلى الأهداف المشتركة، نذكر من هذه النماذج ما يلي:

1. **نموذج أيزنك (Eysenck):** يحدد في هذا النموذج ثلاثة متغيرات تؤثر على الابداع التنظيمي

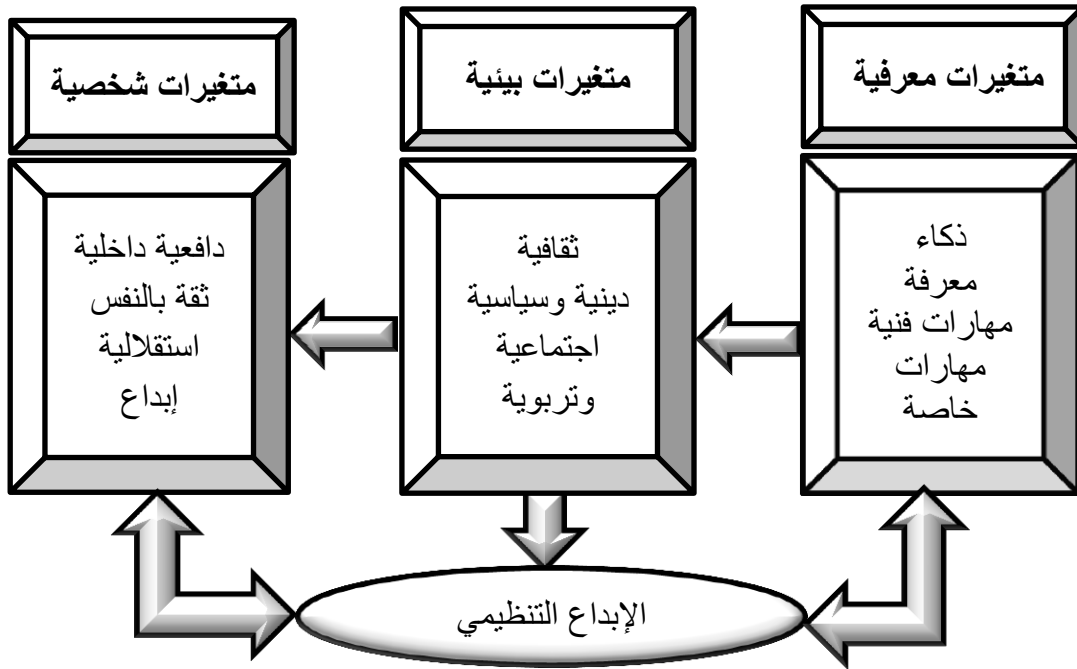
داخل المنظمات وهي كالاتي: (ولهي، 2018، صفحة 76)

أ. **متغيرات معرفية:** تضم الذكاء والمعرفة والمهارات الفنية الخاصة التي تميز العاملين بالمنظمة.

ب. **متغيرات بيئية:** تضم العوامل الاجتماعية، الثقافية، الدينية، السياسية، الاقتصادية، التربوية.

ج. متغيرات شخصية: تمثل تفاعل كل من الدافعية الداخلية والثقة بالنفس والاستقلالية والابداع كسمة شخصية يتمتع بها للوصول إلى فكر وعمل إبداعي جديد.

الشكل رقم (07): يبين نموذج أيزنك للإبداع التنظيمي



المصدر: (ولهي، 2018، صفحة 76)

كما تم تقسيمها كذلك إلى ثلاثة مراحل رئيسة تتجمع معا لتشكيل عملية إبداعية والتي جاءت

كالآتي: (ولهي، 2018، صفحة 78)

أ. مرحلة التحضير: يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والمعارف والخبرات بالاعتماد على العامل

الذهني والمعرفي الذي يتميز به وذلك من أجل خلق فرص للإبداع.

ب. مرحلة الحدة: جعل الأفكار تتراكم وتتضح داخل العقل دون التفكير فيها بشكل مباشر.

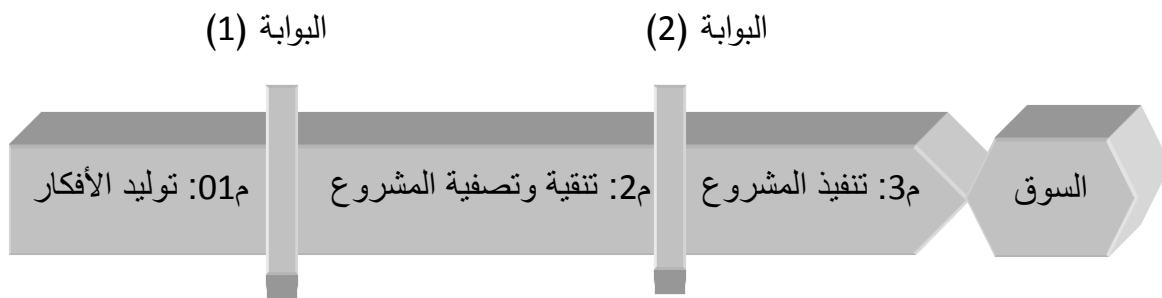
ج. مرحلة التجسيد: تنشأ الأفكار الإبداعية بشكل غير متوقع أو أثناء التفكير بموضوعات مغايرة.



2. نموذج التطوير عبر قنوات المراحل: تم تقديم هذا النموذج من طرف (Lark & Wheel- Wright)

وكان بمثابة حل للمشاكل التي كان يعاني منها متخذي القرار في تسيير المشاريع الإبداعية والتطويرية للمنتجات الجديدة، والمفاضلة بينها من خلال بوابات تمر عليها هذه العملية، وسنوضح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): يبين قنوات التطوير للسيطرة على الإبداع التنظيمي

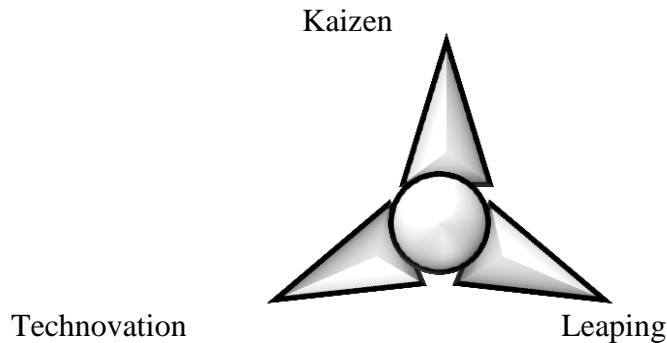


المصدر: (خراز، 2011، صفحة 103)

3. نموذج الشركات اليابانية: حيث تبنت ثلاثة مسارات لتنفيذ العمل الإبداعي وتطوير المنتجات

وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): يبين نماذج الشركات اليابانية للإبداع التنظيمي



ويوضح الشكل أعلاه ما يلي: (الفضل، 2009، صفحة 35)

أولاً: المسار الذي حدده أستاذ الجودة Kaizen، حيث يرتبط هذا المسار بالتطوير المستمر وفق أهداف محددة، كخفض التكاليف وتحسين الأداء.

ثانياً: مسار القفز Leaping، وهو يعني تطوير منتج جديد يكون مختلف ومتطور عن القديم.

ثالثاً: مسار الإبداع الفني Tchnovation، ويركز على تحقيق الإبداعات ضمن تكنولوجيا معينة أو العمل على تطوير تكنولوجيا هجينة.

وحسب ما جاء به هذا النموذج فإن الفترة الزمنية التي يتم فيها طرح المنتج الإبداعي، يشترط مباشرة بالتفكير في تحديد مدة زمنية لحياته بغرض تجديده بفكرة إبداعية أخرى، وهذا من أجل عدم ترك أدنى فرصة للمنافسين بمجاراتهم في عمليات التطوير والتحسين للبقاء ضمن المنظمات الرائدة.

## V. معوقات الإبداع التنظيمي وتحليل دور التخطيط المسبق له.

1. معوقات الإبداع التنظيمي: أسفرت عديد الأبحاث عن جوانب مختلفة ومتعددة تقف عائقاً أمام بروز ملامح الإبداع التنظيمي في محيط في المنظمات، والتي تم تصنيفها على أساس أنها معوقات داخلية ومعوقات خارجية والتي يمكن تحديدها كالاتي:(الأعسر، 2000، صفحة 22، 23)

أ. معوقات شخصية: تتمثل في الافتقار للثقة بالذات والتوقد الانفعالي والخيال، إضافة إلى الحماس المفرط وتأثير القيم والمعايير، كما أن "جونز Jones" في دراسته للمعوقات الشخصية حددها بأربعة فئات تتمثل في:

✓ معوقات استراتيجية: تتمثل في العجز عن تحمل الغموض وعن استخدام احتمالات متنوعة في حل المشكلات، وكذلك العجز عن تقبل أفكار جديدة.

✓ **معوقات نابغة من التقيد بالقيم:** وتعكس الافتقار للمرونة وفرض القيم والاتجاهات والمعتقدات الشخصية والرفض غير المنطقي للتفكير الإبداعي ومسايرة الوضع السائد في المنظمة.

✓ **معوقات الإدراك:** وتمثل في عدم توظيف الحواس بكفاءة ورؤية الأشياء بأساليب جامدة ومألوفة، مع الصعوبة في إدراك مشكلة ما من زوايا متعددة.

✓ **معوقات نابغة من صورة الذات:** وتتمثل في الخوف المبالغ فيه من الفشل وعدم الاكتراث ببذل الجهد وتوظيف الإمكانيات المتاحة لديه.

ب. **معوقات حل المشكلات:** تتمثل في الاستراتيجيات التي توجه النشاط لحل المشكلات وتوليد البدائل أو تحويل الأفكار إلى أفعال، واستخدام مناهج غير مناسبة والافتقار لتنظيم الجهد وضعف المهارات اللغوية وجمود الإدراك.

ج. **معوقات بيئية:** تتضمن الاعتقاد بأنه أسلوب واحد للتفكير السليم، مقاومة الأفكار الجديدة، التسلسل في اتخاذ القرارات، الاعتماد على الخبراء، كل ما يحول دون الاستفادة من عناصر البيئة، المبالغة في التعاون أو التنافس.

ويحدد آخرون معوقات للإبداع التنظيمي في المؤسسة كالاتي: (خيري، 2012، صفحة 135)

أ. **الاختيار المقيد:** يقصد به أن الأفراد الذين يقومون بمهام محددة ومقيدة بشروط معينة أقل إبداعاً من الذين يقومون باختيار المهام وبالكيفية المناسبة لأدائها.

ب. **المكافأة:** الأفراد الذين يتحصلون على مكافآت أكثر إبداعاً من الأفراد الذين يقومون بمهام دون مقابل وهذا بسبب الدافع الذاتي.

ج. **المراقبة والإشراف:** الأفراد الذين هم محل مراقبة أقل إبداعا من الأفراد الذين لا يشعرون بأنهم تحت المراقبة.

د. **المنافسة:** الشعور بالتهديد المباشر والمنافسة من قبل الآخرين يقلل من الإبداع مقارنة مع الأفراد الذين لا يعيرون اهتماما للمنافسين.

هـ. **التقويم المتوقع:** الأفراد الذين يركزون على كيفية تقويم إنتاجهم يكون مستوى إبداعهم أدنى من الذين لا يولون اهتماما لذلك.

## 2. تحليل دور التخطيط المسبق للإبداع التنظيمي في المنظمة

تكون أي عملية تنظيمية ناجحة ومستقرة على مستوى المنظمات، وجب انتهاج أسلوب مقنن يتمثل في التخطيط المسبق لكل هذه العمليات للتحكم فيها وضبطها لتحمل بذلك طابع الجدية، ويمكن أن نحدد بعض الأدوار التي يمكن أن يقدمها التخطيط المسبق للإبداع التنظيمي في محيط المنظمات فيما يلي:

(الصيرفي، 2005، صفحة 34،35)

- أ. يحدد الأهداف الرئيسية والفرعية ويصنع إطارا موحدًا لاتخاذ القرارات في المنظمة.
- ب. يمكن للمنظمة من خلاله التنبؤ بالمشكلات المستقبلية بطريقة علمية والاستعداد لحماها.
- ج. ينشط التفكير التأملي والتعامل السليم مع النتائج المستقبلية للقرارات المتخذة.
- د. النهوض بمستوى الأداء والإنتاج، والاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة.
- هـ. محاولة الوصول إلى درجات مرتفعة من الرضا لدى العاملين ورفع مردودهم في العمل.
- و. مواجهة الظروف المتغيرة والمشاركة في بلوغ الأهداف الموضوعية.

ز. محاولة احتضان الميولات الفكرية لدى المورد البشري وتنقيحها وتبنيها.

ح. كما أن التخطيط المسبق الذي تتبعه المنظمة لتحفيز موردها البشري على الابداع التنظيمي، يعطيها كل المؤشرات الضرورية التي تحتاجها لتنمية مهاراته على المدى القصير أو البعيد (البرادعي، 2005، صفحة 18، 19).

وبغض النظر عن المهارات الشخصية التي يمتلكها المورد البشري، والتي تمكنه من توليد أفكار جديدة لتوظيفها في محيط عمله، فهناك مهارات أخرى يمكن له أن يكتسبها من خلال القيم والسلوكيات التي تحكم المنظمة والاستراتيجيات التي تخطط لها لدعم الابداع التنظيمي، كالتشجيع على نشر ثقافة تحمل المخاطر، عدم الخوف من الفشل، توفير الاحتياجات التدريبية، التخفيف من التطبيق الصارم للقوانين والإجراءات التنظيمية، تفعيل دور التكنولوجيات المساعدة على العمل، وهذا من أجل إضفاء نوع من الحداثة والجدة على مستوى المنظمة وتحقيق أهدافها المستقبلية بكل كفاءة وفعالية.

### ثالثاً: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية.

يعد موضوع المناخ التنظيمي وإبداع المورد البشري في المؤسسة من المواضيع الهامة التي لقيت اهتمام العديد من الدارسين في مختلف التخصصات وعبر مختلف الحقب الزمنية، كما نال هذين المتغيرين حصتهما من البحث والتقصي في الحقل الاجتماعي من خلال ما قدمه العديد من رواد علم الاجتماع وكذا المهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية، لذا سنعمل على تخصيص هذا العنصر للتطرق إلى موضوع المناخ التنظيمي وإبداع المورد البشري، وذلك من خلال عرض مفصل لأهم المداخل النظرية ووجهات نظر المفكرين في علم اجتماع التنظيم والعمل.

**I. الأسس النظرية للمناخ التنظيمي:** في بداية ستينات القرن الماضي بدأت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور، حيث لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين خاصة في مجال السلوك التنظيمي ودراسة المنظمات،

وهذا لمعرفة أبعاده المختلفة وتأثيراته على سلوك العاملين، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المدارس الادارية التي تناولت هذا الموضوع.

### 1. نظرة مدرسة الإدارة العلمية للعمل للمناخ التنظيمي:

يعد الباحث الأمريكي "فريدريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor" المنظر الأساسي لهذه النظرية التي تقوم على أساس الاختيار العلمي للعمال والدراسة العلمية لأسلوب العمل، وقد عاصره هنري فايول وحذا حذوه، وقد اهتم الباحثان بالحوافز المادية باعتبارها المحرك الوحيد لزيادة الانتاجية وتحقيق الرضا عن العمل، وذلك بترتيب أدوات الانتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الحركة والزمن، وتمكن تايلور من الحصول على نتائج مذهلة في ارتفاع انتاجية العمال إلى ثلاثة أمثال ما كانت عليه قبل الدراسة، كما ارتفع أجر العامل بحوالي 60%، وبالتالي حقق النتائج التي كان يصبوا إليها وهي زيادة أجر العامل ورفع الكفاية الانتاجية وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة (حداد، 2018، صفحة 37).

وفي سياق ما تقوم عليه مبادئ مدرسة الإدارة العلمية نجدها تركز فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي على الحوافز المادية وإهمال المعنوية، وهذا لا يخدم المورد البشري ولا يشبع جميع حاجاته ورغباته، كما أن التخصيص في العمل وتقسيم المهام يؤدي إلى شعور العامل بالروتين والملل، كما أن عدم توفر هامش من الحرية وتضييق نطاق الرقابة والاشراف، قد ينتج عنه مناخ جامد وغير محفز لروح الابداع والابتكار ومحاولة تطوير المنظمة.

### 2. نظرة المدرسة البيروقراطية للمناخ التنظيمي:

يعود انتماء النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max Weber" الذي أبرز من خلاله كيفية تأثير الجهاز الإداري على الأداء والسلوك التنظيمي في انجاز المهام، وذلك باعتماد استراتيجية التقسيم الإداري والعمل المكتبي، حيث تشرف المستويات العليا على

المستويات الدنيا في تسيير الأعمال وتطبيق الأوامر واللوائح والتعليمات المتعلقة بالعمل ويتم ذلك بشكل هرمي (حسن و حمادات، 2007، صفحة 23).

رغم عمليات الضبط والتحكم في سيرورة المنظمة واستقرارها والتي تنتج عن تطبيق التنظيم البيروقراطي المثالي، إلا أن تقييد الموظف بأعمال روتينية وإخضاعه لسلطة الأوامر والقرارات الفوقية، قد يقلل من روحه المعنوية ومستويات طموحه ويقضي على فرص تحقيق إشباعاته ورغباته، خاصة فيما يتعلق بالعمليات الإبداعية وحرية التصرف والابتكار، وبالتالي قد ينشأ المرؤوسين في مناخ غير مرضي.

### 3. نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية للمناخ التنظيمي:

يعد "التون مايو Elton Mayo" الأب الروحي لهذه المدرسة، حيث قام رفقة زملائه بدراسات وأبحاث بمصانع أمريكية لمعرفة الظروف الفيزيكية للعمل ودراسة جماعات العمل والروح المعنوية بين العمال والادارة، وخلصت إلى مجموعة من النتائج من بينها ما يلي:

أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين الأفراد باعتبار أن المنظمة كيان اجتماعي وفني، وأن للاتصال المستمر بين الادارة والعمال دور كبير في رفع الروح المعنوية للعمال، بالإضافة إلى سياسات وأسلوب القيادة والاشراف لما لها من تأثير على دافعية الأفراد في الرفع من درجة أدائهم وزيادة الانتاجية (علي محمد، 2001، صفحة 156).

تقر مدرسة العلاقات الإنسانية بأن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يؤثر بشكل مباشر في خصائصها باعتبارها نظام اجتماعي تتأثر بما يجري في محيطها، وهذا ما دفع بأصحاب هذا التوجه إلى إيلاء أهمية قصوى للمورد البشري وإعطائه مزيد من الاهتمام من الجانب النفسي والاجتماعي، وذلك لمحاولة توفير مناخ تنظيمي مناسب يحقق إشباعاته ورغباته باعتباره أهم ثروة تمتلكها المنظمة لتحقيق أهدافها.

#### 4. نظرة مدرسة النظم للمناخ التنظيمي:

يعتبر "شستر بيرنارد Chester Bernard" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، حيث جاءت هذه المدرسة لدمج كل من المنظور الكلاسيكي والسلوكي واعتبرت المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة تتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع بغرض تبادل المنافع وتحقيق أهداف معينة، وتتضمن في محتواها العناصر التالية: (سعي، 2019، صفحة 94)

➤ **المدخلات:** تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية وتشمل كل الإمكانيات والموارد البشرية والمعلومات والطاقات المتوفرة.

➤ **عمليات التحويل:** تشمل عمليات الإنتاج والتسويق وكل النشاطات التي تتم داخلها من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات.

➤ **المخرجات:** تعبر عن المنجزات التي تحقّقها المنظمة من إنتاج سلع أو توفير خدمات.

➤ **التغذية الراجعة:** ردود فعل أصحاب المصالح وانطباعاتهم وتقييمهم لمستوى السلع والخدمات والأفكار التي تستفيد منها المنظمة في تعديلها وتطويرها.

وبالتالي فأصحاب هذا الاتجاه يركزون على (الكل) ويعتبرون أن المنظمة جهاز متكامل ومتربط إذا اختل جزء منها تأثرت بقية الأجزاء، فالتفاعلات التي تحدث بين السلوكيات التي تصدر عن الأفراد، بالإضافة إلى الجوانب المادية التي توفرها المنظمة هي ما يعبر عن مناخها، فبوجود مناخ غير صحي في المنظمة قد يحدث نوع من الانسجام والتوافق داخلها، ويمكن أن يقود ذلك إلى عدم رضا المورد البشري بالمناخ السائد في محيطه، وبالتالي ينخفض مردوده الذي قد يؤدي إلى فقدان المنظمة لوزنها وسمعتها في نظر زبائنها.



## 5. نظرة المدرسة الموقفية للمناخ التنظيمي:

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة النظم، وذلك لنظرتها هي الأخرى للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح، وتسعى لفهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبيئتها الخارجية، كما تبحث في كيفية تقديم النماذج الأكثر ملاءمة لحالات ومواقف معينة لإدارة المنظمات، باعتبار أنه لا يوجد أي نظرية تعتمد على المدارس في التنظيم تتوافق مع جميع الظروف والخصائص التي تميز جميع المنظمات على اختلاف أنواعها(حريم، 2003، صفحة 33).

من الواضح أن هذه المدرسة تنظر للمناخ التنظيمي على أنه يتشكل داخل المنظمة من خلال السلوكيات الفردية والمهارات التي تصدر من المورد البشري للتعامل مع المواقف التي تصادفهم، وقد تتغير طريقة التعامل مع كل موقف، وهذا لعدم وجود طريقة مثالية للتعامل مع كل المواقف، فيما تعتمد على سرعة الاستجابة والمهارة التي تميز المديرين لخلق المناخ الملائم لأتباعهم.

## II. الأسس النظرية للإبداع التنظيمي

ساهمت الأبحاث التي قدمها عديد الكتاب والمفكرين من أجل تناول وإثراء موضوع الإبداع التنظيمي في التوصل إلى مجموعة من النظريات تعالج كفاءات ظهوره وسيورته في عالم المنظمات، وسنحاول التطرق في هذا السياق لبعض منها:

## 1. نظرية البحث عن التفوق:

تنسب هذه النظرية إلى "واترمان وبيترز Waterman & Peters"، حيث استعرضا دراستيهما التحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع، للبحث عن المبادئ والقيم المشتركة التي تجمعهم والتي يمكن أن نوجز منها ما يلي: (بن حفيظ، 2019، صفحة 100، 101).

✓ الاهتمام بالإنجاز وتفادي كل مسببات هدر الوقت من ملتقيات واجتماعات.

✓ تنمية العلاقات بين المتعاملين للاستفادة من مقترحاتهم.

✓ منح المزيد من الاستقلالية للأقسام والوحدات وتشجيعها وتحفيزها.

✓ تنمية وتطوير البيئة التنظيمية وتبسيط المستويات الإدارية.

✓ مراقبة مدى تطابق النشاطات الرئيسية المقدمة مع المبادئ والقيم التي تخضع لها المؤسسة.

تعد هذه النظرية مفتاحاً لفهم الاستراتيجيات الواجب اتباعها وتعزيزها لخلق روح الابداع والابتكار داخل المؤسسة، كما تعطي توضيح حول كيفية بناء التوازن بين إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار المتوفرة لديهم.

**2. نظرية الأداء الظافر:** يرجع "كليفورد وكافين Clifford & Kevin" في دراستهما عن الأداء الظافر

أن بعض السمات التي تميز البيئة التنظيمية للمؤسسات هي المسؤولة عن القدرات الإبداعية العالية التي تكتسيها، وقد حددها فيما يلي: (بن حفيظ، 2019، صفحة 100، 101)

✓ العمل على تطوير الأهداف المشتركة والقيم التي تحكم المنظمة.

✓ التخلي عن المنهج البيروقراطي والاهتمام بالمقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

✓ تحفيز العاملين على التدريب والتجريب وتعزيز العلاقات مع المتعاملين.

✓ تكثيف العمليات الهادفة للتطوير والإبداع والأداء المتميز لإرضاء المتعاملين.

تركز هذه النظرية على الاهتمام بالعوامل النفسية، الفسيولوجية، الاجتماعية التي تساعد المورد البشري للوصول إلى الأداء الأمثل.

**3. نظرية مارش وسيمون (March & Simon ; 1958):** فسرت هذه النظرية الابداع من خلال

معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به للبحث عن بدائل، باعتبار أن عملية الابداع تمر بمراحل بدء من فجوة في الأداء وعدم رضاء إلى بحث ووعي ثم تحديد بدائل، وبالتالي الوصول إلى الفكرة الإبداعية، كما أن الفجوة الأدائية تم إيعازها

إلى الظروف والعوامل الخارجية كالتغير في الطلب أو التغير في البيئة الخارجية، إضافة إلى البيئة الداخلية وما تحمله من تغيرات (غراز و منصور، 2022، صفحة 91).

**4. نظرية ويلسون (Wilson; 1966):** وضح من خلالها أن عملية الابداع تمر على ثلاثة مراحل هدفها إدخال تغييرات في المنظمة وتتمثل في إدراك وفهم الحاجة للتغيير واقتراح نوعيته وكميته، ثم تبنيه وتطبيقه، كما أنها افترضت أن نسبة الابداع في المراحل الثلاثة تتباين بسبب التعقيد في المهمات الرسمية وتنوع أنظمة القيادة والإدارة، حيث أنه كلما ازداد عدد المهمات المختلفة في العمل كلما ازدادت المهمات غير الرتيبة، مما يسهل للجماعات إدراك الابداع وفهمه وقلة تعارض الأفكار بينها، وتؤكد أن للحوافز دور إيجابي هام في توليد الأفكار وزيادة الاسهامات من قبل أعضاء المنظمة (غراز و منصور، 2022، صفحة 91).

تركز هذه النظرية على كيفية تحفيز المورد البشري على الابداع داخل المؤسسات، من خلال التأثيرات الناتجة عن البيئة التنظيمية والثقافية والتفاعلات بين الأفراد والجماعات.

**5. نظرية هرفي وميل (Harvey & Mill ;1970):** انصب تركيزهم على فهم الابداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول، وقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها والحلول المطبقة عليها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها أو اختيار البديل الأمثل أو إعادة التعريف، بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، حيث تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، كما أنها تعمل على استحضار حلول لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية (نصير و العزاوي، 2011، الصفحات 53-83).

تركز هذه النظرية على فهم المشكلة ومحاولة استحضار حلول جديدة وتطبيقها، لتوفير بيئة عمل أكثر إبداعا وفعالية، مما يساعد على تعزيز القدرة على التطوير والابتعاد عن الفكر التقليدي الروتيني.

#### 6. نظرية هانج وأيكن (Hang & Aiken;1970): تتناول هذه النظرية المراحل المختلفة لعملية

الإبداع والعوامل المؤثرة فيه، وتعتبره بأنه تغير على مستوى برامج المنظمة لتوفير خدمات جديدة وحددت

مراحله كالتالي:(نصير و العزاوي، 2011، الصفحات 53-83)

✓ **مرحلة التقييم:** النظر إلى مدى تحقيق النظام لأهدافه وتقييمها.

✓ **مرحلة الاعداد:** الدعم المالي والحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة.

✓ **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

✓ **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما فيما يخص العوامل التي تؤثر في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد ونذكر منها زيادة التخصصات

المهنية وتنوعها، الرسمية، المركزية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.

#### 7. نظرية دروكر (Druker;2001): يتناول الإبداع على أنه الطريقة التي يعتمدها رجال الأعمال

أو المنظم لخلق مصادر جديدة للثروة مستقبلا، وصولا لتطوير العلاقة بين رجل الأعمال والإبداع والميزة

التنافسية الديناميكية (العنزي، 2014، الصفحات 47-48).

رغم الاجتهادات الكثيرة التي قدمها المفكرين والباحثين حول موضوع الإبداع التنظيمي، والتي

أفاضت عن كم معرفي هائل من الأفكار التي بينت دوافع بزوغه ومراحل تكوينه في محيط المنظمات،

حيث أصبحت هذه الأفكار فيما بعد نظريات يعتمد عليها في دراسة ومعالجة المشاكل المتعلقة به وبما

يتضمنه من متغيرات وأبعاد ذات الصلة، إلا أن هذه النظريات لم تسلم من الاختلافات في المقصود

وجوانب التناول، وهذا راجع لاختلاف التوجهات الفكرية لكل باحث وللتعقيدات والتغيرات التي يعيشها عالم المنظمات اليوم.

رابعا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: حظيت المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر بالبحث والدراسة من قبل عديد الباحثين والكتاب بمختلف تخصصاتهم وتوجهاتهم الفكرية، وقد ساهم في ذلك اعتمادها كمصدر رئيسي وحيوي للدفع بالنشاط الاقتصادي للمجتمع الجزائري، وهذا بعد الإصلاحات والتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التي بادرت بها للخروج من الأزمات التي عصفت بكل المجالات في الدولة، وجاءت هذه الخطوة كمحاولة لبناء تنمية اقتصادية اجتماعية شاملة وذلك بتوفير كل المتطلبات المادية والوسائل التقنية الحديثة مع التركيز على إيجاد مورد بشري إيجابي لا يقتصر دوره على تنفيذ الأوامر والقرارات من مرؤوسيه فقط، بل يساعد المنظمة في توليد الأفكار الإبداعية الجديدة وتوظيفها بكفاءة عالية لضمان بقائها في صنف المؤسسات المتطورة والمبدعة، وقد ندد غالبية الباحثين بوجود مشاكل تنظيمية كبيرة أدت إلى تأخر المؤسسات الجزائرية عن بعض نظيراتها من المؤسسات الأخرى، ويرجعون ذلك إلى عدة أسباب من بينها سيادة النظرة الميكانيكية وعدم تكيف المورد البشري مع التغيرات المتسارعة، ووجود تراكم للثروة ومظاهر التنوع في الحياة الاجتماعية والاقتصادية (زواوي، 2014، الصفحات 391-400)، وبهذا الخصوص يمكن تحديد مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية بداية من مرحلة ما بعد الاستقلال، حيث عرفت تحولات عميقة في مختلف جوانب الحياة والتي كانت مبنية على مبادئ ومخلفات أيديولوجية، مما جعل الجزائر تختار في بداية الأمر تبني المنهج الاشتراكي لبناء اقتصادها الوطني مع ظهور التسيير الذاتي، وقد اتضح ذلك جليا من خلال نمط تسييرها للمؤسسات الاقتصادية، ويمكن أن نحدد مرحلتين أساسيتين حملتا تداعيات تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، وهما مرحلة ما قبل 1980 أي في الفترة الممتدة من 1962

إلى غاية 1980، ومرحلة ما بعد 1980 إلى يومنا هذا، وسنوضح ذلك كما يلي: (رماش، 2015، الصفحات 663-687)

**المرحلة الأولى (ما قبل 1980):** تم الاعتماد في هذه المرحلة على الربيع النفطي كمصدر أساسي في البناء الاقتصادي والاجتماعي وتمويل المؤسسات العمومية، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين:

### 1. الفترة ما بين 1962 إلى غاية 1970: حملت في طياتها مرحلتين:

أ. **مرحلة التسيير الذاتي:** كانت تجربة التسيير الذاتي وليدة الظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة، فبعد مغادرة المعمرين الأوربيين تركوا وراءهم مؤسسات مخربة، مما عطل من سيرورة الإنتاج، كما فرض على الفلاحين الجزائريين التحرك لتسيير هذه المؤسسات بتزكية من السلطات السياسية، وعقبت هذه المرحلة سنة الاستقلال مباشرة إلى غاية 1965، حيث أخذت الجزائر منعرجا جديدا باستعمال مفهوم الشركة الوطنية، خاصة بعد التوسع في سياسة التأمين وامتصاص المؤسسات الصغيرة المسيرة ذاتيا من طرف الشركة الوطنية.

ب. **مرحلة التسيير البيروقراطي:** في هذه الفترة تم وضع وتحديد الأهداف العامة لاستراتيجيات التنمية الوطنية، من خلال ما يلي: (بن عيسى، وزيتوني، 2018، صفحات 48-59)

- ✓ التوسع في عمليات التأمين للاحتكارات الأجنبية خاصة في المجال الصناعي.
- ✓ بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات تمارس عمليات البناء والتشييد.
- ✓ اعتبار المؤسسات العمومية الوطنية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ✓ التركيز على الاهتمام بالمؤسسة العمومية ومحاولة إبراز وجودها.
- ✓ الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك بسبب قلة الإطارات المؤهلة وانعدام التجربة.

امتدت هذه المرحلة إلى سنة 1970 وتم من خلالها التضييق على المشاركة العمالية وهيمنة الدولة على القطاع العام، والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي على المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، كما حملت عديد الإصلاحات والمبادرات التتموية.

**2. الفترة ما بين 1971 إلى غاية 1980:** تمثلت في ممارسة أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات والانتقال من شكل المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وتحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يراعي المساهمة والمشاركة العمالية في مهام التسيير والرقابة، وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، كما عرفت هذه المرحلة تناقضات وعوائق من أهمها تعدد مراكز اتخاذ القرار وجهل العامل بأبجديات التسيير وضعف تكوينه، إضافة إلى الاهتمام المبالغ فيه في تنفيذ كل المهام الثانوية التي تحمل طابع إجتماعي، حيث أدى إلى بعثرة الجهود وإحداث تشابك في المسؤوليات، مما أثر على العمل الانتاجي وعلى فعالية المؤسسات في تطبيق التسيير الاشتراكي (بن عنتر، 2002، الصفحات 109-119).

وفي سياق هذه المرحلة التي حددت بـ 18 سنة، يتضح أنه لم يكن هناك مناخ تنظيمي صحي في محيط المؤسسات يبعث على الإبداع، وذلك لممارستها نشاطات روتينية ميكانيكية مع عدم تبني أي أسلوب علمي في التسيير، واتسام نمط القيادة بالمركزية الشديدة مع غياب كفاءات مدرية لها من الخبرة ما يكفيها لتسيير هذه المؤسسات، وهذا باعتبارها فئة غير مؤهلة ونتاج نشاط فلاحى تم الزج بها في القطاع الاقتصادي والصناعي بعد مغادرة المعمرين لمناصبهم رفقة الاحتلال الفرنسي وهم الذين اللذين أشرفوا على تسييرها لعدة سنوات.

**المرحلة الثانية (ما بعد 1980):** وتضمنت هذه الفترة بدورها مجموعة من المراحل، تمثلت في:

### 1. مرحلة إعادة الهيكلة:

باشرت الحكومة في بداية الثمانينات اعتماد فكرة إعادة هيكلة المؤسسات والتي تمثل عملية تتحول من خلالها المؤسسة العمومية إلى عون اقتصادي فعال وعقلاني (Andrew , 1997, p. 13)، كما أن هذه العملية تمت على مرحلتين، مرحلة إعادة الهيكلة العضوية ثم مرحلة إعادة الهيكلة المالية، لإعطاء نفس جديد للمؤسسات ولإنعاش النمو الاقتصادي للبلاد، والقضاء على نقاط الضعف التي صاحبت عمليات التسيير (داودي و ماني، 2008، الصفحات 133-154)، فمرحلة إعادة الهيكلة العضوية سعت إلى تحقيق التنسيق الجيد والفعال بين كل الوظائف والعمل على دعم مبدأ التخصيص بتقسيم الشركات العمومية الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا من أجل مواجهة الصعوبات وتحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدتها (براهمي و ثابت، 2017، الصفحات 66-101)، وذلك بهدف تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصا وأكثر كفاءة، وقد أسهم ذلك في الرفع من إجمالي الناتج الوطني، أما بخصوص الهيكلة المالية فهذفت إلى إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات (رماش، 2015، الصفحات 663-687).

رغم الإصلاحات والتحسينات التي شهدتها هذه المرحلة من خلال عمليات تخصيص نشاطات المؤسسات ومعالجة العوائق المادية التي تعاني منها، إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة بسبب سقوطها في مشاكل تنظيمية وإدارية، وهذا نتاج عدم التخطيط السليم لتبني استراتيجيات وأنماط حديثة للإدارة من أجل مسايرة هذه التطورات والتوجه نحو عالم الابداع، وهو ما عجل بالبحث عن الاستقلالية المطلقة لهذه المؤسسات.

## 2. مرحلة استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية:

نتج عن تطبيق النموذج الاشتراكي بروز جملة من المشاكل والأزمات، وبعد الوصول إلى مراحل متقدمة من إجراءات إعادة الهيكلة بدأت تظهر بوادر التوجهات الاقتصادية الجديدة وذلك بالتوجه لنظام



اقتصاد السوق والتخلي عن الاشتراكية، وطرح موضوع استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية (بن عيسى و زيتوني، 2018، الصفحات 48-59)، وهذا لإعطاء فرصة للمسيرين لتحقيق أهداف المؤسسة وإلغاء المفهوم التقليدي للوصايا الذي جعل من المؤسسة مجرد أداة تسيير عن بعد (غزالي، 2007، صفحة 116)، وسعت بذلك إلى إرساء الآليات العلمية والتقنية الحديثة للتسيير في المؤسسات بعد تطهيرها ماليا، لكن تزامنت هذه الخطوة مع العجز المالي بسبب انخفاض سعر البترول إلى أدنى مستوياته وارتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة، مما سبب عجز مالي خاصة مع القيود المفروضة على المؤسسة الاقتصادية من جهة أخرى وعدم الاستقرار السياسي بتعاقب الحكومات في مطلع التسعينات، وهذا العجز المالي الذي عانت منه المؤسسات الاقتصادية لم يكن وليد تلك اللحظة بل هو نتيجة مشاكل تراكمت منذ سبعينات القرن الماضي، أين كان الاقتصاد الوطني يتميز باحتكار القطاع العمومي الذي أعيدت هيكلته نظرا لكبر حجم مؤسساته والمشاكل الإدارية وكذا التقنية والمالية، كما تجدر الإشارة إلى أن سياسة استقلالية المؤسسات بقي بين النظري والتطبيقي، نظرا لاشتداد الأزمة الاقتصادية وتعاقب الحكومات التي تختلف وتتباين في الرؤى والاستراتيجيات المسطرة (بن عيسى و زيتوني، 2018، الصفحات 48-59).

ومنه يمكن القول أن نجاح فكرة استقلالية المؤسسات يحتاج إلى تظافر مجموعة الجهود والتدابير الواجب اتخاذها سواء على المستوى المادي أو جانب التسيير أو انتقاء واستقطاب المورد البشري القادر على تقديم الإضافة للمحافظة على سيرورة المؤسسة، كل هذه العوامل إن لم يتم الاهتمام بها و توفيرها فلا شك أنها ستقف عائقا أمام إبداع المورد البشري في هذه المؤسسات.

### 3. مرحلة الخصخصة:

تعتبر الخصخصة مشروع تنموي يتم من خلالها تحويل الملكية العامة سواء جزئيا أو كليا للقطاع الخاص، كما تحمل طابع مالي، اقتصادي، سياسي، اجتماعي، وقد اعتمدت الجزائر برنامج الخصخصة

بصفة رسمية منذ سنة 1995، وتم بعدها توزيع أسهم المؤسسات العمومية على 55 شركة قابضة، تمهيدا لإعادة هيكلتها أو خصصتها، وتم تصنيفها إلى مجموعتين شملت مؤسسات عاجزة تمت تصفيتها، ومؤسسات أخرى قابلة للخصوصة تم تغيير طبيعتها القانونية بغرض مواصلة نشاطها، كالفنادق ومؤسسات مواد البناء وبعض المصانع، كما واجهت الخصوصة مجموعة من الصعوبات رغم إنشاء وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وكذا المجلس الوطني للخصوصة، مما جعلها تسير بخطى بطيئة من أجل تطبيقها (بن عيسى و زيتوني، 2018، الصفحات 48-59).

واستنادا على ما سبق ذكره يمكن القول أن الخصوصة في الجزائر لم تلقى الدعم الكامل والمرافقة الإدارية والسياسية، وهذا راجع لغياب استراتيجية واضحة وتفشي عامل البيروقراطية وتداخل المهام والصلاحيات لدى الأفراد والمؤسسات التي يخول لها منح مشاريع الخصوصة وكذا ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### خلاصة

في هذا الفصل تطرق الباحث إلى حصيلة نظرية تم من خلالها تشريح متغيري المناخ التنظيمي والابداع التنظيمي مع تحديد الأبعاد والأسس النظرية لكل منهما، وإيمانا منه بأنه لكل سبب مسبب تم الإشارة إلى الانعكاسات المولدة للإبداع، والتي قد تحدث في كل حالة من الحالات التي تميز المناخ التنظيمي، كما تم عرض جانب نظري لأحد الأنماط التي تمثل المؤسسات الجزائرية، ألا وهي المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، وذلك بتحديد مراحل تطورها مع التركيز على خصوصية كل مرحلة.

# الفصل الثالث

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: أساليب تحليل البيانات.

خامساً: الخصائص السوسيوديمغرافية للعينة.

خلاصة

## تمهيد

يعتمد الباحث مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية التي تساعده على توضيح معالم الاتجاه الذي سيسلكه لدراسة موضوع بحثه، وهذا عن طريق اختيار المنهج المناسب الذي سيستخدمه، إضافة إلى تحديد كل جوانب دراسة هذا الموضوع والمتمثلة في مجالات الدراسة، مع تحديد التقنيات المستخدمة لجمع البيانات وأساليب تحليل البيانات، بالإضافة إلى تحديد الخصائص السوسيوديمغرافية للعيينة المبحوثة قصد فهمها وتحليل واقعها وتفسير كل ما يرتبط بها من متغيرات.

**أولاً: مجالات الدراسة:** يعد مجال الدراسة جزءاً أساسياً من عملية البحث العلمي، حيث يساعد على توجيه الباحث في جمع البيانات وتحليل وتفسير نتائجها ضمن إطار محدد لتحقيق أهدافه البحثية.

**I. المجال الجغرافي للدراسة:**

**1. الموقع والنشأة:** أجريت الدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، والتي شهدت فيما بعد تاريخ دخولنا لميدان الدراسة تعديل على تسميتها وتغيير في مكان توأجدها، وذلك بموجب القرار 798/2022 المؤرخ في 2022/03/27، حيث حملت بذلك تسمية جديدة جاءت كالآتي: **(المديرية العملياتية للاتصالات)** وبالاختصار دوت، كما تقابلها باللغة الفرنسية التسمية الآتية:

**(Direction Opérationnelle des Télécommunication) par abréviation-DOT-**

(انظر الملحق رقم 02).

ويقع مقرها الحالي بوسط مدينة تبسة، يحدها من جهة الشرق شارع هواري بومدين، ومن جهة الغرب مكتب البريد مينارف، ومن جهة الشمال دار المالية لولاية تبسة، ومن جهة الجنوب المركز الطبي للدكتور بلقاضي ريمة، وتقدم خدماتها إلى 12 دائرة و28 بلدية تابعة لها، كما أنها تعد من أحد الفروع التي تخضع في تسييرها إلى مديرية عامة متواجدة بالجزائر العاصمة، والتي تم تقسيمها حسب الأقاليم الجغرافية إلى 12 إقليم تنطوي تحته 48 مديرية ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالعاصمة، وذلك

بمجموع 50 مديرية على المستوى الوطني، وهي تعتبر مؤسسة رائدة في مجال تكنولوجيا الاتصالات في الجزائر.

كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات حديثة النشأة والتي أصبحت في السنوات الأخيرة مجمع حقيقي من خلال الفروع التي تمتلكها والممتدة في عديد الأقطاب على المستوى الوطني، وقد أنشأت بذلك لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، من خلال الإصلاحات العميقة التي مستها، والتي نتج عنها فصل قطاع البريد عن قطاع المواصلات، وهذا بموجب المرسوم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، كما تعد من المؤسسات الاقتصادية التي بدأت بمزاولة نشاطها سنة 2003، كما تعد من الناحية القانونية مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال عمومي، تتشط في مجال الاتصالات وتقدم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي، وقد ساهم بذلك استقلالها عن وزارة البريد وفتح مجال المنافسة في سوق الاتصالات إلى خلق منافسة كبيرة من أجل إثبات وجودها وإبراز قدراتها الإبداعية للحفاظ على مكانتها في الساحة الوطنية، وقد بدأت مراحلها الأولى ببيع الهاتف الثابت، ثم انتقلت إلى مرحلة تزويد الزبائن من مواطنين ومؤسسات عمومية وخاصة بشبكة الانترنت (<https://www.algeriatelecom.dz>, 2021).

## 2. تطور المؤسسة مجال الدراسة:

بادرت اتصالات الجزائر في البداية بمنح تغطية شاملة لمعظم أقطار التراب الوطني بشبكة اتصالات عن طريق استخدام شبكة الهاتف الثابت السلكي، مع تقديم عروض ترويجية للمكالمات غير المحدودة نحو الشبكة المحلية ابتداء من 1 نوفمبر 2009 إلى غاية 31 ديسمبر 2009، مع عرض خدمات متعددة ومميزة للمشاركين كخدمة الاعلام بنداء في الانتظار، النداء بدون ترقيم، خدمة المنبه، خدمة المحاضرة الثلاثية، تحويل النداء، الترقيم المختصر، اقفال الاستعمال الدولي، الفاتورة المفصلة، كما شرعت اتصالات الجزائر في إعداد أزيد من 4200 محطة بث لاسلكي (BTS) مختصة في الهاتف النقال

وهي تمثل أحد فروعها والتي تحمل اسم موبليس Mobilis إضافة إلى إنشاء 85 وكالة تجارية وأزيد من 35 ألف نقطة بيع معتمدة، وهذا من أجل محاولة فرض نفسها كمؤسسة رائدة في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال الحديثة، وباشرت بذلك شركة موبليس إلى محاولة تطوير خدماتها بإصدار مجموعة من العروض المتميزة لمستخدميها داخل الجزائر وخارجها، وبالأخص أمريكا وكندا وديد الدول الأوربية بالشراكة مع متعامل أجنبي بتسعيرة لا تتعدى 4.50 دج للدقيقة لصالح الجالية الجزائرية في دول المهجر. وبالتالي عملت اتصالات الجزائر على توفير تقنية تسمح بالاتصال بين المشتركين عن طريق الهاتف الثابت اللاسلكي WLL أو ما يسمى بالدائرة المحلية راديو للاستدراك التأخر في تحقيق الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية للجزائر مع ضمان تزويده بجميع الخدمات الإضافية التي يتضمنها الهاتف الثابت السلكي، وسارع فرع مجمع اتصالات الجزائر إلى تقديم وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع ومسايرة طموحات ورغبات زبائنها من خلال تقديم تكنولوجيات عالية الجودة تسمح بالإبحار في شبكتها من خلال خدمة الانترنت " جواب" لإبراز قدراتها على الابتكار والتجديد والتسويق لخدماتها، مع العمل على وضع قاعدة أساسية للوصول إلى تقنيات التدفق العالي للإنترنت ومحاولة رفع عدد المشتركين مع تخفيض تكلفة الاشتراك، وذلك بتوفير صيغ مختلفة من حيث السرعة وتكلفة الخدمة حسب فئات العملاء كانوا خواصا أو مهنيين أو حسب المنطقة الجغرافية، وبالتالي فقد تضمنت اتصالات الجزائر الفروع التالية:

- ✓ فرع اتصالات الجزائر "موبليس": مختص في الهاتف الخليوي، والذي يعتبر أهم متعامل للهاتف النقال في الجزائر، حيث حقق تغطية شاملة لكل التراب الوطني، وتحصل بذلك على أحسن تغطية في الجزائر بمؤتمر الهاتف العالمي المقام في مدينة برشلونة الإسبانية، كما احتل الصدارة بضم حوالي 21 مليون مشترك في الجزائر سنة 2023.

✓ فرع اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث ينتظر منه تطوير وتوفير الإنترنت ذات السرعة الفائقة في كامل أقطار الوطن.

