

# جامعة غارداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

## واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغارداية

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ: حمزة معمري.

إعداد الطالب: أحمد الشحمة.

أعضاء لجنة المناقشة:

- الدكتورة: جمعة أولاد حيمودة ..... رئيساً.
- الأستاذ: حمزة معمري ..... مقررأ.
- الأستاذ: محمد قشار ..... مناقشأ.

السنة الجامعية: 1434 / 1435 هـ الموافق ل: 2013 / 2014 م

# الإهداء

إلى أبي الفاضل وأمي الحنونة.....

إلى روح شهدائنا الأبرار الذين ضحوا بأرواحهم الطاهرة لرفعة الوطن.

إلى حاملي مشاعل العلم الذين ينيرون لنا طريق الرفعة والحرية.

إلى من حملوا هموم الوطن ورسموا الطريق للسمو بمؤسساتنا التعليمية في الجزائر.

إلى زملائي وأصدقائي الذين غمروني دائما بمشاعر الحب الفياضة.

وإلى إخوتي وأخواتي..... الذين أناروا لي درب الطريق.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.

الطالب/

أحمد الشحمة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا ونبينا وشفيعنا محمد رسول الله وعلي اله وصحبه أجمعين، أما بعد،،،

ففي هذه اللحظات وبعد أن وفقني الله عز وجل وأعانني على انجاز هذه الدراسة، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى المشرف الأستاذ الفاضل حمزة معمري لما بذلاه من جهد ومن نصائح وتوجيهات قيمة لإنجاز هذا العمل المتواضع، فجزاهم الله خيراً وأكثر الله من أمثالهم.

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع العمال في جامعة غارداية وخاصة عمال شعبة علم النفس، وعلى رأسهم الدكتورة جمعة أولاد حيمودة لما بذلوه من جهد في المساهمة بهذا العمل المتواضع. كما ويسرني أن أتقدم بالشكر لجميع العمال في شركة سونلغاز بغارداية لتعاونهم الجاد في الحصول على بيانات دراستي مما كان له الفضل في الوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للمسؤولين في شركة سونلغاز بغارداية الذين لم يدخروا جهد في مساعدتي على توزيع الاستبيان والحصول على النتائج، وعلى رأسهم مدير وكالة مؤسسة سونلغاز بغارداية مصطفى مرابط.

كما واطح بالشكر والعرفان لجميع العمال بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني محمد شريف مساعدي بغارداية، والذين كانوا نعم الداعمين والمحفزين لي في إكمال دراستي الجامعية، وعلى رأسهم مدير المعهد مسعود بن أوزينة.

لجميع هؤلاء كل الشكر والتحية والمحبة والامتنان، وادعوا الله العلي القدير أن يوفقنا جميعاً لما فيه خير ديننا ودينانا، وجزاهم الله كل الخير. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،،،

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية من خلال تحديد وتحليل وتقييم مستوى الإبداع التنظيمي لديهم، ومعرفة مدى تأثير بعض العوامل الشخصية والوظيفية الخاصة بالعمال على مستويات إبداعهم التنظيمي وهي كالتالي: السن، الجنس، الأقدمية والمستوى الوظيفي، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الإبداع التنظيمي لدى العمال في مؤسسة سونلغاز، ومعرفة المشاكل والعوامل التي تعيق وجود إبداع تنظيمي لدى عمال المؤسسة، والبحث في كيفية تحسين الإبداع التنظيمي لدى العمال حيث تبلورت ضمن هذه الدراسة إشكالية عامة تتمثل في:

"ما هو واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية؟"

و بعض التساؤلات الجزئية التالية:

"ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية؟"

"هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن؟"

"هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس؟"

"هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية؟"

"هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي؟"

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن حصر صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية مرتفع.

لا توجد فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس.

لا توجد فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن.

لا توجد فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية.

لا توجد فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي.

وقد تكوّنت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة عددها 100 عامل من أصل 398 عامل يعملون في

شركة سونلغاز بمدينة غارداية وموزعين حسب طبيعة العمل، تراوحت بين ( إطارات ،أعوان التحكم

ومنفذين)، وكان الاستبيان هو وسيلة جمع المعلومات والكشف عن واقع الابداع التنظيمي، وطبق الاستبيان

على عينة من عمال المؤسسة، ثم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وكان هذا بعد دراسة الخصائص السيكومترية

للاستبيان والتأكد من صلاحيته للاستخدام، حيث تكوّن الاستبيان من ثمانية أجزاء على النحو التالي: الجزء

الأول معلومات شخصية عن العامل، الجزء الثاني أسئلة تتعلق بالأصالة، الجزء الثالث أسئلة تتعلق بالطلاقة ،

الجزء الرابع أسئلة تتعلق بالمرونة، الجزء الخامس أسئلة تتعلق بالمخاطرة، الجزء السادس أسئلة تتعلق بالقدرة على

التحليل، الجزء السابع أسئلة تتعلق بالحساسية للمشكلات، والجزء الثامن أسئلة تتعلق بالخروج عن المألوف.

ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS V.19 والذي من خلاله تم الحصول على التكرارات، النسب

المئوية، المتوسطات الحسابية، واختبارات عدة منها اختبار تي، أسلوب تحليل التباين الأحادي، للتعرف على

اتجاهات الفروق الإحصائية وقد كان مستوى الدلالة المستخدم في جميع الاختبارات (  $\alpha = 0,05$  ).

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالي من الابداع التنظيمي لدى عمال شركة سونلغاز

بغارداية، في حين أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0,05$  ) بين

مستويات الابداع التنظيمي لدى العمال في شركة سونلغاز بغارداية والمتغيرات الديمغرافية التالية: (السن، الجنس

والأقدمية)، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين مستويات الابداع التنظيمي لدى العمال في شركة سونلغاز بغارداية والمتغير المستوى الوظيفي.

وقد قمنا بالتقدم بعدة مقترحات كان من أبرزها العمل على إدخال أدبيات الابداع التنظيمي لدى العمال في شركة سونلغاز بغارداية، وكذلك العمل الجاد من قبل إدارات هذه الشركة على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق البعثات أو الدورات التدريبية وورش العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل وكذلك تعزيز اهتمام إدارة المؤسسة للأساليب التنظيمية الحديثة في التعامل مع العمال، وتفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العمال في مؤسسة سونلغاز، و تعزيز ثقافة الابتكار في العمل والابداع التنظيمي.

## فهرس المحتويات:

- الإهداء ..... أ
- شكر وتقدير ..... ب
- ملخص الدراسة ..... ت
- فهرس المحتويات ..... 6
- قائمة الجداول ..... 12
- قائمة الأشكال ..... 13
- قائمة الملاحق ..... 14
- مقدمة ..... 15
- الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة.
- تمهيد ..... 20
- 1. إشكالية الدراسة ..... 20
- 2. فرضيات الدراسة ..... 22
- 3. أهمية الدراسة ..... 23
- 4. أهداف الدراسة ..... 24
- 5. حدود الدراسة ..... 24
- 6. تحديد المفاهيم الإجرائية ..... 25

25.....	• المفهوم الإجرائي للإبداع التنظيمي
26 .....	7. الدراسات التي تناولت الابداع التنظيمي
26 .....	1.7. الدراسات العربية
37 .....	2.7. الدراسات الأجنبية
39 .....	3.7. التعقيب على الدراسات السابقة
40 .....	4.7. الاستفادة من الدراسات السابقة
41 .....	• خلاصة الفصل
	• الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.
43 .....	• تمهيد
43 .....	1. مفهوم الابداع التنظيمي
49 .....	2. أهمية الابداع التنظيمي
52 .....	3. عناصر الإبداع التنظيمي
53 .....	1.3. عنصر الطلاقة
54 .....	2.3. عنصر المرونة
55 .....	3.3. عنصر الأصالة
56 .....	4.3. عنصر التوسيع
56 .....	5.3. عنصر الكم والكيف
57 .....	4. أنواع الإبداع التنظيمي



61	5. خصائص الإبداع التنظيمي
63	6. حاجة المنظمات إلى الإبداع التنظيمي
65	7. تنمية الإبداع التنظيمي
67	8. مراحل العملية الإبداعية
69	9. معوقات الإبداع التنظيمي
77	10. مقومات الإبداع التنظيمي
77	1.10. التدريب
78	2.10. المهارات الفردية
79	3.10. الحوافز
80	4.10. خلق الثقة
81	5.10. الاتصالات
82	6.10. البناء التنظيمي
83	7.10. نمط القيادة
85	8.10. الإجراءات وأنظمة العمل
87	● خلاصة الفصل
	● الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.
89	● تمهيد
89	1. المنهج المعتمد في الدراسة

90	2. التعريف بميدان الدراسة .....
90	1.2. التعريف العام بمؤسسة سونلغاز .....
91	2.2. تقديم المديرية الولائية للتوزيع لولاية غارداية .....
92	3. مجتمع الدراسة .....
93	4. الدراسة الاستطلاعية .....
93	1.4. عينة الدراسة الاستطلاعية وإجراءات تطبيقها .....
94	2.4. أدوات جمع البيانات .....
99	5. الدراسة الأساسية .....
99	1.5. عينة الدراسة الأساسية .....
99	2.5. خصائص عينة الدراسة الأساسية .....
101	3.5. إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية .....
102	6. الأساليب الإحصائية المستخدمة .....
103	1.6. النسب المئوية .....
103	2.6. المتوسط الحسابي .....
103	3.6. الوسيط الحسابي .....
103	4.6. الانحراف المعياري .....
104	5.6. اختبار "ت" T-TEST .....
104	6.6. اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه .....

104	.....	● خلاصة الفصل
		● الفصل الرابع: عرض، تفسير ومناقشة النتائج.
106	.....	● تمهيد
107	.....	1. عرض النتائج
107	.....	1.1. عرض نتائج الفرضية الأولى
108	.....	2.1. عرض نتائج الفرضية الثانية
109	.....	3.1. عرض نتائج الفرضية الثالثة
110	.....	4.1. عرض نتائج الفرضية الرابعة
115	.....	5.1. عرض نتائج الفرضية الخامسة
113	.....	2. تفسير ومناقشة النتائج
113	.....	1.2. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى
115	.....	2.2. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية
116	.....	3.2. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة
116	.....	4.2. تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة
117	.....	5.2. تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة
118	.....	3. الاستنتاج العام
119	.....	4. الاقتراحات

122	• المراجع
122	1. المراجع باللغة العربية
133	2. المراجع باللغة الاجنبية
134	3. مواقع الأنترنت
135	• ملاحق الدراسة
136	1. ملحق رقم (1): أدوات جمع البيانات
140	2. ملحق رقم (2): الجداول الإحصائية
149	3. ملحق رقم (3): منظام الشركة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
95	قائمة للعمال حسب مستوياتهم الوظيفية.	01
99	توزيع بنود استبيان الابداع التنظيمي.	02
101	معامل الثبات قبل وبعد التعديل	03
102	نتائج صدق المقارنة الطرفية بين درجات المقياس	04
104	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	05
105	توزيع العينة حسب العمال في المؤسسة	06
106	يوضح توزيع الاستبيانات على عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية	07
111	يبين مستوى الابداع التنظيمي لدى أفراد العينة	08
112	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبيان الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)	09
113	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبيان الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير السن.	10
114	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبيان الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية.	11
116	يوضح نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي.	12

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
140	أدوات جمع البيانات	01
144	الجداول الإحصائية	02
153	منظام الشركة	03

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
105	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	01

## مقدّمة الدراسة:

يعتبر المورد البشري في المنظمات مورداً مهماً فيها وأصلاً من أهم أصولها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذا المورد، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، لدى وجب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى، ويتوقف نجاح المنظمات في ذلك على قدرتها في الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية المتاحة بكفاءة وفعالية، وهذا عن طريق تنمية روح الإبداع فيهم، ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين عملية التغيير والإبداع في النظام المؤسسي، تحقيقاً لاستجابات مبدعة ذات جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري، كما أن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العمال، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات، فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العمال.

ويعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من أبرز وأهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام من قبل مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس، وذلك لأهمية هذا الموضوع وانعكاساته الإيجابية على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع، إذ يعتبر هذا السلوك الإبداعي أحد العوامل الجوهرية خلال النشاط الخاص الذي يقوم به الفرد من أجل الحصول على سلوك أو فكرة أو منتج أو خدمة جديدة، وهذا وقد



وجدت الدراسات التي تمت في هذا المجال أن للإبداع التنظيمي آثار إيجابية على بنية الفرد العقلية، ويؤدي ذلك بلا شك إلى ارتفاع مستوى الأداء وتحسينه، وبالتالي يرجع بالإيجاب على المنظمات، كما تبين أن دراسة الإبداع التنظيمي تؤدي إلى نتائج إيجابية تتمثل في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية وكذلك تنمية وتطوير المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية لديها، ولا شك في أن الإبداع يعد من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية، إذ يحتل مكانة هامة في الإنتاج الفكري للباحثين والمفكرين في وقتنا الحالي، حيث يساعد المنظمات على التواجد والبقاء في ظل بيئة تنافسية تتميز بالسرعة والتعقيد، لذا وجب دراسة الإبداع وإظهار كيفية تفعيله داخل المنظمات بشتى أنواعها، وقد سعت الدول المتقدمة في تطوير وتنمية مواردها البشرية وتجلى دورها المحوري والرئيسي بتشجيع الإبداع التنظيمي لدى عمالها، عن طريق الاستمرار في تنمية الفكر الخلاق والإبداع والتجديد من خلال إيجاد مناخات تنظيمية وسياسية تحفز الإبداع والمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم التي تشهده المجتمعات المعاصرة، وهذا حتى يتم بلوغ أهداف المنظمة بشكل عام.

وقد ارتبط مفهوم الإبداع التنظيمي بمفاهيم العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في علم النفس وثقافة المنظمة وغيرها من مفاهيم علم النفس التي تقدّر في المقام الأول الاتجاه النفسي للعمال في المنظمات، وانصب اهتمام العديد من الدول المتطورة على الإبداع التنظيمي، حيث بات من المحتمّ عليها أن يكون لها موارد بشرية قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه المنظمة من معارف، وبين التخطيط الاستراتيجي وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المنظمة المالكة للكفاءات المبدعة من العمال، وخير ما يمكن الاستشهاد به على بعض النجاحات التي تحققت نتيجة تبني لأنشطة داعمة للإبداع وأداءها بحكمة وذكاء، هم اليابانيون والكوريون

الذين نجحوا في إخراج بلادهم من أزمات شديدة، وظروف اقتصادية وسياسية وإجتماعية صعبة، مروا بها إلى واقع أفضل، على الرغم من ندرة الموارد، سوى مورد الإبداع البشري المرتكز إلى الانتاج العقلي والفكري. فلا بد من تقدير أهمية دور الإبداع التنظيمي من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العمال في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية حيث يمكن أن يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن الحلول للمشكلات التي تواجههم بصورة إبداعية، مما يدفع النمو والتطوير للمنظمات والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعمال فيها.

وبناء على ما سبق وجدنا أنه من الواجب أن نقوم بدراسة هذا الموضوع، ليكون مصدراً هاماً للمعلومات لصانعي القرارات فيها، وللعمل الجاد في تحسين الجودة الخدمائية في غارداية عن طريق تعزيز مستوى الابداع التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة.

فجاءت دراستنا هذه لإلقاء الضوء على واقع الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغارداية.

وقد شملت الدراسة على جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، فالجانب النظري تضمن فصلين، تم التطرق في الفصل الأول الخاص بموضوع الدراسة: إلى تحديد إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهمية وأهداف الدراسة، وحدودها وكذلك مصطلحات الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة.

وخصص الفصل الثاني لموضوع الابداع التنظيمي، وقد تضمن: مفهوم الابداع التنظيمي، أهميته، خصائصه، عناصره، أنواعه، حاجة المنظمات إليه، تنميته، مراحلها، معوقاته، ومقوماته.

أما الجانب التطبيقي: فقد اشتمل كذلك على فصلين، الفصل الثالث الخاص بالإجراءات المنهجية ويضم: المنهج المتبع، تعريف بميدان الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، مصادر جمع البيانات، الدراسة الاستطلاعية، أدوات جمع البيانات، الأداة وخصائصها السيكمومترية، المعالجة بنظام SPSS والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أما الفصل الرابع فقد ضمّ اختبار الفرضيات، من خلال عرض، تحليل، تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات وإعطاء توصيات ومقترحات وكذلك دراسات مستقبلية، وخاتمة. وعرضنا في الأخير قائمة المراجع والملاحق المستعملة في الدراسة.

## ● تمهيد:

يظهر دور الإبداع التنظيمي من خلال إدراك المختصين في علم النفس للتغيير والتحسين في الأساليب التنظيمية وأهدافها ومن خلال تطوير أداء العمال، حيث نرى بأنه ينبغي تقدير أهمية الإبداع التنظيمي من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العمال في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل، مما يدفع بعجلة النمو والتطور للمنظمات والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعمال فيها، لذلك سنقوم في هذا الفصل بإظهار هذا السلوك الهادف وهذا بتحديد الجانب الذي يظهر به ومحاولة الإحاطة والفهم التام له، وهذا من خلال طرح لإشكالية الدراسة التي تبحث عن موضوع البحث وصياغة فرضياتها، وسنتطرق كذلك إلى أهمية الدراسة وأهدافها وتحديد مفاهيمها الإجرائية مع سرد لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي سبقت معالجتها لموضوع الإبداع التنظيمي، وهذا من خلال توضيح مدى تأثير هذا السلوك الإنساني في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمنظمات.

## 1. الإشكالية:

إن الاهتمام بالأداءات السلوكية في المنظمات بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار مدى تأثير سلوك الأفراد في المنظمات للرفع من فاعليتها، ويعد دور الإبداع التنظيمي من الأدوار المهمة لعمل الافراد فيها، إذ يعتبر من بين السلوكيات التنظيمية التي لاقت رواجاً كبيراً لدى علماء علم النفس للسير قدماً من أجل تحسين الأداء الوظيفي في أي منظمة، ولاشك أن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بغارداية تعد من بين المنظمات الجزائرية الحساسة، وذلك لأهمية المؤسسة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية حيث أنها تعمل على توفير الكهرباء والغاز وإيصالهما

للمتعاملين، وتقع على عاتقها أعمال تمس الحياة الاجتماعية للأفراد وكذلك الممتلكات الخاصة والعامة ومهام متنوعة لها أبعاد اقتصادية إضافة إلى أنها ترتبط بتسيير النقل والإمداد للطاقة الكهربائية والغازية إلى شتى النواحي، وتقديم خدمات بمستوى عال من المعدات والنقاقات المالية، وتواجه هذه الشركة بمختلف فروعها ووظائفها بعض المشاكل تمس التمويل في المعدات الكهربائية والغازية وكذلك عدم انسجام أعمالها الذي نرجعه لسوء في التسيير والأداء الوظيفي.

ونظرا لوجود هذه المشاكل التي تواجه أداء عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية، تطلب منهم أن يكونوا مبدعين حتى يستطيعوا أن يتكيفوا ويتفاعلوا بإيجابية مع الظروف المحيطة بهم، حيث يؤدي ذلك إلى أن يكونوا على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في أداءهم الوظيفي، ومن أجل استمرارية هذا الأداء فلا بد من استمرار الفكر الخلاق والإبداع والتجديد من خلال إيجاد مناخات تنظيمية وسياسات تحفز الإبداع والمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم التي تشهده المجتمعات المعاصرة.

ويظهر دور الإبداع التنظيمي إذا أدركنا أن التغيير والتطوير في أداء العمال هو ما تسعى إليه أية منظمة كانت وفي أي مجتمع، ويعتبر مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها، وهذا عن طريق الأداء الإبداعي التجديدي فيها، أي أن ينتج الأفراد أفكاراً جديدة مفيدة، ولن يتحقق ذلك إلا بتوفير جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى هذا السلوك الإبداعي.

وسنحاول في هذه الدراسة معرفة واقع الإبداع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمالها، إذ لا يمكن تحسين وتطوير واقع المؤسسات الجزائرية إلا من خلال المزيد من الدراسات التي تسعى لتحسين العوامل المساعدة على الإبداع التنظيمي للعمال من جهة وإظهار دورها في تحسين مستوى

وكفاءة الأداء لديهم من جهة أخرى، وبالتالي واستناداً لما ذكر آنفاً يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال

الرئيسي التالي:

"ما هو واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية؟"

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. "ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية؟"
2. "هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس؟"
3. "هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن؟"
4. "هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية؟"
5. "هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي؟"

## 2. فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن حصر صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية مرتفع.
- لا توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس.
- لا توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن.
- لا توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية.
- لا توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي.

**3. أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- **الأهمية العلميّة:**

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون الإبداع التنظيمي يعد من بين أحد المواضيع التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين المختصين في علم النفس العمل والتنظيم، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها يعتمد بشكل رئيسي على إبداع العمال من مختلف المستويات التنظيمية في أدائهم لأعمالهم، ومما يزيد من أهمية الدراسة ارتباط الإبداع التنظيمي بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات إلى تحسينه ألا وهو الأداء الوظيفي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها.

- **الأهمية العملية:**

تتبع أهمية الدراسة من التأثير الكبير للإبداع التنظيمي في تحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز بغارداية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعمال فيها من خلال النقاط التالية:

**1.** البحث عن مستوى وواقع الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية الذي له تأثير على الأداء والإنتاجية في هذه المؤسسة.

**2.** توضيح معيقات الإبداع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز باعتبارها خطوة أولى للتغلب عليها.

3. تزويد المسؤولين ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة ومستمدة من دراسات ميدانية تساعد على بناء وتطوير ودعم القرارات الإبداعية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعمال من خلاله وتحقيق أهداف تطوير العمل في مؤسسة سونلغاز بغارداية.

