



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2018

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعه: 2018/2017

الشعبة: علوم التسيير

الفرع: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

معوقات تفعيل الإبداع والإبتكار في المؤسسات الجزائرية
دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية

من إعداد الطالبين: إشراف الأستاذة:

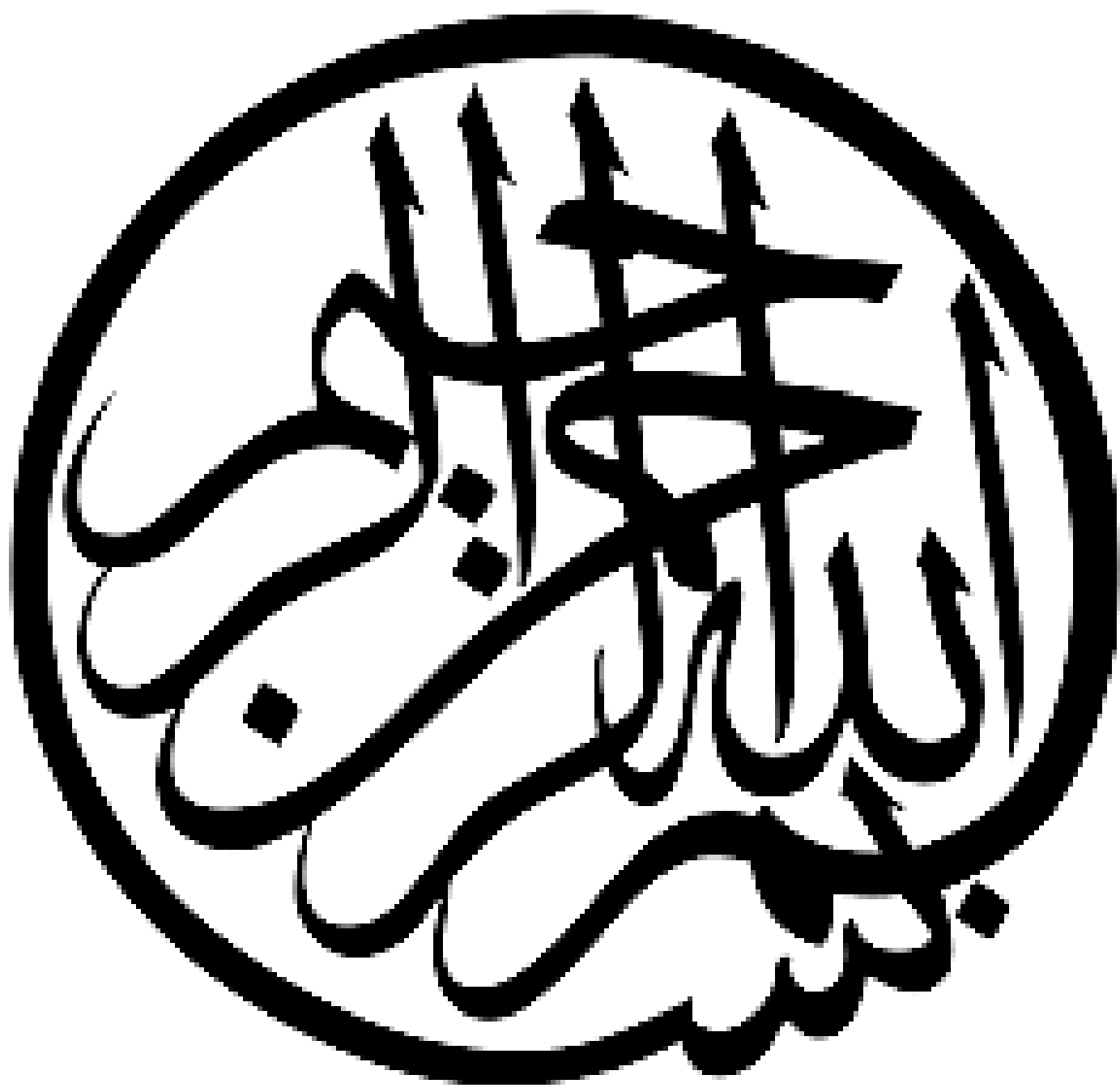
- تحية منصور أ- و داد بن قيراط

- سيف الإسلام محمد براهيم

لجنة مناقشة المذكرة المكونة من الأساتذة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ- شوكمال عبد الكريم	أستاذ مساعد - أ -	رئيسا
أ- بن قيراط و داد	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا ومقرررا
د- عروف راضية	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2017



شكر و عرفان

الشكر و الحمد والثناء لله تعالى على ما وهبنا من النعم، وأعاننا ووفقنا

على إتمام هذا العمل

لله الشناء لجلال وجهه وعظيم سلطانه

ثم نتوجه بتسجيل أعمق آيات الشكر والعرفان بالجميل إلى أستاذتنا

الفاضلة بن قيراط وداد المشرفة على هذا العمل والتي أحفتنا بعناية

ولم تأل جهدا في إرشادنا وتوجيهنا طيلة هذه الفترة

كما نتقدم بالشكر إلى كل من الفاضلين الأستاذ عثمانية عثمان

و الأستاذة سارة حليمي.

كما نتقدم بالشكر للأساتذة المناقشين على قبولهم مناقشة هذا العمل

وكذلك إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيعية.

الأهداء

للذين قال فيهما عز وجل: {وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا}

جوهرة العطاء ورمز الحب والتضحية - أمي -

من بث فينا اليقين وفعنا أن نسلك المنهج المستبين - أبي -

كما أهدي ثمرة جهدي لي:

إخوتي وأخواتي، زوجة أخي وأبنائه

كل الأهل والأقارب

كل الأصدقاء الذين قاسمونا شظرا من حياتنا، وأخص بالذكر زوجة زميلي في المذكرة

زملائي في العمل وأخص بالذكر مسؤولي المباشر

كل من تسعت لهم قلوبنا وضائق الأوراق عن ذكرهم

تحية

الإهداء

بسم الله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى أما بعد :

إلى من زرعتني ضفاف العلم..... وناضل من أجلي..... وتعب لأرتاح وهياً لي
أسباب النجاح..... اطلب من الله أن يحفظه ويرعاه "أبي" العزيز أطال الله عمره.
إلى من علمتني معنى الحياة..... إلى قبس النور.... من القلب يهواها
والعمر فداها.... اطلب من الله أن يرعاها "أمي" الحبيبة.
إلى العين التي رافقتني طيلة حياتي شقيقتي الغالية والوحيدة "وردة".
إليك يا ربَّ أخ "أكرم".
إلى جدتي "زعرة" أسكنها الله فسيح جنانه.
إلى جدي "لعجال" رحمه الله.
إلى جدتاي وجدي حفظهم الله.
إلىكم يا نور حياتي "رتاج" "أريج" "محمد ساجد حبيب الرحمن" أطال الله
أعماركم في عبادته.
إلى شقي الثَّانِ رفيقتي و شريكتي في الحياة ، سر نجاحي و طموحي
زوجتي أتمَّ الله "خولة"
إلى صهري الغالي "عبد الله"
إلى كل عائلة براهيم ومصباحي.
إلى زملائي في العمل
إلى أختي و زميلتي في هذا البحث "تحية".
إلى من شاركوني أحلى و أروع أوقاتي إخوتي رابع، رياض، عبدو، أكرم، حمزة،
"حسين سكيو"، إلياس، عصام، قيس، جمال، صهيب، نبيل، صلاح الدين، شكري،
ماريا، عبد القادر، سليم، محمود، نجم الدين.
بلال، عبد السميع، عبد المجيد، عبد الرؤوف.
إلى كل من يعرف سيف الإسلام محمد بـ "شكري".

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	
III-I	الفهرس العام
I	فهرس الجداول
I	فهرس الأشكال
I	فهرس الملاحق
04-01	مقدمة
39-05	الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع والابتكار
06	تمهيد
27-07	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول معوقات الإبداع والابتكار
12-07	المطلب الأول: ماهية الإبداع
08-07	أولاً: تعريف الإبداع
09-08	ثانياً: خصائص الإبداع
10	ثالثاً: أهمية الإبداع
11-10	رابعاً: أنواع الإبداع
11	خامساً: مقومات الإبداع
12-11	سادساً: العوامل المؤثرة في الإبداع
19-12	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الابتكار
15-12	أولاً: تعريف الابتكار
15	ثانياً: خصائص الابتكار
16-15	ثالثاً: أهمية الابتكار
16	رابعاً: أنماط الشركات حسب الابتكار
18-17	خامساً: أشكال الابتكار في المنظمات
19-18	سادساً: مصادر الابتكار
27-19	المطلب الثالث: معوقات الإبداع والابتكار
39-27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة

32-27	المطلب الأول: الدراسات العربية
37-32	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
39-37	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل
103-41	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمعوقات الإبداع والابتكار في مجموعة من المؤسسات الجزائرية
41	تمهيد
58-42	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
50-42	المطلب الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة
44-42	أولا: تقديم مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة
45-44	ثانيا: تقديم ملبنة ميلك تبسة milk tébessa
47-45	ثالثا: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom وكالة تبسة
50-48	رابعا: تقديم شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة
53-50	المطلب الثاني: واقع الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة
51-50	أولا: واقع الإبداع والابتكار في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight
52-51	ثانيا: واقع الإبداع والابتكار في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa :
53-52	ثالثا: واقع الإبداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة
53	رابعا: واقع الإبداع والابتكار في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة
58-53	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
54	أولا: مجتمع الدراسة
56-55	ثانيا: أدوات جمع البيانات
57	ثالثا: الأدوات الإحصائية المستعملة
58-57	رابعا: صدق وثبات أداة الدراسة
103-58	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
64-58	المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة
88-65	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة
102-88	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

103-102	خلاصة الفصل
109-105	خاتمة
116-111	قائمة المراجع
123-118	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للدراسة	01
58	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	02
59	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس	03
60	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير العمر	04
61	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير العمر	05
62	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية	06
64	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	07
66-65	تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور القيادة	08
68	تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور الانظمة وإجراءات العمل	09
71-70	تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور المركزية وتفويض الصلاحيات	10
74-73	تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور غياب الحوافز	11
76	تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور الامكانيات المادية والبشرية	12
79-78	تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور الاتصالات والمعلومات	13
81-80	تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور العلاقات داخل العمل	14
84-83	تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور إنعدام روح العمل الجماعي	15
86	تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور ضغوط العمل	16

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight.	01
45	الهيكل التنظيمي لمدينة ميلك تبسة milk tebessa	02
47	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر- وكالة تبسة	03
49	الهيكل التنظيمي لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة	04

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
121-118	الإستبيان	01
122	قائمة الأساتذة المحكمين	02
123	بطاقة فنية لمؤسسة ميلك تبسة Milk Tebessa	03

مقدمة

يشهد العالم ثورة تكنولوجية هائلة تتميز بتطورات سريعة، حيث اتسع حجم التقدم التكنولوجي ليشمل مجال الاتصالات والمعلومات، و انعكست التطورات التكنولوجية التي شهدها العالم منذ نهاية الثمانينات على تبادل السلع و الخدمات، و ساهم هذا التقدم التكنولوجي في زيادة قوة الترابط بين الأسواق و التأكيد على عولمتها، فأصبح العالم سوق موحد شديد المنافسة، لا مكان فيه إلا للمبدعين المتميزين، مما أدى إلى تعاظم درجة التبادل بين الدول المختلفة، ومن بينها الجزائر.

تواجه الجزائر الكثير من التحديات الخارجية الناشئة من ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد، كما تواجه تحديات التنمية و مطالب التطور السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي المحلي و تمثل فجوة التقدم بيننا و بين العالم الغربي أهم مظاهر التحدي التي تهدد مسيرة التنمية في بلادنا، و قد أصبح الإبداع والابتكار سمة أساسية لعصرنا الحاضر، وأضحى الواجب الأساسي على الجميع أن يتدبروا هذا الواقع الجديد الذي يحيط بهم و أن يلتمسوا السبل الفعالة للتعامل مع هذا الواقع و شق طريقهم في خضم المتغيرات المتصاعدة و التي شملت كل مجالات و مفاهيم ومبادئ و تقنيات العمل الجماعي في المؤسسات الخاصة والعامه.

يعتبر الإبداع والابتكار من المواضيع المهمة والحديثة ، باعتبارها من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمؤسسات على السواء، ودورهما الهام في بقاء المؤسسة وتطورها، حيث المؤسسة التي لا تبدع ولا تبتكر مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع والابتكار يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، وبذلك بات الإبداع والابتكار في عالم الأعمال اليوم ضرورة ملحة تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات لاسيما في بيئة تتصف بالمنافسة من اجل البقاء والنمو وما يرافقها من ضغوط وتحديات على المستويين المحلي والعالمي.

وفي ظل طموح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى أن تكون في مصاف المؤسسات المؤهلة للتعامل وفق شروط المنافسة، خاصة مع الظروف الجديدة من سرعة التحول والديناميكية والتغير الذي أصبح السمة المميزة لبيئتها الاقتصادية، أصبح لزاما عليها اليوم أن تعمل على رفع قدراتها الإبداعية والابتكارية لتتمكن من تحقيق وثبات إستراتيجية نحو الأفضل، غير أن ذلك لن يتأتى إلا بتوفير البيئة المناسبة الداعمة والمشجعة لخلق الإبداعات وفتح الخيال أمام الابتكارات المنتجة من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية التفكير للجميع، وبالرغم من تلك الأهمية للإبداع والابتكار إلا أن هناك عدد من المعوقات التي تحد من فاعيلته، حيث أن المؤسسات الجزائرية، حيث أن المؤسسات الجزائرية تواجه مجموعة كبيرة من الصعوبات التي تعيق تفعيلها للإبداع والابتكار.

أولاً: إشكالية البحث

تبعاً لما سبق وباعتبار أن موضوع الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية حديث العهد نسبياً في الجزائر، لذلك فإن إخضاع مفاهيمه للدراسة النظرية وإبراز أهم المعوقات التي تحد من تفعيله في الدراسة الميدانية، يعطي أهمية واضحة على مستوى المؤسسات في الجزائر، باعتبار أن معوقات الإبداع والابتكار تحول دون انطلاقة العاملين داخل المؤسسة وتهدد من روحهم المعنوية وتعيدهم إلى التوقع والرضا بالأمر الواقع والبحث عن الحلول السهلة البسيطة المضمونة النتائج والتي لا تدخلهم في تعقيدات إدارية ومشاكل مع الآخرين وهو ما ينعكس على فعاليتهم وعلى تطور المؤسسة واستمرارها.

بناءً على ما سبق فإن إشكالية الدراسة يمكن، صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي المعوقات التي تحول دون اعتماد الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة؟

وهذا ما يقودنا لطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يمكن أن يكون نمط القيادة أحد معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يمكن أن تكون الأنظمة وإجراءات العمل عائقاً أمام الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة ؟
- ما هي معوقات الإبداع والابتكار المتعلقة بالمركزية في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يعتبر غياب الحوافز من معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل تعتبر قلة الإمكانيات المادية والبشرية من معوقات الإبداع والابتكار ؟
- ما هي معوقات الإبداع والابتكار المتعلقة بالاتصالات في المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يمكن أن تكون العلاقات داخل العمل أحد معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يعتبر انعدام روح العمل الجماعي من عوائق الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يمكن أن تكون ضغوط العمل أحد معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

- لا يساعد نمط القيادة على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة؛
- لا تساعد الأنظمة وإجراءات العمل على الإبداع والابتكار في المؤسسات؛
- لا تساعد المركزية على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة؛
- لا يساعد غياب الحوافز على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة؛
- لا تساعد قلة الإمكانيات المادية والبشرية على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة؛
- لا يساعد الاتصال على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة؛

- لا تساعد العلاقات داخل العمل على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة؛
- لا يساعد انعدام روح العمل الجماعي على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة؛
- لا تساعد ضغوط العمل على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

بناء على تحديد مشكلة البحث، فإن الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة، وهو التعرف على معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية، وينبثق منه الأهداف التالية:

- تعميق الفهم بموضوع الإبداع والابتكار وإلقاء المزيد من الضوء على المصطلحات المتعلقة بهما، وإزالة الملاحظات والغموض؛
- توضيح أهمية كل من الإبداع والابتكار في المؤسسات بصفة عامة؛
- التعرف على واقع الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة؛
- تسليط الضوء على المعوقات التي تحد من تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة؛
- محاولة اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للحد من هذه المعوقات وتفعيل الإبداع والابتكار.

رابعا: أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الإبداع والابتكار، وما له من أثر في تنمية المؤسسات والرقى بها وإستمرارها في محيط شديد التغير والتعقيد، والسماح لها بمواكبة التطورات والتحديات، بما يساعدها على التجديد، والتغيير وتحسين جودة منتجاتها بما يحقق لها التقدم والفعالية.

خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

- إضافة إلى كون الموضوع في صلب تخصص إدارة الأعمال هناك أسباب أخرى يذكر منها:
- الرغبة في دراسة مشكلة واقعية تعيشها أغلب المؤسسات الجزائرية؛
- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية؛
- التعرف على واقع المعوقات والعراقيل التي تحد من تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. هذا إضافة إلى الأسباب الموضوعية التالية:
- التجدد المستمر في موضوع الإبداع والابتكار في المؤسسة؛
- قلة الوعي بأهمية موضوع الإبداع والابتكار كضمان لنجاح الاستمرارية للمؤسسة الاقتصادية.

سادسا: منهجية الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع في محاولة لتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، من الضروري السير وفق منهج واضح ومحدد هو المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التركيز على أهم أبعاد الإبداع والابتكار في المؤسسة، ووصف أبرز المعوقات التي تعترض تفعيلها، والتوصل إلى رؤية واضحة لمعوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على عدد كبير ومتنوع من مصادر المعلومات، وبعض أمهات الكتب في الموضوع.

وقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وذلك بتسليط الضوء على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، تتمثل في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، ملبنة ميلك تبسة milk tebessa، مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، وشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق Sero EST باتنة، حيث تم جمع بيانات عن مشكلة الدراسة المتعلقة بمعوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية، من خلال الوثائق المقدمة من المؤسسات محل الدراسة، وباستعمال إستمارة معلومات محكمة وتحليلها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

سابعا: هيكل البحث

لدراسة موضوع البحث دراسة وافية، تم تناول الموضوع في فصلين:

- **الفصل الأول:** وتناول الإطار النظري للدراسة، من خلال إستعراض المفاهيم المرتبطة بالإبداع والابتكار، ثم التعرف على المعوقات التي تحول دون تفعيلها، بالإضافة إلى استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بعرض الهدف من كل دراسة، والوسائل التي استخدمتها ونتائجها. وفي الأخير تم التطرق لما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** اهتم بالجانب التطبيقي من الدراسة، من خلال التعريف بالمؤسسات محل الدراسة، والوقوف على واقع الإبداع والابتكار في كل منها. كما اهتم بوصف المنهجية المعتمدة في الدراسة، وذلك بالتطرق إلى الأدوات المستعملة فيها، بالتركيز على الإستبيان وكيفية تنظيمه وتصميمه، واختبار مدى صلاحيته للدراسة والتحليل من خلال جملة من الإختبارات الإحصائية، كما عالج البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبانة، بدراسة وتحليل الخصائص الشخصية والديمقراطية لأفراد الدراسة، بالإضافة إلى تحليل إجابات أفراد الدراسة على محاور الاستبيان الإستبيان. كما تم عرض وتحليل نتائج المحور، كما تم تفسير ومناقشة نتائج الدراسة وربطها بالفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للإبداع والابتكار

تمهيد

تعيش المؤسسات في وقتنا الحاضر عالماً سريع التطور، شديد المنافسة، لا مكان فيه إلا للمبدعين المتميزين ذوي العقول المنتجة القادرة على الابداع والابتكار، وتحقيق الاستمرارية والتميز، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري على كل مؤسسة تطمح في البقاء، أن تلجأ للإبداع والابتكار، وتبتعد عن الأساليب التقليدية في معالجة المشكلات التي تعترضها، وأن تعمل على إزالة العوائق التي تقف امام الابداع والابتكار وتحول دون تفعيله، وانطلاقاً من هذه المعطيات، يتم في هذا الفصل تناول الاطار النظري للدراسة من خلال مبحثين كما يلي:

– المبحث الأول: مفاهيم عامة حول معوقات الابداع والابتكار؛

– المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول معوقات الإبداع والابتكار

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً مفصلاً للمفاهيم الأساسية التي وجب التطرق إليها بشكل مخصص عن باقي المفاهيم النظرية، وتشمل مفاهيم عامة حول الإبداع والابتكار، وأبرز المعوقات التي تعترض تفعيلها.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

حاول العديد من الكتاب والباحثين التطرق لمفهوم الإبداع، فتولى كل واحد منهم إبراز سمة معينة يقوم بالتمحور حولها و بغض النظر عن الاختلافات التي وجدت بينها، سيتم التطرق في هذا الجزء إلى ماهية الإبداع بعرض بعض التعريفات والمفاهيم والمصطلحات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري لما اتصفت به من الموضوعية والتعبير الدقيق.

