



## جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2022

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة

دراسة حالة :

شركة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS

إشراف الأستاذ (ة):

- د. أمال حفناوي

من إعداد:

- سحر عطوي

- منى صوالح

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. ساري نصر الدين	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
د. أمال حفناوي	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
د. براجي صباح	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكروعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، اللهم لك الحمد والشكر والمنة والفضل يا رب العالمين باعث الرسالات والصادق الأمين محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

فالحمد لله حمدا يليق بكماله وثناء يليق بعظمته ونصلي ونسلم على خير خلقه محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم .

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتورة المشرفة "حفناوي أمال" على إشرافها ومتابعتها لهذا البحث وتوجيهاتها القيمة ونصائحها الهادفة الثمينة.

والى كل يد كريمة أمدتنا بالعون وكل من ساهم من قريب أو من بعيد ولو بحرف واحد لرفع معنوياتنا وكل من لم يبخل علينا النصيحة و التوجيه.

شكرا لعمال ومسيري مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- على قبول اجراء تربصنا بالمؤسسة والمعلومات التي أمدونا بها.

ألف شكر لكل من علمنا حرفا ...، أو سهل علينا أمرا...، أو دعا لنا سرا.

# الفهارس

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الملاحق
V	الملخص
أ- و	المقدمة

### الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة الاداء المتوازن

2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
3	المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الاداء المتوازن
8	المطلب الثاني: مفهوم ومكونات (تعريف) (خصائص)
11	المطلب الثالث: اهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن
13	المطلب الرابع: مكونات وأبعاد بطاقة الاداء المتوازن
22	المبحث الثاني: إعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
22	المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
25	المطلب الثاني: خطوات تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن
27	المطلب الثالث: مقومات بطاقة الأداء المتوازن
28	المطلب الرابع: معوقات بطاقة الاداء المتوازن
30	خلاصة الفصل الأول

### الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي

32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية الإبداع التنظيمي
33	المطلب الأول: مفهوم الإبداع

39.....	المطلب الثاني: مفهوم الإبداع التنظيمي
42.....	المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي
45.....	المطلب الرابع: مستويات الإبداع التنظيمي
53.....	المبحث الثاني: أساسيات الإبداع التنظيمي وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن
53.....	المطلب الأول: أبعاد الإبداع التنظيمي
58.....	المطلب الثاني: معوقات الإبداع التنظيمي
63.....	المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي
67.....	المطلب الرابع: العلاقة بين الإبداع التنظيمي و بطاقة الاداء المتوازن
71.....	خلاصة الفصل الأول

### الفصل الثالث: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات – تبسة-

73.....	تمهيد
74.....	المبحث الأول : التعريف بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-
74.....	المطلب الأول: تقديم الشركة
77.....	المطلب الثاني: طبيعة النشاط، إمكانية وأهداف الشركة
81.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات تبسة
83.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
83.....	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
83.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
86.....	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
89.....	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
89.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
93.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة
98.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
106.....	خلاصة الفصل الثالث
108.....	الخاتمة
113.....	قائمة المراجع
120.....	الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
8	الشكل 1 تطور بطاقة الأداء المتوازن
14	الشكل 2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
16	الشكل 3 البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن
18	الشكل 4 بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن
70	الشكل 5 علاقة قياس الأداء الابداعي ببطاقة الأداء المتوازن
82	الشكل 6 الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
89	الشكل 7 توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس
90	الشكل 8 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
91	الشكل 9 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
92	الشكل 10 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
21	الجدول 1 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
85	الجدول 3 توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة
85	الجدول 4 معايير تحديد الاتجاه
86	الجدول 5 قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة
89	الجدول 6 توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
90	الجدول 7 توزيع العينة حسب متغير العمر
91	الجدول 8 توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي
92	الجدول 9 توزيع العينة حسب الخبرة المهنية
93	الجدول 10 تحليل آراء العينة تجاه البعد المالي
94	الجدول 11 تحليل آراء العينة تجاه بعد الزبائن
95	الجدول 12 تحليل آراء العينة تجاه بعد العمليات الداخلية
96	الجدول 13 تحليل آراء العينة تجاه بعد التعلم والنمو
97	الجدول 14 تحليل آراء العينة تجاه محور الإبداع التنظيمي
99	الجدول 15 نتائج إختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Simirnov
100	الجدول 16 نتائج إختبار الفرضيات الفرعية
104	الجدول 17 نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

## فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
120	الملحق رقم 1 الاستبيان
124	الملحق رقم 2 قائمة الأساتذة المحكمين
125	الملحق رقم 3 مخرجات برنامج SPSS

## الملخص

للإبداع التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسات، من أجل ضمان بقائها واستمراريتها على المدى الطويل واكتساب الميزة التنافسية، عالجت هذه الدراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الإبداع التنظيمي، حيث هدفت إلى التعرف على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم وإدارة الأداء وتحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات، وقد تم التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي. وذلك عبر استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق الدراسة على عينة من عمال مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بواسطة استبانة أعدت لذلك. وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS26 في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في المؤسسة. وعليه فقد تم تقديم توصيات بضرورة الاهتمام بإقامة دورات تدريبية حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها في المؤسسات، بشكل فعال يضمن الاستفادة القصوى من مزايا استخدامها، بهدف ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، الإبداع، الإبداع التنظيمي.

## Abstract

Organizational creativity has a great importance in business organizations, in order to ensure its long-term survival and continuity and to gain competitive advantages. Business organisations by using the descriptive analytical method and applying the study to a sample of (SOMIPHOS) miners and phosphates workers using a questioner prepared for this. The statistical program SPSS 26 was used to analyse the data through a set of statistical methods, and the study found a statistically significant relationship between Balanced scorecard and the organisational creativity in the organization.

Accordingly. Recommendations were made to pay attention to holding training courses on the use of Balanced scorecard, and how to apply it in organizations. In an effective manner that ensures maximum benefit from the advantages of its use in order to ensure the survival and continuity of the organization.

**key words:** Balanced Scorecard, Creativity, Organizational creativity.

# المقدمة

## المقدمة

يعتبر قياس وتقييم الأداء عملية أساسية من العمليات الإدارية، لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فرق العمل وغيرها، حيث يعتبر التطبيق الناجح لأساليب قياس وتقييم الأداء أحد أهم عناصر تطور ونجاح المؤسسة واستمرارها. وفي هذا الإطار استخدمت العديد من المؤسسات أدوات وأنظمة تقييم أداء مختلفة، بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، منها نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، حيث تعتمد هذه البطاقة على الرؤية والأهداف الإستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى نظام لقياس الأداء ينعكس بدوره في صورة إهتمام وتوجه إستراتيجي عام يسعى كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقه.

وفي هذا السياق فإن الإهتمام بالإبداع يتمثل في حرص المؤسسات على إضافة قيمة عالية لأعمالها، من خلال الحصول على مخرجات إبداع مختلفة كطرح منتجات جديدة وتحسين جودة العمليات بما يعزز الموقف التنافسي لها، حيث يعد الإبداع وتقديم المبتكرات بإستمرار العنصر الأساسي في نجاح منظمات هذا القرن، فالإبداع التنظيمي الذي يعبر عن القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة، والتي تسهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة، وبالتالي فإن استخدام وسائل وموارد المنظمات بكفاءة وفعالية في أساليبها الإدارية يمكن أن يلعب دورا هاما في إبراز القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

وبناءً عليه وقصد تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المنظمة، يجب تبني أسلوب إدارة يقوم على القياس وتقييم أداء المنظمات ولعل هذا الأسلوب هو بطاقة الأداء المتوازن وهو الأسلوب الأكثر فعالية، كونه يقوم على قياس الأصول غير الملموسة المتمثلة في: رأس المال البشري، ورأس المال المعلوماتي، ورأس المال التنظيمي من خلال العديد من العوامل الكمية والكيفية التي تقود لمتابعة النتائج على المدى الطويل وتقييم أداء المؤسسات.

### إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق ومن أجل معالجة موضوع الدراسة، والإحاطة والإلمام بمختلف جوانبه سيتم طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات  
تبسة؟

تتفرع عن الإشكالية الرئيسية للدراسة مجموعة من التساؤلات يمكن حصرها في الآتي:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؟

### فرضيات الدراسة

من خلال التساؤلات السابقة يمكن طرح الفرضيات التالية:

#### 1- الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لبطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

#### 2- الفرضيات الفرعية

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

## المقدمة

**الفرضية الثالثة:** توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لبعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

**الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لبعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

### أسباب ومبررات اختيار موضوع الدراسة

تتمثل أهم مبررات اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- الموضوع يدخل ضمن التخصص الدقيق لأعضاء البحث، وينتمي إلى مجال اهتماماتهم البحثية؛
- أهمية الابداع عموماً والابداع التنظيمي خصوصاً في استمرارية المؤسسة وتحقيقها لأهدافها؛
- أهمية بكافة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء وكنظام فعال لتنفيذ الاستراتيجية؛
- الرغبة في إضافة مرجع علمي حول موضوع الدراسة.

### أهمية الدراسة

تتجلى أهمية البحث في أهمية موضوعه والمتمثل في أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الابداع في المؤسسات، وذلك من خلال الدور الهام الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء في المؤسسات، كما تسعى من خلال هذه الدراسة الى المساهمة في معرفة العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والابداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، والإسهام في وضع بعض التوصيات والمقترحات للمؤسسة محل دراسة بهدف تفعيل الروح والفكر الابداعي والمساهمة في الوصول الى اتخاذ القرارات الرشيدة.

### أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة في الآتي:

- التعرف على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في تطوير المؤسسات وتحقيقها لأهدافها.

## المقدمة

- تسليط الضوء على موضوع الابداع التنظيمي والإحاطة بمختلف جوانبه.
- التعرف على مستوى اهتمام مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- بالإبداع التنظيمي وببطاقة الأداء المتوازن.
- التقصي عن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لإدارة الأداء في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.
- دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

### حدود الدراسة

**الحدود العلمية:** دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الإبداع التنظيمي وتم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة

**الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية لهذا البحث في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة .SOMIPHOS

**الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2022/03/15 الى 2022/04/03

### منهج الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وكذا الإلمام بكل جوانب الموضوع، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، من خلال دراسة ظاهرة الابداع في المنظمات وعلاقته بتقييم وقياس الأداء المؤسسي، كما تم استخدام المنهج التحليلي من خلال تحليل المعلومات والإحصائيات التي تم التوصل إليها من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

### الدراسات السابقة

- فراس علي عبدا لله الحميش، ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الابداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019: هدفت هذه الدراسة الى محاولة معرفة ممارسات إدارة الجودة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة وأثرها على الابداع التنظيمي، حيث توصلت الدراسة الى ضرورة

## المقدمة

الاهتمام من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة بممارسات إدارة الجودة، وزيادة الإدراك لديهم بأهميتها وأثرها على تحقيق الابداع التنظيمي الذي يساهم بدوره في تحقيق التنمية والتميز التنافسي.

- البساني النابلسي يوسف، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لإدارة الأداء ودورها في تعزيز الابداع التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة، حيث توصلت هذه الدراسة الى ضرورة سيادة الثقافة التنظيمية الداعمة من أجل المحافظة على التنافسية والدور الهام الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء الابداع في المنظمات.

- أمال حفاوي، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن من أجل تعزيز مساهمة المؤسسات الإقتصادية في التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2018: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الاداء البيئي للمؤسسات الإقتصادية، والتعرف على أسس بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في نجاح تطبيق استراتيجية المؤسسة الإقتصادية، وتوصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة مبتكرة للرقابة والإدارة الإستراتيجيتين، جاءت لمعالجة القصور في المقاييس المالية التقليدية، تقوم على التوازن بين كل المقاييس، والأهداف، وتساعد على تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

أهم ما يميز هذه الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وخطوات تنفيذها وأهميتها في تبسيط استراتيجية المؤسسة والمساعدة على تنفيذها بفعالية، ثم عرض مفهوم الابداع التنظيمي وأهميته في تطوير ونجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وكذلك أثر التوظيف الجيد لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق وتعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات، والتأكد من وجود أثر بين المتغيرين السابقين من خلال دراسة تطبيقية في مؤسسة مناجم فوسفات تبسة.

### صعوبات الدراسة

- منع توزيع العدد الكافي من الإستمارات في المؤسسة مما أثر على حجم العينة.
- قلة المراجع التي تتعلق بعنصر العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي.

### هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول حيث تضمن الفصل الأول مدخل مفاهيمي الى بطاقة الأداء المتوازن قسم بدوره الى مبحثين حيث احتوى المبحث الأول على ماهية بطاقة الأداء المتوازن ، أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق الى خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، أما الفصل الثاني فقد تم فيه التطرق الى الإطار النظري للإبداع التنظيمي، تم تقسيم هذا الفصل بدوره الى مبحثين تناول المبحث الأول ماهية الابداع التنظيمي من مفهوم وأهمية وخصائص في حين كان المبحث الثاني حول أساسيات الابداع التنظيمي وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن.

أما في الفصل الثالث فقد تم اسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، حيث تضمن ثلاثة مباحث تم في الأول التعريف بالمسسة قيد الدراسة، وتم عرض الاطار المنهجي للدراسة في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فكان حول عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

### تمهيد

حتى تتمكن المؤسسة من أن تحقق الربط والتوافق بين متطلبات البيئة الخارجية، وبين إمكانياتها ومواردها وما يجري في بيئتها الداخلية، لا بد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق من أداء وانجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخل المؤسسة من عمليات وبين المتغيرات الخارجية.

في هذا الشأن إتجهت المؤسسات الإقتصادية نحو إستخدام أنظمة للقياس وتطوير الأداء المؤسسي تسمح بتطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء قائمة على جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة، وذلك ما توفره لها بطاقة الأداء المتوازن (tableau de bord prospectif) ( Balanced Scorecard, )، كأحد مداخل قياس الأداء الإستراتيجي، بما تتضمنه من مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء التي تتعلق بالجوانب الأربعة الأساسية الآتية: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو بالمؤسسة، كما تهدف البطاقة إلى تقييم الأداء في ظل التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بالإرتكاز على المدى البعيد.

وعليه تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن؛

المبحث الثاني: إعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

## المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة يمكنها من فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط قوة ونقاط ضعف ومن فرص وتهديدات.

## المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى ظروف ظهور بطاقة الاداء المتوازن ومراحل تطورها.

### أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين والممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات بالمؤسسة وكل من الهيكل التنظيمي واستراتيجية المؤسسة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات، وقد أطلقوا على المنهج لوحة القياس "tableau du board" التي تشبه لوحة التحكم في السيارة إذ تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بأن يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات. وفي أواخر الثمانينيات أبدى العديد من العلماء قلقهم حول مقاييس الأداء التقليدية التي تركز فقط على المقاييس المالية، إذ ان المؤسسات لم تكن راضية عن هذه المقاييس؛ لأنها كانت تعطي مؤشرات مضللة لعدم توفر منهجية في نظام قياس الأداء، في الوقت ذاته كانت المؤسسات بحاجة إلى مقاييس أداء من أبعاد مختلفة، إذ كانت المؤسسات لا تحتاج إلى معلومات عن الجانب المالي أو التشغيلي بالمؤسسة فقط، ولكن تحتاج إلى معلومات عن الأنشطة الرئيسية الأخرى للمؤسسة أيضاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار محمد عادل الزمعي، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات للشركات الصناعية السورية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2018، ص 22.

## ثانياً: تطور بطاقة الأداء المتوازن

يبين التطور الحاصل في مناهج عمل المؤسسات أن بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس الأداء قد تطور في أسلوب تطبيقه منذ بداية استخدامه. ويمكن توضيح تطور بطاقة الأداء المتوازن في ثلاثة أجيال رئيسية وهي:

### 1- الجيل الأول:

في هذه المرحلة ظهرت لأول مرة بطاقة الأداء المتوازن كنظام بديل لأنظمة الرقابة الإدارية تعمل على قياس أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام جملة من المقاييس المالية وغير مالية، والموزعة على أربعة أبعاد أساسية هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

يتشكل الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن الذي اقترحه كل من Kaplan و Norton سنة 1992 من أربعة أبعاد منفصلة، كل بعد يحوي أهدافاً لمجال واحد بحيث تحقق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الطويلة الأجل، وكذلك بين الأهداف المالية والأهداف الخاصة بتطوير العمل داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك تتحدد ملامح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن في الخصائص الآتية:<sup>1</sup>

- الإعتماد على أربعة أبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.
- تكامل المقاييس المالية مع المقاييس غير مالية، مما أدى إلى التكامل بين المؤشرات التاريخية والمؤشرات المستقبلية.
- وتشير المؤشرات التاريخية إلى مقاييس التغذية العكسية للأداء الحالي، في حين تشير المؤشرات المستقبلية إلى مسببات خلق القيمة في المدى الزمني الطويل الأجل.
- التركيز على (15 إلى 20) مقياس لقياس الأداء الإستراتيجي.
- إرتباط المقاييس بأهداف إستراتيجية محددة ونابعة من إستراتيجية المؤسسة إذا كانت تهدف إلى تحقيق الربح، أو من رسالتها إذا كانت غير هادفة إلى تحقيق الربح.

<sup>1</sup> لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص ص 31، 32

- وجود علاقة السبب والنتيجة، حيث تم عرض العلاقة السببية بين الأبعاد الأربعة.
- إختيار المقاييس بطريقة تكتسب موافقة الإدارة العليا، وتعكس دور المعلومات الإستراتيجية.

في هذه المرحلة واجهت بطاقة الأداء المتوازن جملة من الصعوبات والمشاكل اثناء عملية التطبيق في العديد من المؤسسات نتيجة للأسباب الآتية:

- التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها.
- صعوبة إختيار القياسات الملائمة لهذه الأبعاد من جانب، ومن جانب آخر إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من أبعاد الأربعة للبطاقة.
- إعتبرها أداة لقياس الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.
- إضافة إلى ذلك غموض العلاقة السببية، حيث تم عرض العلاقة السببية من خلال توضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة دون تقديم مبررات واضحة.

### ثانيا: الجيل الثاني

نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات الأعمال ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل، والتي يمكن الإشارة إلى أهمها بالآتي:<sup>1</sup>

- إن التعريف والتحديد لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعا وغامضا وولد رؤى وتصورات متباينة لها.
- كيفية إختيار القياسات الملائمة لهذه الأبعاد من جانب وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار اي من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وفي البداية تم ترجمة هذه الأبعاد بسؤال أولي يعطي رؤية لكيفية إختيار القياسات الملائمة ضمن كل بعد وهي:

<sup>1</sup> مزربق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 4، جامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر، 2013، ص 57

- للنجاح ماليا كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم ( البعد المالي).؟
- لتحقيق رؤية مؤسسة الأعمال، كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام عملائها (بعد العملاء).؟
- لتحقيق رضا العملاء، ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها مؤسسة الأعمال؟
- لتحقيق رؤية مؤسسة الأعمال، ما هي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتحسين (بعد التعلم والنمو)؟

بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه الأبعاد لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمؤسسة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وتوالت التطورات لاحقا في المجال النظري وبالتطبيقات العملية في المؤسسات الكبرى ليظهر الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن.

### ثالثا: الجيل الثالث

تميز الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن بما يلي:<sup>1</sup>

التمركز حول الملاءمة الإستراتيجية لمتطلبات التنفيذ (البعد الوظيفي)، اذ تمثلت الإضافة الجوهرية في نماذج الجيل الثالث بما أطلق عليها العبارات الموضحة للغاية المقصودة وهي عبارات قصيرة ذات دلالة واضحة في التعبير عن الأهداف الإستراتيجية أي أنها (تقدير متفق عليه لنتائج الأداء المرغوب خلال فترة زمنية محددة).

وميز هذه المرحلة التحول من التركيز على تحقيق الأهداف إلى التركيز على الأهداف في حد ذاتها.

ركزت تقارير الأداء على عدد محدود من مؤشرات الأداء في اطار كل بعد من الأبعاد الأربعة، واقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بأبعاد البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المديات المختلفة والأخذ بنظر الإعتبار عمليات ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة المؤسسات، كما ولد هذا الإقتراح إمكانية بناء علاقات

<sup>1</sup> آمال حفناوي، دمج مؤشرات الأداء البيني في بطاقة الأداء المتوازن من أجل تعزيز مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص 101

## الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

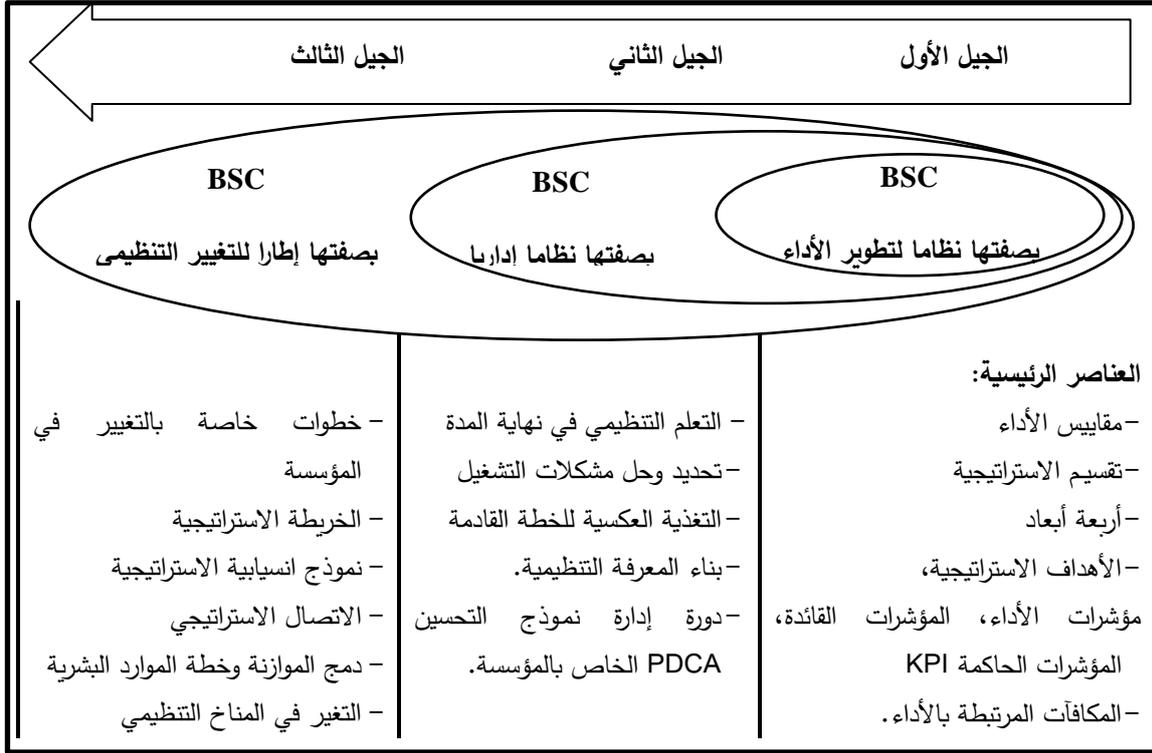
السبب والنتيجة Cause & Effect بين أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقاً لما يسمى بالخارطة الإستراتيجية\* <sup>1</sup> Strategy Map.

وقد وفرت بطاقة الأداء المتوازن فرصاً لقياس الأصول الملموسة وغير الملموسة (القائمة على المعرفة). وتشمل الأصول القائمة على المعرفة (علاقات العملاء، والمنتجات والخدمات المبتكرة، وعمليات التشغيل عالية الجودة والإستجابة، وتكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات، وقدرات الموظفين والمهارات والدوافع). فالأصول الملموسة وغير الملموسة تؤثر إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة وتساهم في تحقيق مزايا تنافسية.

على مدى أجيالها الثلاثة، تطورت بطاقة الأداء المتوازن لتكون أداة إدارة إستراتيجية تشمل مجموعة واسعة من المديرين في عملية الإدارة الإستراتيجية، وتوفر حدود التحكم الإداري والإستراتيجي والتشغيلي ولكنها ليست خانقة، حيث أنها تزيل الفصل بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.

