



- جامعة العربي التبسي - تبسة -  
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
- قسم : علم الاجتماع

الميدان علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم إجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

المشاركة العمالية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للعامل الأجراء CNAS -تبسة-

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

دفعة 2019

إشراف الدكتورة:

فاطمة الزهراء مكلاطي

إعداد الطالبتين:

- سليمة هوام

- خولة ونادي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فيروز صاولة	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
فاطمة الزهراء مكلاطي	أستاذ محاضرة - ب-	مشرفا ومقررا
سليمان بزّاجي	أستاذ مساعد - أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2019





- جامعة العربي التبسي - تبسة -  
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
- قسم علم الاجتماع

الميدان علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم إجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

المشاركة العمالية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للعامل الأجراء CNAS - تبسة -

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

دفعة 2019

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبتين:

فاطمة الزهراء مكلاطي

- سليمة هوام

- خولة ونادي

جامعة العربي التبسي - تبسة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فيروز صاولة	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
فاطمة الزهراء مكلاطي	أستاذ محاضرة - ب -	مشرفا ومقررا
سليمان براجي	أستاذ مساعد - أ -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

# شُكْرٌ وَقَدْرٌ

الحمد لله رب العالمين، نحمده حمد الشاكرين ونشكره  
شكر الحامدين، ونصلي على المبعوث رحمة  
للعالمين  
اللهم صل وسلم وبارك عليه وعلى اله وصحبه  
أجمعين  
و عرفانا منا بالجميل اتجاه من ساهم من قريب أو من  
بعيد في انجاز مذكرتنا هاته نتقدم بالشكر الجزيل إلى  
الأستاذة المشرفة د. مكلاي فاطمة الزهراء.

لكم منا فائق الاحترام  
والتقدير



فهرس المحتويات

الفهرس

شكر وتقدير

أ..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة ..... 4
- 2- أسباب إختيار الدراسة ..... 5
- 3- أهداف الدراسة..... 5
- 4- أهمية الدراسة ..... 6
- 5- تحديد المفاهيم..... 6
- 6- الدراسات السابقة..... 7
- 7- أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة ..... 12
- 8- المقاربات النظرية..... 12

الفصل الثاني: المشاركة العمالية

- تمهيد..... 17
- 1- المشاركة العمالية..... 17
- 2- أساليب المشاركة العمالية..... 18
- 3- نطاق المشاركة وحدودها ..... 20
- 4- مزايا المشاركة العمالية..... 21
- 5- نظريات المشاركة..... 22
- 6- الإتصال الفعال في المشاركة العمالية ..... 24
- 7- أثر العلاقات الإنسانية في المشاركة العمالية ..... 25
- 8- المشاركة العمالية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي..... 26
- خلاصة الفصل..... 28

الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي

31	تمهيد
32	1- الإبداع التنظيمي خصائصه ودوافعه
33	2- خصائص الإبداع التنظيمي
34	3- عناصر الإبداع التنظيمي
35	4- إستراتيجيات الإبداع التنظيمي
36	5- تنمية الإبداع التنظيمي
37	6- مستويات الإبداع التنظيمي
39	7- نظريات الإبداع التنظيمي
41	8- أثر الاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي
42	9- معوقات الإبداع التنظيمي
44	خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

46	تمهيد
47	1- مجالات الدراسة
51	2- المنهج المستخدم
51	3- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
52	4- عينة الدراسة
52	5- أدوات جمع البيانات
54	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

57	تمهيد
57	1- عرض وتحليل البيانات الشخصية
60	2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
67	2- عرض وتحليل الفرضية الثانية
73	3- عرض وتحليل نتائج وبيانات الفرضية الثالثة

## فهرس المحتويات

---

- 5- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى ..... 77
- 6- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية ..... 78
- 7- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة ..... 78
- 8- النتيجة العامة للدراسة ..... 79

**خاتمة**

**قائمة المصادر والمراجع**

**الملاحق**



# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

57	جدول رقم 1 يوضح متغير الجنس لعينة الدراسة.....
58	جدول رقم 2 يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.....
59	جدول رقم 3 يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.....
59	جدول رقم 4 يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة والأقدمية في العمل.....
60	جدول رقم 5 يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية والمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.....
61	جدول رقم 6 يوضح العلاقة بين المؤهل العلمي والمشاركة العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.....
61	جدول رقم 7 يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإبداع.....
62	جدول رقم 8 علاقة السن بالمشاركة في الاجتماعات الإدارية.....
63	جدول رقم 9 يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والمشاركة في الاجتماعات الإدارية..
63	جدول رقم 10 يوضح علاقة بين الخبرة المهنية ومشاركة العمال في الاجتماعات الإدارية.....
64	جدول رقم 11 يوضح العلاقة بين المشاركة في إعطاء الثقة والإبداع في العمل.....
64	جدول رقم 12 يوضح علاقة الجنس مع روح المبادرة.....
65	جدول رقم 13 يوضح إجابات العمال من الجنسين على روح المبادرة في العمل.....
66	جدول رقم 14 يوضح تأثير المستوى العلمي على روح المبادرة في العمل.....
66	جدول رقم 15 يوضح العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وروح المبادرة.....
67	جدول رقم 16 يوضح نوع الاتصال في المؤسسة.....
68	جدول رقم 17 يوضح العلاقة بين العمر وتبادل الأفكار.....
68	جدول رقم 18 يوضح العلاقة بين المؤهل العلمي وتبادل الأفكار.....
69	جدول رقم 19 يوضح الخبرة المهنية مع تبادل الأفكار.....
69	جدول رقم 20 يوضح علاقة المؤهل العلمي مع فهم الرسائل.....
70	جدول رقم 21 يوضح علاقة الخبرة بهم الرسائل المرسله.....
70	جدول رقم 22 يوضح علاقة الخبرة مع الاتصال الموجود بالمؤسسة.....
71	جدول رقم 23 يوضح علاقة المستوى التعليمي بتبليغ القرارات.....
72	جدول رقم 24 يوضح العلاقة بين المؤهل العلمي والاتصال المبدع لدى العاملين.....

## فهرس الجداول

جدول رقم 25 يوضح علاقة المؤهل العلمي مع الاتصال الذي يعمل على تنمية الإبداع لدى الموظفين. .... 72
جدول رقم 26 يوضح العلاقة بين الخبرة والعلاقات التي تساهم في خلق الإبداع..... 73
جدول رقم 27 يوضح علاقة المؤهل العلمي وأسلوب العمال..... 73
جدول رقم 28 يوضح علاقة الخبرة مع استشارة العمال في حل المشكلات..... 74
جدول رقم 29 يوضح تثمين مجهودات العمال من قبل الإدارة..... 74
جدول رقم 30 يوضح علاقة الخبرة مع التعامل مع المؤمنين..... 75
جدول رقم 31 يوضح علاقة السن مع خط العامل..... 75
جدول رقم 32 يوضح علاقة الخبرة مع اقتراحات العمال..... 76
جدول رقم 33 يوضح علاقة السن مع تصرف السيء للعامل..... 76
جدول رقم 34 يوضح علاقة الخبرة مع تصرفات العامل في المؤسسة..... 77



# مقدمة



من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في خضم التحولات أو التحديات الهائلة لزم البحث عن الوسائل والطرق والأساليب والإستراتيجيات ذات الفعالية والكفاءة لتحقيق نجاح هذه المؤسسات في محيط يمتاز بكثرة التغيير والتعقيب والانتقال من المجتمعات التقليدية إلى مجتمعات تقوم على المعرفة وتوافر أساليب إبداعية تعمل باتجاه التغيير والتحول نحو مشاركة العاملين وتحفيزهم على توليد إبداعاتهم وتطويرها وإسهامات الموارد البشرية المبدعة خلف أفكار جديدة تساهم في إبداع تنظيمي من أجل المسايرة والتحدي وبهذا قمنا بدراسة المشاركة العمالية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي وقد ارتأينا من أجل ذلك أن نقسم الدراسة إلى جانبين إحداهما نظري و الآخر ميداني أين تناول الجانب النظري ما يلي:

**الفصل الأول:** يتعلق بالإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة حيث تم طرح الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، وأوجه الإستفادة منها وانتهى هذا الفصل بالمقارنات النظرية.

**الفصل الثاني:** فقد خصص لدراسة المشاركة العمالية أين تم التطرق فيه إلى:

المشاركة العمالية، أساليب المشاركة العمالية، نطاق المشاركة العمالية وحدودها، مزايا المشاركة العمالية، نظريات المشاركة.

أثر الإتصال الفعال في المشاركة العمالية.

أثر العلاقات الإنسانية بالمشاركة العمالية، المشاركة العمالية وعلاقتها بالإبداع

التنظيمي

**الفصل الثالث:** فقد خصص للإبداع التنظيمي أين تم التطرق إلى الإبداع خصائصه

ودوافعه.

الإبداع التنظيمي خصائصه، عناصر الإبداع التنظيمي

إستراتيجيات الإبداع التنظيمي، تنمية الإبداع التنظيمي

مستويات الإبداع التنظيمي، نظريات الإبداع التنظيمي

أثر الإتصال الفعال على الإبداع التنظيمي، معوقات الإبداع التنظيمي

**الفصل الرابع:** خصص للإجراءات المنهجية من خلال عرض مجالات الدراسة العينية،

المنهج، تقديم عام لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء تبسة،

منهج الدراسة، مجتمع الدراسة.

أدوات جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات.

**الفصل الخامس:** فخصص لعرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة من

خلال عرض البيانات وتحليلها، استخلاص النتائج.

في ضوء الفرضيات وفي الأخير كانت التوصيات ثم أنهينا الدراسة بخاتمة.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- ✓ إشكالية الموضوع
- ✓ أسباب اختيار الموضوع
- ✓ أهمية الدراسة
- ✓ أهداف الدراسة
- ✓ تحديد المفاهيم
- ✓ الدراسات السابقة
- ✓ أوجه الإستفادة من الدراسة السابقة
- ✓ المقاربات النظرية

**1 - إشكالية الموضوع:**

نتيجة للتطور والتحول الذي شهدته مختلف الميادين بسبب الانفجار المعرفي والعولمة ومع إشتداد المنافسة الداخلية والخارجية جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التحولات وطرق تكيفها وإنشاء نظام جديد يسعى إلى إبتكار العديد من الإستراتيجيات والبحث عن الجودة وتحسين الإنتاجية وإيجاد أفضل الطرق الحديثة ومن بين الأساليب و الممارسات التي يمكن للمنظمة أن تنتهجها هي تغيير الثقافة الإدارية السائدة في المنظمات من القاعدة إلى القمة والتحول إلى الإدارة بالمشاركة، فالمشاركة تعني نظاما مفتوحا على المجتمع أي يجعل كل فرد له أثره الواضح على العمل وتفاعل كل العمال بإستعمال مجموعة من التقنيات والممارسات لتوزيع المعلومات والمعارف والسلطات في اتخاذ القرارات لإنجاح وتحقيق الهدف المطلوب وفق تنظيم إبداعي يساهم في تحسين قدرات العاملين وإعطاءهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات التي تشجعهم على المشاركة حسب رأي أميل دوركايم" فإن الأفراد يجدون أنفسهم مشتركين داخل النسق الإجتماعي في أفكار ومصالح ومشاعر لذلك من الضروري تحت تأثير التشابه أن ينجذبوا لبعضهم ويدخلوا في علاقات وشيئا فشيئا تتشكل جماعات محدودة لها هيئاتها وشأنها الخاص داخل المجتمع العام ما أن تتشكل الجماعة حتى تكتسب الوعي بالكيان الذي تم تشكيله عن طريق الإتحاد فيما بينهم".

فمن أجل التقدم والإستمرار يتطلب اللجوء إلى الإبداع وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة وفي تطوير ميولات العامل وتفكيره وابتكاراته التي تعد مهمة في مواجهة المواقف وإختيار الحلول في طابع جديد يؤدي إلى التميز والتفوق وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعمال.

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل المشاركة العمالية لها علاقة بالإبداع التنظيمي.

**التساؤلات الفرعية:**

- هل مشاركة العمال في اتخاذ القرار بالمؤسسة تساهم في الإبداع التنظيمي
- هل يساعد الإتصال الفعال بين العمال على الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة

- هل تساهم العلاقات الإنسانية بين العمال في الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة؟
- **فرضيات الدراسة:**
  - تساهم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي داخل وكالة الضمان الإجتماعي لولاية تبسة؛
  - يساعد الإتصال الفعال بين العمال على الإبداع التنظيمي داخل وكالة الضمان الإجتماعي بولاية تبسة؛
  - تساهم العلاقات الإنسانية في الإبداع التنظيمي داخل وكالة الضمان الإجتماعي بولاية تبسة.

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

اخترنا موضوع دراستنا انطلاقا من رغبة ذاتية وأخرى موضوعية وهي:

- **الأسباب الذاتية:**
  - الرغبة في دراسة والتعرف على مشاركة العمال وعلاقتها بالإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية.
- **الأسباب الموضوعية:**
  - لأهمية المشاركة العمالية والإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية ومحاولة التقريب بين الجانب النظري للمشاركة انطلاقا من تطبيق طرق إبداعية وواقع ذلك في المؤسسات.
  - كون تطبيق التنظيم الإبداعي يعود بفوائد متعددة على المؤسسة في جميع النواحي.
  - أهمية مشاركة العمال ودورها الفعال في خلق إبداع تنظيمي في المؤسسة.
  - رغبة في لفت الإهتمام هذا الموضوع على المستوى الأكاديمي والمهني.

## 3- أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
- تحديد ماهية كل من المشاركة العمالية والإبداع التنظيمي.
- إبراز أهمية المشاركة والإبداع التنظيمي بالنسبة للمؤسسة والعامل.
- التعرف على أهم الأساليب والطرق لتنمية الإبداع التنظيمي.
- التعرف على مختلف أنظمة مشاركة العاملين بالمؤسسة وكيفية مساهمتهم في تحسين الإبداع التنظيمي.

## 4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله حيث تحظى المشاركة العمالية باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال والاهتمام بالإدارات والباحثين الذين يسعون لدراسة أهمية المشاركة وتأثيرها على أداء المنظمات ومدى بقاءها واستمرارها وعليه حاولنا في هذه الدراسة إبراز المشاركة العمالية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي.

## 5- تحديد المفاهيم:

## - المشاركة:

- لغة: في اللغة إشراكا في الأمر صار في الأمر شريكا فيه.

- اصطلاحا: هي إلزام الشخص للأعضاء الجماعة داخل جماعة أو منظمة ومستوى المشاركة نسبي لدرجة الترابط الوجداني للجماعة ودرجة قبول الأعضاء في الجماعة.<sup>1</sup> وتعرف أيضا: هي اشتراك العاملين والأفراد في الإدارة و ملكيتهم للمنظمة التي يعملون فيها مما يخلق مشاركة ونفسية جيدة.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي: هي إشراك العاملين والموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسة.

المشاركة العمالية: هي ذلك الشمول العقلي والعاطفي للفرد عند تفاعله مع المجموعة الإدارية التي تشجعه على المساهمة في بلوغ أهدافها مع تحمله مسؤولية ذلك بمعنى أن الفرد العامل يشارك بعقله وذاته وعواطفه قبل مشاركته العقلية.<sup>3</sup>

التعريف الإجرائي: اندماج الفرد مع الجماعة بعقله وعواطفه وشعوره بعضويته يشجعه على تقاسم المهام والمسؤوليات.

## إتخاذ القرار:

- لغة: جاء في اللغة : قرّ بمعنى سكن وأطمأن وقر الأمر رضي عنه وأمضاه.