أولاً: تعريف الإبداع

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع، و بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق،¹ أي أنشأه وبدأه، والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعا، أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيراً كان أم شراً، والإبتداعية تتسم بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة.²

ويعرف ألبرتسينت جيورغي* A.S-Gyorgyi الإبداع بأنه "رؤية ما يراه الآخرون والتفكير فيه بطريقة مختلفة"،³ ويوضح هذا التعريف القدرة الذهنية للشخص المبدع التي تجعله يرى المشكلات على أنها فرص، كونه يدرك الموقف من وجهة نظر مختلفة.

أما توراس و غاف Torrace & Gaff فيريان أن الإبداع هو "تقديم حل لمشكلة لم يكن لها حل في السابق، أولم يكن لها حل قابل للتطبيق العملي"،⁴ وبالتالي فهو يشير إلى أن الإبداع هو عبارة عن أفكار جديدة يمكن تحويلها إلى منتج.

¹ أبي الفاضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب (بيروت: دار صادر، ط3، المجلد8، 1994)، ص.6.

² مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز (مصر: دار التحرير للطباعة والنشر، 1980)، ص.43.

*ألبرتسينت-جيورغي (Albert Szent-Gyorgyi) 1893-1986: عالم الكيمياء الأمريكي المجري، كان له الفضل في اكتشاف فيتامين (C)، ومكونات حمض الستريك وتفاعلاته.

³ Arthur Gogatz, Reuben Mondejar, **BUSINESS CREATIVITY: Breaking the invisible barriers**, (Great Britain: Palgrave Machillan, 1st edition, 2005).P.9.

⁴ Tyler Lewis, **Creativity and Innovation: A Comparative Analysis of Assessment Measures for the Domains of Technology, Engineering, and Busines**, A thesis submitted of the requirements for the degree of Master of Science, (Brigham Young University: School of Technology, December 2011), P.6.

كما يعرف جوان Gowan الإبداع بأنه "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل"¹، يركز هذا التعريف على أهمية خلق بيئة تساعد على تنمية واستثمار الأفكار والخصائص الشخصية للأفراد بشكل يعود بفائدة.

مما سبق يمكن القول أن الإبداع هو مجموعة من العمليات والخصائص العقلية والسلوكية التي يستخدمها الفرد لتقديم حلول متميزة للمشكلات، وللتوصل إلى فكرة جديدة يمكن أن تتحول إلى منتج أو أسلوب جديد، يتصف بالقبول و الأصالة ويحقق منافع للفرد والمنظمة أو المجتمع.

إلا أنه يجب التفريق بين الإبداع ومصطلحات أخرى مشابهة له كما يلي:

- **الفرق بين الإبداع والتغيير التنظيمي:** كثير من الكتب التي تتناول الإبداع، يظهر التغيير، خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، و هو يساهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم و الإبداع، لكن لابد من التمييز بينهم، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي و التي تمس المنظمة ككل أو بعض أقسامها، فالملاحظ أن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل، إضافة لذلك يلاحظ استقطاب موضوع الإبداع عدة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع، بينما يعتبر التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط.²
- **الفرق بين الإبداع والاختراع:** يعرف الاختراع بأنه كل جديد في المعلومات العلمية، يمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة قانونية علمية، أو أن يكون تطبيقا في شكل طريقة، أو حل، أو معالجة ظاهرة بشكل معين، وبالتالي فإن الاختراع يهتم بالمعارف العلمية و النظرية و قد لا توجه للاستغلال، أي قد لا يتجسد في شكل سلع و خدمات جديدة في السوق. بينما الإبداع هو تجسيد الاختراع في شكل تطبيقات داخل المؤسسة، قصد الحصول على منتج جديد أو إدخال تغيير على المنتجات الحالية،³ لذلك ليس دوما يتحول الاختراع إلى إبداع.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري (عمان: دار أسامة للنشر، 2008)، ص.6.

² فهيمة بديسي وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (جامعة البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-19 ماي 2011)، ص.5.

³ ناصر مراد، واقع الإبداع في المؤسسة، 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.5.

- الفرق بين الإبداع والتحسين: يعرف التحسين بأنه إدخال تعديلات أو تغييرات على المنتجات أو العمليات الحالية، مما يجعلها أكثر كفاءة وتنوع وملائمة في الاستخدام،¹ بينما الإبداع هو أفكار جديدة قد تؤدي إلى خلق منتجات جديدة كلياً.

ثانياً: خصائص الإبداع

لخص كينغ و أندرسون King & Anderson أهم خصائص الإبداع في كونه يمثل شيء ملموس أو محسوس ونقطة انطلاقه هو توليد الأفكار الجديدة؛ كما أن الإبداع لا يفترض أن يكون تغييراً روتينياً، إذ أن بعض جوانب التحسين العادية لا تدخل في إطاره؛ ويفترض أن يهدف الإبداع لتحقيق منافع للمنظمة مأخوذة في الإطار العام كميزة تنافسية؛ بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون مرتبطاً بتحسين الإنتاج والإنتاجية، كما ينبغي أن تكون تأثيرات الإبداع عامة،² لأن التحسين الذي يدخله الفرد على وظيفته فقط دون أن ينعكس بنتائج ملموسة، لا يندرج ضمن الإبداع.

أما بيتر دراكر P.F.Druker* فقد حدد خمس خصائص للإبداع هي:³

- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية؛
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغة الجديدة، لذلك يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع وفي البحث؛
- لكي تكون الإبداعات ذات نتيجة فعالة لا بد أن تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة كما يجب أن تكون هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن إبداع جديد "هذا أمر بديهي"؛
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التجريب والتقييم؛
- أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص.18.

² طاهر محسن منصور الغالي، نعمة عباس الحفاجي، نظرية المنظمة: مدخل العمليات (عمان: دار اليازوري، الطبعة العربية، 2010)، ص.194.

* بيتر دراكر Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) كاتب واقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، يعرف بالأب الروحي للإدارة، من أهم إنجازاته نظرية الإدارة و صياغة مفهوم الإدارة بالأهداف.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003)، ص.14.

ثالثا: أهمية الإبداع

هناك اتفاق كبير بين الباحثين على أهمية الإبداع لاتصاله بالقدرة التنافسية والفاعلية التنظيمية، حيث يشير بارتل وغارود Bartel & Garud أن المنظمات يجب أن تعمل على توليد أفكار إبداعية تسمح لها بالبقاء والنمو لمواجهة الضغط المستمر الناتج عن المنافسة والأسواق العالمية، كما تكمن أهمية الإبداع في كونه المظلة الرئيسية التي تحت على تفعيل قدرات المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر ويتولد من خلال ذلك ميزات تنافسية مستدامة، كما أن جهود الإبداع يتجسد بتوجيه برامج وعمليات المنظمة لكي تصبح أكثر قربا من متطلبات السوق والزبائن على اختلاف الفئات¹، كما يساعد الإبداع في تحسين الإنتاج والأداء، وزيادة قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى أنه يساهم في التقليل من دوران العمل ويحقق الاستقرار الوظيفي²، وبالتالي فالإبداع يساهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف بطريقة أكثر إبداعية.

رابعا: أنواع الإبداع

صنف بروكمان ومورغان Brockman et Morgan الإبداع إلى صنفين هما الإبداع التقني والإبداع التنظيمي³:

- الإبداع التقني: يتمثل في عملية إحداث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، وإجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج وإدخال تكنولوجيات حاسوبية في العمل؛
- الإبداع التنظيمي: يتمثل في عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال والوظائف، وعمليات المنظمة، وسياساتها واستراتيجياتها، ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية.

بينما هناك من يقسم الإبداع إلى إبداع إداري، وإبداع فني⁴:

- الإبداع الإداري: ويضم البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات، وإعادة تصميم العمل إلى جانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم للوصول إلى الأهداف المنشودة؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، نعمة عباس الحفاجي، مرجع سابق، ص.190.

² عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال (عمان: دار حامد، 2011)، ص.43.

³ المرجع نفسه، ص ص.55،56.

⁴ Arthur Gogatz , Reuben Mondejar, *op.cit.*, P.11.

- الإبداع الفني: يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغيير التقنيات التي تستخدمها المنظمة.

خامسا: مقومات الإبداع

يمكن تلخص مقومات الإبداع فيما يلي:¹

1. الانتماء الروحي للمنظمة: تعني شدة الارتباط بالمنظمة، مما يساهم في زيادة الإبداع؛
2. الحس الاقتصادي والاجتماعي: يتمثل الحس الاقتصادي في تخفيض التكاليف، بينما يتمثل الحس الاجتماعي في تحسين جودة ونوعية المنتج أو الخدمة المقدمة؛
3. التعامل مع الأزمات: أي اعتماد الطرق العلمية في التعامل مع المشاكل للوصول إلى الأهداف بجدارة؛
4. الانفتاح على الرأي الآخر: فالمؤسسات المغلقة على نفسها، أو المديرين الذي لا يحترمون آراء الآخرين، يحكمون على أعمالهم بالفشل وعلى أنفسهم بالتراجع شيئا فشيئا؛
5. البعد الإنساني في التعامل والاتصالات: فكلما زاد الاهتمام بالإبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري مع الأفراد، كلما اجتهدوا في تحقيق المزيد من الإنتاج وتقديم الخدمات على مستوى أرقى.

سادسا: العوامل المؤثرة في الإبداع

تناولت العديد من الباحثين العوامل المؤثرة في الإبداع، أهمها ما يلي:²

1. الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً 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؛
2. استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة؛
3. ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول؛

¹ أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات (عمان: دار الراية للنشر، 2012)، ص ص.46-48.

² 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.8.

4. 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؛
5. جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع، كما أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني؛
6. أنظمة المكافآت والحوافز: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.

المطلب الثاني: ماهية الابتكار

يعتبر المفكر الاقتصادي جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter* أول من تطرق لموضوع الابتكار، وذلك في كتابه الشهير "نظرية التطور الاقتصادي" الذي وضعه سنة 1912 ثم في مؤلفه: "الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية" الذي ظهر سنة 1942،¹ مبيناً أهمية الابتكار للمؤسسة الاقتصادية.

أولاً: تعريف الابتكار

يعرف الابتكار على أنه "استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة، بهدف خلق سلع وخدمات جديدة".² ينحصر هذا التعريف ووظيفة الابتكار في عملية خلق منتج جديد، لكن هذه الوظيفة قد تكون حكر على بعض المؤسسات الاقتصادية ذات الإمكانيات العملاقة في البحث والتطوير.

* جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) 1883-1950: عالم في الاقتصاد والعلوم السياسية، أمريكي من أصل نمساوي، له أثر كبير في تطور النظرية الاقتصادية، يعتبر أول من عرف الابتكار.

¹ الأخضر أبو علاء عزي، تسيير الإبداع في إطار حراك اقتصاد السوق: مقارنة توقعية وميدانية حول الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر، 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.2.

²Rodolphe Durand, *Guide du management stratégique*, (Paris : Dunod, 2003), P.73.

كما يمكن تعريف الابتكار على أنه "عملية الخروج عن المعتاد وإنشاء منتج أو عملية أو طريقة جديدة أو محسنة للمنافسة في السوق"،¹ ويقصد هنا أن هناك تغيير قد يكون محدودا أو جذريا، سواء كان في تصميم المنتج أو طرائق الإنتاج و تنظيمه، لكسب حصة سوقية أكبر.

وهناك من يعرف الابتكار بأنه "قدرة الشركة على التوصل إلى كل ما هو جديد، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق".² هذا التعريف يؤكد ما قاله شومبيتر schumpeter بأن الابتكار هو إما "خلق منتج جديد، أو إدماج طريقة جديدة للإنتاج، أو تنظيم جديد للإنتاج، غزو سوق جديد، أو الحصول على مصادر جديدة لمواد الأولية"،³ لكنه أضاف على ذلك بعدين آخرين هما القيمة المضافة والمنافسة، أي أن يكون لهذا الابتكار قيمة وأن تكون الشركة الابتكارية هي الأولى مقارنة مع منافسيها.

مما سبق يمكن القول أن الابتكار هو إحداث تغييرات على منتجات (سلع/خدمات) المؤسسة، إما بخلق منتجات جديدة، أن تحسن المنتجات القائمة، أو طريقة تصميمها، أو تحديث أساليب التسويق، أو الوصول إلى طريقة إنتاج جديدة، أو تنظيم جديد، يقدم قيمة مضافة للمؤسسة، ويمكنها من مواجهة المنافسة والتغيرات التي تحدث في بيئتها.

إن اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الابتكار ساهم في وجود خلط بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات المشابهة، وفيما يلي سيتم توضيح بعض الغموض:

- الفرق بين الابتكار والاختراع: يرى كل من روبنز وكولتر Robbins & Coulter أن الاختراع يشير إلى فكرة جديدة كلياً ترتبط بالتكنولوجيا، وتؤثر على المؤسسات المجتمعية،⁴ ويمكن القول أن الاختراع هو الحل التقني لمشكلة ما بينما الابتكار هو التطبيق الاقتصادي للاختراع.⁵ أو بمعنى آخر الابتكار هو التطبيق العملي وتطوير اختراع أصلي وتحويله إلى تقنية أو منتج أصلي قابل للاستخدام.⁶

¹Tyler Lewis, **Op.Cit.**, p 10.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.20.

³ إيمان بلولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير (جامعة البلدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فيفري 2006)، ص.23.

⁴ نجم عبود، مرجع سابق، ص.17.

⁵ كريستوف فريدريك فون براون، حرب الإبداع...سباق التسلح بالأفكار، ترجمة عبد الرحمن توفيق (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000)، ص.20.

⁶Shlomo Maital & D.V.R. Seshadri, **Innovation Management :Strategies, Concepts and Tools For Growth and Profit**, (London : A division of Sage Publications, 2007), P.28.

- **الفرق بين الابتكار و البحث والتطوير:** يعد نشاط البحث و التطوير المغذي الرئيسي للإبداع والابتكار، ويقسم البحث إلى البحث الأساسي الذي يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحياة على معارف تتعلق بظواهر و أحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، والبحث التطبيقي المتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة و الناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفا؛ أما التطوير فيتعلق هنا بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتج)،¹ وينتج الابتكار من خلال بذل بعض الوقت وبعض الجهد في البحث في فكرة ما، وبذل بعض الوقت وبعض الجهد في تطوير تلك الفكرة، بالإضافة إلى بذل الكثير من الجهد والكثير من الوقت في تسويق الفكرة للمستفيدين.
- **الفرق بين الإبداع والابتكار:** أشار كل من كاربير و جاراند Garand & Carrier إلى الفرق بين الابتكار والإبداع من خلال أن "الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لربائنها، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي"، من هذا المنطلق يمكن القول وبصفة عامة يسبق الإبداع الابتكار، وهو ما يؤكد دافت Daft بقوله أن الإبداع هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعتها وسوقها وبيئتها العامة أما الابتكار فهو الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة،² وبالتالي يمكن القول أن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة والابتكار هو تحويل الفكرة إلى واقع ملموس يمكن عرضه في السوق، كما أن الابتكار هو عملية يتم فيها تطبيق الإبداع على كل جانب من سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة، من البداية إلى النهاية، لتطوير طرق جديدة أفضل لخلق قيمة للعملاء،³ بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.⁴
- **الفرق بين الابتكار والتغيير التنظيمي:** يتم إظهار ذلك من خلال إبراز أهداف كل واحد منهما، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير التنظيمي نجد الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجات عالية من التعاون و أساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب و دوران الأيدي العاملة وخفض التكاليف، الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، و عليه يسعى التغيير الإداري إلى زيادة الفعالية

¹ محمد العربي ساكر، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، 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.7.

² العربي تيقناوي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، 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.10.

³ Shlomo Maital, D.V.R. Seshadri, op.cit., P.28.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (بيروت: دار النهضة العربية، 2005)، ص ص.359,358.

الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد و من ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع و خدمات حديثة و أساليب و أدوات عمل جديدة.¹

ثانياً: خصائص الابتكار

يمكن استنتاج خصائص الابتكار كما يلي:²

1. الابتكار يعني التميز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين المباشرين؛
2. الابتكار يمثل الجديد: كلياً أو جزئياً من أجل المحافظة على الحصة السوقية وتطويرها؛
3. الابتكار هو التوليفة الجديدة: أي وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل؛
4. الابتكار هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار بأنه الأول (أسرع من منافسيه) في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق؛
5. الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص.

ثالثاً: أهمية الابتكار

يساهم الابتكار في يساهم الابتكار في تحقيق نمو مرتفع ومستدام وربحية عالية، فقد أثبتت التجارب أن الشركات التي تتفوق في الابتكار هي أيضاً أكثر ربحية من غيرها، كما يساهم في الحفاظ على مكانة المنظمة في السوق، حيث أن السوق العالمي يتميز بمنافسة شديدة، والمنظمات التي تفشل في تقديم منتجات مبتكرة تسهم في خلق قيمة لعملائها بشكل أسرع من منافسيها يضعها في خطر الخروج من دائرة المنافسة، أما الهدف النهائي للابتكار فهو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.³ ويمكننا أن نحصر أهمية الابتكار في النقاط التالية:⁴

1. يعمل الابتكار على إثارة الطلب: خاصة في الأسواق المشبعة حيث يقوم الابتكار بتقوية الطلب عن طريق عرض جديد، أو عن طريق عرض منتجات، فالرغبة في الشراء تتواجد بتواجد منتجات جديدة؛
2. يعمل على إثارة العرض وخلق موارد جديدة للدخل: حيث تبحث المؤسسات دائماً عن التطور ويعد الابتكار مورداً هاماً لتطوير نشاط المؤسسة، فعن طريق بعث منتجات جديدة، زيادة العرض، تلبية الحاجات الجديدة في السوق، وتنويع نشاطها، تقوم المؤسسة بخلق موارد جديدة للدخل تمول بها تطورها؛

¹ سليم إبراهيم الحسينية، الإدارة بالإبداع، (دمشق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009)، ص 10.

² بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري (عمان: دار المسيرة، ط 1، 2011)، ص 21، 20.

³ Shlomo Maital, D.V.R. Seshadri, *op.cit.*, PP.38-118.

⁴ إيمان كردي، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير (جامعة البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، 2010/2009)، ص ص 55، 56.

3. زيادة قدرة المؤسسة التنافسية من خلال: سرعة تقديم منتجات جديدة، وتقليل تكلفة التصنيع من خلال الابتكار في العملية؛
4. جلب الزبائن والحصول على رضاهم: عن طريق تقديم منتجات متطورة وفعالة؛
5. إيجاد فرص جديدة للمؤسسة في أسواق جديدة: وذلك من خلال طرح منتجات جديدة يؤدي وبالتالي زيادة المبيعات وزيادة الربحية.

رابعاً: أنماط الشركات حسب الابتكار

- إن الشركات ليست متماثلة في قدرتها الابتكارية ويمكن أن نميز بين أربع فئات من الشركات تتمثل فيما يلي:¹
1. نمط الإبتكاري - القائد: في عالم الأعمال القائم على المنافسة والأسواق سريعة التغير، فإن الشركات تسعى لأن تكون من النمط الإبتكاري-القائد . والحالة المثلى لشركات هذا النمط هي أن تكون الشركة تعتمد على إستراتيجية إستباقية في الابتكار، وأن يكون الابتكار الذي تحققه متكاملًا كليًا ومستمرًا؛
 2. نمط المقلد الإبتكاري: إن القائم بالتحسين المستمر للابتكارات الجذرية التي قامت بها الشركة القائد، يسميه بيتر داركر P.F.Drucker القائم بالتقليد الإبتكاري، ويسميه بيتر T.Peters القائم بالسطو الخلاق؛
 3. نمط المقلد الاستنساخي: أو ما يسمى بالتابع الاستنساخي هو المقلد الذي يدخل إلى سوق المنتج في وقت متأخر وبعد أن يكون المنتج دخل في أواخر مرحلة النمو أو مرحلة النضوج ضمن دورة حياة المنتج، بعد أن يكون المنتج قد احتل مكانًا كبيرًا في السوق ، ويميزهم الأساسية هو الاستفادة من مزايا الحجم في السوق الواسعة، في ظل مخاطرة منخفضة؛
 4. النمط غير المتكيف أو الخارجة من السوق: هي التي لا تستطيع مواجهة الابتكار الجديد في مراحل الثلاث المذكورة سابقًا، ولكي تتجنب الخسائر فإن إستراتيجيتها تكون إنسحابية بإجراءات أو خطط انكماشية، تتمثل في تصفية الأعمال أو التخلص من بعض الأنشطة أو الأعمال، أو التحول إلى ميدان أعمال آخر، أو استخدام خليط من هذه الخطط.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص. 114-121.