#### 4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية من وجهة نظرهم.
2. التعرف على دور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة سونلغاز ومحاولة الخروج باقتراحات وتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال هذه المؤسسة.
3. معرفة مدى التأثير بين الفروقات الفردية للعمال في مؤسسة سونلغاز بغارداية كالسن والجنس الأقدمية والمستوى الوظيفي على مستوى الإبداع التنظيمي كما هو موجود في مؤسسة سونلغاز بغارداية، ومحاولة الخروج باقتراحات وتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال هذه المنظمة.
5. المساهمة في تطوير الأداء الوظيفي والخدمي في مؤسسة سونلغاز من خلال تعزيز مفهوم الإبداع التنظيمي لدى العمال وصناع القرار في تلك المؤسسة قيد الدراسة.
6. تكوين إطار نظري يساعد في التعرف على مفاهيم الإبداع التنظيمي.

#### 5. حدود الدراسة:

وتتمثل هذه الحدود فيما يلي:



- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على إظهار ما مدى مساهمة دور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية.
  - **الحدود البشرية:** تطبق الدراسة على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية، وقد بلغ عددهم 398 عامل بين إطار، عون تحكم ومنفذ.
  - **الحدود المكانية:** تطبق الدراسة الحالية على عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة غارداية.
  - **الحدود الزمنية:** اقتصرت هذه الدراسة على الفترة الزمنية المحددة خلال الفصل الثاني من الموسم الدراسي الجامعي 2013 / 2014 م.
- 6. تحديد المفاهيم الإجرائية:**
- **التعريف الإجرائي للإبداع التنظيمي:**
- يعرف إجرائيا بقدرة الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز بغارداية على استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، وبالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرات العقلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استخدمت (أي تغيير سلوك العاملين واتجاهاتهم، ومدى توافر بعض السمات الشخصية فيهم) وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة لمؤسسة سونلغاز بغارداية، وهذه القدرة الإبداعية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ومن الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الفرد وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.
- هذا التعريف الإجرائي يتفق مع مصطلح الدراسة للإبداع التنظيمي ونعتمد عليه في هذه الدراسة حتى يمكن الاستفادة منه في تفعيل الأداء الإبداعي في مؤسسة سونلغاز بغارداية بسبب ما يقع على عاتقها من

مسؤولية خدمة وتوفير الكهرباء والغاز للمتعاملين معها مما يخدم المجتمع ككل، بما يستدعي الارتقاء بمستوى أداء تلك المؤسسة.

## 7. الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة التي تمكنا من الحصول عليها في مجال الابداع التنظيمي والأداء الوظيفي من مراحل منهجية البحث العلمي، وسنحقق من هذه المرحلة فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وقد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث للدراسات التي أجريت في بيئات محلية أو عربية أو أجنبية في محور الدراسة، ثم التعقيب على تلك الدراسات، وذلك بهدف التواصل مع تلك النتائج التي توصلت إليها وإثراء هذه الدراسة بها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

### 1.7 الدراسات العربية:

**1.1.7. دراسة أبو فارس سنة 1990م:** بعنوان (الإبداع التنظيمي لدى العمال في المؤسسات العامة الأردنية) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العمال في المؤسسات العامة الأردنية، ودور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع، كما هدفت إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإبداع وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي<sup>1</sup>:

- هناك درجة عالية من الإبداع لدى العمال في المؤسسات العامة الأردنية، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع، حيث بلغ معدل الإبداع ( 83,3 % ).

<sup>1</sup>. توفيق عطية توفيق العجيلة، «الإبداع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009م)، ص 94.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الإبداع التنظيمي لدى العمال في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لتأثير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الإبداع التنظيمي لدى العمال في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

**1.1.7. دراسة عمر همشري سنة 1994م:** بعنوان (معيقات الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمكاتب المتخصصة بالأردن) وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معيقات الإبداع التنظيمي كما يراها أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام مرتبة حسب أهميتها كما يلي<sup>(1)</sup>:

- مقاومة التغيير والذي يتعلق بمدى اقتناع الإدارة بضرورة تغيير نمط وأسلوب العمل التقليدي في المكتبة وابتكار أساليب جديدة كنتيجة حتمية للتغيرات والمستجدات الحديثة.

- قلة الحوافز المادية والمعنوية، حيث تعتبر الحوافز المادية والمعنوية أحد عوامل الدافعية الخارجية للأفراد لاقتراح الأفكار الإبداعية في العمل.

- إرتفاع تكاليف العملية الإبداعية والذي يجد من قدرة الإدارة على تبني وتنفيذ الأفكار والمشاريع الإبداعية، الأمر الذي يجعل الأفراد يفكرون كثيرا بالتكاليف المالية قبل اقتراحهم لأي أفكار أو أساليب إبداعية في العمل.

- عدم توافر معايير واضحة لقياس الإبداع التنظيمي تتسم بالموضوعية ومراعاة الفروق بين الأفراد، الأمر الذي يثبط عزائم الأفراد، ويؤدي إلى غياب المناخ المشجع للإبداع التنظيمي.

<sup>1</sup>. توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق ذكره، ص ص: 96-97.

- الإلتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة في المنظمات الأردنية والذي يحد من قدرة الأفراد على تقديم واقتراح الأفكار الإبداعية.

**2.1.7. دراسة تركي الحقباني سنة 1997م:** بعنوان (أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع التنظيمي)، وهي عبارة عن دراسة استطلاعية لعمال الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها<sup>(1)</sup>:

- إن مستوى الابداع التنظيمي في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط.  
- كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية والإبداع التنظيمي.

**3.1.7. دراسة فقيه سنة 1999م:** بعنوان (تطبيقات أساليب الإبداع التنظيمي في التنمية التنظيمية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية)، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة<sup>(2)</sup>:

**1.** ضرورة إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة، حتى تستطيع المؤسسات مواكبة التغيرات الهائلة والحادثة من حولها.

<sup>1</sup> عواد إبراهيم احمد، الثقافة المؤسسية والإبداع التنظيمي: ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض من: 1-4/11/2009م، ص35.

<sup>2</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي، «الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008م)، ص: 50-51.

2. تدريب القيادات التربوية النسائية على الإبداع التنظيمي يحقق تنمية تنظيمية لهن في مجالات متعددة تبعا لنوع الأسلوب الذي يتم التدريب عليه.

4.1.7. دراسة عبد الرحمن هيجان سنة 1999: بعنوان (معوقات الإبداع التنظيمي في المنظمات

السعودية)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة كان منها التالي<sup>(1)</sup>:

- وجود المعوقات التنظيمية في المنظمات السعودية للإبداع التنظيمي.
- وجود علاقات ارتباطية موجبة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية والابداع التنظيمي.
- إن الثقافة التنظيمية للمنظمات عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع التنظيمي رغم توافر الدوافع الداخلية للإبداع التنظيمي لدى الأفراد.
- إن مناخ هذه المنظمات يفتقر إلى الحرية فيما يتصل بالحصول على المعلومات وطرح الأفكار، بل والاعتقاد السائد لدى منسوبي هذه المنظمات من القيام بأية محاولات إبداعية خوفا مما قد يترتب على فشلهم في تطبيق هذه المحاولات من نقد أو عقاب.

- إن المنظمات السعودية تفتقر إلى سياسة التحفيز التي تعزز الإبداع التنظيمي لدى العمال.

5.1.7. دراسة أيوب سنة 2000م: بعنوان (العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي الإبداعي لدى المديرين

في البنوك التجارية السعودية والأجنبية بمناخ العمل في العمل في المنظمة التي تشجع على الإبداع التنظيمي أو

تعيقه ) حيث توصلت الدراسة إلى<sup>(1)</sup>:

<sup>1</sup>. الشقحاء عادل بن صالح، «علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع التنظيمي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2000م)، ص: 55-56.

- تأثير مستوى السلوك التنظيمي بشكل إيجابي بالمناخ الملائم والمدير المتعاون.
  - القدرة على اتخاذ القرارات وسعة الاتصالات لا تتأثر عند استخدام الأسلوب النمطي في حل المشاكل.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع التنظيمي تبعاً لاختلاف المستوى العلمي والجنس.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الإبداع التنظيمي تبعاً لاختلاف الأقدمية لدى المدراء.
- 6.1.7. دراسة الشمري سنة 2001م:** بعنوان (المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع التنظيمي)، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية<sup>(2)</sup>:

- وجود علاقة إيجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع التنظيمي.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المؤهل العلمي ومستوى الإبداع التنظيمي.
  - وجود علاقة ارتباط سالبة بين الدرجة الوظيفية والإبداع التنظيمي.
  - عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والمناخ التنظيمي.
- 7.1.7. دراسة المعلم سنة 2002م:** بعنوان (مهارات الإبداع التنظيمي كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي)، حيث توصل الباحث إلى عدة نتائج لدراسته من أهمها<sup>(3)</sup>:

- مستوى الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس منخفض.

<sup>1</sup>. إبراهيم احمد عواد أبو جامع، مرجع سابق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup>. توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق ذكره، ص 93.

<sup>3</sup>. محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سابق ذكره، ص ص: 49-50.

- يوجد تأثير مباشر للإبداع التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، بالإضافة إلى ذلك وجود العديد من المعوقات التي تحد من ممارسة الإبداع التنظيمي.

**8.1.7. دراسة عبد الله السليم سنة 2002م:** بعنوان (أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين بالأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية) وكان من أهداف الدراسة التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الاجهزة الامنية بمدينة الرياض وكذلك تحديد أثر المتغيرات على مستوى الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في الاجهزة الامنية، وخلصت النتائج إلى أن مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط<sup>(1)</sup>.

**9.1.7. دراسة الحرمي 2003:** بعنوان (الثقافة المؤسسية والإبداع التنظيمي)، وقد خلصت الدراسة إلى<sup>(2)</sup>:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية على جميع أبعاد الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس على بعدي: المعوقات الشخصية، والمعوقات المؤسسية.

<sup>1</sup> . عبد الله السليم، «أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع التنظيمي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002م)، ص ص: 102-103.

<sup>2</sup> . إبراهيم احمد عواد، مرجع سابق ذكره، ص 36.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد المعوقات الشخصية فقط تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على بعدي المعوقات المؤسسية والمعوقات البيئية تعزى لتلك المتغيرات.

**10.1.7. دراسة الصرايرة سنة 2003م:** بعنوان (العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن التوافق بين الثقافة التنظيمية والابداع التنظيمي متدني بسبب أن الثقافة السائدة هي الشخصية والقوة التي تثبط الإبداع على عكس ثقافة الدور والمهمة التي تزيد الإبداع التنظيمي<sup>(1)</sup>.

**11.1.7. دراسة حاتم علي حسن رضا سنة 2003:** بعنوان (الإبداع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي)، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، لقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الأمنية، ومدى وجود استخدام الإدارة الأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع وتعززه، وماهي علاقة الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة<sup>(2)</sup>:

- أن الإبداع التنظيمي يؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال ما توفره المنظمة من مناخ سليم ومناسب، ينمي الروح الإبداعية لدى العاملين في المنظمات، وإيجاد وسائل وطرق لاستغلال المواهب والقدرات الخلاقة للعمال.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (العمر، المستوى التعليمي) فيما يتعلق بالأداء الوظيفي.

<sup>1</sup>. محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سابق ذكره، ص ص 54-55.

<sup>2</sup>. توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق ذكره، ص ص 89-90.



- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، الأقدمية) فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

**12.1.7. دراسة الحربي سنة 2003م:** بعنوان (أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على

الإبداع التنظيمي لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية) هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر متغيرين

من متغيرات البناء التنظيمي هما: (الصيغ الرسمية والمركزية)، وعدد من المتغيرات الشخصية هي (العمر، المؤهل

العلمي، الأقدمية، المرتبة، المسمى الوظيفي) على مستوى الإبداع التنظيمي لدى المدراء السعوديين في الوزارات

الخدمية في المملكة العربية السعودية، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة<sup>1</sup>:

- وجود تأثير للمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع التنظيمي لدى المدراء السعوديين في الوزارات

الخدمية في المملكة العربية السعودية.

- أن مستوى الإبداع التنظيمي بأبعاده الخمسة وهي (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات، والقابلية

للتغيير، روح المحازفة، سعة الإتصالات، تشجيع الإبداع) للمدراء العاملين في الوزارات بالمملكة العربية السعودية

بشكل عام مرتفع نسبياً.

- يؤثر متغير السن تأثيراً سلبياً، أما متغيري الأقدمية والمستوى الوظيفي فلم يتبين لهما تأثير ذو دلالة

إحصائية على الإبداع التنظيمي.

<sup>1</sup>. توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق ذكره، ص93.

### 13.1.7. دراسة العنزي سنة 2004م: بعنوان (الثقافة التنظيمية والابداع التنظيمي كدراسة استطلاعية

على العاملين في المؤسسات العامة في الرياض)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة (1):

- وجود ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الابداع التنظيمي.

- توفر عناصر الإبداع التنظيمي بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا عنصر الخروج عن المألوف.

- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع التنظيمي بشكل عام هي الكفاءة وفرق العمل.

### 14.1.7. دراسة العساف سنة 2004م: بعنوان (واقع الإبداع التنظيمي ومعوقاته لدى مدراء المدارس

بمدينة الرياض).

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الإبداع التنظيمي لدى المدارس بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحد

من قدرتهن على الإبداع التنظيمي؟ وكان من أهم نتائج هذه الدراسة(2):

- أن واقع الإبداع التنظيمي لدى مدراء المدارس بمدينة الرياض بشكل عام متوسط.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع التنظيمي لدى مدراء المدارس وفقاً لمتغير ( المستوى

التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، العمر، عدد البرامج التدريبية ).

### 14.1.7. دراسة عواد سنة 2005م: بعنوان (نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطنة الوطنية

الفلستينية في قطاع غزة)، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة(3):

1. محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سابق ذكره، ص 54.

2. المرجع نفسه، ص 55.

3. توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق ذكره، ص 85.

- وجود ضعف عام في نظام تقويم الاداء وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة.
- وجد أن العمال لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والافراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف.
- وجد أن هناك خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقويم، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها مما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية وعدم وجود جهة عليا تحدد تلك المعايير حسب طبيعة وخصائص كل وظيفة.
- كذلك هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقويم.
- هناك خلل واضح في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للعامل ولا يتم ربطها بنتائج التقويم.
- عمليات التدريب سواء للمشرفين أو العمال قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة وكذلك لم يتم الربط بين مخرجات النظام والخطط التدريبية للعمال.

### 15.1.5. دراسة العازمي سنة 2006م: بعنوان ( القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي ) دراسة

مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو الآتي<sup>(1)</sup>:

- خصائص وسمات القائد التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الميدانية في وزارة الداخلية.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيه للقدرات الإبداعية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين امتلاك العاملين للقدرات الإبداعية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى.
- مفردات مجتمع الدراسة يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في وزارة الداخلية.
- مفردات مجتمع الدراسة يرون أن هناك قدرة إبداعية واحدة متوفرة بدرجة كبيرة جدا لدى العاملين في وزارة الداخلية وتمثل في: العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.

### 16.1.7. دراسة الفراء سنة 2008: بعنوان ( مستوى الإبداع التنظيمي لدى الوزارات الفلسطينية)

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها<sup>(2)</sup>:

- وجود مستوى مقنع من الإبداع التنظيمي لدى الوزارات الفلسطينية، إلا أن هناك تعطيل لانسياب الأفكار، كما أن التشريعات واللوائح تعيق العمل.

<sup>1</sup> . شريف أحمد حسن عباس، «سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010م)، ص ص: 44-45.

<sup>2</sup> . توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق ذكره، ص 84.

- الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع التنظيمي فيها.

## 2.7. الدراسات الأجنبية:

1.2.7. دراسة سمولنسكي وكليمر (Smolensky and Kleiner) سنة 1995: بعنوان (كيف

ندرب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية)، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية<sup>(1)</sup>:

- إن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات العمال على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.

- إن تدرب العمال على المهارات الإبداعية، تفيد المؤسسة في بلوغ أهدافها.

2.2.7. دراسة نايلكانتا وسبرامانيا (Nilekenta,Subramanian) سنة 1996: بعنوان ( العلاقة

بين المحددات التنظيمية والإبداع التنظيمي في المصارف الأمريكية )، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها<sup>(2)</sup>:

- أن هناك علاقة قوية بين العوامل التنظيمية أدت إلى تحقيق إبداع تنظيمي عالي والمتمثلة في: انخفاض درجة الرسمية، وانخفاض درجة المركزية.

- عدم وجود علاقة قوية بين حجم المؤسسة والإبداع التنظيمي وأداء المصارف المشمولة في عينة الدراسة.

3.2.7. دراسة أمابل ( Amabel ) سنة 1998: بعنوان (عوامل تحفيز العمل الإبداعي في مؤسسات

القطاع العام في مدينة ملبون أستراليا)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أن العوامل التي تحفز السلوك

<sup>1</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سابق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، (العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد 2، 2005م، ص 145.

الإبداعي وتدعمه: الرغبة في المخاطرة والتحدي، إتاحة حرية التصرف للعاملين أثناء تأدية أعمالهم، دعم الأفكار الجديدة وتشجيعها، توفير الإمكانيات المادية والبشرية في بيئة العمل.

من العوامل التي قد تؤدي إلى إعاقة الإبداع التنظيمي: مناخ العمل المنافس، القيود المفروض على العمال أثناء تأديتهم لعملهم، وعدم عدالة أسلوب التقييم وكفاية الموارد<sup>(1)</sup>.

#### 4.2.7. دراسة غوتام (Ghotem) سنة 2001: بعنوان (تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية ومعيقات

الإبداع في المنظمات في مدينة جوهر بھرو ماليزيا)، وأسفرت الدراسة على عدد من النتائج منها<sup>(2)</sup>:

- تشتمل تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية على تقديم تعريفات متعددة للمشكلة الأصلية، الأمر الذي يساعد على تحديد نوعية الحلول ومداهها.

- الجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التفكير الاعتيادي واستخراج الدروس من محيط الدراسة.

- تجزئة المشكلة إلى أفكار جزئية من أجل إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت ممكن.

- من معيقات الإبداع ضعف الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية مثل ( ماذا ، لو )، رؤية المشكلة من خلال مشاكل سابقة، مقاومة الافكار الجديدة.

#### 5.2.7. دراسة ماك آدم وآخريين ( McAdam et autre ) سنة 2000: بعنوان (فلسفة التحسين

المستمر والإبداع التنظيمي في المنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم)، حيث أجريت هذه الدراسة في ايرلاندا من

15 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم لفحص العلاقة بين فلسفة التحسين المستمر continuos

<sup>1</sup>. صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق ذكره، ص 70.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص ص: 70-71.

improvement والإبداع التنظيمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم وخلصت النتائج إلى كون الشركات عينة البحث ذات نمو عال وإبداع تنظيمي متميز جيد<sup>(1)</sup>.

6.2.7. دراسة غان و آربي (Ghen and Aryee) سنة 2007: بعنوان ( أثر التفويض على الإبداع

التنظيمي والولاء التنظيمي )، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً غير مباشر للتفويض على الإبداع التنظيمي والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية في الصين<sup>(2)</sup>.

### 3.7. التعقيب على الدراسات السابقة:

مما سبق يمكن القول أن موضوع الإبداع التنظيمي يعتبر من الموضوعات الهامة والحيوية والتي نالت اهتمام الباحثين الأجانب والعرب على السواء، حيث أجريت هذه الدراسات خلال الفترة من عام 1990م وحتى عام 2008م، وفي بيئات مختلفة بعضها في بيئات عربية، وبعضها الآخر في بيئات أجنبية، إضافة إلى أن البعض منها أجري في قطاعات أمنية، وبعضها الآخر في قطاعات عامة، وأخرى خاصة، ولا شك أن لهذه المتغيرات أهمية كبيرة، حيث كانت النتائج متباينة بين مختلف الدراسات.

وقد هدفت هذه الدراسات إلى معالجة الإبداع التنظيمي وتأثيره على الأداء، ومن ضمن الملاحظات أن عدد كبير من هذه الدراسات بحثت على الفروق والمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لدى العمال وأثرها على الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي، ومنها ما تناول قياس مستوى الإبداع التنظيمي ودراسات أخرى تناولت العوامل التي تحقق ذلك الإبداع التنظيمي، وكذلك يوجد منها ما تناول الإبداع التنظيمي وعلاقته بغيره وقد

<sup>1</sup>. صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق ذكره، ص 146.

<sup>2</sup>. عنان الجعبري، مرجع سابق ذكره، ص 71.

تنوعت نتائج تلك الدراسات وفقاً لهدف الدراسة، فبينت معظم الدراسات أن هناك علاقة بين الابداع

التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وبعض المتغيرات الوظيفية والشخصية.

وأخيراً ما يمكن قوله عن الدراسات السابقة التي تناولت الابداع التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث خلصنا

من نتائجها إلى ما يلي:

– أن الابداع التنظيمي يعتبر من المقومات الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي في المنظمات.

– أن أغلبية هذه الدراسات كانت تنظر إلى مساهمة الابداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال

تأثير أبعاد هذه المساهمة وبعض المتغيرات التي تأثر فيه وتوصلنا من استقراء تلك الدراسات من انه توجد

علاقات ارتباطية للإبداع التنظيمي و تلك الأبعاد أو المتغيرات.