✓ فرع اتصالات الجزائر الفضائية: مختص في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

كما أن اتصالات الجزائر سطرت أهداف تسعى من خلالها للبقاء دائما في الريادة لتحتكر بذلك هذه الخدمة على المستوى الوطني، من بينها التركيز على عامل الفعالية وجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

### 3. المهام والنشاطات التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة:

من بين المهام والنشاطات التي تقدمها اتصالات الجزائر بالمديرية العملية لولاية تبسة ما يلي:

✓ توفير حاجيات الساكنة من خطوط هاتفية سلكية ولا سلكية وخدمات الإنترنت، بالإضافة إلى خدمات الساتل في المناطق الحضرية والريفية والشبه الحضرية.

✓ السهر على توفير خدماتها وتعميمها على جميع المؤسسات العمومية والخاصة في الولاية.

✓ مراقبة وتصليح الأعطال المتعلقة بخدمات الهاتف وشبكات الإنترنت وتطويرها.

✓ منح الاشتراكات للزبائن ومراقبة الفواتير وتحصيلات الخدمة.

✓ التكفل بالتسيير الحسن لكل المستخدمين والوسائل العامة.

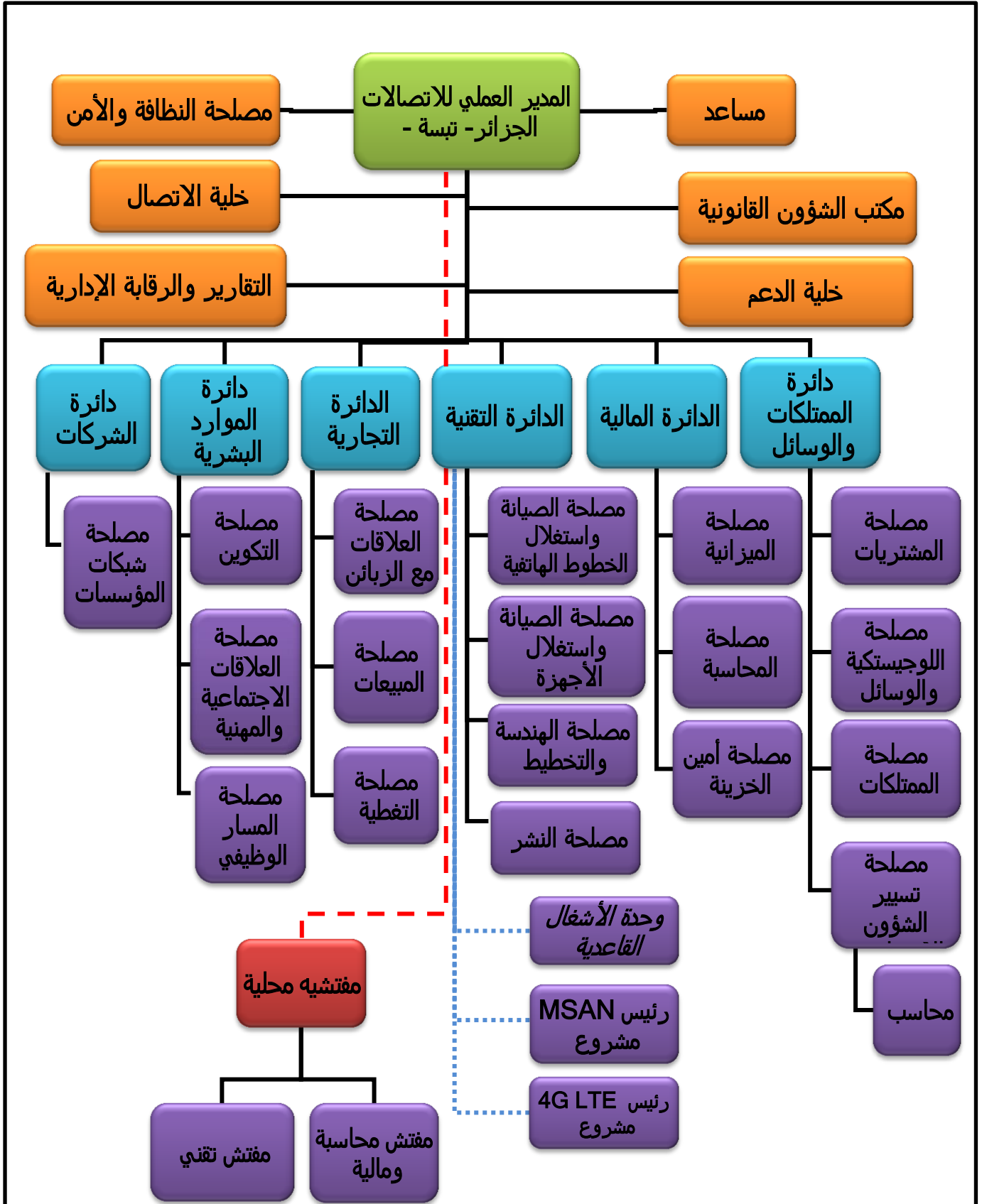
✓ العمل على توسيع شبكات التغطية للخدمات التي تقدمها وتخطيط برامج الصيانة وجودة الخدمة.

✓ استقطاب اليد العاملة المؤهلة من مهيئين وتقنيين وإطارات، وكذا الاشراف على برامج وعمليات

تكوينها وتدريبها.

### 4. الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة

الشكل رقم (10): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة



المصدر: (مسؤول دائرة الموارد البشرية للمديرية العملية للاتصالات الجزائر بمدينة تبسة، 2021)



## II. المجال الزمني للدراسة:

ما شهدته العالم منذ أواخر سنة 2019 من أزمات ومن بينها الجزائر، بسبب نقشي وباء كورونا المستجد، والذي سبب عدة مشاكل وضرب اقتصاديات دول كبرى واستمر لما يقارب 3 سنوات، ولضعف إمكانيات الدول النامية في مواجهة هذه الأزمة، وكون دراستنا صادفت هذه المرحلة وجدنا صعوبات كبيرة في دخول المؤسسات، حيث قوبلت عديد الطلبات بالرفض خاصة من طرف المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر شريان النمو والتطور والتي تتلاءم مع موضوع دراستنا. (انظر الملحق رقم 03)

لكن وبعد محاولات عديدة تم الحصول على موافقة بصفة رسمية من طرف مؤسسة اقتصادية عمومية والمتمثلة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، وهذا بعد التقدم بترخيص من إدارة الكلية. (انظر الملحق رقم 04)

وقد امتدت الفترة الزمنية المخصصة لهذه الدراسة منذ بداية شهر نوفمبر 2021 إلى غاية نهاية شهر ماي 2024، وهذا بعد ضبط الموضوع بدقة مع الأستاذ المشرف، ثم الانطلاق في زيارة استطلاعية للميدان محل الدراسة، تحصلنا من خلالها على معلومات وحقائق تخص ما تحتويه هذه المؤسسة من هياكل وإمكانات مادية وبشرية وإجراءات وقوانين تنظم سير العمل وما تقدمه من خدمات لزيائنها.

ولتوضيح ذلك بشكل مفصل، فالدراسة النظرية انطلقت بداية من شهر نوفمبر 2021 إلى غاية نهاية شهر جانفي 2023، حيث تم جمع التراث النظري من مختلف المراجع المتضمنة المادة العلمية اللازمة لإنجاز العمل البحثي حول موضوع الدراسة، وبعد إعداد الإطار التصوري والمفاهيمي وكذا التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة، كانت الزيارة الاستطلاعية الثانية، بعد تلك التي أجريت في مرحلة أولى للحصول على الموافقة بإجراء الدراسة الميدانية، والحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ميدان الدراسة، مع العلم أن الزيارة الاستطلاعية الأولى كانت بتاريخ 2021/11/07، في حين أن الزيارة

الاستطلاعية الثانية كانت يوم 17 جانفي 2022، وخلال هذه الزيارة تم إجراء مجموعة من المقابلات الحرة مع بعض مفردات مجتمع الدراسة، وكذا بعض مسؤولي المديرية العملية للاتصالات ولاية تبسة.

وفي مرحلة لاحقة وبعد إعداد الإجراءات المنهجية للدراسة، وتصميم الاستمارة كانت زيارة ميدانية تم من خلالها تجريب الاستمارة على 20 مفردة من مجتمع الدراسة، تضمنت مفردات من كل الفئات السوسيو مهنية المكونة لهذا المجتمع، وهذا قصد تدارك النقائص التي تضمنتها عباراتها، من حيث الغموض وعدم فهمها من طرف المفردات المبحوثة، وبالموازات مع ذلك تم القيام بمجموعة من المقابلات وتسجيل بعض الملاحظات المتعلقة بأبعاد ومؤشرات متغيرات الدراسة، وقد امتدت هذه المرحلة من 2023/12/26 إلى 2024/01/03.

بعد إعداد الاستمارة في صيغتها النهائية تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية قوامها 158 مفردة، مع العلم أن مرحلة تنفيذ الاستمارة امتد من تاريخ 2024/01/11 إلى غاية 2024/01/23.

وبعد تنفيذ الاستمارة واسترجاعها، تم عرض البيانات الميدانية التي جمعت وتحليلها، وعلى إثر ذلك تم استخلاص النتائج ومناقشتها، وذلك في الفترة الممتدة من شهر فيفري 2024 إلى غاية نهاية شهر أفريل 2024، ليتم في الأخير إعداد الدراسة في شكلها النهائي لتقدم للأطراف المعنية في أواخر شهر جوان 2024 من أجل القيام بالإجراءات اللازمة لإجراء المناقشة.

### III. المجال البشري للدراسة:

للقيام بأي دراسة ميدانية يتوجب على الباحث التعرف على مجتمع بحثه وتحديد عناصره، وقد يلجأ الباحث في حالات كثيرة إلى استخدام طريقة العينة لعدة أسباب منها صعوبة الوصول إلى جميع عناصر مفردات البحث أو قلة الإمكانات المادية أو الزمنية التي تتناسب مع موضوع دراسته، وتعتبر العينة نموذجاً يشمل جزءاً من المجتمع الأصلي تحمل صفاته وميزاته المشتركة، وتتم وفق أسس علمية متفق

عليها لتقادي دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي(بخوش، 2012، صفحة 53)، وبالعودة إلى المجتمع الأصلي لميدان الدراسة الراهنة الذي يمثلته مورد بشري يضم 268 عاملا، يتضمن ثلاثة فئات مكونة من فئة إطارات، فئة أعوان تحكم، فئة أعوان تنفيذ، والجدول رقم(03) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع مفردات المجتمع الأصلي للدراسة

النسبة المئوية	العدد	العينة الفئة السوسيو مهنية
75%	200	إطار
18%	49	عون تحكم
7%	19	عون تنفيذ
100%	268	المجموع

المصدر: (مسؤول مصلحة المستخدمين للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة)

نظرا لعدم تجانس المجتمع الأصلي للدراسة من حيث الفئات السوسيو مهنية، اعتمدت الدراسة الراهنة

على عينة طبقية عشوائية، تم حساب حجمها باستخدام معادلة "ستيفن تامبسون Steven Thompson"

لاحتساب حجم العينات الموضح كآتي: (Steven k, Thompson,2012, p59-60)

معادلة ستيفن تامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N - 1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

268	حجم المجتمع N في الخلية المقابلة هو
158,1099576	إذا حجم العينة = 158 بالتقريب
0,05	1,96
0,0025	3,8416
	0,5

حيث أن:

**N:** حجم المجتمع

**Z:** الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

**q:** نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

**P:** نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وبعد تطبيق معادلة "ستيفن ثامبسون Steven Thompson" لاحتساب العينات تحصلنا على حجم عينة يقدر بـ 158 مفردة من حجم المجتمع الأصلي المقدر بـ 268 مفردة، وتم بعد ذلك أخذ النسبة التي تمثل كل طبقة من طبقاته، حيث قدرت بـ 58.95% لنتمكن من خلالها من تحديد عدد مفردات العينة في كل طبقة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (04) يبين حجم عينة الدراسة

عدد مفردات العينة في كل طبقة	العدد الإجمالي من مجتمع البحث في كل طبقة	العينة الفئة السوسيو مهنية
118	200	إطار
29	49	عون تحكم
11	19	عون تنفيذ
158	268	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث

\* شرح طريقة حساب حجم عينة الدراسة:

✓ كيفية الحصول على النسبة المئوية من مجتمع البحث:

$$\frac{n \times 100}{N} = \frac{\text{حجم العينة} \times 100}{\text{عدد مجتمع البحث}} = \frac{158 \times 100}{268} = 58.95$$

✓ كيفية الحصول على مفردات العينة في كل طبقة:

$$n1 = \frac{N1 \times 58.95}{100} \quad n2 = \frac{N2 \times 58.95}{100} \quad n3 = \frac{N3 \times 58.95}{100}$$

$$\frac{\text{العدد الإجمالي من مجتمع البحث لكل طبقة} \times \text{النسبة المئوية من مجتمع البحث}}{100} = \text{مفردات العينة في كل طبقة}$$

$$n1 = \frac{200 \times 58.95}{100} = 117.9 \approx 118 \text{ مفردة}$$

$$n2 = \frac{49 \times 58.95}{100} = 28.88 \approx 29 \text{ مفردة}$$

$$n3 = \frac{19 \times 58.95}{100} = 11.20 \approx 11 \text{ مفردة}$$

$$n = n1 + n2 + n3 \quad 158 = 118 + 29 + 11$$

وقد تم اختيار مفردات كل طبقة من الطبقات المكونة لعينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، بعد توفر أطر مجتمع الدراسة المتمثلة في القوائم الاسمية لكل الفئات السوسيو مهنية، والتأكد من الوجود الفعلي لهذه المفردات، وفي مرحلة لاحقة تم اختيار هذه المفردات بالاعتماد على قصاصات وضعت في صندوق من خلال السحب دون إرجاع.

### ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة.

لا يمكن لأي باحث أن يقدم بحثا علميا دون الاستعانة بمنهج علمي واضح من حيث شروط استخدامه وإجراءات ضبطه بعناية للوصول على حقائق ونتائج سليمة ودقيقة، ورغم تعدد هذه المناهج إلا أنه على الباحث التفتن وأخذ الحيطة في اختيار المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة وأهداف بحثه، وقد اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي كونها سعت في مجملها إلى وصف وتشخيص وتفسير أبعاد المناخ التنظيمي وانعكاساته على أبعاد إبداع المورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، على اعتبار أنه المنهج الأنسب لتطبيق الأداة الرئيسية للدراسة والمتمثلة في الاستمارة، وكذا الوصف الدقيق لظاهرة موضوع البحث من خلال أداة الملاحظة، حيث يسمح لنا بتضمين مجموعة متنوعة من البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، مما يعزز من شموليته وصحة الاستنتاجات المتحصل عليها، كما أنه يناسب الأساليب التحليلية المستخدمة من خلال الموازنة بين الجانبين الكمي والكيفي، وهذا بعد أن تناول الموضوع كميًا وكيفيًا وتحليل معطياته ومناقشتها وتفسيرها بشكل منظم، قصد الوصول إلى استنتاجات تسهل من عملية الوصول إلى أهداف وغايات هذه الدراسة.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

يحتاج الباحث في مراحل من إعداد بحثه إلى الاستعانة بأدوات وتقنيات مساعدة لإتمام بحثه على أكمل وجه، ورغم تعدد التقنيات والأدوات التي يمكن أن يستخدمها الباحث في سبيل الحصول على معلومات بخصوص موضوع دراسته، إلا أن ذلك يستوجب عليه تحري الأدوات الملائمة والمناسبة لجمع البيانات المتعلقة بإنجاز بحثه والتعمق في إيجابيات وسلبيات كل أداة، وهذا من أجل الحصول على بحث ذو أصالة وقيمة علمية وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

وقد حاولت الدراسة الراهنة توظيف مجموعة من الأدوات والتقنيات المتاحة لجمع أكبر قدر ممكن من الحقائق والمعلومات الموضوعية والتحكم في مضامينها وتفسيرها بشكل دقيق، حيث استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى الملاحظة وبعض المقابلات الحرة وكذا الوثائق والسجلات.

**I. الاستمارة:** وهي أكثر التقنيات المستخدمة في البحوث الاجتماعية، تتضمن مجموعة من الأسئلة المتنوعة والمصاغة حسب غايات وأهداف البحث وتستهدف فئة المبحوثين من أجل التعبير عنها، وقد تم إعدادها في صيغتها النهائية بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وتوزيعها على مفردات العينة المختارة من مجتمع البحث، وكذا إجراء بعض المقابلات الحرة مع المبحوثين للتأكد من سلامة البيانات المقدمة في الاستمارة وجمع معلومات إضافية يمكن الاستفادة منها لاحقا في هذه الدراسة، وقد تم اختيار الاستمارة كأداة رئيسية لإجراء هذه الدراسة باعتبارها الأداة الأنسب للبحوث التي تتيح فرص التعامل معها كميا وكيفيا، ولإعطاء حرية أكبر للمبحوث أثناء الإجابة على عباراتها، وكذا لأن مجتمع البحث معلوم ومحدد من حيث العدد وعلى قدر من الوعي الذهني والمؤهلات العلمية للإجابة على مضامين الأسئلة الموجهة لغرض البحث العلمي، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس " ليكرت الخماسي" لمعرفة استجابات مفردات العينة المبحوثة حول انعكاسات المناخ التنظيمي على إبداع المورد البشري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، حيث يقابل كل بديل درجة معينة تمثلها، وهذا ما سنوضحه في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): يوضح طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي ودرجاته

البدائل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي المرجح	1	1.80	2.60	3.40	4.20
	إلى	إلى	إلى	إلى	إلى
	1.79	2.59	3.39	4.19	5
مستوى القبول	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: (عز، 2007، صفحة 540).

وقد مرت عملية تصميم الاستمارة بمجموعة من المراحل والتي جاءت كما يلي:

1. مرحلة الاستمارة الأولية: تم في هذه المرحلة صياغة استمارة أولية، ثم عرضها على الأستاذ المشرف بغرض مراجعتها وتنقيحها وتصويب بنودها لخدمة الموضوع بشكل أفضل، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين في التخصص من داخل وخارج الوطن قصد إعطاء وجهات نظرهم بشأن دقة وسلامة بنودها ومدى فعاليتهم في جمع البيانات المطلوبة، وذلك بالحذف والتعديل والإضافة على أسئلة الاستمارة والتدقيق في مدى انتماء كل عبارة للبعد المندرجة تحته، وقابلية هذه العبارات لقياس الأبعاد المراد تحليلها من أجل الوصول لأهداف الدراسة، وقد تم تسليم الاستمارة يدا بيد لأساتذة من مختلف الجامعات الجزائرية، وكذا عن طريق البريد الإلكتروني بالنسبة للأساتذة من خارج الوطن، حيث شملت هذه العملية 11 أستاذا محكما موزعين على مراكز وجامعات ومعاهد مختلفة، وسنوضح ذلك من خلال الجدول الموالي:



الجدول رقم (06): قائمة توضح الأساتذة المحكمين.

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء
01	هشام بوبكر	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
02	سلطان بلغيث	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة.
03	سامية عزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة.
04	مراد بلخيرري	أستاذ التعليم العالي	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2
05	نوار بورزق	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة.
06	نورالدين ميهوب	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة.
07	يعقوب سالم	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
08	وفاء لعريط	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
09	ناجم محمد عبد الله أبو خويط	أستاذ مساعد	المعهد العالي للعلوم والتقنية ليبيا.
10	خلف محمد عبد السلام بيومي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قناة السويس بالإسماعيلية مصر.
11	أحمد موسى بدوي	أستاذ التعليم العالي	المركز العربي للعلوم الاجتماعية والإنسانية مصر.

المصدر: من إعداد الباحث

وقد أجمع غالبية المحكمين على صحة الاستمارة ومستوى وضوحها لقياس ما أعدت لقياسه، ماعدا بعض الملاحظات المتعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات وتقديم وتأخير عبارات أخرى، حيث تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وعلى إثرها قمنا بالتعديلات الضرورية المطلوبة، وهذا بعد أن تم الموافقة على صدقها الظاهري بغرض تجربتها في ميدان الدراسة، وللتأكد من ذلك استخدمنا معادلة "لاوشي، Lawshe" التالية:

$$\text{نسبة صدق المحتوى} = 100 \times \frac{\text{عدد المحكمين}}{\text{مجموع البنود}} \times \frac{\text{(البنود الصادقة - البنود غير الصادقة)}}{\text{مجموع البنود}}$$

حيث يمثل:

$y$ : عدد المحكمين، حيث قدر بـ 11 أستاذا محكما.

$n$ : البنود الصادقة التي تقيس ما أعد لقياسه، وعددها 492 بندا.

$n'$ : البنود غير الصادقة التي لا تقيس ما أعد لقياسه، وعددها 47 بندا.

$\Sigma N$ : مجموع بنود الاستمارة، وعددها 49 بندا.

وبعد تطبيق معادلة "لاوشي، Lawshe" تم الحصول على نسبة 82.56% وهي قيمة مرتفعة، وباعتبار أن هذه النسبة فاقت 60%، فهذا مؤشر يدل على أن محتوى الاستمارة صادق لما أعد لقياسه.

2. مرحلة الاستمارة التجريبية: في هذه المرحلة تم النزول بالاستمارة إلى ميدان الدراسة، بعد تصويب التعديلات التي أدلى بها الأساتذة المحكمين، وهذا بغرض تجربتها على مجموعة من مفردات المجتمع الأصلي للبحث، للتأكد من سلامتها وخلوها من الأخطاء ومدى وضوح بنودها للمبحوثين، وتحديد المشكلات التي قد تتجم عنها في حالة تطبيقها، حيث تم تجربتها على (20) مفردة وعند استرجاعها أباننت النتائج عن تجاوب كبير وقبول للمبحوثين بمحتوى الاستمارة ووضوح عباراتها.

وللتأكد من وضوح عباراتها لدى جميع المبحوثين تم قياس صدق وثبات الاستمارة على هذه العينة التجريبية لمعرفة مدى التشتت والانحراف في إجابات المبحوثين، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي، والذي يعبر عن مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وكذا صدق الاتساق البنائي لمعرفة درجة الارتباط بين كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية له، ثم التأكد من ثبات نتائج أداة الدراسة واستقرارها في حالة ما إن تم توزيع الاستمارة على المبحوثين أكثر من مرة تحت نفس الظروف وهذا باعتماد اختبار ألفا كرونباخ، وسنوضح ذلك في ما يلي:

أ. صدق الاتساق الداخلي: سنقوم في هذا العنصر باختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارة المحاور

الأربعة وتفسيرها من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (07): يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
07	0.426	0.000	13	0.616	0.000
08	0.363	0.000	14	0.447	0.000
09	0.331	0.000	15	0.666	0.000
10	0.747	0.000	16	0.344	0.000
11	0.587	0.000	17	0.571	0.000
12	0.455	0.000	18	0.534	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

الجدول رقم (08): يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الثالث

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
19	0.749	0.000	24	0.620	0.000
20	0.833	0.000	25	0.580	0.000
21	0.851	0.000	26	0.593	0.000
22	0.595	0.000	27	0.535	0.000
23	0.792	0.000	28	0.644	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

الجدول رقم (09): يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الرابع

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
29	0.808	0.000	35	0.562	0.000
30	0.635	0.000	36	0.656	0.000
31	0.641	0.000	37	0.525	0.000
32	0.725	0.000	38	0.724	0.000
33	0.802	0.000	39	0.530	0.000
34	0.330	0.000			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

الجدول رقم (10): يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الخامس

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
40	0.669	0.000	45	0.293	0.000
41	0.533	0.000	46	0.665	0.000
42	0.691	0.000	47	0.220	0.000
43	0.352	0.000	48	0.422	0.000
44	0.651	0.000	49	0.540	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

من خلال نتائج الجداول أعلاه والتي تحمل الأرقام (07)، (08)، (09)، (10)، نستنتج أن معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائية، وغالبيتها قيم ارتباط عالية وتقرب من 1، وهذا ما يوضح وجود ارتباط قوي واتساق داخلي لعبارات كل محور ودرجته الكلية.

ب. **الصدق البنائي:** يتم من خلاله حساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية لها، وسنوضح ذلك في الجدول رقم (11):

الجدول رقم (11): يوضح الصدق البنائي لأداة الدراسة.

الرقم	محاور الاستمارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
01	(المحور الثاني) نمط القيادة والمرونة التنظيمية في أداء المهام	0.700	0.000
02	(المحور الثالث) الحوافز وقبول المخاطرة التنظيمية لإنجاز المهام	0.830	0.000
03	(المحور الرابع) التدريب والتنبؤ بالمشكلات التنظيمية	0.915	0.000
04	(المحور الخامس) تكنولوجيا العمل والأصالة التنظيمية	0.561	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن معامل ارتباط المحاور الأربعة في هذه الاستمارة يتراوح ما بين 0.561 و0.915 وجميعها ارتباطات ذات دلالة إحصائية تقارب 1، وبالتالي فمحاور المناخ التنظيمي والإبداع متنسقة بنائياً وتقيس ما وضعت لقياسه، ومنه يتضح صدق أداة الدراسة.

ج. الثبات: من أجل معرفة استقرار النتائج وعدم تغيرها من خلال تطبيق معامل الثبات ألفا كرونباخ على 43 عبارة من إجابات مفردات العينة التجريبية، وتم استبعادهم فيما بعد من حصيلة النتائج النهائية، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (12): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستمارة.

عدد العبارات	Alpha de Cronbach
43	0.908

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة، حيث بلغت قيمة الثبات لجميع العبارات (0.908) وهي نسبة تجاوزت 60% ما يعني أنها قيمة جيدة بالنسبة للثبات، وهو ما يؤكد صدق وثبات الاستمارة، وبذلك يجعلها جاهزة للتطبيق الفعلي والشروع في إجراءات الدراسة.

3. مرحلة الاستمارة في صيغتها النهائية: في هذه المرحلة تم اعتماد الاستمارة بشكلها النهائي، بعد التأكد من سلامتها ووضوحها في المرحلة التجريبية التي تلتها، وقد احتوت بذلك 49 عبارة موزعة على 05 محاور كالآتي:

المحور الأول: الخصائص السوسيوديمغرافية وتضمنت ستة (06) بيانات تمثلت في: (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الفئة السوسيو مهنية).

**المحور الثاني:** لنمط القيادة و المرونة في أداء المهام، وهذا باعتبار نمط القيادة بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، وكذا المرونة التنظيمية بعد من أبعاد إبداع المورد البشري، وقد تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتضمن 12 عبارة.

**المحور الثالث:** خصص هذا المحور للحوافز وقبول المخاطرة من أجل إنجاز المهام، وهذا باعتبار الحوافز كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي، وكذا قبول المخاطرة التنظيمية كبعد من أبعاد إبداع المورد البشري، وتضمن 10 عبارات.

**المحور الرابع:** خصص هذا المحور للتدريب و التنبؤ بالمشكلات التنظيمية، وهذا باعتبار التدريب بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، وكذا التنبؤ بالمشكلات التنظيمية بعد من أبعاد إبداع المورد البشري، وتضمن 11 عبارة.

**المحور الخامس:** خصص هذا المحور لتكنولوجيات العمل والأصالة التنظيمية، على اعتبار أن تكنولوجيا العمل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي والأصالة التنظيمية كبعد من أبعاد إبداع المورد البشري، وتضمن 10 عبارات. (انظر الملحق رقم 01)

## II. الملاحظة:

بحكم الزيارات المتكررة لميدان الدراسة ساعد ذلك على استخدام أداة الملاحظة بصورة مقصودة وبشكل آني في أماكن وأوقات مختلفة (الملاحظة المنظمة)، مما سمح بوضع تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالمورد البشري في المؤسسة، وملاحظة سلوكهم وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع العبارات التي تضمنتها محاور الاستمارة وفهمها، وكذا أثناء طرح أسئلة بعض المقابلات الحرة، وقد تم استخدام أداة الملاحظة مرورا بعدة مراحل بداية من التخطيط المسبق لها بتحديد محتواها وأهدافها

وجوانبها ووقتها ومكانها والمعني بها، ثم تسجيل كل ما تم ملاحظته من مواقف ومعارف يمكن استخدامها لاستكمال هذه الدراسة بشكل دقيق ومفصل، ليتم بعد ذلك تفسير وتحليل كل ما تم تسجيله.

وقد استهدفت الملاحظة أفراد مجتمع الدراسة لمدة ستة (06) أيام منها أيام متتالية وأخرى متباعدة قصد ملاحظة ثبات سلوكياتهم أو التغيرات التي قد تطرأ عليها، وامتدت كل فترة 03 ساعات في اليوم داخل أروقة ومكاتب المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، وقد تم إعداد جدولان يتضمنان شبكة ملاحظات تم جمعها من ميدان الدراسة تتعلق بكل من متغيري المناخ التنظيمي وإبداع المورد البشري. (انظر الملحق رقم 05 و06)

وجدير بالذكر أنه تم اعتماد تقنية الملاحظة المباشرة منذ الدخول لاستطلاع ميدان الدراسة، وهو ما ساعد في الحصول على الكثير من البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث شملت مجالات الاستفادة من هذه التقنية ما يلي:

✓ التعرف على ميدان الدراسة بشكل مباشر والاطلاع على كل الأقسام والوحدات المتعلقة بالدراسة الراهنة.

✓ ملاحظة الإمكانيات والتجهيزات التي تتوفر عليها المؤسسة وكذا طريقة تمكن مواردها البشرية من التحكم في الموارد المتاحة.

✓ ملاحظة طريقة التفاعل بين الموارد البشرية باختلاف مستوياتها التنظيمية والوظيفية وسلوكياتهم أثناء أداء الأنشطة المسندة لهم.

✓ ملاحظة مدى التزام المورد البشري بتطبيق القرارات والتعليمات، وكذا الالتزام بدرجة الحرية للتصرف في إنجاز بعض الأنشطة المسندة له.

## III. المقابلة:

تعد المقابلة أداة مهمة من أدوات البحث العلمي المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات الأكثر دقة وعمقا، وقد استخدمت الدراسة الراهنة المقابلة الحرة لتغطية النقائص في المعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة والملاحظة، وهذا من خلال القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع بعض مفردات مجتمع الدراسة، باختلاف انتماءاتها الفئوية ومستوياتها التنظيمية، وفسح المجال للنقاشات حول متغيرات ومؤشرات موضوع الدراسة، وذلك بداية من يوم النزول للمؤسسة للقيام بزيارة استطلاعية بغرض الوصول لمعلومات أولية تخص ميدان البحث، وسنوضح فيما يلي المراحل والخطوات التي مرت بها عملية استخدام هذه الأداة في الدراسة الحالية:

➤ في البداية تم إجراء مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، حيث تم منحه الترخيص المؤشر من طرف عميد الكلية من أجل قبول التوجيه لغرض القيام بإجراء البحث، وهذا بعد إفاده بمشكلة الدراسة والأهداف المرجوة منها، وتم الحصول بذلك على تأشيرة القبول من طرف مدير المؤسسة، ليتم الاتفاق على طريقة عملية إجراء الدراسة الميدانية.

➤ في اليوم الموالي تم إجراء مقابلة ثانية مع مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة من أجل الحصول على معلومات تخص نشأة المؤسسة والخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي وتعداد موردها البشري ومستوياته التنظيمية وطبيعة الوظائف التي يؤديها، وكذا البرامج التدريبية والأنظمة التعويضية والعلاوات التي تقدمها.

➤ ولاحقا تم إجراء مقابلة مع مسؤول الفريق التقني للوقوف على نوعية الخدمات المقدمة للزبائن ومدى مواكبتها للتطورات، وكذا مقابلة رئيس مصلحة الممتلكات والوسائل بالمؤسسة لمعرفة الإمكانيات والموارد المادية المتوفرة كتكنولوجيات العمل والتجهيزات المستخدمة لأداء الأنشطة.



➤ كما تجدر الإشارة إلى أنه في فترة تنفيذ الاستمارة كان التركيز على إجراء مقابلات مع بعض مفردات الدراسة، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالمتغيرات والمؤشرات التي يتم اختبارها.

#### IV. الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة في الدراسة الراهنة بمجموعة من الوثائق والسجلات، والتي تعتبر من أهم تقنيات وأدوات جمع البيانات المعتمدة في البحوث الإنسانية والاجتماعية بغرض كشف وإثبات بعض الحقائق والمعلومات و البيانات المتعلقة بميدان الدراسة، والتي لا يمكن الوصول إليها بشكل أدق عن طريق الأدوات الأخرى، وشملت هذه الدراسة وثائق متعلقة بالتعريف بالمؤسسة، نشأتها، موقعها الجغرافي، أهدافها والنشاطات التي تقدمها، إضافة إلى إحصائيات حول الفئات السوسيو مهنية، كما تضمنت المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة والبرامج التنموية المستقبلية التي تسعى لتطويرها.

ويمكن القول أن مجال الاستفادة من الوثائق والسجلات يتمثل في الإحاطة بكل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، ناهيك عن الخصائص التنظيمية التي يتمتع بها المورد البشري، مما يسمح بتحديد مجتمع البحث واتباع الأسلوب المناسب لاختيار مفردات العينة بشكل سليم لتحقيق نتائج أكثر دقة وعملية.

#### رابعاً: أساليب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بواسطة أدوات وتقنيات مختلفة يتعين على الباحث استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لها من أجل تصنيفها وتبويبها ثم تحليلها ليصل من خلال هذا التحليل إلى تفسيرها ومناقشتها، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب التحليل الكمي باستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss، إضافة إلى أسلوب التحليل الكيفي والتحليل السوسيو- تنظيمي العلمي الموضوعي ومحاولة الإلمام بالتراث النظري لموضوع المناخ التنظيمي وانعكاساته على

إبداع المورد البشري واستغلال هذا الإطار النظري بما يخدم موضوع البحث، وبخصوص برامج التحليل الاحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالآتي:

☞ **التكرارات والنسب المئوية:** لتحديد خصائص أفراد العينة وتحليل البيانات التي أدلى بها المبحوثين للتحقق من صحة النتائج وثباتها.

☞ **معامل الارتباط بيرسون:** لغرض قياس الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان.

☞ **معادلة لاوشي:** لقياس نسبة الصدق الظاهري لمحتوى الاستمارة.

☞ **معامل ألفا كرونباخ:** أستخدم بغرض قياس تقدير ثبات الدراسة والتأكد من استقرارها في حالة

تجربتها مرة أخرى، وهذا باعتبار أن هذا المعامل يأخذ قيمة تتراوح بين (0) و(1) وكلما اقترب من (1) فهو يدل على ثبات أكبر للدراسة.

☞ **معادلة ستيفن تامبسون:** لحساب حجم العينة.

☞ **المتوسط الحسابي:** لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة.

☞ **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين عن القيمة المركزية.

#### خامسا: الخصائص السوسيوديمغرافية للعينة

تمثل العينة جزءا يتم اختياره من مجتمع البحث في حالة عدم إمكانية الحصول على المعلومات من كافة أفرادها، ولمعالجة موضوع الدراسة يتطلب من الباحث الوقوف على خصائص العينة من حيث تركيبها وتجانسها وأبعادها الاجتماعية، فاختيار العينة بشكل صحيح يمثل المجتمع بكل طبقاته، ويساعد الباحث على تعميم النتائج المتحصل عليها، لذا سنتطرق في هذا العنصر من الدراسة إلى تناول الخصائص التي تميز مفردات عينة البحث ومناقشتها، انطلاقا من البيانات السوسيوديمغرافية المتحصل عليها.

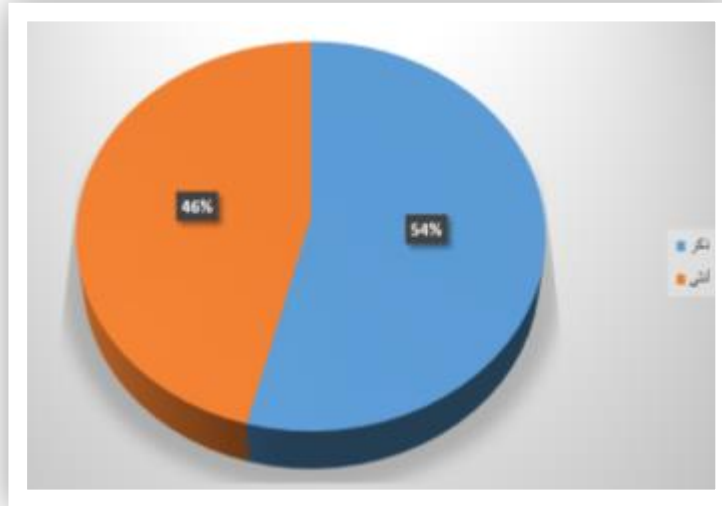
I. الجنس:

الجدول رقم (13): يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس / العينة
54%	85	ذكر
46%	73	أنثى
100%	158	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

الشكل رقم (11): يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

يبين الجدول الذي يحمل رقم (13) والشكل رقم (11)، خصائص العينة من حيث متغير الجنس، وقد أبانت على أن نسبة الذكور تقدر بـ 54% في حين مثلت نسبة الإناث 46%، وتعتبر هذه النسبة متقاربة نوعاً ما، خاصة عندما يتم مقارنتها بعدد المؤسسات الاقتصادية الأخرى، ويمكن تفسير هذا التقارب بين نسبة الذكور والإناث في المؤسسة ميدان الدراسة بطبيعة النشاطات التي تقدمها والتي يغلب عليها العمل التنظيمي والإداري والخدماتي، وهذه الأنشطة قد تستقطب كلا الجنسين لكونها أقل مشقة من

الأنشطة التقنية التي تستخدم فيها الآلات والمعدات المخصصة للصيانة والتركيب وإنجاز المشاريع التنموية والتطويرية، حيث أن هذه الأخيرة تتطلب خصائص فيزيولوجية ومجهودات بدنية وخرجات ميدانية لإنجاز هذه المهام، بالإضافة إلى طبيعة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة ميدان الدراسة فإن البيانات التي جاء بها الجدول والشكل أعلاه، قد تفسر من خلال اعتبارات خصوصية المجتمع التبسي والقيم والعادات والأنماط الثقافية السائدة به، والتي تشجع العمل في القطاع الخدماتي كالصحة، والتربية والتعليم، البريد والمواصلات، والإدارة بصفة عامة.

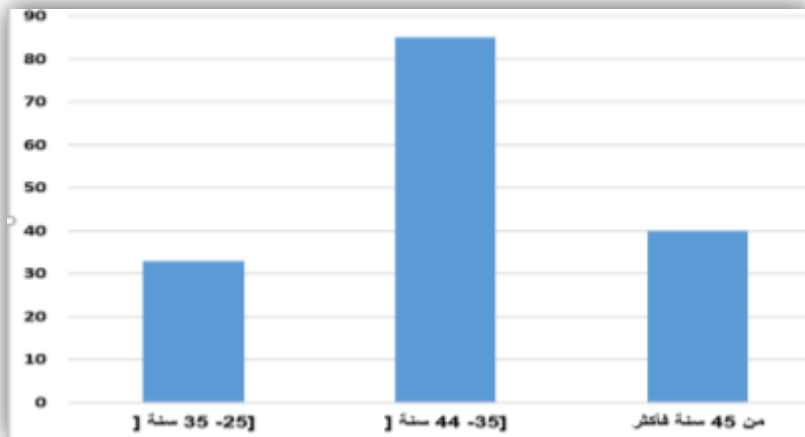
## II. السن:

الجدول رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الفئة العمرية
20.9%	33	] 35 - 25 سنة ]
53.8%	85	] 44 - 35 سنة ]
25.3%	40	من 45 سنة فأكثر
100%	158	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

الشكل رقم (12): يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

يتضمن الجدول رقم (14) والشكل رقم (12)، توزيع مفردات العينة المبحوثة حسب متغير السن وما نلاحظه أن المفردات المبحوثة أكبر أو تساوي 25 سنة، وقد يرجع ذلك إلى سياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة بصفة خاصة والجزائر بصفة عامة، حيث أن هذه المناصب تتطلب مسار أكاديمي في المعاهد والكلية بين 3 و5 سنوات، يليها التسجيل في مكاتب التشغيل والانتظار إلى غاية شعور بعض المناصب الوظيفية للإعلان عن مسابقة، وهو ما قد يستهلك الكثير من الوقت بعد التخرج من أجل الظفر بمنصب عمل، خاصة بالنسبة لفئة الذكور المطالبين بتسوية وضعيتهم تجاه الخدمة الوطنية، كأحد الشروط الأساسية في عملية توظيفهم، كما تبين الشواهد الكمية أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا بين المبحوثين هي التي تتراوح بين [35-44 سنة] وذلك بما نسبته 53.8%، وهو ما قد يعطي دافع إيجابي وجانب حيوي للمؤسسة باعتبار أن هذه الفئة العمرية في نظر المختصين تعبر عن أصحاب البذل والعطاء والجدية والرزانة، بعيدا عن كل أشكال التهور واللامبالاة، كما أن هذه الفئة تعرف بالعطاء التنظيمي نتيجة التجارب والخبرات والمعارف المتراكمة لديها، فيما تمثل ما نسبته 25.3% الفئة العمرية 45 سنة فأكثر، وهو دلالة على توفر عامل الخبرة والمهارة العلمية والتقنية بما يساعد المؤسسة على الاستفادة منهم في مجالات تكوين وتدريب مواردها البشرية، خاصة منهم حديثي التوظيف والمدمجين الجدد في مختلف الرتب الوظيفية، كما يمكن الاستفادة منهم كذلك في حالات التكليف بمهام قيادية والإنبابة في حالة المانع، في حين مثلت فئة [25-35 سنة] نسبة 20.9%، وهي نسبة معتبرة تمثل الموظفين الذين التحقوا حديثا بالمؤسسة، عن طريق عقود مؤقتة ثم تم إدماجهم في مناصب دائمة و بصفة نهائية لتشبيب مواردها البشرية، وهذا بعد التأكد من حاجتها لهم بسبب الخصائص والميزات التي قد تتمتع بها أغلبية هذه الفئة من نشاط وحيوية وطموح، حيث تعمل أغلبية المؤسسات على بناء مخططات مستقبلها وطموحاتها التنافسية على مثل هذه الفئة.

III. الحالة المدنية:

الجدول رقم (15): توزيع مفردات العينة حسب الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة المدنية
24.7%	39	أعزب
70.9%	112	متزوج
3.2%	05	مطلق
1.2%	02	أرمل
100%	158	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

الشكل رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب الحالة المدنية.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

يتضح من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (13)، المتضمن توزيع مفردات العينة المبحوثة حسب الحالة المدنية أن المتزوجين يمثلون النسبة الأعلى بين المبحوثين بما نسبته 70.9%، وقد يعود

ذلك إلى المكاسب المادية والمكانة التي يحظى بها منتسبي المؤسسة ميدان الدراسة سواء كانوا من الذكور أو من الإناث، مما يجعلهم في وضع وظيفي واجتماعي مستقر نسبياً، كما يسمح لهم بتحقيق رغبة الزواج بالرغم من كثرة الالتزامات والارتباطات العائلية، فيما مثلت نسبة العزاب 24% من مجموع مفردات العينة المبحوثة، وقد يكون ذلك راجع إلى عملية الدمج والتوظيف الحديث بالمؤسسة، وكون هذه الفئة في طور تكوين نفسها من الناحية المادية، فيما مثلت فئة المطلقين نسبة 3.2%، وتعتبر هذه النسبة ضئيلة عند مقارنتها بموظفين في بعض قطاعات الوظيف العمومي الأخرى، وهذا ما يؤكد الاستقرار الاجتماعي ولو نسبياً للموارد البشرية في المؤسسة ميدان الدراسة، مما قد ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم ودافعيتهم لأداء الأنشطة المسندة لهم، في حين نجد أن نسبة الأرامل بنسبة 1.2% من المبحوثين، هذه الفئة يمكن لها السعي لفرض وجودها وكسب مكانة اجتماعية، سواء في المؤسسات أو أمام المجتمع لتفادي النظرات الدونية والتهميش الذي قد تتعرض له في محيطها وكتعويض أيضاً عن الأضرار النفسية والاجتماعية التي قد تمر بها.

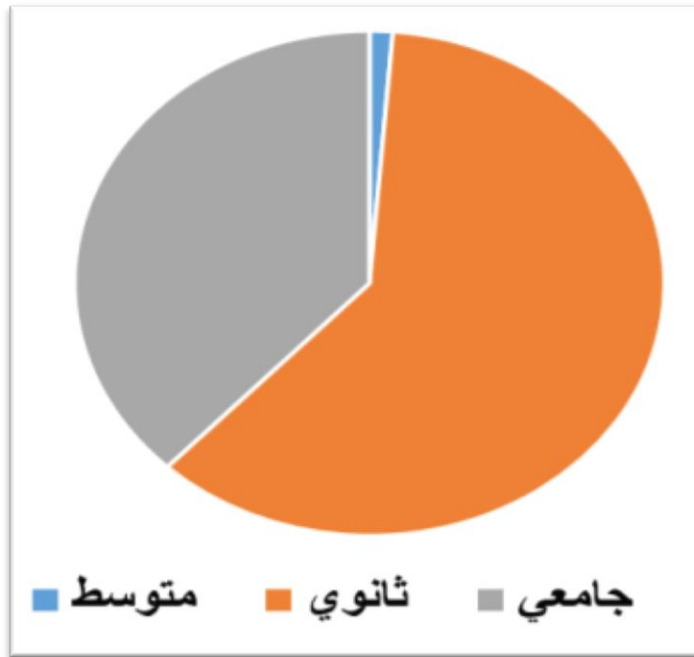
#### IV. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (16): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
1.3%	02	متوسط
60.7%	96	ثانوي
38%	60	جامعي
100%	158	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

الشكل رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

يتضح من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (14) أن نسبة 60.7% من مفردات عينة الدراسة يقتصر مستواهم التعليمي على الطور الثانوي، حيث صرح مجموعة من المبحوثين من أصحاب التعليم الثانوي خلال المقابلات الحرة التي جمعنا بهم أنهم وصلوا تعليمهم في المعاهد الوطنية المتخصصة، وهذا بعد فشلهم في الحصول على شهادة البكالوريا، حيث مكنهم ذلك من الظفر بمنصب عمل في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، وهذا لكون طبيعة النشاطات المعمول بها في المؤسسة يغلب عليها العمل التقني، والذي يفرض استقطاب المورد البشري المتحصل على شهادة تقني وتقني سامي في تخصصات تتناسب مع متطلبات الأنشطة المسندة لهم، أما نسبة 38% من مفردات العينة المبحوثة فهي تعبر على الفئة المنتمية لذوي المستوى الجامعي، والذين يمثلون في غالبيتهم فئة الإطار والإطارات السامية، والذين يتقلدون المهام والمسؤوليات المتعلقة بإدارة وتطوير الكفاءات البشرية والمشاريع التقنية الكبيرة وضمن تنفيذها بفعالية، في حين أن نسبة 1.3% تمثل الفئة التي تملك مستوى التعليم المتوسط، وهي نسبة قليلة



تعود إلى فئة المورد البشري المقبل على التقاعد والذي تلقى تعليماً وتكويناً في حقبة زمنية ماضية، فيما يتضح عدم وجود أصحاب التعليم الابتدائي ضمن المورد البشري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر حتى على مستوى عمال التنفيذ.

وما يمكن أن نثمنه حول هذه المعطيات المتحصل عليها بخصوص المستوى التعليمي السائد في المديرية العملية لاتصالات الجزائر، هو أن غالبية المورد البشري يملك مستوى تعليمي يمكن أن نصفه بال جيد، حيث سمح لنا ذلك بالتعامل معهم بشكل فعال في إطار البحث العلمي المتعلق بإجراءات الدراسة، من خلال الفهم والإجابة على محتوى بنود الاستمارة بشكل سليم، وكذا التفاعل الإيجابي أثناء إجراء المقابلات الحرة.

