

قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت

فاطمة حسن آل خليفة

عصام سعد الربيعان

جامعة الكويت - دولة الكويت

الملخص

يتناول البحث رصد إدراك المدراء لعلاقة الولاء والإبداع في العمل الحكومي، حيث يتحدد الولاء في علاقة الرئيس بالمرؤوس في ستة جوانب للعمل هي: الاختيار والتعيين، والترشيح لدرجة مالية أعلى، والترشيح لدورة تدريبية، والاستئذان للخروج من العمل، وتفويض القرار، والترشيح لمنصب أعلى. ويحاول البحث أن يرصد العوامل الأكثر تأثيراً على المدراء عند اتخاذهم للقرارات المتعلقة بالجوانب المشار إليها. ويخلص البحث إلى وجود فروق بين المدراء في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على قراراتهم، كما توجد فروق فردية بين هؤلاء المدراء في ممارسة الأعمال الإبداعية في تلك الجوانب الستة.

مصطلحات علمية

الإدراك، الولاء، الإبداع.

وتخلص إلى أن المدراء يدركون أهمية ارتباط المتغيرات التنظيمية بأهداف العمل ومصالحته، إلا أنهم لا يظهرون أي ارتباط واضح بين ولائهم على أساس أهداف العمل، ومدى حرصهم على ابتكار بعض الوسائل أو اقتراحها لتطوير أعمالهم.

الإطار النظري

تعتمد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وفقاً للمدخل الذي تقوم عليه

تتناول الدراسة علاقة الولاء بين الرئيس والمرؤوس في العمل الحكومي وصفاً وتحليلاً. ويتم تشخيص مفهوم الولاء من خلال رصد إدراك المدراء لبعض المتغيرات التنظيمية التي تنشأ بين الموظف ورئيسه المباشر أثناء أدائهم للعمل، كما تسعى الدراسة إلى التحقق من مدى وجود علاقة ارتباط بين مفهوم المدراء للولاء ومدى سعيهم إلى الإبداع في تطوير أعمالهم،

تم تسلّم البحث في مايو ١٩٩٨، وأجيز للنشر في يونيو ١٩٩٩.

العمل، والتخلي عن بعض السلوكيات الخاطئة مثل عدم الثقة، وخلق الصراعات بين المرؤوسين بدافع السيطرة الخاطئة مثل عدم الثقة، وخلق الصراعات بين المرؤوسين بدافع السيطرة السلبية.

أما علاقة الولاء بين الرئيس والمرؤوس فيمكن النظر إليها من خلال تطور النظام الاجتماعي، فيرى Gardener (1984) أن الدولة مؤلفة من أنظمة تحتية لا حصر لها، وهي مفككة في تشكيلات دائمة التغير وتتشابك في بعض الأحيان، إلا أنها تتصادم في معظم الأحيان. والتشابك والتصادم الناتج عن تأثيرات الولاء لكل منهما يمكن اعتباره المسبب لدخول فرد ما إلى الوظيفة، كما يقرر أن محدد التميز أو الإبداع موجود في ذهن الطرفين متخذ القرار والموظف، ويرى العاليلي (١٩٩٤) أن تأثيرات القبيلة ما زالت باقية في المجتمعات العربية، وأن الولاء يخرج مباشرة منها، كما يقرر بأنها شبكة واسعة من العلاقات الاجتماعية النشطة التي ساهمت في تشكيل بشري للهياكل التنظيمية في الإدارات الحكومية المختلفة. كما يمكن النظر إلى علاقة الرئيس بالمرؤوس من خلال الدور الذي يقوم به كل منهما، إذ يشير Burns, 1987, Kelly, 1988 إلى أن الرئيس القائد يدفع المرؤوس ليعمل وفق أهداف تمثل القيم والرغبات للثنين معا. ويشير Brown & Throngorow (1996) إلى دور الرئيس المرتبط بالإبداع ويرى أن هناك بيئة عمل Organization Culture ذات أنماط قيادية تخلق بدورها أنواعاً محددة من التابعين. وبناء عليه يمكن

النظرية الإدارية. فقد اتجهت النظرية البيروقراطية إلى عدّ المهام والمسؤوليات الرسمية أساساً يجب أن تبنى عليه العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وهذا ما يقتضي انتفاء أي دور للعلاقة غير الرسمية، التي تعتمد على بعض الموروثات التقليدية، أو بعض الصفات الشخصية (Jaques, 1986). أما نظرية الدوافع، فقد اتجهت إلى تحديد الحاجات الإنسانية إلى كل من الرئيس والمرؤوس، ومحاولة تفسيرها للتنبؤ وتوجيه السلوك نحو الهدف المنشود. ومن الحاجات الإنسانية التي تكرر التركيز عليها حاجة الفرد إلى الانتماء والولاء، هذا ما أضح في أعمال McGroger, Maslow, Mclelland (See Robbins 1992, for more details).

وثمة مجموعة أخرى من النظريات اتجهت في تحليل علاقة الرئيس بالمرؤوس بدءاً بإطار القيادة. وتعددت مداخل البحث عن مقومات العلاقة القيادية من خلال نظريات الصفات Trait Theories، أو الموقف القيادي Situational Theories، أو التفاعل البيني للعلاقات الشخصية Interpersonal Relationships وهي مداخل تتناول بحث أهمية القيادة ودورها في تعزيز الولاء للمنظمة من خلال جسر الثقة بين القائد والاتباع (Eckhardt, 1996). وقد ساهم انتشار مفاهيم القيم والحقوق الإنسانية في البحث عن جوانب أخرى في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل، وهنا أشار Argyris (1993) إلى ضرورة النظر إلى تلك العلاقة من خلال خلق فرص التعلم الإيجابي للطرفين. ويتحقق ذلك عن طريق تعزيز نظام المعلومات المرتدة Feedback Information في كل اتجاهات

وحماسهم نحو المؤسسة، وتكريس جهودهم بشكل جماعي لتقديم خدمة أو مساهمة لعمل اجتماعي تنموي في المنطقة التي يعملون بها، لكونه نوعاً من الجهد البشري الذي تختلط فيه مشاعر العطاء، والفخر بالانتماء إلى المؤسسة واحترام وتقدير من قبل المجتمع الذي تنتمي إليه.

وفي سبيل تحديد مدى ملائمة بعض السلوكيات لمفهوم الولاء يشير Larmer (1992) إلى أن الولاء المؤسسي يقتضي اتخاذ سلوكيات إيجابية مسؤولة، تهدف إلى العمل إلى ما هو أفضل لمصلحة الرئيس والمنظمة، حتى وإن بدأت ظاهرياً بأنها نوع من الاعتراض أو عدم الطاعة. فالإخلاص للرئيس يقتضي أخلاقياً مصارحته في أخطائه، وهذا لا يتعارض في أي حال من الأحوال مع مفهوم الولاء السليم.

مشكلة الدراسة

في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة، يتبين أن العلاقة بين الرئيس والمروؤوس يمكن عدّها بعلاقة متعددة الأبعاد، فهناك البعد البيروقراطي والبعد التحفيزي والبعد القيادي والبعد التعليمي والبعد الإدراكي وغيرها من الأبعاد الإنسانية والتنظيمية، وتتجسد هذه الأبعاد في جوانب العمل التي تربط بين الرئيس والمروؤوس، وقد جاء قانون الخدمة المدنية ٧٩/١٥ والنظام الأساسي له بتحديد جوانب العمل في البيئة الكويتية، وتحديد القواعد التي تحكم شؤون الأفراد وعلاقاتهم، وعلى الأخص

القول إن التابع الذي يملك بعضاً من الإبداع هو نتيجة طبيعية لخصائص بيئة العمل الموجودة.

ولتحديد مدى ارتباط علاقة الرئيس بالمروؤوس في مفهوم الإبداع في العمل، لا بد من التعرف على ثلاثة مفاهيم أساسية هي: الإبداع في العمل، وإدراك الفرد لعلاقات العمل، والتمكين. أما الإبداع فهو عملية يتم من خلالها تأليف مزيج مركب من المفاهيم والأفكار الجديدة من خلال إعادة التركيب والتشكيل من العناصر الموجودة (Heap, 1989)، ويتأثر هذا المزيج الإبداعي بالمفهومين التاليين: ١ - الإدراك Perception، الذي يتأثر بدوره بثلاثة عناصر أساسية هي: التمايز Distinctiveness، والإجماع Consensus، والاتساق Consistency. فيمايز الفرد بين الأشكال والعلاقات، ثم يحاول أن يجمع بينها، ثم يعمل على تحقيق التجانس بين الأشياء المدركة (Robbins, 1992). ٢ - التمكين Empowerment. أو عملية تمكين الفرد من اكتشاف ذاته، وحدود إمكاناته وقدراته، والسعي إلى تطويرها.

ويرى Solomon (1992) في هذا السياق إلى أن الولاء المؤسسي يتحقق لدى العاملين من خلال ثلاثة عناصر هي: معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد، ومنح المزايا المادية والمعنوية، وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين، ويفتح Bollier (1996) آفاقاً جديدة في تعزيز مفهوم الولاء المؤسسي حينما يقرر ضرورة حشد جهود العاملين

مثل هذه القرارات والعلاقات التي تربط بين الرئيس والمرؤوس قد تتأثر باعتبارات شخصية مثل علاقة الرئيس الشخصية بمرؤوسه، أو الخدمة السابقة التي قضاها المرؤوس مع رئيسه، فيكون هناك ارتباط (ولاء) شخصي يحكم مثل هذه العلاقات في العمل الحكومي.

