

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الميدان: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

العنوان: تأثير بيئة العمل على الإبداع

دراسة ميدانية بالمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة - تبسة -

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

دفعه: 2020

إشراف الأستاذة:

براجي صباح

إعداد الطلبة:

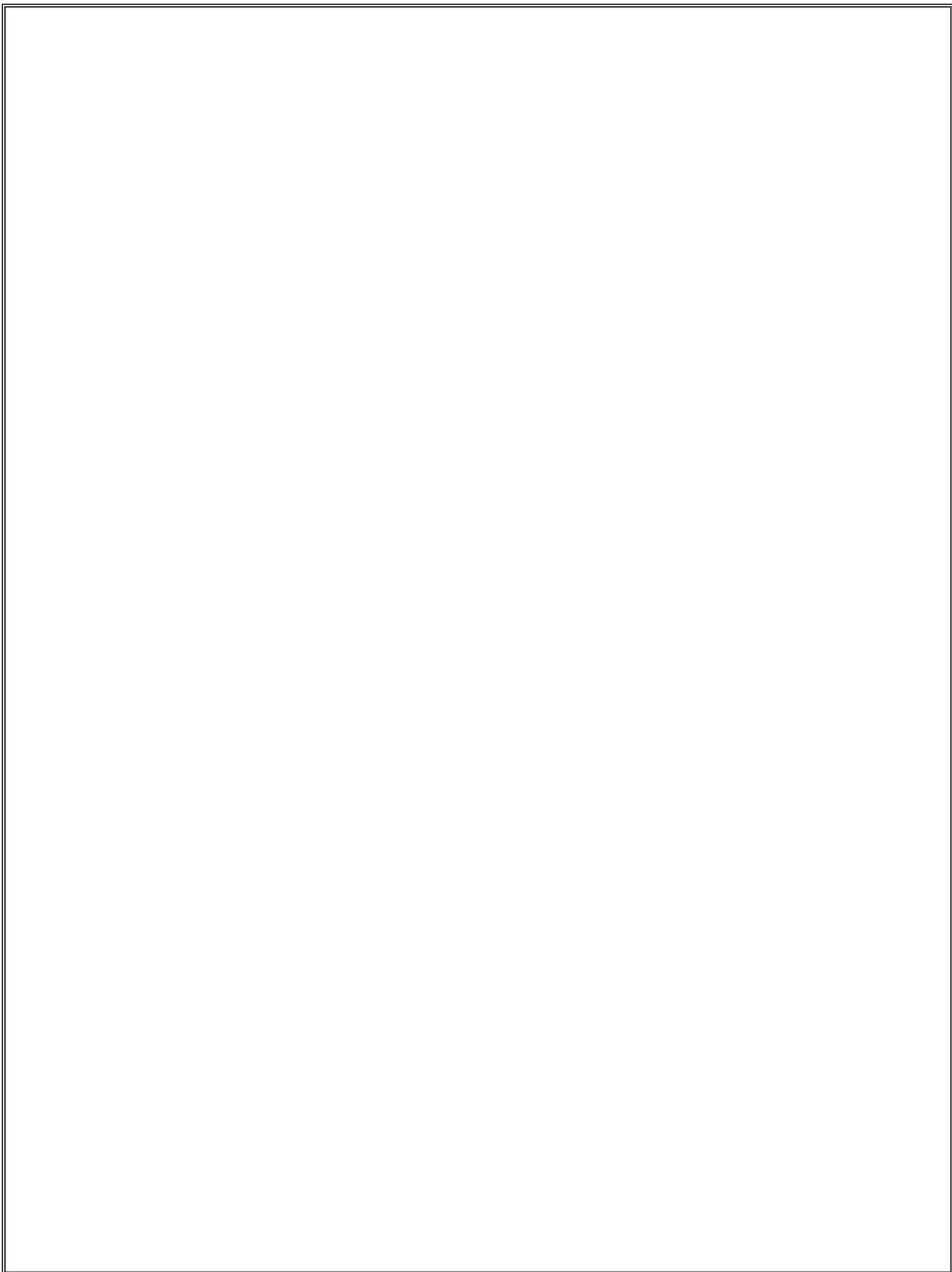
1. فريضي نسرين

2. دوالي سعاد

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
براهمية عمار	أستاذ مساعد - أ -	رئيسا
عمروش عمر	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا و مقررا
براجي صباح	أستاذ محاضر - أ -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام

على أشرف المرسلين في الأولين وفي الآخرين

و في الملاء الأعلى إلى يوم الدين أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى تاج رأسي وفخري

في هذه الدنيا إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى جدتي العزيزة أطل الله في عمرها.

إلى أخي أرجعه الله بخير وأختي وفقها الله.

إلى كل أحوالي وخالاتي وأبنائهم، حفظهم الله جميعا.

و أخيرا إلى كل من يعرفني وكل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

وفي الختام صلاة وسلام على خير الأنام محمد صلى الله عليه وسلم عدد ما كان وعدد ما سيكون وعدد الحركة والسكون

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره الذي هدانا وعلّمنا ما لم نكن نعلم، ويسر لنا هذا العمل ونصلي ونسلم على أشرف خلق الله وعلى آله وصحبه ومن إهتدى بهدية إلى يوم الدين.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة "براجي صباح" وكل صديقاتي بالأخص نسرين، بشرى، صفاء، مروى، سارة، منال، هديل، وكذا كافة الأساتذة الذين سهروا على تعليمنا من الابتدائي إلى الجامعة.

أخيرا اللهم صلي وسلم وبارك على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين .

تم الكلام ويبقى ربك محمود

وله المكارم والعلا والجود

وعلى النبي صلاته وسلامه

ما غرد قمري وأورق عود.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر بيئة العمل على الإبداع في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة و البالغ عدد عمالها 272 عامل،حيث لم نتمكن من توزيع الإستبانة على أفراد العينة بسبب جائحة كورونا كي لا يتوقف بحثنا إعتدنا على نتائج الدراسات السابقة ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن بيئة عمل مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة لا تعمل على الإبداع وهذا راجع أنها مؤسسة عمومية وليست خاصة وكذلك لا تعمل في سوق منافسة وتعد فرع من فروع المؤسسة الأم كما لا ينبغي أن بيئة عملها جيدة بل بيئتها لا تساعد على الإبداع.

الكلمات المفتاحية:الإبداع،البيئة الداخلية،البيئة الخارجية.

Abstract

This research aims to know the effect of the work environment on creativity in the Algeria Telecom Corporation, Tebessa unit, whose number is 272 worker, as we were unable to distribute the questionnaire to the members of the sample because of the Krona pandemic so that our research did not depend on the results of previous studies and one of the most important results that were reached it can work environment Algeria Telecom Corporation unit Tebessa do not work on creativity and this see it's a public institution and not private as well as not working in the competitive market and is a branch of the branches of the parent also does not deny that a good work environment, but their environment is not conducive to creativity.

Key words: creativity, internal environment, external environment.

مقدمة

تشهد المؤسسات الإقتصادية مجموعة من التغيرات والتحولات والتطورات المتسارعة وهذا راجع إلى التغيرات الحاصلة في بيئتها حيث أن ضمان بقاءها وإستمراريتها متوقف على قدرتها على التكيف مع بيئتها، إذ أصبح إهتمام المؤسسات في الوقت الراهن مركزا على بيئة العمل الداخلية و الخارجية لأنها تحدد عوامل نجاح المؤسسة.

وحتى تتمكن المؤسسة الإقتصادية من تحقيق أهدافها توجب عليها أن تبحث عن أساليب وطرق جديدة من هنا يظهر الإبداع كعامل أساسي لأنه سيقود المؤسسة إلى التجديد وكشف سبل جديدة للتغيير حتى تصل لتحقيق أهدافها وإستمراريتها. وأصبح الإبداع مؤشر حيوي في ظل بيئة عمل ديناميكية كما يعتبر حجر الأساس وسلاح تنافسي للمؤسسة، ومن هذا المنطلق فان المؤسسات الناجحة تركز على الإبداع وتعتبره المفتاح الأساسي للتميز والريادة في بيئة الأعمال المعاصرة فالإبداع لا يأتي إلا من خلال توفر بيئة عمل ملائمة تدفع الأفراد إلى إظهار قدراتهم الإبداعية، تخلق بيئة عمل المناسبة مؤسسة ذات أداء إبداعي متميز ومرن وقادر على التكيف مع التغيرات المحيطة بها لضمان تقدمها ونجاحها. وفي ظل الإنفتاح العالمي فإن المؤسسات في العالم العربي عموما وفي الجزائر خصوصا لن تستثنى مؤسستها من توليفة إدارة الإبداع وتحقيق النجاح، وعليه فإن هذه الدراسة ستعتمد على تحليل بيئة عمل المؤسسات في الجزائر ومدى ملائمتها التي تحقق إدارة الإبداع من أجل البقاء والإستمرارية، حيث سيتم إسقاط الدراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة، ومن خلال مما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

أولا: الإشكالية الرئيسية

من خلال مما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير بيئة العمل على الإبداع في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

❖ هل تؤثر بيئة العمل على الإبداع في المؤسسة الإقتصادية مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة؟

❖ هل الإبداع عامل أساسي في بقاء المؤسسة و إستمرارها وتطويرها في مؤسسة الإقتصادية مؤسسة إتصالات

الجزائر -تبسة-؟

❖ هل يوجد تأثير لبيئة العمل والإبداع على المؤسسات الإقتصادية عموما ومؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة

خصوصا؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

❖ لا تؤثر بيئة العمل على الإبداع في المؤسسة في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-.

❖ لا يعد الإبداع عامل أساسي في إستمرار المؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- و ديمومتها.

❖ لا يوجد تأثير لبيئة العمل والإبداع على المؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع



هناك عدة أسباب دفعت الباحث إلى إختيار الموضوع وهي:

- ❖ في مجال تخصص إدارة الأعمال كان السبب الأول في إختيار هذي الموضوع.
- ❖ الإهتمام بهذا الموضوع أصبح على عاتق الأسرة العلمية من أساتذة وخبراء وطلبة من أجل إبراز دوره الإستراتيجي في نجاح المؤسسات.
- ❖ التعرف على درجة وجود الإبداع في المؤسسات الجزائرية وتحديد مؤسسه إتصالات الجزائر التي تنتمي إلى قطاع حساس يحتاج إلى الإبداع والتجديد التكنولوجي.
- ❖ الرغبة في معرفة مكونات بيئة العمل للمؤسسة وأثرها على عملية الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من:

- ❖ أهمية العملية الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة.
- ❖ توضيح أن بيئة العمل تلعب دور هام في جعل المؤسسة دائما تبحث على التغيير لمواكبة التطورات الحاصلة.
- ❖ توعية مؤسسة إتصالات الجزائر بتبسة بالدور الذي يلعبه الإبداع في تحقيق النمو والإستمرارية في بيئة أعمالها ومواجهة التغيرات التي تحدث فيها.

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ❖ محاولة التعريف بالدور إلهام الذي يلعبه الإبداع في بيئة عمل تعد السمة الثابتة فيها هي التغيير.
- ❖ تسليط الضوء على العملية الإبداعية والتحسين المستمر من قبل المؤسسات لمسايرة التغيرات الحاصلة في بيئة عملها.
- ❖ محاولة إثبات أن للإبداع دور فعال في تطوير المؤسسات بصفة عامة، ومؤسسة إتصالات الجزائر بصفة خاصة.
- ❖ إبراز دور الإبداع في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وتفسير علاقة بيئة العمل بالإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

سادسا: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، وإختبار فرضياتها، سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي وذلك لتسليط الضوء على متغيرات الدراسة وتقرير العلاقة النظرية بينها، أما الجانب التطبيقي فكان من المفروض الإعتماد على المنهج الإحصائي، لتفسير العلاقة بين متغير بيئة العمل ومتغير الإبداع في مؤسسة إتصالات

تبسة، لكن الأوضاع الخاصة التي أجرت فيها هذه، حالت دون الإسقاط والإختبار الإجرائي للمتغيرات، بسبب جائحة كورونا والإلتزام بالحجر الصحي ورفض المؤسسة التعامل مع فريق البحث، لذلك تم اللجوء إلى أسلوب المحاكاة والإعتماد على نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة متغيرات الدراسة و المطبقة في نفس المؤسسة.

سابعاً: صعوبات إنجاز الدراسة

إثناء إعداد هذه الدراسة وجهتنا بعض الصعوبات، وهي عدم قدرة على توزيع الإستبيان وزيارة مكان التربص بسبب جائحة كورونا.

ثامناً: هيكل الدراسة

سيتم معالجة هذه الدراسة تبعا لمنهجية IMRD ضمن فصلين، حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لبيئة العمل والإبداع والإطار التطبيقي أثر بيئة العمل على الإبداع في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة.

الفصل الأول : الإطار

النظري لبيئة العمل

والإبداع

تمهيد

تشهد مؤسسات الأعمال العديد من التغيرات والتطورات نتيجة الانفجار المعرفي، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والعراقيل، ونتيجة لهذه التطورات ظهر عامل الإبداع الذي هو سر من أسرار التفوق في ميدان الحياة، ويمكن صاحبه من كشف سبل جديدة في تغيير العالم الذي يحيط بنا وكذلك تجعل المؤسسات تواكب وتتجاوب مع هذه التغيرات والتطورات فيعمل الإبداع لجعل المؤسسات في إنتاج الجديد دائما سوى فكرة أو خدمة أو سلعة للبقاء في السوق ومواجهة المنافسين.

وفي ظل بيئة معقدة سريعة التغير أصبح لازما على المؤسسة دراسة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة بشكل صحيح وعلمي لأن نجاحها يتوقف بالدرجة الأولى على نوعين من العوامل التي تؤثر فيها وهي العوامل الداخلية التي يمكن التحكم أو السيطرة عليها وهناك عوامل خارجية لا يمكن التحكم بها والسيطرة عليها، وهذا يعني أنه لا يمكن للمؤسسة ان تقوم بالإبداع إلا من خلال دراسة بيئة عملها وعليه سيتم إلى للمباحث التالية:

❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الإبداع

❖ المبحث الثاني: نظرة عامة حول بيئة عمل المؤسسة

❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري حول الإبداع

أصبح الإبداع اليوم موردا مهما للمؤسسات واحد أسلحة التنافس، حيث تكمن حاجة المؤسسة إلى الإبداع في أنها تتمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة وعلى المؤسسة التسارع معها لضمان بقاء وإستمرارية. سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب المطلب الأول متكون من مفهوم الإبداع ويشمل التعريف والأهمية وخصائص والأنواع أما المطلب الثاني يضم نظريات ومداخل ومراحل وغيرها ما المطلب الثالث يتكون أهم العوامل والمعوقات التي تعيق العملية الإبداعية ودوافعه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

حاول العديد من العلماء والباحثين التطرق لمفهوم الإبداع، إلا أن كل واحد أعطى مفهوم للإبداع، وسيتم في هذا الجزء التعرف بعض المفاهيم الخاصة بالإبداع.

الفرع الأول: تعريف الإبداع

التعريف الأول: إيلين برس يرى أن الإبداع "هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد يمكن تنفيذه وتحقيقه".¹

التعريف الثاني: يعرف العالم (جوان) الإبداع: هو مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة التي أن ترقى بالعمليات العقلية ولتؤدي نتائج اصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل.²

التعريف الثالث: الإبداع هو صفة من الصفات التي يؤتي بها الله العلي لمن يشاء من بني البشر، فقد جاء في محكم كتابه الكريم (يؤتي الحكمة من يشاء، ومن يؤتي الحكمة، فقد أوتى خيرا كثيرا وما يذكر إلا أولو الألباب) صدق الله العظيم والحكمة هنا هي أعلى مراحل المعرفة والتي تشكل القاعدة الأساسية للإبداع وإن من لم تكن لديه مستويات عالية من المعرفة لا يمكن أن يكون مبدعا.³

التعريف الرابع: الإبداع يتراوح كثيرا بين تصور كشيء يحل المشكلات الصغيرة حتى فهمه كإدراك كامل وتعبير واضح للقدرات الفريدة التي يتمتع بها الشخص المبدع، ولهذا فالإبداع على الأرجح يحمل كل هذه المعاني، وغيرها الكثير فهو في الواقع متعدد الأوجه.⁴

1- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص.306.

2- جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة 1، دار أسامة، عمان، 2009، ص.5.

3- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.13.

4- خير سليمان شواهين، الإبداع، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص.16.

التعريف الخامس: وعرفه شومبيتر على أنه البحث عن منتج جديد، غزو أسواق جديدة، مصدر جديد للمواد الأولية وتنظيم جديد للإنتاج، أي أن صاحب المشروع الذي يخاطر في إنتاج شيء جديد يجب أن يستند على مخزون المعارف الجديدة و الإبداع ويتحقق من تبني السوق لهذا المنتج الجديد.⁵

التعريف السادس: وجاء في الموسوعة الفلسفية تعريف الإبداع على أنه إنتاج الشيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في إحدى مجالات كالعلوم والفنون و الآداب، أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر في أو أسلوب جديد.⁶

نستنتج من خلال التعاريف السابقة إن الإبداع هو صفة من صفات الله يؤتي بها عبده وهو كذلك مجموعة من الصفات الشخصية التي يتمتع بها الشخص المبدع من أساليب وقدرات عقلية وذهنية لإنتاج شيء جديد لم يسبق تداوله وتحقق المنفعة العامة للمجتمع، كما أرى أن الإبداع هو ترك الطرق التقليدية والبحث عن الحداثة والأفكار الجديدة و كذلك أرى على أنها بعض القدرات والمهارات إن وجدت بيئة ملائمة تعمل بها إرتقت وأعطت نتائج أصلية جديدة، حيث رآها الكثير على أنها القدرة على إيجاد شيء جديد لحل مشكلة، أما الإبداع بالنسبة للمؤسسة عبارة عن طرح أفكار جديد أو منتجات جديدة أو تحسين من المنتجات لضمان بقاءها في سوق.

الفرع الثاني: أهمية الإبداع

يعد الإبداع ذات أهمية كبيرة سوى في حياة الفرد أو المؤسسة لأنه يساعد على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة بحيث تكمن أهميته في النقاط التالية:

- يطور قدرة الفرد على إستنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير الناتج الإبداعية و الإسهام في تنمية المواهب و إدراك العالم بطريقة أفضل.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يسهم في تطوير إتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات، والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية.

⁵ -Christian Marbach, "PME et Innovation Technologique pour une relation Plus naturelle" regard sur les PME N:°10, Paris, 2eme Trimestre, 2006, p24.

⁶ -خراز الأخضر، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، جامعة أبي بكر بلقايد، 2018، ص.17.

- يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لإكتشاف الأفكار.
 - يسهم في تطوير أساليب التعلم و أنماطه لتصبح أكثر فعالية.
 - يسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم و مواهبهم وتنميتها.⁷
- من خلال ما سبق إتضح أن أهمية الإبداع يغني المؤسسة على الإنتاج الأفضل لهم وللآخرين وزيادة في الأرباح وديمومة عملها وتوسع مكانتها في السوق أو التحكم بسوق بفضل العملية الإبداعية.

الفرع الثالث: خصائص الإبداع

تتصف عملية الإبداع بمجموعة من الخصائص والصفات، والتي تتمثل فيما يلي:

- القدرة على إكتشاف علاقات جديدة.
- القدرة على إستنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره إكتشافها.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- الأحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.
- الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها.
- قابل للإنتقال 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 وينظر إلى الشخص نفسه.
- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والشائع خلال منظور جديد.⁸

يمكن القول أن عملية الإبداعية أو المبدع له القدرة على الإحساس وتحليل وإستنباط فكرة جديدة.

الفرع الرابع: أنواع الإبداع

- هناك عدة أنواع للإبداع يقسم تايلور الإبداع إلى خمسة أنواع وهي:
- الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

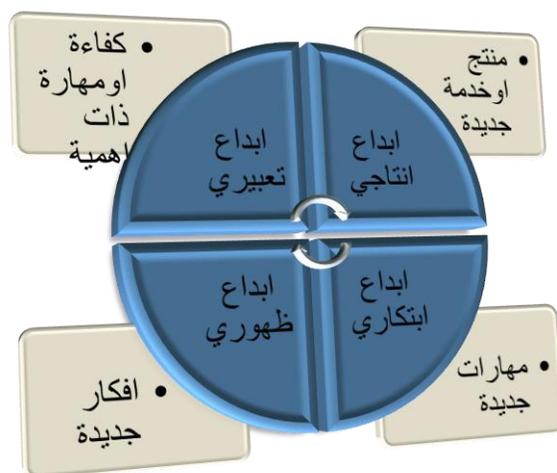
⁷-أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، صص 45-46.

⁸-جمال خير الله، مرجع سابق، صص 18-19.

- الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه إكتساب مهارات جديدة.
- الإبداع ظهوري: هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وإفتراضات جديدة.⁹

ويخلص هذا الشكل أنواع الإبداع

الشكل رقم: 01 أنواع الإبداع



المصدر: بالإعتماد الزهري، رنده، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم فكر، المجلد، 30 العدد 3، ص، 41.

نستنتج أن أنواع الإبداع أربعة وكل هذه الأنواع تعطي سوى خدمة أو فكرة أو مهارات وكفاءات جديدة وذات أهمية.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع، مراحل، وأهم نظرياته ومدخله

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم مستويات الإبداع في الفرع الأول، أما الفرع الثاني سيضم مراحل الإبداع في حين أن الفرع الثالث والرابع سيشمل كل من نظريات الإبداع و مدخله.

الفرع الأول: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها:

- الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلافة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

⁹ -الزهري، رنده، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم فكر، المجلد، 30 العدد 3، ص، 41.

- الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.
- الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها، و غالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.
- من خلال ماسبق إتضح أن للإبداع ثلاث مستويات منها على مستوى الفرد وهي قدرة الفرد على تطوير والإبداع أما على مستوى الجماعات هي بين أطراف من العاملين وكل مجموعة في مصلحة معينة أما على مستوى المنظمات تميز بعض المنظمات في تقديم الجديد وذلك راجع للإبداع الفردي والجماعي.