خامسا: أشكال الابتكار في المنظمات

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاث أشكال تتمثل في:

1. الابتكار في هيكل المنظمة: وهو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة؛¹
2. الابتكار التقني: والابتكار الذي يركز على التقنية والجديد فيها؛
3. الابتكار الإضافي: الابتكار الذي يشمل كل الخدمات الإضافية هي التي تحدد الميزة التنافسية للمنظمة وتضمن زيادة رأس مالها الزبون.²

ثاني أهم تصنيف، هو الذي يقسم الابتكار إلى أربع أنواع تتمثل في الابتكار في المنتج، الابتكار في العملية، الابتكار التنظيمي، والابتكار التسويقي ويمكن إيجازها فيما يلي:³

4. ابتكار المنتجات: وتشمل الابتكار في المنتج أو الخدمة الجديدة والتحسينات على المنتجات والخدمات القائمة؛
5. ابتكار العمليات: وتشمل الابتكار الذي يحدث تغييرات في أساليب الإنتاج و التوزيع؛
6. الابتكار التنظيمي: وهو الابتكار الذي يهدف إلى تنفيذ أساليب تنظيمية جديدة، ويمكن أن تكون هذه التغييرات في الممارسات التجارية، في تنظيم مكان العمل أو في العلاقات الخارجية للشركة؛
7. الابتكار التسويقي: وهو الابتكار الذي يهدف إلى تنفيذ أساليب تسويقية جديدة، تشمل التغييرات في تصميم المنتجات، التعبئة والتغليف، الترويج للمنتجات والتوزيع، وأيضا أساليب تسعير السلع والخدمات.

كما هناك من يقسم الابتكار وفق معيار إدراك السوق إلى ثلاث أنواع رئيسية تتمثل في:⁴

8. الابتكارات المستمرة: هي الابتكارات التي تحدث تغييرات طفيفة على المنتجات الحالية؛
9. الابتكارات المستمرة الديناميكية: وذلك بطرح منتج جديد بالنسبة للسوق لكنه لا يخالف معايير الاستهلاك الحالي؛
10. الابتكارات المتقطعة: هي تغييرات رئيسية فيما قبلها من المنتجات، وفي بعض الحالات تعمل هذه الابتكارات على تغيير أسلوب الحياة الذي نعيشه.

¹ المرجع نفسه، ص345.

² العربي تيفناوي، مرجع سابق، ص.15.

³ Oslo Manual, **Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, 3rd Edition(A joint publication of OECD and Eurostat, 2005) , 3^e edition, PP.16-19.

⁴ علي شريف، محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998)، ص ص.342,343.

وهناك من يصنف الابتكار وفق معيار حجم التغيير إلى ما يلي:¹

11. الابتكار الجذري: هو الابتكار الذي يهدف إلى طرح منتجات مبتكرة تماما والتي لم تكن موجودة من قبل، حيث يساهم في التقدم الكبير والقفزة الإستراتيجية والذي يغير كل ما سبقه في مجاله، و يساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة أيضا؛

12. الابتكار التدريجي (التحسيني): هو التحسين الطفيف والتغيير الصغير الذي يمس سيرورة العمل، الإجراءات ووسائل الإنتاج المنتجات والخدمات التي تقوم بها المؤسسة؛

كما يمكن إضافة عنصر آخر يتمثل في:²

13. الابتكار المقلد: وهو الابتكار الذي يدخل منتجات جديدة لمؤسسة معينة، ولكنها ليست جديدة للسوق ولا تكون هذه المنتجات ابتكارية وإنما تدخل ضمن التقليد الاستنساخي؛

سادسا: مصادر الابتكار

يشير بيتر داركر P.F. Drucker إلى أن هناك سبعة مصادر للابتكار تتمثل فيما يلي:³

1. الأحداث غير المتوقعة: يعتبر داركر أنها تمثل المصدر الإبداعي الأكثر سهولة والأكثر بساطة وتجمع بين النجاح الفجائي وال فشل الفجائي، والأحداث الخارجية الفجائية؛

2. التناقضات: هي مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون، حيث أن هذا التعارض يؤشر أن هناك فرصة للابتكار، ويضم هذا المصدر الوقائع الاقتصادية المتعارضة كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية، تعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية.

3. الحاجة إلى طريقة: يعني الابتكار على أساس الحاجة إلى معالجة سلسلة من العمليات، وذلك لأن الحاجة أم الاختراع وبالتالي فهي تمثل فرصة كبرى للابتكار؛

4. بنية الصناعة والسوق: لا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغيير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغيير الصناعة؛

¹ Rodolphe Durand, Op.Cit., P.74.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.257.

³ المرجع نفسه، ص.31.

5. العوامل السكانية: التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، وأن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغييرات تمثل فرصا من أجل الابتكار ولأسواق وقطاعات سوقية جديدة؛
6. تبدل الإدراك والرؤية: إن تبدل الإدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار، وإن توثقت ذلك في كثير من الأحيان يعتبر مسألة جوهرية، والأهم هو أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم مع قدرة على التمييز بين الصرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية؛
7. المعرفة الجديدة: إن الابتكار القائم على المعرفة بكل تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع والابتكار

- إن فهم المعوقات يساعد على تعزيز دور الإدارة، لتبني مدخلا فعالا في مواجهة هذه المعوقات، للحد من تأثيراتها السلبية، ومن المعوقات ما هو كثيرة ومتنوعة، وأكثرها شيوعا هي:¹
- التمويل غير الملائم: فالابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج، وعدم توفر هذا التمويل يحد من فاعلية الابتكار؛
 - تجنب المخاطرة: فالشركات التي تجتهد في تحديد المخاطر إنما تقتل الابتكار لا تنميه؛
 - الصوامع الوظيفي: المنظمات التي تصنع القواعد الصارمة وتحدد المسؤوليات، تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك، وبالتالي تحد من الإبداع والابتكار؛
 - الالتزام بالوقت: عمل الإدارة هو تقييم تلك الدقائق من الوقت في العمل، ومن الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب ما لم يصل المنتج إلى السوق؛
 - المقاييس غير السليمة: تعتمد الكثير من المنظمات إلى استخدام مقاييس العوائد والأرباح والحصة السوقية، وتتخلى عن تلك اللاملموسة مثل السمعة، المعرفة، واجتذاب المواهب وغيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للمنظمة مما يعيق الإبداع والابتكار فيها.

ويرى كينغ أندرسون King & Anderson أن ما يعيق الإبداع والابتكار في أي منظمة هو القوانين والهياكل التنظيمية التي تمنع العاملين من استخدام مواهبهم، فهياكل الأعمال والأنظمة والتعليمات غالبا ما تكون معادية للأفكار الجديدة، حيث تقيد حرية الأشخاص في العمل بالطريقة التي تناسبهم كأحسن ما يمكن، مثال

¹ أسامة خيري، مرجع سابق، ص ص. 79، 80.

ذلك القيادة الآمرة، الوظائف الروتينية، الهياكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي، والثقافة البيروقراطية إضافة إلى الدوافع والاتصال.¹

أما بيتر كوك Peter Cooc فقسم معوقات الإبداع والابتكار إلى معوقات داخلية وخارجية، ويمكن توضيح المعوقات الداخلية فيما يلي:²

- **عوائق متعلقة بالثقافة وأسلوب القيادة والقيم:** عدم ملائمة أسلوب القيادة، افتقار السلوك المناسب، سياسة الترهيب، القيم التي تشجع على نمطية التفكير، جدية المفرطة والتفكير الجامعي؛
- **عوائق متعلقة بالهياكل والنظم:** تتمثل في غياب التعاون الفعال والثقة، تشجيع التفكير النمطي والخضوع إلى السلطة الوضعية، الافتقار إلى الثقة المتبادلة، نظام المكافآت غير المناسب؛
- **عوائق متعلقة بالمهارات والموارد:** تتمثل في الاستخدام الخاطيء لأدوات الوظيفة، عدم ملائمة المناخ، بالإضافة إلى المعوقات المالية والمعرفية؛
- أما المعوقات الخارجية فتتمثل في العجز عن الحصول على التمويل اللازم لطرح الاقتراحات في السوق؛ عدم ملائمة المنتج/الخدمة لحاجات السوق؛ والوقت غير المناسب.³

وهناك من يقسم معوقات الإبداع والابتكار إلى معوقات فردية ومعوقات تنظيمية وتتمثل في:⁴

- **المعوقات الفردية:** تتمثل في الإحساس بعدم الأمان، عدم القدرة على تحمل المخاطر، الخوف من الوقوع في الخطأ، الرغبة في تجنب الفشل، القلق على السمعة في حالة الفشل، الخوف من الرؤساء، والميل إلى الاعتماد على الآخرين.
- **المعوقات التنظيمية:** تتمثل في المركزية الشديدة، الإجراءات التنفيذية التفصيلية، الإصرار على أساليب عمل موحدة، النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل، التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق، التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالجديد، والانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

¹ نيجل كينج و نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (الرياض: دار المريخ، 2004)، ص.94.

² بيتر كوك، مرجع سابق، ص.100-102.

³ المرجع نفسه، ص.103,104.

⁴ جمال خير الله، مرجع سابق، ص.216.

كما يمكن تصنيف عوائق الإبداع إلى: عوائق شخصية، عوائق قيادية وتنظيمية، عوائق اجتماعية، عوائق بيئية، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- **عوائق شخصية:** متمثلة بالفرد من حيث تكوين شخصيته متمثلة في السلوك العدواني، الإسقاط في السلوك، أحلام اليقظة البت اللاشعوري؛

- **عوائق قيادية وتنظيمية:** كالقوانين والأنظمة الإدارية، السياسات والأهداف والإجراءات والهيكلة التنظيمي ونمط السلطة، ونمط القيادة ونظم الاتصال؛

- **عوائق اجتماعية:** تتمثل في العقائد السائدة، العادات والتقاليد، إيديولوجية المجتمع، وسياسة التعليم وتحمل المخاطرة؛

- **عوائق بيئية:** تتضمن السياسات التنموية المختلفة، الفقر، البطالة التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة، والنشاط الاقتصادي العام وسعر الفائدة ونظام السوق.¹

- **عوائق مالية:** قلة رؤوس الأموال الموجهة لدعم الابتكار، ضعف ميزانية البحث والتطوير داخل المؤسسات الصناعية، وانعدام المؤسسات الداعمة لنشاط البحث والتطوير.²

وهنا يتضح عدم وجود اتفاق بين المنظرين حول عدد ومسميات هذه المعوقات وان كان هناك تكامل فيما بينهم في هذا الجانب حيث يغطي كل باحث منهم جوانب النقص لدى الباحث الآخر فيما يتعلق بهذه المعوقات وبالتالي سيتم التركيز على تسعة معوقات سيتم دراستها بالتفصيل كما يلي:

1. **النمط القيادي:** يعرف كوتر Kotter النمط القيادي على انه "درجة السلوك (الرسمي/الإنساني) والتصرف القيادي لشخصية المدير في ممارسته للقوة والنفوذ على مرؤوسيه في المنظمة، مما قد ينعكس ذلك على مدى تفاعل المرؤوسين واستجاباتهم لذلك النمط القيادي وعلى مدى أداء العمليات الإدارية"³، وبالتالي يعتبر نمط القيادة واحداً من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه، فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم، فلديهم سلطة الثواب والعقاب، كما أنهم يحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم

¹ شهناز فاضل احمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية (المجلد 7، العدد 20، 2009)، ص.9.

² Alain Dutheil & Jean-Louis Kisnick, op-cit., P.23

³ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص. 94.

المتواصل بمرؤوسيههم يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وإنجازهم للأعمال،¹ و من بين العوائق المتأتية عن نمط القيادة في المنظمة وتؤدي إلى فشل التنظيمات في تنمية التفكير الإبداعي ما يلي:

أ. **قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية:** وهو ما يعيق الميول الإبداعية وتجبها لأن بروز المبدعين والأكفاء سيكشف عن القيادات غير الجديرة وعن مواطن ضعفها وعجزها وقد يهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي؛

ب. **عدم الثقة بالنفس:** عدم ثقة بعض القادة بأنفسهم الأمر الذي يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين خوفا من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم، وما يسببه ذلك من تهديد لهم؛

ج. **الصراع حول السلطة:** الأمر الذي يجبط الاندفاع نحو المبادرة والتجديد، مما يؤثر سلبا على الإبداع والابتكار في المنظمة، وتشمل هذه الصراعات الصراع بين القادة والأفراد، والصراعات التي تحدث بين القادة أنفسهم؛

د. **عدم ثقة الرئيس في المرؤوسين:** وعدم تمكين العاملين، الأمر الذي يؤثر سلبا على ولائهم للمنظمة، ويحد من قدراتهم الإبداعية.²

هـ. **مقاومة التغيير:** وهو ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يؤدي إلى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار والحلول التي تؤدي إلى تغيير في نمط العمل ومساره،³ فيقوم بعض القادة بمقاومة التغيير مما يؤثر سلبا على الإبداع والابتكار في المنظمة، وذلك للأسباب التالية:⁴

- التمسك بالمألوف والخوف من المجهول: كون نتيجة الإبداع والابتكار تعتبر مجهولة؛
- العادات: حيث يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك والعادات والتقاليد التي اعتادها، وبالتالي لا يسعى إلى الإبداع والابتكار؛
- الإدراك: وهو " تصورنا للناس والأشياء من حولنا، وهو تحصيل للمعلومات المتوافرة في البيئة المحيطة بنا حيث تتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن ثم تتكون أفكارنا واتجاهاتنا والمعاني التي نلصقها بالناس والأشياء"، ولذلك يختلف الأشخاص في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم.

2. الأنظمة وإجراءات العمل

نظم العمل وإجراءاته هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فالالتزام الحرفي بالأنظمة والإجراءات والتشدد الكبير في الالتزام بموجبها

¹ مراكشي محمد أمين، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، (المجلد 2، العدد 1، 2011)، ص.36.

² المرجع نفسه، ص.37.

³ أوسرير منور، كواش زهية، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (جامعة البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-19 ماي 2011)، ص.9.

⁴ المرجع نفسه، ص.38.

يتعارض مع صفات الشخص المبدع، حيث لا يجد ذلك الشخص فرصة لاستخدام ما لديه من إمكانيات وقدرات إبداعية في حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل، وتوجد مجموعة من العوائق ذات العلاقة بالأنظمة وإجراءات العمل والتي تقف أمام إبداع الموظفين نتيجة لأسلوب الأنظمة والإجراءات المتبعة داخل التنظيم،¹ ومن أهمها ما يلي:²

أ. جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الشخص المبدع والتشدد الكبير في السير بموجبها؛

ب. هيمنة الناحية القانونية على كثير من التنظيمات بما يعني أنها أهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين وانتظامهم بغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية فالقانون هنا يبرز كمسطرة للسلوك الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة؛

ج. العمل في ظل أنظمة إدارية لا تتواءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، بل وعدم العمل على تغيير هذه الأنظمة للمخاوف التي قد تعود على القائمين من جراء ذلك التغيير؛

د. عدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل، فعدم قدرة القائمين على المنظمة على استيعاب المفاهيم العلمية يجعلها تبقى على الأساليب المألوفة لديها وتمسك بها، لذلك فإن الأفكار الإبداعية الجديدة تحارب وتختق لكي تظل هذه الأساليب التقليدية القائمة على الاجتهادات الشخصية والتجربة والخطأ؛

هـ. ادعاء بعض التنظيمات الإدارية أنها تمارس الإدارة بأسلوب اللامركزية وتنص على ذلك في الأنظمة واللوائح ولكن الممارسة الفعلية تثبت تركيز السلطة الإدارية بأيدي القيادات في كل مستوى إداري الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإضعاف الكفاءات الإدارية واحتمال حدوث الصراع بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا عند عدم تحقيق النتائج المرجوة.

3. المركزية: تعني المركزية الإدارية إمساك الصلاحيات والسلطات في يد واحدة أو أيد محدودة وعدم التفويض للمستويات الأخرى لتشارك في عملية صنع القرارات، والمركزية عكس تفويض الصلاحيات والذي يعني تفويض قدر كبير من الصلاحيات للمستويات الإدارية الأقل لكي تنطلق في أعمالها دون عوائق من الإدارة العليا. وتجدر الإشارة إلى أن موضوع المركزية وتفويض الصلاحيات مرتبط في الغالب بشخصية المسئول الأول في

¹ سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الميداني بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة (جامعة الرياض: كلية الاقتصاد والإدارة، 2006)، ص.73

² سعود بن محمد العريفي، المرجع نفسه، ص.74، 76.

المنظمة، وشعوره الشخصي نحو من يعملون معه ومدى الثقة التي تسود بينهم، وبالتالي فالمركزية تعوق الإبداع ما يترتب عليها من آثار سلبية والتي يتركها هذا النمط الإداري في القيادة على أعمال المنظمات من شعور العاملين بالإحباط، وعدم الثقة وبالتالي تدني نسبة الأداء في العمل، وإضعاف المنظمة، وعدم تحقيقها لأهدافها. أما تفويض الصلاحيات فله نتائج إيجابية على العملية الإبداعية منها : عدم تعطيل الطاقات الكامنة للكفاءات الموجودة بالمنظمة في اتخاذها للقرارات الصائبة في الوقت المناسب، بجانب إيجاد صف ثاني من المديرين القادرين على اخذ المبادرة وتحمل المسؤولية مما يخفف من الأعباء الملقاة على عاتق أصحاب مركز القرارات والتي قد تشغلهم عما هو أعظم وأكبر ضمن مسؤولياتهم. وبالتالي فالأسلوب القيادي المتبع في إدارة المنظمات سواء كان مركزياً أو لا مركزياً (تفويض للصلاحيات) له أثر واضح وفعال في تنمية أو عدم تنمية الإبداع لدى العاملين، فالطريقة التي يمر بها صنع القرار، ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين، ودرجة المشاركة من جانب العاملين في صنع القرار،¹ كلها عوامل تشجع أو تحد من تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين.

4. غياب الحوافز: تعرف الحوافز على أنها أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية وتشجيعهم على تحقيق شيء معين كالإبداع والابتكار ، والأداء الأفضل،² ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية على الإبداع والابتكار داخل المنظمة، إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وبالتالي فعدم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز وسواءً كانت مادية أو معنوية، سيؤثر سلباً على الإبداع والتجديد والابتكار داخل المنظمة، فنظام الحوافز السليم يقتضي أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري، وتنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية. حيث تشمل الحوافز المادية كل من المكافآت والرواتب المجزية التي تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلباً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع الجهد المبذول، فلاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط، ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الإبداعي الذي أدى إلى هذه النتيجة، أما

¹ المرجع نفسه، ص ص 80، 81.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص. 95.

الحوافز المعنوية فهي الحوافز التي تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه،¹ ومن أهم المعوقات التي تعترض الإبداع والابتكار في مجال الحوافز نذكر ما يلي:²

- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرق أفكار وتصورات جديدة تخالف المؤلف، إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة، وتغريب المتميزين داخل المنظمة؛
- وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها، إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو منظمة أو نشاط وحسب العاملين، كذلك من الأمور المحبطة للإبداع الإداري المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع؛
- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد، أما الإبداع فإنه لا ينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الإبداع.

5. **الإمكانيات المادية والبشرية:** تعد سيطرة النظرة التقليدية للربح لدى المنظمات المختلفة، والتي أساسها الاعتقاد بأن أفضل طريق ومدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف. هذه النظرة القاصرة تحول دون تخصيص المنظمات ميزانيات ذات قيمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، لأن ذلك من وجهة نظرهم سوف يزيد من التكاليف والنفقات ويقلل من مستوى الربحية، وبالتالي يجب على المنظمات الباحثة عن الإبداع والابتكار أن العمل على توفير الإمكانات البشرية المبدعة، والإمكانات المادية اللازمة للوصول إلى خلق تنظيم جيد يتمتع بجو ومناخ قادر على دفع العاملين به إلى تقديم الأفكار المبتكرة والحلول المبدعة لكل المشاكل التي تواجه التنظيم، ويتم ذلك من خلال قيام المنظمات باعتماد ميزانيات قادرة على استيعاب كافة التغييرات والمتطلبات الجديدة في العمل مع القدرة على التعامل مع وسائل التقنية الحديثة لتطوير أداء العاملين واقتراح مزيداً من الحلول والبدايل للمشكلات الإدارية القائمة،³ وبالتالي فغياب الإمكانات المادية والبشرية يؤثر سلباً على الإبداع والابتكار في المؤسسة.

6. **الاتصالات والمعلومات:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع والابتكار في المنظمة، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على تنمية سمات وقدرات المبدعين هو

¹ أوسرير منور، كواش زهية، مرجع سابق، ص 13-14

² المرجع نفسه، ص 15.

³ سعود بن محمد العريفي، مرجع سابق، ص 83.

الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة وللوصول إلى هذه النتيجة يجب أن تصمم بشكل يتناسب مع طبيعة أفراد التنظيم.¹ ونظام الاتصالات المحفز على الإبداع والابتكار يقوم على توفير البيانات الضرورية لإنجاز المهام والأنشطة وعدم حجب أي جزء من المعلومات اللازمة والأخذ في الحسبان التغذية الراجعة لأنها ضرورية جداً في مجال الإبداع والابتكار في المنظمة، فالمعرفة الكاملة لما يجري داخل المنظمة وتصحيح الانحرافات يقوم على جودة التغذية الراجعة.² وأحياناً تكون قنوات الاتصال عائقاً أمام الإبداع والابتكار للأسباب التالية:³

- عدم اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه؛
 - الحجم غير المناسب للمعلومات المرسلة إلى المرسل إليه، الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته؛
 - الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات، أحياناً لا يكون متماشياً مع الأحداث، أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.
7. **انعدام روح العمل الجماعي:** لقد أصبح الأسلوب الجماعي في حل المشكلات مطلباً رئيسياً لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء الدور المطلوب منها. وفقدان روح العمل الجماعي من شأنه أن يعيق عملية الإبداع، فالعمل الجماعي من الممكن أن يؤدي إلى توليد أو اكتشاف بدائل أو حلول أكثر مما يستطيع الفرد، وبذلك يتيح للمنظمة الاستفادة من معلومات وآراء الجميع، وخاصة عندما تحتاج المنظمة لأفكار إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي،⁴ وهنا تظهر أهمية الإبداع الجماعي.
8. **العلاقات داخ العمل:** إن التعامل اليومي الذي يمارسه الأفراد فيما بينهم والعلاقات التي تنشأ نتيجة لهذا التعامل لها تأثير على خلق بيئة إبداعية بينهم، فالعامل القائم على أساس من المحبة والوئام والتعاون البناء يزيد من تفاهم العاملين مع بعضهم البعض كما يتولى الروابط الاجتماعية ويدعم العلاقات بينهم مما يفسح المجال أمام بيئة إيجابية نحو الإبداع والابتكار، وبالتالي فإن الصراع بين العاملين يؤدي إلى تفتيت جهودهم، وتخفيض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة،⁵ مما يؤثر سلباً على عمليات الإبداع والابتكار في المنظمة، ويقف حائلاً ومعوقاً رئيسياً في وجهه.

¹ بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة (جامعة الرياض: كلية العلوم الإدارية، 1425هـ)، ص.39.

² سعود بن محمد العريفي، مرجع سابق، ص.83.

³ بسام بن مناور العنزي، مرجع سابق، ص.40.

⁴ أوسريز منور، كواش زهية، مرجع سابق، ص.10.

⁵ سعود بن محمد العريفي، مرجع سابق، ص.91.

9. **ضغوط العمل:** تعرف ضغوط العمل على أنها هي مجموعة الظروف التي تحيط بالعامل في بيئة العمل وتسبب عدم توافق بين العامل ومهنته بحيث تخلق حالة من عدم التوازن النفسي والجسمي داخله بما يؤثر على قدرته على التأقلم والإنتاج،¹ فتقف هذه الضغوط كعقبات للفرد في العمل، إذ يلجأ الفرد لمواجهة هذه المعوقات إلى إنفاق وقت كبير من أجل السيطرة عليها وقد يلجأ إلى بعض الحيل في العمل كالتدليس والتحايل، كما أن الأداء العقلي للفرد يتأثر أيضاً، فالعمليات العقلية من تذكر وربط للمعلومات واستدلال تصبح ضعيفة أو قد يلجأ الفرد للعدوانية مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لأن كافة حواسه وطاقاته العقلية والنفسية موجهة إلى مصادر الضغوط وإلى السعي للتكيف معها مما يؤدي إلى قيامه بعمله بدرجة انتباه منخفضة. تخلق الضغوط كذلك نوعاً من التوتر والإحباط الذي يقود العامل إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله، فينخفض مستوى الأداء عن المستوى المطلوب أو المتوقع،² وبالتالي تتأثر قدرته على الإبداع والابتكار في عمله بشكل سلبي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي اهتمت بموضوع الإبداع والابتكار من وجهات نظر مختلفة، ودراسات ميدانية في قطاعات متنوعة، نذكر منها:

المطلب الأول: الدراسات العربية

1- صابون محمد هارون، إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع والابتكار، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (جامعة السودان: كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال، 2015).

سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار، وتوضيح أهميتها للمصارف السودانية، وكذا إظهار الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع والابتكار للعاملين، بدراسة عينة من المصارف السودانية، وباستعمال استبيان موجه لـ (150) مديراً وموظفاً، من العاملين في (6) مصارف تجارية سودانية.

وتوصلت الدراسة إلى أن بعض ممارسات الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات والمنافع، التوظيف، التمكين، وتخطيط الموارد البشرية تؤثر إيجاباً على الابتكار، كما نجد أن الممارسات التي تؤثر إيجاباً على الإبداع تتمثل في التعويضات والمنافع، التوظيف، التدريب والتطوير.

¹ فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي (الجامعة الافتراضية السورية: كلية إدارة الأعمال التخصصي، 2016)، ص.15.

² المرجع نفسه ص.24.

2- وسله واعر، دور أنماط القيادة في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه (جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014).

سعت الدراسة للتعرف إلى توضيح دور الأنماط القيادية التحويلية، التبادلية، التشاركية، والأبوية في تنمية الإبداع الإداري، واختبار درجة تأثير كل نمط على تحفيز الإبداع، بدراسة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وباستعمال استبيان موجه لـ 135 إطار من الإطارات العاملين في مختلف الوظائف والفروع بمجمع صيدال.

وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر كل من يمارسون النمط القيادي التحويلي، التشاركي والتبادلي بدرجات متفاوتة أكبر من ممارستهم النمط القيادي الأبوي، وان مستوى الإبداع الإداري مرتفع، هناك تأثير ايجابي للنمط القيادي المتبع على الإبداع الإداري.

3- مودة إسماعيل حسن، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (جامعة: كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال، 2014).

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر بيئة العمل وعواملها على الإبداع التكنولوجي في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتمت الدراسة باستعمال استبيان موجه لعينة تتكون (120) موظف من مختلف الإدارات والكليات في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا "الجناح الغربي"، وقد قسمت القيمة العالية إلى: الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز، المكافآت، التكنولوجيا، وظروف العمل.

وتوصلت الدراسة إلى انه يوجد تأثير ايجابي لكل من الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، وظروف العمل على الإبداع الإداري، بينما لا يوجد تأثير للتكنولوجيا على الإبداع في محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن لدى العاملين القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال، كما تبين أن الجامعة تمتلك كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.

4- مُجَّد الطيب دويس، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر: خلال الفترة 1996-2009، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه (جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2011).

سعت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم وضعية التعليم العالي، البحث والتطوير، والقطاع الصناعي في الجزائر لمعرفة وتحديد مساهمة هذه القطاعات في الابتكار، وذلك من خلال تحديد وضعية هذه القطاعات وتقييم إنتاجها

العلمي والتكنولوجي، والوقوف عند مراحل تطورها، ثم محاولة تحليل سياسات الجزائر في مجال البحث العلمي والابتكار من خلال دراسة التطور التاريخي لهذه المنظومة، ومختلف المخططات والبرامج الموجه للنهوض بهذه القطاعات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هيمنة الأفراد بنسبة كبيرة تفوق 77% على براءات الاختراع الممنوحة للجزائريين، يظهر ضعف عملية الابتكار في منظومة البحث ومنظومة الصناعة، وهي ظاهرة تشترك فيها العديد من الدول خاصة العربية منها، كما أن نوع البحث العلمي الممارس في التعليم العالي ومراكز البحوث يغلب عليها البحث الأساسي، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن طبيعة العلاقة بين الجامعة والمؤسسات لا تتعدى وظيفة التعليم.

5- دعار بن غضبان البدراي، معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديراتها ووكلائها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (جامعة أم القرى: كلية الإدارة التربوية والتخطيط، 2011).

سعت هذه الدراسة لتحديد أهم المعوقات التنظيمية والمادية والذاتية في طريق الإبداع الإداري، وكذا تحديد المقترحات المناسبة للتغلب على تلك المعوقات، بدراسة عينة من المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة، وباستعمال استبيان موجه لـ (265) من مديري المدارس الابتدائية الحكومية ووكلائها بمنطقة بريدة السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري تتمثل في كثرة الأعباء الوظيفية، ضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، الالتزام بالقيود المهنية من قبل إدارة التربية والتعليم، وتمثلت أهم المعوقات المادية في ضعف التمويل وقلة التجهيزات، عدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة، كثرة عدد الطلاب، أما المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري فتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات عقلية، معوقات انفعالية، ومعوقات دافعية.

6- عثمان عبد الله مختار، معوقات الإبداع في المنظمات السودانية: دراسة تحليلية على المديرين والمشرفين بالوزارات والمصالح والمؤسسات العامة والدواوين والهيئات الحكومية الاتحادية بمدينة الخرطوم - جمهورية السودان، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (جامعة السودان: كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال، 2009).

سعت هذه الدراسة لمحاولة الوصول لأسباب عدم الاهتمام الكافي بالإبداع ومهارات التفكير الإبداعي في منظمات القطاع العام السودانية، حيث تمت دراسة عينة من المديرين والمشرفين بالوزارات والمصالح والمؤسسات العامة والدواوين والهيئات الحكومية الاتحادية بمدينة الخرطوم - جمهورية السودان.

وتوصلت الدراسة إلى وجود عشرة معوقات للإبداع في منظمات القطاع العام محل الدراسة تتمثل في المفاهيم الخاطئة حول الإبداع، التمسك بالأنماط المألوفة، غياب جو الحرية في المنظمة، الخوف من الفشل، عدم التشجيع من المنظمة، عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، عدم التدريب على التفكير الإبداعي في أثناء الخدمة، تكريس التقاليد وعدم السماح بالخروج عن المألوف ولو كان لغرض صحيح، النظر لمن يحاول أن يكون مبدعا بشيء من التهكم، وأخيرا عدم تشجيع أو تنمية المنهج الدراسية وطرق تدريسها لملكة الإبداع.

7- لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، (جامعة نايف: كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، 2008).

سعت هذه الدراسة للتعرف على المعوقات التنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع، وكذا تحديد سبل تفعيل الإبداع الإداري في الأمن العام بمدينة الرياض، بدراسة عينة تتكون من (416) ضابط من العاملين في مختلف فروع الأمن العام بمدينة الرياض، وقد قسمت القيمة العالية إلى العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات الإبداع الأمن العام بمدينة الرياض تتمثل في ضغوط العمل، نقص الإمكانيات والحوافز، بالإضافة إلى الجمود في تنفيذ اللوائح والقوانين وعدم ملائمة المناخ التنظيمي للإبداع والابتكار، وعدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار.

8- أميرة بوعجاجة، عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2007/2008).

سعت هذه الدراسة للتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالإبداع والابتكار، وكذا التعرف على واقع البحث و التطوير في المؤسسات الصناعية الجزائرية، و أهم السياسات الوطنية الداعمة للإبداع والابتكار، وما مدى نجاعة هته السياسات، وكذا تحديد مختلف العوائق التي تواجه الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية من اجل الوصول إلى مجموعة من المساهمات التي توضح إجراءات و سبل تحطى هذه العراقيل، و تفعيل وظيفة البحث و التطوير و الابتكار في المؤسسات الجزائرية.

وتوصلت الدراسة إلى أن السياسة الجزائرية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي هي سياسة جد طموحة، تركز كثيرا على التعليم و التكوين، و على البحث الأساسي أكثر من التطبيقي، كما توصلت إلى أن المؤسسات الصناعية الجزائرية لا تمتلك سياسة جادة اتجاه الابتكار والبحث والتطوير، ولا توجه أي اهتمام أو مجهود لابتكار،

الإضافة إلى قلة الكفاءات المتخصصة، و قلة الاهتمام بالموهب و المبدعين، كما أن نظام الحوافز في هته المؤسسات لا يشجع روح الإبداع و المبادرة لدى العمال.

9- إيمان ببلولة، **المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (جامعة البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006).

سعت الدراسة إلى التعرف على كيفية تبني الإبداع التكنولوجي في أنشطة واستراتيجيات المؤسسة، وما يقدمه لها من مميزات تنافسية وفرص متاحة، وكذا دراسة تأثير مختلف العوامل البيئية على الإبداع، وما تضمنه من فرص وتحديات، هذه الدراسة تخص الواقع الجزائري، بالتركيز على السياسات العلمية والتكنولوجية، التشريعية، والمالية.

وتوصلت الدراسة إلى أهمية البحث والتطوير في النشاط الإبداعي وذلك لاكتشافه للمهارات والمعارف والأساليب والمنتجات الجديدة وتطبيقها على مجال التصنيع وتحقيقها للميزة التنافسية، وتمثل البيئة التكنولوجية والتكنولوجيا الناشئة داخل المؤسسة أهمية كبيرة لما لها من أثر على المنافسة، كما توصلت الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي في الجزائر يتميز بالركود، وهذا راجع للمعوقات العديدة التي تواجهه وتمنعه من إحداث التغيير المطلوب.

10- سعود بن مُجَّد العريفي، **المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الميداني بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (جامعة الرياض: كلية الاقتصاد والإدارة، 2006).

سعت هذه الدراسة للتعرف على خصائص العاملين في وحدة التطوير الإداري لأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض والتعرف على خصائص وحداتهم، و تحديد المعوقات التنظيمية التي تعرقل الإبداع الإداري لديهم، تمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في وحدة التطوير الإداري لأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (123) شخصا، وقد قسمت القيمة العالية إلى القيادة، الحوافز، الأنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات، المركزية وتفويض الصلاحيات، الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ضغوط العمل، انعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل.

وتوصلت الدراسة إلى وجود صراع بين الرئيس وبعض المرؤوسين، عدم منح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة و عدم ارتباطها بمعدلات الأداء، الالتزام الحرفي باللوائح والتعليمات، عدم وجود نظام واضح للمعلومات، مركزية الإدارة و تمسك الرئيس بالصلاحيات وعدم تفويضها لمعاونيه، عدم توافر وسائل التقنية الحديثة.

11- مُجَّد عجلية، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (جامعة البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005).

سعت هذه الدراسة للتعرف على الإبداع من حيث مفاهيمه، نظرياته، مستوياته ومراحلها، أي التعرف على تفسيرات الإبداع والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المؤثرة فيه ، كما سعت أيضا إلى التعرف على محفزات ومعوقات الإبداع، وذلك بدراسة المؤسسة الاقتصادية العمومية أنابيب الغاز بولاية غرداية، وباستخدام استبيان موجه لـ (65) من شرائح المؤسسة الذين يشغلون مواقع وظيفية مختلفة كالإطارات، العمال تنفيذيين، المكلفون بالدراسات، رؤساء المصالح والأقسام في دوائر ومديريات مؤسسة أنابيب الناقلة للغاز.

وتوصلت الدراسة إلى انه واعتبارا لوضعية المؤسسة الجزائرية يظهر جليا وجود صعوبة أو استحالة القيام بالاستثمارات الضرورية لبناء قاعدة للإبداع التكنولوجي، وباستطاعة هذه المنظمات البدء في بناء إستراتيجية مشجعة للإبداع على كل المستويات (الفرد، الجماعة، المنظمة)، بتشجيع التفكير الإبتكاري وغزالة العوائق التي تكبت السلوك الإبتكاري، بكلمة أخرى لابد من التفكير في إرساء ثقافة إبتكارية إبداعية داخل المنظمة، و إنشاء إدارة خاصة بالإبداع والابتكار أو مندمجة بوظيفة البحث والتطوير.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1. سيلشي تاليغيتا، "الابتكار والعوائق التي تحول دون الابتكار: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أديس أبابا".

Sileshi Talegeta, **Innovation and Barriers to Innovation: Small and Medium Enterprises in Addis Ababa**, Journal of Small Business and Entrepreneurship Development (Vol 2, N°1, March 2014).

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تحول دون الابتكار التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أربع (4) مدن فرعية تتمثل في أكاسي وبولي وكركوس ويكا في أديس أبابا بأثيوبيا، وباستعمال استبيان موجه لـ (207) من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسؤولي المدن المذكورة.

وتوصلت الدراسة إلى أن عوائق الابتكار التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في عدم وجود سياسة حكومية داعمة للابتكار، نقص المعلومات التكنولوجية والسوقية، عدم كفاية سياسة البحث والتطوير،

ارتفاع تكلفة الابتكار، الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى نقص الموظفين المهرة وغياب التمويل وغياب روح العمل الجماعي.

2. كاتارينا جريف، "العوائق الخاصة بالقدرة على الابتكار: حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بألمانيا".

Katharina Greve, **Competence Barriers to Innovation: The case of German SMEs**, The Beagle: A Journal of Student Research and Enterprise , (Vol 2, N°2, 2014).

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الابتكار كضرورة للبقاء والنمو، ودراسة عوائقه والعواقب التي قد تنتج عن هذه العوائق، وذلك بدراسة عينة من (45) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في ألمانيا، مجمع البيانات من خلال الاستبيانات المنظمة عبر الإنترنت.

وتوصلت الدراسة إلى أن العوائق الرئيسية التي توجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا تتمثل في الافتقار للمتخصصين في إدارة الابتكار ونقص الموظفين المؤهلين، إضافة إلى محدودية الموارد المتعلقة بقوة العمل، التمويل، والبنية التحتية، أي أن أهم عوائق الابتكار في ألمانيا مرتبطة بالقوانين الداخلية للإدارة.

3. مسعود بوركياني وآخرون، " الابتكار التنظيمي: العوائق والعوامل".

Masoud Pourkiani, et al., **Organizational innovation: barriers and factors**, European Online Journal of Natural and Social Sciences (vol 2, N° 3, 2013)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الابتكار التنظيمي وإظهار أهميته، كما نظرت في العوائق والتحديات التي تواجهه. بالإضافة إلى تحديد العوامل المؤدية إلى تطوير وتحسينه.

وتوصلت الدراسة إلى أن عوائق الابتكار تتمثل في نقص الهياكل التنظيمية، المحافظة على الأفكار القديمة والثقافة التنظيمية المتحفظة التي ترفض التجديد، كثرة البيروقراطية، كما تم تحديد العوامل الفعالة لتطوير الابتكار التنظيمي وتتمثل في القوة التكنولوجية للمنظمة، الدعم التنظيمي، التعليم، بالإضافة إلى الفضاء التنظيمي الذي يدعم الابتكار.

4. كامل منيسري، وهيثم نجاتي، " دراسة استكشافية للإبداع في المنظمات".

Kamel Mnisri, Haithem Nagati, **Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations**, Un Journal de Question(s) de management (N°1, février 2012).

سعت هذه الدراسة للتعرف على الإبداع في منظمات الأعمال، وكذا الجهود والنتائج التي حققتها هذه المنظمات في إدارة الإبداع والابتكار، كما سعت للتعرف على حوافز الإبداع ومعوقاته. وذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية لعشرة (10) منظمات فرنسية، وإجراء عشر مقابلات فردية مع ثمانية وعشرين (28) شخص

من مديري واستشاريي ورؤساء أقسام الابتكار والمنتجات في أهم الشركات الابتكارية الفرنسية، تم تقسيم الأسئلة إلى ثلاث مواضيع تتمثل في خصائص الإبداع، وعقباته، والموارد التي يتم تعيبتها في سياق الإبداع، التي تجمع معا عشرة (10) مواضيع فرعية تتمثل في تعريف الإبداع، مؤشرات قياسه، الشخص المبدع، وركائز الإبداع، والعوائق الفردية أمام الإبداع، والعوائق الجماعية أمام الإبداع، والعوائق التنظيمية أمام الإبداع، وتعبئة الموارد التنظيمية؛ تعبئة الموارد البشرية؛ تعبئة الموارد المالية.

وتوصلت الدراسة إلى أن العمل الإبداعي الناجح له تأثير أساسي على القدرة التنافسية للمنظمة وعلى توجهاتها الإستراتيجية، كما توصلت إلى أن العوامل التي تؤثر على الإبداع داخل المنظمة تدور حول إستراتيجية الإدارة، الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي وتوفر للموارد البشرية المؤهلة.

5. أنا سلفيا كورديرو، وفيليبا ديونيسو فييرا ، " عوائق الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مقارنة دولية"

Ana Silvia Cordeiro, **Filipa Dionissio Vieira, Barriers To Innovation In SMEs : An International Comparison**, 2nd International Conference on Design Integration, Engineering and Management for Creativity, (Brazil : from 21 to 23 October, 2012).

سعت الدراسة إلى التعرف على سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومواقفها تجاه القدرة التنافسية والاستدامة، وكذا دراسة مشكلة عوائق الابتكار التي تواجهها، وذلك بتوجيه استبيان عبر الانترنت لعينة من المديرين التنفيذيين العاملين في خمسة وأربعين (45) شركة، أربعة وعشرين منها في البرتغال والبقية في دول مختلفة من أوروبا وأمريكا اللاتينية.

وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات الابتكار في المؤسسات المدروسة تتمثل في المناخ الاقتصادي الحالي، قلة الموارد المالية، عدم القدرة على تحمل المخاطر، الأعمال الروتينية، قلة الموارد التنظيمية والبشرية، مقاومة التغيير، غياب الحوافز للابتكار، التكلفة العالية للأدوات والعمليات الجديدة، صغر حجم المؤسسات، نمط القيادة، كما توصلت الدراسة إلى أن التغلب على العوائق الخارجية أكثر صعوبة من العوائق الداخلية، بالإضافة إلى تشابه معوقات الابتكار في البرتغال والدول الأخرى.