#### 4.7. الاستفادة من الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة أنها أجريت على قطاع حيوي من قطاعات المجتمع الجزائري وهو الكهرباء والغاز في

مؤسسة سونلغاز الخدمائية والتي تلعب دوراً حيوياً في حياة المواطن الجزائري، وأعتقد أنها من أوائل الدراسات

التي تطرقت لهذا الجانب في مؤسسة سونلغاز، لتكون نقطة انطلاق نحو دراسات لاحقة تتناول جوانب أخرى

مهمة في هذا القطاع الحيوي.

وفي كون هذه الدراسة تبحث عن واقع الابداع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز والدراسات التي تبحث في هذا

المجال قليلة في مؤسساتنا، خاصة مؤسسة سونلغاز التي طبقت فيها هذه الدراسة فقد استفدنا من الدراسات

السابقة في صياغة الإطار النظري، واستفدنا كذلك من الدراسات السابقة من خلال التعرف على أهم المحاور



التي تتعلق بالإبداع التنظيمي، كما ستم الاستفادة عند مناقشة نتائج الدراسة ومدى اتفاتها أو اختلافها مع الدراسات الأخرى.

### ● خلاصة الفصل:

تهدف من هذا الفصل التمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فروض البحث، التي قمنا بتحديدتها، فقد قمنا في هذا الفصل بعرض الإطار الهام الذي تنبني عليه دراستنا، وهذا من خلال تكوين تصور شامل ومتكامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها، وأهميتها وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الإبداع التنظيمي، إذ يعتبر هذا الفصل مدخل للدراسة الحالية.

## ● تمهيد:

إن الإبداع التنظيمي يعتبر من بين المناهج الهامة التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، للرفع من مستوى وكفاءة أداء عمالها، والذي يعتبر الركيزة الأساسية لأي تطوير حاصل لها، وهو مفتاح النجاح الذي يتيح لها النمو والتقدم والاستمرار في جميع الميادين، من هنا يتجلى ضرورة الإبداع التنظيمي في مؤسسة العمل كمدخل للرفع من مستوى أداءها الوظيفي، فما هو الإبداع التنظيمي وما هي خصائصه، وعناصره، وأنواعه... إلخ، وكذلك مقوماته في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي وهل بالإمكان قياسه وتنميته؟

بحيث سيتم في هذا الفصل استعراض هذا الإطار النظري لموضوع الدراسة.

## 1. مفهوم الإبداع التنظيمي:

يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من أحد المواضيع المهمة والمنتشرة في ميادين علم النفس بشكل خاص، وفي العلوم الأخرى كعلم الاجتماع والإدارة بشكل عام، إذ جاءت تعاريف عديدة لتشرحه وتبينه، وهذا لأنه يعتبر من أكثر المواضيع إثارة للجدل، بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها.

ويتفق معظم علماء علم النفس بأن الإبداع ليس بعداً منفرداً من أبعاد الشخصية وإنما هو مكون من مكونات عديدة، وراثية وبيئية وأن تكوينه يتوقف على مكان وجودك له<sup>(1)</sup>، في حين يرى آخرون بأن الإبداع يتولد في لحظة إلهام، حيث تنشأ الفكرة فجأة، وأن هذه اللحظة قد تستغرق أجزاء من الثانية، وكثيراً ما تأتي بطريقة عفوية<sup>(2)</sup>، وأكد علماء علم النفس على العديد من العوامل التي تشجع المقدرات الإبداعية لدى

<sup>1</sup> المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس: سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص342.

<sup>2</sup> المنصور زهير، مقدمة في منهج الإبداع، ط1، دار ذات السلال للطباعة والنشر، الكويت، 1985م، ص33.

العامل وقد اقترح العالمان كريتنر وكنكي أن على المديرين تنمية إبداع الأفراد العاملين في المؤسسة<sup>(1)</sup>، وإنشغل المفكرون بتقديم تصورات مختلفة لتفسير تلك القوة التي تحكم العقل الإنساني عندما يوجد بالأفكار الخلاقة<sup>(2)</sup>، وأضاف المغربي زيادة التوعية بشمولية النظر إلى المؤسسة بإعتباره جزءاً لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية والإقتصادية والسياسية، والقانونية، والتعليمية<sup>(3)</sup>، بالإضافة إلى ذلك تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام 1950م اهتماماً متزايداً بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى (جيلفورد) خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين<sup>(4)</sup>.

يرى بأن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، وتحويل الفكرة الإبداعية الخلاقة إلى عمل إبداعي قابل للتطبيق<sup>(5)</sup>، فكما ورد ذكره في تعريف الإبداع: أبداع الشيء أي اختراعه<sup>(6)</sup>، وجاءت كلمة الابتكار ومشتقاتها بمعان متعددة من أهمها ما يلي<sup>(7)</sup>:

- إبتكر الشيء أي إبتدعه غير مسبوق إليه أو هو محدث.

- باكره أي بادره إليه.

1. حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002م، ص76.

2. إبراهيم عبد الستار، الإبداع قضاياها وتطبيقاتها، ب ط، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002م، ص37.

3. المغربي كامل محمد، الإدارة: مبادئ، مفاهيم ووظائف، ط1، مطابع لنا للنشر والتوزيع، الرياض، 1988م، ص80.

4. الصافي عبد الله، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، ب ط، مطابع دار البلاد للنشر والتوزيع، جدة، 1997م، ص18.

5. نجم عبود، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ب ط، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م، ص17.

6. مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، ب ط، دار التحرير للطباعة والنشر، مصر، 1980م، ص40.

7. مصطفى إبراهيم وآخرون، المعجم الوجيز، ب ط، دار الدعوة للنشر والتوزيع، إستنبول، 1989م، ص43.

وعرف الإبداع على أنه توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل فريد وجديد، وجاء تعريف آخر يقول بأن الإبداع هو إنتاج أفكار وقرارات وسلوكيات غير شائعة، وليست اعتيادية وإحداث استجابات تتصف بالأصالة، ثم جاء تعريف ثالث اعتبر الإبداع عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف، والأصالة والمرونة اتجاهها وتجاه الحالات والمشاكل التي تجابه الفرد أو المنظمة وبشكل متفرد وغير مألوف<sup>(1)</sup>، ويعرف كذلك بأنه العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين<sup>(2)</sup>، ولقد عرف (جيلفورد) الإبداع على أنه تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات<sup>(3)</sup>، ويعرفه (روشكا) بأنه: بأنه: الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص: 180-181.

<sup>2</sup> منصور أحمد، تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الإبتكاري، ب ط، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، 1989م، ص85.

<sup>3</sup> رشوان حسين، الأسس النفسية والاجتماعية للإبتكار، ط1، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002م، ص13.

<sup>4</sup> روشكا ألكسندرو، الإبداع العام والخاص، ترجمة أبو فخر غسان، ط1، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1989م، ص19.

ويعرف الإبداع التنظيمي بأنه عملية التبنّي التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المنظمة أو البيئة العامة لها<sup>(1)</sup>، ويشير قاموس (ويبستر) إلى الإبداع التنظيمي على أنه الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع، ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله<sup>(2)</sup>، وقد يأتي الإبداع من خلال نتائج البحث العلمي أو ريادة الأفراد أو من خلال القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة<sup>(3)</sup>.

ويعرف كذلك بأنه العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة<sup>(4)</sup>.

ويعرف الإبداع التنظيمي بأنه قدرة الفرد على الإنتاج، إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير<sup>(5)</sup>، ويعرف بأنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة<sup>(6)</sup>، يعرف البعض الإبداع التنظيمي على أنه تطوير وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات الجديدة، ومنهم من يعرفه على أنه السبق

<sup>1</sup>. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، ص 34.

<sup>2</sup>. القذافي رمضان، رعاية الموهوبين والمبدعين، ط1، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص 44.

<sup>3</sup>. Sundbo Jon, (Management of innovation in services), *The Service industries journal*, Vol. 17, No. 3, 1997, P 432.

<sup>4</sup>. عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق ذكره، ص 34.

<sup>5</sup>. سيد خير الله، بحوث نفسية وتربوية، ط2، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت، 1981م، ص 7.

<sup>6</sup>. عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق ذكره، ص 33.

في الاستخدام المبكر للأفكار من قبل المنظمات، ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر نتيجة لقرارات داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

والإبداع عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج<sup>(2)</sup>.

ويعرف "تورانس" الإبداع بأنه: "عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين"<sup>(3)</sup>.

ويعرف الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة تنظيمية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية"<sup>(4)</sup>.

ويعرف الإبداع التنظيمي بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها العامل بما يتوافر لديه من مقدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، لينتج إنتاجاً نافعاً له، أو للمنظمة التي يعمل بها، أو المجتمع

<sup>1</sup>. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002م، ص 21.

<sup>2</sup>. السويدان طارق محمد والعد لوني محمد أكرم، مبادئ الإبداع، ط3، دار قرطبة، الرياض، 2004م، ص17.

<sup>3</sup>. Torrance and E.P., (The nature of creativity as manifest testing), Press Syndicate of the university of Cambridge, New York, 1993, p46.

<sup>4</sup>. جروان فتحي عبد الرحمن، الإبداع، ط1، دار الفكر، عمان، 2002م، ص 24.

الذي يعيش فيه (1)، وأنه عملية انبثاق، أو إيجاد علاقة جديدة بين العامل، والظروف، والمواقف، والأشخاص (2).

ويعرف الإبداع التنظيمي بأنه إنتاج أفكار جديدة، وغير مألوفة، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ (3)، أو أنه إنتاج روابط جديدة بين أشياء ذات قيمة ملحوظة على مستوى العامل أو المؤسسة أو المجتمع، والمقدرة على رؤية إمكانات جديدة وغير عادية (4)، وأنه عملية تشير إلى مجموعة من السمات والمقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية (5)، وأنه مزيج من المقدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة فإنها تجعل العامل أكثر إحساساً بالمشكلات، ومرونة في التفكير، وإنتاجاً للأفكار التي تتميز بالغزارة، والأصالة، مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه (6).

فالإبداع هو: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتحيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو

1. النمر سعود، السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة جامعة الملك سعود للنشر والتوزيع، الرياض، 1990م، ص62.

2. عزيز إبراهيم مجدي، قضايا في المنهج التربوي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992م، ص108.

3. هواريب فرانسيس، تكوين الثقافة الإبداعية: الأحد بيد ذوي الرؤية والمشاكسين وغيرهم من مثيري المتاعب المقيدون في مؤسستك، محمد سمير العطائي، ط1، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2003م، ص211.

4. باركر مارجوري، إبداع الرؤيا المشتركة: قصة الأسلوب الجديد في التطوير والتغيير التنظيمي، خالد حسن رزوق وناصر محمد العديلي، ط1، دار الآفاق الإبداع العالمية للنشر والتوزيع، الرياض، 1986م، ص80.

5. الشريبي زكريا وصادق يسرية، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، ط1، شركة مطابع نجد التجارية، الرياض، 2002م، ص58.

6. جروان فتحي عبد الرحمن، الموهبة والتفوق والإبداع، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1999م، ص91.

خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات تنظيمية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة<sup>(1)</sup>.

ومما تجدر الإشارة إليه ضرورة التفريق ما بين مفهوم الإبداع المشار إليه آنفاً وبين مفهوم السلوك الإبداعي، حيث يتبين بأن السلوك الإبداعي هو ذلك السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه العامل أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ إنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه العامل لأول مرة في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

وعلى ضوء ما ذكر نرى أن الإبداع التنظيمي لا بد أن يفهم باعتباره عملية أو سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المنظمة حيث أن بدء العملية الإبداعية هو نتيجة لشعور العمال بأن هناك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ما هو موجود فعلاً وما هو متوقع بالنسبة للأداء مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى حلول إبداعية.

## 2. أهمية الإبداع التنظيمي:

الإبداع التنظيمي مورد قيم مهم ينبغي تعزيزه وتطويره وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها وعنايتها للتنظيم الإبداعي بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمؤسسات تواجه تحديات كبيرة كالعولمة والثورة المعلوماتية والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات مما يحكم النظر للإبداع باعتباره وظيفة مثل الوظائف الأخرى ويجب إدارة هذه الوظيفة بطرق مختلفة عن الوظائف الأخرى<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>. Soo et al, (Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls), California Management Review, Vol. 44, N. 4, 2002, P: 129.

<sup>2</sup>. سالم محمد رشاد، المدخل إلى الثقافة الإسلامية، ط9، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1987م، ص101.

<sup>3</sup>. حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، ب ط، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003م، ص ص: 313-314.



ويرى بيتر ووترمان أن هناك مجموعة من القيم والمعتقدات التي تتميز بها الثقافة المؤسسية المبدعة وهي كما

يلي<sup>(1)</sup>:

- الاعتقاد بأهمية البشر كأفراد.

- الاعتقاد بأهمية الجودة والخدمة.

- الاعتقاد بأن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين مع الاستعداد لمعاونة المتهيب أو غير الواثق.

- الاعتقاد الراسخ بأهمية النمو وشموليته ومردوديته.

فالقيم هي المرشد والدليل والمعيار والذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين، ولذلك فإن من

أهم محركات السلوك الإنساني وموجهاته كلمة قيمة فالقيم هي مفاهيم الإنسان عما هو صحيح وخاطئ من

وجهة نظره الشخصية<sup>(2)</sup>، وهي أفكار واضحة أو ضمنية تميز الفرد وتمثل صفات الجماعة وهي المحرك للطاقات

والقدرات وتؤثر على الأداء نتيجة اختيار الأنماط والوسائل والنتائج وأساليب التحرك المفضلة<sup>(3)</sup>.

وحتى تنجح أي منظمة في تسيير العملية الإبداعية يتطلب منها أن تلتفت إلى إستراتيجيات خمس<sup>(4)</sup>:

- اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية التي ينبغي أن تحظى باهتمام المنظمة، وعدم ترك العملية الإبداعية

للصدفة.

- الاعتقاد بأن جميع العمال لهم المقدرة على الإبداع.

- جعل الإبداع عملية واضحة للعمال، مع ضرورة إقناعهم بمقدرتهم على الإبداع وتدريبهم على ذلك.

<sup>1</sup>. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003م، ص38.

<sup>2</sup>. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس: سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سابق ذكره، ص158.

<sup>3</sup>. عامر سعيد يس، الفكر المعاصر في تنظيم والإدارة، ب ط، دار سيرفر للطباعة والنشر، القاهرة، 1994م، ص344.

<sup>4</sup>. السلطان هاني، الشخصية المبدعة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003م، ص96.

- توجيه العملية الإبداعية بحيث تكون إحدى الحاجات الرئيسة والاستراتيجية في العمل.
- تطوير بيئة ثقافية ترفع من مكانة الإبداع وقيمته في المؤسسة، وذلك من خلال تطبيق العملية الإبداعية بصورة جيدة، وكذلك مساواة المهارة الإبداعية بالمهارات الأخرى المطلوبة، واعتبار الإبداع أهم معايير جودة العمل وكفاءة الموظف بالإضافة إلى توفير الحافز المادي والمعنوي للمبدعين.

ويبين شتيرنبرغ أن الإنتاجية الإبداعية عند العمال المبدعين تعتمد على معايير ستة أساسية وهي<sup>(1)</sup>:

1. الذكاء ( العمليات العقلية).

2. الشخصية.

3. الدافعية.

4. أساليب التفكير.

5. المعرفة.

6. البيئة.

حيث أن فهم الإنسان لما لديه من إبداع وكيفية توظيفه يساعد على التخفيف من التوتر ويساعد على الحياة الصحية المنتجة، فحين يتعرف الإنسان على ما لديه من إبداع ويستطيع توظيفه فسوف يعود عليه ذلك بالرضا والإنجاز والإثابة<sup>(2)</sup>.

ويمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي<sup>(3)</sup>:

<sup>1</sup>. السرور ناديا هائل، مقدمة في الإبداع، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002م، ص204.

<sup>2</sup>. الاعسر صفاء، الإبداع في حل المشكلات، ب ط، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000م، ص12.

<sup>3</sup>. النمر سعود، (الإبداع التنظيمي: دراسة سلوكية)، مجلة المدير العربي، العدد117، القاهرة، 1992م، ص62.

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعالمين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة.
4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

### 3. عناصر الإبداع التنظيمي:

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، التي تعبر عن القدرة المميزة للشخصية المبدعة، وتعرف القدرة لدى علماء علم النفس بأنها القوة المتوافرة فعلاً لدى الشخص، والتي تمكنه من أداء فعل معين، والقدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو الغير الرسمي الذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة، والإبداع ليس قدرة واحدة بسيطة غير مركبة، واستخدام اصطلاح واحد للتعبير عن الإبداع لا ينبغي أن يفهم منه أنه يشير إلى شيء واحد، إذ لا يوجد شخصان مبدعان بنفس

الطريقة، وبالإضافة إلى الفروق في درجة ما لدى الأفراد في كل عامل من عوامل الإبداع، هناك فروق كيفية في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الإبداعية التي تعبر عن مكونات الإبداع<sup>(1)</sup>.

ونستنتج من ذلك أنه في حين تمثل السمات الإبداعية للفرد استعدادات معينة تكون مسئولة عن السلوك الظاهري له، فإن القدرات الإبداعية تتضح فيما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة أم لا.

وقد حدد الباحثون عدداً من القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي، وأفضل تصنيف هو ما قدمه جيلفورد ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل<sup>(2)</sup>:

**1.3. عنصر الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency) وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية (Associational Fluency) وتعنى بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

<sup>1</sup>. الشربيني زكريا وصادق يسريه، أطفال عند القمة: الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م، ص109.

<sup>2</sup>. الفاعوري رفعت، (إدارة الإبداع التنظيمي)، مجلة البحوث والدراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2005م، ص83.

**2.3. عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين:

أ. **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط<sup>(1)</sup>.

ب. **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً<sup>(2)</sup>، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>. الكناني ممدوح، الأسس النفسية للإبتكار، ط1، مكتبة الفلاح للنشر، الكويت، 1990م، ص28.

<sup>2</sup>. حنورة مصري، (التربية والابداع : بوصلة الرؤية)، مجلة التقدم العلمي، ع 30، الكويت، 2000م، ص28.

<sup>3</sup>. إبراهيم عبد الستار، مرجع سابق ذكره، ص25.

**3.3. عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما

هو ذكي و حاذق من الاستجابات، وتتميز الأصالة عن الطلاقة والمرونة بأنها لا تشير إلى كمية الأفكار

الإبداعية التي يعطيها العامل بل على قيمة ونوعية وجدة تلك الأفكار<sup>(1)</sup>.

والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي<sup>(2)</sup>:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) هذا الجانب يعد محكاً جديداً

للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيع وحده كمحك لها.

والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الأفكار

وجديتها.

- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصياً، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله

الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة، فهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم

التقليدية للمشاكل، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.

<sup>1</sup>. زيتون عايش محمود، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم، ط1، دار المطابع التعاونية للنشر والتوزيع، عمان،

1987م، ص54.

<sup>2</sup>. الخطيب علي، التربية الإبداعية تعلم في العمق وإستمطار للأفكار، ط1، دار التربية للنشر والتوزيع، قطر، 1995م، ص137.

<sup>3</sup>. الحيزان عبد الإله، لمحة عامة في التفكير الإبداعي، ط1، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، 2002م، ص: 33-34.

**4.3. عنصر التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

**5.3. عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

إن الإنتاج المبدع يمكن أن يظهر بأشكال عديدة ومتنوعة، وأن يكون أحد صنفين: الأول أن يكون العمل المبدع محسوساً ومنفصلاً عن مبدعه، مثل العمل الأدبي، والقطعة الأدبية المنحوتة، واللوحة الفنية، والجهاز أو الآلة، واكتشاف مادة جديدة، وصياغة فرضية عملية، والبحث في نظرية علمية، أما الصنف الثاني أن يكون الإبداع عملاً لا ينفصل عن مبدعه، بل يتصل به مباشرة، مثل إبداع الممثل، وقائد فريق اللعب، ونتاجات عمل هؤلاء تعبر بصورة واضحة عن شخصيتهم المبدعة<sup>(1)</sup>.

وينطوي هذا المبدأ على التسليم بأن الأفكار المبتكرة تأتي تالية لعدد من الأفكار الأقل أصالة، ويقوم هذا المبدأ على افتراض مستمد أصلاً من النظريات الترابطية ومؤداها أن أقرب التدايعات إلى الذهن هي الأفكار المعتادة، ولكي يصل الفرد إلى الأفكار الأصلية لا بد أن يستنفذ ذخيرته من الأفكار التقليدية والتدايعات المألوفة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>. عواد إبراهيم احمد، مرجع سابق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup>. الكناني ممدح، مرجع سابق ذكره، ص ص: 160-161.

## 4. أنواع الإبداع التنظيمي:

هناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقا لمعايير وتصنيفات متعددة ومختلفة، فقد يكون علميا أو تنظيميا أو فنيا أو قد يكون متمثلا في طرح أفكار جديدة مفيدة، أو سلعة ذات ميزة عالية تشبع حاجات الناس، وقد يكون الإبداع بالتوصل إلى طريقة يقرب فيها العامل بين مرؤوسيه ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق بالتضامن حول الهدف المنشود، أو زيادة وتحسين التعاون بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض<sup>(1)</sup>، واتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى<sup>(2)</sup>:

- **الإبداع التنظيمي**: والمتضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

- **الإبداع الفني التقني**: ويتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة.

الملاحظ أن المنظمات تركز بشكل ملفت للنظر إلى الإبداع الفني، بشكل يفوق تركيزها على الإبداع التنظيمي، مما أدى إلى نشوء فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المؤسسة بأكملها، حيث وجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها هذه الفجوة يكون أداؤها أفضل<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>. العازمي محمد، «القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية»، (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م)، ص 95.