كما يحاول البحث أن يستكشف مدى تأثير إدراك العلاقة من قبل المدراء في سلوك هؤلاء المدراء في اتباع الإبداع أو تشجيعه أو تنبيهه منهج عمل. وبمعنى آخر، تحاول الدراسة أن تبحث عن مدى وجود علاقة بين مزيج السلوك التنظيمي المتمثل في علاقة الرئيس بالمرؤوس، ومتغير الإبداع في العمل، وقد اقتصرت الدراسة على استكشاف الجوانب الإبداعية المرتبطة بمدى تطوير أو ابتكار وسيلة لتحسين سبل التعامل مع الجوانب الستة ذاتها.

أهمية الدراسة

يختلف مفهوم الولاء باختلاف المتغيرات التي ترتبط به، كما يختلف مفهوم الولاء من وجهة نظر الأفراد الذين يمارسون علاقة الولاء، وتساهم هذه الدراسة في تقديم إطار وصفي يحدد مفهوم الولاء، ضمن علاقة محددة بين الرئيس والمرؤوس وذلك من خلال متغيرات تنظيمية ستة هي: الاختيار والقبول، والترقية بالاختيار، وحضور الدورات التدريبية، وتفويض القرارات، والاستئذان بالخروج من العمل، والترقية

علاقة الرئيس بالمرؤوس، وهي علاقة تظهر في كثير من جوانب العمل، وتمثل محور الأداء لكل من الرئيس والمرؤوس، إلا أنها تختلف من حيث درجة التفاعل من موقع عمل إلى آخر، فهناك مواقع تظهر فيها أدوار الرئيس واضحة، وتغيب أدوار المرؤوسين، فتقويم الأداء السنوي للموظف مثلاً عملية سرية، وفقاً لنظام الخدمة المدنية، ولا يملك الموظف فيه أي دور، سوى الاعتراض في حالة واحدة محددة هي حصوله على تقدير ضعيف، وبالمقابلة ثمة مواقع أخرى تظهر فيها أدوار المرؤوسين وأدوار الرؤساء، وهي محددة المعالم تنظيمياً وقانونياً ووظيفياً إلى الحد الذي يسهل فيه على الفرد، سواء أكان في دور الرئيس أو المرؤوس، أن يحدد دوره في هذه العلاقة، ويكون مدركاً للقرار أو التصرف الذي يقوم به، ومدركاً للاعتبارات التي قد تؤثر في اتخاذ قراره يتعلق بتلك الجوانب من العمل.

وتحاول هذه الدراسة أن ترصد علاقة الرئيس بالمرؤوس في إطار هذه الجوانب التنظيمية التي يمكن حصرها في: الاختيار والتعيين، والترشيح لدورة تدريبية، والسماح بالاستئذان للخروج من العمل، والتفويض بالقرارات، والترشيح للترقية لمنصب أعلى. كما تحاول أن ترصد طبيعة هذه العلاقة، ومدى تأثير الرئيس باتخاذ القرارات المرتبطة بأهداف المنظمة ومصالحها، مثل مدى انطباق المؤهلات الوظيفية، فيكون هناك ارتباط (ولاء) مؤسسي بين الرئيس والمرؤوس، أو أن

المدرء للولاء في علاقة الرئيس بالمرؤوس، بينما تتعلق الثانية بالعلاقة بين مفهوم الولاء والإبداع في العمل الحكومي.

الولاء وعلاقة الرئيس بالمرؤوس

في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة تمت الإشارة إلى أن ولاء الأفراد للمؤسسة يتحقق من خلال تفاعل مجموعة من العناصر. مثل معاملة العاملين كشركاء لا مجرد أفراد، ومنح المزايا المادية والمعنوية، وإتاحة فرص التطور المهني (Solomon, 1992)، وهي عناصر إدراكية، تتحقق بمدى إدراك الأفراد لتوافرها في جوانب العمل، أو علاقات وظيفية قابلة للملاحظة والإدراك، ويتطلب ذلك أن تتجسد في مجموعة سلوكيات وعلاقات عمل إيجابية، تعمل لصالح المنظمة والأفراد على حد سواء (Larme, 1992)، وتحاول الدراسة أن تستكشف مدى إدراك المدرء لتحقيق الولاء في العمل من خلال تحديد مواقف المدرء الإدراكية لعلاقة الرئيس بالمرؤوس، وما إذا كانت تقع في أحد المدركات الأربعة:

- العلاقة الشخصية الجيدة مع المدير.
- مؤهلات الموظف.
- الخبرة في العمل.
- أسباب أخرى (تذكر).

وهذه المدركات الأربعة تقيس مدى تحققها ودرجة أهميتها للمدرء في ستة جوانب أساسية للعمل هي: الاختيار والتعيين، والترقية لدرجة مالية أعلى

لوظيفة أعلى. ويتيح هذا الإطار أساساً لاختبار مفهوم الولاء لدى المدرء في القطاع الحكومي، كما يمكن استخدامه نموذجاً للمقارنة مع نماذج إدارية أخرى. وتتجاوز الدراسة حدود الإطار الوصفي، إلى الأبعاد التحليلية في فهم علاقة الارتباط بين الولاء كمتغير إدراكي Perceptual Variable من وجهة نظر المدرء، والإبداع كمتغير مبني على الفعل Action-based variable وتطوير أساليب العمل وهي محاولة علمية لاختبار العلاقة بين متغيرين، وقد يتفاعلان مع البيئة التنظيمية والخارجية، بطريقة متشابهة، أو مختلفة، إلا أنهما يشتركان في تحديد النمط الإبداعي على المستوى الشخصي والتنظيمي.

أهداف الدراسة

- ١ - تحديد مفهوم علاقة الولاء بين الرئيس والمرؤوس من وجهة نظر المدرء في الجهاز الحكومي.
- ٢ - تحديد العلاقة بين مفهوم الولاء في علاقات العمل، ومدى سعي المدرء إلى الإبداع في العمل من خلال اقتراح أو ابتكار وسائل لتطوير العمل.
- ٣ - تحديد النمط الإبداعي للمدرء في الجهاز الحكومي بشأن بعض علاقات العمل.

تساؤلات الدراسة وفروضها

تتناول الدراسة مجموعتين من الأسئلة والفروض تتعلق الأولى بإدراك

كما تحاول الدراسة أن تختبر قيمة (أهمية) الفروق في طبيعة العمل وجهة العمل، بين المدراء عند إدراكهم للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فمن حيث طبيعة العمل، تحاول الدراسة أن تختبر الفروق بين علاقة المدراء الذين يمارسون أعمالاً إدارية والمدراء الذين يمارسون أعمالاً فنية في إدراكهم للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، كما تحاول أن تختبر الفروق بين المدراء في الوزارات والمدراء في الجهات الحكومية المستقلة: وقد تم صياغة الفروض على النحو التالي:

«ثمة علاقة ارتباط بين درجة أهمية العوامل التي تؤثر في إدراك المدير لعلاقة الرئيس بالمرؤوس وجهة العمل وزارة كانت أو هيئة حكومية».

الولاء والإبداع

يتأثر مدى حرص المدراء على الإبداع في العمل بطبيعة إدراكهم للعلاقات الوظيفية التي تحكم العمل (Robbins, 1989; Heap, 1992)، وفي ضوء تحديد مفهوم الولاء من خلال إدراك المدراء للعلاقات التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوس، تحاول الدراسة أن تحدد نوع العلاقة (العلاقات) التي تم إدراكها وذلك من خلال المدراء ومدى حرصهم على الإبداع والتطوير في أعمالهم، وهذا ما دعا إلى صياغة السؤال البحثي على النحو التالي:

- هل ثمة علاقة ارتباط بين اختيار (إدراك) المدراء للعوامل الأكثر تأثيراً في العلاقة بين الرئيس

بالاختيار، والترشيح لحضور دورة تدريبية وتفويض القرار للمرؤوسين، والسماح بالخروج من العمل، والترشيح لمنصب أعلى، وتحاول الدراسة أن تجيب عن السؤال الرئيسي التالي:

- ما العوامل المؤثرة في إدراك المدير لعلاقة الولاء بين الرئيس والمرؤوس؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي، ست نقاط فرعية لها علاقة بمناحي العمل الواردة في تحديد مشكلة الدراسة وهي:

- إدراك المدير لعلاقة الرئيس بالمرؤوس بالنسبة إلى قرار اختيار موظف جديد وقبوله.

- إدراك المدير لعلاقة الرئيس بالمرؤوس بالنسبة إلى الترقية بالاختيار.

- إدراك المدير لعلاقة الرئيس بالمرؤوس بالنسبة إلى الترشيح لحضور دورة تدريبية.

- إدراك المدير لعلاقة الرئيس بالمرؤوس بالنسبة إلى تفويض القرارات.

- إدراك المدير لعلاقة الرئيس بالمرؤوس بالنسبة إلى السماح للموظف بالاستئذان والخروج من العمل.

- إدراك المدير لعلاقة الرئيس بالمرؤوس بالنسبة إلى اتخاذ قرار بالترقية لوظيفة أعلى.

كما تم تحديد الإبداع في سعي المدراء إلى تقديم اقتراح أو ابتكار طرق لتطوير العمل في العلاقات الست المشار إليها.