\* الخارطة الاستراتيجية هي: هي طريقة تخطيط إستراتيجي قوية تساعد على تصور الإستراتيجية الكاملة للمؤسسة على ورقة واحدة، ويبين العلاقة بين السبب والنتيجة بين مكونات الإستراتيجية التنظيمية.  
<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 101.

شكل رقم (01): تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: آمال حفناوي، سارة عزيزية، بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لتقييم الأداء في عصر المعلوماتية، دار ألفا دوك، الجزائر، 2022، ص 85

### المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أبرز وأهم الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند الى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة أيا كانت طبيعة عملها وقياس مستوى التقدم في الأداء بإتجاه تحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المؤسسة الراهن ومستقبلها. وهي أيضا من أهم خمسة عشر مفهوما إداريا.

#### أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

قدمت العديد من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن منها:<sup>1</sup>

**التعريف الأول:** بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق، عمان، 2008، ص72

**التعريف الثاني:** عرفت على أنها بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة هي: المالي، الزبائن، العمليات الداخلية والنمو والتعلم، قدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلا عن قيادة أداء المؤسسة المستقبلية.

وتوسعا كابن ونورتن في تعريفهما لبطاقة الأداء المتوازن بأنه "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وإنجاز الأهداف العامة".

**التعريف الثالث:** عرف Robinson بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نموذج يعرض طرقا متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الاستراتيجية، والتي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من البعد المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وأن تحليل الأداء وقياسه للأبعاد المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل".<sup>1</sup>

**التعريف الرابع:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن *balanced score card* أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات. وهي تعد نظاما إداريا وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها وإستراتيجياتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن: بطاقة الأداء المتوازن أداة تشتمل على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، حيث تتألف من أربعة أبعاد رئيسية هي (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو).

<sup>1</sup> حدو علي، الجوزي جميلة، تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتطوير الأداء البيني للشركات البترولية، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد الثامن، المجلد الأول، 2015، ص 215

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 127

ثانياً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل خصائص بطاقة الأداء المتوازن في:<sup>1</sup>

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد إنطلاقاً من الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها وهي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كماً ومالياً.
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية بكل بعد مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، إنطلاقاً من خاصية الرشد المحود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الإستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

<sup>1</sup> محمد عبد الرزاق ابو زيد، محمد حافظ حجازي، هالة أحمد عبد العال، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، journal of environmental studies and researches، المجلد 8، العدد 3، جامعة مدينة السادات، 2018، ص 550

## المطلب الثالث: أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

### أولاً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل؛
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- التركيز على أبعاد التوازن الرباعي للاداء المؤسسي،
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤيا الإستراتيجية لكافة العاملين ؛
- دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية؛
- توحيد وتقوية الاتصال بن الاطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- الرقي بجدوى النشاط الاداري ليشمل كافة جوانب المؤسسة؛
- إدخال الإستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمؤسسة؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

ويرى كل من R.Kaplan & D.Norton أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة

أهداف أساسية، وهي:<sup>2</sup>

- 1- إيصال الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 26

<sup>2</sup> مزياي نور الدين، بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، العدد01، 2013، ص247

الفرص واجتنب التهديدات. وبالتالي فالبطاقة تعتبر لغة عملياتها واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية؛

**2-** التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛

**3-** قياس الأداء: تحت مقولة " ما يمكن قياسه يمكن إدارته"؛ فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها. وبالتالي اتخاذ القرارات، فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم، وكذلك أداة مفاتيحية للقيادة والرقابة على الأداء.

### ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

يمكن توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- توجه بطاقة الأداء المتوازن الشركات والمؤسسات إلى التركيز على تحقيق الرسالة بعد أن كان الإهتمام منصبا على البعد المالي فقط.
- الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الإستراتيجيات طويلة الأجل.
- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية، تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة.
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الإدارية، مما يعطي فرصة التعلم الإستراتيجي، وتحديد أولويات كل مستوى إداري، مما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين في المؤسسة.
- توفر بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين القياس والتقييم، حيث ان الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن أن يكون لها أثر كبير في استمرار المؤسسة أو فشلها.

<sup>1</sup> كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والنشر، فلسطين، 2018، ص 178

## الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقا مؤسسية تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، لتحقيق استثمار أمثل لكل الموارد.
- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية لمتخذ القرار، وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة، والتي قد تؤدي لإرباك متخذ القرار.
- تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية.
- تشبع بطاقة الأداء المتوازن العديد من الاحتياجات الإدارية، حيث يشمل التقرير الواحد العديد من الاجزاء التي قد يظن البعض أنها متباعدة، مثل تلبية احتياجات الزبائن، وتخفيض زمن الوفاء، وتخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات وخدمات جديدة.
- يحمي نظام قياس الأداء المتوازن المؤسسة من حدوث مثالية جزئية، لأنه يجعل المدراء يأخذون في اعتبارهم كل المقاييس التشغيلية الضرورية وبالتالي يكون المدير قادرا على تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس معين يكون على حساب المقاييس الأخرى
- تمكين من مراقبة النتائج المالية والغير المالية<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مكونات وأبعاد بطاقة الاداء المتوازن

#### أولا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

يشتمل نظام بطاقة الأداء المتوازن على المكونات الآتية:<sup>2</sup>

- أسس الأعمال والتي تتكون من الرؤيا والرسالة وقيم المؤسسة.
- الخطط والتي تتكون من خطط الاتصالات والأتمتة، والتطوير وتبادل نتائج الأعمال.
- إستراتيجيات الأعمال، والخرائط الإستراتيجية بهدف التخطيط وتحويل المكونات المنطقية للإستراتيجية إلى أنشطة يمارسها العاملين.
- مقاييس الأداء لتتبع الأداء الفعلي مقابل المخطط.
- المبادرات الجديدة لاختبار الفروض الإستراتيجية.

<sup>1</sup> ريم إحسان عوض، بناء نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن لتقييم أداء المستشفيات في القطاع الصحي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2021، ص47

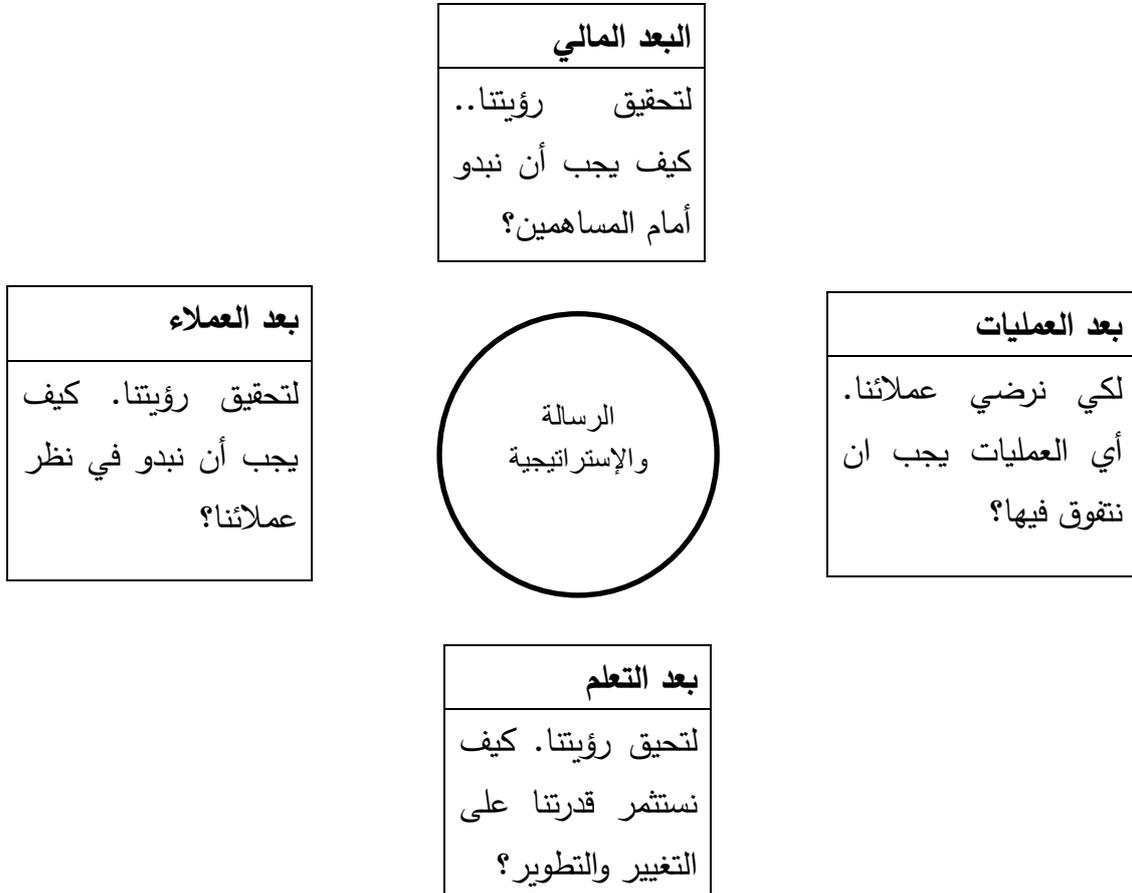
<sup>2</sup> رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الإدارة بالقيم على الاداء المتوازن، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015، ص179

## الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

- الموازنات التخطيطية والتي تشمل الموارد الحالية والمستهدفة.
- بطاقات القياس لأداء وحدات الأعمال الإستراتيجية الرئيسية ووحدات الأعمال الخدمية بهدف ترجمة رؤيا الإدارة العليا إلى أنشطة قابلة للتنفيذ.
- تطوير القيادات والأفراد للتأكد من امتلاكهم للمعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها الوظائف المستقبلية والتحديات الجديدة.

### ثانياً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

#### شكل رقم (2): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في مؤسسات

الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص34

## 1- البعد المالي في بطاقة الاداء المتوازن:

يعكس البعد المالي متطلبات مالكي المؤسسات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء. كما أن أبعاد كفاءة الأداء ضمن الأبعاد الثلاثة الأخرى الممثلة ببعد العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والإبداع تتفاعل جميعها وتصب في هذا البعد المالي، فهو يعتبر المحصلة النهائية لنتائج أعمال وحدات عمل المؤسسة المختلفة، ويتم في هذا البعد الإجابة على السؤال الآتي:<sup>1</sup>

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية، كيف يمكن لها أن تظهر أمام مساهميها ؟

وقد أوضح Kaplan & Norton إستراتيجيتين أساسيتين لتحقيق الأداء المالي للمؤسسة والإجابة عن التساؤل أعلاه هما:

- برنامج نمو الإيرادات للمؤسسة، فمثلا بالنسبة للمصارف يتم ذلك من خلال زيادة محفظة التسهيلات والودائع للعملاء الحاليين والجدد، ومن خلال التميز في طرح المنتجات والخدمات والتوسع في الأسواق الجديدة.
- برنامج الإنتاجية من خلال كفاءة استخدام موارد المؤسسة المختلفة وخفض التكاليف.

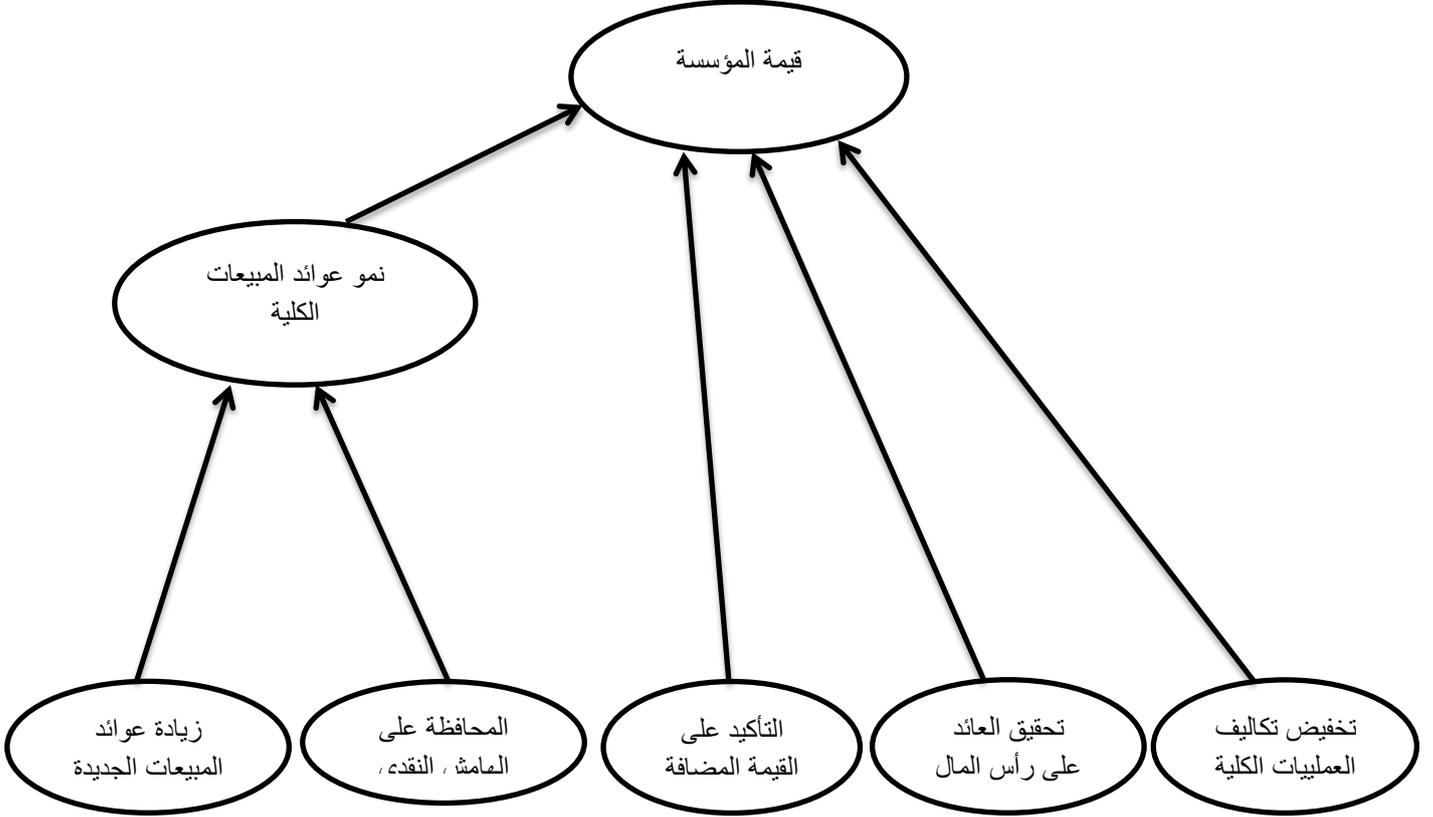
ويختلف الهدف المالي بين المؤسسات الربحية وغير الربحية، وبين القطاع العام والقطاع الخاص، حيث إن الأهداف المالية في القطاع الخاص هي تعظيم قيمة صافي الربح، اما في القطاع العام فيقاس بمدى كفاءة وفاعلية أداءها، بأقل كلفة ممكنة وبأقرب وقت ممكن، كما وتختلف الأهداف المالية باختلاف دورة حياة المؤسسة ( النمو، البقاء، الإستمرارية)، فمثلا الأهداف المالية في مرحلة النمو تركز على نمو الحصة السوقية في الأسواق الجديدة، وإلى الزبائن الجدد، أما الأهداف في مرحلة الإستمرار (الإنتاج) فهي تركز على التدفق النقدي.

ولأغراض الدراسة الحالية فإن من أهم الأبعاد المستخدمة لا لحصر لتقييم الأداء المالي في المصارف التجارية هي النمو في نسبة الأرباح، نمو الموجدات، نمو العائد على الإستثمار، تحسين القيمة المضافة التي تحققها المصارف، توسع المصارف التجارية من خلال زيادة

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس اداء المصارف التجارية بعد متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص46، 47

الانتشار الجغرافي المحلي والدولي من خلال زيادة عدد الفروع، وزيادة الحصة السوقية للمصارف.

الشكل رقم (3): البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: آمنة سعودي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020، ص 40.

## 2- بعد الزبائن في بطاقة الاداء المتوازن

يمكن إجمال أبرز الأسباب التي تقود المؤسسة إلى الإهتمام بالعملاء بما يلي:<sup>1</sup>

- المنافسة، حيث توجد منافسة بين المؤسسات لتثبت كل منها بأنها الأجدر، فتعمل على تحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر وهذا يقود إلى القيام بتحسين وتطويرات أخرى. لذا، تسعى المؤسسة إلى قياس أداء ورضا العملاء حتى توجه نشاطاتها وعملياتها الداخلية

<sup>1</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص122، 123

تجاه العملاء. فالمنافسة في أحيان كثيرة تجبر الشركة على التوجه نحو العملاء والتركيز عليهم باعتبارهم عوامل حيوية في نجاح واستمرارية المؤسسة.

- حشد المؤسسة بمحتوياتها كافة البشرية والتنظيمية والمادية وراء رؤية واضحة وسهلة الفهم.  
- تعد خدمة العملاء عامل النجاح الحاكم على المؤسسة وحلا لكشف قدرات المؤسسة على الإستجابة وقدراتها التكيفية.

- في أحيان كثيرة قياس العملاء يدفع ضمنا العملاء يدفع ضمنا العملاء إلى الإعتماد بالمؤسسة حول بعض القضايا المحددة التي تريدها المؤسسة. كما انها تعطي انطبعا لدى المتعاملين مع المؤسسة أنها تهتم بهم وتأخذ بأرائهم حول العديد من القضايا التي تهمهم. فهذا يشير الى أهمية قيام المؤسسة بالأخذ بأراء العملاء وعدم إهمالهم أو اخذ ما يهمها فقط.

- قياس أداء العملاء المناسب يشكل قضية إستراتيجية للمؤسسة، حيث أن المؤسسة بناء على نتائج القياس التي تقوم باتخاذ العديد من الإجراءات حيال ذلك.

يعتبر التعرف على عملاء المشروع ومعرفة احتياجاتهم بغية ارضائهم من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المشروع، ومن هنا نجد أن العميل ينظر إلى الشركة بصورة أو بأخرى فالصورة الذهنية الجيدة لدى العملاء تأتي من إدارة شركة تضع رغبات واحتياجات العميل أول اهتماماتها. والصورة الذهنية السيئة لديهم تأتي من أدائها المنساق بعيدا عن رغبات العميل والبحث عن رؤية العاملين والشركة وجعلها رؤيتهم المستقبلية، وفيما يلي مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداة المنشأة بالنسبة لعملائها:<sup>1</sup>

- حصة المنشأة في السوق

- مدى الإحتفاظ بالعملاء

- جلب العملاء

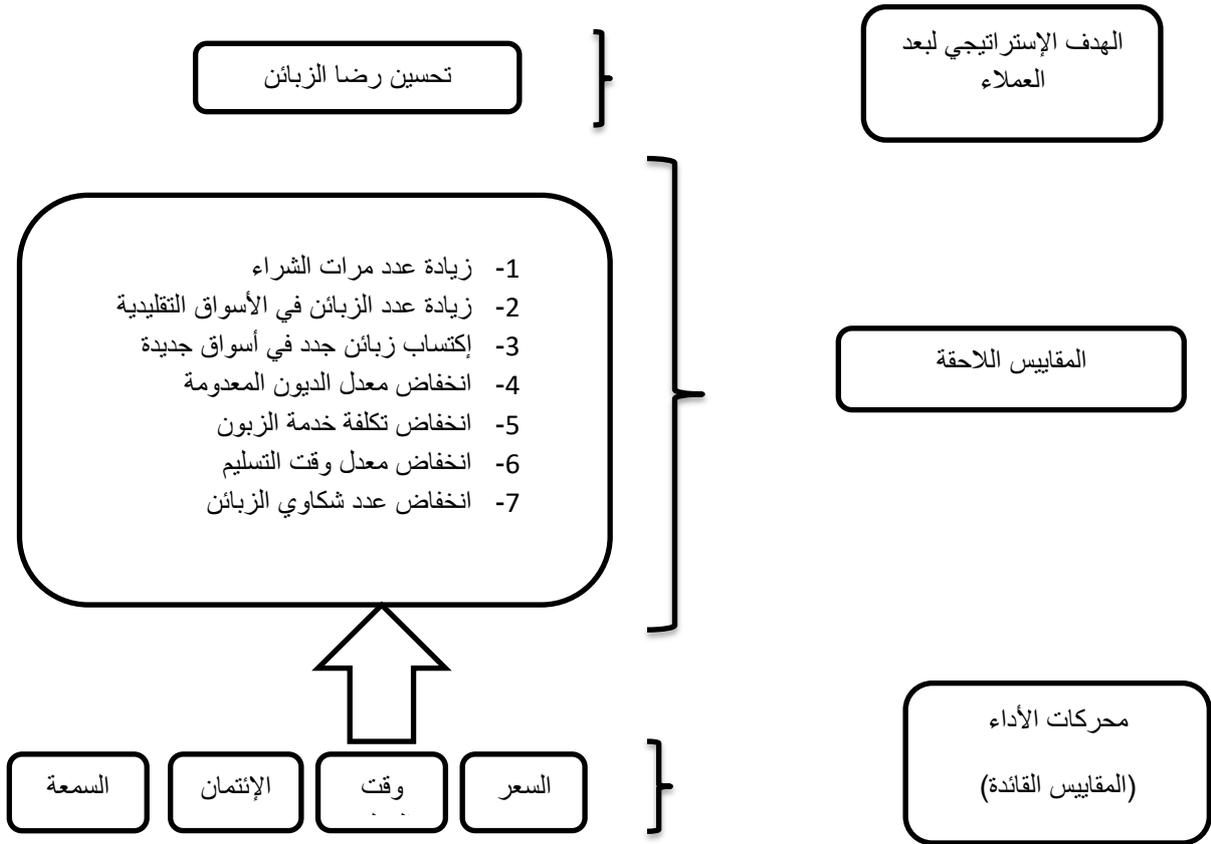
- رضا العميل

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص73

## الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

والمقاييس الكمية السابقة وحدها لا تكفي لقياس أداء المنشأة بالنسبة لعملائها لذلك يجب استخدام المقاييس الغير كمية مثل حالات الشكاوى وخطابات النصح والإرشاد التي تتقدم بها بعض العملاء فمثل هذه المصادر من المعلومات قد تمد المنشأة بمعلومات مفيدة تمكنها من تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسن من منتجها الحالي أو خدماتها الحالية.

### الشكل رقم (4): بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عمري سامي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2021، ص93.

### 3- بعد العمليات الداخلية في بطاقة الاداء المتوازن:

لإرضاء المساهمين والعملاء، ماهي العمليات التشغيلية التي يجب أن نتفوق فيها؟

تعد مقاييس الأداء المستندة إلى العملاء مهمة، ولكن يجب ترجمتها إلى مقاييس لما يجب على الشركة القيام به داخليا لتلبية توقعات العملاء، فيظهر أداء العملاء الممتاز من العمليات والقرارات والإجراءات التي تحدث في جميع أنحاء المؤسسة؛ لذلك يحتاج المدراء إلى التركيز

على تلك العمليات الداخلية التي تمكنهم من تلبية احتياجات العملاء، فإن العمليات الداخلية يمكن أن تضيف قيمة إلى المنتجات والخدمات، وفي نهاية المطاف إلى المؤسسة، حتى في السوق العالمية.<sup>1</sup>

إن القسم الثاني من بطاقة الأداء المتوازن يعطي المدراء ذلك البعد الداخلي، فالمقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تستمد من العمليات الداخلية للمنشأة التي لها الأثر الأكبر على رضا العملاء، كالعوامل التي تؤثر على وقت الدورة والجودة ومهارات الموظفين والإنتاجية، ويجب على الشركات أن تقرر ماهي العمليات والكفاءات التي يجب أن تتفوق بها، وتحدد المقاييس الخاصة بكل منها.<sup>2</sup>

يعتمد هذا البعد على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:<sup>3</sup>

- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
- عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.
- خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة

#### 4- بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر هذا المجال الأساسي في الإستمرار والمنافسة كما أن المنافسة العالمية تتطلب تحسين إمكانات المنشأة لتحقيق قيمة العملاء وحملة الأسهم ولا يتم هذا إلا من خلال الابتكار

<sup>1</sup> عمار محمد عادل الدمني، مرجع سابق، ص 49

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 49

<sup>3</sup> بوجنان خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم 9،

2018، ص 207

## الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

والتطوير وترتكز الأهداف والمؤشرات التي تقيس مدى نجاح المنشأة في هذا المجال على عمليات البحث والتطوير في ضوء رغبات واحتياجات العملاء والذي يعتمد بدوره على قدرات ومهارات العاملين في مجال التطوير والابتكار وقدرة المنشأة على الإستثمار في مجال تكنولوجيا التصنيع المتقدمة.<sup>1</sup>

لذا فتحقيق الهدف المرجو في هذا المجال يتطلب مزيد من الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة مهاراته في القيام بالمهام المختلفة داخل المنشأة لتحسين جودة المنتجات وخفض التكلفة والمرونة في الإنتاج ومن ثم تحسين الحالة التنافسية للمنشأة.