<sup>2</sup>. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص 135.

<sup>3</sup>. أستيتيه دلال ملحس، التغير الاجتماعي والثقافي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص 66.



وصنف كذلك على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

- الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات ، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفاً.
- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفاً في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبداع المرغوب.

- الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع: وهو إبداع جذري يرتبط بالتغير، وكثيراً ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات.

وقد صنف الإبداع كذلك إلى<sup>(2)</sup>:

- الإبداع الفردي: والذي يقوم به الأفراد، والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، فالإبداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية .
- الإبداع الجماعي: ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة.

<sup>1</sup>. الشمري وفهد عايض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، ب ط، دار نجد للنشر والتوزيع، الرياض، 2002م، ص47.

<sup>2</sup>. عساف عبد المعطي، (مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة)، مجلة الإداري، س17، ع62، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995م، ص91.

ويمكن تصنيف الإبداع تبعاً لمجال أو موضوع الإبداع إلى (1):

- 1- إبداع في الأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- 2- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي ويتضمن القواعد، والأدوات، والإجراءات، وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- 3- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة (الفني) ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
- 4- إبداع يرتبط بالعملية ويركز على الكفاءة والفاعلية وتطوير العمليات داخل المنظمة مثل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.
- 5- إبداع يرتبط بخدمة الزبائن ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم.

وقد حدد تايلر (Taylor) خمسة أنواع من الإبداع التنظيمي على النحو التالي (2):

1. الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما، أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
2. الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة.
3. الإختراع: ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ شكلاً جديداً، وتؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي.

<sup>1</sup> . السلطان فهد بن صالح، التحديات التنظيمية في القرن الواحد والعشرين، بدون طبعة، مطابع الخالد للأوفست، الرياض، 2004م، ص109.

<sup>2</sup> . الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق ذكره، ص122.

4. الإبداع المركب: ويمثل تجميعاً غير عادي بين الأشياء فمثلاً يتم أخذ أفكار مختلفة حيث توضح في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.

5. الإستحداثات: وتتمثل باستخدام شيء موجود فعلاً، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة (أي يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون، وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد).

غير أن فريمان (Freeman) وفريقه من جامعة ساسيكس البريطانية ينظرون إلى أن للإبداع التنظيمي أنواعاً أخرى وذلك على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

1. الإبداع الجذري: أي إحداث تغيير في العملية الإنتاجية، وما يستلزمه من تغيير في البناء التنظيمي أو العملية التنظيمية في المؤسسة، وهذا يتضمن الإبداع التنظيمي والفني معاً.

2. إبداع تحول فني أساسي: وهو ذاته الإبداع الفني الذي قسمه البعض إلى قسمين وهما الإبداع السلعي والعمليات.

3. التحسين: ويكون إبداعاً محدوداً يتمثل في التغيير وتطوير بعض خصائص السلعة أو الخدمة.

4. التقليد: ويمثل سياسة منظمة للتقليل من المخاطرة.

ويفرق ديفز (Davis) بين نوعين من الإبداع هما<sup>(2)</sup>:

1. الإبداع الكامن: ويعني استعداد العامل لإنتاج أفكار جديدة.

2. الإنتاج الإبداعي: ويظهر الاهتمام العام للناس، بموضوعات متميزة كالفنون، والأدب، والاختراعات وغيرها.

<sup>1</sup> الدهان أميمة، نظريات منظمات الأعمال، ط1، مطبعة الصفدي للنشر والتوزيع، عمان، 1992م، ص98.

<sup>2</sup> السرور ناديا هائل، مرجع سابق ذكره، ص79.

من خلال ما تقدم فإنه يمكن استنتاج أن الإبداع التنظيمي يأخذ واحدة من الصور:

الأولى: ابتكار شيء جديد (أفكار- أساليب- وسائل- منتجات).

الثانية: التجميع لأفكار أو معلومات أو أساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.

الثالثة: الاستفادة من تجارب الآخرين في مجالات جديدة (تطبيقات جديدة) وذلك بعد تعديلها وتطويرها وتكييفها بما يتلاءم مع الوضع الجديد.

الرابعة: العمل على إحداث تغييرات شكلية في المنتج لا تتجاوز المظهر والشكل العام له.

## 5. خصائص الإبداع التنظيمي:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع التنظيمي نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها في توظيف الإبداع التنظيمي في مختلف المجالات والأنشطة، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات. ومن أهم خصائص وصفات العمال المبتكرين هي القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والثقة في النفس والآخرين، والقدرة أيضاً في التعامل مع مقتضيات التغيير، والقدرة على التكيف والتجريب والتجريد والجرأة وإبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة بالإضافة إلى الاستقلالية الفردية بحيث لا تفرض عليه سلطة الغير ولا يفرض هو سلطته على الآخرين<sup>(1)</sup>، كما أن العديد من الشركات الرائدة تعتمد على أسلوب معاملة العمال كشركاء مما يحفز الاداء الوظيفي المبدع<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> الصرن رعد، كيف نخلق بيئة إبتكارية في منظمات إدارة الإبداع والإبتكار، ج2، ب ط، سلسلة الرضا للنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص ص: 194-195.

<sup>2</sup> عباس سهيلة، القيادة الإبتكارية والاداء المتميز، ب ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص105.

ولقد حددت بعض الخصائص للمبدعين مثل الثقة العالية بالنفس، والتفكير الحر المستقل دون الاعتماد على الآخرين، والقدرة على حل المشكلات المعقدة عبر نوعين من التفكير هما التفكير التحليلي باستخدام المنطق في تسلسل الأفكار وتحليلها والتفكير الإبداعي الذي يتضمن البحث عن الحلول والأفكار غير المتوقعة<sup>(1)</sup>، وحددت كذلك بحب المجازفة، وحب التغيير والتجديد، والرغبة في التجريب والمحاولة، والربط بين الخبرات السابقة والخبرات الجديدة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والمبادرة وبذل الجهد في العمل والمرونة والابتعاد عن الأساليب الروتينية في العمل<sup>(2)</sup>، وأكدت بعض الدراسات كذلك على أن أبرز السلوكيات الإبداعية تتجسد في حل المشكلات وتبني التغيير والمجازفة وتحمل المخاطر<sup>(3)</sup>.

وبالتالي نجد أن الباحثين أجمعوا على الخصائص التالية، وهي: القدرة على حل المشكلات وحب المخاطرة وتحمل المسؤولية والقدرة على التفكير والثقة العالية بالنفس والآخرين والقدرة على التغيير، وهذا في ضل مكونات الإبداع التنظيمي التالية: مراحل العملية الإبداعية، والإنسان المبدع ( سماته وخصائصه الشخصية، والقدرات الإبداعية (مظاهر الإبداع) )، وكذلك المتغيرات التنظيمية ( البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب )<sup>(4)</sup>، وقد قدمت عدة اجتهادات من كثير من الباحثين في تحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع، فمثلاً يشير البعض إلى أنها تتكون من ست مراحل، لا بد من

1. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات والمفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999م، ص303.

2. حمادي علي، شرارة الإبداع، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، 1999م، ص17.

3. السالم مؤيد سعيد، (العلاقة بين تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية)، مجلة دراسات عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 1999م، ص110.

4. الطيطي محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، ب ط، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص65.

ممارستها في أي عمل من الاعمال الإبداعية عدة مرات دون التقييد بترتيب معين لهذه المراحل أو وقت معين وهذه المراحل هي: الإلهام، التوضيح، الاستخلاص، الترشيح، التقييم، مرحلة تطوير الأفكار<sup>(1)</sup>.

وفي عرض خصائص الإبداع التنظيمي نجد كامبل Cambell يربط خصائص الإبداع بالعملية الإبداعية لدى الفرد حيث يرى بأن العملية الإبداعية تمر بثلاث مراحل هي: البحث عن حل لمشكلة ما، طرح الأفكار والحلول البديلة، الوصول إلى الحل الأمثل، وهذه العملية تتسم بعدة خصائص أهمها<sup>(2)</sup>:

- الدافع الداخلي لحل المشكلة أو التغيير.
- إدراك النتائج السيئة المترتبة على عدم حل المشكلة أو التغيير.
- البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الراهن.
- إمكانية الوصول إلى الحل بطريقة المصادفة.
- ضرورة تبني منهج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحل الملائم.
- إكتشاف الحل والإندهاش لبساطة هذا الحل وعدم التوصل إليه من المحاولة الأولى.

## 6. حاجة المنظمات إلى الإبداع التنظيمي:

لقد أوجدت التغييرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات تنظيمية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة

<sup>1</sup> بيتي جيوقري، كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي، ترجمة سلمان سامي، ط1، بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص17.

<sup>2</sup> الشقحاء عادل بن صالح، مرجع سابق ذكره، ص58.

وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع<sup>(1)</sup>.

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمية، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية<sup>(2)</sup>.

ومن هنا لا بد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع التنظيمي، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع التنظيمي والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع التنظيمي يميل إلى

<sup>1</sup>. الغمري إبراهيم، السلوك الانساني في المنظمة الحديثة، ط3، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2002م، ص44.

<sup>2</sup>. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات، مرجع سابق ذكره، ص98.

تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات تنظيمية لاحقة)<sup>(1)</sup>.

## 7. تنمية الإبداع التنظيمي:

يعد تنمية الإبداع التنظيمي وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية مواردها البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز. ولتحقيق ذلك يتطلب أن تستثمر المنظمة في الأبحاث وتشجع التخطيط الطويل المدى المبتسم بالمرونة، وتجرب الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقاً على أسس عقلانية، بل تعطي الفرصة لكل شيء<sup>(2)</sup>، فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة، التهوية، التكيف، الرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، وبالتالي ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، بينما الظروف المكانية غير المريحة تؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص78.

<sup>2</sup>. محجوب علي سر الختم، الإبداع والتطوير التنظيمي، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986م، ص74.



النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعتبر بمثابة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتخلق فرص الإبداع والابتكار<sup>(1)</sup>.

ويتطلب تنمية الإبداع التنظيمي مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- 2- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- 3- إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد والتكلفة.
- 4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجاباً على أنماط العمل الإداري.
- 5- الانفتاح وتقبل طاقة التعبيرات الأخرى التي تبدها الروح الإنسانية لأن ذلك يعطي الشخص فرصة تعلم طرق التفكير والسلوكيات الأخرى<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>. العيسى غزيل سعد عبد الله، «المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1996م)، ص 59.

<sup>2</sup>. المطيري نواف، «التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة»، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005م)، ص 64.

<sup>3</sup>. نوون دونالد، الإبداع في حل المشاكل، ترجمة مكتبة الجريد، مكتبة الجريد، الرياض، 2002م، ص 26.

- 6- الحرص على استخدام الأساليب البيانية والمجازية كالتشبيه والاستعارة<sup>(1)</sup>.
- 7- الاهتمام بالعنصر الإنساني في المنظمة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- 8- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

### 8. مراحل العملية الإبداعية:

تشتمل العملية الإبداعية على اللحظات والآليات والديناميات النفسية، بدءاً من ولادة المشكلة أو صياغة الفرضيات الأولية، وانتهاءً بتحقيق الإبداع التنظيمي، حيث تندرج في إطار هذه العملية نشاطات التفكير، ونقل المعلومات، ورؤية شبكة العلاقات بين العناصر المعرفية، هذا بالإضافة إلى العواطف والإنفعالات، والعوامل الشخصية بكاملها<sup>(2)</sup>.

ومن ثم فإن العملية الإبداعية تعبر عن تلك التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، وبينه وبين البيئة المحيطة به، وما يرافق تلك العملية من إرهاصات تنتهي بتحقيق الإبداع التنظيمي المطلوب.

<sup>1</sup>. الحمادي علي، صناعة الإبداع، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، 1999م، ص26.

<sup>2</sup>. العساف وفاء، «واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض»، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004م)، ص71.

ولقد تعددت الطروحات النظرية، وتطورت النماذج التنظيمية، وتكاثرت الدراسات العلمية، التي تناولت موضوع الإبداع التنظيمي، من حيث مراحل العملية التنظيمية إلا أن أشهرها: نموذج كريتنر وكنكي والذي يقترح بأن عملية الإبداع التنظيمي تمر بالمراحل الخمس التالية<sup>(1)</sup>:

1- مرحلة الإعداد: وتتضمن المدة التي يقضيها العامل في التعلم والقراءة والتدرب، ..... في سبيل الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإلمام بها.

2- مرحلة التركيز: حيث يركز العامل كل تفكيره واهتماماته وجهوده على المشكلة.

3- مرحلة الحضنة: حيث ينخرط العامل في مزاوله أعماله اليومية، في حين يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.

4- مرحلة الإضاءة أو الإلهام: فبينما يبحث العامل عن المعلومات، فإنه يعمل جاهداً على رؤية شبكة العلاقات لتضيء له ما يسر عليه تعرف العلاقات ما بين الظواهر والمتغيرات.

5- مرحلة الإثبات أو التحقق: وتتضمن إعادة العملية بكاملها، وذلك بغرض إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجريبها.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الإبداع لا يسير في هذه الخطوات على تسلسلها، بل إن مراحل العملية الإبداعية تعتبر متشابكة في معظم الأحيان، وتتداخل فيها عوامل ومؤثرات مختلفة<sup>(2)</sup>، في حين يرى آخرون بأن الإبداع

<sup>1</sup>. Kreitner Rober and Kinicki Angelo(1992), Organizational behavior, 2 edt. Home Wood . III: IRWIN p40.

<sup>2</sup>. القطاونة منار إبراهيم، «المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية»، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2000م)، ص47.

لا مراحل له، وإنما يتولد في لحظة إلهام، حيث تنشأ الفكرة فجأة، وأن هذه اللحظة قد تستغرق أجزاء من الثانية، وكثيراً ما تأتي بطريقة عفوية<sup>(1)</sup>.

## 9. معوقات الإبداع التنظيمي:

بما أن الإبداع التنظيمي بات مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة حيث يمكنها من خلاله التغلب على المشاكل والازمات التي تواجهها خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات الهائلة، إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانيات موظفيها وقدراتهم الإبداعية، وذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بجرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة، تقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل مما يساعد على حل المشاكل بشكل فعال وإيجابي.

وقد تركز اهتمام الباحثين في العديد من الدراسات والبحوث في مجال الإبداع على بحث وتحديد معوقات الإبداع والعوامل التي تحد من الإبداع، والعوامل التي تساعد على الإبداع لدى الأفراد العاملين في المنظمات، وقد اختلف الباحثون في دراساتهم وتوصلوا إلى نتائج متباينة حول معوقات الإبداع التنظيمي.

إن معوقات الإبداع التنظيمي تعود إلى عوامل فردية، وتنظيمية، واجتماعية، وأن المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام تنمية الإبداع كثيرة من أهمها<sup>(2)</sup>:

1. الالتزام الصارم الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.

2. عدم ثقة المدراء بأنفسهم وبالعاملين لديهم.

3. المناخ التنظيمي غير الصحيح.

<sup>1</sup>. المنصور زهير، مرجع سابق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup>. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات، مرجع سابق ذكره، ص 82.

4. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.

5. تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف واتخاذ القرار.

6. العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة ومراكز صنع القرار.

وكذلك نجد ان منهم من وضع معوقات الإبداع التنظيمي بين مجموعتين هما<sup>(1)</sup>:

أ. **العقبات الشخصية:** وتتمثل في ضعف الثقة بالنفس، والميل للمجاراة، الحماس المفرط، والتفكير المنطقي،

وعدم الحساسية للمشكلات، والشعور بالعجز، والتسرع.

فأغلب الأشخاص ينشأون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل

بشكل خاطئ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة

الوظيفة<sup>(2)</sup>، لدى فإن المتفائلين يحررون طاقة الإبداع لديهم بالتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة، بخلاف

المتشائمين الذين يركزون على الجوانب السلبية ويهدرون طاقة الإبداع لديهم في التخوف من النتائج الممكن

حدوثها<sup>(3)</sup>.

فالإبداع يرتبط بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته، وقد وجد ماسلو أنه من الخصائص المميزة لمحقيقي ذواتهم

(الإبداعية والأصالة)، لذا فهو يؤكد على أن الإبداع شديد الظهور لدى هؤلاء الافراد أكثر من غيرهم<sup>(4)</sup>.

1. جروان وفتحي عبد الرحمن، مرجع سابق ذكره، ص33.

2. علي حسين، الإبداع في حل المشكلات، ط1، دار الرضا للطباعة والنشر، دمشق، 2001م، ص73.

3. جومان كارول، الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، ترجمة بالعمر عبد الهادي، ط1، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001م، ص32.

4. سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، ط1، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1994م، ص141.

ب. **العقبات الظرفية:** وتمثل في مقاومة التغيير، وعدم التوازن بين الجد والفكاهة، وعدم التوازن بين التنافس والتعاون.

وقد أجمع الباحثين على العديد من المعوقات والمحددات للإبداع التنظيمي التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات هي<sup>(1)</sup>:

**1.9. المعوقات العقلية:** والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.

**2.9. المعوقات الانفعالية:** مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.

**3.9. المعوقات الدافعية:** لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

**4.9. المعوقات التنظيمية:** يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خططه، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار

<sup>1</sup>. السويدان طارق محمد والعدلوني محمد أكرم، مرجع سابق ذكره، ص63.

العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

ويصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع التنظيمي لدى أفراد المنظمات وقيادتها وجماعاتها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل في المنظمات العربية وتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- **مقاومة الجهات التنظيمية للتغيير:** لأنها ترى فيه تغييراً لوضع اعتادت عليه، وهذا ما يسمى بجمود التنظيم، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة، وإلا اعتبرت ذلك خروجاً عن المألوف.

- **الالتزام الحرفي بالقوانين:** والتعليمات والإجراءات، ومع أنها ليست غاية بحد ذاتها، إلا أنه بالرغم من ذلك تقتصر الرقابة التنظيمية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المتبغاة.

- **عدم ثقة بعض المدراء بأنفسهم:** مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في التنظيم، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العمال، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديداً لهم مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم.

- **سوء البيئة التنظيمية:** والتي تتمثل في: (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الإتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) والمناخ التنظيمي غير الصحي يربط طاقات الأفراد ويحجمها، فالمنظمة كنظام مفتوح

<sup>1</sup>. الصرن رعد، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000م، ص ص: 53-55.

في حالة تفاعل مستمر مع العالم الخارجي تؤثر وتتأثر بما يجري حولها لذا فإن المنظمة الأكثر فاعلية هي التي تبني تنظيمها الداخلي بناءً على معطيات البيئة<sup>(1)</sup>.

- **عدم وجود قيادة تنظيمية مؤهلة:** فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح العمال بمثابة نجاح للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء.

- **القيم الاجتماعية السائدة:** فمن المعلوم أن الإبداع يعني التفكير بغير المألوف، وذلك قد يتعارض مع القيم السائدة مما يسبب المقاومة لدعاة التغيير فمثلاً من أهم القيم الأساسية في المجتمعات النامية أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن، مما يعني أن المبتكر يجب أن يكون شخصاً متقدماً في السن، وليس شاباً، لذا قلما يحتل الشباب المراكز القيادية للمنظمات في المجتمعات النامية إذ تعتبر شرط التقدم في السن ولو ضمناً أحد مؤهلات القيادة في المنظمة.

- **الظروف الاقتصادية:** لا يعتبر الفقر أو العوز بحد ذاته معوق للابتكار، بل قد يقود ذلك إلى الإبداع لمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام لا يلقي الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستويات التنظيمات للمنظمة، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية، فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من خلالها تلبية حاجاته الأساسية، وقلما يكون الإبداع هو الوسيلة.

- **ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة:** من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى العمال أن العمل الجاد يكافئ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المنظمات الانقياد والخضوع والتزلف هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة والطريق، وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضاً يقاوم بكافة السبل.

<sup>1</sup>. السواط مطلق وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة، ط1، دار النوابع للنشر والتوزيع، 1985م، ص66.



- ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع: يشعر بعض العمال بأنهم يملكون الوقت الكافي لاداء أعمالهم ومهامهم المعتادة، ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع، وهم يعتبرون الإبداع شيئاً منفصلاً عن عملهم، يقل في الأهمية عن تحقيق أهدافهم الروتينية، وبذلك ينتهي حال المنظمة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وعدد أقل من العمال القادرين على إخراج تلك الأفكار إلى حيز الوجود<sup>(1)</sup>.

- تنازع السلطات وانعدام روح الفريق: وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث يميل كل تنظيم إلى العمل منفصل عن التنظيمات الأخرى، وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينها وبين الجهات الأخرى، إذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المنظمة فإن ذلك يعوق إمكانية المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية لدى العمال<sup>(2)</sup>.

### 5.9. المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

<sup>1</sup> .توفيق عبد الرحمن، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة، 2002م، ص389.

<sup>2</sup> .عبد الله سعد الدين، الإبداع في السلم والحرب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001م، ص192.

أما المعاني فأضاف بأن هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع بشكل عام وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه وهي<sup>1</sup>:

1. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
2. انشغال المديرين 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 الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
5. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
6. نبذ الزملاء، إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
7. قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سي جلب لهم مزيداً من النكد والمحاربة والعوز.
8. القيادات الإدارية غير الكفؤ حيث 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 مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.

<sup>1</sup> . المعاني أيمن، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين الفني للنشر والتوزيع، عمان، 1996م، ص: 91-93.

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 تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً 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 للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

12. ضعف الولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكولة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه للإبداع.