وقد تم تصميم نموذج استبانة لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتضمنت الاستبانة قسمين هما: الأول، وشمل ست أسئلة يختص كل منها بالعوامل الأكثر تأثيراً في المدير عند اتخاذ القرار الخاص بكل متغير من متغيرات الدراسة. كما تم وضع إجابات ذات اختيارات متعددة لكل سؤال. لقد شملت الاختيارات المؤهلات الوظيفية التي يتمتع بها الموظف، وشملت الخبرة السابقة في مجال العمل، والعلاقة الشخصية مع المدير. وأضيف إلى تلك الإجابات بند عوامل أخرى (إجابة مفتوحة) لكي تسمح للمبحوث أن يضع الإجابة التي يعتقد أنها لم تُذكر ضمن الخيارات المتعددة. وشمل القسم الثاني من الاستبانة الإبداع في العمل. حيث يطلب من المبحوث أن يشير إلى اقتراح، أو ابتكار طريقة ما قدمها لتطوير متغير ما من المتغيرات الستة للعمل. وقد تم توزيع الاستبانة على مدراء الإدارات، ومن في حكمهم في الوزارات والهيئات الحكومية، وبلغ العدد الإجمالي لمجتمع المدراء في الإدارات الوسطى ما يقارب ٧٥٠ مديراً. في هذا الصدد تم توزيع ثلاثين استمارة بوصفها اختباراً مبدئياً لملاءمة الأسئلة ووضوحها للمبحوثين (Pilot Sample). وفي ضوء إجاباتهم واستفساراتهم، تم أخذ عينة

والمروءوس وحرصهم على الإبداع في العمل الحكومي؟
وفضلاً عما ذكر تحاول الدراسة أيضاً أن تستكشف مدى وجود نمط إبداعي عام لدى المدراء من خلال الإجابة عن السؤال البحثي التالي:

- هل هناك نمط عام يسعى المدراء من خلاله إلى اقتراح علاقات العمل الحكومي أو تطويرها؟
كما أن الفرض الخاص بعلاقة الولاء بالإبداع أخذ الشكل الآتي:
«توجد علاقة ارتباط بين درجة أهمية العوامل الأكثر تأثيراً في إدراك المدراء لعلاقة الرئيس بالمروءوس وسعي المدراء إلى اقتراح وابتكار طرق لتطوير أساليب العمل».

منهج الدراسة

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحديد العلاقة بين الولاء والإبداع في العمل الحكومي. وقد تم تحديد الولاء في العلاقة التي تنشأ بين الرئيس والمروءوس من خلال ست علاقات عمل محددة، تمثل متغيرات الدراسة، وهي على النحو التالي:

- القبول والاختيار.
- الترقية بالاختيار.
- الترشيح لحضور دورة تدريبية.
- السماح للاستئذان بالخروج من العمل.
- تفويض القرار.
- الترقية لمنصب إشرافي أعلى.

واختيار المدراء لأكثر العوامل تأثيراً في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بوصفها متغيراً تابعاً يتأثر بجهة العمل وطبيعته.

أما المستوى الثالث فيشتمل على اختبار العلاقة بين اختيار المدراء لأكثر العوامل تأثيراً باعتباره متغيراً مستقلاً، ويشتمل على محاولات الإبداع والابتكار في الجوانب الستة للعمل باعتبارها متغيرات تابعة تتأثر بمدى إدراك المدراء لأهمية كل عامل من العوامل الأربعة المشار إليها أعلاه.

وعلى هذا الأساس، فإن العوامل الأربعة التي تمثل الأهمية النسبية من وجهة نظر المدراء هي متغيرات تابعة إلى المستوى الثاني من التحليل، وتتأثر بجهة العمل وطبيعته التي تحيط بالمدراء، كما أن العوامل الأربعة نفسها التي تمثل الأهمية النسبية من وجهة نظر المدراء هي متغيرات مستقلة بالمستوى الثالث من التحليل، وتؤثر في درجة الإبداع والابتكار التي يحرص المدراء على تحقيقها في الجوانب التنظيمية الستة الواردة في الدراسة، فالمستوى الثاني من التحليل يختبر صحة الفرضية (١) والفرضية (٢)، بينما يختبر المستوى الثالث من التحليل صحة الفرضية (٣) من الدراسة. وقد تم تطبيق الاختبارات الإحصائية التالية: مربع كاي Chi-Square مان وتني - Mann Krusical وكريسكال ولس - Krusical Wallis لاختبار الفرضيات الثلاث كما سوف نوضح في الأجزاء القادمة.

عشوائية من الوزارات والهيئات الحكومية كافة فبلغ عدد أفراد العينة ٣٨٠ فرداً، يشغل نصف أقرانها وظائف إدارية، ويشغل النصف الآخر وظائف فنية. ولضمان حرية المبحوثين في الإجابة، كان نموذج الاستبانة خالياً من أي بيانات تدل على هوية المبحوث، ولهذا أكتفي ببيان رمز الجهة، وطبيعة العمل إدارية كانت أو فنية.

أما مرحلة تحليل البيانات فهي تشتمل على ثلاثة مستويات ويتضمن:

● المستوى الأول تحديد الأهمية النسبية للعوامل الأكثر تأثيراً في إدراك المدراء بالنسبة إلى كل جانب من الجوانب التنظيمية الستة، وهذه العوامل هي:

- الموظف الذي يتمتع بمؤهلات الوظيفة التي يشغلها.
- الموظف الذي يتمتع بعلاقات شخصية جيدة مع الرئيس المباشر.
- الموظف الذي لديه خبرة سابقة في مجال عمله.
- عوامل أخرى (تذكر من قبل المبحوث).

وقد تم استخدام جداول الاقتران Cross Tabulation لتحديد النسبة المئوية لكل عامل من العوامل المشار إليها بالنسبة إلى كل جانب من الجوانب الستة الواردة في الدراسة.

أما المستوى الثاني فهو يشتمل على اختبار العلاقة بين بعض المتغيرات المستقلة مثل جهة العمل وطبيعة العمل،

مجرد، لا يتضمن أية عبارة أو إشارة شخصية إلى ذات المبحوث، أو رئيسه المباشر في العمل، كما أن النموذج لا يتضمن أية بيانات تعريفية بشخص المبحوث باستثناء المسمى الوظيفي الذي يحدد طبيعة العمل فحسب، ولم تعتمد الدراسة على المقابلات الشخصية لتجنب الاعتبارات الشخصية التي قد لا تشجع المبحوث على التصريح بما يراه؛ لأنه قد يكون عرضة للتفسير أو الإسقاط الشخصي على ذات المبحوث أو رئيسه المباشر. كما أن ترتيب البيانات وتصنيفها في نموذج الاستبانة تكون أكثر ملاءمة لإجراء المقارنات بين العاملين في الوزارات، وكذلك لإجراء المقارنات بين العاملين في الوزارات والعاملين في الهيئات المستقلة، أو إجراء المقارنات بين ارتباط الولاء والإبداع في الوظائف الإدارية والوظائف الفنية. كما يحدد إطار الدراسة مدراء الإدارات في الجهات الحكومية باعتبارهم أفراد مجتمع الدراسة، وبذلك قد لا يقع ضمن نتائج الدراسة بقية الفئات من العمالة في الجهاز الحكومي أو عموم العاملين في القطاع الخاص.

عرض البيانات وتحليلها

لاختبار إدراك المدراء للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وعلاقتها في تطوير أساليب العمل. فقد تم جمع البيانات وتحليلها في خمس مجموعات أساسية على النحو التالي:

- العوامل الأكثر تأثيراً في إدراك

ولتحديد مدى وجود نمط عام للابتكار في علاقات العمل الست، فقد تم إجراء التحليل العاملي Factor Analysis لعلاقات العمل الست لاختيار العوامل الأكثر فاعلية في التأثير في قرارات المدير.

نطاق الدراسة

تتناول الدراسة العوامل الأكثر تأثيراً في إدراك المدراء لعلاقة الرئيس بالمرؤوس، وعلاقتها بالإبداع في العمل. وذلك في ستة متغيرات محددة، وعليه فإن تحليل نتائج الدراسة وتعميمها يكون في إطار المتغيرات المشار إليها في منهج الدراسة، كما أن إعادة إجراء الاختبارات على البيانات الميدانية، قد لا يعطي النتائج في حال حدوث تغيرات جوهرية في بيئة العمل الحكومي، أو العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أو أية عوامل مؤثرة أخرى. كما وتشمل الدراسة مدراء الإدارات الوسطى في الوزارات والهيئات الحكومية. وهم يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة. وبذلك فإن عينة الدراسة لا تشمل القيادات العليا أو الموظفين. كما لا تشمل الدراسة المدراء العاملين في المنظمات غير الحكومية.

محددات الدراسة

في مرحلة تصميم نموذج الاستبانة، حرص الباحثان على صياغة الأسئلة وفقاً لمعايير الدقة والتناسب. وقللاً من احتمال تدخل العوامل الشخصية ما أمكن، فصيغت أسئلة الاستبانة بأسلوب

(٣٥,١٪ من العينة قد رأتها قليلة الأهمية، بينما ٢٤,٢٪ قد اعتبرتها عديمة الأهمية). كما أن هناك فئة قليلة من أفراد العينة (لا تتجاوز ١٠٪ في مجموعها) قد أشارت إلى أهمية بعض العوامل الأخرى مثل الشخصية والمظهر العام، أو الشخص الذي يتوقع منه مشاركة إيجابية في العمل قد تكون ضمن الأسباب الداعية لقبوله في العمل، إلا أن هذه العوامل لم تمثل قيمة ذات مدلول إحصائي كبير حيث لم يتجاوز نسبة ١٠,٤٪ من مجموع الأفراد الذين اعتبروها عوامل مهمة، أو مهمة جداً.