وقد أوضح Kaplan & Norton بأن كل بعد من المظورات الرئيسية الأربعة يسجل ما يلي:<sup>2</sup>

- الأغراض: وهي الأغراض الرئيسية التي يجب تحقيقها مثل النمو، التوسع والإبتكار.
  - الأبعاد: وضع الأبعاد التي ستستعمل لقياس مدى تقدم المؤسسة نحو بلوغ الهدف.
  - الأهداف: تحديد نسب النمو المستهدفة والأهداف التي تنطلع المؤسسة لتحقيقها.
  - المبادرات: وهي المشاريع والبرامج التي تتبناها المؤسسة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها،
- يمكن توضيح كل هذه الأبعاد ومؤشرات قياس كل بعد في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> صافياناز محمود محمد محمود صالح، مدخل مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لدعم إدارة المخاطر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2013، ص  
<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، مرجع سابق، ص 51

جدول رقم(1): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المؤشر	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ العائد على الإستثمار؛</li> <li>➤ التدفق النقدي؛</li> <li>➤ العائد على رأس المال؛</li> <li>➤ النتائج المالية.</li> </ul>	البعد المالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدد الأنشطة لكل وظيفة؛</li> <li>➤ الأنشطة المكررة عبر الوظائف؛</li> <li>➤ معدلات الإنتاجية؛</li> <li>➤ التوقيت؛</li> <li>➤ أتمتة العملية.</li> </ul>	بعد العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تحقيق المستوى الصحيح من الخبرة؛</li> <li>➤ دوران الموظفين؛</li> <li>➤ الرضا الوظيفي؛</li> <li>➤ فرص التدريب والتعلم؛</li> <li>➤ اقتراحات الموظفين؛</li> <li>➤ معدل مؤشر تحسن الأداء؛</li> <li>➤ الروح المعنوية؛</li> <li>➤ استخدام أفضل الممارسات.</li> </ul>	بعد التعلم والنمو
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ التسليم إلى العملاء؛</li> <li>➤ جودة الأداء إلى العملاء؛</li> <li>➤ معدل رضا العملاء؛</li> <li>➤ نسبة العملاء في السوق؛</li> <li>➤ معدل الإحتفاظ بالعملاء؛</li> <li>➤ حصة السوق.</li> </ul>	بعد العملاء

المصدر: سامي عمري، مرجع سابق، ص 68

## المبحث الثاني: إعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويختلف تصميمها من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة عملها.

### المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً: تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها

تعتبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضاً تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية، تساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

#### ثانياً: وضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطاراً لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة.

تمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

#### 1- المرحلة الأولى: صياغة الإستراتيجيات الملائمة

وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:<sup>2</sup>

- من نحن؟ تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات...)

<sup>1</sup> محمد عبد الرزاق ابو زيد، محمد حافظ حجازي، هالة أحمد عبد العال، مرجع سابق، ص ص 554، 555

- أين نحن؟ تحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائننا، موردوها، منافسوها، شركاؤها...).
- إلى أين نود الإتجاه التعبير عن الأهداف المرجوة.

الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الإستراتيجيات واختيار تلك الملائمة للمؤسسة  
اختيار الإستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

### أ) المرحلة الثانية: وضع الأهداف الإستراتيجية

انطلاقا من الإستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف  
الكلية على المستوى الإستراتيجي، بحيث تحدد عددا محددا من الأهداف مقابل كل بعد من أبعاد  
بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

ويجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محددا، قابلا للقياس، واقعي (يمكن  
بلوغه)، محل إجماع، وأن يرتبط بإستراتيجية المؤسسة.

مثال: إذا رغبت في توسيع حصتها السوقية يمكن أن يكون هدفها الإستراتيجي هو: "تقديم  
أفضل خدمة لزبائننا"، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية، مثل:  
تحسين مستوى الجاهزية لخدمة الزبون من خلال معالجة الطلبية في زمن قصير.

### ب) تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية:

تعني هذه الخطوة الإنتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح  
الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل بعد  
من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة  
لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية.

أمثلة: تنمية قدرات وأداء الموظفين، إيجاد قنوات استثمارية جديدة، اقتحام أسواق جديدة.

يعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية، والتي تعتبر أداة إتصال منطقية  
تربط الإستراتيجيات المختلفة للمؤسسة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في انجاز تلك

الإستراتيجيات وأهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المؤسسة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وباتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة

### ت) اختيار القياسات:

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

ويعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموماً رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف الموافقة.

ومن أمثلة ذلك: مثلاً نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للشركة.

### ث) إعداد خطط العمل:

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف، ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة<sup>1</sup>.

### ج) متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:

لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فلا بد من متابعته بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي يسمح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة، حيث ستم الرقابة على هذه العمليات عن طريق التقارير الآرية التي تعدها مختلف المصالح بالمؤسسة، لذلك ينبغي على خطة التنفيذ أن تتضمن قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، كما يجب أن تظل

<sup>1</sup> سندس نزار شعراوي، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن (bsc) ومنهج سيجما ستة (six sigma) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص71

المؤشرات المختارة ولاسيما الموجهة للرقابة القصيرة المدى مطروحة على بساط البحث، وأن يتم إستبدالها في الحالات المناسبة بأخرى ذات فعالية أكبر.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تمر بست مراحل سيتم التعرض لها بالشرح، مع ضرورة النظر لهذه المراحل على أنها عامة، حيث يجب تكييفها بما يتلاءم مع المؤسسة المعنية وخصائصها الفريدة من حيث البلد الذي يعمل فيه، حجمه، وملكيته....، وهذه المراحل كما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: المرحلة الأولى - تحديد الرؤية الإستراتيجية

يتمثل الغرض من هذه المرحلة هو التوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات السوق، وتعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي ودورها، حيث أنه مطلوب من المؤسسة الاتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها في المستقبل، ذلك يتم ببناء منطلق وركيزة قيمة وضرورية تنطلق منها نحو تطوير رؤيتها وإستراتيجيتها المستقبلية، والشكل الملائم لأداء هذا العمل عقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المؤسسة.

فتحديد النتائج والأهداف المرغوبة يتم من خلال تحديد المؤسسة لرسالتها الإستراتيجية التي هي نتاج الرؤيا لما يتوقعه للمستقبل، فيقوم بصياغة رسالة تميزه عن غيره من المؤسسات، والتي تحدد الاتجاهات العامة له وتبين السبب من وجوده وتشرح أوجه اختلافه مع المؤسسات المنافسة في البلد الذي تعمل فيه، كما تعمل الرسالة الواضحة كمرشد وموجه وحافز للأفراد العاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم.

بعد وضع المؤسسة لرؤيتها الإستراتيجية عليه القيام بدعم هذه الرؤية بتقديم وصف واضح لما تعنيه له، فتحديد البنك لرؤيته المتمثلة بالقيادة في السوق مثلاً، يتطلب توضيحاً لمعنى القيادة فهي لا تعني بالضرورة السيطرة على كل الحصة السوقية، بل يمكن أن تكون تحقيق

<sup>1</sup> رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 10، العدد الرابع الجزء الأول، أكتوبر، 2019، ص 63  
<sup>2</sup> آمال حفناوي، سارة عزيزية، بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لتقييم الأداء في عصر المعلوماتية، الفا دو ك، الجزائر، 2022، ص 131، 132

القيادة في جوانب معينة ومهمة للنشاط والسوق (مثل الربحية، الجودة، السمعة)، كما يمكن أن يكون معنى القيادة لمؤسسة أخرى بمعنى تركيز النشاط على الخدمات المربحة ذات المخاطرة المنخفضة، والتي يتم إنتاجها بعد تحديد رغبات العملاء، مما يمكن من تحقيق مواقع مربحة في كل من الأسواق المحلية والعالمية.

### ثانيا: المرحلة الثانية - صياغة الإستراتيجية العامة

بعد تحديد المؤسسة لرسالتها ورؤيتها تقوم بترجمة هذا التوجه الاستراتيجي في صورة إستراتيجية واضحة للبنك حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من الدقة في توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأعمال، مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المؤسسة وبقائه، حيث تصف الإستراتيجية القواعد الإستراتيجية والأحداث والقرارات المطلوبة للبنك لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل.

يمكن للمؤسسات استخدام تحليل (SWOT) والذي هو أداة إستراتيجية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال دراستهما وتحديد العناصر الإستراتيجية في كليهما، وهي نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى أساس هذه العناصر يتم تحليل الوضع العام للمؤسسة، وإقامة موازنة بين هذه العناصر الإستراتيجية (الداخلية والخارجية) مما يعطي المؤسسة رؤية إستراتيجية في تحديد الإستراتيجية التي يمكن إتباعها.

وإن كان لصياغة الإستراتيجية أمرا هاما إلا أنه لا ينبغي بالسماح للتخطيط طويل المدى بتقييد المؤسسة، فلكي ينجح المؤسسة يجب أن يركز على مسار مشترك للتطور بناء على وجهة نظر حول الموقف الداخلي والخارجي وعوامل النجاح الرئيسية التي تشترك فيها المؤسسة بأسرها، ويمنح هذا التركيز المرنة والديناميكية التي تحتاجها من أجل التكيف المتواصل مع بيئة العمل المتغيرة.

### ثالثا: المرحلة الثالثة - وضع وتحديد الأهداف الإستراتيجية

بعد تحديد المؤسسة لإستراتيجيتها يتم تقسيم هذه الإستراتيجية إلى مكونات أصغر تسمى الأهداف حيث تعد الأهداف الإستراتيجية ذات قيمة متميزة في أي بناء أو توجه إستراتيجي، فمن خلالها يتم ترجمة رؤية وإستراتيجية البنك إلى مؤشرات قياس دقيقة، فالهدف الإستراتيجي هو

النتيجة المطلوب تحقيقها لترجمة رسالة المؤسسة إلى واقع عملي، فهو توصيف نوعي لما تريد المؤسسة أن تحققها في المجالات الرئيسية لأعماله في كل من بيئته الداخلية أو بيئته الخارجية، وتمثل الأهمية من وراء تحديد الأهداف الإستراتيجية في توفير معايير لتقييم الأداء على مستوى المؤسسة ووحدة الأعمال، والتنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.

### المطلب الثالث: مقومات بطاقة الاداء المتوازن

- تتطلب عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العديد من المقومات وفيما يلي هذه المقومات:<sup>1</sup>
- دعم الإدارة العليا، حتى تكون عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ناجحة لابد من وجود دعم الإدارة العليا له، فعندما يدرك العاملون في المؤسسة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإن ذلك يساعد في التزام العاملين بتطبيق النظام ويخفف من معارضتهم له.
  - الحوافز المادية، يجب التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تصميم بطاقة الأداء المتوازن أو تطبيقها، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
  - تكوين فرق العمل حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يشمل جميع مكونات المؤسسة، ولذلك ليس من المنطق أن يقوم بالعملية شخص واحد، بل هو جهد جماعي داخل المؤسسة.
  - يجب إدراك أن لا توجد حلول معيارية تتناسب مع جميع المؤسسات، وذلك لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية لكل مؤسسة.
  - إدارة التغيير حيث تتطلب عملية تطبيق النظام لإجراء عدة تغييرات في المؤسسة، سواء كان التغيير متعلقا بالثقافة أو بالأنظمة أو بالأفراد، كما أن تغيير البيئة حول المؤسسة مستمر ومتواصل، وكذلك متطلبات المستفيدين من الخدمة المقدمة من المؤسسة، وبالتالي فإنه على المؤسسة أن تجري التغييرات المطلوبة لتتمكن من مواكبة التغييرات الجارية.
  - دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ولا يعني ذلك بالضرورة التخلي عن الاستراتيجيات الموجودة، أو أنه سيتم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية

<sup>1</sup> كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سابق، ص ص 180، 181

يفترض فيها أن تضع المؤسسة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال أفضل للفرص المتاحة، وتجنب التهديدات الخارجية، وتقليل أثر نقاط الضعف الداخلية.

- تحديد الأهداف بشكل واضح، وتعريف المقاييس بشكل دقيق، حيث أنه من الأهمية بمكان أن يتم تحديد الأهداف بطريقة يفهما القائمون على التنفيذ، ومراعاة الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.

- الإعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل بين مكونات التنظيم الإداري في المؤسسة، وذلك من أجل أن تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما أراده المرسل، كما ينبغي أن تركز إدارة المؤسسة على عملية الإتصال بشكل سليم، حيث إن النظام الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين في المؤسسة لإقرار خطة العمل والأبعاد الرئيسية للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.

ومن خلال ما سبق، يتبين أهمية دعم الإدارة العليا لتطبيق تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ولا بد من وجود الحوافز المادية والمعنوية لذلك، مع تحديد الأهداف الإستراتيجية، ولذلك تعتبر كافة النقاط السابقة أساساً هاماً لتطبيق تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ويعتبر دعم الإدارة العليا من أهم النقاط والركائز التي تم ذكرها، إذ أن قرار الإدارة العليا يأخذ نسبة عالية من أسباب النجاح.

### المطلب الرابع: معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المعوقات والصعوبات التي

يجب تقاديتها أو العمل على التكيف معها، ومن بينها ما يلي:<sup>1</sup>

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية

<sup>1</sup> نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2009، ص 275

التي تسمح بتوقع أفضل للأداء، وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في BSC تسمح بتقادي الشكل الذي ينتج عن هذه الرغبة.

- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية.

- إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء المسيرين والعمال، سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند التقييم، ويمهلون ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات.

- إن التوقعات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة (كالمستثمرين، الزبائن المباشرين، العمال)، وتقصى بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الإستراتيجية وتطبيقها (مثل الهيئات العمومية التي ترسم الإطار العام لقواعد المنافسة، أو تلك التي تفرض قوانين احترام المعايير المتنوعة أو الزبائن النهائيين الذين يمكن أن يغير سلوكهم من احتياجات الزبائن المباشرين للمؤسسة وبالتالي إستراتيجيتها).

- قلة الموظفين المؤهلين للتعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يقود لمقاومة تطبيق هذا النظام.<sup>1</sup>

- التركيز على تحقيق الأهداف التشغيلية في الخطة الإستراتيجية وليس الأهداف التي تستشرف المستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سابق، 179

<sup>2</sup> فاطمة بنت عبد العزيز التويجري، تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الثالث والأربعون، 2019، ص53

## خلاصة

لقد برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء تعمل على توجيه الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وبين المقاييس المالية وغير المالية، وذلك من خلال أربعة أبعاد أساسية (المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم).

كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل وأداة لترجمة الإستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية وأهداف المؤسسة.

## الفصل الثاني

### تمهيد

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم بفعل العولمة واشتداد المنافسة والتغيرات الداخلية والخارجية التي تعيشها بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل للتقدم والوصول الى الرواج أو الريادة، دون انتهاجها طريق الابداع والعمل على تنميته، ومن أجل ضمان البقاء والاستمرارية أصبحت المؤسسات الاقتصادية في تسابق لاقتناص الفرص، وتبني المفاهيم الحديثة منها الابداع التنظيمي، هذا المفهوم الذي أضحى يشكل الدافع الفعال في خلق الفرد المبدع واستثمار رأس ماله الفكري وتفجير طاقاته الإبداعية التي تدر بالنعف على المؤسسة وتقودها الى تحقيق أداء متميز وأهدافها المرجوة.

يعد الابداع التنظيمي من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر، حيث أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع متطلبا إجباريا. ومن هنا أصبح تشجيعه والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات الى تحقيقها لا سيما انه يحميها من خطر الزوال. ومن شأنه أن يضمن تحسين أداء المؤسسة من خلال قياس نتائج وإبداعات الأفراد المبدعين في المؤسسة ومراقبتها بشكل دوري ومستمر عن طريق ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن، ومن خلال هذا القياس يتم تطوير قدرات المورد البشري طالما يمثل مصدر الابداع.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل الى المبحثين التاليين:

**المبحث الأول: ماهية الابداع التنظيمي؛**

**المبحث الثاني: أساسيات الابداع التنظيمي وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن.**

### المبحث الأول: ماهية الابداع التنظيمي

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع مطلباً ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تسعى الى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية، إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح، نظرا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل مما يستوجب على الإدارة العليا توفير فرص الابداع والتجديد والتحديث في أساليب العمل وذلك بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة.

### المطلب الأول: مفهوم الابداع

تتعدد مفاهيم الابداع وتتباين وجهات النظر حول تعريفه وماهيته، ويعود ذلك الى تعقد الظاهرة الابداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الابداع من جهة أخرى، مما أدى الى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الابداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

### أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الابداع

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان في بادئ الأمر بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول، ومن ثم تطورت رغبته في المنافسة وهي رغبة امتلاك المزيد ورغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية الى درجة كبيرة، تحولت الى الشعور بالحاجة وكما يقول المثل القديم "الحاجة أم الاختراع" وقد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، ومع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً الى العصر الحالي والذي أصبح يعرف بـ "عصر المعرفة"، حيث يتشارك الجميع فيها على نطاق واسع، وأن الابداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الابداع يقوم أساساً على كل من المعرفة السابقة والتجريب الدؤوب والإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ بها فضلاً عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي الى نتائج مجهولة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الأخضر خراز، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2020، ص25.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للابداع التنظيمي

وهناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الابداع على مدى العصور الماضية وهي:<sup>1</sup>

### المرحلة الأولى:

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا أثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر الإغريقي ثم العصر الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن ثم ابرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الابداع في هذه المرحلة:

- الخلط بين مفاهيم الابداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
- الاعتقاد بأن الابداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة و الفطرة من حيث انتقال الابداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء الى الأبناء الى الأحفاد.
- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و"عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يختص بميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها الاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت وبدرجة أقل في ميدان العلوم.

### المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن "19" عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة ومن أبرز خصائص هذه المرحلة مايلي:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطات والتحليل النفسي والقياس النفسي.

<sup>1</sup>- مرجع سابق، ص ص 26-28.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق.
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية.
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية و الطبيعية.
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

### المرحلة الثالثة:

بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر الى مفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط تفكير والشخصية والدافعية والبيئية، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية، وزاد تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، وتميزت هذه المرحلة بما يأتي:

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير نظريات جديدة في الإبداع النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.
- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحى التوزيع السوي للقدرات العقلية.
- تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع، وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتائج الإبداعية.
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها وهكذا نلاحظ أن مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية التي تقترن بالغموض ويستعصى على التفسير

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

حتى من قبل أولئك المبدعين الذين أتوا بها، ولا تزال المفاهيم الكلاسيكية التي ارتبطت بالظاهرة الإبداعية منذ أفلاطون وأرسطو تلقى بظلالها على دراسات الإبداع.<sup>1</sup>

ومن أبرز تلك المفاهيم القول بوجود علاقة بين الإبداع وعلم النفس، وبين الإبداع وقوى خارقة مبهمة خارج حدود سيطرة بين البشر وحتى عهد قريب وتحديدا بدأ "جالتون" بحثه لفهم المكون الوراثي للإبداع كانت النظرة العبقرية للإبداع وخبرة اليورিকা أو الأحياء والاستبصار من أبرز المواجهات في دراسات الإبداع وكان التحول الكبير الذي أطلق شرارة "جيلفورد" عام (1950) في كلمة افتتاحية للمؤتمر السنوي لجمعية علم النفس الأمريكية، ترتب على ذلك البحوث العلمية الجادة التي تناولت مفهوم الإبداع وأخضعته لمنهجية التجريب والقياس النفسي.<sup>2</sup>

### ثانيا: تعريف الإبداع

تعددت تعريف الإبداع واختلف الخبراء في الوصول الى تعريف محدد. ومن بين هذه التعاريف مايلي:

يعرف على أنه الحساسية نحو حل المشكلات والصعوبات والثغرات المعرفية، والعناصر المفقودة، والبحث عن حلول جديدة، وضع التخمينات، والفرضيات، والبحث عن طرق جديدة.<sup>3</sup>

يعرفه العالم "جوان": الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل<sup>4</sup>

يرى "هارمون" الإبداع على أنه العملية التي ينتج عنها شيء جديد سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوعا أو شكلا جديدا أو انتقالا من عناصر قديمة الى أخرى جديدة.<sup>5</sup>

وفي نفس السياق عرف الإبداع على أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع الى تحسينات طفيفة على الأداء الى إحداث تطوير جوهري

<sup>1</sup> - سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017، ص24.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> - اشوك ك. هوتا، ترجمة خير شواهن، الإبداع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 19.

<sup>4</sup> - خيري أسامة، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص112.

<sup>5</sup> - مجد زويد العتيبي، الطريق الى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص28.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للابداع التنظيمي

وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد مفهوم جامع للإبداع، على أنه كل ما يؤدي الى التحسين، وتفعيل الأداء من أفكار وعمليات وطرق ومناهج جديدة بأسلوب أو طريقة جديدة أو أفكار مرتبطة بتحسين منتج أو خدمة ما، يتصف بالقبول والأصالة والنفع.

### ثانياً: خصائص الابداع

هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الابداع تتمثل في:<sup>2</sup>

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معين.
- الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.
- الابداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- يوجد الابداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الابداع في البشر وترك لهم أمر تتميتها وصلها.
- يعتمد الابداع على التفكير (الاحاطي) الذي له أكثر من حل.
- قادر على النظر الى الأمور من زوايا مختلفة.
- قابل للانتقال والتطبيق.
- حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
- قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة.
- لا يشترط الجدة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه.

<sup>1</sup>- محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020، ص9.  
<sup>2</sup>. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 18-19.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للابداع التنظيمي

- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر الى المؤلف والشائع خلال منظور جديد.

### ثالثا: أهمية الابداع

أصبح الابداع في المؤسسة من ضروريات العصر حيث أن التحولات الاقتصادية التي يعرفها العالم وخاصة في ميدان تطور المعرفة والتكنولوجيا يجعل الابداع من أهم انشغالات المؤسسة العصرية. وتتمثل أهميته فيما يلي:<sup>1</sup>

- تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة و التأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- يدفع الأفراد و يحفزهم لتطوير قدراتهم الفكرية والعملية للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- يساعد الفرد في تجاوز المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته إبداعية.
- في ظل العولمة و التغيرات التقنية أصبح الاستثمار في الابداع يوصف موردا أساسيا لتحقيق القيمة المضافة العالية و ميزة تنافسية للمؤسسات التي تطمح للنمو والاستمرارية في السوق وتعظيم أرباحها وعليه فقد بات الابداع أحد أهم مقاييس الأداء التنافسي للشركات وعليه فان المؤسسات الحديثة تولي أهمية كبيرة لتحقيق الابداع من خلال تبني سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد و الجماعات و الوظائف والأنشطة الممارسة من خلال تفعيل برامج التدريب على السلوك والتفكير الإبداعي وإنشاء وحدات التطوير الإداري و التنظيمي و البحوث و التطوير وغيرها.
- يرى "ديفيز" أن الابداع نمط حياة، و سمة شخصية ، و طريقة لإدراك العالم، فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- يفتح فرصا جديدة للبحث والتطوير والاستثمار، والمخرجات الإنتاجية تدفع مسيرة التطور الى الأمام.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.