الفرع الثاني: مراحل الإبداع

- أن العملية الإبداعية عبارة عن مراحل متباينة تتولد في أثنائها الفكرة الجديدة، وتمر هذه العملية بستة مراحل: ¹⁰
- مرحلة التصور "recogaition": تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة منافع الإقتصادية والإجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الإعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.
 - مرحلة تكوين الفكرة "idea formulation": هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل المبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوبة اعتمادها. كما ان هذه تمثل عملية تقييم وتصاحب إدارة الإبداع في كل مراحل المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا ما كان الأمر ممكنا في الإستمرار أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.
 - مرحلة معالجة المشكلة "poblem-solving": ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع. فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فان المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.
 - مرحلة الحل "solution": إذا ما نجحت نشاطات حل مشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يمون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع من الإبداع بالتبني (innovation by adoption) أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة

¹⁰ -خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص، 289.

إمكانات التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير "development"

- مرحلة التطوير: "development": تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يوجهها المبدع، حيث إن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الإعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرفقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلا للسوق.
 - مرحلة الإستعمال والإنتشار: "utilisations diffusion": مثل هذه المرحلة الخطوة النهائية و الأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم إستعمال الإبداع أو إنتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف إستثمارية تشغيلية، وإحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الإستخدام الأعلى في المستقبل.
- ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل أنها تصورات هادفة الي تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

إذن الإبداع يمر بمراحل وهي عبارة عملية تقديرية للأفكار تبدأ بتخيل فكرة أي توقع رغبت المستهلك أو طلب أو خدمة أو منتج معين ثم تكوينها أي دراسة الفكرة ومن ثم معالجتها أي معالجة الفكرة قبل تطبيقها وبعد عملية المعالجة والحل وتطويرها وفي الأخير تنفيذ هذه الفكرة.¹¹

الفرع الثالث: مداخل الإبداع

هناك ثلاث مداخل رئيسية للإبداع وهي:¹²

- التركيز على عملية الإبداعية: حيث يتم الاهتمام هنا على كيفية إحساس المبدع بالمشكلة وكيفية البحث فيها، على إعتبار أن المشكلة تسبب له نوعا من عدم التوازن في حين أن حل هذه المشكلة يعيد التوازن.
- مدخل التركيز على ناتج الإبداعي: حيث يتم التركيز هنا على الناتج الإبداعي والذي يتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الإتحاذ القرارات وبالتالي بلوغ حالة الأمثلة المستهدفة.
- مدخل التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين: حيث يتم تناول الصفات في متخذ القرار المبدع من حيث الخصائص النفسية له ومدى إستعداده للعمل والمثابرة والإنتفاع على الخبرة الداخلية والخارجية. وبشكل عام يتم التأكيد على كل ماله علاقة بالصفات الإبداعية وذلك مثل:

¹¹ -خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 290.

¹² -عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 28.

- الفضول والبحث عن الحالة عدم الرضاء الراهن.
- الإلتزام بمهدف سام، والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية.

نستنتج أن هناك ثلاث مداخل للإبداع وتتركز هذه المداخل على إحساس المبدع بالمشكلة وبلوغه لحل وإتخاذ قرار من ناحية العملية الإبداعية وقدرة على إعطاء فكرة جديدة غير متناولة من قبل وكلها تركز على صاحب الفكرة.

الفرع الرابع: نظريات الإبداع

هناك خمس نظريات يمكن أن تفسر خصوبة مخ المبدع وإيجابيته في ضوءها على النحو التالي:¹³

- نظرية التوافق والتبادل (كما هو معروف في مجال الرياضيات).
- نظرية التفاعلات الكيميائية (كما هو معروف في مجال الكيمياء).
- نظرية تلافح الخبرات (التي يتلقاها المبدع من محيطه الخارجي).
- نظرية الالهام (أي القدرة غير الطبيعية لإلتقاط الومضات الإلهامية التي تصدر عن عالم روحاني).
- نظرية الخبرات الجمعية المتقطعة والمتوارثة.

يمكن القول أن نظريات الإبداع تكون في شتى المجالات سوى في الرياضيات أو في الكيمياء أو تكون وراثية أي مكتسبة من أحد أفراد العائلة أو خبرات ناتجة عن العمل قد يؤدي تراكمها إلى إكتساب مهارات وأفكار جديدة أو خلقها.

المطلب الثالث: أساسيات الإبداع

يشمل هذا المطلب عوامل الإبداع وأهم دوافعه ومعوقات الإبداع

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الإبداع:¹⁴

تناول العديد من الباحثين العوامل المؤثرة في الإبداع، ومن أهمها ما يلي:

- الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجابيا على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات؛
- إستقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث أن إستقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة؛

¹³ -جمال خير الله، مرجع سابق، ص.19.

¹⁴ -نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (جامعة البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-19 ماي 2011) ص.51.

- ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والإختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على سواء وتشجع بل تكافئ الأخطاء وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول؛
 - القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم؛
 - جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع والتماسك والإستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الإعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت إن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الإمتثال وتضرر بالإبداع، كما أن المنظمة التي تسودها العلاقات الإجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتيا بالوضع الراهن ومنعزلة المعلومات والتحديات الأخرى وهذا يعني أن المنظمات تعزز التنوع والإبفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني؛
 - أنظمة المكافآت والحوافز: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت و الإبداع هو منح الإعتراف والتقدير و الأداء الجيد.
- يتضح مما سبق أن بيئة العمل للمؤسسة تساعد في العملية الإبداعية من ناحية وضوح هيكلها ومستوياته وكذلك جمود الإدارة لفترة طويلة يساعد في إعطاء الجديد وتشابه ثقافة المنظمة حيث تقلل من الخوف والمخاطرة وعامل التحفيز سوى مادي أو معنوي يمكن العامل من إعطاء أفكار ومهارات جديدة بغية الحصول على المزيد من العلاوات والمال.

الفرع الثاني: دوافع الإبداع

تتمثل دوافع الإبداع فيما يلي:¹⁵

- الدوافع الذاتية الداخلية:
 - منها الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
 - الحصول على رضا النفس.
 - الوصول إلى الاهداف والغايات بطريقة أسرع.
 - تجريب أكثر من مجال للعمل.

¹⁵-أسامة خيري، مرجع سابق، ص، ص.44، 45.

● الدوافع البيئية الخارجية:

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة.
- الحاجة إلى الحيوية والنمو.
- صنع الأحداث ومجاراة الزمن السريع التغير.

● دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على التقدير والثناء والسمعة الحسنة والشهرة.
- الحصول على مرتبة وظيفية مرموقة.
- الحصول على درجة علمية راقية.
- الحصول على رضا الناس.
- خدمة الأمة والوطن.

● دوافع خاصة بالعمل الإبداعي.

● الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها (أي عملية العصف الذهني).

نستخلص أن الدافع من الإبداع يكون ناتج عن عوامل ذاتية داخلية وبيئة خارجية للوصول إلى أهداف الخاصة ونمو والتقدم أما العامل المادي والمعنوي يسعى إلى الحصول عن ترقية في العمل وزيادة في راتب وهنا يتضح لنا أن العملية الإبداعية تؤثر عليها البيئة الداخلية والخارجية فالبيئة الخارجية تكون سريعة النمو و متقلبة مما يجعل المؤسسة تلجئ للإبداع لمواكبتها وإستمرارها حيث تضغط المؤسسة على البيئة الداخلية أي على مواردها لإيجاد حلول وأفكار جديدة تواجه بها التغيرات الحاصلة لتضمن بقاؤها.

الفرع الثالث: معوقات الإبداع

لقد بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية:¹⁶

- المعوقات الإدراكية والسيكولوجية: تتعلق بتبني الإنسان لأسلوب وطريقة واحدة لنظر إلى الأشياء و الأمور لذلك لا يدرك الإنسان شيء عندما ينظر إليه إلا من خلال أبعاد محدودة تحددها هذه النظرة فلا يرى الأبعاد الأخرى وهذا يفسر لنا تمسك البعض بالحل أو وجهة النظر الوحيدة التي يرى إنها صحيحة فقد وذلك بسبب رؤية العالم من منظور واحد.
- المعوقات النفسية والعاطفية: وتتضمن

¹⁶-جمال خير الله،مرجع سبق ذكره،ص-ص.129-130.

- ضعف الشخصية والخوف من المغامرة والوقوع في الأخطاء ونقص في التحدي والخوف من الفشل الذي يجبط الفرد.
 - التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين.
 - الإلتزام بالمألوف والخوف من التحدي ما يبدو بديهيا.
 - التقييم المشرع للأفكار أي الحكم بأن هذه الفكرة غير صالحة.
 - القول بأن هذه الفكرة سابقة لأوانها.
 - القول من يضمن نجاح هذه الفكرة.
 - القول لن توافق الإدارة العليا عليها.
 - القول لقد جربنا مثلها من قبل ولم تنجح.
 - المعوقات الحضرية والبيئية: وتتضمن
 - المشاكل التابعة من البيئة.
 - جمود الرئاسات.
 - الخوف من الخروج على الأعراف والتقاليد.
 - المعوقات الثقافية والاجتماعية: و تتضمن
 - نظم التعليم القائمة على التلقين والإستظهار.
 - المنشئة القائمة على التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع.
 - المعوقات التنظيمية: وتتضمن
 - القصور الهيكلي في المنظمات.
 - إنخفاض المهارات.¹⁷
- مما سبق يمكن القول أن الإبداع يواجه العديد من المعوقات التي تقطع سيرورتها وهو الخوف من المخاطرة والنظر بسلبية إلى النتائج وكذلك العراقيل البيئية التي ستواجهه والتي ستعكس فكرته والخوف من عدم تقبلها وعدم دعمها من الهيئات العليا.

¹⁷-جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص، ص. 130، 131.

المبحث الثاني: نظرة عامة حول بيئة العمل

تسعى المؤسسات في تحقيق أهدافها وذلك من خلال دراسة بيئة عملها أي دراسة بيئتها الداخلية والخارجية فتعد إحدى عوامل نجاحها وإستمرارها كما تساعد عملية الإبداع ويمكن القول أن الإبداع يظهر من خلال دراسة السوق والأفراد والمنافسين والزبائن وتركز أكثر على المستهلك النهائي لأنه هو الوحيد الذي يساهم في عملية الإبداعية من خلال دراسة رغباته وحاجياته المتقلبة والمتغيرة في كل فترة معينة.

سوف يعالج هذا المبحث أربع مطالب، حيث أن المطلب الأول يشمل مفهوم البيئة الداخلية، في حين أن المطلب الثاني يتناول مكونات البيئة الداخلية ومحدداته أما المطلب الثالث فيتضمن مفهوم البيئة الخارجية وأهم عناصره وعوامله.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة

إن إتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها، جعل عدد كبير من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة، وفي الواقع لا يوجد إتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد للبيئة.

الفرع الأول: تعريف البيئة الخارجية

التعريف الأول: البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل الصيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة بإستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم.

التعريف الثاني: تمثل البيئة الخارجية مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرة وتشمل هذه المتغيرات:

- صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها؛
- كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها؛
- تحديد الفرص التي يمكن إقتناصها؛
- تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تحجيمها أو علاجها.¹⁸

التعريف الثالث: يشير جواد أن البيئة الخارجية تعني جميع الحالات والظروف والمؤشرات التي تجري وتدور في فلك المنظمة ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية بما فيها عملية إدارة

¹⁸-نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية - مفهوم - أهمية - التحديات، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص.102.

الإستراتيجية، كما تحتوي البيئة قوة متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف عدة.¹⁹

التعريف الرابع: البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير مباشر وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات مركبة تعطي نتائج مختلفة لذلك قد عرض الباحثين البيئة الخارجية بكونها ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر وغير مباشر في عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية.²⁰

يمكن القول أن البيئة الخارجية هي كل ما يقع خارج إطار المؤسسة من فرص وتهديدات أو مجموعة العناصر والمتغيرات البيئية خارج المؤسسة ذات علاقة أو تؤثر على الإبداع ويجب على المؤسسة دراستها والتعامل معها من أجل القيام بالإبداع ويتضح لنا أن البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العملية الإبداعية فهو يساعده على كشف رغبات وحاجات المستهلك المتغيرة والمتقلبة لذلك عند دراسته لها سوف يحاول على خلق دائما الجديد لإشباع حاجياته وضمان بقائه في سوق.

الفرع الثاني: خصائص البيئة الخارجية

أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية كالاتي:

- التعدد: تشير إلى التعدد وإختلاف المكونات والعوامل مؤسست، أسواق، منتجات، عملاء تكنولوجيا، التي تسطر في إطارها المؤسسة أهدافها، والتي تحتاج فيها تراكم من المعرفة الأدائية، والمعلومات المتقدمة للتعامل معها، على عكس البيئة البسيطة والتي تقضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة.
- الإستقرار: أن الاستقرار يشير إلى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة: المؤسسات، والهيئات، ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم.
- عدم التأكد: تعتبر من المتغيرات الأساسية التي نالت إهتمام الباحثين والكتاب في أدبيات السلوك التنظيمي و الإدارة، وتعد الحالة التي يصعب فيها على متخذي القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لإفتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة وهو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة للمؤسسات التي تعمل في البيئة المعقدة.

¹⁹ -محمد عواد محمد الصميدعي، كريمة نعمة حسين، عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرار الإستراتيجي، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 104، بغداد، 2015، ص. 173.

²⁰ -إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص. 52.

- الإعتمادية:يشير جاكوب إلى أن الإعتمادية تمثل أهمية المورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة،وعدد مصادر التوريد المحتملة،ومدى سيوروته،فإن زيادة الأولى وقلة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالإعتمادية والعكس صحيح.
- العدائية:تتصف بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها،وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادئة أوغير ضارة،التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية،حيث يسهل الحصول على الموارد،كما تكون فيها منافسة بين أعضاء الصناعة الهادئة.
- التنوع:إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء والموردين والموزعين ذوي تفضيلات ومطالب متميزة،وعلى إنتشار جغرافي واسع وهو مايجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة،ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى تنوع العالي بالنسبة للمنتجات السوق،المجتمع،الملكية،كما أن خاصية التنوع لم يتم قياسها كميًا.
- التجانس:تشير إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة،وقد تم التعبير على درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الآخر العناصر غير متجانسة والمتميزة،كما أنها من الخصائص التي يمكن قياسها.
- ظروف السوق:تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق التي تعمل فيه المؤسسات،كما أن ظروف السوق تعكس درجة التعقد والإستقرار أوعدم التأكد والإعتمادية والتنوع،فهي من الخصائص التي حظيت بدراسات وفيرة في الإقتصاد والإدارة.²¹

يتضح من خلال ما سبق أن البيئة الخارجية هي التي تحكم في سيورة المؤسسة لأنها هي المعيار الأساسي لتوازنها فإن كانت البيئة المحيطة بالمؤسسة وفي الأخير يمكن أن نقول أن خصائص البيئة الخارجية تتسم بعدم الإستقرار والتنوع والإضطراب مما يصعب التعامل معها ويعطل العملية الإبداعية.

الفرع الثالث:أهمية البيئة الخارجية

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند إختيار الإستراتيجية المناسبة،حيث يتوقف هذا الإختبار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.وتكمن أهمية تقييم البيئة الخارجية في النقاط التالية:

²¹ -الهاشمي بن واضح،تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية،مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس،سطيف،2015،صص.27-28.

- تحديد التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سوى على مستوى الأهداف الإستراتيجية و الأهداف التشغيلية.
 - بيان الموارد المتاحة وكيفية الإستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الإستفادة.
 - تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق ب (السلع والخدمات، وطرق منافذ التوزيع، وأساليب وشروط الدفع، وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة سوى التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية.
 - بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.²²
- نلاحظ أن الأهمية من البيئة الخارجية أهما تدرس أهداف المنظمة والسوق ومجالات والمعاملات المتاحة أمامها من أجل التعامل معها في اطار محدد ومنافسيها حيث تساعد دراستها على خلق أفكار جديد وحل المشاكل.
- المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية:**

يمكن النظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من بعدين:²³

الفرع الأول: البيئة الكلية (العامة) هي تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية التي تؤثر على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها، وتشمل القوى الإقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الإجتماعية والقوى السياسية والتشريعية. وتتكون البيئة العامة من العوامل التالية:

- المنظمة أو الشركة: ربما يكون العامل أكثر أهمية في نجاح خطة التسويق هو المواقف والمصدقية في المنظمة، ويعني ذلك إهتمام ومشاركة كل موظف في الشركة ويجب على الإدارة العليا أن تأخذ التسويق كإستراتيجية لتحقيق أهداف وغايات الشركة، وتضمن هذه الفكرة في صياغة رسالة الشركة ونشرها، وتعتبر مفاهيم التوجه نحو التغيير والتركيز على خدمة الزبون المهمة للغاية الخاصة بالنسبة للموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن، حيث يؤدي هذه التفاعلات الشخصية إلى تقوية وضع الشركة في مواجهة المنافسة.
- المزودون: ويشكلون الشركات و الأشخاص الذين يزودون المؤسسة بالمنتجات مثل الهواتف وكوابل الألياف الضوئية وخطوط الهاتف و الأعمدة والتجهيزات المكتبية وآية خدمات المرافقة للمنتجات، وعلى المؤسسة الإهتمام بالعلاقة الحالية بين المزودين والمؤسسة.
- العملاء: ويشكلون مفتاح النجاح بالنسبة للمؤسسة في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المتزايد، وعلى المؤسسة معرفة الزبائن و أنواع المنتجات والخدمات التي يحتاجونها.

²² -قدادة إكرام، أثر بيئة العمل على أداء موارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة عربي بن مهدي، أم البواقي، 2019، ص.30.

²³ -خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2013، ص.171.

- المنافسون: وهي عنصر أساسي من عناصر البيئة، فيجب على المنظمة و الإدارة الإستراتيجية فيه أن تعرف من هم المنافسون، وما هي وسائل الإتصال التي تعتبر منافسة، ما هو حجم المخاطر، وتشكل هذه الأسئلة أساسا لتحليل المنافسة، وتحت كل هذه الظروف فإن التحدي بالنسبة للمؤسسة هو في التعلم كيف تصبح أكثر تنافسا، وأن يكون لديها خطة عمل لضمان إستمرار النجاح في المستقبل.
- المجتمع العام: يقصد بها المجموعات المختلفة التي يمكن أن تؤثر (سلبا أو موجبا) في مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومن الأمثلة على ذلك المؤسسات التمويلية كالبنوك والحكومة والمواطنون وموظف والشركة.²⁴

مما سبق يستخلص أن البيئة العامة تتكون من خمس عوامل وهي المنظمة وما يحيطها من منافسين والمزودون التي يزودون المنظمة بالخدمات وأهم عنصر هم العملاء وهم أساس نخوض المنظمة أما العامة هم الذين يتعاملون معها مثل البنوك ومواطنون وغيرهم.

الفرع الثاني: البيئة الخاصة أو بيئة العمل

تشمل كل العناصر والمجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية وهي عوامل البيئة الخاصة والتي تمثل التوجيهات والقوى العامة ذات الصلة بالبلد والإقليم، ومن النادر تستطيع المؤسسة التحكم بهذه القوى الخارجية أو التأثير فيها. وأهم عوامل البيئة الخاصة:²⁵

- السكانية: يهتم التحليل السكاني بالمواطنين وخصائصهم من حيث معدل النمو السكاني وتغيرات البيئة السكانية والهجرة من الريف إلى المدن، مع دخول العديد من النساء إلى قطاع العمل وهجرة الناس إلى مناطق حضرية.
- السياسية /القانونية: تختلف البيئة السياسية القانونية تجاه المنظمة من بلد لآخر، ويمكن أن تحدد هذه المعلومات مجالات العمل بما في ذلك فرص التطور المستقبلي، فإذا كانت سياسة البلد أتاحت المجال لمزيد من التحررية ستكون هناك تشريعات لمواكبة هذه الإشكال من الملكية هل يعتبر مجال المنظمة التي تعمل فيه موضوع سياسي في البلد، وكيف يؤثر ذلك على المؤسسة.
- الثقافة: ماهي الفوائد والقيم والمعايير التي تساعد على فهم الزبائن المتوقعين، وما هي مواقفهم تجاه المنظمة، وما هي الأفكار التي تساعد في جعل خطة العمل أكثر فعالية، كل هذه الأسئلة يجب على العاملين في التسويق أخذها بعين ويساعد هذا النوع من المعلومات في تقديم المؤسسة للخدمة التي يريدها للناس وليس فقط الخدمة التي تسمح بها التكنولوجيا.

²⁴-خيضر مصباح إسماعيل الطيطي، نفس المرجع، ص-ص. 171-172.

²⁵-مرجع سابق، ص. 173.

- الإقتصاد: على القائد العاملين في المنظمة الإهتمام بالقوة الشرائية والنماذج الإستهلاكية للزبائن، فالقوة الشرائية تحدد بكمية النقود التي تبقى بعد تلبية الإحتياجات الأساسية، ما هو متوسط الدخل للزبائن، وكم هو مبلغ الذي يستطيعون ويرغبون بصرفه، أم النموذج الإستهلاكي فيمكن تحديد بعاملين: كيف يصرف الناس نقودهم وكم يصرفون، أن يأخذ هذا التحليل بعين الإعتبار الوضع والظروف الإقتصادية في البلد و الإقليم.
 - المالية: إن عدم توفر الموارد المالية يعتبر العائق أو التحدي الحقيقي لتطوير المنظمة، ما هو الوضع في البلد التي فيها تعمل المنظمة، ما هي مصادر التمويل الداخلي والخارجي التي تعتمد عليها المؤسسات.
 - الفيزيائية / البنية التحتية: ما هي الفرص في المجال توسعه البنية التحتية، وما هي المحددات التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال، وما هي سرعة نمو البنية التحتية للمنظمة في البلد والإقليم وكم يكلف ذلك، يمكن التفكير هنا بالدور الذي تلعبه المؤسسة في توسعه البنية التحتية وما هي الأهداف التي يمكن وضعها من أجل للتطوير.
 - التكنولوجيا: ما هي التقنيات الأساسية المستخدمة في المنظمة، وكيف ستؤثر على المؤسسة، وما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في هذه المجالات، ويجب على المؤسسة الإهتمام بالتغيرات والتحديات التكنولوجية من أجل الإحاطة بمتطلبات التسويق.²⁶
- نستخلص أن البيئة الخاصة كذلك لها عوامل تؤثر فيها المجتمع الذي تتعامل معه والقوانين والتشريعات التي يجب ان تتبعها وإحترام عادات وتقاليد المتعاملين معها وتلبية حاجياتهم وإختيار الموقع الملائم لها وإستعمال التكنولوجيا لمواكبة التطورات المحيطة بها.

