

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبتين:

دشيشة دعاء
بوسدره روان

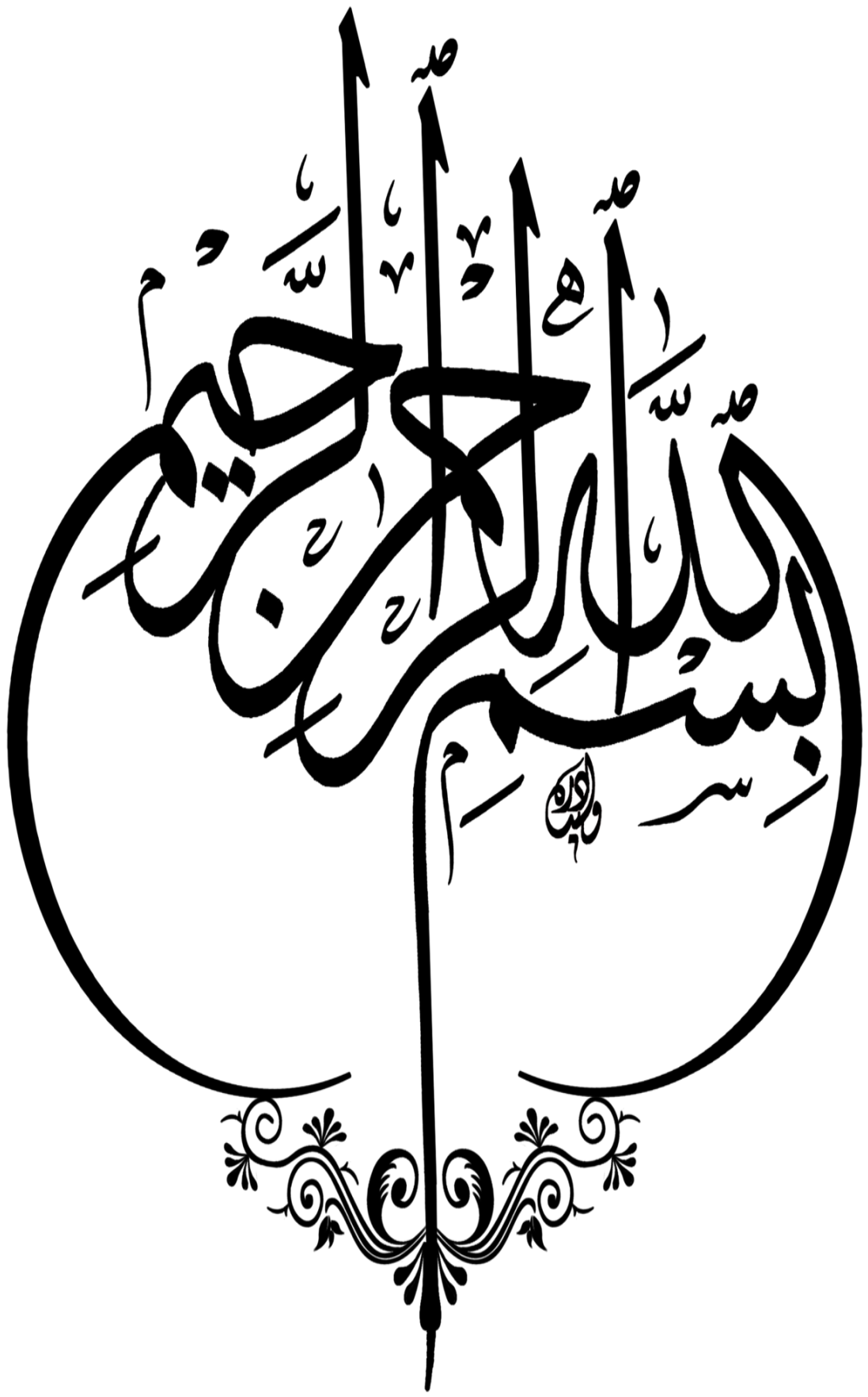
تحت عنوان:

تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على الإبداع
(دراسة حالة مؤسسة تواب ببوسعادة)

لجنة المناقشة:

| | | |
|---------------|---------------------------|---------------------|
| رئيسا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. بركاتي حسين |
| مشرفا و مقررا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. لعشاش عبد الحليم |
| مناقشا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. عطا الله ياسين |

السنة الجامعية : 2022/2021



شكر و عرفان

أقدم بشكري وتقديري إلى:

أولا وقبل كل شيء أتوجه الى الله سبحانه تعالى على أن وفقنا في إنجاز هذا العمل، فما كنا فيه من صواب فهو من محض فضله سبحانه وتعالى علينا.

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع الأساتذة الأفاضل ، وبالأخص أستاذي المشرف (د. لعشاش عبد الحليم) فله منا جزيل الشكر على نصائحه ومجهوداته وصبره علينا طيلة فترة إشرافه على مذكرتنا.

كما اتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال "شركة تواب في بوسعادة"

على مجهوداتهم التي بذلوها ولم ييخلوا علينا في تعاونهم معنا

كما اشكر كل من ساهم في هذا العمل ولو بكلمة طيبة سواء من قريب أو من بعيد.



إهداء

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنا
الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمدا كثيرا
نهدي ثمرة جهدنا هاته إلى:

إلى من زينت حياتنا بضيء البدر وشموع الفرح إلى من منحتنا القوة والعزيمة
لمواصلت الدرب إلى الأم الغالية

إلى من علمنا العطاء بدون إنتظار إلى من نحمل إسمه بكل إفتخار أرجو من
الله سبحانه وتعالى يمد في عمره ليرى ثمارا قد حان قطفهم إلى الأب العزيز
إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة: "عائشة، نسيبة، عباس"
"إسلام، هديل، أيوب"

إلى روح أختي وحبيبتي قلبي "عبير ولهي" رحمها الله
إلى الشخص المميز الذي دعمني طول هذه السنوات ولا يزال يدعمني دائما
قائلا "إجتهد اليوم فسوف ترتاح غدا"

إلى كل العائلة الكريمة أسأل الله أن يمدهم دوام الصحة والعافية.
إلى كل من يكن لنا المحببة سواء من قريب أو من بعيد .



فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---|--|
| | شكر |
| | إهداء |
| | الملخص |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول والأشكال |
| | فهرس الملاحق |
| أ | المقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة | |
| 10 | تمهيد |
| 10 | المبحث الأول: مدخل لمتغيرات البيئة الداخلية |
| 10 | المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية للمؤسسة |
| 11 | الفرع الأول: تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة |
| 12 | الفرع الثاني: أهمية البيئة الداخلية للمؤسسة |
| 12 | المطلب الثاني: عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة |
| 13 | الفرع الأول: الإستراتيجية |
| 15 | الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي |
| 19 | الفرع الثالث: القيادة |
| 24 | الفرع الرابع: الموارد |
| 27 | الفرع الخامس: الثقافة التنظيمية |
| 33 | المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع |
| 33 | المطلب الأول: تعريف الإبداع ، المفاهيم المتداخلة معه، خصائصه |
| 33 | الفرع الأول: تعريف الإبداع |
| 35 | الفرع الثاني: بعض المفاهيم المتداخلة مع الإبداع |
| 36 | المطلب الثاني: أهمية الإبداع ، أنواعه ، مراحلها |

| | |
|--|--|
| 36 | الفرع الأول : أهمية الإبداع |
| 37 | الفرع الثاني: أنواع الإبداع |
| 38 | الفرع الثالث: مراحل الإبداع |
| 40 | المطلب الثالث: دوافع و مصادر الإبداع ،واهم نظرياته |
| 40 | الفرع الأول: دوافع الإبداع |
| 41 | الفرع الثاني: مصادر الإبداع |
| 42 | الفرع الثالث: أهم نظريات الإبداع |
| 44 | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإبداع ، مقوماته |
| 44 | الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الإبداع |
| 44 | الفرع الثاني: مقومات الإبداع |
| 46 | المطلب الخامس : معوقات الإبداع وبعض الاعتقادات المعوقة له |
| 46 | الفرع الأول : معوقات الإبداع |
| 47 | الفرع الثاني: بعض الاعتقادات المعوقة له |
| 48 | المبحث الثالث العلاقة بين البيئة الداخلية للعمل وعملية الإبداع |
| 48 | المطلب الأول: الإستراتيجية والإبداع |
| 49 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والإبداع |
| 50 | المطلب الثالث: القيادة والإبداع |
| 51 | المطلب الرابع: الموارد والإبداع |
| 51 | المطلب الخامس: الثقافة التنظيمية والإبداع |
| الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة | |
| 54 | تمهيد |
| 54 | المبحث الأول: التعريف بالشركة |
| 54 | المطلب الأول: موقع الشركة |
| 55 | المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن الشركة |
| 56 | المطلب الثالث: دور ونشاط الشركة |
| 57 | المبحث الثاني : منهجية الدراسة و اختبار الأداة |

| | |
|----|--|
| 57 | المطلب الأول: تخطيط الدراسة |
| 59 | المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ الدراسة: |
| 61 | المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة |
| 61 | الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة |
| 67 | الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة |
| 68 | المبحث الثالث: نتائج الدراسة |
| 68 | المطلب الأول: خصائص العينة |
| 73 | المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة |
| 82 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة |
| 83 | خلاصة |
| 85 | خاتمة |
| 90 | المراجع |
| 94 | الملاحق |

قائمة الجداول:

| الصفحة | اسم الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 27 | أنواع الموارد في المنظمة وخصائصها | 01 |
| 62 | الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (الإستراتيجية) | 02 |
| 63 | الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي) | 03 |
| 64 | الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (القيادة) | 04 |
| 65 | الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع (الموارد) | 05 |
| 66 | الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس (الثقافة التنظيمية) | 06 |
| 67 | الاتساق الداخلي لعبارات المحور السادس (الإبداع) | 07 |
| 68 | نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة | 08 |
| 69 | توزيع مفردات العينة حسب متغيرات الجنس | 09 |
| 70 | توزيع مفردات العينة حسب متغيرات العمر | 10 |
| 71 | توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي | 11 |
| 72 | توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي | 12 |
| 73 | توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة | 13 |
| 74 | اتجاه عبارات المحور الأول (الإستراتيجية) | 14 |
| 75 | اتجاه عبارات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي) | 15 |
| 77 | اتجاه عبارات المحور الثالث (القيادة) | 16 |
| 78 | اتجاه عبارات المحور الرابع (الموارد) | 17 |
| 79 | اتجاه عبارات المحور الخامس (الثقافة التنظيمية) | 18 |
| 81 | اتجاه عبارات المحور السادس (الإبداع) | 19 |
| 83 | اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة لها | 20 |

قائمة الأشكال:

| | | |
|----|---|----|
| 31 | أهمية الثقافة التنظيمية | 01 |
| 69 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 03 |
| 70 | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر | 04 |
| 71 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 05 |
| 72 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي | 06 |
| 73 | توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة | 07 |



مقدمة

مقدمة:

في ظل ما شهده العالم الاقتصادي من تطور واتساع ومع ظاهرة العولمة الاقتصادية، فالمؤسسات أصبحت في تغير مستمر باختلاف حجمها وطبيعة عملها، لا يمكن أن تعمل بمعزل عن البيئة التي تنتمي إليها، فهي لا توجد في فراغ، بل موجودة ضمن بيئة تتأثر وتؤثر فيها، إن بقاء المؤسسة مستمرة يتوقف على قدرتها على التكيف مع بيئتها.

لما كانت البيئة بهذه الأهمية لأية مؤسسة يستلزم الأمر التعرف على بيئتها الداخلية أولاً ودراستها جيدا حيث أن هذه الأخيرة لها تبادل مع البيئة الخارجية، وذلك لما تلعبه من دور حيوي وهام بعناصرها ومتغيراتها في أداء المنظمات. فهي تحدد عناصر القوة وعناصر الضعف التي تساعدها في تحديد عناصر النجاح الحرجة، من أجل استثمارها في التكيف مع التغيرات البيئية وبالتالي تطوير قدرتها التنافسية.

وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهم أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار عليها أن تبحث دائما عن التغير في أساليبها وطرق عملها، حيث أصبح التغير مطلب حيوي في ظل بيئة عمل ديناميكية ، ولا يختلف اثنان أن الإبداع هو جوهر التغير الإيجابي للمؤسسة حيث يعتبر مصدر قوة لها فهو يعد سلاح تنافسي في مواجهة المنظمات المنافسة، من خلال تقديم ما هو جديد وأفضل يعتبر المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.

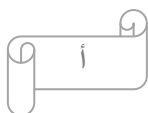
إشكالية الدراسة

من هذا المنطق يمكن أن نحدد إشكالية الدراسة فيما يلي:

- ما تأثير متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة على الإبداع؟.

الأسئلة الفرعية

يتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:



- هل يوجد تأثير للإستراتيجية و الإبداع في المؤسسة؟
- هل يوجد تأثير للهيكل التنظيمي و الإبداع في المؤسسة؟
- هل يوجد تأثير للقيادة والإبداع في المؤسسة؟
- هل يوجد تأثير للموارد و الإبداع في المؤسسة؟
- هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية و الإبداع في المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات البيئة الداخلية والإبداع.

الفرضية الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية و الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي والإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة و الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد و الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية و الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب دفعت الباحث إلى اختيار هذا الموضوع:
- تخصصي في إدارة الأعمال كان السبب الأول في إختيار هذا الموضوع.
- الرغبة في معرفة المكونات الداخلية للمؤسسة وتأثيرها على الإبداع.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للبقاء في ظل بيئة أعمال ديناميكية.

- نظرا لجدية وأهمية الموضوع ودوره في تفعيل المؤسسات الجزائرية.

أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية الدراسة خصوصا في:

- أهمية موضوع الإبداع وتأثير عوامل البيئة الداخلية على المؤسسات.
- أهمية البيئة الداخلية للمؤسسة في قدرتها على تطوير ذاتها وتحسين عملها.
- توعية مؤسسة تواب ببوسعادة بالدور الذي يلعبه الإبداع في تحقيق النمو والبقاء في بيئة عملها ومواجهة التغيرات التي تحدث فيها.
- أهمية قطاع محل الدراسة التطبيقية حيث يعتبر من الهياكل الضرورية لتنمية وتطوير الاقتصاد بصفة عامة.

أهداف الدراسة:

- بيان الدور الذي تلعبه البيئة الداخلية للمؤسسة في تطوير ذاتها وتحسين عملها.
- محاولة إثبات أن للإبداع دور فعال في تطوير المنظمات بصفة عامة وبالنسبة لمؤسسة تواب ببوسعادة بصفة خاصة.
- معرفة وضعية الإبداع في مؤسسة تواب ببوسعادة في ظل المتغيرات البيئية المحيطة بها.

حدود الدراسة:

قمنا بدراسة موضوع تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على الإبداع ضمن حدود مكانية وأخرى زمنية كما يلي:

الحدود المكانية:

تم اختيار مؤسسة تواب في بوسعادة لإسقاط دراستنا النظرية على ارض الواقع بهذه المؤسسة.

الحدود الزمنية:

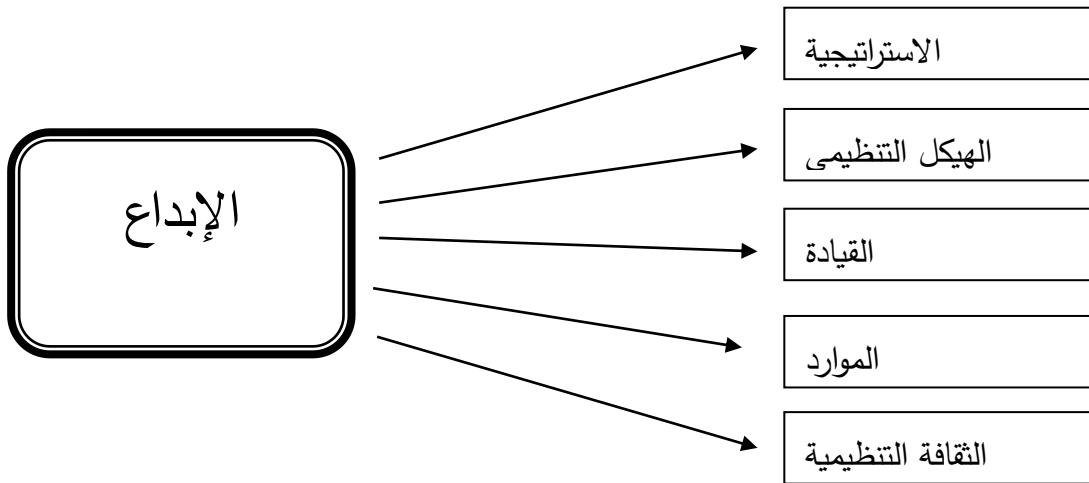
وذلك من خلال المدة المستغرقة ما بين 2022/05/22 إلى 2022/05/10

الحدود الموضوعية:

حيث سنتناول الدراسة موضوعا يعتبر من أهم المواضيع التي يجب على المؤسسات الجزائرية الاهتمام والإلمام بها. لما له أهمية بالغة في استمرارها وبقائها في ظل التغيرات السريعة التي تحدث والمتمثل في " تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على الإبداع".

نموذج الدراسة:

يوضح الشكل المقابل نمودجا لمتغيرات الدراسة :



منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على أسئلة البحث وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تبيننا في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات عن ظاهرة ما مع محاولة تحليلها للوصول إلى نتائج الظاهرة موضوع الدراسة، أما الجانب التطبيقي فتبيننا منهج دراسة الحالة حيث إتخذنا مؤسسة تواب ببوسعادة نموذج لهذه الدراسة، ومن أجل تحقيق منهج هذه الدراسة تم استخدام الأدوات التالية:

تم الاعتماد على مختلف المراجع العربية والأجنبية من كتب ومجلات ورسائل هذا في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المقابلة مع المسئول بالإضافة إلى الاستبيان وهو الأداة المعتمد عليها بشكل رئيسي.

تقسيمات الدراسة:

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ارتأينا تقسيم بحثنا إلى قسمين :

الفصل الأول الذي سنقوم فيه بدراسة الإطار النظري لموضوع الدراسة حيث تناول بدوره ثلاثة مباحث فبينما تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم بعض المفاهيم حول البيئة الداخلية بشكل عام عرض مكوناتها ومتغيراتها بشكل مفصل، تعرضنا في المبحث الثاني إلى الإبداع وهذا من خلال استعراض أهميته، خصائصه، أنواعه، مراحلها، نظرياته.... وغيرها من العناوين، أما المبحث الثالث فقد خصصناه لتوضيح العلاقة بين المتغير التابع المتغير المستقل.

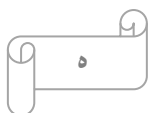
أما الفصل الثاني من هذا البحث فسنتقوم فيه بإسقاط أبعاد الدراسة النظرية على أرض الواقع، حيث اتخذت مؤسسة تواب ببوسعادة كنموذج لهذه الدراسة، وعليه تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كآلاتي:

المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: تم فيه عرض منهجية الدراسة المتبعة.