13. التفكير غير المتعمق، كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق، واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

ويتضح مما سبق عرضه أهمية تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمات كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع التنظيمي داخل وخارج المنظمات، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعمال في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط، ويلحظ أن المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى من

خلال البحث والدراسة المتعمقة معوقات الإبداع في المنظمات بهدف معالجتها، ولا ريب أن ما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للموهوبين في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل، إذ أن حضارات الأمم والشعوب تنهض على أكتاف المبدعين من أبنائها.

## 10. مقومات الإبداع التنظيمي :

بالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته الإبداعية، إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات، فالإبداع التنظيمي ليس خاصة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير، يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعده على النمو والازدهار أو الذبول والموت<sup>(1)</sup>، وسوف نتناول أهم مقومات الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في محاولة للوصول إلى ما يسمى بالأداء الإبداعي بحيث نهدف إلى الربط بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي، وهي عبارة عن متغيرات تنظيمية تلعب دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع التنظيمي وهي:

### 1.10. التدريب:

يعد التدريب أحد أهم العوامل والأساسيات التي تساعد على الإبداع التنظيمي من خلال الوصول إلى الأداء المتميز الإبداعي خصوصاً أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغييرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المنظمات الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطاءه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع بحيث تكون مدارة من قبل فرق ومجموعات العمل، ونظراً للتطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة مما أحدث تغييرات جذرية وكبيرة على

<sup>1</sup> . روشكا ألكسوندر، مرجع سابق ذكره، ص 83.

البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات، وماهية التدريب المرتبط بمجالات العمل من خلال التقدم التكنولوجي الهائل، وهذا يعني أن المهارات والعلوم والمعارف التي اكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معينة باعتبارها حديثة ستكون في المستقبل القريب عقيمة وغير مجدية، وحتى يكون العامل أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظاً على مستوى أدائه فلا بد من تطوير مهاراته ومعارفه وقدراته لمواكبة التطورات الحديثة<sup>(1)</sup>، وتتعدد وسائل الإبداع التي تسهم في تطوير المهارات الابتكارية لدى الأفراد، ويعد أسلوب العصف الذهني من بين أهم وسائل الإبداع التنظيمي، حيث استخدم هذا المصطلح من قبل الباحثين العرب مرادفاً لعدد من المفاهيم والمصطلحات منها: العصف الذهني، المفكرة، إمطار الدماغ، إلا أن مصطلح العصف الذهني يعد أكثر استخداماً وشيوعاً لقربه للمعنى، فالعصف يعصف بالمشكلة ويفحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبداعية المناسبة، ويعد (أليكس أوزبورن) هو من أسس طريقة العصف الذهني عام 1938م، والتي تقوم على الفصل المصطنع بين إنتاج الأفكار من جهة وتقييمها ومحاكمتها وتطويرها من جهة أخرى<sup>(2)</sup>.

ومما سبق نلاحظ أن التدريب له مكانته الهامة في تعزيز الأداء الإبداعي، من خلال عمله على رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين اساليب العمل عن طريق إحداث تحسين وتطوير في مهارات العمال وتطوير أنماط السلوك لديهم، إضافة إلى دور التدريب الفاعل في حل المشاكل بطرق إبداعية.

## 2.10. المهارات الفردية:

يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الموظف كمقوم من مقومات الإبداع التنظيمي عنصراً مهماً بالنسبة لأداء الفرد لعمله وفي حل المشاكل التي تواجهه، حيث أن المهارات المتعددة للعامل توفر له الفرص لإتباع

<sup>1</sup>. Decenzo David and Robbins Stephen (2005), Fundamentals of Human resource management, Edition 8, United states of America: Wiley and sons, Inc, PP: 289-290.

<sup>2</sup>. الطيبي محمد، مرجع سابق ذكره، ص ص: 165-166.

أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة ذات كفاءة وفاعلية عالية تسهم في إثراء وصقل مهارات وخبرات العامل.

وقد وضع لوفلاس نموذجاً لتحفيز الإبداع التنظيمي من خلال دراسته القائمة على التعرف على دور المدراء في تحفيز الإبداع لدى عمال مراكز البحوث والتطوير، حيث يرى أن الإبداع في الأداء يقوم على عاملين أساسيين هما: القدرة، الدوافع، وأن مسؤولية المدير تكمن في توفير المناخ والبيئة الملائمة لتحفيز العمال على الإبداع ولتحقيق ذلك حدد ثلاثة أنشطة يمكن للمدير القيام بها وهي<sup>(1)</sup>:

1. القيام بدور الوسيط بين المبدعين وبقية العمال.

2. تحديد الأدوار ووضع الأهداف بدقة.

3. توفير المصادر اللازمة التي تمكن المبدعين من القيام بأعمالهم.

إذا فتتوع المهارات تعد من الخصائص الأساسية للأفراد ذوي الإمكانيات الإبداعية كون هذه المهارات يستفيد منها المبدعون في التوصل لحلول المشاكل التي تواجههم، وأن الدوافع الداخلية مرتبطة بالمهارات المتوفرة لدى الفرد وهي التي تقدم الحافز لديه للتعامل مع المشكلة ومواجهتها وإيجاد الحل الأفضل لها.

### 3.10. الحوافز:

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، واستمرار الإبداع التنظيمي من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

<sup>1</sup> عيد سيد، (التحديات التي تواجه المنظمة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، القاهرة، من 17-21 فيفري 2008م، ص33.

يؤدي نظام الحوافز دوراً فاعلاً في خلق مناخ عمل إبداعي في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، وإذا ما عرفنا أنه لا تخلو منشأة صناعية من المنشآت من وجود نظام للحوافز سواءً بشكلها المادي أو المعنوي لكن هذه الحوافز لا تزال متواضعة في مجملها بحيث لا تؤدي إلى إحداث نقلة نوعية أو تغييرات جذرية سواءً في مجال منتج جديد أو عملية جديدة<sup>(1)</sup>.

وتعد الثقة بالعمال من أهم الحوافز والعوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفاعلية مجموعات العمل، فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في المنظمة الناجحة، فحينما يشعر العمال بالثقة فسوف يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أداءهم، فالعمال الذين يثقون بأن مديرهم يسعى فعلاً لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفزين أكثر للعمل، وعلى العكس تماماً إذا ما شعر العمال بعدم الثقة بهم سوف لن يهتموا بعملهم خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون اخذ الموافقة على ذلك، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة التي تثق بالعمال لديها هي أن العمال سوف يعملون بأقصى ما في وسعهم ليكونوا أهلاً لثقة المنظمة، كما ويعتبر زرع الثقة في نفوس العمال من أهم أشكال التحفيز الذاتي، وفي الممارسة العملية يتمثل زرع الثقة في نفوس العمال بمشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات المناسبة لإنجاز العمل باستقلالية وفاعلية<sup>(2)</sup>.

#### 4.10. خلق الثقة:

لما كانت الحوافز كما ذكر سابقاً مرتبطة بمكافئة الإبداعي الذي يقود إلى حل إبداعي لمشكلة ما داخل المنظمة فإن الإفراط في مستوى المكافأة قد يمثل أحد معوقات الإبداع، أي أنه كلما كان هناك مشكلة

<sup>1</sup> . صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق ذكره، ص 171.

<sup>2</sup> . بروس آن جيمس بيتوني، فن تحفيز العمال، ترجمة زكي مجيد حسن، الطبعة الأولى، دار بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 1999م، ص ص: 111-112.

معينة تواجه المنظمة وتحتاج إلى حلول إبداعية فإن الأفراد أو العمال باستطاعتهم الوصول إلى ما هو مطلوب منهم من خلال مكافآت وحوافز معتدلة وذلك مقارنة بالحوافز والمكافئات المرتفعة أو المبالغ فيها والتي تقود إلى نتائج عكسية كالخوف أو القلق من فقدان المكافئات المجزية في حال عدم انجاز ما هو مطلوب فينصب فكر العامل في المحافظة على مستوى المكافئة المرتفعة أكثر من اهتمامه بالوصول إلى الحل الإبداعي<sup>(1)</sup>.

إذا فممنح الثقة للعمال يعتبر أحد أهم الحوافز المعنوية والتي أحياناً يكون لها أثرها الإيجابي البالغ الذي قد يكون تأثيره أقوى من الحوافز والمكافآت المادية، مما يقود إلى أن ممنح وخلق الثقة لدى العمال مما يشمله من تفويض السلطة في اتخاذ القرار المرتبط بطبيعة نشاط العامل المعني ومنح الصلاحيات له الأثر البالغ في تحسين الأداء الوظيفي وتوليد القدرة على الإبداع للوصول إلى الأداء الإبداعي الذي يعمل على الوصول إلى أهداف المنظمة بشكل عام.

## 5.10. الاتصالات:

إن معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء ولاكن في عالم الأشخاص وإن أكبر فشل للإنسان كما وما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمهم أي الإخفاق في عملية الاتصال<sup>(2)</sup>، ولطبيعة الاتصال الإداري بين العمال أنفسهم وبين العمال ومدراءهم أثرها الكبير على وجهات نظر العمال وروحهم المعنوية وأدائهم لأعمالهم حيث أثبتت الدراسات التي عنيت بالجوانب التي يفضلها العمال في طبيعة الاتصال

<sup>1</sup>. عيد سيد، مرجع سابق ذكره، ص12.

<sup>2</sup>. درويش عبد الكريم وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995م، ص5.



مع مدراءهم تدور حول الاتصال الجيد، مثل استماع المدراء لما يريده العمال، تشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم، توفير المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم<sup>(1)</sup>.

إذا فالإتصال عملية مهمة من أعمال المنظمة المعاصرة خصوصا في عملية التوجيه، حيث يتم من خلال الإتصال تبادل المعلومات والحقائق والآراء بين العمال وفي جميع المستويات داخل المنظمة، والذي يمكن من تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعمال والاستفادة من المعلومات وإحداث التغيير في السلوك نحو الأفضل، إضافة إلى أنه وسيلة أساسية للعمال والمدراء في حل المشاكل التي تواجههم وإنجاز الأعمال الملقى على عاتقهم، بالتالي فإن الهدف من الإتصال الفعال هو تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، من خلال فتح قنوات الإتصال بين فرق وجماعات العمل حتى تناسب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بطريقة فاعلة تساعد على التحديد والتطوير ونجاح العمال في إنجاز أعمالهم وحل المشاكل التي تواجههم بطريقة إبداعية دون وجود عوائق الأمر الذي يسهم في دعم فعالية الأداء الإبداعي.

## 6.10. البناء التنظيمي:

إن البيئة غير المبدعة المقاومة للتغيير وقبول التحديات فهي التي تتبنى قيماً تنظيمية تقتل المناخ الإبداعي وتهدم جميع الآراء والأفكار والاقتراحات وترفض النقد ولا تقبل التغيير واغتنام الفرص للنمو والتطور، وتقع في بيئات تقليدية تكون فيها الإدارة متسلطة وأدوار الأفراد مرسومة ومحددة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانعدام الثقة بالنفس<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>. عيد سيد، مرجع سابق ذكره، ص14.

<sup>2</sup>. محمود سلمان العميان، مرجع سابق ذكره، ص28.

إذا فإن أداء العامل في عمله ودوره في معالجة المشاكل التي يواجهها يتأثر بمدى حرته في تقرير الكيفية التي يقضي بها عمله، ومدى توفر البيئة الإيجابية المشجعة على الأداء الإبداعي، والمؤثرات الإيجابية والسلبية للمواقف التي يتعرض إليها، والتغذية الراجعة وقيمتها الدائمة في تحسين أداءه، حيث أن كل هذه العناصر تتحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي للمنظمة والتي تؤثر على الأداء من خلال دعمها للأداء الإبداعي أو عدم أكثرها به واتجاهها نحو البناء التنظيمي الروتيني القاتل للإبداع.

### 7.10. نمط القيادة:

ليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ويتشبث بالمفاهيم والإجراءات التقليدية ولا يلقي بالا للتجديد، وعليه يمكن القول بأنه لا يكفي في القائد الناجح أن يكون هو نفسه متجدداً في منهجية تفكيره وإشرافه ورقابته فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين، حتى يدفعهم للتوصل إلى الأفكار الجديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله منهم ومناقشتهم فيها، والإعلان عنها وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الجيد من هذه الأفكار، إضافة إلى تكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها وتطبيقها مع تقديم العون المادي والمعنوي<sup>(1)</sup>.

وتعتبر القيادة الإبداعية من العوامل المهمة في حياة أي تنظيم لما لها من دور رئيسي في تحفيز العاملين وتعاونهم معها من جهة وبعضهم مع بعض من جهة أخرى لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كانت ثقة العاملين بمقدرة قياداتهم على الإبداع مهزوزة أو مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملاً سلبياً ومحبطاً<sup>(2)</sup>، فالشاركية عامل من

<sup>1</sup>. عيد سيد، مرجع سابق ذكره، ص15.

<sup>2</sup>. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص49.

العوامل التي تسهل عملية الإبداع بمعنى أن درجة التشاركية العالية في عملية صناعة القرار مرتبطة بمقاومة أقل للتغيير ودرجة أعلى من الإبداع<sup>(1)</sup>.

تلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، يرفض أن يكون سجيناً للروتين، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة، نزعتة استطلاعية، يحدد خطواته المستقبلية وهو رجل يبحث دائماً عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار والأشياء<sup>(2)</sup>.

ويمكن القول أن القيادة في المنظمات تؤثر تأثيراً حيوياً على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، والذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وأفكار خلاقة في مواجهة مختلف المواقف والمشاكل خلال أدائهم لعملهم، حيث أن المفهوم الشامل للقيادة الإبداعية ينطلق من كونها عملية إنسانية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير، والتفاعل والتواصل بين القائد وتابعيه، من أجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها، كما أنها تنمي الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم من الأداء بحرية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراته من خلال طرح أفكارهم الخلاقة وتبني مشاريعهم الإبداعية بما يتوافق مع المصلحة العامة للمنظمة.

<sup>1</sup>. اللوزي موسى، مرجع سابق ذكره، ص26.

<sup>2</sup>. فضل الله فضل الله، القيادة الإدارية في الإسلام، ط1، الناشر المؤلف، الرياض، 1996م، ص173.

ويرى الباحثون أن تحقيق مبدأ المشاركة الفعلية في السلطة يتطلب ابتداء العديد من الأساليب والتقنيات التنظيمية التي يمكن أن تسهم في تأصيل وتنمية المشاركة الإيجابية من قبل الأفراد في السلطة مثل الإدارة بالأهداف، تمثيل الأدوار، المحاكاة، استمطار الأفكار، حلقات النقاش الدائرية المتبادلة<sup>(1)</sup>.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول، أن القيادة تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي في أداء العمال، ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات والمنظمات منهجية تعنى في تحسين العمل القيادي، من خلال إيجاد أنظمة تعامل موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي وترسيخ الثقة بين العمال أنفسهم وبين العمال ورؤسائهم، الأمر الذي يساعد على تحقيق لرضا الوظيفي للعمال عن أعمالهم، ويحقق ما تسعى له المنظمات من خلال المناخ التنظيمي الملائم للحصول على الأداء الإبداع الذي يحقق أهدافها ويساعدها على النمو والتطور.

### 8.10. الإجراءات وأنظمة العمل:

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتكون أنظمة العمل من<sup>(2)</sup>:

- **السياسات:** هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، ودرج على تسميتها (اللوائح) ويتم الاستناد إليها وفي إطارها يتم وضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.
- **القواعد والأساليب:** هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنشق من السياسات، وتنطبق على الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

<sup>1</sup>. الخطيب أحمد، إدارة التغيير والإبداع، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 1989م، ص247.

<sup>2</sup>. النمر سعود، مرجع سابق ذكره، ص112.

• **الإجراءات:** تمثل إجراءات العمل سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقاً لتتابع حدوثها والتي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل.

وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والإبتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل، وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العمال، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العمال وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم<sup>1</sup>، وربما ينسى كثير من أصحاب القرار في المنظمات أن أنظمة وقوانين وتعليمات العمل ما هي إلا وسائل لتحقيق أهداف المنظمة وليس غاية بحد ذاتها، ما يجعلهم يركزون على التشدد في مراقبة المسائل الشكلية، دون النظر لمدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها، فمثلاً قد يكون المعيار في كثير من المنظمات لتقييم العامل هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضوراً ومغادرة، ورغم أن هذا المعيار أو العنصر له أهميته إلا أن مجرد الالتزام بمواعيد الدوام الرسمية لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فقد يأتي العامل في الموعد المحدد ويكمل دوامه الرسمي دون أداء عمل يذكر<sup>2</sup>، وفي مقابل ذلك قد نجد بعض المنظمات لا تفرط في التركيز والتشدد في توضيح الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل، مما يفتح المجال أمام الأفراد لتطوير قواعد وإجراءات خاصة

<sup>1</sup>. السكران ناصر، «المناسخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،

2004م)، ص 86.

<sup>2</sup>. القريوتي محمد قاسم، مرجع سابق ذكره، ص 266.

بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء الأعمال، وبمرور الوقت تصبح هذه القواعد مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة، مما يكون له أثر إيجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية، وعلى العكس من ذلك تماماً عندما يجبر العمال على الخضوع لتلك الأنظمة والقواعد والإجراءات، ويصبح الالتزام الحرفي بها غاية بدلاً من كونه وسيلة مما يؤدي إلى وجود أثر سلبي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وضعف الدافعية للأداء الإبداعي<sup>(1)</sup>.

### ● خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تتضح الأهمية الكبيرة التي يمثلها الإبداع بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى التفوق والتميز، من خلال العمل على تقديم الجديد من أجل المحافظة على وفاء زبائنهم وهذا عن طريق تنمية قدرات العمال الإبداعية في الأداء.

<sup>1</sup>. هيجان عبد الرحمن، (معوقات الإبداع في المنظمات السعودية)، مجلة الإدارة العامة، ع1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999م،

## ● تمهيد:

لقد قمنا فيما سبق بتحديد فروض البحث، وعرض شامل لموضوع الدراسة من حيث أهدافها، وأهميتها وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الإبداع التنظيمي، وفي الفصل الثاني تطرقنا للخلفية النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وسنتناول في هذا الفصل منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة، والتعريف بميدان البحث، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكيفية وأسباب اختيارها، وأهم خصائصها في ظل المتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة والتطرق إلى الدراسة الاستطلاعية، وأدوات جمع البيانات، والخصائص السيكومترية للاستبيان والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقه وثباته، وأخيراً نوضح كيفية تطبيق الدراسة الأساسية وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

## 1. المنهج المعتمد في الدراسة:

نظراً إلى أن الهدف من هذه الدراسة هو استقصاء انطباعات عمال مؤسسة سونلغاز فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لمسح آراء عينة من عمال هذه المؤسسة ومعرفة واقع الإبداع التنظيمي لديهم وهذا من خلال تحديد مستواه، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية فيه: (السن، الجنس، الاقدمية، المستوى الوظيفي)، وكذلك لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، هذا لأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة ويدرسها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها<sup>(1)</sup>، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل

<sup>1</sup>. عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص87.

استقصاء مظاهرها، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح<sup>(1)</sup>، كما إستعنا بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب وأبحاث ودراسات لبناء الخلفية النظرية للدراسة، والاطّلاع على المتغيرات التي لها علاقة بالإبداع التنظيمي.

## 2. التعريف بميدان الدراسة:

### 1.2. التعريف العام بمؤسسة سونلغاز<sup>(2)</sup>:

تقوم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وتعرف باسمها المختصر الحالي "مؤسسة سونلغاز" بتوفير الموارد الطاقوية والمتمثلة في الكهرباء والغاز لزبائنها عبر القطر الجزائري خاصة، وكغيرها من المؤسسات الجزائرية، وقد عرفت عدة تطورات حيث تأسست سنة 1947م وكانت تسمى آنذاك كهرباء وغاز الجزائر (EGA)، وبعد استرجاع السيادة الوطنية تم تأميمها سنة 1969م<sup>(3)</sup>، قامت بعد ذلك السلطات العمومية بإعداد مشروع توزيع الطاقة الكهربائية والإنارة الريفية كمخطط تنموي يتكيف مع السياق الجديد وبعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات قامت الشركة بإعادة هيكلة مصالحها وتزودت في سنة 1983م بخمس شركات فرعية لها متخصصة في الأشغال:

- ✓ كهربيب.....مختصة في تركيب المنشآت الكهربائية
- ✓ كاناغاز.....مختصة في إنجاز شبكات نقل الغاز (القنوات)
- ✓ إينارغا.....مختصة في الهندسة المدنية (البناء)

<sup>1</sup>. العساف حمد صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1995م، ص186.

<sup>2</sup>. www.sonelgaz/dz.com

<sup>3</sup>. الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 69-59 المؤرخ في 08 جويلية 1969، الصادر بتاريخ: 01/08/1969م.



✓ التركيب.....مختصة في التركيب الصناعي

✓ AMC.....مختصة في صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة

وبفضل هذه الشركة الأخيرة امتلكت "سونلغاز" منشآت كهربائية وغازية تغطي احتياجات الوطن المادية والاجتماعية في هذا المجال، وأصبحت مؤسسة عمومية (EPIC) ذات طابع صناعي تجاري<sup>(1)</sup> التي منحت لها مهمة الخدمة العمومية وضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري بعد التوسيعات التي شهدتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أعطيت لها مهمة التصدير خارج الوطن كمساهمتها في شركة (SPA) في سنة 2002م<sup>(2)</sup>، ثم أصبحت مجتمعا سنة 2004م وأعدت هيكلتها نفسها سنة 2006م من خلال توزيع مجمع سونلغاز إلى شركة أم وشركات متفرعة عنها حسب المهام أو النشاطات.