الفرع الثالث: تحليل البيئة الصناعية والقوى التنافسية في السوق:

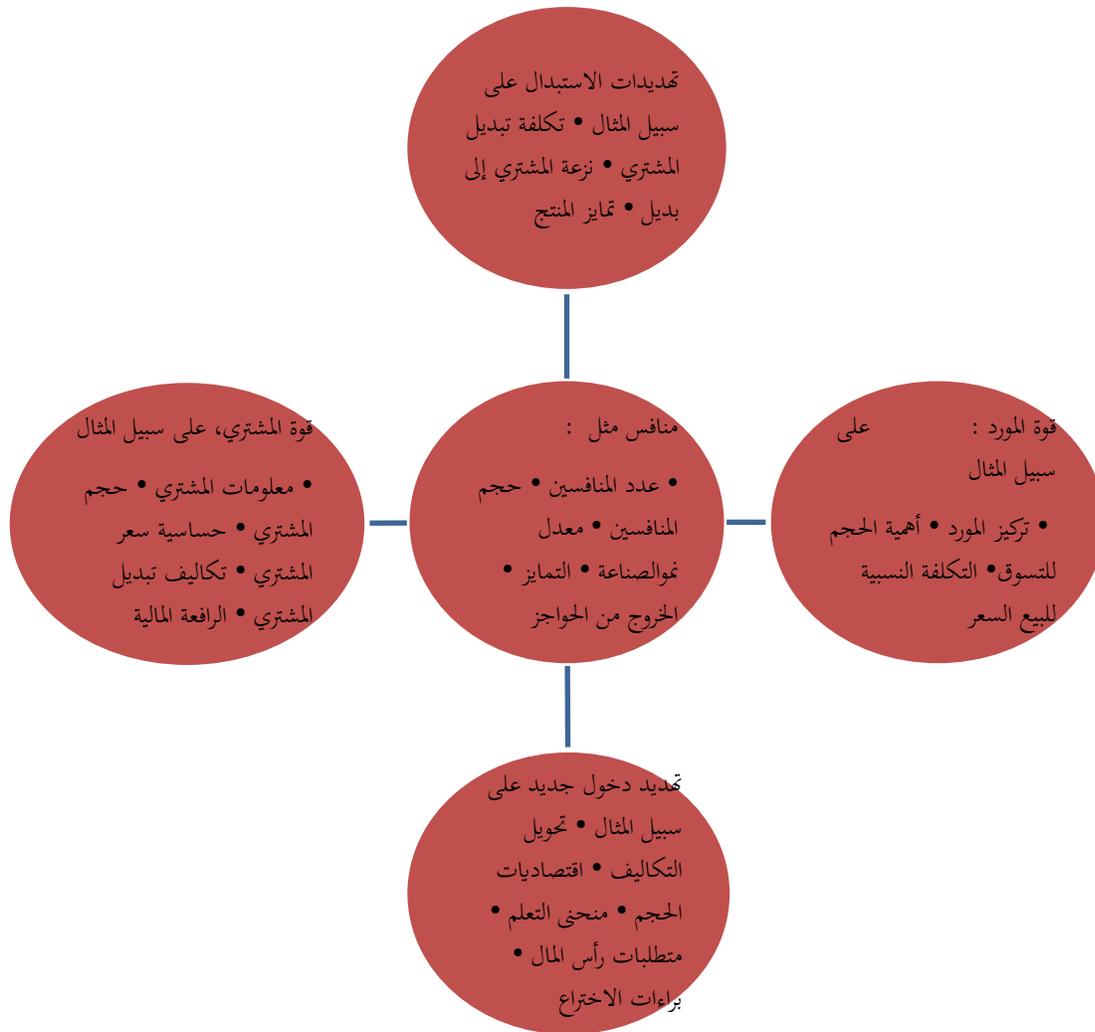
ستظل عملية وتحليل البيئة عمليات التطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه الإدارة أو القيادة في المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها، بإعتبار ما تواجهه الإدارة أو القيادة في المنظمات على إختلاف أنواعها و أحجامها، بإعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغيرات المستمرة على مستوى بيعتي العمل الداخلية والخارجية، وعن طريق إغتنام الفرص وتقليل من تأثير التهديدات الخارجية للمؤسسة، والتي قد تنشأ من المنافسين أو العملاء أو غيرها من القوى الموجودة في السوق، حيث تتألف القوى الخمس لبورتر من:²⁷

- تهديد المنتجات البديلة: إن عملية ظهور منتجات جديدة قد يكون تهديدا للمنظمات التي تنتج منتجات شبيهة حيث أدى التطور في الإتصالات والأنترنت إلى ظهور منتجات جديدة مثل: التعليم الإلكتروني

²⁶ -خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص.ص. 174-175.

²⁷ - مرجع سابق، ص.ص. 176-177.

- والبنوك الإلكترونية والبنوك الالكترونية وغيرها مما أثر على كثير من الشركات التي لم تستخدم هذه التقنيات الجديدة وأدى إلى ضياعها أوضعفها أو موتها
- التهديد من دخول منافسين جدد: وهذا أمر طبيعي أن عملية زيادة المنافسين في السوق قد تؤثر على العائدات و الأرباح للمنظمات.
 - حدت المنافسة من الخصوم أن وجود منظمات منافسة له أثر كبير على العائدات المنظمات.
 - القوة التفاوضية للعملاء: أن كثير من العملاء يصر على التفاوض من أجل إجراء تغيير أما في السعر أو وقت التسليم أو طريقة... إلخ مما قد يشكل تهديدا وعبئا إضافيا على المنظمات.
 - القوة التفاوضية للموردين: كما أن هناك خطر من العملاء فأیضا هنا هذا خطر من الموردين الذين يعملون على تزويد المنظمات بالمواد الخام فقد تعمل هذه على زيادة الأسعار أو تأخيرها... إلخ مما قد يشكل خطرا على المنظمة.
- نلاحظ أن المؤسسة تتأثر بصفة مباشرة بخمسة قوى وهذا ما يوضحه نموذج Porter للقوى الخمس، وهو يلخص البيئة الصناعية للمؤسسة، وهي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا.
- الشكل 02: القوى الخمس لبورتر



Source: SJim Downey ,**Strategic Analysis Tools** ,Topic Gateway Series No. 34 ,2007 ,p.8.

يمثل الشكل الموالي القوى الخمس لبورتر وهي خمس عوامل تواجه المؤسسة في محيط عملها أو في السوق ويجب أخذهم بعين الإعتبار لضمان سيرورة المؤسسة فهذه العوامل تخلق أو تجعل من مؤسسة مبدعة لمنافسة المنافسين وبقاء في السوق وجعل منتجاتها او خدماتها دوما في التجدد وإرضاء زبائنها.

الفرع الرابع: المحددات التي تحكم البيئة الخارجية:

هناك العديد من المحددات التي تحكم البيئة الخارجية ومن أهمها نذكر ما يلي:

- تغيير أوثبات العوامل البيئية: إلى جانب تعدد العوامل وتشابكها فإن مدى ثبات أو تغيير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها تؤثر في كفاءة التحليل، وكلما كانت العوامل سريعة التغيير كلما كان تحليلها صعب ومتشابك، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد والتنوع لكنها ثابتة أو
- إن التغيير الذي يطرأ عليها طفيفا، فيكون التحليل أيسر و أكفا.
- تعدد وتنوع العوامل البيئية: تتوقف كفاءة التحليل البيئي على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل فكلما زادت درجة التنوع والتعقد كلما كان التحليل أصعب ويحتاج إلى طرق و أساليب فنية ورياضية و إحصائية لإتمام التحليل، ويجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل وبدء بدراسة أهمها و أكثرها تأثيرا و إرتباطا بأعمال و أنشطة المنظمة.
- تكلفة الحصول على المعلومات البيئية: إمكانية الحصول على تلك المعلومات، فقد تتعدد المعلومات لكن لا يمكن الحصول عليها لإرتفاع تكلفة ذلك أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها.
- الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات: تعتبر الكفاءة الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي والوسائل المطلوبة، كلما أمكن تحقيق التحليل للعوامل البيئية، والعكس صحيح إذ لا يمكن إستخلاص النتائج من البيانات الخام دون تحليلها.²⁸

مما سبق إتضح أن البيئة الخارجية تحكم العملية الإبداعية وتحددها فإستقرار البيئة يسهل من العملية الإبداعية وتحكم فيها على عكس تذبذبها كما يعمل تنوعها وتعددتها في زيادة في درجة تعقدها لذلك يصعب القيام بالإبداع وكذلك تواجه صعوبة في إرتفاع تكلفة الحصول على المعلومات حيث يمكن القول، أن البيئة الخارجية تواجه عوائق كثيرة مما تجعلها تعيق العملية الإبداع داخل المؤسسة.

²⁸ ف-خديجة بوصالحبيح، زهور خده، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة إقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي، مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2016، ص.19.

المطلب الثالث: مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة

لقد تعدد مفهوم البيئة الداخلية عند الباحثين لذلك سنحاول معرفة البيئة الداخلية في هذا الجزء

الفرع الأول: تعريف البيئة الداخلية

التعريف الأول: تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، والبيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل، والمكونات، والمتغيرات المادية، والمعرفية، والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية.

التعريف الثاني: تعتبر البيئة الداخلية هي الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في المحيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية.²⁹

التعريف الثالث: البيئة الداخلية تحدد عناصر القوة بهدف الإستفادة منها في إستثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.³⁰

التعريف الرابع: وعرفها العدلي بأنها العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة وظروف العمل، كما يعرفها القربوي هي القيم والإتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العمليات الإدارية.³¹

التعريف الخامس: عرفت البيئة الداخلية على أنها البيئة التي يعمل بها الأفراد داخل المنظمة الواحدة ويطلق على مصطلح الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة أو تعمل المنظمة بموجبها بيئة العمل الداخلية.³²

ومنه يمكن تعريف البيئة الداخلية على أنها كل ما هو موجود داخل إطار المؤسسة من العلاقات السائدة بين العاملين وثقافتهم وهيكلها التنظيمي ومواردها المادية والمعنوية والقوانين التي تحكمها وكذلك يمكن القول هي كل ما هو مادي داخل المؤسسة الذي يساعد في عملية الإبداع من موارد بشرية وآلات وغيرها.

²⁹ -سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص.36.

³⁰ -عبد المعطي عساف، أيوب صوالحة، مؤيد الفواعير، دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين، الأردن، 2013، ص.13.

³¹ -بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار، الجزائر، 2016، ص.710.

³² -منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، مجلة روى إقتصادية، العدد 6، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص.79.

الفرع الثاني: أهمية دراسة البيئة الداخلية

يعد تحليل البيئة الداخلية خطوة هامة وضرورية في إختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة كما يلي :³³

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلا وذلك بما يساعد على القضاء على معوقات البيئة.
- إكتشاف نقاط الضعف أو المجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها والحد من أثارها السلبية.
- تحقيق ترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص)، فإنه لا فائدة من الوقوف على نقاط الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفا. نستنتج أن تحليل البيئة الداخلية وتقييمها على إيجاد نقاط القوة والفرص التي تقف عليها المؤسسة وتساعد على الإبداع وكذلك إيجاد نقاط الضعف والتهديدات التي يمكن ان تواجه المؤسسة والمحاولة تصدي لها أو التقليل منها.

الفرع الثالث: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها³⁴

قد يبدو أن هناك إختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها وما يفترض أن ينصب التحليل عليه، كذلك قد نجد تركيزا في إستخدام خطوات معينة وأدوات بذاتها للتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية فيرى الباحث " بورت " Porter " أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة، الموارد البشرية، المتطلبات المادية، ولتحسين والتطور التكنولوجي، في حين يركز كل من " ناث و نارايانان " Narayanan et Nath "على أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة أنظمة يركز بعضها الى إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمنظمة، ولنظام المعلوماتي، في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر إنسانية ومعرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل النظام الإجتماعي، النظام السياسي، والنظام الثقافي . ومع ذلك فإن أي نظام من هذه الأنظمة تتداخل فيه الجوانب المادية الملموسة وكذلك الجوانب غير ملموسة، لذلك كلا الجانبين يحتاج إلى تحليل ودراسة ومعرفة لغرض إعطاء حكم على قوة وضعف هذا النظام. ومهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات والعناصر بثلاث مكونات رئيسية وهي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وموارد المنظمة . ونجد من الضروري العناية

³³ جمال الدين محمد المرسي، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.229.

³⁴ ماجد عبد المهدي مساعده، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم –عمليات حالات تطبيقية، طبعة أولى، دار المسيرة، 2013، ص.185.

بتحليل وإضافة مكون آخر ذي أهمية بالغة في نجاح المنظمة وهو القيادة الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق نتائج أفضل، وفي ما يلي شرح مختصر لكل من هذه المكونات:

● **الهيكل التنظيمي:** يعرف " ستونار " Stonar الهيكل التنظيمي بأنه: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. ويعرفه " فليت " Fleet بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة. كما يعرّف " روبينز " Robinns الهيكل لتنظيمي بأنه: إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته ويقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقيس العمل عموديا وأفقيا والذي يترتب عنه صعوبة التنسيق . ويقصد بالرسمية درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه سلوك التنظيمي للأفراد والعاملين . أما المركزية فتعني درجة تركيز سلطة إتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الإتصالات بين أجزائه، ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيم العمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمرا ضروريا وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل . والهيكل التنظيمي يلعب دورا أساسيا في عمليات تنفيذ الإستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة. و من السهولة الحديث عن الهيكل التنظيمي الفعال لكن الصعوبة تكمن في جعل هذا الهيكل متجاوبا مع معطيات بيئة عمل سريعة التغيير وباستمرار. إن هذا الأمر جعل من باحثي نظرية المنظمة يتوصلون إلى إستنتاج مفاده عدم وجود هيكل تنظيمي يصلح لكل الظروف وكل الأحوال بل إن هذا الهيكل وأبعاده يفترض أن يستجيب لعوامل موقفية عديدة.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي:

-يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة؛

-التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة؛

-نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية؛

-مواقع إتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.³⁵

● **الثقافة التنظيمية:**يشمل مفهوم الثقافة التنظيمية مجموعة القيم التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها المختلفة، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم، والتوقعات والرموز والممارسات السائدة والمقبولة كافة في المنظمة والتي تتطور مع مرور الزمن وربما تستقر عند حالة معينة، وبالتالي تصبح سمة خاصة للتنظيم وميزة تتميز بها عن باقي المنظمات، والتي تخلق

³⁵ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2010، ص. 373.

فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية عادة بثلاثة عناصر رئيسية:

- بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة، فبعض المنظمات ذات البيئة المتحركة الديناميكية تصبح ثقافتها متفتحة وشفافة وسريعة التغيير.
- القادة الإستراتيجيون الذين تنشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.
- الخبرة والتجارب التي مرت بها المنظمة سابقا، ونماذج الافتراضات المشتركة من خلال خبرات فعلية يمتلكها أفراد المنظمة في العمل أخرجت حلولاً لمشكلات أساسية.

● **عناصر ثقافة المنظمة:** يمكن الإشارة إلى أن أهم عناصر الثقافة التنظيمية كما يلي:³⁶

- القيم التنظيمية: وهي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... إلخ، في مكان أو بيئة العمل. ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء، إحترام الآخرين... إلخ؛
- المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، الولاء التنظيمي، الإبداع التنظيمي... إلخ؛
- الأعراف التنظيمية: هي المعايير والأسس التي تعارف عليها أعضاء المنظمة والتي يلتزمون بها في المنظمة على إعتبار أنها معايير مفيدة، ويفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع. مثال ذلك إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة أو نفس الوظيفة أو المصلحة؛
- التوقعات التنظيمية: هي الأمل والتطلعات التي لا يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، الزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية.

- **الموارد:** إن صياغة الإستراتيجية، وتثبيت رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها، وتشمل الموارد: المالية، الطبيعية، البشرية، والتكنولوجية، كي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانات نجاحها، وإستمرار بقائها في السوق، فهي روح المنظمة وسر ديناميكيتها وحيويتها. ولدينا الموارد التنظيمية وهي: أنظمة وعمليات أية منظمة، وتشتمل على الإستراتيجيات والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية - المشار إليها سابقا-، إدار الموارد، المشتريات، الإنتاج، المالية، البحث والتطوير، نظم المعلومات، التسويق،

³⁶ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن 2010، ص373.

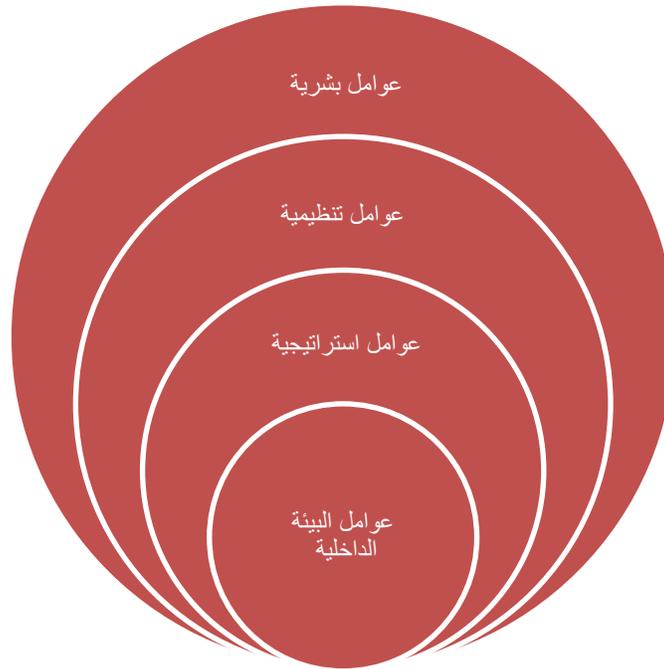
وأنظمة الرقابة. لهذا فإن مفهوم الموارد التنظيمية يعد إطارا شموليا ومتكاملا للموارد التي تمتلكها المنظمة، أو التي تحتاجها، لإنجاز أهدافها، ورسالتها في السوق وفي المجتمع ولذلك فمفهوم الموارد التنظيمية أوسع وأشمل من مفهوم الموارد المادية والذي يشمل على: المعدات، وسائل المصنع، والمواقع الجغرافية، والمواد الأولية، وشبكة التوزيع، والتكنولوجية.³⁷

نستخلص أن أهم مكونات البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي الذي يحدد المهام والمسؤوليات أما الثقافة التنظيمية هي مجموعة العادات والتقاليد السائدة في المنظمة والقوانين والتشريعات التي تتبعها لكن موارد المنظمة هي كل من العمال والمعلومات و الآلات و الأموال وهم مكونات رئيسية وكل هذي العوامل تسهل في عملية الإبداع.

الفرع الرابع: عوامل البيئة الداخلية:³⁸

سنتطرق في هذا الفرع إلى العوامل داخلية للمؤسسة التي تساعد في دوامها.

الشكل 03: عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة



المصدر : خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص.183.

يمثل هذا الشكل العوامل الداخلية المؤثرة في المؤسسة تساعد على إستمراريتها، وهي :

- عوامل إستراتيجية: وهذا العوامل متعددة وكثيرة ومن الأمثلة عليها: التوجه الإستراتيجي؛ والتركيز على العملاء؛ انسجام المؤسسة مع إستراتيجيتها؛ وتحديد الفرص والتهديدات؛ و الإستجابة الاستباقية للتغيرات؛ وصنع القرار؛ والمساءلة عن النتائج.

³⁷ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص.196.

³⁸ - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص.186.

- عوامل تنظيمية: ومن الأمثلة على العوامل التنظيمية، نجد: إلتزام الإدارة العليا بواجباتها؛ الثقافة المؤسسية؛ انظمة وسياسات العمل؛ الهيكل التنظيمي؛ الية توفير وإختيار الموارد؛ خطط العمل؛ وأنظمة الاتصال.
 - عوامل تشغيلية: أسلوب دعم الإدارة؛ التحكم بالعمل؛ توضيح المسؤوليات؛ حوافز؛ مقاييس الأداء؛ انسياب العمل مستوى توظيف الموارد البشرية وغير البشرية؛ الربنى التحتية والتكنولوجيا.
 - وعوامل بشرية: وتشمل قدرات ومهارات وإمكانيات الموظفين وتحفيزهم الذاتي عمليا وعندما تعمل المنظمات على تنفيذ إستراتيجياتها وخططها وسياساتها وترجمتها إلى أرض الواقع، فإن معظم هذه المنظمات تفقد جزءا من الأداء نتيجة وجود فجوات في بعض عوامل النجاح الرئيسية، الأمر الذي يحد من الحصول على الأداء والأهداف المرغوبة.³⁹
- نستخلص أن عوامل البيئة الداخلية هي الموجودة داخل حدود المنظمة من العمال ومستويات الإدارة ومهارات والمعارف العاملين التي تعمل على توظيفها بشكل جيد ووالوقوف على الفرص وتجنب التهديدات.

³⁹ -خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص. 186، 187.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

في هذا المبحث يتم تناول ثلاث مطالب فالمطلب الأول يعرض الدراسات السابقة منها الأجنبية والعربية و أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية أما في المطلب الثاني، والثالث فيضم علاقة الإبداع ببيئة العمل و أثره عليها.