أما المبحث الثالث: فتناول تقدير نموذج تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على الإبداع باستخدام

برنامج Spss



الدراسات السابقة:

يتم الإشارة إلى أنه عند الإطلاع على الدراسات السابقة، فإن الدراسات التي لها علاقة بتأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على الإبداع قليلة نوعا ما، إذ تركز أغلبها على دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، وفيما يلي بعض الدراسات التي تشبه دراستنا:

1- (دراسة نجاه كورتل تفعيل آليات تنافسية المؤسسة الوطنية من خلال تنشيط نظام الإبداع التكنولوجي، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع التكنولوجي وأنه يعتبر مؤشرا حاسما ومحددا لتنافسية المؤسسة الوطنية وتوصلت النتائج إلى:

- إن اعتماد المؤسسة إلى إستراتيجية تكنولوجية، يتوقف على مدى وعي هذه الأخيرة بتبني ثقافة لإدارة الإبداع التكنولوجي.

- إن توليد المعرفة، حياة المعرفة، استغلال المعرفة وإدارة المعرفة هي مدخلات للعملية الإبداعية كما أنها في حد ذاتها تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة

- إن الأقطاب التكنولوجية هي آفاق واسعة لالتقاء كل شركاء العملية الإبداعية من مؤسسات صناعية، هياكل أكاديمية، مخابر البحث العمومية والخاصة، مركز التكوين المهني و كذلك كل المؤسسات المرافقة والداعمة للمغامرة الإبداعية

- إن القطب التكنولوجي هو فضاء لتراكم الموارد، الكفاءات، المعارف، والتكنولوجيات كما أنها التقاء يجمع الكيان الاقتصادي بالكيان الأكاديمي، وهو ما يمثل انتعاش للنظام الوطني للإبداع التكنولوجي من جهة، ودفعا للسياسة العلمية والتكنولوجية للاقتصاد من جهة ثانية مما يسمح بإحداث التنمية الاقتصادية

- إن الإبداع التكنولوجي الذي تبنته المؤسسات محل الدراسة ليس بالجزري تماما، والتكنولوجيا ليست بالتكنولوجيا القطيعة، إنما هو إبداع لمنتجات ونماذج إنتاج متواجدة في الأسواق الدولية، غير أنه يعتبر جديد تماما على السوق الجزائرية مما يساعد في تعزيز القدرة التنافسية للمنتوج من خلال تحسين سعره وجودته

- إن دعم وتفعيل السياسة العلمية والتكنولوجية في الجزائر وتنشيط النظام الوطني للإبداع التكنولوجي ببركائزه المختلفة، الصناعية ومنها الأكاديمية من خلال تثمين الخبرة التصنيعية والمعرفية المتاحة من جهة والعمل على تطويرها من جهة ثانية من شأنها تطويرها. من شأنه خلق رصيد علمي وتكنولوجي وتكوين رأس مال معرفي .

2- (دراسة بالقاسمي فهية وسيد عثمان حنان، المناخ التنظيمي وتأثيره على الإبداع العاملين، مذكرة ماستر، جامعة آكلي محند اولجاج، البويرة، 2018)

- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة لتمكينها من التكيف مع الظروف الطارئة والظروف البيئية التي تواجهها

- ضرورة إيجاد قيادة إدارية فعالة التي تسهم في بيئة داخلية تتسم بالانسجام والتوافق بين العاملين وتشجيعهم على ضم فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة.

- منح الأفراد المزيد من الإستقلالية والمرونة لاستخدام ما لديهم من إمكانيات إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية

- ضرورة تحسين وتطوير التكنولوجيا المستخدمة ومواكبة التقنيات الحديثة

- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجيهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى العاملين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها

3- (دراسة فريد خميلي، أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016)

- تتمثل البيئة الداخلية في مختلف العوامل الداخلية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، والتي يؤدي تحليلها إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وتتكون من إستراتيجية المؤسسة وهيكلها

التنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية ومواردها

- أي تغير في إستراتيجية المؤسسة من إستراتيجية إلى أخرى يجب أن يعقبه تغير في أساليب توظيف وتنمية الموارد البشرية، لأن لكل إستراتيجية مبادئها وثقافتها في التطبيق

وكل أسلوب يحتاج إلى موارد بشرية تتكيف معه باستمرار، ومن ثمة وجب على المؤسسة أن تبحث على الكفاءات والمهارات الجديدة التي تسهل من تطبيق الإستراتيجية - يكون التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال التغيير في السلطات أو الأدوار أو الإستراتيجية أو الأهداف وأي تغيير في ذلك يؤدي إلى تغيير في مواردها البشرية بتوظيف موارد بشرية جديدة تتكيف مع هذه التغيرات الحاصلة، ومن ثمة التغيير من أساليب التوظيف الحالية إلى أساليب حديثة تعتمد على الكفاءات، و أن تقوم بتنمية أفرادها الحاليين بما يجعلهم يتقبلون هذا التغيير ويتكيفون معه بسرعة

- يكون التغيير في أسلوب القيادة من خلال التغيير في القائد في حد ذاته سوف يعقبه تغيير في أسلوب التوظيف والتنمية الخاص بالموارد البشرية لأن لكل قائد أسلوبه ونظريته وفلسفته في قيادة المؤسسة وتحقيق الأهداف.

صعوبات الدراسة:

أثناء إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات ففي بدايتها كانت قلة المراجع المتعلقة بالإبداع بالإضافة إلى صعوبة التنقل من الجامعة إلى مكان التبرص.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مدخل لمتغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة

المطلب الأول : ماهية البيئة الداخلية للمؤسسة

نحاول من خلال هذا الفصل دراسة تأثير البيئة الداخلية من خلال التطرق أولاً إلى تحديد ماهية البيئة الداخلية للمؤسسة خصائصها وأهميتها ثم نتطرق إلى الإبداع تعريفه، خصائصه ومعوقاته وعوامله... إلى آخره

وعلى العموم سنقوم بدراسة كل هذا من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل لمتغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة

المبحث الثاني: أساسيات حول عملية الإبداع

أما بالنسبة للمبحث الثالث والأخير سيتم التعرف على العلاقة بينهما

المبحث الأول : مدخل لمتغيرات البيئة الداخلية

تعمل منظمات الأعمال في ظل بيئة سريعة التغيرات، ومن أجل تأقلمها مع هذا البيئة وجب عليها الاهتمام ببيئتها الداخلية من خلال دراستها وذلك من أجل التعرف على إمكانياتها وقدرتها على الاستجابة لهذه التغيرات.

المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية للمؤسسة

من خلال تعرفنا إحاطتنا كما نعلم بموضوع البيئة بصفة عامة على أنها كل ما يقع خارج حدود المنظمة، وتشمل كافة المتغيرات التي من شأنها التأثير على المنظمة سواء بشكل ايجابي وهذا يعد فرصة أو بشكل سلبي وهذا يعتبر تهديد.. وأهمية دراستها سيختص لنا 183 في هذا المطلب على التعرف على نوع من أنواعها ألا وهي البيئة الداخلية للمنظمة.

الفرع الأول: تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة

يتم تعريفها على أنها:

- " تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة.¹

- كما تعرف على أنها: " تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال. "²

- نظرت المدارس الحديثة لمفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة من منظور يمكنها التحكم في مكونات التنظيم من خلال تتبع الخطط المبرمجة والمقررة بغية توحيد جهود العاملين، كما أن النظرة الحديثة تعتبر بيئة المؤسسة نسقا مفتوحا يهتم بالجانبين الرسمي وغير الرسمي، ويكون أسلوب العمل مرنا متبعا طرق مختلفة في التعامل مع العاملين وأوضح "ميرتون" بأن ظاهرة جمود السلوك الإنساني في بيئة المؤسسة ناتجة عن أسلوب المتابعة الصارم الذي تفرضه الإدارة على العمال للتأكد من أن مطابقة الواقع للإجراءات المحددة والتقليل من مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم.³

وعليه يمكن القول أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتمثل في : كل المكونات والعناصر سواء مادية، بشرية، مالية الواقعة داخل حدود المنظمة وتؤثر فيها بشكل مباشر"

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، ط1، دار الكندي للنشر، عمان 2013. ص183

² ظاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

³ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، ص22.

الفرع الثاني: أهمية دراسة البيئة المؤسسة

إن للمنظمات أهداف مختلفة فمنها من يهدف إلى الربحية ومنها من يهدف إلى البقاء والاستمرار في السوق ورغم هذا الاختلاف إلا أنه يوجد جوانب مشتركة بينها وهي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة البيئة من بينها:

- إن جميع منظمات الأعمال تعمل في إطار مجموع من التغيرات البيئية
 - كل منظمة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها
 - يعتمد بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية في متخلف المنظمات على المتغيرات والقيود البيئية المؤثرة على المدخلان ومخرجات كل منظمة
 - أما بالنسبة لأهمية دراسة البيئة من ناحية الأبعاد فهي كالتالي:
 - بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها
 - تحديد نقاط السوق المرتقبة ومجالات المعاملات المتاحة أمامها
 - تحديد سمات المجتمع والجمهور التي تتعامل معها المؤسسة
 - تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات.¹
- إذن لهذه الدراسة عدة أبعاد ومجالات يمكن الإستفادة منها سواء على النطاق الداخلي للمؤسسة وخارجها.

المطلب الثاني : عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة ومكوناتها

هناك اختلاف بخصوص مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، ومهما تعددت هذه المكونات في البيئة الداخلية للمؤسسة، فيمكن إجمالها في ثلاثة عناصر أساسية هي : الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، موارد المنظمة ويجب من الضروري إضافة مكونين آخرين لهما أهمية كبيرة في المؤسسة ألا وهما : القيادة والإستراتيجية العامة للمؤسسة .

¹إيمان خلفون، سليمة بوودن، اثر بيئة العمل على الإبداع (دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل)، مذكرة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جيجل، ص12

²حذفاني أمير، اثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير غير

منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2012، ص14-15.

الفرع الأول : الإستراتيجية

تعتبر الإستراتيجية من أهم عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة حيث تعتبر بمثابة خريطة توجه للمنظمة وتوضح لها المعالم المختارة للوصول إلى الهدف المنشود ولهذا لدراسة موضوع الإستراتيجية وفهمه جيدا من اجل تحقيق أهداف المؤسسة تم التطرق إلى:

1. **تعريف الإستراتيجية:** إن أصل كلمة إستراتيجية انجليزي، وتعني باللغة العربية الصراط و ظهرت الإستراتيجية في الميدان العسكري وكانت تهدف إلى نجاح الحروب والمعارك،¹ فكانوا يخططون من خلال وضع إستراتيجية مناسبة وقد ظهرت تعاريف أخرى مناسبة من بينها :

يعرفها Alfred Chandler على أنها تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية بغرض تحقيق هذه الأهداف. وتعرف الإستراتيجية أيضا بأنها خطة موحدة و متكاملة و شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة و التحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها.²

وفي تعريف آخر : " هي عملية تقودها الإدارة العليا لتكوين صورة المستقبل لتحديد الأهداف والغايات للمنظمة (الصناعات، المنظمة) ولضمان مجموعة القرارات التي تساعد على تحقيق هذه الغايات والأهداف في الأمد الطويل، مع توفر متطلبا ردود الفعل في الأمد القصير. وعليه يمكن القول بأن الإستراتيجية هي : " عبارة عن خطة توضع من قبل المنظمة تمكناها من تحديد ما يمكن القيام به على المدى الطويل حسب إمكانياتها ".

2. خصائص الإستراتيجية :

تتميز خصائص الإستراتيجية بما يلي:

¹كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص21.

² Chandler Alfred Chandler, **stratégies et structures de l'entreprise**, les édition,

d'organisation, paris1989,page76.

- هي وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المنظمة في المجتمع
- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المنظمة
- تؤدي إلى ملائمة أهداف المنظمة وأغراضها، أي غايتها التي تسعى إلى تحقيقها
- هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملائمتها لبيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية.¹

3. أهمية الإستراتيجية :

تتبع أهمية الإستراتيجية فيما يلي:

- تحقيق أفضل انجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا
- تغطي الإستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة للمستقبل
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى أحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في السوق أو البحث عن أسواق جديدة
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار على تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة .

4. المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية:

لابد من المرور بمراحل متتالية من اجل وضع إستراتيجية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها ألا وهي:

تصميم الإستراتيجية: وتتضمن هذه المرحلة أصعب الخطى على الإطلاق في العمل الاستراتيجي، إذ يتناول فيها: التشخيص الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي .

¹أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراجية للنشر، الأردن، 2014، ص 68.

تنفيذ الإستراتيجية: في هذه المرحلة تحاول المنظمة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة في المرحلة السابقة، مع التغير المستمر نتيجة لتطور البيئة وتقلباتها، ويبدأ ذلك العمل بتخصيص مختلف الموارد الضرورية للتنفيذ.

رقابة الاستراتيجية: منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية لان الرقابة هلي الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج عن المسلك المحدد، كما تكمن من الكشف عما قد يقع من أخطاء أو من انحرافات أثناء التصميم والتنفيذ وتقديمها .

وهذه المراحل الثلاثة متكاملة ومترابطة فيما بينها حيث لا يصح للمنظمة أم تهتم بمرحلة دون غيرها إذا كانت تريد الاستفادة من العمل الاستراتيجي بدرجة مرغوبة.¹

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية للوصول إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي.

1. تعريف الهيكل التنظيمي:

- "عرف على انه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو بين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية"

¹سارة غضاب، اثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار، مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة جامعة العربي بن المهدي، ام البواقي، 2017-2018، ص8-9

- كما عرف أيضا: "انه عبارة عن رسم توضيحي يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسؤولية المختلفة، وطرق تدفق المعلومات الرسمية ومستويات اتخاذ القرار، وعمليات الاتصال داخل المنظمة الواحدة".

- وعلية يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على انه: " عبارة عن هرم يبين فيه مختلف الوظائف والأقسام والمستويات الإدارية من أعلى سلطة إلى أدناها، ينعكس ذلك في شكل قرارات وتعليمات بين مختلف هذه المستويات"¹.

2. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

حتى يصمم الهيكل التنظيمي لابد من مروره بجملة من المراحل وهي كآلاتي:

- تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة والتي يجب أن توجه كافة الجهود نحو تحقيقها، ومن ثمة تحديد الأهداف الفرعية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الأساسية
- تحديد مختلف الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الأساسية والفرعية
- تقسيم النشاطات إلى نشاطات رئيسية ونشاطات فرعية وتجميعها في وحدات تنظيمية
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف وظيفي لكل الوظائف في كل الوحدات التنظيمية

- تحديد كل علاقات السلطة والمسؤولية بين كل الوحدات التنظيمية
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات
- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمؤسسة².

3. خصائص / أبعاد الهيكل التنظيمي :

لقد اقترح الكاتب ثلاث خصائص / أبعاد رئيسية للهيكل هي: التعقيد، درجة الرسمية، المركزية

- **التعقيد:** أي درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة فهناك:

¹ غضاب سارة، اثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار ،مرجع سبق ذكره، البواقي، 2017-2018، ص11.

² عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار الواصل للنشر، عمان، 2011، ص198.

- تمايز أو اختلاف أفقي: أي درجة الاختلاف والتباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة، فكلما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارة عالية تكون المنظمة أكثر تعقيدا
- **تمايز عمودي:** وتعني به البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل، فالتمايز والتعقيد هنا يزداد بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة
- **التمايز الجغرافي:** ويقصد به مدى انتشار مكاتب المنظمة وأقسامها وفروعها على مساحة جغرافية واسعة أي انه هو مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمنظمة، والملاحظ انه كلما زاد الانتشار الجغرافي بين الوحدات أو الفروع زاد التعقيد.
- **الرسمية:** تشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل، ومن النتائج والآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد إعاقة نمو الشخصية الناضجة والمبدعة واستبدال الأهداف، حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة.
- **المركزية:** يشير مفهوم المركزية إلى مدى تركيز السلطة بيد شخص واحد أو جهة واحدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهي تحقق درجة عالية من التنسيق بين الدوائر والأقسام وبالتالي حل كثير من مشكلات التمايز.¹

4. عناصر بناء الهيكل التنظيمي:

إن عملية بناء الهيكل التنظيمي عملية صعبة ومعقدة لأنها من العمليات التي يبني عليها مصير المؤسسات، وعليه فان المؤسسات تمنح لهذه العملية الوقت و الجهد الكبيرين من أجل بناء الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتناسب مع الظروف البيئية التي تعمل فيها، وفي الآتي بيان لأهم عناصر بناء الهيكل التنظيمي:

¹حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر ، عمان، 2009، ص195.