6. أنقلو دوسو-يوفو، "القدرة على الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمة المنظمات الوسيطة في صناعة برمجيات تطبيقات الوسائط المتعددة في مونتريال".

Anglo Dossou-Yovo, **Capacité D'innovation des Petites et Moyennes Entreprises et Contribution des Organisations Intermédiaires dans L'industrie des Logiciels D'application Multimédia À Montréal**, Thèse présentée comme exigence partielle du DOCTORAT en administration (Université du QUÉBEC À Montréal : janvier 2011).

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الجهات الخارجية وتأثيرها على عملية الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وكذا المعوقات التي تواجهها هذه الشركات من أجل الابتكار، وذلك بدراسة قطاع البرمجيات الكندي، وبإجراء مقابلات شبه منظمة مع منظمات وسيطة وشركات برمجيات تتمثل في (11) شركة و(11) منظمة وسيطة عاملة في مجال البرمجيات بكندا، كما تمت الاستعانة ببيانات مسح الابتكار التي أجريت في عامي 2003 و 2005 من قبل هيئة الإحصاء الكندية.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى عدة موارد من المنظمات الوسيطة تختلف حسب مراحل الإبداع، حيث أنها في مرحلة البحث والتطوير تحتاج إلى المعرفة والمهارات والتمويل، وفي مرحلة التسويق تحتاج إلى التمويل والمعرفة، كما تحتاج الأفكار الابتكارية من العملاء لتصور الحل التكنولوجي، كما أن تدخل الوسطاء وتأثيراتهم على عملية الإبداع تختلف حسب وظائف الوساطة الخاصة بهم، مثلاً في مرحلة البحث والتطوير، يتم الحصول على الخبرات الخارجية من خلال وظيفة الوساطة التي تقوم بها مراكز الاتصال ومراكز النقل، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن الوسطاء لا يتمتعون بنفس الأهمية.

7. بيير مونين، وجوليو روزا، " عوائق الابتكار في الصناعات الخدمية الكندية".

Pierre Mohnen, Julio Rosa, Les obstacles à l'innovation dans les industries de services au Canada, Un Journal de L'Actualité économique, Revue d'analyse économique (Vol177, N° 2, juin 2001)

سعت الدراسة إلى التعرف على العوائق الأكثر شيوعاً والتي تواجه الابتكار في شركات الخدمات الكندية، ودراسة ما إذا كانت هذه العوائق مترابطة أم لا، وتمت الدراسة بالاستعانة ببيانات من استقصاء الابتكار الذي أعدته هيئة الإحصاء الكندية، والذي يغطي صناعات الاتصالات والتمويل والخدمات التقنية، وذلك لفحص محددات العوائق المتوقعة والتكامل المحتمل بينها، وقد تم تجميع العوائق في استبيان المسح وفقاً للمعايير التالية مخاطر الجدوى، التكاليف المرتفعة، عدم توفر المدخلات، مقاومة التغيير داخل المنظمة، القوانين واللوائح.

وتوصلت الدراسة إلى أن عوائق الابتكار تتمثل في عوائق التمويل ونقص المعدات المتخصصة، غياب الموظفين المؤهلين، المقاومة الداخلية للتغيير، والتكلفة العالية لمشاريع الابتكار، كما توصلت الدراسة إلى أن بعض العوائق مترابطة، حيث أن التكاليف والمخاطر تسير جنباً إلى جنب بالإضافة إلى قضايا الحوكمة الداخلية و الخارجية، كما أنه كلما زادت اللوائح والقوانين زادت المقاومة الداخلية للتغيير.

8. فيونا باترسون وماورا كرين، بعنوان " الابتكار كل يوم: كيفية تعزيز العمل المبتكر في الموظفين والمنظمات".

Fiona Patterson, Maura Kerrin, Everyday innovation: How to enhance innovative working in employees and organisations, Journal of NESTA Making Innovation Flourish (vol 29, N° 7, December 2009).

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الحيوي الذي تلعبه خصائص وسلوكيات الموظفين في العمل المبتكر و الكشف عن العوامل التنظيمية الرئيسية التي تمكن أو تمنع الابتكار، كما سعت الدراسة إلى التعرف على الآثار العملية المتعلقة بتسهيل العمل المبتكر على أفضل وجه وتشجيع الابتكار في المنظمات، تمت الدراسة بإجراء مقابلات رئيسية مع أصحاب المصلحة ودراسات حالة ومسح على نطاق المملكة المتحدة يسره معهد الإدارة المعتمد (CMI) the Chartered Management Institute وباستعمال استبيان موجه لـ 850 عضوا من منظمة CMI.

وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل والمبادرات التنظيمية التي تعزز العمل الإبداعي تتمثل في القدرة القيادية، والثقافة التنظيمية، والقيم التنظيمية، وعلى الرغم من وجود وعي متنامي بهذا، إلا أن هناك فجوة مستمرة بين ما نعرفه عن هذه العوامل وكيفية تطبيقها.

9. ماذو جي مانيمال، وآخرون، بعنوان "العوائق التنظيمية على الابتكار وروح المبادرة الجماعية: من منظور القطاع العام".

Mathew J. Manimala, et al., **Organizational constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights From Public Sector**, Journal of VIKALPA (Vol 31, N°1, January-March 2006).

سعت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التنظيمية للابتكار في شركات القطاع العام بالهند، فكانت أفضل طريقة لفهم مثل هذه القضايا - من وجهة نظر الباحثين - هي التفاعل مع المبتكرين أنفسهم، لأنهم من عاني من مثل هذه القيود، فتمت الدراسة على عينة تتمثل في أصحاب 32 مشروع ابتكاري، تم اختيارهم من بين 162 مشروع مشارك في مسابقة الحصول على جائزة أفضل ابتكار في مجال البترول في الهند.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التنظيمية للابتكار في شركات القطاع العام بالهند تتمثل في غياب أنظمة تحليل الأعطال، الافتقار إلى مبادرات إصدار براءات الاختراع، عدم الاعتراف بالابتكارات في المجالات غير الأساسية، سوء التعامل مع إدارة التغيير، تركيز منخفض على النشر والتسويق، عدم كفاية المكافآت والتقدير، التأخيرات الإجرائية، ضعف التوثيق وصيانة السجلات، سهولة الوصول إلى التقنيات الأجنبية، عدم الاعتراف بالمساهمات المقدمة من وظائف الدعم، عدم دعم المشرف المباشر، أنظمة غير كافية لتعزيز وإدارة الأفكار، عدم وجود مرافق للاختبار التجريبي، وبالتالي فالدراسة تبين بوضوح أن المنظمات الهندية لم تضع بعد العديد من الأنظمة والإجراءات اللازمة لدعم الابتكارات، وعلى الرغم من أن العديد من هذه المنظمات لديها أقسام في مجال البحث والتطوير إلا أنها غير مفعلة.

10. سيسيل باتريس، وآخرون، "الإبداع التكنولوجي من أجل التنمية المستدامة"

Cécile Patris, et al., **L'innovation technologique au service du développement durable**, rapport final de la recherche remis aux Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles (SSTC), dans le cadre du programme "Leviers du développement durable, (Belgique : 2001).

سعت الدراسة إلى التعرف على الظروف التي يمكن من خلالها للإبداع التكنولوجي تعزيز وتشجيع التنمية المستدامة، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات البلجيكية بإجراء مقابلات شخصية مع صانعي القرار في هذه المؤسسات، كما تم إجراء تحليل مقارنة لحوالي عشرين (20) برنامج تحفيز ابتكاري في بلجيكا وخارجها لدراسة تأثيره على التنمية المستدامة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي المناسب لدعم التنمية المستدامة هو تحد معقد، ويتطلب وعي الحكومة والمنظمات البلجيكية، بضرورة وضع سياسة تحفيز للمشاريع الابتكارية، مع الأخذ بعين الاعتبار مرونة الاستجابة للقيود البيئية، وإتباع استراتيجيات داعمة للإبداع التكنولوجي من خلال تمويل البحوث، ونشر أساليب تدعو للكفاءة التكنولوجية والتطوير، كما توصلت الدراسة إلى أن المخاطر المصاحبة لتسويق ونشر التكنولوجيا الحديثة تعتبر أهم عائق يقف أمام التغيير التقني لتفعيل الإبداع التكنولوجي الداعم للتنمية المستدامة.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يظهر استعراض الدراسات السابقة التي تناولت مسائل مرتبطة بموضوع المذكرة، أن كل هذه الدراسات استهدفت التعرف على احد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع والابتكار، سعيا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذين المفهومين، أو العوامل المؤثرة فيهما، أو المعوقات التي تحد من وجودهما، وبذلك استطاعت ان تساهم في موضوع دراستنا حول موضوع معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية، ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا الموضوع من غموض وتأکید إجرائيته وواقعيته، وقد جاءت النتائج متباينة من دراسة إلى أخرى، وهذا يعود إلى اختلاف البيئة التي تمت فيها هذه الدراسات.

كما يظهر من استعراض الدراسات السابقة أيضا، ومن ترتيبها الزمني، الحداثة النسبية لموضوع الإبداع والابتكار. فقد استخدمت تلك الدراسات مناهج ومداخل بحثية متنوعة، إلا أن اغلبها تشاركت المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) في تحليل الظاهرة كميًا ونوعيًا. وكانت أداة الاستبيان هي الأكثر استخدامًا كأداة للدراسة. كما أن العينات المختارة كانت متنوعة، بين صغيرة وكبيرة. إضافة إلى اعتماد بعض الدراسات لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، في تحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها من الاستبيان.

ولقد أجمعت الدراسة السابقة، على أهمية الإبداع والابتكار لأي مؤسسة، عامة أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، تريد مواكبة التطورات ورفع كفاءتها. وقد اختلفت في تحديد أي العناصر المكونة للإبداع والابتكار، الأكثر تأثيراً على مستوى الإبداع لدى الأفراد. واختلفت البيئات التي أجريت فيها، مما يعني اختلاف الذهنية البشرية والظروف المادية والمعنوية المحيطة بالمبحوث. الأمر الذي يؤثر على النتائج بكل تأكيد، فتكون غير متشابهة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع العام للإبداع والابتكار، حيث أن أغلب الدراسات حاول الوصول إلى مفهوم كل من الإبداع والابتكار، وتبيان أهميتهما للمؤسسات بإخلاف أشكالها.

غير أن دراسات قليلة فقط تناولت موضوع الدراسة الحالية من جانبها النظري، وهو معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات. وتباينت المجالات التي طبقت فيها الدراسات، وإن كانت كلها مرتبطة بجانب الإدارة. إلا أن نتائجها اختلفت من حيث وجود مكونات الإبداع لدى أفراد الدراسة، أو من حيث المعوقات التي تقف دون تحقيق الإبداع وتعزيزه.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جملة من النقاط منها ما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة: أغلب الدراسات المذكورة كانت في بيئة تختلف عن البيئة الجزائرية، حيث ان الدراسة المطبقة في بيئة عربية أو أجنبية تختلف عن المطبقة في البيئة الجزائرية، أما الدراسات الجزائرية فإن الفرق بينها وبين الدراسة الحالية من حيث البيئة يختلف في كون الدراسة الحالية نفذت في بيئة خاصة تمثلت في دراسة أربع مؤسسات جزائرية تختلف من حيث الشكل وطبيعة النشاط؛
- من حيث مجتمع الدراسة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن مجتمع الدراسة تمثل في مجموع الإطار العامل في المؤسسات محل الدراسة؛
- من حيث هدف الدراسة: تتميز الدراسة الحالية بكونها تبحث بشكل مباشر معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية، بدراسة العوائق التي يمكن للمؤسسة تفاديها لتفعيل الإبداع والابتكار؛
- من حيث المجال الزمني: تعتبر الدراسة الحالية هي الأحدث كونها أجريت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/2017.
- من حيث الأداة المستخدمة: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بالرغم من أن بعضها اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في يلي:

- الاستفادة من الكم المهم من المعلومات النظرية المتوفرة في الدراسات السابقة، فيما تعلق بموضوع الدراسة. مما ساهم في الإلمام ببعض المصادر، والحصول على المراجع المناسبة التي سهلت بناء الإطار النظري لموضوع الدراسة الحالية؛
- من خلال الاطلاع على ما تضمنته تلك الدراسات تم تحديد الفجوة المعرفية وبذلك صياغة مشكلة الدراسة وفروضها؛
- التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات، والإطلاع على النتائج التي توصلت إليها، أفادت في الانطلاق من حيث انتهت دراساتهم؛
- تنوع الدراسات التي أجريت على معوقات الابداع والابتكار، والبيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، ساهم في تكوين فكرة عن كيفية بناء الاستبيان الذي يتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها، وأهم الفقرات والعبارات التي يجب أن يحتويها لتتلاءم والدراسة الحالية؛
- الإطلاع على الأساليب الإحصائية في تحليل ومعالجة البيانات المستخدمة في تلك الأدبيات والتي أمكنت من تحديد الأساليب الأكثر ملائمة لدراسة الحالية.

أما موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتمثل في يلي:

- قامت الدراسة الحالية بإكمال ما بحثت به الأدبيات السابقة، من خلال دراسة معوقات الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية، لتخرج بحصيلة تطبيقية تدعم الإطار الفكري؛
- قامت الدراسة الحالية بتقديم أحدث الإسهامات الفكرية في مجال معوقات الابداع والابتكار، من خلال تقصي آخر الإنتاجات الفكرية في مجال الدراسة.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل التعرف على المفاهيم المرتبطة بالابداع، ومحاولة التفريق بينه وبين بعض المصطلحات المشابهة، كما تم التطرق وأهميته وأنواعه ومقوماته، وكذا العوامل المؤثرة فيه، كما تم التطرق للابتكار ومحاولة إزالة اللبس بينه وبين المصطلحات المشابهة، وذكر خصائصه وأهميته، وأشكاله ومصادره، بالإضافة الى التعرف على أنماط الشركات حسب الابتكار، ثم التطرق للمعوقات التي تحول دون تفعيل الابداع والابتكار، بالإضافة لاستعراض مجموعة من الدراسات السابقة، المرتبطة بموضع الدراسة، إذ تم عرض الهدف من كل دراسة، والوسائل التي استخدمتها ونتائجها. ليتم بعد ذلك إبراز ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لمعوقات

الإبداع والابتكار في

مجموعة

من المؤسسات الجزائرية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع في الفصل السابق، من خلال دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات، سنحاول هذا الفصل استكمال دراستنا النظرية من خلال إبراز مدى مطابقة موضوع البحث للواقع، بإسقاط كل المفاهيم المدروسة سابقا من خلال الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات الجزائرية تمثلت في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، ملبنة ميلك تبسة milk tebessa، مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، وسيتم تناول هذا الفصل في مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المبحث يتم استعراض عناصر الدراسة الميدانية التي تم اختيارها بناء على مدى ملاءمتها مع الموضوع، حيث تمثلت في مجتمع الدراسة، ثم توضيح بعض الجوانب المتعلقة بالاستبيان وأعداده، وصولاً إلى البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

المطلب الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

نظراً لكون مجتمع الدراسة يتكون من الإطارات والكوادر العاملين في أربع مؤسسات جزائرية، وتفادياً لعدم الوقوع في حشو المعلومات، وكثرتها في هذا الجانب تم الاكتفاء بعرض لمحة موجزة، مرفوقة بالهيكل التنظيمي لكل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة.

أولاً: تقديم مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة

مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight هي شركة وطنية خاصة ذات مسؤولية محدودة أنشئت سنة 1999 وتقع على بعد 5 كلم جنوب مدينة تبسة، تتربع على مساحة 25.000 كلم²، بدأت نشاطها برأس مال قدره 10.400.000 دج، وتشغل حالياً أكثر من 668 موظف.

جدير بالذكر أن مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight، قامت سنة 1997 بمفاوضات لإنشاء شراكة مع مؤسسة الجي LG دامت سنين لتنتهي بالقبول سنة 1999، فتم إنشاء مصلحة تقنية تجارية بادئ الأمر بعد تصميم الهيكل العام لمؤسسة السلام إلكترونكس Starlight ببرج الكيفان، أما مديرية الإنتاج تم تأسيسها بولاية تبسة، ودامت هذه الشراكة عشر (10) سنوات فقط، حيث تم فسخ العقد في 27 جانفي 2009.

عملت مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight على تركيب الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية وطرحها في الأسواق الجزائرية باسم الجي LG إلى غاية سنة 2006، حيث قامت المؤسسة بتوثيق عقد التأسيس بالقبعة ولاية الجزائر بتاريخ 2005/06/14، وتسجيله بمصلحة الطابع والتسجيل ولاية الجزائر في 2005/09/16، وهنا تم التأسيس الرسمي للمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة السلام إلكترونكس SARL-Assalam Electronics، مقرها برج الكيفان، شارع سيدي أحمد رقم 01 بالجزائر، رمز نشاطها 105508/105503، وبرأس مال قدره 10.400.000,00 دج عند تأسيسها، مدتها 99 سنة، سجلها التجاري يحمل رقم 05822018 ب97.

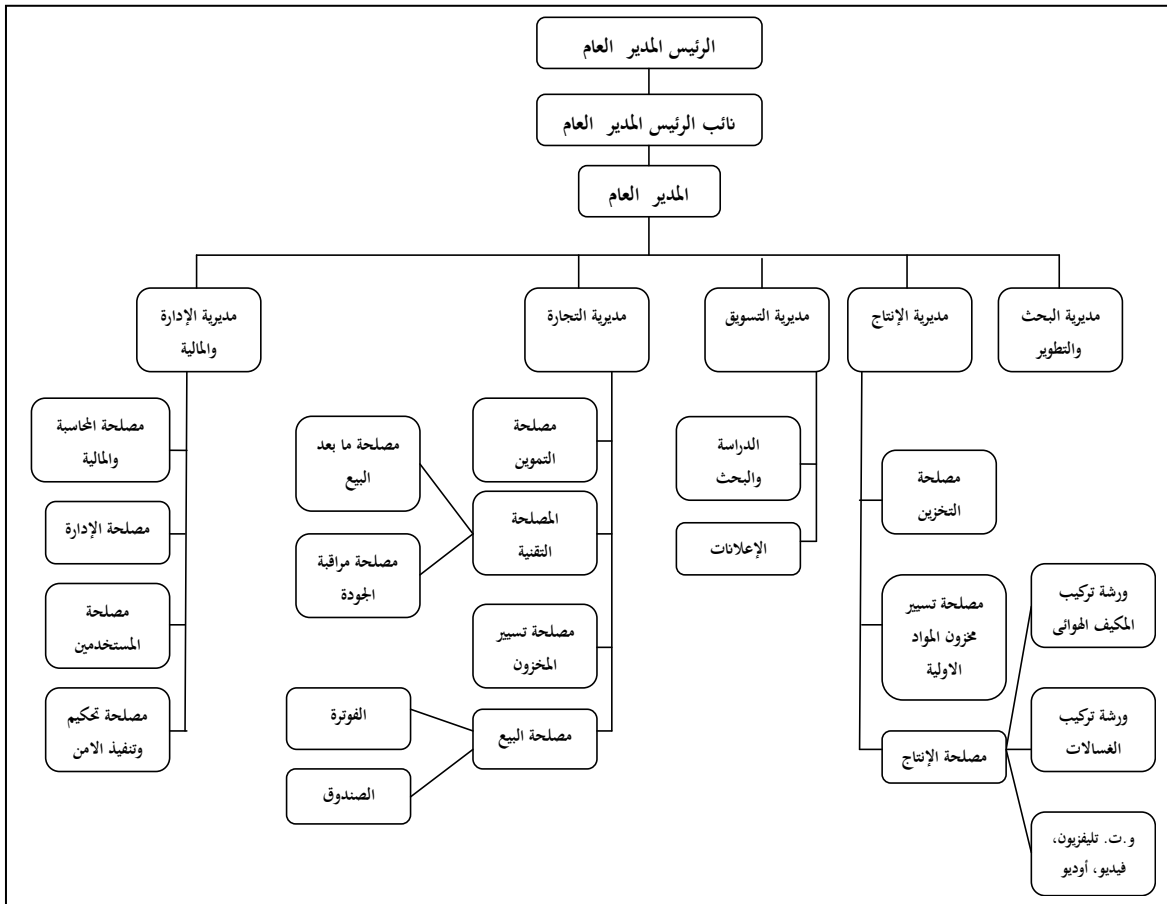
وبعد إتمام إجراءات التأسيس قامت المؤسسة برفع رأسمالها إلى 22.400.000,00 دج وذلك بتاريخ

2006/02/04، وبدأت تقدم منتجات باسم السلام إلكترونكس Assalam Electronics.

في سنة 2013 بدأت المؤسسة بطرح منتجات تحمل اسم ستارلايت Starlight، وتقوم المؤسسة بطرح مجموع كبيرة من المنتجات الكهرومنزلية وتسوقها في 48 ولاية، ومؤخرا توجهت نحو الهواتف الذكية بالشراكة مع شركة إمي UMI الصينية، وهي هواتف بمميزات عالية الجودة، تواكب التطورات التكنولوجية، ومضادة للكسر. تضع مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight مجموعة من المبادئ أهمها الالتزام بالنزاهة الجودة، التميز، رضا العميل، الإبداع والابتكار.