المطلب الأول: ما يميز الدراسات السابقة على الدراسة الحالية

يتطرق في هذا الجزء إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية والتي قسمت إلى دراسات أجنبية ودراسات عربية ودراسات محلية وسنذكر البعض الدراسات التي تشبه كبير دراستنا:

الفرع الأول: الدراسات العربية

• مارلين سركيس، بعنوان تأثير بيئة العمل على الأداء الإداعي للعاملين، مقدمة لنيل درجة ماجستير إدارة أعمال التخصصي (جامعة سوريا: الجامعة الافتراضية، 2018).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بيئة العمل في جميع الأبعاد المثلثة (التكنولوجيا، التدريب، ظروف العمل، الهيكل التنظيمي، الرواتب والعلاوات) على الإبداع المبتكر في البنك السوري الخاص الذي يعمل في دمشق. حيث تم إختيار عينة من ثلاثة بنوك خاصة تعمل في دمشق، وهي بنك سورية والخارج، وبنك بيمو السعودي faranci، وبنك البركة هذه البنوك متميزة عن إجمالي أربعة عشر مصرفاً سورياً خاصاً يعمل في دمشق، وذلك بسبب تعاون الموظفين في هذه البنوك في الرد على إستفسارات البحث، وبسبب ضيق الوقت، بالإضافة إلى نجاح هذه البنوك التي تجاوزت أعمالها المصارف السورية الخاصة الأخرى، علاوة على ذلك؛ خدمات العملاء المتميزة والحوافز الموزعة على الموظفين.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين يعملون في البنوك الخاصة الثلاثة المذكورة في دمشق، والذين يبلغ عددهم 225 موظفًا، وقد تم توزيع 145 إستبياناً على عينة عشوائية من الموظفين على مختلف المستويات الوظيفية، وتم إسترداد 124 إستبياناً صالحاً بمعدل إستجابة قدره 87٪ من المجتمع الكلي.

تقوم الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية: الفرضية الأولى لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لجودة بيئة العمل في الأداء الإبداعى للعاملين اما الفرضية الثانية: لا يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة من عاملين نحو مستوى الأداء الإبداعى لهم في المصارف الخاصة العاملة في دمشق حسب المتغيرات الديموغرافية (العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، كما في الفرضية الثالثة لا يوجد فروق في تقييم افراد العينة المدروسة نحو جودة بيئة العمل داخل المصارف الخاصة العاملة في دمشق حسب المتغيرات الديموغرافية.

لمعرفة تأثير بيئة العمل على متغيرات الدراسة وإختبارها بعد جمع وتحليل البيانات بإستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحديد أهداف الدراسة. تعرضت الفرضيات للإختبار الوصفي الإحصائي، الإنحدار الخطي البسيط، اتجاه واحد الأنوفا، عينة واحدة T- الإختبار

نتيجة الدراسة أقرت وجود تأثير إيجابي على تأثير بيئة العمل على الأداء المبتكر للموظفين، أثناء العمل صنفت الظروف من الدرجة الأولى كأفضل قطاعات بيئة العمل وفقاً لتقييم العاملين في البنوك الخاصة، والهيكل التنظيمي في الدرجة الثانية، ثم التدريب على التكنولوجيا وأخيراً الرواتب والعلاوات بسبب عينة الدراسة.

تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، أهمها الحاجة إلى زيادة الأجور والحوافز المادية والمعنوية من أجل الحد من إستقالت العمال المبدعين، وتحقيق الأداء المبتكر والبقاء مخلصين لمنظمتهم، بالإضافة إلى التأكيد على التطوير المهني للعامل في الأساليب التكنولوجية المعاصرة من خلال التدريب المستمر والتحفيز لتطوير خبراتهم في مجالات عملهم. علاوة على ذلك؛ زيادة وعي المنظمات للتركيز على الموظفين الشباب والمؤهلين والسماح لهم بالتعبير عن اقتراحاتهم وأفكارهم الإبداعية بثقة، وبالتالي سيتم ملاحظة إلتزامهم تجاه البنك والأداء الإبداعي، للوصول في نهاية المطاف إلى القطاعات المصرفية المبتكرة التي ستكون قادرة على تنافس على الصعيد العالمي.

● مودة إسماعيل حسن، بعنوان أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري، رسالة مقدمة لنيل رسالة ماجستير (جامعة السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014): تطرقت هذه الدراسة تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري. نشأت مشكلة الدراسة من السؤال الأساسي ما هو تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري (بما في ذلك الهيكل التنظيمي والحوافز والمكافآت والتكنولوجيا وظروف العمل) في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد أهمية بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (SUST) وتحديد تأثير عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة الملك سعود.

تم إختبار الفرضيات وأوضحت أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي للإبداع، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب، وكذلك لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على المكافآت والحوافز، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على التكنولوجيا وظروف العمل على الإبداع الإداري في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بسبب صلته بطبيعة الدراسة. وتم تصميم إستبيان لجمع البيانات من السكان من الدراسة تتألف من الموظفين الإداريين في الجزء الغربي من جامعة العلوم والتكنولوجيا.

تبين أهم النتائج أن هناك دلالة إحصائية لتأثير الهيكل التنظيمي والتدريب والحوافز والمكافآت وظروف العمل على الإبداع الإداري وعدم وجود أثر دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري. تم العثور على أن الإدارية قادرة على تحليل وتقسيم واجبات العمل، وكذلك لإدراك ضعف وأوجه القصور في أدائها. تمتلك جامعة SUST كوادرات بشرية مؤهلة تتمتع بمهارات عالية لإستخدام التكنولوجيا.

تنص التوصيات الهامة على أنه ينبغي لإدارة الجامعة بذل الجهود لزيادة الأجور والمرتبات وسحب الموظفين ذوي الخبرة وتحقيق الرضا الوظيفي. يوصى أيضًا بأن تقوم الإدارة بتزويد الموظفين بالتسهيلات المطلوبة لمساعدتهم على أداء وظائفهم بفعالية وينبغي مراعاة التنمية التكنولوجية المرتبطة بالعمل. كما ينبغي توفير المتطلبات التكنولوجية.

الفرع الثاني: الدراسات المحلية في نفس مؤسسة محل الدراسة المعتمدة في أسلوب المحاكاة

تم الإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة والتي إحتوت في مضمونها على نفس متغيرات الدراسة، كما أنها إستهدفت نفس المجال المكاني، وبالإستناد على مجموعة من المبررات (من بين هذه المبررات، حداثة الدراسات المعتمدة نسبيًا، وعدم وجود بوادر تغير في طبيعة عمل المؤسسات ومنتجاتها وذلك تم إستنتاجه من خلال الإطلاع على الموقع الإلكتروني و تصفح الوثائق الداخلية، فضلًا عن ما تم الوقوف عليه خلال الزيارة الميدانية قبل تفشي جائحة كورونا، حيث أن متغيرات البيئة المحلية لعمل مؤسسات القطاع العام في الجزائر عموماً والمؤسسة المستهدفة خصوصاً يتميز بمعدل دوران للتغير بطيء نسبيًا خاصة و ذات بيئة العمل غير تنافسية) التي تفتح المجال لمحاكاة نتائج سابقة و العمل في ضوءها.

حيث تم الإعتماد على نتائج الدراسات سابقة في مؤسسة إتصالات الجزائر، و شملت كل من الإبداع وبيئة المستهدفة ضمن الدراسة الحالية؛

- إعتداد نتائج دراسات سابقة لدكتور براهيمية عمار، زين عمران، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبتكار في مؤسسة إقتصادية - مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017، و شملت المتغيرين بيئة العمل و الإبداع المستهدفة ضمن الدراسة الحالية؛

الإشكالية المدروسة كآلاقي: إلى أي مدى لمقاربة إدارة المعرفة ان تؤثر على تطوير الإبداع الإداري؟
وكانت أسئلة الدراسة كالتالي:

- ما المقصود بالمقاربة المبنية على المعرفة؟
- ماهي إدارة المعرفة و فيما تتمثل عمليات إدارة المعرفة؟
- هل توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة و الإبداع الإداري؟

نتائج إختبار الفرضية الرئيسية والأسئلة الفرعية:

بالاعتماد على الملحق رقم: 03 توصلنا إلى

- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 09 في الموجودة في الملحق يتضح لنا أن هناك تأثير عملية خلق المعرفة على رفع الإبداع الإداري بالمنظمة محل الدراسة، بلغ معامل الإرتباط بين المتغيرين 32.2% من مجموعة المشاهدات والذي يعتبر أن هناك علاقة إرتباط موجبة وأقل من متوسط بين عملية خلق المعرفة و الإبداع الإداري وتبعًا لمعامل sig المحسوب 0.13 و

هي أكبر من 0.05 نقول الفرضية الفرعية الأولى مقبولة ومعناه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين عملية خلق المعرفة و الإبداع الإداري.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح لنا أن هناك عملية تخزين المعرفة على رفع الإبداع الإداري بالمنظمة محل الدراسة، بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 26.6% من مجموعة المشاهدات والذي يعبر أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين عملية تخزين المعرفة والإبداع الإداري وتبعاً لمعامل sig المحسوب 0.041 وهي أقل من 0.05 نقول نرفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عملية تخزين المعرفة والإبداع الإداري.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح لنا أن هناك تأثير عملية نشر المعرفة و تقاسمها على رفع الإبداع الإداري بالمنظمة محل الدراسة، بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 28.9% من مجموع المشاهدات والذي يعبر أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين عملية نشر المعرفة وتقاسمها والإبداع الإداري و تبعاً لمعامل sig 0.026 وهي أقل من 0.05 نقول نرفض الفرضية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:معناه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين عملية نشر المعرفة والإبداع الإداري.

- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن هناك تأثير عملية تطبيق المعرفة على رفع الإبداع الإداري بالمنظمة محل الدراسة، بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 47.8% من مجموع المشاهدات والذي يعبر أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة والإبداع الإداري، وتبعاً لمعامل sig المحسوب 0.000 وهي أقل من 0.05 نقول نرفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحل محل الفرضية البديلة الآتية:

H1:توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق المعرفة والإبداع الإداري.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: بعد معالجة الإحصائية نستنتج أن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري محل الدراسة متمثلة في معادلة الإنحدار التالية:

$$Y=2.087=0.65x1+0.117x2-0.019x3+0.288x4$$

Y:الإبداع الإداري بالمديرية العملية للإتصالات بوكالة عين دفلى

X:عملية خلق المعرفة، x2:عملية تخزين المعرفة، x3:عملية نشر المعرفة و تقاسمها، x4:عملية تطبيق المعرفة.

يلاحظ من خلال النتائج الجدول أن هناك علاقة طردية بين كل متغير من هذه المتغيرات المستقلة و المتمثلة في إدارة المعرفة والمتغير التابع الإبداع الإداري والتي يمكن قياسها عن طريق معامل الارتباط والذي قدر ب 0.458

أي 45.8% من مجموع المشاهدات و الذي يعبر أن هناك علاقة إرتباط بين كل متغير من المتغيرات السابقة و المستقلة والمتغيرة التابع وهي نسبة مقبولة من خلال نتائج المستجوبين بالمؤسسة، وعند النظر لمعامل sig المحسوبة 0.000 وهي أقل من 0.05 نقول نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية: توجد دلالة ذات علاقة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ادارة المعرفة و الإبداع الإداري.

- أهم نتيجة تم التوصل إليها أن إدارة المعرفة لها دور بارز في الإبتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر توصل إلى وجود علاقة قوية، لكنها ضعيفة مع بعض العبارات حيث لم تدخل المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين، كما لم تخصص المؤسسة برامج لتحسين و تطوير خدماتها وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتكر التي تقدمه وبالتالي غياب المنافسة؛

- من خلال نتائج هذه الدراسة توصلت إلى أن مؤسسة إتصالات الجزائر مؤسسة ليس لها منافسين لأنها تحتكر السوق

كما أنها لم تعمل على تحسين و تطوير خدماتها ويمكن القول أنها نفس النتيجة التي توصلت لها الدراسة الحالية.

● ثانيا: كما إعتمدت الدراسة على نتيجة السابقة، لكل من الطالبين، جدي حياة، بوزيري وريدة، دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة بوية، مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أودلحاج، بوية، 2018. حيث إهتمت هذه الدراسة بدور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة، يمكن إعتماها بإستجابتها لجملة من فقرات التي يحتويها الإستبيان في الملحق رقم: 02 توصلنا إلى النتائج التالية:

1: دور الإبداع بالنسبة للمدير

- حيث يوضح الجدول الخاص بالدراسة السابقة رقم (04-07) أن إجابات أفراد العينة بخصوص دور الإبداع بالنسبة للمديرية كانوا موافقين وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.0 وإنحراف معياري 1.09 وهذا البعد يتقارب متوسط حسابها المحصور بين 3.6 و 4.3 حيث بلغت أغلب العبارات نفس المتوسط الحسابي 4.0، وجاءت في المرتبة الأولى ذات إتجاه موافق كل من العبارات التالية:

تعتمد مؤسستي على أسلوب العصف الذهني لطرح الأفكار جديدة إبداعية بإنحراف معياري قدره 1.23 وعبرة تعتمد مؤسستي في تنمية أسلوب الإبداع الجماعي بإنحراف 1.05 وعبرة لدينا القدرة في طرح أكثر من فكرة لحل كل مشكلة في ظروف مختلفة وكان إنحرافها 1.27 وتوفر لي الوكالة كل الحرية في التعبير عن أفكارى بطلاقة كاملة بإنحراف 1.13 جاء إنحراف العبارة أفضل إستخدام حلول إبداعية جديدة وإقتراحات لي يسبق إليها أحد 1.00 أما عبارة أحاول تجريب أشياء جديدة لتطوير العمل بإنحراف 1.06، وهذا ما يفسر لنا أن المؤسسة تهتم بالإبداع وتبناها، ثم تاليها في المرتبة الثانية عبارة لدي القدرة على ربط بين مجموعة من الأفكار من أجل الوصول إلى منتجات جديدة

بمتوسط حسابي قدره 3.5 وإنحراف معياري 1.03 ذات إتجاه موافق أما فيما يخص العبارة يوفر المسئولون لي كل الوقت والمال لإختبار الأفكار جديدة وتنفيذها بلغت متوسط حسابي قدره 3.0 وإنحراف معياري 1.15 بإتجاه محايد.

2: الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة البويرة

تبين أن مؤسسة تحقق الميزة التنافسية تتميز بها عن باقي المنافسين وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.0 وإنحراف معياري 04 وذلك بدرجة موافق، حيث بلغت أقل قيمة متوسط قدره 3.5 وإنحراف معياري بلغ 1.06 للعبارة تساهم خبرات ومهارات الموظفين في تميز المؤسسة واختلفت من حيث الإنحرافات المعيارية حيث جاءت العبارة الظروف المحيطة الداخلية والخارجية للمؤسسة تريح المؤسسة بإنحراف قدر ب 1.00 أما عبارة تهتم المؤسسة بشكاوي الزبائن حول جودة الخدمات بإنحراف معياري قدر ب 1.15 وكان إنحراف العبارة القدرة الشرائية للزبون من بين الأسباب التي تدفع المؤسسة لتخفيض السعر ب 1 أما عبارة تخفض المؤسسة أسعار على أسعار المنافسين فأنحرافها كان 1.03 أما عبارتي تسعى المؤسسة التفوق في السوق عن طريق تقديم خدمات بسعر منخفض و تساهم خبرات ومهارات الموظفين في التميز المؤسسة بإنحراف معياري قدره 1.06، وجاءت عبارة تعمل المؤسسة على أبراز صورة المتميزة في مجال عملها بإنحراف معياري قدره 0.71 أما عبارتي موقع المؤسسة إتصالات الجزائر له دور في التميز وتسعة المؤسسة لتحسين الخدمة المقدمة للزبون فكانتا إنحرفهم المعيارية ب 0.70 و 1.02 على التوالي.

3: تحليل نتائج محور دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

بين الجدول رقم (4-9) وجود علاقة إرتباط بين الإبداع و الميزة التنافسية بمتوسط حسابي إجمالي قدره 4 وإنحراف معياري قدره 0.95 وبدرجة موافقة؟، وحيث جاءت في المرتبة الأولى كل العبارات في إستخدام بعض الأفكار الجديدة زادت في مكانة المؤسسة في السوق بمتوسط حسابي قدره 04 وإنحراف معياري قدره 0.92 وبدرجة موافق وعبارة عملت الحلول الإبداعية الجديدة والإقتراحات على تصميم منتجات ذات جودة عالية بمتوسط حابي قدره 04 وإنحراف معياري قدره 1.01 بدرجة موافق وعبارة الخدمات التي تقدمها مؤسستك ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين بالمتوسط و إنحراف معياري 4 و 1.03 على التوالي وبدرجة موافق وكذلك عبارة عملت الطرق الإبداعية المطبقة في المؤسسة على تخفيض التكاليف المديرية بمتوسط حسابي قدره 04 وإنحراف معياري 0.94 بدرجة موافق و عبارة تساعد المنتجات الإبداعية الجديدة في إحراز التفوق من خلال إيجاد البديل في بيئة سريعة التغيير بمتوسط حسابي وإنحراف معياري قدره 4 و 0.89 على التوالي أما عبارة يعتبر الإبداع من الظروف والأساليب التي ساعدت مؤسستك على مواكبة التغيرات فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3 وإنحراف معياري قدره 0.96 بدرجة محايد. من خلال هذه الدراسة السابقة إتضح أن لها بعض العبارات المشابهة لدراسة الحالية حيث تمت طبقت الدراسة في نفس المؤسسة ألا هي إتصالات الجزائر.

- ثالثا:إعتماد النتيجة السابقة التي توصل إليها الطالبان،الزبن عمران،سفيان مصباحي،دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة،مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير،تخصص ادارة اعمال،تبسة،2016
إشكالية الدراسة: ما دور الإبداع في تعزيز الإبتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة
تحليل نتائج المحور الأول: إكتساب و توليد المعرفة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 للدراسة بالإعتماد على الملحق رقم 04 أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول إكتساب المعرفة يقدر ب 3.37 وهو أعلى من المتوسط الفرضي،أي أن الإهتمام بالإكتساب المعرفة وتوليد المعرفة في مؤسسة محل الدراسة قوي،حيث نجد عبارات مفادها تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها و تستخدم مؤسستكم الأنترنت للحصول على المعرفة بمتوسط أكبر من المتوسط الفرضي بحيث تقدر ب 3.91 و 3.88 على التوالي وهي التي أثرت بقوة في ورود النتيجة القوية و هذا دلالة على أن المؤسسة تستعمل الأنترنت للحصول على المعرفة بإعتبارها وسيلة سهلة الإستخدام و بتكلفة أقل كما أنها تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة،وكذلك للدلالة على أن تهتم بالإستقطاب اليد العاملة الماهرة والخبيرة،كذلك عبارات لدى مؤسستكم وحدات مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم،وتعطي المؤسسة للموظفين فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم وهي أيضا بمتوسط أعلى من المتوسط الفرضي بحيث تقدر على التوالي ب 3.82 و 3.31 هذه النتيجة تؤكد متابعة المؤسسة للمعرفة الجديدة في مجال المعرفة الجديدة وكذلك تعطي فرصة للعمال لتوسيع معرفتهم عن طريق مواصلة دراستهم و تدعم ذلك.

تحليل نتائج المحور الثاني:تخزين المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة

من خلال الملحق رقم 04 من جدول الدراسة رقم 16 إن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تخزين المعرفة يقدر ب 3.28 وهو أعلى من المتوسط الفرضية،أي ان المؤسسة تعتمد في عملية تخزين معارفها على جميع الوسائل المتاحة لديها سواء بشرية،أو الأرشفة الورقي وكذلك الحواسيب والبرمجيات كونها تملك قاعدة معلومات هامة خاصة والتي تحتوي على نسب هامة من المعلومات التي تترجم إلى معرفة يمكن الإستفادة منها بصفة مباشرة عند الحاجة.

ف نجد أن العبارات التي ساهمت في إرتفاع المتوسط الحسابي هي العبارات 3 و 4 في الجدول على التوالي 3.46 و 3.57

حيث أن العبارة التي مفادها تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة سجلت أعلى متوسط، وهذا مرده إلى اعتماد المؤسسة بشكل كامل على الحواسيب وأنظمة الكمبيوتر لتسيير جميع أعمالها. أما العبارة التي مفادها المعرفة التي تحصلت عليها المؤسسة من خلال أبحاثها الخاصة محمية بالصيغ القانونية تأتي في المرتبة الثانية من حيث المتوسط والتي تدل على أن المؤسسة تعتمد الحماية لقانونية لمعارفها، وذلك راجع لتوفر تشريعات وقوانين لحماية براءات الإختراع والملكية الفكرية وذلك نظرا للتجربة والخبرة التي تكتسبها المؤسسة.

تحليل نتائج المحور الثالث: توزيع المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة

من خلال الملحق رقم 04 من دراسة للجدول رقم 15 يوضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول توزيع المعرفة يقدر ب 3.71 وهو أعلى من المتوسط الفرضي، أي ان المؤسسة لا تواجه مصاعب في عملية توزيع المعرفة، أما على مستوى العبارات نجد أن العبارة بمتوسط 3.97 أعلى متوسط فرضي، وكذلك نفس الأمر بالنسبة للعبارتين تمتلك المؤسسة القدرة الكافية من القدرات لإيصال المعرفة لأفراد العاملين ويستطيع الأفراد العاملين داخل المؤسسة تبادل المعرفة بالسهولة كبيرة، على العموم يمكن القول أن توزيع المعرفة في المؤسسة يتم بشكل جيد كما أن المؤسسة تمتلك الإمكانيات لإيصال المعرف للعاملين، والمؤسسة تتيح للجميع العاملين المعرفة المتوفرة لديها للإستفادة منها.

تحليل نتائج المحور الثالث: تطبيق المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة

بناءا الجدول رقم 17 لدراسة بالإعتماد على الملحق رقم 04 توصلت الدراسة إلى أن قيمة التوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تطبيق المعرفة يقدر ب 3.48 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن العمال في المؤسسة محل الدراسة يمكنهم تطبيق معارفهم التي يحصلون عليها سواء عن طريق الحضور الدورات التكوينية والتي تخصص لها المؤسسة جزء معتبر من مداخلها أو خلال الجلسات الدورية و الأسئلة المباشرة. حيث نجد أن عبارة يتم تطبيق المعرفة التي تحصلون عليها في الميدان هي التي سجلت أعلى متوسط 4.24، وهذا يعني إن المعرفة التي يتلقاها سواء عن طريق الدورات التدريبية أو بطريقة مباشرة يتم تطبيقها في ميدان العمل وبالتالي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة بصورة فعالة.