- **الأهداف:** تتمثل الأهداف في الغايات التي تريد المؤسسات بلوغها، والتي يجب تركيز الجهود نحو تحقيقها، ومن ثم فإنه يجب على المؤسسات أن يتم بصياغة وتحديد الأهداف.
- تقسيم العمل والتخصص : ففي ظل كبر حجم المؤسسات وتعدد بيئتها، استحالة من شخص معين القيام بجميع الأعمال، مما استدعى الأمر إلى البحث على مساعدين لمساعدته في انجاز الأعمال، ومن هنا استدعى الأمر إلى ضرورة تقسيم الأعمال بين عدة أشخاص للقيام بالأعمال، فكل شخص يقوم بعمل معين حتى تنجز هذه الأعمال. وجاء أيضا مبدأ التخصص في العمل نظرا لاستحالة أن يقوم شخص بعدة أعمال لأن الشخص الذي يقوم بوظيفة ما قد لا يستطيع القيام بوظيفة أخرى لعدم وجود الخبرة والمؤهل المناسبين، ومن هنا كان لزاما على المؤسسات أن تتبنى التخصص في العمل فتراعي عند تقسيمها للأعمال مؤهلات ومهارات وتخصص كل فرد.
- **التقسيم التنظيمي:** ويسمى أيضا بتكوين الوحدات التنظيمية، ويعني ذلك تجميع الأنشطة في شكل وحدات تنظيمية، ويرجع هذا التجميع إلى ما تفرضه نطاق الإدارة فلا يمكن القيام بالإشراف بكل فعالية إلا إذا كان هناك عدد محدود من المرؤوسين، وهذا ما فرض على المؤسسات أن تقوم بتوزيع الأنشطة على وحدات تنظيمية، تمارس كل وحدة تنظيمية نشاطا محددًا ويشرف عليها رئيسا واحدا تجسيدا لمبدأ وحدة الإشراف والتوجيه وتلقي الأوامر، ومن الاعتبارات التي تؤخذ بعين الاعتبار عملية تجميع الأعمال.
- **تفويض السلطة:** وتعني قيام الرئيس بمنح بعض سلطاته إلى المرؤوسين ويجب أن تتماشى مع مبدأ: السلطة يجب أن تتكافأ مع المسؤولية، فيكون الفرد مسؤولا عن أداء واجب معين لا بد أن تمنح له السلطة الكافية التي تمكنه من القيام بهذا الواجب الموكل إليه، وعليه فلا بد من وضع المعايير المناسبة.
- **طريقة تحليل الأهداف:** وهي طريقة تستخدم لبناء الهياكل التنظيمية ولتحقيقها يتم إتباع الخطوات الآتية:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة

- العمل على تحديد كل الأنشطة الضرورية للوصول إلى الأهداف
- القيام بتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية وفقا لأسس التقسيم الوظيفي
- تحديد مختلف العلاقات التنظيمية بين الوحدات
- رسم الخريطة التنظيمية
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية.
- **طريقة تجميع الأهداف:** وتسمى أيضا طريقة من أسفل إلى أعلى، وتتبع الخطوات الآتية في تحقيقها:
 - تحديد الأعمال والعمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق الأهداف
 - القيام بتجميع هذه الأعمال في مجموعات متجانسة لتشكل وظائف
 - تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات تنظيمية متشابهة
 - العمل على تجميع الوحدات المتشابهة الصغيرة إلى وحدات أخرى أكبر منها.¹

الفرع الثالث: القيادة

يعمل في المنظمة أفراد مختلفة الثقافات والشخصيات يمثلون مجموعات تعمل مع بعضها البعض وفقا لإجراءات عمل معينة، حيث تحتاج هذه المجموعات إلى التقريب والتنسيق فيما بينها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، ومن هنا يبرز شخص معين يكون مميزا يصبح مؤثرا لهم ويتبعونه في كل الأمور، وهذا ما يعرف بالقيادة حيث تعتبر عنصرا ضروريا لنجاح المنظمات وبقائها في البيئة التي تعمل بها، لذا وجب دراستها من خلال العناصر التالية :

1. تعريف القيادة:

تعرف القيادة بأنها إمكانات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعة معينة من الأفراد، لغرض تحقيق أهداف المؤسسة

مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،

أما ريتشارد و زملائه (فإنهم يعتقدون أن القيادة هي :«عملية تأثير و فعالية لصفات و خصائص القائد الشخصية، و كذلك خصائص التابعين، و كذلك المواقف التي يمر بها الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة

- و عليه يمكن القول "بأن القيادة هي تلك العملية التي يتم من خلالها قيام شخص (القائد) بالتأثير على مجموعة من الأشخاص (التابعين) و تحفيزهم للقيام بأعمالهم بكفاءة و من ثم تحقيق أهداف المؤسسة".

2. خصائص القيادة

تتميز القيادة بمجموعة من خصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي :

1-2 المهارات الشخصية والذاتية : ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة للثروة البدنية والعصبية وقدرة التحمل) والقدرات العقلية (بالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء).¹

2-2 المهارات الفنية: ويقصد هنا براعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة و الوسائل الضرورية، لانجاز العمل وهذه المعرفة تكمن في الخبرة والتدريب.²

3-2 المهارات السلوكية والإنسانية : وهي قدرة القائد على فهم سلوك العاملين وعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومعرفة العوامل المؤثرة في السلوك وبتفهمه لمرؤوسيه والمتعاملين معه يساعده ذلك في إشباع حاجياتهم وتحفيزهم للعمل مما يحقق الأهداف المرغوبة، حيث تمثل هذه المهارة اكتساب لثقة المرؤوسين وتعاونهم وحفزهم للعمل، وتوفر أيضا القدرة على التعامل مع الإنسان مباشرة وتعليل سلوكه وضبط انفعالاته والحوار والتكيف معه، ويتصف

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2007، ص146.

² فانتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010، ص 105.

القائد الذي يمتلك هذه المهارة باه واثق بقدراته ومقدوراته على التعامل مع الأفكار والبدائل، ويكون قادرا على أحداث التغيير.

2-4 المهارات الذهنية: قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، واثر التغييرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ونشاطاته واثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، وهذه المهارة ينبثق منها نوعان آخران من المهارات هما:

2-4-1 المهارة السياسية: وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهاراته في تبصر المصالح العامة والأهداف العامة، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط أهداف التنظيم وسياسته وأهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم، وتوفير المهارة السياسية لدى القائد يعتمد على توفره قدرات من بينها قدرته على معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة... وغيرها.

2-4-2 المهارة الإدارية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ومن الدلائل الهامة التي تدل على توفر المهارة الإدارية لدى القائد كفاءته في التخطيط، وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيعا عادلا...¹

3- أهمية القيادة :

إن القيادة لا بد منها في المنظمة حتى يؤدي كل عامل عمله على أكمل وجه، ويعم العدل داخل المنظمة فأهمية القيادة تكمن في:

- إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- إن قيادة المنظمة من أجل أهدافها المرسومة

¹ ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط، دار الكندي للنشر، عمان، 2014، ص 98-99.

- تعميم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

4- أساليب القيادة:

هناك أساليب يتبعها القائد أثناء قيادته لمرؤوسيه هي كالتالي:¹

4-1 القيادة الاتوقراطية:

ويعني هذا الأسلوب وهو يشبه إلى حد ما أسلوب القيادة الديكتاتورية فمن حيث لا يفسح المجال إلى القائد للمرؤوسين في المشاركة في عملية القيادة، وهذا الأسلوب لا يكون القائد متسلطا على مرؤوسيه وإنما فعال في عملية إقناعهم بما يريد منهم أن يعملوا، ويقوم بأعمال التخطيط والتفكير والتنظيم ومهمة المرؤوسين تكون في التنفيذ فقط .

4-2 القيادة الديموقراطية:

هو أسلوب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، فالقائد الديموقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ برأيهم في معظم قراراته، ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب القيادية فعالية.

4-3 القيادة الديكتاتورية :

ويتميز القائد الديكتاتوري بتركيزه الشديد للسلطة، حيث يحتكر القائد كافة السلطات دون فسح أي مجال أمام التابعين للمشاركة أو مقاسمة السلطة، ويقوم القائد بانجاز أعمال من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف للوصول للأهداف التي يسعى إليها ويسلك المرؤوسين سلوكا معيناً لإرضاء ذلك القائد.²

¹ زيد منير عبوي، ادارة المؤسسات العامة واسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشروق للنشر، عمان، 2009، ص82.

² ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2009، ص94.

4-4 قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة:

في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.¹

5- نظريات القيادة:²

هناك عدة تصنيفات لنظريات القيادة وفيما يلي البعض منها:

5-1 نظرية السمات: ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بما يدعى نظرية الرجل العظيم والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، أي إن القائد بمفهوم هذه النظرية (يولد ولا يخلق).

لقد واجهت انتقادات كثيرة منها أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة، لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد.

5-2 نظرية سلوك القائد: بدأت في فترة (1940.1970) وتركز على ما يفعل القادة وعلى كيفية سلوكهم نحو الموظفين والآخرين، وهناك العديد من السلوكيات للقائد الناجح، كما تحدد وتقترح هذه النظرية أن كل شخص لديه نمط قيادي يشعره بأنه ملائم ومريح، وبالتالي تكون هناك أنماط مختلفة من القيادة بأوضاع وحالات مختلفة، وحدد كل من لوين، ليبيرت و وايت ثلاث أنماط قيادة:

- النمط الاوتقراطي: يخبر التابعين ماذا الذي يجب عليهم فعله
- النمط الديمقراطي: يشرك التابعين بالتخطيط والتنفيذ
- النمط الحيادي: لا يعطي إرشادات، وإذا أعطى فإنه يعطي بشكل قليل جدا، وهذا النوع أو النمط جيد لمجموعة مبدعة وتعمل بإخلاص مسبقا.

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص262.

² زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار البداية للنشر، عمان، 2012، ص145.

5-3 النظرية الموقفية:

أدى عدم اتفاق النتائج البحثية بين الباحثين إلى دراسة تأثير العوامل الموقفية على تشكيل وظهور القادة حيث يرى هؤلاء أن وظائف القيادة والسلوك المعبر عنها، والتي يقوم بها الفرد في موقف معين على أنها هي القيادة حيث تشير تلك النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف معين يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف ومن المعروف أن الشخص الذي يكون قائد في هذا الموقف قد لا يصلح بالضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر، وترى تلك النظرية الموقفية أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكاناته القيادية

ومن عيوب هذه النظرية:¹

- وضعت الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد سمات القائد
- عدم وجود اتفاق تام بين القائمين عليها حول عناصر الموقف، وهل الموقف ملائم أو غير ملائم.

6- متطلبات القيادة :

تتطلب عملية القيادة ما يلي:

التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما

النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، أو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي

السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق²

الفرع الرابع: الموارد

تتمثل الموارد في ذلك المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق، ومن أهم عوامل نجاح المؤسسات هو مدى توفرها على مزيج متوازن ومتكامل من الموارد والإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات

¹ عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2013، ص61.

² خيري أسامة، القيادة الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر، عمان، 2012، ص24.

النمو المستقبلية و أخطر عنصر على المؤسسة هو النقص في مواردها بحيث لا تستطيع مواجهة الطلبات المتزايدة ومن ثمة عدم تحقيق الأهداف

1. التعريف بموارد المؤسسة:

"هي مجمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة."¹ وعليه يمكن القول أن الموارد هي " مجموع ما تملكه المنظمة من إمكانيات سواء (مادية، بشرية، مالية...، إذ أنها تعتبر من أخطر نقاط الضعف في المنظمة لأنه يتعذر على المنظمة الوصول إلى أهدافها إذا تعذر تمويلها)

2- خصائص وصفات الموارد الأساسية في المؤسسة:

تعطي المنظمة اهتماما كبيرا للموارد الأساسية فيها، فيكون المورد أساسيا إذ تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات وهي كالآتي:

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة
- أن يتصف المورد بالندرة وتأتي في إطار عدم استطاعة المنافسين الآخرين الحصول على نفس المورد
- لا يمكن تقليد المورد من قبل المنافسين الآخرين وان تكاليف تقليده عالية جدا
- أن يكون لدى المنظمة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للمورد، ويأتي هذا في إطار صيغ تنظيمية محددة.²

¹ طه محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، وائل للنشر، عمان، 2006، ص298.

² الغالبي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص303.

3 - أهمية الموارد

إن للموارد أهمية بالغة في المنظمة، إذ تمكنها من متابعة انجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع الذي تعمل فيه، لذا فيجب أن تكون دائما تحت رقابة الإدارة، وتتجسد هذه الأهمية في:

- تعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها
- تتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية والبيئة الداخلية
- من خلال التحديد الجيد والدقيق للموارد تتمكن إدارة المنظمة من معرفة وإطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.¹

3- تصنيف الموارد

بشكل عام يمكن تصنيف موارد المنظمة إلى:

- موارد ملموسة: ويدخل في إطارها الموارد الدية والمالية للمنظمة
- موارد غير ملموسة: وتتمثل في التكنولوجيا، السمعة، الثقافة، المعرفة... إلى آخه
- موارد بشرية: وتشمل : المهارات، المعارف، التحفيز، إمكانية الاتصال والتعاون... إلى آخه

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2007، ص82

والجدول التالي يلخص أهم موارد المنظمة وخصائصها:
الجدول رقم (1): أنواع الموارد المنظمة وخصائصها.

| المورد | المجال | أهم الخصائص |
|-----------------------------|---|---|
| غير الملموسة التكنولوجيا | الإنتاج والعمليات، نظم المعلومات، التسويق | <ul style="list-style-type: none"> - الملكية الفكرية - مصدر للتجديد والإبداع والابتكار - تسهيلات البحث - عاملين يتمتعون بقدرات مهنية وعلمية. |
| الشهرة | التسويق والإدارة العليا | <ul style="list-style-type: none"> - الشهرة لدى العملاء من خلال التغليف والعلامة التجارية. - شهرة المنظمة مع الموردين الماليين وغير الماليين وكذلك مع الحكومة والمجتمع المحلي |
| البشرية | إدارة الموارد البشرية والعاملين في مختلف أجزاء المنظمة | <ul style="list-style-type: none"> - المستوى التعليمي - الخبرة والتدريب للعاملين - المهارات المتوفرة للعاملين - قدرة المنظمة لتحويل المورد البشري إلى قدرات تنظيمية |
| الملموسية المالية | النشاط المالي والمحاسبي (أموال. أسهم....) | <ul style="list-style-type: none"> - تحديد قدرة المنظمة على الاستثمار - إمكانية الاستغلال بسرعة - إمكانية التمويل |
| المادية | الإنتاج والعمليات ال شراء والتخزين التسويق والتخزين | <ul style="list-style-type: none"> تحدد إمكانيات المنظمة على الإنتاج وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي وتشمل : الحجم، الموقع، التعقيد التكنولوجي، المرونة للإنتاجات والمعدات. |

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور

منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2006، صص300.302.

الفرع الخامس: الثقافة التنظيمية

إن ثقافة المنظمة باعتبارها مكون من مكونات البيئة الداخلية لا تقل هي الأخرى أهمية عن باقي العناصر إذ يعتر الانتقال من منظمة لمنظمة أخرى أشبه بالانتقال من بلد لبلد آخر،

وهذا راجع لاختلافها وعليه وجب دراستها وتحليلها من خلال ذكر تعريفها، خصائصها، أنواعها... وغيرها من العناصر.

1. تعريف الثقافة:

للتقافة عدة معاني من حيث المعنى، وعند تمحيص أهم ما ورد في تعريفها نجد أن معنى الثقافة ما يلي:

- تراث الأمة التي يتم نقله من جيل إلى جيل
- الأفكار الموجودة في الأمة عاداتها وتقاليدها
- تركيزها على السلوك أكثر من المعرفة
- طريقة الحياة التي يعيش بها الناس وفقا للفكر الذي يفكرون به في الحياة المادية والفكرية.

وبالتالي فان الثقافة تتعلق بالجوانب السلوكية والفكرية التي تتميز بها الأمة والتي تنتقل من جيل لآخر وخاصة تلك التي تعبر عن نمط حياة الأفراد وعاداتهم وتقاليدهم وقيمهم وأعرافهم والتي يحافظ عليها الأفراد عبر مختلف الزمن.

2. تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرفها القريوتي بأنها: " بأنها الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من اجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، و التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن اجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية¹."

وفي تعريف آخر : "يعرفها shermerborn بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة"²

¹ يونس مختار، " الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص17.

² يونس مختار، نفس لمرجع، 2015، ص8

وعليه يتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التي يتميز بها أفراد المؤسسة عن غيرها من المؤسسات"

3. خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك عدة خصائص ترتبط بثقافة المؤسسة، ومن خلال هذه الخصائص يمكن التمييز بين الثقافة والأخرى، وهي خصائص ليست شمولية بل هي مساعدة لتعريف طبيعة الثقافة، نذكرها فيما يلي:

- **الانتظام:** ويشير إلى التناسق في سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، إذ نجد أن هناك لغة واحدة، لباس واحد، مفردات وطقوس واحدة، أي أن الأفراد يسلكون سلوكا واحدا مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، بل إن مثل هذه الثقافة سوف تعمل على تقريب أكثر بين العمال والمسؤولين

- **المعايير المشتركة:** في المؤسسة الواحدة نجد أن هناك معايير تحكم عدة أمور مثل حجم العمل الواجب انجازه والذي من شأنه العمل على معرفة كل فرد حجم عمله، ومن ثم توجيه كافة جهوده للقيام بهذا العمل مما يعكس ايجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة، ذلك فان أي مؤسسة لا بد أن تضع مثل هذه المعايير حتى يكون واضحا لكل فرد ماهو العمل المطلوب به ومنها أيضا درجة التعاون بين الإدارة والعاملين وهو أيضا معيار مهم يجب توضيحه قبل البدء بأي عمل قبل أن يتولد صراع بعد ذلك بين الإدارة ولعاملين والذي من شأنه العمل على عمد تحقيق أهداف المؤسسة.

- **القيم المتحكمة:** التي تتبناها المؤسسة وتريد الوصول إليها مثل تحقيق جودة عالية والكفاءة العالية وإرضاء الزبائن هذه قيم لا تكون من فراغ بل لا بد من مشاركة العاملين مع الإدارة في وضعها والعمل على شرحها وتفسيرها لأي فرد مهما كانت صفته أو درجته، لان التفاهم في مثل هذه الأمور سوف يوجه كل الجهود للعمل على تحقيقها ولا تكون هناك معارضة من طرف العمال، ففي بعض الأحيان تقوم المؤسسات بوضع قيم بدون مشاركة

العمال وقد لا تكون مفهومة أو طريقة تحقيقها غير واضحة مما قد تفهم بالطريقة الخاطئة فيقوم العامل بمعارضتها ومحاولة إفسادها وعليه قد لا تتحقق بطريقة فعالة.

• **ثقافة المؤسسة هي فلسفة:** تعتبر الثقافة كفلسفة حياة داخل المؤسسة لأنها تهتم بطريقة التعامل مع الأفراد والإدارة وعليها وجب على القادة تكوين الثقافة المناسبة التي تتماشى مع تطبيق إستراتيجية المؤسسة والتي أيضا تتماشى مع قيم العمال المراد التحكم فيهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

ثقافة المؤسسة مناخ تنظيمي: ان العمل على إرساء قواعد ومعايير وقيم معينة تؤدي إلى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على سلوكيات الأفراد ودفعهم إلى القيام بالسلوكيات المقبولة وتجنب السلوكيات غير المقبولة من شأنه خلق جو للعمل وهذا ما يجعلنا أن نعتبر الثقافة كمناخ تنظيمي يسود داخل المؤسسة من أجل تأدية عمل معين أي انها الجو الذي تؤدي فيه الاعمال والذي من شأنه تهدف المؤسسة بالوصول الى اهدافها.¹

4. أهمية الثقافة التنظيمية وأدوارها:

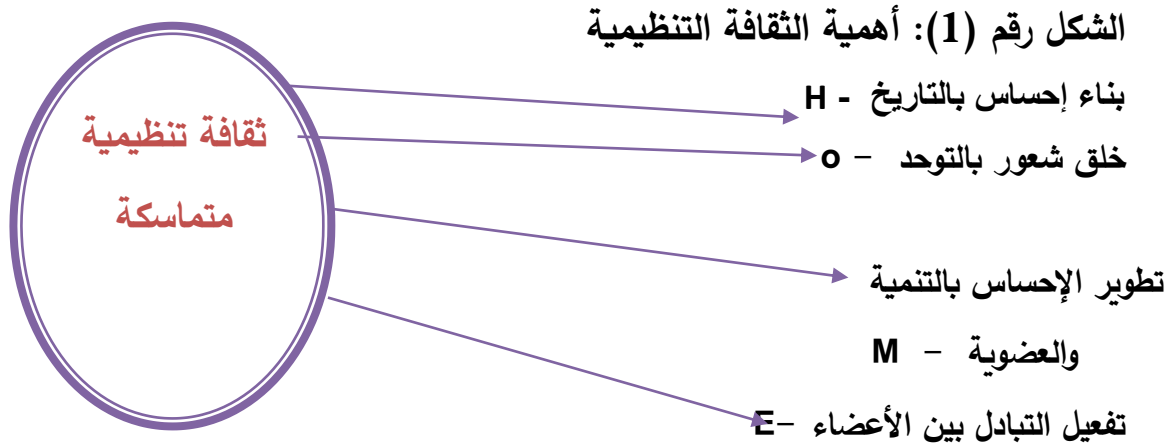
تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها وبدورها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات الكامنة.