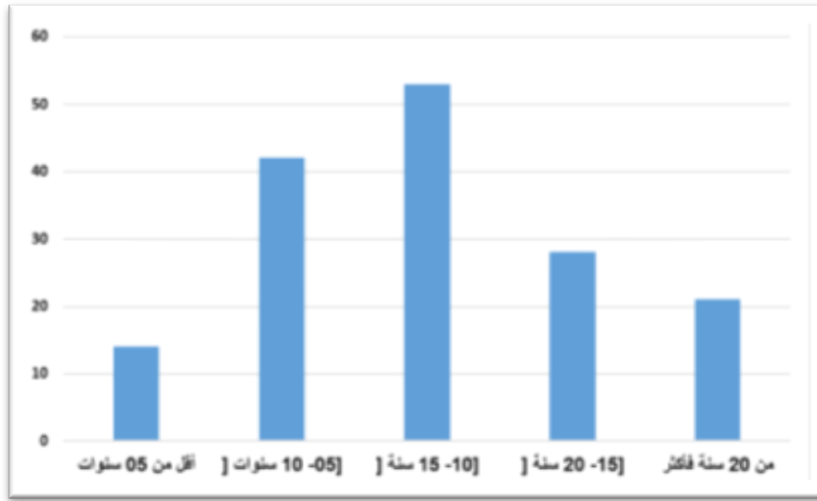
#### V. الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (17): توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الأقدمية في العمل
8.9%	14	أقل من 05 سنوات
26.6%	42	[05 - 10 سنوات ]
33.5%	53	[10 - 15 سنة ]
17.7%	28	[15 - 20 سنة ]
13.3%	21	من 20 سنة فأكثر
100%	158	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

الشكل رقم (15): توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

يتضح من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (15)، أن خصائص مفردات العينة المبحوثة حسب متغير الأقدمية في العمل تشير إلى أن الفئة من [10-15 سنة] أقدمية في العمل هي الفئة الأكثر تواجدا بنسبة 33.5%، تليهم الفئة من [05-10 سنوات] بنسبة 26.6%، أما في المرتبة الثالثة فنجد الفئة من [15-20 سنة] بما نسبته 17.7%، فيما نجد في المرتبة الرابعة الفئة التي تمثل المورد البشري الذي عمل بالمؤسسة لمدة 20 سنة فأكثر بنسبة قدرها 13.3%، وفي المرتبة الأخيرة نجد الفئة التي بدأت بممارسة نشاطها بالمؤسسة لمدة أقل من 05 سنوات بما نسبته 8.9% من النسبة الاجمالية للمبحوثين، وما يمكن ملاحظته من خلال البيانات المتحصل عليها في هذا الجدول أن أعلى نسبة تم تسجيلها تمثل فئة المبحوثين الذين تنحصر أقدميتهم في العمل من 10 إلى 15 سنة تليها مباشرة بنسبة تقاربها الفئة بين 5 إلى 10 سنوات، وهذا قد يرجع إلى سياسة التشبيب التي تنتهجها المؤسسة، خاصة أن غالبية الجيل الحالي متمكن من تكنولوجيات الاتصالات الحديثة، كما تعبر هذه الاحصائيات على وجود عامل الخبرة في العمل وإن كانت متوسطة، وهي ميزة هامة قد تساعد المؤسسة في تطوير خدماتها وتتبا بوجود مورد بشري محترف، مبدع، ومؤهل للتفاعل مع كل ما يدور في محيطه، كما تبين المعطيات الواردة في الجدول وجود مبحوثين تنحصر أقدمية عملهم من 15 إلى 20 سنة ومن 20 سنة فأكثر وبنسب متقاربة،

وهو ما يبين توفر المؤسسة على مورد بشري يتمتع بمستوى عال من الخبرة والاهتمام بالتفاصيل، كما يمكن لهذه الفئة أن يعول عليها في حل المشكلات المعقدة التي قد تعترض المؤسسة، إضافة إلى اتخاذ القرارات الحكيمة ونقل الخبرة والمعرفة إلى المورد البشري من الجيل الجديد والموظفين حديثاً.

#### VI. الفئة السوسيو مهنية:

الجدول رقم (18): توزيع مفردات العينة حسب الفئة السوسيو مهنية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الفئة السوسيو مهنية
74.7%	118	إطار
18.3%	29	عون تحكم
7%	11	عون تنفيذ
100%	158	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

الشكل رقم (16): توزيع مفردات العينة حسب الفئة السوسيو مهنية.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

يتضح من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (16)، المتضمنان توزيع مفردات العينة المبحوثة

حسب الفئة السوسيو مهنية أن أغلبية المبحوثين داخل المؤسسة يمثلون فئة الإطارات، بما نسبته 74.7%،

وهذا قد يعود إلى طبيعة النشاطات التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة والتي تحمل في غالبيتها أنشطة ذات طابع تنظيمي وإداري، باعتبارها مجمع تنطوي تحته عدة مراكز وفروع تقدم مجموعة واسعة من الخدمات في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتشرف عليها في كل دوائر وبلديات الولاية، مما يفرض تواجد مورد بشري له القدرة والمؤهلات العلمية والمعرفية اللازمة لتأطير هذه العمليات، ووضع الاستراتيجيات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتوزيعها بشكل يضمن التنظيم الأحسن والأداء الأفضل لتحقيق أهداف المؤسسة، فيما قدرت نسبة فئة أعوان التحكم بـ 18.3%، وهي الفئة التي قد تؤدي دورا محوريا في المؤسسة، بحيث تعمل على مراقبة وتنظيم الأنشطة اليومية ومدى تنفيذ الإجراءات والسياسات المحددة، وهذا بالتعاون والتنسيق مع فئة الإطارات وأعوان التنفيذ بالمؤسسة، أما فئة أعوان التنفيذ فقد مثلت نسبتها من مفردات العينة المبحوثة 7%، وتعتبر هذه النسبة ضئيلة عند مقارنتها بنسبة فئة الإطارات، وقد يكون ذلك راجع لطبيعة الأنشطة والمهام المقدمة من طرف المؤسسة ونوعيتها، بحيث أنها لا تتطلب عدد كبير من عمال التنفيذ لأن دورهم يقتصر فقط على التنفيذ العملي للسياسات والخطط التي يتم وضعها من قبل الإدارة.

### خلاصة

لضبط موضوع الدراسة الراهنة تم اعتماد مجموعة من الأسس والإجراءات المنهجية التي تسهل الوصول إلى نتائج موضوعية، حيث تشكل هذه الإجراءات قاعدة قوية لضمان موثوقية البحث العلمي وقابليته للتحقق، كما تعمل على تطوير المعرفة في مختلف المجالات والتخصصات وذلك من خلال مساهمتها في تحديد عمليات التعامل مع المعطيات والبيانات الإحصائية الميدانية وتحويلها إلى مدلولات كيفية علمية، وهذا ما يساعد في عرض وتحليل وتفسير ومناقشة البيانات المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين عن تساؤلات الدراسة في الفصل الموالي.

# الفصل السابع

## عرض وتحليل البيانات الميدانية

تمهيد الفصل.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الأولى.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثانية.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثالثة.

رابعاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الرابعة.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

بعد عملية إعداد الإجراءات المنهجية وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بما يريد الباحث دراسته، يشرع في عرض هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية بطريقة منظمة، للحصول على معلومات كمية وكيفية تساعده في دراسة وفهم العلاقات، واستخلاص النتائج التي أثرت واختبار الفرضيات التي تم صياغتها، وبالتالي الوصول إلى الأهداف التي سعى إليها، وهذا ما سيتم العمل على تحقيقه في هذا الفصل انطلاقاً من عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الأولى: والتي مفادها "يساهم النمط القيادي السائد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة في رفع درجة المرونة في أداء أنشطة عمل موردها البشري".

قد تظهر حاجة القادة إلى امتلاك قدرات قيادية يمكن من خلالها إلهام وتحفيز المورد البشري على أداء الأنشطة المسندة له بكفاءة وفعالية، وكذا شحن طاقاته الكامنة نحو الابداع والتطوير، حيث يستمد القائد بذلك سلطته من قوة التأثير والكاريزما التي قد يمتاز بها، وهنا يظهر التداخل بين دور القائد والمدير الذي يستمد سلطته من المنصب، وذلك من خلال اكتسابه لمختلف المهارات التنظيمية والإدارية لضمان نجاح عملية تنفيذ المهام، ليكمن الاختلاف بين القائد والمدير في طريقة التعامل مع المورد البشري، وكذا المهام المراد إنجازها، كما يمكن للفرد أن يكون مديراً وقائداً في نفس الوقت استناداً على بعض المواقف والمتطلبات التي تفرضها طبيعة الأنشطة.

وبالتالي يمكن للقيادة أن تؤدي دوراً محورياً في نجاح المؤسسات وتطورها من خلال عمليات تحفيز وتوجيه الموارد البشرية، حيث تتعدد وتختلف أنماط القيادة حسب السلوكيات الصادرة من القائد وطريقة

تعامله وتفاعله مع مرؤوسيه، فنجد أن هناك نمط القيادة الديمقراطي المبني على المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذا نمط القيادة الأوتوقراطي الذي يتميز بسيطرة القائد على كل القرارات وعدم مشاركتها مع أتباعه، كما تعبر القيادة التسيبية على إعطاء القائد قدر كبير من الحرية للمرؤوسين لاتخاذ القرارات بأنفسهم، في حين تهدف القيادة الإبداعية إلى خلق بيئة محفزة لدعم المورد البشري وتشجيعه على التفكير الإبداعي لتحقيق الأهداف المشتركة، وكلها أنماط قيادة قد ترتبط فاعلية تطبيقها ونجاحها من مؤسسة إلى أخرى، وهذا بحسب العوامل والظروف السائدة في بيئة العمل والاستراتيجيات التي تسعى إليها، وتعد الأنماط القيادية من المتغيرات التنظيمية التي لها التأثير المباشر على المرونة التنظيمية لدى المورد البشري، حيث يتطلب ذلك تبني نمط قيادي مناسب يمكن القادة من تحسين قدرات مواردهم البشرية على التكيف من خلال تركيزهم على بعض الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية كالتحفيز، المشاركة، التفويض، والتواصل الفعال، مما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة.

وفي هذا الصدد قد تتجلى مظاهر نجاح المؤسسات في مدى قدرتها على مواكبة كل التغيرات التي قد تحدث في محيطها، مما يستدعي توفر مورد بشري تميزه المرونة التنظيمية، حيث يساعدها ذلك في تعديل استراتيجياتها وعملياتها التنظيمية وهياكلها في الوقت المناسب استجابة لمتطلبات هذا التغيير، وهنا قد تظهر المساهمة التي تقدمها القيادة الفعالة في دعم المرونة التنظيمية، باعتبار هذه الأخيرة عامل أساسي لتكوين بيئة عمل ناجحة ومعززة للثقافة التنظيمية المبنية على الإبداع والتطوير.

وعليه فقد حاولنا في هذا المحور معرفة انعكاسات مؤشرات نمط القيادة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي على مؤشرات المرونة التنظيمية كأحد أبعاد إبداع المورد البشري، وذلك في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، والتي تعد من المؤسسات التي تتوفر على شروط وضوابط التنظيم الهادفة إلى تحقيق استراتيجياتها وضمن التفاعل بين مكوناتها، وهذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19): يوضح البيانات المتعلقة بنمط القيادة والمرونة التنظيمية.

المحور الثاني	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	مستوى	الترتيب	الوزن
العبارة 07	التكرار	28	123	00	00	07	4.08	0.590	مرتفع		01	4
	النسبة	17.7	77.8	00	00	4.4						
العبارة 08	التكرار	09	102	28	10	09	3.58	0.911	مرتفع		02	4
	النسبة	5.7	64.6	17.7	6.3	5.7						
العبارة 09	التكرار	02	88	42	26	00	3.41	0.775	مرتفع		07	4
	النسبة	1.3	55.7	26.6	16.5	00						
العبارة 10	التكرار	00	92	45	21	00	3.44	0.718	مرتفع		06	4
	النسبة	00	58.2	28.5	13.3	00						
العبارة 11	التكرار	00	98	44	16	00	3.51	0.674	مرتفع		05	4
	النسبة	00	62	27.8	10.1	00						
العبارة 12	التكرار	00	83	75	00	00	3.52	0.500	مرتفع		04	4
	النسبة	00	52.5	47.5	00	00						
العبارة 13	التكرار	00	104	37	17	00	3.55	0.682	مرتفع		03	4
	النسبة	00	65.8	23.4	10.8	00						
العبارة 14	التكرار	00	45	92	21	00	3.15	0.630	متوسط		10	3
	النسبة	00	28.5	58.2	13.3	00						
العبارة 15	التكرار	07	69	54	28	00	3.34	0.821	متوسط		09	3
	النسبة	4.4	43.7	34.2	17.7	00						
العبارة 16	التكرار	00	95	49	14	00	3.51	0.655	مرتفع		05	4
	النسبة	00	60.1	31	8.9	00						
العبارة 17	التكرار	7	74	49	28	00	3.37	0.826	متوسط		08	3
	النسبة	4.4	46.8	31	17.7	00						
العبارة 18	التكرار	07	106	17	28	00	3.58	0.831	مرتفع		02	4
	النسبة	4.4	67.1	10.8	17.7	00						
الوزن الإجمالي لبيانات نمط القيادة والمرونة التنظيمية												

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26.



تظهر البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19) ما يلي:

➤ أن العبارة رقم 07 والتي مفادها " تتسم المؤسسة بسيادة العلاقات الرسمية"، في المرتبة الأولى، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على أن المؤسسة تتسم بسيادة العلاقات الرسمية، وذلك بنسبة 77.8%، كما أن 17.7% من المفردات المبحوثة تؤكد بأنها توافق بشدة بأن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تتسم بسيادة العلاقات الرسمية، في حين أن نسبة المفردات المبحوثة التي أقرت بأنها غير موافقة بشدة بأن المؤسسة ميدان الدراسة تتسم بسيادة العلاقات الرسمية لم تتعدى نسبة 4.4%، وبالتالي نلاحظ من خلال هذه البيانات الإحصائية أن نسبة 95.5% من مفردات العينة المبحوثة تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، تتسم بسيادة العلاقات الرسمية.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفا توحى بأن المورد البشري بالمؤسسة يعيش في ظل مناخ تنظيمي وإداري يسوده الطابع الرسمي، وهو ما قد يعزز من الشفافية داخل المؤسسة ويساهم في تحسين وتداول المعلومات والتوجيهات، كما تشجع العلاقات الرسمية على الالتزام باللوائح والقوانين، مما قد يساعد على إنشاء بيئة عمل إيجابية تساهم في تقوية الهوية المؤسسية، وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة، أما فيما يتعلق بالفئة غير الموافقة بشدة بأن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تتسم بسيادة العلاقات الرسمية، ربما يعود ذلك إلى الروابط القوية التي تميز العلاقات الخاصة بين هذه الفئة وبقيّة الموارد البشرية باختلاف مستوياتها التنظيمية و طبيعة وظائفها، والتي قد تتجر عنها تعاملات خاصة خارج إطار الرسمية المتشددة التي تؤدي إلى تقييدات حتى على مستوى الحرية الفردية.

بالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها "تتسم المؤسسة بسيادة العلاقات الرسمية" والواردة في الجدول رقم 19 نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 4.08 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة انطلاقا من أن الانحراف المعياري الذي

قدر بـ 0.590، وبالتالي يمكن القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تتسم بسيادة العلاقات الرسمية.

➤ أن العبارتان رقم 18،08 واللذان يتضمن محتواهما " التعاملات الرسمية التي قد يفرضها المدير تشعرك بالارتباك أثناء تأدية مهامك"، "يدفعك نمط القيادة السائد في مؤسستك إلى ممارسة السلوكيات المطلوبة في العمل"، في المرتبة الثانية، حيث أكدت فيهما استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على أن التعاملات الرسمية التي يفرضها المدير تشعروهم بالارتباك، وذلك بنسبة 64.6%، وأن نمط القيادة السائد في المؤسسة يدفعهم لممارسة السلوكيات المطلوبة، وذلك بنسبة 67.1%، كما أن 5.7% من المفردات المبحوثة تؤكد بأنها توافق بشدة على أن التعاملات الرسمية التي يفرضها المدير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تشعروهم بالارتباك، كما أن نسبة 4.4% أكدت كذلك بأنها توافق بشدة على أن نمط القيادة يدفعهم إلى ممارسة السلوكيات المطلوبة في العمل، في حين أن نسبة 17.7% من مفردات العينة المبحوثة عبرت بالبديل محايد على ما جاءت به العبارة رقم 08، كما أن 10.8%، من مفردات عبروا كذلك بالبديل محايد على ما تضمنته العبارة رقم 18، فيما أقرت نسبة 6.3% بأنها غير موافقة على أن التعاملات الرسمية في المؤسسة ميدان الدراسة تشعروهم بالارتباك، كما أن نسبة 17.7% عبروا كذلك عن عدم موافقتهم على أن نمط القيادة في المؤسسة يدفعهم لممارسة السلوكيات المطلوبة، وفي نفس السياق يتضح كذلك من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 5.7% من العينة المبحوثة تقر بأنها غير موافقة بشدة على ما تضمنه محتوى هذه الأخيرة.

وبالتالي نلاحظ من خلال هذه البيانات الإحصائية أن نسبة 70.3% من مفردات العينة المبحوثة تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن التعاملات الرسمية التي يفرضها المدير في المديرية العملية لاتصالات تبسة، تشعروهم بالارتباك أثناء أداء مهامهم، كما أن 71.5% يؤكدون إما على

موافقتهم أو موافقتهم بشدة على أن نمط القيادة السائد في المؤسسة ميدان الدراسة يدفعهم لممارسة السلوكيات المطلوبة في العمل.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارتان المذكورتان سلفا يمكن تفسيرها بوجود تعاملات رسمية معقدة من الناحية الإجرائية، مما قد يصعب عملية الفهم والتنفيذ خاصة لدى المورد البشري الذي لم يتعود عليها، كما قد يعود ذلك إلى التغييرات المستمرة في الإجراءات والسياسات الرسمية التي قد تشكل لديهم صعوبات في التعامل معها، ورغم كثافة التعاملات الرسمية التي صرح بها المبحوثين إلا أنهم عبروا من خلال بعض المقابلات الحرة التي تم إجراؤها معهم في المديرية العملية لاتصالات الجزائر، على أن السياسات التي ينتهجها المدير في قيادة المؤسسة تلهمهم لتحقيق الأداء المتميز وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، أما فيما يتعلق بالفئة التي عبرت بالبدل محايد فيمكن تفسير ذلك بأنه أحيانا فقط ما يشعرون بالارتباك أثناء أداء مهامهم بسبب التعاملات الرسمية التي قد يفرضها المدير، كما عبروا كذلك على أن هذه التعاملات ليست بالضرورة هي السبب الرئيسي الذي يدفعهم لممارسة المهام المسندة لهم بالشكل المطلوب، أما الفئة غير الموافقة بشدة، وغير الموافقة على ما تحمله العبارة رقم 08، يمكن تفسيره بالنقطة التي قد تمتع بها هذه الفئة وتمكنها من التعامل مع جميع الوضعيات أثناء أداء مهامهم وهذا بطبيعة الحال يعود إلى الخبرات التي اكتسبها طيلة مدة عملهم بالمؤسسة، كما يمكن تفسير عدم موافقتهم على أن نمط القيادة في المؤسسة لا يدفع بهم لممارسة السلوكيات المطلوبة في العمل، إلى ما تم ملاحظته في ميدان الدراسة من تمرد لهذه الفئة في بعض الأحيان عن بعض اللوائح والقرارات التي تصدر من الرؤساء وعدم التزامهم بها، كما قد يعود ذلك من جانب آخر إلى الضمير المهني الذي تتمتع به هذه الفئة بغض النظر عن السياسات التنظيمية المتبعة والمفروضة من طرف المؤسسة.

بالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها "التعاملات الرسمية التي قد يفرضها المدير تشعرك بالارتباك أثناء تأدية مهامك" والواردة في الجدول رقم 19 نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.58 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.911، وبالتالي يمكن القول أن التعاملات الرسمية التي قد يفرضها المدير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تشعر المورد البشري بالارتباك أثناء تأدية مهامه.

كما نجد أن البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها "يدفعك نمط القيادة السائد في مؤسستك إلى ممارسة السلوكيات المطلوبة في العمل" تبين أن المتوسط الحسابي قدر كذلك بـ 3.58 وبمستوى استجابة مرتفعة، فيما حملت فروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.831، وبالتالي يمكن القول أن نمط القيادة السائد في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة يدفع المورد البشري إلى ممارسة السلوكيات المطلوبة في العمل.

➤ أن العبارة رقم 13 والتي مفادها "يعمل المدير على المراقبة المستمرة للعاملين لمساعدتهم على التكيف مع ما تتضمنه الأنشطة المسندة لهم" في المرتبة الرابعة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على أن مدير المؤسسة يعمل على المراقبة المستمرة لمورده البشري لمساعدته على أداء الأنشطة، وذلك بنسبة 65.8%، فيما تبين البيانات الإحصائية أن 23.4% من مفردات العينة المبحوثة عبروا بالبدل محايد على ما تضمنه محتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة المفردات المبحوثة التي أقرت بأنها غير موافقة على أن المدير يعمل على المراقبة المستمرة للمورد البشري لمساعدتهم على أداء الأنشطة المسندة لهم، لم تتعدى نسبة 10.8%.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفا توضح الدور الذي تقدمه المراقبة المستمرة في تسهيل عمليات التكيف مع متطلبات العمل وتعزيز الفعالية والكفاءة داخل المؤسسة، حيث أن المراقبة المستمرة للمورد البشري تمكن الإدارة من اكتشاف نقاط القوة والضعف التي تميزهم، مما يساعدهم على معالجتها آنيا وتدارك كل المعوقات التي قد تحدث، كما يمكن للمؤسسة أن توجه كل الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة بشكل أفضل، أما فيما يخص الفئة التي عبرت بالبديل محايد، فيمكن تفسير ذلك بأنه أحيانا ما يعتمد المدير على المراقبة المستمرة من أجل الحرص على تعاملهم السليم مع الأنشطة، وهذا قد يرجع إلى الالتزامات الإدارية المكثفة والتي لا تسمح للمدير بمتابعة كل عمليات المراقبة الدورية المستمرة، كما قد يعود ذلك إلى ثقة المدير في الإمكانيات التي يتمتع بها مورده البشري لأداء مهامه على أكمل وجه، مما يجعله يصرف النظر عن المراقبة المستمرة لهم، أما فيما يتعلق بالفئة غير الموافقة على أن المدير يعمل على المراقبة المستمرة للمورد البشري لمساعدتهم على أداء الأنشطة المسندة لهم في المديرية العملية لاتصالات تبسة، فيمكن تفسير ذلك بما لاحظناه في المؤسسة ميدان الدراسة عن طبيعة بعض الأنشطة الإدارية التي تقدمها هذه الفئة والتي لا تستدعي وجوب المراقبة المستمرة، نظرا لعدم حساسيتها وتأثيراتها الكبيرة على حسن سيرها.

بالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها "يعمل المدير على المراقبة المستمرة للعاملين لمساعدتهم على التكيف مع ما تتضمنه الأنشطة المسندة لهم" والواردة في الجدول رقم 19 نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.55 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.682، وبالتالي يمكن القول أن المدير يعمل على المراقبة المستمرة للعاملين لمساعدتهم على التكيف مع ما تتضمنه الأنشطة المسندة لهم، بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة.

➤ أن العبارة رقم 12 والتي مفادها " يتعامل المدير بعدالة في الأخذ بأفكار جميع المرؤوسين" في المرتبة الخامسة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على أن المدير يحاول التعامل بعدالة في الاهتمام بجميع أفكار مرؤوسيه، وذلك بنسبة 52.5%، في حين أن نسبة 47.5% عبروا بالبديل محايد على ما تضمنه محتوى هذه العبارة.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة يمكن تفسيرها بما توصل له الباحث من خلال الملاحظات التي تم تسجيلها من ميدان الدراسة، وكذا من خلال المقابلات غير المقننة التي تم إجراؤها مع مجموعة من المبحوثين، والتي تظهر بأن المدير يعمل على تعزيز روح التعاون وتشجيع المساهمة الفعالة لبناء مناخ تنظيمي إيجابي داخل الفريق، وهذا بتقبل وفحص جميع الأفكار والآراء التي يتقدم بها المورد البشري دون استثناء، مما قد يثري عملية اتخاذ القرارات ويبسط الإجراءات ويعزز من مستويات الابداع والتطوير المستمر، أما فيما يتعلق بالفئة التي أقرت بأنه أحيانا ما يهتم المدير بأفكار جميع مرؤوسيه، فيمكن تفسير ذلك من خلال ما جمعناه من معطيات حول البيانات الشخصية للمورد البشري والتي تظهر أن هناك فئة حديثة التوظيف، والتي قد لا يمكن الأخذ بجميع أفكارها نظرا لقلّة خبرتها بالمؤسسة.

وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " يتعامل المدير بعدالة في الأخذ بأفكار جميع المرؤوسين" والواردة في الجدول رقم 19، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.52 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.500، وبالتالي يمكن القول أن المدير يتعامل بعدالة في الأخذ بأفكار جميع المرؤوسين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة.

➤ أن العبارتان رقم 11، 16 واللتان يتضمن محتوَاهما على التوالي " يفوض المدير مجموعة من الصلاحيات لبعض الموظفين بحثاً عن التطوير المستمر"، " أسلوب القيادة السائد في المؤسسة يساعدك على التخلص من ضغوط العمل"، في المرتبة السادسة، حيث تؤكد استجابات مفردات العينة المبحوثة أنها توافق على أن المدير يفوض بعض الصلاحيات الوظيفية لمورده البشري، وذلك بنسبة 62%، كما توافق كذلك على أن أسلوب القيادة في المؤسسة ساعدهم في التخلص من ضغوط العمل، وذلك بنسبة 60.1%، فيما عبر نسبة 27.8% من العينة المبحوثة بالبديل محايد على ما تضمنته العبارة رقم 11، كما عبر كذلك نسبة 31% بالبديل محايد على محتوى العبارة رقم 16، في حين أن نسبة المفردات المبحوثة التي أقرت بأنها غير موافقة على أن المدير يفوض مجموعة من الصلاحيات لموظفيه لم تتعدى نسبة 10.1%، كما أن نسبة 8.9% غير موافقة على أن الأسلوب القيادي في المؤسسة يساعدهم على التخلص من الضغوط في العمل.

البيانات الإحصائية المتعلقة العبارتان المذكورتان سلفاً، والتي تعبر على الفئة الموافقة على محتوَاهما، تدفع بنا لتفسير ذلك على أن المدير يعمل على إتاحة الفرص للمرؤوسين لاتخاذ بعض القرارات في إطار الصلاحيات المخولة لهم دون العودة له، مما قد يعزز لديهم الشعور بالثقة والمسؤولية ويحفزهم على تقديم الأفضل، كما قد يعمل التفويض على التخفيف من أعباء العمل على المدير ليفسح له المجال لمتابعة القضايا الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة، كما أكد المبحوثين من خلال إجاباتهم على أن أسلوب القيادة المتبع من قبل المؤسسة أنه سهل عليهم التعامل مع ضغوط العمل والتقليل منها، وهذا قد يرجع لما لاحظناه من ميزات تتمتع بها المؤسسة كالمرونة والقدرة على التكيف مع جميع التحولات التي قد تحدث، خاصة إذا عملت على التشجيع على التعاون وتقدير الجهود المبذولة من طرف المورد البشري، أما فيما يتعلق بالفئة المحايدة لمحتوى العبارة رقم 11، يمكن أن نفسر ذلك بأنه أحياناً ما يفوض المدير بعض الصلاحيات لبعض المرؤوسين، حيث صرح البعض منهم بهذا الخصوص من خلال المقابلات

الحرّة التي أجريت معهم أن التفويض يحدث فقط في حالة غياب المسؤول بسبب الاجتماعات الوطنية وفترات التكوين التي قد يتلقاها، أو بسبب العطل المرضية التي تستوجب تفويض بعض الصلاحيات بصفة مؤقتة نيابة عنه أثناء غيابه، كما يمكن تفسير إجابات المبحوثين الذين أقرّوا بأنه أحيانا ما تساهم سياسة المدير في تسيير المؤسسة بالتقليل من ضغوط العمل، بأنه قد يعود ذلك لعدم الاهتمام ببرمجة استراتيجيات للدعم النفسي والاجتماعي، كاعتماد سياسة التدوير الوظيفي وخلق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للمورد البشري، وكذا تشجيع التواصل الفعال بالمؤسسة والعمل على إحياء نشاطات ترفيهية من حين لآخر، أما فيما أظهرته إجابات المبحوثين الذين لا يوافقون نهائيا على العبارة الدالة على إمكانية تفويض المدير لبعض الصلاحيات، فيمكن تفسير ذلك بخوفهم من حدوث صراعات بين المورد البشري، كما يمكن تفسير إجابات المبحوثين بعدم الموافقة على محتوى العبارة رقم 16، عن عدم رضاهم بأسلوب القيادة الذي لا يراعي ضغوط العمل التي يعيشونها، حيث ظهر ذلك جليا من خلال إجاباتهم أثناء إجراء مقابلة مع عينة منهم، أنهم بحاجة إلى دعم إضافي وإجراء تقييم للوضع النفسي والاجتماعي الذي يمرّون به والعمل على تحسينه.

بالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " يفوض المدير مجموعة من الصلاحيات لبعض الموظفين بحثا عن التطوير المستمر " والواردة في الجدول رقم 19، نجد أن المتوسط الحسابي قدر بـ 3.51 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.674، وبالتالي يمكن القول أن المدير يفوض مجموعة من الصلاحيات لبعض الموظفين بحثا عن التطوير المستمر، في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة.

كما نجد أن البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " أسلوب القيادة السائد في المؤسسة يساعدك على التخلص من ضغوط العمل " تبين أن المتوسط الحسابي قدر كذلك بـ 3.51 وبمستوى



استجابة مرتفعة، فيما حملت فروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.655، وبالتالي يمكن القول أن أسلوب القيادة السائد في المؤسسة ميدان الدراسة يساعد المورد البشري على التخلص من ضغوط العمل.

➤ أن العبارة رقم 10 والتي مفادها " يفسح المدير المجال للمورد البشري بتقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار المتنوعة"، في المرتبة الثامنة، حيث أكدت فيها مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على أن المدير يفسح المجال لمورده البشري بتقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار وذلك بنسبة 58.2%، كما أن 28.5% من المفردات المبحوثة عبرت بالبديل محايد حول ما تضمنه محتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة المفردات المبحوثة التي أقرت بأنها غير موافقة على أن المدير يفسح المجال لمورده البشري بتقديم أفكار متنوعة في المديرية العملية لاتصالات تبسة لم تتعدى نسبة 13.3%.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة السالفة الذكر تدل على أن المدير لا يتوانى في تشجيع المورد البشري على التفاعل والمشاركة في تقديم أفكاره الإبداعية التي يمكن أن يفيد بها المؤسسة، حيث يمكن لهذا السلوك أن يعزز شعور العامل بالمسؤولية والانتماء، وكذا روح الفريق والتعاون من خلال فسح المجال للجميع في المساهمة في استراتيجيات التطوير التي قد يكون لها الأثر الإيجابي لتحقيق الأهداف المشتركة، أما فيما يتعلق بالفئة المحايدة فيمكن أن نرجع ذلك إلى أنه أحياناً ما يفسح المدير المجال لمورده البشري في طرح أفكاره الإبداعية، وهذا قد يعود إلى السياسات التي تنظم نشاطات المؤسسة والتي تخضع في بعض الأحيان إلى قرارات فوقية مستعجلة صادرة من الوزارة الوصية تتطلب التنفيذ فقط دون اجتهادات أو تعديل عليها، أما فيما يتعلق بمفردات العينة المبحوثة التي لا توافق على ما جاءت به هذه العبارة، يمكن أن نفسر ذلك من خلال الاستناد على ما صرح به البعض من مفردات البحث أثناء المقابلات الحرة التي جمعتها بهم، حيث عبروا على أن المدير لا يتيح لهم نهائياً فرصة تقديم أفكارهم

خوفا من المخاطرة، وكذا عدم توافق رؤيتهم مع الاستراتيجيات والإمكانيات التي تتوفر عليها المديرية العامة للاتصالات المتواجدة بالجزائر العاصمة بغرض تمويلهم.

بالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " يفسح المدير المجال للعاملين بتقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار المتنوعة" والواردة في الجدول رقم 19، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.44 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.718، وبالتالي يمكن القول أن المدير في المديرية العملية لاتصالات تبسة يفسح المجال لمورده البشري لتقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار المتنوعة.

➤ أن العبارة رقم 09 والتي مفادها " يعمل المدير على خلق فرص التعاون لإنجاز المهام بفعالية" في المرتبة التاسعة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما تضمنه محتوى العبارة، وذلك بنسبة 55.7%، كما أن نسبة 1.3% من المفردات المبحوثة تؤكد بأنها توافق بشدة، على أن المدير يعمل على خلق فرص التعاون لإنجاز المهام بفعالية، في حين أن نسبة 26.6% من العينة المبحوثة، عبروا بالبديل محايد، فيما أقر نسبة 16.5% من مفردات البحث على أنهم لا يوافقون على مضمون هذه العبارة.

وبالتالي نلاحظ من خلال هذه البيانات الإحصائية أن نسبة 57% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن مدير المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، يعمل على خلق فرص التعاون لإنجاز المهام بفعالية.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفا، تدل على موافقة المورد البشري على أن المدير يسعى جاهدا للعمل على إتاحة فرص التعاون والتشجيع على العمل التشاركي، من أجل إنجاز المهام المسندة لهم بأفضل طريقة ممكنة، وهو ما قد يؤثر إيجابا على تحسين مردودية وإنتاج المؤسسة من خلال تبادل الأفكار والمعارف والخبرات بين المورد البشري، مما يخلق بيئة عمل مرنة ومتعاونة، كما قد يؤدي

ذلك إلى إيجاد حلول إبداعية وابتكارية للتحديات التي تسعى إليها في مشاريعها المستقبلية، أما فيما يتعلق بالفئة المحايدة، حيث ترى أنه أحيانا فقط ما يلجأ المدير إلى خلق فرص التعاون بسبب الظروف والمتطلبات المتعلقة بكل موقف، وهذا ما لمسناه من ملاحظات تم تسجيلها من ميدان الدراسة عن محاولة المدير في بعض المواقف إبراز جدارته وقدراته الفردية في حل المشكلات دون الحاجة إلى تعاونه مع المرؤوسين لكسب المزيد من الاحترام والتقدير، أما بخصوص مفردات العينة المبحوثة التي لا توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وتعتقد بأن المدير لا يفسح المجال نهائيا للتعاون من أجل تحقيق الفعالية في أداء الأنشطة، قد يرجع ذلك لعدة اعتبارات من بينها قلة الثقة، وعدم وجود فرص ملائمة تتطلب التعاون، وكذا تجنب الصراعات واختلاف الرؤى التي قد تؤثر على اتخاذ القرارات المناسبة.

وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " يعمل المدير على خلق فرص التعاون لإنجاز المهام بفعالية" والواردة في الجدول رقم 19، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.41 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.775، وبالتالي يمكن القول أن المدير يعمل على خلق فرص التعاون لإنجاز المهام بفعالية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة.

➤ وجاءت العبارة رقم 17 والتي يتضمن محتواها " أسلوب القيادة السائد في المؤسسة يساعدك على تعزيز قدراتك المهنية" في المرتبة العاشرة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على أن أسلوب القيادة السائد في المؤسسة يساعدهم على تعزيز قدراتهم المهنية، وذلك بنسبة 4.4%، كما أن 46.8% من المفردات المبحوثة تؤكد بأنها توافق بشدة على ما تضمنه محتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 31% من المفردات المبحوثة التي عبرت بالبدل محايد على مضمون هذه العبارة، فيما تمثل نسبة 17.7% الفئة غير الموافقة على أن أسلوب القيادة السائد في المؤسسة يساعدهم على تعزيز قدراتهم المهنية.

وبالتالي نلاحظ من خلال هذه البيانات الإحصائية أن نسبة 51.2%، من مفردات العينة المبحوثة تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة، على أن أسلوب القيادة السائد في المؤسسة يساعدهم على تعزيز قدراتهم المهنية، في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفا، تظهر أن أسلوب القيادة في المؤسسة حسبهم يحقق تطلعاتهم المهنية ويعززها، وهذا بطبيعة الحال قد يرجع لما تم ملاحظته من الأساليب التحفيزية والتوجيهية التي يعتمدها المدير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بغرض التعلم والتطوير المستمر، أما فيما يخص المبحوثين الذين أقرروا بأن أسلوب القيادة أحيانا ما يعزز قدراتهم المهنية، قد يعود ذلك إلى حالات عدم الاستقرار النفسي والاجتماعي لهذه الفئة، وكذا نقص التفاعل والتواصل الإيجابي بينها وبين المدير، مما قد يشكل عاملا للتذبذب في قابليتهم للتطوير المهني، أما فيما يتعلق بإجابات المبحوثين الذين لا يوافقون على ما جاءت به هذه العبارة، يمكن تفسيره من خلال ملاحظتنا لهم ومن خلال ما صرحوا به أثناء المقابلات، بأنها تعود إلى عوامل ذاتية تتمثل في افتقارهم لعنصر الإلهام والرغبة في التطوير.

وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " أسلوب القيادة السائد في المؤسسة يساعدهم على تعزيز قدراتك المهنية" والواردة في الجدول رقم 19، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.37 وبمستوى استجابة متوسطة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.826، وبالتالي يمكن القول أن أسلوب القيادة السائد في المؤسسة يساعدهم على تعزيز قدراتهم المهنية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة.

➤ أن العبارة رقم 15 والتي مفادها " يطرح المدير أفكار إبداعية على مرؤوسيه لمناقشتها" في المرتبة الحادية عشر، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 43.7%، كما أن 4.4% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن

المدير يطرح أفكار إبداعية ويناقشها مع رؤوسيه، فيما تمثل نسبة 34.2%، الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 17.7% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على أن المدير يطرح أفكار إبداعية على رؤوسيه من أجل مناقشتها.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 48.1% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن المدير يطرح أفكار إبداعية على رؤوسيه لمناقشتها.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفا، توحى بأن المورد البشري بالمؤسسة يتلقى أفكار إبداعية من طرف المدير من أجل مناقشتها، وهو ما يدل على وجود تعاملات خاصة يفرضها المدير على فئة معينة من المرؤوسين، والذين يعتبرهم محل ثقته لما يمتلكونه من خبرات ومعارف عن كل ما يتعلق باهتمامات المؤسسة، وهذا ما لمسناه من خلال استطلاعنا وملاحظاتنا لسلوكيات المبحوثين في ميدان الدراسة، أما فيما يتعلق بالفئة المحايدة، فيمكن تفسير ذلك بأنهم أحيانا ما يتلقون أفكارا إبداعية من قبل مديريهم من أجل مناقشتها، وهذا حسبهم راجع إلى احتكار المديرية العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة لأغلب الأفكار الإبداعية الناجمة عن مواردها البشرية، وارسالها لجميع المديرية في شكل مراسلات للالتزام بها وتنفيذها كما جاءت، مما يقلل من فرص حرية التصرف بداعي الخوف من العقوبات الناجمة عن مخالفتها، أما الفئة التي عبرت عن عدم موافقتها على هذه محتوى هذه العبارة، يمكن تفسير ذلك من خلال ما صرح بعض المبحوثين الذين أجرينا معهم مقابلة، أن المدير يأمر بتطبيق القرارات الصادرة من الهيئة العليا دون محاولة عقد اجتماعات للبحث عن أساليب وأفكار لتحسينها وتطويرها، لأنها عادة ما تأتي بصفة مستعجلة مما يتطلب الإسراع في تنفيذها، إضافة إلى أن البعض أقر بأن نقص تواصلهم وتفاعلهم مع المدير وزملائهم في نفس المستوى التنظيمي، أثر سلبا على إبداء قدراتهم في مناقشة الأفكار الإبداعية.

وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " يطرح المدير أفكار إبداعية على مرؤوسيه لمناقشتها" والواردة في الجدول رقم 19، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.34 وبمستوى استجابة متوسطة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0,821، وبالتالي يمكن القول أن مدير المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة يطرح أفكار إبداعية على مرؤوسيه لمناقشتها.

➤ أن العبارة رقم 14 والتي مفادها " يسمح لك المدير بإعادة بناء أفكارك من جديد لأداء الأنشطة

بشكل أفضل" في المرتبة الثانية عشر، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 28.5%، فيما تمثل نسبة 58.2%، الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 13.3% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على أن المدير يسمح لهم بإعادة بناء أفكارهم من جديد لأداء الأنشطة بشكل أفضل.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، تعتبر هي الأقل نسبة في إجابات المبحوثين بالبديل موافق في هذا المحور، وهو ما يمكن تفسيره بالطابع الاستعجالي للأنشطة التي تقدمها المؤسسة، وعدم ثقة المدير في قدرات مورده البشري في معالجتها بأفكار إبداعية جديدة في ظرف وجيز، كما تعد هي النسبة الأعلى في هذا البند من إجابات المبحوثين الذين عبروا على أنه أحياناً فقط ما يسمح لهم المدير بإعادة ترتيب وبناء أفكارهم للوصول إلى الأداء الإبداعي، وقد يكون ذلك راجع إلى عامل الحجم الزمني الكافي والممنوح لإنهاء الأنشطة المسندة لهم، كما يمكن أن تناقش فقط بعض الأنشطة الثانوية و غير الاستراتيجية والتي لا تؤثر على حسن سير المؤسسة حتى في حالات الإخفاق، في حين أن الفئة غير الموافقة على ما جاءت به هذه العبارة ويعتبرون بأن المدير لا يسمح لهم نهائياً بإعادة بناء أفكارهم، ويفرض الالتزام بإنجاز الأنشطة حسب ما هو معمول به دون تصرف، قد يرجع ذلك بسبب عدم

الاعتراف بقدراتهم، وهو ما يشير إلى وجود بيئة مغلقة غير متعاونة في نظرهم، مما قد يثبط عامل الابداع التنظيمي لدى المورد البشري بالمؤسسة.

وبالرجوع إلى الجدول رقم 19، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.15، وبمستوى استجابة متوسطة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.590، وبالتالي يمكن القول أن المدير يسمح للمورد البشري بإعادة بناء أفكاره من جديد لأداء الأنشطة بشكل أفضل.

من خلال البيانات الإحصائية الاجمالية الموضحة في الجدول رقم (19) بدء من العبارة 07 إلى العبارة 18، تبين أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة نمط القيادة والمرونة التنظيمية في هذا المحور مرتفع والتي يقابلها البديل (موافق) في مقياس لكرت الخماسي، كما يتضح ذلك من خلال القيمة المعبر عليها والتي تقدر بـ 3.50، حيث أن هناك اتفاق في مجمل إجابات المبحوثين، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور والمقدرة بـ 0.717 ما يعني أن أغلب مفردات العينة كانت استجاباتهم إيجابية.

ومن خلال ما صرح به بعض المبحوثين في المقابلات غير المقننة التي جمعنا بهم، وكذا الملاحظات العلمية التي تم تسجيلها في ميدان الدراسة، أظهرت أنه هناك اتفاق لغالبية مفردات عينة الدراسة على أهمية نمط القيادة الفعال داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة لما له من دور في الرفع من درجة المرونة التنظيمية بالمؤسسة، حيث تبرز قدرتها على التكيف مع كل التغيرات والتطورات التي قد تحدث سواء كانت فجائية أو مهيكلة، كما تعبر عن تطوير السياسات والإجراءات أو تنمية قدرات المورد البشري وتشجيعها على الابداع والتطوير، وبالتالي فإتاحة فرص المشاركة والتعاون ومحاولة تصيد وانتقاء ومناقشة الأفكار الجديدة التي قد يطرحها المورد البشري علامة على رقي الفكر التطوري بالمؤسسة ورغبتها في اعتلاء سلم المنافسة، كما يتضح أن هناك سعي من قبل المدير لفرض

احترام اللوائح والقوانين والقيم الاجتماعية والثقافية التي تضبط سير المؤسسة من خلال التعاملات الرسمية التي يعتمدها في اتخاذ القرارات بشكل مسؤول، وتوجيه وتحفيز المورد البشري بأسلوب مهني، كما أن تفويض بعض الفرص المهنية قد ينمي روح المسؤولية ويعزز ثقة المورد البشري في تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات المختلفة التي قد تواجهها المؤسسة، ولا يمكن إخفاء دور الرقابة المستمرة التي تمارس من قبل المدير العملي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، وكذا الإطار السامية بالمؤسسة البالغ عددهم أربعة 04 إطار، في الالتزام بقوانين العمل وتحسين الأداء وتعزيز عملية التوجيه لتحقيق الأهداف المشتركة بأفضل الممارسات، كما يراعي المدير حاجة المورد البشري في الابتعاد عن كل مصادر الضغوط المهنية، لهذا يعمل على بناء علاقات قوية معهم وإشراكهم في عمليات صنع القرار لخلق بيئة إيجابية محفزة على الإبداع، إلا أنه في بعض الحالات التي قد تفرضها متطلبات العمل التي تأتي على شكل مراسلات للتنفيذ بصفة استعجالية، فقد تتجاوز صلاحيات حتى المدير العملي للمؤسسة، مما يستوجب اتخاذ قرار دون النظر والعودة لآراء أو مقترحات الكفاءات التي تحوز عليها المؤسسة من أجل مناقشتها والتصرف فيها بشكل مغاير.

**ثانياً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثانية: والتي مفادها "يؤدي نظام الحوافز المعتمد**

**بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة إلى زيادة استعدادات موردها البشري لقبول المخاطرة التنظيمية".**

تعتبر الحوافز من الأساليب الأساسية المستخدمة في أغلب المؤسسات، رغم الاختلاف في مدى تطبيقها من مؤسسة إلى أخرى، وذلك بهدف تحفيز المورد البشري لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية، حيث يتم تحفيز المورد البشري تحفيزاً مادياً من خلال بعض الاستراتيجيات المتمثلة في المكافآت المالية، العلاوات، العطل مدفوعة الأجر، وكذا التأمين الصحي، الخدمات الاجتماعية، كما يحفز معنويًا



من خلال الثناء والتقدير، الترقية، التدريب، وقد تكمن أهمية الحوافز في تحسين الأداء والدفع بالموارد البشري إلى الابداع والتطوير، حيث يتطلب ذلك الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية، وكذا مراقبة وتقييم نظام الحوافز بصورة دورية للتأكد من مدى قابلية المورد البشري له، وإجراء التحسينات اللازمة عليه في حالة ضعفه وعدم كفايته، وهذا من أجل تحقيق الفعالية المطلوبة وتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

كما قد تواجه المؤسسات بعض المشكلات التنظيمية والتحديات التي تفرض عليها توفر مورد بشري له القدرة على المخاطرة التنظيمية، من أجل إحداث التغيير والخروج من الأزمات في محيط العمل، ويمكن لهذه المخاطرة أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح المؤسسة، وهذا بالعودة إلى مدى نجاح وفعالية هذه المخاطرة، كما تعمل بعض المؤسسات على فسخ المجال لمثل هذه المحاولات لتشجيع المورد البشري على تجربة أفكار جديدة والمخاطرة بها لإنجاز المهام بطرق إبداعية ومخالفة للحلول التقليدية، كما تتطلب عمليات المخاطرة التنظيمية متابعة ومرافقة من قبل الرؤساء، لتجنب المشاكل المستعصية التي قد تقع في المؤسسة، من جراء العشوائية في تنظيم هذه العملية دون الخضوع لاستراتيجيات ومخططات استباقية، وعليه سيتم في هذا المحور عرض البيانات المستقاة من ميدان الدراسة وقراءة معطياتها وتحليل نتائجها، حيث تضمن 10 عبارات والواردة في الجدول التالي رقم (20).