تحليل نتائج المحور الرابع: الإبتكار الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر

من خلال الدراسة السابقة وبالاعتماد على جدول رقم 19 للدراسة من الملحق رقم 04 إتضح أن القيمة المتوسطة لحساب العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول الإبتكار الإداري يقدر ب 3.16 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، و يعني هذا أن الإبتكار الإداري في مستوى جيد في المؤسسة، أما العبارات التي لها متوسط أكثر من المتوسط الفرضي هي تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد في تفعيل الإتصال وتبادل المعارف بين العاملين حيث كان لهذه العبارة دور كبير في جعل المتوسط الحسابي أكبر من الفرضي، ويرجع ذلك إلى سعي المؤسسة لتفعيل الإتصال وتبادل المعارف بين العاملين.

وعبارة أجرت المؤسسة تغيرات جذرية في إستعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية، سجلت متوسط قدره 3.08 وهذا عائد إلى التغير الجذري لعملياتها الإدارية حيث إنتقلت من إستخدام الوثائق الورقية إلى إستخدام أنظمة الكمبيوتر على نطاق واسع.

كما أن العبارتان تساعد المؤسسة العاملين في فهم آليات عمل الإدارة بالإهتمام بوضع برنامج كفاءة، إتخذت المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها و مركزها التسويقي، حصلنا على متوسط حسابي أقل من المتوسط الفرضي على التوالي 2.95 و 2.80 وهذا مرده إلى أن المؤسسة لم تقم بما هو مطلوب لمساعدات العاملين في فهم آليات عملها وهذا مرده إلى أن إدارات المؤسسة تتصف بالمركزية في إتخاذ القرارات، كما إنها قامت بإعادة هيكلت وظائفها وقامت بتغيرات على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة قصد التقليل من التضارب في القرارات، أما من ناحية المركز التسويقي يرى العمال إنها لم تتخذ ما يلزم و ما يجب من إجراءات و سياسات لتطوير و الحفاظ على مكتتها في سوق.

تحليل نتائج المحور الرابع: الإبتكار التقني في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة

من خلال الجدول الدراسة 20 وبالإعتماد على الملحق رقم 04 أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول الإبتكار التقني يقدر ب 3.16 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن هناك إهتمام بالإبتكار التقني، لذلك فهو ذو متوسط قوي في المؤسسة، حيث نجد أن العبارات أكبر من المتوسط الفرضي، أدخلت المؤسسة أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمانية المقدمة حققت أعلى متوسط 3.35، تليها من ناحية تأثير العبارة التي مفادها قامت المؤسسة بالإبتكار طرق جديدة لعملياتها الخدمانية المقدمة حيث حققت متوسط 3.33، في ما نجد أن عبارة أجرت المؤسسة تغيرات في تصميم و تقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة، حققت أقل متوسط حسابي قدره 2.86 وهذه العبارة تدل على أن المؤسسة لم تدخل أساليب وطرق وتقنيات في تصميم و تقديم خدماتها وذلك تماشياً مع الخدمات الحديثة المقدمة و التقنيات الحديثة المتوفرة.

تحليل نتائج المحور الخامس: العلاقة بين الإبتكار الإداري و المعرفة

من خلال جدول الدراسة رقم 22 بالاعتماد على الملحق رقم 04 نلاحظ أن قيم معامل الارتباطي لإدارة المعرفة والإبتكار الإداري في مجمله قوي يقدر ب 0.86 وهي قيمة دالة عند المستوى الخطاء 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

أما الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة أي كل محور من محاور إدارة المعرفة والإبتكار الإداري، فهي قوية مع جميع المحاور، حيث تقدر قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبين تخزين المعرفة 0.83 وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الإبتكار الإداري وإكتساب وتوليد المعرفة ب 0.65، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الإبتكار الإداري وتوزيع المعرفة ب 0.62، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الإبتكار الإداري وتطبيق المعرفة ب 0.59، كلها دالة عند مستوى الخطاء 0.05 بمستوى دلالات قدرها 0.00 أما الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة أي كل محور من محاور إدارة المعرفة و

الإبتكار الإداري، فهي قوية مع جميع المحاور حيث تقدر قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبين تخزين المعرفة 0.83 وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الإبتكار وإكتساب توليد المعرفة ب 0.65، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الإبتكار الإداري وتوزيع المعرفة ب 0.62، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الإبتكار الإداري وتطبيق المعرفة ب 0.59، كلها دالة عند مستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدرها 0.00 وهذا يعني أن كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على إكتساب و توليد المعرفة، وكذا مقدرة عالية على توزيع المعرفة و تطبيقها، كلما كانت لها القدرة عالية على تعزيز و تحسين الإبتكار الإداري.

تحليل نتائج المحور الخامس: العلاقة بين الإبتكار التقني و المعرفة

من خلال جدول الدراسة رقم 23 بالاعتماد على الملحق رقم 04 يتضح أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و الإبتكار التقني في مجمله قوي يقدر ب 0.73 وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00 أما الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة أي كل محور من محاور إدارة المعرفة والإبتكار الإداري، فهي قوية مع جميع المحاور، وتقدر معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والإبتكار الإداري ب 0.66 وتقدر الارتباط بين الإبتكار الإداري و توزيع المعرفة ب 0.59 وتقدر معامل الارتباط بين الإبتكار الإداري وإكتساب و توليد المعرفة ب 0.55 و تقدر قيمة معامل الارتباط بين الإبتكار الإداري و تطبيق المعرفة ب 0.47، كلها دالة عند مستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدرها 0.00.

حيث بينت هذه الدراسة أن دور المعرفة في تعزيز الإبتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر في وحدة نسبة قد توصل إلى وجود علاقة إرتباط قوية، لكنها ضعيفة في بعض العبارات حيث لم تدخل المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين، كما لم تخصص برامج لتحسين وتطوير خدماتها ولزيادة ولاء زبائنها، ولم تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين، هذا راجع إلى أن المؤسسة تحترق التي تقدمها وبالتالي غياب؛ من خلال هذه الدراسة إتضح أن هناك عدت عبارات مشابهة لدراسة الحالية منها مثل تتمتع مؤسسة إتصالات الجزائر بالمركزية في إتخاذ قراراتها وتخضع لقوانين وتشريعات.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

• ميشال موريل، بعنوان تطور الإبداع لدى المراهقين نوعي لكيفية ومكان تطور الإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (جامعة فورت كولينز: ولاية كولورادو، 2015): أنصبت هذه الدراسة تطور الإبداع لدى المراهقين الحاليين على أفضل وجه لما قد يكون غير مألوف ومتغير المستقبل، يعتبر المعلمون والمهنيون التربويون اليوم "مهارات القرن الحادي والعشرين" من بين الأدوات سوف يحتاج الطلاب، وأهم هذه المهارات هو الإبداع. وكيف يتطور الإبداع من وجهة نظر الأطفال والمراهقين، يمكن أن توفر قيمة معلومات للمعلمين الذين يسعون إلى إعداد الطلاب لقوة العمل في الغد. وتسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة الفرعية: التالية من

خلال الحصول على وجهات نظر الإناث والذكور في مستوى الصف الثامن ومدرس فنون اللغة الإنجليزية: ما هو الإبداع؟ كيف يحدث الإبداع؟ أين يحدث الإبداع؟ من وجهة نظر الطالب الدراسة المشاركون الذين قابلتهم، والإبداع هو تعبير فردي عن أفكار الفرد؟

تظهر نتيجة الدراسة إن الإبداع يتم إنشاؤه في عقل الفرد ومن ثم التعبير عنها في وسائط مرئية أو ملموسة. الإبداع هو عملية ونتيجة لسنوات من المشاركة، بمساعدة من الدوافع الداخلية أو الخارجية وكذلك وجود أمثلة وشعور جيد عندما يحدث ذلك. الإبداع لا يحدث إذا كانت قواعد صارمة أو يتم فرض قيود. بالنسبة للأطروحات التي تمت مقابلتها، يمكن أن يحدث الإبداع في أي مكان تقريبًا، وهو كذلك بمساعدة من الوقت، وحده عندما يكون الخالق لديه الوقت لمعالجة أفكاره لها. السماح للطلاب الوقت والمساحة والموارد التي يحتاجها كل منهم لتشجيع عملية الإبداع الخاصة بهم لن يقتصر الأمر على ذلك تمكين الإبداع من الحدوث ولكن سيجعل العملية أكثر سهولة ومألوفة ومتطورة إستجابة الإبداعية كعادة، وليس إستثناء.

بعد فحص إجابات المشاركين في الدراسة على الأسئلة المتعلقة بكيفية ذلك تم تطوير الإبداع الذي يقدم بعض توصيات للمعلمين الذين يرغبون في مساعدة الطلاب. تتمثل في إن تنمية الإبداع عملية نمو وربما حتى عملية البناء، حيث بمرور الوقت، قد يصبح الطالب أكثر مهارة في مجال واحد أو إبداع واحد قد يؤدي التعبير إلى مخرجات إبداعية مختلفة. ويستفيد الطلاب من عرض أمثلة على المخرجات الإبداعية؛ يمكن أن يساعد تقديم الأمثلة الطلاب في عملية الإبداع الخاصة بهم. بعض الطلاب قد يستفيد و يحفز بتشجيع التعليقات من المعلمين أو زملاء الدراسة الآخرين. كما يمكن أن تكون التلاوة خانقة للإبداع لذلك يجب إستخدامها في مجالات المحتوى والمهارات حيث ستنتج أكبر فائدة. ولا بد شرح للطلاب لماذا وأين يبني التلاوة المهارات و مساعدتهم على فهم سبب ضرورة اكتساب مهارات معينة. نموذج الإبداع وجعل التعلم مبدعا. والسماح بمساحة للتفسير والتعبير الشخصي للطلاب، أينما كان ممكن، من خلال توفير المرونة ضمن المبادئ التوجيهية للمهمة ومكافأة تلك الحالات حيث يظهر الطلاب تفكيرًا مختلفًا أو تعبيرًا إبداعيًا، حيثما كان ذلك مناسبًا.

● كريستاييلا بعنوان تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين: حالة معهد إدارة التمويل في منطقة دار السلام رسالة علمية مقدمة في الإيفاء الجزئي للمتطلبات درجة الماجستير في الموارد البشرية (جامعة تنزانيا، 2014): الغرض من هذه الدراسة هو تقييم تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين وللإجابة عن هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:

- كيف تحسّن ملاحظات الأداء أداء الموظفين؟
- كيف يمكن للمساعدات الوظيفية أن تعزز أداء الموظفين؟
- ما هي بيئات العمل المادية التي تضيف نحو أداء الموظفين؟

- المساهمة التي يقدمها المشرف تجاه اداء الموظفين؟

تم إعتداد عينة عشوائية بسيطة تم إستخدام تقنية على التوالي لتحديد المشاركين في الدراسة.المجيبين عن كانت هذه الدراسة خمسين (50)مؤلفة من خمسة وعشرين (25)من كبار الموظفين وخمسة وعشرين (25)صغار الموظفين. إستخدمت الإستبيانات المهيكلة لجمع البيانات.

تشير نتائج الدراسة إلى أن بيئة عمل المنظمة كان لها تأثير على أعضاءها بقدر ما نشعر بالقلق المشاركين. حيث كشفت الدراسة أيضا أن الموظفين سوف يحسنون أدائهم إذا تم التعامل مع المشكلات المحددة خلال البحث من قبل الإدارة.و المشاكل هي مرونة بيئة العمل،ضجيج العمل،علاقة المشرف الشخصية مع المرؤوسين،وجود الوظيفة المساعدات،إستخدام ردود الفعل الأداء وتحسين حوافز العمل في المنظمة بحيث تحفز الموظفين على أداء وظائفهم. في الختام بناء على النتائج التي أوصت لها الدراسة،تظهر أن المنظمة تحتاج لعقد إجتماعات دورية مع الموظفين لتقديم شكاواهم إلى الإدارة ومثابة عامل تحفيز للموظفين.يجب أن تجد الإدارة الطرق والوسائل إيصال أهدافهم وإستراتيجياتهم إلى موظفيهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة كم تعمل في مجال الأعمال من أجل مهمتها ورؤيتها،ويجب أن تتخطى المؤسسات أدوارها التقليدية ومناطق الراحة الخاصة بها بالنظر إلى طرق العمل الجديدة.

الفرع الثالث:أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تناولت الدراسات السابقة موضوع الإبداع،حيث هدفت جميع الدراسات السابقة إلى تفصي أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري،وهدفنا دراسات أخرى إلى قياس تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين،وفي حين تم تناول تأثير بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين،وكذلك تناولت دراسة أخرى تطور الإبداع لدى المراهقين. كما إعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليل،وذلك بإستخدام الإستبيان الذي وزع على العينة المبحوثة التي أخذت من مجتمعات متباينة،إذ تكونت العينة من موظفين وتلاميذ في قطاع التعليم وقطاع العام و أجريت الدراسات عدة بيئات متباينة،ومناطق جغرافية مختلفة مثل:الأردن،سوريا،تنزانيا،كولورادو،سودان. نظرا لوجود تباين في الأهداف المراد تحقيقها،وفي طبيعة عينات الدراسة ،والحدود المكانية لها،توصلت الدراسات السابقة إلى عدت نتائج منها:أن بيئة العمل لها أثر على أداء الموظفين،وهناك دلالة إحصائية لتأثير الهيكل التنظيمي والتدريب والحوافز والمكافآت وظروف العمل على الإبداع الإداري،كما هناك تأثير إيجابي على تأثير بيئة العمل على الأداء المبتكر للموظفين،ويتم إنشاء الإبداع في عقل الفرد ومن ثم التعبير عنها في وسائط مرئية أو ملموسة.

الفرع الرابع:ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تناولت الدراسة الحالية موضوع تأثير بيئة العمل على الإبداع في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة حيث يتميز هذا القطاع بأنه قطاع خدمات.
- كما لم تستطيع الدراسة الحالية بتوزيع الإستنبات،على عكس الدراسات السابقة.

- تناولت من خلال المتغير المستقل (الإبداع)، حيث شمل الإبداع ككل لم يفصل ما نوع الإبداع على عكس الدراسات السابقة.
- يختلف زمن ومكان الدراسة إجراء الدراسة عن الدراسات السابقة ولاسيما مايتعلق بخصوصية بيئة العمل في مؤسسات الجزائرية وخاصة تلك العمومية منها.
- إستنادا على ماتقدم فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية، لإستكمال الجهود البحثية على هذا الصعيد،و الإستفادة من الدراسات السابقة العربية منها و الاجنبية ،لإثراء الجانب النظري ،وفي بناء اداة الدراسة والمنهجية، حيث جاءت الدراسة الحالية مكملة لدراسات السابقة وتعميق في تأثير بيئة العمل على الإبداع في مؤسسة إقتصادية مؤسسة إتصالات الجزائر -بتبسة-.

المطلب الثاني: علاقة بيئة العمل بالإبداع

- لا يأتي الإبداع من فراغ لكن هونتيجة لتفاعل الفرد وبيئة المنظمة مع البيئة العامة التي يبها العديد من التطورات والتغيرات وأهم هذه الجوانب والمتغيرات البيئية التي تحفز وتشجع الإبداع ما يلي:⁴⁰
- الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجابا على الإبداع وذلك لأنه يضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الراسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر مرونة أو التكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة ويسهل تبني الإبداعات. فإستقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن إستقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة لكن إستقرار الإدارة في بيئة متقلبة قد يضر بالعملية بالإبداعية.
 - ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرات والإختبار والتجربة وتكافئ النجاح والفضل على سوء، بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.
 - القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل تشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.
 - جماعة العمل: لقد دلة الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع والتماusk والإستقلالية تتصف بها جماعة العمل كما يشجع ويعزز الإبداع ولكن كلما ما زدت هذه الخصائص أوقلة درجة الاعتدال فإن ذلك

⁴⁰ - مارلين سر كيس، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإفتراضية السورية، 2018، ص.37.

يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الإبتثال وتضرر الإبداع.

المطلب الثالث: أثر بيئة العمل على الإبداع

تمثل بيئات العمل (بيئة المؤسسة) مصدرا من مصادر معوقات الإبداع وخاصة في البيئات التي لا يتوفر فيها مناخ والظروف الملائمة للإبداع حيث أن بعض من المنظمات تفتقر إلى عدم وجود قنوات إتصال بين الأفراد مما يحد من إنسياب المعلومات وكذلك عدم قدرة الإدارة في بعض الأحيان على إدراك قدرات وإمكانيات الأفراد وإستثمارها الإستثمار الامثل في حل المشكلات وقد يعزى ذلك لعدم ثقة الإدارة بالعاملين.

ولالإبداع بيئتان تؤثران على إستنتاجه ونموه ورعايته وهما: البيئة الداخلية وهي جملة من المعوقات والعقبات الناشئة من تعامل الإنسان بكل طباعه وقدراته مع مواقف ومشاكل الحياة وتعد البيئة الداخلية للإبداع هي التي تكون قادرة على جني المواهب الإبداعية عند العاملين فيها وبغض النظر عن مستوياتهم الإدارية وأهم ألياتها هي:

- التدعيم المادي والمعنوي
- المساندة والتعزيد (بالعدد والآلات والمختبرات ومراكز البحوث).
- جدولة الأولويات (برمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق نظام زمني خاص بالتنفيذ).
- الوازنة بين التكيف وحرية العمل أي خلق حالة من التوازن بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة.

وأكد (الدهان،1989)، أنه بالإمكان زيادة الإبداع لدى الفرد العامل من خلال ماياتي:

- تقوية الإنتماء الروحي للمنظمة لديه؛
- تشجيع عقليته العلمية في التعامل مع الأزمات من خلال مكافاته ماديا ومعنويا؛
- تعليمه الإنفتاح على الرأي الاخر؛
- البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد المبدعين وغيرهم.

أما البيئة الخارجية فتتمثل في بيئة المؤسسة التي تعيش فيها، ومنها البيئة الإجتماعية وبيئة العمل الوظيفي، وبيئة المدرسة والسياسية والإقتصادية، فوجود مؤسسات تنعدم فيها الفرص المتكافئة أو التي تقوم على الجبر والإكراه، أو تلك التي لا تؤمن بالمحفزات أوالدوافع فضلا عن تلك التي لا تهتم بالإنتاج الجديد، أو التي تعاني أفرادها من ضغط الوقت هذه أو تلك تقتل الإبداع وتحمده، ولذا تصبح يقال عنها بيئة معسرة للإبداع، وفي المقابل فإن البيئة المعسرة للإبداع لا بد أن تتوفر فيها:⁴¹

- توفر الأمن النفسي والإجتماعي للأفراد؛

⁴¹ -بلال خلف السكرانه، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، الاردن، 2011، ص، 46، 47.

- مزاولة الشورى والمجازفة وقبول المؤسسة؛
- بث روح المغامرة وقبول التحدي؛
- خلق جو من الثقة والمتبادلة والتعامل المثمر؛
- تشجيع الأفكار الجديدة، وتوفير الوقت اللازم للإبداع.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة النظرية لمتغيرات الدراسة وجد أن الإبداع هو مجموعة من الأفكار والمهارات الجديدة التي تعمل على خلق الجديد سواء كانت سلع أو خدمات وغيرها، ويعد الإبداع عامل رئيسي في إرتقاء المجتمعات وله دور فعال في تنمية الميزة التنافسية من خلال خلق أفكار جديدة ومهارات وتجعل من المؤسسات القدرة على مواكبة التطورات لضمان إستمرارها والتقدم.

يستخلص أن بيئة المؤسسة هي مجمل العناصر الفاعلة داخل وخارج المؤسسة التي تؤثر عليها وتتأثر بها سواء كانت هذه مباشرة داخل المؤسسة أو خارجها لا يمكن السيطرة عليها، حيث تعد بيئة العمل أداة مساعدة لدراسة ومتابعة وتحليل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة.

كما يتضح لنا أن بيئة العمل عامل أساسي لخلق جو الإبداع فهو مصدر جوهري للعملية إبداعية فكلما كان مناخ أو بيئة العمل واضحة للفرد العامل أو الجماعة مع توفير له متطلبات الإبداع كانت عملية إبداع أسهل، كما سيتم إختبار تأثير بيئة العمل على الإبداع في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة في فصل الثاني من الدراسة.

الفصل التطبيقي: تأثير

بيئة العمل على الإبداع

في مؤسسة اتصالات

الجزائر - تبسة -

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل إلى مكان الدراسة وتعريف بها وتعرف على موقعها وهيكلها وأهم منتجات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة، كما سنقف على أسئلة الإستبيان المستخدم وأهم عبراتها وسنحاول تحليل فقرات الإستبيان دون توزيعها وهذا راجع لجائحة كورونا، وكذلك الوقوف على واقع الإبداع وبيئة العمل لتبيين مدى أثرهما على مؤسسة للوصول إلى نتائج الدراسة ومنه سيتم التطرق إلى:

❖ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر؛

❖ المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

يضمن هذا المبحث الإطار النظري لمؤسسة إتصالات الجزائر حيث يمس مفهومها و هيكلها و أهم المنتجات التي تقدمها.

المطلب الأول: نظرة عامة على مؤسسة إتصالات الجزائر

يمكن التعرف على مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال معرفة ظروف ميلادها وإنطلاقات الرسمية لها من خلال ما يلي:⁴²

الفرع الأول: ميلاد مؤسسة إتصالات الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل في الإعلام والإتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون للقطاع في شهر اوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين إحدما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية المتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وثانيهما بالإتصالات متمثلة في مؤسسة الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الإصالات للمنافسة تم في شهر 2001 بيع رخصة الإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال، وإستمرار تنفيذ برنامج فتح سوق للمنافسة ليشمل فروع اخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكة فستا(vsta) وشبكة الربط المحلي في مناطق الحضرية في سنة 2004 وبالتالي أصبح سوق الإتصالات تماما في سنة 2005، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة.