تؤدي الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من الأغراض أو الأدوات منها ما يلي:

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة

¹فريد خميلي، اثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس بسطيف، كلية العلوم الاقتصادية والمحاسبة، 2015-2016، ص101.

- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها
- تحديد أسلوب وسرعة الاستجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء لما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرضون بقيمتها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم
- إن الثقافة التنظيمية تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكل ما تكاملت مشاعر أفراد المنظمة كلما توحد سلوكهم مما يجعلها على صلة مباشرة بفعالية أو عدم فعالية المنظمة، وهذا مرتبط بقيمتها ومكانتها في استراتيجيات التسيير والإدارة والشكل التالي يوضح أهمية الثقافة التنظيمية:



المصدر: سهام شكاوي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات الاقتصادية، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2006-2007، ص88.

أي هناك أربعة أساليب تساهم في تكوين ثقافة متماسكة وهي:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): وذلك من خلال بناء تفاصيل عن تاريخ المؤسسة وعن حكايات وقصص وبطولات
 - خلق شعور بالتوحد (oneness): وذلك من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم
 - تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وذلك من خلال الاعتماد على نظام العوائد، والتخطيط الوظيفي والتعيين والاستقرار الوظيفي والتدريب
 - تفعيل علاقات التبادل بين الأفراد (Exchange): وذلك بتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، والتنسيق بين الجماعات.
- وإذا أخذنا الحرف الأول من كل كلمة تتكون لدينا (HOME) على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تشبه العائلة والتي تعمل بصورة عائلة أو بيت واحد. ومن خلال الشكل نستنتج أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية متماسكة، كلما تعزز شعور العاملين فيها بالانتماء وبالهوية التنظيمية.¹

5. مكونات الثقافة التنظيمية:

- إن حصر مكونات الثقافة التنظيمية شكل محل لاهتمام الباحثين في الموضوع، فمنهم من يعتقد أن الثقافة مزيج من عدة عناصر لا يمكن تحديدها بصورة دقيقة، نتيجة أن الثقافة التنظيمية تتكون وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي:
- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف؛
 - الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملائمتها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها حيث تجذب المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها؛

¹ محمد بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالجامعة المقدسة، رسالة ماجستير، قسك الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 18.

- البناء التنظيمي للمنظمة ومدى ملائمته مع الصفات الشخصية للعاملين فيها حيث تجذب المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها؛
- البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري؛
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه.

المبحث الثاني : أساسيات حول الإبداع

يعتبر مفتاح المستقبل لأي منظمة وبدونه لا يمكنها العبور لهذا المستقبل مهما كانت كفاءتها لأن الإبداع لا يمكن المؤسسة من الاستمرار فقط بل يمكنها تحقيق ميز تنافسية وبالتالي النمو والازدهار ولذلك أردنا التطرق إليها وذلك من خلال ذكر تعريفه، وأهم المصطلحات المتداخلة معه، أنواعه، مراحلها..... وغيرها من العناوين

المطلب الأول: تعريف الإبداع، بعض المفاهيم المتداخلة معه

الفرع الأول: تعريف الإبداع

إن مفهوم الإبداع يحمل الكثير من لغموض لارتباطه بمصطلحات أخرى متقاربة المعاني لدرجة لا يمكن التمييز بينها كالاختراع، الابتكار، فعند تصفح الكتب التي تطرقت إلى هذه المفاهيم يقع المتصفح في حيرة، لذا قمنا بعرض المفاهيم كل على حدى.

1- تعريف الإبداع

مفهوم الإبداع من اللغوية:

أبدعت الشيء، اخترعته على غير مثال سابق المبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه احد

في القرآن الكريم:

"بديع السموات والأرض" أي خالقهما على غير مثال سبق.

مفهوم الإبداع من الناحية الاصطلاحية :

- أن ترى ما لا يراه الآخرون
 - أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة
 - هو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة
 - طاقة عقلية هائلة فطرية في أساسها
 - القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة تعجب السامع والمشاهد .
- تعريفات بعض العلماء وعلى ما ركزوا:

سمبسون: الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية

سميث: إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل بينها علاقات.

هافل: الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات وتنظيمات جديدة

ماكينون: إن للإبداع أربعة مكونات أساسية هي :

العمل الإبداعي، العملية الإبداعية، الشخص المبدع، الموقف الإبداعي.

درافهي: هي طاقة الفرد بأن يبدع بأشياء وأفكار من أي نوع بحيث تكون بصفة خاصة جديدة وغير معروفة للشخص الذي أبدعها.¹

- التعريف المتكامل للإبداع:

ظاهرة سلوكية متعددة الجوانب، تتمثل في ممارسة الفرد أو الجماعة لسلسلة من العمليات التي تحتاجها وتتفاعل معهم لا مجموعة أخرى من العمليات الوجدانية والاجتماعية في ظل توافر خصال معينة يتسم بها الفرد أو الجماعة مما ينتج عنه التوصل إلى طرح أفكار أو منتجات تتسم بثلاث خصائص أساسية هي: الجودة (سواء كانت نسبة أو مطلقة)، الملائمة (المتصلة بالسياق أو الموقف)، القيمة (سواء كانت نفعية أو جمالية أو أخلاقية أو

¹ طارق محمد، محمد أكرم، مبادئ الإبداع، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص63.

اقتصادية) أو غير ذلك من صور القيمة والتي يرتضيها المجتمع ككل أو جماعات محدودة لها دلالتها الخاصة بالنسبة له، وهذه الأفكار والانتاجات يحكم تلقيها وتذوقها مجموعة من الشروط والعمليات.

ومنه نستطيع أن نقول أن الإبداع هو تقريبا شئ متكامل نادر أو ظهر لأول مرة يحمل لمسة خاصة وهو ذو منفعة تامة.

الفرع الثاني : بعض المفاهيم المتداخلة مع الإبداع

تشير إلى التطرق إلى بعض المصطلحات يعد أمرا هاما وأساسيا لإزالة الغموض وفي ما يلي تحديد لبعض المصطلحات المتداخلة :

الإبداع والابتكار: فالإبداع بالنسبة لـ " أندرسون " هو عملية البحث واستخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار.

أما "واست وفار" فإنهما يريان أن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين جماعات أما الإبداع هو عملية إدراك فردية والتي تكون إحداثها خلال الشخص.

الابتكار = الإبداع + تطبيق

الإبداع والتجديد: مفهوم التجديد واسع جدا لما يرى بعض الاقتصاديين، فالتجديد يبدأ من الإبداع، كما يرى " شيروز" بأن الإبداع هو مدخل للتجديد في أي مجال

الإبداع والاختراع: يميز " شامبيتر" بين الاختراع والإبداع على أساس أن الأول يعني إيجاد مورد جديد للمنظمة، بينما يعمل الاختراع على إدماج هذا المورد في سلعة تطرح فيما بعد في السوق، أي أن الإبداع يمثل جسر بين الاختراع والسوق.

وهنا يمكن القول أننا ركزنا على الاختلاف بين المصطلحات من الناحية الاقتصادية هي التي تهمننا من الرغم أن المصطلحات تتغير بتغير مكان توظيفها ويلاحظ أنها متقاربة في كل الحالات.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع، أنواعه ومراحله

الفرع الأول: أهمية الإبداع

يمكن تلخيص أهمية الإبداع فيما يلي:

- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة..
 - يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين
 - يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم
 - يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية
 - يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة
 - يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين
 - تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم
 - يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة
 - يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة
 - حاجة المؤسسة إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.¹
- وعليه فمردودية الإبداع على المؤسسة وموظفيها وبيئتها جد كبيرة ومهمة لا يمكن إحصائها أو حصرها في مجموعة نقاط فهي أكثر من ذلك.

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015، ص19-

الفرع الثاني: أنواع الإبداع

نظرا لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، فإننا لا نرى مانع من التركيز على البعض منها، وقد يكون في اعتقادنا الأهم، ألا وهو:

1- **الإبداع التكنولوجي:** حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحدا من أشكال الإبداع، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي، ومن ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع، ومن ضمن تعاريفه: أن الإبداع التكنولوجي عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة.

2- **الإبداع التنظيمي:** المقصود به أحداث التجديد في التنظيم وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، أن هذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المؤسسة وجعلها أكثر فعالية.

3- **الإبداع في الخدمة:** المقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير أو الآخرين.

4- **الإبداع في مجال التسويق:** يقصد به وضع الأفكار الجديدة والغير تقليدية موضع التطبيق الفعلي في النشاطات التسويقية، وقد يركز على المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو الترويج أو التوزيع أو عن كل هذه العناصر في أن واحد، بمعنى آخر فإن هذا النوع من الإبداع يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي معا.¹

وعليه يمكن القول بأن الإنسان يستطيع أن يكون مبدع في كل المجالات إذا توافقت فيه صفات المبدع وذلك في البيئة المحفزة على الإبداع.²

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

² نادية هيل، مقدمة في الإبداع، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 26.

الفرع الثالث: مراحل الإبداع

لقد قدم والاس (wallas) وصفاً لأربعة مراحل تمر بها عملية الإبداع، وتعتبر مرحلتي التفريغ والإلهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية دون غيرهما من العمليات الأخرى وهي على النحو التالي:

1- **مرحلة التحفيز Preparation:** تتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته والخبرات التي اكتسبها حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ. ويمكن القول أن كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي، وإضافة إلى المعلومات الهائلة التي يحملها الفرد المبتكر فإنه يحتاج في أغلب الأحيان إلى تدريب خاص بالأعمال الإبداعية وفق برنامج معد مسبقاً، وقد لا يحتاج الفرد في بعض الحالات إلى مثل هذا التدريب والإعداد خاصة في مجال الأدب والشعر، أما في حالات الإبداع العلمي، فمن الضروري قبل أن يكون الفرد مبتكراً يجب أن يكون عالماً، ويعتبر التدريب الخاص والإعداد المسبق ضرورة ملحة للإبداع في مجال الفنون، لأن المعرفة بالأساليب الفنية يعتبر شرطاً ضرورياً لأية عملية إبداعية في هذا الميدان.

وقد تستغرق عملية التحضير سواء كان في مجال الآداب أو العلوم فترة طويلة، كما تحتاج إلى معرفة صحيحة وعميقة بأساليب البحث والنظريات والمعلومات التي سبق أن توصل إليها الآخرون قبله في هذا الميدان، أي أنه من الضروري أن يعرف الأساس الذي يقف عليه لكي يكمل البناء، أن معرفة المبتكر لحاجات تخصصه، ونقائص النظريات فيه يقوده إلى الاكتشاف والتجديد في ميدان اختصاصه.

2- **مرحلة التفريغ Incubation :** لا ينشغل الإنسان المبدع في هذه المرحلة بالمشكلة شعورياً، وتكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري ولا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي، ويعتمد المبدع على تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز، على أمل أن يهتدي إلى الحل النهائي مع مرور الزمن.

وهناك افتراض لم يدعم بعد، يقول بأن المشكلة التي تشغل فكر المبتكر مدة طويلة تظل في حقيقة الأمر نشيطة في منطقة تحت الشعور بعد أن يتركها مؤقتاً، ومع أننا لا نعرف كيف يأتي الحل إلا أن الحل قادم ربما يأتي بعد الاستيقاظ من النوم أو أثناء ممارسة نشاط يومي ويتباين سلوك المبدع خلال مرحلة التفرخ من فرد لآخر ومن موقف لآخر ربما يغلب على سلوك الفرد أثناء هذه الفترة القلق والإثارة مع الشعور بعدم الراحة وحتى الإحباط ويصبح سهل الإثارة يستسلم للعوامل المشتتة، وقد يشعر فرد آخر بالحزن والاكتئاب، أن ممارسة الفرد للاسترخاء أو الكسل أو النوم تحدث لديه نوع من التغيير، والذي يمكن أن يقلل من تأثير عوامل الكف أو الدفاع أو التداخل، ويهيئ الفرصة لبلوغ الإبداع من خلال دفعة قوية جديدة وانطلاقة إلى الأمام.

3- الإلهام **Illumination** : يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، ويكون مصحوباً بحالات عاطفية من الطمأنينة والارتياح، ومرحلة الإلهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبدع خلال المراحل السابقة، فقد يأتي الإلهام خلال النوم إذ ذكر "ديكارت" العالم الرياضي المشهور أن مبادئ الهندسة التحليلية جاءت على شكل حلمين اثنين، وذكر العالم "فريدريك كيكولي" بأنه توصل إلى حل مشكلة ترتيب ذرات الكربون والهيدروجين في مركب البنزين أثناء الحلم، حيث رأى أن هذه الذرات ترقص على شكل حلقة، فقاده هذا الحلم إلى الفكرة المعروف باسم حلقة البنزين والتي تعتبر إحدى الميادين الهامة في ميدان الكيمياء العضوية

4- مرحلة التحقيق **Verification**: يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجوده ابتكاره وإبداعه من خلال تجريبه وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة

وعلى الرغم من أن المراحل الأربعة السابقة موجودة في عملية الإبداع، إلا أنه يجدر بنا النظر إلى الإبداع بوصفه عملية ديناميكية متفاعلة مستمرة شأنها شأن الكثير من العمليات الأخرى، أنها عملية متداخلة المراحل ومتفاعلة وموجودة، وهذا ما يتعارض مع تقسيم عملية

الإبداع إلى مراحل متميزة، ومع هذا فإننا ننظر نظرة خاصة إلى مرحلتَي التفريخ والإلهام باعتبارهما مرحلتان أساسيتان يلقيان الضوء على العملية الإبداعية نفسها بشكل مباشر.¹ وعليه فإن مراحل الإبداع متتالية ولا يمكن تقديم واحدة على الأخرى وهكذا هي تركيبة العقل وكيفية تسييره للنتيجة المرضية يبدأ أولاً بالتحفيز ونشوء الفكرة ثم التفريخ ثم الإلهام وبعدها التحقيق.

المطلب الثالث : دوافع ومصادر الإبداع وأهم نظرياته

الفرع الأول: دوافع الإبداع

تصنف هذه الدوافع إلى:

1- الدوافع الذاتية (الداخلية):

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية
- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- الإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق، ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

2- الدوافع البيئية (الخارجية):

- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع
- التصدي للمشكلات العامة و الخاصة، يتطلب الإبداع
- إننا في عالم سريع التغير، ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدرتنا الإبداعية

3- دوافع مادية ومعنوية:

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، مرجع سبق ذكره، ص 23-24-25.

- الحصول على مكافآت مالية
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع
- التمتع بالاحترام داخل المؤسسة وفقا للإنجازات الإبداعية
- يعد الإبداع الأداة الأكثر قوة التي تجلب النجاح والاستمرارية.

4- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

يقول شارلي شابلن على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل الى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى الإلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار.¹

اذن فالدوافع تنقسم الى داخلية من طرف الشخص أو خارجية التي يكون لها إنعكاس على البيئة، وكذلك هناك دوافع مادية ومعنوية.

الفرع الثاني: مصادر الإبداع

يمكن القول بأن المصدر الأصلي للإبداع هو الفكر والخيال الخلاق، ففي خيال الفرد الخلاق هناك فكرة جديدة وبديعة تطفو من أعماق الفكر إلى السطح.

حيث أن غالبية الناس مؤهلون لكي يكونوا مبدعين وذوي الأفكار الخلاقة لكن بدرجات مختلفة

أن التجارب العلمية تفيد بأن القدرة على الإبداع يرتبط بمدى ماثرتنا وتركيزنا على استخدام القوى الفكرية والذهنية أكثر من ارتباطه بقدراتنا الذاتية.

من جهة أخرى وكأي مجال آخر لكي تكون جهودنا مجدية يجب أن نستخدم الأساليب العلمية التي تساعدنا على تهيئة الأجواء لظهور الأفكار الخلاقة والجديدة.²

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

² جمال خير الدين، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 166.

الفرع الثالث : نظريات الإبداع

لاشك في أن الإبداع أصبح مجالاً واسعاً ومتنوعاً جراء هذه التراكمات الواسعة والمتنوعة من الإبداعات، كما أن الجديد الذي يأتي به الإبداع ليس له شكل واحد ولا مدى واحد ولا أسلوب واحد للتشكل والتطور، لهذه فإن تفسير الإبداع وتوصيفه عادة وتوصيفه عادة ما يكون من خلال نماذج أو نظريات متعددة يمكن أن تشمل حالاته المختلفة، وهذه النظريات تتمثل فيما يلي:

1- نظرية (March & Simon): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة ما بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، معدوم الرضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية).

2- نظرية (Burns & Stalker): وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3- نظرية (Wilson): بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة، وهي إدراك التغير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة او الوعي بالتغيير المطلوب تم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات الغير روتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما ان الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة اغلب أعضاء المنظمة.

4- نظرية (Harvey & Mill): لقد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) ((Burns & Stalker)، فأُنصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول الي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أ و البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

5- نظرية (Hang & Aiken): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها توالى المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على انه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- مرحلة التقييم : تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.

6- نظرية (Zaltman & others): تنتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين عما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على انه فكرة او ممارسة جديدة لوحدة التبنى، ووصفوا الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على

نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع. وعليه فإن كل نظرية ركزت على جانب مختلف للإبداع ولكنهم اجتمعوا في نقطة واحدة وهي أن الإبداع يؤثر ويتأثر بالمكونات المحيطة به كما أن له بداية وسمات واضحة تخرجك من دائرة التكرار إلى دائرة خلق ما هو جديد بدوافع موجودة.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإبداع، مقوماته

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الإبداع

العوامل المؤثرة في الإبداع مختلفة وبالغة التعقيد أهمها:

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها
- الكفاءة والرضا عن العمل
- المركزية
- الرسمية
- الإنتاج

الفرع الثاني: مقومات الإبداع

و اعني بها تلك الأمور التي لابد من وجودها لنجاح العمل و هي شرط ضروري في عملية الإبداع لكنها تنال بالاكْتساب والتحصيل واهم هذه المكونات ما يلي:

1- التمكن في العلم وفهم مسائله والسعي الحثيث للإحاطة بقضاياها وتصورها على وجهها الصحيح. يساعد على هذا ما يلي:

- التخصص
- اخذ العلم عن أهله؛
- عدم الاكتفاء بالدراسة المنهجية؛

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، مرجع سبق ذكره، ص 16-18.

• اخذ العلم على المسائل و الجزئيات و التدقيق فيها.