٢ - العوامل الأكثر تأثيراً في المدير عند ترشيحه لترقية الموظفين بالاختيار:

تتشابه نتائج التحليل من حيث أهمية العوامل الأكثر تأثيراً في المدير مع النتائج الخاصة بالاختيار والقبول الواردة في الفقرة السابقة، فلقد جاء الأداء الوظيفي ومدى استيفائه لمتطلبات الترقية باعتباره أكثر أهمية لـ ٦٣,٤٪ من أفراد العينة بينما أضافت ٨,٢٪ من أفراد العينة إلى اعتبارها الأكثر أهمية، يليها من حيث الأهمية عامل الخبرة كأساس للترقية بالاختيار بنسبة ٣,٤٪. بينما لم تمثل العلاقات الشخصية بين المدير والموظف أهمية بالنسبة إلى أفراد العينة، حيث أظهر ٦٣,٤٪ بأنها عديمة الأهمية، بينما أضافت ٢٥,١٪ من أفراد العينة بأنها ذات تأثير قليل في قرار المدير وقد أفادت ٦٣,٩٪ عدم أهمية أية عوامل أخرى قد تؤثر في عملية الترقية بالاختيار. بينما أشارت ٢٥,١٪ من أفراد

المدراء لعلاقة الرئيس بالمرؤوس بشأن أساليب العمل.

- العلاقة بين أهمية العوامل المؤثرة في إدراك المدراء لعلاقة الرئيس بالمرؤوس واختلاف جهة العمل.

- العلاقة بين أهمية العوامل المؤثرة في إدراك المدراء لعلاقة الرئيس بالمرؤوس واختلاف طبيعة العمل.

- العلاقة بين العوامل المؤثرة في إدراك المدراء لعلاقة الرئيس بالمرؤوس، ومدى سعي المدراء إلى ابتكار وسائل جديدة لتطوير العمل.

- التحليل العاملي لتحديد مدى وجود نمط عام لدى المدراء في ابتكار وسائل لتطوير العمل. وذلك باختيار العوامل الأكثر فاعلية وتأثيراً في المدراء عند اتخاذ قراراتهم.

أولاً: العوامل الأكثر تأثيراً في إدراك المدراء للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس

١ - العوامل الأكثر تأثيراً في المدير عند قبوله لموظفين جدد في إدارته:

أظهر التحليل أن ٦٤٪ من أفراد العينة قد اختاروا المؤهلات التي تناسب طبيعة العمل المرشح له كأكبر عامل يؤثر في عملية الاختيار والقبول، في حين ظهرت الخبرة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بنسبة ٥٧,٤٪، أما العلاقات الشخصية بين المدير والموظف فقد أوضحت أنها لا تمثل أهمية كبرى بالنسبة إلى أفراد العينة

العوامل الأخرى مثل الفروق الشخصية من حيث الجراءة في اتخاذ القرار والقيادة وحسن التصرف وغيره في المرتبة الثالثة بنسبة ٣٩,٥٪، وقد بقيت العلاقات الشخصية في المرتبة الأخيرة حيث أفادت ٦٠,٨٪ من أفراد العينة بأنها غير مهمة على الإطلاق، بينما أفادت ٢٧,٨٪ من أفراد العينة بأنها عامل قليل الأهمية.

٥ - العوامل الأكثر تأثيراً في قرار المدير للسماح للموظف بالاستئذان:

يُظهر التحليل أن المدراء يتأثرون باتخاذهم القرار بشأن السماح لموظفيهم بالاستئذان بمدى تقديم عذر حقيقي من وجهة نظر المدير، وهو يحتل أهمية قصوى بنسبة ٧٤٪ لدى أفراد العينة. ويأتي بالمرتبة التالية من حيث الأهمية مجموعة عوامل أخرى مثل الظروف والاعتبارات الإنسانية وعدم مخالفة اللوائح، أو أن يكون عمل الموظف ليس بكبير شأن بالنسبة إلى المدير، أو ألا يكون الموظف بطبعه كثير الاستئذان، وذلك بنسبة ٤١٪ من أفراد العينة. بينما تراجعت أهمية الخبرة في المرتبة الثالثة وأشارت ٤٧,٩٪ من أفراد العينة إلى أنها عامل قليل الأهمية والتأثير في قرار الاستئذان، بينما أضافت ١٧,٢٪ من أفراد الدراسة إلى أنه عديم الأهمية. وقد بقيت العلاقات الشخصية مع المدير في المرتبة الأخيرة فأشارت ٤٧٪ من أفراد الدراسة إلى عدم جدواها، بينما

العينة إلى بعض العوامل مثل المرونة، ومدى إلحاح الموظف بالمطالبة بالترقية وغيرها، واعتبرها عوامل قليلة التأثير في قرار المدير.

٣ - العوامل الأكثر تأثيراً في المدير عند ترشيحه لموظف لحضور دورة تدريبية:

أظهر التحليل أن تناسب طبيعة عمل الموظف مع الدورة التدريبية المرشح لها يحتل أكثر العوامل لدى أفراد العينة أي بنسبة ٧٦,٨٪. الخبرة التي يتمتع بها الموظف. بينما تأتي في المرتبة التالية من حيث الأهمية ونسبة ٦١,٥٪ من أفراد العينة. وأما العوامل الأخرى، مثل إعداد ورقة عمل أو تقديم مقترحات أو المشاركة الإيجابية فقد ظهرت بنسبة ٤١,٣٪ كعامل أقل أهمية، في حين بقيت العلاقات الشخصية عاملاً غير مهم على الإطلاق أي بنسبة ٦٠,٢٪، في الوقت الذي أظهرت فيه ٢٧,٣٪ من أفراد العينة أن تلك العوامل الأخرى قليلة الأهمية والتأثير.

٤ - العوامل الأكثر تأثيراً في المدراء بتفويض القرار للموظف:

يشير التحليل إلى أن الخبرة قد تقدمت على غيرها من العوامل من حيث الأهمية القصوى لتفويض القرار، فقد اختارت ٥٩,٩٪ من أفراد العينة الخبرة كعامل أكثر أهمية. بينما جاء التزام الموظف بإنجاز عمله الرسمي في المرتبة التالية من حيث الأهمية بنسبة ٤٩,٥٪. كما ظهرت

الشخصية والاجتماعية عند اتخاذ قرار معين في واقع العمل؛ لأن هذا القرار قد يتخذ بناء على حالة فردية، تجمع بين المؤهلات الوظيفية، وعوامل أخرى شخصية يمتزج فيها توقع بطغيان إيجابيات الشخص على سلبياته، وإمكانية تطوير أدائه في المستقبل. كما قد يتخذ القرار بناء على ضغوط اجتماعية، يؤمن المدير من خلالها بالضرورة العملية للتكيف مع تلك الضغوط بشكل استثنائي، مع الاستمرار في تفضيل المؤهلات الوظيفية كمبدأ عام.

وقد تتضاعف هذه الاستثناءات الفردية حتى أصبحت ظاهرة عامة للعلاقة بين الرئيس والمرووس في العمل الحكومي، إلا أنه لا يمكن أن نغفل أهمية الإطار المنهجي الذي بني عليه نظام العمل في المؤسسات الحكومية، لقد ترسخت نظرية النموذج البيروقراطي المثالي Ideal Type في كافة أجزاء العمل الحكومي وعلاقاته، واكتسب المدراء الأنماط البيروقراطية في فهم العلاقات الإدارية؛ لأن النظرية البيروقراطية المثالية تقوم على العلمية والموضوعية والجدارة الوظيفية، بعيداً عن أية عوامل شخصية أو اجتماعية، وكان طبيعياً أن يختار المدراء صيغة إدراكية، تساعد على الانسجام مع بقية الأطر الإدراكية البيروقراطية الأخرى في العمل من خلال التمييز بين ما هو ممارسة واقعية تقتضيها الظروف الاستثنائية، وبين ما هو أساس إدراكي لفهم العلاقات الإدارية على نحو يحقق الانسجام الفكري (Argyris 1993).

اقتصرت ٢٤,٤٪ من أفراد الدراسة بالإشارة إلى كونها قليلة الأهمية.

ملاحظات على العوامل الأكثر تأثيراً في إدراك المدراء لعلاقة الرئيس بالمرؤوس:

يميل المدراء إلى اعتبار المؤهلات الوظيفية الأساس الأول الذي يجب أن تبنى عليه قرارات القبول والاختيار، والترقية بالاختيار، وحضور الدورات التدريبية، والترقية لمنصب أعلى. وتشترك هذه القرارات الأربعة في كونها ترتبط بالأداء الوظيفي من جوانب مختلفة؛ فتهدف عملية القبول والاختيار مثلاً إلى ضمان كفاءة الأفراد الجدد على أداء العمل باقتدار، كما تهدف الترقية بالاختيار إلى مكافأة الأداء الوظيفي المتميز في العمل، أما الترقية لمنصب أعلى فتهدف إلى ضمان أداء المسؤولين الأعلى من قبل أكثر الأفراد القادرين على تولي الأعمال الإشرافية، وتهدف الدورات التدريبية إلى تزويد الموظف بالمعارف والمهارات اللازمة لتطوير أدائه الوظيفي، وهنا تأتي الخبرة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة إلى تلك القرارات؛ لأن الخبرة في حقيقتها مجموعة من المهارات والقدرات والمعارف المتراكمة لدى شاغل الوظيفة، بما يضمن تسديد جوانب القصور، والثغرات التي قد توجد في المؤهلات الوظيفية الأساسية.

ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن الميل نحو المؤهلات الوظيفية كاتجاه عام، لا يمنع بالضرورة تأثر المدراء ببعض العوامل

العمل التي يعمل بها مؤسسة حكومية كانت أو وزارة».

كما تم صياغة الفرض البديل (Ha) على النحو التالي:

«توجد علاقة بين درجة أهمية العوامل المؤثرة في إدراك المدير وجهة العمل التي يعمل بها مؤسسة حكومية كانت أو وزارة».

ومن التحليل الإحصائي يتبين أنه لا توجد علاقة ارتباط بين أهمية العوامل المؤثرة بقبول موظف جديد، والترقية بالاقتناع، والترشيح لدورة تدريبية، والسماح بالاستئذان والترقية لمنصب أعلى، مع اختلاف نوع جهة العمل.

يوضح الجدول ١ (P.Value) كل عامل من العوامل الستة مقارناً إياه بالأهمية النسبية لكل إجابة.