## 2.2. تقديم المديرية الولائية للتوزيع لولاية غارداية:

تعتبر مديرية التوزيع الجهوية للوسط لمجمع سونلغاز مكلفة بالإشراف على المديريات الولائية لوسط البلاد وهي بدورها تابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة فهي تشرف على تسع 09 ولايات وتعد ورقة إحداهن التي كانت بها مديرية منطقة الجنوب الشرقي للشركة ومندوبية ولاية غارداية تابعة لها تحت الإشراف المباشر لمركز التوزيع للشركة بالأغواط الذي يتبع هو الآخر لمديرية منطقة التوزيع ورقة.

قررت المديرية العامة لسونلغاز إنشاء مركز توزيع خاص بولاية غارداية وذلك ابتداءً من: 01 جانفي 2005م

حيث تقرر فصل مؤسسة التوزيع لسونلغاز بغارداية عن مركز ولاية الأغواط بدءاً من هذا التاريخ.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، المرسوم التنفيذي رقم: 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995م، الصادر بتاريخ: 01/10/1995م.

<sup>2</sup>. الجريدة الرسمية الجزائرية، مرجع سابق ذكره، المرسوم الرئاسي رقم: 02-195 المؤرخ في 16 جوان 2002م، الصادر بتاريخ: 01/07/2002م.

بعد قرار المديرية العامة لمجمع سونلغاز بإعادة الهيكلة الأخير أصبح مركز غارداية يسمى "المديرية الولائية للتوزيع بغارداية" تابعا لفرع سونلغاز الوسط الكائن مقره بالبليدة ولها عدة فروع بدوائر الولاية.

### 3. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث (1).

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العمال يمثلون الإطارات وأعوان التحكم والمنفذين للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز، فرع من مجمّع "سونلغاز" وهذا بمدينة غارداية، وتم التطبيق العملي على العمال، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة وقت إجراء الدراسة 398 عامل وفق الإحصائيات الرسمية للمؤسسة وهذا سنة 1435هـ / 2014 م، موزعين على كافة المراكز في مديرية سونلغاز بغارداية، والجدول التالي يوضح قائمة العمال حسب مستوياتهم الوظيفية.

الجدول رقم (01): قائمة للعمال حسب مستوياتهم الوظيفية.

العمال	المجموع
المنفذون	98
أعوان تحكم	208
إطارات	92
المجموع الكلي	398

<sup>1</sup>. عبيدات وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص164.

**4. الدراسة الاستطلاعية:**

قبل الاستقرار على خطة البحث وتنفيذها بشكل كامل يفضل القيام بدراسة استطلاعية والتي تجري على عدد من الأفراد ويتوقع الباحث من خلالها أن تحقق الأهداف التالية<sup>(1)</sup>:

✓ التيقن من جدوى إجراء الدراسة التي نرغب القيام بها، في هذا الإجراء، وتوفير للوقت والجهد قبل الشروع في اتخاذ القرار النهائي.

✓ تعمل الدراسة الاستطلاعية على تزويدنا بتغذية رجعية أولية حول مدى صلاحية الفرضيات البحثية التي يراد اختبارها، مما يوفر لنا الفرصة لإجراء تعديلات مناسبة عليها.

✓ تمكننا الدراسة الاستطلاعية من إظهار كفاءة إجراءات الدراسة، من حيث قدرة الأدوات البحثية التي يستخدمها في عملية قياس متغيرات الدراسة.

**1.4. عينة الدراسة الاستطلاعية وإجراءات تطبيقها:**

أجريت هذه الدراسة على عينة استطلاعية من عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة غارداية قوامها ثلاثون عاملاً بالمؤسسة، يمثلون 10 % من مجتمع الدراسة، وذلك قصد التحقق من سهولة فهم بنود الاستبيان وسلامة تعليماته من جهة، والتأكد من صدق وثبات بنوده من جهة أخرى، ومعرفة الخصائص السيكومترية لأدوات القياس المستعملة في الدراسة، وتعديل وتدارك الأخطاء قبل إجراء الدراسة الأساسية، وهذا لكي يتم الاعتماد على الاستبيان، ليتم تعميمه على العينة الأساسية من مجتمع البحث في مؤسسة سونلغاز بمدينة غارداية الذي قدر ب: 398 عامل.

<sup>1</sup>. عباس محمد خليل وآخرون، مدخل إلى منهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار الميسرة، 2007م، ص106.

## 2.4. أدوات جمع البيانات:

أ. **المقابلة:** قمنا باستطلاع ميدان الدراسة (مؤسسة سونلغاز) في شهر مارس 2014م وهذا من أجل أخذ الموافقة، بعدها بدأنا بإجراء مقابلات مع المسؤولين، وكانت أول مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية وأيضاً مع مدير الوكالة للمؤسسة الذين رحبو بنا كثيراً ووعدونا بمد يد المساعدة رفقة الزملاء في المؤسسة من أجل إنجاز دراستنا الميدانية، حيث تم طرح بعض الأسئلة على مسؤولي المؤسسة حول طبيعة سير العمل في المؤسسة، وإحصائيات عدد العمال، ثم توالى بعد هذا المقابلات المتكررة للمؤسسة من أجل الصياغة النهائية لإشكالية موضوع الدراسة، وفرضياتها، وكذلك بغرض الإعداد النهائي للاستبيان (مرحلة الدراسة الاستطلاعية)، وبعد الانتهاء من إعداد الاستبيان الذي تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، وكذلك وضع أسئلة حول مؤشرات فرضيات موضوع الدراسة، نكون قد أتممنا الدراسة الاستطلاعية، وكذلك نقوم بتقديم لمحة للعمال عن الهدف المدروس، مع شرح كل ما هو غامض ومبهم من الفقرات، حيث تنقلنا داخل المؤسسة من عامل لعامل آخر وتمت الإجابة على أسئلة الاستبيان خلال يومين وبعد استرجاع الاستبيانات تم تفرغ المعلومات التي تضمنتها حسب إجابات العمال المبحوثين وترميزها، ثم قمنا بعرض هذه البيانات وتحليلها.

## ب. الاستبيان:

لقد اعتمدنا في ذلك على استبيان لقياس مستوى الإبداع التنظيمي المصمم من طرف "عادل بن صالح الشقحاء" في دراسته "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع التنظيمي: دراسة مسحية على عمال المديرية العامة للجوازات بالرياض" (2003م)، وأنه صادق وذلك من خلال آراء الأساتذة المحكمين، حيث بلغ ثبات ألفا كرو نباخ Cronbacha Alpha قيمة 0,89 وهو مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01،

وتكون الاستبيان من (21) سؤالاً موزعة على سبعة أبعاد وهي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف ويتم الإجابة عليه باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للأداة مع البيانات ومقياس المتغيرات.

تم تصنيف الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) وأعطي إجابات المبحوثين درجات من (1-5) بحيث تدل الدرجة رقم (1) على (غير موافق تماماً) والدرجة رقم (5) على (موافق تماماً) في حالة إذا ما كان البند موجبا والعكس إذا كان البند سالباً. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): يبين توزيع بنود استبيان الابداع التنظيمي.

أبعاد الابداع التنظيمي:	البنود التي يقيسها:
الأصالة.	3-2-1.
الطلاقة.	6-5-4.
المرونة.	9-8-7.
المخاطرة.	12-11-10.
القدرة على التحليل.	15-14-13.
الحساسية للمشكلات.	18-17-16.
الخروج عن المألوف.	21-20-19.

وتتمثل البنود السلبية في: 21-20-12 أما البقية فتمثل البنود الايجابية.

## ج. الخصائص السيكومترية للاستبيان:

أولاً. ثبات المقياس: يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة والاتساق أو الاستقرار لنتائج الأداة فيما لو طبقت على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين<sup>(1)</sup>.

ويعتبر معامل ألفا كرونباخ من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار، فمعامل ألفا كرونباخ يربط ثبات الاختبار بتباين بنوده، فازدياد نسبة تباينات البند بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات و يرتبط أيضاً بالخطأ المعياري للمقياس ، بحيث يمكن حساب الخطأ المعياري للمقياس بضرب (-1) في تباين الدرجات واستخراج الجذور التربيعية له<sup>(2)</sup>.

حيث قمنا بحساب ثبات المقياس بالطرق التالية:

- ثبات ألفا كرونباخ: تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة، ويتضح أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى 0,01 ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات 0,874 لجميع أبعاد الدراسة (مقياس الإبداع التنظيمي)، وهي نسبة ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي، مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية، إذن يمكن الاعتماد عليها في قياس ما نريد قياسه.

<sup>1</sup>. مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والانجازات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003م، ص152.

<sup>2</sup>. ابراهيم بن مبارك الدوسري، الاطار المرجعي للتقويم التربوي، ط2، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2000م، ص ص: 160-161.

نظراً لأن الأداة تتمتع بنسبة ثبات عالية قدرت باستخدام معامل ألفا كرو نباخ بـ 0,87، وإجراء ثان كذلك تم حساب نسبة الثبات باستخدام هذا المعامل على عينة هذه الدراسة فكان مشابها لعينة الدراسة السابقة وذلك بـ 0,87 مما يدل أن الأداة ثابتة بمستوى ثقة 99%.

- **ثبات التجزئة النصفية (قياس الاتساق الداخلي):** تطبيق الاختبار مرة واحدة، وتقسيم الدرجات إلى نصفين وحساب معامل الارتباط بينهما، أو تباين درجات كل نصف على حدة والدرجة الكلية للاختبار والتحقق من تكافؤ نصف الاختبار، ثم حساب معامل الثبات باستخدام واحدة من المعادلات التالية: سيبرمان-براون، رولون، جتمان، فلت، فلانجان، هورست<sup>(1)</sup>.

جدول رقم (03): معامل الثبات قبل وبعد التعديل.

مستوى الدلالة	بعد التعديل		قبل التعديل	معامل الثبات
	جاتمان	ألفا كرونباخ		
0,01	0,812	0,826	0,703	

وبذلك يتضح أن مقياس الإبداع التنظيمي يتمتع بمعاملات ثبات مناسبة، ومرتفعة وهي دالة عند مستوى دلالة 0,01 مما يشير إلى ثبات المقياس.

ثانياً. **صدق المقياس:** يقصد بصدق الأداة مدى صلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه، ويعتبر شرطاً ضرورياً ينبغي توفّره في الاختبار أو الأداة، وإلا فقدت قيمتها كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد قياسها به<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> . ابراهيم بن مبارك الدوسري، مرجع سابق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> . مقدم عبد الحفيظ، مرجع سابق ذكره، ص 152.

- **الصدق التمييزي بدون محك (صدق المقارنة الطرفية):** يقوم على مفهوم قدرة الاختبار على التمييز بين طريقي القدرة التي يقيسها ويمكن أن يتم بأسلوبين: مقارنة الأطراف في الاختبار والمحك الخارجي، مقارنة الأطراف في الاختبار فقط، بحيث يمكن التحقق منه باستخدام اختبار "تي" T-test<sup>(1)</sup>.

وبالتالي قمنا بحساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية بين 33,33% كحد أعلى، و33,33% كحد أدنى، ويوضح الجدول التالي نتيجة تلك المقارنة.

جدول رقم (04): نتائج صدق المقارنة الطرفية بين درجات المقياس كما يلي:

مستوى الدلالة	قيمة تي المجدولة	قيمة تي المحسوبة	درجة الحرية	العينة الدنيا		العينة العليا	
				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
دالة عند مستوى دلالة 0,01	2,845	7,20	20	10,02	57,45	4,35	81,18

فوجد أن تي المحسوبة لمقياس الإبداع التنظيمي تساوي: **7,20** وهي أكبر من قيمة تي الجدولة التي تساوي:

2,845، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتيجة طريقي المقياس مما يدل على أن المقياس يميز تمييزاً واضحاً بين المستويات المرتفعة والمنخفضة في مستوى الإبداع التنظيمي، وبذلك فهو صادق لقياسها.

- **الصدق الذاتي:** وهو استخراج الصدق من الثبات وذلك لوجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته وأن الاختبار الصادق يكون دائماً ثابتاً<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> . ابراهيم بن مبارك الدوسري، مرجع سابق ذكره، ص44.

<sup>2</sup> . أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، ط1، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، 1999م، ص 293.



وكإجراء ثان تم حساب معامل الصدق الذاتي بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية قيد هذه الدراسة، وهو العلاقة بين الصدق والثبات (الجذر التربيعي لمعامل الثبات).

ولحساب الصدق الذاتي قمنا بالمعالجة الآلية SPSS V.19 وهو عبارة عن برنامج للحاسب الآلي يقوم بعمليات التحليل للدراسات والبحوث التربوية والنفسية والعلمية حيث يتم استخراج المعالم الإحصائية المختلفة للعينات قيد الدراسة.

ويساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات:

$$\text{صدق الذاتي} = \sqrt{\text{ثبات الاختبار}} = \sqrt{0,87} = 0,93$$

إذن صدق الاختبار يساوي 0,93 وهي أعلى قيمة يصل إليها الصدق<sup>(1)</sup>.

## 5. الدراسة الأساسية:

### 1.5. عينة الدراسة الأساسية:

اعتمدت الدراسة على اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وذلك من الإطارات والأعوان المتحكمين والتنفيذيين بنسبة 25% من المجتمع الأصلي للدراسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 100 عامل بأعمار مختلفة وسنوات خبرة متفاوتة مما يساعد على الإجابة عن التساؤلات المقترحة للدراسة.

### 2.5. خصائص عينة الدراسة الأساسية: تعد العينة ضرورية لإجراء البحوث الميدانية لتمثيل المجتمع الأصلي

قدر المستطاع لذلك تكونت عينتنا المختارة من 100 عامل، حيث تم تصنيف مجتمع الدراسة وفقا لأربعة

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 293.

متغيرات هي: الجنس، السن، الأقدمية، والمستوى الوظيفي، وفي ما يلي توضيح لخصائص أفراد الدراسة في ضوء هذه المتغيرات:

جدول(05)، التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الرقم	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
01	الجنس	ذكر	84	84%
		أنثى	16	16%
02	السن	35 سنة فأقل	57	57%
		36 سنة فأكثر	43	43%
03	الأقدمية	10 سنوات فأقل	65	65%
		11 سنة فأكثر	35	35%
04	المستوى الوظيفي	إطار	33	33%
		عون تحكم	36	36%
		منفذ	31	31%
05	المجموع		100	100%

الجنس: يتبين من الجدول رقم (1) أن معظم أفراد عينة الدراسة 84% هم من الذكور.

السن: معظم أفراد عينة الدراسة (57%) هم الفئة العمرية (35 سنة فأقل)، في حين كان (43%) من أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (36 سنة فأكثر).

الأقدمية: شكلت فئة من لديهم خبرة (10 سنوات فأقل) حوالي (65%)، أما فئات الخبرة (11 سنة فأكثر) فشكلت (35%).

المستوى الوظيفي: غالبية الباحثين هم من فئة أعوان التحكم (36%) يليها فئة الإطارات (33%)، أما فئة المنفذين فقد شكلت ما نسبته (31%).

والجدول رقم (5) يبين توزيع عينة الدراسة على عدد العمال في مؤسسة سونلغاز بغارداية.

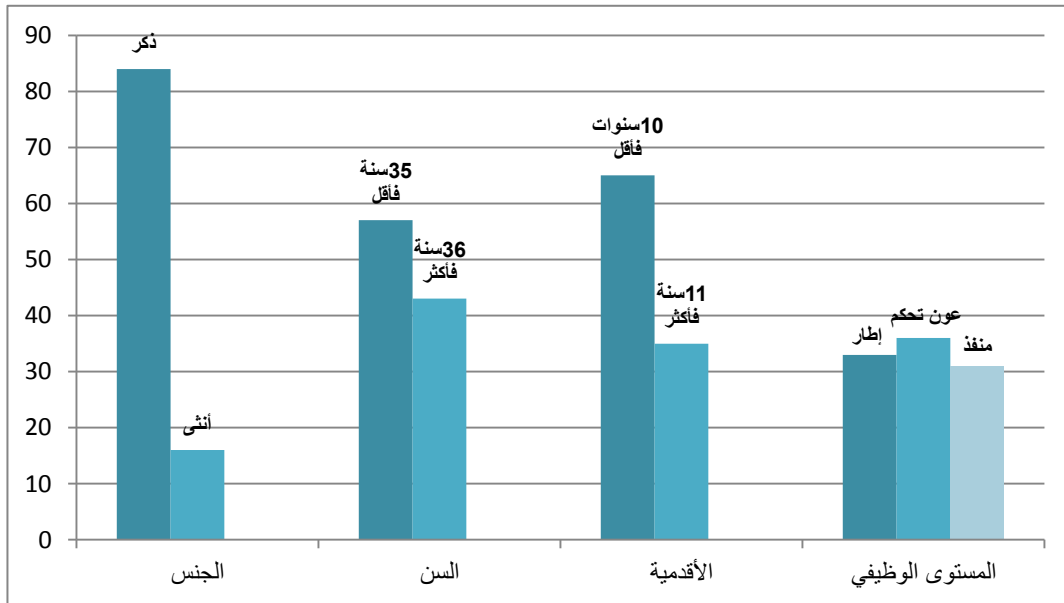
جدول رقم (06) توزيع العينة حسب العمال في المؤسسة.

المؤسسة	الإطارات		أعوان تحكم		منفذين		إجمالي	
	عدد	عينة	عدد	عينة	عدد	عينة	عدد	عينة
المجموع	92	33	208	36	98	31	398	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات أعداد العمال في المؤسسة عام 2014م.

الشكل رقم: (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

عدد العينة (100 عامل)



المتغيرات الشخصية والوظيفية

### 3.5. إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من صلاحية أدوات الدراسة، واصلنا إجراء الدراسة الأساسية، والتي كان الغرض منها هو اختبار

فرضيات الدراسة.

شملت عينة الدراسة الأساسية 100 عاملاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، بحيث تم توزيع الاستبيانات عليهم لغرض جمع بيانات الدراسة وذلك بعد موافقة المؤسسة مجتمع الدراسة وهذا خلال أوائل شهر أبريل 2014 م، ولقد تم توزيع 120 استمارة استعيد منها 103 استبيان، استبعد منها 3 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية أي أنها ملئت بشكل غير دقيق وغير موضوعي، وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 100 استمارة من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت 83%، وهي نسبة مقبولة إحصائياً لغايات تعميم نتائج الدراسة، وجدول التالي يظم العدد الموزع والعدد المفقود والعدد المستبعد والعدد النهائي الذي تمت عليه عملية التحليل.

جدول رقم (07): يوضح توزيع الاستبيانات على عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية.

عدد أفراد مجتمع الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	النسبة (الموزعة)	عدد الاستبيانات العائدة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات المكتملة	النسبة المئوية (المكتملة)
398	120	30 %	103	3	100	25 %

## 6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لمعالجة فرضيات الدراسة قمنا باستخدام أدوات جمع البيانات التالية: الاختبارات والمقاييس الجاهزة والملاحظة العلمية وكذلك المقابلة...، وهذا لغرض الحصول على البيانات المطلوبة، وتأتي بعدها مباشرة الخطوة الموالية وهي معالجة البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.19)، ثم تحليلها، وهذا باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي التالية: حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية واختبار تي T. Test والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحديد الأهمية النسبية.

**1.6. النسبة المئوية:** وتستعمل من أجل تقدير عدد أفراد مجتمع الدراسة الأساسية حسب متغيرات الدراسة الوسيطة (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى الوظيفي).

**2.6. المتوسط الحسابي:** ويعتبر أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً وهو أحد مقاييس النزعة المركزية ويفيد في المقارنة بين مجموعتين عند تطبيق نفس الاختبار عليهما وتم استخدامه في الدراسة الحالية عند تطبيق

$$\text{اختبار "تي" ويعبر عنه بالمعادلة التالية: } \frac{\text{مج س}}{ن}$$

حيث س/: يرمز للمتوسط الحسابي.

مج س: مجموع الدرجات.

ن: عدد الدرجات.

**3.6. الوسيط الحسابي:** أو ما يعرف بالمتوسط الحسابي الافتراضي (التجريبي)

▪ الوسيط = (أعلى درجة ممكنة + أدنى درجة ممكنة) / 2 أو

▪ الوسيط = عدد البنود × (العدد الأكبر للبدائل + العدد الأصغر للبدائل) / 2

**4.6. الإنحراف المعياري:** يستعمل لمعرفة مدى تشتت الدرجات عن متوسطها وتم استخدامه في هذه

الدراسة عند تطبيق اختبار "تي" ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$ع = \frac{\sqrt{(م-س)^2}}{ن}$$

حيث ع: يرمز للإنحراف المعياري.

م: المتوسط الحسابي.

س: الدرجة.

ن: عدد الحالات.

**5.6. اختبار "تي" T-TEST:** وذلك في حساب معامل صدق أدوات الدراسة بطريقة المقارنة الطرفية،

وحساب دلالة الفروق بين المتوسطات، وهذا عند اختبار الفرضيات.

هو معامل الارتباط بين درجات الأفراد إذا أجري عليهم الاختبار مرتين، أو عندما نريد أن نفحص الفروق

بين عينتين لنفس المتغير<sup>(1)</sup>.

• 
$$t = \frac{1_1 - 2_1}{\sqrt{\frac{e_1^2 + e_2^2}{n-1}}}$$
 تي ، حيث م<sub>1</sub> و م<sub>2</sub> هما المتوسطان الحسابيان للعينتين.

ع<sub>1</sub>، ع<sub>2</sub> : الانحراف المعياري للعينتين.

**6.6. اختبار تحليل التباين أحادي الإتجاه: (One-Way ANOVA)** لتقدير الفرق بين عدد من

المتغيرات ذات البيانات الكمية (المتغيرات الديمغرافية) وجوانب الإبداع التنظيمي.