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري: مجتمع علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1999 ص 237

<sup>2</sup> النحوى عدنان علي رضا: الشورى وممارستها، دار النجوى للنشر والتوزيع الرياض 1988 ص 69

<sup>3</sup> محمود الشكرجي: إدارة المشاريع الصناعية، مطابع دار الكتاب، لبنان، بيروت، سنة 1968، ص 372

-إصطلاحاً: اتخاذ القرار هو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

\* **التعريف الإجرائي:** إتخاذ القرار هو عملية إختيارية بين البدائل والإقتراحات المختلفة وتفصيل تكون مبنية على معلومات دقيقة وكافية.

\* **الإبداع:**

- لغة: إحداث شيء جديد على غير مثال سابق:

- اصطلاحاً: عبارة عن المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي: هو القدرة على تقديم حلول جديدة والتفوق في طرق الوصول إلى النتائج.

\* **الإبداع التنظيمي:** هو الإبداع الذي يتمثل في عملية إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال، والوظائف وعمليات المؤسسة وسياستها وإستراتيجيتها ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية<sup>3</sup>

\* **التعريف الإجرائي:** التنظيم الإبداعي: هو التجديد وخلق نماذج تنظيمية في المنظمة وهذا بتحسين الأداء وعلاقات العمل.

6- الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى:

دراسة نيل شهادة ماستر علم اجتماع تخصص إدارة وعمل بعنوان: دور المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمار بحوش: الإتجاهات الحديثة للإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 157

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد عمان 2008 ص 305

<sup>3</sup> عاطف لظفي حavanaugh: إدارة الإبداع والابتكار في المنظمات والأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2011 ص 55

<sup>4</sup> نسيم بن فرحات: دور المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة ورقلة، 2014/2015.

- دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية سونطراك - تقرت -"

- من إعداد الطالبة: نسيمة بن فرحات .

- السنة الجامعية : 2014-2015

- التساؤل الرئيسي :

- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الإبداع للعاملين في المؤسسة؟.

- تساؤلات فرعية:

- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تعزيز قدرات العاملين في المؤسسة؟

- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة؟

• المنهج المستخدم:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات حول موضوع دور المشاركة في

اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري

• عينة البحث:

إن مجتمع البحث هو مجموع العمال من إطارات ورؤساء المصالح في مؤسسة سونطراك

من خلال ذلك قاموا بمسح شامل للمجتمع والمتمثلة في 19 مفردة.

\* أدوات جمع البيانات

- أداة الإستبانة

أداة المقابلة نتائج الدراسة: إن للمشاركة في إتخاذ القرار دور كبير في تحقيق الإبداع

الإداري بالمؤسسة وذلك من خلال الدور الحيوي الذي تقدمه المشاركة الفعالة في إتخاذ

القرارات الإدارية في تعزيز القدرات الفكرية للعاملين المشاركين وفي تنمية مهاراتهم الإبداعية.

- الدراسة الثانية:

دراسة " ماجد بن سفر بن صالح بن السفيناني<sup>1</sup>: بعنوان: " درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف" وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة والتخطيط أعدت سنة 2012 .

#### - التساؤل الرئيسي:

- ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف؟

#### - أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية والأمور المالية.
- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

- **المنهج:** اعتمد الباحث في دراسته عن المنهج الوصفي التحليلي وعلى أداة الإستبانة التي تكونت من ست وأربعين عبارة تمحورت حول أهداف الدراسة.

- أما الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة فقد استخدم الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وكذلك استخدام الإحصاء التحليلي المتمثل في تحليل التباين الأحادي .

#### - نتائج الدراسة:

- إن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية منخفضة بمتوسط حسابي بلغ 2.44.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة المشاركة في إتخاذ القرارات المدرسية وتلتقي هذه الدراسة في معرفة دور

<sup>1</sup> ماجد بن سفر بن صالح بن السفيناني: درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة والتخطيط، جامعة مصر، 2012.

المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة وعلى القرارات التي تتم إشراك العاملين فيها.

- الدراسات التي تناولت الإبداع التنظيمي:

1- دراسة عبد المجيد الصرايرة ووريدة خلف الغريب بعنوان أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون، دراسة تطبيقية في شركة الإتصالات الأردنية<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الإتصالات الأردنية وتعرف أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي وقياس أثر العوامل الديمغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي وتمحورت الدراسة في محاولة تعرف مدى تأثير ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط، الاختيار، التدريس وتقييم الأداء والتحفيز على الإبداع التنظيمي في شركة الإتصالات الأردنية.

- تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية كما يراها العاملون في شركة الإتصالات الأردنية.

- ما مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراها العاملين في شركة الإتصالات الأردنية

- فرضيات الدراسة:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط - الاختيار - التدريب - تقييم الأداء، التحفيز) على الإبداع التنظيمي في شركة الإتصالات الأردنية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

<sup>1</sup> عبد المجيد: الصرايرة ووريدة خلف الغريب، أثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما يراها العاملون لنيل شهادة الماجستير، الأردن.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq 0$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي تعدى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. إعتد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في حين كانت عينة الدراسة من 600 موظف في شركة الإتصالات الأردنية التي تم مسحها كاملاً. الإعتد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات و إعتد بعض الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الإتصالات مرتفعة.
  - 2- إن مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الإتصالات مرتفعاً
  - 3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الإتصالات الأردنية.
- دراسة أم إيمان عسكر داوي بعنوان: الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى تحسين أداء الشركة من خلال تحديد العلاقة بين الأداء والإبداع التنظيمي لغرض تعزيز أسس الإبداع في شركة ابن ماجد بهدف تطوير كفاءة الإدارة في عملية التخطيط وإتخاذ القرارات والتميز في الأداء مما يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتفكيرهم الإبداعي.

تمحورت الدراسة حول مشكلة البحث حيث أن شركة ابن ماجد العامة تعاني من ضعف أدائها وإفتقارها إلى الأساليب العلمية الحديثة في إنتاج السلع والخدمات وتردي جودة المنتجات وعدم توافر البدائل الجديدة لمعالجتها نتيجة لإفتقار إلى تعزيز أسس الإبداع في الشركة.

**فرضية البحث:** يؤدي الإبداع التنظيمي إلى تحسين الأداء الوظيفي للشركة ثم اختيار عينة مكونة من مديري الأقسام والإدارة العليا والوحدات وبعض الموظفين في تلك الأقسام والوحدات وتتألف العينة من 30 موظفاً. ثم الاعتماد على الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية.

<sup>1</sup>- أم إيمان عسكر: الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الأردن، 2009-2010.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضعف اهتمام الشركة قيد الدراسة بتحسين وتطوير المهارات المتوفرة داخلها من خلال إقامة الدورات التدريبية للعاملين في الشركة
- افتقار الشركة إلى الأساليب العلمية الحديثة في تحسين عملياتها الإنتاجية
- عدم اهتمام الشركة بالأنظمة المعلوماتية الحديثة لإنجاز عملها
- ضعف اهتمام الشركة بالسعي إلى تخفيض نسب الهدر والضياع في المنتجات ومستلزمات الإنتاج.

#### 7- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تناولت معظم الدراسات درجات المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة المتعلقة بشؤون العمال والعمل وطرق تنفيذها.
- الكشف عن كيفية التواصل بينهم من خلال العلاقات الإنسانية والاتصال الفعال بينهم في تنمية مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم في المؤسسة.
- الربط بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة دور هام وكبير في تحسين الأداء وتحسين عملياتها الإنتاجية.
- تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية
- الإطلاع عن المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل التي طبقتها.
- التعرف على أهداف كل دراسة

تمثيل إطار معرفي للبحث العلمي بمثابة البوصلة التي توجه طريق الباحث حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين الصديقين حتى يتسنى له الاستفادة في تطوير تصورته ومداخلته البحثية و تجنب التكرار وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث.

#### 8- المقاربات النظرية

##### - نظرية البيروقراطية ماكس فيبر 1920-1684.

ركز ماكس فيبر على النظرية البيروقراطية باعتبارها نموذج جيد للإدارة المؤسسات الكبيرة ووصفها بالمثالية ففي أي منظمة يكون التنظيم البيروقراطي ويتخذ شكلا هرميا وتسلسليا من القمة إلى القاعدة حيث يؤدي إلى تحقيق حسن سير العمل في سهولة وسرعة

ويسر وعدم الإختلاف في كيفية أداء العمل الواجب نتيجة اختلاف الظروف أو العمال أو الإدارة ويمكن تلخيص أهم المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي فيما يلي:

- التخصص وتقسيم العمل.

- الفصل بين أعمال الموظف العامة وأعماله الخاصة والدخل العام والدخل الخاص.

- الترقية إلى الوظائف أعلى وتحمل مسؤوليات أكبر ويتحصل على أجور أحسن وإبداع أكبر.<sup>1</sup>

- **نظرية العلاقات الإنسانية:** تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من العلاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر إلى المنظمة أو المصنع أو الشركة أو المؤسسة فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها يبني على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية إلى جانب الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف والرخاء ولقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية ونمت من خلال الأبحاث التي قام بها النون مايو ورفاقه في شركة ويستون إلكترونيك الأمريكية وقد سميت هذه التجارب بأبحاث هوتون وقد مثلت هذه الدراسات نقطة تحول هامة في تطور الفكر الإداري.

وقد هدفت الدراسات في مصانع هوتورن إلى قياس الزيادة في الإنتاجية نتيجة لتغير بعض عناصر ظروف العمل مثل فترات الراحة، الإضاءة .... الخ.

وقد بدأت السلسلة إجراء تجريبي إظهار أثر الإضاءة على الإنتاجية وقد ظهر من هذه الدراسة أن زيادة الإضاءة قد أدت إلى زيادة الإنتاج كما أن تخفيض الإضاءة إلى مستويات مقبولة أدت إلى زيادة الإنتاج أيضا الأمر الذي أدى إلى الاعتقاد بأن العوامل والمؤشرات المنطقية تتضاءل أهميتها كثيرا إزاء العوامل النفسية في تحديد الإنتاجية ومن بين العوامل النفسية المؤثرة في سلوك الإنسان تعتبر العوامل التابعة عن مشاركة العامل في نشاط الجماعة التي ينتمي إلى أقوى العوامل والمؤشرات جميعا وقد خلص الباحثون من هذه التجربة إلى عدة نتائج:

- إن الإشراف الجيد يخلف الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2002، ص 25.

- إن الأفراد الذين يعملون في ظل ظروف واحدة ويسيروا بمشاعر واحدة يتساءلون فيما بينهم جماعة غير رسمية.

لقد ثبتت العلاقات الإنسانية رؤية مفادها أن العاملين يستجيبون بالدرجة الأولى للبيئة الاجتماعية لمكان العمل التي تشمل على الظروف الاجتماعية المشاعر - التفاعل بين الأفراد في العمل، كما ثبتت العلاقات الإنسانية افتراضاً أساساً وهو أن الإهتمام الإدارة بالعامل و مشاركته في أخذ القرارات يؤدي به إلى الإبداع وتحسين مستوى المنظمة.<sup>1</sup>

### - النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة البيانية وتوصل في نهاية الأمر إلى ما سماه بنظرية Z والتي تقوم فرضيتها على الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين ويؤكد على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان لأنه بالإنسان تستطيع المؤسسات أن تتغلب على معظم مشكلاتها فإن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم تساعد على تحقيق قدر أكبر من الفاعلية في الأداء وتقوم نظرية Z على 3 مبادئ أساسية تتلخص:

- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- المهارة في التعامل والعمل وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسته العمل
- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة و صداقات حميمة وتعاون وإهتمام ودعم الآخرين.
- اتخاذ القرار الجماعي، التقييم والترقية
- تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م - 1432هـ، ص ص 88-89.

<sup>2</sup> - علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص 90.

## - التعليق على المقاربات النظرية:

تعتبر نظرية البيروقراطية لماكس فيبر والعلاقات الإنسانية لإلتون مايو والنظرية البيانية لوليم وشي أحد أهم النظريات في علم الاجتماع لكون كلاهما ركز على الفرد باعتبار أساس العملية الإنتاجية وتكمن أهمية هاته النظريات في بحثنا المتمحور حول مشاركة العاملين وعلاقتها بالإبداع التنظيمي حيث أن كل من النظريات:

نظرية ماكس فيبر كان مبدؤه اختيار العامل على أساس الجدارة والكفاءة التي يستطيع أن يحقق من خلالها أعلى قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية وتطور المنظمة من خلال إبداعات الفرد أما نظرية العلاقات الإنسانية اعترفت بأهمية الإنسان لأي منظمة وكان اهتمام روادها منصبا على العاملين وعلاقتهم الشخصية فيما بينهم وعلاقتهم مع رؤسائهم وديناميكية الجماعة والمبادرات التي تزيد من تفوق المؤسسة في الإبداع، وفيما يخص نظرية وليم أوشي: أنه ركز على العامل وأسلوبه في المشاركة في اتخاذ القرار مما يخلق انسجاما وتوافقا بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة وعدم الإستغناء عن الأفراد وهذا ما يؤدي بالعامل على الزيادة في إبداعه وإعطائه الدافعية حتى يحقق أكبر نجاح للمنظمة.

## الفصل الثاني: المشاركة العمالية

- ✓ المشاركة العمالية .
- ✓ أساليب المشاركة العمالية.
- ✓ نطاق المشاركة العمالية وحدودها.
- ✓ مزايا المشاركة العمالية.
- ✓ نظريات المشاركة.
- ✓ أثر الإتصال الفعال في المشاركة العمالية.
- ✓ اثر العلاقات الإنسانية بالمشاركة العمالية.
- ✓ المشاركة العمالية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي.

**تمهيد:**

تعتبر المشاركة العمالية أحد المحاور الأساسية التي تركز عليها عملية إتخاذ القرارات الإدارية وأحد الأبعاد الرئيسية التي تحدد في ضوء جودتها مدى فعالية المنظمات فكما خضعت مشاركة العمال في اتخاذ القرارات للأصول والقواعد العلمية السليمة زادت قدرة المنظمات على تحقيق مستويات أعلى من الفعالية والنجاح.

إن عملية المشاركة أي منظمة تعكس إلى درجة بعيدة الملامح والسمات التي تميز فرق العمل في تلك المنظمة كما أنها تعكس الفلسفة التي تتبناها الإدارة بها.

فالمشاركة في اتخاذ القرارات هو جوهر فرق العمل وهو نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم في المنظمة، وتوقف القرارات اليومية بسيطة أو جسمية يؤدي إلى تجمد العمل وشلل النشاط وإضمحال المنظمة ولعل أهم عامل في عملية اتخاذ القرارات هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات .

ومن هنا كان اهتمامنا بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.

**1- المشاركة العمالية:**

حضي وما يزال موضوع مشركة العاملين باهتمام العديد من الباحثين لما يترتب على ذلك من نتائج وآثار إيجابية مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته تحسين الأداء، زيادة الرضا الوظيفي تعميق الإلتزام والإنتماء لدى الأفراد وغيرها كما أن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالإنتماء للمؤسسة وتوفر حياة عمل إيجابية وصحة عقلية من خلال تحقيق حاجات الإستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقلص نسبة الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي.

ويتوقف نجاح المشاركة وفعاليتها على توافر متطلبات وشروط معينة يتعلق بعضها بالعاملين أنفسهم والبعض الآخر له صلة بالبيئة ومن هذه العوامل:

- درجة الكمال أو الجودة التي ينبغي أن يتمتع بها: فإذا كانت هذه الدرجة عالية فإن

مستوى المشاركة يجب أن يكون مرتفعا

-درجة المشاركة في اتخاذ القرار و تنفيذه: فإذا كانت مشاركة العاملين المكثفة شرطاً ضرورياً لتنفيذ القرار فإنهم يجب أن يكونوا جزءاً من عملية صناعته.