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام إلكترونكس Starlight: يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام إلكترونكس Starlight.

شكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام إلكترونكس Starlight.



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

يتضح من خلال الشكل رقم (01) أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام إلكترونكس Starlight مكون من العديد من المديريات التي تنقسم بدورها إلى مصالح وفروع، مما يسمح بتوزيع المهام والصلاحيات على مسؤوليها بهدف الوصول إلى التنظيم الحسن، والسيرورة المثلى للإدارة والمصنع. كما يتضح توفر المؤسسة على

مديرية متخصصة بالبحث والتطوير تم تكوينها سنة 2010 تهدف إلى تكوين مهندسين وخبراء للقيام بتحديث المنتجات القائمة وإدخال منتجات مبتكرة، كما تعمل على الابتكار في العملية الإنتاجية بإدخال تقنيات جديدة على المنتجات التي يتم تركيبها.

ثانيا: تقديم ملبنة ميلك تبسة * milk tébessa

انشأ المستعمر الفرنسي ثلاث تعاونيات لإنتاج الحليب تتمثل في تعاونية الشرق وتعاونية الغرب وتعاونية الجزائر، وبعد الاستقلال تم إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته، حيث كان عبارة عن وحدة وطنية مركزية لها عدة فروع في الشرق والغرب والوسط، وبعد ظهور عدة مشاكل أعاققت السير بجميع فروعها الموزعة عبر الوطن قامت الدولة بإعادة هيكلته حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة دواوين جهوية وذلك في 1981، تتمثل في الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للشرق، الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للغرب، والديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط.

تأسس الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للشرق بموجب المرسوم 81/352 المؤرخ في 1981/12/19 ومقرها في عنابة وله عدة فروع في الشرق، وظلت ولاية تبسة تزود بمادة الحليب من الولايات المجاورة إلى أن تم إنشاء ملبنة ميلك تبسة milk tebessa سنة 2011 وبدأت نشاطها الفعلي في 2012/01/01، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL مقرها الاجتماعي بالعنبة طريق قسنطينة- تبسة، تعتبر مستثمرة فلاحية تزرع على مساحة 33 هكتار، وتستمد موادها الأولية من مؤسسة ميلك التجارية.

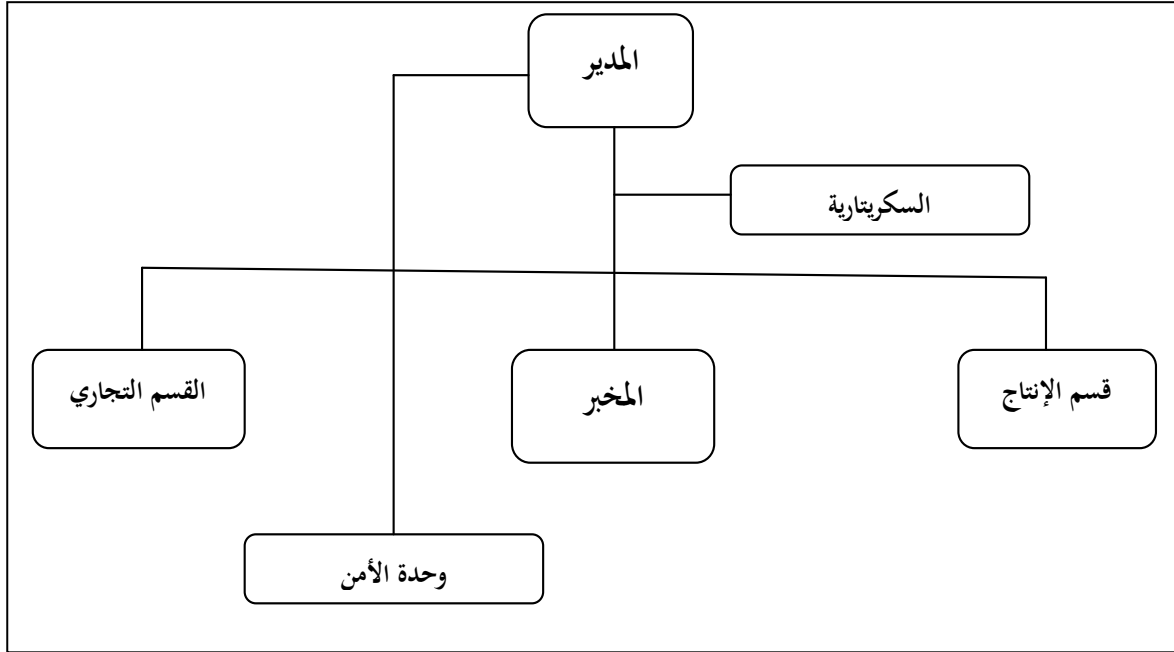
نشاط المؤسسة يتركز في إنتاج أكياس الحليب المعاد تشكله من الحليب المجفف، بالإضافة إلى إنتاج أكياس حليب البقر وأكياس الحليب المخمر، حيث تملك المؤسسة إسطلب يحتوى على 100 رأس من البقر الحلوب، كما تحوز على قاعة حليب وغرفة ولادة للأبقار وحضانة للعجول، (ملحق رقم 02).

ملبنة ميلك تبسة milk tebessa تقدر طاقتها الإنتاجية الفعلية 60.000 ل/يوم، أما طاقة الإنتاج الحقيقية فلا تتجاوز 6.000 ل/يوم، أما قدرة التشغيل الفعلية في المؤسسة فتصل إلى 100 عامل، أما العمال الموظفين فيتمثل في 20 عامل فقط، منهم 10 عمال غير دائمين يشغلون، أما العمال الدائمين فهم عمال يملكون عقود عمل دائمة مع المؤسسة، ويستفيدون من خدمة الضمان الاجتماعي والتقاعد ويتمثلون في مدير (مسير للملبنة)، سكرتيرة، وثمانية إطارات، وذلك لاعتماد الملبنة على الآلية بنسبة 100%.

* أنظر ملحق رقم (03).

– الهيكل التنظيمي لمبنة ميلك تبسة milk tebessa: يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمبنة ميلك تبسة milk tebessa.

شكل رقم (02): يوضح الهيكل التنظيمي لمبنة ميلك تبسة milk tebessa



المصدر: وثائق مقدمة من قسم الانتاج بالمؤسسة.

يتضح لنا من خلال الشكل رقم (02) أن البساطة هي السمة الرئيسية التي تميز الهيكل التنظيمي لمبنة ميلك تبسة milk tebessa، كما يتضح لنا قلة المستويات الإدارية فيها مما يساعد على تحديد المسؤوليات وحصصها بالإضافة إلى السرعة والدقة في إرسال وتلقي المعلومات فيما بين مختلف الإدارات العاملة في الملبنة.

الشكل يوضح أيضا توفر المؤسسة على مخبر يسمح بمراقبة جودة المنتج ونوعيته في مختلف مراحل الإنتاج، وذلك بداية من حصول الموافقة على الإنتاج والمواد الأولية، مروراً بعملية الإنتاج إلى غاية الحصول على المنتج النهائي وتصريفه للمستهلك، وتقسيم إلى مراقبة فيزيوكيميائية، ومراقبة بكتيولوجية.

ثالثا: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة

مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom هي مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA، برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

نتيجة التطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وبهدف إنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات، والفصل بين التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، قامت الدولة بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، تجسدت في إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما تتكفل بالأولى بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية وتمثل في مؤسسة بريد الجزائر، وثانيهما تتكفل بالاتصالات وتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom.

و مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom هي مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA ملكيتها 100% للدولة، برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست هذه المؤسسة وفق القانون رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة، بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر Algérie télécom.

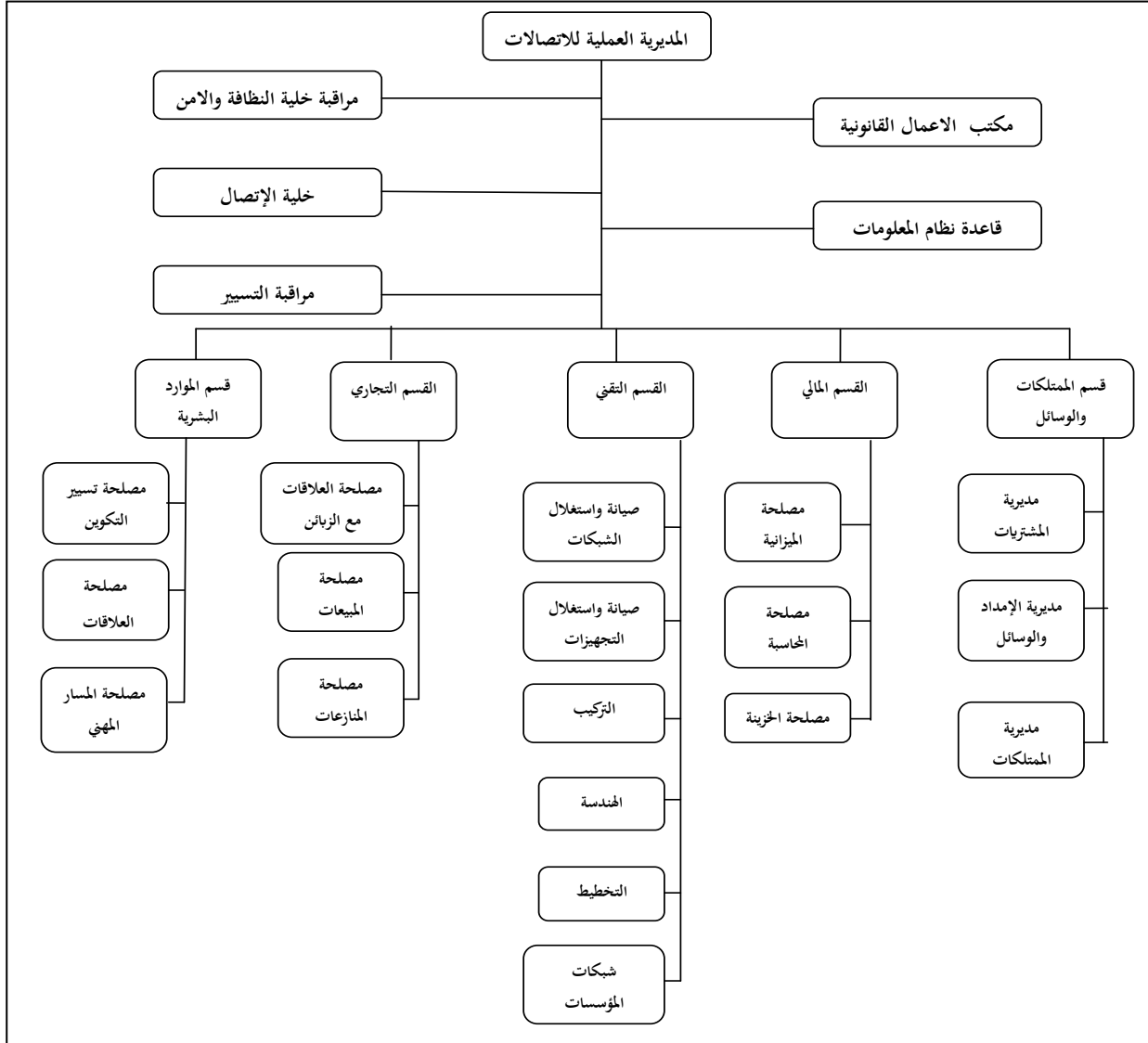
وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال ما اجتماعي المقدر ب 62.000.000.000 دج، والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018083 ب02، وانطلق نشاطها بشكل رسمي في الفاتح من جانفي سنة 2003.

مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، فهي تعتمد على مبدأ الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، حيث تسييرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و 12 مديرية إقليمية موزعة إقليميا وهي " الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، باتنة، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان"، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالعاصمة أي بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية، من بينها مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom وكالة تبسة.

مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom وكالة تبسة، هي مؤسسة خدمية تقدم لربائنها خدمة الهاتف الثابت والانترنت، يقع مقرها وسط المدينة، وتوظف 75 عامل بمختلف المستويات الإدارية.

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom وكالة تبسة: يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom - وكالة تبسة.

شكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر- وكالة تبسة



المصدر: وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.

يتضح من خلال الشكل رقم (03) أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom وكالة تبسة مكون من العديد من الأقسام التي تتفرع منها مصالح وفروع، الأمر الذي يسمح بتوزيع وتحديد مسؤوليات الأفراد بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لتحقيق الأهداف المسطرة، كما يتضح من خلال الشكل غياب قسم خاص بالبحث والتطوير على مستوى المؤسسة، وهو الأمر الذي يفسر قلة الإبداع والابتكار في المؤسسة، وعدم التوصل إلى ابتكارات جذرية على مستوى المؤسسة.

رابعاً: تقديم شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة

شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة هي شركة ذات أسهم SPA، متواجدة في المنطقة الصناعية باتنة- الجزائر، تحوز على شهادة الإيزو ISO 9001.

أنشأت شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة سنة 1980 وذلك استناداً للمرسوم 80/155 المؤرخ في 1980/05/25، وفي إطار إعادة الهيكلة تحولت إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي EPE في 1989/03/05، وتم إعادة تنظيم نشاطها من مؤسسة متخصصة في إنجاز ودراسة الجسور إلى مؤسسة تابعة للشركة القابضة العمومية، تقوم بإنجاز المشاريع الكبرى مثل السدود والسكنات، إضافة إلى المشاريع الفنية.

جدير بالذكر أن شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة تخصصت سنة 2007، لتتحول من مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي إلى هي شركة ذات أسهم SPA، برقم أعمال قدر 600.000.000 دج، بسجلها تجاري يحمل الرقم 222065ب98، تعريفها الشخصي NIF 099805022206582.

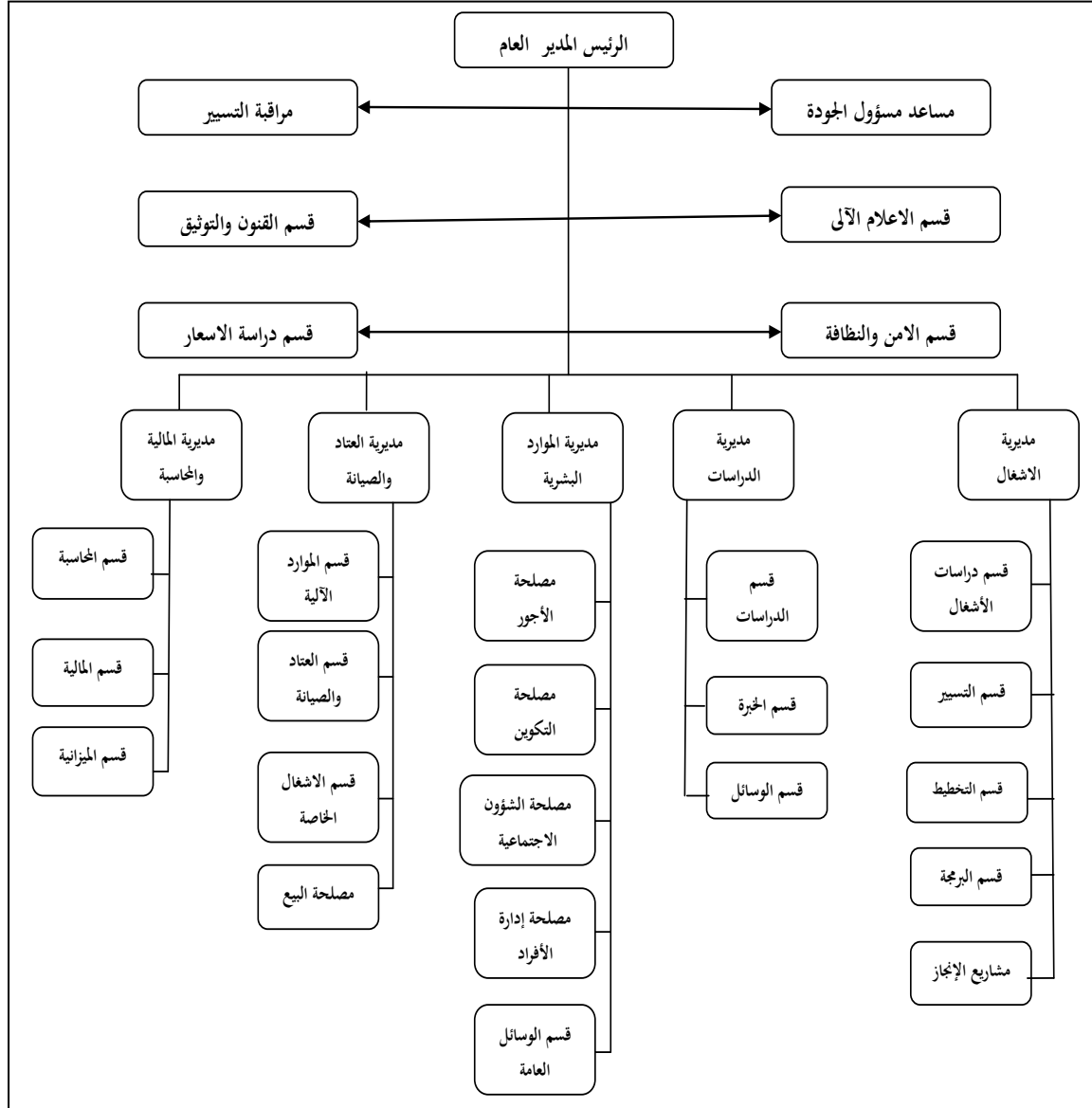
أهم نشاطات شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة تتمثل في إنجاز الأعمال الفنية والجسور، محطات تصفية المياه، الأشغال العمومية، إضافة إلى الدراسات التي تقوم بها حول الجسور والسدود، وبالتالي فإن مجال نشاطها يتمثل في الدراسات الهندسية، البناءات الخاصة، الأعمال الفنية، العمارات، المنشآت المائية، الملاعب، الأفاق، الجسور... الخ.

ويتعامل مع المؤسسة العديد من العملاء نذكر منهم، مديرية الأشغال العمومية للولايات الشرقية، مؤسسات السكك الحديدية، الوكالات الوطنية للسدود، مديريات البناء والسكن للولايات الشرقية، مؤسسة ترقية السكن الاجتماعي EPLF، الجماعات المحلية... الخ.

جدير بالذكر أن شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة قامت بإنجاز العديد من المشاريع في ولاية تبسة منها النفق المتواجد على مستوى طريق قسنطينة تبسة، والنفق المتواجد على مستوى طريق عنابة تبسة، وتعمل في الوقت الحالي على حق إنجاز الطريق الرابط بين بولحاف الدير ومحطة المسافرين الجديدة.

- الهيكل التنظيمي لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة: يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة.

شكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة إدارة الأفراد بالمؤسسة.

يتضح من الشكل (04) أن الهيكل التنظيمي لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST يتكون من رئيس مدير عام يشرف على مجموعة من المديريات الفرعية لكل منها مهام معينة ونطاق إشراف محدد،

والتي تنقسم بدورها إلى أقسام ومصالح، مما يسمح بتوزيع المهام والصلاحيات على مسؤوليها بهدف الوصول إلى التنظيم الحسن، والسيرورة المثلى للمشاريع التي تقوم بإنجازها.

كما يتضح من الشكل وجود مديرية متخصصة في الدراسات تحتوى على قسم خاص بالخبرة مكون من خبراء ومهندسين للتأكد من مطابقة المشاريع المنجزة للمواصفات المتفق عليها في دفتر الشروط.

المطلب الثاني: واقع الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة

سيتم في هذا الجزء دراسة واقع الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة، ملبنة ميلك تبسة milk tebessa، مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة.