2- حب الشيء والافتناع به: و هذا أمر ضروري فإن الذي يكره نفسه على أمر لن يتقنه فضلا أن يبدع فيه، لان الإبداع ناتج عن حب الشيء و الافتناع به، و لذا فإنك تجد بعض المبدعين من ولعه بالدرس و البحث في العلم الذي يتعاطاه، ربما يتلهى عن الضروريات المهمة كالأكل و الشرب و النوم و نحوها و عليه فإن المكروه على الشيء لن يبدع فيه و لن يأتي بجديد لأنه في قرار نفسه غير مقتنع بما يفعل.

3- الصبر و عدم استعجال النتائج: و هنا ينبغي على المبدع التريث للوصول إلى أفضل النتائج، فالعجلة لأشك أنها تؤدي إلى نتائج ضعيفة، لاسيما في المسائل العلمية التي تحتاج إلى تحر و تأن.

4- التصور الصحيح للفن و التخطيط السليم له: و فائدة هذا هو جعل الإنسان يمتلك الفن، ويعرف مداخله و مخارجه، ليعرف أين يضع قدمه و متى يستل قلمه وما هي الثغرات في ذلك العلم التي تحتاج إلى بحث و تتبع واستقراء، ليحاول سدها و ملء فراغها.

5- بقاء المبدع في جو عملي كامل: بحيث يكون المحيط الذي يعيش فيه محيطا علميا، فإن هذا أرحى للإبداع والتفوق، ولذا نجد الدول الكبرى تحرص على أن تنشأ مدنا جامعية متكاملة فيها المساكن والخدمات المعيشية ووسائل الترفيه حتى يبقى الأستاذ والطالب طيلة الأسبوع داخل هذه الدائرة العلمية.

6- بقاء المبدع في جو عملي كامل: بحيث يكون المحيط الذي يعيش فيه محيطا علميا، فإن هذا أرحى للإبداع والتفوق، ولذا نجد الدول الكبرى تحرص على ان تنشأ مدنا جامعية متكاملة فيها المساكن والخدمات المعيشية ووسائل الترفيه حتى يبقى الأستاذ والطالب طيلة الأسبوع داخل هذه الدائرة العلمية.

7- التقصي و الاستفادة ما أمكن من الغير و البداية من حيث انتهوا: و هذا يغفل عن كثير ممن يريد أن يبدع في مسألة أو علم إلا إذا أحاط بجوانب الموضوع و امسك بتلابيبه و تملك ناصيته، عندها يكون طرحه قويا ناضجا، كما ينبغي أن يبدأ من حيث وقف غيره، ولا

يكرر جهود سلفه، فيجتز المسائل كما هي، دون أن يحاول أن يضيف شيئاً، بل يزيد إليها و يسعى في تطويرها ما أمكن، ولو أن يعيد طرحها في قوالب جديدة تناسب عصره.¹ وعليه فإن للإبداع مقومات لها أساليب لجعل الشخص الذي يريد أن يكون مبدع أن يبقى محافظاً على تلك الوتيرة وتطويرها أكثر فأكثر.

المطلب الخامس معوقات الإبداع وبعض المعتقدات المعوقة له

الفرع الأول: معوقات الإبداع

بما أن الإبداع يمثل احد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف بعض الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير.

ومن أهم معوقات الإبداع ما يلي:

أن من أعدى أعداء الإبداع النمطية والعادة، لأنها ستجلب الملل والرتابة وما يقال عنه (تحصيل حاصل)، والإبداع ملازم للتفكير بطريقة مختلفة عن العادة، وعندما تواجه مشكلة فأنت تتعامل معها طوال الوقت بشكل منطقي وقد لا يكون المنطق هو الطريقة الوحيدة لحل المشكلة، فيجب التفكير في حلول غير منطقية لكي يتم إيجاد الحل من زاوية مختلفة. والإبداع لا يصنعه إلا من يتمتعون بقدر عال من الثقة بالنفس والمعرفة الجيدة بالقدرات والإمكانات الشخصية، ولذلك فإن الخوف من الفشل يعوق الإبداع، والتغلب عليه يكون بإيجاد طرق مختلفة لاحتواء المخاطر والنظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم، وهنا يبرز أيضاً دور الإدارة في مكافأة الموظفين الذين يضطلعون بالأعمال التي تتطوي على المخاطرة لتشجيعهم على المزيد من الإبداع.

لا شك أن المبدع سيجد مقاومة عندما يحاول تغيير وضع رهن لذا حتى نتغلب على هذه الاحباطات، علينا اختيار الأشخاص المناسبين في المواقع المناسبة ممن تربطهم علاقة وثيقة الصلة بالمواطن التي تقتضي الإبداع، وتحديد من يقاوم بضراوة.

¹ أحمد القرني، الإبداع العلمي، دار عالم الفوائد، مكة المكرمة، السعودية، ط1، 2011، ص61.

والمعارضون للأفكار الجديدة والحلول الإبداعية ممن يوصفون بـ"الجمود" يمكن مجابتههم من خلال الاستماع إليهم والتعرف على وجهات نظرهم ومناقشتها، وبذلك نصنع علاقات طيبة مع هؤلاء من أجل تسهيل عملية توصيل ما نريد لهم للتقليل من حجم وأشكال الاعتراض، وتجهيز كافة الوسائل المتاحة، وحسب طبيعة كل شخص للدخول والتسلل إلى ما يقنعه، ولذلك فالمبدع يفكر جيدا في الأسئلة والاعتراضات التي قد يسمعها من المقاومين للحلول الإبداعية وتكون لديه الإجابات السليمة والحجج التي تبرر وجهة نظره وتبرر ما يطرحه من حلول.¹

الفرع الثاني: بعض الاعتقادات المعوقة له

هناك بعض الاعتقادات والافتراضات الخاطئة قد تقف عائقا أمام عملية الإبداع وهي:

- الإبداع يعني بالضرورة تقديم شيء جديد تماما
- الإبداع يحتاج خبرة كبيرة ومستوى ذكاء مرتفع
- الإبداع يحتاج موهبة نادرة لم تتوفر إلا لأقلية محدودة
- الإبداع الهام يأتي الفرد اختيارا وليس بالسعي إليه أو البحث عنه
- لا يحصل الفرد على التقدير المناسب لما يقوم به من جهود إبداعية وابتكاريه
- العمل في منظمة لها قواعد ولوائح يعوق عملية القيام بعملية الإبداع.²

¹ جمال خير الدين، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

² محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 348

المبحث الثالث: علاقة متغيرات البيئة الداخلية بعملية الإبداع

لقد تم التطرق في المبحثين السابقين إلى الإطار النظري لكل من المتغيرات البيئية الداخلية وعملية الإبداع، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى العلاقة بين كل متغير من متغيرات البيئة الداخلية وعملية الإبداع.

المطلب الأول : الإستراتيجية والإبداع

أن المنظمات أصبحت تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الإبداع هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أن المنظمة التي تسعى إلى جعل الإبداع هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية فإن الإبداع الاستراتيجي سيكون الأكثر ملائمة لها كما يرى ذلك كروسي. والمنظمة الإبداعية تختلف عن المنظمات الأخرى التي لا تضع الإبداع محورا أساسيا في إستراتيجيتها، ولقد أشار بيتر دراكر إلى أن الحكمة المسيطرة الخاصة بإستراتيجية المنظمة الناجحة يمكن أن تكون: من أجل الأحسن، من أجل الأكثر، أما بالنسبة للإستراتيجية الإبداعية فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة: إلى الجديد، إلى المختلف. ولا بد من مراعاة حقيقة مهمة هي أن الإستراتيجية لا يمكن أن تكون واحدة في كل الظروف، وأن الميزة التنافسية لا تكون واحدة في كل الظروف، وهذا ما يمكن ملاحظته في مجال الإبداع¹

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، طبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2015،

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والإبداع

يعتمد بقاء المؤسسة واستمرارها بدرجة كبيرة على التوافق بين هيكلها التنظيمي والبيئة المحيطة ومتطلباتها والموائمة بينهما و يعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم الأبعاد التنظيمية الفاعلة في إبداع الموارد البشرية بالمنظمة، من خلال استيعابه لاحتياجات المنظمة من الوظائف والتخصصات، بالإضافة إلى توضيح طرق العمل و تبسيط إجراءاته، و تفعيل القرارات والتوجيهات الأوامر وضمان انسيابها عموديا إلى مستويات الإدارة و تأثيره على علاقات الأدوار بين الأفراد، وأيضا تعريف نظم العمل و معايير الأداء و معدلاته، و تحديد مدى تركيز السلطة ودرجة حرية العاملين عند اتخاذ القرارات. وكلما ساهمت تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة بشكل مرن، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الإبداع في المؤسسة.

وتؤثر خصائص الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة لا يسمح بأي علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل ورفع الأداء، وعلى عكس ذلك فإن الهيكل الذي يتمتع بالمرونة والذي يعتبر بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية، يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين الأداء وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف.

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المسؤوليات الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة كما تقلل من حماس العاملين والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين. و بذلك تتأثر قدرة المؤسسة على تنمية

قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها، في الهيكل التنظيمي ومدى مرونته من عدمها يؤثر بشكل مباشر على عملية الإبداع¹.

المطلب الثالث : القيادة و الإبداع

في ظل التحولات السريعة التي تعيشها المنظمات والتي فرضتها ظاهرة العولمة، وما نجم عنها من تسارع تكنولوجي وانفجار معرفي واشتداد في المنافسة على المستويين المحلي والعالمية، وبغرض التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق التميز في الأداء، كان لازما عليها التكبر على الرأسمال البشري والذي يمثل اليوم أساس التسيير الحديث.

أن المتأمل لأدبيات الإبداع والقيادة والدراسات التي تمت من قبل في هذا المجال، يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهارتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المؤسسة.

وبناء على ما سبق، فإن للقيادة تأثيرا مباشرا على مرؤوسيه، وأنهم يؤثرون على قدرتهم الإبداعية تأثيرا واضحا وملموسا، وتأكيدا على هذا يرى كل من (Hage & Dewar) أن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوك القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر. وأن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي، زيادة على ذلك فإن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم ويتم ذلك من خلال تشجيعهم و إعطائهم الحرية في إبداء الآراء و المشاركة، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء عمله. إذ أن ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً في حين أن القائد لا يزال يتشبث بالتفكير القديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير، بل يجب أن يكون متجدد التفكير وأن يزرع روح

¹ راهم فريد، قتال عبد العزيز، الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة تبسة، الجزائر، المجلد 16، العدد 24، 2020، ص 361.

التنافس الايجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم.¹

المطلب الرابع: موارد المنظمة والإبداع

تستوجب بيئة الإبداع الايجابية في أي منظمة حكومية كانت أو خاصة إنفاق أموال كثيرة في دعم الإبداع وتقديم مستلزماته المادية وذلك بتوفير الآلات والأجهزة والمعدات، كما أنه يحتاج إلى أفراد قادرة على خلق الإبداع حيث يعتبر هذا الأخير أساس الإبداع ففي مجال إدارة الموارد البشرية يتم تبني شعار الناس كبشر أولاً ثم كموارد ثانياً بمعنى أن نراعي الخصائص النفسية والاجتماعية للعاملين كبشر حتى ننجح في توظيفهم كموارد وبما ينطوي عليه ذلك من الثقة فيهم وتقديرهم وفهم محددات سلوكهم بينهم وتوفير المناخ الملائم لاستثمار طاقاتهم وتفجير إبداعاتهم وابتكاراتهم، فعلى المنظمة ألا تبخل في تخصيص كافة هذه الموارد (مالية، مادية، بشرية) في الإنفاق على البحث والإبداع، ولا تستعجل نتائجها، ولا تتراجع عن دعمه بعد فترة من الزمن.

المطلب الخامس: الثقافة التنظيمية والإبداع

تصنف المنظمات حسب ثقافة المنظمة إلى منظمات ذات ثقافة غير إبداعية، ومنظمات ذات ثقافة إبداعية، وتعد المنظمات المحافظة التي عادة ما تعمل في بيئات أعمال مستقرة، ويتم فيها تعزيز الأبعاد الصلبة لثقافة المنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي والخصائص الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة، والإجراءات والقواعد المحددة التي يكون من غير المسموح تجاوزها أو العمل خارجها، وتعد منظمات معززة للحالة القائمة ومعيقة للإبداع، أما في المنظمات القائمة على الابتكار والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة، فإن العناصر الصلبة تضعف وتتقلص لتم التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة المتمثلة بقيم المبادرة، وأساليب العمل القائمة على الفريق، والاستجابة السريعة للتغيرات

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، 2015، ص77-80.

البيئية والتفكير والنظر خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية)، مما يجعلها أكثر تقبلاً للأفكار والمفاهيم وطريق العمل الجديدة التي يأتي بها الإبداع والمبدعون في المنظمة. إن ثقافة المنظمات الإبداعية تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبعية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أي فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الإبداع ومبادراته، ولكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لابد من تقليص قواعد العمل الجاهزة وأدلة العمل، والأمثلة كثيرة على المنظمات ذات الثقافة الإبداعية.

و إذا كانت المنظمات تختلف عن بعضها البعض في القدرة المالية والتكنولوجية والبشرية والإبداعية، فإنها أيضاً تختلف في ثقافة المنظمة وموقفها من الإبداع، ويمكن في هذا السياق أن نرسم طيفاً واسعاً لثقافة المنظمة كسلسلة متواصلة للمواقف المختلفة من الإبداع تمتد بين نهايتين قصوتين: النهاية القصوى الأولى وهي تتمثل: في ثقافة المنظمة المحافظة المتطرفة، وهذه يمكن أن يمثلها محطمو الإبداع بكل ما يعنيه ذلك من اتخاذ مواقف تصل إلى التحطيم والتخريب ضد الإبداع والمبدعين، النهاية القصوى الثانية تتمثل في ثقافة الإبداع المستقر، وهذه يمكن أن تمثلها المنظمات القائمة على الإبداع بكل ما يعنيه ذلك من اعتبار الإبداع استثماراً وليس نفقة، وميزة تنافسية مستدامة وليس من العوامل المساعدة عليها، ومجالاً للتجديد والتوسع وليس مجالاً مهدداً لمكانة المنظمة الحالية.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراس

المبحث الأول: التعريف بالشركة

تواب هي شركة تأسست سنة 1982 متخصصة في صناعة الجص، صفائح الجص وباقي مشتقات الجبس أيضًا لديها وحدة إنتاج البرليت للبناء ولأغراض زراعية، صفتها القانونية هي شركة ذات مسؤولية محدودة SARL، يشغل المصنع 350 عامل بصفة مباشرة من بينهم 190 مهندس وتقني وإداري، إضافة إلى 96 موزع معتمد ووكلاء نقاط بيع في 39 ولاية حتى الآن.

لدى تواب خبرة إحترافية في مجالها لمدة 40 سنة، خاصة بعد الحصول على آخر تقنيات التصنيع وتطوير الجودة بهدف الإستجابة إلى المتطلبات الرفيعة من طرف الزبائن. تواب تقترح أيضًا حلول لتلبية الحاجيات المتكررة في السوق التجارية كالعزل الحراري، الميكانيكي، حماية ضد الحرائق وحلول أخرى ذات طابع جمالي وذات صلة بالديكور وكل ما هو في الواجهة.

المطلب الأول: موقع الشركة

يتواجد المصنع على طول الطريق المؤدية من بوسعادة الى بلدية أمجدل، بلدية الهامل، دائرة بوسعادة.

لدى تواب إدارة عامة على طريق الجلفة الجديد بمدينة بوسعادة يشرف عليها مسير عام وأعاون إدارة، حيث هذه الإدارة مسؤولة على الإجراءات القانونية للوحدات الإنتاجية، المشاريع قيد التنفيذ والمستقبلية، أيضاً الاتصالات الداخلية والخارجية، خاصة الامراسلات الرسمية والتي قد تكون مع الهيئات أو المؤسسات الحكومية كما قد تكون مع المومنين على المستوى الدولي غالبًا، المستشارين ومكاتب الدراسات.

كما لديها إدارة تسويق بالجزائر العاصمة في القبة القديمة تحديداً، تشرف على في استراتيجيات التسويق، البحث على زبائن جدد، التحضير لإستعراض المنتجات في المعارض الوطنية والدولية لمواد البناء.

مع العلم أنه يوجد مصنع تواب جديد في طريق ولاد جلال قرب مدينة ولاد جلال، ولاية بسكرة.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن الشركة

الشركة في الأصل هي مشروع ممول من طرف الخزينة العمومية حيث بوادر المشروع كانت بسبب توافر المادة الأولية (الجبس) في المنطقة وظهور الصناعة التقليدية للجبس (أفران يدوية ومعدات جد بدائية) حيث كانت الفكرة من هنا سنة 1978 وبدأ تجسيد المشروع الصناعي لإنتاج الجبس سنة 1979 حيث دخل في الإنتاج سنة 1982 بتكنولوجية ألمانية لشركة جد متخصصة في المجال BABCOCK بطاقة إنتاجية لا تتعدى 100 طن يومياً.

انبتقت الشركة ذات المسؤولية المحدودة تواب عن الشركة الولائية المنحلة لمواد البناء EMACOM في إطار خوصصة الشركات العمومية، وهذا بالتنازل عن أصولها لصالح الأجراء العمال 23 عامل اللذين قاموا بإنشاء الشركة فيما بينهم و تسجيلها بالمركز الوطني للسجل التجاري سنة 1998 برأس مال مقداره 1.786 مليون دينار جزائري و موضوعها استخراج وتحضير الجبس.

حيث انه في سنة 1999 تم التنازل عن الشركة من قبل العمال للمستثمر الحالي و تم بذلك تعديل القانون الأساسي للشركة فيما يخص إحالة الحصص الاجتماعية للشركاء جدد.

حيث أن أول شيء قام به المسير الجديد للشركة هو إعادة التهيئة و تحسين الشركة بعد الهجوم الإرهابي في تلك الحقبة و الذي أدى إلى خراب كبير في المعدات و العتاد كمرحلة أولية.

بعدها بدء في توسيع النشاط نتيجة الجودة المعروف لمنتوجها الجص للقولبة Plâtre de Moulage. و التوجه إلى مشتقات الجص و إنتاج صفائح الجص كأول منتج وطني على المستوى الإفريقي و من اللجوء إلى التقييس حيث حصلت الشركة على ISO9001 ; ISO14001 ; CE ; TEDJE

حاليا بسبب توسع نشاط الشركة أصبحت الطاقة الإنتاجية 160 000 طن سنوياً، رأس مالها إلى 1.6 مليار دينار جزائري و عدد العمال 350 عامل دائم، وتوسع نشاطها إلى إنتاج البرليت و النقل والتصدير للمنتوج.

المطلب الثالث: دور ونشاط الشركة

تقوم الشركة بإستخراج حوالي 180 000 طن من الجبس الطبيعي من الجبل المسمى زباش المتواجد بجانب المصنع حاليا ببلدية الهامل، حيث الجبس الطبيعي هو المادة الأولية الرئيسية للنشاط، بحيث يمر على بضعة مراحل من تكسير أي تصغير حجم القطع الجبسية إلى التصفية، التنقية من المواد الطينية ثم طهيها في الفرن بدرجة حرارة جد عالية لتصبح مادة قابلة للإستعمال خلال التصنيع.