الجدول رقم (20): يوضح البيانات المتعلقة بالحوافز وقبول المخاطرة التنظيمية

المحور الثالث	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة مستوى	الترتيب	الوزن
العبارة 19	التكرار	28	81	21	21	07	3.64	1.059	مرتفع	04	4
	النسبة	17.7	51.3	13.3	13.3	4.4					
العبارة 20	التكرار	33	68	24	33	00	3.63	1.035	مرتفع	05	4
	النسبة	20.9	43	15.2	20.9	00					
العبارة 21	التكرار	22	90	14	32	00	3.64	0.958	مرتفع	04	4
	النسبة	13.9	57	8.9	20.2	00					
العبارة 22	التكرار	07	123	21	07	00	3.82	0.570	مرتفع	02	4
	النسبة	4.4	77.9	13.3	4.4	00					
العبارة 23	التكرار	31	78	28	14	07	3.70	1.023	مرتفع	03	4
	النسبة	19.6	49.4	17.7	8.9	4.4					
العبارة 24	التكرار	17	92	35	14	00	3.70	0.776	مرتفع	03	4
	النسبة	10.7	58.2	22.2	8.9	00					
العبارة 25	التكرار	07	91	46	14	00	3.57	0.716	مرتفع	06	4
	النسبة	4.4	57.6	29.1	8.9	00					
العبارة 26	التكرار	00	98	42	18	00	3.50	0.693	مرتفع	07	4
	النسبة	00	62	26.6	11.4	00					
العبارة 27	التكرار	20	84	21	33	00	3.57	0.959	مرتفع	06	4
	النسبة	12.7	53.2	13.3	20.9	00					
العبارة 28	التكرار	32	98	14	14	00	3.93	0.803	مرتفع	01	4
	النسبة	20.3	62	8.9	8.9	00					
الوزن الإجمالي لبيانات الحوافز والمخاطرة التنظيمية											
4	مرتفع	0.859	3.67								

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

تظهر البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) ما يلي:

➤ أن العبارة رقم 28 التي مفادها " تتيح المؤسسة نظام ترقية سريع للموظفين الذين نجحوا

بمجازاتهم في خلق عمليات تغيير جديدة لأداء المهام" في المرتبة الأولى، حيث أكدت فيها استجابات

مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة وذلك بنسبة 62%، كما أن 20.3% من

المفردات المبحوثة تؤكد بأنها توافق بشدة بأن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تتيح نظام ترقية سريع لموردها البشري الذي نجح بمجازافته في خلق عمليات جديد لإنجاز المهام، في حين أن نسبة 8.9% أجابو بالبديل محايد على محتوى هذه العبارة، فيما أقرت نسبة 8.9% بأنها غير موافقة على ما جاءت به هذه العبارة.

وبالتالي نلاحظ من خلال هذه البيانات الإحصائية أن نسبة 82.3% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن المؤسسة تتيح نظام ترقية سريع للموظفين الذين نجحوا بمجازاتهم في خلق عمليات تغيير جديدة لأداء المهام.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفا تبين اهتمام المؤسسة بتشجيع العمل الإبداعي والمبادرة باعتماد استراتيجيات تنظيمية وإدارية لفائدة المورد البشري تقديرا لمجهوداته في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، ومن جانب آخر قد تعمل هذه الاستراتيجية على إفراز مورد بشري يخاطر بشكل كبير، مما قد يؤدي بالمؤسسة للوقوع في المحذور، كما أشار بعض المبحوثين أثناء المقابلات الحرة التي أجريت معهم، أنه في بعض الأحيان يطغى عامل الصراع السلبي بين المورد البشري في المؤسسة، من أجل الظفر بمناصب ترقية بطرق ملتوية ما قد يقف عائقا أمام طموحات المؤسسة، كما أن الفئة المحايدة عبرت بأنه أحيانا ما يتم ترقية أحد الموظفين كتقدير لمخاطرته التنظيمية، والتي نتج عنها عمل إبداعي جديد، وهذا نتاج لقلة الموارد المالية المخصصة لذلك وكذا المناصب المتاحة للترقية، وحسب ما لاحظناه في ميدان الدراسة، أن هذه الفئة رغم ما تقدمه من مبادرات بغرض البحث عن العمل الإبداعي، إلا أن تواصلها مع المدير أو الإطارات السامية في المؤسسة بشكل غير كافي أدى إلى عدم فهم وتقدير مجهوداتهم، أما الفئة التي صرحت بأنها لا توافق على ما جاء في هذه العبارة، فيمكن تفسير ذلك بأن المشرفون على إدارة المؤسسة لا يمنحون فرص الترقية مهما كانت مستويات وحجم الأعمال الإبداعية

التي خاطر من أجلها المورد البشري، حيث تعبر هذه الفئة عن سخطها لعدم اهتمام الرؤساء في المؤسسة بقيمة الأعمال الإبداعية التي يقدمونها.

وبالعودة إلى الجدول رقم 20، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.93، وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.803، وبالتالي يمكن القول أن مدير المؤسسة يتيح نظام ترقية سريع للموظفين الذين نجحوا بمجازاتهم في خلق عمليات تغيير جديدة لأداء المهام.

➤ أن العبارة رقم 22 والتي مفادها " الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تدفع بك للاستمرار بإنجاز مهام نتائجها مبهمة " في المرتبة الثانية، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 77.9%، كما أن 4.4% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تدفع بهم للاستمرار في إنجاز مهام نتائجها مبهمة، فيما تمثل نسبة 13.3% الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 4.4% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على ما تضمنه محتوى هذه العبارة.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 82.3% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تدفع بهم للاستمرار في إنجاز مهام نتائجها مبهمة.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، تظهر أن المؤسسة تهدف من خلال هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية إلى توجيه المورد البشري نحو تحقيق أهداف محددة، وهذا ما يدفع بهم إلى الاستمرار بالمخاطرة من أجل كسب الثناء أو الحصول على مكافآت مالية أو ترقية، وهو ما يبين استعدادهم لتحمل كل ما ينجم عن مخاطرتهم التنظيمية في سبيل اكتشاف طرق وأساليب إبداعية جديدة

وناجحة، حيث صرح البعض من المبحوثين في المقابلات الحرة التي جمعنا بهم، أنه بدون مخاطرة تنظيمية يبقى عملهم روتينيا ومحسورا في العمل التقليدي والمألوف، فيما أقرت الفئة المحايدة أنه أحيانا فقط ما يعتمدون أفكار نتائجها لم تتضح من قبل تقديرا لما ينالونه من حوافز، وقد يرجع ذلك سبب الخوف من النتائج السلبية المحتملة خاصة مع عدم توفر الدعم اللازم من الرؤساء، كما أن الفئة غير الموافقة على ما جاءت به هذه العبارة، قد يرجع إلى ما قد صرح به البعض منهم من خلال المقابلات التي أجريت معهم، أن الحوافز المقدمة في المؤسسة ليست كافية لدرجة أنهم يخاطرون بأسلوب جديد قد لا يرقى لتطلعات المؤسسة، وقد يعرضهم لعقوبات هم في غنى عنها، وأنهم يتحفظون عن المخاطرة لإنجاز مهام نتائجها غير مضمونة ويفضلون الاستقرار على ما هو معتمد من أساليب عمل في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي " الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تدفع بك للاستمرار بإنجاز مهام نتائجها مبهمة " والواردة في الجدول رقم 20، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.82 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.570، وبالتالي يمكن القول أن الحوافز المقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تدفع بالموارد البشري للاستمرار بإنجاز مهام نتائجها مبهمة.

➤ أن العبارتان رقم 23،24 اللتان يتضمن محتواهما على التوالي " الحوافز المعنوية المعتمدة من طرف المؤسسة تدفعك لتبني أفكار جديدة"، " تشجع المؤسسة الأساليب الإبداعية الجديدة لمواردها البشرية للخروج من الفكر التنظيمي التقليدي" في المرتبة الثالثة، حيث أكدت استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على أن الحوافز المعنوية المعتمدة من طرف المؤسسة تدفعك لتبني أفكار جديدة، وذلك بنسبة 49.4 %، كما توافق كذلك على أن المؤسسة تشجع الأساليب الإبداعية الجديدة لمواردها

البشرية للخروج من الفكر التنظيمي التقليدي بنسبة 58.2%، كما أن 19.6% و 10.7% عبروا بموافق على العبارتان تواليا، في حين أن نسبة 17.7% و 22.2% عبروا بالبديل محايد على محتوى العبارتان، فيما أقرت نسبة 8.9% بأنها لا توافق على ما جاءت به العبارتان، كما عبر نسبة 4.4% بأنهم لا يوافقون بشدة على أن المؤسسة تشجع الأساليب الإبداعية الجديدة لمواردها البشرية للخروج من الفكر التنظيمي التقليدي.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 68% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن الحوافز المعنوية المعتمدة من طرف المؤسسة تدفعهم لتبني أفكار جديدة، كما نجد كذلك من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 68.9% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن المؤسسة تشجع الأساليب الإبداعية الجديدة لمواردها البشرية للخروج من الفكر التنظيمي التقليدي.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفا، تدفعنا لنفسر ذلك بأن الحوافز المعتمدة من طرف المؤسسة تحقق رضا هذه الفئة، ما يجعلها تسعى لكسب الرهان أكثر بالرفع من مستوى الانخراط في تبني أفكار إبداعية لتعزيز أدائهم في المؤسسة، كما أن البيئة المشجعة على التفكير الإبداعي تجعل المورد البشري أكثر استعدادا لاعتماد أساليب عمل جديدة، خاصة إذا كانوا يدركون أنها ستعود عليهم بالفائدة، من خلال تحسين مهاراتهم الشخصية والاستفادة من مكافآت وترقيات ومزايا أخرى، أما فيما يتعلق بالفئة المحايدة فإنها تعتبر أن الحوافز التي تمنحها المؤسسة تدفع بهم إلى حد ما إلى تبني أفكار جديدة، وهذا راجع لعدم اهتمام هذه الفئة بشكل كبير بطرح وتبني أفكار إبداعية، إضافة إلى أن المؤسسة وحسب ما لاحظناه خلال زيارتنا الاستطلاعية أنها تحرص على تحفيز العمليات الإبداعية بتحفظ مخافة الوقوع في التطرف أو الانحراف عن مسار الأهداف التي تسعى إليها، وكذا للحفاظ على التوازن بين الإبداع

والفعالية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، غير أن الفئة التي لا توافق بشدة، ولا توافق على محتوى العبارتان يمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة من المبحوثين تعتبر أن ما يتم تقديمه من حوافز لهم في المؤسسة غير كافي بالشكل الذي يجعلهم يخاطرون بأفكار جديدة، كما قد يعود ذلك لعوامل ذاتية تتمثل في انعدام الثقة في قدرتهم على خلق أفكار إبداعية وتبنيها، خاصة مع فرض المؤسسة بعض التقييدات على حرية التصرف لإنجاز المهام لدى البعض، مما يصعب عليهم تغيير النهج التقليدي المعتمد.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة العبارتان التي مفادهما " الحوافز المعنوية المعتمدة من طرف المؤسسة تدفعك لتبني أفكار جديدة"، " تشجع المؤسسة الأساليب الإبداعية الجديدة لمواردها البشرية للخروج من الفكر التنظيمي التقليدي" والوردتان في الجدول رقم 20، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.70 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.023، 0.776 على التوالي، ومنه يمكن القول أن الحوافز المعنوية المعتمدة من طرف المؤسسة تدفع بالموارد البشري لتبني أفكار جديدة، كما أن المؤسسة تشجع الأساليب الإبداعية الجديدة لمواردها البشرية للخروج من الفكر التنظيمي التقليدي.

➤ أن العبارتان رقم 19،21 اللتان يتضمن محتواهما على التوالي " تتناسب الحوافز المادية مع

الأنشطة المسندة لك"، " تولى المؤسسة أهمية قصوى للحوافز بشكلها المادي والمعنوي" في المرتبة

الرابعة، حيث أكدت استجابات العينة المبحوثة بأنها توافق على محتوى العبارتان، وذلك بنسبة 51.3%، 57% على التوالي، كما توافق بشدة على أن الحوافز المادية تتناسب مع الأنشطة المسندة للمورد البشري، وذلك بنسبة 17.7%، كما توافق بشدة على أن المؤسسة تولي أهمية قصوى للحوافز بشكلها المادي والمعنوي، وذلك بنسبة 13.9%، فيما عبر ما نسبته 13.3%، 8.9% بالبديل محايد، في حين أن نسبة 13.3%، لا يوافقون على أن الحوافز المادية تتناسب مع الأنشطة المسندة لهم، كما أن نسبة 20.2%

لا يوافقون على أن المؤسسة تولي أهمية قصوى للحوافز بشكلها المادي والمعنوي، في حين أن نسبة 4.4% أقرت بأنها غير موافقة بشدة على أن الحوافز المادية تتناسب مع الأنشطة المسندة لهم.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 69% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن المؤسسة تولي أهمية قصوى للحوافز بشكلها المادي والمعنوي، كما نجد كذلك من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 70.9% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن الحوافز المادية تتناسب مع الأنشطة المسندة لهم.

البيانات الإحصائية المتعلقة العبارتان المذكورتان سلفاً، تعبر عن قناعة المورد البشري بما يحظى به من حوافز مادية ورضا عن حجم المهام التي يؤديها، وهو ما يدل على احتواء المؤسسة على استراتيجية عمل محفزة وداعمة توازن بين الحوافز المعتمدة والمجهودات المطلوبة الواجب تقديمها من قبل المورد البشري، كما يظهر اهتمام المؤسسة بالحوافز المعنوية ما يعكس إدراكها بأهمية رفع المعنويات وتعزيز التفاعل الإيجابي والإحساس بالانتماء والتقدير للمؤسسة، أما فئة العينة المبحوثة التي عبرت بالبدل محايد وترى أن الحوافز لا تتناسب مع الأنشطة المسندة لهم إلى حد كبير، وهو ما يعكس رتبهم السوسيو مهنية من حيث التصنيف والدرجة في الترقية، حيث أنه كلما زادت مدة الأقدمية في العمل خاصة بالنسبة للإطارات كلما زادت الأجرة الشهرية الناتجة عن الترقيات والعلاوات، وهذا ما يمكننا أن نضع هذه الفئة من حديثي التوظيف بالمؤسسة، أما بخصوص المبحوثين الذين عبروا بغير موافق بشدة، وغير موافق على ما جاءت به العبارتان، وهو ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة تفتقر لاستراتيجية شاملة، تمكن جميع منتسبي المؤسسة من المورد البشري من الاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية، حيث أنها تركز فقط على فئة معينة دون الأخرى، وقد يعود ذلك لضعف الميزانية المخصصة لذلك أو عدم تقدير وتثمين الأداء المقدم من طرف هذه الفئة من العينة المبحوثة.



وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة العبارتان التي مفادهما " تتناسب الحوافز المادية مع الأنشطة المسندة لك"، " تولى المؤسسة أهمية قصوى للحوافز بشكلها المادي والمعنوي" والواردتان في الجدول رقم 20، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.64 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.059، 0.958 على التوالي، ومنه يمكن القول أن الحوافز المادية تتناسب مع الأنشطة المسندة للمورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، كما أنها تولى أهمية قصوى للحوافز بشكلها المادي والمعنوي.

➤ أن العبارة رقم 20 التي مفادها " تعتمد المؤسسة نظام حوافز مادية تدفع بالمورد البشري إلى المجازفة بأفكار جديدة " المرتبة الخامسة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة وذلك بنسبة 43%، كما أن 20.9% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن المؤسسة تعتمد نظام حوافز مادي يدفع بالمورد البشري إلى المجازفة بأفكار جديدة، فيما تمثل نسبة 15.2%، الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن العينة المبحوثة التي لا توافق على ما تضمنه محتوى العبارة بلغ 20.9%.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 63.9% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن المؤسسة تعتمد نظام حوافز مادي للدفع بالمورد البشري إلى المجازفة بأفكار جديدة.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، تبرز الدور الفعال الذي تساهم فيه الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة محل الدراسة في خلق المبادرات الإبداعية، حيث أكد بعض المبحوثين من خلال المقابلات الحرة التي جمعنا بهم أن المؤسسة توفر علاوات ومنح سنوية يستند فيها على مردود وأداء المورد البشري وكذا الأرباح التي حققتها المؤسسة، كما يمكن لهم الاستفادة من تعويضات إضافية

عند العمل لضرورة المصلحة في العطل الرسمية، إضافة إلى العائدات المالية الناجمة عن الترقيات، كما يمكن للمورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر من الاستفادة من تخفيضات في خدمات الاتصالات لهم ولعائلاتهم، بالإضافة إلى الدفع بالتقسيط لشراء الهواتف الذكية بأسعار منخفضة، ناهيك عن مكافآت أخرى تقدم أثناء حفلات التكريم تقديراً للأداء المبدع والتميز، دون أن ننسى التغطية المالية لتكاليف الرعاية الصحية والتأمين، أما بخصوص الفئة المحايدة فهي تعتبر أن التحفيزات المادية أحياناً ما تكون سبباً في الدفع بهم نحو البحث عن أفكار إبداعية جديدة ومبتكرة لإنجاز المهام التي أسندت لهم، حيث يعود ذلك لاهتمام هذه الفئة بالحوافز المعنوية أكثر من المادية، وذلك من خلال الاعتراف بمجهوداتهم، وفسح المجال لمشاركتهم في صنع واتخاذ القرار، مما قد يحرك فيهم دافع الإبداع والتطوير، أما فيما يتعلق بالفئة غير الموافقة على ما جاءت به هذه العبارة، فهذا يعطي دلالات على أن الحوافز المادية لا تساهم بالضرورة في خلق بيئة مشجعة على الإبداع بل هناك عوامل أخرى قد تكون ذاتية متعلقة بشخصية الفرد، كالشغف، الإلهام، التحدي، وقد تكون عوامل تنظيمية كالدمج والتشجيع، تقديم درجة معينة من حرية التصرف، الموازنة بين قدرات الفرد والمسؤوليات، وكذا الأعباء الملقاة على عاتقه.

وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " تعتمد المؤسسة نظام حوافز مادية تدفع بالمورد البشري إلى المجازفة بأفكار جديدة " والواردة في الجدول رقم 20، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3,63 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.035، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تعتمد نظام حوافز مادي يدفع بالمورد البشري إلى المجازفة بأفكار جديدة.

✓ أن العبارتان رقم 25،27 اللتان يتضمن محتواهما على التوالي " تعمل المؤسسة على مساندة

المورد البشري في تجسيد أفكاره والمخاطرة بها من أجل تحسين خدماتها "، " تمنح المؤسسة مجال

محدد من الحرية في التصرف لأفرادها لإنجاز بعض الأنشطة التنظيمية الصعبة" في المرتبة السادسة، وأكدت استجابات العينة المبحوثة بأنها توافق على محتوى العبارتان، وذلك بنسبة 57.6%، و53.2% على التوالي، كما توافق بشدة على أن المؤسسة تعمل على مساندة المورد البشري في تجسيد أفكاره والمخاطرة بها من أجل تحسين خدماتها، وذلك بنسبة 4.4%، كما توافق بشدة على أن المؤسسة تمنح مجال محدد من الحرية في التصرف لأفرادها لإنجاز بعض الأنشطة التنظيمية الصعبة، وذلك بنسبة 12.7%، فيما عبر ما نسبته 29.1%، 13.3% بالبدائل محايد، في حين أن نسبة 8.9% لا يوافقون على أن المؤسسة تعمل على مساندة المورد البشري في تجسيد أفكاره والمخاطرة بها من أجل تحسين خدماتها، كما أن نسبة 20.9% لا يوافقون على أن المؤسسة تمنح مجال محدد من الحرية في التصرف لأفرادها لإنجاز بعض الأنشطة التنظيمية الصعبة.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 62% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن المؤسسة تعمل على مساندة المورد البشري في تجسيد أفكاره والمخاطرة بها من أجل تحسين خدماتها، كما نجد كذلك من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 65.9% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن المؤسسة تمنح مجال محدد من الحرية في التصرف لأفرادها لإنجاز بعض الأنشطة التنظيمية الصعبة.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارتان المذكورتان سلفا، تؤكد ما تمت ملاحظته خلال تواجدها بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، حيث أن المؤسسة تساند المورد البشري وتدعمه ليحسد أفكاره التي قد ترقى بمستوى أدائه وترفع من مردوديتها، لكن في نفس الوقت تضع حدودا معينة لحرية التصرف وتتحفظ على منح بعض الفرص والمسؤوليات، بغية تحقيق التوازن بين قدرة الفرد على الابداع وضمان سير العمل بفعالية، وهو ما يعكس ثقة المؤسسة في قدرات وامكانيات موردها البشري وقدرته

على التعامل مع التحديات التي قد تواجهه، مما قد يعزز شعوره بالانتماء والولاء لها، أما فيما يتعلق بالفئة المحايدة من أفراد عينة الدراسة، والذين يرون أنه أحيانا ما تساندهم المؤسسة في تجسيد أفكارهم وتمنحهم نوع من حرية التصرف في إنجاز المهام، وهو ما يشير إلا ما صرح به بعض المبحوثين من خلال مقابلات حرة جمعنا بهم، إلى أن المؤسسة لا تهتم لبعض الأفكار الإبداعية التي يطرحونها في بعض الأحيان لعدم فهمهم للقيمة المضافة التي ستقدمها، مما يستدعي عرض هذه الأفكار على المديرية العامة للاتصالات المتواجدة بالجزائر العاصمة لمناقشتها ومعرفة الفوائد الناجمة عنها، أما بخصوص الفئة غير الموافقة على ما تضمنته هذه العبارة، حيث أن المورد البشري في المؤسسة متنوع ويضم فئات متباينة من حيث الخبرة والأقدمية في العمل، مما يجعلها قد تقصي بعض الموظفين حديثا من تجسيد أفكارهم، نظرا لقلّة خبرتهم وانعدام الثقة في قدراتهم أو فيما يقدمونه من أفكار، خاصة في الحالات الطارئة والظروف التنظيمية الصعبة التي قد تواجهها المؤسسة.

وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارتان التي مفادهما " تعمل المؤسسة على مساندة المورد البشري في تجسيد أفكاره والمخاطرة بها من أجل تحسين خدماتها"، " تمنح المؤسسة مجال محدد من الحرية في التصرف لأفرادها لإنجاز بعض الأنشطة التنظيمية الصعبة" والواردتان في الجدول رقم 20، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.57 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.716، 0.959 على التوالي، ومنه يمكن القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، تعمل على مساندة المورد البشري في تجسيد أفكاره والمخاطرة بها من أجل تحسين خدماتها، كما أنها تمنح مجال محدد من حرية التصرف لأفرادها لإنجاز بعض الأنشطة التنظيمية الصعبة.

➤ أن العبارة رقم 26 التي مفادها " تتقبل المؤسسة تبعات مجازفات مواردها البشرية في أداء الأنشطة المسندة لهم" في المرتبة السابعة، حيث أكدت حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 62%، فيما تمثل نسبة 26.6%، الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 11.4% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على أن المؤسسة تتقبل تبعات مجازفات مواردها البشرية في أداء الأنشطة المسندة لهم.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفا، تبين تقبل المؤسسة للمخاطرة التنظيمية التي يقبل عليها المورد البشري من أجل أداء مهامه خارج الأطر المعتادة، وهذا من أجل تعزيز إحساسهم بالأمن الوظيفي ومساعدتهم وتحفيزهم على الرقي بالمؤسسة وتطويرها لتحقيق الأهداف المشتركة، أما فيما يتعلق بمفردات عينة الدراسة الذين عبروا بالبدل محايد لما جاءت به هذه العبارة، فهو يستدعي تفسير ذلك بأن المؤسسة تتقبل مجازفاتهم، إلا في حالات معينة تحكمها بعض الظروف أو حينما يطلب منهم ذلك، أما بخصوص عينة الدراسة المبحوثة والذين لا يوافقون على ما جاءت به هذه العبارة، فيمكن إرجاع ذلك لكون هذه الفئة لا تملك صلاحيات المجازفة والبحث عن التطوير والابداع ومهامها تقتصر فقط على تنفيذ القرارات الصادرة من المسؤول المباشر.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " تتقبل المؤسسة تبعات مجازفات مواردها البشرية في أداء الأنشطة المسندة لهم " والواردة في الجدول رقم 20، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.50 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.693، وبالتالي يمكن القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تتقبل تبعات مجازفات مواردها البشرية في أداء الأنشطة المسندة لهم.

من خلال البيانات الإحصائية الإجمالية الموضحة في الجدول رقم (20) بدء من العبارة 19 إلى العبارة 28، يظهر أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للحوافز والمخاطرة التنظيمية في هذا المحور مرتفع والتي يقابلها البديل (موافق) في مقياس لكرت الخماسي، كما يتضح ذلك من خلال القيمة المعبر عليها والتي تقدر بـ 3.67، حيث تتفق مجمل إجاباتهم، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور والمقدرة بـ 0.859 ما يعني أن أغلب مفردات العينة كانت استجاباتهم إيجابية

ومن خلال ما صرح به بعض الباحثين في المقابلات التي جمعنا بهم، وكذا الملاحظات العلمية التي تم تسجيلها في ميدان الدراسة، يتأكد أن غالبية مفردات عينة الدراسة يتفقون حول أهمية الحوافز المادية والمعنوية في زيادة استعداداتهم لقبول المخاطرة التنظيمية لإنجاز المهام المسندة لهم بأفضل طريقة ممكنة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، ويتضح ذلك من خلال الرضا الذي لمسناه في غالبية الباحثين عن الدعم المادي المقدم لهم من أجل تأمين حياتهم الشخصية، وكذا التشجيع والتقدير الموجه لرفع الروح المعنوية والشعور بالانتماء للمؤسسة، حيث يتبين أن هناك مزج بين الحوافز المادية والمعنوية مع التركيز أكثر على الحوافز المادية، التي تعد أكثر أهمية بالنسبة لهم على حد تعبيرهم، مع العلم أن الحوافز المادية لن تؤدي دورها بالشكل المطلوب إذا لم ترافقها الحوافز المعنوية، ومن أجل تعزيز وإنجاح عمليات التحفيز لا بد أن تشمل جميع الفئات والرتب السوسيو مهنية في المؤسسة دون إقصاء أو استثناء أو تحيز، وهذا ما سيعمل على بناء علاقات قوية بين جميع أعضائها بغرض الحفاظ على الأهداف العامة والمشاركة، لكن تبقى الأجور المتباينة التي يتقاضها المورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة لا ترقى لتطلعات أعوان التنفيذ، وكذا البعض من أعوان التحكم، حيث يرون بأنها غير عادلة ولا تتوافق مع الجهود التي يقدمونها، كما يعتبرونها غير كافية لسد حاجياتهم بسبب ضعف القدرة الشرائية للمواطن الجزائري في الفترة الحالية، كما يجب أن ننوه بالدور الذي تلعبه المؤسسة في الحفاظ على استقرار موردها البشري وتطوره من خلال اتخاذ طريق العدل والشفافية والابتعاد

عن المحاباة في منح فرص الترقية لمستحقيها، لما لها من دوافع إيجابية على نفسياتهم وللانتماء بهم نحو الابداع والتطوير وتعزيز مكانة المؤسسة وولائهم لها، وكذا الحد من وطأة ودرجة الصراع الذي قد يحصل، هذا وتجدر الإشارة إلى أن بعض الخدمات الثانوية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة كتقديم فترة دفع الرواتب والمكافآت في الأعياد والمناسبات، وتنظيم دورات تدريبية وأنشطة ثقافية واجتماعية، ومنح بعض القروض المصغرة والدفع بالتقسيط لبعض الأجهزة والمستلزمات، كلها عوامل محفزة لا يمكن تجاهل دورها في تلبية احتياجات المورد البشري، فنجاح المؤسسة الاقتصادية العمومية يتطلب منها توفير عامل القدرة على المنافسة، ويفرض عليها تسخير كافة الإمكانيات المادية مع تواجد مورد بشري محفز، ويمتلك درجة كبيرة من الرضا والولاء تجاه مؤسسته لإجباره على بذل أقصى جهد والمخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، وبغض النظر عن احتياجات المورد البشري للحوافز المادية والمعنوية، فالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تعتبر الحوافز من الأساليب الهامة التي يمكنها التأثير بدرجة ايجابية على سلوكيات المورد البشري، فضلا عن ذلك فهي تحاول أن تبعد عنهم شعور الإحباط والملل، لتهيئ لهم مناخ ملائم يسوده الحماس والاندفاع والمخاطرة، بغرض تفجير طاقاتهم الإبداعية والابتكارية لتحقيق الأهداف المشتركة.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثالثة: والتي مفادها "تساهم عملية التدريب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة في زيادة فرص التنبؤ بالمشكلات التنظيمية لدى موردها البشري"

إن الاهتمام بالتدريب كان نتيجة الثورة الصناعية، حيث أصبحت البرامج التدريبية لا تخلو منها أي مؤسسة وتتصدر أولويات بنائها واستقرارها، مما دفع بالقائمين على تسيير المؤسسات لإعطاء أهمية قصوى للاستثمار في المورد البشري وصقل مواهبه الكامنة للرفع من مردودية المؤسسة وتجنبيهم العديد من المشكلات التنظيمية التي قد تعترضهم، حيث أثبتت العديد من الدراسات وجود تأثير للبرامج التدريبية الفعالة على تطوير قدرات ومهارات المورد البشري، وهذا باعتبار أن التدريب عنصر جوهري ولا يعد ممارسة ثانوية، كما يعد استثمار حقيقي يخدم استراتيجيات المؤسسة المستقبلية ويعود بالفائدة على مواردها البشرية، ولتحقيق أقصى استفادة من البرامج التدريبية يتطلب توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية ومراقبة مستوى جودة العمليات التدريبية وفعاليتها.

كما يمكن للمورد البشري المتدرب أن يتحسس ببعض المشكلات التنظيمية قبل تفاقمها، ليتيح للمؤسسة اتخاذ إجراءات وقائية وحلول مسبقة لهذه المشكلات، كما قد يجنبها ذلك استنزاف مواردها المادية والبشرية، وذلك من خلال اكتسابه للمعارف والمهارات اللازمة وفهمه العميق لكل جوانب الأنشطة التي يؤديها، مما قد يؤدي إلى تطوير قدرات المورد البشري على اكتشاف المشكلات في مراحلها المبكرة، كما قد يعزز قدرتهم على الإبداع التنظيمي، وعليه تحاول الدراسة الحالية في هذا المحور معرفة انعكاسات مؤشرات التدريب باعتباره بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على مؤشرات التنبؤ بالمشكلات كبعد من أبعاد إبداع المورد البشري، وقد تضمن 11 عبارة انطلاقاً من العبارة رقم 29 إلى غاية العبارة رقم 39 والواردة في الجدول التالي رقم (21).



الجدول رقم (21): يوضح البيانات المتعلقة بالتدريب والتنبؤ بالمشكلات التنظيمية.

المحور الرابع	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	مستوى	الوزن
العبارة 29	التكرار	46	77	28	07	00	4.02	0.805	مرتفع	4	05
	النسبة	29.2	48.7	17.7	4.4	00					
العبارة 30	التكرار	53	84	14	07	00	4.15	0.761	مرتفع	4	01
	النسبة	33.5	53.2	8.9	4.4	00					
العبارة 31	التكرار	61	62	21	14	00	4.07	0.934	مرتفع	4	03
	النسبة	38.6	39.2	13.3	8.9	00					
العبارة 32	التكرار	21	104	19	14	00	3.83	0.764	مرتفع	4	09
	النسبة	13.3	65.8	12	8.9	00					
العبارة 33	التكرار	34	103	14	07	00	4.03	0.694	مرتفع	4	04
	النسبة	21.5	65.2	8.9	4.4	00					
العبارة 34	التكرار	14	130	07	07	00	3.95	0.556	مرتفع	4	07
	النسبة	8.9	82.3	4.4	4.4	00					
العبارة 35	التكرار	27	124	07	00	00	4.12	0.447	مرتفع	4	02
	النسبة	17.1	78.5	4.4	00	00					
العبارة 36	التكرار	07	130	14	07	00	3.86	0.542	مرتفع	4	08
	النسبة	4.4	82.3	8.9	4.4	00					
العبارة 37	التكرار	07	125	07	19	00	3.75	0.717	مرتفع	4	10
	النسبة	4.4	79.1	4.4	12.1	00					
العبارة 38	التكرار	41	91	07	19	00	3.97	0.888	مرتفع	4	06
	النسبة	25.9	57.6	4.4	12.1	00					
العبارة 39	التكرار	14	123	07	14	00	3.86	0.687	مرتفع	4	08
	النسبة	8.9	77.8	4.4	8.9	00					
الوزن الإجمالي لبيانات التدريب والتنبؤ بالمشكلات											
4	مرتفع	0.708	3.96								

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26.

تظهر البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 21 ما يلي:

➤ أن العبارة رقم 30 التي يتضمن محتواها " تواظب المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية دورية مستمرة لمواردها البشرية " في المرتبة الأولى، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 53.2%، كما أن 33.5% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن المؤسسة تواظب على تنظيم دورات تدريبية دورية مستمرة لمواردها البشرية، فيما تمثل نسبة 8.9%، الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن فئة المفردات المبحوثة التي أقرت بأنها لا توافق على أن المؤسسة تواظب على تنظيم دورات تدريبية دورية مستمرة لمواردها البشرية لم تتعدى نسبة 8.9%.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 77.8% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، تواظب على تنظيم دورات تدريبية دورية مستمرة لمواردها البشرية.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، تعطي لنا انطباع إيجابي حول اهتمام المؤسسة وحرصها على التخطيط المستمر للبرامج التدريبية وتنفيذها من حين لآخر، من أجل تحسين أدائهم وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة للتكيف مع كل التغييرات التي قد تحدث، وبعد الاطلاع على مجموعة من الوثائق والسجلات المتعلقة بمواضيع البرامج التدريبية المعتمدة بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية تبسة، وكذا من خلال مقابلتنا لمسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة ميدان الدراسة، أعطى لنا مجموعة من التوضيحات بخصوص أهم هذه البرامج التدريبية والتي شملت التدريب على التقنيات الحديثة في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، كتقنية الألياف البصرية التي تعطي تدفق عالي لشبكة الانترنت، وتطوير مهارة الاتصال والتفاعل مع العملاء، وتحسين مهارات التسيير والتنظيم الإداري للمشاريع المقترحة، كما قد تختلف هذه البرامج بمدى الاحتياجات التدريبية التي يفرضها واقع المؤسسة

والتطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، كل هذه الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة قد تساعد في خلق بيئة تعلم مستمرة تشجع في إيجاد الحلول التنظيمية بطرق مبتكرة، كما يسمح التدريب للمورد البشري من تطوير مساره المهني ويرفع من درجة رضاه وانتمائه للمؤسسة، حيث يجعلهم يشعرون بأهمية الدور الذي يقومون به والمكانة التي يحظون بها من طرف المؤسسة، كما أن التدريب المستمر للمورد البشري قد يعمل على الرفع من مستواهم الفكري والمهني، وبالتالي ترقية العديد منهم إلى فئة الإطارات، مما يسهم في الرفع من مردودية المؤسسة، أما فيما يتعلق بالفئة المحايدة من مفردات العينة المبحوثة، والذين عبروا بالبديل محايد على ما جاءت به هذه العبارة، يمكن تفسيره بأن طبيعة الأنشطة التي تقدمها هذه الفئة لا تفرض عليهم برامج تدريبية مستمرة، فغالبيتهم قد ينحدرون من فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، حيث يتم تكليفهم بأعمال روتينية تملأها عليها عدة سنوات من العمل، كما قد يظهر البعض تحكمهم في أداء مهامهم بشكل جيد، مما يدفع بالمسؤولين إلى التصريح بعدم حاجتهم لفترات تدريبية، أما الفئة غير الموافقة على أن المؤسسة تسهر على تدريبهم بصفة دورية ومستمرة أثناء فترات عملهم، قد يعود لاعتبارات مالية، وكذا حاجة المؤسسة لهذه الفئة التي عادة ما تضم إطارات وإطارات سامية بالمؤسسة وتتقلد مهام تنظيمية حساسة، فغيابهم عن أداء هذه الأنشطة وانشغالهم بسبب كثرة فترات التكوين قد يعرقل من حسن سير المؤسسة.

وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " تواظب المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية دورية مستمرة لمواردها البشرية" والواردة في الجدول رقم 21، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 4.15 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.761، وبالتالي يمكن القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تواظب على تنظيم دورات تدريبية دورية مستمرة لمواردها البشرية.

➤ أن العبارة رقم 35 التي تنص على أن "عمليات التدريب مكنتك من إدراك جميع العلاقات المرتبطة بأداء مهامك" في المرتبة الثانية، حيث أكدت استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 78.5%، كما أن 17.1% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن عمليات التدريب مكنتهم من إدراك جميع العلاقات المرتبطة بأداء مهامهم، فيما تمثل نسبة 4.4%، الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 95.6% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن عمليات التدريب مكنتهم من إدراك جميع العلاقات المرتبطة بأداء مهامهم.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، تدل على اقتناع المورد البشري بمستوى البرامج التدريبية التي يتلقونها، حيث مكنتهم من التفاعل مع العديد من المشكلات التنظيمية والمساعدة على إيجاد حلول لها، كما مكنهم ذلك من إعطاء توصيات لزملائهم حول المشكلات التنظيمية التي قد يعترضونها، وهو ما لمسناه في ملاحظتنا من خلال احتكاكهم بأصحاب الخبرة الذين تلقوا تدريبات متنوعة، حيث يتم الاستعانة بهم لإنجاز عديد الأنشطة، كما لمسنا مظاهر التدريب الفعال من خلال التزام المورد البشري بحفظ السر المهني واحترام قوانين العمل وشروطه، وكذا الحرص على إتمام المهام المسندة له في الوقت المخصص لها، وهو ما يتوافق مع تعبير المبحوثين في الاستمارة حول هذه العبارة، أما بخصوص الفئة المحايدة والتي أجابت بأنه أحيانا ما تمكنهم عمليات التدريب من إدراك جميع العلاقات، قد يرجع ذلك لعدم تناسب ما يتم تقديمه من برامج تدريبية مع قدرات ومؤهلات بعض مفردات عينة الدراسة، والذين تقتصر مهامهم على عمليات تشغيل شبكات الاتصال وصيانتها، وقد يكون ذلك راجع لعدم اقتناعهم بالبرامج التدريبية المقدمة لهم، والتي لا تلبي احتياجاتهم التدريبية، كما قد يعود ذلك لقلة خبرة وكفاءة المشرفين على عمليات التكوين والتدريب، حيث عبر أحد المبحوثين في مجموعة المقابلات التي جمعنا

به، أنه في بعض الأحيان يتم الاستعانة بخبراء من خارج الوطن لتذليل ومعالجة بعض المشكلات التقنية والتنظيمية التي تعترضهم أثناء تنفيذ المشاريع الجديدة.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " عمليات التدريب مكنتك من إدراك جميع العلاقات المرتبطة بأداء مهامك" والواردة في الجدول رقم 21، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 4.12 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.447، وبالتالي يمكن القول أن عمليات التدريب مكنت المورد البشري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة من خلال إدراك جميع العلاقات المرتبطة بأداء مهامهم.

➤ أن العبارة رقم 31 والتي يتضمن محتواها " تركز المؤسسة على الجانب الميداني في العملية التدريبية " في المرتبة الثالثة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 39.2%، كما أن 38.6% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن المؤسسة تركز على الجانب الميداني في العملية التدريبية، فيما تمثل الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة نسبة 13.3%، في حين أن نسبة 8.9% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على أن المؤسسة تركز على الجانب الميداني في العملية التدريبية.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 77.8% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن المؤسسة ميدان تركز على الجانب الميداني في العملية التدريبية.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، تبين شمولية العملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة واحتوائها على شروط النجاح، وذلك بالتركيز على الجانب العملي لتعزيز فهم المتدربين وتحسين مهاراتهم، خاصة أن طبيعة الأنشطة الممارسة تعتمد كثيراً في أدائها على التطبيقات الالكترونية الذكية

وبرامج الحاسوب، مما يستلزم الاحتكاك المباشر بالخبراء والتقنيين في هذا المجال، بالإضافة إلى الوقوف على تأطير ومراقبة مشاريع تهيئة وصيانة هياكل الاتصالات التي تتطلب التكوين الميداني لتنفيذها بشكل سليم، أما بخصوص الفئة التي ترى أنه أحيانا ما يتم اللجوء للتدريبات الميدانية، قد تشمل هذه العينة من الدراسة المورد البشري المكلف بالمهام التنظيمية والإدارية الأساسية، التي تشمل تنظيم الوثائق والسجلات، الرد على الاستفسارات والمراسلات، وإعداد جداول الأعمال، والتي قد يقتصر مجال تدريبه على عقد اجتماعات وفترات تكوينية نظرية، تنتهي بامتحانات كتابية أو شفوية لتقييم مدى استيعابه للأهداف التكوينية، أما الفئة غير الموافقة على فحوى هذه العبارة، تجعلنا نفسر ذلك باستفادتهم من تدريب مسبق قبل الخدمة ومحدودية الموارد والامكانيات المتاحة لبرمجة تكوينات ميدانية ناجحة مع المؤسسات الخارجية، مما يتطلب استخدام أساليب تدريب حديثة أخرى كاللترين عبر الأنترنت لتوفير الوقت والجهد.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها "تركز المؤسسة على الجانب الميداني في العملية التدريبية" والواردة في الجدول رقم 21، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 4.07 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.934، وبالتالي يمكن القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تركز على الجانب الميداني في العملية التدريبية.

➤ أن العبارة رقم 33 والتي يتضمن محتواها "مكنتك الدورات التدريبية التي تلقيتها على اكتشاف المشكلات التنظيمية في محيط العمل قبل حدوثها" في المرتبة الرابعة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 65.2%، كما أن المفردات المبحوثة التي أكدت بأنها توافق بشدة على أن الدورات التدريبية التي تلقوها مكنتهم من اكتشاف المشكلات التنظيمية في محيط العمل قبل حدوثها بلغت 21.5%، فيما تمثل نسبة 8.9% الفئة المحايدة

لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 4.4% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على أن الدورات التدريبية التي تلقوها مكنتهم من اكتشاف المشكلات التنظيمية في محيط العمل قبل حدوثها.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 86.7% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن الدورات التدريبية التي تلقوها في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة مكنتهم من اكتشاف المشكلات التنظيمية في محيط العمل قبل حدوثها.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفا، تدل على فاعلية العمليات التدريبية وتجاوب المسؤولين مع عديد المقترحات والأفكار التي قدمها المورد البشري، والتي عادت عليهم بالفائدة من خلال تنمية قدرتهم على الإحساس بالمشكلات التنظيمية المحتملة والتصدي لها، حيث لاحظنا من خلال تجولنا في أروقة ومكاتب المديرية العملية للاتصالات، تحكم المورد البشري في تنظيم وتشغيل الأدوات والتقنيات المتوفرة بشكل جيد، ما يدل على اكتسابهم قدر كبير من الوعي بالعمليات التنظيمية المتعلقة بأداء مهامهم، أما الفئة التي ترى أن اكتشاف ومواجهة المشكلات التنظيمية قبل حدوثها أحيانا ما يعود إلى عامل التدريب، يمكن تفسير ذلك بوجود خصائص فيزيولوجية وعقلية تميز بعض الأفراد، ما يسمح لهم بفهم وتحليل المشكلات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض وتحديد السلوكيات المتوقعة، وبالتالي يمكنه استشعار النتائج المحتملة، أما فيما يتعلق بالفئة غير الموافقة على ما جاءت به هذه العبارة وينفون نهائيا دور التدريب في الإحساس بالمشكلات قبل حدوثها، يمكن إرجاعه إلى عدم كفاية العمليات التدريبية الميدانية، مما يجعلها تحد من قدرة الفرد على التنبؤ بالمشكلات، بالإضافة إلى نقص المتابعة والتوجيه والدعم من قبل المسؤولين للدفع بالمورد البشري لإبراز قدراته في التحسس بالمشكلات التنظيمية المحتملة.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها محتواها " مكنتك الدورات التدريبية التي تلقيتها على اكتشاف المشكلات التنظيمية في محيط العمل قبل حدوثها " والواردة في الجدول رقم

21، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 4.03 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.694، وبالتالي يمكن القول أن الدورات التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة مكنته من اكتشاف المشكلات التنظيمية في محيط العمل قبل حدوثها.

➤ أن العبارة رقم 29 والتي يتضمن محتواها " تهتم المؤسسة بإعداد برامج للاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية قبل تسلم أي مهام وظيفية " في المرتبة الخامسة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 48.7%، كما أن 29.2% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن المؤسسة تهتم بإعداد برامج للاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية قبل تسلم أي مهام وظيفية، فيما تمثل نسبة 17.7%، الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 4.4% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على أن المؤسسة تهتم بإعداد برامج للاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية قبل تسلم أي مهام وظيفية.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 77.9% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن المؤسسة تهتم بإعداد برامج للاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية قبل تسلم أي مهام وظيفية.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، تدل على حرص المؤسسة محل الدراسة على تدريب وتهيئة المورد البشري لمحيط العمل قبل مزاولة مهامه بصفة رسمية، حتى يجنبه كثرة الأخطاء المهنية ويرفع من قدرته على أداء المهام بكفاءة وفعالية، خاصة أن الفئات السوسيومهنية في المؤسسة غالبيتها من الإطارات، وهو ما يستدعي ذلك تكوين مسبق قبل تثبيتهم في مناصب عملهم لما تحمله طبيعة رتبهم الوظيفية من مهام تنظيمية وإدارية وتقنية، أما فيما يتعلق بالمبحوثين الذين عبروا بالبدل



محاييد يمكن تفسير ذلك بأنها من الفئة التي تتقلد رتب وظيفية لا تتطلب تكوين مسبق ويقصر تدريبهم على إقامة فترات تكوينية متقطعة أثناء الخدمة، أما عينة الدراسة غير الموافقة على ما تضمنه هذا البند، جعلنا نفسر ذلك بأنهم أصحاب العقود المؤقتة اللذين تم إدماجهم مؤخرا وفقا لما جاءت به السياسات العامة للدولة، حيث يزاولون مهامهم بشكل عادي إلى حين برمجة مخطط تكويني لهم فيما بعد.

وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها محتواها " تهتم المؤسسة بإعداد برامج للاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية قبل تسلم أي مهام وظيفية " والواردة في الجدول رقم 21، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 4.02 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.805، وبالتالي يمكن القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تهتم بإعداد برامج للاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية قبل تسلم أي مهام وظيفية.

➤ أن العبارة رقم 38 والتي مفادها " عمليات تقييم قدرتك التدريبية ساعدك في الوصول إلى حلول جديدة لمشكلات أداء الأنشطة المسندة لك " في المرتبة السادسة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 57.6%، كما أن 25.9% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن عمليات تقييم قدراتهم التدريبية ساعدهم في الوصول إلى حلول جديدة لمشكلات أداء الأنشطة المسندة لهم، فيما تمثل نسبة 4.4%، الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 12.1% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على فحوى هذه العبارة.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 83.5% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن عمليات تقييم قدراتهم التدريبية ساعدهم في الوصول إلى حلول جديدة

لمشكلات أداء الأنشطة المسندة لهم.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، تدل على رضا المورد البشري بالمستوى المبذول من طرف المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، وهذا من خلال حرصهم على ترقية مستواهم باعتماد عمليات التقييم والدعم، حيث يساعدهم ذلك في معرفة قدراتهم الفعلية وتحديد مواطن القوة والضعف لديهم، كما يسمح لهم بخلق أفكار إبداعية جديدة لتحسين الأداء ومواجهة المشاكل والصعوبات المتوقعة، أما بخصوص الفئة المحايدة فإن ذلك يعكس تصور هذه الفئة للإيجابيات الناتجة عن تقييم القدرات التدريبية، حيث صرح بعض المبحوثين أثناء إجراء مقابلة حرة معهم، أنهم لا يعتبرون هذه العملية تدفع الأفراد بالأساس لتطوير مستواهم، وقد أرجعوا ذلك لتواجد فروق فردية بينهم في عمليات اكتساب المعارف التدريبية وتطبيقها، أما الفئة غير الموافقة على ما احتوته هذه العبارة، فهي ترى أن تقييم عمليات التدريب لا تساعدهم في إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات المتوقعة، حيث يرجعون ذلك إلى توفر عنصر الإلهام والرغبة في الاستكشاف لديهم.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " عمليات تقييم قدرتك التدريبية ساعدك في الوصول إلى حلول جديدة لمشكلات أداء الأنشطة المسندة لك " والواردة في الجدول رقم 21، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.97 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.888، وبالتالي يمكن القول أن عمليات تقييم قدرات المورد البشري التدريبية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة ساعدهم في الوصول إلى حلول جديدة لمشكلات أداء الأنشطة المسندة لهم.