أولاً: واقع الإبداع والابتكار في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight

بالرغم من توفر الموارد المالية، وتوفر مديرية خاصة بالبحث والتطوير يعمل بها عدد معتبر من الخبراء والمهندسين، إلا أن نشاط المؤسسة لازال يقتصر على تركيب الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، وذلك بتركيب قطع الغيار المستوردة من الموردين المحليين والأجانب، فالمؤسسة لم ترقى بعد لتقديم منتجات خاصة بها، لكن الملاحظ من الدراسة الميدانية أن المؤسسة تعمل على تحديث وإضافة تقنيات حديثة على المنتجات المركبة، وبالتالي يتضح أن المؤسسة تعتمد على التقليد الابتكاري بإدخال برامج تكنولوجية تم اكتشافها وتطويرها واستخدامها من قبل مؤسسات عالمية، كما تعتمد على الإبداع والابتكار التحسيني بتطوير المنتجات القائمة وإضافة مميزات جديدة عليها، وذلك يتضح في النقاط التالية:

- تم إضافة فلاتر مضاد للبكتيريا على مكيفات الهواء المنتجة يسمح بتنقية الهواء من جميع أنواع البكتيريا؛
- تم إضافة تقنية حديثة تسمح بتجنب تشكيل الصقيع في الثلاجات المنتجة، وذلك لتسهيل الصيانة وتقليل استهلاك الطاقة، كما تم إضافة مقصورات Bio-Storage لتمديد مدة الصلاحية للمواد الغذائية؛
- تمت تقديم ثلاجات عرض بواجهة شفافة مكونة من زجاج غير قابل للكسر، كما تمت إضافة تقنية جديدة تسمح بتقليل استهلاك الطاقة؛
- إضافة إلى كون الميكرويف العادي يسمح يسخن ويذيب الأطعمة، تم إدخال نماذج جديدة تتميز بإضافة خاصية الشواء وطهي الأطباق مثل سلسلة SL-H20G70؛

- تقديم طبخة بزجاج قابل للنقل بسهولة نحو الأعلى حتى يسهل تنظيفه، ونافذة كبيرة تسمح بالمراقبة المثالية للطعام؛
- شفافة الهواء المنتجة تمت إضافة تقنية تدوير الهواء في حالة عدم التمكن من توصيل فتوحات الصرف نحو الخارج، كما تمت إضافة فلتر الكريو للتخلص من الروائح؛
- تقديم شاشات تلفزيون Full HD توفر صورة عالية الجودة؛
- تم إضافة 16 برنامج غسيل للغسالات المصنعة تشمل برامج مبتكرة لغسل الملابس الأكثر حساسية.

وبالتالي يتضح أن مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight، تعمل على اعتماد الإبداع والابتكار التحسيني بإضافة تحسينات على المنتجات القائمة، كما تظهر من خلال البرامج والتقنيات المعتمدة أنها تعتد على التقليد الابتكاري، كما يتضح من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة تصنف ضمن نمط المؤسسات المقلد الابتكاري حيث تقوم بالتحسين المستمر للابتكارات الجذرية التي تقدمها المؤسسات القائمة العالمية.

ثانيا: واقع الإبداع والابتكار في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa

- نشاطات مؤسسة ميلك تبسة لا تهدف إلى تقديم منتجات مبتكرة وإنما تهدف فقط لمراقبة الجودة وذلك للحفاظ على حصتها السوقية، كما لوحظ من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة وبالرغم من قلة الموارد المادية والبشرية، فهي تحاول الإبداع والابتكار في العملية الإنتاجية، وقد لمسنا ذلك من خلال:
- استخدام آلات حديثة متصلة فيما بينها بالأنابيب، وذلك لتسهيل انتقال الحليب عبر كل المراحل والحفاظ عليه من التلف؛
 - عملية القضاء على الروائح الكريهة والفقاعات الغازية التي يمكن أن يحتويها الحليب، وذلك بإدخال جهاز يسمى نازع الغازات، لضمان إيصال حليب بطعم جيد للزبائن؛
 - عملية المعالجة الفيزيائية للحليب لجعله أكثر تجانساً، وتفادي صعود المادة الدسمة إلى الأعلى، وذلك بإدخال الحليب إلى جهاز المجانسة Homogénéisateur؛
 - ابتكار عملية حديثة تسمح بالقضاء على نسبة كبيرة من البكتيريا، وذلك بمعدات بسيطة تتمثل في تدوير غبرة الحليب في دائرة مغلقة، ورفع درجة حرارته إلى 75°م، وهي عملية أثبتت نجاعتها حسب مسؤولي الملبنة؛
 - استخدام جهاز محول للحرارة (مبستر) حديث للقضاء على البكتيريا التي لم يتم القضاء عليها في المرحلة السابقة.

ومع ذلك فالإبداع والابتكار في المؤسسة غير مفعّل بالرغم من موقعها الجغرافي الذي يجعلها قريبة من الممولين والمناطق الرعوية.

ثالثا: واقع الإبداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة

الملاحظ من خلال الدراسة الميدانية أن مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom لا تقدم خدمات مبتكرة في مجال الاتصالات الجزائرية، وبالرغم من توفرها على إمكانيات مادية وبشرية كبيرة، وامتداد فروعها لجميع أقطار الوطن، فهنيئنا تعتد فقط على الابتكار التحسيني من خلال إدخال تحسينات على الخدمات القائمة، وقد لمسنا ذلك من خلال:

1. التحسينات التي شملت الهاتف الثابت تتمثل في:

- إدخال خدمة الإعلام بنداء انتظار والتي تسمح للمشارك في حالة المكالمات بمعرفة ما إذا كان هناك مشترك آخر يريد الاتصال به، كما تتيح له الاحتفاظ بالاتصال الأول مع أخذ الاتصال الثاني؛
- تقديم خدمة مبتكرة للمعاقين وأحاديي البصر والأطفال تتمثل في الاتصال دون ترقيم، حيث تسمح هذه الخدمة بالحصول على الرقم المبرمج سابقا بطريقة أوتوماتيكية دون إعادة تشكيله، وذلك بعد 5 ثواني من رفع السماعة؛
- تقديم خدمة المحاضرة الثلاثية التي تسمح بإجراء اجتماعات بين ثلاثة مشتركين تفصلهم مسافات بعيدة، حيث توفر هذه الخدمة الاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت، حيث يتمكن المشترك المتصل من الربط بين مكالمته؛
- تقديم خدمة التعريف برقم طالب المكالمات والتي تسمح بالكشف عن الأرقام الوارد.

2. التحسينات الخاصة بخدمة هاتف الحسابات الكبيرة:

- تقديم خدمة الخط الساخن التي تتيح العديد من المزايا كالاتصال مباشرة دون زمن الانتظار؛
- الترميم المختصر وذلك بتقديم خدمة قصيرة الأرقام، كخدمة الزبائن في المؤسسات المتعاملة مع المؤسسة؛
- خدمة المحاضرة الهاتفية التي تسمح بالربط بين العديد من المتصلين في نفس الوقت.

3. التحسينات التي شملت خدمة الانترنت:

- استحداث قاعدة الانترنت بوضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي؛

- عملت المؤسسة على إدخال ابتكارات تحسينية وذلك بإعادة هيكلة خدمات الانترنت المتمثلة في خدمة أنيس، خدمة إيسي، وخدمة فوري، لتطرح خدمة جواب التي تظهر الابتكار في المؤسسة من خلال عملها على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الأبحر في شبكاتها كما تقدم خدمة الـ WiFi التي تسمح للمستخدمين باستعمال الانترنت من جهاز الكمبيوتر المحمول والهواتف الذكية واللوحات الالكترونية.
- يظهر الإبداع التحسيني أيضا في المؤسسة بتقديم خدمة MASAN والتي تسمح بالتخلص من الكوابل الكثيرة والأجهزة المختلفة، كالمودم واستبدالها بسلك واحد يصل كأقصى طول 600 متر بدل كوابل 5,3 كلم القديمة.

رابعا: واقع الإبداع والابتكار في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة

تعتبر شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة أحد الشركات الرائدة في مجال المنشآت الفنية والهندسية، تتميز منشآتها بالجودة والنوعية مما أدى إلى حيازتها لشهادة الإيزو ISO 9001 من طرف المنظمة العالمية للجودة الشاملة، ومع ذلك يبقى الإبداع والابتكار في المؤسسة ضعيف بالرغم من الإمكانيات البشرية حيث يفوق عدد إطاراتها 329 إطار بمختلف التخصصات يتوزعون على مختلف أقسامها ومديرياتها، بالإضافة الى الميزانية الضخمة التي توفرها للتدريب والتكوين، وتوظيف خبراء وإقتناء أحدث التجهيزات، ومع ذلك لمسنا بعض الإبداعات في منشآتها من خلال:

- إنجاز سدود بمميزات عالية تسمح بالحفاظ على الثروة المائية؛
- إنجاز طرق مميزة تسمح بتشرب مياه الأمطار، هذه الميزة تسمح بزيادة مخزون المياه الجوفية؛
- إنجاز عمارات وبنائيات بجودة عالية وبأفكار مبدعة، تظهر في براعة التصميم.

المطلب الثالث: الادوات المستخدمة في الدراسة

بعدما تكوين صورة عن المؤسسات محل الدراسة، والتعرف على واقع الإبداع والابتكار في كل منها، واستكمالا للدراسة لا بد من إجراء استقصاء ميداني للتعرف على آراء إطارات وموظفي حول معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة، حيث يهتم هذا المطلب بوصف مجتمع وعينات الدراسة، إضافة إلى إظهار الأدوات المستعملة لجمع المعلومات حول المؤسسات محل الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات العاملين في كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، ملبنة ميلك تبسة milk tebessa، مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، حيث قدر عدد الإطارات في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة بـ 39 فرداً، أما مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة فعدد الإطارات العاملين بها قدر بـ 23 فرداً، وقدر عدد الإطارات العاملين بشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST البالغ عددهم 45 فرداً، أما ملبنة ميلك تبسة milk tebessa فقد قدر عدد الإطارات العاملين بها قدر بـ 07 أفراد، ونظراً لصغر حجم المجتمع الإحصائي فقد تمت دراسته بأكمله، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	مؤسسة اتصالات الجزائر	ملبنة ميلك تبسة	مؤسسة السلام إلكترونيكس	
45	23	07	39	حجم مجتمع الدراسة
45	23	07	39	الاستبيانات الموزعة
32	19	07	39	الاستبيانات المسترجعة
5	03	00	02	الاستبيانات المستبعدة
27	16	07	37	الاستبيانات القابلة للدراسة

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (01) يتضح أن الاستبيانات الموزعة في المؤسسات محل الدراسة قدرت بـ 114 إستبيان، حيث وزعت 39 إستبيان لمؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، وكانت الصالحة للدراسة منها 37 إستبيان، حيث تم استرجاع كل الاستبيانات الموزعة واستبعد 02 لعدم اكتمالهما وعدم الإجابة بطريقة صحيحة وتناقض في الإجابات، أما في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa فقد وزع 07 استبيانات، واعتمدت كلها في الدراسة، وبالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة فقد وزع 23 إستبيان، وأعتمد منها 16 فقط للدراسة، لأن 03 منها كانت غير صالحة للدراسة، و04 استبيانات لم تسترجع، أما شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST فقد وزع 45 استبيان، وأعتمد منها 27 فقط للدراسة، لأن 05 منها كانت غير صالحة للدراسة، و13 استبيانا لم يسترجع.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

من أجل الحصول على البيانات اللازمة، والتي من شأنها إعطاء صورة عامة عن واقع الإبداع والابتكار والمعوقات التي تحول دون تفعيله في المؤسسات محل الدراسة، اعتمدنا على كل من:

- **الزيارة الميدانية:** حيث تمت برجة مجموعة من الزيارات الميدانية للمؤسسات محل الدراسة وذلك أثناء فترة التبرص، تم التعرف من خلالها على واقع الإبداع والابتكار والمعوقات التي تحول دون تفعيله في هذه المؤسسات.

- **الوثائق الداخلية للمؤسسات محل الدراسة:** تتعدد الوثائق التي تستعملها المؤسسات محل الدراسة في أنشطتها، وقد قمنا بالاعتماد على بعض تلك الوثائق لإتمام هذه الدراسة، من بينها الملصقات، وبعض الوثائق الخاصة بمصلحة المستخدمين.

- **المقابلة:** مقابلة البحث هي "تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، تهدف إلى مقارنة أعمق لمشكلة البحث وتحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات،¹ وتتم بلقاء مباشر بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معينة، أو آراء، أو مواقف محددة،² وقد تم الاعتماد على المقابلة التي مست العديد من الإطارات العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، للتوصل إلى طبيعة الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة، والتعرف على طبيعة العوائق التي تحول دون تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات المدروسة.

- **الملاحظة:** تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات و المعلومات الخاصة بظاهرة معينة، حيث تعرف الملاحظة العلمية على أنها "انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسسها وقوانينها"³ وتعتمد الملاحظة أساسا على حواس الباحث و قدرته على ترجمة ما لاحظته وتلمسه إلى عبارات ذات معاني و دلالات تنبثق عنها التساؤلات لوضع فروض مبدئية يمكن التحقق من صدقها أو عدم صدقها عن طريق التجريب.⁴ ولقد استخدمنا الملاحظة خلال الدراسة الميدانية، فتم تسجيل عدة ملاحظات ذات أهمية بالغة في البحث، وهذا ما كون تصورا شاملا عن كل مؤسسة، يستفاد منه في تحليل نتائج الدراسة.

¹ موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون (الجزائر: دار القصة للنشر، 2004)، ص 197.

² أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005)، ص 214.

³ وحيد دويدري رجاء، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية (دمشق: دار الفكر، 2000) ص 317.

⁴ فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999) ص ص 185، 186.

- **الاستبيان:** تقتضي أهداف الدراسة وما تطرحه من تساؤلات ضرورة الاستعانة باستبيان موجه إلى الإطارات العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، حيث يعتبر الاستبيان تقنية مباشرة لطرح الأسئلة بطريقة موجهة تهدف لإيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية،⁵ يضم الاستبيان مجموعة من العبارات والآراء المحتملة، والمجيب عليها يضع إشارة على ما يتوافق ورأيه، وبعد تحديد مشكلة الدراسة، وتحديد الأسئلة الفرعية، وكذا صياغة الفرضيات تم إعداد الاستبيان، وذلك بالاستفادة من أدبيات الدراسة والدراسات السابقة بالإضافة إلى الاستفادة من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد روعي في هذه الأداة أن تكون شاملة لأسئلة الدراسة، وتضمن مقدمة من خلالها يتم تشجيع أفراد العينة على الإجابة على الاستبيان، كتوضيح الغرض من الدراسة وسرية المعلومات المقدمة، وتم تقسيمه إلى جزأين*:

- **الجزء الأول:** ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات مجتمع الدراسة ويضم أسئلة حول الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤسسة.

- **الجزء الثاني:** تضمن أسئلة حول معوقات الإبداع والابتكار، ويضم هذا الجزء المحاور التالية:

- **نمط القيادة:** ويتضمن هذا المحور خمسة فقرات من الفقرة (1) إلى الفقرة (5)؛
- **الأنظمة وإجراءات العمل:** ويتضمن هذا المحور أربع فقرات من الفقرة (6) إلى الفقرة (9)؛
- **المركزية وتفويض الصلاحيات:** ويتضمن هذا المحور خمسة فقرات من الفقرة (10) إلى الفقرة (14)؛
- **غياب الحوافز:** ويتضمن هذا المحور خمسة فقرات من الفقرة (15) إلى الفقرة (19)؛
- **الإمكانات المادية والبشرية:** ويتضمن هذا المحور خمسة فقرات من الفقرة (20) إلى الفقرة (24)؛
- **الاتصالات والمعلومات:** ويتضمن هذا المحور خمسة فقرات من الفقرة (25) إلى الفقرة (29)؛
- **انعدام روح العمل الجماعي:** ويتضمن هذا المحور خمسة فقرات من الفقرة (30) إلى الفقرة (34)؛
- **العلاقات داخل العمل:** ويتضمن هذا المحور خمسة فقرات من الفقرة (35) إلى الفقرة (39)؛
- **ضغوط العمل:** ويتضمن هذا المحور خمسة فقرات من الفقرة (40) إلى الفقرة (44).

وقد تم منح الدرجات التالية على كل عبارات القسم الثاني كما يلي:

- نعم: درجة (2)

- لا: درجة (1)

⁵ موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 204.

* أنظر الملحق رقم (01).

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستعملة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Sciences Statistical Package for Social) والتي يرمز لها اختصارا SPSS النسخة 20، وفيما يلي مجموعة من تلك الأساليب:

- بعد ترميز وتفرغ البيانات من خلال برنامج SPSS، تم حساب التكرارات والنسب المئوية بهدف التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وتحديد استجاباتهم؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة ما إذا كان أفراد العينة موافقين على كل عائق من معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات المدروسة المتمثلة في نمط القيادة، الأنظمة وإجراءات العمل، المركزية وتفويض الصلاحيات، غياب الحوافز، الإمكانيات المادية والبشرية، الاتصالات والمعلومات، انعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل، ضغوط العمل؛
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث يعبر على مدى صلاحية الاستبيان لاستخدامه من أجل جمع البيانات، فكلما زاد معامل ألفا كرونباخ على 0,6 كانت الأداة أكثر ثباتا ويعتبر الاستبيان مقبولا، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة.

رابعا: صدق وثبات أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبيان هو التأكد من قدرته على قياس المفهوم المراد قياسه، أما ثباته يقصد به أنه سيتم الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا تم استخدامه لنفس المجتمع وتحت نفس الظروف.

- **الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها، وإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراته ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه والمحور ككل، ومدى تغطية العبارات لكل محور من محاور متغيرات الدراسة، واقتراح ما يروونه ضروريا في تعديل، حذف وإضافة عبارات أخرى. وتبعا إلى توجيهات الأستاذة المشرفة وملاحظاتها تم تعديل الاستبيان حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الآخر.*

- **ثبات أداة الدراسة:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من الضروري إجراء اختبار ألفا كرونباخ، كما هو ممثل بالجدول:

* أنظر الملحق رقم (02).

الجدول رقم (02): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	العبارات	المؤسسة
0,8613	0,742	41	مؤسسة السلام إلكترونكس
0,8579	0,736	41	ملبنة ميلك تبسة
0,8502	0,723	41	مؤسسة اتصالات الجزائر
0,8820	0,778	41	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق
0,8786	0,772	41	جميع المؤسسات

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (02) أن الدراسة تتسم بالثبات، وذلك لأن معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 60 %، حيث تراوحت بين 0,723 و0,778 وبالنظر إلى معامل ألفا كرونباخ الكلي الذي قدر بـ 0,772 يمكن القول أن معدل ثبات الاستبيان* قوي. وعليه فإن هذا المقياس ثابت بالنسبة للمبحوثين، أي أنهم يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما قصدتها الدراسة، ومنه يمكن الاعتماد عليها في الدراسة لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ 87%.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد وصف تصميم أداة الدراسة والتأكد من صلاحيتها للبحث، تم تحليل إجابات أفراد الدراسة على مستوى المؤسسات محل الدراسة من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية، إضافة إلى عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد الدراسة، وصولاً إلى تفسير ومناقشة هذه النتائج وربطها بفرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة تشمل والتي تشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي لكل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة، ويتم توضيحها فيما يأتي:

* الثبات: الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

1. الجنس: تم توزيع أفراد الدراسة حسب السن وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس

شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق		مؤسسة اتصالات الجزائر		ملبنة ميلك تبسة		مؤسسة السلام إلكترونيكس		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
70,4	19	43,7	07	85,7	06	67,6	25	ذكر
29,6	08	43,7	09	14,3	01	32,4	12	أنثى
100	27	100	16	100	07	100	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول رقم (03) أن نسبة الذكور بلغت في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة 67,6% من أفراد الدراسة ، وكانت في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa 85,7% من أفراد الدراسة، بينما في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة بلغت 43,8% فقط، وبنسبة 70,4% شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة.

في حين كانت نسبة الإناث في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة 32,4%، و 14,3% لملبنة ميلك تبسة milk tebessa، و 56,4% في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، بينما في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة فقد بلغت 29,6%.

وتشير النسب السابقة إلى أن عدد الإطارات من الإناث اللاتي يعملن في المؤسسات محل الدراسة أقل من عدد الإطارات الذكور، بإستثناء مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين إلى الطابع العرقي للمجتمع بخصوص توظيف المرأة بالنظر إلى نوعية نشاط المؤسسة.

2. العمر: تم توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر إلى أربع فئات كما يلي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير العمر

شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق		مؤسسة اتصالات الجزائر		ملبنة ميلك تبسة		مؤسسة السلام إلكترونيكس		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
-	00	6,3	01	-	00	10,8	04	أقل من 30 سنة
18,5	05	50,0	08	71,4	05	64,9	24	من 30 الى أقل من 40 سنة
44,4	12	43,8	07	28,6	02	16,2	06	من 40 الى أقل من 50 سنة
37,03	10	-	00	-	00	8,1	03	50 سنة فأكثر
100	27	100	16	100	07	100	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول رقم (04) أن غالبية أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، بنسبة 64,9%. في حين حاز من أعمارهم بين 40 و50 سنة ما نسبته 16,2% من أفراد الدراسة. وكانت نسبة 10,8% من نصيب الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة. وما نسبته 8,1% لمن تزيد أعمارهم عن 50 سنة.

أما بالنسبة لملبنة ميلك تبسة milk tebessa، فأغلبية أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، إذ وصلت نسبتهم إلى 71,4%. ونسبة 28,6% لمن تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة. في حين لم نلاحظ وجود أفراد تقل أعمارهم عن 30 سنة، ولا أفراد تزيد أعمارهم عن 50 سنة ضمن المجيبين.

وكانت الأغلبية في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، بنسبة 50%. ونسبة 43,8% للذين تتراوح أعمارهم بين 40 وأقل من 50 سنة. أما من تقل أعمارهم عن 30 سنة فيشكلون 6,3% من أفراد الدراسة. كما لم نلاحظ تواجد لمن تزيد أعمارهم عن 50 سنة ضمن المجيبين.