شركة تواب تسوق حالياً ثلاث مجموعات للمنتجات، مساحيق، صفائح و إكسوارات.

منتجات المساحيق تكون في أكياس من 25 كغ إلى 40 كغ و تسوق غالباً كالتالي : الجص حوالي 42 000 طن في السنة، الطلاء أو الدهان Enduit حوالي 2000 طن في السنة، ثم الغراء، البرليت للبناء والبرليت للزراعة.

منذ سنة 2012 بدأت تواب تسوق صفائح الجص كمنتوج جزائري مئة بالمئة لأول مرة على مستوى الوطن وشمال إفريقيا (ليبيا وتونس) وذلك بفضل التكنولوجيا الألمانية مع حيازة الشركة على شهادات متعددة في الجودة والمقاييس الأوروبية، قدرة إنتاج صفائح الجص هي حوالي 115 000 طن في السنة.

نظرًا إلى تعدد أنواع الصفائح نذكر منها العادية، ذات صلابة عالية، المقاومة للماء، المقاومة للحرارة والعوازل.

بالإضافة إلى الإكسسوارات اللازمة المتعلقة بهاته المنتجات والتي تشتري من السوق المحلية والأوروبية لكن مع بداية 2023 سوف تبدأ وحدة إنتاجية تابعة للشركة بإنتاج هاته القطع.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة و اختبار الأداة

سنقوم هنا بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم الدراسة، وهذا بإبراز مشكلة الدراسة، و الفرضيات من خلال النموذج المقترح و بعدها نحدد مجتمع و عينة الدراسة و نوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، و في الأخير نقوم بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها

المطلب الأول: تخطيط الدراسة

-مشكلة الدراسة: تتخلص المشكلة أو إشكالية الدراسة كما يلي:

ما تأثير متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة على عملية الإبداع؟.

-نموذج الدراسة: نقوم بتقسيم المتغيرات إلى نوعين:

الشكل (01): نموذج الدراسة :



أ. المتغير المستقل: متغيرات البيئة الداخلية وتشمل

ب. المتغير التابع: الإبداع

-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات البيئة الداخلية وعملية الإبداع H_0

الفرضيات الفرعية:

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية و الإبداع في المؤسسة عند

مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي والإبداع في المؤسسة عند

مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة و الإبداع في المؤسسة عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد والإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية و الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- مجال وحدود الدراسة :

الحدود الزمنية: وذلك من خلال المدة المستغرقة ما بين 2022/05/22 إلى

2022/05/10

الحدود المكانية : تم اختيار مؤسسة تواب في بوسعادة لإسقاط دراستنا النظرية على ارض الواقع بهذه المؤسسة

المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ الدراسة:

-مجتمع و عينة الدراسة : إن مجتمع الدراسة هو جميع العاملين في مؤسسة تواب ببوسعادة ، وقد أخذنا عينة ممثلة لهذا المجتمع بعض العمال تم اختيارهم بطريقة عشوائية وكان حجمهم 41 عامل.

-أسلوب جمع البيانات : قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية. وقد تم تصميم الاستبيان و تقسيمه إلى قسمين هما: القسم الأول :يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي،المستوى الوظيفي).

القسم الثاني : يحتوي على: 6 محاور

المحور الأول: الإستراتيجية

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي

المحور الرابع: الموارد

المحور الخامس: الثقافة التنظيمية

المحور السادس: الإبداع

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائياً كالاتي:

موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

-أساليب تحليل البيانات : تم الاستعانة ببرنامج SPSS 25 في عملية التفرغ و التحليل

الإحصائي للبياناتو اختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية

-معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.

-التكرارات و النسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.

-المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.

- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى و الفرضيات الفرعية

التابعة لها .

- ظروف عملية إعداد و تنفيذ الاستبيان : قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم

وضع استبيان أولي ثم قمنا بتحكيمة لدى عدد من الأساتذة المحكمين (نوي نور الدين عطا

الله ياسين) و كذا بعض موظفي "شركة تواب" و بناءً على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء

و كمرحلة ثانية تم تنفيذ الاستبيان على عينة مكونة من 50 فرداً، تم استرجاع 45 استمارة و

بعد مراجعة وفرز الاستمارات تم الاحتفاظ بـ : 41 استمارة و إلغاء 4 استمارات لعدم اكتمال

بياناتها أو لتناقض البيانات المدونة فيها.

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه. و هنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال تطبيق طريقتين كما يلي:

1-صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين، و قد استجبنا لأرائهم وتصويباتهم و قمنا بإجراء ما يلزم نحذف و إضافة و تعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي.

2-صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، و قد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان و ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان و متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه و ذلك كما يلي:

أ-قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: (الإستراتيجية)

الجدول رقم (01) : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (الإستراتيجية)

| رقم العبارة | العبارة | معامل الارتباط | Sig مستوى المعنوية |
|-------------|---|----------------|--------------------|
| 1 | تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة | 0.934 | 0.000 |
| 2 | تضع المؤسسة أهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها | 0.960 | 0.000 |
| 3 | تمتلك مؤسستكم خطة طويلة المدى تمكنها من تحديد دقيق لما تريد القيام به | 0.963 | 0.000 |
| 4 | إن العمل الذي تقوم به مؤسستكم مطابق لما هو مخطط له | 0.972 | 0.000 |

المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات SPSS 25 (الملحق رقم 01)

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الأول أي أن فقراته دالة إحصائياً ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الأول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ب- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي) :

الجدول رقم (02) : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي)

| رقم العبارة | العبارة | معامل الارتباط | Sig مستوى المعنوية |
|-------------|--|----------------|--------------------|
| 1 | يوجد في مؤسستكم هيكل تنظيمي مرن يحقق الأهداف | 0.944 | 0.000 |
| 2 | تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام المؤسسة | 0.922 | 0.000 |
| 3 | يعمل الهيكل التنظيمي لمؤسستكم على توزيع الأدوار والمستويات التنظيمية والإدارية بشكل متوازن | 0.951 | 0.000 |
| 4 | يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالبساطة والوضوح | 0.959 | 0.000 |

(الملحق رقم 01) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الثاني. أي أن فقراته دالة إحصائياً ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ج- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (القيادة) :

الجدول رقم (03) : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (القيادة)

| رقم العبارة | العبارة | معامل الارتباط | Sig ال مستوى المعنوية |
|-------------|---|----------------|-----------------------|
| 1 | يشجع القائد على حل المشكلات بطرق جديدة | 0.952 | 0.000 |
| 2 | تعمل القيادة في مؤسستكم على تنمية الإبداع | 0.960 | 0.000 |
| 3 | يتمتع القائد في مؤسستكم بمواصفات ومهارات القائد الناجح | 0.970 | 0.000 |
| 4 | يملك القائد في مؤسستكم القدرة على التأثير على مرؤوسيه | 0.954 | 0.000 |
| 5 | يساهم القائد في تشجيع وإعطاء الحرية للمرؤوسين في إبداء آرائهم والمشاركة | 0.978 | 0.000 |

(الملحق رقم 01) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الثالث. أي أن فقراته دالة إحصائياً ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

د- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع (الموارد) :

الجدول رقم (04) : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع (الموارد)

| رقم العبارة | العبارة | معامل الارتباط | Sig مستوى المعنوية |
|-------------|---|----------------|--------------------|
| 1 | لا تبخل المؤسسة في تخصيص الأموال اللازمة للإنفاق على البحث والإبداع | 0.958 | 0.000 |
| 2 | تقوم المؤسسة بتوفير كافة الأجهزة والمعدات لدعم الإبداع | 0.961 | 0.000 |
| 3 | تمتلك المؤسسة أفراداً قادرين على خلق الإبداع في المؤسسة | 0.952 | 0.000 |

(الملحق رقم 01) SPSS 25 المصدر: من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الرابع. أي أن فقراته دالة إحصائياً ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة ٢ الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

هـ - قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس (الثقافة التنظيمية) :

الجدول رقم (05) : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس (الثقافة التنظيمية)

| رقم العبارة | العبارة | معامل الارتباط | Sig ال مستوى المعنوية |
|-------------|---|----------------|-----------------------|
| 1 | ثقافة المؤسسة مشتقة من واقع البيئة التي تعمل فيها | 0.904 | 0.000 |
| 2 | للمؤسسة ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من تحقيق الأهداف | 0.944 | 0.000 |
| 3 | تقوم المؤسسة بترسيخ الثقافة الجديدة لدى العمال عن طريق مشاركة العمال فيها | 0.961 | 0.000 |

(الملحق رقم 01) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الخامس .أي أن فقراته دالة إحصائياً ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة ٢ الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

هـ - قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور السادس (الإبداع) :

الجدول رقم (06) : الاتساق الداخلي لعبارات المحور السادس (الإبداع)

| رقم العبارة | العبارة | معامل الارتباط | Sig مستوى المعنوية |
|-------------|--|----------------|--------------------|
| 1 | تعمل مؤسستكم على تهيئة المناخ اللازم للإبداع | 0.966 | 0.000 |
| 2 | تشجع مؤسستكم على استخدام أفكار إبداعية لحل المشاكل | 0.970 | 0.000 |
| 3 | تشجع مؤسستكم عامليها على تجريب الاقتراحات الجديدة وتدعمها | 0.942 | 0.000 |
| 4 | تتعامل مؤسستكم مع أفراد خارج المؤسسة سبق أن قاموا بابتكارات وإبداعات ناجحة | 0.942 | 0.000 |
| 5 | يتقبل العاملون في مؤسستكم أية فكرة جديدة دون اعتراض من شأنه إحباط الإبداع | 0.959 | 0.000 |
| 6 | لدى العاملين في مؤسستكم تقبل الحاجة إلى الإبداع الدائم | 0.964 | 0.000 |

المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات SPSS 25 (الملحق رقم 01)

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور السادس .أي أن فقراته دالة إحصائياً ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور السادس صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة

- معامل ألفا كرونباخ :

للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نقوم بحساب قيمة معامل "ألفا كرونباخ" فحصلنا على ما يلي :

الجدول رقم (07) : نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

| الرقم | المتغير | عدد العبارات | ألفا كرونباخ | النتيجة |
|-------|----------------------|--------------|--------------|---------|
| 01 | المحور الأول: | 04 | 0.96 | ثابت |
| 02 | المحور الثاني: | 04 | 0.95 | ثابت |
| 03 | المحور الثالث: | 05 | 0.97 | ثابت |
| 04 | المحور الرابع: | 03 | 0.95 | ثابت |
| 05 | المحور الخامس: | 03 | 0.97 | ثابت |
| 06 | المحور الخامس: | 06 | 0.98 | ثابت |
| | جميع فقرات الاستبيان | 25 | 0.99 | ثابت |

(الملحق رقم 02) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الستة معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.99 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1) ، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المنطق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو : 0.6 .

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص العينة

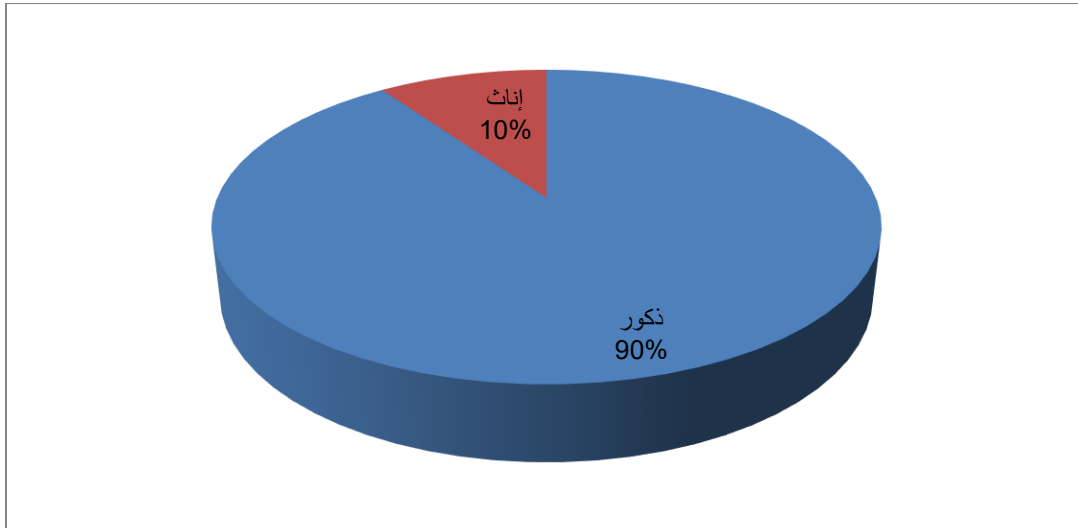
توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (08) : توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة |
|---------|--------------|---------|--------|
| الجنس | ذكور | 37 | 90.2 |
| | إناث | 4 | 9.8 |
| | المجموع | 41 | 100.0 |

(الملحق رقم 03) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

الدائرة النسبية (01) : توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



من عمال مؤسسة تواب هم من %التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 90.2

منهم من الإناث: %الذكور ونسبة 8.9

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن أغلب عاملي مؤسسة تواب هم من

الذكور

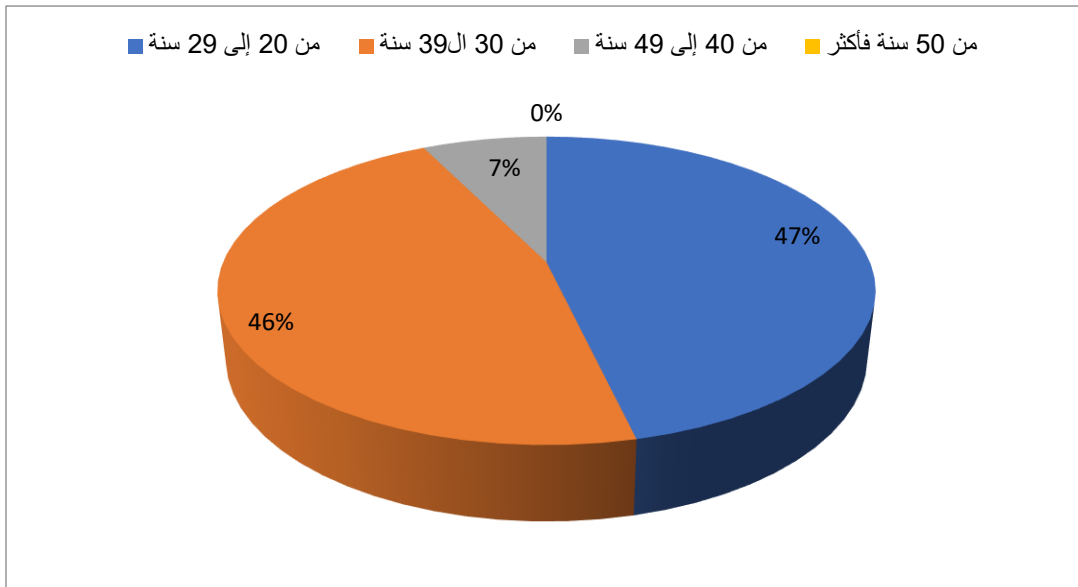
توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة |
|---------|------------------|---------|--------|
| العمر | من 20 إلى 29 سنة | 19 | 46.3 |
| | من 30 ال 39 سنة | 19 | 46.3 |
| | من 40 إلى 49 سنة | 3 | 7.3 |
| | من 50 سنة فأكثر | -- | -- |
| | المجموع | 41 | 100 |

(الملحق رقم 03) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

الدائرة النسبية (02) : توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر



من عمال مؤسسة تواب تتراوح %التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 46.3 منهم تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى %أعمارهم من 20 سنة إلى 29 سنة ونسبة 46.3 منهم تتراوح أعمارهم بين 40 سنة إلى أقل من 49 سنة %أقل من 39 سنة ونسبة 7.3

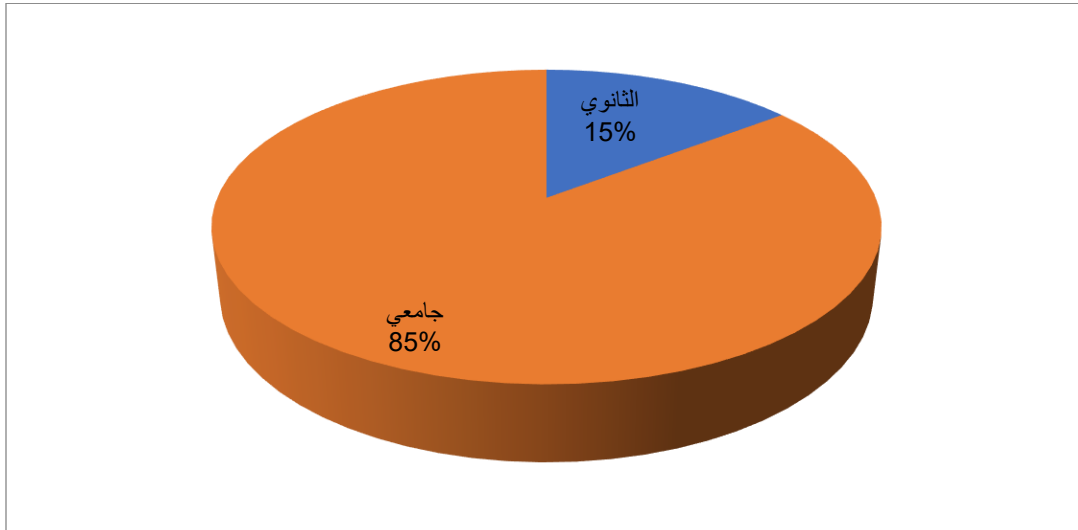
توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (10) : توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة |
|------------------|--------------|---------|--------|
| المستوى التعليمي | الثانوي | 6 | 14.6 |
| | جامعي | 35 | 85.4 |
| | المجموع | 41 | 100.0 |

(الملحق رقم 03) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

الدائرة النسبية (03) : توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي



من عمال مؤسسة تواب لهم مستوى %التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 14