➤ أن العبارة رقم 34 التي تنص على أن " البرامج التدريبية التي تنتهجها المؤسسة تسمح لك بتطوير مهاراتك أكثر في تفادي المشكلات التنظيمية المتوقعة " في المرتبة السابعة، حيث أكدت فيها

استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 82.3%، كما أن المفردات المبحوثة التي تؤكد بأنها توافق بشدة على أن البرامج التدريبية التي تنتهجها المؤسسة تسمح لهم بتطوير مهاراتهم أكثر في تفادي المشكلات التنظيمية المتوقعة بلغت نسبتها 8.9%، فيما تمثل نسبة 4.4%، الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 4.4% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على فحوى هذه العبارة.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 91.2% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن البرامج التدريبية التي تنتهجها المؤسسة تسمح لهم بتطوير مهاراتهم أكثر في تفادي المشكلات التنظيمية المتوقعة.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، تبين اهتمام المؤسسة بتدريب المورد البشري وفق احتياجاتهم التدريبية، ومنحهم فرص أكبر لتحقيق التطور المهني، وهوما سيجعلهم يشعرون بأهمية دورهم ومكانتهم، وبالتالي سيسعون إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية وإبراز قدرتهم على مساعدة المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة، أما الفئة التي تؤيد ما جاءت به هذه العبارة إلى حد ما، قد يرجع ذلك لاعتمادهم على مصادر تدريبية أخرى خارجة عن نطاق برامج المؤسسة، مثل برامج التكوين عن بعد عن طريق مواقع ومنصات الأنترنت، وكذا الاحتكاك بزملائهم ذوي الخبرة لتنمية مهاراتهم وتطويرها، أما الفئة غير الموافقة على ما احتوته هذه العبارة، يمكن تفسير ذلك بتركيز عمليات التدريب على الجانب التقني وإهمال الجانب التنظيمي المتعلق بإدارة وحل المشكلات المحتملة، مما يتطلب ضرورة إعادة تقييم لهذه البرامج التدريبية المقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بولاية تبسة.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " البرامج التدريبية التي تنتهجها المؤسسة تسمح لك بتطوير مهاراتك أكثر في تفادي المشكلات التنظيمية المتوقعة " والواردة في الجدول

رقم 21، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.95 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.556، وبالتالي يمكن القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، تتبع البرامج التدريبية التي تسمح للمورد البشري بتطوير مهاراته أكثر لتفادي المشكلات التنظيمية المتوقعة.

➤ أن العبارتان رقم 36،39 اللتان يتضمن محتواهما على التوالي " تنفيذك السليم للبرامج التدريبية قلل من حدة المشكلات التنظيمية أثناء أداء مهامك"، " يمكن للتدريب الذي تلقينته أن يساعدك في تقدير المشكلات التي قد تعترضك في مؤسستكم" في المرتبة الثامنة، حيث أكدت استجابات العينة المبحوثة بأنها توافق على محتوى العبارتان، وذلك بنسبة 82.3%، 77.8% على التوالي، كما توافق بشدة على على فحوى العبارتين، وذلك بنسبة 4.4%، 8.9% تالياً، أما فيما يتعلق بالفئة المحايدة فهي تمثل نسبة 8.9%، 4.4% للعبارتان على التوالي، في حين أن نسبة 4.4% لا يوافقون على أن تنفيذهم السليم للبرامج التدريبية قلل من حدة المشكلات التنظيمية أثناء أداء مهامهم، كما أن نسبة 8.9% لا يوافقون على أن التدريب الذي تلقوه ساعدهم في تقدير المشكلات التي قد تعترض المؤسسة.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 86.7% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن تنفيذهم السليم للبرامج التدريبية قلل من حدة المشكلات التنظيمية أثناء أداء مهامهم، كما نجد كذلك من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 86.7% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن التدريب الذي تلقوه ساعدهم في تقدير المشكلات التي قد تعترض المؤسسة.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارتان المذكورتان سلفاً، تتوافق مع بيانات ونتائج الملاحظة المنظمة من خلال الجدول الشبكي المعد لذلك، حيث يظهر تحكم المورد البشري في أغلب آليات العمل

التنظيمي والإداري، ويتجلى ذلك من خلال وضوح مظاهر المهارة والقدرة على التحليل والتقييم والتفاعل مع زملاء المهنة في اتخاذ القرارات الصائبة، انطلاقاً من فهمهم المتعمق للمشكلات المتوقعة، ما قد يساهم ذلك في التقليل من نسبة الوقوع في المشكلات التنظيمية والأخطاء المهنية، كما يتضح الثراء المعرفي للبرامج التدريبية وفعاليتها من خلال كفاءة ووعي المورد البشري بجميع العمليات والإجراءات للتعامل مع احتمالية حدوث مشكلات تنظيمية أثناء تأدية مهامهم، كما أن الفئة المحايدة ترى أن تمكنهم من تطبيق ما اكتسبوه من معارف خلال الفترات التدريبية التي سطرته المؤسسة، أحياناً ما يقلل من حدة المشكلات التنظيمية، وقد يعود ذلك إلى عدم احتواء البرامج التدريبية على بعض المشكلات التنظيمية التي صادفتهم أثناء تأدية مهامهم، أما الفئة غير الموافقة على أن التدريب الذي تلقوه ساعدهم في تقدير المشكلات، قد يرجع ذلك لعدم استيعاب وتفاعل هذه الفئة من المبحوثين، مع المحتوى المعرفي المقدم لهم وتطبيقه في تقدير المشكلات.

وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة العبارتان التي مفادهما " تنفيذك السليم للبرامج التدريبية قلل من حدة المشكلات التنظيمية أثناء أداء مهامك"، " يمكن للتدريب الذي تلقيته أن يساعدك في تقدير المشكلات التي قد تعترضك في مؤسستكم" والواردتان في الجدول رقم 21، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.86 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.542، 0.687 على التوالي، ومنه يمكن القول أن التنفيذ السليم للبرامج التدريبية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، قلل من حدة المشكلات التنظيمية أثناء أداء المهام، كما أن التدريب الذي تلقوه ساعدهم في تقدير المشكلات التي قد تعترضهم.

➤ أن العبارة رقم 32 التي مفادها " التدريب الذي تلقيته ساعدك على الإلمام بكل جوانب العمل "

في المرتبة التاسعة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به

هذه العبارة، وذلك بنسبة 65.8%، كما أن 13.3% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن التدريب الذي تلقوه ساعدهم على الإلمام بكل جوانب العمل، فيما تمثل نسبة 12%، الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 8.9% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على أن التدريب الذي تلقوه ساعدهم على الإلمام بكل جوانب العمل.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 79.1% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن التدريب الذي تلقوه ساعدهم على الإلمام بكل جوانب العمل.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، تدل على أن المورد البشري للمؤسسة تلقى تدريب شامل حول جميع متطلبات العمل من مهارات الاتصال، القدرة على استخدام الوسائل والبرامج التكنولوجية المتاحة، وكذا تخطيط وتنظيم الموارد المتوفرة، كما قد تشمل العمليات التدريبية، المرونة في العمل الجماعي، التكيف مع المتغيرات الطارئة لحل وتجنب المشكلات التنظيمية، وفي هذا السياق تقوم المديرية العملية لاتصالات تبسة بعقد استشارات ومناقصات وصفقات مع مقاولين وأصحاب المؤسسات الصغيرة والناشئة، للإنجاز بعض المشاريع التابعة للقطاع تتمثل في اقتناء ملحقات ولوازم الشبكات الهوائية والهاتف الثابت، إعداد البنية التحتية وربطها بالكوابل النحاسية وكوابل الألياف البصرية، صيانة وتطوير الشبكات القديمة، وبالتالي فالقيام بكل الإجراءات والأعباء الناجمة عن تنظيم هذه العمليات يتطلب مورد بشري متدرب ومتمرس من جميع النواحي، أما المبحوثين الذين يرون أنه أحياناً فقط ما يساعدهم التدريب على الإلمام بكل ما يتعلق بأداء مهامهم، يمكن أن نرجع ذلك لعامل نقص الخبرة المهنية، حيث تتطلب بعض الأنشطة قدر معين من الخبرة المهنية لإنجازها بالشكل المطلوب، بالرغم من الكم التدريبي النظري والميداني الذي يتلقاه الفرد، أما بخصوص مفردات عينة الدراسة الذين لا يوافقون على ما تضمنته هذه العبارة، يمكن تفسير ذلك بوجود عوامل شخصية تتمثل في ارتفاع قدراتهم العقلية ومستواهم الفكري، حيث يرون أن التدريب الذي تلقوه غير شامل ولا يلبي احتياجاتهم بشكل كامل.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها "التدريب الذي تلقينته ساعدك على الإلمام بكل جوانب العمل" والواردة في الجدول رقم 21، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.83 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.764، وبالتالي يمكن القول أن التدريب الذي تلقاه المورد البشري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة ساعده على الإلمام بكل جوانب العمل.

➤ أن العبارة رقم 37 والتي مفادها "الوسائل التدريبية المستخدمة في المؤسسة ساهمت في الرفع من قدرتك على الإحساس بالمشكلات التي قد تعترض أداء الأنشطة المسندة لك" المرتبة العاشرة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 79.1%، كما أن 4.4% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن الوسائل التدريبية المستخدمة في المؤسسة ساهمت في الرفع من قدرتهم على الإحساس بالمشكلات التي قد تعترض أداء الأنشطة المسندة لهم، فيما تمثل نسبة 4.4%، الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 12.1% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على فحوى هذه العبارة.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 83.5% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن الوسائل التدريبية المستخدمة في المؤسسة ساهمت في الرفع من قدرتهم على الإحساس بالمشكلات التي قد تعترض أداء الأنشطة المسندة لهم.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، تدل على أهمية الوسائل المستخدمة للتدريب في نظر المبحوثين، كونها ساعدتهم في التنبؤ بعدد المشكلات التي اعترضتهم أثناء تأدية مهامهم، وحسب قول بعض المبحوثين الذين قابلناهم في المؤسسة، أن المعدات المادية المستخدمة لأغراض التدريب والتكوين عندهم تتمثل في معدات العروض التقديمية، قاعات التدريب لتمكينهم من إقامة الندوات

والمؤتمرات والدورات التدريبية، وكذا ورشات العمل بغرض المشاركة في حل المشكلات، بالإضافة إلى الحواسيب والأجهزة الإلكترونية والمواد التعليمية من كتب ومجلات عملية، أما الذين صرحوا بأنه أحيانا ما تساهم الوسائل التدريبية في تنمية قدرتهم على التحسس بالمشكلات، قد يرجع ذلك إلى عدم فاعلية هذه الوسائل وتناسبها مع المشكلات التي يعيشها المورد البشري، كما قد يعود لعوامل فطرية كاختلاف المهارات العقلية والحسية التي تؤثر في قدرتهم على التنبؤ بالمشكلات، أما بخصوص الفئة غير الموافقة على ما جاءت به هذه العبارة، قد يرجع إلى أن هذه الفئة لا تتمتع بالمهارات الأساسية المطلوبة للتفكير التحليلي والإبداعي، مع قلة الاهتمام والثقة بالنفس، مما يؤثر سلبا في قدرتهم على الإحساس بالمشكلات التي قد تعترضهم أثناء أداء الأنشطة المسندة لهم.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها "الوسائل التدريبية المستخدمة في المؤسسة ساهمت في الرفع من قدرتك على الإحساس بالمشكلات التي قد تعترض أداء الأنشطة المسندة لك" والواردة في الجدول رقم 21، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.75 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.717، وبالتالي يمكن القول أن الوسائل التدريبية المستخدمة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة ساهمت في الرفع من قدرتهم على الإحساس بالمشكلات التي قد تعترض أداء الأنشطة المسندة لهم.

تبين البيانات الإحصائية الاجمالية الموضحة في الجدول رقم (21) بدء من العبارة 29 إلى العبارة 39، حيث تعبر عن استجابة مفردات عينة الدراسة اتجاه فعالية التدريب في الزيادة من فرص التنبؤ بالمشكلات التنظيمية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة، وكذا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث تبين



أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للتدريب والتنبؤ بالمشكلات التنظيمية تقدر بـ 3.96، كما تتفق غالبية إجاباتهم من خلال ما تظهره قيمة الانحراف المعياري لجميع فقراته المقدرة بـ 0.708 ما يعني أن استجاباتهم كانت إيجابية.

إن غالبية مفردات عينة الدراسة يتفقون حول أهمية التدريب الفعال في زيادة فرص التنبؤ بالمشكلات التنظيمية لإنجاز المهام المسندة لهم بأفضل طريقة ممكنة، حيث حاولنا التدقيق أكثر بإجراء مجموعة من المقابلات والملاحظات العلمية، للوصول إلى حقائق بشأن هذه الفرضية التي أثارها الدراسة الراهنة، لتظهر لنا مدى اهتمام المؤسسة بهيكله وتخطيط برامج الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية قبل الشروع في الخدمة، وكذا التنوع في عمليات التدريب لتشمل الشق النظري والميداني، وهو ما يعبر عن حرص المؤسسة على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وذلك بإخضاعهم لبرامج تدريبية شاملة وواضحة وتخصيص كافة الموارد لإنجاح هذه العملية، ومن جهة أخرى تظهر قدرة المورد البشري على توقع وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وهذا قد يعود إلى تأثيره بسياسات التسيير الرامية إلى القضاء على الأعمال الروتينية بتفعيل دور التدريب، التطوير، تشجيع العمل الجماعي، المزج بين الخبرة والكفاءة والتعلم، ما قد يسهل عليهم توقع واستشعار ما يمكن أن يحدث من مشكلات في المؤسسة، كما يتضح أن المؤسسة تعمل على تدريب موظفيها بصفة دورية ومستمرة وبرنامج مصممة حسب احتياجاتهم لتحسين أدائهم، وهذا ما تؤكد إجاباتهم التي توحى بأنهم استبقوا مشكلات تنظيمية قبل حدوثها عديد المرات.

وليتضح في الأخير من خلال هذا العرض التحليلي أن المورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة يتمتع بالقدرة على الإحساس بالمشكلات التنظيمية ومعالجتها آنيا قبل حدوثها، وهي من المظاهر الإبداعية التي يرغب بها أرباب المؤسسات أن تتوفر في موردهم البشري، لهذا وجب على

المؤسسة العمل على خلق التوازن بين الأهداف الخاصة بالموارد البشري، والأهداف العامة للمؤسسة لضمان استقرارها وتطورها.

رابعا: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الرابعة: والتي مفادها: " تؤدي التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة إلى تنمية الأصالة التنظيمية لدى موردها البشري"

إن التغيرات الحاصلة اليوم في عالم المؤسسات فرضت منطقا جديدا يتمثل في ضرورة توفر بعض الوسائل المادية من أجل بقائها وتطورها، ومن بين هذه الوسائل تكنولوجيات العمل، وعندما نتمتع أكثر في الأنشطة التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة نجد أنها تضم أنشطة تنظيمية، إدارية، تقنية، خدماتية، قد يتطلب التعامل معها توفر تكنولوجيات عمل مساعدة على ذلك سواء كانت بسيطة أو عالية المستوى، رغم أن التجديد التكنولوجي لوسائل العمل أصبح مطلب جميع المؤسسات على اختلاف الأنشطة التي تقدمها بغرض التكيف مع كل ما يطرأ من تغيير في هذا المجال، ومن جانب آخر قد يهدد سوء استخدام تكنولوجيات العمل المتطورة وخاصة منها المستوردة، والتي قد لا تخضع لمعايير وقيم وثقافة المورد البشري، لما قد تتضمنه من خصوصيات تعمل على طمس الإرث القيمي والثقافي للتنظيم داخل المؤسسة، ومن شق آخر قد يعمل الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيات على تعزيز الروح الأصيلة للتنظيم، من خلال تحسين عمليات الإدارة والتنظيم وبناء ممارسات عمل جديدة ومبتكرة تتوافق مع قيمه الشخصية وتنمي عمليات التواصل والتفاعل والتعاون بينهم، مما قد يعزز من الروح الجماعية والانتماء ويساهم في التمسك بالقيم والمبادئ التي تميز المورد البشري، وهذا ما سيتم العمل عليه في هذا المحور الخامس من الدراسة، حيث تضمنت الاستمارة 10 عبارات، والواردة في الجدول رقم(22).

الجدول رقم (22): يوضح البيانات المتعلقة بتكنولوجيا العمل والأصالة التنظيمية.

المحور الخامس	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	مستوى	الترتيب	الوزن
العبارة 40	التكرار	28	116	07	07	00	4.04	0.631	مرتفع		01	4
	النسبة	17.7	73.4	4.4	4.4	00						
العبارة 41	التكرار	07	130	14	07	00	3.86	0.542	مرتفع		03	4
	النسبة	4.4	82.3	8.9	4.4	00						
العبارة 42	التكرار	14	102	28	14	00	3.73	0.743	مرتفع		05	4
	النسبة	8.9	64.6	17.7	8.9	00						
العبارة 43	التكرار	00	123	21	14	00	3.68	0.627	مرتفع		07	4
	النسبة	00	77.8	13.3	8.9	00						
العبارة 44	التكرار	00	104	28	26	00	3.49	0.763	مرتفع		10	4
	النسبة	00	65.8	17.7	16.5	00						
العبارة 45	التكرار	20	119	19	00	00	4.00	0.498	مرتفع		02	4
	النسبة	12.7	75.3	12	00	00						
العبارة 46	التكرار	14	97	28	19	00	3.67	0.801	مرتفع		08	4
	النسبة	8.9	61.4	17.7	12	00						
العبارة 47	التكرار	00	110	48	00	00	3.69	0.461	مرتفع		06	4
	النسبة	00	69.6	30.4	00	00						
العبارة 48	التكرار	00	124	27	07	00	3.74	0.531	مرتفع		04	4
	النسبة	00	78.5	17.1	4.4	00						
العبارة 49	التكرار	07	94	43	14	00	3.59	0.714	مرتفع		09	4
	النسبة	4.4	59.5	27.2	8.9	00						
الوزن الإجمالي لبيانات تكنولوجيا العمل والأصالة التنظيمية												
4	مرتفع		0.631	3.74								

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

تظهر البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) ما يلي:

«أن العبارة رقم 40 والتي مفادها " تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا عمل مواكبة للتطورات الحديثة»

جاءت في المرتبة الأولى، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت

به هذه العبارة، وذلك بنسبة 73.4%، كما أن 17.7% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن المؤسسة تتوفر على تكنولوجيات عمل مواكبة للتطورات الحديثة، فيما تمثل نسبة 4.4%، الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 4.4% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على أن المؤسسة تتوفر على تكنولوجيات عمل مواكبة للتطورات الحديثة.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 91.1% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن المؤسسة تتوفر على تكنولوجيات عمل مواكبة للتطورات الحديثة. فالبيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، تدل على سعي المؤسسة محل الدراسة إلى الرفع من أداء وكفاءة موردها البشري، من خلال الاستثمار في كل ما هو جديد ونافع في مجال التنظيم والإدارة للحفاظ على استقرارها وتطورها، خاصة مع التحول الرقمي الكبير الذي شمل جميع المجالات، حيث سيطرت تقنيات الذكاء الاصطناعي على أساليب العمل الحديثة، بما تحمله من برامج مصممة لمحاكاة بعض وظائف العقل البشري بدقة كبيرة، وحسب ما صرح به رئيس مصلحة الهندسة والتخطيط أثناء مقابلتنا معه، أن المؤسسة تعتمد على تطبيقات إلكترونية خاصة بها تتمثل في أنظمة تبادل إلكترونية للبيانات، حيث تستخدم لتسهيل عملية إنتاج وتبادل المعلومات والرسائل وتخزين ومشاركة الملفات بشكل آمن ومنظم على المستوى المحلي، بالإضافة إلى استخدامها لأنظمة الاتصالات المختلفة، والتي تشمل أنظمة الفاكس والهاتف الثابت والمحمول، كما تحتوي أيضاً على نظام لإدارة البيانات الشخصية المتعلقة بالموارد البشري، مما قد يعزز من روح التعاون والتنسيق بين الأقسام والمصالح، ويقلل من الأعباء المهنية على المورد البشري ليحفز فيه دافع الابداع والتطوير، أما الفئة المحايدة قد تبدو في نظرهم هذه التكنولوجيات المتوفرة لديهم لا تواكب التطورات بشكل كبير، وقد يرجع ذلك لعدم كفاية عمليات التدريب على هذه التقنيات التكنولوجية الجديدة أو ضعف تحكمهم فيها، أما

الفئة غير الموافقة على ما جاءت به هذه العبارة، فيمكن تفسير ذلك بامتلاكهم خبرات واطلاع واسع حول المستجدات المتعلقة بالتحديثات الجديدة لهذه التقنيات التكنولوجية.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " تتوفر المؤسسة على تكنولوجيات عمل مواكبة للتطورات الحديثة " والواردة في الجدول رقم 22، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 4.04 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.631، وبالتالي يمكن القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تتوفر على تكنولوجيات عمل مواكبة للتطورات الحديثة.

➤ أن العبارة رقم 45 والتي مفادها " تتوافق أساليب العمل التكنولوجية الحديثة بالمؤسسة مع قيمك وثقافتك " في المرتبة الثانية، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 75.3%، كما أن 12.7% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن أساليب العمل التكنولوجية الحديثة بالمؤسسة تتوافق مع قيمهم وثقافتهم، فيما تمثل نسبة 12% الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 88% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن أساليب العمل التكنولوجية الحديثة بالمؤسسة تتوافق مع قيمهم وثقافتهم.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، توحى بوجود تطابق وانسجام بين المعتقدات والقيم الشخصية للمورد البشري، وما تتضمنه بيئة العمل من ممارسات تكنولوجية لإنجاز الأنشطة، حيث تساهم تكنولوجيات العمل في توفير وسائل التواصل الفعالة ومشاركة المعلومات بشفافية وتعزيز التعاون والعمل الجماعي والبحث عن نشر العادات والتصرفات الإيجابية التي تعبر عن القيم الثقافية

التنظيمية للمورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع تبسة، غير أننا لاحظنا أن أغلبية المراسلات الإلكترونية والوثائق المتعلقة بإنجاز الأنشطة في المؤسسة مدونة باللغة الفرنسية، وهو ما يخالف أصالة المورد البشري الجزائري، إلا أننا لمسنا بعض المحاولات الرامية إلى تعريبها مع تبني تطبيقات مصممة باللغة العربية، حيث يعبر ذلك عن ثقافة المورد البشري الجزائري المستمدة من تاريخه وهويته العربية والإسلامية، أما فيما يخص مفردات عينة الدراسة التي صرحت بأنه أحيانا ما تتوافق الأساليب التكنولوجية مع قيمهم وعاداتهم، قد يرجع ذلك للفجوة التي قد تحدث بين القيم والمعايير التي يفترض أن يتمسك بها المورد البشري وتحديات التطور التكنولوجي، حيث يؤدي الاستخدام السيء لهذه التكنولوجيات إلى عزل المورد البشري داخل المؤسسة، وبالتالي قد يضعف ذلك من عملية الاتصال والتفاعل الاجتماعي الإيجابي.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " تتوافق أساليب العمل التكنولوجية الحديثة بالمؤسسة مع قيمك وثقافتك " والواردة في الجدول رقم 22، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 4.00 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.498، وبالتالي يمكن القول أن أساليب العمل التكنولوجية الحديثة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تتوافق مع قيم وثقافة المورد البشري.

➤ أن العبارة رقم 41 التي مفادها " يتم استخدام تكنولوجيات العمل في أداء غالبية المهام " في المرتبة الثالثة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 82.3%، كما أن 4.4% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أنه يتم استخدام تكنولوجيات العمل في أداء غالبية المهام، فيما تمثل نسبة 8.9%، الفئة المحايدة لمحتوى

هذه العبارة، في حين أن نسبة 4.4% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على أنه يتم استخدام تكنولوجيايات العمل في أداء غالبية المهام.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 86.7% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أنه يتم استخدام تكنولوجيايات العمل في أداء غالبية المهام.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، توضح أن تكنولوجيايات العمل تستخدم في أغلب الأنشطة المسندة لهم، حيث تعمل تكنولوجيايات العمل المبتكرة على تنمية المهارات وتطوير جودة الأداء، من خلال توفير الوقت والجهد المتعلق بإنجاز الأنشطة البسيطة والمعقدة المتعلقة بأداء جميع العمليات التنظيمية على مستوى المديرية العملية لاتصالات تبسة، حيث يساعدهم ذلك على الاستجابة السريعة للشكاوى، الملاحظات، الاقتراحات، التقارير، المتعلقة بإدارة الأعمال والمشاريع، حيث تشمل هذه التكنولوجيايات، أنظمة البريد الإلكتروني، إدارة المستندات، تقنيات التخزين السحابي، الأمن السيبراني، أنظمة الاتصالات الصوتية والمرئية، أجهزة التحكم والرصد والمراقبة، أنظمة إدارة الشبكات والمشاريع، أنظمة إدارة الموارد البشرية والعملاء، كل هذه الوسائط والتقنيات قد تخفف من عبء العمل على المورد البشري، وتعود عليه بالفائدة من خلال تفاعله الإيجابي مع كل مستجدات وتطورات بيئة العمل الحالية، وهذا ما يعمل على تحقيق الأهداف المشتركة، أما المبحوثين الذين يرون أنه أحياناً ما يتم استخدام تكنولوجيايات العمل لأداء المهام، قد يرجع ذلك إلى تحفظ هذه الفئة من استخدام هذه التكنولوجيايات بشكل مستمر، نظراً لتخوفهم من وجود ثغرات تضعف من أمن وحماية هذه المعلومات بسبب الهجمات السيبرانية، أو عدم توافق تكنولوجيايات العمل المتاحة مع بعض الاحتياجات المطلوبة لإنجاز الأنشطة، أما مفردات العينة المبحوثة التي لا توافق على ما جاءت به هذه العبارة، قد يعود ذلك إلى تمسك هذه الفئة بأساليب العمل التقليدية لرغبتهم في التواصل المباشر مع زملائهم وبناء علاقات قوية معهم، كما قد

يرجع ذلك لاحتياجات صحية، حيث يتجنب البعض استخدامات التكنولوجيات الحديثة لما لها من آثار سلبية على صحتهم الجسدية والنفسية.

وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " يتم استخدام تكنولوجيات العمل في أداء غالبية المهام" والواردة في الجدول رقم 22، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.86 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.542، وبالتالي يمكن القول أنه يتم استخدام تكنولوجيات العمل في أداء غالبية المهام بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة.

➤ أن العبارة رقم 48 التي مفادها " تكنولوجيات العمل المعتمدة بالمؤسسة عززت من شفافية العمليات التنظيمية " في المرتبة الرابعة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 78.5%، فيما تمثل نسبة 17.1% الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 4.4% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على أن تكنولوجيات العمل المعتمدة بالمؤسسة تعزز من شفافية العمليات التنظيمية.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سابقاً، تبين أن تكنولوجيات العمل ساهمت في التعزيز من شفافية العمليات التنظيمية والقرارات الصادرة من المديرية العملية لاتصالات تبسة، حيث يشرف على القيام بهذه العمليات رئيس مصلحة الموارد البشرية، ويمكن أن نذكر منها معايير التوظيف والترقية، إجراءات وسياسات العمل، برامج التدريب والتقييم، الامتيازات والخدمات الاجتماعية، حيث تساهم التقنيات التكنولوجية المستخدمة في تبادل المعلومات، من إتاحة الفرصة للجميع في الاطلاع والمشاركة لكل هذه المعلومات بشكل واضح ونزيه، لتعزيز مبدأ العدالة، الشفافية، عدم احتكار المعلومة في الوسط المهني، وفي هذا السياق فإننا لاحظنا أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتعزيز التفاعل بين المورد البشري



والتقنيات التكنولوجية المتاحة في جميع مصالحها وأقسامها، بهدف زيادة الترابط والشفافية والعدالة في عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة، أما الفئة التي ترى أن التكنولوجيات المستخدمة لديهم لا تعزز دوماً مبدأ الشفافية، فيمكن الاستناد على ما صرح به أحد المبحوثين، حيث أرجع ذلك إلى المحاباة التي تمارس مع بعض الأطراف لمساعدتهم من الاستفادة من امتيازات معينة، مما خلق نوع من الصراع بسبب تضارب المصالح، أما في ما يتعلق بمفردات العينة المبحوثة التي لا توافق على فحوى هذه العبارة، قد يرجع ذلك إلى اقتصار التقنيات التكنولوجية المستخدمة على المراحل والخطوات المبدئية فقط، دون شموليتها لباقي الإجراءات الأخرى، مما يتيح فرصاً للتلاعب بهذه العمليات التنظيمية بطريقة غير عادلة.

وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " تكنولوجيات العمل المعتمدة بالمؤسسة عززت من شفافية العمليات التنظيمية " والواردة في الجدول رقم 22، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.74 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.531، وبالتالي يمكن القول أن تكنولوجيات العمل المعتمدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة عززت من شفافية العمليات التنظيمية.

➤ أن العبارة رقم 42 التي مفادها " تساعدك تكنولوجيات العمل المتوفرة في المؤسسة على بناء ممارسات عمل جديدة " في المرتبة الخامسة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 64.6%، كما أن 8.9% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن تكنولوجيات العمل المتوفرة في المؤسسة تساعدهم على بناء ممارسات عمل جديدة، فيما تمثل نسبة 17.7% الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 8.9% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على فحوى هذه العبارة.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 73.5% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن تكنولوجيات العمل المتوفرة في المؤسسة تساعدهم على بناء ممارسات عمل جديدة.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفا، تؤكد أن تكنولوجيات العمل تساعد المورد البشري في ابداع أساليب عمل جديدة، حيث تمكنهم من استغلال الوقت والجهد والموارد بشكل أفضل، كما قد تقلل من معدلات الروتين من خلال تتبع مستجدات الأنشطة التكنولوجية وطريقة استخدامها، مما يرفع من مردودية المؤسسة، فضلا عن مساهمة هذه التكنولوجيات في بناء علاقات اجتماعية قوية بين المورد البشري نتيجة لتفاعله المتواصل مع المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وقد تشمل هذه الممارسات توفير أدوات ومنصات تواصل وتعاون عن بعد، تسهيل مراقبة المشاريع وتقدير بيانات التقدم، اكتساب مهارات التعلم والتطوير عبر منصات الانترنت، سرعة الوصول للمعرفة والموارد، أما فيما يتعلق بالفئة التي ترى أنه أحيانا ما تساعدهم التكنولوجيات المتوفرة في بناء ممارسات عمل جديدة، قد يعود ذلك إلى عدم اقتناع هذه الفئة بفكرة التغيير المستمر وتعلم أساليب جديدة ومتطورة، ويفضلون الاستقرار على ما هو متوفر من تقنيات خوفا من الفشل و التسبب في عرقلة حسن سير المؤسسة، أما مفردات العينة المبحوثة والتي لا توافق على مضمون هذه العبارة، قد يرجع ذلك لعدم توفر الدعم المادي والمعنوي وقلة الخبرة، مما يدفعهم لأن يتحاشوا تبني أي ممارسة جديدة في العمل.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " تساعدك تكنولوجيات العمل المتوفرة في المؤسسة على بناء ممارسات عمل جديدة " والواردة في الجدول رقم 22، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.73 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.743، وبالتالي يمكن القول أن تكنولوجيات العمل المتوفرة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تساعد موردها البشري على بناء ممارسات عمل جديدة.

➤ أن العبارة رقم 47 التي مفادها " تساهم تكنولوجيات العمل في تقديم خدمات مبتكرة ومتفردة " في المرتبة السادسة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 69.6%، فيما تمثل نسبة 30.4% الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفا، تظهر أن تكنولوجيات العمل المعتمدة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، تقدم لهم خدمات إبداعية متطورة ومتفردة، وهو ما يتوافق مع ما تم الحصول عليه من وثائق وسجلات تبرز الأعمال والتقنيات المستخدمة لإدارة الأنشطة، وكذا ما أدلى به رئيس مصلحة شبكات المؤسسات، حيث شملت تطبيقات متنوعة مثل Intra Net, Microsoft Teams يتم استخدامها في الاتصال والتعاون عبر الأنترنت، من خلال ميزات متكاملة تتضمن الدردشة في محيط العمل وتنظيم الاجتماعات المرئية وتخزين الملفات، بالإضافة إلى أنظمة تنظيم وتتبع المشاريع والأعمال مثل Trello أو Asana، كما يتم اعتماد بعض تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في التحليلات البيانية وإعطاء بعض الحلول للمشكلات التنظيمية، حيث تدخل هذه التقنيات في عمليات توسيع وتطوير وتعميم خدمات المديرية العملية لاتصالات الجزائر على كامل إقليم ولاية تبسة، خاصة ما يتعلق بتوفير مراكز هاتفية بتقنية أمسان (MSAN) وتعميم تقنية الألياف البصرية، لتمكين جميع العملاء من الاستفادة من خدمات الهاتف والانترنت عالي التدفق، وفي نفس الوقت تجنب عمليات السطو التي طالت الكوابل النحاسية و أثرت سلبا على مردود المؤسسة، أما الفئة التي ترى أنه أحيانا ما تقدم لهم هذه التقنيات التكنولوجية خدمات مبتكرة، قد يرجع ذلك إلى بساطة هذه التقنيات في نظرهم، حيث يعتبرونها كمساعد على أداء الأنشطة المسندة لهم فقط، كما قد يعود ذلك أيضا لعدم فهمهم وتحكمهم الجيد في هذه التقنيات.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " تساهم تكنولوجيايات العمل في تقديم خدمات مبتكرة ومتفردة " والواردة في الجدول رقم 22، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.69 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.461، وبالتالي يمكن القول أن تكنولوجيايات العمل بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تساهم في تقديم خدمات مبتكرة ومتفردة.

➤ أن العبارة رقم 43 التي مفادها " تكنولوجيايات العمل المعتمدة في المؤسسة تساعدك على تأمين بيانات الأنشطة المسندة لك بشكل أفضل " في المرتبة السابعة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 77.8%، فيما تمثل نسبة الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة 13.3%، في حين أن نسبة 8.9% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على أن تكنولوجيايات العمل المعتمدة في المؤسسة تساعدهم على تأمين بيانات الأنشطة المسندة لهم بشكل أفضل.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سابقا، تبين إجابات مفردات عينة الدراسة الذين يتفقون على أن تكنولوجيايات العمل التي يتم اعتمادها تساعدهم على تأمين البيانات المتعلقة بأداء مهامهم، حيث نلاحظ في السنوات الأخيرة أن هناك تطورات متسارعة في مجال الإدارة والتنظيم، فرضت على المورد البشري التحكم في استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة لتسهيل وتسريع كل العمليات التنظيمية من تخزين ونقل ومشاركة للملفات، كما يمكن أن تساعدهم في تكوين ورشات عمل مشتركة يتفاعل فيها جميع الأفراد عن بعد، حيث تدعم هذه العمليات التنظيمية الالكترونية الجانب التقليدي الورقي في تأمين البيانات والأنشطة وحفظها وتشفيرها لضمان أكثر سرية ومنع الوصول غير المصرح به إليها، أما بخصوص مفردات العينة المبحوثة التي ترى أنه أحيانا ما تساعدهم على تأمين بيانات الأنشطة، قد يرجع ذلك

لتحفظهم من الاستخدام الكلي للتقنيات التكنولوجية، بسبب توقع حدوث أعطال على مستوى الحواسيب أو تعرضها لفيروسات، وكذا التخوف من تعرض هذه التطبيقات والمواقع المعتمدة إلى القرصنة والهجمات السيبرانية، مما قد يعرقل من حسن سير العمل، أما فئة المبحوثين الذين لا يوافقون على ما جاءت به هذه العبارة، قد يعود ذلك لعدم حاجتهم لمثل هذه التقنيات بسبب طبيعة نشاطاتهم التي تقتصر على التركيب والصيانة خارج مكاتب المديرية.

وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " تكنولوجيات العمل المعتمدة في المؤسسة تساعدك على تأمين بيانات الأنشطة المسندة لك بشكل أفضل " والواردة في الجدول رقم 22، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.68 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقاً من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.627، وبالتالي يمكن القول أن تكنولوجيات العمل المعتمدة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تساعد المورد البشري على تأمين بيانات الأنشطة المسندة له بشكل أفضل.

➤ أن العبارة رقم 46 التي مفادها " أساليب تكنولوجيات العمل المستخدمة في المؤسسة تشجعك على المشاركة التنظيمية الفعالة " في المرتبة الثامنة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 77.8%، فيما تمثل نسبة 13.3% الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 8.9% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على أن أساليب تكنولوجيات العمل المستخدمة في المؤسسة تشجعهم على المشاركة التنظيمية الفعالة.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سلفاً، تظهر أن إجابات مفردات عينة الدراسة الذين يوافقون على أن استخدامهم لتكنولوجيات العمل المتوفرة بالمؤسسة والمتمثلة في منصات التعاون الرقمية

عن بعد التي سبق ذكرها ساعدتهم على المشاركة التنظيمية الفعالة، حيث يظهر المورد البشري قدرته على تبادل المعارف والمهارات بسهولة، للوصول إلى الأداء الأفضل وخلق بيئة تفاعلية تعزز التواصل والتعلم المستمر، من خلال الاحتكاك بذوي الخبرة داخل المؤسسة وخارجها، وهذا بطبيعة الحال يتطلب استخدام هذه التقنيات بشكل فعال للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، أما فيما يتعلق بالفئة التي ترى أنه أحيانا فقط ما تشجعهم هذه التقنيات على المشاركة التنظيمية الفعالة، قد يعود ذلك لانغماس المورد البشري واعتماده الزائد على التواصل الرقمي لأداء الأنشطة، مما يضعف من إمكانية التواصل الشخصي، وقد تعود لرغبة البعض في العمل التقليدي والتنقل بين المصالح والأقسام خلافا للعمل الرقمي الذي قد لا يحقق جودة المشاركة التنظيمية بالشكل الذي تتطلب له هذه الفئة من المورد البشري، أما فئة المبحوثين الذين لا يوافقون على محتوى هذه العبارة، قد يعود ذلك لنقص التحفيز المادي والمعنوي من طرف المؤسسة حول المبادرات التي يقوم بها موردها البشري من أجل المشاركة التنظيمية الفعالة، وهذا ما يدفع بهم للتخلي عن هذه المبادرات التنظيمية التي أصبحت في نظرهم غير مفيدة.

وبالعودة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " أساليب تكنولوجيايات العمل المستخدمة في المؤسسة تشجعك على المشاركة التنظيمية الفعالة " والواردة في الجدول رقم 22، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.67 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.801، وبالتالي يمكن القول أن أساليب تكنولوجيايات العمل المستخدمة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تشجع المورد البشري على المشاركة التنظيمية الفعالة.

➤ أن العبارة رقم 49 التي مفادها " استخدام تكنولوجيايات العمل بالمؤسسة ساهم في تنمية مهاراتك في التواصل المستمر بينك وبين زملائك " في المرتبة التاسعة، حيث أكدت فيها استجابات

مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 59.5%، كما أن 4.4% من المفردات المبحوثة، تؤكد بأنها توافق بشدة على أن استخدام تكنولوجيايات العمل بالمؤسسة ساهم في تنمية مهاراتهم في التواصل المستمر مع زملائهم، فيما تمثل نسبة 27.2%، الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 8.9% من المفردات المبحوثة أقرت بأنها لا توافق على ما تضمنته هذه العبارة.

وبالتالي نجد من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 63.9% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد إما أنها توافق أو توافق بشدة على أن استخدام تكنولوجيايات العمل بالمؤسسة، ساهم في تنمية مهاراتهم في التواصل المستمر مع زملائهم.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سابقا، تدل على الانعكاسات الإيجابية التي قد تحدثها استخدامات البريد الإلكتروني وتطبيقات التواصل والمشاركة بصفة عامة على المورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات تبسة، حيث أجمع غالبيتهم على أنها ساهمت في بناء علاقات عمل قوية في بيئة العمل وعززت من مهاراتهم في التعبير عن أفكارهم وآرائهم بوضوح، من خلال الخصائص والميزات المتاحة في هذه التطبيقات، كما أن للتواصل الفعال دور كبير في بناء الثقة بالنفس وتنمية القدرة على التفاعل والتفاهم والتعاون مع زملاء العمل، ومنه تعزيز روح الفريق وخلق عامل الابداع التنظيمي بالمؤسسة، أما مفردات العينة المبحوثة التي ترى أنه أحيانا ما تعمل تكنولوجيايات العمل المتاحة لديهم من تنمية مهاراتهم في التواصل، قد يرجع ذلك إلى قلة استخدامهم لهذه التقنيات بسبب طبيعة الأنشطة التي يقدمونها، مما يقلل من إمكانية تعاملهم مع هذه التقنيات وممارستها بصفة مستمرة، وهذا ما قد يحد من قدرته على التواصل والتفاعل بشكل أفضل، في حين أن الفئة غير الموافقة على مضمون هذه العبارة، قد يعود إلى عدم رغبتهم في التواصل عن طريق هذه التقنيات، حيث يشعرون ذلك بعدم القدرة

على التواصل بشكل كافي وفعال ويفضلون التواصل وجها لوجه، للحفاظ على العلاقات الشخصية أكثر بينهم وبين زملائهم.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها: "استخدام تكنولوجيايات العمل بالمؤسسة ساهم في تنمية مهاراتك في التواصل المستمر بينك وبين زملائك " والواردة في الجدول رقم 22، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.59 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.714، وبالتالي يمكن القول أن استخدام تكنولوجيايات العمل في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة ساهم في تنمية مهارات المورد البشري في التواصل المستمر فيما بينهم.

➤ أن العبارة رقم 44 التي يضمن محتواها " تعمل المؤسسة على تطوير أساليب عمل قديمة بسياق تكنولوجي جديد " في المرتبة العاشرة، حيث أكدت فيها استجابات مفردات العينة المبحوثة بأنها توافق على ما جاءت به هذه العبارة، وذلك بنسبة 65.8%، فيما تمثل نسبة 17.7% الفئة المحايدة لمحتوى هذه العبارة، في حين أن نسبة 16.5% من المفردات المبحوثة، أقرت بأنها لا توافق على أن المؤسسة تعمل على تطوير أساليب عمل قديمة بسياق تكنولوجي جديد.

البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة المذكورة سابقا، تدل على سعي المؤسسة للمحافظة على الأصالة التنظيمية، من خلال التمسك بقيم العمل التقليدي أثناء تطوير أساليب العمل، وهو ما يعكس كذلك استجابتها لتطورات الوقت الراهن الذي يفرض ضرورة استخدام التكنولوجيا واعتمادها كعنصر أساسي في تحسين العمليات والإجراءات التنظيمية، ولتحقيق هذه الازدواجية يتطلب الأمر الحفاظ على قيم الأسلوب القديم ومواكبة العصر التكنولوجي الجديد، لإضفاء نوع من الأصالة التنظيمية في هذه العمليات للوصول إلى أهم وأرقى محطات الابداع التنظيمي، حيث نلتمس هذه المظاهر في العمليات



التنظيمية التي يتم فيها المزج بين القيم الأصيلة لثقافة المورد البشري والممارسات التكنولوجية الحديثة في تنظيم وإدارة المؤسسات، من خلال تنظيم هياكل السلطة وتوزيع المسؤوليات و توجيه الأوامر، وكذا تطبيق القواعد والإجراءات، حيث لاحظنا بالمديرية العملية لاتصالات تبسة، أنه يتم استخدام أنظمة إلكترونية لإدارة وتنظيم الموارد البشرية (HRMS) بشكل فعال، مع الحرص على توافقها مع التقاليد والعادات الدينية والثقافية، خاصة في فترات الأعياد والمناسبات وذلك بالتعديل على الجداول الزمنية للعمل، كما يتم تكليف الأفراد ذوي الخبرات الكبيرة بالمؤسسة لحل بعض النزاعات وتقلد بعض المسؤوليات تقديرا للجهود المبذولة، وكذا احترام خصوصية المرأة وتوجهاتها الشخصية في بيئة العمل، ورغم كل التطورات التكنولوجية، إلا أننا نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة متمسكة بقيمها الثقافية الأصيلة في التنظيم والإدارة، نظرا لهويتها التنظيمية المتميزة التي تعمل على الاستثمار فيها لتعزيز الولاء والانتماء، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة، أما مفردات العينة المبحوثة التي ترى أنه أحيانا ما تعمل المؤسسة على تطوير أساليب العمل القديمة، قد يعود ذلك إلى عدم تتبع واطلاع هذه الفئة على جميع الاستراتيجيات والتقنيات الحديثة التي تنتهجها المؤسسة، كما قد يبرر ذلك بعدم شمولية هذه التطبيقات واحتضانها لجميع العمليات التنظيمية في نظرهم، أما فيما يتعلق بالفئة غير الموافقة على ما جاءت به هذه العبارة، يمكن أن نفسر ذلك بالتغيرات السريعة في عالم التكنولوجيا المستخدمة في العمليات التنظيمية للعمل، حيث يمكن لها أن تصبح في فترة وجيزة قديمة وغير فعالة، ولا تتكيف مع متطلبات ثقافة المورد البشري.

وبالرجوع إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بالعبارة التي مفادها " تعمل المؤسسة على تطوير أساليب عمل قديمة بسياق تكنولوجي جديد " والواردة في الجدول رقم 22، نجد أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.49 وبمستوى استجابة مرتفعة، وفروق ضعيفة بين استجابات مفردات العينة المبحوثة، انطلاقا من

الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.763، وبالتالي يمكن القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تعمل على تطوير أساليب عمل قديمة بسياق تكنولوجي جديد.

تبين البيانات الإحصائية الاجمالية الموضحة في الجدول رقم (22) بدء من العبارة 40 إلى العبارة 49، أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لتكنولوجيا العمل والأصالة التنظيمية مرتفع حيث يقدر بـ 3.67، مما يبين أن غالبية إجابات المبحوثين كانت بالبديل موافق وفق مقياس لكرت الخماسي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، كما توضح بيانات الجدول أن قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور مقدرة بـ 0.859 ما يعني أن أغلب مفردات العينة المبحوثة كانت استجاباتهم إيجابية.