ويستثنى من العوامل الستة عامل تفويض القرار للمرؤوس الذي أظهر التحليل أن المدراء يختلفون بحسب جهة العمل (مؤسسة حكومية أو وزارة) في تقدير أهمية بعض العوامل التي تؤثر في التفويض (P.Value = 0.00973).

إن عدم وجود اختلاف بين الوزارات والهيئات الحكومية يرجع إلى شيوع قيم البيروقراطية المثالية بين المدراء بغض النظر عن طبيعة جهة العمل، وهي قيم تركز على الجدارة والصلاحية في أساليب العمل وعلاقاته. فحيثما كان القرار مرتبطاً بالأداء الوظيفي، فإن المؤهلات الوظيفية تأتي في مقدمة الأطر الإدراكية التي تسيطر على أذهان المدراء. ثم تلحقها الخبرة لتعزز من

كما يلاحظ تقدم الخبرة في المرتبة الأولى بالنسبة إلى قرارات التفويض للموظف الذي يلي في المسؤولية؛ لأن قرارات التفويض تعتمد بقدر كبير على مدى ثقة المدير بأهلية الموظف للقيام بعمل معين. وهذه الثقة تتأثر بالخبرة السابقة التي أتاحت لهذا الموظف أن يمارس عملاً مشابهاً لما يراد التفويض إليه. كما تتيج الخبرة السابقة للمدير فرصة التأكد العلمي من أهلية الموظف. أما فيما يتعلق بالسماح للموظف بالاستئذان للخروج من العمل، فتعتمد على درجة الثقة بين المدير والموظف، ومدى اقتناع المدير بمصادقية الموظف. وهي حالة قد لا ترتبط بالأداء الوظيفي بشكل مباشر، بقدر ما ترتبط بالصور والانطباعات التي ترسّخت في إدراك المدير لشخصية الموظف.

ثانياً: العلاقة بين أهمية العوامل المؤثرة في إدراك المدراء لعلاقة الرئيس بالمرؤوس واختلاف جهة العمل

لقياس درجة العلاقة بين أهمية العوامل المؤثرة في إدراك المدراء لعلاقة الرئيس بالمرؤوس وجهة العمل في وزارة كانت أو مؤسسة حكومية، فقد تم إجراء اختبارات Chi-Square لتحديد مستوى العلاقة مع كل عامل من العوامل التي أدركها المدراء بالنسبة إلى جوانب العمل الستة الواردة في البحث مع تحديد جهة العمل وذلك عند مستوى ثقة ٩٥٪.

تم صياغة فرض العدم (Ho) على النحو التالي:

«لا توجد علاقة ارتباط بين درجة أهمية العوامل المؤثرة في إدراك المدير وجهة

فعالية تلك المؤهلات. ولم يستثن من هذا التوجه العام سوى الجانب المتعلق بتفويض القرار للموظف الأدنى حيث تتميز الهيئات الحكومية من الوزارات بكونها تتمتع باستقلالية إدارية، تمنح المدراء درجة كبيرة من المرونة في تفويض بعض القرارات لمن يليهم بالمسؤولية، بينما تخضع الوزارات لأساليب العمل التقليدية، وضرورة استيفاء تسلسل الاعتمادات من أعلى الهرم التنظيمي، إلى أدنى وظيفة إشرافية.

جدول ١

(P.Value) لكل عامل من العوامل المؤثرة في إدراك المدراء
لعلاقة الرئيس بالمرؤوس واختلاف جهة العمل

العامل	الإجابة	P-Value
قبول موظف جديد	Q1A	.75157
	Q1B	.60051
	Q1C	.13816
	Q1D	.08752
الترشيح للترقية بالاختيار	Q2A	.30552
	Q2B	.06154
	Q2C	.35080
	Q2D	.12254
الترشيح لحضور دورة تدريبية	Q3A	.52829
	Q3B	.28686
	Q3C	.21427
	Q3D	.54422
تفويض القرار للمرؤوسين	Q4A	.79989
	Q4B	.09347
	Q4C	.27417
	Q4D	.00973
السماح باستئذان الموظف للخروج	Q5A	.23758
	Q5B	.13722
	Q5C	.06834
	Q5D	*.241626
الترشيح للترقية لمنصب أعلى	Q6A	.40188
	Q6B	.43383
	Q6C	.23856
	Q6D	.22320

AQ ترمز إلى العلاقات الشخصية مع المدير.

BQ ترمز إلى المؤهلات الوظيفية.

CQ ترمز إلى الخبرة.

DQ عوامل أخرى.

* تشير إلى أن العلاقة المعنوية عند ٥٪.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في إدراك المدراء لعلاقة الرئيس بالمرؤوس وطبيعة العمل

لقياس درجة العلاقة بين أهمية
العوامل المؤثرة في إدراك المدراء لعلاقة
الرئيس بالمرؤوس وطبيعة العمل ما إذا كان
إدارياً أو فنياً، فقد تم إجراء اختبارات
(Mann-Whitney) عند مستوى ثقة ٩٥٪.

كما تم صياغة فرض العدم (H_0)
على النحو التالي:

«لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية
بين طبيعة عمل الموظف إدارياً كان أو فنياً
وبين إدراك أهمية العوامل المؤثرة في اتخاذ
القرار».

وتم صياغة الفرض البديل (H_a)
على النحو التالي:

«توجد اختلافات ذات دلالة معنوية
بين طبيعة عمل الموظف إدارياً كان أو فنياً
وبين إدراك أهمية العوامل المؤثرة في اتخاذ
القرار».

وقد أظهر التحليل وجود بعض
الاختلافات المعنوية على النحو التالي:

١ - يوجد ثمة اختلاف ذو دلالة معنوية
بين أهمية العوامل الخاصة بقبول
موظف جديد وطبيعة العمل «إداري
أو فني»، حيث أسفر التحليل عن
معنوية العلاقة مع تناسب الوظيفة
مع مؤهلات من سيشغلها عند
مستوى (P.Value = 0.0275)، كما أسفر
التحليل عن وجود علاقة معنوية عند

مستوى (P.Value = 0.0091) بين تأثير
العلاقة الشخصية مع المدير في
قبول موظفين جدد وطبيعة العمل من
حيث كونه إدارياً أو فنياً.

٢ - يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين
أهمية العوامل الخاصة بترشيح
المدير أحد الموظفين للترقية
بالاختيار وطبيعة العمل الإداري أو
الفني، حيث كشف التحليل أيضاً
عن معنوية العلاقة مع تناسب
الوظيفة مع مؤهلات من سيتمنح
الدرجة بالاختيار وذلك عند مستوى
معنوي (P.Value = 0.0325). كما
أسفر التحليل عن وجود اختلاف
بالنسبة إلى العوامل الأخرى التي
تؤثر في الترقية بالاختيار وطبيعة
العمل الفنية أو الإدارية. وتشمل
تلك العوامل الأخرى بالنسبة إلى
الوظائف الفنية الالتزام بالعمل
ومدى الحرص على تطويره وإقامة
علاقات ناجحة مع الزملاء، وقد
ظهرت العلاقة معنوية عند مستوى
(P.Value = 0.0439).

٣ - أظهر التحليل وجود اختلاف ذي
دلالة معنوية عند مستوى (P.Value = 0.0184) في المدير عند الترشيح
لوظيفة أعلى وطبيعة عمل المدير
كونه إدارياً أو فنياً. كما أظهر
التحليل وجود اختلاف ذو دلالة
معنوية عند مستوى (P.Value = 0.0515) بين المديرين بالنسبة إلى
الجزء الخاص بتوافق المؤهلات

لمواجهة التغيير، فالمدير يكون مساءلاً عند عدم قيامه بتنفيذ القواعد واللوائح المنظمة، إلا أنه لا يسأل بالضرورة عن عدم قيامه بتطوير العمل، كما أن المدير وبخاصة في الجهاز الحكومي قد يُسأل في حالة عدم التطبيق العادل لأنظمة العمل وقواعده بين الموظفين، أكثر من مجرد عدم قيامه بتشجيع من يبتكر في العمل وتمييزه من بقية الموظفين.

رابعاً: العلاقة بين العوامل المؤثرة في إدراك المدراء لعلاقة الرئيس بالمرؤوس مع سعي المدراء إلى ابتكار العمل أو تطويره

تم اختبار العلاقة بين العوامل المؤثرة في إدراك المدراء لعلاقة الرئيس بالمرؤوس مع سعي هؤلاء المدراء إلى ابتكار أو تطوير علاقات العمل. وقد تم صياغة الفروض على النحو التالي:

فرض العدم (Ho)

لا توجد علاقة معنوية بين درجة أهمية العوامل الأكثر تأثيراً في إدراك المدراء، وسعي المدراء إلى اقتراح طرق أو ابتكارها لتطوير أساليب العمل.

الفرض البديل (Ha)

توجد علاقة معنوية بين درجة أهمية العوامل الأكثر تأثيراً في إدراك المدير، وسعيه إلى تطوير أساليب العمل وابتكار طرق جديدة فيها، وذلك باستثناء الحالات الثلاث التالية على وجه التحديد:

الوظيفية مع المنصب الأعلى المراد الترشيح له، وطبيعة عمل المدير الإدارية أو الفنية.