قدرة المدير على اتخاذ القرار: فإذا كان المدير وحده غير قادر على اتخاذ القرار من حيث توفير المعلومات اللازمة وتصنيفها وغير ذلك فإن العاملين يجب أن يشتركوا في توفير معطيات اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

## 2- أساليب المشاركة العمالية:

أدت التطورات الحديثة في الإدارة إلى تعقيد المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين وبالتالي صار من الصعب على المدير أن يواجه هذه المشكلات لوحده أو منفرداً مهما كانت قدراته وتجربته والتي تمكنه من الإطاحة بكل جوانب المشكلة وأبعادها وكيفية إيجاد الحلول لها، كما تتوفر العديد من الطرق الإدارية من أجل المشاركة في اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

أ- نظم الاقتراحات: هي من أبسط أشكال المشاركة وغير مكلفة ولا تحتاج إلى درجة عالية من التنظيم وتعتمد فعالية نظم الاقتراحات بالدرجة الأساسية على مدى الجدية التي تنظر بها الإدارة إلى هذه النظم.

ب- الاجتماعات: وهي من أهم أساليب صنع القرار بالمشاركة الجماعية علاوة على كونها إحدى أساليب الإتصال المهمة في المنظمة والتي من خلالها يتم تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج، ويستطيع كل فرد في المنظمة معرفة ما يجري داخل طريقة المنظمة من نشاط وأعمال وتمكنهم من الاندماج في جو العمل ومناخ التنظيم.

وتعد الاجتماعات من أعلى مراتب القيادة الجماعية لأنه من خلال هذه الاجتماعات يستطيع أي فرد إبداء رأيه ويعطي فرصة متكافئة في التصويت عليه وهذا لا يعني خلو هذا

<sup>1</sup> - المساعدة، ماجدة عبد الهادي و آخرون: مبادئ علم الإدارة دار المسيرة عمان 2013 ص 127.

<sup>2</sup> - الرويلي سعود عبد الله: صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود الرياض

الأسلوب من العيوب مثل سيطرة عدد محدد من الأشخاص على الإجتماع بسبب عوامل تخرج عن سداد الرأي.

**ج- اللجان:** هي عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة وتحدد إختصاصاتها في قرارات تكوينها وتعرف اللجنة بأنها عبارة عن عدد من الأشخاص يناط لهم مجتمعين بعض الصلاحيات والمهام ويتم إختيار هؤلاء الأشخاص رسميا من قبل الإدارة ليقوموا بالنظر في مشكلة معينة وصنع قرارات لحلها أو جمع معلومات ذات صلة بالمشكلة لتقديم التوصيات أو إقتراحات بشأنها.

**د- المجالس:** هي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة إذ تحدد إختصاصاتها في قرارات تكوينها وهناك إختلافات بين اللجان والمجالس منها :

- أن المجلس يشكل مستوى إداريا عاليا مثل مجلس الإدارة في الشركات والمؤسسات الكبرى

- يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالعموم والشمولية حيث يقوم بإصدار القرارات التي تتصل بالغالبا سياسات العامة الرئيسية والخطط الإستراتيجية وكثيرا ما تكون قرارات المجلس على هيئة توصيات أو إقتراحات أما اللجنة تختص بأمر عادية.

**هـ- المذكرات:** يتم إستخدام المذكرات من قبل المدراء إذا أرادوا الإستعانة بآراء مرؤوسيههم لصنع قرارات معينة وبالتالي قد يطلبون من مرؤوسيههم بعض الإستفسارات والتي يجب توضيحه من خلال المذكرات الكتابية وفي هذه الحالة قد تساعدهم هذه المذكرات في التوصل إلى القرارات الحكيمة من ما أعطيت الفرصة الكافية للمرؤوسين حتى يتمكنوا من الإجابة بصورة كاملة على الإستفسارات المطلوبة منهم.

ومن عيوب طريقة المذكرات أنها بطيئة للحصول على المشاركة الجماعية ولا يمكن للأفراد مناقشة الموضوع بصورة جماعية فيما بينهم وهناك أشياء لا بد من مراعاتها عند كتابة أو إعداد المذكرات منها: يجب أن يتم تحرير المذكرة بلغة وأسلوب يفهمه الطرف

الآخر ويستحسن أن تعزز الرسالة الكتابية بشرح شفهي أو هاتفي ما أمكن حتى لا تكون مشكلة في فهم مضمونها.

ومن الجدير بالذكر أن هذه الأساليب تمثل نفس ذات الوقت شبكات وأنواع مختلفة للإتصال، بمعنى أن كلها زادت المشاركة في عملية إتخاذ القرار كما كانت عملية الإتصال أكثر فعالية وفائدة في المنظمة، كما أن هذه الأساليب تساعد المنظمة على زيادة رشد قراراتها التي تتخذها في الظروف المتنوعة التي يواجهها التنظيم، ومسالة الترشيح ترتبط بالقدرة على الإبداع.<sup>1</sup>

### 3- نطاق المشاركة وحدودها:

أ- **الإتجاه التقليدي:** يرى أنصار هذا الإتجاه أن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد إتخاذها في المستويات المختلفة للتنظيم فالقرارات الإستراتيجية يقتصر إتخاذها على الإدارة العليا في حين تختص المستويات الأخرى الأقل من المستويات العليا بإتخاذ القرارات العادية أو الروتينية فهذا الإتجاه إذن يقوم على أساس تصنيف القرارات والتخصص في عملية إتخاذها بحسب أهميتها.<sup>2</sup>

إلا أنّ ما يراه أنصار هذا الإتجاه قد يبدو مقبولاً من الناحية النظرية في حين تطبيقه عملياً ذلك لأن تطبيقه في الواقع العملي يتطلب تحقيق بعض الشروط التي من أهمها. إلتزام كل عضو في التنظيم بدوره المحدد له وبحدود اختصاصاته الرسمية، حيث إتخاذ المرؤوسين لأي قرار إستراتيجي كما يتطلب تطبيقه وجود وسائل دقيقة يستخدمها المدير للتمييز بين المشكلات التي يتطلب حلها إتخاذ قرارات روتينية والمشكلات التي يتطلب حلها

<sup>1</sup>- لسود الياس: دور الإبداع في تحقيق لتطوير التنظيمي، دراسة سوسولوجية بمؤسسة القطاع العام، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه، ورقلة.

<sup>2</sup>- نواف كتمان: إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق دار الثقافة للنشر والتوزيع 1428 هـ 2007 م ط1 ص

إتخاذ قرارات إستراتيجية، هذا فضلا عم أن تطبيقه يتطلب توفير الوقت الكافي لدى المديرين ليتمكنوا من اتخاذ القرارات كل المشكلات المعقدة والصعبة.

ب- الإتجاه الحديث: ويرى أنصار هذا الإتجاه أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذها وهذا يتطلب إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم ومن يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم أفرادا وجماعات ومن بين هؤلاء: معاونوا المدير الذين يتولون تحديد المشكلة وأبعادها ويقترحون الحلول الملائمة لها.... والأجهزة الإستشارية التي تتكون في الغالب من المستشارين الفنيين والإداريين والقانونيين والتي تتولى البحث والتحليل والمقارنة ثم تعوض وجهات النظر المختلفة بأمانة المدير... من سوف ينفذون القرار... من سوف ينفذ عليهم القرار.... الوحدات الأخرى داخل التنظيم أو التابعة لتنظيمات أخرى والتي سوف تتأثر بالقرار وأخيرا كل من سيمس القرار أو من لديه معرفة تعيده إتخاذها.<sup>1</sup>

#### 4- مزايا المشاركة العمالية:

تتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال وأهم هذه المزايا:

- أن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بإقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم ومن خلال هذه المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم ويتفهمون الأسباب الداعية للتغيير عند حصوله فلا يكون مفاجئا لهم ويشاركون في وضع الحلول للمشاكل الإدارية مما يقوي الدافع لديهم إلى اقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة.
- إن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع لتغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا

<sup>1</sup>- نواف كتمان: مرجع سابق، ص 232.

وإستشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم كما تساعد على تسيير وتحسين سبل الإتصال بين المدير والمرؤوسين مما يسهل على المدير أداء مهامه على أحسن وجه.

- إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- بمعنى أن المشاركة تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وعلاقات عامة حسنة مع الجمهور فالمدير متخذ القرار من خلال تأشيرة التوجيهي على المرؤوسين وحفزهم للإستجابة لتوجيهاته والتشاور معهم بشأن القرارات التي يتخذها وشرحه أسباب وأبعاد هذه القرارات يمكنه من تحقيق أسباب العداوة والبغضاء في جو العمل ويساعد على حل المشكلات الإدارية في أقصر وقت.

وأخيرا فإن المشاركة العمالية تساعد على ترشيد عملية إتخاذ القرارات ذلك فهي تساعد على تحسين توعية القرار حسب تمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها لأصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي تمكنه من خلال تقييمها اختيار.

البديل الملائم والمحقق للهدف وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

### 5- نظريات المشاركة:

- النظرية الكلاسيكية: تركز النظريات الكلاسيكية على المعيارية أي أن اتخاذ القرار هو عملية فكرية عقلانية يتم خلالها الاختيار بين عدد البدائل أي أن الفرد يملك كامل القدرة الترشيدية للاختيار الأحسن وكامل المعلومات وبالتالي النموذج هنا يعتبر حالة متتالية تتسم بالشمولية والتعميمية والديمومة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- نواف كتمان: مرجع سابق، ص 235.

<sup>2</sup>- اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الانجلومصرية، ص 68.

ومن أهم النظريات الكلاسيكية التي افترضت أنه كلما تعقد القرار وزادت أهميته كلما زاد تحويله غلى المستويات العليا للإدارة ما يلي:

-نظرية الإدارة العلمية: من أهم رواد هذه النظرية f taylor 1859-1915 الذي لاحظ بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية جدا أما يمكن لإيجاد الطريقة المثلى لأداء كل عمل، لذلك اتجه من خلال دراسته إلى استخدام الوسائل العلمية لدراسة العمل حيث يتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل الأمثل ومن أهم القيم التي برزت توزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف و يعهد للأفراد مسؤولية التنفيذ.<sup>1</sup>

- النظرية السلوكية: ظهرت مدارس السلوكية في الفترة الممتدة بين 1930-1950 و قامت هذه النظرية على الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار حيث ركزت على دراسة العنصر البشري.<sup>2</sup>

-هربرت سايمون: إهتم كثيرا بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية و الذي يعتبر العملية المرتبطة به مظهر للسلوك الإنساني في الإدارة وفيما يخص تحليله لقرار الإداري يرى أنه يتحلل إلى عنصرين هما التكلفة أي ما يتطلبه إتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد خلال كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار، أما العنصر الثاني فهو خاص بنتائج القرار هذا الأخير الذي يتصف بالتعقيد نظرا لإرتباطه بالأهداف وأوضح أن القرار الإداري ليس رشيدا بصفة تامة ولكن جعله واقعا بسيطا حيث يرى ضرورة الإكتفاء بالحلول المرضية بدل الحلول المثالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- حريم حسين: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد الاردن، ص 21.

<sup>2</sup>- الحرير رافدة: مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج عمان، 2008، ص 248.

<sup>3</sup>- كنعان نوافل: إتخاذ القرارات الإدارية لكلية الحقوق الجامعة الأردنية دار الثقافة للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع 2007م، ص 63-65.

- **نظرية القيادة المشاركة:** القائد في القيادة المشاركة يشارك الآخرين بالقرارات والعملية ككل وربما يتضمن ذلك الأتباع والخبراء، إن المدير في هذه القيادة يرفض السيطرة على الآخرين وتتراوح القيادة المشاركة وغير المشاركة وفق هذا التدرج في الجدول التالي:

تفويض كامل في القرار للفريق المشاركة بالقرار مع الفريق بشكل متساوي يقترح الفريق القرار ويقرر القائد القرار النهائي يقترح القائد القرار ويستمع إلى التغذية الرجعية ثم يقرر يتخذ القائد القرار بمفرده.



تفويض كامل في القرار للفريق	المشاركة بالقرار مع الفريق بشكل متساوي	يقترح الفريق القرار ويقرر القائد القرار النهائي	يقترح القائد القرار ويستمع إلى التغذية الرجعية ثم يقرر	يتخذ القائد القرار بمفرده
-----------------------------	--	---	--	---------------------------

وتختلف نوع المشاركة حسب نوع القرار المراد إتخاذه فالقرارات المتعلقة بكيفية تحقيق الأهداف يمكن أن تحضى بمشاركة عالية بينما القرارات المتعلقة بتقييم العاملين والأتباع فغالبا تتخذ من قبل المدير.<sup>1</sup>

## 6- الإتصال الفعال في المشاركة العمالية.

إذا كانت الإتصالات ضرورية ولازمة في ممارستنا اليومية فإنها جد مهمة في اتخاذ القرار لما عبر عنه سيمون: "عندما قال أنه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الإتصالات أو أن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى وقد أكد الكثير من كتاب الإدارة على أهمية العلاقة بين الإتصالات وإتخاذ القرارات فقد أشار "دورسي" إلى ان القرار يتخذ بناء على نوع من الإتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرار وأن هناك علاقة إعتمادية

<sup>1</sup> - أمل أحمد طعمة: إتخاذ القرار والسلوك القيادي، دي بونو للطباعة والنشر، 2010، ص 58.

متبادلة بين القرار والاتصالات فالإتصال هو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات و هو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها.<sup>1</sup>

وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق المشاركة وبأعلى معايير الجودة بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى

وأن نظام الإتصال الفعال هو ذلك النظام الذي يساعد على إحداث تغييرات إيجابية ويسهم في تحقيق الإبداع وخلق السطور بزيادة الإنتاج لدى العاملين بالمنظمة التي يمكن تحقيقها لو تم تشجيع روح المبادرة عند العاملين وذلك باتخاذ القرارات المختلفة للمنظمة.

#### 7- أثر العلاقات الإنسانية في المشاركة العمالية:

يروا أنصار العلاقات الإنسانية أن مشاركة الإدارة للعمال في اتخاذ القرارات يضمن كسب جدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية فيستعدوا لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من مهام وبرامج زيادة على ذلك المساعدة على قيام علاقات إنسانية تبلور عن طريقها روح التعاون بين الإدارة والعمال، فعدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى تصرفات وردود فعل من طرق العمال غير مرغوب فيها نتيجة عدم توافقتهم مع المعايير المفروضة عليهم في العمل ولهذا لا بد من إشراك الأفراد فكرياً في حياة المؤسسة<sup>2</sup> وتبرز أهمية المشاركة العمالية في كونها خطوة عظيمة نحو إقامة علاقات عمالية جيدة وتأسيس الإحترام المتبادل بين المسؤولين والعمال في جو من المسؤولية المشتركة كما تخلق الثقة الحقيقية بين الطرفين من جراء المشاورات وتبادل وجهات النظر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نواف كنعان: مرجع سابق، ص ص: 105-106.

<sup>2</sup> - فضيل دليو وآخرون: الإفتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية قسنطينة، 2003 ص 89.

<sup>3</sup> - عمار عوابدي: مبدأ الديمقراطية وتصنيفها في النظام الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984 ص 37.

واثبتت الدراسات النفسية والاجتماعية في مجال علاقات العمل أن المشاركة تحث على روح الإبداع والابتكار والتعاون وتطوير وتسيير العمل المكلفين به مما يزيد من إنتاجية المنظمة التي ينتمون إليها.

### 8- المشاركة العمالية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي:

إن أغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير، وهم أصحاب النشاطات الابتكارية سواء بالمباشرة أو الوسائط والأساليب، وغالبا ما يسمى مدراء الابتكار بمدراء الأفكار، لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة وخصوص الأفكار الرامية إلى التنمية والتطوير الكامل.

وقد وضع كثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسستنا نامية، وأساليب مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة المبادئ التالية:

1- فسح المجال لأي اقتراح أو أي فكرة لتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح. فإن الابتكار قام على الإبداع لا تقليد الآخرين لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل ونصب في الأهداف الأهم

2- لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة تفتقد إلى آليات ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار.

الجديدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة ربما تعطينا المقدرة على تنفيذها.<sup>1</sup> ويقول ديفيد فريمنتال في كتابه المدير الخارق: عملية ميلاد الأفكار الجديدة ومتابعتها في مرحلة التنفيذ واحدة من أكثر جوانب الإدارة نشاطا.

<sup>1</sup> سعد علي العنتري: إبداعات الأعمال قرارات في التمييز الإداري و التفوق التنظيمي الورق للنشر و التوزيع ط الأولى

وفرص الإدارة المبدعة موجودة في كل وقت وأي مؤسسة تعمل إلى قمع الإبداع فإنها تقمع في النهاية من النجاح لها، وذلك آلات خارج أبوابها عالم متنافس متحرك دائم التغيير والتهديد والتحدي ويتطلب دائما استجابة مبدعة.

يعد المدير الخارق مبدعا ومشجعا، يشجع على الإبداع ويسعى إلى وسائل جديدة تشجع فريقه على العمل بدقة وفاعلية لمواجهة التحديات اليومية، فسيشجع فريقه على تقديم أفكار جديدة ويساعد في إيجاد وسائل تنفيذ هذه الأفكار، وقد يكون ذلك طريقة جديدة في وضع رسومات بيانية للإنتاج ساعة بساعة، أو نظام اتصال تليفوني ساخن جديد للشركة، أو خدمة جديدة للعملاء، وقد يكون أي شيء آخر يساعد الشركة في تحقيق مزيد من الأرباح.

فالعلمية الكلية لتشكيل فريق رائع من الأفراد خلفك تتطلب أعلى مستوى من المهارات المبدعة الإتصالات بفاعلية ومكافأة الأفراد بعدل وتحفيز الآخرين على مستويات أعلى من الأداء ومواجهة المنافسة .

ويسعى المدير دائما إلى مشورة مرؤوسيه فهو يعرف أن لديهم في كثير من المجالات حكمة أكبر رؤية وخبرة في نوع المشكلة التي يحتاج للعون في مواجهتها فهذا الشكل من المشاركة تترك الحرية الكاملة في إبداء الرأي لأي فرد في التنظيم وفي مجال عمله لا أن هذا الشكل سهل وبسيط وغير مكلف ولا يحتاج إلى عمليات تنظيمية معقدة.

ويمكننا أن نميز عدة طرق لعملية المشاركة عن طريق إبداء الاقتراحات مثلا.

1. تخصيص موقع معين أو بريد إلكتروني معين يضع عن طريق العاملون آرائهم

ومقترحاتهم

2. الطلب من العاملين إبداء آرائهم ومقترحاتهم في من سبق معينة يحددها المدير

وبشكل دوري، وبعد ذلك يتم طلب إبداء الرأي.

وتجميع الردود من خلال المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين.

تجدر الإشارة إلى أن هذا الشكل من الأشكال المشاركة رغم انه يحفز العمال على

زيادة إنتاجهم ، فهو يعتمد على نظرة المرؤوسين.

واهتماماتهم، وكذلك فإن اللجوء إلى هذا الأسلوب من قبل المرؤوسين قد يكون عفوي ومقصورا على عدد قليل ممن لهم رغبة شديدة في المشاركة.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

تعتبر المشاركة العمالية أحد المحاور الأساسية التي تركز عليها عملية اتخاذ القرارات الإدارية حيث أن عملية المشاركة في أي منظمة تعكس إلى درجة بعيدة الملامح التي تميز فرق العمل في تلك المنظمة كما أنها تعكس الفلسفة التي تتبناها الإدارة بها وما يزال موضوع

<sup>1</sup> - سعد علي العنتري، مرجع سابق، ص 365.

مشاركة العاملين اهتمام العديد من الباحثين لما يترتب على ذلك من نتائج وآثار إيجابية التي ينبغي إن يتمتع بها فالمشاركة العمالية هي التي تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع الإبداع وتحقيق الثقة المتبادلة بين العاملين والمدير.

## الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي

- ✓ الإبداع التنظيمي خصائصه ودوافعه
- ✓ خصائص الإبداع التنظيمي
- ✓ عناصر الإبداع التنظيمي
- ✓ إستراتيجيات الإبداع التنظيمي
- ✓ تنمية الإبداع التنظيمي
- ✓ مستويات الإبداع التنظيمي
- ✓ نظريات الإبداع التنظيمي
- ✓ أثر الإتصال الفعال على الإبداع التنظيمي
- ✓ معوقات الإبداع التنظيمي

**تمهيد**

أصبح الإبداع بمثابة الأمل الأكبر للمورد البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه إلا أن مستقبل المنظمات لا يعتمد على مجرد قوى العاملة بها وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات ويعطون أهمية للدور الذي يقوم به الإبداع التنظيمي من خلال توفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلال الأمثل بما ينعكس على روحهم المعنوية.

## 1- الإبداع التنظيمي خصائصه ودوافعه:

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ويشمل مفهومه العديد من الباحثين على مر العصور حيث يعرفه العالم جوان jowan "أنه مزيج من القدرات والاستعمالات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية و مفيدة للفرد والشركة أو المجتمع أو العامل"

كما أن العالم توارسن loarance قال " أن الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول وإضافة فرضيات واختيارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جديدة للتقدم الآخرين".<sup>1</sup>

وعندما نتناول الإبداع لا بد من الإشارة إلى بعض المصطلحات ذات العلاقة تتمثل في الآتي:

أ- **الإبتكار**: هو تركيب الأفكار المتباينة التي تنسقها بأسلوب فريد وملائم لسياق أو مسألة ما".<sup>2</sup>

ب- **الذكاء**: هو النباهة وبعد النظر واليقظة لما يدور حول الفرد ومدى تبصره مراقب الأمور وقدرته على تحقيق أهدافه.<sup>3</sup>

ج- **الإختراع**: هو إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية.<sup>4</sup>

د- **الموهبة**: هي مقدرة فطرية أو إستعداد أو مورث في مجال أو أكثر وتحتاج إلى الكشف والرعاية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- د. جمال خير الله: **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 6.

<sup>2</sup>- براتين حوتيا : **الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين** ترجمة أحمد المعوي دار الفجر مصر 2008 ص411.

<sup>3</sup>- مدحت أبو النصر: **تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة** مجموعة النيل العربية مصر 2004 ص 35.

<sup>4</sup>- خليل محمد حسن الشماع، حير كاظم محمود: **نظرية المنظمة** دار المسيرة تالأردن 2000 ص 421.

<sup>5</sup>- رافد الحريري: **تربية الإبداع** دار الفكر الأردن 2001 ص 11.

التغيير هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها أو استخدامها وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية.<sup>1</sup>

## 2- خصائص الإبداع التنظيمي:

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحدد فيها ما يلي:

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة
- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة
- الأحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدرة الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وتراكم أمر تنميتها وصقلها.
- يعتمد الإبداع على التفكير الإحاطي الذي له أكثر من حل
- المبدع لا يفكر في حل جديد فقط بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والشائع خلال منظور جديد.<sup>2</sup>

## دوافع الإبداع التنظيمي :

- (أ) دوافع ذاتية داخلية: منها الحماس في تحقيق الهدف الشخصية، الحصول على رضا النفس، الوصول إلى الأهداف والغايات بطريقة أسرع، تجريب أكثر من مجال للعمل.
- (ب) دوافع بيئية خارجية منها: التصدي للمشكلات العامة و الخاصة ، الحاجة إلى الحيوية والنمو، الحاجة إلى التقدم والإزدهار، صنع الأحداث ومجارات الزمن السريع التغيير

<sup>1</sup>- شريف غياط محمد بوقموم: حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع و الابتكار بالمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، نقلا عن مجلة العلوم الاقتصادية العدد السادس جامعة بسكرة الجزائر 2009 ص 53.

<sup>2</sup>- د جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ط الأولى 2009 ص 18-19.

ج- دوافع معنوية ومادية منها: الحصول على مكافأة مالية، الحصول على التقدير والثناء الحصول على درجة علمية راقية، الحصول على مرتبة وظيفية مرموقة، الحصول على رضا الناس، خدمة الأمن والأمة.

د- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي: الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها.<sup>1</sup>

### 3- عناصر الإبداع التنظيمي:

أ. التفكير الإستراتيجي: إن التفكير الإستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة والمشاركة وكذا وعي الأفراد برسالة المنظمة ودورها وأهدافها الرئيسية بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل وقليل ما يوجب مثله في الدول النامية ومنظماتها، حيث يلاحظ أن جهود العاملين مبعثرة نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي كما توجد فكرة لدى بعض المنظمات العربية تعتبر أن استمرار المدير في منصبه مرهون بوجود النزاع والتنافس غير النزيه، وكل هذا بسبب نقص الوعي التنظيمي وعدم وجود التوافق والانسجام والتعاون بين أعضاءها.<sup>2</sup>

ب. بناء ثقافة المنظمة: تهتم أساسا بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم واعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الإهتمام بهم واحترامهم وتدريبهم وإتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، مبنية على الإبداع التنظيمي.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عالمية حيث أنها تعتبر المنظمة كأسرة واحدة متكاملة.<sup>3</sup>

إن التنظيم في المؤسسة يمكن أن يشمل إتباع نظام الإدارة بالأهداف أو أساليب التطوير التنظيمية والعمل على إدارة المشاريع بطريقة مرنة، بالإضافة إلى توفر دائرة لمراقبة

<sup>1</sup>- أسامة خير: إدارة الإبداع و الابتكارات دار الزاوية للنشر والتوزيع ط أولى 2012 ص 44 ، 45.

<sup>2</sup>- عسوى، زين منير، إدارة الإبداع والابتكار، عمان دار كنوز المعرفة ط1 2006 ص 53.

<sup>3</sup>- القربوز محمد: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة عمان الأردن

دار الشروق للنشر والتوزيع 2000، ص 140.

النوعية والجودة وهذا يقودنا للحديث عن إستراتيجية الإبداع التنظيمي أكثر آليات تطبيق ونشر الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

#### 4- إستراتيجيات الإبداع التنظيمي:

يقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة

أ- **التطوير التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية التي تصمم من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها ومن الأمثلة على هذه الطرق: جمع البيانات، تشخيص مشكلات المنظمة، تدريب العاملين، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير .

- وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد، ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد وهنا تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

- إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي.

#### ب- التخصص الوظيفي:

• هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة فالترويج الإبداعي التنظيمي تصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط .

• ويمكن ان تكونت هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للإستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي .

ج- **الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة او متميزة ومن هذه الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع

<sup>1</sup>- القربوز محمد، مرجع سابق، 145.

مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الإنتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

• ومن الأمثلة الأخرى على إستراتيجية الدورية: نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة .

• التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

### 5- تنمية الإبداع التنظيمي:

تعد تنمية الإبداع التنظيمي وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدرتها وصقل خبراتها علميا وعمليا وفضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة واساليب العمل على توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن اغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من عنصر الإبداع والتميز.

ويتطلب تنمية الإبداع التنظيمي مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل في:<sup>1</sup>

- الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء من أهم ركائز الإبداع فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وتضخيم عوائدها ومنافعها.

<sup>1</sup> - نواف بن جاد الجبيري، مرجع سابق، 88.

- اتباع المنهج العلمي: يعد إتباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنباً لأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
- الإيمان بالرأي والرأي الآخر يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب وتطوير العمل بما ينعكس إيجابياً على أنماط العمل الإداري.
- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: إن الاهتمام بالعنصر الإنساني والعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية تزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة وبالتالي برفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.<sup>1</sup>
- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين.<sup>2</sup>

### 6- مستويات الإبداع التنظيمي:

نستطيع القول أن نشاط المنظمات غالباً ما يندرج تحت 3 مستويات هي:

1- المستوى التخطيطي الاستراتيجي

2- المستوى الإداري

3- المستوى التشغيلي

فعل المستوى التخطيطي هناك عدداً من المجالات التي يمكن أن يوصف فيها الإبداع وهذه المجالات وهي:

- توضيح وتطوير مهمة المنظمة.

<sup>1</sup>- نواف بن جاد الجبرين: التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، مكة المكرمة جامعة أم القرى، 2005، ص 87.

<sup>2</sup>- نفس المرجع. ص 88.

- توضيح وتطوير مجال نشاط المنظمة.
  - توضيح أهداف المنظمة.
  - تطوير وتعزيز أهداف المنظمة.
  - توضيح وتعزيز النظام القيم السائد في المنظمة.
  - تحسين صورة المنظمة لدى العملاء الداخليين والخارجيين.
  - تحسين وتوطيد بناء المنظمة.
  - البحث عن خطط واستراتيجيات جديدة.
  - البحث عن التميز مقارنة بالمنظمات الأخرى.
  - توفير الثقافة الملائمة للإبداع.
- أما على المستوى الإداري هناك عددا من المجالات التي يمكن أن يوظف فيها الإبداع وهذه المجالات هي:
- 1- القوى البشرية:
    - تطوير المزيد من سياسات وإجراء تحسين الدافعية.
    - إيجاد طرق جديدة للتعيين والاختيار أكثر فاعلية وأقل تكلفة.
    - الحد من الشرب الوظيفي.
    - تحسين مستوى وفعالية الاتصال بين الأفراد.
    - تطوير نظام التدريب.
  - 2- الإنتاج (الخدمات):
    - إيجاد البدائل الملائمة لتحسين مستوى جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.
    - تحسين إجراءات العمل.
    - استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات أو المنتجات.
    - إيجاد خطط التحسين المستمر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سيد عبيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 21 فبراير 2008، ص ص: 17-18.

## 3- المالية والرقابة:

- إيجاد نظام جيد للمحاسبة
- استثمار الميزانية المخصصة للتنظيم بطريقة إبداعية.
- تخفيض النفقات دون تأثير على جودة أو فعالية الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.

تحسين الاتصال بين إدارات وأقسام المنظمة الداخلية وغيرها من المنظمات الخارجية. المستوى التشغيلي: هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تستهين فيها المنظمة منها تقديم خدمات إلى الجمهور أو المستفيدين ومجالات الاتصال الإداري والتدريب والأعمال التنفيذية بالحاسب الآلي.<sup>1</sup>

## 7- نظريات الإبداع التنظيمي:

تزايد الاهتمام في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن العشرين فلقد أجمع (Ludngton) بالقول من أن بداية الاهتمام بالإبداع في إدارة الأعمال تعود إلى المؤتمر المنعقد في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1958) وظهرت النظرية الأولى التي قد قدمها (March Simon):

1- نظرية March Simon 1958: من خلال تفسير معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات بمعرفة الفجوة بين ما تقوم به، وما ينبغي أن تقوم به، وتبحث في خلق بدائل كما أكد أن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، وعدم ارتياح وبحث ووعي، وخلق بدائل، ثم إبداع.

2- نظرية Burns &Stalkes 1961: وهما يعدان أول من أكد أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة وأن الأكثر ملائمة منها هي تلك التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات وذلك عبر نمطين أو شكلين من الهياكل الأول هو النمط الآلي

<sup>1</sup> - سيد عبيد: التحديات التي تواجه الإدارة، نفس المرجع ، ص19.

الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير في النمط العضوي يقوم الأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن تسهيل عملية تجميع المعلومات ومعالجتها، وبالتالي خلق صورة مناسبة للإبداع تصب في صالح المنظمة.