الفرع الثاني: تعريف بالمؤسسة إتصالات الجزائر

هي مؤسسة عمومية إقتصادية بدأت نشاطها رسميا في 01 جانفي 2003 وهي عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدر ب: 1000.000.000 دج، المقيد في سجل 18083 B02 الكائن مقرها الإجماعي بالطريق الوطني رقم 05، الديار الخمسة، المحمدية 16211 الجزائر. لمؤسسة إتصالات الجزائر 48 وكالة على تراب الوطن، تعمل على تقديم المنتجات الخدمية لأشخاص طبيعيين أو معنويين وتمثل هذه الخدمات في الهاتف الثابت، الهاتف النقال، بطاقات التعبئة، أترنت ونقل المعطيات. وتسعى مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال دخولها عالم الإعلام والإتصال لتحقيق ثلاث غايات وهي: المرودية والفعالية ونوعية الخدمات.

المطلب الثاني: تعريف للمديرية العلمية لإتصالات الجزائر -تبسة- وهيكلها

سنتعرف في هذا المطلب على مديرية إتصالات الجزائر وحدة تبسة وموقعها و هيكلها.

تاريخ الاطلاع 2020/05/30، على الساعة 20.45 - www.algeriatelecom.dz - 42

الفرع الأول: تعريف لمديرية الإتصالات الجزائر -تبسة -

يمكن تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر بتبسة على أنها مؤسسة خدمية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والأنترنيت، يقع مقرها في وسط المدينة وهو موقع مميز يسمح لزيائن بتعرف على موقعها بسهولة حيث توظف 75 موظف بمختلف مستوياتها الإدارية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-

يعتبر الهيكل التنظيمي الموزع والمحدد للمسؤوليات الفراد بالمديرية بمختلف مستوياتهم، ويمكن تلخيصها كما يلي:

● قسم الموارد البشرية: ينقسم هذا القسم إلى ثلاث مصالح:

-مصلحة تسيير التكوين: ويقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين كإستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين.

-مصلحة العلاقات الإجتماعية: ينظم العلاقات بين الموظفين وتنظم علاقة الموظفين مع الإدارة .

-مصلحة المسار المهني: مهمتها متابعة أجور الموظفين وتسيير الإداري لهم من إجازات وعقوبات

● القسم التجاري: يتكون هذا القسم من

- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بالإستماع لشكاوي الزبائن.

- مصلحة المبيعات: توفر الخدمات على مستوى كل الوكالات بالكميات المطلوبة والجودة العالية.

-مصلحة المنازعات: يهتم بالحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفاتورات.

● القسم التقني: يتمثل في

- صيانة وإستغلال الشبكات: الإستغلال الأمثل للشبكات وصيانتها.

- صيانة وإستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات (الكوابل و أجهزة الأعلام الالي...).

- التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل الهاتف الثابت وشبكة الأنترنيت لمختلف الزبائن.

- الهندسة وتخطيط: تهيئة المواقع من أجل فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسات مخططات الشبكات .

- مصلحة شبكات المؤسسة: تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين الموظفين داخل المديرية.

- الهياكل القاعدية: تهتم بتحقيق توسعات في الشبكات وضمان بناء مشاريع جديدة للتوسع.

- رئيس مشاريع (MSAN): هو المسئول عن التكنولوجيا الجديدة MSAN التي تسمح بتقديم خدمة ذات

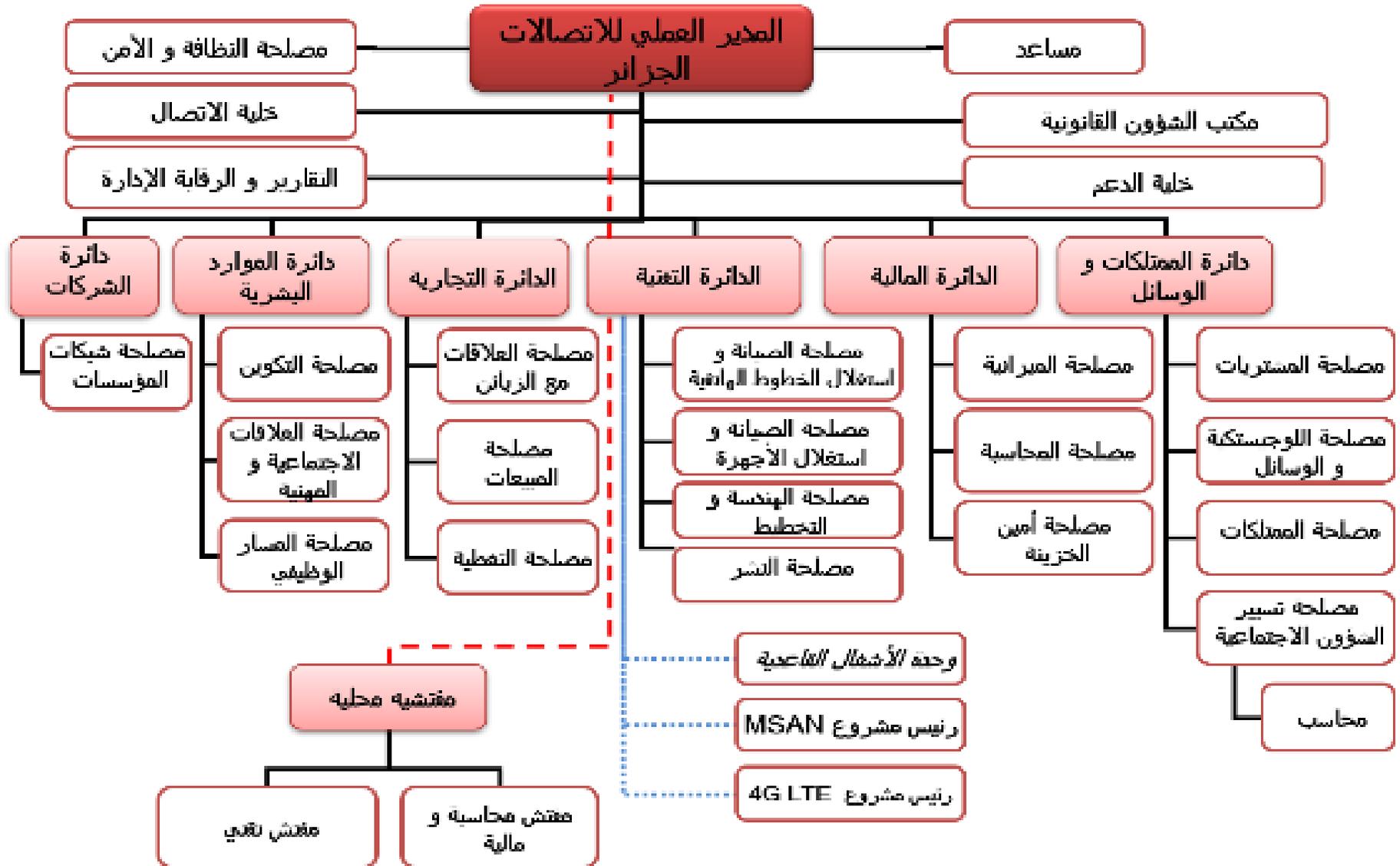
جودة عالية من ناحية التقنية عن طريق الالياف البصرية.

- المراكز التقنية: هي المسئولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.

● القسم المالي: يضم المصالح التالية

- مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية.
 - مصلحة المحاسبة: تسجل المبيعات بشكل يومي.
 - مصلحة التخزين: تمول المؤسسة بالأموال عند الحاجة.
 - قسم الممتلكات والوسائل: يتكون من
 - مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة إحتياجاتها من الأوراق و أجهزة الإعلام الالي... الخ.
 - مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون وتوفير إحتياجات مختلفة الأقسام والمصالح من الأوراق والمكاتب... الخ.
 - مصلحة الممتلكات: مهمتها عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.
 - مكتب الشؤون أو الأعمال القانونية: أهم مهامها هي معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، التصريح بالحوادث لدى شركة التامين، المشاركة في الإتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع شكاوي أمام الجهات القضائية.
 - قاعدة نظام المعلومات: تهتم بتصميم البرامج اللازمة للمديرية والعمل على صيانتها
 - الخلايا: لها ثلاث خلايا وهي: خلية النظافة والأمن: تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الإهتمام بجانب النظافة؛ و خلية الإتصال: تهتم بجانب الإتصال الداخلي والخارجي كإعطاء تصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة في السوق والرد على المقالات؛ ومكتب مراقبة التسيير: مهمتها تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة وإكتشاف الإنحرافات وإيجاد حلول لها.
 - التفتيش المحلي: تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية ورصيد البنكي للمديرية.
- وإستنادا لما سبق ذكره يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة- من خلال الشكل الآتي:

الشكل 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -



يوضح الشكل أعلاه الهيكل التنظيمي للمديرية إتصالات تبسة المتكون من ستة مصالح.

المطلب الثالث: منتجات المديرية العلمية لإتصالات الجزائر -تبسة-

سنقوم بتعرف في هذا المطلب إلى أهم المنتجات التي تقدمها المديرية العلمية لإتصالات الجزائر وحدة تبسة:

● الهاتف الثابت:

- إتصالات الجزائر تعرض عليكم وتمنحكم شبكة إتصالات مثالية، وتضمن لكم جودة عالية في نوعية مكالماتكم، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي
- شبكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني عرض ترويجي " أحكي "
- رصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين.
- مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهريين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفه المكالمات تحسب حسب الفوترة الأصلية).
- الإشتراك مجاني.
- تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الأصلية.
- تكلفة الإشتراك في الخدمة: 400 دينار جزائري مع حساب كل الرسوم + دليل هاتفي مجاني
- ومن خدمات الهاتف الثابت: إتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت: كإعلام ببدء في الإنتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الإتصال به وذلك بإشارة سمعية. والمشارك يستطيع أن: لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد؛ يحر النداء الأول ويأخذ الجديد؛ يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني،
- النداء بدون ترقي: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعه وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى: الأطفال الصغار والأشخاص المعاقين وحادي البصر و الأشخاص المسنين.
- **خدمة المنبه:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرجة، بالإضافة إلى تذكيركم وتنبيهكم لمواعيدكم المهمة.
- **المحاضرة الثلاثية:** هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالمية أو الربط بينهما. ويجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل وبفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء إجتماعات بعيدة المدى.

- **تحويل النداء:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة. حولوا مكالماتكم حتى في تنقلاتكم لأداء مهامكم.
- **ترقيم مختصر:** هذه الخدمة تسمح بإستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد. تجنبوا الأخطاء في تشكيل رقم مراسلكم.
- **تعريف برقم طالب المكالمة:** هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم
- **إقفال الإستعمال الدولي:** هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يتحكم أو يجرر إستعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لإتصالات الجزائر. فضل هذه الخدمة يمكنكم التحكم أكثر في إستعمال خطكم الهاتفي.
- **الفاتورة المفصلة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الإتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة، بفضل هذه الخدمة يمكنكم الإطلاع على كل الكلمات التي قمتم بها وهذا من أجل تسيير عقلائي.
- **الهاتف النقال:** إتصالات الجزائر "موبليس" فرع إتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجح في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS).
- **الإتصال المباشر الوافد: (DID):** وهي خدمة (Direct INWARD Dialling) DID خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالإتصال المباشر الوافد تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من (أمريكا، كندا، والبلدان الأوروبية)، التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال DID خدمة الأرقام الافتراضية إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها. على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر. بصفة عامة، مثلا هناك جزائري مقيم في موريبال بكندا، يملك رقم هاتفي جزائري يسمح لعائلته في الجزائر بالاتصال به في كندا بتسعيرة حددت ب 4.50 دينار جزائري للدقيقة بدون حساب الرسوم. أين يتم استقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بموريبال بكندا لإتمام العملية، سلمت شركة الاتصالات الجزائرية مجموعة من الأرقام الهاتفية، ويتكفل المتعامل الأجنبي بوضع التجهيزات الضرورية من أجل أن يرن الهاتف وتتم العملية بنجاح. وهذه الأرقام تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من آرائهم وعائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر.
- **الهاتف الثابت اللاسلكي (wll):** بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، إتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق إتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الإتصالات "إتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف "بالدائرة المحلية راديو. ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط

وإستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن إتصالات الجزائر إعتمدت على تكنولوجيا، نظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لإتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مرد ودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL.

● خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL، و يتميز ب:

- سرعة الإنتشار وسهولة الشبكة.
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة.
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة.
- مكالمات مؤمنة.
- جودة الخدمات مضمونة.
- تكنولوجيا متطورة.

● الخدمات المتاحة:

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية، طاكسيفون... إلخ).
 - خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي.
 - خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي).
 - خدمات متممة.
- كما إتصالات الجزائر نعمل على تطوير خدمة "أثير" الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو وإستخدام تقنية EVDO CDMA 2000 وتتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها:
- بطاقة أمال: هي بطاقة تعبئة تقوم المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها.
 - التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكالمة.
 - بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم.
 - ثلاث أنماط من الأرصدة 50دج، 100دج، و200دج
 - مع بطاقات أمال بإمكانكم الإتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لإتصالات الجزائر
 - بالاتصال بالرقم 1501.
 - الاتصال بالرقم 1517. عن طريق الهواتف العمومية.

● الانترنت: إتصالات الجزائر "جواب" فرع مجمع إتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الإبتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، كذا مساهمة

طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها. وفي كل يوم يلمس تعاونوا إتصالات الجزائر "جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الأنترنت ذات التدفق العالي.

وإتصالات الجزائر "جواب" تعمل على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الأنترنت ذات التدفق العالي.
- تشجيع على إستعمال خدمة الإنترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الإشتراك من السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجية الأنترنت.
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالأنترنت وكذا تسويقها مثل: "محاضرات الفيديو" و" الصوت عبر الأنترنت "الصوت والصورة"، الأنترنت في النقال.. الخ
- ضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة.

أنيس بلوس للمشاركين الخواص:

-أنيس بلوس هو خدمة الأنترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من إتصالات الجزائر "جواب"، مستند على آخر التكنولوجيات الحديثة (NETWORK NGN NEW Génération) متوفر بصيغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة.

وهذا حسب فئات العملاء:

- بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الأحرار، هناك خدمة Anis Hom و Anis Elite نفتح عليكم الأنترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت.
- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الأنترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت، هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

● عرض سهلي SEHELLI: أطلق مجمع إتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية "سهلي" العرض الإستثنائي يسمح لزبائن إتصالات الجزائر بإعادة تنشيط أو تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم إقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا اضافية.

تمنح إتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها إمكانية استعادة الخط بالإستقبال في مرحلة أولى، ثم تمنح للزبون إمكانية الحصول على بطاقة أمل بعد تسديد القسط الأول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازنة مع الحصول على إشتراك في عرض "ويفي" للأنترنت ذات التدفق العالي "جواب"، وتقوم إتصالات الجزائر بإقتراح تسديد بشروط

مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف إتصالات الجزائر من خلال هذا الإجراء الجديد إلى رفع رقم أعمالها وكذلك أيضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة وإستعادة الديون الهاتفية وإبراز بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير اخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الأرضية بإستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين إستفادوا من صيغة أو نظام "غايا" و رزنامة سابقة لم يتم إحترامها. وهذا العرض "سهلي" لإتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 وإلى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالإتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة أشهر على الأقل وتوقيع للإلتزام بالتسديد الشهري إلى غاية دفع كامل الدين. ومن مزايا عرض سهلي:

- إمكانية الحصول على بطاقة أمال مجانية بعد تسديد القسط الأول.
- يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالإقساط موازاة مع الحصول على إشترك في عرض "ويفي للأنترنترنت ذات التدفق العالي" جواب "
- إمكانية إستعادة الخط بالإستقبال في مرحلة أولى.
- تسديد الديون بشروط مخففة.
- هذا العرض خاضع لشروط: حيث إن الزبائن المعنيين هم كل الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الأرضية بإستثناء الهاتف اللاسلكي، والزبائن الذين إستفادوا من صيغة "غايا" و رزنامة سابقة لم يتم إحترامها. ويبقى العرض صالحا إلى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالانفاق مع الزبون.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سيتم في هذا المبحث التعرف على المنهجية المتبعة لتطبيق هذه الدراسة

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من الموظفين بالمؤسسة و البالغ عددهم 272 موظف و 190 موظف و 82 موظفة حيث من المفروض توزيع الاستبيان عليهم، أي القيام بمسح شامل لمجتمع الدراسة نظرا لحساسية المتغيرات بيئة العمل والإبداع حيث لم نوفق في توزيع الإستمارات (الإستبيان) بسبب جائحة كورونا، ذلك أن مؤسسة إتصالات الجزائر بتبسة لم تقبل المقابلة ولا حتى ملئ الإستمارات.

الفرع الأول: أدوات الدراسة

من أجل إلمام بجميع جوانب الدراسة تم الإعتماد على الأدوات التالية:

-المقابلة: قبل جائحة كورونا قمنا بزيارة مؤسسة إتصالات الجزائر بتبسة مرة واحدة وإستلمنا منهم بعض المعلومات عن المؤسسة.

-الوثائق الداخلية: تم التعرف على الهيكل التنظيمي لمديرية إتصالات الجزائر بتبسة وأهم منتجاتها

-الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المساعدة في الدراسة الميدانية فمن خلالها يمكن ملاحظة سلوكيات العاملين و إدراكاتهم حول الإبداع.

- المحاكاة: هو أسلوب أو طريقة تعليمية يستخدمه عادة المعلم لتقريب الطلبة إلى العالم الواقعي الذي يصعب توفيره للمتعلمين بسبب التكلفة المادية أو البشرية "جائحة كورونا"، ويعتقد بأن أسلوب المحاكاة قد إستخدام منذ إن وجد الإنسان على الأرض، كما أشارت بعض الدلائل التاريخية إلى أن أول لعبة أول لعبة محاكاة في التاريخ البشرية لعبة الشطرنج التي ترجع إلى 3000 سنة قبل الميلاد في الصين و التي كانت تهدف إلى التدريب على المناورات العسكرية، أما جذور لعبة المحاكاة فترجع إلى بداية الحضارة اليونانية، فلقد بين أفلاطون وغيره من الفلاسفة أهمية تقليد المواقف الحياتية.⁴³

تاريخ الاطلاع 2020/06/07، على الساعة 21.54 -<https://computersimulation.yoo7.com/t69-topic> -⁴³

الإستبيان: حيث تم إنجاز استمارة لكن لم توزع على الموظفين بسبب وباء كورونا وأنظر محتوى الإستبيان في الملحق رقم 01.

كما إحتواء هذا الإستبيان على عبارات يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها حيث قسمت إلى جزئين:

المحور الأول: يتضمن عبارات تتعلق ببيانات المراقبة للأفراد وتتكون من (الجنس، العمر، نمط الوظيفة، مستوى العمل، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، بيانات المراقبة). وهي مجموعة من المتغيرات التي كان المفترض أن يكون لها تأثير على إتجاه إجابات أفراد العينات (لها تأثير غير مباشر على متغيرات الدراسة: الإبداع و بيئة العمل).

المحور الثاني: يتضمن 40 أربعون فقرة متعلقة ببيانات الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء كالآتي:

المحور الثاني: بيئة العمل

يتضمن هذا المحور البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية للمؤسسة

الجزء الأول: البيئة الداخلية تتكون من:

1- الثقافة التنظيمية

2- الموظفين

3- هيكل تنظيمي

الجزء الثاني: البيئة الخارجية تتكون من

1- البيئة الكلية

2- البيئة الخاصة

3- البيئة الصناعية

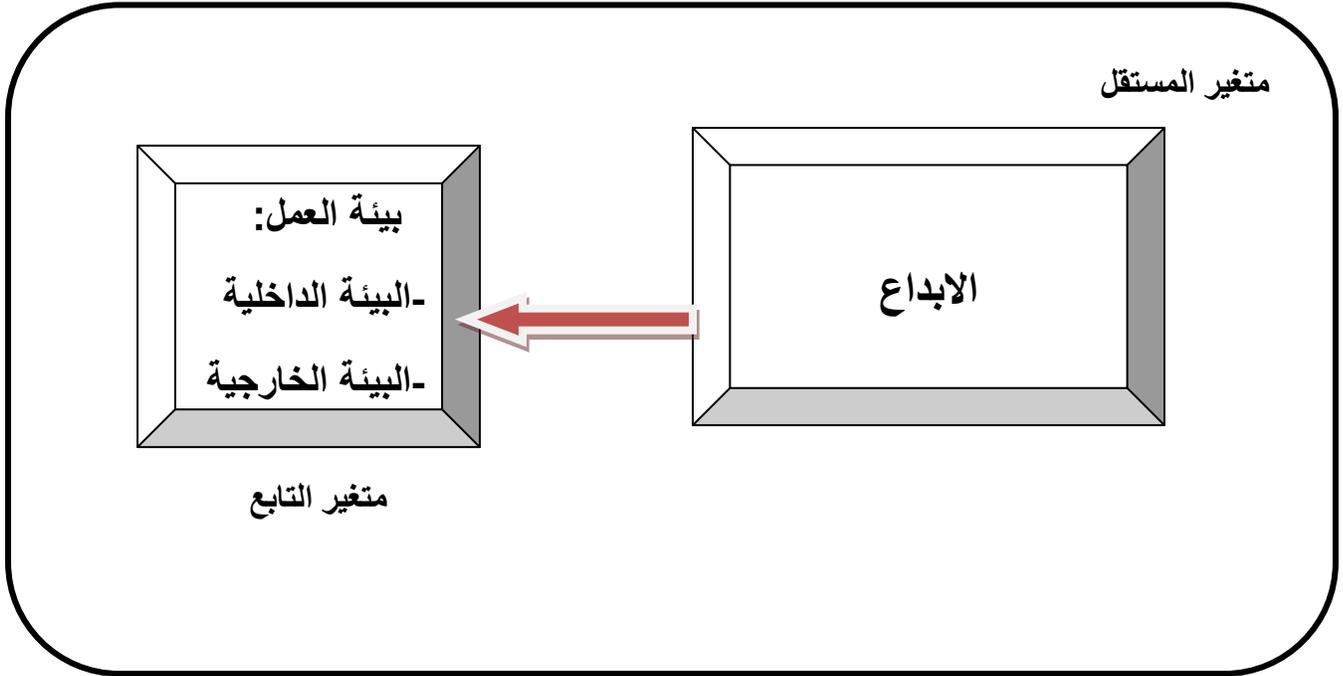
المحور الثالث: الإبداع

1- بيئة الإبداع في المؤسسة

2- ثقافة الإبداع لدى الموظفين

الفرع الثاني: تفسير وتحليل الإستبيان

إن تصميم الإستبيان المعتمد في هذه الدراسة يجسد العلاقة بين المتغير التابع والمستقل في الدراسة وفق هذا النموذج:
الشكل رقم 05: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجزء النظري للدراسة

يوضح الشكل الموالي علاقة المتغير المستقل (الإبداع) بالمتغير التابع أي مدى تأثير الإبداع على بيئة العمل في المؤسسة.