<sup>1</sup>- عبد الله عمر زين الكاف، مهارات الإبداع والإبتكار، مكتبة القانون والإقتصاد للنشر والتوزيع، الرياض ، 2013، ص 37،36

## الفصل الثاني: الإطار النظري للابداع التنظيمي

- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية و تطوير النتائج الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وادراك العالم بطريقة أفضل.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- الاهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار، العاملين من خلال تفويض سلطات وتوسيع نطاق المسؤولية بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها و إيمانها بالإبداع وضروراته ورعايتها للمبدعين.
- يسهم في تحفيز المؤسسات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.
- يؤدي الى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

### المطلب الثاني: مفهوم الابداع التنظيمي

بعد التعرف على مفهوم الابداع، سيتم في هذا المطلب التعرف على مفهوم الإبداع التنظيمي.

### أولاً: تعريف الإبداع التنظيمي

تعددت تعاريف الإبداع التنظيمي باختلاف آراء واتجاهات المفكرين والمختصين من بينها:

عرف "هيجان" الإبداع التنظيمي بأنها: العملية التي يترتب عليها ظهور منتج أو فكرة أو خدمة أو ممارسة جديدة يمكن تبنيها سواء من قبل العاملين في المؤسسة أو فرضها من قبل متخذي القرار، بحيث يتم من خلالها إحداث نوع من التغيير في بيئة المؤسسة أو عملياتها أو مخرجاتها.<sup>1</sup>

كما أفاد نموذج "مارش" و "سيمون" أن الإبداع التنظيمي هو عبارة عن معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة، وخاصة مشكلة تجسير الفجوة في الأداء وهي تقع بين ما تقوم به المؤسسة فعلاً وما يفترض أن تقوم به، و يعتمد هذا النموذج على إيجاد البدائل من خلال البحث، وينظر هذا النموذج الى عملية الإبداع بأنها تمر في عدة مراحل هي فجوة أداء وعدم رضاء وبحث ووعي و بدائل ثم يأتي الإبداع، ويوضح هذا النموذج أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية طارئة، كالتغيرات في

<sup>1</sup> - حياة قدة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018، ص10.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

البيئة الخارجية الاقتصادية، والسياسية و التكنولوجية، والتسويقية، أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية.<sup>1</sup>

كما عرفه تورانس على أنه: عملية التحسس للمشكلات والوعي بها و بمواطن الضعف والنقص، وصياغة فرضيات جديدة للوصول الى ارتباطات باستخدام المعلومات المتوفرة و البحث عن حلول، وتعديل الفرضيات وفحصها عند اللزوم للوصول الى نتائج.<sup>2</sup>

كما يقصد به أيضا إحداث 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، ان هذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو يهدف الى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المؤسسة وجعله أكثر فعالية.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف سابقة الذكر يتضح أن الإبداع التنظيمي هو القدرة على إيجاد وخلق الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المؤسسة، سواء كانت طريقة إنتاج أو منتج جديد.

### ثانيا: خصائص الإبداع التنظيمي

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع التنظيمي نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي الى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها في توظيف الإبداع التنظيمي في مختلف المجالات والأنشطة، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات.

أشار الدكتور عاكف لطفي خصاونة الى أن الإبداع التنظيمي يتميز عن غيره من الأنشطة من حيث ما يملكه من خصائص وتعدد في المخرجات التي تنتبثق من العملية الإبداعية وتحقيق مجموعة

<sup>1</sup>- فتان الطيب، دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2019، ص 29.

<sup>2</sup>- محمد الأمين كروش والظاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز في المؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 02، 2020، ص 39.

<sup>3</sup>- Thomas Pendide, Favoriser innovation dans une organisation par projet sous contraintes de ressources definition d'une approche basee sur les processus, thèses de doctorat en systèmes industriel, université de toulouse, France, 2018, p83.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للابداع التنظيمي

من المنافع الايجابية أو السلبية معا سواء أكان الابداع تقنيا أم تنظيميا، ويمكن أن نبين ما يشكله الابداع من المنافع والمخرجات كالآتي:<sup>1</sup>

- المخرجات التي تحقق منفعة ايجابية وهي المنفعة التي تفيد التنظيمات على مختلف أنواعها من حيث الفوائد المكتسبة التي تشكل منفعة مباشرة تعود على أصحاب المصالح بالرضا والرخاء والسعادة مثل:

أ- التفرد والتمايز، أي الإتيان بالشيء المختلف عن الآخرين من المنافسين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية عن طريق الاستجابة المتفردة بحاجاتها من خلال العملية الإبداعية.

ب- التجديد، وهو الإتيان بالجديد سواء جزئيا أو كليا في مقابل الواقع القائم، وكذلك يمثل مصدرا لتجدد وذلك للمحافظة على الوضع الأفضل للمؤسسة وتقدمها واستثمار الأفكار الإبداعية في حل مشاكل المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية وإيجاد طرق أفضل للأداء. كما يحقق فائدة للجميع من خلال تسخير نتائج الابداع والابتكار للاحتياجات والخدمات الأساسية التي تساعد الإنسان في عيشه كالمستلزمات الصحية والعلاجية والتعليمية وغيرها.

ج- تحقيق الجودة على المنتج مما يسهم في زيادة رضا المستهلك أو العميل، الأمر الذي يمنحه الشعور بأهميته وقيمه كإنسان يحقق رغباته المتجددة.

د- التوليفة الجديدة، أي أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها الى مجال آخر لم يسبق من قبل استخدامها فيه.

هـ- المتقدم الأول في تنفيذ الشيء، حيث يعطي ذلك التميز لصاحب الابداع كونه السباق في التوصل الى الشيء الجديد سواء أكانت فكرة أم منتجا أم خدمة عن الآخرين وهم المقلدون، كما وفي حالة الإضافة أو التحسين وهو ما يسمى بالإبداع الجزئي، فإن صاحب فكرة التحسين يكون الأولى بما أضاف على المنتج من تعديلات، وهذا يعتبر سمة السبق في المبادرة والإبداع أي أن يكون صاحب الابداع على درجة أكبر من السرعة من المنافسين الآخرين في تقديم وإضافة الجديد أو ما هو غير موجود.

<sup>1</sup>- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في مؤسسات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 39-41.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

- المخرجات التي تحقق منفعة سلبية: وهي المخرجات التي يمكن أن نسميها بالأخلاقية، أي تلك التي يستفيد منها فئة قليلة على حساب فئة كبيرة وتحقق المصالح الخاصة على مصالح العامة، والتي تؤدي إلى إحداث أضرار على التنظيمات بمختلف مستوياتها مثل:
  - أ- خلق البطالة أو تسريح العاملين نتيجة ظهور إبداع تقني أو تكنولوجي، الأمر الذي قد يؤدي إلى استبدال نتاج الإبداع للتكنولوجيا إلى الاستغناء عن العاملين.
  - ب- فناء واندثار منافسين أو مؤسسات نتيجة دخول آخرين بأفكار أو نتاجات إبداعية جديدة دون مراعاة مشاعر المنافسين الآخرين أو المؤسسات الأخرى التي يمكن أنها من أوائل المؤسسات التي تأسست أو تواجدت في السوق.
  - ج- قد تخلق منافع سلبية وأضرار تعود على المبدع نفسه كالأضرار النفسية والاجتماعية والاقتصادية.
  - د- تخلق أضرار إنسانية في حق الإنسان والمجتمعات كالأفكار الإبداعية الابتكارية التي ينتج عنها الصناعات الحربية والدمار الشامل.

### المطلب الثالث: أهمية الإبداعي التنظيمي وأنواعه

#### أولاً: أهمية الإبداع التنظيمي

يتفق معظم الدارسين والباحثين في هذا المجال بأن هناك دوافع ملحة فرضت على المؤسسات وإدارتها على مختلف المستويات تبني الإبداع أسلوباً ومنهجاً، ولعل ذلك يعود إلى أسباب أهمها مايلي:<sup>1</sup>

- التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجدات البيئية التي واجهت، ومازالت تواجه المؤسسات الأمر الذي بات يتطلب التحديث والتجديد وضرورة الاستجابة لتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع لتتمكن من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية وإيجاد وتطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكنها من النمو والديمومة.

<sup>1</sup>- أميمة الدهان، نظريات مؤسسات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص ص178، 179.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

- ازدياد التحديات والضغوط المنافسة الشديدة، و انفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولت العالمية الجديدة، مما أدى الى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك.

- الاستجابة الى ما شهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجية وخاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع في سبيل كسب رضا الزبائن والمستهلكين، مما فرض ذلك على المؤسسات الاستجابة لهذه الثورة من خلال إجراء بعض التغييرات الإدارية بشكل إبداعي من أجل أن تواكب الثورة التكنولوجية، ولتتمكن من المنافسة ومواصلة المحافظة على رضا زبائنها والبقاء في السوق.

- ندرة الموارد: الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.

- زيادة الوعي والتوقعات للمستهلكين التي أدت الى إكساب المستهلك بزيادة المعرفة عن مدى توافر المنتجات والخدمات الإضافية وذات الجودة الأفضل، وتنعكس هذه المعرفة على نوعية الطلب للمستهلك للسلع والخدمات والمنتجات، وبالتالي تنعكس على المؤسسات وسعيها الى تلبية رغبات المستهلك، إضافة لذلك فان المستهلكين يطلبون معلومات تفصيلية عن الخدمات والمنتجات، والمؤسسات بحاجة لتوفير هذه المعلومات للمستهلكين بالوقت والسرعة المناسبين، سعياً وراء كسب رضاهم. ويعتبر الإبداع أحد أهم الموارد أو الوسائل التي تحقق للزبون أو المستهلك نوعاً من التغيير والإضافات، وكسر حاجز الروتين.

- المسؤولية الاجتماعية: ونظراً لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المؤسسات والعاملين فيها، فقد أصبحت المؤسسات تعيش في واقع أكثر وعياً ومرونة، وتعمل على زيادة إسهامها في دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم وذلك انطلاقاً من كونهم جزءاً مهماً من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المؤسسة، وهذه التحسينات تعرف بالمسؤولية الاجتماعية.

انطلاقاً من الأسباب المؤدية للاهتمام بالإبداع التنظيمي يمكن الوصول الى تحديد أهميته والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- يعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.

<sup>1</sup> - ايمان عسكري حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسات إدارية، العدد 8، العراق، 2012، ص 54.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للابداع التنظيمي

- وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط (المنافسة، ندرة الموارد، طلبات الجمهور...) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل اكتساب مهارات مميزة، الوصول الى مستوى عالي من الطموح... الخ
  - معيار دقيق لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد، يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، يعزز بيئة العمل يوفر الوقت والجهد.
  - تحسين إنتاجية المؤسسة عبر تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وانجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.
  - تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض.
  - تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.
- فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية.

### ثانياً: أنواع الإبداعي التنظيمي

يأخذ الإبداع التنظيمي صوراً مختلفة، تختلف باختلاف وجهات نظر المفكرين والكتاب ومن بين هذه الأنواع ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- الإبداع الجزئي (التدريجي) والإبداع الشامل (الجزري):

ان الإبداع الجزئي يشمل الحالة المعتادة للتطوير والتحسين والتي تجري وفق منهج يضيف ويحسن على المنتجات والخدمات الحالية التي تطرحها المؤسسة. وإذا ما طاول هذا النوع من الإبداع التدريجي الجانب الإداري والتنظيمي فإنه يعني إدخال تغييرات طفيفة للتحسين على المنهج والمنظور المعتمد من قبل المؤسسة في ممارستها الإدارية والتنظيمية. أما الإبداع الجزري فهو عبارة عن إنتاج سلع وخدمات جديدة بالكامل أو بشكل رئيسي وكذلك تطوير تكنولوجيا جديدة لتحل محل أخرى قديمة. وعادة ما يقع هذا النوع ضمن برامج ومشاريع واسعة ومدروسة تحتاج الى إمكانيات كبيرة ورعاية خاصة من الإدارة العليا.

<sup>1</sup> - جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020، ص ص 153، 154.

### 2- الابداع التكنولوجي والإبداع الإداري التنظيمي

ان الابداع التكنولوجي يمثل الجانب الملموس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، وكذلك تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية، ان هذا النوع من الابداع ذو أهمية كبيرة لمؤسسات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، لذلك يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير مترادفاً مع ترابط عالي لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الابداع. أما الابداع الإداري والتنظيمي فيتجسد في تغيير وتطوير العمليات الإدارية والتنظيمية والتي بواسطتها تنتج وتوزع السلع والخدمات من قبل المؤسسة.

### 3- إبداع مرتكزة المنتجات وإبداع مرتكزة العمليات

إذ كان الابداع هادفاً الى تغيير الخصائص والمكونات المادية والأدائية للسلعة أو الخدمة وذلك بتحسينه وتطويره أو بإنتاج بديل عنها جديد بالكامل. فان هذا النوع من الابداع يسمى إبداع مرتكزة المنتجات. أما إذا كان المرتكز للعملية الإبداعية فإنما على أساس تغيير وتحسين وتطوير طرق التصنيع والإنتاج والتوزيع والإدارة والتنظيم في المؤسسة فيدعى هذا بإبداع العملية .

### المطلب الرابع: مستويات الابداع التنظيمي ومراحله

سيتم التطرق هنا إلى مستويات الابداع التنظيمي ومختلف المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية في المؤسسات.

#### أولاً: مستويات الابداع التنظيمي Levels of Innovation

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الابداع في المؤسسات، وهي:

1-الابداع على مستوى الفرد.

2-الابداع على مستوى الجماعة.

3-الابداع على مستوى المؤسسة

والأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمؤسسات المعاصرة.

#### 1- الابداع على مستوى الفرد (Individual Innovation)

وهو الابداع الذي يحلله الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات ونشرت الكثير من الأبحاث

## الفصل الثاني: الإطار النظري للابداع التنظيمي

والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص فير المبدع.<sup>1</sup>

ومن بين خصائص الفرد المبدع:<sup>2</sup>

- المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
  - التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الابداع.
  - الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
  - الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، الاستقلالية، المثابرة، وعالي الدافعية، ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
  - الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.
  - العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل الى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.
- أما الكاتب روبي (Robey) فيشير الى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:
- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
  - الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
  - التلقائية والمرونة.
  - تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
  - الأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.
  - الشفافية تجاه المشكلات.
  - وضوح الرؤية.

<sup>1</sup>- حسين حريم، إدارة المؤسسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص204.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 205.

### 2- الإبداع على مستوى الجماعة (Group Innovation):

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ( قسم، أو دائرة أو لجنة،... الخ)، واعتمادا على خاصية التداؤب (Synergism) فان إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.<sup>1</sup> هذا ويتأثر إبداع الجماعة. كما ونوعا، بالعوامل الآتية:<sup>2</sup>

- الرؤية (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
  - المشاركة الآمنة (Participative safety): ان البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم ( بدون اتهام مضاد)، تعززان الإبداع الناجح.
  - الالتزام بالتميز بالأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.
  - دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.
- كما توصلت الدراسات الى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:<sup>3</sup>
- ان الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
  - ان الجماعة شديدة التنوع تنتج حولا أفضل، وان الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
  - ان الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
  - ان أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
  - ان الجماعة حديثة التكوين تميل الى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
  - ان الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص306

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق .

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص ص 393-394.

### 3- الابداع على مستوى المؤسسة (Organizational Innovation)

لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الابداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الابداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية.<sup>1</sup> حيث أشارت الدراسات والأبحاث حول العمل الإبداعي على مستوى المؤسسة إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات الآتية:<sup>2</sup>

- الميل نحو الممارسة والتجريب.
  - وجود مشجعين للعمل الإبداعي.
  - مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل الإبداعي.
  - احترام القيم وتطبيقاتها وتطوير مبادئ وأخلاقيات المؤسسة .
  - البساطة في الهيكل التنظيمي.
  - الحزم واللين معاً.
- كما أشار (carr) الى سبع خصائص رئيسية للمؤسسات الإبداعية وهي:
- تسعى هذه المؤسسات لأن تكون مبدعة إضافة الى العاملين فيها مبدعون.
  - العاملون فيها يوجهون عملهم الإبداعي نحو تحقيق الأهداف المهمة للمؤسسة.
  - العاملون يبذلون أقصى جهدهم لإنجاز العمل الإبداعي.
  - لديها قدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة وإيجاد حل المناسب لها.
  - تأخذ وقتاً على التعامل مع المشكلات الصعبة وإيجاد الحل المناسب لها.
  - تراعي التنوع الواسع في الخيارات قبل التسليم بتوجيه معين.
  - تقوم بمحاولات كثيرة قد لا تكون مرضية قبل أن تختار الحل الأفضل.

#### ثانياً: مراحل الابداع التنظيمي

تعتبر ظاهرة الابداع ظاهرة إنسانية ولهذا تمر وفق مراحل يمكن التطرق إليها كما يلي:

يرتكز تورانس على العملية الإبداعية في تعريفه حيث يقول ان الابداع التنظيمي هو عملية تحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق ، ص ص 306 ، 307 .

<sup>2</sup> - محمد جاسم محمد ولي العبيدي، اعريبي محمد الشيباني، آلاء محمد جاسم العبيدي، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والابداع، مركز دبيونو لتعليم التفكير، 2010، ص ص 63، 64.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

باستخدام المعلومات المتوفرة، والبحث عن حلول، وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم، وتوصيل النتائج.

ويرى تورانس أن كل مرحلة في الابتكار تتضمن حاجات إنسانية قوية، فنحن إذا شعرنا أن أي شيء يبدو ناقصاً أو مفقوداً أو غير مرتب فإننا نشعر بالتوتر والضييق ونسعى لعمل أي شيء لتخفيف هذا التوتر، ولذلك نبدأ في البحث والتقصي، وطرح الأسئلة، ومعالجة الأشياء، وإعادة اختبارها، حتى نتوصل إلى نتائج أو اكتشاف شيء محدد وطوال هذه العمليات هناك استجابات بناءة وليس مجرد تكيف مع الموقف.

نظر أصحاب هذا الاتجاه إلى الابتكار كعملية عقلية تمر بمراحل مختلفة، وقد ساعد ذلك العلماء و المتخصصين على دراسة الابتكار بصورة تحليلية ومعرفة كل مرحلة بشيء من التفصيل و التوضيح وفي حقيقة الأمر أن هذه الفكرة كان مصدرها الأول هو تقارير الاستبطان والتأمل الذاتي لاثنتين من العلماء، أحدهما هو عالم الفسيولوجيا والفيزياء "هيرمان هلمونتر" والثاني عالم الرياضيات الفرنسي "هنري بوينكاريه" فقد وصف كل منهما عمليات التفكير التي مر بها أثناء سعيه لحل المشكلات الكبيرة في ميدانه. حيث ذكر هلمونتر ثلاث مراحل لعملية الإبداع هي: التشبع، الاختمار، والحل المفاجئ أو الإلهام.

وقد اتفق كل من بوينكاريه هلمونتر على إضافة مرحلة رابعة إلى المراحل الثلاثة السابقة وأسماها بمرحلة التحقيق.

وقد جمع والاس المراحل السابقة وأطلق عليها أسماء لا تزال تعرف بها حتى الآن في مجال الدراسات النفسية المرتبطة بالإبداع وهذه المراحل هي الإعداد والاحتضان، الإشراق، والتحقيق.

### 1- مرحلة الإعداد Preparation<sup>1</sup>:

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة، وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز أمور على درجة كبيرة من الأهمية هي:

- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها إبداعياً.
- جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة والتي قد لا تكون متوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 147-149

## الفصل الثاني: الإطار النظري للابداع التنظيمي

- صياغة استنتاجات أولية عامة بناء على المعلومات المتوفرة أو التي يمكن الحصول عليها في الخطوة السابقة.
  - فحص الاستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي، ومراعاة عامل التوفيق بين دقة التعميم وموضوعيته وبين الجانب الاقتصادي والعلمي. وترجع أهمية هذه الخطوة الى أنها تقود على الأرجح الى اكتساب معلومات مهمة تساعد في صياغة فرضيات جديدة.
- مما سبق يتضح أنه يتم في هذه المرحلة استحضار الخبرات السابقة المتجمعة لدى الطفل أو الراشد عند تخطيطه لحل مشكلة أو للوصول الى شيء جديد، إذ يقوم باستدعاء هذه المعلومات، والخبرات الموزعة التي لم تكن مؤسسة من قبل على ضوء مستواه، فيقوم بتنظيمها، وترتيبها، لكي يصل الى تصور دقيق للمشكلة أو للموقف، ومن يكرس الفرد جهده المعرفي الذهني لإستراتيجية تحليل المشكلة، وعناصرها، وفهم مكوناتها.
- وتفترض هذه المرحلة أن الفرد ينبغي أن يكون في حالة وعي وإدراك قويين لفترة طويلة، ويكون هذا الإعداد عاما وخاصا. ويرتبط الإعداد العام بالمجال مثل: التراكيب، والأبنية العامة في الموضوع بشكل عام، ويرتبط الإعداد الخاص بالمشكلة المراد معالجتها مباشرة لذلك، وحتى ينجح الفرد في السير في هذه المرحلة يجب أن نهياً له المعلومات والتفاصيل والخبرات، والأفكار ويكون ذلك بالقراءة له إذا كان طفلاً، أو مساعدته على القراءة، والاتصال بالآخرين الذين توجد لديهم أفكار غنية عن تلك المشكلة، كما يجب أن تكون المعلومات المتوفرة للطفل بمستوى يسمح له بتمثيلها واستيعابها، وتنظيمها، لتصب وتسهم في حل المشكلة، ويتم كل ذلك ضمن مستوى معرفي بسيط وبأبنية معرفية حسية وعلمية.
- وبالتالي فمرحلة الإعداد تتضمن البحث الدقيق للمشكلة بالدراسة والتمحيص، وهي المرحلة الأولى لبزوغ الفكرة ونمو البذرة الأساسية للإبداع، ويظهر في هذه المرحلة التخبط وعدم التناسق.

### 2- مرحلة الاحتضان والاختمار Incubation

يكون الفرد في مرحلة الاختمار مشغولاً بالمشكلة بصورة شعورية، وتكون الفكرة الأصلية آخذة بالتخمر في ذات الفرد نفسه، حيث لا يعرف متى سيأتيه الوحي لحل المشكلة التي بين يديه. لذا، تعد هذه المرحلة شرطاً من شروط الابداع أكثر من اعتبارها شكلاً من أشكال النشاط، وقد تدوم هذه المرحلة لفترة طويلة أو قصيرة شهوراً أو أياماً أو دقائق، وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ وهو ما يسمى بالحل غير المتوقع، في حين تكون قد غابت المشكلة عن ذهن الفرد، وتتطلب هذه المرحلة العمل

الذهني الجاد، الذي يتضمن تنظيم المعلومات والأفكار والخبرات بأقل وقت. ويتفق (العميان 2010، جروان 2009، حريم 2003) بأن مرحلة الاختمار والاحتضان هي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة، وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات، إذ تشهد هذه المرحلة عمليات تفاعل وتداخل للعوامل اللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث محاولات كبيرة لتلمس حقيقة المشكلة والحلول المناسبة.<sup>1</sup>

### 3- مرحلة الإشراف أو الإلهام Illumination:<sup>2</sup>

يقصد بالإشراف تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل أو بوادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة الى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد، ان الإشراف هو الخبرة الذي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها ان التعبير الذي يصف هذه الخبرة بالانجليزية Ereka Experience مشتق من الكلمة اليونانية Heureka الذي يذكر أن أرخميدس كان قد قالها عندما توصل فجأة الى كيفية قياس حجم جسم صلب غير منتظم وبالتالي الى تحديد درجة نقاء الذهب في المواد الذهبية.

تسمى هذه المرحلة أيضا بشرة الابداع Creative Flash أو اللحظة الإبداعية. وفي هذه المرحلة يقوم الفرد طفلا أو راشدا بإنتاج مزيج جديد من القوانين العامة، لا يمكن التنبؤ به، فتظهر الفكرة الإبداعية الجديدة التي توصل الى الحل. وتظهر الفكرة أيضا فجأة، وتبدو المعلومات والخبرات كأنها نظمت تلقائيا دون تخطيط، وبالتالي ينقش الغموض والإبهام في مرحلة الإشراف، وذلك بالتأكيد على أن الوجه الأساسي للعملية الإبداعية هو العمل الإعدادي الداخلي، وعلى الشرط الآخر. وهو ترك المشكلة لوقت ما. وحينئذ تبدو محاولات الحل غير فاعلة، وينعدم خلق إمكانيات من أجل الوصول الى توجه صحيح. ويفترض أن المشكلة لا تغيب عن وعي الفرد حتى في مرحلة الاحتضان. ونظرا لأن المشكلة تعاود الظهور على مستوى الشعور أو الوعي بين وقت وآخر، فان الحل الجزئي يمكن أن يحصل دون جهد مركز على المشكلة.