إن غالبية مفردات عينة الدراسة يتفقون حول أن التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تؤدي إلى تنمية الأصالة التنظيمية لدى موردها البشري، حيث دعمنا الأداة الرئيسية في هذا البحث بشواهد علمية من أدوات أخرى مساعدة كالمقابلات الحرة والملاحظات المنظمة، وكذا الوثائق والسجلات للوصول إلى بيانات كيفية بخصوص هذه الفرضية، حيث يظهر لنا الاهتمام الكبير للمديرية العملية لاتصالات تبسة بمسايرة كل ما هو جديد في حقل التكنولوجيات المساعدة على العمل، مثل تطبيقات البريد الإلكتروني والدرشة الفورية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي المتعلقة بإنتاج المعلومة وتبادلها وإدارة وتسيير الأفراد والمؤسسات، لما لها من أهمية في تعزيز التواصل والتعاون والشفافية بين المورد البشري، من خلال الجودة التي تتمتع بها هذه التقنيات في تسهيل والرفع من فعالية الأداء التنظيمي، ولا يتأتى ذلك دون مراعاة تطابق هذه العمليات مع معتقدات وقيم وثقافة المورد البشري، لتحقيق ما يسمى بالأصالة التنظيمية المستمدة من الهوية العربية والإسلامية للفرد الجزائري، كما يتضح دور هذه التقنيات في تنمية المهارة وتقديم العديد من الخدمات في وقت وجيز، وهو ما ينمي روح الابداع والتطوير، وفي نفس الوقت تخفيف عبء العمل والابتعاد عن الروتين اليومي في أداء المهام، كما تعمل

هذه التقنيات على بناء علاقات متينة وخلق بيئة تفاعلية تتسم بالتواصل المستمر، ويتجلى ذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية لهذه التكنولوجيات على مردود المورد البشري، حيث سمحت له بتغيير أفكاره وإظهارها بوضوح وخلق التفاهم والتعاون، ورغم كل هذه التكنولوجيات الهائلة وتأثيراتها إلا أن المورد البشري في المؤسسة ميدان الدراسة بقي متمسك بالقيم الثقافية التي تميزه وأسقطها على مناخه التنظيمي ليخلق لنفسه بيئة توازن بين حياته الشخصية والمهنية.

والجدير بالذكر أن التكنولوجيات المستخدمة في الوقت الراهن في عديد المؤسسات أصبحت مطلبا ضروريا من أجل بقائها وتطورها، لكن تبقى التحديات المنشودة هي مواجهة الآثار السلبية التي قد تنتج عنها، سواء من الشق الاجتماعي أو النفسي أو الصحي، والعمل على بلورتها وتكييفها لتجنب مساوئها وفي نفس الوقت تعزيز الأصالة التنظيمية وتوفير بيئة عمل مرنة يسودها الإبداع والابتكار.

### خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل لمجموعة من البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، حيث تم تحليل وتفسير محتواها من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التي أثارها الدراسة الحالية، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات التي انطلقت منها وذلك بالاعتماد على التحليل الكمي والكيفي، كما يمكن الاستناد على هذه التحليلات في عملية استخلاص النتائج ومناقشتها في الفصل الموالي، وهذا من أجل الكشف عن الظاهرة المدروسة بأكثر دقة، ومنه الوصول للأهداف الأساسية التي تسعى إليها الدراسة الراهنة.

# الفصل الخامس

## استخراج نتائج الدراسة

### ومناقشتها

#### تمهيد

أولاً: استخلاص نتائج الدراسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم.

#### خلاصة

## تمهيد

يعد الاهتمام بخطوات البحث العلمي من أولويات الباحث، وقد مرت الدراسة الراهنة على مجموعة من الخطوات الأساسية المتبعة في إجراء البحوث العلمية بطريقة منظمة، فبعد التطرق إلى عرض ما يمكن من التراث النظري حول الموضوع وجمع البيانات اللازمة من ميدان الدراسة وقراءتها وتحليلها وتفسيرها، تم الشروع في إعداد مرحلة أخرى تمثلت في استخلاص النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة ونظريات التنظيم، وهذا من أجل إعطاء نظرة شاملة للموضوع وتوضيح المغزى الرئيسي منه وإحاطته من جميع الجوانب قصد الوصول إلى منتج علمي ومعرفي أدق.

## أولاً: استخلاص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج تعبر على انعكاسات المناخ التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على إبداع المورد البشري فيها، وسنوضح ذلك فيما يلي:

**I. استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:** والتي مفادها: "يساهم النمط القيادي السائد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة في رفع درجة المرونة في أداء أنشطة عمل موردها البشري"، ومن أجل توضيح أكثر لنتائج هذه الفرضية واختبارها تم إعداد جدول يبين نسبة الإيجابية والمحايدة والسلبية للبيانات الاجمالية المتحصل عليها في المحور الثاني والموضحة في الجدول الآتي:

### الجدول رقم (23): يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى.

رقم المحور	عدد العبارات	نسبة الإيجابية (البديل 4،5)	نسبة المحايدة (البديل 3)	نسبة السلبية (البديل 1،2)	النسبة الاجمالية
02	12	58.9%	29.7%	11.4%	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26.

أظهرت النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول أن نسبة الإيجابية وصلت إلى 58.9% مقارنة مع نسبة السلبية التي تمثل 11.4% فقط، حيث تتفق غالبية إجابات المبحوثين بمستوى قبول يجمع بين المرتفع والمرتفع جداً، وهو ما يعبر عن صدق هذه الفرضية وعليه فإن هناك انعكاس إيجابي للنمط القيادي السائد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على رفع درجة المرونة في أداء أنشطة عمل موردها البشري، حيث أن هذه القيادة مبنية على المشاركة والتشجيع والتواصل المفتوح، ما ساهم في ارتفاع درجة المرونة التنظيمية لدى المورد البشري، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

✓ سيادة العلاقات الرسمية بالمؤسسة عمل على تعزيز الشفافية وتسهيل عمليات تداول المعلومات والتوجيهات وكذا اتخاذ القرارات والالتزام باللوائح والقوانين.

✓ التغييرات المستمرة في السياسات والإجراءات الصارمة جعلت المورد البشري يشعر بنوع من الارتباك في التعامل معها.

✓ سعي المدير لإتاحة فرص التعاون والتشجيع على العمل التشاركي عزز من قدرة المورد البشري على تبادل الأفكار والخبرات لخلق بيئة عمل مرنة.

✓ قبول المدير للأفكار الإبداعية التي يقترحها المورد البشري عزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء لفريق المؤسسة.

✓ تفويض المدير لمجموعة من الفرص المهنية لمورده البشري زاد من شعورهم بالثقة والمسؤولية، وحفزهم على تقديم الأداء الأفضل بحثاً عن التطوير المستمر.

✓ تقبل المدير لجميع الأفكار والآراء التي يقدمها مورده البشري بعدالة ودون استثناء سهل من عمليات اتخاذ القرارات وتبسيط الإجراءات التنظيمية.

✓ المراقبة المستمرة للمورد البشري من طرف المدير ساعدتهم على اكتشاف نقاط القوة والضعف

في أداء الأنشطة والتكيف مع متطلباتها بمرونة.

✓ سماح المدير للمورد البشري بإعادة بناء أفكاره لإنجاز الأنشطة غير المستعجلة جنبهم حالات الإخفاق المعرقة لحسن سير العمل.

✓ طرح المدير لأفكاره الإبداعية على مورده البشري من أجل مناقشتها ساهم في تعزيز ثقتهم وتنمية خبراتهم ومعارفهم عن كل ما يتعلق بانشغالات المؤسسة.

✓ سعي المدير لتوزيع المهام بشكل عادل وتحديد الفرص المتاحة للتدوير الوظيفي وكذا التشجيع على التواصل الفعال بالمؤسسة ساعد المورد البشري على التخلص من ضغوط العمل.

✓ قيام المدير بتفعيل الأساليب التشاركية والتوجيهية الهادفة للتعليم والتطوير المستمر ساعد المورد البشري على تعزيز قدراته المهنية.

✓ دعم السياسات التي يعتمدها المدير للتفاعل والتواصل الإيجابي داخل المؤسسة دفع المورد البشري إلى ممارسة الأنشطة المطلوبة منه بشكل جيد.

**II. استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:** والتي مفادها "يؤدي نظام الحوافز المعتمد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة إلى زيادة استعدادات موردها البشري لقبول المخاطرة التنظيمية"، وللبحث والتدقيق في نتائج هذه الفرضية واختبارها، سنوضح في هذا الجدول نسبة الإيجابية والمحايدة والسلبية للبيانات الاجمالية المتحصل عليها في المحور الثالث كالاتي:

الجدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية.

رقم المحور	عدد العبارات	نسبة الإيجابية (البديل 4,5)	نسبة المحايدة (البديل 3)	نسبة السلبية (البديل 1,2)	النسبة الاجمالية
03	10	70.5%	16.6%	12.9%	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26.

تبين النتائج المتحصل عليها من هذا الجدول أن نسبة الإيجابية تقدر بـ70% مقارنة مع نسبة السلبية التي بلغت 12.9% فقط، حيث يظهر أن هناك اتفاق لغالبية إجابات المبحوثين بمستوى قبول

يجمع بين المرتفع والمرتفع جدا، وهو ما يعبر عن صدق هذه الفرضية من خلال وجود انعكاس إيجابي لنظام الحوافز المعتمد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على استعدادات موردها البشري لقبول المخاطرة التنظيمية؛ حيث أن الحوافز المعتمدة بالمؤسسة كافية ومتنوعة بما يشجع ويدفع موردها البشري لقبول المخاطرة التنظيمية، ولتأكيد ذلك أكثر سنعرض النتائج المتحصل عليها والتي جاءت كالآتي:

✓ مراعاة توازن الحوافز المادية المقدمة للمورد البشري مع المجهودات المبذولة لإنجاز الأنشطة المسندة له؛ حيث أن الاستراتيجية المحفزة والداعمة التي تعمل عليها المؤسسة خلقت التكافؤ بين الحافز المادي المقدم والجهد المبذول.

✓ تقديم المؤسسة لحوافز مادية تتمثل في علاوات ومنح سنوية وتعويضات إضافية عن الخدمة الناجمة عن ضرورة المصلحة، بالإضافة إلى تخفيضات في خدمات الاتصالات والدفع بالتقسيط لشراء الأجهزة الذكية وتأمينات الرعاية الصحية؛ حيث ساهم ذلك في الدفع بالمورد البشري إلى المجازفة بأفكار جديدة لإنجاز الأنشطة.

✓ اهتمام المؤسسة بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية ساهم في رفع معنويات المورد البشري وتعزيز تفاعله الإيجابي وانتمائه للمؤسسة.

✓ تحفيز المؤسسة لموردها البشري ماديا ومعنويا ساهم في الدفع بهم للمخاطرة بأفكار نتائجها مبهمة؛ حيث أن رغبة المورد البشري في أجل كسب الثناء والحصول على مكافآت مالية أو ترقيات ساعدهم على المجازفة للخروج من الفكر التنظيمي التقليدي.

✓ اهتمام المؤسسة بالحوافز المعنوية دعم المورد البشري في رفع مستوى انخراطه لتبني أفكار إبداعية جديدة وتعزيز أدائه في المؤسسة.



✓ تشجيع المؤسسة للأساليب الجديدة في إنجاز الأنشطة ساعدها في الخروج من الفكر التنظيمي التقليدي؛ إذ أن الدعم والتحفيز وإتاحة الفرص لتجريب أفكار جديدة والمخاطرة بها في محيط العمل يعزز من مهارات المورد البشري وقدرته على المخاطرة التنظيمية وهذا راجع لإحساسه بالأمان الوظيفي.

✓ مساندة المؤسسة ودعمها لموردها البشري في تجسيد أفكاره والمخاطرة بها ساهم في الرفع من أدائه وتحسين الخدمات التي يقدمها.

✓ تحمل المؤسسة تبعات المخاطرة التنظيمية التي قد يقوم بها موردها البشري من أجل أداء مهامه خارج الأطر المعتادة حفزتهم على البحث عن أساليب للرفي بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة.

✓ منح مجال محدد من الحرية في التصرف للمورد البشري لإنجاز بعض الأنشطة التنظيمية الصعبة ساهم في الرفع من ثقتهم بقدراتهم وإمكاناتهم في التعامل مع التحديات التي قد تواجه المؤسسة.

✓ إتاحة فرص ترقية للمورد البشري الذي نجح بمجازفاته في خلق عمليات تطوير جديدة لأداء الأنشطة المسندة له شجع من العمل الإبداعي والمبادرات التطويرية في محيط المؤسسة.

**III. استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:** والتي مفادها "تساهم عملية التدريب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة في زيادة فرص التنبؤ بالمشكلات التنظيمية لدى موردها البشري"، وللخوض في نتائج هذه الفرضية واختبارها، سيتم في هذا الجدول تحديد نسبة الإيجابية والمحايدة والسلبية للبيانات الاجمالية المتحصل عليها في المحور الرابع كآلاتي:

**الجدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة.**

رقم المحور	عدد العبارات	نسبة الإيجابية (البديل 4,5)	نسبة المحايدة (البديل 3)	نسبة السلبية (البديل 1,2)	النسبة الاجمالية
04	11	84.9%	8.5%	6.6%	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول أن نسبة الإيجابية تقدر بـ 84.9% مقارنة مع نسبة السلبية التي قدرت بـ 6.6% فقط، حيث يظهر أن هناك اتفاق لغالبية إجابات المبحوثين بمستوى قبول يجمع بين المرتفع والمرتفع جداً، وهو ما يعبر عن صدق هذه الفرضية من خلال وجود انعكاس إيجابي لعملية التدريب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على فرص التنبؤ بالمشكلات التنظيمية لدى موردها البشري؛ حيث أن عملية التدريب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة شاملة وفعالة، وهذا بدوره ساهم في زيادة فرص المورد البشري في التنبؤ بالمشكلات التنظيمية ولتأكيد ذلك أكثر سنعرض النتائج المتحصل عليها والتي جاءت كآلاتي:

✓ حرص المؤسسة ميدان الدراسة على تدريب وتهيئة مواردها البشرية قبل مزاولة أي مهام وظيفية؛ حيث أن غالبيتهم من فئة الإطارات، مما يستوجب توفر قدر معين من التكوين لاكتساب المؤهلات العلمية والمهارات التي تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

✓ القيام بتنظيم دورات تدريبية دورية مستمرة أثناء فترة الخدمة عمل على تحسين مهارات المورد البشري للتكيف مع كل التحديثات التي تسعى المؤسسة لتطبيقها، كما ساهم ذلك في خلق بيئة محفزة على التعلم ومشجعة على توقع المشكلات التنظيمية ومحاولة تداركها بطرق إبداعية.

✓ تركيز المؤسسة على الجانب الميداني في العملية التدريبية عزز من فهم المتدربين وحسن من مهاراتهم في التعامل مع أدوات العمل المختلفة خاصة في حالات احتكاكهم المباشر مع الخبراء والتقنيين في مجال الاتصالات.

✓ شمولية التدريب الذي تلقاه المورد البشري ساعده على الإلمام بكل جوانب العمل؛ حيث استفاد من تكوين نظري إلى جانب التدريب الميداني، وهذا من أجل التعامل مع متطلبات الوظيفة التي تحتاج إلى مورد بشري متمرس من عديد الجوانب التنظيمية والإدارية والقانونية.

✓ فعالية الدورات التدريبية الناتجة عن الاحتياجات التدريبية التي اقترحها المورد البشري مكنته من اكتشاف عديد المشكلات التنظيمية في محيط العمل قبل حدوثها.

✓ فعالية البرامج التدريبية التي تنتهجها المؤسسة سمحت للمورد البشري بتجنب المشكلات التنظيمية المعقدة، كما أعطت لهم فرص أخرى لتحقيق التطور المهني وتفجير طاقاتهم وإبراز قدراتهم على مساعدة المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

✓ عمليات التدريب مكنت المورد البشري من إدراك جميع العلاقات المرتبطة بأداء مهامه؛ حيث ساعدتهم على التفاعل الايجابي مع العديد من المشكلات التنظيمية ومعالجتها مع إعطاء مجموعة من التوصيات لزملائهم للحد منها.

✓ التنفيذ السليم للبرامج التدريبية قلل من حدة المشكلات التنظيمية في محيط العمل؛ حيث ساهم في تمكين المورد البشري من التحكم في أغلب آليات العمل التنظيمي والإداري، كالقدرة على التحليل والتقييم والتفاعل مع زملاء المهنة في اتخاذ القرارات.

✓ مساهمة الوسائل التدريبية في الرفع من قدرة المورد البشري على الإحساس بالمشكلات التي قد تعترض أداء الأنشطة المسندة له؛ حيث ساهمت معدات العروض التقديمية وقاعات وورشات التدريب المعتمدة بالمؤسسة في التنبؤ بعديد المشكلات التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم.

✓ تقييم المؤسسة للقدرات التدريبية لمواردها البشرية ساعدها في ترقية مستواهم للوصول إلى حلول جديدة لمشكلات أداء الأنشطة المسندة لهم.

✓ اقتناع المورد البشري بمستوى البرامج التدريبية التي كانوا يتلقونها؛ حيث ساعدتهم فعاليتها على تقدير المشكلات التي كانت ستعترض إنجاز الأنشطة المسندة لهم.

**IV. استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:** والتي مفادها "تؤدي التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة إلى تنمية الأصالة التنظيمية لدى موردها البشري"،

وللخوض في نتائج هذه الفرضية واختبارها، سنعمل في هذا الجدول على تحديد نسبة الإيجابية والمحايدة والسلبية للبيانات الاجمالية المتحصل عليها في المحور الخامس كالآتي:

**الجدول رقم (26): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة.**

رقم المحور	عدد العبارات	نسبة الإيجابية (البديل 4،5)	نسبة المحايدة (البديل 3)	نسبة السلبية (البديل 1،2)	النسبة الاجمالية
05	10	%76.5	%16.2	%6.4	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss v-26.

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال هذا الجدول أن نسبة الإيجابية تقدر بـ 76.5% مقارنة مع نسبة السلبية التي قدرت بـ 6.4% فقط، حيث يظهر أن هناك اتفاق لغالبية إجابات المبحوثين بمستوى قبول يجمع بين المرتفع والمنخفض جداً، وهو ما يعبر عن صدق هذه الفرضية من خلال وجود انعكاس إيجابي للتكنولوجيا المستخدمة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على تنمية الأصالة التنظيمية لدى موردها البشري؛ حيث أن التكنولوجيا المستخدمة بهذه المؤسسة تشمل جميع المصالح والأقسام وساهمت في تمكين موردها البشري من تنمية قيم العمل ومحاولة الحرص على المحافظة عليها، ولتأكيد ذلك أكثر سنعرض النتائج الجزئية المتحصل عليها والتي جاءت كالآتي:

✓ قيام المؤسسة بمواكبة مختلف التطورات الحديثة المتعلقة بتكنولوجيات العمل؛ حيث ساهم ذلك في الرفع من أداء المورد البشري والتعامل مع تحديات التحول الرقمي الذي شمل كل المجالات، مما سهل من عملية تبادل المعلومات وتخزين وإدارة الملفات بشكل آمن.

✓ استخدام تكنولوجيات العمل في أداء غالبية المهام خفف من عبء العمل على المورد البشري، وذلك بتوفير الوقت والجهد والاستجابة السريعة مع متطلبات الأنشطة والعملاء وكذا المساهمة في تطوير جودة الأداء.

✓ ساعدت تكنولوجيايات العمل المتوفرة في المؤسسة المورد البشري على بناء ممارسات عمل جديدة؛ حيث مكنتهم من اكتساب مهارة التعلم والتطوير وبناء علاقات اجتماعية قوية وكذا تقليل معدلات الروتين في العمل واستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل.

✓ ساعدت تكنولوجيايات العمل المعتمدة في المؤسسة على تسريع العمليات التنظيمية بتخزين الملفات ونقلها وتأمين بيانات الأنشطة ومشاركتها في محيط العمل؛ حيث عمل ذلك على ضمان أكثر سرية ومنع الوصول غير المصرح به إليها، كما مكنتهم من تنظيم ورشات عمل إلكترونية يتفاعل فيها غالبية المورد البشري بالمؤسسة.

✓ سعي المؤسسة لتطوير أساليب عمل قديمة بسياق تكنولوجياي جديد مع الحرص على دعم الأصالة التنظيمية؛ وهذا من خلال التمسك بقيم العمل التقليدي أثناء تطوير أساليب العمل لتتوافق مع تقاليد وثقافة المورد البشري رغم الاستجابة لضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التحول الرقمي الراهن.

✓ انسجام أساليب العمل التكنولوجية الحديثة المعتمدة بالمؤسسة مع قيم وثقافة المورد البشري؛ حيث عملت تكنولوجيايات العمل المتطورة على تعزيز وسائل التواصل الفعالة ومشاركة المعلومات بشفافية ودعم التعاون والعمل الجماعي الذي يعبر عن القيم الثقافية للتنظيم في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة.

✓ شجعت أساليب تكنولوجيايات العمل المستخدمة في المؤسسة المورد البشري على المشاركة التنظيمية الفعالة؛ حيث دعمت منصات التعاون الرقمي قدرة الأفراد على تبادل المعارف والمهارات بسهولة وخلق بيئة تفاعلية وتشاركية محفزة على الابداع والتطوير.

✓ ساهمت تكنولوجيات العمل بالمؤسسة في تقديم خدمات مبتكرة ومتفردة؛ حيث شملت مجموعة من المنصات المتكاملة التي تتضمن تقنيات للتواصل في محيط العمل وتنظيم الاجتماعات المرئية وتخزين الملفات، بالإضافة إلى أنظمة تنظيم وتتبع المشاريع والأعمال.

✓ عملت تكنولوجيات العمل المعتمدة بالمؤسسة على تعزيز شفافية العمليات التنظيمية؛ حيث تتضمن هذه العمليات مناصب التوظيف والترقية، إجراءات وسياسات العمل، برامج التدريب والتقييم، الامتيازات والخدمات الاجتماعية، مما سمح للجميع بتبادل المعلومات والاطلاع عليها بشكل واضح ونزيه، وهذا من أجل دعم مبدأ العدالة وعدم احتكار المعلومة في الوسط المهني.

✓ ساهمت استخدامات تكنولوجيات العمل بالمؤسسة في تنمية مهارة المورد البشري في التواصل المستمر وبناء علاقات اجتماعية قوية في محيط العمل؛ حيث ساعدتهم على التعبير عن أفكارهم وآرائهم بوضوح من خلال الخصائص والمميزات المتاحة في هذه التطبيقات، والتي تدعم القدرة على التفاعل والتفاهم والتعاون ومنه تعزيز روح الفريق، وكلها عوامل ترمز لقيم الأصالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

## V. النتيجة العامة للدراسة.

بعد تحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وتحديد النتائج الجزئية توصلت الدراسة الراهنة إلى نتيجة عامة مفادها أن "المناخ التنظيمي السائد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة يساهم في إبداع موردها البشري"؛ حيث أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة مناخ مفتوح تميزه المشاركة والتحفيز، بالإضافة إلى فعالية العمليات التدريبية وكذا توفر التكنولوجيات الحديثة المساعدة على التعاون والتواصل، وهذا ما كان له الانعكاس الإيجابي في اكتساب موردها البشري ميزة المرونة التنظيمية وقبولهم للمخاطرة التنظيمية وإحساسه بالمشكلات المحتملة والتنبؤ بها، وكذا المحافظة على قيم

الأصالة التنظيمية لديه وتنميتها، وهو بدوره ما يسمح له بتطوير مهاراته وإمكانياته وإثارة دافعيته نحو إنجاز الأنشطة المسندة له بطرق إبداعية، حيث أن:

**1.** سيادة النمط القيادي المتمسك بالرسمية والتشجيع على المشاركة والتعاون لإيجاد حلول لمشكلات وأساليب عمل جديدة، وكذا تفويض بعض الفرص الوظيفية والمراقبة المستمرة لأداء المورد البشري و السعي لإضفاء العدالة والشفافية في مختلف العمليات التنظيمية، سمح للمدير بأن يصبح مصدر إلهام وعامل محفز للمورد البشري في طرح أفكار متنوعة وتعزيز قدرته المهنية لأداء الأنشطة بكل مرونة تنظيمية، وبالتالي خلق فرص للإبداع التنظيمي والتطوير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة.

**2.** نظام التحفيز المادي والمعنوي بالمؤسسة ميدان الدراسة ساهم في الرفع من مستوى استعدادات المورد البشري لقبول المخاطرة التنظيمية في المهام الاستراتيجية غير المستعجلة، وهذا مع حرصها الدائم على توفير قدر كافي من الحجم الزمني لطرح أفكار جديدة ومناقشتها، مما سمح لها بتحمل التبعات الناتجة عن حالات الفشل وتداركها، كما تشيد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة بالمبادرات والأفكار الناجحة التي يتم طرحها من طرف موردها البشري، حيث تدون هذه المبادرات والأفكار بطريقة منظمة في سجلات ليتم النظر فيها من طرف المسؤولين قبل العمل بها، كما تبين السياسات المعتمدة التي تتبعها المؤسسة ميدان الدراسة مدى السعي إلى التطوير المستمر والتحسين في جودة الحياة والأمان الوظيفي لأفرادها من خلال تقديم منح وعلاوات وامتيازات مادية ومعنوية متنوعة وكلها عوامل مساعدة على ظهور عامل الإبداع التنظيمي.

**3.** نجاح المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة في إعداد برامج تدريبية شاملة وفعالة لموردها البشرية ساهم بدرجة كبيرة في زيادة فرص التنبؤ بالمشكلات التنظيمية لديهم؛ حيث حضي

المورد البشري للمؤسسة ميدان الدراسة بكم وافر من الدورات التدريبية على فترات متفرقة ومستمرة، وشمل ذلك الجانب النظري والميداني، كما سعت إلى تحقيق متطلبات العصر المتسارعة بتوفير تدريب نوعي ومسبق يستهدف الأفق المستقبلية لها، حيث أن العمليات التدريبية وفعاليتها أكسبت موردها البشري معارف وخبرات في التعامل مع عديد الوضعيات المتعلقة بأداء مهامه، خاصة مع توفر المؤسسة على أدوات وأجهزة متطورة يمكنها تحقيق الكفاءات المرجوة من العمليات التدريبية وإعدادها في الأوقات المخصصة والمناسبة لها، مما ساعدهم على تعزيز قدرتهم على اكتشاف المشكلات والعراقيل التي قد تعيق حسن سير العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

4. وفقت المؤسسة ميدان الدراسة إلى حد كبير في تنمية عامل الانسجام بين قيم وثقافة المورد البشري والأساليب التكنولوجية الحديثة المعتمدة في العمل؛ ويعود ذلك للسياسات والاستراتيجيات التي تتيحها من أجل تعزيز التواصل والمشاركة الفعالة وإضفاء العدالة والشفافية على مختلف العمليات التنظيمية، من خلال توفير التقنيات والمنصات التي تساعد على تعزيز الهوية والقيم التي يتحلى بها المورد البشري وتسمح بها المؤسسة على حد سواء؛ حيث ساهم ذلك إلى حد كبير في الحفاظ على الأصالة التنظيمية وتنميتها خاصة مع اعتبار الأصالة التنظيمية مظهر من مظاهر وجود الابداع التنظيمي والذي أصبح في الوقت الراهن مطلب ضروري لاستقرار المؤسسات وتطورها.

### ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة: بعد الانتهاء من استخلاص

النتائج الجزئية والعمامة فيما سبق من هذا الفصل، سنحاول في هذا المحور معالجة هذه النتائج والتدقيق فيها أكثر، وهذا من خلال تحليل نتائجها ومناقشتها سوسيولوجيا في ضوء الدراسات السابقة والمعتمدة في الدراسة الراهنة لمعرفة نقاط الالتقاء والاختلاف، وكذا التقارب والتباعد لتوضيح الرؤية الجديدة التي تشكلت عن دراسة الموضوع.



**I. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:** والتي مفادها "يساهم النمط القيادي السائد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة في رفع درجة المرونة في أداء أنشطة عمل موردها البشري" وبخصوص الدراسة الراهنة فقد توصلت إلى أن نمط القيادة الذي يشجع على المشاركة وتفويض بعض الفرص لإنجاز المهام والمراقبة المستمرة، يعمل على تعزيز قدرة المورد البشري على إيجاد حلول للمشكلات وأداء الأنشطة بدرجة عالية من المرونة التنظيمية، وهو ما يتقارب مع ما توصلت إليه دراسة أولجا أرسينيفيتش، لاريسا يوفانوفيتش، ميلان رادوسافليفيتش، Olja Arsenijevic, Larisa Jovanovic, Milan Radosavljevic، الموسومة بـ "العلاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية الإدارة"، حيث أكدت هذه الدراسة على أن توفير المناخ الملائم للمورد البشري يعد من أكبر اهتمامات الكوادر القيادية في المنظمة خاصة الإدارة العليا، وهذا من أجل إثارة دافعيته نحو ممارسة الأنشطة المسندة له بكل كفاءة وفعالية، لتظهر هنا ضرورة توفر استراتيجيات قيادية داعمة لرغبات المورد البشري ومشجعة على الإبداع.

كما تتقارب هذه النتائج مع دراسة نوردان أوزارالي Nurdan Ozaralli المعنونة بـ: علاقة تمكين القائد بالإبداع، حيث تقر على أن القائد الممكن يؤثر بالإيجاب في إبداع مرؤوسيه، وتتجلى مظاهر القائد الممكن في قدرته على دعم المشاركة في اتخاذ القرارات بعدالة، التواصل الفعال، توفير الموارد المادية والبشرية، تحفيز مرؤوسيه على العمل الإبداعي، وهو ما توصلت إليه دراستنا.

هذا وقد أكدت دراسة سماح مؤيد محمود ياسين المولى، الموسومة بـ "أبعاد المناخ التنظيمي وأثره في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد، أن أبعاد المناخ التنظيمي تم اختبارها بالمؤسسة، حيث تميز نمط القيادة بالإيجابية من خلال حصوله على أوساط حسابية مرجحة أعلى من الوسط الفرضي، كما برزت علاقة قوية لبعد القيادة في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين، مما يوحي بأهمية هذا البعد للمناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الإبداعي، وهوما يتقارب مع نتائج هذه الفرضية والتي تبين

المساهمة الإيجابية لنمط القيادة كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي في تنمية المرونة التنظيمية كبعد من أبعاد الابداع التنظيمي.

بالإضافة إلى أن نتائج الدراسة الراهنة تتقارب مع دراسة أحمد عبد اسماعيل الصفار الموسومة بـ "أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية" والتي أكد فيها أن إحساس المورد البشري باهتمام المدير به وتشجيعه على تقلد المناصب العليا زاد من روحهم المعنوية، وبالتالي رفع من أدائهم داخل المنظمة، حيث توصلنا في دراستنا كذلك لاهتمام المدير بدعم مورده البشري من أجل تنمية أفكاره ومؤهلاته ليتعامل مع متطلبات إنجاز الأنشطة بكفاءة، ومنه تحقيق الأهداف المشتركة.

كما تتقارب نتائج الدراسة الحالية مع دراسة فارس قريني الموسومة بـ "دور الموارد البشرية في تفعيل الابداع داخل المؤسسة"، حيث يؤكد أن المؤسسة المبحوثة تقوم بمنح المورد البشري سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم لحل المشاكل، كما تعتمد المشاركة وتعتبرها عملية مهمة تسهم في التوصل للقرار السليم، وهو ما يتقارب مع ما توصلنا إليه في نتائج دراستنا الراهنة، من خلال التشجيع على العمل التشاركي والحرص على المراقبة المستمرة للمورد البشري للوصول به إلى درجة عالية من المرونة التنظيمية.

كما نجد أن دراسة خالد بوشارب بولداني، الموسومة بـ "المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية"، حيث أكد من خلالها ارتباط زيادة درجة المشاركة بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وهي ما تتقارب مع دراستنا الحالية من خلال الجزئية التي تعبر عن مساهمة القيادة التشاركية في رفع درجة المرونة التنظيمية، وبالتالي تحقيق عامل الابداع التنظيمي في المؤسسة.

**II. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:** والتي مفادها "يؤدي نظام الحوافز المعتمد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة إلى زيادة استعدادات موردها البشري لقبول المخاطرة التنظيمية"

وبخصوص الدراسة الراهنة فقد توصلت إلى أن تحفيز المؤسسة للمورد البشري ماديا ومعنويا ساهم في الرفع من مستوى استعداداته لقبول المخاطرة التنظيمية، وهذا من خلال تقديم منح وعلاوات وامتيازات مادية ومعنوية متنوعة، ساهمت بالدفع بالمورد البشري للمخاطرة بأفكار جديدة عملت على ظهور عامل لإبداع التنظيمي بالمؤسسة، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة إيما وينر Emma Weiner الموسومة بـ"كيف يمكن بناء مناخ للإبداع يعزز الأنشطة المبتكرة"، حيث توصلت لوجود أنشطة بالمؤسسة تهدف إلى العمل الإبداعي من خلال الدعم التنظيمي والتحفيز وتخصيص الموارد لكل نشاط، حيث تميز هذا المناخ بالانفتاح والتآزر بين كل الأقسام والوظائف التنظيمية، وهو ما يتفق مع ما خلصت إليه دراستنا من خلال توفر الحافز المادي والمعنوي والتعاون بين المورد البشري في محيط العمل للدفع بالمورد البشري للمخاطرة التنظيمية، والتي قد تنتج عنها خدمات إبداعية ومبتكرة.

كما أن نتائج دراسة أحمد عبد اسماعيل الصفار، الموسومة بـ "أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية" توصلت إلى أن نظام الحوافز خاصة منها المادية لا تلقى الإجماع من قبل الموظفين ولا تحقق إشباع احتياجاتهم ومتطلباتهم، وهو ما يختلف مع دراستنا الحالية في هذه الجزئية التي أظهرت نتائجها قناعة غالبية الباحثين بما تقدم المؤسسة من حوافز مادية ومعنوية، كما خلص أيضا إلى أن المخاطرة بطرق وأساليب عمل حديثة وتجديدها باستمرار تؤثر ايجابيا في تعزيز القدرة التنافسية ورضا الزبون، وهو ما يتقارب مع دراستنا في هذه الجزئية التي أبانت عن مساهمة المخاطرة التنظيمية في خلق الأفكار الإبداعية، ومنه بعث الروح التنافسية وتحقيق رضا العملاء.

كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة صالح محرز الموسومة بـ "فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية"، حيث يؤكد عدم وعي العمال بأهمية الحوافز المطبقة وكيفية الحصول عليها، وهو ما يتعارض مع ما توصلنا إليه في هذه

الدراسة من خلال وعي المورد البشري بحجم المحفزات المقدمة، وكذا أهميتها بالنسبة له من أجل التطوير من مهاراته وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

كذلك تتقارب نتائج الدراسة الحالية مع دراسة فارس قريني الموسومة بـ " دور الموارد البشرية في تفعيل الابداع داخل المؤسسة"، حيث خلص إلى أن المؤسسة ميدان الدراسة تتبنى أنظمة للتحفيز متعلقة بالأساس بالمردودية الناتجة عما يقدمه الفرد من إنجازات، حيث تضمنت دراستي نفس النتائج التي جاءت في هذه الجزئية، بالإضافة إلى منح وامتيازات أخرى سنوية ناتجة عن الأرباح التي تجنيها المؤسسة ويستفيد منها جميع المورد البشري المنتسب لها.

**III. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** والتي مفادها "تساهم عملية التدريب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة في زيادة فرص التنبؤ بالمشكلات التنظيمية لدى موردها البشري"، وبخصوص الدراسة الراهنة فقد توصلت إلى أن البرامج التدريبية الفعالة التي تلقاها المورد البشري بالمؤسسة ساهمت بدرجة ايجابية كبيرة في زيادة فرص التنبؤ بالمشكلات التنظيمية لديهم، وشملت بذلك تدريب نوعي مسبق وأثناء الخدمة وتضمن الجانب النظري والميداني، حيث عملت هذه البرامج التدريبية على تعزيز قدرتهم على اكتشاف المشكلات ومعالجتها قبل حدوثها، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة إيما وينر Emma Weiner الموسومة بـ " كيف يمكن بناء مناخ للإبداع يعزز الأنشطة المبتكرة"، حيث توصلت إلى أن المنظمة المبحوثة تشجع التدريب على التفكير الابداعي وحل المشكلات والاعتراف بالأنشطة المبتكرة ومكافأة المبدعين، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراستنا من خلال الأهمية البالغة التي توليها المؤسسة لتوفير العمليات التدريبية، لما لها من انعكاسات إيجابية على تنبؤ المورد البشري بالمشكلات التنظيمية التي قد تحدث ومعالجتها آنيا.

كذلك تتقارب نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الطاهر أحمد محمد علي، نسرين موسى أحمد أحمد، الموسومة بـ " أثر التدريب على الابداع الاداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم"، حيث خلصت الدراسة إلى أن أبعاد التدريب والإبداع الإداري ذات مستوى مرتفع حسب رأي المبحوثين، كما توصلت لوجود علاقة إيجابية بين التدريب بأبعاده المختلفة (كفاءة المتدرب، المواضيع التدريبية، الاحتياجات التدريبية، التفكير وحل المشكلات كبعد من أبعاد الابداع التنظيمي)، وهو ما يتقارب مع النتائج المتحصل عليها في هذه الفرضية والتي تخص أهمية العمليات التدريبية في توفير فرص التعليم والتطوير لتحليل وتقدير المشكلات المحتملة وتجنبها، كما تزيد من وعي المورد البشري بالمخاطر التنظيمية المحتملة.

كما أن نتائج دراسة حسون محمد علي الحداد الموسومة بـ "أثر عناصر الابداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات بالعراق" توصلت إلى أن المؤسسة المبحوثة تقوم بتوفير مجموعة من الدورات التدريبية المستمرة لتطوير أداء العاملين، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراستنا حول نتائج هذه الفرضية، والتي أبانت عن اهتمام بالغ بتوفير التدريب النظري والميداني للمورد البشري، لتحسين وتطوير مهاراتهم ومواكبة كل التغييرات التي قد تحدث في مجال العمل، وكذا مساعدة المؤسسة على كشف نقاط الضعف من خلال الإحساس بالمشكلات التنظيمية وتجنبها للمحافظة على استقرار المؤسسة وتطويرها.

كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة صالح محرز الموسومة بـ " فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية"، حيث يؤكد نقص عمليات التدريب والتكوين التي توفرها الإدارة من أجل تنمية روح الإبداع لديهم، وهو ما يتعارض مع ما توصلنا إليه في دراستنا الحالية، حيث أظهرت الاهتمامات الكبيرة المخصصة لعمليات التدريب من خلال وضع

استراتيجيات فعالة لتلبية أكبر قدر من هذه الاحتياجات ومتابعتها وتقييمها، للرفع من قدرة المورد البشري على التحسس بالمشكلات التنظيمية ومعالجتها قبل حدوثها.

**IV. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:** والتي مفادها "تؤدي التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة إلى تنمية الأصالة التنظيمية لدى موردها البشري"، وبخصوص الدراسة الراهنة فقد توصلت إلى أن تكنولوجيات العمل المعتمدة في المؤسسة أدت إلى تنمية الأصالة التنظيمية لدى المورد البشري، حيث ساهمت التكنولوجيات والمنصات المساعدة على العمل في إتاحة فرص التواصل والمشاركة الفعالة وإضفاء العدالة والشفافية على مختلف العمليات التنظيمية التي تتوافق مع متطلبات المورد البشري وأهداف المؤسسة على حد سواء، وهذا من أجل المحافظة على الهوية والقيم التي يتمتع بها المورد البشري الجزائري وكذا مواكبة التحول الرقمي والتكنولوجي الراهن، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة "إيما وينر Emma Weiner" الموسومة بـ "كيف يمكن بناء مناخ للإبداع يعزز الأنشطة المبتكرة"، حيث توصلت لوجود أنشطة تهدف إلى العمل الإبداعي من خلال الدعم التنظيمي وتخصيص الموارد المادية والبشرية لكل نشاط، وكذا وجود مناخ مفتوح يتسم بالتعاون والتآزر بين كل الأقسام والوظائف التنظيمية، وهو ما يتوافق مع ما خلصت إليه نتائج دراستنا الحالية، حيث تم بهذا الخصوص توفير موارد مادية تتعلق بالأجهزة والحواسيب المتعلقة بتكنولوجيات العمل واستخدامها في غالبية الأنشطة، بالإضافة إلى وجود مناخ مفتوح ساعدهم على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بشكل واضح، مما دعمهم على التفاعل والتفاهم والتعاون في بناء علاقات تضامنية واجتماعية قوية في بيئة العمل، للوصول إلى تحقيق عامل الأصالة التنظيمية في العمل.

كما أن نتائج دراسة حسون محمد علي الحداد الموسومة بـ "أثر عناصر الإبداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات بالعراق" خلصت إلى وجود تصورات إيجابية عن عناصر

ثقافة الابداع والمناخ التنظيمي لدى المورد البشري في شركة الاتصالات، ومن بين هذه العناصر تكنولوجيا العمل، وهو ما يتقارب مع ما توصلت إليه دراستنا حول نتائج هذه الفرضية، والتي أظهرت استجابات إيجابية لغالبية المبحوثين حول وجود انعكاس ايجابي لتكنولوجيات العمل في تنمية الأصالة التنظيمية، وهذا باعتبار هذا الأخير بعد من أبعاد الابداع التنظيمي، حيث ساهمت في تحسن الكفاءة داخل المؤسسة وعززت من سبل التعاون والتواصل وإثارة دافعتهم للإبداع والابتكار.

كما أن نتائج دراسة أحمد عبد اسماعيل الصفار، الموسومة بـ "أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية" توصلت إلى أن درجة تأثير البعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي تتصدر الترتيب، ما يعكس أهمية هذا البعد في تحسين الأداء والرفع من مردود المورد البشري والدفع به للإبداع والتطوير، وهو ما يتقارب مع دراستنا الحالية التي خلصت نتائجها في هذه الفرضية إلى أن تكنولوجيات العمل سهلت من عمليات تبادل المعلومات وتخزين وإدارة الملفات بشكل آمن، مما ساهم ذلك في الرفع من أداء المورد البشري، وإضفاء الشفافية وتعزيز قدرته على التعاون والمشاركة والتي تعبر عن أصالة التنظيم في المؤسسة الجزائرية.

كذلك تتقارب نتائج الدراسة الحالية مع دراسة خالد بوشارب بولداني الموسومة بـ "المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة"، حيث خلصت الدراسة إلى أن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة مرتبط بسرعة انجاز المهام، وهو ما يتوافق مع دراستنا من خلال الميزات والخصائص التي تتيحها التكنولوجيات المتوفرة بالمؤسسة من تسريع العمليات التنظيمية بتخزين الملفات ونقلها وتأمين بيانات الأنشطة ومشاركتها في محيط العمل.

### ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم:

حاولت الدراسة الحالية أن تكشف عن انعكاسات المناخ التنظيمي على إبداع المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية المتمثلة في اتصالات الجزائر بولاية تبسة، وفي هذا الإطار تم معالجة مجموعة من الأبعاد والمؤشرات المحددة للمناخ التنظيمي وكذا إبداع المورد البشري، ليتم التوصل من خلالها إلى نتائج سنشرع في مناقشتها في ضوء نظريات التنظيم واسقاطها على النظريات التي تفسر ما تم التوصل إليه بخصوص محتوى هذه الدراسة، وتوضيح الرؤية الجديدة لها أكثر.

**I. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:** توصلت الدراسة الحالية إلى نتائج حول هذه الفرضية والتي مفادها وجود انعكاس إيجابي للنمط القيادي في رفع درجة المرونة التنظيمية في العمل لدى المورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، من نظرية التنظيم؛ فالملاحظ أنها اقتربت وانفقت معها في بعض الجوانب، كما اختلفت وابتعدت عنها في جوانب أخرى، حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى أن المؤسسة تسودها علاقات رسمية بين المورد البشري، ما ساهم في تعزيز الشفافية وتسهيل عمليات تداول المعلومات والتوجيهات واتخاذ القرارات والالتزام باللوائح والقوانين، مما جعلها تتعارض مع ما قدمه ماكس فيبر من خلال النظرية البيروقراطية التي تمثل الأسس الأولى للتنظيم الرسمي، حيث أشار بذلك إلى مجموعة من المحددات تمثلت أساساً في استبعاد كل العلاقات المبنية على أساس العوامل الشخصية والعاطفية لأنها تتعارض مع معايير الرشد والعقلانية كالمحسوبية والمحاباة وتعويضها بالرسمية، كما تطرق لعمليتي التوظيف والترقية باعتبارهما من أهم العمليات التنظيمية، على أن تتم وفق معيار القدرة والأداء بعيداً عن اعتبارات أخرى غير عقلانية وهو ما يمنح المسؤول الشرعية المطلقة لأداء أدواره (بوقرة و وزناجي، 2018، الصفحات 133-152)، ومن هنا يتبين أن نظرية البيروقراطية تشير إلى أن العلاقات الرسمية المحددة بواسطة الهيكل الرسمي والقواعد والإجراءات الصارمة تقلل من درجة المرونة



التنظيمية، في حين أن أصحاب نظرية النظام الاجتماعي ترى أنه يمكن للعلاقات الرسمية أن تكون ملائمة لتعزيز المرونة التنظيمية، إذا تم تشجيع التفاعل الاجتماعي الإيجابي داخل المنظمة.

هذا وقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن المدير يعمل على إتاحة فرص التعاون والتشجيع على العمل التشاركي وتعزيز قدرة مورده البشري على تقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار وتبادلها مع زملائه لخلق بيئة عمل مرنة، حيث تتقارب مع ما جاء به رواد نظرية الإدارة بالمشاركة، حيث تعتمد المنظمات اليابانية هذا النموذج من خلال ممارستها لبعض الأنظمة الفعالة ومن بينها نظام الرينجي (Rinji) الذي يعتبر من أهم الأنظمة المشجعة على الأسلوب التشاركي في عملية اتخاذ القرارات، انطلاقاً من مبدأ الأخذ بالاقتراحات من أدنى إلى أعلى مستوى إداري (أبو قحف، 1992، صفحة 65)، وبالتالي فالإدارة بالمشاركة تعتبر أسلوباً فعالاً لتحقيق المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة لمتطلبات استقرار المؤسسة وتطورها.

كما توصلت الدراسة الراهنة إلى أن المدير يتقبل جميع الأفكار والآراء التي يقدمها مورده البشري دون استثناء ومهما كانت رتبته الوظيفية، مما سهل من عمليات اتخاذ القرارات وتبسيط الإجراءات التنظيمية، وفي هذا الصدد يتجلى اهتمام المدرسة اليابانية بعمليات صنع القرار من خلال مبادئ الإدارة بالمشاركة أو ما يسمى بمبدأ " كايزن " للمشاركة الجماعية، حيث يؤكد هذا المبدأ على ضرورة الأخذ بأفكار واقتراحات المورد البشري دون استثناء وعدم تهميشهم بغض النظر عن مناصبهم في السلم الإداري أو مستواهم التعليمي والاجتماعي، وهذا من أجل بعث الثقة في أنفسهم وإشعارهم بأهميتهم لدى المؤسسة (الشقيري، 2009، صفحة 66)، وفي نفس السياق أكدت العديد من التيارات الفكرية على أهمية تبادل الأفكار والنقاشات البناءة والإنصات لآراء جميع المورد البشري دون احتقار أو إقصاء لتفجير الطاقات الإبداعية في بيئة العمل وتوجيهها لخدمة أهداف المؤسسة بشكل فعال.

بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية توصلت إلى أن المدير يعمل على تفويض مجموعة من الفرص المهنية لمورده البشري، مما زاد من شعورهم بالثقة والمسؤولية وحفزهم على تقديم الأداء الأفضل بحثاً عن

التطوير المستمر، وهو ما يتوافق مع نظرية "فيليب سيليزنيك، Philip Selznick" حيث أكد على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم، وهذا بسبب حاجة المستويات العليا لها من أجل التخفيف من الأعباء التنظيمية والإدارية التي تعاني منها، وإعطاء فرصة للمورد البشري للتدريب و كسب الثقة (كعباش، 2006، صفحة 182)، وبالتالي فيمكن القول أن التفويض فرصة يستغلها المدير كوسيلة تحفيزية لمورده البشري ليغرس فيه الثقة وروح المسؤولية ويشجعهم على اكتساب مهارات جديدة ليطوروا من أنفسهم، شرط أن يكون هذا التفويض متوازن ومدروس بدقة لضمان تنفيذ المهام المفوضة بفعالية وكفاءة، ويساهموا بذلك في تحقيق الأهداف المشتركة.

كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن المدير يعتمد أسلوب الرقابة المستمرة للمورد البشري، مما ساعدهم على اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة والتكيف مع متطلباتها بمرونة، وهو ما يتوافق مع ما جاء به رواد النظرية الكلاسيكية حيث يؤكدون على أن تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة لا يتحقق إلا بتفعيل دور الرقابة الصارمة والتنظيم الرسمي (ماهر، 2003، صفحة 30)، والجدير بالذكر أن الدراسات الحديثة حرصت على دعم الرقابة التشاركية من خلال تركيزها على الأسلوب الإشرافي الديمقراطي التشاركي، حيث تسود الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مع فسخ المجال لحرية المناقشة وتبادل الأفكار لرفع درجة المرونة التنظيمية ومنه تحسين عمليات الإبداع التنظيمي والتطوير.

فيما أظهرت الدراسة الراهنة أن المدير يقوم بتوزيع المهام وإتاحة فرص للتدوير الوظيفي بين مورده البشري بشكل عادل، حيث عمل ذلك على التخفيف من إمكانية حدوث ضغوط عمل لديهم، وهو ما يتوافق مع ما جاءت به نظريات العدالة الاجتماعية، وعلى رأسهم نظرية "جون رولز، John Rawls"، حيث تعتمد هذه النظرية على توزيع الخدمات الاجتماعية الأساسية وفرص الانتفاع وتأمين فرص متكافئة بين الأفراد مع تنازل كل فرد على جزء من حريته الشخصية لصالح الجماعة، وبالتالي فهذه النظرية لا تعترف بسعادة فرد دون زملائه، فهي تعتبر نظرية بنائية فالفرد يكون فيها للجماعة لا لذاته، وذلك من

أجل تحقيق الرفاهية العامة (بوشافة، 2021، الصفحات 317-326)، وفي ذات السياق يتضح لنا أن نظرية العدالة الاجتماعية تسعى إلى تحقيق التوزيع العادل للموارد والفرص الوظيفية بشكل يخرس الثقة بين الأفراد والجماعات سواء في المؤسسات أو في المجتمع ككل بصفة عامة، مما قد يعزز قدرتهم على أداء الأنشطة المسندة لهم بطرق إبداعية جديدة.

كما أوضحت الدراسة الحالية حجم الدعم الذي يقدمه المدير تجاه مورده البشري، من خلال السياسات التي تركز على التفاعل والتواصل الإيجابي داخل المؤسسة، والتي ساعدته على ممارسة الأنشطة المطلوبة منه بشكل جيد، وهو ما يتقارب مع نظرية التفاعل الإيجابي التي قدمها "جورج هيربرت ميد، George Herbert Mead" والتي تحث على التأثير الإيجابي للتفاعلات الاجتماعية على سلوك الأفراد وتشكيل هويتهم الاجتماعية، وكذا نظرية التواصل الإيجابي التي جاء بها "فريدريك هيرزبرغ Frederick Hertzberg" ليعطي فهم أكبر حول تأثير التواصل الإيجابي بين الأفراد على جودة العلاقات الاجتماعية.

**II. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:** توصلت الدراسة الراهنة من خلال البحث في نتائج هذه الفرضية إلى وجود انعكاس إيجابي لنظام الحوافز في زيادة استعدادات المورد البشري لقبول المخاطرة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، من نظرية التنظيم؛ فالملاحظ أنها اقتربت واتفقت معها في بعض الجوانب، كما اختلفت وابتعدت عنها في جوانب أخرى، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى أن التكافؤ بين الحوافز المادية المقدمة والجهد المبذول من طرف المورد البشري ساهم في رفع شعورهم بالرضا الوظيفي، وهو ما يتوافق مع جاءت به نظرية العدالة التي قدمها "جون أدامز، John Adams" حيث يدور جوهرها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للمورد البشري وما يتحصل عليه من حوافز مادية ومكافآت عن الأنشطة التي يقوم بها لأداء مهامه، حيث يجري بذلك مقارنات بين الجهود التي يبذلها

(المدخلات) والعائدات التي يجنيها (المخرجات) فإذا كانت النتيجة عادلة يشعر بالرضا، وإذا كانت المخرجات ضعيفة يشعر بعدم الرضا، وبالتالي يؤثر ذلك على مردوده وأدائه داخل المؤسسة (خرموش، 2014، صفحة 37).

كما بينت نتائج الدراسة أن الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة، ساهمت بشكل كبير في الدفع بالموارد البشري إلى المجازفة بأفكار جديدة لإنجاز الأنشطة، وهو ما يتقارب مع جاءت به المدرسة الكلاسيكية، حيث ركز " فريدريك تايلور، Fredrick Taylor" على أهمية الحافز المادي بافتراضه أن العامل كسول ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجور والحوافز المادية، وليبين كذلك دور الأجور والمكافآت في الرفع من مردودية المورد البشري وزيادة إنتاجيته (Aktoufe , 2006, p. 171)، ورغم التأييد الذي تحظى به هذه النظرية خاصة في الوسط المؤسسي الجزائري، إلا أنه يعاب على تايلور إغفاله للجوانب النفسية والاجتماعية التي يمكن لها أن تتساوى أو تفوق في بعض الأحيان التأثيرات التي تنجم عن الحافز المادي في الدفع بالموارد البشري لبذل الجهد المطلوب والمخاطرة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن هناك اهتمام من قبل المؤسسة بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، مما ساهم في رفع معنويات المورد البشري وتعزيز تفاعله الإيجابي تجاه المخاطرة من أجل الخروج بأفكار إبداعية جديدة، وهو ما يتوافق مع مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى أن الانسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة، وإنما هناك حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية يسعى لإشباعها لتحرك سلوكه وتدفعه للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة ( بوزورين، 2019، الصفحات 29-50).

بالإضافة إلى أن الدراسة الراهنة توصلت إلى أن المؤسسة تشجع المورد البشري على إنجاز الأنشطة باعتماد أساليب جديدة للخروج من الفكر التنظيمي التقليدي، وهو ما يتقارب مع ما جاءت به المدرسة المعاصرة في علم الاجتماع وعلى رأسهم عالم الاجتماع الفرنسي إميل دوركايم، حيث تجسد الدور الجوهري للمورد البشري في المنظمة باعتباره أهم ركيزة لتحقيق أهدافها، نظرا لما يتمتع به من طاقات إبداعية (يس وعلي، 1998، صفحة 348)، ولهذا فالحوافز المادية والمعنوية قد تعزز من التفاعلات الاجتماعية والتعاون، كما قد تشجعهم على التحرر من الفكر التقليدي والبحث عن التطوير المستمر للمؤسسة، وذلك من خلال تبني أفكار وممارسات إبداعية جديدة.

هذا وقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن المؤسسة تتحمل تبعات المخاطر التنظيمية التي يقبل عليها موردها البشري، لمنحهم المزيد من الشعور بالأمان الوظيفي، وهو ما يتقارب مع جاءت به نظرية ألدرفر، حيث تصنف الحاجات الإنسانية إلى ثلاثة مجموعات، فمنها حاجات الوجود والتي تمثل الحاجات الفيزيولوجية وجزء من الحاجة إلى الأمان في سلم أبراهام ماسلو، بالإضافة إلى حاجات الانتماء والتي يمكن إشباعها عن طريق تبادل الأفكار والمشاعر مع الزملاء، وكذا حاجات النمو التي تعبر عن تنمية وتحقيق الفرد لذاته (Alain, 2006, p. 118)، وفي هذا الصدد فإن تحمل المؤسسة لكل مخرجات المخاطرة التنظيمية سواء كانت إيجابية أو سلبية سيعمل على دعم وإشباع هذه الحاجيات وسيشجع المورد البشري على التفكير بكل ثقة وأريحية عن التجديد والتطوير.

كما بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تمنح مجال محدد من الحرية في التصرف للمورد البشري لإنجاز بعض الأنشطة التنظيمية الصعبة، مما أدى ذلك إلى الرفع من قدرتهم على مواجهة التحديات التي تسعى إليها المؤسسة، حيث عودهم هذا الأسلوب على تحمل المسؤوليات التي تتضمنها مهامهم الأساسية، كما جنبهم الخوف من تقلد مهام وصلاحيات جديدة، وتجدر الإشارة إلى أن منح مجال من

الحرية للتصرف في إنجاز مهام معينة لا يعتبر تفويضا للسلطة بل يعد مؤشرا من مؤشرات فقط، حيث أن هذه الحرية قد يمنحها المدير لشخص معين أو مجموعة من الأشخاص لإنجاز مهام موحدة، ويمكن لها أن تكون تفويضا في حالة اتساع وتعدد مجالات الحرية لتشمل اتخاذ القرارات والفصل في القضايا المستقبلية والمستقبلية للمؤسسة، كما تعد الفرص الوظيفية الجديدة وظيفة غير ظاهرة تحقق أهدافهم الخاصة من خلال تحقيق الذات وكسب مكانة تنظيمية أعلى، حيث يمكن لها أن ترفع من أجورهم نتيجة زيادة الأدوار الوظيفية التي يشغلونها داخل المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع ما تناوله " روبرت ميرتون، Robert King Merton" في نظريته التي تتدرج ضمن تحليلات المدرسة الوظيفية والتي توصل من خلالها لوجود مجموعة من الوظائف داخل النسق التنظيمي، حيث تنقسم إلى وظائف كامنة ووظائف ظاهرة، ومنه فالفرص الوظيفية بقدر ما تحمله من مسؤوليات ودور جديد للفاعل، بقدر ما تحمله أيضا من منافع ودوافع كامنة تحفزه وترفع من معنوياته (سابق، 2024، صفحة 209، 210)، وعليه فالكثير من الدراسين والباحثين في مجال التنظيم والإدارة يفضلون الزيادة في مستويات التفويض داخل المؤسسة لدعم وتفجير قدرات موارد البشرية، والاستفادة من الأفكار الإبداعية التي خاطروا من أجلها لتحقيق الأهداف المشتركة.

وتوصلت الدراسة الحالية كذلك إلى أن المؤسسة تعمل على إتاحة فرص ترقية للمورد البشري الذي نجح بمجازفاته في خلق عمليات تطوير جديدة، مما شجعهم ذلك على العمل الإبداعي؛ فالترقية الوظيفية تعبر عنها توفير حاجات ومكاسب مادية ومعنوية لما يترتب عنها من مكانة اجتماعية ورفي في مستوى الهرم الوظيفي وزيادة في الأجر، وتظهر هنا قدرة المؤسسة على إشباع هذه الحاجات بمعايير عادلة، حيث تسهل من قناعة المورد البشري بالبقاء في خدمة المؤسسة والسهر على تطويرها، كما تتجنب

المؤسسة بذلك هدر وفقدان كفاءاتها من المورد البشري التي ستكون عرضة للاستقطاب من طرف المؤسسات التي تولي أهمية لمثل هذه الامتيازات.

وبهذا الخصوص فإن نتائجها تقاربت مع ما حدده "ديفيد ماكلايلاند، David McClelland" في نظريته التي أكد فيها ثلاثة حاجات تعبر عن الحوافز وجب اشباعها، وتمثلت في رغبة الفرد بالعمل والتواجد مع الآخرين والتفاعل الاجتماعي والتعلم من تجاربهم، أما حاجة السلطة والنفوذ فتتحقق من خلال الرقابة على الآخرين والتأثير على سلوكهم والوصول إلى مركز قيادي (بوزروين، 2019، الصفحات 29-50).

**III. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** توصلت الدراسة الحالية من خلال البحث في نتائج هذه الفرضية إلى وجود انعكاس إيجابي للتدريب في زيادة فرص التنبؤ بالمشكلات التنظيمية لدى المورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، من نظرية التنظيم؛ فالملاحظ أنها اقتربت وانفقت معها في بعض الجوانب، كما اختلفت وابتعدت عنها في جوانب أخرى، حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تحرص على تدريب مواردها البشرية قبل مزاوله أي مهام وظيفية، خاصة أن المهام التي تتطلبها المؤسسة ميدان الدراسة تستوجب توفر كفاءات علمية عالية وقادرة على التحكم والتسيير في الأدوات والوسائل المتاحة، ولهذا فهي تستقطب الإطارات وأصحاب الشهادات الجامعية ومعاهد التكوين من مهندسين وتقنيين، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه " فريدريك تايلور، Fredrick Taylor" حيث يؤكد على أهمية عملية اختيار الأفراد المؤهلين بعد تدريبهم وتكوينهم على المعارف والمهارات الواجب اكتسابها لأداء الأنشطة المطلوبة بكفاءة وفعالية.

ومن النتائج التي توصلت إليها دراستنا أيضا قيام المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية مستمرة أثناء فترة الخدمة، في محاولة منها لتحسين مهارات المورد البشري ومساعدته على التكيف مع كل التحديثات

والمشكلات المحتملة بطرق إبداعية، وهذا ما يتقارب مع مبادئ " نظرية النظم " والتي تنظر إلى التنظيم على أنه تفاعل لمجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف فيما بينها، وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، ويتحول بذلك اهتمام العامل فقط بالوظائف المسندة له إلى التفكير في الأهداف العامة والرئيسة للمؤسسة والسعي لإنجاحها من خلال رؤيتها ككل متكامل، وهو ما يدفع به إلى تفجير قدراته على الإحساس بالمشكلات ومواجهتها بطرق إبداعية، كما يؤكد كذلك بهذا الخصوص "هنري فايول، Henri Fayol" على أهمية التدريب المستمر للمورد البشري، حيث يكسبهم العديد من المهارات التقنية والمعارف والخبرات الوظيفية التي تدفع بهم نحو الابداع والابتكار.

كما خلصت الدراسة الراهنة في نتائجها إلى شمولية العمليات التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال اهتمامها بالتكوين النظري إلى جانب التدريب الميداني، مما حسن من مهارات المورد البشري في التعامل مع متطلبات العمل، وفي هذا السياق يؤكد " فريدريك تايلور، Fredrick Taylor " أن من عمليات تدريب العاملين يستدعي توفير برامج مخصصة تلائم الوظائف والمهام المسندة لهم، كما أكد على ضرورة شمولية عمليات التدريب لمعالجة جميع نقاط الضعف وتنمية رصيدهم الفكري والابداعي.

بالإضافة إلى أن نتائج الدراسة الحالية أبانت عن فعالية الدورات التدريبية المقترحة من قبل المورد البشري، حيث مكنته من التنبؤ بعدد المشكلات التنظيمية في محيط العمل قبل حدوثها، وهو ما يظهر فعالية ونجاعة الأساليب التشاركية التي تعتمدها المؤسسة للكشف عن الاحتياجات التدريبية لموردها البشري والتكفل بها، مما جنبهم الوقوع في الكثير من المشكلات التنظيمية، وهو ما يجعلها تتقارب مع ما جاءت به مسلمات نظرية " فيكتور فروم، Victor Vroom " في مجال دراسة السلوك التنظيمي، حيث يؤكد من خلالها على إعطاء أهمية قصوى للدوافع المحفزة على الأداء، وإشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات لتطوير قدراتهم الأدائية والإبداعية، ومنه تحقيق الأهداف المشتركة.



وفي ذات السياق يؤكد "شستر بيرنارد، Chester Bernard" أن التنظيم عبارة عن نظام أو كيان اجتماعي تعاوني، وأن التعاون الذي يحصل بين أفراد هذا النظام من خلال الاتصال وتبادل المعلومات بينهم بصفة مستمرة، هو السبب الرئيسي لنجاح الأفراد والمنظمة على حد سواء (حريم، 2006، صفحة 62)، وبالتالي فإتاحة فرصة التصريح والإقرار بالاحتياجات التدريبية التي تنقص المورد البشري والتي قد لا تدركها المؤسسة ولا تضعها ضمن مخططاتها، قد يكون عاملاً إيجابياً يساعدها على التقليل من الوقت والجهد لمواجهة المشكلات التنظيمية والحد منها.

هذا وقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن المورد البشري بالمؤسسة ملتزم بتنفيذ ما شملته البرامج التدريبية التي تلقوها، حيث عبروا عن قناعتهم بها واستفادتهم منها، من خلال اكتسابهم للمعارف والمهارات المطلوبة للتحكم في غالبية العمل التنظيمي والإداري، وهو ما يتقارب مع ما تضمنته النظرية البنائية حيث ترجع فعالية العملية التدريبية إلى المدرب في حد ذاته، من خلال تمتعه بقدرات ومهارات عالية للقيام بتصميم وإعداد البرنامج التدريبي الملائم ووضع أهدافه، حيث يأخذ بعين الاعتبار المهارات والقدرات القبلية التي يمتلكها المتدربون (معمار، 2010، الصفحات 29-31)، فالقائم على عملية التدريب له دور كبير في نجاح استراتيجيات المؤسسة وأفاقها المستقبلية، لهذا تسعى المؤسسات الرائدة إلى استقطاب والتعاقد مع مدربين يشهدون لهم بالكفاءة والمهارات العالية في نقل المعلومات وتطوير المعارف بطرائق احترافية، لضمان مورد بشري متدرب ويملك من الحس المهني ما يؤهله لمواجهة جميع المشكلات التنظيمية التي قد تعترضه.

كما توصلت الدراسة الراهنة إلى أن الوسائل التدريبية ساهمت في الرفع من قدرة المورد البشري على الإحساس بالمشكلات التي قد تعترض أداء الأنشطة المسندة لهم، وهو ما يتقارب مع مبادئ النظرية

التفاعلية الرمزية، حيث تركز على قدرة الأفراد على التفاعل مع الرموز واستيعابها وتبادلها، والتي قد تشمل أساليب الاتصال والعروض التقديمية المستخدمة في المحتوى التدريبي.

بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية توصلت أن عمليات تقييم المؤسسة للقدرات التدريبية لمواردها البشرية ساعدهم في ترقية مستواهم للوصول إلى حلول جديدة لمشكلات أداء الأنشطة المسندة لهم، بالإضافة إلى أن عمليات تقييم المتدرب توضح له نقاط القوة ونقاط الضعف التي يعاني منها، كما تعمل على تنمية مهاراته ومعارفه لزيادة فرص ترقيته إلى رتب أعلى في السلم الوظيفي، مما قد يحفز المورد البشري على بذل مجهود أكبر خاصة أن الانسان في نظر ماكس فيبر ذو سلوك اقتصادي ويسعى إلى إشباع حاجاته المادية (عبد الباقي، 2002، صفحة 23)، وقد تؤدي عمليات التقييم المعتمدة بالمؤسسة إلى معرفة مدى استيعاب العمليات التدريبية من قبل المورد البشري، ومعالجة الثغرات التي تتطلب التطوير والتحسين وتوجيه الجهود التدريبية بشكل أفضل، كما قد تشعرهم هذه العملية بمدى أهميتهم من خلال مساهمتها في تطوير قدراتهم والرفع من مستوى رضاهم عن العمل بالمؤسسة، قصد تحقيق الأهداف المشتركة.

**IV. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:** توصلت الدراسة الراهنة من خلال البحث في نتائج هذه الفرضية إلى وجود انعكاس إيجابي لتكنولوجيا العمل الحديثة في تنمية الأصالة التنظيمية لدى المورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، من نظرية التنظيم؛ فالملاحظ أنها اقتربت واتفقت معها في بعض الجوانب، كما اختلفت وابتعدت عنها في جوانب أخرى، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تحاول مواكبة مختلف التطورات الحديثة المتعلقة بتكنولوجيات العمل، حيث ساهم ذلك في الرفع من أداء المورد البشري من خلال التعامل مع تحديات التحول الرقمي الذي شمل كل المجالات، مما سهل من عملية تبادل المعلومات وتخزين وإدارة الملفات

بسهولة وأمان، حيث تتقارب مع ما دعت إليه النظريات الحديثة من خلال تركيزها على دور تكنولوجيات العمل الحديثة في تحسين طرائق إنجاز الأنشطة بأقل جهد ووقت وتكلفة، كما أن تكنولوجيا العمل تعد عاملا مهما يساهم في تطوير بيئة العمل وتسهيل أداء الوظائف وزيادة المهارات والمعارف لدى المورد البشري.

وفي نفس السياق يؤكد " تالكوت بارسونز، Talcott Parsons " أن التنظيم يمثل نسقا اجتماعيا يتألف من عدة أقسام فرعية مختلفة وحددها في ثلاثة مستويات، حيث يمثل المستوى الفني الأنشطة والترتيبات المادية التي تشمل التكنولوجيات المساعدة على العمل ويتناول المستوى الإداري المسائل الداخلية، في حين يسعى المستوى النظامي إلى تحقيق عامل الارتباط بين التنظيم والبيئة الداخلية، (غربي و نزار، 2002، صفحة 37)، كما أشار كذلك لتأثير تكنولوجيا العمل على الثقافة التنظيمية والعلاقات والتفاعلات بين المورد البشري داخل المؤسسة.

كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن المؤسسة تعمل على استخدام تكنولوجيات العمل في أداء غالبية المهام، حيث ساعدتهم ذلك على التخفيف من أعباء العمل، وكذا تقليل معدلات الروتين واستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل، وهو ما يختلف مع مبادئ نظرية " فريدريك تايلور، Fredrick Taylor " الداعية إلى الترشيد الرأسمالي، والتي تنظر للعامل نظرة اقتصادية مادية، حيث تدفع له الأجر القليل مقابل الاستفادة الكبيرة من جهده وعمله، وأعتبر بذلك العامل مجرد آلة تساهم في زيادة الإنتاج وأغفل حاجاته النفسية والاجتماعية.

بالإضافة إلى أن الدراسة الراهنة توصلت إلى أن تكنولوجيات العمل المعتمدة في المؤسسة عملت على تسريع العمليات التنظيمية بتخزين الملفات ونقلها وتأمين بيانات الأنشطة ومشاركتها في محيط العمل، حيث عمل ذلك على ضمان أكثر سرية للأعمال المنجزة، كما مكنتهم من تنظيم ورشات

عمل إلكترونية يتفاعل فيها غالبية المورد البشري بالمؤسسة، وبهذا الخصوص أشارت أحد المبادئ التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية لـ"هنري فايول، Henri Fayol" إلى وجوب توزيع المعلومات بين جميع أفراد التنظيم لتحقيق التناسق بين مجموعات العمل (الصيرفي، 2005، صفحة 17)، كما يؤكد "دوغلاس ماك غريغور، Douglas McGregor" على حتمية نقل الرسائل و المعلومات من خلال قنوات الاتصال عبر كل المؤسسة وذلك باعتماد جسر مفتوح من الاتصالات لمساعدة المورد البشري على إشباع حاجاته (عامر، 1986، صفحة 259)، ومنه يمكن للتكنولوجيات الحديثة أن تساعد المورد البشري على التكيف مع كل التغيرات المتسارعة التي قد تطرأ على العمليات التنظيمية المطلوبة لإنجاز الأنشطة بالمؤسسة.

كما توصلت الدراسة الراهنة إلى أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تعمل على تطوير أساليب عمل قديمة بسياق تكنولوجي جديد مع الحرص على دعم الأصالة التنظيمية، من خلال تعزيز وسائل التواصل الفعالة ومشاركة المعلومات بشفافية ودعم التعاون والعمل الجماعي الذي يعبر عن القيم الثقافية للتنظيم في الجزائر، ويمكن ذلك من خلال عمليات التطوير والتحكم في آليات تصميم استراتيجيات وبرامج تكنولوجية تحترم ثقافة المؤسسة، وفي سياق هذه الاستخدامات التكنولوجية تشير النظرية البيروقراطية إلى وجوب اعتماد القواعد والإجراءات الدقيقة و الثابتة لاستخدام أنظمة المعلومات وتحديد المهام والمسؤوليات واتخاذ القرارات بشكل يسمح بالوصول لأهداف المؤسسة.

في حين أثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجارب الهاوثورن أن الاهتمام بإتاحة فرص الاتصالات يؤثر بشكل كبير على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا الأفراد ودافعيتهم تجاه عملهم، كما أشار "هنري فايول، Henri Fayol" إلى ضرورة وجود ثقافة العمل المشترك والتفاهم والألفة بين

العاملين لما له من شأن في تعزيز الإيجابية ورفع الإنتاجية، وكذا الالتزام بالعدالة والابتعاد عن التفرقة في توزيع المهام والامتيازات المتاحة (براي، 2022، الصفحات 161-162).

هذا وقد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن تكنولوجيات العمل المعتمدة بالمؤسسة ساهمت في تقديم خدمات مبتكرة ومتفردة، حيث تعتبر هذه التكنولوجيات كعامل محفز للمورد البشري من خلال إحساسه بمدى اهتمام المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتوفير بيئة عمل تقدم له خدمات وتسهيلات متميزة وتشجعه على توليد أفكار جديدة تخدم أهداف المؤسسة.

ونظرا لأهمية توفر التكنولوجيات المساعدة على العمل في ظل التغيرات المتسارعة والتطورات في مجال الإدارة والتنظيم، فإن ترقية عمليات الاتصالات وتبادل المعلومات وتحديثها، أصبحت من أولويات المؤسسات الريادية، حيث تقاربت هذه النتيجة مع ما نادى به النظرية المعدلة للتنظيم لـ "رنسيس ليكرت، Rensis Likert" حيث يرى أن وظيفة الاتصالات في المؤسسة من الشروط الأساسية لنجاحها من خلال نقل المعلومات بين كل أجزاء الهيكل التنظيمي، ما يسمح لهم باتخاذ القرارات الفعالة لتحقيق الأهداف المشتركة (براي، 2022، صفحة 170)، وتجدر الإشارة إلى أن الاستخدامات الزائدة للتكنولوجيا في العمل التنظيمي والإداري يمكن أن يحدث نوع من التضارب في بعض الجوانب الأساسية من الأصالة التنظيمية، حيث يمكن لها أن تكون سببا في خلق تحديات ومشكلات تنظيمية جديدة، كما يمكن لها أن تساهم في عمليات التحسين والتطوير، لهذا يستلزم على المؤسسات التعامل بحكمة مع هذه التناقضات التي قد تحدث للاستفادة القصوى من المكاسب الإيجابية الناتجة من عمليات الحفاظ على الأصالة التنظيمية.

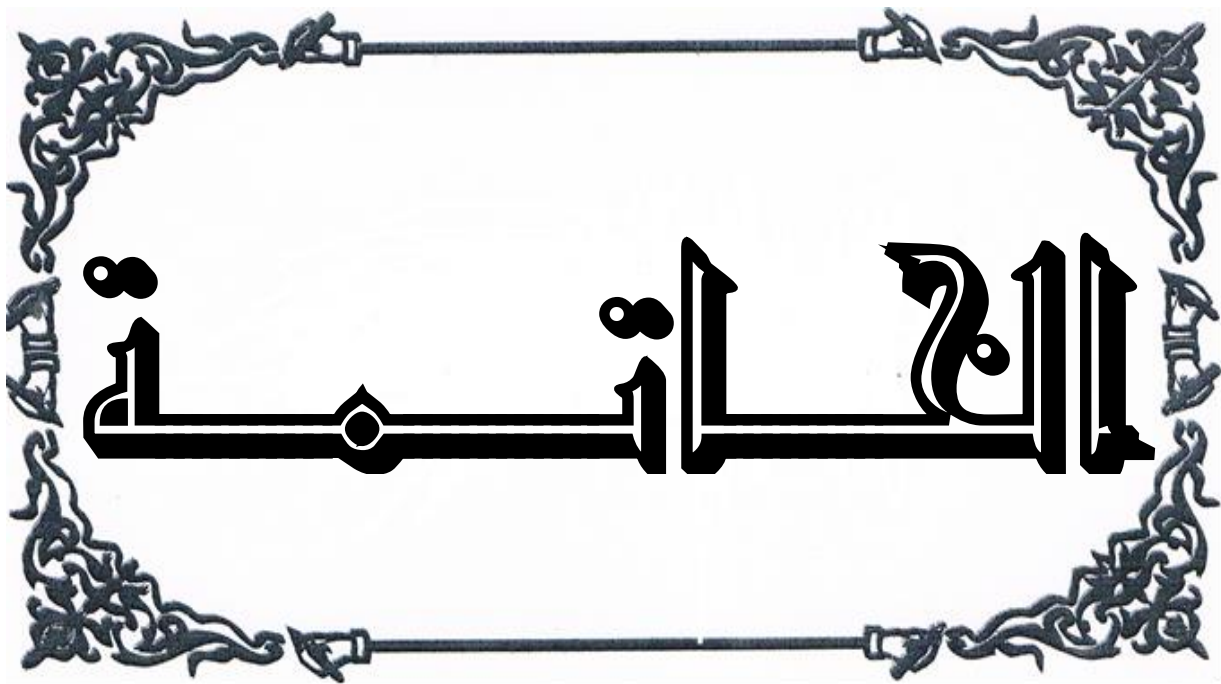
كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن استخدامات تكنولوجيات العمل بالمؤسسة ساهم في تنمية مهارة المورد البشري في التواصل المستمر وبناء علاقات اجتماعية قوية في محيط العمل، وفي هذا الإطار نجد

أن "جوان وود وارد، Joanne Woodward" ضمن دراساتها تناولت التفاعل الحاصل بين العامل والآلات والتقنيات التكنولوجية، باعتبار أن إنجاز المهام والأنشطة يتطلب توفر ثلاث متطلبات أساسية تتمثل في المواد الأولية، التكنولوجيات والتقنيات المناسبة لأدائها، فينتج عن المكونات السابقة تفاعل بين العامل والمعدات التكنولوجية والوسائل الأخرى لتحويل المواد الأولية إلى خدمات أو منتجات، كما أكدت وجود علاقة بين التكنولوجيات المستخدمة في الإنتاج والهيكل التنظيمي للمؤسسة وفعالية الأنشطة بها، حيث أن فعالية الأنشطة تعمل على زيادة معدلات التكيف مع هيكلها التنظيمي بالتفاعل وفق مكونات التكنولوجيا المستخدمة، حيث يقدم هذا النمط معارف فنية جديدة للتطوير في الأداء وزيادة فعاليتهم لتحقيق عامل الجودة في المخرجات التي يقدمونها (جدي، 2023، صفحة 361)، وهو ما يقارب مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية، كما أن التكنولوجيا المساعدة على العمل قد تخلق صدام بين أهداف المؤسسة والقيم الشخصية والمعايير المجتمعية، لكن تبقى لها مميزاتا الإيجابية وعلى رأسها تقليل نسبة التدخل البشري لإنجاز بعض المهام الروتينية المتكررة وتسريع عمليات تبادل المعلومات والمعارف ودعم الفكر التشاركي والابداعي داخل المؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول أنه رغم تباين واختلاف الدراسات الامبريقية والتيارات الفكرية، وتعدد المقاربات النظرية التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وانعكاساته على الإبداع لدى المورد البشري بمختلف المؤسسات الجزائرية والعربية والأجنبية، يتبين أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة تتوفر على كل المتغيرات التي وردت في أدبيات التنظيم، كما أن موضوع المناخ التنظيمي وانعكاساته على إبداع المورد البشري ترتبط بنتائجه أساسا بتركيبة المورد البشري وخصائصه الديموغرافية و السوسيو مهنية، كما ترتبط كذلك بالبيئة المحيطة والفترة الزمنية التي أقيمت فيها.

## خلاصة

في هذا الفصل تم استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها للإجابة عن الفرضيات الأربعة التي تم طرحها في هذه الدراسة، مع اتباع الخطوات المنهجية اللازمة لذلك، حيث تمت مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة ومعرفة بعض نقاط الالتقاء والاختلاف والتقارب والتشابه بين الدراسة الراهنة وما هو متوفر من التراث النظري حول هذا الطرح، كما تم كذلك مناقشتها في ضوء نظريات التنظيم، لنستخلص ونعقب في الأخير على ما توصلنا إليه من معارف لنثري بها حصيلة النتائج الجديدة بخصوص هذا الموضوع.





وختاما لما تطرقنا له في حيثيات هذه الدراسة التي تناولت متغيري المناخ التنظيمي والابداع التنظيمي، باعتبارهما من أكثر المواضيع التي لقيت اهتمام الباحثين والدارسين في مختلف الحقول العلمية في الوقت الراهن، حاولنا في هذه الدراسة أن نعطي لهذا الموضوع صبغة سوسولوجية من خلال معالجته ضمن حقل علم اجتماع التنظيم والعمل، حيث تم تشريح واقع المؤسسة ميدان الدراسة والمتمثلة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، للكشف عن الانعكاسات التي يحدثها المناخ التنظيمي السائد فيها على إبداع المورد البشري، ومن أجل الوصول إلى الأهداف البحثية التي نسعى إليها، تم عرض المرجعيات والأطر النظرية المستخدمة في هذا البحث، إضافة إلى الموارد العملية والمادية المتاحة في المؤسسة والتي كشفنا عنها من خلال زيارتنا الميدانية، ليتم تحديد أبعاد لمتغيري هذه الدراسة، ليشمل بذلك المناخ التنظيمي أربعة أبعاد تضمنت (نمط القيادة، الحوافز، التدريب، تكنولوجيا العمل) فيما تضمنت أبعاد الابداع التنظيمي (المرونة، قبول المخاطرة، التنبؤ بالمشكلات، الأصالة)، حيث تم استعراضها وشرحها كل على حدا ثم ربطها ببعضها البعض لتبسيط العملية البحثية وتحليل تأثيراتها بأكثر دقة، وتوجيه الجهود نحو الجوانب المحورية والمهمة المراد دراستها في هذا الموضوع.

ولإعطاء نظرة شاملة بخصوص هذه الدراسة، فالمناخ التنظيمي يعتبر شريان نمو واستقرار وتطور المؤسسات لما له من أدوار حاسمة وتأثيرات على مستويات متعددة، حيث استهدف تأثيره عمليات بناء بيئة عمل تحفز المورد البشري على الابداع والابتكار وهي من أهم العوامل المساعدة على بقاء المؤسسة واستقرارها، ويتجلى ذلك من خلال مظاهر اختيار نمط القيادة الملائم لخصوصيات المؤسسة والداعم للأفراد والمحفز على التفاعل والمشاركة والابداع، فيمكن للمدير أن يصبح قائدا من خلال تبني بعض السلوكيات والممارسات التي قد تلهم المرؤوسين وتقوي علاقتهم به، لترتفع قيمته المعنوية في نظرهم وبالتالي يحظى بكامل ثقتهم وولائهم، وهذا ما يتطلبه الأمر ليصبح النمط القيادي ديمقراطيا تشاركيا يسوده الاتصال المفتوح والتوجيه السليم والعدالة، مما يعزز من درجات المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع

التحديات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما يظهر دور البرامج التدريبية ونجاحاتها في صقل وتفجير القدرات الإبداعية للمورد البشري وتوجيه أفكاره، وكذا زيادة وعيهم بالمشكلات المحتملة وكيفية التصرف معها بطرق استباقية، ويتم ذلك من خلال شمولية هذه العملية وتركيزها على مختلف الجوانب النظرية والميدانية وتسخير كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق أقصى استفادة من قدراتهم، بالإضافة إلى أن للحوافز المادية والمعنوية تأثير كبير على المورد البشري داخل المؤسسة وخارجها، حيث ينتج عنها سلوكيات غير مألوفة قد تدفع به لقبول المخاطرة التنظيمية من أجل انجاز الأنشطة المسندة له أو البحث عن أفكار وأساليب إبداعية جديدة لأدائها، وفي حالة نجاح مخاطراتهم قد يصبح المجال مفتوح لبقية الزملاء، وقد يحظى كذلك بدعم المديرين وهو ما لمسناه في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، علاوة على ذلك فإن التكنولوجيات المستخدمة في العمل يمكن أن تؤدي دورا فعالا في تحسين المناخ التنظيمي من خلال تحقيق عامل الرفاهية وتقليل الأعباء الناتجة عن إنجاز المهام والأنشطة وتسريع عمليات العمل وتحسين التواصل وتعزيز التعاون بين المورد البشري، كما يمكن لتكنولوجيات العمل أن تزيد من شفافية العمليات التنظيمية بما يعزز الثقة والانتماء، وبالتالي الحفاظ على الهوية والقيم التي تعبر عن الأصالة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي لا يعتبر مجرد مجموعة من الخصائص والسّمات، بل هو البيئة التي يمكن أن تؤدي خصوبتها لنمو الإبداع التنظيمي والتطوير من خلال البناء السليم للأبعاد الرئيسية المتحكمة فيه لتحقيق النمو والتطور.

كما يتضح الهدف الرئيسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، حيث أصبح دورها لا يتوقف على تلبية حاجيات الساكنة والمؤسسات بخدمات الهاتف والانترنت، بل تعدى ذلك ليشمل الاهتمام بالتطوير التكنولوجي والإبداع التنظيمي واستقطاب الكفاءات وأصحاب المؤهلات العلمية والتقنية العالية

لتوفير جودة الخدمات والبقاء في حضيرة المنافسة، وعلى الرغم من توصل هذه الدراسة لجملة من النتائج التي تبرز وجود انعكاس إيجابي للمناخ التنظيمي على إبداع المورد البشري، مما ساهم في الحفاظ على استقرار المؤسسة ورفقيها، إلا أننا سنحاول وضع بعض التوصيات والإشارة إلى بعض النقاط التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة من جهة، كما يمكن أن تدعم أبحاث بعض الدارسين والمهتمين بهذا الموضوع، ونذكر منها ما يلي:

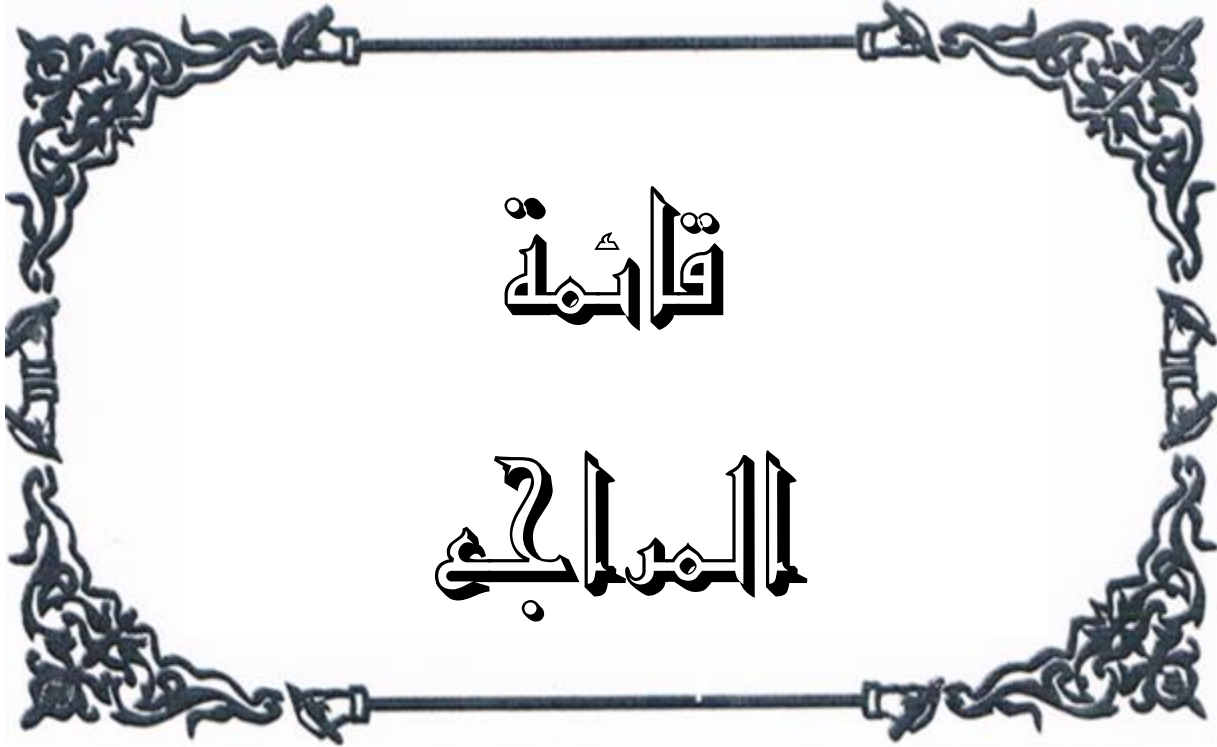
- 1- إقحام المورد البشري في مختلف العمليات التنظيمية المحفزة على العمل التشاركي لإنجاز الأنشطة بطرق إبداعية واتخاذ القرارات المصيرية.
- 2- عقد اجتماعات ولقاءات دورية لمناقشة الأفكار الإبداعية المختلفة للمورد البشري دون استثناء أو إقصاء وتبادل التوجيهات والنصائح.
- 3- دعم المبادرات التي يقوم بها المورد البشري وتشجيعه على تجريب أفكاره الإبداعية دون تردد مع عدم اتخاذ أي عقوبات ردعية ضده في حالة الفشل.
- 4- إتاحة فرص التواصل المتنوعة والابتعاد عن الإجراءات البيروقراطية المتعلقة بقبول الأفكار الإبداعية وتبنيها.
- 5- إنشاء مكاتب ومصالح تعمل على تقديم برامج وأنشطة للتكفل بأصحاب الأفكار الإبداعية والمبادرات الناجحة ودعمهم ماديا ومعنويا.
- 6- منح مكافآت مادية مغرية للمبدعين وتمويل ومرافقة مشاريعهم الإبداعية إلى غاية نجاحها.
- 7- عقد دورات تدريبية داخل الوطن وخارجه تستهدف تطوير مهارات التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة.

8- توفير تقنيات تكنولوجيا حديثة تساعد على التفاعل والمشاركة أثناء فترات التدريب لتعزيز الوعي والابتعاد عن الروتين أثناء عرض المحتوى التدريبي.

9- اختيار التكنولوجيات التي تدعم أهداف المؤسسة وتناسب أداء الأنشطة المطلوبة في العمل.

10- استخدام تكنولوجيات الاتصال الفعالة التي تبعث على التعاون والتواصل بين أفراد المؤسسة وحماية بيانات وخصوصية المورد البشري.

11- السهر على تحقيق عامل الشفافية والعدالة للمورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، من خلال استفادة الجميع من ميزات التكنولوجيا المتاحة لدعم الثقافة والقيم الوطنية والحفاظ على الأصالة التنظيمية.



قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب

1. الصديق بخوش. (2012). منهجية البحث العلمي، الطبعة الثانية، المحمدية، الجزائر: دار طليطلة.
2. أبو سعيد خالد الحسن. (1995). لكي لا تكون القيادة استبدادا. ط1، عمان، الأردن: دار المدينة للنشر.
3. أحمد الشقيري. (2009). خواطر من اليابان. ط1، السعودية: الرياض مكتبة العبيكان للنشر.
4. أحمد ماهر. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
5. أحمد جابر حسنين. (2018). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات. ط1. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
6. أسامة خيربي. (2012). إدارة الابداع والابتكارات ( ط1). عمان، الأردن: دار الريبة للنشر والتوزيع.
7. أكرم أحمد رضا الطويل، و إسراء وعد الله قاسم حمدي. (2015). المناخ التنظيمي وحلقات الجودة. ط1. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. الهاشمي لوكيا، و مراد بومنقار. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، عمان الأردن: الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع.
9. أنعام الحيايلى. (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال. ط1، عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
10. بسيوني محمد البرادعي. (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. ط1. القاهرة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
11. بيتر كوك. (2007). ترجمة خالد العامري، إدارة الابداع (ط1). القاهرة، مصر: دار الفاروق.

12. جميل المومني واصل . (2011). المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. حسن راوية . (2000). السلوك في المنظمات. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
14. حسين حريم. (2003). إدارة المنظمات منظور كلي. ط1، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
15. حسين رسمي محمد . (2004). السلوك التنظيمي في الادارة التربوية ( ط1). القاهرة، مصر: دار الوفاء.
16. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، أسيوط، مصر.
17. حسين محمود حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة للنظريات والعملية الإدارية ووظائف المنظمة. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
18. رايح كعباش. (2006). علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر.
19. رضوان محمود عبد الفتاح . (2012). المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، ط 1، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
20. رعد مهدي زروقي ، و آخرون. (2018). التفكير وأنماطه، ط1، بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
21. رياض ستراك. (2002). دراسات في الإدارة التربوية. (ط1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
22. سعد علي العنزي. (2014). عمان، الأردن، إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، ط1: الوراق للنشر والتوزيع.
23. سعيد يس عامر. (1986). الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.
24. سلمان العميان محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ( ط3) عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
25. شاكر محمود حمدي. (2006). مهارات التدريب، ط1، السعودية: دار الأندلس للنشر والتوزيع بحائل.

26. صفاء الأعسر. (2000). الإبداع في حل المشكلات، ط1، القاهرة، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
27. صلاح الدين عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع.
28. صلاح صالح معمار. (2010). التدريب الأسس والمبادئ (ط 01). عمان، الأردن: دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.
29. طارق كمال. (2007). سيكولوجيا الموهبة والابداع. ط1، الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
30. طلال بن عايد الأحمدي. (2011). التنظيم في المنظمات الصحية: معهد الإدارة العامة، الرياض.
31. عاكف لطفي خصاونة. (2001). إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال. ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
32. عاكف لطفي خصاونة. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ( ط1). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
33. عامر عوض. (2006). السلوك التنظيمي الإداري. ط1، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
34. عامر سعيد يس، و محمد عبد الوهاب علي. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (ط2). القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات.
35. عبد السلام أبو قحف. (1992). التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم: الدعائم الأساسية ومقومات النجاح (ط2): (الدار الجامعية الاسكندرية) القاهرة، مصر.
36. عبد العزيز سعيد . (2009). تعليم التفكير ومهاراته، تدريبات وتطبيقات عملية. ط1، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
37. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المنصورة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.



38. عبد الله بن عبد الغني الطجم، و طلق بن عوض الله السواط. (2003). السلوك التنظيمي المفاهيم- النظرية- التطبيقات. ط1، جدة، المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
39. علي غربي، و يمينة نزار. (2002). التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الاقتصادية. قسنطينة، الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري.
40. فاروق عبده فلي، و عبد المجيد السيد محمد. (2009). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية (ط2). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
41. فاطمة سعدي. (2019). إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها. ط1، لندن: إنجلترا، دار إي - كتب.
42. فتحي عبد الرحمان جروان. (2009). الابداع مفهومه، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الابداعية (ط2). عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
43. فلي، فاروق عبده، و السيد محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
44. كاظم حمود خضير . (2010). منظمة المعرفة ( ط1). عمان، الأردن: دار صفاء.
45. كامل محمد محمد عويضة. (1996). علم النفس الصناعي. ط1، بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
46. كامل مصطفى مصطفى. (1994). إدارة الموارد البشرية. ط1، القاهرة، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
47. لانا محمد المبيضين. (2011). التفكير خارج الصندوق من خلال برنامج الكورت. ط1. عمان، الأردن: ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.
48. ليث محمد عياش. (2009). الأسلوب المعرفي وعلاقته بالإبداع. ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
49. محمد الصيرفي. (2005). التخطيط الإبداعي. ط1، الاسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

50. محمد الصيرفي. (2005). إدارة الأعمال الحكومية ( ط1). القاهرة، مصر: مؤسسة حورس الدولية.
51. محمد حسن، ومحمد حمادات. (2007). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
52. محمد داود. (2020). إدارة التميز والابداع الإداري (ط1). عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
53. محمد بن دليم القحطاني. (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. ط1، الرياض، السعودية: العبيكان للنشر.
54. محمد سعيد أوكيل، وآخرون(1991). استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي- بعض النتائج الأولية. الجزائر: دون دار نشر.
55. محمد علي محمد. (2001). علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. ط1، الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
56. محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي. ط1، عمان، الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
57. معمار صلاح صالح . (2010). التدريب الأسس والمبادئ. ط1، عمان، الأردن: دار دبيونو للنشر والتوزيع.
58. موريس أنجرس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات عملية- ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون. الجزائر: دار القصبه للنشر والتوزيع.
59. مؤيد عبد الحسين الفضل. (2009). الابداع في اتخاذ القرارات الإدارية. ط1، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
60. نور الدين تاويريت، و وآخرون. ( 2018). دليل الممارسة المهنية للسلوك. بسكرة، الجزائر: دار علي بن زيد للطباعة والنشر.