3- نظرية Wilson 1966: عملية الإبداع تمر في 3 مراحل يصب هدفها في ادخال ميزات أساسية في المنظمة وهي إدراك وفهم الحاجة للتغير، اقتراح نوعية وكمية التغير، ثم تبني التغير وتطبيقه وقد افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في المراحل الثلاث تتباين بسبب عوامل عدة من بينها: التعقيد في المهمات الرسمية، وتنوع أنظمة الإدارة والقيادة، فكلما ازداد عدد المهمات المختلفة في العمل كلما ازدادت المهمات غير الرتبية، مما يسهل إدراك الإبداع وفهمه من قبل جماعات العمل وعدم ظهور تعارض في الأفكار، وتلعب الحوافز دورا إيجابيا في توليد الاقتراحات وزيادة اسهامات أغلب أعضاء المنظمة في الإبداع<sup>1</sup>.

4- نظرية حصاد القمح (Harvey of mill 1970): والتي استفاد أصحابها من أفكار كل من (Burns & Stalkes March Simon) وانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال نمى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية، الإبداعية والتي تعرف ب القضية والمعالجات، ولقد تناولت دراسة حصاد القمح العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، طبيعة التغير التكنولوجي ومجالات الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوط تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

5- نظرية (Hug & Aiken) 1970: تناولت المراحل المختلفة في عملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ولقد فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، وتوجد عوامل كثيرة تؤثر فيه من بينها زيادة التخصصات المهنية

<sup>1</sup> سعد علي العنزي: إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، ط الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2014، ص43،44،46.

وتنوعها، المركزية، واللامركزية الرسمية واللا رسمية، الانتاجية، الكفاءة والرضا الوظيفي و حددت مراحل الإبداع بما يأتي:

- مرحلة تقييم النظام ومدى تحقيقه للأهداف.
- مرحلة الإعداد في الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق بالبداية في اتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة واتجاهه.
- مرحلة البرمجة وهي آلة السلوكيات والمعتقدات التنظيمية التي تتسجم مع حاله الإبداعي.
- Zaltman 1993 نظرية: تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التبني ووصفوا الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية Hage and aiken إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:<sup>1</sup>

\* مرحلة البدء

- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة
- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع
- مرحلة ثانوية للقرار
- \* مرحلة التطبيق

-تطبيق تجريبي

-تطبيق متواصل

### 8- أثر الاتصال الفعال على الإبداع التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها حيث تعتبر الاتصالات وسيلة للمديرين في إدارة نشاطاتهم الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك يكون

<sup>1</sup> - محمد مقل: الإبداع الإداري على الموقع [www.succesgout.com](http://www.succesgout.com) 11/03/2012/14:30.

الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم انتاجية العامل وبفضل الاتصالات التنظيمية الفعالة يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة بما تساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار الفعالة وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.<sup>1</sup>

وبالتالي يوفر نظام الاتصال الفعال في المنظمة فرصة للعاملين فيها لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دورا كبيرا تطوير منظماتهم والرقى بها وتقديم المقترحات الجديدة والمفيدة التي تشجعهم على روح الإبداع والابتكار.

### 9- معوقات الإبداع التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استعادة المنظمات المختلفة ومن هذه المعوقات ما يلي:

- 1- الخوف من التمييز ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2- اشتغال المدير بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- 3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 4- مركزية الإدارة وعدم الايمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى المرؤوسين أو العاملين.
- 5- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

<sup>1</sup> - بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم النفس والعلوم التربوية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر، ص95.

6- تبني الزملاء إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعروهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.

7- قلة الحوافز المادية منها تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم المزيد من النبذ والمحاربة والعوز.

8- القيادات الإدارية غير الكفوة: إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين.

9- الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.

10- معوقات تنظيمية: وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديدا قل مجال الإبداع وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

11- معوقات مالية: للسيولة دون جدال تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

12- ضعف الولاء التنظيمي: يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه ويعمل بشكل متعاس وغير مثالي وبالتالي عدم توقع الإبداع منه.

13- التفكير غير المتعمق: كثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقا أمام الإبداع أو نشوء آية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإبداع التنظيمي نوع من الاتجاه الحديث ولغة العصر اللافتة للانتباه وهو بعد أساسي في كل منشأة وميزة مميزة لكل المنظمات ضمن إطار برامج هادفة لتطوير وتحسين المنظمة وتحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل.

<sup>1</sup> - حمزة محمد كاظم: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على مراحل الإبداع التنظيمي، نقلا عن مجلة التقني مجلد 26، العدد4، عمان، 2013، ص ص: 30-31.



## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

✓ تمهيد

✓ مجالات الدراسة

✓ المنهج المستخدم في الدراسة

✓ مجتمع الدراسة

✓ عينة الدراسة

✓ أدوات جمع البيانات

✓ خلاصة

تمهيد

تسعى الدراسات والأبحاث الاجتماعية التقرب من الواقع الاجتماعي و ذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج و الأهداف والربط بين التصور النظري و الواقع الميداني حيث نحاول من خلال هذه الدراسة استعراض الجانب الثاني منها ألا وهو الجانب

التطبيقي الذي تمضيه توضيح الخطوات المنهجية التي اعتمدت عليها في سبيل تحقيق أهداف الدراسة من خلال التعرض إلى مجالات الدراسة المجال المكاني، المجال البشري المجال الزمني، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات.

**\*خصائص العينة:**

**1- مجالات الدراسة**

إن مجال الدراسة نقطة أساسية في البحوث و مذكرات التخرج فلا بد للباحث من مجال للدراسة المتمثل في المجال المكاني، المجال البشري و المجال الزمني.

**أ- المجال المكاني:**

هو ذلك الإطار الذي أجريت به الدراسة والمتمثل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تبسة

- التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

أنشئ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في 1978/1/1 و تبعا لتوحيد أنظمة الصندوق طبقا لقانون 11/83 المؤرخ في 07/20 تمت هيكلة الصندوق الضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في سنة 1985 و ذلك بموجب مرسوم 223/85 المؤرخ في 1985/08/20 و ليصبح تحت تسمية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تبسة، و يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

ويتبع الوكالة محليا 08 مراكز و 10 فروع و تعمل الوكالة على عصرنه التسيير بإدخال الوسائل والطرق التي من شأنها العمل على تحسين الخدمات المقدمة للمؤمن عليهم اجتماعيا وذوي الحقوق بإدخال الإعلام الآلي وتحسين القاعات الاستقبال، وتوفير الظروف المناسبة للعملاء، العمل على تحسين وتعميم الحماية الاجتماعية لذوي الدخل الضعيف و الأمراض المزمنة.

تغطيه الأمراض المعنية التي تحدد طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1996/05/05.

### - الهيكل التنظيمي للوكالة:

المديرية العامة وتضم عددا من المديريات تتمثل في:

- نيابة مديرية الإدارة والوسائل.
- نيابة مديرية المالية والتحصيل.
- نيابة مديرية التعويضات.
- نيابة مديرية تسيير الإعلام الآلي.
- نيابة مديرية الرقابة الطبية.

ومن هنا يمكن إعطاء تفصيل عام للهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

- نيابة مديرية الإدارة العامة والوسائل: وهي التي تقوم بتطبيق قرارات المدير في ما يخص المستخدمين والأجور والتجهيز والصيانة وكل الأمور التي تتعلق بصورة مباشرة بالإدارة و تتكفل بـ:

- تنظيم ومتابعة المؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق.
- تنظيم المتابعة تسيير الخدمات و العطل المدفوعة الأجر طبقا للقوانين والإجراءات المعمول بها
- تسيير الإدارات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي
- تسيير العمل في إطار القوانين المعمول بها
- وضع مخطط التكوين والعمل بالتنسيق مع المصالح المعنية وتحسين المستوى وإعادة الهيكلة

- دراسة و إدراج الإجراءات الخاصة لتحسين ظروف العمل بالنسبة لعمال الصندوق
- تسيير كل ما يتعلق بالمخزن السيارات والعتاد وأيضا خلية الأمن
- نيابة مديرية المالية والتحصيل: وهي مكلفة بجميع العمليات المالية من التحصيل استرداد وينحصر ودورها في سلامة الحسابات و الدفعات وهي تخضع للسلطة الإدارية للمدير ثم نائب مدير المالية وللتحصيل و تقوم بإعداد التقارير المالية والمحاسبية ويشرف عليها نائب المدير وتعيينه الوصايا وهو المسؤول الأول عنها، من أهم وظائفها:
- تتكفل بمتابعة المصاريف الوصية لتسيير (الأجور، العمال والفاترات... الخ)
- دراسة الفوارق الخاصة بالميزانية
- مخالفة المؤمنين و المتعاقدين
- متابعة تحصيل الاشتراكات طبقا للقوانين والإجراءات المعمول بها
- إعطاء كل منخرط رقما وطنيا والمستخدمين ونشر القوائم الوطنية
- متابعة القضايا المتعلقة بالمنازعات
- نيابة مديرية التعويضات: وهي التي تعمل على تجسيد القوانين الخاصة بالتعويضات وتوجيهها المراكز والفروع القوانين والإجراءات الخاصة بالدفعات والتعويض وتشرف على مصلحة الأخطار الكبرى التي تعالج ملفات أصحاب الربح والعجز وهي مصلحة مركزية مرتبطة بنيابة المديرية خاصة بحوادث العمل والأمراض المهنية والعجز والأمراض طويلة المدى وتعتبر كذلك مصلحة تحويل من المراكز والرقابة الطبية وكذلك مصلحة الانتساب التي تعمل بواسطة الإعلام الآلي لإعطاء المؤمنين المعلومات الخاصة بحقوقهم.
- نيابة مديرية الإعلام الآلي: ربط الشبكة المعلوماتية على مستوى الوكالة وكذلك كل المراكز والفروع مع العلم أنه تم ربط هذه الشبكة الوطنية

- نيابة مديرية المراقبة الطبية: وهي هيكل مباشرة يعمل تحت إشراف نائب مدير المراقبة الطبية في أمور التسيير الإداري الطبي وهي مصلحة تعمل في إطار التوافق بين المؤمن ومركز و فروع الضمان الاجتماعي في ميدان الطبي فتعمل على:

- ضمان دور الرقابة الطبية على مستوى كل المراكز والفروع
  - تنظيم لجان دورية مشكلة من طرف الأطباء المستشارين التابعين للصندوق لدراسة الملفات الطبية (كشف العجز، الإجازات المرضية طويله المدى... الخ)
  - المساهمة في إطار القوانين المعمول بها في اللجنة التقنية ذات الطابع الطبي الخاص بالمنازعات في الصندوق
  - مراقبة القائمة العامة للأمراض المهنية والأمراض المزمنة
- تحديد ومراقبه قائمه المواد الصيدلانية القابلة للتعويض

- **المجال الزمني:** والذي يتمثل في تلك الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة حيث بدأت من اختيار الموضوع والذي تم الموافقة عليه من قبل اللجنة في نوفمبر 2018 ثم الشروع في شهر ديسمبر في دراسة استطلاعيه، بحث بيبيولوجرافي، بحث وثائقي، الاطلاع على الدراسات السابقة.

- جانفي صياغة الإشكالية والتساؤلات والفرضيات
  - فيفري دراسة استطلاعية بميدان الدراسة
  - ماي تم توزيع الاستمارات على أفراد مجتمع البحث
- **المجال البشري:** وهي الإحصائيات التي تتعلق بالموارد البشرية للمؤسسة إذ يبلغ عدد العمال الإجمالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في كل من الفروع والمراكز لولاية تبسة 323 عامل أما عدد عمال وكالة تبسة 160 عامل.

## 2- المنهج المستخدم

- **المنهج:** وهو أسلوب التفكير والعمل يضمن الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها بالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من موضوع الدراسة الذي يدور حول المشاركة المالية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي فقد استعملنا المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية من خلال البيانات الميدانية التي يجمعها فهي عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعيه أو كمييه رقمية،.. يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فتره زمنية لهذا تم اختيار المنهج الوصفي.<sup>2</sup>

## 3- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يعتبر أسلوب المعاينة في بحوث العلمية والاجتماعية على وجه الخصوص أهميه بالغة في رفع مستوى عمل البحث وزيادة نسبة الدقة وتحديد مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة كما ساعد أسلوب المعاينة في اختصار الوقت و الجهد و تقليل النفقات.<sup>3</sup>

وقد اقتصر مجتمع البحث في هذه الدراسة على موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تبسة فهم يتمتعون بمستوى تعليمي ومعرفي وأصحاب كفاءات عالية ذلك لأنهم حاملو الشهادات الجامعية وقد تم الاعتماد على استعمال عينة ....

<sup>1</sup> محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الجديد، مصر 1981، ص 86

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1، مؤسسة الوراق، ص 125.

<sup>3</sup> فتحي عبد العزيز أبو رافي، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، دار النهضة، ط 1، لبنان، ص 126.

#### 4- عينة الدراسة:

وهي ذلك الجزء من المجتمع الذي جرى اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.<sup>1</sup>

- ضبط العينة إحصائياً:

بما أن مجتمع البحث هو 160 فنسبة العينة المختارة 50% وفقاً للقاعدة التالية:

$$100 \leftarrow 100\%$$

$$80 = \frac{50 \times 160}{100}$$

وعليه تم تحديد العينة وفقاً لحجم المجتمع ومنه قد حددت عينه الدراسة بـ 80 مفردة من أصل 160 ويعتبر ميدان الدراسة الذي هو صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مؤسسة نوعية لأن معظم العاملين بها متحصلين على شهادة جامعية.

#### 5- أدوات جمع البيانات:

يختار الباحث الأداة المناسبة للوصول إلى الحقائق وقد استعمل في هذا البحث الاستمارة.

- الاستمارة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين وترسل الاستمارة لأشخاص المعينين بالبريد أو ... تسليمها باليد تمهيداً للحصول على السائلة الواردة فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماثيو حيدر: منهجية البحث. دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث و رسائل الماجستير والدكتوراة، ترجمة من الفرنسية ص 120.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، د محمد أبو ناصر، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، آلية الاقتصاد العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ط 2، دار وائل للطباعة و النشر، ص 135.

وقد اشتملت الاستمارة على 24 سؤالاً وجهة إلى 80 موظف يتضمن المحور الأول البيانات مهنية تتضمن 4 أسئلة.

- **المحور الثاني:** متعلق بالمشاركة العملية في اتخاذ القرارات تحتوي على 9 أسئلة تتماشى مع أبعاد ومؤشرات من المحور.

- **المحور الثالث:** المتعلق بالاتصال يحتوي على 7 أسئلة

- **المحور الرابع:** العلاقات الإنسانية احتوى على 9 أسئلة

وهذه الاستمارة كانت تحتوي على أسئلة مختلفة تتحمل الإجابة بنعم أو لا وأخرى متعددة الخيارات كما كانت هناك أسئلة مفتوحة تترك للباحث حرية الإجابة.

كما قام الباحث بعرض أداة الدراسة الاستمارة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين وطلب من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى ملاءمتها للقيام بقياس ما وضعت لأجله الأسئلة المطروحة عن كل محور وفي ظل التوجيهات التي أبقاها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي أعطيت لهم.

التبة	الاختصاص	المحكم
أستاذ محاضر "ب"	تنظيم و عمل	لعموري أسماء
أستاذ محاضر "ب"	علم النفس تنظيم و عمل	شتوح فاطمة
أستاذ محاضر "ب"	تنمية موارد بشرية	ماك محمد

وقد تم توزيع 80 استثمارة يوم 26 ماي واسترداد منها 73 استثمارة يوم 27 ماي  
2019 وبعد استرجاع الاستثمارات تم فرزها وترتيبها وتبويبها يدويا وتحليلها بغرض استنتاج  
الفرضيات.

#### خلاصة الفصل:

بعد عرض الإجراءات التي تخص المؤسسة والتي تساعد الباحث في التعرف على  
الميدان الذي أقيمت فيها الدراسة الراهنة من جهة ومن جهة أخرى تساعد الإجراءات

المنهجية في توضيح المراحل التي مر بها الباحث للقارئ والتي تساعده في فهم الدراسة سنتطرق في الفصل القادم إلى تفريغ البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

- ✓ عرض وتحليل البيانات الشخصية
- ✓ عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى
- ✓ عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية
- ✓ عرض وتحليل جداول الفرضية الثالثة
- ✓ نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى
- ✓ نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية
- ✓ نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة

**تمهيد:**

سنحاول في هذا الفصل قراءة الإحصائية مع التحليل السوسولوجي لمختلف بيانات الدراسة ومعالجتها من خلال جداول بسيطة وجداول مركبة.