• خلاصة الفصل:

إن ما جاء في هذا الفصل يتضمن أساساً منهجية سير العمل الميداني لموضوع الدراسة الأساسية لاعتمادها

على المنهج الوصفي الذي يناسب طبيعة الموضوع المتناول والعينة وخصائصها وإجراءات تطبيقها في الدراسة

الاستطلاعية والأساسية، وأدوات القياس وكيفية إتمام العمل بها، مع توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة

والمعتمدة والتي ستمكننا من معالجة فرضيات الدراسة، وهذا لكي نتوصل إلى النتائج وتفسيرها ومناقشتها، وهو

ما سنعرضه في الفصل الموالي.

<sup>1</sup>. مقدم عبد الحفيظ، مرجع سابق ذكره، ص 110.

## • تمهيد:

بعد التعرف على منهج الدراسة المتبع، ونتائج الدراسة الاستطلاعية والعينة ومواصفاتها والمجتمع الذي أخذت منه، وأدوات القياس المستخدمة وخصائصها السيكو مترية، ونتائج الدراسة الاساسية، سيتم في هذا الفصل عرض، تحليل، تفسير ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة بعد إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، معتمدين في ذلك على الجانب النظري والدراسات السابقة، وللإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة فقد عملنا على عرض البيانات والمعلومات المتحصل عليها وذلك من خلال التفسيرات والحسابات الإحصائية لنخرج في الأخير باستنتاج عام كإجابة عن مختلف التساؤلات التي طرحناها في الدراسة.

## 1. عرض النتائج:

### 1.1. عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية العامة على أن:

مستوى الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية مرتفع.

• اعتمادنا في معالجة هذا الفرض على الوسيط الحسابي (المتوسط الحسابي الافتراضي) ويتمثل في: و=

$$\text{عدد البنود} \times (\text{العدد الأكبر للبدائل} + \text{العدد الأصغر للبدائل}) / 2$$

وبالتالي: و=  $2 / (1 \times 21 + 5 \times 21) = 63$  (مستوى افتراضي).

وبالتالي فالدرجات الكلية للبدائل لكل فرد، التي تزيد عن 63 تدل على الابداع التنظيمي أما تلك

التي تنقص على 63 تدل على انعدام أو ضعف الابداع التنظيمي.

جدول رقم ( 08 ) يبين مستوى الابداع التنظيمي لدى أفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الابداع التنظيمي	
85 %	85	مرتفع	المجموعة الأولى درجتها تزيد عن 63
15 %	15	منخفض	المجموعة الثالثة درجتها تقل عن 63
100 %	100	/	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه بأن 85 شخص لديهم إبداع تنظيمي مرتفع وذلك لدرجاتهم التي تفوق 63

(العدد المرجح للفصل بين درجات الذين يمتازون بإبداع تنظيمي من عدمه)، وهذا بنسبة 85 %، و15

شخص لديهم إبداع تنظيمي منخفض وذلك لدرجاتهم التي تقل عن 63، أي ما نسبته 15%.



وهذا يعني أنه يمكن قبول صحة الفرضية المقترحة والقول بوجود مستوى مرتفع من الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

## 2.1. عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه:

لا توجد فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية للابداع التنظيمي لأداة الدراسة وفقا لمتغير الجنس ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار "تي" (T-TEST)، فأسفرت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 09 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة إختبار "تي" لاستبيان الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "تي" المحسوبة	قيمة "تي" الجدولة	مستوى الدلالة
ذكور	84	72,82	11,39	98	0,118	1,99	غير دالة
إناث	16	72,43	14,39				

من خلال نتائج التحليل الإحصائي (الجدول)، وباستخدام اختبار "تي" لعينتين تبين أنه توجد فروق بين الجنسين في الإبداع التنظيمي، أي أن "تي" المحسوبة (0,118)  $\geq$  "تي" الجدولة (1,99) عند درجة حرية 98 وهي غير دالة عند مستوى دلالة 0,05، أي "تي" غير دالة إحصائياً عند 0,05،

لاكن هذه الفروق ليست فروق جوهرية حسب الجنس: (ذكر، أنثى)، إذ نلاحظ أن المتوسط الحسابي عند الذكور **72,82** أكبر بقليل من المتوسط الحسابي عند الإناث والمساوي لـ **72,43**، مما يجعلنا نرفض الفرضية البحثية التي تنص على عدم وجود فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس، ونستبدلها بالفرضية البديلة التي تشير إلى وجود فروق في الإبداع التنظيمي باختلاف الجنس.

### 3.1. عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه:

لا توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية للإبداع التنظيمي لأداة الدراسة وفقا لمتغير السن ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار "تي" (T-TEST)، فأسفرت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 10 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "تي" لاستبيان الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير السن.

السن	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "تي" المحسوبة	قيمة "تي" المجدولة	مستوى الدلالة
35 سنة فأقل	57	71,56	10,35	98	- 1,16	1,99	غير دالة عند 0,05
36 سنة فأكثر	43	74,34	13,52				

من خلال نتائج التحليل الإحصائي (الجدول)، وباستخدام اختبار "تي" لعينتين تبين أنه توجد فروق في السن في ابداعهم التنظيمي، أي أن "تي" المحسوبة -  $1,16 \geq$  "تي" الجدولة 1,99 عند درجة حرية 98 وهي غير دالة عند مستوى دلالة 0,05، أي "تي" غير دالة إحصائياً عند 0,05، لاكن هذه الفروق ليست فروق جوهرية حسب السن: (35 سنة فأقل ، 36 سنة فأكثر)، إذ نلاحظ أن المتوسط الحسابي عند فئة 35 سنة فأقل يساوي **71,56** أقل بقليل من المتوسط الحسابي عند فئة 36 سنة فأكثر والمساوي ل **74,34**، مما يجعلنا نرفض الفرضية البحثية التي تنص على عدم وجود فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن، ونستبدلها بالفرضية البديلة التي تشير إلى وجود فروق في الإبداع التنظيمي باختلاف السن.

#### عرض نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه:

لا توجد فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية للإبداع التنظيمي لأداة الدراسة وفقاً

لمتغير الأقدمية ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار "تي" (T-TEST)، فأسفرت على النتائج الموضحة

في الجدول التالي:

جدول رقم ( 11 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "تي" لاستبيان الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "تي" المحسوبة	قيمة "تي" المجدولة	مستوى الدلالة
10 سنوات	65	73,13	12,01	98	0,43	1,99	غير دالة عند 0,05
11 سنة	35	72,05	11,65				

من خلال نتائج التحليل الإحصائي (الجدول)، وباستخدام اختبار "تي" لعينتين تبين أنه توجد فروق للإبداع التنظيمي تعزى للأقدمية، أي أن "تي" المحسوبة  $0,43 \geq$  "تي" المجدولة 1,99 عند درجة حرية 98 وغير دال عند مستوى دلالة 0,05، أي "تي" غير دالة إحصائياً عند 0,05، لآكن هذه الفروق ليست فروق جوهرية حسب الأقدمية: (10 سنوات فأقل، 11 سنة فأكثر)، إذ نلاحظ أن المتوسط الحسابي عند فئة 10 سنوات فأقل 73,13 أكبر بقليل من المتوسط الحسابي عند فئة 11 سنة فأكثر والمساوي لـ 72,05، مما يجعلنا نرفض الفرضية البحثية (الصفريية) التي تنص على عدم وجود فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية، ونستبدلها بالفرضية البديلة التي تشير إلى وجود فروق في الإبداع التنظيمي باختلاف الأقدمية.

### 5.1. عرض نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه:

لا توجد فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية قمنا باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي، حيث تم استخراج مجموع ومتوسطات المربعات بين المجموعات وداخلها، وتم الاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام نسبة التحليل الفأئية "آف" وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات الابداع التنظيمي وبين مجالات الاستبيان وفقا لمتغير المستوى الوظيفي، فأسفرت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 12 ) يوضح نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "آف" المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	68,40	2	34,20	0,24	0,787
داخل المجموعات	13817,83	97	142,45		
المجموع	13886,24	99			

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول رقم (13)، يتبين أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=(0,787)$  أكبر من  $\alpha=0,05$  حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي بين الفئات الثلاث (الإطارات، أعوان التحكم، المنفذون)، أي أن المستوى الوظيفي لا يعتبر كمحدد للابداع التنظيمي في المؤسسة، مما يجعلنا نقبل الفرضية البحثية (الصفريّة) التي تنص على عدم وجود فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي.

## 2. تفسير ومناقشة النتائج:

بعد عرض النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية، من خلال عرض نتائج الدراسة وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي وفقاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة واستكمالاً لخطوات هذه الدراسة سيتم مناقشة هذه النتائج انطلاقاً من الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية، وما تم رصده في الجانب النظري من معطيات نظرية حول متغيرات الدراسة، وذلك تسلسلاً بالترتيب مع الفرضيات.

### 1.2. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

بينت المعطيات لنتائج البحث أن معظم العمال يمتازون بإبداع تنظيمي مرتفع، ويظهر ذلك من خلال درجات أفراد العينة على سلم التكرار، حيث وصلت النسبة إلى أكثر من 85% من عينة الدراسة لديهم إبداع تنظيمي مرتفع، ونرى بأن هذه النتيجة تؤكد أن مستوى الإبداع الفردي لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع، بمعنى أن العامل في مؤسسة سونلغاز لديه من المهارات والقدرات ما يجعله قادر على إدراك مشاكل العمل والأزمات المتوقع حدوثها من خلال قدرته على التجديد الدقيق لأبعاد المشكلة ومعرفة آثارها، بحيث يستطيع تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وإيجاد الحل الأمثل، وإنتاج أفكار أو تقنيات جديدة تتسم بقيمة مرتفعة بالنسبة لمؤسسة سونلغاز، والنظر إلى الأمور المختلفة بمنظور جديد، وهذا راجع لتطورها للأساليب التنظيمية ولتهيئتها للظروف اللازمة أمام العمال لكي يبدعوا ويجددوا وبشكل مستمر، من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم لهم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان

تفاعلي، إذ يتعين على المدراء الذين يتولون إدارة المنظمات أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العمال للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج، إذ تعتبر مؤسسة سونلغاز من صفوات المؤسسات الخدمائية التي تقدم خدمات عظيمة للمواطن في مدينة غارداية خاصة وللشعب الجزائري عامة، وهو مرتبط ارتباطاً مباشراً بالدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسة في سير ونمو حركة ونشاط المواطنين ومؤسساتهم وهذا في جميع المجالات وهي ما تتفق مع دراسة (ماك آدم وآخرين، McAdam et autre، 2000م) بعنوان (فلسفة التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم)، وخلصت النتائج إلى كون الشركات عينة البحث ذات نمو عال وإبداع تنظيمي متميز وجيد وعزي ذلك إلى الفلسفة المتبعة في تحسين الأداء الوظيفي، وكذلك دراسة (أبو فارس 1990م)، التي خلصت أن هناك درجة عالية من الإبداع لدى العمال في المؤسسات العامة الأردنية، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع، حيث بلغ معدل الإبداع ( 83,3 % )، أما دراسة (تركبي الحقباني، 1997م) بعنوان (أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع التنظيمي)، توصلت إلى أن مستوى الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (المعلم سنة 2002م) بعنوان (مهارات الإبداع التنظيمي كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي)، حيث توصل الباحث إلى مستوى الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس منخفض، وعزي ذلك إلى وجود العديد من

المعيقات التنظيمية التي تحد من ممارسة الإبداع التنظيمي، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (عبد الله السليم، 2002م) وخلصت النتائج إلى أن مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط.

## 2.2. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

أوضحت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العمال في مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، في مجملها، حيث أن الإبداع التنظيمي غير دال على وجود علاقة إحصائية، وتبين من هذه النتيجة أنه يوجد تأثير لمتغير الجنس على امتلاك مقدرات الإبداع التنظيمي، ولاكن بشكل طفيف والسبب في ذلك يعود إلى الجهود المبذولة لمؤسسة سونلغاز في إعطاء فرص التدريب لكل العمال في المؤسسة ذكوراً وإناثاً، وقد لعبت دوراً هاماً في تخفيف عناء التمييز بين الجنسين مما أثمر حسب هذه الدراسة لوجود تأثير طفيف لمتغير الجنس في الإبداع التنظيمي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الرشيد، 2004م) التي دلت على وجود تأثير لمتغير الجنس لصالح الذكور، وكذلك مع دراسة (الحرمي، 2003م) والتي نصت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس عند عينة دراسته، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أيوب، 2003م) والتي خلصت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع التنظيمي تبعاً لاختلاف المستوى العلمي والجنس، وهي تختلف مع دراسة (أبو فارس 1990م)، والتي بينت أنه لا توجد فروق



ذات دلالة إحصائية بين درجة الإبداع التنظيمي لدى العمال في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لتأثير الجنس

### 3.2. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العمال في مؤسسة سونلغاز بمدينة غارداية تعزى إلى المتغير الديمغرافي السن ولو بشكل طفيف، ونرجع ذلك إلى اختلاف نوعاً ما لمعظم أفراد مجتمع الدراسة باختلاف أعمارهم على مستوى الإبداع التنظيمي لديهم، وهذا الخضوع لجميع العمال على اختلاف أعمارهم إلى ظروف غير متشابهة إلى حد صغير سواء كان ذلك فيما يتعلق بثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه، أو طبيعة التربية التي يتلقونها، أو مناخ الخدمة الذي يعملون فيه أو غير ذلك، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (الحري، 2003م) حيث خلصت الدراسة إلى أن متغير السن يؤثر تأثيراً سلبياً، وذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (العساف، 2004م)، والتي أظهرت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدرء المدارس بمدينة الرياض تبعاً لاختلاف أعمارهن.

### 4.2. تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:

وأظهرت النتائج لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز يعزى لمتغير الأقدمية، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العمال على اختلاف الأقدمية لديهم

فإنهم يختلفون ولاكن بشكل خفيف في شعورهم لأبعاد الإبداع التنظيمي (الأصالة، المرونة، المخاطرة، الخروج عن المألوف،..... إلخ) ، وبالتالي اختلفت وجهة نظرهم حولها.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( رضا، 2003م )، والتي بينت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الباحثين فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما تختلف هذه الدراسة مع دراسة (أيوب سنة 2000م)، والتي خلصت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الإبداع التنظيمي تبعا لاختلاف الأقدمية لدى المدراء.

وعلى ضوء ذلك يمكن القول أن العبرة ليست بعدد سنوات الخبرة بل بما تتيحه هذه السنوات من مواقف وتجارب تؤثر على قدرة العمال الإبداعية بما ينعكس على أداءهم، بالإضافة إلى أن كثرة سنوات العمل، قد تثري خبرته بالمهام الفنية لعمله كما قد يطور من سلوكه التنظيمي، غير أن ذلك لا يستلزم بالضرورة انه ينمي قدراته الإبداعية.

## 5.2. تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة:

أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي (إطار، عون تحكم، منفذ)، وتبين من هذه النتيجة أن العمال يملكون نفس القدرات الإبداعية، ولعل هذا يعود إلى أنهم يتعرضون للتدريب من قبل خبراء متخصصين خصوصاً التدريب المتعلق بالإبداع وبفترات متساوية، وتختلف هذه الدراسة مع كل من دراسة (أبو فارس، 1990م)، والتي بينت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع التنظيمي لدى العمال في

قطاع المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، كذلك لا تتفق هذه الدراسة مع دراسة (رضا، 2003م)، التي توصلت إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة العسكرية فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الشمري، 2001م)، والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباط سالبة بين الدرجة الوظيفية والإبداع التنظيمي.

### 3. الاستنتاج العام:

بعد تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من 100 عامل بمؤسسة سونلغاز ومن خلال نتائج التوزيع الإحصائي توصلنا في هذه الدراسة كما أشير في ثناياها إلى عدد من النتائج كالاتي:

- هناك مستوى مرتفع من الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة غارداية.
  - توجد فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس.
  - توجد فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن.
  - توجد فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الاقدمية.
  - لا توجد فروق في الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي.
- مما يعني أن الابداع التنظيمي، للعمال بمؤسسة سونلغاز لمدينة غارداية (أعوان التحكم، المنفذين وإطارات) يعتبر جيد ولا تؤثر عليه كثيراً العوامل الديموغرافية والوظيفية وملائم للسير الحسن للمؤسسة ويجب المحافظة عليه وتعزيزه، وهذا راجع لما توليه المؤسسة من اهتمام وعدالة في تسيير مواردها البشرية، وأن الإدارة تضع أهدافا واضحة لعمالها وأن الجوانب المتعلقة باتخاذ القرارات وقواعد إجراءات العمل هي

جيدة، وان جماعة العمل مساعدة للابداع التنظيمي، ويجب أن يدعم هذا الابداع بالبحث عن المشكلات التي تقف سبب في انخفاضه والوقوف على العوامل المتحكمة فيه، الأمر الذي يستدعي البحث في هذا الموضوع بشكل أوسع وهذا من خلال المقترحات التي يجب مراعاتها في العمل.

إلا أن هذه الدراسة ما هي إلا عبارة عن التفاتة نحو دراسة موضوع ذو تأثير كبير متعلق بالعنصر البشري ومعرفة طبيعة الابداع، والذي نأمل من خلاله أن يفتح مجالاً للمزيد من الدراسات لأن نجاح أي تغير تنظيمي يهدف إلى مسايرة التطورات العالمية، ولن يتم إلا بدراسة العنصر البشري، ومعرفة العوامل المؤثرة في اتجاهاته وسلوكياته، ثم استثمارها أحسن استثمار، فالتطوير التنظيمي يعتمد على كفاءة هذا العنصر وأحاسيسه ومشاعره وأفكاره، ومساهمته في تحسين الواقع وتطويره.

#### 4. الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة فإنه يوصى بالتالي:

- الاهتمام بإدخال نظرية الابداع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، حيث يمكن ترجمتها إلى الواقع من خلال البرامج التدريبية، فمن الضروري توضيح مفهوم الابداع التنظيمي ومضمونه وميزاته وكيفية تعزيزه لدى جميع عمال مؤسسة سونلغاز.
- تعزيز الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للعمال بما يخدم أهداف المنظمة وخططها مما يعزز الإبداع لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

- استخدام فرق العمل التي يشارك فيها العمال وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، لما له من مردود إيجابي في تعزيز مستوى إبداعهم لأعمالهم وتجديدها المستمر.
- تبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل والحوافز والمبني على الكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة شعور العامل بمبدأ العدالة وزيادة إبداعه لعمله ومؤسسته وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد على مستوى ابداعه.
- العمل على توفير الفرص الكافية للعمال من حيث التطوير المهني من خلال توفير البعثات والمنح لهؤلاء العمال أسوة بزملائهم في المؤسسة مما يساهم في تطويرهم العلمي والمهني ويعزز مستوى الابداع التنظيمي لديهم.
- بناء الهيكليات التنظيمية الواضحة المهام والمسئوليات وطرق الاتصال مما يؤدي إلى تنظيم العمل ووضوح المهام والمسئوليات وعدم الازدواجية في الإشراف، كل ذلك له الأثر الإيجابي على انجاز العمل بروح من الإبداع مما يخلق جو عمل سليم في المؤسسة يؤثر إيجابياً على مستويات الابداع التنظيمي لدى العمال بمؤسسة سونلغاز.
- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعور بالقدرة التنافسية وتحسين في الأداء الوظيفي.
- ربط مفهوم الابداع التنظيمي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة، تكون مدججة مع نظام الحوافز والرقابة، والتوظيف، ويجب أن تشمل المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشريفة في العمل إلى جانب

الكفاءة والانبجاز الفعال لمهام العمل مما له الأثر على تنمية روح الإبداع لدى العمال في مؤسسة سونلغاز.

- على قادة المنظمة العمل على تنمية الابداع التنظيمي لدى العمال من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العمال، مع توفير الظروف المادية التي تساعد العامل على العمل بكفاءة، ومما يساعده في العمل ويزيد من مستويات إبداعه التنظيمي.

- تشجيع إجراء المزيد من الدورات العملية الميدانية من قبل إدارة مؤسسة سونلغاز لتنمية روحهم المعنوية التي تؤثر في مستويات الإبداع التنظيمي وذلك بهدف العمل على رفع مستويات إبداعهم مما يعود بالفائدة العظمى على مستوى أدائهم وانبجازهم ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفيها.

## قائمة المراجع

أولاً. المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1. ابراهيم بن مبارك الدوسري، الاطار المرجعي للتقويم التربوي، الطبعة الثانية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2000م.
2. إبراهيم عبد الستار، الإبداع قضاياها وتطبيقاته، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002م.
3. أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، 1999م.
4. أستيتيه دلال ملحس، التغير الاجتماعي والثقافي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
5. الاعسر صفاء، الإبداع في حل المشكلات، الطبعة الأولى، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000م.
6. الحمادي علي، صناعة الإبداع، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، 1999م.
7. الحيزان عبد الإله، لمحة عامة في التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، 2002م.

8. الخطيب علي، التربية الإبداعية تعلم في العمق وإستمطار للأفكار، الطبعة الأولى، دار التربية للنشر والتوزيع، قطر، 1995م.
9. الخطيب أحمد، إدارة التغيير والإبداع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1989م.
10. الدهان أميمة، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي للنشر والتوزيع، عمان، 1992م.
11. السرور ناديا هائل، مقدمة في الإبداع، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002م.
12. السلطان فهد بن صالح، التحديات التنظيمية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، مطابع الخالد للأوفست، الرياض، 2004م.
13. السلطان هاني، الشخصية المبدعة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
14. السواط مطلق وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة، الطبعة الأولى، دار النوابع للنشر والتوزيع، 1985م.
15. السويدان طارق محمد والعدلوني محمد وأكرم، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004م.
16. الشرييني زكريا وصادق يسريه، أطفال عند القمة: الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م.