ولما كانت الوظائف الفنية تتصف بطابع التخصص والمهنية، فقد كان من الصعب على المدير أن يرشح موظفاً للترقية لمنصب أعلى، ما لم يكن مستوفياً متطلبات التخصص وشروط الوظيفة المهنية. كما تتصف الوظائف الفنية في تقنين واجباتها وشروط شغلها، وبالتالي، قد يصعب على المدير أن يرشح موظفاً للترقية بالاختيار، ما لم يكن قد أظهر أداءاً مهنيّاً متميزاً يمكن ملاحظته. وهذا على خلاف الوظائف الإدارية التي يغلب عليها طابع الأعمال المكتبية، وهي أعمال نمطية ليس فيها جوانب فنية أو مهنية، وبالتالي فإن تقدير درجة التميز في تلك الأعمال يعود بدرجة كبيرة إلى التقدير الشخصي للرئيس المباشر، أكثر منه إلى معايير فنية تخصصية.

وبناء على نتائج التحليل، يلاحظ في العلاقة بين العوامل المؤثرة في إدراك العلاقة بين الرئيس والمرؤوس واقتراح أو ابتكار وسيلة لتطوير أساليب العمل - أن الاتجاه العام نحو التركيز على المؤهلات الوظيفية، لم يظهر أي علاقة معنوية مع تطوير العمل؛ لأن المدراء الذين اختاروا المؤهلات الوظيفية باعتبارها العامل الأهم من حيث التأثير، يدركون بأن علاقات العمل تخضع لقواعد وأنظمة بيروقراطية ثابتة، تدفع نحو قيم الالتزام بالتفويض والتقييد باللوائح، أكثر منها نحو تشجيع الإبداع

للموظف الأدنى في المستوى الإداري.

يلاحظ في الحالات الثلاث التي أظهر فيها المدراء علاقة معنوية بين قراراتهم واقتراح أساليب العمل أو تطويرها أنها مجالات تتيح للمدير حرية التقدير والتصرف على خلاف بقية القرارات التي تخضع لقواعد وأنظمة ثابتة في العمل الحكومي. فهناك مثلاً قواعد عامى تنظم إجراءات الالتحاق بالدورة التدريبية، إلا أن ترشيح موظف واختياره من بين بقية الموظفين يعود إلى التقدير الشخصي لدى المدير عن مدى ملاءمة هذا الموظف لحضور الدورة، وكذلك بالنسبة إلى الترقية بالاختيار، فهي تعود إلى تقدير الرئيس المباشر إلى مدى استحقاق هذا الموظف لتلك الترقية، كما تظهر أهمية التقدير الشخصي للمدير بالنسبة إلى قرار التفويض لبعض مسؤوليه، إذ إنه لا يوجد قرار حكومي يحدد نوع التفويض أو حدوده، وإنما هي أمور تقديرية تعتمد على درجة الثقة بين المدير والموظف.

خامساً: التحليل العاملي للعوامل الأكثر تأثيراً في إدراك المدراء لعلاقة الولاء بين الرئيس والمرؤوس وتأثيرها في الإبداع

تم إجراء اختبار التحليل العاملي Factor Analysis لتحديد مدى وجود ارتباط بين مجموعة من العوامل التي تفسر النمط الإدراكي العام لعلاقة الولاء بين الرئيس والمرؤوس من وجهة نظر المدراء، والنمط

١ - أسفر التحليل عن وجود علاقة معنوية ($P.Value = 0.033$) بين العوامل الأخرى التي تؤثر في ترشيح الموظف لحضور دورة تدريبية مثل القناعة الشخصية، جدية الموظف، الحاجة إلى مثل هذه الدورات، وابتكار بعض الطرق أو اقتراحها لتطوير أسلوب عمل الترشيح للدورات مثل وضع شروط لدى انطباق الدورة مع متطلبات الوظيفة، أو وضع ترتيب زمني للالتحاق بالموظفين حسب الأقدمية أو التقرير السنوي للأداء، أو وضع أولوية للموظفين الجدد.

٢ - أسفر التحليل عن وجود علاقة معنوية ($P.Value = 0.045$) بين الخبرة في العمل كعامل يؤخذ في الحسبان عند الترقية بالاختيار واقتراح بعض الطرق أو ابتكارها لتطوير أسلوب عمل الترقية بالاختيار، مثل وضع سجل خاص لتدوين الأعمال المتميزة من قبل الموظفين، أو اعتماد أكثر من طريقة لتقويم الأداء.

٣ - أسفر التحليل عن وجود علاقة معنوية ($P.Value = 0.051$) بين العوامل الأخرى التي تؤثر في قرار التفويض لبعض المرؤوسين مثل علاقة الزملاء الناجحة وابتكار طريقة أو اقتراح تطوير بعض أساليب عمل تفويض القرار

على تحقيق أهداف العمل، وأهداف الأفراد على حد سواء.

العامل الثاني: المتغيرات البيئية ودورها في تحديد العلاقة ببعض جوانب العمل

إلى جانب المزيج الموضوعي/ الشخصي لمفهوم الولاء الوارد في العامل الأول، ثمة متغيرات تؤثر في جوانب العمل، فقد أظهر التحليل أن العامل الثاني يفسر ١٩,١٪ من اختلاف المستويات بين المدراء في إدراك علاقة الولاء ببعض المتغيرات الداخلية والخارجية، التي ترتبط بثلاثة جوانب أساسية واردة في الدراسة هي الاختيار والتعيين والترقية بالاختيار والترشيح لحضور دورة تدريبية. فالجوانب الثلاثة الواردة ضمن إطار التحليل لهذا العامل يلاحظ أنها تشترك في خاصية الجمع بين الأسس الموضوعية/ القانونية التي تنظم إجراءاتها، والخضوع لمتغيرات بيئية، تؤثر في مدى قدرة المدراء على تفعيل تلك الأسس على نحو مهني وموضوعي. ويشير بعض المدراء في الفقرة الخاصة (أسباب أخرى تذكر) من كل سؤال إلى بعض المتغيرات التي تؤثر في قرارات الاختيار والتعيين مثل دخول الوساطة والتوصية غير الرسمية والضغط الاجتماعية ومدى توفر شواغر ومدى حاجة العمل إلى التعيين. كما يشير بعض المدراء إلى بعض المتغيرات التي تؤثر في قرارات الترقية بالاختيار مثل تدخل بعض المستويات الإدارية العليا في تحديد

الإبداعي العام لدى المدراء في محاولة الابتكار أو التطوير في جوانب العمل الستة الواردة في الدراسة. وقد تم تلخيص البيانات الخاصة بنتائج التحليل في سبعة عوامل ذات صلة بالنمط الإدراكي لعلاقة الولاء، بينما يتناول العامل السابع النمط الإبداعي للمدراء ويمكن تفصيل هذه العوامل على النحو التالي:

العامل الأول: الولاء كمزيج من العلاقة الشخصية والمؤهلات الوظيفية

أظهر التحليل أن العامل الأول يفسر ٢٣,٦٪ من اختلاف المستويات بين المدراء في إدراك مفهوم الولاء في علاقة الرئيس بالمرؤوس، حيث تمثل مزيجاً بين الولاء على أساس العلاقة الشخصية الجيدة التي يحتفظ بها الموظف مع رئيسه المباشر من جهة، واستيفاء الموظف للمؤهلات الوظيفية من جهة أخرى، وهو نمط إدراكي يوازن بين المتطلبات الموضوعية لإنجاز العمل، ومدى القبول الشخصي لهؤلاء الأفراد لتحقيق درجة الولاء، وقد شمل هذا العامل كافة جوانب العمل الستة الواردة في الدراسة، وعلى الرغم من تقنين تلك الجوانب في أنظمة وقواعد العمل الحكومي، وخضوعها للإجراءات الموضوعية والقانونية في كافة الجهات المشمولة بالدراسة، يلاحظ أن المدراء يرون ضرورة امتزاج هذا التقنين الموضوعي بعلاقة شخصية بين الرئيس والمرؤوس؛ علاقة تمنح الانسجام في أداء الأعمال، كما تمنح الثقة المتبادلة بما يساعد

العلاقة لبعض جوانب العمل، وأشارت إلى أن ٩,٨٪ من اختلاف المستويات بين المدراء في فهم العلاقة يمكن أن تُفسر بالتقدير الذاتي للرئيس في ثلاثة جوانب في العمل، هي مدى ثقة المدراء في تفويض القرار بمرؤوسيه، والسماح للموظف بالاستئذان للخروج من العمل، والترشيح لمنصب أعلى. ويلاحظ أن كافة البيانات المتعلقة بهذه الجوانب الثلاثة والواردة ضمن الفقرة الخاصة بـ (أسباب أخرى تذكر) تشير إلى أهمية تقدير المدراء في مدى استحقاق الموظف لأي من الامتيازات الواردة في تلك الجوانب. فيشير بعض المدراء مثلاً إلى أن عملية تفويض القرار للمرؤوس تتوقف على مدى ثقة الرئيس بقدرات الموظف على اتخاذ القرار المناسب، وبالثقة في أمانة الموظف وعدم استغلال السلطة المنوطة به في أمور خارج مصلحة العمل، كما يضاف إليها التجارب السابقة التي جعلت الرئيس يطمئن إلى تفويض القرار لهذا الموظف.

ويشير بعض المدراء أيضاً إلى أن السماح للموظف بالاستئذان للخروج من العمل يتوقف على مدى ثقة الرئيس بمصداقية المسوغات التي يتقدم بها الموظف عند الاستئذان، وكذلك التقدير الذاتي من قبل الرئيس لحاجة المرؤوس الفعلية في ضوء معرفته بالظروف الشخصية للموظف. ويشير بعضهم أيضاً إلى أن ترشيح الموظف لمنصب أعلى يتوقف على ثقة الرئيس بكفاءة هذا الموظف وعدم استغلاله للمنصب الأعلى

مستحققي هذه الترقية بالاختيار ومدى وجود ميزانية، ومدى وجود نظام موضوعي لدى الجهة لتحديد المستحقين من الموظفين للترقية بالاختيار.