**1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:**

**1-1. الجنس**

**جدول رقم 1 يوضح متغير الجنس لعينة الدراسة**

النسبة %	التكرارات	الجنس/العينة
43.83%	32	ذكر
56.16%	41	أنثى
100%	73	المجموع

**التحليل:**

من خلال بيانات الجدول رقم 01 الذي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس نتضح لنا أن نسبة الإناث في المؤسسة هي 56.16% أي ما يعادل 41 مبحوث تليها نسبة الذكور وهي 43.83% أي ما يعادل 32 مبحوث ومنه نستنتج أن كلا الجنسين يشكلان قوة العمل في المؤسسة بصفة متقاربة وهذا راجع إلى الطبيعة الإدارية التي تتميز بها المؤسسة حيث لا تتطلب الأعمال المنجزة فيها قوة جسمانية بقدر ما تتطلب قدرات ذهنية تتوافر في الجنسين.

## 1-2. السن:

جدول رقم 2 يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
20.54%	15	35-30
32.87%	24	40-36
26.02%	19	41-35
17.80%	13	50-46
2.73%	2	أكثر من 50
100%	73	المجموع

## التحليل:

من خلال بيانات الجدول أن مفردات عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير السن إلى 20.54% أعمارهم تتراوح من 30 إلى 35 سنة و 32.87% أعمارهم تتراوح من 36 إلى 40 سنة و 26.02% أعمارهم تتراوح من 41 إلى 45 سنة و 17.80% تتراوح أعمارهم من 46 إلى 50 سنة و 2.73% تتراوح أعمارهم أكبر من 50 سنة.

وهذا ما يوضح أن أغلب المبحوثين هم إطارات من الشباب أي بنسبة 79.43% هي الفئة الأقل من 45 سنة ونظرا لما تتميز هذه الفئة من نشاط وحيوية وقدرتهم على تحمل المسؤولية فالمؤسسات تسعى دوما للاستفادة من الفئات الشابة وما يتيح للصندوق محل الدراسة على المدى الطويل إمكانية التطوير من مؤهلاتهم عن طريق التدريب والترقية والتشجيع على الإبداع أما الفئة [46-50] التي تمثل نسبة 17.80% هي نسبة ضئيلة لأنها تمتاز بالخبرة وتعود هذه النسبة إلى آلية التقاعد المبكر حسب رغبة الموظف أما بالنسبة المئوية للفئة الأكبر من 50 سنة قدرت بنسبة 2.83% هي ضئيلة جدا تكاد تنعدم وذلك بسبب الإحالة على التقاعد.

1-3- المؤهل العلمي:

جدول رقم 3 يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
43.83%	32	ثانوي
56.16%	41	جامعي
100%	73	المجموع

التحليل:

حسب بيانات ومعطيات الجدول نلاحظ أن المستوى التعليمي للعمال يتوزعون نسبة 43.83% ثانوي ما يعادل 32 مبحوث و 56.16% جامعي ما يعادل 41 مبحوث فإن هذا يدل على أغلب الإطارات العاملة بالمؤسسة من أصحاب الشهادات الجامعية وهذا مؤشر إيجابي حيث يرجع هذا التوجه الذي تسلكه المؤسسة لبناء رأس مال فكري قادر على تقديم الخدمة الأمثل.

1-4- الخبرة المهنية:

جدول رقم 4 يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة والأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
4.10%	3	أقل من 5 سنوات
26.02%	19	]10-5]
32.9%	24	] 15 - 11]
15.9%	11	] 20-16]
16.43%	12	] 25-21]
5.47%	04	أكثر من 25
100 %	73	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين يتوزعون حسب متغير الأقدمية في العمل إلى 4.10% أقل من 5 سنوات كما قدرت نسبة الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 26.02% ومن 11 إلى 15 سنة بنسبة 32.9% والفئة من [16-20] بنسبة 15.10% وفئة [21-25] بنسبة 16.43% أما فئة أكثر من 25 سنة قدرت بـ 5.47%.

تدل هذه النتائج أن أغلب المبحوثين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة حيث أنه كلما زادت خبرة الموظف في العمل زادت قدرته على المشاركة والإبداع.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

والتي مفادها: تساهم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات على الإبداع التنظيمي

جدول رقم 5 يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية والمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة

المجموع	أكثر من 25		] 25-21]		] 20-16]		]15 -11]		]10-5]		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية المشاركة في القرارات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
65	100	4	83.33	10	81.81	9	95.83	23	89.47	17	66.66	2	نعم
08	0	0	16.66	2	18.18	2	4.16	1	10.52	2	33.33	1	لا
73	100	4	100	12	100	11	100	24	100	19	100	3	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول يتضح لنا أن العمال الذين لديهم خبرة تتراوح بين [11-15] سنة لهم الفئة الأكثر اتخاذا للقرارات بالمؤسسة ويتضح ذلك أكثر من خلال إجاباتهم ب(نعم) وهذا بنسبة 95.83% مقابل 4.16% فقط من أجابوا ب(لا) كما نجد نسبة لا بأس بها تمثلت في فئة العمال الذين لديهم خبرة تفوق 25 سنة وهذا بنسبة 100% ومنه نستنتج أن الخبرة المهنية الطويلة تلعب دورا مهما وفعال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة مع إبداء آرائهم حول القضايا والمشاكل المطروحة.

جدول رقم 6 يوضح العلاقة بين المؤهل العلمي والمشاركة العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة

جامعي		ثانوي		المؤهل العلمي المشاركة في القرار
%	ت	%	ت	
46.34	19	28.12	9	نعم
53.65	22	71.87	23	لا
%100	41	%100	32	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول يتضح لنا أن 46.34% من المبحوثين هم من حملة الشهادات الجامعية ما يعادل 41 و32 مبحوث بنسبة 71.87% هذا ما يبين أن ذوي المستوى الجامعي هم الفئة الأكثر مشاركة بالقرارات وهذا ما يعكس من ناحية مدى التأهيل العالي لمجتمع الدراسة كما ويعكس ما تطلع إليه المؤسسة في تحميل المسؤولية والمشاركة التي يفضلها يمكن للمؤسسة مواجهة التحديات.

جدول رقم 7 يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإبداع

المجموع		لا		نعم		المشاركة تجعلك تبدع المشاركة في القرارات
%	ت	%	ت	%	ت	
%50	73	%29.45	43	%20.54	30	نعم
%100	73	13.01%	19	%36.48	54	لا
100%	146	%42.46	62	%57.53	84	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول يتضح لنا أن الاتجاه الغالب يتجه نحو الإجابة (بنعم) وهذا بنسبة 57.13% أي ما يعادل 84 مبحوث مقابل 42.46% أجابوا ب(لا) أي ما يقابله 62 مبحوث ومنه نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العمال تجعلهم يشعرون بنوع

من المسؤولية والحماسة فيجعلهم يبدعون في عملهم وهذا كل حسب طريقته دون قيد أو التزام.

جدول رقم 8 علاقة السن بالمشاركة في الاجتماعات الإدارية

المجموع	أكثر من 50			[ 50-46]		[ 45 -41]		[40-36]		[35-30]		السن / المشاركة الاجتماعات
	%	ت	ن	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85.86	43	1.36	1	9.59	7	20.54	15	21.90	16	5.47	4	نعم
41.02	30	1.36	1	8.21	6	5.47	4	10.95	8	15.03	11	لا
100%	73	2.72	2	17.8	13	20.01	19	33.93	24	20.5	15	المجموع

**التحليل:** من خلال الجدول يتضح لنا الفئة [35-30] مثلت بنسبة 5.47% أي ما يعادل 4 مبحوثين أجابوا بنعم و 15.03% ما يعادل 11 مبحوث أجابوا ب لا وفئة [40-36] سنة تمثلت النسبة ب21.90% أجابوا بنعم ما يعادل 6 مبحوث و 10.95% مقابل 8 مبحوثين أجابوا ب لا.

فئة [ 45 -41] بنسبة 20.54% ما يعادل 15 مبحوث اجابوا بنعم و 5.47% ما يعادل 4 مبحوثين اجابوا بلا وفئة [ 50-46] بنسبة 9.59% ما يقابل 7 مبحوثين أجابوا بنعم و8.21% ما يقابل 6 مبحوثين أجابوا ب لا أكثر من 50 سنة كانت النسبة متعادلة بين الإجابة بنعم ولا بنسبة 1.36%.

ومنه نستنتج أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الغير الأجراء يعتمد على الفئة العمرية الأكثر من 36 سنة-40]، [41-45]، [46-50] في المشاركة في الاجتماعات الإدارية وهذا ما تتميز بالثبات والنضج الفكري والنفسي والقدرة على تحمل المسؤولية والوعي بمهام المؤسسة.

**جدول رقم 9 يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والمشاركة في الاجتماعات الإدارية**

المؤهل العلمي	ثانوي		جامعي		المشاركة في الإيج الإدارية
	ت	%	ت	%	
نعم	7	9.59	14	19.17	28.79
لا	25	34.25	27	36.99	71.24
مج	32	43.84	41	56.16	%100

**التحليل:** من الجدول يتضح لنا أن 65.16% هم أفراد العينة حاملو شهادات الجامعية وهذا يعكس مدى التأهيل العالي لمجتمع الدراسة حيث نجد أن نسبة 19.17% ما يعادل 14 مبحوث هم الذين يشاركون في الاجتماعات الإدارية بينما 9.59% ما يعادل 7 مبحوثين ذوي مستوى ثانوي يشاركون في الاجتماعات الإدارية ونسبة 34.25% لا تشارك في الاجتماعات الإدارية.

ومنه نستنتج أن الإدارة تعطي أهمية لأصحاب الشهادات والمستوى العالي للدراسة الذي يمكن المؤسسة من التحديات والازدهار والتطور نحو الأمام.

**جدول رقم 10 يوضح علاقة بين الخبرة المهنية ومشاركة العمال في الاجتماعات الإدارية**

الخبرة الإدارية	أقل من 5		5-10		11-15		16-20		21-25		أكثر من 25		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
نعم	1	1.37	4	5.47	15	20.54	4	5.47	6	8.4	1	1.36	31	42.42
لا	2	2.73	15	20.54	9	12.32	7	9.58	6	8.21	3	4.10	42	37.12
مج	3	4.1	19	26.07	4	32.9	11	15.05	12	16.42	4	5.46	73	100

**التحليل:** نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 10 أن مشاركة المبحوثين في الاجتماعات الإدارية حيث توزيع الخبرة أقل من 5 سنوات تقدر بـ 1.37% أجابوا بنعم و 2.73% بلا، أن هذه الفئة جد ضئيلة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فهي فئة في بداية المسار المهني ليست لديها أي خبرة حتى تشارك في الاجتماعات الإدارية كما قدرت نسبة

الفئة من 11-15 سنة بـ 20.54 مشارك في الاجتماعات الإدارية مقابل بنسبة 26.02% لا يشاركون أما فئة 16-20 سنة تقدر بنسبة 5.47% بالمشاركة و 9.58 لا يشاركون في حين نجد الفئة العمالية التي لها خبرة من 21-25 تقدر بـ 8.27% أما 25 فأكثر فهي نسبة تقدر بـ 1.36% ومنه نستنتج أن الفئة التي تشارك في الاجتماعات الإدارية التي لها خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات.

جدول رقم 11 يوضح العلاقة بين المشاركة في إعطاء الثقة والإبداع في العمل

المجموع		لا		نعم		المشاركة إعطاء الثقة الإبداع في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
50%	73	8.21	12	41.78	61	نعم
50%	73	6.16	9	43.83	64	لا
100%	146	14.37	21	85.61	125	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 41.78% ما يعادل 61 مبحوث المشاركة في اتخاذ القرارات تعطيمهم الثقة بالنفس وأما الفئة الباقية 12 مبحوث ما يعادل 8.21 أجابوا بلا هذا يتضح أن إعطاء الثقة بالنفس تجعل المبحوث يبدع في مهامه ويطور مهارته وما نستنتجه من خلال الجدول حيث 64 مبحوث ما يعادل 42.83% فئة أجابت بنعم و 9 ما يعادل 6.16 أجابوا ب لا ومنه نستنتج أنه كلما كانت الثقة بالنفس تترك العامل يبدع وينمي أفكاره ويتحمل المسؤولية في عمله.

جدول رقم 12 يوضح علاقة الجنس مع روح المبادرة

المجموع		نكر		أنثى		الجنس روح المبادرة
%	ت	%	ت	%	ت	
78.08	57	36.98	27	41.09	30	نعم
21.09	16	6.84	5	15.06	11	لا
100	73	43.84	32	56.16	41	مج

**التحليل:** من خلال الجدول يتضح أن نسبة الإناث 56.15% ما يعادل 41 مبحوث ونسبة الذكور 43.82% مل يعادل 32 مبحوث فوجد أن الإناث هو الجنس الغالب في المؤسسة وهي الفئة التي لديها روح المبادرة أكثر لما تمارس من وظائف متعددة ومنه نستنتج أن في ضوء التحديات والعولمة المرأة وصلت إلى عدة نجاحات وتميز على الذكور وقيامها بالأعمال الموكلة إليها في أحسن وجه.

**جدول رقم 13 يوضح إجابات العمال من الجنسين على روح المبادرة في العمل**

المجموع	الإناث					ذكور					الجنس	
	%	ت	%م	ت	الاجابات	%	ت	%م	ت	الإجابات		%
75.34	55	4.11	3	اقتراحات متنوعة للأفكار	39.73	29	6.84	5	طرح الأفكار	35.61	26	روح المبادرة
		5.47	4	تنظيم العمل			9.55	7	تحمل المسؤولية			نعم
		2.73	2	معالجة المشاكل بأسلوب جديد			4.10	3	الثقة بالنفس			
		4.11	3	صنع البيروقراطية			4.10	3	القيام بجميع الأعمال			
		4.11	3	التميز في طريقة العمل			5.47	4	زيادة ومضاعفة الجهد			
		2.73	2	امتنع عن الإجابة			5.47	4	امتنع عن الإجابة			
24.63	18	/	/	/	16.44	12	/	/	/	8.19	6	لا
100	73									43.8	32	المج

**التحليل:**

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة الذكور في روح المبادرة بالعمل تقدر ب 35% أي ما يعادل 26 مبحوث هذه الفئة أجابوا بنعم وطرحوا عدة إجابات متنوعة تدور حول الثقة بالنفس وطرح الأفكار والقيام بجميع الأعمال وزيادة ومضاعفة الجهد في حين أن 6 من المبحوثين بنسبة 8.19% أجابوا بلا.

أما بالنسبة للإناث فهي 39.73% ما يعادل 29 مبحوث أجابوا بنعم و16.44% ما يعادل 12 مبحوث أجابوا بلا أما الإجابات فهناك 5 نسبة اتفاق بين أغلب المبحوثين على تحديد

العناصر الأساسية للمبادرة تعمل ضمن برامج هادفة لتطوير واستحداث استخدامات جديدة تقف وراء المشاركة العمالية في المؤسسة.

**جدول رقم 14 يوضح تأثير المستوى العلمي على روح المبادرة في العمل**

المجموع		جامعي		ثانوي		المؤهل العلمي روح المبادرة
ت	%م	ت	%	ت	%	
56	76.7	32	43.83	24	32.87	نعم
17	23.27	9	12.32	8	10.95	لا
73	100%	41	56.15	32	43.82	مج

التحليل: من خلال الجدول اتضح أن نسبة 43.83% من ذوي حاملي الشهادات ما يعادل 32 مبحوث لديهم روح المبادرة في العمل أما نسبة 32.87% ما يعادل 24 من ذوي مستوى ثانوي أجابوا بنعم لديهم روح المبادرة ومنه نستنتج أن العاملين لديهم روح المبادرة في العمل وطرح الأفكار الجديدة والتنوع والإبداع وهذا يدل على المستوى العالي للعاملين في النقاش والحوار.