- 17.** الشرييني زكريا وصادق يسرية، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الطبعة الأولى، شركة مطابع نجد التجارية، الرياض، 2002م.
- 18.** الشمري وفهيد عايض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الطبعة الأولى، شركة مطابع نجد، الرياض، 2002م.
- 19.** الصافي عبد الله، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مطابع دار البلاد للنشر والتوزيع، جدة، 1997م.
- 20.** الصرن رعد، كيف نخلق بيئة إبتكارية في منظمات إدارة الإبداع والإبتكار، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للنشر والتوزيع، عمان، 2001م.
- 21.** الصرن رعد، إدارة الإبداع والإبتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000م.
- 22.** الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
- 23.** الطيبي محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001م.
- 24.** العساف حمد صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الأولى، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1995م.
- 25.** الغمري ابراهيم، السلوك الانساني في المنظمة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2002م.

**26.** القذافي رمضان، رعاية الموهوبين والمبدعين، الطبعة الأولى، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2002م.

**27.** القربوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.

**28.** الكناني ممدوح، الأسس النفسية للإبتكار، الطبع الاولى، مكتبة الفلاح للنشر، الكويت، 1990م.

**29.** اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات والمفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999م.

**30.** المعاني أيمن، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، الطبعة الأولى، مركز أحمد ياسين الفني للنشر والتوزيع، عمان، 1996م.

**31.** المغربي كامل محمد، الإدارة مبادئ مفاهيم وظائف، الطبعة الأولى، مطابع لنا للنشر والتوزيع، الرياض، 1988م.

**32.** المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس: سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.

**33.** المنصور زهير، مقدمة في منهج الإبداع، الطبعة الأولى، دار ذات السلال للطباعة والنشر، الكويت، 1985م.

**34.** النمر سعود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة جامعة الملك سعود للنشر والتوزيع، الرياض، 1990م.

**35.** باركر مارجوري، إبداع الرؤيا المشتركة: قصة الأسلوب الجديد في التطوير والتغيير التنظيمي، ترجمة خالد حسن رزوق وناصر محمد العديلي، الطبعة الأولى، دار الآفاق الإبداع العالمية للنشر والتوزيع، الرياض، 1986م.

**36.** بروس آن جيمس بيتوني، فن تحفيز العمال، ترجمة زكي مجيد حسن، الطبعة الأولى، دار بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 1999م.

**37.** بيتي جيوقري، كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي، ترجمة سلمان سامي، الطبعة الأولى، بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2001م.

**38.** توفيق عبد الرحمن، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة، 2002م.

**39.** جروان فتحي عبد الرحمن، الإبداع، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.

**40.** جروان فتحي عبد الرحمن، الموهبة والتفوق والإبداع، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1999م.

**41.** جومان كارول، الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، ترجمة بالعمر عبد الهادي، الطبعة الأولى، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001م.

**42.** حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003م.

- 43.** حریم حسین، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
- 44.** حمادي علي، شرارة الإبداع، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، 1999م.
- 45.** حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
- 46.** درويش عبد الكريم وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995م.
- 47.** رشوان حسين، الأسس النفسية والاجتماعية للإبتكار، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002م.
- 48.** روشكا ألكسندرو، الإبداع العام والخاص، ترجمة أبو فخر غسان، الطبعة الأولى، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1989م.
- 49.** زيتون عايش محمود، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم، الطبعة الأولى، دار المطابع التعاونية للنشر والتوزيع، عمان، 1987م.
- 50.** سالم محمد رشاد، المدخل إلى الثقافة الإسلامية، الطبعة التاسعة، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1987م.
- 51.** سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، الطبعة الأولى، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1994م.

- 52.** سيد خير الله، بحوث نفسية وتربوية، الطبعة الثانية، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت، 1981م.
- 53.** شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 54.** عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
- 55.** عامر سعيد يس، الفكر المعاصر في لتنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، دار سيرفر للطباعة والنشر، القاهرة، 1994م.
- 56.** عباس سهيلة، القيادة الإبتكارية والاداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
- 57.** عباس محمد خليل وآخرون، مدخل إلى منهاج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007م.
- 58.** عبد الله سعد الدين، الإبداع في السلم والحرب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001م.
- 59.** عبيدات دوقان وعدس عبد الرحمان و عبد الحق كايد، البحث العلمي: مفهومه و أدواته و أساليبه، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2001م.
- 60.** عزيز إبراهيم مجدي، قضايا في المنهج التربوي، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992م.

- 61.** علي حسين، الإبداع في حل المشكلات، الطبعة الأولى، دار الرضا للطباعة والنشر، دمشق، 2001م.
- 62.** فضل الله فضل الله، القيادة الإدارية في الإسلام، الطبعة الأولى، الناشر المؤلف، الرياض، 1996م.
- 63.** مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، الطبعة الأولى، دار التحرير للطباعة والنشر، مصر، 1980م.
- 64.** محجوب علي سر الحتم، الإبداع والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986م.
- 65.** محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
- 66.** مصطفى إبراهيم وآخرون، المعجم الوجيز، دار الدعوة للنشر والتوزيع، إستنبول، 1989م.
- 67.** مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والانجازات، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003م.
- 68.** منصور أحمد، تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الإبتكاري، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، 1989م.
- 69.** نجم عبود، إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م.

70. نوون دونالد، الإبداع في حل المشاكل، ترجمة مكتبة الجرير، مكتبة الجرير، الرياض، 2002م.

71. هواريب فرانسيس، تكوين الثقافة الإبداعية: الأخذ بيد ذوي الرؤية والمشاكسين وغيرهم من

مثيري المتاعب المقيدون في مؤسستك، ترجمة محمد سمير العطائي، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر

والتوزيع، الرياض، 2003م.

## 2. المجالات والدوريات:

1. السالم مؤيد سعيد، (العلاقة بين تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في

منشأة صناعية عراقية)، مجلة دراسات عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 1999م.

2. الفاعوري رفعت، (إدارة الإبداع التنظيمي)، مجلة البحوث والدراسات، المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2005م.

3. النمر سعود، (الإبداع التنظيمي: دراسة سلوكية)، مجلة المدير العربي، العدد 117، القاهرة،

1992م.

4. حنورة مصري، (التربية والابداع : بوصلة الرؤية)، مجلة التقدم العلمي، العدد 30، الكويت،

2000م.

5. صالح مهدي محسن العامري، (العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي:

دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية

والقانونية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، 2005م.

6. عساف عبد المعطي، (مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة)، مجلة الإداري، السنة 17، العدد 62، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995م.

7. هيجان عبد الرحمن، (معوقات الإبداع في المنظمات السعودية)، مجلة الإدارة العامة، العدد واحد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999م.

### 3. الندوات والمؤتمرات:

1. عواد إبراهيم احمد، الثقافة المؤسسية والإبداع التنظيمي: ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض من: 1-4/11/2009م.

2. عيد سيد، التحديات التي تواجه المنظمة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، القاهرة، من 17-21 فيفري 2008م.

### 4. الرسائل العلمية:

1. السكران ناصر، «المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004م).

2. الشقحاء عادل بن صالح، «علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع التنظيمي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م).

3. المطيري نواف، «التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة»، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005م).



4. العازمي محمد، «القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية»، (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م).
5. العساف وفاء، «واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض»، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004م).
6. العيسى غزيل سعد عبد الله، «المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1996م).
7. القطاونة منار إبراهيم، «المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية»، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2000م).
8. توفيق عطية توفيق العجلة، «الإبداع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009م).
9. شريف أحمد حسن عباس، «سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010م).
10. عبد الله السليم، «أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع التنظيمي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002م).

11. عنان الجعبري، «دور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2009م).

12. محمد بن علي بن حسن الليثي، «الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008م).

5. الأوامر، والمراسيم، والقرارات:

1. الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 59-69 المؤرخ في 08 جويلية 1969، الصادر بتاريخ: 1969/08/01م.

2. الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، الصادر بتاريخ: 1995/10/01م.

3. . الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم الرئاسي رقم: 02-195 المؤرخ في 16 جوان 2002، الصادر بتاريخ: 2002/07/01م.

ثانياً. المراجع باللغة الأجنبية:

## I. Les ouvrages:

1. Decenzo David and Robbins Stephen (2005), Fundamentals of Human resource management, Edition 8, United states of America: Wiley and sons, Inc.
2. Kreitner Rober and Kinicki Angelo(1992), Organizational behavior, 2 edt. Home Wood . III: IRWIN.

## **II. Les Revies et les presses:**

1. Soo, Christine, Timothy Devinney, David Midglers, Anne Deerin, (Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls), California Management Revie, Volume 44, Numéro 4, 2002.
2. Sundbo Jon, (Management of innovation in services), The Sevrice industries journal, Volume 17, Numéro 3, 1997.
3. Torrance and E.P., (The nature of creativity as manifest testing), Press Syndicate of the university of Cambridge, New York, 1993.

ثالثا. مواقع الإنترنت:

1. [www .sonelgaz/dz.com](http://www.sonelgaz/dz.com)

# جامعة غارداية

## كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

### إستبيان بعنوان/

الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - غارداية -

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم بعنوان: واقع الإبداع

التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية - دراسة ميدانية بالمؤسسة، نرجو منكم الإجابة على بعض

العبارات التي تصف شعوركم بدقة نحو العمل أو المهنة، وذلك بوضع إشارة (X) و أنه لا توجد إجابة صحيحة

وأخرى خاطئة، مع التفضل بالإحاطة بان المعلومات ستستخدم لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي فقط،

كما أنها ستحظى بالسرية التامة.

وأخيرا تقبلوا منا سيدي فائق الاحترام والتقدير.

الطالب/ امحمد الشحمة

### ● البيانات الشخصية والوظيفية:

- 1.الجنس: [ ] ذكر. [ ] أنثى.
2. السن: [ ] 35 فأقل. [ ] 36 فأكثر.
3. الأقدمية: [ ] 10 سنوات فأقل . [ ] 11 سنة فأكثر.
4. المستوى الوظيفي: [ ] منفذ. [ ] عون تحكم. [ ] إطار.

الخيارات					العبارات	الرقم
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
					أحاول في هذا المؤسسة تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهني.	01
					أنجز أعمالتي بأسلوب متطور وجديد.	02
					أنا حريص على تقديم الإقتراحات والأفكار الجديدة.	03
					لديا المهارات الكافية التي تمكنني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.	04
					يتوفر لدى عمال المؤسسة وبخاصة قيادته الإدارية مهارات فائقة في النقاش في ما يتطلب العمل لذلك.	05
					أنا حريص على التعبير عن مقترحاتي حتى ولو كانت مخالفة لرئيسي في العمل.	06
					لديا الإهتمام بالآراء المخالفة لآرائتي لكي أستفيد من آراء الآخرين.	07
					في المؤسسة التي أعمل بها أسمى للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل.	08
					أحرص على الإستفادة من الإنتقادات والملاحظات.	09
					عادة ما أقوم في هذه المؤسسة باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك إحتمال عدم نجاحها.	10
					أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى ولو لم أتمكن من تطبيقها.	11
					قد أتردد في هذه المؤسسة في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل.	12
					في المؤسسة التي أعمل بها أنا لا أتخذ قراراتتي بشكل عشوائي بل وفقاً لأسس مدروسة.	13
					أتمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم أفكارتي عند مواجهة أي مشكلة.	14

الخيارات					الرقم	العبارات
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					15	في هذا المؤسسة عادة ما أسعى للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل عند تكليفي بعمل جديد.
					16	عادة ما أشعر بمتعة وإثارة في التعامل مع مشكلات العمل.
					17	في المؤسسة التي أعمل بها أنا أملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.
					18	أنا أملك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وأقوم بالتخطيط لمواجهتها.
					19	أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية البسيطة.
					20	عند مواجهة مشكلة ما فإنني أحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها.
					21	في المؤسسة التي أعمل بها يتشابه أسلوب أدائي للعمل مع أساليب الأداء في الجهات الأخرى.

# Reliability

## Notes

Output Created		20-mai-2014 12:58:13
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		<pre> RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT. </pre>
Resources	Processor Time	00 00:00:00,047
	Elapsed Time	00 00:00:00,045

[DataSet0]

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,749
		N of Items	11 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,824
		N of Items	10 <sup>b</sup>
	Total N of Items		21

Correlation Between Forms		,703
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	,826
	Unequal Length	,826
Guttman Split-Half Coefficient		,812

a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011.

b. The items are: VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016
VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Reliability**

**Notes**

Output Created		20-mai-2014 12:58:34
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,015
	Elapsed Time	00 00:00:00,033

[DataSet0]

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0



## Independent Samples Test

Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	21

NEW FILE.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

T-TEST GROUPS=VAR00002(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=VAR00001

/CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

#### Notes

Output Created	20-mai-2014 13:03:25	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST GROUPS=VAR00002(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=VAR00001 /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,031
	Elapsed Time	00 00:00:00,022

[DataSet1]

#### Group Statistics

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1,00	11	81,1818	4,35473	1,31300
	2,00	11	57,4545	10,02361	3,02223

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR0 0001	Equal variances assumed	2,389	,138	7,201	20	,000	23,72727	3,29513	16,85376	30,60078
	Equal variances not assumed			7,201	13,645	,000	23,72727	3,29513	16,64264	30,81190

```
T-TEST GROUPS=Sex(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Ibdaa
/CRITERIA=CI(.95).
```

## T-Test

### Notes

Output Created	20-mai-2014 13:09:50	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	100
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	<pre>T-TEST GROUPS=Sex(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Ibdaa /CRITERIA=CI(.95).</pre>	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,015
	Elapsed Time	00 00:00:00,011

[DataSet1]

### Group Statistics

	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ibdaa	1,00	84	72,8214	11,39558	1,24336
	2,00	16	72,4375	14,38967	3,59742

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ibdaa	Equal variances assumed	,844	,360	,118	98	,906	,38393	3,24675	-6,05914	6,82700
	Equal variances not assumed			,101	18,749	,921	,38393	3,80623	-7,58980	8,35766

```
T-TEST GROUPS=Age (3 4)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Ibdaa
/CRITERIA=CI (.95) .
```

**T-Test**

**Notes**

Output Created	20-mai-2014 13:10:35
Comments	
Input	Active Dataset DataSet1 Filter <none> Weight <none> Split File <none> N of Rows in Working Data File 100
Missing Value Handling	Definition of Missing User defined missing values are treated as missing. Cases Used Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST GROUPS=Age(3 4) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Ibdaa /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time 00 00:00:00,032 Elapsed Time 00 00:00:00,042

[DataSet1]



**Notes**

Output Created	20-mai-2014 13:11:09	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	100
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST GROUPS=Encien(5 6) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Ibdaa /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,014

[DataSet1]

**Group Statistics**

	Encien	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ibdaa	5,00	65	73,1385	12,01676	1,49050
	6,00	35	72,0571	11,65419	1,96992

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ibdaa	Equal variances assumed	,247	,620	,434	98	,665	1,08132	2,49329	-3,86653	6,02917
	Equal variances not assumed			,438	71,605	,663	1,08132	2,47025	-3,84351	6,00614

ONEWAY Ibdaa BY Niveau  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS.

**Oneway**

**Notes**

Output Created	20-mai-2014 13:11:42	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	100
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Ibdaa BY Niveau /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,012

[DataSet1]

### Descriptives

Ibdaa

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	33	73,8485	8,50412	1,48038	70,8331	76,8639	55,00	87,00
2,00	36	72,5833	13,76408	2,29401	67,9262	77,2404	32,00	101,00
3,00	31	71,8065	12,74472	2,28902	67,1316	76,4813	36,00	94,00
Total	100	72,7600	11,84335	1,18434	70,4100	75,1100	32,00	101,00

### ANOVA

Ibdaa

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	68,409	2	34,204	,240	,787
Within Groups	13817,831	97	142,452		
Total	13886,240	99			

**DIRECTION REGIONALE**

**Secrétaire de Coordination**

**Chargé des affaires juridiques**

**Chargé de la communication**

**Chargé de la sécurité**

**Chargé de la sureté interne**

**Chargé de la sureté interne**

**Division Exploitation  
Electricité**

**Division Exploitation Gaz**

**Division Etudes d'exécution et  
Travaux (Elec et Gaz)**

**Division Relations  
commerciales**

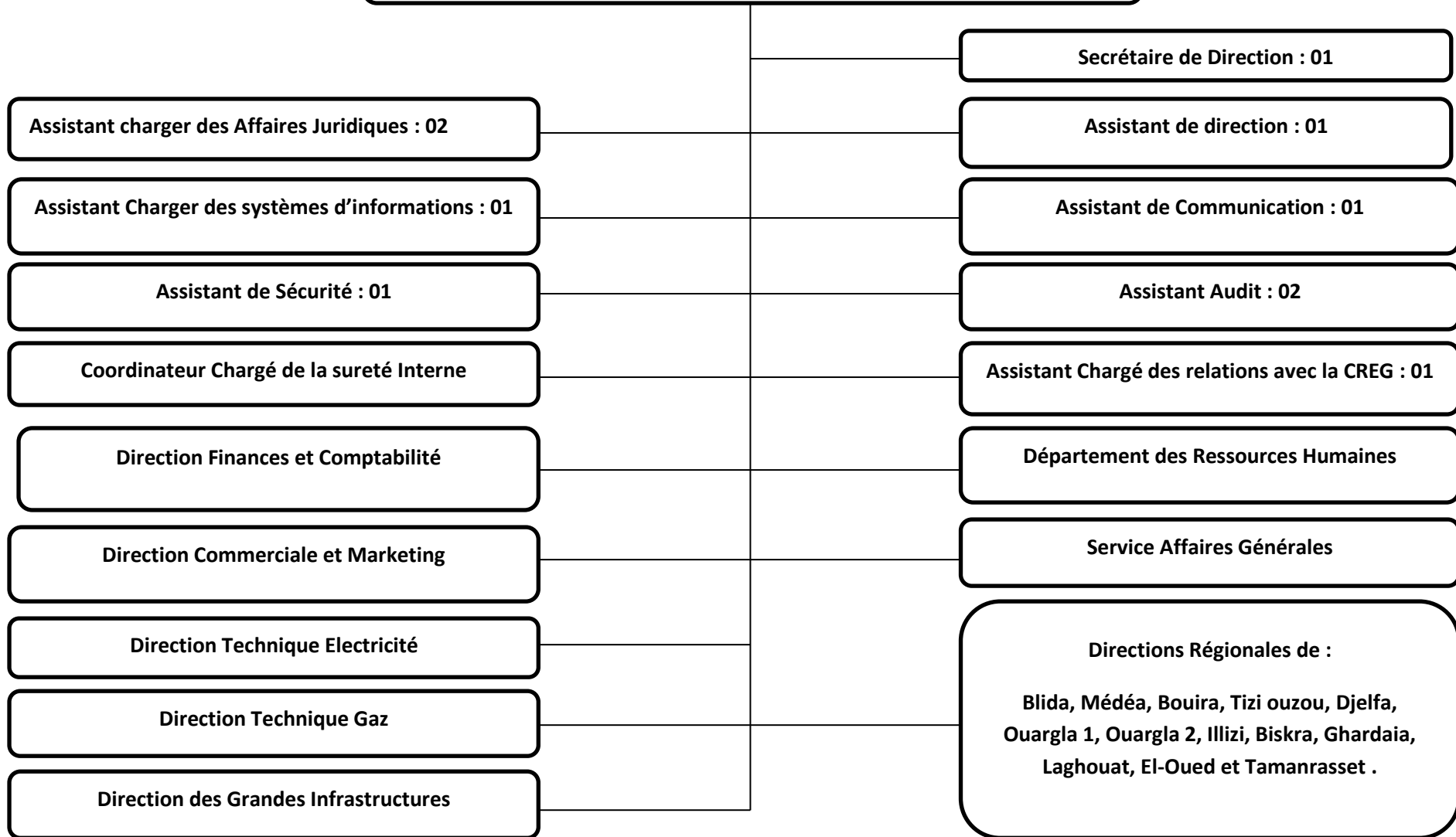
**Division Gestion des systèmes  
informatiques**

**Division Finances et  
comptabilités**

**Division Ressources Humaines**

**Subdivision Affaires Générales**

# DIRECTION GENERALE DISTRIBUTION





# الفصل الأول

## تقديم موضوع الدراسة

### • تمهيد

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. حدود الدراسة
6. تحديد المفاهيم الإجرائية
7. الدراسات السابقة

### • خلاصة الفصل

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

### • تمهيد

1. مفهوم الإبداع التنظيمي
2. أهمية الإبداع التنظيمي
3. عناصر الإبداع التنظيمي
4. أنواع الإبداع التنظيمي
5. خصائص الإبداع التنظيمي
6. حاجة المنظمات إلى الإبداع التنظيمي
7. تنمية الإبداع التنظيمي
8. مراحل العملية الإبداعية
9. معوقات الإبداع التنظيمي
10. مقومات الإبداع التنظيمي

### • خلاصة الفصل

# الفصل الثالث

## الاجراءات المنهجية للدراسة

### • تمهيد

1. المنهج المعتمد في الدراسة
2. التعريف بميدان الدراسة
3. مجتمع الدراسة
4. الدراسة الاستطلاعية
5. الدراسة الأساسية
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة

### • خلاصة الفصل

# الفصل الرابع

## عرض، تفسير ومناقشة النتائج

### • تمهيد

1. عرض النتائج
2. تفسير ومناقشة النتائج
3. الاستنتاج العام
4. الاقتراحات

الملاحق

# ملحق رقم (01) أدوات جمع البيانات

# ملحق رقم (02) الجداول الاحصائية

# ملحق رقم (03) منظّم الشركة