<sup>1</sup>- أحمد محمد الشايب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 32.

<sup>2</sup>- بلال خاف سكارنه، مرجع سابق، ص ص 151، 152.

### 4- مرحلة التحقق والبرهان Verification<sup>1</sup>:

يعتقد أن العملية الإبداعية تتكون من تحول مرحلي بين مرحلتين هما:

مرحلة الانفتاح: أي تنمية الفكرة، فيها يكون العقل مستقبلاً وباحثاً عن الأفكار الجديدة، ومرحلة الانغلاق: أي اختيار الفكرة، وفيها يهتم العقل بفحص وتقويم الأفكار الجديدة سواء بقبولها أو برفضها.

تتضمن مرحلة التحقق الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة، أي إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها، وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، وبوصول المبدع لهذه المرحلة يصل إلى التنقيح والصلق والتهديب، وقد يكون التنقيح بسيطاً أو يتطلب جهداً كبيراً في مدة قد تطول أو تقصر، فالإبداع يحتاج إلى تجميع الأدلة على صحتها وتفوقها على ما سبقها.

وفي هذه المرحلة تنتهي المعلومات بصورتها الخام التي تم التوصل إليها في هذه المرحلة السابقة، وتتحقق هنا درجة القبول للنتائج أو النتائج، إذ يتم اختيارها اعتماداً على ذلك، أي أن في مرحلة التحقيق يتم التحقق من صحة الفكرة بعد تعديلها وصلقها، كي تكون دقيقة ومضبوطة، وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة، وقد تطول هذه المرحلة أو تعصر تبعاً لنوع الصقل والتهديب والذي يكون بسيطاً أو معقداً.

وعليه فإن الإبداع لا ينته بمجرد حدوث الإشراق والتوصل لحل المشكلة، وإنما يجب اختبار الفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه، إلا من خلال مرحلة التحقق وذلك للتأكد من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وإعادة النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهديب والتعديل، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة.

<sup>1</sup> - أحمد محمد الشيايب، مرجع سابق، ص 34، 33.

## المبحث الثاني: أساسيات الابداع التنظيمي وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن

تسعى المؤسسات المعاصرة اليوم الى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الابداع، وفي ظل المتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال أصبح الابداع أمراً في غاية الأهمية والذي إذا طبق وأنجز بمعايير صحيحة وبعناصره الكاملة عاد بالنفع على المؤسسة، وهذا لا يمنع من وجود معيقات وحواجز تحول دون استمراره وتشجيعه، إلا ان المؤسسات سعت جاهدة إلى إيجاد حلول لهذه المشاكل من اجل ضمان تحسين أدائها.

### المطلب الأول: أبعاد الابداع التنظيمي

ان للقدرة الإبداعية عناصر وأبعاد ومكونات أساسية حيث لا يمكن التحدث عن وجود إبداع دونها، وتتمثل أهمية هذه العناصر في تحديد وقياس الابداع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، وقد اجمع معظم الباحثون والكتاب على عناصر الابداع الأساسية التالية: الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة ويمكن تقديم هذه العناصر كالتالي:

#### 1- الأصالة (Originality):<sup>1</sup>

يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات، كما يعرفها " بلسك" بأنها إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع.

ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير، منها أن تتسم بالنفاذ والعمق وأن يكون لها مغزى ذات قيمة ودلالة، وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على المواقف.

وتعد الأصالة أعلى أنواع الابداع بحيث أنها تختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث:

- أن الأصالة لا تشير الى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة الى جدية الأفكار ونوعيتها وقيمتها.
- أن الأصالة لا تشير الى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره كما في المرونة إنما تشير الى رفض تكرار أفكار الآخرين وعدم الخضوع للأفكار الشائعة.

<sup>1</sup> - السلطان فهد بن الصالح، التحديات الادارية في القرن الواحد والعشرين، مطابع الخالد للأوفست، الرياض، 2004، ص19.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للابداع التنظيمي

أي أنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة ومدى خروجها عن المستوى التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة من خلال الوصول الى أفكار جديدة بطريقة مختلفة عن الآخرين.

كما يرى الدكتور عبد الستار إبراهيم أن<sup>1</sup>:

الشخص المبدع ذو تفكير على درجة عالية من الأصالة Originality، أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به، فتكون الأفكار التي يولدها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عدد الأشخاص الآخرين: ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة إذا كانت متميزة ، ولا تكرر الأفكار الشائعة. والشخص صاحب التفكير الأصيل بهذا المعنى هو الشخص الذي ينفر من تكرار أفكار الآخرين، وحلولهم التقليدية للمشكلات.

وإذا نظرنا الى الأصالة في ضوء عوامل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات، نجد أنها تختلف عن كل منها فهي:

- لا تشير الى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الشخص، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار، ونوعيتها، وجديتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
- ولا تشير الى نفور الشخص من تكرار تصوراته، أو أفكاره هو شخصيا، كما في المرونة، بل تشير الى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.
- وهي لا تتضمن شروطا تقييمية في النظر الى البيئة، كما لا تحتاج الى قدر كبير من الشروط التقييمية المطلوبة لنقد الذات، حتى يستطيع المفكر المبدع أن ينهي عمله على خير وجه، وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات، التي تحتاج اقدر مرتفع من التقييم سواء في تقييم البيئة أو الذات.

لكن علينا أن لا نبالغ في تصور دور الأصالة في عملية الابداع، فما هي الا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية. بل انه يمكن القول بأن أهميتها في هذا المجال تفوق أهمية غيرها من العوامل.. أما في مجال البحث العلمي والرياضيات فان وزنها يتضاءل كثيرا، صحيح أن القدرة على اعطاء أفكار جديدة تكون ضرورية لأي باحث علمي، غير أن وزن هذه القدرة يكون أكبر ما يكون في البداية.. وربما في النهاية بعد تحصيل الوقائع والبيانات الملائمة.. وبين البداية والنهاية يوجد طريق شاق طويل، يحتاج لعدد كبير من القدرات تفوق في أهميتها وزن عامل الأصالة.

<sup>1</sup> - عبد الستار إبراهيم، الإبداع، مكتبة لأنجلو المصرية، القاهرة، 2002، ص26-27.

### 2- المرونة (Flexibility):<sup>1</sup>

يقصد بها النظر الى الأمور بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس والمقصود هنا تنوع أفكار المبدع في مواجهته للمواقف المختلفة، وقدرته على التكيف السريع مع الظروف المحيطة والتغييرات المستجدة، فالمبدع يلجأ الى إتباع أساليب عمل وطرق جديدة في انجاز الأعمال المختلفة، بحيث ينظر الى الأمور من عدة زوايا مختلفة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة، والتي يعتقد الآخرون بعدم وجود رابط بينهم.

ويمكن تصنيف المرونة الى نوعين هما:

- المرونة التكيفية: يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر بها الى المشكلة المحددة تحديدا دقيقا.
- مرونة إنتاج عدة أفكار بالمواقف غير المقيدة والتي تتسم أيضا بقدرة الشخص على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف.

وميز "كيرتون" بين الأشخاص المتكيفين والأشخاص المبدعين، بأن الشخص المتكيف يميل الى انجاز الأعمال في الوضع الراهن بطريقة أفضل ضمن إطار معطيات التغيير من حولهم، أما الشخص المبدع يميل الى انجاز الأعمال بطريقة مختلفة عن الوضع الراهن، وخارج إطار معطيات التغيير من حولهم، أي أنه يقوم بإحداث التغييرات.

كما يشير الدكتور عبد الستار إبراهيم الى أن المرونة:<sup>2</sup>

يقصد بها الإشارة الى القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، أي أن المرونة هنا تعتبر عكس ما يسمى بالتصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه الى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها مواقف الحياة مهما تنوعت واختلفت، ومن المطلوب بالطبع أن يكون الشخص المبدع على درجة مرتفعة من المرونة، والتلون العقلي، حتى يكون الشخص قادرا على تغيير حالته العقلية لكي تتناسب مع تعقد الموقف الابداعي. ولا شك أن جزءا كبيرا من أمراض العملية الإبداعية في مجال الفنون في مجتمعاتنا العربية قد يكمن ف انخفاض هذه القدرة لدى الكثير من الفنانين. ففي مجال الغناء نجد للأسف بعض الفنانين يميلون الى تبني لون واحد من الغناء، وفي الموسيقى يتبنون لونا واحدا من

<sup>1</sup> - السلطان فهد بن صالح، مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup> عبد الستار إبراهيم، مرجع سابق، ص25.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

الإيقاع، وفي الرسم... وفي القصة وغير ذلك، ومن شأن هذا التبني لأسلوب واحد تقليدي أن يقضي على كثير من مظاهر التنوع والثراء الإبداعي.

ويتخذ التعبير عن المرونة مظهرين: أولهما قدرة الشخص على أن يعطي تلقائياً عدداً متنوعاً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة، أو مظهر واحد وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، أي الإبداع في أكثر من إطار أو شكل ويسمى هذا النوع منه: المرونة التلقائية، وهي التي يمكن تحديدها لدى الفنانين والأدباء الذين ينجحون في إعطاء منتجات إبداعية متنوعة، ولا تنتمي لإطار واحد.

أما الشكل الآخر من المرونة فيتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة معينة، فإذا لم يظهر هذا السلوك يفشل الشخص في حل المشكلة أو مواجهة الموقف. ويسمى هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج لتعديل من مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم. فإذا علقنا خيطين في طرفي الحجرة بحيث يكون كل منهما بعيداً عن الآخر، وطلبنا من مجموعة من الأشخاص كل منهم على حدة أن يقف في وسط الحجرة، وأن يحاول أن يجد حلاً يستطيع أن يساعده على الإمساك بالخيطين في وقت واحد، فإن الشخص المرن سيستطيع أن يسلك سلوكاً ناجحاً، يمكنه من مواجهة هذه المشكلة فيقترح مثلاً القيام بأرجحة أحد الخيطين عند تناول الخيط الآخر. أما الشخص غير المرن عقلياً فإنه قد لا يستطيع أن يجد حلاً لتلك المشكلة، لأنه قد لا يتمكن من أن يواجه الموقف بحل عقلي مناسب. قس على هذا كافة المشكلات التي تواجه المؤسسات وتحتاج منها لحلول مرنة من هذا النوع.

### 3- الحساسية للمشكلات والوعي بنواحي القصور (Sensitivity to problems):

يشير الدكتور عبد الستار إلى أن:<sup>1</sup>

الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد. فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهقاً Sensitivity to problems ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور، والمشكلات في المواقف العقلية والاجتماعية تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق وتبين دراسات العلماء والأدباء، والفنانين أنهم بالفعل من ذوي الإحساس المرهف في إدراك التغيرات، ونواحي القصور،

<sup>1</sup>- مرجع سابق ، ص26.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

وبداية من هذا الإحساس تنطلق إمكانياتهم نحو سد الثغرات، أو فهم الغموض المحيط، إما برواية، أو نظرية علمية، أو بقصة... الخ.

ويتحدث بعض العلماء عن هذه القدرة بمصطلحات أخرى كارتفاع الوعي ويقول Kneller في هذا المعنى أن الشخص المبدع أكثر حساسية لبيئته عن المعتاد، فهو يرقب الأشياء التي يرقبها غيره في الصحف اليومية، وبعض الثغرات في الأفكار الشائعة وغيرها، وهو بهذا المعنى أكثر تفتحا على بيئته. ويقوم من خلال مجهوداته الإبداعية بهد ذلك-بدافع من تلك الأشياء-الى فهمها، ووضعها في إطار آخر.

كما تتمثل الحساسية للمشكلات في قدرة الأفراد أو الجماعات على اكتشاف المشكلات أو الأزمات المختلفة ، وقدرتهم على حلها بأدوات أو نظم أو أساليب أو أفكار إبداعية قد لا ينتهجها الآخرون فيها.<sup>1</sup>

### 4- الطلاقة (Fluency):<sup>2</sup>

الطلاقة هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية. فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سهولة الأفكار، وسهولة توليدها وتتوافر هذه القدرة في بعض الأشخاص بقدر مرتفع. مثال ما يذكره " كليمنت اتلي" عن "ونسون تشرشل" أنه كان يستطيع أن يقدم على الأقل عشر أفكار لأي مشكلة، كذلك يذكر نقاد الأدب أن " شكسبير" كان يمتاز بقدر مرتفع من هذه القدرة، فليس ثمة مسرحية فيها ذكر للحيوانات والجوارح كما في " الملك لير" فقد ملأ شكسبير مسرحيته تلك بكثير من رموز الرعب فهو يذكر أربعة وستين حيوانا مختلفا 133 مرة، كما أن معرفته في تلك المسرحية بالنباتات وأسمائها تكاد قد تكون مذهلة.

وتتخذ مقاييس القدرة على الطلاقة أشكالا عدة منها مثلا: سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد، تبدأ مثلا بحرف معين أو مقطع، أو تنتهي بحرف معين أو مقطع، ومنها التصنيف السريع للكلمات في فئات خاصة، أو الجمع، أو أسماء الحيوانات، أو الأشياء الصلبة، أو البيضاء، أو أكبر عدد من الاستعمالات لقالب الطوب، أو علبة، أو أكبر قدر من العناوين لقصة... الخ. ومنها

<sup>1</sup> - فراس علي عبد الله الحميش، ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن، 2019، ص19.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق ، ص24.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

القدرة على إعطاء كلمات ترتبط بكلمة معينة كذكر أكبر عدد من التدايعات لكلمة كلب، أو ليل، أو حرب،..الخ، ومنها القدرة على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات المعنى..

### 5- المخاطرة والتحدي (Risk and challenge):

تعني قدرة الفرد على تبني أفكار وطرق جديدة، والبحث عن حلول إبداعية لها، مع أخذه لزام الأمور واستعداده التام على تحمل المخاطرة الناتجة عن ذلك، وفذا السلوك يرتبط بصميم عمليات الإبداع وتحمل المسؤولية والخطر في سبيل دعمها والنهوض بها، لذلك فان المؤسسات المدركة غالبا ما تقوم قيادها بتبني هذا السلوك لدفع وتشجيع جميع أفرادها نحو العمل على ذلك، ليتمكنوا من إنتاج كميات كبيرة من الأفكار والحلول النادرة والمدهشة للمؤسسة، والتي من شأنها أن تعود بالنفع والفائدة على الجميع، بشرط التعاون والتشارك بهذا الأمر على كافة المستويات لتجنب الفشل والخسارة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: معوقات الإبداع التنظيمي

من المفيد بل ومن الضروري التعرف على العوامل والمؤثرات التي تعيق تحقيق الإبداع والانجازات الإبداعية، قبل البحث في السبل والوسائل التي تساعد على تنمية و تطوير الإبداع. يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقا أمام الإبداع وتطويره الى عوامل فردية وتنظيمية وثقافية واجتماعية وسنناقش هذه العوامل كالتالي:

### أولاً: المعوقات الشخصية/الفردية (Personal obstacles):<sup>2</sup>

تعد المعوقات الشخصية من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع ومن أهمها:

- 1- ضعف الثقة بالنفس: الثقة بالنفس عامل هام في الإبداع، لأن ضعف الثقة بالنفس يقود الى تجنب المخاطرة والمواقف غير مأمونة العواقب.
- 2- الميل للمجازاة: ان النزعة للامتثال الى المعايير السائدة تعيق استخدام جميع المدخلات الحسية، وتحد من احتمالات التخيل والتوقع، وبالتالي تضع حدودا للتفكير الإبداعي.
- 3- الحماس المفرط : تؤدي الرغبة القوية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الانجازات الى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة، وربما القفز الى مرحلة متأخرة في العملية الإبداعية دون استنفاد المتطلبات المسبقة، التي قد تحتاج الى وقت أطول.

<sup>1</sup> - محمد حمزة، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، 2019، ص44.

<sup>2</sup> - أحمد محمد الشايب، مرجع سابق، ص43.

ويضيف "حسين مريم" معوقات شخصية أخرى التي تقف عائقا أمام الابداع:<sup>1</sup>

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.
- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.
- السعي لأن يكون الفرد عمليا جدا.
- تجنب الغموض .
- الخوف من الفشل.
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل.
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا.
- الرغبة في عدم الظهور الفرد وكأنه أحرق.
- انخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأنه لا قيمة له.
- الخوف من تحمل المسؤولية.
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.

### ثانيا: المعوقات الاجتماعية- الثقافية (Socio-cultural obstacles)

تلعب العوامل الثقافية السائدة في المجتمع دورا كبيرا، إما في إعاقة الابداع أو تنميته، والحقيقة أن التمييز العرقي والطبقي والطائفي والديني ، وعدم المساواة والتفريق بين الإناث والذكور، وانتشار الجريمة، وعدم تجاوز الفجوة بين الأجيال، وانتشار الأمية والجهل من شأنها أن تعيق الابداع.

فقد تظهر المعوقات الثقافية في المجالات التالية:<sup>2</sup>

- الاعتقاد بأن الخيال والتأمل مضيعة للوقت ونوع من الكسل.
  - تفضيل التقليد على التغيير والتجديد.
  - إتباع العادات السائدة في الأسرة والمجتمع.
  - الخوف من يأتي المبدع بأشياء جديدة يعاقبه عليها المجتمع.
- في حين المعوقات الاجتماعية تشمل:

<sup>1</sup> - حسين مريم، مرجع سابق، ص 310 .

<sup>2</sup> - أحمد محمد الشايب، مرجع سابق، ص 44،45.

- التفوق على الذات وعد الانفتاح على المجتمعات الأخرى.
- اجترار أمجاد الماضي والتمسك بها وعدم السير نحو المستقبل.
- ذوبان الفرد في الجماعة وإهمال مواهبه وقدراته.
- القيود الاجتماعية الأخرى التي تمنع التجديد الفكري والمعرفي.
- عدم الاستقرار الأمني والاجتماعي.

وهناك معوقات تنشأ من المجتمع ومن أهمها: العنف السياسي والاضطرابات الأمنية والحروب التي تكاد تشكل ظاهرة مزمنة في الوطن العربي، وجماعة الرفاق واتجاهاتها السائدة المحبطة للإبداع، كما أن الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم، تؤدي بهم الى تبني اتجاهات المجازاة لما هو شائع.

### ثالثاً: المعوقات الاقتصادية (Economic obstacles)

يعد تدني المستوى الاقتصادي عائقاً في انخفاض مستوى الابداع الفردي والمؤسسي على حد سواء، إذ أن المال هو عصب الحياة وأن تدني مستوى الدخل يقف عائقاً أمام رب الأسرة على إشباع حاجاتها الأساسية كالمشرب والمطعم والمأوى، حيث ان قسوة الحياة والجوع تحد من نمو الفرد الجسدي والمعرفي والعقلي والاجتماعي السليم، فالتدهور الاقتصادي والاجتماعي، وتفاقم مشكلات المديونية الخارجية، ونقص الغذاء، والتفجر السكاني، يترتب عليه آثار سلبية في مجالات التعليم وبالتالي على الابداع، ولكن مهما كانت التحديات أو المؤثرات الداخلية أو الخارجية ومهما كانت الحالة النفسية أو المادية أو الشخصية سيصل الشخص المبدع الى تحقيق هدفه، فالثقة بالنفس والإيمان بتحقيق الذات هي القوة الذاتية التي تدفع الإنسان الى التقدم والنمو والإبداع.

إذ تتمثل في انخفاض المخصصات المالية الخاصة بالحوافز والمكافآت وكذلك ضعف الأجور مما يدفع الفرد في توجيه وقته وتفكيره وجهده الى أنشطة ومجالات أخرى تدر عليه بالمكاسب المالية التي تلبى احتياجاته وإشباع رغباته وتعطيه الإحساس بالأمان داخل المجتمع.<sup>1</sup>

### رابعاً: المعوقات الإدارية (Managerial Obstacles)

كثيرة هي المعوقات الإدارية التي تحول دون تنمية الابداع الإداري، من أهمها:<sup>2</sup>

- مقاومة الابداع:

<sup>1</sup> - علي صالح جوهر، معوقات الابداع الإداري لمديري مدارس التعليم الاساسي، مجلة كلية التربية، العدد78، جامعة دمياط، 2021، ص15

<sup>2</sup> - أحمد محمد الشايب، مرجع سابق، ص46-47.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل، لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها، والمثال على ذلك يتضح من أن كثيرا من المؤسسات تعتبر أن معيار تقييم موظف ما هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام حضورا ومغادرة.

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:

ان عدم الثقة عند بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حتى اتخاذ القرارات ولا يعطون الموظفين فرصة المشاركة، بل قد يعتمد بعضهم الى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين حتى لا يكشفوهم أو يلفتوا الأنظار لقدراتهم، وهو ما يرى فيه بعض المديرين تهديدا لهم، فضلا عن الخوف من المساءلة الإدارية، التسلسل الهرمي وتصيد الأخطاء.

- سوء المناخ التنظيمي:

ان سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف، وأسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة لا يعد مواتيا للإبداع ويحيط طاقات الإنسان ويحجمها.

- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة:

تعد القيادات الإدارية أحد العوامل الهامة في حياة أي مؤسسة، إذ أنها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز الموظفين لتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة فإن ذلك يعد عاملا سلبيا ومحبطا، كما أن الرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفه نجاحا للمؤسسة ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم، وهو شخص هدام في المؤسسة ولا مجال للحديث عن الإبداع في مثل هذا المناخ السيء.

- ازدواجية معايير المتبعة في التنظيم:

من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المؤسسات أن مؤهلات الانقياد والخضوع والتزلف هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة والطريق، وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضا يقاوم بكافة السبل.

- الإدارة البيروقراطية:

والتي تتسم بالروتين والهرمية" الهرم من الأعلى الى الأسفل" (Top-down) ومحدودية الظروف والنظم الإبداعية في المؤسسة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

كما يشار أيضا أن للإبداع التنظيمي مجموعة من المعوقات والمحددات، والتي من شأنها التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته ومن أهمها مايلي:<sup>1</sup>

1- المعوقات العقلية: والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، والنظرة التقليدية للأمور، والنظرة السطحية للمشكلات، والتفكير بشكل تقليدي، وقلة الحركة الفكرية.

2- تعارض القيم الاجتماعية السائدة مع الإبداع: الذي يعني وجود فرص التجريب والتفكير بغير المألوف، فمن المعرفة مثلا أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن، مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصا متقدما في السن، وليس شابا، وبالتالي إمكانياتهم الإبداعية لو وجدت لا تكتسب الاعتراف إلا في وقت متأخر، إذ ينظر لمحاولاتهم الإبداعية بأنها محاولات لتجاوز الحدود.

3- المعوقات التعبيرية: وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللفرد نفسه، ومن أمثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها.

4- المعوقات البيئية: وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعد توفر المكان المناسب، واكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي.

5- المعوقات النفسية والعاطفية: كثيرا ما تطرأ على الناس أفكار جديدة، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها، وذلك خوفا من الفشل، أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها.

6- المعوقات التنظيمية: تتمثل في اللوائح والتعليمات التي تفرضها المؤسسة على أفرادها، وتحد من قدرتهم على الإبداع، وكذلك تقييد حريتهم، وعدم وجود تشجيع ودعم للأفراد، يجعلهم يخافون من الفشل والعقاب.

<sup>1</sup> - فانت نبييل أبو رزيق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص 40-41.

7- المعوقات الإدراكية: يظهر هذا النوع من الصعوبات عندما تقتصر رؤية الفرد أو العامل للأمور التي تهمله، ويهمل باقي القضايا والأحداث التي لها صلة بالمشكلة، وذلك بسبب الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد والميل الى تقليد المشكلة.