**جدول رقم 15 يوضح العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وروح المبادرة**

المجموع		لا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرارات روح المبادرة
ت	%	ت	%	ت	%	
73	49.99	12	8.21	61	41.78	نعم
73	49.97	45	30.82	28	19.17	لا
146	100%	57	38.42	89	60.95	المجموع

التحليل: من خلال الجدول يتضح أن نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات قدرت بـ 41.78% ما يعادل 61 مبحوث التي لديها روح المبادرة والإبداع وهذا ما يؤكد مساهمة العاملين في انجاح المؤسسة وتطويرها.

أما النسبة 19.17% فهي الفئة التي لا تشارك وليس لديها روح المبادرة ونستنتج أن المشاركة تفتح آفاق واسعة وتطلعهم إلى كل ما هو جديد وهذا ما يدفعهم إلى أحداث التغيير.

## 2- عرض وتحليل الفرضية الثانية:

والتي مفادها: يساعد الاتصال الفعال بين العمال على الإبداع التنظيمي.

جدول رقم 16 يوضح نوع الاتصال في المؤسسة

النسبة %	التكرارات	نوع الاتصال
46.5	34	أفقي
31.50	23	عمودي
21.91	16	آخر
%100	73	المجموع

**التحليل:** من خلال الجدول يتضح لنا أن نوع الاتصال الأفقي يمثل نسبة 46.6% أي ما يعادل 34 مبحوث أما عمودي فكانت النسبة تقدر بـ 31.50% ما يقابله 23 مبحوث والنوع الآخر من الاتصال بنسبة 21.91% ما يعادل 16 مبحوث ومنه نستنتج أن الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال الأفقي الذي يعزز العلاقات التعاونية غير رسمية بين الإدارة والعمال وهذا التحقيق الأهداف المطروحة والفهم المتبادل بين الزملاء ويقوي الديمقراطية بالمؤسسة.

جدول رقم 17 يوضح العلاقة بين العمر وتبادل الأفكار

المجموع	أكثر من 50		50-46		45 -41		40-36		35-30		العمر تبادل الأفكار	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
64.35	47	1.36	1	13.69	10	16.43	12	20.55	51	12.32	9	نعم
35.58	26	1.36	1	4.10	3	9.58	7	12.32	9	18.22	6	لا
100%	73	2.72	2	18.06	13	20.01	19	32.87	24	20.54	15	المجموع

التحليل: من خلال الجدول يتضح لنا أن الفئة العمرية من 25-30 نسبة أجابوا بنعم كانت 12.32% أي ما يعادل 9 مبحوثين و6 ما يقابل 8.22% أجابوا ب لا والفئة العمرية 36-40 سنة تمثلت في 20.55% ما يقابل 15 مبحوث أجابوا بنعم ونسبة 12.32% أجابوا ب لا وهي أكبر نسبة تقوم بتبادل الأفكار والآراء وهذا ما تمتاز به من خبرة ومعرفة وكفاءة مهنية. تليها فئة 41-45 سنة مثلت نسبة 16.43% ما يعادل 12 مبحوث كانت لهم مبادرة العمل ومنه نستنتج أن الفئة الوسطية في السن هي الفئة التي لها وعي وتحمل المسؤولية لما تتميز به من الثبات وروح المبادرة في العمل.

جدول رقم 18 يوضح العلاقة بين المؤهل العلمي وتبادل الأفكار

المجموع	جامعي		ثانوي		المؤهل العلمي تبادل الأفكار	
	%	ت	%	ت		
64.37	47	41.09	30	23.28	17	نعم
35.6	26	15.06	11	20.54	15	لا
100%	73	56.15	41	43.82	32	المجموع

التحليل: من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 23.28% من المستوى الثانوي ما يعادل 17 مبحوث و20.54% من أجابوا بلا، أما الفئة ذات المؤهل الجامعي هي الفئة الغالبة التي تمثلت نسبة 41.09% ما يعادل 30 مبحوث من خلال ذلك نستنتج ان المستوى العلمي له دور في تبادل الأفكار لما تمتلك هذه الفئة القدرة والمهارات اللازمة لأداء المهام

الموكلة إليها بعدة طرق فعالة ومستحدثة فهي تعد قوة فعالة في المؤسسة للتحرك وترسيخ ثقافة الإبداع.

جدول رقم 19 يوضح الخبرة المهنية مع تبادل الأفكار

المجموع	أكثر من 25		25-21		20-16		15-11		10-5		أقل من 5		تبادل الأفكار الخبرة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
64.35	47	1.73	2	12.32	9	8.21	6	20.54	15	16.44	12	4.11	3	نعم
35.61	26	2.73	2	4.11	3	6.85	5	12.33	9	9.59	7	0	0	لا
%100	73	5.46	4	16.43	12	15.06	11	32.87	24	26.03	19	4.11	3	مج

التحليل: من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 20.54% ما يعادل الخبرة الميدانية من 15-11 سنة هي الفئة التي أكبر تجاوب وتبادل للأفكار والأداء تليها الفئة من 10-5 سنوات بنسبة 16.44% ثم الفئة 25-21 بنسبة 12.32% هم الفئة الأكثر تجاوب وتبادل للأفكار والآراء.

ومنه نستنتج أن الخبرة المهنية لها دور في التطوير والتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من أجل إعطاء فرصة للعاملين بالمشاركة وإنجاح المؤسسة.

جدول رقم 20 يوضح علاقة المؤهل العلمي مع فهم الرسائل

المجموع	جامعي		ثانوي		المؤهل العلمي فهم الرسائل	
	%	ت	%	ت		
84.93	62	53.42	39	31.51	23	نعم
15.06	11	2.73	8	12.33	9	لا
%100	73	56.15	41	35.33	32	المجموع

التحليل: من خلال الجدول يتضح أن 31.51% ما يعادل 23 مبحوث يستطيعون فهم الرسائل وأجابوا ب نعم و 12.33% ما يعادل 9 أجابوا ب لا، أما ذوي الشهادات العليا والمستوى الجامعي تمثلت النسبة ب 53.42% من فهم الرسائل و 2.73% بعدم الفهم ،

ومنه نستنتج أن المؤهل العلمي يخول للعامل الفهم وتأدية مهامه بطريقة علمية مستحدثة تعمل على تطوير ميزة العنصر المبدع عند الموظف.

جدول رقم 21 يوضح علاقة الخبرة بهم الرسائل المرسلة

مجموع		أكثر من 25		25-21		20-16		15-11		10-5		أقل من 5		الخبرة الرسائل المرسلة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
84.9	62	4.11	3	13.69	10	13.69	10	27.39	20	21.11	16	4.11	3	نعم
14.77	11	1.36	1	2.74	2	1.37	1	5.47	4	4.6	3	0	0	لا
%100	73	5.47	4	16.43	12	15.06	11	32.86	24	26.01	19	4.11	3	مج

التحليل: من خلال الجدول نجد أن الأقدمية في الميدان أقل من 5 سنوات نسبة ضئيلة في فهم الرسائل والأداء أما من 10-5 مثلت نسبة 20.91% و 15-11 مثلت نسبة 27.39% ومن 20-16 مثلت نسبة 13.69% ومن 25-21 مثلت نسبة 13.69، أكثر من 25 4.11% ومنه نستنتج أن من 15-5 هي خبرة ميدانية لا بأس بها فالخبرة تجعل الموظف يشعر بالانتماء وأنه فرد فعال صلاحياته الوظيفية تميزه لمسئوليته بسهولة الاتصال وفهم عمله وبطريقة تطوره ومستحدثة تتماشى مع التكنولوجيا.

جدول رقم 22 يوضح علاقة الخبرة مع الاتصال الموجود بالمؤسسة

المجموع		أكثر من 25		25-21		20-16		15-11		10-5		أقل من 5		الخبرة الاتصال الموجود
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.06	57	4.11	3	12.32	9	10.95	8	27.39	20	19.18	14	4.11	3	خلق التعاون
15.06	11	1.36	1	2.74	2	4.11	3	2.74	2	4.11	3	0	0	فوضى
6.83	5	0	0	1.36	1	0	0	2.74	2	2.73	2	0	0	آخر
%100	73	5.47	4	16.42	12	15.06	11	32.87	24	26.8	19	0	3	المجموع

التحليل: من خلال الجدول يتضح لنا أن أقل من 5 سنوات خبرة مثلت 4.11% من خلق التعاون ومن 10-5 سنوات خبرة مثلت 19.18 من خلق التعاون و 4.11% من الفوضى و 2.73% من نوع آخر من الاتصالات أما من 15-11 فمثلت نسبة 27.39% من خلق

التعاون 2.74% من الفوضى و2.74% من نوع آخر ومن 16-20 مثلت 10.95% من خلق التعاون 4.11% فوضى من 21-25 مثلت نسبة 12.32% من خلق التعاون و2.74 فوضى 1.36% نوع آخر وأكثر من 25 سنة 4.11% خلق التعاون 1.36 من الفوضى.

ومنه نستنتج أن سنوات الخبرة الميدانية تجعل الاتصال سهل وسريع وهذا يتضح من خلال المهام والمسؤوليات ووحدة النسق التي تزيد القدرة من تحقيق الإبداع في مختلف مستويات الإدارة.

جدول رقم 23 يوضح علاقة المستوى التعليمي بتبليغ القرارات

مجموع		جامعي		ثانوي		المؤهل العلمي تبليغ القرارات
ت	م%	ت	%	ت	%	
32	43.84	25	34.25	7	9.59	الانترنت
9	12.32	6	8.21	3	4.11	الأنترنت
32	43.84	10	13.7	22	30.14	منشورات
73	100%	41	56.16	32	43.84	مجموع

التحليل: من خلال الجدول يتضح أن نسبة 9.59 تبلغ القرارات عن طريق الأنترنت و4.11 تبلغ ب الانترنت و3.014 تبلغ بالمنشورات في المستوى الثانوي أما المستوى الجامعي فنجد نسبة 34.25% تبلغ بالأنترنت و8.21% بالإنترنت و13.7% تبلغ بالمنشورات.

ومنه نستنتج أن المؤسسة توفر مساحة مخصصة لبليغ القرارات والقوانين واللوائح التنظيمية عبر الأنترنت وتمثل نسبة 43.84% ما يدل على سعي المؤسسة للوسائل التكنولوجية وهذا الإسراع عمليات الاتصال.

جدول رقم 24 يوضح العلاقة بين المؤهل العلمي والاتصال المبدع لدى العاملين

المؤهل العلمي		الاتصال المبدع		جامعي		ثانوي		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	20	27.4	25	34.24	45	61.64			
لا	12	16.43	16	21.92	28	38.35			
مج	32	43.83	41	56.16	73	100%			

التحليل: من خلال الجدول يتضح أن نسبة 34.24% من ذوي المستوى الجامعي أجابوا بنعم و أن 21.92% أجابوا ب لا أما المستوى الثانوي فإن 27.4% أجابوا بنعم و 16.43% ب لا.

ومنه نستنتج أن كلما كان المستوى الجامعي كلما كان هناك تميز في أنماط العمل بشكل غير مألوف يؤدي إلى الابتعاد عن التقليد وإحداث أساليب جديدة متطورة في تحسين الأداء والمشاركة نشر ثقافة الإبداعية من أجل تطوير المؤسسة.

جدول رقم 25 يوضح علاقة المؤهل العلمي مع الاتصال الذي يعمل على تنمية الإبداع لدى الموظفين.

المؤهل العلمي		الاتصال يعمل على الإبداع		ثانوي		جامعي		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	30	41.09	25	34.25	22	30.14	71	43.82	
لا	2	2.73	2	2.74	9	12.32	2	65.16	
			3	4.11	1	13.7			
مج	32	43.82	32	43.84	41	56.16	73	1003	

التحليل: من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 41.09% من المستوى الثانوي كانت لها إجابات متعددة ومتنوعة في الاتصال ودوره في الإبداع أما المستوى الجامعي فهو الفئة الغالبة التي قدرت ب 56.16% من تنوع في الإجابات الدقيقة والعلمية.

ومنه نستنتج أن الموظف في المؤسسة يجعل من نفسه مصدرا للإبداع والعسي جاها لإيجاد أسلوب جديد لأداء مهامه من اجل التحسين والابتعاد عن الروتين والتجديد في أداء العمل.

### 3- عرض وتحليل نتائج وبيانات الفرضية الثالثة:

التي مفادها: تساهم العلاقات الإنسانية في الإبداع التنظيمي.

جدول رقم 26 يوضح العلاقة بين الخبرة والعلاقات التي تساهم في خلق الإبداع

مجموع		أكثر من 25		25-21		20-16		15-11		10-5		أقل من 5		الخبرة العلاقات التي تساهم في خلق الإبداع
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.07	57	4.11	3	13.69	10	12.33	9	26.03	19	17.80	13	4.11	3	نعم
21.91	16	1.37	1	2.74	2	2.74	2	6.84	5	8.22	6	0	0	لا
%100	73	5.48	4	16.43	12	15.1	11	32.87	24	26.02	19	4.11	3	المجموع

التحليل: من خلال الجدول يتضح أن الأقدمية المهنية من 5 سنوات إلى 15 سنة هي الفئة الغالبة والتي قدرت بـ 43.80% أجابوا بنعم ومن بين 25-16 قدرت ب نسبة 25.66% هذا يدل على أنه الخبرة المهنية في مجال العمل تدل على تأهيل العامل والتعامل بطريقة سليمة مع المواقف التنظيمية وتكسبهم القدرة على الإبداع.

جدول رقم 27 يوضح علاقة المؤهل العلمي وأسلوب العمال.

المجموع		جامعي		ثانوي		المؤهل العلمي أسلوب العمال
%	ت	%	ت	%	ت	
61.64	45	34.24	25	27.40	20	نعم
38.35	28	21.91	16	16.44	12	لا
%100	73	56.82	41	43.84	32	المجموع

**التحليل:** من خلال الجدول يتضح أن المؤهل العلمي والمستوى الجامعي قدر ب34.24% أن هناك دائما تغير في أساليب العمل و27.40% من مستوى الثانوي أجابوا بنعم منه نستنتج أن العمال لديهم روح الانتماء للمؤسسة ما يشجعهم على التغيير وإيجاد دائما أساليب حديثة متطورة للعمل بها.

**جدول رقم 28 يوضح علاقة الخبرة مع استشارة العمال في حل المشكلات**

مج	أقل من 5		10-5		15-11		20-16		25-21		أكثر من 25		الخبرة استشارة العمال	
	م	ت	م	ت	م	ت	م	ت	م	ت	م	ت		
34.24	25	4.11	3	6.85	5	6.85	5	8.22	6	5.48	4	2.73	2	نعم
65.71	48	1.36	1	9.58	7	8.21	6	24.66	18	20.54	15	1.36	1	لا
%100	73	5.47	4	16.43	12	15.06	11	32.88	24	26.02	19	4.09	3	مج

**التحليل:** من خلال الجدول يتضح أن الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات النسبة ضئيلة أما من 10-5 تقدر ب5.48% ومن 15-11 8.22% ومن 20-16 تقدر ب6.85% ومن 25-21 تقدر بنسبة 6.85% وأكثر من 25 4.11%.

ومنه نستنتج أن من 5 إلى 25 سنة مؤهل كافي يترك العامل يستشار في حل المشكلات والمناقشات وأسلوب الحوار من أجل التطوير وتحسين أهداف المنظمة.