المحور الثاني: بيئة العمل

يتضمن هذا المحور البيئة الداخلية للمؤسسة و البيئة الخارجية للمؤسسة

الجزء الأول: البيئة الداخلية تتكون من:

الجدول رقم 01: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يلتزم العاملون في مؤسساتكم بالعمل و أخلاقيات العمل					
2	توجد كلمات يتم التعامل بها من قبل العاملين في مؤسساتكم					
3	توفر المؤسسة لباس واحد لجميع العاملين في المؤسسة					

المصدر: من إعداد الطلبة

يتضمن هذا الجدول ثلاث عبارات تعكس مدى تجسد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

تحليل فقرات البعد الأول: الثقافة التنظيمية

الفقرة رقم 01: من الطبيعي والمفروض على العمال الإلتزام بأخلاقيات العمل لأن أي كلام مخالف لقوانين المؤسسة سيعاقب عليها العامل.

الفقرة رقم 02: ليس بشرط وجود كلمات يتم التعامل بها من قبل العاملين.

الفقرة رقم 03: من ممكن والأحسن أن توفر لباس موحد للعاملين في أي مؤسسة.

الجدول رقم 02: موظفين (الموارد)

الرقم	العبرة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة
4	هناك رضا على الأجر					
5	يوجد علاقة جيدة بين الموظفين					
6	هناك ترقيات في مجال عملكم					
7	توفر مؤسستكم التكوين و التدريب					
8	توفر مؤسستكم شروط عمل مريحة					
9	يكون أسلوب العمل ضمن جماعات متفاهمة					
10	الإيمان بالعمل الفردي					

المصدر: من إعداد الطلبة

تحليل فقرات البعد الثاني: الموظفين (الموارد)

الفقرة رقم 04: هناك رضا على الأجر، ويتعلق ذلك بمدى ملائمة الأجر للمنصب والجهد المبذول، وكذلك مدى قدرة هذا الأجر على تلبية مختلف الإحتياجات للفرد، وكذلك مقارنة هذا الأجر بالمستوى العام للأجور وطنيا ودوليا.

الفقرة رقم 05: قد تكون هناك علاقة جيدة بين بعض العاملين وبين البعض الآخر غير جيدة.

الفقرة رقم 06: هناك ترقيات في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة لأنه من حق أي عامل الترقية بناء على الخبرة أو إكمال الدراسة

الفقرة رقم 07: ليس هناك دورات تدريبية و تكوينية في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة مما جعل الإبداع فيها شبه منعدم وهي توفر رحلات ترفيهية بدلا من تكوينيهم.

الفقرة رقم 08: يجب على مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة توفر أجواء مريحة للعمل مثل: التهوية والأمن

الفقرتين رقم 09-10: هناك أسلوب عمل ضمن الجماعات لأن العامل يؤمن بالعمل الفردي و هذا ما زاد من تراجع الإبداع.

الجدول رقم 03: هيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة
11	يساعد الهيكل التنظيمي على الإبداع					
12	يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالبساطة					
13	الهيكل التنظيمي لمؤسستكم يلائم كل التغيرات المحيطة به					

المصدر: من إعداد الطلبة

تحليل فقرات البعد الثالث: هيكل التنظيمي

الفقرة رقم 11: صحيح أن هيكل التنظيمي محور أساس كل مؤسسة لكن لا يساعد في العملية الإبداعية لأن الإبداع يكون موجود في عقل الفرد ليس في هيكل التنظيمي.

الفقرة رقم 12: من خلال الهيكل التنظيمي المأخوذ من مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة أرى على أنه جد مبسط.

الفقرة رقم 13: هيكل مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة يلائم كل التغيرات المحيطة به لأنه فرع من فروع المؤسسة الأم.

الجزء الثاني: البيئة الخارجية

الجدول رقم 04: البيئة الكلية

الرقم	العبارة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة
14	تتمت مؤسستكم بعلاقتها مع المزودين					
15	تعمل المؤسسة على اختيار العملاء و تعدهم مفتاح النجاح بنسبة لها					
16	المنافسون محرك أساسي يجعل من المؤسسة تبذل جهد لتطوير من نفسها					

17	يمثل موقع المؤسسة عامل رئيسي لنجاح عملية المؤسسة				
----	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطلبة

تحليل فقرات البعد الرابع: البيئة الكلية

- الفقرة رقم 14: على مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة الإهتمام بعلاقتها مع المزودين لأنهم يساعدون في العمالية الخدمية.
- الفقرة رقم 15: على المؤسسة أن تختار العملاء وتعددهم مفتاح نجاح بالنسبة لها فهي مؤسسة خدمة تخدم المستهلك.
- الفقرة رقم 16: ليس المنافسون هم محرك الأساسي للمؤسسة لأن مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة عمومية وتقدم الخدمات دون التغيير فيها وهي مكتسحة لسوق وليس لديها منافسين.
- الفقرة رقم 17: تمتع مؤسسة إتصالات الجزائر بتبسة بموقع جيد لكن لا يعد عامل رئيسي في نجاح المؤسسة.
- الجدول رقم 05: البيئة الخاصة

الرقم	العبارة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة
18	إحترام القواعد والقوانين من طرف المؤسسة يؤثر إيجابيا عليها					
19	الثقافة السائدة في المؤسسة تساعد على فهم الزبائن					
20	عدم توفر الموارد المالية في المؤسسة يعتبر عائق لها					

المصدر: من إعداد الطلبة

تحليل فقرات البعد الخامس: البيئة الخاصة

- الفقرة رقم 18: بما أنها مؤسسة ذات قطاع عام فهي تخضع لقوانين وقواعد ويجب إحترامها.
- الفقرة رقم 19: تعد ثقافة المؤسسة من ثقافة الزبون لكي يكون هناك توافق بينهم وبين أي مؤسسة.
- الفقرة رقم 20: عدم توفر الموارد المالية يشكل عائق لمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة وأي مؤسسة تقوم وتبنى على الأموال حيث يعد المال عامل أساسي لإنشاء مؤسسة.
- الجدول رقم 06: البيئة الصناعية

الرقم	العبارة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة
21	تفكر مؤسستكم في التصدير					
22	تتمتع مؤسستكم بقوانين و لوائح تحميها					
23	تعمل المؤسسة على جلب عدد كبير من العملاء					

المصدر: من إعداد الطلبة.

تحليل فقرات البعد السادس: البيئة الصناعية

الفقرة رقم 21: المؤسسة تفكر في عملية التصدير وكيف لها أن تصدر وهي ضعيفة الخدمات مثل الأنترنت وهي أصلا دولة مستوردة.

الفقرة رقم 22: مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة تتمتع بقوانين ولوائح تحميها كأي مؤسسة.

الفقرة رقم 23: مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة لا تعمل على جلب عدد كبير من العملاء لأنها قليلة الإعلانات ولا تقدم الجديد للعملاء.

المحور الثالث: الإبداع

الجزء الأول: بيئة الإبداع في المؤسسة

الجدول رقم 07: بيئة الإبداع في المؤسسة

الرقم	العبارة	لا أوافق	أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة
24	تعمل مؤسستكم على تهيئة الجو الملائم للإبداع					
25	هناك عملية ابداعية في مؤسستكم					
26	يتقبلون العاملون في مؤسستكم أي فكرة جديدة دون إعتراض					
27	من أجل تحسين مؤسستكم لخدماتها تقوم بدفع الأفراد العاملين للإبداع					
28	يحدث الإبداع داخل المؤسسة نتيجة لوفرة الفرص المتاحة و الموارد والإمكانيات					
29	تعمل مؤسستكم بتوضيح فكرة الإبداع للعاملين					
30	المسؤول مباشر مقتنع					
31	إقتناع في طرح أفكار جديدة أم إيجاد حلول					
32	المسؤول يشارك فريق الإدارة					

المصدر: من إعداد الطلبة.

تحليل فقرات البعد السابع: بيئة الإبداع في المؤسسة

-الفقرة رقم 24: مؤسسة إتصالات الجزائر تعمل على توفير الجو الملائم للإبداع لأنها لا تخصص مصلحة للإبداع وهذا واضح في هيكلها؛

-الفقرة رقم 25: ليس هناك عملية الإبداعية في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة لأنها مؤسسة خدمية وفرع من فروع المؤسسة الأم وتخضع للمركزية،

-الفقرة رقم 26: عمال مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة لا يتقبلون أي فكرة جديدة دون إعتراض وهذا راجع إلى الخوف من المخاطرة وخوف من النتائج السلبية.

الفقرة رقم 27: مؤسسة إتصالات الجزائر لا تدفع بالعاملين للإبداع من أجل تحسين خدماتها

الفقرة رقم 28: لا يحدث الإبداع داخل المؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة نتيجة لوفرة الفرص المتاحة والموارد والإمكانيات بل يحدث الإبداع نتيجة لوجود عقول مبدعة.

الفقرة رقم 29: مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة تعمل على توضيح فكرة الإبداع للعاملين كيف لها أن توضح فكرة الإبداع وهي لا تشجع على الإبداع ولا تخصص له محابر خاصة.

الفقرة رقم 30: المسئول مباشر غير مقتنع بالإبداع لو كان مقتنع لا كانت مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة تقدم دائما الجديد للعملاء.

الفقرة رقم 31: كيف يكون المسئول المباشر مقتنع بطرح أفكار الجديدة وهو أصلا غير مقتنع بالإبداع.

الفقرة رقم 32: المسئول في المؤسسات الجزائرية ككل و مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة خاصة لا يشاركون فريق العمل لأنه يرى نفسه صاحب القرار الأول و الاخير.

الجزء الثاني: ثقافة الإبداع لدى الموظفين

الجدول رقم 08: ثقافة الإبداع لدى الموظفين

الرقم	العبرة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة
33	تقدم مقترحات و أفكار جديدة في العمل					
34	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل					
35	تمتلك القدرة على إكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل					
36	تسيير المؤسسة يخضع لكل الصلاحيات					
37	طريقة تسيير المؤسسة المركزية من أعلى نحو الاسفل					
38	هناك تحفيزات مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة (المبدعين)					
39	يتقبل مدير مؤسستكم أفكار جديدة من العمال و يعمل بها					
40	يوجد نظام داخلي لتلقي الأفكار					

المصدر: من إعداد الطلبة.

تحليل فقرات البعد الثامن: ثقافة الإبداع لدى الموظفين

الفقرة رقم 33: حسب معرفتي وسبق لي أن تربصت في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة أن معظم العاملين سيكون محايدين لهذه العبارة لأن تقديم مقترحات وأفكار جديدة في العمل بنسبة لهم

الفقرة رقم 34: عمال مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة لا يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل لأن جميع العمال يبحثون على الراتب فقط وبما أن ليس هناك تحفيزات مادية ولا معنوية فلا يوجد تغييرات من قبل العمال في أسلوب العمل

الفقرة رقم 35: العمال لا يملكون القدرة على إكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل لأنه يجب أن تكون هناك مصلحة خاصة بحل المشاكل لدى العمال.

الفقرة رقم 36: لا أظن أن تسيير المؤسسة يخضع لكل الصلاحيات لأن بيئة المحيطة متغيرة من حين إلى آخر فيجب على المؤسسة تجديد طريقة تسييرها.

الفقرة رقم 37: تتمتع مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة بالمركزية في تسييرها.

الفقرة رقم 38: ليس هناك تحفيزات مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة أصلا لا يعترفون بالأفراد المبدعين.

الفقرة رقم 39: لا يتقبل مدير مؤسسة أفكار جديدة من العمال لأنه يرى أنه هو فقط الذي يتحكم في المؤسسة وهو فقط صاحب الأفكار.

الفقرة رقم 40: لا يتضح في الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر أن هناك مصلحة خاصة بالنظام الداخلي لتلقي المعلومات.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

بالإستناد إلى الوضع الخاص الذي عولجت فيه هذه الدراسة وعدم القدرة على توزيع الإستبيان وبالنظر للإلتزام بالحجر الصحي المفروض بسبب جائحة كورونا، فإنه سيتم توقع مدى تحقق العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي بيئة العمل والإبداع في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة.

الفرع الثاني: نتائج الدراسة الحالية

إن التحليل والقراءة الأولية لمختلف الوثائق الداخلية لمؤسسة إتصالات تبسة وخلال أداة الملاحظة على أثر الزيارات القليلة للمؤسسة توضح أن هناك تطور نسبي في نوعية الخدمات المقدمة وجودتها، وعلى الرغم من أن بيئة العمل تعتبر أفضل بالمقارنة مع مؤسسات محلية أخرى في قطاعات أخرى، إلا أن غياب عنصر التنافسية والبعد الدولي للخدمات المقدمة يدفعنا إلى إطلاق نتيجة أولية بالتأثير الضعيف نسبيا لبيئة العمل على الإبداع بصفة عامة في المؤسسة محل الدراسة.

أما تحليل الدراسات السابقة ومحاولة محاكاتها مع محتوى الاستبيان، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، يمكن استعراضها فيما يلي ما يلي:

- بيئة عمل مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة لا تساعد على الإبداع وهذا لا ينفي أنها بيئة عمل جيدة؛
- المؤسسة عامة و ليست خاصة على الرغم من أن منتجاتها تتطلب التجديد و الإبداع لأنها ضمن قطاع التكنولوجيا و الإتصال؛
- السبب الخارجي أن هذه المؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة لا تعمل في سوق المنافسة وتتميز بالميزة الوطنية و ليست تنافسية؛
- إن مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة فرع من الإدارة العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة وبالتالي فهي خاضعة لقرارات المركزية للأمم؛
- مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة ذات خدمات موجهة لسوق المحلية و ليست لإحتكار السوق؛
- لا نستطيع القول أنها مؤسسة مبدعة و هي تصنف في المرتبة 112 عالميا من بين 121 دولة وهذا دليل على عدم حسن التسيير وإنعدام الإبداع بشكل كلي؛
- سياسة الإبداع لا تزال غامضة و غير مدونة مؤسسة إتصالات الجزائر وعلى مستوى مؤسسات الجزائرية ككل؛⁴⁴
- نظرا لجائحة كورونا تخلينا عن التفسير ووضعنا فرضية أن بيئة عمل في هذه المؤسسة لا تساعد في الإبداع.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مؤسسة محل الدراسة بتعرف على تاريخ تأسيسها وموقعها وطبيعة نشاطها وأهم المنتجات التي تقدمها وهيكل التنظيمي لها بالإستناد على الوثائق التي تمكنا الحصول عليها من الوكالة والموقع الإلكتروني. كما هدفت الدراسة إلى كشف عن أفراد العينة و التي هدفت إلى معرفة مدى إمكانية الإبداع في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة أما أداة الدراسة فهي الإستبيان وإستخدام أسلوب المحاكاة لتفسير محاور الإستبيان الثلاث المتكونة من أربعون سؤال، وكذلك الإعتماد على الدراسات السابقة لتوصل لنتيجة وهو لا يوجد إبداع في مؤسسة إتصالات الجزائر وهذا لا يعني أنها مؤسسة غير مبدعة ولكن بما أنها تحتكر سوق ولا يوجد لديها منافسين لا تقوم بالعملية الإبداع بل تعمل على تقديم خدماتها فقط.

خاتمة

إن التغيرات وتطورات السرعة المحيطة بالبيئة المؤسسة، وشدة المنافسة وتغير في رغبات المستهلك وجب على المؤسسات التغيير في أسلوبها من أسلوب تقليدي معتمد على راس المال و مورد البشري الي أسلوب حديث غني بالتكنولوجيا وذلك راجع إلى إدخال فكرة الإبداع إلى المؤسسة بغية تنمية قدراتهم للحصول على نتائج أفضل ومواكبة تلك التغيرات المحيطة بها، كما تعد كل من البيئة العمل الداخلية و البيئة العمل الخارجية نقاط أساسية تقف عليها أي مؤسسة و يجب دراستها من أجل البقاء في بيئة عملها.

حيث يعتبر الإبداع كذلك مصدر رئيسي تسعى من خلاله المؤسسات لدعم ميزتها التنافسية في الأسواق، والإستجابة لأذواق المستهلك المتغيرة من حين إلى آخر حيث أصبح التجدد أمر حتميا على المؤسسات لإرضاء الزبائن أولا وضمان البقاء و الإستمرار.

وبناء على ما سبق المتعلق بالدراسة الحالية تحت عنوان تأثير بيئة العمل على الإبداع، حيث طبقت الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة لتجسيد الواقع النظري ميدانيا بأسلوب افتراضي لظروف جائحة كورونا، وقد اثارت الدراسة مجموعة من التساؤلات وقدمت ايضا فرضيات تتعلق بالمتغيرات الدراسة وتوصلت إلى عدة نتائج تساهم في حل كل من الإشكالية والأسئلة الفرعية وفي ما يلي يتم عرض كل من الفرضيات و النتائج و التوصيات:

• أولا :إختبار الفرضيات

- صحة الفرضية الأولى: التي تعتبر ان بيئة العمل لا تؤثر على الابداع في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة
- صحة الفرضية الثانية: حيث لا ترى ان الإبداع عامل اساسي يساعد في إستمرار مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة وديمومتها لأنها مؤسسة لا تقوم بالإبداع.

كما أبتت الفرضية الثالثة صحتها من خلال الدراسة الميدانية المفترضة ان بيئة عمل و الإبداع لا يؤثران في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة.

ثانيا:النتائج

من خلال نتائج الدراسات السابقة و نتائج الدراسة الحالية المفترضة و قائمة على نتائج الدراسات السابقة وأسلوب المحاكاة لعدم تمكن من تطبيق الدراسة بسبب جائحة كورونا توصلنا الي :

- لا تملك مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة مصلحة خاصة بالإبداع وهذا ما جعل منها مؤسسة غير ابداعية
- لا تمارس مؤسسة إتصالات الجزائر أسلوب المنافسة لأنها تحتكر السوق الدولية
- لا تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة على تشجيع الإبداع مما جعلها تحتل المرتبة 112 علميا

- ترى مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة انما فرع من فروع الإدارة الأم مما جعل منها تقدم الخدمات فقط دون أي إضافات جديدة.
- لا تخصص مؤسسة إتصالات الجزائر دورات تدريبية و تكوينية للعمال مما جعل نسبة الإبداع فيها قليل.
- لا يمكن القول إن مؤسسة الجزائر غير مبدعة لكن بسبب جائحة كورونا قمنا بالإفتراض النتائج لإتمام العمل.

ثالثا: التوصيات

- تخصيص مصلحة خاصة بالعملية الابداعية.
- مساندة العمال لأفكارهم و تقبلها.
- تقديم مساعدات مادية و معنوية لأصحاب الأفكار الجديدة.
- تشجيع على روح التعاون بين الجماعات.
- جعل مؤسسات إتصالات الجزائر منافسة لبعضها قد يخلق لديها الإبداع.
- تشجيع العمال على روح المخاطر وعدم الخوف من الفشل.

رابعا: أفاق الدراسة

تم من خلال الدراسة الحالية التركيز على جزء من أبعاد الموضوع ووفقا لدراسة يمكن فتح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون عناوين لدراسات مستقبلية نذكر البعض منها:

- دور الإبداع و الابتكار في تميز المؤسسات
 - مدى تأثير الإبداع في خلق الميزة التنافسية
- و في الختام يبقى المجال مفتوح للباحثين لتبيين مدى أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسات.