## II. المجالات والدوريات العلمية

61. أحمد اسماعيل مدني الدريدي. (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي. جامعة الشهيد حمى لخضر، الوادي، العدد(24).
62. آسيا براهيم، و أول وسيلة ثابت . (2017). الاصلاحات الاقتصادية في المؤسسة العمومية الجزائرية. (03)05.
63. الطاهر غراز. (2021). دور الابداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات- عرض تحليلي-. (01)08.
64. نبيلة ناني، و مصعب عدالي . (2017). علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج IECO بالبليدة. الجزائر: مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2. (01)08.
65. أحمد عبد اسماعيل الصفار. (2009). أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية. مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (27).الأردن.
66. الطاهر أحمد محمد علي، و نسرين موسى أحمد أحمد. (2020). أثر التدريب على الابداع الاداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم بولاية الخرطوم في الفترة من 2010-202. (03)01.
67. الطاهر غراز، و لندة منصور. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابداع الإداري بالمنظمات. (01)04 .
68. الطيب داودي، و عبد الحق ماني. (2008). تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. (01)03.
69. بسام فتحي الذيابات. (2017). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الابداعي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية. (18).

70. بن علي بن عيسى، و عبد القادر زيتوني . (2018). تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد. (20)02.
71. حسام الدين نزاري، و زكريا لطرش. (2016). نماذج المناخ التنظيمي دراسة تحليلية. (08)01.
72. حسينة بن موسى، وآخرون. (2013). مساهمة الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسات. الجزائر (02).
73. خالد عبد الله إبراهيم. (2008). العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الأبعاد التنافسية. العراق: مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الأنبار.
74. خميسة عقابي. (2017). تقنية دلفي وأهميتها في الدراسات المستقبلية. باتنة، الجزائر: المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر. (02)06.
75. دزاير هريو. (2022). القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (01)08.
76. سماح مؤيد ، و ياسين المولى محمود . (2005). أبعاد المناخ التنظيمي وأثره في تنمية القدرات الابداعية لدى الأفراد، دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. (العدد52).
77. صبرينة رماش. (2015). المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظرة سوسولوجية تحليلية. (02)26.
78. عبد الرحمان بن عنتر. (2002). مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية. (02)02.
79. عبد الله حمود سراج. (2021). الابداع وعلاقته بالإبداع الاداري في وظيفة الإنتاج والعمليات، دراسة لآراء عينة من مدراء الانتاج في القطاع الصناعي محافظة حضرموت،(جامعة حسية بن بوعلوي، الشلف) المجلد07(العدد02) .
80. طلال نصير، و نجم العزاوي. (2011). الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. (02)02.
81. علي الحداد حسون محمد. (2017). أثر عناصر مناخ الابداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات بالعراق. (50).
82. فيروز بوزروين. (2019). المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات. (14)05.

83. كمال بوقرة، و بسام وزناجي. (2018). فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة في أثر المعوقات الثقافية. (01)05.
84. الطاهر أحمد محمد علي، و نسرين موسى أحمد أحمد. (2020). أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم. المجلد 02، (العدد 02).
85. لمياء درامشية ، و فاطمة بلقاسمي. (2016). المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، دراسة تأصيلية. (02).
86. محمد بوشافة . (2021). رهان نظرية العدالة جون راولز. مجلة سلسلة الأنوار. 11(02).
87. محمد علي أردكان. (2018). التكنولوجيا موجب كاف للسعادة - شبهة وردود-. مجلة الدليل، مؤسسة الدليل للدراسات والبحوث العقدية. (المجلد 01). الاسترداد متاح على موقع: <https://iasj.net/iasj/article/166156>، تاريخ الاطلاع: 2022-02-20
88. مزياني الوناس. (2016). أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والانسانية. 08(23).
89. موسى زواوي. (2014). المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نمط حديث للتسيير في مواجهة النمط التقليدي. 11(02).
90. نجم العزاوي. (2012). أثر الابداع على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. العدد(33).

### III. الأطروحات والرسائل الجامعية

91. سليم خليفي. (2018). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري. مستغانم، الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، قسم علوم التسيير، تخصص علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس.
92. فوزية هواين. (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة. الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص السلوك التنظيمي. جامعة سطيف 2.

93. نريمان أكساس. (2013). تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع الأدوية صيدال، بجسر قسنطينة. الجزائر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2.
94. ابراهيم عاشوري. (2013). أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراع لدى العاملين الإداريين بالجامعة، دراسة حالة جامعة المسيلة. الجزائر، قسم علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة.
95. الأخضر خراز. (2011). دور الابداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي سعيدة نموذجاً. تلمسان، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد.
96. الشيماء أحمد عبد الله عدوان. (2012). المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين. غزة، فلسطين، كلية التربية، قسم أصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية. تم الاسترداد من موقع: <http://search.shamaa.org/fullrecord?ID=114896>، تاريخ الاطلاع: 2022-01-14.
97. أميرة سابق. (2024). دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة بولاية بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر.
98. إيهاب محسن محمود الحبشي. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، مستغانم، الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، قسم التربية البدنية والرياضية، تخصص علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس.
99. بختة حداد. (2018). أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر.
100. بلقاسم مزيوة. (2009). السلطة والرضا الوظيفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة، عبد الله نواورية، البوني، نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت سكيكدة، الجزائر.

101. بلقاسم مزبوة.(2016). الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة، عبد الله نواورية، البوني، نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، في علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
102. توفيق براي . (2022). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة جلاسكو سميث كلاين. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران 02.
103. حكيم أعراب. (2008). دور القيادة المباشرة في رضا العمال، دراسة حالة مركب المنسوجات بباتنة. 1. قسنطينة، الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري.
104. حكيمة تقادلة . (2014). دور وأهمية حوافز العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية.الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2.
105. حمزة بن معتوق. (2021). القيادة المدرسية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين، دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر.
106. حمزة غواطي . (2013). تأثير استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات في نقل التكنولوجيا في الدول النامية دراسة حالة البرازيل. بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الدولي، جامعة محمد خيضر.
- 107 حنان ولهي . (2018). دور الابداع التنظيمي في تفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية. قسنطينة،الجزائر، كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي البصري، قسم الاتصال والعلاقات العامة، تخصص الاتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة3.
108. حياة مزالة . (2012). اتجاهات موظفي المجلس الوطني الشعبي إزاء المناخ التنظيمي السائد بالمجلس. الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 02.

109. خالد بوشارب بولداني. (2017). المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02.
110. خالد محمود الوزان. (2006). المناخ وعلاقته بالالتزام الوظيفي. الرياض، المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
111. خديجة كاملة خالدي. (2010). علاقة المناخ التنظيمي بأداء الموظفين الإداريين، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة. الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية اللغات والآداب العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة.
112. ديانا محمد إبراهيم الشهوان. (2019). القيادة الابداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام الاكاديمية. عمان، الأردن، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، تخصص إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط. تم الاسترداد من من الموقع: [https://meu.edu.jo/libraryTheses/5d59408e61d82\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/5d59408e61d82_1.pdf)، تاريخ الاطلاع 10-12-2022.
113. رشيد قوادري . (2017). دور القيادة في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس- باتيسيك- وحدة عين الدفلى. المدية، الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة يحي فارس.المدية.
114. زينب بلقندوز . (2020). المناخ التنظيمي وعلاقته بالصحة النفسية لدى أستاذ التعليم الابتدائي، دراسة ميدانية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بولاية مستغانم. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، مستغانم، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والصحة العقلية، جامعة عبد الحميد بن باديس.
115. سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز آل حسين. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم. السعودية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط



- التربوي، تخصص الادارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود. تم الاسترداد من من موقع: <https://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2019/01/>، تاريخ الاطلاع: 2022-02-25.
- 116.** سامية خميس أبو ندا. (2007). تحليل علاقة المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية. تم الاسترداد من من موقع: <https://elibrary.medi.u.edu.my/books/2015/MEDIU4790.pdf> ، تاريخ الاطلاع 2022-03-11.
- 117.** سهام موفق. (2015). دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، دراسة حالة جامعة محمد خيضر ببسكرة ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة بعمر البرناوي ببسكرة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر.
- 118.** سهى حمزاوي. (2001). أهمية البعد التكويني في عملية نقل التكنولوجيا، دراسة ميدانية بكلية الهندسة بباتنة ومجموعة من المؤسسات الصناعية بباتنة وخنشلة. باتنة، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والاسلامية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة العقيد الحاج لخضر.
- 119.** شاطر شفيق. (2018). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة كوندور الكترونيكس ببرج بوعريبيج. كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03.
- 120.** شافية بن حفيظ. (2019). علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالإبداع التنظيمي لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم.
- 121.** شروق أحمد سالم أبو الغنم. (2013). أثر نمط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، عمان، الأردن، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. تم الاسترداد من من موقع: [https://meu.edu.jo/libraryTheses/58621d0609707\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/58621d0609707_1.pdf) ، تاريخ الإطلاع 2022-02-20.

122. صالح محرز. (2018). فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين مؤسسة المطاحن الكبرى العينات بتبسة ومؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة. المدية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس.
123. صليحة شامي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس. بومرداس، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة.
124. عادل غزالي. (2007). أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة، AMC العلمة ولاية سطيف، قسنطينة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الاخوة منتوري: رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.
125. فارس قريني. (2016). دور الموارد البشرية في تفعيل الابداع داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبليس. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3.
126. فوزية لاکسي . (2015). أثر مراقبة الجودة على الابداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحسين تنافسيتها في الأسواق الدولية. مستغانم، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية ولوجيستيك، جامعة عبد الحميد بن باديس.
127. كريم جدي.(2023). التكنولوجيات المستوردة وتنمية أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بشركة كوندور الكترونيكس برج بوعريريج. تبسة، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.
128. كمال آيت منصور.(2009). عقد التسيير آلية لخصوصية المؤسسة العامة ذات الطابع الاقتصادي. تيزي وزو، الجزائر، تخصص قانون الأعمال، جامعة مولود معمري.

129. ليلي حسن عبد الله القرشي.(2004). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية. السعودية، كلية التربية، الإدارة التربوية والتخطيط، تخصص إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى. تم الاسترداد من موقع: <http://thesis.mandumah.com/Record/135135/Details>، تاريخ الاطلاع: 2022/02/14
130. محمد حمزة، و حسن الصدي. (2019). أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، تخصص الادارة العامة، جامعة آل البيت.
131. محمد الأمين ماحي.(2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. وهران، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.
132. محمد حمزة حسن الصدي. (2019). أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المفرق، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، تخصص إدارة عامة، جامعة آل البيت.
133. مراد رمزي خرموش . (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف. شهادة الماجستير، سطيف، علم الاجتماع.
134. نصيرة بركنو. (2017). دور ومكانة التدريب الالكتروني في مسار التعلم التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر.
135. هشام بوخاري. (2019). المناخ التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور الكترونيكس ببرج بوعريريج، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 02.
136. وردة نجاة حليس.(2020). أهمية ايجابيات الحوافز وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية على عينة من الاساتذة الجامعيين بجامعة الجلفة، الجزائر، تخصص علم الاجتماع والديناميكا والمجتمع، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.

IV. المواقع الإلكترونية

137. نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر. (2021). من موقع، <https://www.algeriatelecom.dz>، تم الاسترداد من الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> ، تاريخ الاطلاع: 2022-02-26.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

138. Andrew , R. (1997). Langue algérienne et gestion des ressources، L'entreprise Algerienne et la gestion des ressource humaines, thèse de magister, école supérieure du commerce, alger,1996-1997: ce master en commerce، Algérie.

139. Arsenijevic, O., Jovanovic, L., & Radosav, M. (2017). Relationship between organizational climate and management effectiveness, Industrija. vol45,N0.1. Serbia.

140. Aktoufe , O. (2006). Le Management entre Tradition et Renouveau (4ème édition ed.). (G. M. Editeur, Ed.) Canada.

141. Alain, c. (2006). Céline Fromage, Le Capital Humain: Edition Liaisons, France.

142. Nwachukwu, C. (2020). Creative Leadership and Creativity: An Overview, Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the era of Global Pandemic, Horizons.: University Paris ،France.

143. Ozaralli, N. (2015). Linking Empowering Leader to Creativity: the moderating Role of Psychological. Vol 181. Turkey.

144. Sherief, M. (2019). Key Organizational Climate Elements Influencing Employees, Creativity in Government. Vol 24(01) ،Canada.

145. Steven k, Thompson. (2012). Sampling, third edition, Canada.

146. Weiner, E. (2015). how to build a climate of creativity that fosters innovative activities. Vasagatan,: Master of Science innovation and Industrial Management School of Business Economics and Law, University of Gothenburg، Sweden.

الموقف

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستمارة
02	قرار التعديل في تسمية المؤسسة.
03	بيان رفض التربصات الميدانية في فترة تفشي وباء كورونا.
04	ترخيص بالدخول لإجراء تربص ميداني بالمؤسسة.
05	جدول الملاحظات الشبكي المتعلق بالمناخ التنظيمي.
06	جدول الملاحظات الشبكي المتعلق بالإبداع التنظيمي.
07	مخرجات برنامج SPSS V-26.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل بعنوان:

**المناخ التنظيمي وانعكاساته على إبداع المورد البشري**

**بالمؤسسة الجزائرية**

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ولاية تبسة

تهدف هذه الاستمارة إلى محاولة التعرف على انعكاسات المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة على إبداع المورد البشري فيها، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة أرجوا منكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية كمساهمة منكم في إنجاز هذه الدراسة، وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، كما نعلمكم أن البيانات التي سنتحصل عليها سنتسم بالسرية التامة وستستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم.

تحت إشراف:

أ.د. بلقاسم مزبوة

من إعداد الطالب:

جمال مباركية

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة

[25- 35 سنة]

[35- 44 سنة]

45 سنة فأكثر

3- الحالة المدنية:

أعزب (عزباء)  متزوج (ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات

[05- 10 سنوات]

[10- 15 سنة]

[15- 20 سنة]

20 سنة فأكثر

6- الفئة السوسيو مهنية:

عون تنفيذ  عون تحكم  إطار



غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
<b>المحور الثاني: نمط القيادة والمرونة في أداء المهام</b>						
					تتسم المؤسسة بسيادة العلاقات الرسمية.	07
					التعاملات الرسمية التي قد يفرضها المدير تشعرك بالارتباك أثناء تأدية مهامك.	08
					يعمل المدير على خلق فرص التعاون لإنجاز المهام بفعالية.	09
					يفسح المدير المجال للعاملين بتقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار المتنوعة.	10
					يفوض المدير مجموعة من الصلاحيات لبعض الموظفين بحثًا عن التطوير المستمر.	11
					يتعامل المدير بعدالة في الأخذ بأفكار جميع المرؤوسين.	12
					يعمل المدير على المراقبة المستمرة للعاملين لمساعدتهم على التكيف مع ما تتضمنه الأنشطة المسندة لهم.	13
					يسمح لك المدير بإعادة بناء أفكارك من جديد لأداء الأنشطة بشكل أفضل.	14
					يطرح المدير أفكار إبداعية على مرؤوسيه لمناقشتها.	15
					أسلوب القيادة السائد في المؤسسة يساعدك في التخلص من ضغوط العمل.	16
					أسلوب القيادة السائد في المؤسسة يساعدك على تعزيز قدراتك المهنية.	17
					يدفعك نمط القيادة السائد في مؤسستك إلى ممارسة السلوكيات المطلوبة في العمل.	18
<b>المحور الثالث: الحوافز وقبول المخاطرة لإنجاز المهام</b>						
					تتناسب الحوافز المادية مع الأنشطة المسندة لك.	19

					تعتمد المؤسسة نظام حوافز مادية تدفع بالموارد البشري إلى المجازفة بأفكار جديدة.	20
					تولي المؤسسة أهمية قصوى للحوافز بشكلها المادي والمعنوي.	21
					الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تدفع بك للاستمرار بإنجاز مهام نتائجها مبهمة.	22
					الحوافز المعنوية المعتمدة من طرف المؤسسة تدفعك لتبني أفكار جديدة.	23
					تشجع المؤسسة الأساليب الإبداعية الجديدة لمواردها البشرية للخروج من الفكر التنظيمي التقليدي.	24
					تعمل المؤسسة على مساندة المورد البشري في تجسيد أفكاره والمخاطرة بها من أجل تحسين خدماتها.	25
					تقبل المؤسسة تبعات مجازفات مواردها البشرية في أداء الأنشطة المسندة لهم.	26
					تمنح المؤسسة مجال محدد من الحرية في التصرف لأفرادها لإنجاز بعض الأنشطة التنظيمية الصعبة.	27
					تتيح المؤسسة نظام ترقية سريع للموظفين الذين نجحوا بمجازفاتهم في خلق عمليات تغيير جديدة لأداء المهام.	28
<b>المحور الرابع: التدريب و التنبؤ بالمشكلات التنظيمية</b>						
					تهتم المؤسسة بإعداد برامج للاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية قبل تسلم أي مهام وظيفية.	29
					تواظب المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية دورية مستمرة لمواردها البشرية أثناء فترة الخدمة.	30
					تركز المؤسسة على الجانب الميداني في العملية التدريبية.	31
					التدريب الذي تلقته ساعدك على الإلمام بكل جوانب العمل.	32
					مكنتك الدورات التدريبية التي تلقيتها على اكتشاف المشكلات التنظيمية في محيط العمل قبل حدوثها.	33

					البرامج التدريبية التي تنتهجها المؤسسة تسمح لك بتطوير مهاراتك أكثر في تفادي المشكلات التنظيمية المتوقعة.	34
					عمليات التدريب مكنتك من إدراك جميع العلاقات المرتبطة بأداء مهامك.	35
					تنفيذك السليم للبرامج التدريبية قلل من حدة المشكلات التنظيمية أثناء أداء مهامك.	36
					الوسائل التدريبية المستخدمة في المؤسسة ساهمت في الرفع من قدرتك على الإحساس بالمشكلات التي قد تعترض أداء الأنشطة المسندة لك.	37
					عمليات تقييم قدرتك التدريبية ساعدك في الوصول إلى حلول جديدة لمشكلات أداء الأنشطة المسندة لك.	38
					يمكن للتدريب الذي تلقيته أن يساعدك في تقدير المشكلات التي قد تعترضك في مؤسستكم.	39
<b>المحور الخامس: تكنولوجيا العمل و الأصالة التنظيمية</b>						
					تتوفر المؤسسة على تكنولوجيات عمل مواكبة للتطورات الحديثة.	40
					يتم استخدام تكنولوجيات العمل في أداء غالبية المهام.	41
					تساعدك تكنولوجيات العمل المتوفرة في المؤسسة على بناء ممارسات عمل جديدة.	42
					تكنولوجيات العمل المعتمدة في المؤسسة تساعدك على تأمين بيانات الأنشطة المسندة لك بشكل أفضل.	43
					تعمل المؤسسة على تطوير أساليب عمل قديمة بسياق تكنولوجي جديد.	44
					تتوافق أساليب العمل التكنولوجية الحديثة بالمؤسسة مع قيمك وثقافتك.	45
					أساليب تكنولوجيات العمل المستخدمة في المؤسسة تشجعك على المشاركة التنظيمية الفعالة.	46
					تساهم تكنولوجيات العمل بالمؤسسة في تقديم خدمات مبتكرة ومتفردة.	47

					تكنولوجيات العمل المعتمدة بالمؤسسة عززت من شفافية العمليات التنظيمية.	48
					استخدام تكنولوجيات العمل بالمؤسسة ساهم في تنمية مهاراتك في التواصل المستمر بينك وبين زملائك.	49

ملحق رقم 02: قرار التعديل في تسمية المؤسسة.



Décision

DG n° 792/2022

Le Président Directeur Général,

- Vu les statuts de l'entreprise publique économique Algérie Télécom, société par actions ;
- Vu la Convention Collective de l'Entreprise modifiée et complétée du 21 Octobre 2006,
- Vu le procès-verbal n°138-02/2022 du 06 février 2022 du Conseil d'Administration de la société Algérie Télécom, société par actions, portant désignation de Monsieur Adel BENTOUMI, en qualité de Président Directeur Général de l'entreprise Algérie Télécom, et lui déléguant les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom et pour le compte de la société,
- Vu la décision DG n°1270/16 du 06 Novembre 2016, portant validation de l'organisation de la Direction Opérationnelle.

DECIDE

Article 1 :

La Direction Opérationnelle validée par décision DG n°1270/16 du 06 Novembre 2016 prendra désormais l'appellation :

Direction Opérationnelle des Télécommunications par abréviation « DOT »

Article 2:

Monsieur le Chef de la Division des Ressources Humaines et les Directeurs Opérationnels sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application de la présente décision qui prend effet à compter de la date de sa signature.

Fait à Alger le, 27 MARS 2022



Président Directeur Général  
Adel BENTOUMI

ملحق رقم 03: بيان رفض التريصات الميدانية في فترة تفشي وباء كورونا.

سوناطراك



**sonatrach**  
Activité Transport par Canalisation  
Division Exploitation  
Direction des Gazoducs Enrico MATTEI

Monsieur le Doyen de la Faculté des Sciences  
Humaines et Sociales  
Université Larbi Tébessi /Tébessa

N° 261 /TRC-EXP-GEM-ADM/2021

Oess, le mardi 16 novembre 2021

**Objet :** A/S Demande de stage pratique concernant l'étudiant MEBARKIA Djamel.

En réponse à la demande de stage pratique formulée par M. **MEBARKIA Djamel**, étudiant en Troisième Cycle en Sociologie du Travail et Organisation, accordée par vos soins, nous avons le regret de vous informer des suites défavorables réservées à cette demande, suite aux instructions de notre hiérarchie suspendant les stages pratiques en mode présentiel durant la période pandémique.

Veillez agréer, Monsieur le Doyen, nos meilleures salutations.

Le Chef Département Administration et Moyens

L. KHAZENE

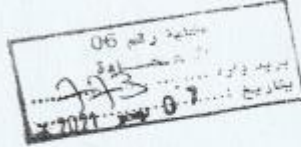
  
L. KHAZENE



ملحق رقم 04: ترخيص بالدخول لإجراء تربص ميداني بالمؤسسة.

إلى السيد: عميد الكلية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



الموضوع: طلب الموافقة لإجراء تربص ميداني

أنا الممضي أسفله الطالب (ة): مباركية جمال  
المولود بتاريخ: 1987/03/01 بالشريعة ولاية تبسة  
المسجل تحت رقم: 2021/401 لنيل شهادة: الدكتوراه تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل  
بشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بطلب الموافقة لإجراء تربص ميداني لإنجاز مشروع ( أطروحة دكتوراه )  
تحت عنوان: المناخ التنظيمي وانعكاساته على إبداع المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية  
وتحت إشراف الأستاذ: مزبوة بلقاسم  
بالمؤسسة / الإدارة المستقبلية: المديرية العملية لاتصالات الجزائر  
الكانن مقرها بـ : ولاية تبسة

إمضاء الطالب

الموافق في إطار ما يسمح به  
القانون ودعوى حدود ما يوفر  
للمطالب من تعويضات للبحث

عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
أ.د. بوزيد حبيب



Handwritten signature and initials 'A.F.' and 'S.C.' in blue ink.

ملحق رقم 05: يمثل جدول الملاحظات الشبكي المتعلق بالمناخ التنظيمي.

النسبة		التكرار		10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		الأفراد
غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	الملاحظات
	100%		10	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		الالتزام بوقت الدخول والخروج من الدوام
	%100		10	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		تنفيذ التعليمات والقرارات
	%100		10	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		تقييم عمل كل فرد من طرف المدير
30%	70%	03	07	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		تبادل التحية بين الزملاء والمدير
	%100		10	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		الاهتمام بالمنح والعلاوات
	%100		10	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		الرضا بما توفره المؤسسة من خدمات لصالح أفرادها
	%100		10	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		التكريرات والتشجيعات
	%100		10	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		الاجتماعات والتكوينات
	%100		10	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		التحكم في الأدوار والمهام
	%100		10	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		التحكم في استخدام الوسائل والأدوات التكنولوجية المتطورة
	%100		10	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		تطوير تكنولوجيات عمل
				0	11	0	11	0	11	0	11	0	11	0	11	0	11	1	10	1	10	00	11	المجموع
				م: موجود		غ: غير موجود		100%		100%		100%		100%		100%		90.90%		90.90%		100%		نسبة الملاحظات

2023/04/20	2023/02/15	2023/01/16	2022/11/21	2022/10/04	2022/09/26	تاريخ الملاحظة
12:00 -9:00	16:00 -13:00	12:00 -9:00	16:00 -13:00	12:00 -9:00	12:00 -9:00	زمن الملاحظة
مكاتب العمل	أروقة المؤسسة	مكاتب العمل	إدارة المؤسسة	إدارة المؤسسة	مكتب الاستقبال	مكان الملاحظة



ملحق رقم 06: يمثل جدول الملاحظات الشبكي المتعلق بالإبداع التنظيمي.

النسبة		التكرار		10		9		8		7		6		5		4		3		2		1		الأفراد
م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	م	غ	الملاحظات
10%	90%	01	09		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	التكيف مع التغييرات في العمل
30%	70%	03	07		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	التنوع في الأفكار
20%	80%	02	08		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	التفائل بمستقبل المؤسسة
60%	40%	06	04	x			x		x		x		x		x		x		x		x		x	التنبؤ بالمشكلات التنظيمية
30%	70%	03	07	x			x		x		x		x		x		x		x		x		x	التبليغ بالمشكلات قبل حدوثها
30%	70%	03	07		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	الاستعداد للمخاطرة بأفكار جديدة
10%	90%	01	09	x			x		x		x		x		x		x		x		x		x	دعم الزملاء للمخاطرة
	100%	00	10		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	تقديم وتقدير مستوى المخاطرة من طرف الإدارة
	100%	00	10		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	الاعتماد على أساليب عمل حديثة
	100%	00	10		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	الرغبة في إنتاج أفكار جديدة
	100%	00	10		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	سجل اقتراحات لدعم الأصالة
م: موجود				03	08	01	10	02	09	04	07	02	09	02	09	02	09	01	10	02	09	00	11	المجموع
غ: غير موجود				72.72%		90.90%		81.80%		72.72%		81.80%		81.80%		81.80		90.90%		81.80%		100%		نسبة الملاحظات
2023/04/20		2023/02/15		2023/01/16		2022/11/21		2022/10/04		2022/09/26		تاريخ الملاحظة												
12:00 - 9:00		16:00 - 13:00		12:00 - 9:00		16:00 - 13:00		12:00 - 9:00		12:00 - 9:00		زمن الملاحظة												
مكاتب العمل		أروقة المؤسسة		مكاتب العمل		إدارة المؤسسة		إدارة المؤسسة		مكتب الاستقبال		مكان الملاحظة												

## ملحق رقم 07: مخرجات برنامج SPSS V-26.

## المحور الأول: نمط القيادة والمرونة والتنظيمية

تتسم المؤسسة بسيادة العلاقات الرسمية.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	7	4,4	4,4	4,4
موافق	123	77,8	77,8	82,3
موافق بشدة	28	17,7	17,7	100,0
Total	158	100,0	100,0	

التعاملات الرسمية التي قد يفرضها المدير تشعرك بالارتباك أثناء تأدية مهامك.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	9	5,7	5,7	5,7
معارض	10	6,3	6,3	12,0
محايد	28	17,7	17,7	29,7
موافق	102	64,6	64,6	94,3
موافق بشدة	9	5,7	5,7	100,0
Total	158	100,0	100,0	

يعمل المدير على خلق فرص التعاون لإتجاز المهام بفعالية.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	26	16,5	16,5	16,5
محايد	42	26,6	26,6	43,0
موافق	88	55,7	55,7	98,7
موافق بشدة	2	1,3	1,3	100,0
Total	158	100,0	100,0	

يفسح المدير المجال للعاملين بتقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار المتنوعة.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	21	13,3	13,3	13,3
محايد	45	28,5	28,5	41,8
موافق	92	58,2	58,2	100,0
Total	158	100,0	100,0	

يفوز المدير مجموعة من الصلاحيات لبعض الموظفين بحثًا عن التطوير المستمر.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	16	10,1	10,1	10,1
محايد	44	27,8	27,8	38,0
موافق	98	62,0	62,0	100,0
Total	158	100,0	100,0	

يتعامل المدير بعدالة في الأخذ بأفكار جميع المرؤوسين.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	75	47,5	47,5	47,5
موافق	83	52,5	52,5	100,0
Total	158	100,0	100,0	

يعمل المدير على المراقبة المستمرة للعاملين لمساعدتهم على التكيف مع ما تتضمنه الأنشطة المسندة لهم.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	17	10,8	10,8	10,8
محايد	37	23,4	23,4	34,2
موافق	104	65,8	65,8	100,0
Total	158	100,0	100,0	

يسمح لك المدير بإعادة بناء أفكارك من جديد لأداء الأنشطة بشكل أفضل.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	21	13,3	13,3	13,3
محايد	92	58,2	58,2	71,5
موافق	45	28,5	28,5	100,0
Total	158	100,0	100,0	

يطرح المدير أفكار إبداعية على مرؤوسيه لمناقشتها.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	28	17,7	17,7	17,7
محايد	54	34,2	34,2	51,9
موافق	69	43,7	43,7	95,6
موافق بشدة	7	4,4	4,4	100,0
Total	158	100,0	100,0	

أسلوب القيادة الساند في المؤسسة يساعدك في التخلص من ضغوط العمل.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	14	8,9	8,9	8,9
محايد	49	31,0	31,0	39,9
موافق	95	60,1	60,1	100,0
Total	158	100,0	100,0	

أسلوب القيادة الساند في المؤسسة يساعدك على تعزيز قدراتك المهنية.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	28	17,7	17,7	17,7
محايد	49	31,0	31,0	48,7
موافق	74	46,8	46,8	95,6
موافق بشدة	7	4,4	4,4	100,0
Total	158	100,0	100,0	

يدفعك نمط القيادة الساند في مؤسستك إلى ممارسة السلوكيات المطلوبة في العمل.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	28	17,7	17,7	17,7
محايد	17	10,8	10,8	28,5
موافق	106	67,1	67,1	95,6
موافق بشدة	7	4,4	4,4	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

القيادة والمرونة التنظيمية	N	Moyenne	Ecart type
N valide (liste)	158	3,5090	,36592

## المحور الثاني: الحوافز وقبول المخاطرة التنظيمية

تتناسب الحوافز المادية مع الأنشطة المسندة لك.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	7	4,4	4,4	4,4
معارض	21	13,3	13,3	17,7
محايد	21	13,3	13,3	31,0
موافق	81	51,3	51,3	82,3
موافق بشدة	28	17,7	17,7	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة نظام حوافز مادية تدفع بالموارد البشري إلى المجازفة بأفكار جديدة.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	33	20,9	20,9	20,9
محايد	24	15,2	15,2	36,1
موافق	68	43,0	43,0	79,1
موافق بشدة	33	20,9	20,9	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تولي المؤسسة أهمية قصوى للحوافز بشكلها المادي والمعنوي.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	32	20,3	20,3	20,3
محايد	14	8,9	8,9	29,1
موافق	90	57,0	57,0	86,1
موافق بشدة	22	13,9	13,9	100,0
Total	158	100,0	100,0	

الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تدفع بك للاستمرار بإتجاز مهام نتائجها مبهمة.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	7	4,4	4,4	4,4
محايد	21	13,3	13,3	17,7
موافق	123	77,8	77,8	95,6
موافق بشدة	7	4,4	4,4	100,0
Total	158	100,0	100,0	

الحوافز المعنوية المعتمدة من طرف المؤسسة تدفعك لتبني أفكار جديدة.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض بشدة	7	4,4	4,4	4,4
معارض	14	8,9	8,9	13,3
محايد	28	17,7	17,7	31,0
موافق	78	49,4	49,4	80,4
موافق بشدة	31	19,6	19,6	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة الأساليب الإبداعية الجديدة لمواردها البشرية للخروج من الفكر التنظيمي التقليدي.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	14	8,9	8,9	8,9
محايد	35	22,2	22,2	31,0
موافق	92	58,2	58,2	89,2
موافق بشدة	17	10,8	10,8	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على مساندة المورد البشري في تجسيد أفكاره والمخاطرة بها من أجل تحسين خدماتها.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	14	8,9	8,9	8,9
محايد	46	29,1	29,1	38,0
موافق	91	57,6	57,6	95,6
موافق بشدة	7	4,4	4,4	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تتقبل المؤسسة تبعات مجازفات موارد البشرية في أداء الأنشطة المسندة لهم.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	18	11,4	11,4	11,4
محايد	42	26,6	26,6	38,0
موافق	98	62,0	62,0	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تحقيق الأمان الوظيفي لمواردها البشرية لتعزيز قابليتهم للمخاطرة في إنجاز المهام بطرق مبتكرة.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	14	8,9	8,9	8,9
محايد	43	27,2	27,2	36,1
موافق	94	59,5	59,5	95,6
موافق بشدة	7	4,4	4,4	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة حرية التصرف لأفرادها في إنجاز الأنشطة حتى في الظروف التنظيمية الصعبة.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	33	20,9	20,9	20,9
محايد	21	13,3	13,3	34,2
موافق	84	53,2	53,2	87,3
موافق بشدة	20	12,7	12,7	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تتيح المؤسسة نظام ترقية سريع للموظفين الذين نجحوا بمجازاتهم في خلق عمليات تغيير جديدة لأداء المهام.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	14	8,9	8,9	8,9
محايد	14	8,9	8,9	17,7
موافق	98	62,0	62,0	79,7
موافق بشدة	32	20,3	20,3	100,0
Total	158	100,0	100,0	

#### Statistiques descriptives

الحوافز_المخاطرة	N	Moyenne	Ecart type
N valide (liste)	158	3,6692	,57854

## المحور الثالث: التدريب والتحسس بالمشكلات التنظيمية.

تهتم المؤسسة باعداد برامج للاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية قبل تسلّم أي مهام وظيفية.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	7	4,4	4,4	4,4
محايد	28	17,7	17,7	22,2
موافق	77	48,7	48,7	70,9
موافق بشدة	46	29,1	29,1	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تواظب المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية دورية مستمرة لمواردها البشرية أثناء فترة الخدمة.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	7	4,4	4,4	4,4
محايد	14	8,9	8,9	13,3
موافق	84	53,2	53,2	66,5
موافق بشدة	53	33,5	33,5	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تركز المؤسسة على الجانب الميداني في العملية التدريبية.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	14	8,9	8,9	8,9
محايد	21	13,3	13,3	22,2
موافق	62	39,2	39,2	61,4
موافق بشدة	61	38,6	38,6	100,0
Total	158	100,0	100,0	

التدريب الذي تلقفته ساعدك على الإمام بكل جوانب العمل.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	14	8,9	8,9	8,9
محايد	19	12,0	12,0	20,9
موافق	104	65,8	65,8	86,7
موافق بشدة	21	13,3	13,3	100,0
Total	158	100,0	100,0	



مكنتك الدورات التدريبية التي تلقيتها على اكتشاف المشكلات التنظيمية في محيط العمل قبل حدوثها.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	7	4,4	4,4	4,4
محايد	14	8,9	8,9	13,3
موافق	103	65,2	65,2	78,5
موافق بشدة	34	21,5	21,5	100,0
Total	158	100,0	100,0	

البرامج التدريبية التي تنتهجها المؤسسة تسمح لك بتطوير مهاراتك أكثر في تفادي المشكلات التنظيمية المتوقعة.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	7	4,4	4,4	4,4
محايد	7	4,4	4,4	8,9
موافق	130	82,3	82,3	91,1
موافق بشدة	14	8,9	8,9	100,0
Total	158	100,0	100,0	

عمليات التدريب مكنتك من إدراك وتفسير كافة العلاقات المرتبطة بأداء مهامك.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	7	4,4	4,4	4,4
موافق	124	78,5	78,5	82,9
موافق بشدة	27	17,1	17,1	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تنفيذك السليم للبرامج التدريبية يقلل من حدة المشكلات التنظيمية أثناء مهامك.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	7	4,4	4,4	4,4
محايد	14	8,9	8,9	13,3
موافق	130	82,3	82,3	95,6
موافق بشدة	7	4,4	4,4	100,0
Total	158	100,0	100,0	

الوسائل التدريبية المستخدمة في المؤسسة ساهمت في الرفع من قدرتك على الإحساس بالمشكلات التي قد تعترض أداء الأنشطة المسندة لك.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	19	12,0	12,0	12,0
محايد	7	4,4	4,4	16,5
موافق	125	79,1	79,1	95,6
موافق بشدة	7	4,4	4,4	100,0
Total	158	100,0	100,0	

عمليات تقييم البرامج التدريبية ساعدك في الوصول الى حلول جديدة لمشكلات أداء الأنشطة المسندة لك.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	19	12,0	12,0	12,0
محايد	7	4,4	4,4	16,5
موافق	91	57,6	57,6	74,1
موافق بشدة	41	25,9	25,9	100,0
Total	158	100,0	100,0	

يمكن للتدريب الذي تلقينته أن يساعدك في تقدير المشكلات التي قد تعترضك في مؤسستكم.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	14	8,9	8,9	8,9
محايد	7	4,4	4,4	13,3
موافق	123	77,8	77,8	91,1
موافق بشدة	14	8,9	8,9	100,0
Total	158	100,0	100,0	

#### Statistiques descriptives

التدريب والتنبؤ	N	Moyenne	Ecart type
N valide (liste)	158	3,9712	,45635

## المحور الرابع: تكنولوجيا العمل والتحسس بالمشكلات التنظيمية.

تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا مواكبة للتطورات الحديثة.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	7	4,4	4,4	4,4
محايد	7	4,4	4,4	8,9
موافق	116	73,4	73,4	82,3
موافق بشدة	28	17,7	17,7	100,0
Total	158	100,0	100,0	

يتم استخدام تكنولوجيا العمل في أداء جميع المهام.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	7	4,4	4,4	4,4
محايد	14	8,9	8,9	13,3
موافق	130	82,3	82,3	95,6
موافق بشدة	7	4,4	4,4	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تساعد تكنولوجيا العمل المستخدمة على المحافظة على الأفكار القديمة وتطويرها بطريقة إبداعية.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	14	8,9	8,9	8,9
محايد	28	17,7	17,7	26,6
موافق	102	64,6	64,6	91,1
موافق بشدة	14	8,9	8,9	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تكنولوجيا العمل المعتمدة في المؤسسة تساعدك على تأمين بيانات الأنشطة المسندة لك بشكل أفضل.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	14	8,9	8,9	8,9
محايد	21	13,3	13,3	22,2
موافق	123	77,8	77,8	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تطوير أساليب عمل قديمة بسياق تكنولوجي جديد.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	26	16,5	16,5	16,5
محايد	28	17,7	17,7	34,2
موافق	104	65,8	65,8	100,0
Total	158	100,0	100,0	

أساليب تكنولوجيات العمل المستخدمة في المؤسسة تشجعك على المشاركة التنظيمية الفعالة.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	19	12,0	12,0	12,0
موافق	119	75,3	75,3	87,3
موافق بشدة	20	12,7	12,7	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تكنولوجيات العمل المستخدمة في المؤسسة تراعي القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	19	12,0	12,0	12,0
محايد	28	17,7	17,7	29,7
موافق	97	61,4	61,4	91,1
موافق بشدة	14	8,9	8,9	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تساهم تكنولوجيات العمل بالمؤسسة في تقديم خدمات مبتكرة ومتقدمة.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	48	30,4	30,4	30,4
موافق	110	69,6	69,6	100,0
Total	158	100,0	100,0	

تكنولوجيات العمل المعتمدة بالمؤسسة عززت من شفافية العمليات التنظيمية.

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	7	4,4	4,4	4,4
محايد	27	17,1	17,1	21,5
موافق	124	78,5	78,5	100,0
Total	158	100,0	100,0	

**Statistiques descriptives**

التكنولوجيا والأصالة	N	Moyenne	Ecart type
	158	3,7714	,30519
N valide (liste)	158		

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	43

## عنوان الأطروحة: المناخ التنظيمي وانعكاساته على إبداع المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية

- دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ولاية تبسة -

إعداد الطالب: جمال مباركية

إشراف الأستاذ الدكتور: بلقاسم مزبوة

### الملخص باللغة العربية

تُعَدُّ مؤسسة اتصالات الجزائر من بين أهم المؤسسات المعاصرة التي تُعنى بالبحث والدراسة من قِبَلِ العديد من الباحثين في التخصصات والحقول العلمية المختلفة؛ لما لها من أهمية بالغة في حُسن سَيْرِ هذه المؤسسات ومواكبتها للتحول الرقمي الذي يشهده العالم اليوم، وباعتبار اتصالات الجزائر مؤسسة داعمة لذلك ومساهمًا رئيسًا في خلق التطور التكنولوجي، من خلال تزويد المواطنين والمؤسسات بخدمة الهاتف والإنترنت ذات التدفق العالي، حيث أصبح الارتقاء الحضاري يُقاس بمدى التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن أجل الحفاظ على استقرار ورُقِّي أَيْةِ مؤسَّسة، وجب عليها الاهتمام بتوفير المناخ الملائم الذي يحقق إشباعات مواردها البشرية وطموحاتها؛ للدفع بهم نحو الإبداع والتطوير التنظيمي. وعليه أُجريت هذه الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، للكشف عن الانعكاسات التي يُحدثها المناخ التنظيمي على إبداع المورد البشري، حيث طُرِحَت أربع فرضيات بحثية جاءت كالتالي:

❖ يساهم النمط القيادي السائد في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة في رفع درجة المرونة

التنظيمية في أداء أنشطة عمل مواردها البشري.

❖ يؤدي نظام الحوافز المعتمد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة إلى زيادة استعدادات موردها البشري لقبول المخاطرة التنظيمية.

❖ تساهم عملية التدريب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة في زيادة فرص التنبؤ بالمشكلات التنظيمية لدى موردها البشري.

❖ تؤدي التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة إلى تنمية الأصالة التنظيمية لدى موردها البشري.

ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة الحالية، واختبار صدق فرضياتها، عُرضَ تراث نظري من مختلف المراجع العربية والأجنبية التي تناولت مُتَغَيَّرِي البحث وأبعاده، مع اتباع الإجراءات المنهجية المناسبة لدراسته، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما اختيرت عينة عشوائية طبقية مكونة من 158 مفردة، مع استخدام الاستمارة أداةً رئيسةً في البحث، مُدَعَّمةً بمجموعة من المقابلات الحرة، بالإضافة إلى الملاحظة المنتظمة، وكذا بعض الوثائق والسجلات المُسْتَلَمَة من المؤسسة ميدان الدراسة.

وبعد قراءة البيانات المتحصل عليها وتفسيرها وتحليلها ومناقشة نتائجها، توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن المناخ التنظيمي له انعكاسات إيجابية على إبداع المورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، وذلك من خلال:

1. وجود انعكاس إيجابي للنمط القيادي في رفع درجة المرونة التنظيمية في العمل لدى المورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، حيث أنه كلما كانت القيادة مبنية على المشاركة والتشجيع والتواصل المفتوح، كلما ارتفعت درجة المرونة التنظيمية لديهم.

2. وجود انعكاس إيجابي لنظام الحوافز في زيادة استعدادات المورد البشري لقبول المخاطرة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، حيث أنه كلما كانت الحوافز كافية ومتنوعة، كلما دفعت بالمورد البشري لقبول المخاطرة التنظيمية.

3. وجود انعكاس إيجابي للتدريب في زيادة فرص التنبؤ بالمشكلات التنظيمية لدى المورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، حيث أنه كلما كان التدريب شاملا ومنظما، كلما زادت فرص المورد البشري في التنبؤ بالمشكلات التنظيمية.

4. وجود انعكاس إيجابي لتكنولوجيا العمل في تنمية الأصالة التنظيمية لدى المورد البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، حيث أنه كلما توافقت تكنولوجيا العمل المستخدمة في جميع المصالح والأقسام مع ثقافة المورد البشري، كلما ساهمت في تنمية الأصالة التنظيمية بالمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** مناخ تنظيمي، مورد بشري، إبداع تنظيمي، اتصالات الجزائر.



**Thesis title:** The Impact of Organizational Climate on Human Resource Creativity in Algerian Institutions: A Case Study of the Operational Directorate at Algeria Telecom, Tébessa Province

**Prepared by:** Djamel Mebarkia

**supervised by:** Belgacem Mezioua

### **Abstract in English**

**Abstract:** Algeria Telecom is one of the most significant contemporary institutions, subject to scholarly research across various scientific disciplines, due to its pivotal role in facilitating the efficient operation and digital transformation of institutions witnessed globally. As a primary supporter and contributor to technological advancement, Algeria Telecom provides high-speed telephone and internet services to citizens and organizations, establishing control over information and communication technology as a measure of cultural progress. To sustain the stability and advancement of any institution, it is imperative to cultivate an environment that meets the needs and aspirations of its human resources, thereby fostering creativity and organizational development. This study was conducted at the Operational Directorate of Algeria Telecom in Tébessa Province to examine the impact of organizational climate on human resource creativity. Four research hypotheses were posited:

- The prevailing leadership style at the Operational Directorate of Algeria Telecom in Tébessa Province enhances organizational flexibility in the activities performed by its human resources.
- The incentive system employed at the Operational Directorate of Algeria Telecom in Tébessa Province increases the propensity of its human resources to undertake organizational risks.
- The training programs at the Operational Directorate of Algeria Telecom in Tébessa Province improve the ability of its human resources to anticipate organizational challenges.
- The technology utilized at the Operational Directorate of Algeria Telecom in Tébessa Province promotes organizational authenticity among its human resources.

To achieve the objectives of this study and test the validity of its hypotheses, a theoretical framework was constructed based on a diverse range of Arabic and foreign sources that addressed the research variables and their dimensions. The study adopted a descriptive methodology and selected a stratified random sample of 158 individuals. A questionnaire served as the primary

---

research instrument, complemented by a series of open interviews, systematic observation, and an examination of relevant documents and records obtained from the institution under study.

Upon analyzing and interpreting the collected data, the study concluded that the organizational climate has a positive impact on human resource creativity at the Operational Directorate of Algeria Telecom in Tébessa Province. The findings are as follows:

- The leadership style positively influences organizational flexibility among human resources at the Operational Directorate of Algeria Telecom in Tébessa Province. Participative leadership, encouragement, and open communication are correlated with increased organizational flexibility.
- The incentive system positively affects the willingness of human resources to accept organizational risks at the Operational Directorate of Algeria Telecom in Tébessa Province. Adequate and diverse incentives correlate with an increased willingness to undertake organizational risks.
- Training programs positively impact the ability of human resources to anticipate organizational challenges at the Operational Directorate of Algeria Telecom in Tébessa Province. Comprehensive and effective training programs are associated with an enhanced ability to predict organizational challenges.
- The use of technology positively fosters organizational authenticity among human resources at the Operational Directorate of Algeria Telecom in Tébessa Province. The extensive application and integration of technology across departments contribute to the development of organizational authenticity.

**Keywords:** Organizational Climate, Human Resource, Organizational Creativity, Algeria Telecom

---