**جدول رقم 29 يوضح تامين مجهودات العمال من قبل الإدارة**

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
%82.19	60	نعم
%17.80	13	لا
%100	73	المجموع

**التحليل:** من خلال الجدول أن نسبة 82.19% ما يعادل 60 مبحوث أجابوا بنعم و17.80% ما يعادل 13% أجابوا بلا، منه نستنتج أن الإدارة تولي اهتمام لمجهودات العمال بما يقدم الموظف بالمقابل من تحمل المسؤولية وروح المبادرة والمشاركة في حل

المشكلات وتقدم المؤسسة بفضل تفانيه وتقنياته المبتكرة واستخدام أساليب التحفيز من اجل مبادرة العمال بالمشاركة.

**جدول رقم 30 يوضح علاقة الخبرة مع التعامل مع المؤمنين**

المجموع		أكثر من 25		25-21		20-16		15-11		10-5		أقل من 5		الخبرة التعامل مع المؤمنين
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
84.07	61	5.48	4	13.69	10	9.58	7	27.39	20	23.28	17	4.11	3	نعم
16.43	12	0	0	2.73	2	5.48	4	5.48	4	2.74	2	0	0	لا
%100	73	5.48	4	16.42	12	15.06	11	32.87	24	26.02	19	4.11	3	مج

التحليل: من خلال الجدول يتضح لنا أن المبحوثين يتوزعون حسب متغير الأقدمية من 5-10 ومن 11-15 هي الفئة المتوسطة التي تمثل نسبة 23.28% و 27.39% من تعيين أساليب المعاملة من حين لآخر.

ومنه نستنتج أن هذه الفئة العمرية تمتاز بالثبات والكفاءة وكيفية معالجة المشكلات واحترام النفس والآخرين.

**جدول رقم 31 يوضح علاقة السن مع خط العامل**

المجموع		أكثر من 50		50-46		45-41		40-36		35-30		العمر خطاً العامل
%	ت	ن	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
94.51	96	2.74	2	17.81	13	26.02	19	30.13	22	17.81	13	نعم
5.48	4	0	0	0	0	0	0	2.74	2	2.74	2	لا
100%	73	2.74	2	17.81	13	26.02	19	32.87	24	20.54	15	المجموع

التحليل: من خلال الجدول يتضح أن نسبة 17.81% تمثل من 30-35 ومن 36-40 سنة اي نسبة 30.13% ومن 41-45 تمثلت في نسبة 26.02% ومن 46-50 تمثلت بسنة 17.81% وأكثر سنة 2081% أما النسبة الضئيلة التي أجابت بلا 2.74%.

ومنه نستنتج أن السن له دور في التعلم والاستفادة من الأخطاء التي يرتكبها الموظف طيلة مساره المهني.

جدول رقم 32 يوضح علاقة الخبرة مع اقتراحات العمال

المجموع		أكثر من 25		25-21		20-16		15-11		10-5		أقل من 5		الخبرة اقتراحات العمال
م	ت	م	ت	م	ت	م	ت	م	ت	م	ت	م	ت	
49.29	36	4.11	3	5.48	4	9.58	7	13.69	10	13.69	10	2.74	2	نعم
50.66	37	1.36	1	10.96	8	5.48	4	19.18	14	12.32	9	1.36	1	لا
%100	73	5.47	4	16.44	12	14.06	11	32.87	24	26.01	19	4.1	3	مجموع

التحليل: من خلال الجدول يتضح أن الأقدمية المهنية من 5-10 ومن 11-15 تمثل أعلى نسبة في اخذ الإدارة باقتراحات العمل وذلك بنسبة 13.69 و 13.69%. أما أقل من 5 سنوات فمازالت هذه الفئة في بداية المسار المهني والتعلم من أصحاب الخبرة من أجل تطوير المنظمة.

ومنه نستنتج أن الإدارة تولي اهتمام وإعطاء الفرصة إلى ذوي الخبرة المتوسطة لما هذه الفئة من أفكار ومواهب مختلفة وقدرتهم على المشاركة وأحداث التميز.

جدول رقم 33 يوضح علاقة السن مع تصرف السيء للعامل

المجموع		أكثر من 50		50-46		45-41		40-36		35-30		العمر التصرف السيء للعامل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
72.58	53	2.73	2	13.7	10	17.81	13	23.28	17	15.06	11	نعم
27.38	20	0	0	4.11	3	8.22	6	9.58	7	5.47	4	لا
100%	73	0	2	17.80	13	26.03	19	32.86	24	20.53	15	المجموع

التحليل: من خلال الجدول يتضح أن نسبة 15.06% من 30-35 سنة أجابوا بنعم وأن 40-36 سنة مثلت نسبة 23.28% ومن 45-41 مثلت نسبة 17.81 و 50-46 مثلت نسبة 13.7 أكثر من 50 مثلت نسبة 2.73.

نستنتج أن السن من 36-50 هو السن الذي يستطيع العامل أن يقدم للمؤسسة كل ما لديه من أفكار وقدرات وتحمل وإبداع.

### جدول رقم 34 يوضح علاقة الخبرة مع تصرفات العامل في المؤسسة

المجموع		أكثر من 25		25-21		20-16		15-11		10-5		أقل من 5		الخبرة تصرفات العامل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
72.59	53	5.48	4	12.32	9	10.96	8	23.28	17	17.81	13	2.74	2	نعم
27.38	20	0	0	4.11	3	4.14	3	9.58	7	8.22	6	1.36	1	لا
%100	73	5.48	4	16.43	11	15.07	11	32.86	24	26.03	19	4.1	3	المجموع

**التحليل:** من خلال الجدول يتضح أن نسبة 72.59% أجابوا بنعم نسبة 27.38 أجابوا بلا. نستنتج أن العمال حسب خبرتهم والأقدمية المهنية لديهم ثقافة المصلحة قبل مصلحة الفرد وتطبيق القوانين ومتابعة العامل في ميدان عمله من أجل رفع المستوى والتزام العاملين في المؤسسة.

### 5- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى:

بعد تحليلنا لجدول الفرضية الأولى التي تنص على : تساهم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات على الإبداع التنظيمي وبعد مناقشة الشواهد الكمية المعبر عنها تم إثبات الفرضية الأولى وهو ما يوصلنا إلى أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يعتمد على المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وذلك لما تلعبه من دور في بناء استراتيجيات المنظمة حيث أن توسع نطاق المشاركة يؤدي إلى شعور بالانتماء الذي يعني الارتباط الايجابي بين العامل والتنظيم والذي يجعل العامل له أهمية مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني وخلق روح الإبداع والابتكار وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وقبول عملية التغيير بإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض المؤسسة مما يساهم في تطوير وتحديث الأساليب المتبعة وتقد المؤسسة.

## 6- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية:

بعد تحليلنا لجداول الفرضية الثانية والتي تنص على : يساعد الاتصال الفعال بين العمال على الإبداع التنظيمي وبعد مناقشة الشواهد الكمية المعبر عنها تم إثبات الفرضية الثانية وهو ما يوصلنا إلى أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يعتمد على الأدبيات التي يمكن العملية الاتصالية من خلق روح التعاون والإخلاص بين العاملين وهذا باختلاف مستوياتهم التعليمية والخبرة الميدانية في المؤسسة وإيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التميز المطلوب في سلوك العاملين وتنمية الإبداع الذي يكون بالتنظيم والتخطيط والرقابة والتنسيق مع الإدارة ومن ثم كان الاتصال واضح فإنه يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم ويساعد على كفاءة الأداء.

وقد زادت أهمية الاتصالات في وقتنا الحاضر نتيجة للتوسع الكبير في نشاط المؤسسة وتنوع الخدمات التي تقدمها من جانب وزيادة حجمها وعقد تنظيمها من الجانب الآخر فالاتصالات كانت ومازالت أدلة المؤسسة في تحقيق أهدافها العديد سواء كانت الأهداف تتمثل في تقديم الخدمات أو تحقيق أهداف أخرى على نطاق المجتمع ككل فلا يوجد تخطيط فعال أو تنظيم شامل أو قيادة فاعلة في ظل غياب الاتصالات الفعالة لإحداث التفاهم والإبداع على جميع المستويات.

## 7- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة

بعد تحليلنا لجداول الفرضية الثالثة والتي تنص: "تساهم العلاقات الإنسانية في الإبداع التنظيمي" وبعد مناقشة الشواهد الكمية المعبر عنها أن إثبات الفرضية الثالثة يوصلنا إلى اهتمام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية:

- العلاقات الإنسانية التي لها دور في زيادة الإنتاج؛
- تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل، كما أن الروح المعنوية والأداء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة المعاملة والعلاقات السائدة بين العمال والرؤساء والمرؤوسين.

- تشجيع وتحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دور في التشجيع والتقدير واثبات الذات وجعل العامل يشعر بالرضى، فيتوجه إلى زيادة الأداء ورفع الإنتاج وتحقيق الإبداع المنظم بالمؤسسة.

#### 8- النتيجة العامة للدراسة:

في ضوء البرهنة على الصدق الامبريقي للفرضيات الثلاثة نستنتج أن هناك علاقة دالة بين المشاركة الفعالية والإبداع التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء قد تم إثباتها ميدانيا، حيث أن المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤدي إلى الشعور بالانتماء والاستقرار والولاء والتغيير والأداء.



تعتبر المشاركة العمالية من الوسائل التي تحقق الإبداع التنظيمي حيث تفتح آفاق واسعة للعاملين بطرح أفكارهم وإبراز قدراتهم الفكرية والمهارية والمعرفية وهذا بمواجهة المواقف وإيجاد البدائل واختيار الحلول المناسبة في طابع جديد متطور ومنظم ويكون غير مؤلوف دون روتين وملل.

ويظهر الإبداع التنظيمي من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإحداث التجديد في مجال العمل وتحمل المسؤولية والقدرة على التعامل مع أحداث التقنيات الحديثة والمبتكرة.



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

- 1 أمل أحمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ديونو للطباعة والنشر 2010.
- 2 أسامة خيربي: إدارة الإبداع والابتكار دار الزاوية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2012.
- 3 بنور إلياس: أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة الأعمال "دور الإبداع الإداري في تحقيق التطور التنظيمي دراسة سوسولوجية مؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة 2016 / 2017.
- 4 برايفين جيوطا: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين ترجمة أحمد المعوي، دار الفجر، مصر 2008.
- 5 بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم علم النفس العلوم التربوية آلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة الجزائر.
- 6 جمال خير الله: الإبداع الفكري دار أسامة للنشر والتوزيع ط الأولى 2009.
- 7 الحريري رافدة: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، د.س، د.ط.
- 8 حريم حسين: إدارة المنظمات منظور كلي دار حامد الأردن. د.س، د.ط.
- 9 حمزة محمد كاظم عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي مجله التقني المجلد السادس والعشرون العدد الرابع 2013.
- 10 خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود: نظرية المنظمة دار المسرى، الأردن 2000.
- 11 رافد الحريري: تربية الإبداع دار الفكر الأردن 2001.
- 12 الرويلي سعود عبد الله: صنع القرار في إدارة التعليم البنية بالمملكة العربي السعودية جامعة الملك سعود الرياض. د.س، د.ط.
- 13 سعد علي العنزي: إبداعات الأعمال قراءة التميز الإداري وتفق التنظيمي الطبعة الأولى الوراق للنشر والتوزيع 2014.
- 14 سيد عبید: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ثورة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية الخاصة القاهرة جمهورية مصر 2008.

- 15 شريف غياط محمد بوقموع: حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية العدد 6 جامعة بسكرة 2009.
- 16 عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2002،
- 17 عبد الله عبد الرحمن التهيان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. د.س، د.ط.
- 18 علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات الدار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى 2011.
- 19 عمار عوايدي: مبدأ الديمقراطية الإدارية وتصنيفاتها في النظام الإداري الجزائري ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1984.
- 20 عنوي زينب منير: إدارة الإبداع والابتكار عمان دار كنوز المعرفة الطبعة الأولى 2006.
- 21 فضيل دليو وآخرون: الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية قسنطينة 2003.
- 22 القربوني محمد: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة عمان الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع 2006.
- 23 مجلة دورية نصف سنوية تصدر في كلية الإدارة والاقتصاد المجلد 4 العدد الثامن 2011.
- 24 محمد مقبل الإبداع الإداري على الموقع [www.succosgot.com](http://www.succosgot.com)
- 25 مدحت أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة مجموعة النيل العربية مصر 2004.
- 26 المساعدة ماجد عبد الهادي وآخرون: مبادئ علم الإدارة "دار المسيرة عامر". دون طبعة، دون سنة.
- 27 نواف بن حاد الجبرين: التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير (غير منشوره) مكة المكرمة جامعه ام القرى 2005.
- 28 نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق دار الثقافة للنشر والتوزيع 1428 هـ - 2017.



الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

إستمارة إستبيان بعنوان

## المشاركة العمالية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (LMD) في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

مكلاتي فاطمة الزهراء مكلاتي

إعداد الطالبتين:

- خولة ونادي

- سليمة هوام

بعد التحية،

نرجوا من سيادتكم المساهمة في الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة الملائمة، مع العلم أن المعلومات التي نتحصل عليها ستبقى سرية ولأغراض بحثية فقط.

السنة الجامعية 2018/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس: ذكر
- 2- العمر: [35-30] ] [40-36] [45-41] [50-46] أكبر من 50
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي
- 4- الخبرة المهنية: ..... سنة

المحور الثاني: المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.

- 1- هل المشاركة تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل؟  
 لا  نعم
- 2- هل تشارك الإدارة في اتخاذ القرارات؟  
 لا  نعم
- 3- هل مشاركتك في اتخاذ القرارات تجعلك تبذل في عملك؟  
 لا  نعم
- 4- هل مشاركتك في اتخاذ القرارات تعطي ثقة في نفسك؟  
 لا  نعم
- 5- هل تشارك دائما في الاجتماعات الإدارية  
 لا  نعم
- 6- هل تفضل القرارات الجماعية؟  
 لا  نعم
- 7- هل لديك الجرأة في اتخاذ القرارات الجماعية؟  
 لا  نعم
- 8- هل لديك روح المبادرة في العمل؟  
 لا  نعم
- 9- إذا كان نعم، فيما تتمثل؟  
 لا  نعم

.....

.....

المحور الثالث: الاتصال

1- ما نوع الاتصال الموجود بالمؤسسة؟

أفقي  عمودي  آخر

2- هل هناك تبادل للأفكار والأداء بين العمال؟ نعم  لا

3- هل تستطيع فهم الرسائل المرسلة إلى المؤسسة؟ نعم  لا

4- هل الاتصال الموجود بالمؤسسة يعمل على:

خلق التعاون بين العمال  فوضى بين العمال  آخر

5- كيف تبلغ بالقرارات التي تصل إلى المؤسسة عن طريق:

الأنترانت  الأنترنت  منشورات

6- هل ترى أن الاتصال الموجود بالمؤسسة يعمل على تنمية الإبداع لدى العاملين.

نعم  لا

في كلتا الحالتين، كيف ذلك؟ .....

.....

المحور الرابع: العلاقات الإنسانية.

1- حسب رأيك هل الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين يساهم في خلق الإبداع

داخل المؤسسة؟  نعم  لا

2- هل هناك تغير في أسلوب العمال من حين إلى آخر؟ نعم  لا

3- هل تكون هناك استشارة للعمال في حل المشكلات؟ نعم  لا

4- هل الإدارة تقوم بتثمين مجهودات الآخرين؟ نعم  لا

- إذا كان نعم، فيما يتمثل هذا التثمين؟ .....

.....

5- هل توجد لباقة في التعامل مع المؤمنين؟ نعم  لا

6- هل تستفيد من خطاك عندما تخطيء؟ نعم  لا

7- هل مصلحة المؤمن فوق مصلحة المؤسسة؟ نعم  لا

8- هل تأخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار؟ نعم  لا

9- هل يحاسب العامل على تصرفه السيئ مع الزملاء؟ نعم  لا