### المطلب الثالث: أساليب تنمية الابداع التنظيمي

ان تعدد معوقات الابداع التنظيمي فرض على المؤسسات البحث عن أساليب واستراتيجيات تنمية الابداع التنظيمي ومن بين هذه الأساليب الآليات نذكر:

#### 1- أسلوب العصف الذهني:

أحد أساليب المناقشة الجماعية الذي يشجع بمقتضاه أفراد المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمبتكرة بشكل عفوي تلقائي حر وفي مناخ مفتوح غير نقدي لا يحد من إطلاق الأفكار التي تمثل حولا للمشكلة ومن ثم اختيار المناسب منها.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول الى حالة الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم، ويستند هذا المبدأ الى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تثير أفكارا أفضل عند الأشخاص الآخرين.<sup>2</sup>

كما يعتبر العصف الذهني استخدام العقل البشري في التصدي النشط لمشكلة ما وتوليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي الى حل المشكلة موضوع البحث، وذلك من خلال جلسة قصيرة تسمح بظهور كل الأفكار في جو من الحرية والأمان، حيث يكون المتعلم في قمة التفاعل مع الموقف، وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن العصف الذهني الآلية والطريقة التي تقوم على مبدأ فتح المجال لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والاقتراحات والحلول للمشكلة محل دراسة واختيار الحل الأنسب لاتخاذ القرارات الصائبة ومواجهة المشاكل والمعيقات التنظيمية.

<sup>1</sup> - بادي سوهايم، العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثامن، جامعة تبسة، 2018، ص 13

<sup>2</sup> - Leah A ,Grener , PhD , RHIA, CCS, FAHIMA, Management of Health information :functions & Applications ,cengage Learning, America, 2017,p349.

<sup>3</sup> - يحيى محمد النهان، العصف الذهني وحل المشكلات، دار البازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص115.

### 2- أسلوب قوائم المراجعة:

واحدة من أشهر الأساليب لاستخراج وتوليد الأفكار، وذلك من خلا دعم التنافس بين العمال من أجل إيجاد أفكار إبداعية جديدة، وإعداد ما يشبه بالقائمة المعدة مسبقاً، أين يوضع في هذه الأخيرة مجموعة من البنود التي تهدف في مجملها الى التغيير أو التجديد والتطوير لطريقة التفكير والوضعية الحالية، وفي الأخير إحدى هذه البنود يقع عليها الاختيار لمواجهة الوضع المعاش، ومن أبرز هذه القوائم هي تلك التي تشكل بنودها الأساسية لكلمة (SCAMPER) و هي اختصار للكلمات التالية:<sup>1</sup>

- استبدال Substituer
- الاندماج Combiner
- التأقلم والتكيف Adapter
- التعديل Modifier
- اقتراح استخدامات أخرى Proposer autre usage
- الحذف Eliminer
- إعادة تنظيم Réorganiser

### 3- حلقات الجودة:

تستخدم المؤسسات هذه التقنية للحصول على أفكار لمعالجة المشاكل التي تواجه العمليات وكذا في تحسين الأداء، وتعتبر حلقات الجودة مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية، ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة المشكلات النوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلاً والمخطط له، كما أن عدد أعضاء حلقة الجودة يتراوح بين (06-12) يرأسهم رئيس القسم وأحياناً أحد أعضاء الحلقة ويقترح أن تجتمع الحلقة مرة واحدة في الأسبوع، وفي اجتماعها تناقش و تحل مشاكل المؤسسة، ووسائل رفع مستوى الأداء والإنتاج، وتطرح المقترحات والحلول للأوضاع المستجدة في العمل.<sup>2</sup>

وتتمثل أدوار ومهام حلقة الجودة كما يلي:<sup>3</sup>

- تخطيط وتنفيذ أنظمة الجودة.

<sup>1</sup> - Andy Green, **Creativity in public Relations**, Fourth Edition, Kogan page publishers, 2018, P70.

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة - نظريات وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص102.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق.

- متابعة وتقويم أنظمة الجودة.
  - تنفيذ خطة التعليم والتدريب.
  - الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة.
  - تعزيز مفهوم الشراكة مع الأطراف الخارجية للمؤسسة (عملاء، موردين...)
- 4- أسلوب القبعات الست:

تعني القبعات الست هي عملية تقسيم التفكير الى ستة أنماط واعتبار كل نمط قبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة ولتسهيل الأمر فقد أعطى ادوارد لون مميذا لكل قبعة لنستطيع تمييزه وحفظه بسهولة وتستخدم هذه الطريقة في تحليل تفكير المتحدثين أمامك بناءا على نوع القبعة التي يرتدونها.<sup>1</sup>

وهذه الأشكال الست من الألوان تم اختيارها لتضفي نوعا من الجو النفسي على عملية التفكير. فقد ثبت علميا ما للألوان من تأثير نفسي على البشر من خلال تجارب عملية تبين من خلالها دور الألوان في استشارة مشاعر نفسية مختلفة.

هناك مجموعة من الأهداف وراء استخدام القبعات الست في عملية التفكير وهي:<sup>2</sup>

- تحديد الأدوار: وذلك لمنع الخلط والتداخل والعشوائية لأنها تعتبر أكبر معوقات التفكير في مناقشة ودراسة الموضوعات.
- توجيه الانتباه: فهي تساعد على تركيز الانتباه والتفكير وتتيح فرصة تناول الموضوع من ستة زوايا مختلفة. وبالتالي يكون تفكيرنا منطقيا وليس قائما على ردود الأفعال.
- وضع قواعد للتعامل مع المواقف: ويقصد بها النظر لكل أمر من الأمور بزوايا مختلفة، وعدم النظر للأمور كلها من زاوية واحدة، على سبيل المثال هناك مواقف تستوجب أن نكون عقلانيين ولا نهتم بالعاطفة، وأمورا أخرى تتطلب أن نكون عاطفيين الى حد ما. حيث يعمل هذا الأسلوب أو هذه الآلية على جعل الحاضرين يفكرون دون حواجز أو خوف وبنفس النوع من التفكير حتى يتم التغلب على بعض السلبيات أثناء الحديث والتفكير مثل الهجوم على آراء وأفكار الآخرين إذ ترمز كل قبعة على نوع معين من التفكير كما يلي:

<sup>1</sup> - عبد الرحيم محمد، <http://dr-ama.com>، تم الإطلاع بتاريخ 20 / 02 / 2022، على الساعة 15:20.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق

## الفصل الثاني: الإطار النظري للابداع التنظيمي

✓ القبة البيضاء : ترمز الى التفكير الحيادي إذ تركز على التساؤل للحصول على أرقام وحقائق ومن أهم الأمور التي يركز عليها الذين يرتدون القبة البيضاء هي (طرح معلومات أو الحصول عليها، تجميع أو إعطاء المعلومات، التجرد من العواطف، الاهتمام بالوقائع والأرقام والإحصاءات، لا تفسير ولا تحليل وإنما جمعها فقط، الحيادية والموضوعية التامة، تمثيل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها دون تفسيرها، الإنصات والاستماع الجيد)

✓ القبة الحمراء وترمز الى التفكير العاطفي فهو عكس التفكير الحيادي القائم على الموضوعية، فهو قائم على ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر. وكذلك يقوم على الحدس من حيث الفهم الخاطف أو الرؤية المفاجئة لموقف معين. ومن الأمور التي يركز عليها مرتدو القبة الحمراء (إظهار المشاعر والأحاسيس مثل السرور والثقة والخوف والغضب والكره... الخ، الاهتمام بالمشاعر فقط دون حقائق أو معلومات، تتميز دائما بالتحيز والتخمين المائل الى الجانب الإنساني غير العقلاني)

✓ القبة السوداء وترمز الى التفكير السلبي : ان أساس هذا التفكير المنطق والنقد والتشاؤم حيث أنه يعمل دائما في خط سلبي واحد ففي تصويره للأوضاع المستقبلية والماضية. ورغم أنه يبدو منطقيًا لكنه ليس عادلا باستمرار. فهو غالبا يركز على أشياء فرعية أو صغيرة. ومن الأمور التي يركز عليها مرتدو القبة السوداء (نقد الآراء ورفضها باستعمال المنطق، التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمالات النجاح والتركيز على احتمالات الفشل، توضيح نقاط الضعف في أي فكرة والجوانب السلبية منها، التركيز على الجوانب السلبية كارتفاع التكاليف وشدّة المنافسة وقوة الخصوم، التركيز على العوائق والمشاكل والتجارب الفاشلة منها).

✓ القبة الصفراء وترمز الى التفكير الايجابي: هذا التفكير معاكسا تماما الى التفكير السلبي ويعتمد على التقييم الايجابي. ومن الأمور التي يركز عليها مرتدو القبة الصفراء هي: (التفاؤل والإقدام والايجابية والاستعداد للتجريب، التركيز على احتمالات النجاح وتقليل احتمالات الفشل، إيضاح نقاط القوة في الفكرة والتركيز على نقاطها الايجابية، تهوين المخاطر والمشاكل وتوضيح الفروق عن التجارب الفاشلة، الاهتمام بالفرص المتاحة والحرص على استغلالها، توقع النجاح والتشجيع على الإقدام، عدم استعمال المشاعر والأحاسيس ولكن استعمال المنطق وإظهار الرأي الايجابي وتحسينه).

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

✓ القبة الخضراء وترمز للتفكير الإبداعي أي أنها تركز الى التغيير والخروج من الأفكار القديمة والمألوفة، حيث أن له أهمية كبيرة تميزه عن باقي أنواع التفكير وأعطى اللون الأخضر تشبيها للوم النبتة التي تبدأ صغيرة ثم تنمو وتكبر. مما يميز مرتدي القبة الخضراء ما يلي (الحرص على الجديد من الأفكار والآراء، استعمال طرق ووسائل الإبداع، الاستعداد لتحمل المخاطر، محاولة تطوير الأفكار الجديدة)

✓ القبة الزرقاء وترمز الى التفكير الموجه : لون السماء الأزرق وهو شامل يغطي كل الأرض وهذا هو التفكير الموجه أو التفكير الشمولي وما يميز مرتدي هذه القبة (البرمجة والتدريب ووضع خطوات التنفيذ، التركيز على محور الموضوع وتوجيه الحوار والنقاش والخروج بأمور عملية، التلخيص للآراء وتجميعها وبلورتها، يميل صاحبها الى إدارة الاجتماع حتى ولو لم يكن رئيس الجلسة، يميل الى التلخيص النهائي للموضوع وتقديم الاقتراح المناسب والفعال)

تعتبر قبعات التفكير الست أسلوب فعال يساعد على دراسة الأفكار وصناعة القرارات المهمة فهو يعمل على التفكير بشكل مختلف والتفكير خارج مناطق التفكير المألوفة.

### المطلب الرابع: العلاقة بين الإبداع التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن

في هذا المطلب سيتم توضيح علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإبداع التنظيمي.

حيث أوضح البيساني النابلسي يوسف أن<sup>1</sup>:

الإبداع التنظيمي عبارة عن تبني أفكار أو سلوك داخل المؤسسة يأخذ هذا السلوك طابع التجديد والتغيير بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة وذلك من خلال إحداث تحسينات طفيفة على الأداء الى إحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين، ويعتقد آخرون بأنه تغيير في الممارسات الإدارية ويشير الى الطريق الجديد لتنظيم العمل في العديد من الأماكن مثل: إدارة قوة العمل، تمكين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرار، ونظر البعض الى مستوى التغيير الذي يحدثه الإبداع هل هو يؤدي الى التحسين والتحديث أم يؤدي الى التغيير الجذري، كما يرى بعض الباحثين أن الإبداع التنظيمي يمكن النظر إليه من حيث الفائدة المرجوة منه هل تعود

<sup>1</sup> البيساني النابلسي يوسف، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص ص 108، 109 .

## الفصل الثاني: الإطار النظري للابداع التنظيمي

الى المؤسسة أم السوق أو الصناعة، في حين يرى البعض أن الابداع التنظيمي يمكن النظر إليه من حيث المصدر هل هو اختراع أم تبني.

في حين يشار الى أن بطاقة الأداء المتوازن على أنها طريقة تحويل رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها الى مقاييس الأداء، حيث يقوم أساس بطاقة الأداء المتوازن على وضع مقاييس لكل من أبعادها والمتمثلة في البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، لإجراء عملية القياسات لأهداف مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له. كما اتفق بعض الباحثين على أنها نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية من خلال الأخذ بالاعتبار الأبعاد المذكورة سابقا وقياس الآثار المنعكسة عليها.

من خلال ما سبق ذكره من مفهوم الابداع التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن يتبين لنا أن للإبداع التنظيمي أهمية كبيرة في تعديل محاور بطاقة الأداء المتوازن كتعديل محور النمو والتعلم الى محور النمو والإبداع حتى تستخدم البطاقة في تقويم أداء المؤسسات التي تعتمد على البحث والتطوير.

إذ تكمن وظيفة بطاقة الأداء المتوازن في قياس القيمة المضافة التي يحققها الابداع التنظيمي في المؤسسة من خلال تكوين نموذج يسمى ببطاقة الأداء الإبداعي (Innovation Scorecard)، أيضا يهدف هذا النموذج الى ربط الخطط والأهداف الإستراتيجية بالإبداع التنظيمي في مؤسسات الأعمال.

### ثانيا: نموذج بطاقة الأداء الابداعي

لقد أشرنا فيما سبق الى مصطلح بطاقة الأداء الابداعي سيتم التفصيل فيما كالتالي:

#### 1- تعريف الأداء الابداعي:

من الناحية اللغوية يعرفه أكسفورد Oxford بأنه "عملية تحويل الأفكار الجديدة الى حقيقة عملية، أي التطبيق العملي والفعلي للإبداع".

وبالتالي فالأداء الابداعي هو عبارة عن إيجاد طرائق جديدة لتنفيذ الأعمال، مثل إنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة أو إضافة خصائص جديدة، والدخول الى أسواق جديدة وتطوير عمليات الإنتاج

## الفصل الثاني: الإطار النظري للابداع التنظيمي

والتشغيل والتوزيع بحيث تصبح أعلى جودة في الأداء وأقل تكلفة في السعر، وهو ما يتطلب إعادة هيكلة المؤسسة كالانتقال من نمط الإدارة الورقية الى نمط الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>

### ب/ تعريف بطاقة الأداء الابداعي:

تعرف بطاقة الأداء الابداعي على أنها عملية لقياس وتقييم الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعية والمرسومة مسبقا. أي أنه يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كألية لمتابعة وتقييم وقياس المجهودات المبذولة والاستخدام الذكي للموارد المتاحة والتغلب على المشكلات والعقبات من خلال التقييم الدوري والمستمر لها.<sup>2</sup>

### ثالثا: أهمية قياس الأداء الابداعي في بطاقة الأداء المتوازن

بدأ في الآونة الأخيرة الاهتمام بعمليات قياس الأداء الابداعي يشغل تفكير العديد من المؤسسات نظرا لما يمثله ذلك في قدرة المؤسسة في تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية بعد قياس الأداء منتهجا استراتيجيا يهدف الى زيادة كفاءة المؤسسات وتطويرها وعليه تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الابداعي كالتالي:<sup>3</sup>

- 1- زيادة الكفاءة والفعالية للمؤسسة.
- 2- تقديم المخرجات في أفضل صورة.
- 3- المساهمة في ربط إدارة الأداء بالأهداف والاستراتيجيات للمؤسسة.
- 4- تحقيق التميز ورضا العاملين.
- 5- تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.
- 6- تحقيق ضمان التحسن المستمر لأداء المؤسسة.
- 7- التأكد من أن القرارات التي يتم انجازها تكون على أساس الحقائق وليس على أساس العواطف أو الآراء الشخصية.

<sup>1</sup> - نورالدين حامد، وفاء رايس، أهمية قياس الأداء الابداعي في بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 241.

<sup>2</sup> - نفس مرجع سابق، 245.

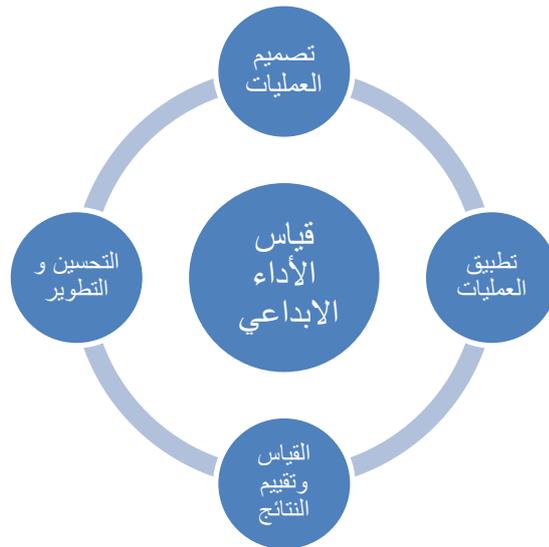
<sup>3</sup> - وصال إبراهيم أحمد عالم، أهمية قياس الأداء الابداعي وربطه بالأهداف، منصة أريد، 23/10/2020، <http://portal.arid.my>، تم الإطلاع بتاريخ 2022/05/15، على الساعة 20:50.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للابداع التنظيمي

8- تحديد المشكلات ونواحي القصور التي تواجه المؤسسة وفهم العمليات التي تقوم بها فهو فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة.

9- توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المؤسسة. إذ يمكن القول أنه لابد من استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس القيمة المضافة التي يحققها الابداع التنظيمي في المؤسسة، حيث يؤدي ذلك بدروه الى تحسين الجودة والأداء وفهم حاجات المؤسسة من قبل العاملين والإداريين. نستنتج أنه هناك علاقة معنوية بين الابداع التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن في تحسين استراتيجية قياس الأداء وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسات. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(5) : علاقة قياس الأداء الابداعي بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : نورالدين حامد، وفاء رابيس، أهمية قياس الأداء الابداعي في بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص240.

### خلاصة

أصبح الابداع من بين المفاهيم الحديثة التي دخلت عالم الإدارة والاقتصاد أين بات عاملا مهما في بقاء واستمرارية مؤسسات الأعمال، حيث امتد نطاق تصنيف الابداع الى مجموعة من الأنواع منها الابداع التنظيمي الذي يعتبر قدرة المؤسسات على ابتكار أساليب حديثة التي بدورها تعمل على حل مشاكل المؤسسة ودفعها الى الريادة، حيث لاقى هذا المفهوم رواجا كبيرا في هذا العصر والذي يعبر بدوره عن حصيلة جهود وإبداعات الأفراد داخل المؤسسة بشكل يحقق الكفاءة والفعالية لها، حيث ان للإبداع عدة مستويات والتي تتمثل في الابداع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة ككل، وهو يمر بعدة مراحل، بالإضافة الى ان الابداع التنظيمي يقوم على عدة أبعاد تتمثل في الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، وتحدي المخاطرة أو قبولها، كما أن له معوقات كثيرة تعرقل وتقف في طريق تنميته قد تكون شخصية، أو اجتماعية، أو اقتصادية أو إدارية، والتي لا يمكن التصدي إليها إلا من خلال استراتيجيات وأساليب تشجيع وتنمية الابداع.

وبالتالي فان الابداع أصبح حاجة وضرورة ملحة وهامة للمؤسسات من أجل التأقلم ومواكبة ومواجهة جميع التغيرات المحيطة بالمؤسسة، لذلك على المؤسسات تبني مفهوم الابداع نظرا لكونها تعيش في عصر تكنولوجيا المعلومات، الذي أثر على بيئة المعلومات وجعل من محيطها الداخلي والخارجي في تغير مستمر، إذ وجب على أفراد المؤسسة تبني الابداع وابتكار أفكار وأساليب جديدة غير مألوفة تأخذ صفة التجديد والتطوير الذي يعمل على تطوير المؤسسة ومنحها التميز وتحقيق أهدافها المسطرة.

# الفصل الثالث

## تمهيد

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصلين الأول والثاني، سيتم في هذا الفصل إبراز أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الابداع التنظيمي من خلال دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، حيث تكمن أهمية هذا الفصل في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة.

ولدراسة هذا الجانب من البحث تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على الأفراد العاملين بالمؤسسة لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم المتعلقة بموضوع البحث في مؤسسة مناجم الفوسفات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

- ❖ **المبحث الأول:** التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- ❖ **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- ❖ **المبحث الثالث:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

تم في هذا المبحث تقديم عام للمؤسسة قيد الدراسة والمتمثلة في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة، وطبيعة عملها وخدماتها.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة

وفي هذا المطلب تم تناول نشأة المؤسسة محل الدراسة وكذا التعريف بها:

#### أولاً: نشأة المؤسسة

لقد نتجت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها - Ferphos Groupe - والتي يتواجد مقرها الاجتماعي بتبسة إثر عملية إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية - SONAREM - وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983، وتحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، ومن هذا المنطلق فقد تكفلت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبورولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية.

فمن مهامها الأساسية:

- عملية البحث المنجمي.
- عملية التطوير والتنمية.
- عملية الإنتاج.

عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط المتواجدة عبر التراب الوطني.

- رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1.000.000.000 دج، مجموعة فرفوس تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

المؤسسة القابضة للمناجم، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة فرفوس ابتداء من شهر ماي 1990 إلى الاستقلالية وهيكلت على هذا الأساس.

- بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي الوزنة وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست مؤسسة METAL-STEEL بتبسة، ونصيب مؤسسة فرفوس 30% .

### ثانيا: فروع مجموعة فرفوس

بتاريخ 01 جانفي 2005 تفرّعت المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس Ferphos Groupe ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية :

#### 1- مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS (وهي المؤسسة التي تم اختيارها للترخيص):

ومقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به بـ: 2 مليار طن.

مؤسسة SOMIPHOS تظم الوحدات التالية:

- المركب المنجمي جبل العنق -العاتر- .
- المنشآت المينائية -عنابة-
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية -CERAD-
- مقر المديرية العامة -تبسة- DG

#### 2- مؤسسة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE:

وهي مؤسسة أنشئت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

3- مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER:

ومقرها الإجتماعي - تبسة- وتضم المناجم التالية: " منجم عيني - سطيف"، "منجم رويبة - عين الدفلى"، " منجم سيدي معرف - جيجل"، "منجم شعبة البلوط - سوق أهراس".

4- مؤسسة البوزولان POZZOLANE:

ويتواجد مقرها الإجتماعي بمدينة - بني صاف- عين تموشنت، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف، البوزولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت.

5- مؤسسة المسبك SFO- FONDERIE :

ويتواجد مقرها الإجتماعي بمدينة الونزة، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية.

6- مؤسسة البناءات والتجهيز FERBAT:

ويتواجد مقرها الإجتماعي بمدينة عنابة، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية.

ثالثا: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS-

تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات، المستخرج أساسا من منجم الكويف من 300.000 طن بداية القرن، إلى 500.000 طن سنة 1920 . و584.000 طن سنويا سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية.

- استأنفت الأشغال بمنجم الكويف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000 طن سنويا خلال الخمسينيات، وبعد الاستقلال انخفض احتياط المنجم، ليتوقف نهائيا سنة 1978، اكتشف منجم جبل العنق سنة 1960-1965 بقدرة نظرية مقدرة بـ 900.000 طن من الفوسفات المحترق والمثري بنسبة 77% - BPL 75، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و500.000 طن سنويا.

- كان استغلال الفوسفات بمنجم الكويف قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخواص المعمرين استمر ذلك حتى الاستقلال، منذ الاستقلال أصبح استغلال المنجم من قبل مؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

فوسفات قسنطينية (Compagnies De Phosphate De Constantine) واستغني عن هذه المؤسسة سنة 1963 وخلفتها مؤسسة BAREM سنة 1964 ثم مؤسسة SONAREM سنة 1967 ، أغلق منجم الكويف سنة 1978.

أما ميدان تحويل الفوسفات فقد أسند إلى مؤسسة سوناطراك، إثر تأميم مؤسسة SPACE سنة 1968.

وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفسفور، الذي أعدته مؤسسة جبل العنق بإشراف SONAREM إلى مؤسسة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب السوق الوطني وترقية صادرات الحمض، ذلك الحين بقيت SONAREM مكلفة بمهمة ترقية وتطوير المنتج المنجمي.

ثم تولت مؤسسة أسميدال ASMIDAL الناشئة بعد إعادة هيكلة SONATRACH المهمة، ثم تطوير صناعة الأسمدة.