كما يشير بعض المدراء ضمن هذا الإطار إلى بعض المتغيرات التي تؤثر في قرار المدير الخاص بالترشيح لحضور دورة تدريبية، مثل اشتراط موافقة مسبقة من ديوان الخدمة المدنية لحضور الدورة، وكذلك الجهة المنظمة للدورة ومدى وجود ميزانية للتدريب، ومدى تمتع الموظف بدورات تدريبية سابقة، وكذلك مدى تمتع زملائه بهذه الدورة، وذلك بالإضافة إلى الشروط الموضوعية الأخرى الواردة في نظام التدريب في الجهة الحكومية، وفي ضوء تلك المتغيرات للجوانب الثلاثة الواردة في تحليل هذا العامل، يدرك المدراء أن هناك طرفاً ثالثاً قد يتدخل في تحديد طبيعة وشكل القرار الخاص بجوانب العمل الخاصة بالاختيار والتعيين، والترقية بالاختيار، والترشيح لحضور دورة تدريبية. وبالتالي فإن النمط الإبراهيمي يتجاوز حدود الثنائية الموضوعية / الشخصية في علاقة الرئيس بالمرؤوس ليضيف إليها بعداً بيئياً داخلياً أو خارجياً.

العامل الثالث: التقدير الذاتي ودوره في تحديد العلاقة ببعض جوانب العمل

على خلاف الجوانب الثلاثة للعمل الواردة في تحليل العامل الثاني أظهرت نتائج التحليل العاملي دور السلطة التقديرية الممنوحة للمدراء في تحديد

أظهرت نتائج التحليل أهمية الخبرة عند الترقية لمنصب إشرافي أعلى بنسبة ٣,٩٪ من البيانات المتاحة بشأن مدى حرص المدراء على ابتكار وسيلة لتطوير أساليب العمل المتعلقة بتفويض القرار، وتفسر هذه النسبة بعض الحالات التي يحاول بعض المدراء ابتكار بعض الوسائل في تهيئة المرؤوسين لتولي منصب إشرافي أعلى من خلال التفويض الجزئي لبعض القرارات، أو تفويض القرارات السهلة التي لا يترتب على الخطأ فيها درجة مخاطرة كبيرة، كما أظهرت نتائج التحليل دور بعض العوامل المنفصلة في تحديد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في نسب مئوية ضئيلة مثل عامل إنجاز العمل الرسمي من قبل المرؤوس وأهميته في تعزيز ثقة المدراء بتفويض القرار لذلك المرؤوس بنسبة ٥,٢٪، ومثل عامل الخبرة الإدارية للمرؤوس وأهميته في تحديد مدى سماح الرئيس له في الاستئذان بالخروج من العمل بنسبة ٣,٤٪.

العامل السابع: النمط الإبداعي لدى المدراء

تم إجراء اختبار التحليل العاملي لتحديد نمط عام لدى المدراء في ابتكار وسائل لتطوير العمل، ولم يظهر التحليل تحديدا لرؤية المديرية حول الابتكار والإبداع وعلاقته بجانب محدد من جوانب العمل، أو وضعها في صيغة تكاملية أو شمولية، كما لم يكشف أي نوع من الارتباط في تعميم روح الإبداع حول

لأغراض تتعارض ومصلحة العمل، وهذا لا يمنع وجود معايير موضوعية في تلك الجوانب الثلاثة المشار إليها في تحليل هذا العامل إذ إن أنظمة العمل تحدد القواعد العامة التي يجب أن يلتزم بها الرئيس، إلا أن تنفيذ تلك القواعد يتأثر بدرجة كبيرة بالسلطة التقديرية للرئيس في تحديد مدى استحقاق المرؤوس لهذه الامتيازات الوظيفية، وبهذا فإن المدراء - ضمن إطار التحليل لهذا العامل، يضيفون التقدير الذاتي بعداً آخر يساهم في تحديد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لهذه الجوانب الثلاثة من العمل.

العامل الرابع والخامس والسادس: الخبرة ودورها في تحديد العلاقة لبعض جوانب العمل

أظهرت نتائج التحليل أهمية نسبية للخبرة في تحديد العلاقة لبعض جوانب العمل الواردة في الدراسة، إذ ظهرت الخبرة السابقة باعتبارها أكثر العوامل تأثيراً بنسبة ٤,٦٪ من اختلاف المستويات في إدراك المدراء لعلاقة الرئيس بالمرؤوس فقط بالنسبة إلى جانبين من جوانب العمل هما: الاختيار والتعيين، والترقية بالاختيار، وعلى الرغم من انخفاض الأهمية النسبية لهذا العامل، إلا أنها قد تفسر أهمية الخبرة وارتباطها في هذين الجانبين بالنسبة إلى بعض الأعمال الإدارية أو الفنية التي تتطلب مهارات فنية عالية، كما تتضمن مسؤوليات دقيقة، قد يصعب أدائها من قبل الأفراد غير المؤهلين أو الموظفين الجدد، كما

علاقات العمل سوى حيز ضئيل لم يتجاوز ٦,٣٪ لعموم جوانب العمل، والتي قد تفسر بعض المحاولات الفردية في ابتكار بعض الوسائل لتطوير العمل، لكنها لا ترقى إلى وصفها كنمط إبداعي عام.

النتائج والتوصيات

في محاولة لتحديد مفهوم إدراك المدراء لمفهوم الولاء بين الرئيس بالمرؤوس، وعلاقته بالإبداع في العمل الحكومي. وفي ضوء البيانات التي تم جمعها بشأن العوامل المؤثرة في إدراك المدراء، وعلاقتها بجوانب العمل الستة: وهي القبول والاختيار، والترقية بالاختيار، والترشيح لحضور دورة تدريبية، والسماح بالاستئذان للخروج من العمل، وتفويض القرار، والترشيح للترقية لمنصب أعلى وإجراء الاختبارات الإحصائية لتحليل مدلول تلك البيانات. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١ - يتأثر مفهوم الولاء لدى المدراء في علاقة الرئيس بالمرؤوس بمدى توافر المؤهلات الوظيفية عند اتخاذهم قرارات ترتبط بالأداء الوظيفي بشكل مباشر، مثل القبول والاختيار لموظفين جدد في الإدارة، والترقية بالاختيار، والترشيح لحضور دورة تدريبية، والترشيح للترقية لمنصب أعلى. كما تأتي الخبرة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية للعوامل التي تساهم في إدراك المدراء للعلاقة

بين الرئيس والمرؤوس في جوانب العمل المشار إليها. بينما تتقدم الخبرة على المؤهلات الوظيفية بالنسبة إلى القرارات التي لها بُعد شخصي للثقة بين الرئيس والمرؤوس، وعلى وجه التحديد قرارات التفويض ببعض الصلاحيات للمرؤوس، وكذلك قرار السماح للموظف بالاستئذان للخروج من العمل، ولم تظهر النتائج الأولية في تحليل الاتجاه العام لدى المدراء أهمية نسبية كبيرة لتأثير العلاقات الشخصية أو أية عوامل أخرى في إدراكهم لعلاقة الولاء بين الرئيس والمرؤوس بشأن جوانب العمل الواردة في الدراسة. إلا أن نتائج الدراسة أظهرت أهمية العلاقات الشخصية كعامل مؤثر ضمن مجموعة عوامل يمكن أن تفسر الاختلاف بين المدراء في فهم تعدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

٢ - أظهرت نتائج التحليل العاملي للبيانات المتاحة أن الاختلاف في مستويات المدراء في إدراكهم لمفهوم الولاء في علاقة الرئيس بالمرؤوس يمكن أن يفسر من خلال ستة عوامل أساسية، يتمثل العامل الأول في مزيج من العلاقة الشخصية والمؤهلات الوظيفية بنسبة ٢٣,٦٪ من حجم البيانات

في إدراك العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، بغض النظر عن طبيعة أعمالهم. وذلك باستثناء القرار الخاص بالترقية بالاختيار، فقد أظهر المدراء الإداريون اختلافاً عن المدراء الفنيين في درجة تأثرهم بالعلاقات الشخصية، أو بعض العوامل الأخرى التي تؤثر في تحديد من يستحق الترقية بالاختيار.

٥ - لم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة بين تأثر المدراء بالمؤهلات الوظيفية أو الخبرة في إدارتهم بين الرئيس والمرؤوس، وسعى أولئك المدراء إلى ابتكار بعض الوسائل لتطوير العمل. باستثناء وجود علاقة بين تأثير الخبرة في قرار الترقية بالاختيار، وسعى بعض المدراء إلى اقتراح بعض الوسائل أو ابتكارها لترشيح أسلوب عمل بالترقية بالاختيار. وبالإضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة بين بعض العوامل الأخرى التي تؤثر في قرار تفويض بعض الصلاحيات وسعى المدراء إلى تطوير العمل من خلال اقتراح تلك العوامل أو تطبيقها كالتفويض الجزئي مع إعداد التقارير المرحلية عن نتائج التفويض، أو منح فترة تجريبية للتحقق من أهلية الموظف المفوض إليه. كما أظهرت الدراسة أهمية بعض العوامل الأخرى التي تؤثر في قرار الترشيح لحضور دورة تدريبية، وسعى

المتاح، ويتمثل العامل الثاني في المتغيرات البيئية ودورها في تحديد تلك العلاقة بنسبة ١٩,١٪، ويتمثل العامل الثالث في التقدير الذاتي الذي يكون لدى الرئيس بالنسبة إلى سلطته ببعض جوانب العمل بنسبة ٩,٨٪، ويتمثل العامل الرابع والخامس والسادس في الخبرة السابقة التي يتمتع بها المرؤوس بنسبة مئوية تتراوح بين ٣,٩٪ - ٥,٢٪ وفقاً لجانب العمل المشار إليه.