الملاحق

الملحق رقم: 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تبسة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

سيدي

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وعلوم تجارية، تخصص ادارة اعمال، وذلك تحت موضوع:

تأثير بيئة العمل على الابداع

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا دون ذكر أسمائكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أننا ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

تحت إشراف الدكتور:

من اعداد الطلبة :

براجي صباح

فريضي نسرين

دوالي سعاد

بيانات المراقبة

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الجنس :

ذكر

1

أنثى

2

الملاحق

نمط التوظيف :

<input type="checkbox"/>	1	على أساس الشهادة
<input type="checkbox"/>	2	على أساس الخبرة
<input type="checkbox"/>	3	على أساس العلاقات الشخصية
<input type="checkbox"/>	4	غير ذلك

العمر :

<input type="checkbox"/>	1	أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	2	من 31 إلى 40 سنة
<input type="checkbox"/>	3	من 41 إلى 50 سنة
<input type="checkbox"/>	4	أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي :

<input type="checkbox"/>	1	ابتدائي
<input type="checkbox"/>	2	متوسط
<input type="checkbox"/>	3	ثانوي
<input type="checkbox"/>	4	جامعي

الخبرة المهنية :

<input type="checkbox"/>	1	5 سنوات فأقل
<input type="checkbox"/>	2	من 11 إلى 15 سنة
<input type="checkbox"/>	3	من 16 إلى 20 سنة

بيانات المراقبة:

طبيعة الوظيفة :

-هل تسمح بالترقية و النمو و التقدم المهني

نعم
لا

-طبيعة الوظيفة لها علاقة بالضغوط التي بينها العمل

نعم
لا

-المناصب التي تتعلق بالإدارة الافراد هل يعتمد على نمط القيادة

نعم
لا

المحور الأول: بيئة العمل

اولا : البيئة الداخلية

الثقافة التنظيمية :

الرقم	العبارة	لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	يلتزم العاملون في مؤسساتكم بالعمل و اخلاقيات العمل					
2	توجد كلمات يتم التعامل بها من قبل العاملين في مؤسساتكم					
3	توفر المؤسسة لباس واحد لجميع العاملين في المؤسسة					

الموظفين :

الرقم	العبارة	لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق	اوافق بشدة
4	هناك رضا على الاجر					
5	يوجد علاقة جيدة بين الموظفين					
6	هناك ترقيات في مجال عملكم					
7						
	توفر مؤسساتكم التكوين و التدريب					
8	توفر مؤسساتكم شروط عمل مريحة					
9	يكون اسلوب العمل ضمن جماعات متفاهمة					

					الايمان بالعمل الفردي	10
--	--	--	--	--	-----------------------	----

الهيكل التنظيمي :

الرقم	العبارة	لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق	اوافق بشدة
11	يساعد الهيكل التنظيمي على الابداع					
12	يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالبسطة					
13	الهيكل التنظيمي لمؤسستكم يلائم كل التغيرات المحيطة به					

ثانيا : البيئة الخارجية

البيئة الكلية

الرقم	العبارة	لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق	اوافق بشدة
14	تتم مؤسستكم بعلاقتها مع المزودين					
15	تعمل المؤسسة على اختيار العملاء و تعدهم مفتاح النجاح بنسبة لها					
16	المنافسون محرك اساسي يجعل من المؤسسة تبذل جهد لتطوير من نفسها					

					يمثل موقع المؤسسة عامل رئيسي لنجاح عملية المؤسسة	17
--	--	--	--	--	--	----

البيئة الخاصة :

الرقم	العبارة	لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق بشدة
18	احترام القواعد و القوانين من طرف المؤسسة يؤثر ايجابيا عليها				
19	الثقافة السائدة في المؤسسة تساعد على فهم الزبائن				
20	عدم توفر الموارد المالية في المؤسسة يعتبر عائق لها				

البيئة الصناعية :

الرقم	العبارة	لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق بشدة
21	تفكر مؤسستكم في التصدير				
22	تتمتع مؤسستكم بقوانين و لوائح تحميها				
23	تعمل المؤسسة على جلب عدد كبير				

					من العملاء	
--	--	--	--	--	------------	--

المحور الثاني: الابداع

اولا: بيئة الابداع في المؤسسة

الرقم	العبارة	لا اوافق	اوافق بشدة	محايد	اوافق بشدة
24	تعمل مؤسستكم على تهيئة الجو الملائم للإبداع				
25	هناك عملية ابداعية في مؤسستكم				
26	يتقبلون العاملون في مؤسستكم أي فكرة جديدة دون اعتراض				
27	من اجل تحسين مؤسستكم لخدماتها تقوم بدفع الافراد العاملين للإبداع				
28	يحدث الابداع داخل المؤسسة نتيجة لوفرة الفرص المتاحة و الموارد و الامكانيات				
29	تعمل مؤسستكم بتوضيح فكرة الابداع للعاملين				
30	المسؤول مباشر مقتنع				
31	اقتناع في طرح افكار جديدة ام ايجاد حلول				
32	المسؤول يشارك فريق الادارة				

ثانيا: ثقافة الابداع لدى الموظفين

الرقم	العبارة	لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق	اوافق بشدة
33	تقدم مقترحات و افكار جديدة في العمل					
34	تحرص على احداث تغييرات في اساليب العمل					
35	تمتلك القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل					
36	تسيير المؤسسة يخضع لكل الصلاحيات					
37	طريقة تسيير المؤسسة المركزية من اعلى نحو الاسفل					
38	هناك تحفيزات مادية و معنوية لأصحاب الافكار الجديدة (المبدعين)					
39	يتقبل مدير مؤسستكم افكار جديدة من العمال و يعمل بها					
40	يوجد نظام داخلي لتلقي الافكار					

استبيان الدراسات السابقة

الملحق رقم: 02

الدراسة الاولى :جدي حياة ،بوزيري وريدة ،الميزة التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر

المحور الاول :البيانات الشخصية

المحور الثاني :الميزة التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر

الرقم	العبارة	لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق	اوافق بشدة
01	موقع مؤسسة اتصالات الجزائر له دور في التميز				لا ارى ان موقع مهم ويساعد في النجاح و التميز	
02	تسعى المؤسسة لتحسين الخدمة المقدمة للزبون					
03	تعمل المؤسسة على ابراز الصورة المتميزة في مجال عملها					
04	تساهم خبرات و مهارات الموظفين في تميز المؤسسة					
05	تسعى المؤسسة الي التفوق في السوق عن طريق تقديم الخدمات بسعر منخفض					
06	تخفض المؤسسة الاسعار بناءا على اسعار المنافسين					
07	القدرة الشرائية للزبون من بين الاسباب التي تدفع المؤسسة تخفيض السعر					
08	تهتم المؤسسة بشكاوي الزبائن حول جودة الخدمات					

					تستطيع المؤسسة التوفيق بين الظروف الاقتصادية و رغبات الزبائن	09
					الظروف المحيطة الداخلية و الخارجية للمؤسسة تريح الزبون	10

المحور الثالث :الابداع في وكالة اتصالات الجزائر

الرقم	العبارة	لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق بشدة	اوافق بشدة
01	تعتمد مؤسستي على اسلوب العصف الذهني لطرح افكار جديدة ابداعية					
02	تعتمد مؤسستي في تنمية الابداع على اسلوب التفكير الجماعي	سابق وان توصلنا في استبيان الدراسة الحالية انه ليس هناك روح الجماعة في المؤسسات لذلك الابداع شبه منعدم				
03	يوفر المسؤولون كل الوقت و المال لاختبار افكار جديدة و تنفيذها	لا توفر المؤسسة المال و الوقت من اجل الابداع				
04	لدينا القدرة في مؤسستي لطرح اكثر من فكرة لحل كل مشكل في ظروف مختلفة	يجب ان توفر مصلحة خاصة بحل المشاكل				
05	توفر لي الوكالة كل الحرية في التعبير عن افكاري بطلاقة كاملة	المؤسسة تتمتع بالمركزية في قرارها				
06	احاول تجريب اشياء وأفكار الجديدة لتطوير العمل					

					افضل الاستخدام حلول ابداعية جديدة واقتراحات لم يسبق اليها احد	07
					لدي القدرة على الربط بين مجموعة من الافكار من اجل الوصول الي منتجات جديدة	08

المحور الرابع: دور الابداع في تحقيق الميزة التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر

الرقم	العبارة	لا وافق	لا وافق بشدة	محايد	وافق	وافق بشدة
01	استخدام بعض الافكار الجديدة الابداعية زادت من مكانه المؤسسة في السوق					
02	عملت الحلول الابداعية الجديدة و الاقتراحات على تصميم منتجات ذات جودة عالية و تغيير ميزاتها و خصائصها					
03	الخدمات التي تقدمها مؤسستك ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين					
04	يعتبر الابداع من الظروف و الاساليب التي ساعدت مؤسستك على مواكبة التغيرات الحاصلة					
05	عملت الطرق الابداعية المطبقة في المؤسسة على تخفيض تكاليف المدبرة					
06	تساعد المنتجات الجديدة الابداعية في					

					احراز التفوق من خلال ايجاد البديل في بيئة سريعة التغير
--	--	--	--	--	---

الملحق رقم:03

اعتماد نتائج دراسات سابقة لدكتور براهيمية عمار ،زين عمران، دور ادارة المعرفة في تعزيز الابتكار في مؤسسة اقتصادية - مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة،مجلة الاقتصاد الصناعي،العدد 12، 2017، و شملت المتغيرين بيئة العمل و الابداع المستهدفة ضمن الدراسة الحالية؛

الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة

جدول رقم 01:نتائج اختبار الفرضية الرئيسية و الاسئلة الفرعية التابعة لها

المتغيرات المستقلة	R	R2	قيمة T	قيمة sig	نوع العلاقة
خلق المعرفة	0.322	0.104	2.57	0.13	غير معنوي
تخزين المعرفة	0.266	0.71	2.086	0.41	معنوي
نشر المعرفة و تقسيمها	0.289	0.084	2.286	0.26	معنوي
تطبيق المعرفة	0.478	0.229	4.11	0.00	معنوي
ادارة المعرفة	0.458	0.209	3.885	0.000	معنوي

المصدر: تم اعداده بناء على نتائج المحصل عليها

الملحق رقم:04

الدراسة الثانية: لطلبين الزين عمران ،سفيان مصباحي ،دور ادارة المعرف في تعزيز الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

المحور الاول:البيانات الشخصية

المحور الثاني:ادارة المعرفة

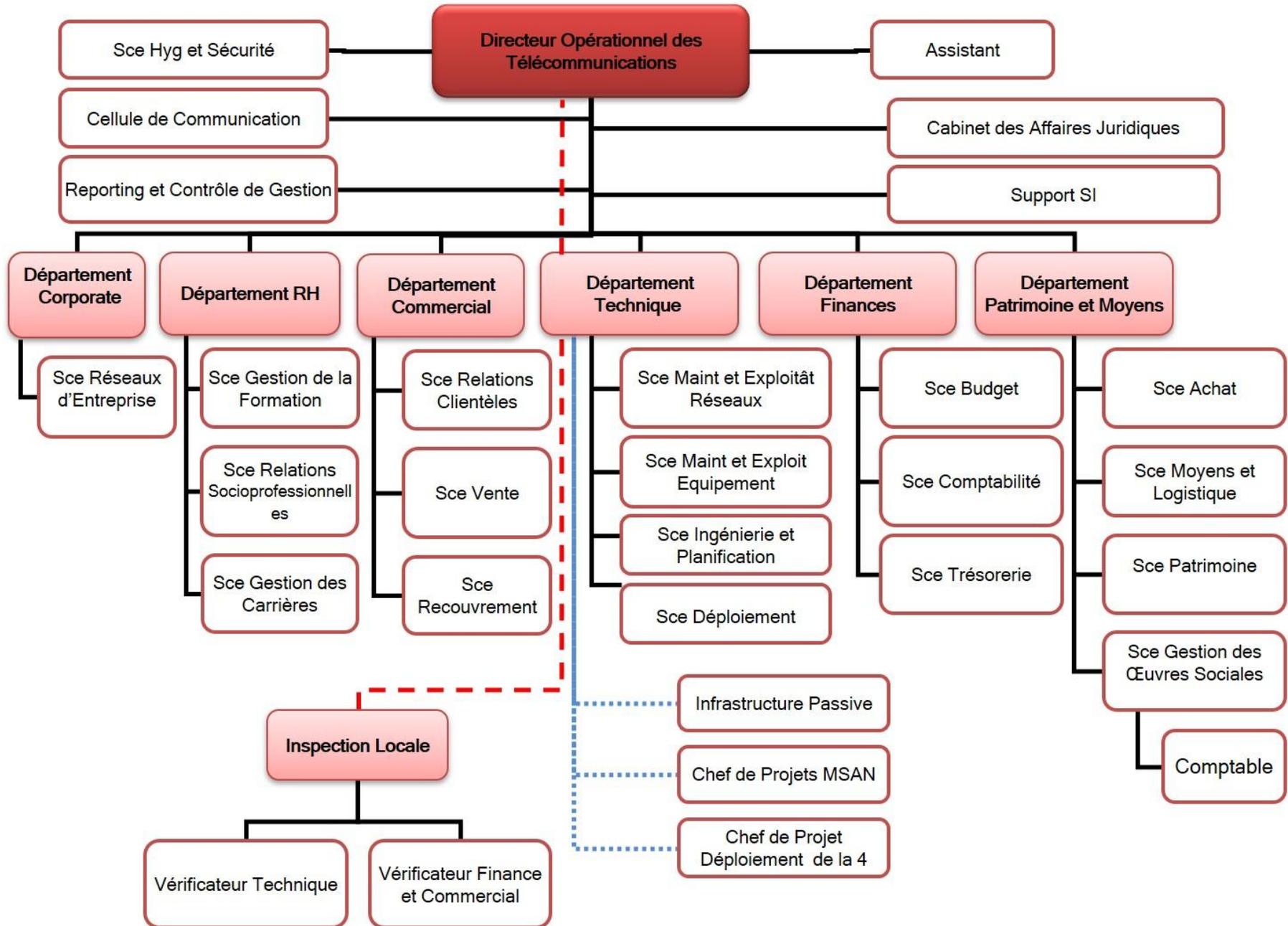
الرقم	العبرة	لا اوافق	لا اوافق بشدة	محايد	اوافق	اوافق بشدة
اولا:اكتساب و حصول المعرفة						

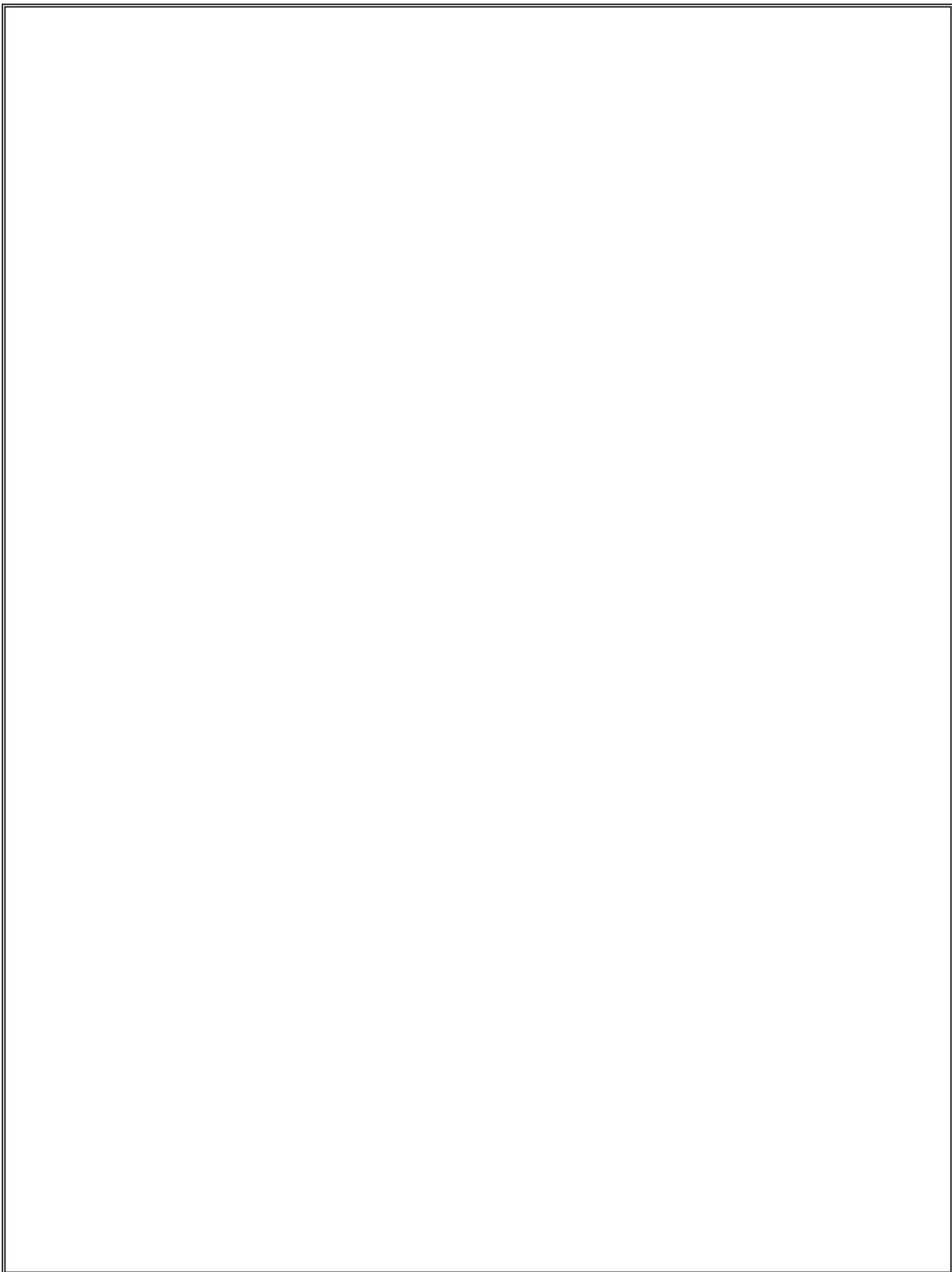
					تستعمل المؤسسة الانترنت للحصول على المعرفة	01
					تستقطب مؤسستكم اشخاص مبدعين للعمل لديها	02
				سبق وان قلنا انه ليس هناك مصلحة خاصة للمتابعة و حل المشاكل	لدى مؤسستكم وحدات مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم	03
				تعطيهم فرصة لإكمال الدراسة من اجل ترقية فقط	تعطي المؤسسة فرصة لإكمال الدراسة لتوسيع معارفهم	04
ثانيا: تخزين المعرفة						
					تعتمد المؤسسة على كفاءات و خبرات العاملين في تخزين المعرفة	05
					تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على الأرشيف و المستندات الورقية	06
					المعرفة التي تحصلت عليها المؤسسة من خلال أبحاثها الخاصة محمية بصيغ قانونية	07
ثالثا: توزيع المعرفة						
					يستطيع افراد العاملين تبادل المعرفة بسهولة كبيرة	08
					تملك المؤسسة قدر كافي من القدرات لإيصال المعرفة للأفراد العاملين	09
					المعرفة الموجودة مؤسستكم متاحة لكافة الافراد العاملين للاستفادة منها	10

المحور الثالث: الابتكار

اولا: الابتكار الاداري

					قامت المؤسسة بالإحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمي	11
					تساعد المؤسسة العاملين في فهم آليات عمل الإدارة بالإهتمام بالوضع برامج الكفاءة	12
					إتخذت المؤسسة سياسات و إجراءات لتطوير خدماتها و مركزها التسويقي	13
					قدمت المؤسسة خدمات اضافية متميزة و مبتكرة مقارنة بالمنافسين	15
					لا يمكن ان نقول ان المؤسسة لم تقدم خدمات لكن لا نقارنها بالمنافسين لان ليس لها منافسين وتحتكر السوق لوحدها	
					تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي و اراء الزبائن كقاعدة تركز فيها لزيادة في تطوير خدماتها	16
					تسعى المؤسسة لتقديم عروض مجانية بهدف زيادة عدد مشاركة في خدماتها	17
					تخصيص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها	18





قائمة

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. أسامة خيربي، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012
2. أسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999
3. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2011
4. جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002
5. جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة 1، دار أسامة، عمان، 2009
6. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2013
7. خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان
8. خير سليمان شواهين، الإبداع، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011
9. الزهري، رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم فكر، المجلد، 30 العدد 3
10. عبد المعطي عساف، أيوب صالحة، مؤيد الفواعير، دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين، الأردن، 2013
11. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم -عمليات حالات تطبيقية، طبعة أولى، دار المسيرة، 2013
12. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
13. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2010.
14. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2010
15. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة 1، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
16. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية - مفهوم - أهمية -التحديات، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، 2009

ب -مجالات و ملتقيات:

1. بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار، الجزائر، 2016
2. محمد عواد محمد الصميدعي، كريمة نعمة حسين، عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرار الإستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، بغداد، 2015
3. منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، مجلة رؤى إقتصادية، العدد 6، جامعة الأقصى، غزة، 2014
4. نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (جامعة البليدة:كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 18-19 ماي 2011)

ج-الرسائل الجامعية:

رسائل الدكتوراه

1. خراز الأخضر، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، جامعة ابي بكر بلقايد، 2018.
2. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 .
3. الهاشمي بن واضح، تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.

رسائل الماجستير

- 1- خديجة بوصالحيح، زهور خده، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة إقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي، مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2016.
- 2- قدارة اكرام، أثر بيئة العمل على أداء موارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة عربي بن مهدي، أم البواقي، 2019
- 3- مارلين سركيس، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

- 1-Christian Marbach, "PME et Innovation Technologique pour une relation Plus naturelle" regard sur les N:°10, Paris, 2eme Trimestre, 2006 PME
- 2- S Jim Downey, Strategic Analysis Tools ,Topic Gateway Series No 34 ,2007 ,p.8.

ثالثا: مواقع الانترنت

- 1- <https://computersimulation.yoo7.com/t69-topic>
- 2- www.algeriatelecom.dz
- 3- www.algeriascoop.com

فهرس المحتويات

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
-	الإهداء
-	كلمة شكر
-	الملخص
أ - ت	مقدمة عامة
	الفصل النظري الإطار النظري لبيئة العمل والإبداع
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الإبداع
4	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
7	المطلب الثاني: مستويات الإبداع
10	المطلب الثالث: أساسيات الإبداع
14	المبحث الثاني: نظرة عامة حول بيئة عمل المؤسسة
15	المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة
23	المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية
30	المطلب الثالث: مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
35	المطلب الأول: ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية
35	المطلب الثاني: علاقة بيئة العمل بالإبداع
37	المطلب الثالث: أثر بيئة العمل بالإبداع
	الفصل التطبيقي: أثر بيئة العمل على الإبداع في مؤسسة إتصالات الجزائر
41	مقدمة الفصل
42	المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسسة إتصالات الجزائر
42	المطلب الأول: نظرة عامة لمؤسسة إتصالات الجزائر
43	المطلب الثاني: تعريف بالمديرية العامة لإتصالات الجزائر - تبسة- وهيكلها
46	المطلب الثالث: منتجات المديرية العلمية لإتصالات الجزائر
52	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
53	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

54	الفرع الأول: أدوات الدراسة
55	الفرع الثاني: تفسير و تحليل الاستبيان
56	المطلب الثاني: تفسير وعرض نتائج الدراسة
59	الفرع الثاني: نتائج الدراسة الحالية
	الخاتمة
	قائمة الملاحق
	قائمة المصادر و المراجع
-	الفهرس
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
09	01 أنواع الإبداع
21	02 القوى الخمس لبورتر
28	03 العوامل الداخلية للمنظمة
45	04 الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر -بتبسة-
55	05 نموذج الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
46	الثقافة التنظيمية 01
47	الموظفين 02
48	الهيكمل التنظيمي 03
49	البيئة الكلية 04
49	البيئة الخاصة 05
50	البيئة الصناعية 06
51	بيئة الإبداع في المؤسسة 07
52	ثقافة الإبداع لدى الموظفين 08