- بدأ استغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف SDO مؤسسة جبل العنق الخاصة آنذاك، لتندمج فيما بعد المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983، انبثقت منها عدة مؤسسات منها مؤسسة فرفوس، طبقا لمرسوم نشأتها، وفي سنة 2004 بادرت مؤسسة Ferphos إلى اعتماد نظام الفروع وبتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع (المؤسسات) السابقة الذكر .

### المطلب الثاني: طبيعة النشاط، إمكانية وأهداف المؤسسة

تسعى كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها إلى تحقيق عدة أهداف، فمجموعة فرفوس من خلال ممارسة نشاطها تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة تتماشى وتتوافق مع إمكانياتها وقدراتها.

#### أولا: طبيعة نشاط المؤسسة

تمارس مجموعة فرفوس عدة أنشطة من بينها أنشطة إنتاجية متمثلة في إنتاج الحديد والفوسفات البوزولان وكذا الأنشطة الخدمائية والتطويرية وذلك قصد البحث والتنمية لإرضاء المستهلك الموجه له هذا المنتج، وكذلك للقيام بالصناعة التحويلية.

### 1- الأنشطة الإنتاجية:

- إنتاج الحديد: إن إنتاج الحديد يقدر بحوالي 200 ألف طن خلال سنة 2005 الموجه إلى مصانع الإسمنت ويكون هذا الإنتاج موافق لحجم الطلب المحلي.
- إنتاج الفوسفات: تملك المؤسسة ثروة باطنية من مادة الفوسفات حيث تتواجد بمنجم جبل العنق (بئر العاتر) الذي دلت عليه الأبحاث، وتقدر هذه الثروة بـ 02 مليار طن كاحتياطي خام، أما الإنتاج فيقدر بـ 01 مليون طن وتطمح المؤسسة إلى رفع الإنتاج مستقبلاً إلى 06 ملايين طن بنسبة 10% من الإنتاج يوجه إلى الإستهلاك المحلي أما الباقي يتم تصديره إلى الأسواق الخارجية، كما يعتبر المنتج الوحيد الذي تصدره المؤسسة، وتسعى في نفس الوقت إلى تطويره والدفع من طاقاتها الإنتاجية والبيعية وهذا بفضل جملة من الخصائص والمزايا.
- وللفوسفات عدة إستعمالات نذكر منها: الأسمدة، معالجة مياه الأمطار ومياه البحار... إلخ.
- وكذلك يوجد سماد الفوسفات الطبيعي DO20 الذي يستعمل كمخصب للأراضي، وهو عنصر هام من خليط الفوسفات - المادة العضوية - ويقتر تصريفها على الأسواق المحلية.
- إنتاج البوزولان: هذا المنتج عبارة عن صخرة بركانية ذات لون يميل من الأحمر إلى الأسود ويتواجد هذا المنتج بمنجم بني صاف (عين تموشنت) الذي يبعد عن ميناء بني صاف بـ 14 كلم حيث بدأ هذا المنجم أشغاله الإنتاجية سنة 1985، ويعود الفضل الكبير للمؤسسة في إدخال هذا المنتج إلى السوق المحلية وتحتوي على نسبة 20% من الحديد، وتستعمل هذه المادة لرفع جودة المركبات وزيادة تماسكها ويبلغ إنتاج البوزولان حوالي 240 ألف طن سنوياً، كما يزود هذا المنجم مؤسسات الوسط والغرب بهذه المادة، ولهذا المنتج العديد من الإستعمالات فهو يدخل كمادة أولية في إنتاج الإسمنت بنسبة 50 - 55% ومواد البناء.
- إنتاج السبيكة: وتعني إنتاج كل أنواع المسبوكات من مكابح القطارات وبعض قطع الغيار الخاصة بالآلات الزراعية، والصناعات الميكانيكية وكذلك أدوات البناء وغيرها ويتم هذا الإنتاج في مسبكة الونزة حيث تم إنتاجه في سنة 1979 وكان على أساس الطلبات المستمرة والحاجة الملحة لمكابح القطارات، وتم توسيع نشاطها إلى المنتجات السالفة الذكر بإعتبار أن إنتاج مختلف القطع المسبوكة تتوقف على طلب الزبون.

## 2- الأنشطة الخدمائية والتطويرية:

بالإضافة إلى الأنشطة الإنتاجية التي سبق ذكرها فإن المؤسسة تقوم أيضا بتقديم خدمات مختلفة لزملائها كما تعمل جاهدة على تطوير منتجاتها والوسائل الإنتاجية كي تتلقى إستقبالا على منتجاتها.

- الأنشطة الخدمائية
- المركز الإجتماعي -تبسة-
- مكتب الإعلام الآلي -تبسة-
- مكتب الدراسات المنجمية -تبسة-
- مركز المنشآت المرفأية -عناية-
- الأنشطة التطويرية:
- مركز الأبحاث التطبيقية والتطويرية -تبسة-

## ثانيا: امكانيات المؤسسة

تتوفر مؤسسة مناجم الفوسفات على عدة إمكانيات سواء مادية أو بشرية جعلتها تتأهل لتحتل المكانة التي تصبوا إليها ومن ثم تحقيق الأهداف السالفة الذكر.

## 1- الإمكانيات المادية:

تعد المواد الأولية بالمنطقة من أجود المواد في الوطن حيث يقول الأجنبي عن رملها أنه الذهب الحقيقي وتتمثل فيما يلي:

مادة الجبس: تستخرج من وحدة جبل العنق.

مادة الفوسفات: تستخرج من المركب المنجمي جبل العنق حيث يقدر الإتياضي بـ 02 مليار طن.

## 2- الإمكانيات البشرية

تتمثل في عدد العمال الإجمالي ويقدر بـ 1998 عامل، كما تعتمد المؤسسة في تسييرها على الموارد البشرية كالاتي:

أعوان التنفيذ: 475

أعوان التحكم: 5

الإطارات: 172

الإطارات السامية: 49

المتعاقدون: 391

الدائمون: 906

ثالثا: أهداف المؤسسة

### 1- الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى.
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية.
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين.
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير.
- تدعيم وخدمة الجانب الإقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان خام أو بعد التحول.
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.
- زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للمؤسسة والتعاون.
- التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النقائص في قيمتها.
- الإستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها.
- الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول الى مؤسسات مستغلة.
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

- العمل على ضمان التمويل اللازم والذي يسمح بتحقيق برامج الإنتاج مع إستيراد المنتجات المكتملة واللازمة لتحقيق هذه البرامج.

### 2- الأهداف الإجتماعية:

- رفع مستوى العاملين المهني والإجتماعي.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي.

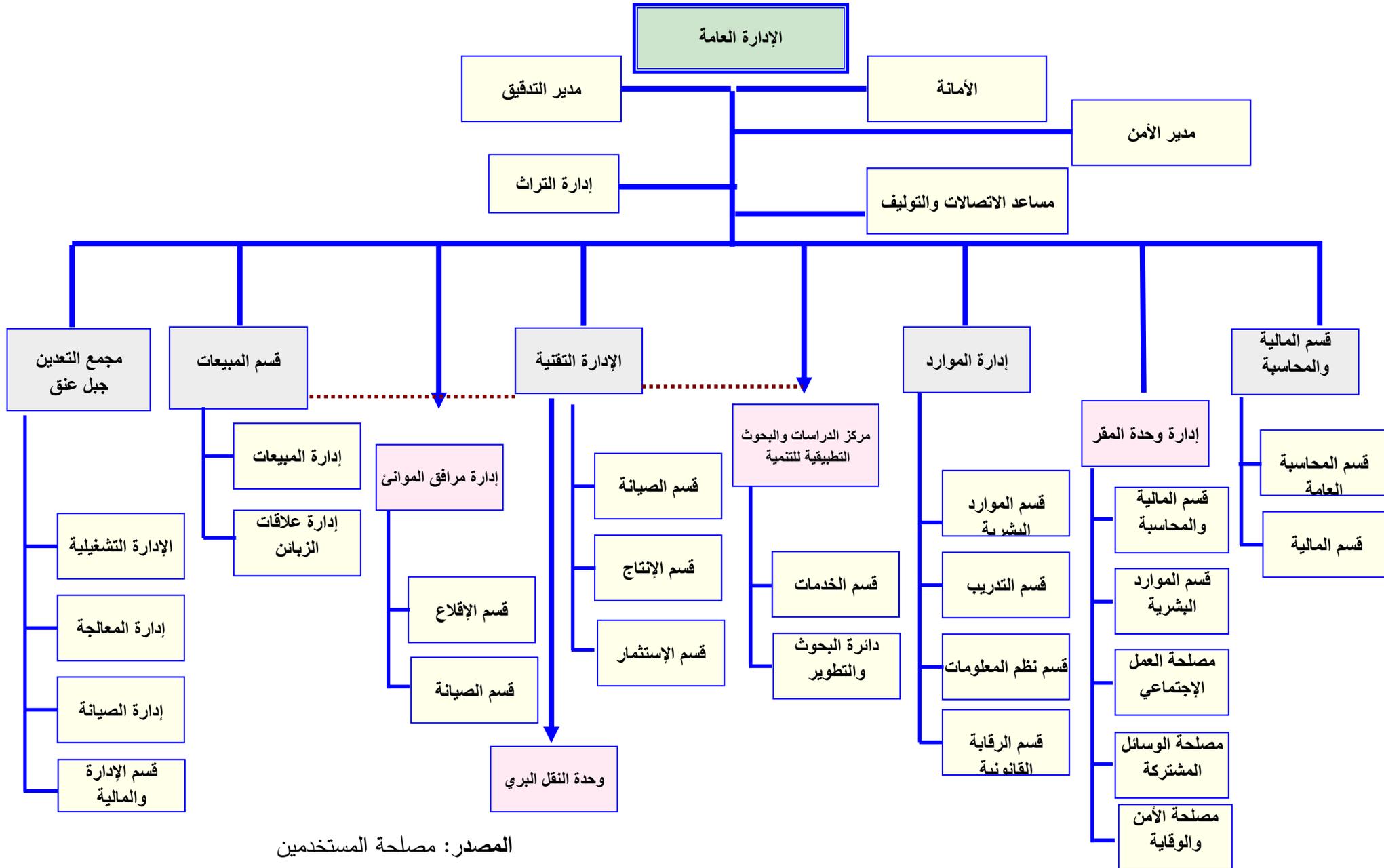
### 3- الأهداف الثقافية:

- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة.
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال.
- توفير وسائل الترفيه والثقافة.
- عقلنة التنظيم وتأهيل الأشخاص للفهم والإندماج في مكونات التحسين والجودة.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة

اعتمدت مؤسسة مناجم الفوسفات على هيكل تنظيمي وظيفي يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين على تأدية وظائفهم على أكمل وجه. ويعد الهيكل الوظيفي أكثر الهياكل استخداما وهو مركزي بطبيعته ويعتبر أبسط الهياكل وأقلهم تكلفة، بالإضافة إلى أنه يشجع على التخصص في العمل والكفاءة.

شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة



المصدر: مصلحة المستخدمين

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية البحث ذلك الموجه الذي يقود الباحث لاستكشاف مختلف مراحل البحث، وأيضا الإجابة على مختلف الأسئلة وفك الغموض وإيجاد تفسيرات علمية واقعية لإشكال موضوع الدراسة، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تشكل مقياسا لجمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها الوصول إلى نتائج نهائية وإيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، وقد تم السماح لنا بتوزيع 30 استبانة فقط على موظفي المؤسسة قيد الدراسة، تم استرجاعها جميعا وهي صالحة للتحليل.

### أولا- نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- 1- المتغيرات المستقلة: بطاقة الأداء المتوازن وتم تقسيمها إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية هي: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).
- 2- المتغير التابع: الإبداع التنظيمي.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجراؤها في بداية الدراسة الميدانية، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المؤسسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي.

### أولا: المصادر الثانوية

وهذا فيما يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب والمذكرات أيضا المجالات والمقالات العلمية من أجل توضيح كل متغيرات الدراسة ( بطاقة الأداء المتوازن،

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

والإبداع التنظيمي) حيث ساعدت في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقيته تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، متحصلين بذلك على جزء نظري يتضمن معلومات متنوعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من المراجع المعتمدة.

### ثانياً: المصادر الأولية

تتكون المصادر الأولية من مختلف الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي تعرف بها وتبرز أهدافها وكذلك عرض الجانب التنظيمي للمؤسسة وذلك من أجل تحقيق أفضل اتساق.

**1- الوثائق والسجلات:** لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي.

**2- استمارة الاستبيان:** تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد تم اعتماد استبيان<sup>1</sup> اشتملت على جزئين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 27 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول الموالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (01)

الجدول رقم (3): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة ( الفقرات )	محاور الدراسة
03	بطاقة الأداء المتوازن
03	
03	
03	
12	مجموع المحور المستقل
15	المحور التابع: الإبداع التنظيمي
27	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

#### ثالثاً: صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة للتحكيم<sup>1</sup>، وفقاً لسلم ليكارت الخماسي. كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (4): معايير تحديد الاتجاه

[5-4,20]	[4,19-3,40]	[3,39-2,60]	[2,59-1,80]	[ 1,79-1 ]	المتوسط المرجح
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	اتجاه الإجابة
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	المستوى

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص 24.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (02).

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

رابعاً: ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع 30 استمارة استبيان على مجتمع الدراسة وأسترجعت جميعاً، وللتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 12	بطاقة الأداء المتوازن	0.885
من الفقرة 13 إلى 27	الإبداع التنظيمي	0.867
من الفقرة 01 إلى 27	معامل الثبات الكلي	0.927

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث 92.7% وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما كان معامل ثبات كل متغير من متغيرات الدراسة مرتفع وأكثر من 60%، وهذا يدل على صدق وثبات الاستبانة.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، أستخدمت المعاملات

الآتية:

أولاً- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left( \frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left( \frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

n: عدد المشاهدات

Xi: قيم المتغير الأول

Yi: قسم المتغير الثاني

Sx: الانحراف المعياري للمتغير الأول

Sy: الانحراف المعياري للمتغير الثاني

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

ثانياً - التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

### ثالثاً - معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

رابعاً - الوسط الحسابي (Mean): مؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.<sup>1</sup>

خامساً - الانحراف المعياري (Déviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.<sup>2</sup>

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وعبارات أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

سادساً - اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov) استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

<sup>1</sup> عبد الإله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص ص: 95-142.

<sup>2</sup> إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

سابعاً- الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis) ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.<sup>1</sup> ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتماداً على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثراً بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الابداع التنظيمي في مؤسسة المناجم والفوسفات تبسة.

ثامناً - اختبار (One Sample t-test): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص15 (تم التحميل من الموقع [www.guidespss.com](http://www.guidespss.com) بتاريخ 2022/04/15 على الساعة 20.00)  
<sup>2</sup>- تائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 71.

## المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الابداع التنظيمي في مؤسسة المناجم والفوسفات تبسة

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل ذلك.

#### أولاً: متغير الجنس

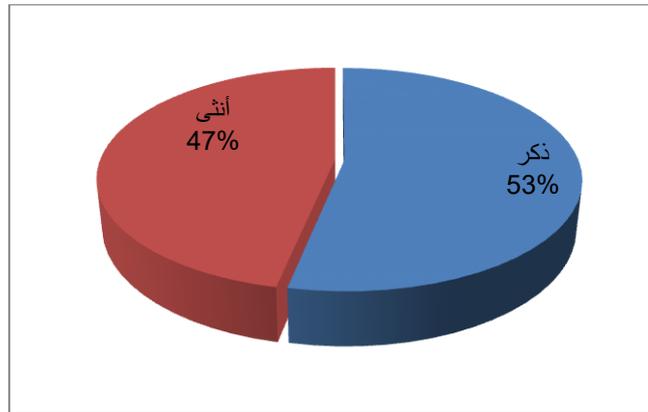
يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (6): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	16	53.3
أنثى	14	46.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

شكل رقم (7): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور في العينة المدروسة، إذ قدرت نسبة الإناث بـ 46.7% مقابل 53.3% للذكور.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

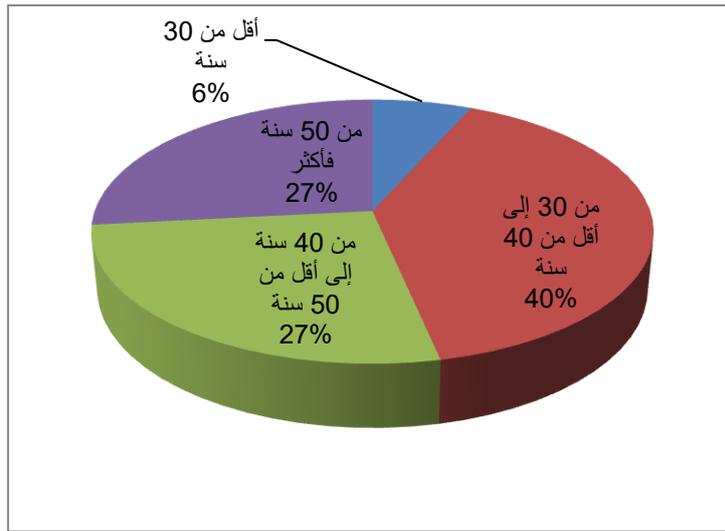
يمثل الجدول توزيع العينة حسب متغير العمر

جدول رقم (7): توزيع العينة حسب متغير العمر

متغير العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	2	6.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	12	40.0
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	8	26.7
من 50 سنة فأكثر	8	26.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

شكل رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن جميع الفئات العمرية الموضوعية محققة بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، وقد احتلت الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 40%، تليها الفئتين (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، و(من 50 سنة فأكثر) بنسبة 26.7% لكل منها، واحتلت الفئة (أقل من 30 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 6.7%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تحوز نسبة لا بأس بها من العمال من الفئة الشابة.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

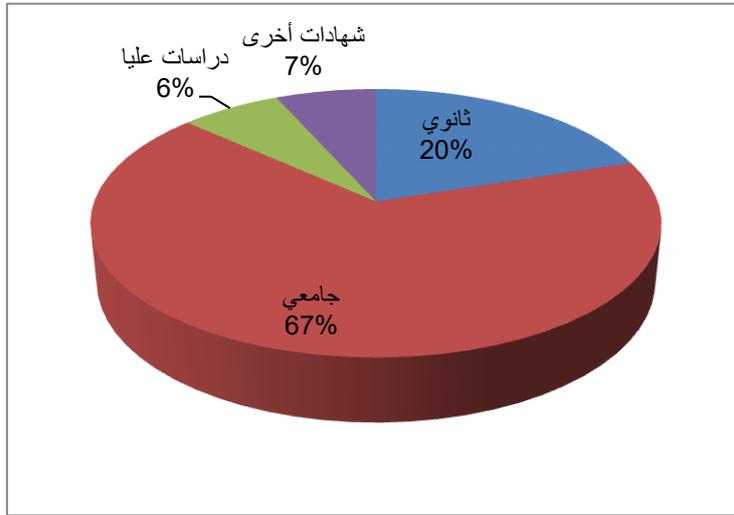
يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير المؤهل التعليمي

جدول رقم(8): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20.0	6	ثانوي
66.7	20	جامعي
6.7	2	دراسات عليا
6.7	2	شهادات أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

شكل رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن النسبة الأعلى لعدد المبحوثين فيما يخص المؤهل العلمي كانت من ضمن فئة المستويات الجامعية، وهو ما توضحه نتائج الجدول أعلاه، في حين سجلت فئة المستوى الثانوي نسبة قدرت بـ 20.0%، لتليها فئة دراسات عليا بنسبة 6.7% وفئة شهادات أخرى بنفس النسبة.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

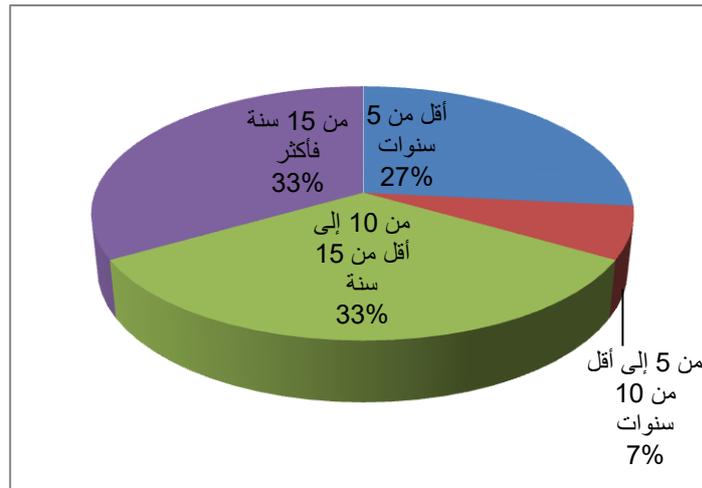
يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع النشاط.

جدول رقم (9): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
26.7	8	أقل من 5 سنوات
6.7	2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
33.3	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة
33.3	10	من 15 سنة فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

شكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي خبرة تتجاوز (10 سنوات و15 سنة) بنسبة 33.3% لكل منها، تليها فئة (الأقل من 5 سنوات) بنسبة 26.7% وتأتي في الأخير فئة (من 5 إلى أقل من 10) بنسبة 6.7%.

## المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة

يمكن توضيح أهم نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة وفقا لما يلي:

### أولاً- تحليل نتائج المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)

سيتم توضيح نتائج إجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

#### 1- البعد المالي

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر البعد المالي بالمؤسسة.

جدول رقم (10): تحليل آراء العينة تجاه البعد المالي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر مؤسستكم	1.73	0,583	3	غير موافق بشدة	منخفض جدا
2	تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها	1.80	0,551	2	غير موافق	منخفض
3	يتم إستغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	2.00	0.525	1	غير موافق	منخفض
	إجمالي البعد	1.84		-	غير موافق	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر البعد المالي جاءت في مجملها باتجاه غير موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة في كل العبارات، حيث قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (1.84)، وكذلك من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن هناك اجماع لدى أفراد العينة على عدم تأييد عبارات هذا البعد، مما يدل على ادراك منخفض لأفراد عينة الدراسة للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

2- بعد الزبائن

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى توافر بعد الزبائن بالمؤسسة.

جدول رقم (11): تحليل آراء العينة تجاه بعد الزبائن

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
04	تعمل مؤسستكم على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها	2.07	0.691	1	غير موافق	منخفض
05	يوجد للمؤسسة صفحة الكترونية، وبريد الكتروني لتسهيل الإتصال بها.	1.80	0.551	3	غير موافق	منخفض
06	تمتلك إدارة المؤسسة معلومات حول درجة رضا العملاء عن منتجاتها	2.07	0.691	2	غير موافق	منخفض
	إجمالي البعد	1.98		/	غير موافق	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد الزبائن جاءت كلها باتجاه غير موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة في كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (1.98)، وكذلك من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن هناك اجماع لدى أفراد العينة على عدم تأييد عبارات هذا البعد، مما يدل على ادراك منخفض لأفراد عينة الدراسة لبعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن.

3- بعد العمليات الداخلية

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد العمليات الداخلية

بالمؤسسة.

جدول رقم (12): تحليل آراء العينة تجاه بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
07	تعلم المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا الزبون	1.87	0.730	3	غير موافق	منخفض
08	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد	2.00	0.371	2	غير موافق	منخفض
09	تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام	2.00	0.371	1	غير موافق	منخفض
	إجمالي البعد	1.95		-	غير موافق	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد العمليات الداخلية جاءت كلها باتجاه غير موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (1.95)، مما يعني أن هناك اجماع لدى أفراد العينة على عدم تأييد عبارات هذا البعد، مما يدل على ادراك منخفض لأفراد عينة الدراسة لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.

#### 4- بعد التعلم والنمو

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد التعلم والنمو بالمؤسسة.

جدول رقم (13): تحليل آراء العينة تجاه بعد التعلم والنمو

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
10	تسعى إدارة المؤسسة لتصميم برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين	1.73	0.868	3	غير موافق بشدة	منخفض جدا
11	تهتم إدارة المؤسسة بخلق المناخ التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الإبداع	2.13	0.730	1	غير موافق	منخفض
12	تهتم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب	1.87	0.507	2	غير موافق	منخفض
	إجمالي البعد	1.91		/	غير موافق	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (التعلم والنمو) حقق متوسط حسابي (منخفض) قدر بـ 1.91، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [1.80-2.59] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (غير موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على عدم تأييد عبارات هذا البعد، مما يدل على ادراك منخفض لأفراد عينة الدراسة لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأء المتوازن.