٣ - لا يوجد اختلاف بين المدراء بالنسبة إلى درجة أهمية تأثير العوامل في علاقة الولاء بين الرئيس والمرؤوس بالنسبة إلى المتغيرات الواردة في الدراسة، وفيما إذا كان أولئك المدراء يعملون في وزارات أو هيئات حكومية. ويستثنى من المتغيرات الستة، تفويض القرار أو الصلاحيات لبعض الموظفين، الذين أظهر مدراء الهيئات الحكومية اختلافاً عن المدراء في الوزارات.

٤ - لا يوجد اختلاف بين المدراء بالنسبة إلى درجة أهمية تأثير العوامل في علاقة الولاء بين الرئيس والمرؤوس بالنسبة إلى المتغيرات الواردة في الدراسة، وفيما إذا كان أولئك المدراء يمارسون أعمالاً إدارية أو فنية. فالمدراء يتساوون في درجة تأثرهم

التنظيمية التي تدخل في تشكيل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بالأداء التنظيمي المتوقع، وبخاصة القدرة على الإبداع وابتكار وسائل جديدة في كيفية التعامل مع تلك المتغيرات.

كما تفتح الدراسة آفاقاً لدراسات مستقبلية حول علاقة الولاء بالإبداع مع متغيرات تنظيمية أخرى تتعلق بأثر المعلومات المرتدة التي يتلقاها المرؤوس (Kramer, 1995) أو بالنظور الوظيفي الذي يمكن أن يمنحه العمل للمرؤوس (Bencirenga, 1997) أو أثر الرقابة في التأثير في إدراك المرؤوس ومضاعفة مجهوداته الإبداعية في العمل (Frey, 1993).

كما توصي الدراسة بتطوير علاقة الرئيس بالمرؤوس في مجال العمل الحكومي، وذلك من خلال العناصر التالية:

١ - إعادة تصميم أساليب العمل بما يمنح المدراء حرية أكبر لابتكار وسائل جديدة لتطوير العمل ويقتضي ذلك التخفيف من حدة الأساليب البيروقراطية أو المبالغة في تقنين الأعمال.

٢ - إعادة تصميم نماذج أساليب العمل الخاصة بالوظائف الفنية لتتفق مع طبيعة ومسؤوليات تلك الجوانب الفنية، بما يميزها في تلك الوظائف الإدارية أو الكتابية البسيطة.

٣ - الاتجاه بإنشاء هيئات حكومية مستقلة في أنظمتها الإدارية والمالية عن أنظمة الوزارات التقليدية، بما يمكن تلك الهيئات من توفير بيئة عمل تحقق علاقة إدراكية إيجابية

المدراء إلى اقتراح بعض تلك الوسائل أو تطبيقها لتطوير العمل مثل تحديد الحاجة إلى حضور مثل هذه الدورات، أو إعداد تقارير لاحقة في حضور الدورة، ومراجعة بطاقة الوصف الوظيفي.

٦ - لا يوجد نمط أو توجيه عام نحو الإبداع أو تطوير علاقات العمل بين المدراء في الوزارات والهيئات الحكومية إلا أن هذا لا يمنع من وجود إبداع فردي يرتبط ببعض المدراء دون البعض الآخر. كما لا يمنع من وجود إبداع أو محاولات لتطوير بعض جوانب العمل وعلاقاته بشكل منفرد.

تتفق نتائج الدراسة مع Mouly & Sankaran (1997) من حيث كون إجابات المرؤوسين المكتوبة عن علاقتهم مع رؤسائهم قد لا تتضمن معاناتهم وتناقضاتهم مع الرؤساء بقدر ما تتضمن الجوانب التي يحب أولئك المرؤوسون أن ينظر إليهم من خلالها. كما تتفق نتائج الدراسة مع Sias & Joblin (1995) في أن علاقة الرئيس بالمرؤوس تتأثر في إدراك المرؤوس وتفسيره لبعض السلوكيات والقرارات التي يتخذها الرئيس، وخاصة تلك التي توصي بتميز في المعاملة مع مرؤوسين آخرين. وتتفق الدراسة مع LEE & Jablin, 1995 في أن هناك خصوصية فردية وتنظيمية في تحديد الترتيبات الاستراتيجية Strategic Tactics المتبعة بين كل من الرئيس مع المرؤوس رغم تشابه الظروف العامة في المنظمات. كما تتفق نتائج الدراسة مع Bencirenga, 1997 مع ضرورة ربط المتغيرات

الرئيس والمرؤوس، والعمل على
تشجيع المبادرات الفردية وتنمية
الشعور بالمسؤولية الذاتية.

٦ - توجيه أنظار الباحثين إلى دراسة
تأثير العلاقة بين الرئيس
والمرؤوس في متغيرات تنظيمية
أخرى مثل الرضا الوظيفي،
والتطور المهني، وقنوات الاتصال
وغيرها.

متبادلة بين الرئيس والمرؤوس، كما
يحقق مرونة تستوعب الإبداع
الوظيفي.

٤ - تشجيع قنوات الاتصال الإيجابي
والمعلومات المرتدة لتحسين
الإدراك المتبادل بين الرئيس
والمرؤوس.

٥ - التقليل من الاعتماد على الاتصال
الكتابي والنماذج الرسمية في
تحديد المسؤولية البيروقراطية بين

المراجع

عبدالله العلايلي، ١٩٩٤، مقدمات لفهم
التاريخ العربي، دار الجديد - لبنان.

Argyris, Chris. 1993. *Knowledge for Action*. Jossey - Bass Publishers, San Francisco.

Bargal, D. & Schmid, H. Recent themes in theory and Research on Leadership and their implications management of human services. *Administration in social work*, 13(3): 37-54.

Bencirenga, Dominic. 1997. Employers and workers come to terms. *HR Magazine*, (June): 91-97.

Bollier, Dafide. 1996. Building corporate Loyalty. *Management Review*, American Management Association, (October): 17-22.

Brown, A. D. 1995. *Organizational Culture*, Pitman, London.

Brown, A.D. & Thronborrow. 1996. An Organization's prevailing culture & leadership style determines the types of follower which develop. *Leadership and Organization development Journal*, (17)1.

Brown, D.M. & Levereick, S. 1994. Measuring corporate performance. *Long Rang planning*, 27(4).

Burns J. M. 1978. *Leadership*. Harper & Row, New York. N. Y.

Deal, Terrnce, E. & Kennedy, Allan, A. 1982. *Corporate Outputs*. Addison - Wesley publishing company.

Echardt, D. Reed. 1996. *Leadership and the Job of the Executive*. Quorum Books. Connecticut.

- Frey, Bruno's. 1993. Does Monitoring Increase Work Efforts, The Rivalry with Trust and Loyalty. *Economic Inquiry*, xxxl (October): 663-670.
- Gardner, John, W. 1984. Excellence. Intercontinental Literary Agency, London, U.K.
- Geanuracos. J. & Meikieghohn, I. 1993. Performance measurement: the New Agenda, Business intelligencia. London.
- Heap. John. 1989. The Management of Innovation and Design. Graphicraf limited. U.K.
- Jaques Elliot. 1986. A General Theory of Bureaucracy. Heinemann Educational. Books Inc. U.S.A.
- Krarmmer, Micheal, W. 1995. Longitudinal study of superior - subordinate communication during job transfers. *Human communication research*, 22(September 1): 39-64.
- Kelly, R.E. 1988. In Praise of Followers, *Harcard business Review*, November - December.
- Larmer, Robert, A. 1992. Whistleblowing and Employee Loyalty. *Journal of business ethics*, 11: pp. 125-128.
- Lee, Jaesub & Jablin, Fredric, M. 1995. Maintenance communication in superior - subordinate work relationships. *Human communication research*, 22 (December 2): 220-257.
- Mouly, Suchitra, V. and Sankaran, Jayaram, K. 1997. On the study of settings marked by severe superior subordinate conflict. *Organization Studies*, 175-192.
- Radcliffe, Brown. 1953. A.R., structure and function in primitive society, Cohen and west, London.
- Robbins, Stephen. 1992 Essentials of organizational Behavior. Prentice Hall. Third edition. New Yersey.
- Sias, Oatricia, M. & Goblin, M. 1995. Differential superior - subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human communication association*, 22 (September, 1): 5-38.
- Solomon, Charlene, M. 1992. The Loyalty factor. *Personnel Journal*, (September): 52-62.

ABSTRACT

**MEASUREMENT OF MANAGERS PERCEPTION TO
THE RELATIONSHIP BETWEEN LOYALTY
AND CREATIVITY ON THE GOVERNMENT
JOB IN KUWAIT**

FATMA H. AL-KHALEEFA

ESSAMS. AL-RUBAIAN

Kuwait University

This study examines the perception of the relationship between loyalty and creativity on the job. A Set of six organizational elements one employed to examine the context of loyalty in government organization. These elements include; Selction, Promotion by exception, Training, Delegation, Sick leave and permissions, Moving-up Promotion. The study attempts to answer the question: To what extent can employees with personal/ organizational loyalty act creatively on the jobs? The scope of study includes the middle managers in Kuwait gocerment sector, A questionnaire of secen multripleoptions questions used to explore the relationship between the loyalty and creativity. A set of statistical tests suchas chi-square, Mann-Whiteny and Krusical-Wallis applied to exemine the hypothesized relationships. The outcomes of this study procide insight of defining the loyalty's imperatices in the government sector, and its impact on managers creativity.

فاطمة حسن آل خليفة (دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة جورج واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٨٩)، مدرس، قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، لها اهتمامات بحثية في مجال الإدارة العامة، والسلوك التنظيمي، والأخلاق العامة.

عصام سعد الربيعان (دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة جورج واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩١)، مدرس، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، له اهتمامات بحثية في مجال الإدارة العامة، والرقابة العامة، وإدارة الأفراد.