منهم لديهم مستوى جامعي. %جامعي ونسبة 85.4

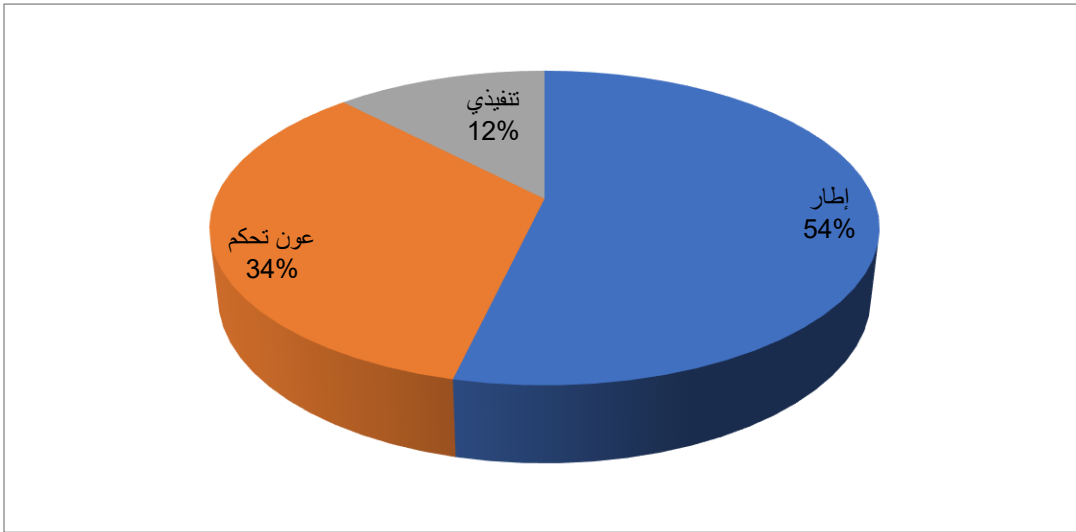
توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة |
|-----------------|--------------|---------|--------|
| المستوى الوظيفي | إطار | 22 | 53.7 |
| | عون تحكم | 14 | 34.1 |
| | تنفيذي | 5 | 12.2 |
| | المجموع | 41 | 100.0 |

(الملحق رقم 03) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

الدائرة النسبية (04): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



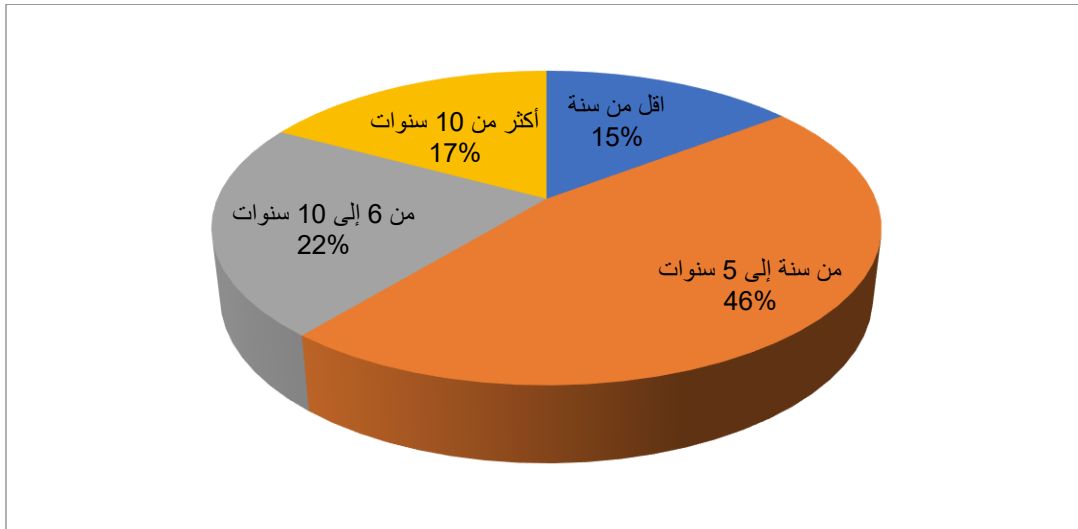
توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الخبرة:

الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة |
|---------|--------------------|---------|--------|
| الخبرة | أقل من سنة | 6 | 14.6 |
| | من سنة إلى 5 سنوات | 19 | 46.3 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 9 | 22.0 |
| | أكثر من 10 سنوات | 7 | 17.1 |
| | المجموع | 41 | 100.0 |

(الملحق رقم 03) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

الدائرة النسبية (04): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة



المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة : يتم عرض نتائج الدراسة من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان :

1- اتجاه عبارات المحور الأول (الإستراتيجية) :

الجدول رقم (13) : اتجاه عبارات المحور الأول (الإستراتيجية)

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة | 3.56 | .708 | موافق |
| 2 | تضع المؤسسة أهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها | 3.53 | .924 | موافق |
| 3 | تمتلك مؤسستكم خطة طويلة المدى تمكنها من تحديد دقيق لما تريد القيام به | 3.19 | 1.16 | محايد |
| 4 | إن العمل الذي تقوم به مؤسستكم مطابق لما هو مخطط له | 3.29 | 1.07 | محايد |
| | متوسط عبارات الإستراتيجية | 3.39 | 0.93 | محايد |

(الملحق رقم 04) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

التعليق :

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود حياد عام على عبارات المحور الأول أي أن مفردات العينة يلتزمون الحياد بشأن وجود الإستراتيجية المناسبة في مؤسستهم (تواب) حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.39 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي "محايد" وهو ما يؤكد حيادهم .

كما نلاحظ أن اقل نسبة موافقة كانت على العبارة (03) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.19 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" وهذا يعني أن

الموظفين بمؤسسة تواب ببوسعادة يلتزمون الحياد بشأن أن مؤسستهم تملك خطة طويلة الأجل تمكنها من تحديد دقيق لما تريد القيام به أو لا .

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (01) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.56 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" وهذا يعني أن مؤسسة تواب تختار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (03) هي العبارة الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 1.16 والعبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة هي العبارة رقم (01) بانحراف معياري قدره 0.708 .

2- اتجاه عبارات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي) :

الجدول رقم (14) : اتجاه عبارات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي)

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 5 | يوجد في مؤسستكم هيكل تنظيمي مرن يحقق الأهداف | 3.24 | .994 | محايد |
| 6 | تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام المؤسسة | 2.92 | .932 | غير موافق |
| 7 | يعمل الهيكل التنظيمي لمؤسستكم على توزيع الأدوار والمستويات التنظيمية والإدارية بشكل متوازن | 3.17 | 1.04 | محايد |
| 8 | يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالبساطة والوضوح | 3.43 | .949 | موافق |
| | متوسط عبارات الهيكل التنظيمي | 3.19 | 0.926 | محايد |

(الملحق رقم 04) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

التعليق :

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود حياد عام على عبارات المحور الثاني أي أن مفردات العينة يلتزمون الحياد بشأن أن كان الهيكل في مؤسستهم مناسب أم لا حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.19 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" من مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يؤكد حيادهم .

كما نلاحظ أن اقل نسبة موافقة كانت على العبارة (06) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 2.92 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية "غير موافق" وهذا يعني أن الإدارة في مؤسسة تواب لا تواجه صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام المؤسسة.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (08) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.43 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة (موافق) وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة تواب يمتاز بالبساطة والوضوح.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (07) هي العبارة الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 1.04 والعبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة هي العبارة رقم (6) بانحراف معياري قدره (0.932) .

3- اتجاه عبارات المحور الثالث (القيادة) :

الجدول رقم (15) : اتجاه عبارات المحور الثالث (القيادة)

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 9 | يشجع القائد على حل المشكلات بطرق جديدة | 3.41 | .893 | موافق |
| 10 | تعمل القيادة في مؤسستكم على تنمية الإبداع | 3.14 | .963 | محايد |
| 11 | يتمتع القائد في مؤسستكم بمواصفات ومهارات القائد الناجح | 3.14 | 1.08 | محايد |
| 12 | يملك القائد في مؤسستكم القدرة على التأثير على مرؤوسيه | 3.51 | .951 | موافق |
| 13 | يساهم القائد في تشجيع وإعطاء الحرية للمرؤوسين في إبداء آرائهم والمشاركة | 3.19 | 1.16 | محايد |
| | متوسط عبارات القيادة | 3.28 | 0.975 | محايد |

(الملحق رقم 04) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

التعليق :

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود حياد عام على عبارات المحور الثالث أي أن مفردات العينة يلتزمون الحياد بشأن إن كانت القيادة في مؤسستهم جيدة أم لا حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.28 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" من مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يؤكد حيادهم .

كما نلاحظ أن اقل نسبة موافقة كانت على العبارة (10 و11) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارتين 3.14 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" وهذا يعني أن العاملين بمؤسسة تواب يلتزمون الحياد بشأن أت القيادة في مؤسستهم تعمل على تنمية الابداع أو لا ، وبشأن أن القائد في مؤسستهم يتمتع بمواصفات القائد الناجح أم لا .

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (12) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 3.51 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة (موافق) وهذا يعني القائد في مؤسسة تواب يملك القدرة على التأثير على المرؤوسين.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (13) هي العبارة الاقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 1.16 والعبارة الاكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (9) بانحراف معياري قدره (0.893) .

4- اتجاه عبارات المحور الرابع (الموارد) :

الجدول رقم (16) : اتجاه عبارات المحور الرابع (الموارد)

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 14 | لا تبخل المؤسسة في تخصيص الأموال اللازمة للإنفاق على البحث والإبداع | 3.17 | .997 | محايد |
| 15 | تقوم المؤسسة بتوفير كافة الأجهزة والمعدات لدعم الإبداع | 3.60 | 1.02 | موافق |
| 16 | تمتلك المؤسسة أفرادا قادرين على خلق الإبداع في المؤسسة | 3.78 | .880 | موافق |
| | متوسط عبارات الموارد | 3.52 | 0.925 | موافق |

(الملحق رقم 04) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

التعليق :

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود موافقة عامة على عبارات المحور الرابع أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون على أن مؤسستهم تتوفر على موارد مادية وبشرية جيدة قادرة على خلق الإبداع حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.52 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يؤكد موافقتهم .

كما نلاحظ أن أقل نسبة موافقة كانت على العبارة (14) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.17 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" وهذا يعني أن العاملين بالمؤسسة يلتزمون الحياد بشأن إنفاق المؤسسة للأموال على البحث والإبداع أم لا .
بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (16) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.78 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة (موافق) وهذا يعني أن مؤسسة تواب تمتلك أفرادا قادرين على خلق الإبداع.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (15) هي العبارة الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 1.02 والعبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة هي العبارة رقم (16) بانحراف معياري قدره (0.880)

5- اتجاه عبارات المحور الخامس (الثقافة التنظيمية) :

الجدول رقم (17) : اتجاه عبارات المحور الخامس (الثقافة التنظيمية)

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|--------------------------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 17 | ثقافة المؤسسة مشتقة من واقع البيئة التي تعمل فيها | 3.92 | .647 | موافق |
| 18 | للمؤسسة ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من تحقيق الأهداف | 3.46 | .809 | موافق |
| 19 | تقوم المؤسسة بترسيخ الثقافة الجديدة لدى العمال عن طريق مشاركة العمال فيها | 3.09 | .969 | محايد |
| متوسط عبارات الثقافة التنظيمية | | 3.49 | 0.760 | موافق |

(الملحق رقم 04) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

التعليق :

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود موافقة عامة على عبارات المحور الخامس أي أن مفردات العينة يوافقون ويكادون على أن الثقافة التنظيمية في مؤسستهم جيدة 3.49 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يؤكد موافقتهم .

كما نلاحظ أن اقل نسبة موافقة كانت على العبارة (19) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.09 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" وهذا يعني أن العاملين بمؤسسة تواب يلتزمون الحياد بشأن أن المؤسسة تقوم بترسيخ الثقافة الجديدة أم لا

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (17) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.92 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة (موافق) وهذا يعني أن ثقافة المؤسسة مشتقة من واقع البيئة التي تعمل فيها

كما نلاحظ أن العبارة رقم (19) هي العبارة الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 0.996 والعبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة هي العبارة رقم (17) بانحراف معياري قدره (0.647)

6- اتجاه عبارات المحور السادس (الإبداع) :

الجدول رقم (18) : اتجاه عبارات المحور السادس (الإبداع)

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 20 | تعمل مؤسساتكم على تهيئة المناخ اللازم للإبداع | 3.14 | .988 | محايد |
| 21 | تشجع مؤسساتكم على استخدام أفكار إبداعية لحل المشاكل | 3.17 | 1.04 | محايد |
| 22 | تشجع مؤسساتكم عامليها على تجريب الاقتراحات الجديدة وتدعمها | 3.36 | 1.01 | محايد |
| 23 | تتعامل مؤسساتكم مع أفراد خارج المؤسسة سبق أن قاموا بابتكارات وإبداعات ناجحة | 3.43 | .838 | موافق |
| 24 | يقبل العاملون في مؤسساتكم أية فكرة جديدة دون اعتراض من شأنه إحباط الإبداع | 3.17 | .946 | محايد |
| 25 | لدى العاملين في مؤسساتكم تقبل الحاجة إلى الإبداع الدائم | 3.26 | .949 | محايد |
| | متوسط عبارات الإبداع | 3.26 | 0.923 | موافق |

(الملحق رقم 04) SPSS 25 المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

التعليق :

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود موافقة عامة على عبارات المحور السادس أي أن مفردات العينة يوافقون ويكادون على أن مؤسساتهم تشجع على حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.26 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يؤكد موافقتهم .

كما نلاحظ أن أقل نسبة موافقة كانت على العبارة (20) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 3.14 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" وهذا يعني أن العاملين بمؤسسة تواب يلتزمون الحياد بشأن إن كانت مؤسساتهم تهيئ المناخ الملائم للإبداع أم لا .

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (23) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.43 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة (موافق) وهذا يعني أن مؤسسة تواب تتعامل مع أفراد خارج المؤسسة سبق أن قاموا بابتكارات وإبداعات ناجحة.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (21) هي العبارة الأقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 1.04 والعبارة الأكثر تجانسا في إجابات افراد العينة هي العبارة رقم (23) بانحراف معياري قدره (0.823)

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية التابعة لها : نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد .

الجدول رقم(19): اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة لها.

| المتغيرات المستقلة | المتغير التابع | Tقيمة المحسوبة | القيمة sig الاحتمالية | نتيجة الاختبار |
|-------------------------|----------------|----------------|-----------------------|---------------------|
| الاستراتيجية | الإبداع | 1.558 | .1280 | H ₀ نقبل |
| الهيكل التنظيمي | الإبداع | 3.238 | .0030 | |
| القيادة | الإبداع | 0.894 | .3770 | H ₀ نقبل |
| الموارد | الإبداع | -0.123 | .9030 | H ₀ نقبل |
| الثقافة التنظيمية | الإبداع | 0.539 | .5940 | H ₀ نقبل |
| متغيرات البيئة الداخلية | الإبداع | F=340.37 | 0.000 | H ₁ نقبل |

(الملحق رقم 05)SPSS 25المصدر : من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات

نلاحظ من الجدول أن $sig \leq \alpha$

إذن نرفض H₀ ونقبل H₁

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات البيئة الداخلية على الإبداع عند مستوى دلالة

5%

الخلاصة:

من خلال تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة التعرف على تأثير متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة على الإبداع في مؤسسة تواب ببوسعادة حيث تم التطرق أولاً إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم عرض منهجية الدراسة الميدانية والأداة المستخدمة في تحليل العلاقة بين المتغيرين، وعليه تم التوصل إلى وجود علاقة طردية بين لمتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة والإبداع، بالإضافة للعلاقة بكل متغير على حدى والإبداع .

الخاتمة

الخاتمة:

إن الدراسة متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة على الإبداع هي دراسة جديرة بالبحث فيها، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في حياة المؤسسات جميعا مهما كان شكلها ومهما كان نوعها، إن التغير في البيئة الداخلية للمؤسسة يشمل ذلك التغير الذي يحدث في مكوناتها فقد يكون هناك تغير في الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة أو تغير في هيكلها التنظيمي أو على مستوى ثقافتها أو مواردها أو تغير في مواردها المادية والبشرية، أي أن بقائها مرتبط بمواكبة هذه المتغيرات سواء الداخلية كانت أو الخارجية.

ويعتبر الإبداع مصدر أساسي تسعى من خلاله المؤسسات إلى تحقيق الميزة التنافسية والاستجابة لحاجات ومتطلبات السوق والمستهلك المتجددة بطريقة فعالة حيث أصبح أمرا حتميا على المنظمة إرضاء زبائنهم ومن ثم البقاء والاستمرار.

نتائج الدراسة:

أثار بحثنا جملة من التساؤلات وقد أيضا فرضيات متعلقة بتأثير متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة على الإبداع، توصلنا من خلاله الى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته، وفيما يلي ابرز النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين:

النتائج النظرية:

توصلت الدراسة من الجانب النظري إلى:

- تعرف بيئة المؤسسة بأنها كل المتغيرات والعوامل والمكونات والأبعاد التي تؤثر على عمل المؤسسة وخاصة تحقيق النتائج المرغوب فيها، وقد يمكن قياسها أو لا والتي تم إدراكها من قبل الإدارة أم لا ، المهم لا بد من معرفة تفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها من أجل إيجاد

أفضل سبل التعامل لتحقيق الأهداف، ومن ثمة فإن معرفة وحصر هذه العوامل التي قد تمثل نقاط قوة أو ضعف، أو فرصاً أو تهديداً من شأنه تحقيق الأهداف المرجوة.

- تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من مجموعة من العناصر والمتغيرات والمتمثلة أساساً في الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، حيث أنها تعتبر أساس تميز كل منظمة على حدى.

- تعمل المنظمة في ظل بيئة عمل سريعة المتغيرات، وعلى المنظمة التماشي معها من خلال تقديم كل ما هو جديد ومواكب لمتطلبات العصر وهذا هو جوهر الإبداع.

- يعد الإبداع أفضل وسيلة لتحقيق مكانة جيدة في بيئة المؤسسة مقارنة بالمنافسين وأفضل أداة لضمان صورة جيدة للمؤسسة.

- يعتبر الإبداع أداة عبور للمستقبل وليس مستقبل كل مؤسسة البقاء الإستمرارية إنما هو الريادة في مجال تخصصها.

- الإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطرق جديدة ولذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بمشكلة تتطلب الحل.

- يعتبر الإبداع نشاطاً معقداً تتداخل في تكوينه عدة عوامل حيث تم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات ذات التأثير المتبادل، وهي مجموعة الخصائص الشخصية مرتبطة بالشخص المبدع في حد ذاته، مجموعة الخصائص التنظيمية في المنظمة، ومجموعة الخصائص البيئية في المجتمع.

النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية :

- لاحظنا بأن مؤسسة تواب في بوسعادة تعمل جاهدة من أجل خلق الإبداع وتشجيع العاملين عليه نظراً لأهميته وأهمية الحفاظ على مكانتها وطنياً ودولياً.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة بتواب في بوسعادة عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة بتواب في بوسعادة عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة بتواب في بوسعادة عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة بتواب في بوسعادة عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة بتواب في بوسعادة عند مستوى دلالة (0.05).

الاقتراحات والتوصيات:

- وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي، ثم الاقتراح ما يلي:
- الاهتمام بكل عناصر البيئة الداخلية وعدم إعطاء عنصر أهمية زائدة عن عنصر آخر .
- الاهتمام بالإبداع لأنه مفتاح نجاح المنظمات، وتخصيص قسم خاص به مستقل عن بقية الأقسام.
- العمل على نشر ثقافة الإبداع بين العاملين في المنظمة وإعطائهم الحرية في الإبداع والابتكار.
- إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الإبداعية لتشجيعهم أكثر.
- وضع صندوق للإبداع يمكن جميع العاملين في المنظمة المساهمة فيه، لأن الإبداع يولد من فكرة.
- تكوين لجنة من أفراد يمثلون مختلف مصالح المؤسسة تهتم بدراسة ومتابعة مختلف المشاريع الإبداعية.