#### ثانيا- تحليل نتائج المتغير المتابع (الإبداع التنظيمي)

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر الإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة، والجدول

الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

جدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه محور الإبداع التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
01	لديك القدرة على إقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	2.13	0.629	1	غير موافق	منخفض
02	لديك القدرة على تقديم أفكارك بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة	2.13	0.629	1	غير موافق	منخفض
03	تعتمد مؤسستكم على مبدأ مشاركة أفرادها في عملية اتخاذ القرار وتوفير معلومات دقيقة وجديدة ذات قيمة مضافة	1.93	0.691	4	غير موافق	منخفض
04	تنجز الأعمال الموكلة لك بأسلوب متطور	1.80	0.407	7	غير موافق	منخفض
05	تستطيع فرض رأيك عادة بالحجج	2.00	0.371	3	غير موافق	منخفض
06	تنجز ما يسند إليك من أعمال بطرق متعددة	1.73	0.450	8	غير موافق بشدة	منخفض جدا
07	تمتاز المؤسسة بقدرتها على تعظيم الفائدة من مواردها واستغلالها الاستغلال الأمثل	1.73	0.583	8	غير موافق بشدة	منخفض جدا
08	تهتم بالآراء التي تخالف آراءك للإستفادة من آراء الآخرين	1.93	0.583	4	غير موافق	منخفض
09	تحرص على الإستفادة من انتقاد الآخرين لك	2.07	0.450	2	غير موافق	منخفض
10	تملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	1.73	0.583	8	غير موافق بشدة	منخفض جدا
11	تملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	2.00	0.525	3	غير موافق	منخفض
12	تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل	1.80	0.551	7	غير موافق	منخفض

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

منخفض جدا	غير موافق بشدة	8	0.450	1.73	تُقدم على حل الأعمال الصعبة والمعقدة	13
منخفض	غير موافق	5	0.346	1.87	تهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق	14
منخفض	غير موافق	6	0.525	1.86	تعمل مؤسستكم على إحداث توازن بين فرصة الحصول على عوائد مرتفعة وإدارة المخاطر الناتجة عن تلك العوائد	15
منخفض	غير موافق	/		1.89	إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الابداع التنظيمي ككل كان منخفضا، حيث قدر بـ 1.89، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [1.80-2.59] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (غير موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على عدم تأييد عبارات هذا البعد، مما يدل على عدم توفر الابداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

#### أولا- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة،

وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

الاستبيان	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)
القيمة	1.704	0.56

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة للاستبيان ككل أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

#### 1- اختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتمل الرفض أو القبول وفقا لما يلي:

- نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha$  أكبر من 0,05.

- نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha$  أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية من أجل معرفة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) والإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، ولإختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $Y = ax + b$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
البعد المالي	الإبداع التنظيمي	1.204	0.614	0.377	4.117	16.949	0.000
بعد الزبائن		1.274	0.539	0.291	3.389	11.484	0.002
بعد العمليات الداخلية		1.158	0.518	0.269	3.208	10.293	0.003
بعد التعلم والنمو		1.253	0.677	0.459	4.873	23.749	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة الجزئية المتمثلة في: (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، على الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.

### 1-1- الفرضية الفرعية الأولى

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.204) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (61.4%)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات (معامل الانحدار والارتباط) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ، للبعد المالي على الإبداع التنظيمي وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن الإبداع التنظيمي يتحقق بشكل جيد من خلال البعد المالي بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.377) مما يعني أن نسبة (37.7%) من التغيرات في الإبداع التنظيمي ترجع للبعد المالي، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للبعد المالي لبطاقة

الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

ويمكن كتابة العلاقة بين استخدام البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن والإبداع التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y = 1.204x + 0.376 \text{، حيث أن:}$$

X: البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

Y: الإبداع التنظيمي

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن له أثر على الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

### 1-2- الفرضية الفرعية الثانية

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.274) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (53.9%)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، لبعد الزبائن على الإبداع التنظيمي وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن الإبداع التنظيمي يتحقق من خلال بعد الزبائن بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.291) مما يعني أن نسبة (29.1%) فقط من التغيرات في الإبداع التنظيمي ترجع لبعد الزبائن، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

ويمكن كتابة العلاقة بين استخدام بعد الزبائن لبطاقة الاداء المتوازن والإبداع التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y = 1.274x + 0.316 \text{، حيث أن:}$$

X: بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن

Y: الإبداع التنظيمي

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن له أثر على الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

### 1-3- الفرضية الفرعية الثالثة

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.158) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (51.8 %)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ، لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن الإبداع التنظيمي يتحقق بشكل جيد من خلال بعد العمليات الداخلية بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.269) مما يعني أن نسبة (26.9%) من التغيرات في الإبداع التنظيمي ترجع لبعد العمليات الداخلية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.003) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

ويمكن كتابة العلاقة بين استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن والإبداع التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y = 1.158x + 0.379 \text{ ، حيث أن:}$$

X: بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن

Y: الإبداع التنظيمي

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن له أثر على الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

#### 1-4- الفرضية الفرعية الرابعة

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.253) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (67.7%)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ، لبعد التعلم والنمو على الإبداع التنظيمي وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن الإبداع التنظيمي يتحقق بشكل جيد من خلال بعد التعلم والنمو بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.459) مما يعني أن نسبة (45.9%) من التغيرات في الإبداع التنظيمي ترجع لبعد التعلم والنمو، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - ويمكن كتابة العلاقة بين استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن والإبداع التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y = 1.253x + 0.338 \text{، حيث أن:}$$

X: بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

Y: الإبداع التنظيمي

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن له أثر على الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

#### 2- اختبار الفرضية الرئيسية

يتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة من خلال قبول أحد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لبطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة sig	القيمة المحسوبة F	قيمة t	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	ثابت الانحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	38.389	6.196	0.578	0.760	0.784	الإبداع التنظيمي	بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.784) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (76%)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الإبداع التنظيمي، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن الإبداع التنظيمي يتحقق بشكل جيد من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.578) مما يعني أن نسبة (57.8%) من التغيرات في الإبداع التنظيمي ترجع لمحور بطاقة الأداء المتوازن، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

ويمكن كتابة العلاقة بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن والإبداع التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y = 0.784x + 0.580$$

حيث أن:

X: بطاقة الأداء المتوازن

Y: الإبداع التنظيمي

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن بطاقة الأداء المتوازن لها أثر على الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

## خلاصة

تم من خلال هذا الفصل التعرف على نشأة وتطور مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة، وكذا الهيكل الإداري الذي تديره وفقه، ولقد تم الاعتماد في انجاز الدراسة التطبيقية على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على محورين بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي، وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة، وبعد استرجاعها تم تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط والانحدار الخطي، ليتم في النهاية تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، حيث تم التوصل الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة والإبداع التنظيمي.

الخاتمة

## الخاتمة

تم من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية الأساسية المتمثلة في " ما هو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الابداع التنظيمي " حيث تم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة كميدان للدراسة، من خلال عرض المفاهيم النظرية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وخطوات تنفيذها، وأساسيات الابداع التنظيمي وعلاقته بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم من خلال الدراسة الميدانية اثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الابداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، كما تم التأكد من صحة كل الفرضيات الفرعية المقدمة، والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والابداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة.

### نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 < \alpha$ ) للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 < \alpha$ ) لبعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 < \alpha$ ) لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 < \alpha$ ) لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي؛

## الخاتمة

- يمكن دمج عنصر الابداع في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن، من أجل تفعيل الأداء الإبداعي في المؤسسة؛
- تساهم إدارة المعرفة في تحسين عنصر الابداع في المؤسسات؛
- توفر بطاقة الأداء المتوازن للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة الى خطط عملية والى مجموعة متكاملة من مؤشرات القياس؛
- قدرة بطاقة الأداء المتوازن على تبسيط الاستراتيجية ونشرها في المؤسسة يجعل منها اطارا مناسباً ومنهجاً متكاملًا لتعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات؛
- أفراد عينة الدراسة من العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة ليس لديهم إدراك كافٍ لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مما يعيق تنفيذ البطاقة في المؤسسة في الظروف الحالية؛
- يرى أفراد عينة الدراسة أن الابداع التنظيمي غير متوفر في مؤسسة مناجم فوسفات تبسة.

### التوصيات:

- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن من أهم التوصيات التي توصي بها ما يلي:
- الاهتمام بإقامة دورات تدريبية حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها بشكل فعال والاستفادة القصوى من مزايا استخدامها في المؤسسات.
- يمكن للمؤسسات التي تتخوف من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة ككل أن تطبقها على أحد الأقسام كمرحلة أولى قبل البدء بالتطبيق الكلي على جميع أقسام المؤسسة.
- الاهتمام بالهيكل التنظيمية في المؤسسات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية بما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين وتهيئة المناخ المناسب للإبداع.

## الخاتمة

- الاهتمام بقسم البحث والتطوير في المؤسسات لما له من دور كبير في إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة مما يسهم في بقاء واستمرار هذه المؤسسات؛
- العمل على توفير نظام فعال للاتصالات يسمح للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية مما يسهل كسر حاجز الخوف بين الرؤساء والمرؤوسين ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب لطرح الأفكار؛
- بالنسبة للبعد المالي: ضرورة الاهتمام بتقويم الأداء المالي في المؤسسات لمعالجة نقاط الضعف وإيجاد الحلول للمشاكل المالية من خلال استغلال الموارد المالية المتاحة والعمل على زيادة حجم الإيرادات المتوقعة وتخفيض النفقات غير المباشرة مع العمل على توفير استثمارات مالية جديدة.
- بالنسبة لبعد العملاء: ضرورة الاهتمام بتقديم أفضل مستوى من الخدمات في الوقت الحالي بما يضمن تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة مع العمل على تطوير العلاقة مع العملاء الحاليين ومتابعة آرائهم والاستجابة لحل المشاكل من الخدمة المقدمة ومعالجة الخلل، مع تقديم مقاييس جديدة لاستقطاب العملاء الجدد بما يتلاءم مع قدرات المؤسسات الحالية والمستقبلية.
- بالنسبة لبعد العمليات الداخلية: ضرورة الاهتمام بتلك العمليات من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الموارد الأولية واستثمار الطاقات لدعم وتشجيع الابداع وإجراء عمليات تغيير مدروسة بشكل مستمر في السياسات الداخلية لمنظمات الأعمال.
- بالنسبة لبعد التعلم والنمو: ضرورة الاهتمام باستقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة للعمل على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات وابتكار أساليب جديدة في العمل سعياً للتميز في تقديم الخدمات.

### آفاق الدراسة:

إدراكا منا بأن البحث العلمي تراكمي نقترح العناوين التالية كأفاق للدراسة في بحوث قادمة:

- دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية.
- أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

I. الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق، عمان، 2008.
- 2- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 3- أحمد محمد الشايب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 4- البستاني النابلسي يوسف، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- 5- السلطان فهد بن الصالح، التحديات الادارية في القرن الواحد والعشرين، مطابع الخالد للأوفست، الرياض، 2004.
- 6- آمال حفناوي، سارة عزيزية، بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لتقييم الأداء في عصر المعلوماتية، الفا دوك، الجزائر، 2022.
- 7- الدهان أميمة، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- 8- اشوك ك هوتا، ترجمة خير شواهين، الابداع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 9- بلال خلف السكارنه، الابداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 10- جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020.
- 11- حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2020.
- 12- يحيى محمد النبهان، العصف الذهني وحل المشكلات، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 2008.

- 13- كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والنشر، فلسطين، 2018.
- 14- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 15- محمد جاسم محمد ولي العبيدي، اعربي محمد الشيباني، آلاء محمد جاسم العبيدي، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، مركز دبيونو لتعليم التفكير، 2010.
- 16- محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020.
- 17- محمد زويد العتيبي، الطريق الى الابداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
- 18- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 19- محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة نظريات وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 20- عبد الإله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 21- عبد الله عمر زين الكاف، مهارات الإبداع والإبتكار، مكتبة القانون والإقتصاد للنشر والتوزيع، الرياض، 2013.
- 22- عبد الستار إبراهيم، الابداع، مكتبة لانجلو المصرية، القاهرة، 2002.
- 23- علي صالح جوهر، معوقات الابداع الإداري لمديري مدارس التعليم الاساسي، مجلة كلية التربية، العدد 78، جامعة دمياط، مصر، 2021.
- 24- جمال خير الله، الابداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 25- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008.
- 26- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- 27- نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس اداء المصارف التجارية بعد متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

- 28- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 29- قاسم حسين صالح، الابداع وتذوق الجمال، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 30- رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015.
- 31- ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 32- خيري أسامة، التميز التنظيمي، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.

## II. المذكرات

- 1- البساني النابلسي يوسف، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- 2- آمال حفناوي، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن من أجل تعزيز مساهمة المؤسسات الإقتصادية في التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018.
- 3- حياة قدة، دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018.
- 4- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
- 5- محمد حمزة، أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، 2019.

- 6- نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2009.
- 7- سامي عمري، دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2021.
- 8- سارة مكناسي، دور الابداع في تحقيق التنمية الإدارية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.
- 9- عمار محمد عادل الدمني، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات للشركات الصناعية السورية، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2018.
- 10- فتان الطيب، دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2019.
- 11- فاتن نبيل أبو رزق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
- 12- فراس علي عبدا لله الحميش، ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الابداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن، 2019.
- 13- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 14- صافيناز محمود محمد محمود صالح، مدخل مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لدعم إدارة المخاطر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2013.
- 15- ريم إحسان عوض، بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المستشفيات في القطاع الصحي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2021.
- 16- خراز الأخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2020.

III. المقالات

- 1- ايمان عسكري حاوي، الابداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسات ادارية، العدد8، العراق، 2012.
- 2- بادي سوهام، العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثامن، جامعة تبسة، 2018.
- 3- بوجنان خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم 9، 2018.
- 4- حدو علي، الجوزي جميلة، تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتطوير الأداء البيئي للشركات البترولية، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد الثامن، المجلد الأول، 2015.
- 5- مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الإقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، العدد01، 2013.
- 6- محمد الأمين كروش والطاهر لحرش، دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز في المؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد2020، 02.
- 7- محمد عبد الرزاق ابو زيد، محمد حافظ حجازي، هالة أحمد عبد العال، استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، journal of environmental studies and researches، المجلد 8، العدد 3، جامعة مدينة السادات، 2018.
- 8- نورالدين حامد، وفاء رايس، أهمية قياس الأداء الابداعي في بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
- 9- فاطمة بنت عبد العزيز التويجري، تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الثالث والأربعون، 2019.
- 10- رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 10، العدد الرابع الجزء الأول، أكتوبر، 2019.

IV. مواقع أنترنت

1- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية،

[www.guidespss.com](http://www.guidespss.com)

2- وصال إبراهيم أحمد عالم، أهمية قياس الأداء الإبداعي وربطه بالأهداف، منصة أريد، 2020/10/23

<http://portal.arid.my>

3- عبد الرحيم محمد، التفكير الإبداعي ودوره في تحليل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات

<http://drama.com>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Andy Green, Creativity in public Relations, Fourth Edition, Kogan page publishers, 2018.
- 2- Leah A, Grener , PhD , RHIA, CCS, FAHIMA, Management of Health information :functions & Applications ,cengage Learning, America, 2017.
- 3- Thomas Pendide, Favoriser innovation dans une organisation par projet sous contraintes de ressources definition d'une approche basee sur les processus, thèses de doctorat en systèmes industriel, université de toulouse, France, 2018.

الملاحق

## الملحق رقم 01



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



### استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، والتي سنحاول من خلالها معالجة موضوع: " أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة "، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجيين منكم الإجابة بجدية على الأسئلة الواردة فيه، ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
وفي الأخير تقبلو منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

إشراف الأستاذة:

د. آمال حفاوي

إعداد الطلبة:

- سحر عطوي

- منى صوالح

أولاً: البيانات الوظيفية والشخصية

عند الإجابة على أسئلة الإستبيان الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

- ثانوي  - جامعي  - دراسات عليا  - شهادات أخرى

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

ثانياً: متغيرات الدراسة

المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>بطاقة الأداء المتوازن</b>						
<b>البعد المالي</b>						
01	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر مؤسستكم					
02	تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها					
03	يتم إستغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل					
<b>بعد الزبائن</b>						
04	تعمل مؤسستكم على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها					
05	يوجد للمؤسسة صفحة الكترونية، وبريد الكتروني لتسهيل الإتصال بها.					

					تمتلك إدارة المؤسسة معلومات حول درجة رضا العملاء عن منتجاتها	06
<b>بعد العمليات الداخلية</b>						
					تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا الزبون	07
					يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد	08
					تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام	09
<b>بعد التعلم والنمو</b>						
					تسعى إدارة المؤسسة لتصميم برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين	10
					تهتم إدارة المؤسسة بخلق المناخ التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الإبداع	11
					تهتم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب	12

### المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الإبداع التنظيمي</b>						
01	لديك القدرة على إقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل					
02	لديك القدرة على تقديم أفكارك بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة					
03	تعتمد مؤسستكم على مبدأ مشاركة أفرادها في عملية اتخاذ القرار وتوفير معلومات دقيقة وجديدة ذات قيمة مضافة					
04	تنجز الأعمال الموكلة لك بأسلوب متطور					
05	تستطيع فرض رأيك عادة بالحجج					
06	تنجز ما يسند إليك من أعمال بطرق متعددة					
07	تمتاز المؤسسة بقدرتها على تعظيم الفائدة من مواردها واستغلالها الاستغلال الأمثل					
08	تهتم بالأراء التي تخالف آراءك للاستفادة من آراء الآخرين					
09	تحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لك					
10	تملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل					

					11	تملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها
					12	تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل
					13	تُقدم على حل الأعمال الصعبة والمعقدة
					14	تهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق
					15	تعمل مؤسستكم على إحداث توازن بين فرصة الحصول على عوائد مرتفعة وإدارة المخاطر الناتجة عن تلك العوائد

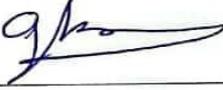
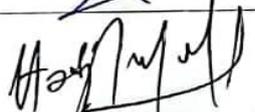
## الملحق رقم 02

جامعة العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

المستوى: ثانية ماستر

تخصص: إدارة أعمال

### قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

التوقيع	الدرجة	إسم ولقب الأستاذ
	أستاذ محاضر-أ-	د. الطاوس غريب
	أستاذ محاضر-أ-	د. الخامسة سايجي
	أستاذ محاضر-أ-	د. هاجر برهوم

## الملحق رقم 03

### Echelle : معامل الثبات الكلي

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	27

### Echelle : بطاقة الاء المتوازن

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	12

### Echelle : الابداع التنظيمي

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	15

## Fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	53,3	53,3	53,3
	أنثى	14	46,7	46,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	20,0	20,0	20,0
	جامعي	20	66,7	66,7	86,7
	دراسات عليا	2	6,7	6,7	93,3
	شهادات أخرى	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	6,7	6,7	6,7
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	12	40,0	40,0	46,7
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	8	26,7	26,7	73,3
	من 50 سنة فأكثر	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	26,7	26,7	26,7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	2	6,7	6,7	33,3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	33,3	33,3	66,7
	من 15 سنة فأكثر	10	33,3	33,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر مؤسستكم	30	1,73	,583
تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها	30	1,80	,551
يتم إستغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	30	2,00	,525
تعمل مؤسستكم على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها	30	2,07	,691
يوجد للمؤسسة صفحة الكترونية، وبريد الكتروني لتسهيل الإتصال بها	30	1,80	,551
تمتلك إدارة المؤسسة معلومات حول درجة رضا العملاء عن منتجاتها	30	2,07	,691
تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا الزبون	30	1,87	,730
يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد	30	2,00	,371
تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام	30	2,00	,371
تسعى إدارة المؤسسة لتصميم برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين	30	1,73	,868
تهتم إدارة المؤسسة بخلق المناخ التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الإبداع	30	2,13	,730
تهتم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب	30	1,87	,507
N valide (liste)	30		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لديك القدرة على إقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	30	2,13	,629
لديك القدرة على تقديم أفكارك بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة	30	2,13	,629
تعتمد مؤسستكم على مبدأ مشاركة أفرادها في عملية اتخاذ القرار وتوفير معلومات دقيقة وجديدة ذات قيمة مضافة	30	1,93	,691
تنجز الأعمال الموكلة لك بأسلوب متطور	30	1,80	,407
تستطيع فرض رأيك عادة بالحجج	30	2,00	,371
تنجز ما يسند إليك من أعمال بطرق متعددة	30	1,73	,450
تمتاز المؤسسة بقدرتها على تعظيم الفائدة من مواردها واستغلالها الاستغلال الأمثل	30	1,73	,583
تهتم بالآراء التي تخالف آراءك للإستفادة من آراء الآخرين	30	1,93	,583
تحرص على الإستفادة من انتقاد الآخرين لك	30	2,07	,450
تملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	30	1,73	,583
تملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	30	2,00	,525
تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل	30	1,80	,551
تُقدم على حل الأعمال الصعبة والمعقدة	30	1,73	,450
تهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق	30	1,87	,346
تعمل مؤسستكم على إحداث توازن بين فرصة الحصول على عوائد مرتفعة وإدارة المخاطر الناتجة عن تلك العوائد	28	1,86	,525
N valide (liste)	28		

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M0 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : M5

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,760 <sup>a</sup>	,578	,563	,20594

a. Prédicteurs : (Constante), M0

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,628	1	1,628	38,389	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1,188	28	,042		
	Total	2,816	29			

a. Variable dépendante : M5

b. Prédicteurs : (Constante), M0

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,784	,184		4,269	,000
	M0	,580	,094	,760	6,196	,000

a. Variable dépendante : M5

## Régression

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,859	,186		4,613	,000
	M1	,298	,068	,486	4,381	,000
	M2	,191	,107	,325	1,788	,086
	M3	-,232	,163	-,317	-1,423	,167
	M4	,296	,088	,593	3,351	,003

a. Variable dépendante : M5

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M1 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : M5

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,614 <sup>a</sup>	,377	,355	,25028

a. Prédicteurs : (Constante), M1

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,062	1	1,062	16,949	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1,754	28	,063		
	Total	2,816	29			

a. Variable dépendante : M5

b. Prédicteurs : (Constante), M1

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,204	,175		6,894	,000
	M1	,376	,091	,614	4,117	,000

a. Variable dépendante : M5

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M2 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : M5

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,539 <sup>a</sup>	,291	,266	,26704

a. Prédicteurs : (Constante), M2

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,819	1	,819	11,484	,002 <sup>b</sup>
	de Student	1,997	28	,071		
	Total	2,816	29			

a. Variable dépendante : M5

b. Prédicteurs : (Constante), M2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,274	,191		6,679	,000
	M2	,316	,093	,539	3,389	,002

a. Variable dépendante : M5

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M3 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : M5

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,518 <sup>a</sup>	,269	,243	,27116

a. Prédicteurs : (Constante), M3

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,757	1	,757	10,293	,003 <sup>b</sup>
	de Student	2,059	28	,074		
	Total	2,816	29			

a. Variable dépendante : M5

b. Prédicteurs : (Constante), M3

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,158	,236		4,902	,000
	M3	,379	,118	,518	3,208	,003

a. Variable dépendante : M5

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M4 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : M5

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,677 <sup>a</sup>	,459	,440	,23326

a. Prédicteurs : (Constante), M4

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,292	1	1,292	23,749	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1,523	28	,054		
	Total	2,816	29			

a. Variable dépendante : M5

b. Prédicteurs : (Constante), M4

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,253	,139	9,000	,000
	M4	,338	,069	,677	,000

a. Variable dépendante : M5