آفاق الدراسة:

خلال فترة الدراسة تبين لنا عدة مواضيع تحتاج إلى دراسات:

- دور البيئة الداخلية للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع.

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004
2. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات وحالات تطبيقية، ط1، دار الكندي للنشر، عمان، 2013
3. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية منظور منهجية متكامل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2006
4. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة مطبوعات، الكويت، 2014
5. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر، الأردن، 2014
6. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار الوائل للنشر، عمان، 2011
7. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر، عمان، 2009
8. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013
9. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2007
10. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010
11. ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط، دار الكندي للنشر، عمان، 2014
12. زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر، عمان، 2009

13. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2009
14. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002
15. زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار البداية للنشر، عمان، 2012
16. عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2013
17. خيري أسامة، القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر، عمان، 2012
18. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2007
19. طارق محمد، محمد أكرم، مبادئ الإبداع، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004
20. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015
21. نادية هايل، مقدمة في الإبداع، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2002
22. جمال خير الدين، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015
23. أحمد القرني، الإبداع العلمي، دار عالم الفوائد، مكة المكرمة، السعودية، ط1، 2011
24. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004

المذكرات:

1. إيمان خلفون، سليمة بوودن، أثر بيئة العمل على الإبداع (دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل)، مذكرة ماستر أكاديمي، غير منشورة، جامعة جيجل، 2016
2. حذفاني أمير، أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2013.

3. سارة غضاب، أثر المتغيرات البيئية الداخلية على عملية الابتكار، مذكرة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2018.
4. يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
5. فريد خميلي، أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.
6. محمد بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المؤسسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالجامعة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
7. سهام شكاوي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات الاقتصادية، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2006

المقالات:

1. راهم فريد، قتال عبد العزيز، الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري (، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة تبسة، الجزائر، المجلد 16، العدد 24، 2020

المؤتمرات:

1. رياض بن عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة)، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Arthur Thompson & strikland , startegic management,2003 , p6
2. Chandler Alfred Chandler, stratégies et structures de l'entprise, les édition, d'organisation ,paris1989

الملاحق

ملحق (1): معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المحاور

| | الاستراتيجية | تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة | تضع المؤسسة أهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها |
|---|---------------------|---|---|
| الاستراتيجية | Pearson Correlation | 1 | .934** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة | Pearson Correlation | .934** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| تضع المؤسسة أهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها | Pearson Correlation | .960** | .941** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| تمتلك مؤسستكم خطة طويلة المدى تمكنها من تحديد دقيق لما تريد القيام به | Pearson Correlation | .963** | .832** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| إن العمل الذي تقوم به مؤسستكم مطابق لما هو مخطط له | Pearson Correlation | .972** | .859** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |

Correlations

| | الهيكل التنظيمي | يوجد في مؤسستكم هيكل تنظيمي مرن يحقق الأهداف | تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام المؤسسة |
|--|---------------------|--|--|
| الهيكل_التنظيمي | Pearson Correlation | 1 | .944** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| يوجد في مؤسستكم هيكل تنظيمي مرن يحقق الأهداف | Pearson Correlation | .944** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام المؤسسة | Pearson Correlation | .922** | .828** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| يعمل الهيكل التنظيمي لمؤسستكم على توزيع الأدوار والمستويات التنظيمية والإدارية بشكل متوازن | Pearson Correlation | .951** | .848** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالبساطة والوضوح | Pearson Correlation | .959** | .889** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |

الملاحق

| | N | 41 | 41 | 41 |
|---|---------------------|---------|--|--|
| Correlations | | | | |
| | | القيادة | يشجع القائد على حل المشكلات بطرق جديدة | تعمل القيادة في مؤسساتكم على تنمية الإبداع |
| القيادة | Pearson Correlation | 1 | .952** | .960** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 | 41 |
| يشجع القائد على حل المشكلات بطرق جديدة | Pearson Correlation | .952** | 1 | .886** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 |
| | N | 41 | 41 | 41 |
| تعمل القيادة في مؤسساتكم على تنمية الإبداع | Pearson Correlation | .960** | .886** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | |
| | N | 41 | 41 | 41 |
| يتمتع القائد في مؤسساتكم بمواصفات ومهارات القائد الناجح | Pearson Correlation | .970** | .889** | .935** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 | 41 |
| يملك القائد في مؤسساتكم القدرة على التأثير على مرؤوسيه | Pearson Correlation | .954** | .920** | .870** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 | 41 |
| يساهم القائد في تشجيع وإعطاء الحرية للمرؤوسين في إبداء آرائهم والمشاركة | Pearson Correlation | .978** | .904** | .930** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 | 41 |

| | | | | |
|---|---------------------|---------|---|--|
| | | الموارد | لا تبخل المؤسسة في تخصيص الأموال اللازمة للإنفاق على البحث والإبداع | تقوم المؤسسة بتوفير كافة الأجهزة والمعدات لدعم الإبداع |
| الموارد | Pearson Correlation | 1 | .958** | .961** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 | 41 |
| لا تبخل المؤسسة في تخصيص الأموال اللازمة للإنفاق على البحث والإبداع | Pearson Correlation | .958** | 1 | .876** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 |
| | N | 41 | 41 | 41 |
| تقوم المؤسسة بتوفير كافة الأجهزة والمعدات لدعم الإبداع | Pearson Correlation | .961** | .876** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | |
| | N | 41 | 41 | 41 |
| تمتلك المؤسسة أفراداً قادرين على خلق الإبداع في المؤسسة | Pearson Correlation | .952** | .869** | .875** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 | 41 |

Correlations

الملاحق

| الموارد | الموارد | لا تبخل المؤسسة في تخصيص الأموال اللازمة للإنفاق على البحث والإبداع | تقوم المؤسسة بتوفير كافة الأجهزة والمعدات لدعم الإبداع |
|---|---------------------|---|--|
| الموارد | Pearson Correlation | 1 | .958** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| لا تبخل المؤسسة في تخصيص الأموال اللازمة للإنفاق على البحث والإبداع | Pearson Correlation | .958** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 41 | 41 |
| تقوم المؤسسة بتوفير كافة الأجهزة والمعدات لدعم الإبداع | Pearson Correlation | .961** | .876** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| تمتلك المؤسسة أفراداً قادرين على خلق الإبداع في المؤسسة | Pearson Correlation | .952** | .869** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |

Correlations

| الإبداع | الإبداع | تعمل مؤسستكم على تهيئة المناخ اللازم للإبداع | تشجع مؤسستكم على استخدام أفكار إبداعية لحل المشاكل |
|--|---------------------|--|--|
| الإبداع | Pearson Correlation | 1 | .966** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| تعمل مؤسستكم على تهيئة المناخ اللازم للإبداع | Pearson Correlation | .966** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 41 | 41 |
| تشجع مؤسستكم على استخدام أفكار إبداعية لحل المشاكل | Pearson Correlation | .970** | .917** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| تشجع مؤسستكم عاملها على تجريب الاقتراحات الجديدة وتدعمها | Pearson Correlation | .942** | .864** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| تتعامل مؤسستكم مع أفراد خارج المؤسسة سبق أن قاموا بابتكارات وإبداعات ناجحة | Pearson Correlation | .942** | .886** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| يتقبل العاملون في مؤسستكم أية فكرة جديدة دون اعتراض من شأنه إحباط الإبداع | Pearson Correlation | .959** | .961** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |
| لدى العاملين في مؤسستكم تقبل الحاجة إلى الإبداع الدائم | Pearson Correlation | .964** | .916** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 41 | 41 |

ملحق (2): معاملات الفا كرونباخ :

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .994 | 25 |

Cronbach's

| Alpha | N of Items |
|-------|------------|
| .960 | 4 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .959 | 4 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .978 | 5 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .952 | 3 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .970 | 6 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .981 | 6 |

الملاحق

ملحق (3): خصائص العينة :

الجنس

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 37 | 90.2 | 90.2 | 90.2 |
| أنثى | 4 | 9.8 | 9.8 | 100.0 |
| Total | 41 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 20 إلى 29 سنة | 19 | 46.3 | 46.3 | 46.3 |
| من 30 إلى 39 سنة | 19 | 46.3 | 46.3 | 92.7 |
| من 40 إلى 49 سنة | 3 | 7.3 | 7.3 | 100.0 |
| Total | 41 | 100.0 | 100.0 | |

تعليمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ثانوي | 6 | 14.6 | 14.6 | 14.6 |
| جامعي | 35 | 85.4 | 85.4 | 100.0 |
| Total | 41 | 100.0 | 100.0 | |

وظيفي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid إطار | 22 | 53.7 | 53.7 | 53.7 |
| عون تحكم | 14 | 34.1 | 34.1 | 87.8 |
| تنفيذي | 5 | 12.2 | 12.2 | 100.0 |
| Total | 41 | 100.0 | 100.0 | |

خبرة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من سنة | 6 | 14.6 | 14.6 | 14.6 |
| من سنة إلى 5 سنوات | 19 | 46.3 | 46.3 | 61.0 |
| من 6 إلى 10 سنوات | 9 | 22.0 | 22.0 | 82.9 |
| أكثر من 10 سنوات | 7 | 17.1 | 17.1 | 100.0 |
| Total | 41 | 100.0 | 100.0 | |

الملحق (4): الانحرافات المعيارية والمتوسطات

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|----|--------|----------------|
| تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة | 41 | 3.5610 | .70883 |
| تضع المؤسسة أهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها | 41 | 3.5366 | .92460 |
| تمتلك مؤسستكم خطة طويلة المدى تمكنها من تحديد دقيق لما تريد القيام به | 41 | 3.1951 | 1.16661 |
| إن العمل الذي تقوم به مؤسستكم مطابق لما هو مخطط له | 41 | 3.2927 | 1.07805 |
| الأستراتيجية | 41 | 3.3963 | .93035 |
| يوجد في مؤسستكم هيكل تنظيمي مرن يحقق الأهداف | 41 | 3.2439 | .99450 |
| تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام المؤسسة | 41 | 2.9268 | .93248 |
| يعمل الهيكل التنظيمي لمؤسستكم على توزيع الأدوار والمستويات التنظيمية والإدارية بشكل متوازن | 41 | 3.1707 | 1.04648 |
| يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالبساطة والوضوح | 41 | 3.4390 | .94997 |
| الهيكل التنظيمي | 41 | 3.1951 | .92620 |
| يشجع القائد على حل المشكلات بطرق جديدة | 41 | 3.4146 | .89375 |
| تعمل القيادة في مؤسستكم على تنمية الإبداع | 41 | 3.1463 | .96335 |
| يتمتع القائد في مؤسستكم بمواصفات ومهارات القائد الناجح | 41 | 3.1463 | 1.08538 |
| يملك القائد في مؤسستكم القدرة على التأثير على مرؤوسيه | 41 | 3.5122 | .95189 |
| يساهم القائد في تشجيع وإعطاء الحرية للمرؤوسين في إبداء آرائهم والمشاركة | 41 | 3.1951 | 1.16661 |
| القيادة | 41 | 3.2829 | .97568 |
| لا تبخل المؤسسة في تخصيص الأموال اللازمة للإنفاق على البحث والإبداع | 41 | 3.1707 | .99756 |
| تقوم المؤسسة بتوفير كافة الأجهزة والمعدات لدعم الإبداع | 41 | 3.6098 | 1.02172 |
| تمتلك المؤسسة أفرادا قادرين على خلق الإبداع في المؤسسة | 41 | 3.7805 | .88069 |
| الموارد | 41 | 3.5203 | .92511 |

الملاحق

| | | | |
|--|----|--------|---------|
| ثقافة المؤسسة مشتقة من واقع البيئة التي تعمل فيها | 41 | 3.9268 | .64770 |
| للمؤسسة ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من تحقيق الأهداف | 41 | 3.4634 | .80925 |
| تقوم المؤسسة بترسيخ الثقافة الجديدة لدى العمال عن طريق مشاركة العمال فيها | 41 | 3.0976 | .96966 |
| الثقافة التنظيمية | 41 | 3.4959 | .76056 |
| تعمل مؤسستكم على تهيئة المناخ اللازم للإبداع | 41 | 3.1463 | .98896 |
| تشجع مؤسستكم على استخدام أفكار إبداعية لحل المشاكل | 41 | 3.1707 | 1.04648 |
| تشجع مؤسستكم عامليها على تجريب الاقتراحات الجديدة وتدعمها | 41 | 3.3659 | 1.01873 |
| تتعامل مؤسستكم مع أفراد خارج المؤسسة سبق أن قاموا بابتكارات وإبداعات ناجحة | 41 | 3.4390 | .83812 |
| يتقبل العاملون في مؤسستكم أية فكرة جديدة دون اعتراض من شأنه إحباط الإبداع | 41 | 3.1707 | .94611 |
| لدى العاملين في مؤسستكم تقبل الحاجة إلى الإبداع الدائم | 41 | 3.2683 | .94933 |
| الإبداع | 41 | 3.2602 | .92350 |
| Valid N (listwise) | 41 | | |

الملحق(5): معامل الانحدار الخطي المتعدد:

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | الثقافة_ التنظيمية, الاستراتيجية_ الموارد, الهيكل_ التنظيمي, القيادة ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: الإبداع

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .990 ^a | .980 | .977 | .14015 |

a. Predictors: (Constant), الثقافة_ التنظيمية, الاستراتيجية_ الموارد, الهيكل_ التنظيمي, القيادة

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|-------------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression 33.426 | 5 | 6.685 | 340.374 | .000 ^b |
| | Residual .687 | 35 | .020 | | |
| | Total 34.114 | 40 | | | |

a. Dependent Variable: الإبداع

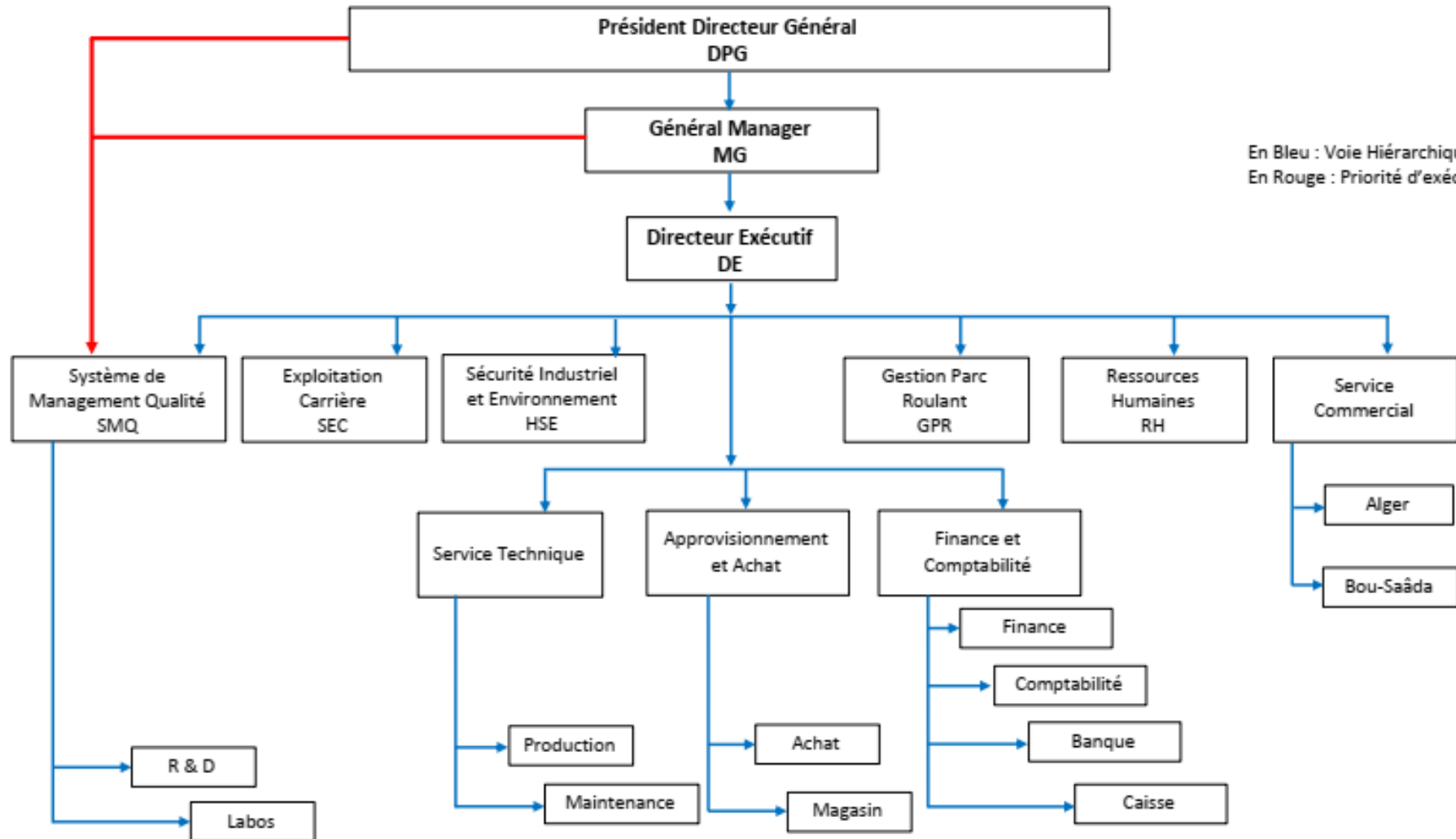
b. Predictors: (Constant), الثقافة_ التنظيمية, الاستراتيجية_ الموارد, الهيكل_ التنظيمي, القيادة

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -.008 | .170 | | -.047 | .963 |
| | الاستراتيجية | .208 | .134 | .210 | 1.558 | .128 |
| | الهيكل_ التنظيمي | .555 | .172 | .557 | 3.238 | .003 |
| | القيادة | .164 | .184 | .173 | .894 | .377 |
| | الموارد | -.016 | .128 | -.016 | -.123 | .903 |
| | الثقافة_ التنظيمية | .087 | .161 | .071 | .539 | .594 |

a. Dependent Variable: الإبداع

Organigramme de la SARL TAOUAB



Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



معة محمد بوضياف بالمسيلة
ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): بوسعادة ريان المولود(ة) بتاريخ: 24.10.1998 ب. بوسعادة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 1.14.3394.8003 الصادرة بتاريخ: 24.04.2016 عن: أولاد سيدي إبراهيم
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2021/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على
الإبداع دراسة حالة مؤسسة تواب في
بوسعادة

أصح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 19/06/2022

التوقيع والبصمة



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المصفي أسفله:

الطالب (ة): د. بنت بنت شاشة دعاء المولود(ة) بتاريخ: 1999/10/06 بـ: ب. بوسعادة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: 200899970 الصادرة بتاريخ: 2014/01/16 عن: الحاصل

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2021/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: د. تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على الإبداع

(دراسة حالة مؤسسة تواب بوسعادة)

أصرح بشرفي أي التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/19

التوقيع والبصمة