بينما في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، فأغلبية أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم 40 و50 سنة، حيث وصلت نسبتهم إلى 44,4%. ونسبة 37,03% لمن تزيد أعمارهم عن 50 سنة.

ونسبة 18,5% لمن تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، في حين نلاحظ تواجد لمن تقل أعمارهم عن 30 سنة ضمن المجيبين.

وبالتالي يتضح أن أغلبية أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين فئة 30 و40 سنة وفئة 40 و50 سنة، وذلك راجل لأن أصحاب الفئة العمرية الأقل من 30 سنة نادرا ما يشغلون مناصب عالية، كما أن أصحاب الفئة العمرية الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة عادة ما يكونون أحيلوا إلى التقاعد. كما يمكن القول أن أغلبية أفراد الدراسة من الفئة الإيجابية التي يعول عليها في تفعيل الابداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة، نظرا لذهنيات هذه الفئة التي تكون مفعمة بالأفكار المعاصرة.

3. المؤهل العلمي: يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير العمر

العبارة	مؤسسة السلام إلكترونيكس		ملبنة ميلك تبسة		مؤسسة اتصالات الجزائر		شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ثانوي فأقل	-	00	-	00	-	00	-	00
جامعي	75,7	28	57,1	04	43,7	07	55,6	15
دراسات عليا	10,8	04	-	00	-	00	3,7	01
أخرى	13,5	05	42,9	03	40,7	11	40,7	11
المجموع	100	37	100	07	100	16	100	27

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول رقم (05) أن عدم وجود من يقل مؤهلهم العلمي عن المستوى الثانوي ضمن المستجيبين في كل المؤسسات محل الدراسة، كما يتبين أن توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، كان كما يلي: نسبة من مستواهم التعليمي جامعي 75,7%؛ ونسبة أصحاب الدراسات العليا 10,8%؛ ومن لديهم مستويات أخرى 13,5%.

وبالنسبة للملينة ميلك تبسة milk tebessa، فإن المرتبة الأولى كانت لأصحاب المستوى الجامعي، بنسبة 57,1% من أفراد الدراسة؛ بينما كانت من لديهم مستويات أخرى 42,9%. بينما لم نلاحظ عدم وجود من لديهم مستوى دراسات عليا ضمن المستجيبين في الملينة.

أما مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، فنجد ذوي المستوى الجامعي، بنسبة 43,7% من المستجوبين؛ وذوي المستويات الأخرى، بنسبة 56,3%. كما يتضح عدم وجود من لديهم مستوى دراسات عليا ضمن المستجيبين في المؤسسة.

وبالنسبة لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، فنسبة أصحاب المستوى الجامعي تقدر بنسبة 55,6%، كما أن أصحاب المستويات الأخرى بنسبة 40,7%، أما أصحاب الدراسات العليا فنسبتهم لا تتجاوز 3,7%.

ما لا يظهر هنا هو تحديد المستويات الأخرى، ففي مجملها كانت من مخرجات المعاهد المتخصصة والوطنية، وعموما يمكن القول أن إطارات وكوادر المؤسسات الجزائرية هم من الفئة حاملي الشهادات، سواء كانت شهادات جامعية أو شهادات من المعاهد المتخصصة والوطنية، كما يفسر إنخفاض نسبة أصحاب الدراسات العليا بإتجاه هذه الأخيرة للعمل في الجامعات.

4. الخبرة الوظيفية: يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة الوظيفية:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية

شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	مؤسسة اتصالات الجزائر		ملينة ميلك تبسة		مؤسسة السلام إلكترونيكس		العبارة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
-	00	6,3	01	14,3	01	16,2	06	5 سنوات فأقل
7,4	02	12,5	02	42,9	03	18,9	07	من 6 إلى أقل من 10 سنة
37,0	10	81,3	13	28,8	02	43,2	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة
55,6	15	-	00	14,3	01	21,6	08	أكثر من 15 سنة
100	27	100	16	100	07	100	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (06) أن غالبية المستجوبين في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة لمن خبرتهم من 10 إلى أقل 15 سنة، إذ وصلت نسبتهم إلى 43,2%، وفي المرتبة الثانية الفئة التي مدة عملهم أكثر من 15 سنة، بنسبة 21,6%؛ واللذين تتراوح مدة عملهم من 6 إلى أقل 10 سنوات في المرتبة الثالثة، بنسبة 18,9%؛ ونسبة 16,2% للفئة التي مدة عملهم أقل من 5 سنوات.

وبالنسبة لمدينة ميلك تبسة milk tebessa، كانت الفئة التي تتراوح مدة عملهم من 6 إلى أقل 10 سنوات في الترتيب الأول، بنسبة 42,9%؛ وجاءت في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح مدة عملهم من 10 إلى أقل 15 سنة، بينما تساوت نسبة كل من الفئتين الأقل من 5 سنوات، والأكثر من 15 سنة، حيث كان لكل منهما نسبة 14,3%.

أما في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، فقد كانت المرتبة الأولى للذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل 15 سنة بنسبة 81,3%؛ وهو ما يمثل مخزونا مهما من اليد العاملة المؤهلة، والمرتبة الثانية لمن تتراوح مدة عملهم من 6 إلى أقل 10 سنوات، بنسبة 12,5%؛ والفئة التي مدة عملها أقل من 5 سنوات في الترتيب الثالث، بنسبة 6,3%؛ بينما نلاحظ غياب الفئة من تزيد مدة عملهم عن 15 سنة، ضمن المستجيبين. وهو ما يوضح ان إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة من الفئة الشابة ذات الخبرة الوظيفية المتوسطة.

وبالنسبة لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، فقد كانت المرتبة الأولى للذين تزيد مدة عملهم عن 15 سنة، بنسبة 55,6%؛ وهو ما يمثل مخزونا مهما من اليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة العالية، والمرتبة الثانية لمن تتراوح مدة عملهم بين 10 إلى أقل 15 سنة، بنسبة 37%؛ بينما الفئة التي تتراوح مدة عملهم بين 6 إلى أقل 10 سنوات في الترتيب الثالث، بنسبة 7,4%؛ بينما نلاحظ غياب الفئة التي مدة عملهم عن 05 سنوات، ضمن المستجيبين.

يوضح الجدول ان رقم (06) أن غالبية الإطارات في المؤسسات محل الدراسة، هم من الفئة ذات الخبرة الوظيفية العالية، وهو ما يخدم الموضوع لأن عامل الخبرة يلعب دور في الحصول على الإجابات الدقيقة والصریحة.

5. المستوى الوظيفي: يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق		مؤسسة اتصالات الجزائر		ملبنة ميلك تبسة		مؤسسة السلام إلكترونيكس		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
18,5	05	-	00	14,3	01	13,5	05	مدير
44,4	12	31,3	05	57,1	04	-	00	رئيس قسم
37,0	10	68,8	11	28,6	02	40,5	15	رئيس مصلحة
-	00	-	00	-	00	46	17	أخرى
100	27	100	16	100	07	100	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول رقم (07) أن نسبة المديرين في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، تتمثل في 13,5%، وهي أقل نسبة في المؤسسة، تليها نسبة رؤساء المصالح، التي تمثل 40,5%، بينما تمثل الوظائف الأخرى نسبة 46%، والتي تتمثل في رؤساء المكاتب والورشات.

أما بالنسبة لمبنة ميلك تبسة milk tebessa، فأغلبية أفراد الدراسة تتمثل في من يشغلون منصب رئيس قسم، إذ وصلت نسبتهم إلى 57,1%. والمرتبة الثانية لمن يشغلون مناصب أخرى بنسبة 28,6%. في حين يحتل المديرين المرتبة الأخيرة بنسبة 14,3%.

وكانت الأغلبية في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لفئة رؤساء المصالح، بنسبة 68,8%. ونسبة 31,3% لرؤساء الأقسام. بينما لم نلاحظ تواجد فئة المديرين وفئة المناصب الأخرى ضمن المجيبين.

بينما في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، فأغلبية أفراد الدراسة من فئة رؤساء الأقسام، حيث وصلت نسبتهم إلى 44,4%. ونسبة 37,0% لرؤساء المصالح. ونسبة 18,5% لفئة المديرين، في حين نلاحظ تواجد فئة المناصب الأخرى ضمن المجيبين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمختلف محاور الدراسة، حسب كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة.

1. تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور القيادة: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على محور نمط القيادة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور القيادة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)		التكرارات		المؤسسة	العبارة
			لا	نعم	لا	نعم		
4	0.435	1.76	24.3	75.7	09	28	مؤسسة السلام إلكترونيكس	1
2	0.488	1.71	28.6	71.4	02	05	ملبنة ميلك تبسة	
5	0.500	1.63	37.5	42.5	06	10	مؤسسة اتصالات الجزائر	
4	0.424	1.78	22.8	77.8	06	21	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
5	0.450	1.73	27.0	73.0	10	27	مؤسسة السلام إلكترونيكس	2
1	0.378	1.86	14.3	85.7	01	06	ملبنة ميلك تبسة	
4	0.447	1.75	25.0	75.0	04	12	مؤسسة اتصالات الجزائر	
5	0.506	1.44	55.6	44.4	12	15	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
3	0.417	1.78	21.6	78.4	08	29	مؤسسة السلام إلكترونيكس	3
1	0.378	1.86	14.3	85.7	01	06	ملبنة ميلك تبسة	
1	0.250	1.94	6.3	93.8	01	15	مؤسسة اتصالات الجزائر	
2	0.362	1.85	14.8	85.2	04	23	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
2	0.374	1.84	16.2	83.8	06	31	مؤسسة السلام إلكترونيكس	04
2	0.488	1.71	28.6	71.4	02	05	ملبنة ميلك تبسة	
3	0.403	1.81	18.8	81.3	03	13	مؤسسة اتصالات الجزائر	
1	0.320	1.89	11.1	88.9	03	24	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
1	0.315	1.89	10.8	89.2	04	33	مؤسسة السلام إلكترونيكس	05

2	0.488	1.71	28.6	71.4	02	05	ملبنة ميلك تبسة
2	0.342	1.88	12.5	87.5	02	14	مؤسسة اتصالات الجزائر
3	0.396	1.81	18.5	81.5	05	22	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق
	0.249	1.80	مؤسسة السلام إلكترونيكس				
	0.115	1.80	ملبنة ميلك تبسة				
	0.301	1.80	مؤسسة اتصالات الجزائر				
	0.217	1.76	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق				

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة على محور نمط القيدة قدر بـ 1.80 بانحراف معياري 0.249 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، وهذا يعني أن إجابات أفراد الدراسة تأيد ما جاء في عبارات هذا المحور. أما المتوسط الحسابي الإجمالي في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.80 بانحراف معياري قدره 0.115 ، بدرجة تشتت كبيرة، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في الملبنة تتجه نحو تأييد ما جاء في عباراته، بينما المتوسط الحسابي الإجمالي في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.80 بانحراف معياري قدره 0.301 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه المؤسسة تتجه نحو تأييد ما جاء في عبارات هذا المحور، وبالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.76 بانحراف معياري قدره 0.217 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه الشركة تتجه نحو تأييد ما جاء في عباراته، وبالتالي نستنتج أن نمط القيادة يعيق تفعيل الابداع والابتكار في جميع المؤسسات محل الدراسة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.73 و1.89 في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3، 4 و5 المراتب 4، 5، 2، 3 و1 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات اختلاف متقاربة. وهذا يعني أن المدير في هذه المؤسسة لا يتيح للمرؤوسين في المؤسسة حرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، كما يميل إلى التردد في منح مسؤوليات جديدة للعاملين، ويفضل القيام بتنفيذ الأعمال الروتينية، يوجد اهتمام زائد من قبل المديرين في حماية مناطق نفوذهم، بالإضافة الى أن الادارة تقاوم أي أفكار جديدة تغير من الوضع الحالي.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.71 و 1.86 في ملبنة ميلك تبسة milk ، حيث أخذت العبارة 1 المرتبة 2، بينما في المرتبة 3 تساوت العبارتين 1 و 2، وفي المرتبة التي تليها تساوت العبارتين 3 و 4، و ذلك راجع للتقارب في العجاجة من جهة، والى قلة أفراد الدراسة في الملبنة من جهة أخرى، وكل العبارات كانت بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات اختلاف متقاربة. وهذا يعني أن المدير في هذه الملبنة لا يتيح للمرؤوسين في المؤسسة حرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، كما يميل إلى التردد في منح مسؤوليات جديدة للعاملين، ويفضل القيام بتنفيذ الأعمال الروتينية، يوجد اهتمام زائد من قبل المديرين في حماية مناطق نفوذهم، بالاضافة الى أن الادارة تقاوم أي أفكار جديدة تغير من الوضع الحالي.

وبالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.63 و 1.94، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3، 4، 5 و 5 المراتب 1، 2، 3، 4، 5 و 2 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، لكن بمعدلات اختلاف كبيرة نوعا ما. وهذا يعني أن المدير في هذه المؤسسة لا يتيح للمرؤوسين في المؤسسة حرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، كما يميل إلى التردد في منح مسؤوليات جديدة للعاملين، ويفضل القيام بتنفيذ الأعمال الروتينية، يوجد اهتمام زائد من قبل المديرين في حماية مناطق نفوذهم، بالاضافة الى أن الادارة تقاوم أي أفكار جديدة تغير من الوضع الحالي.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.44 و 1.89 في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، حيث أخذت العبارات 1، 3، 4 و 5 المراتب 1، 2، 3 و 1 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات اختلاف متقاربة. وهذا يعني أن المدير في هذه المؤسسة لا يتيح للمرؤوسين في المؤسسة حرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، ويفضل القيام بتنفيذ الأعمال الروتينية، يوجد اهتمام زائد من قبل المديرين في حماية مناطق نفوذهم، بالاضافة الى أن الادارة تقاوم أي أفكار جديدة تغير من الوضع الحالي. في حين جاءت العبارة 2 في المرتبة 5، وبمتوسطات حسابية أقل من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، وبالتالي فالمدير في هذه المؤسسة لا يميل إلى التردد في منح مسؤوليات جديدة للعاملين.

2. تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور الانظمة وإجراءات العمل: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على محور الانظمة وإجراءات العمل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور الانظمة وإجراءات العمل

العبارة	المؤسسة	التكرارات		النسب المئوية (%)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوزيع
		لا	نعم	لا	نعم			
1	مؤسسة السلام إلكترونيكس	03	34	8.1	91.9	1.92	0.277	2
	ملبنة ميلك تبسة	02	05	28.6	71.4	1.71	0.488	2
	مؤسسة اتصالات الجزائر	03	13	18.8	81.3	1.81	0.403	2
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	06	21	22.2	71.8	1.78	0.424	1
2	مؤسسة السلام إلكترونيكس	04	33	10.8	89.2	1.89	0.315	3
	ملبنة ميلك تبسة	03	04	42.9	57.1	1.57	0.535	3
	مؤسسة اتصالات الجزائر	04	12	25.0	75.0	1.75	0.447	3
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	08	19	29.6	70.4	1.70	0.465	3
3	مؤسسة السلام إلكترونيكس	08	29	21.6	78.4	1.78	0.417	4
	ملبنة ميلك تبسة	03	04	42.9	57.1	1.57	0.535	3
	مؤسسة اتصالات الجزائر	06	10	37.5	62.5	1.63	0.500	4
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	07	20	25.9	74.1	1.74	0.447	3
04	مؤسسة السلام إلكترونيكس	02	35	5.4	94.6	1.95	0.229	1
	ملبنة ميلك تبسة	01	06	14.3	85.7	1.86	0.378	1
	مؤسسة اتصالات الجزائر	02	14	12.5	87.5	1.88	0.342	1
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	09	08	33.3	66.7	1.67	0.480	4
	مؤسسة السلام إلكترونيكس					1.89	0.209	
	ملبنة ميلك تبسة					1.68	0.278	
	مؤسسة اتصالات الجزائر					1.77	0.295	
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق					1.72	0.272	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة على محور الأنظمة وإجراءات العمل، قدر بـ 1.89 بانحراف معياري 0.209 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، وهذا يعني أن إجابات أفراد الدراسة تأيد ما جاء في عبارات هذا

المحور. أما المتوسط الحسابي الإجمالي في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.68 بانحراف معياري قدره 0.278 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في الملبنة تتجه نحو تأييد ما جاء في عباراته، بينما المتوسط الحسابي الإجمالي في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.77 بانحراف معياري قدره 0.295 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه المؤسسة تتجه نحو تأييد ما جاء في عبارات هذا المحور، وبالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.72 بانحراف معياري قدره 0.272 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه الشركة تتجه نحو تأييد ما جاء في عباراته، وبالتالي نستنتج أن الانظمة وإجراءات العمل تعيق تفعيل الابداع والابتكار في جميع المؤسسات محل الدراسة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.78 و 1.95 في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3 و 4 المراتب 2، 3 و 4 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات اختلاف متقاربة. وهذا يعني أن التشريعات القانونية في المؤسسة تتميز بالجمود وعدم قابليتها للتغيير، كما أن سياسات العمل لا تسمح للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، بالإضافة إلى أنه لا يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة لتطوير الإجراءات، ويتم إنجاز العمل من خلال إجراءات معقدة تعرقل عملية الإبداع والابتكار.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.57 و 1.86 في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa، حيث كانت بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، لكن بمعدلات اختلاف كبيرة نوعا ما. وهذا يعني وهذا يعني أن التشريعات القانونية في المؤسسة تتميز بالجمود وعدم قابليتها للتغيير، كما أن سياسات العمل لا تسمح للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، بالإضافة إلى أنه لا يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة لتطوير الإجراءات، ويتم إنجاز العمل من خلال إجراءات معقدة تعرقل عملية الإبداع والابتكار.

وبالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.63 و 1.88، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3 و 4 المراتب 2، 3 و 4 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، لكن بمعدلات اختلاف كبيرة نوعا ما. وهذا يعني أن التشريعات القانونية في المؤسسة تتميز بالجمود وعدم قابليتها للتغيير، كما أن سياسات العمل لا تسمح للأفراد

بتطوير قواعد وإجراءات لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، بالإضافة إلى أنه لا يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة لتطوير الإجراءات، ويتم إنجاز العمل من خلال إجراءات معقدة تعرقل عملية الإبداع والابتكار.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.67 و1.78 في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3 و4 المراتب 1، 2، 3 و4 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات اختلاف متقاربة نوعا ما. وهذا يعني أن التشريعات القانونية في المؤسسة تتميز بالجمود وعدم قابليتها للتغيير، كما أن سياسات العمل لا تسمح للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، بالإضافة إلى أنه لا يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة لتطوير الإجراءات، ويتم إنجاز العمل من خلال إجراءات معقدة تعرقل عملية الإبداع والابتكار.

3. تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور المركزية وتفويض الصلاحيات: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على محور الانظمة وإجراءات العمل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور المركزية وتفويض الصلاحيات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)		التكرارات		المؤسسة	العبارة
			لا	نعم	لا	نعم		
2	0.347	1.86	13.5	86.5	05	32	مؤسسة السلام إلكترونيكس	1
2	0.488	1.71	28.6	71.4	02	05	ملبنة ميلك تبسة	
2	0.403	1.81	18.8	81.3	03	13	مؤسسة اتصالات الجزائر	
1	0.362	1.85	14.8	85.2	04	23	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
1	0.277	1.92	8.1	91.9	03	34	مؤسسة السلام إلكترونيكس	2
1	0.378	1.86	14.3	85.7	01	06	ملبنة ميلك تبسة	
3	0.447	1.75	25.0	75.0	04	12	مؤسسة اتصالات الجزائر	
4	0.509	1.48	51.9	48.1	14	13	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
2	0.347	1.86	86.5	13.5	05	32	مؤسسة السلام إلكترونيكس	3
5	0.537	1.57	42.9	57.1	03	04	ملبنة ميلك تبسة	

4	0.500	1.63	37.5	62.5	06	10	مؤسسة اتصالات الجزائر	
4	0.509	1.48	51.9	48.1	14	13	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
4	0.397	1.81	18.9	81.1	07	30	مؤسسة السلام إلكترونيكس	04
1	0.378	1.86	14.3	85.7	01	06	ملبنة ميلك تبسة	
5	0.512	1.56	43.8	56.3	07	09	مؤسسة اتصالات الجزائر	
2	0.501	1.59	40.7	59.3	11	16	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
5	0.435	1.76	24.3	75.5	09	28	مؤسسة السلام إلكترونيكس	05
3	0.488	1.71	28.6	71.4	02	05	ملبنة ميلك تبسة	
1	0.342	1.88	12.5	87.5	02	14	مؤسسة اتصالات الجزائر	
3	0.509	1.52	48.1	51.9	13	14	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
	0.222	1.84	مؤسسة السلام إلكترونيكس					
	0.151	1.74	ملبنة ميلك تبسة					
	0.300	1.78	مؤسسة اتصالات الجزائر					
	0.207	1.59	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق					

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة على محور المركزية وتفويض السلطة، قدر بـ 1.84 بانحراف معياري 0.222 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، وهذا يعني أن إجابات أفراد الدراسة تأيد ما جاء في عبارات هذا المحور. أما المتوسط الحسابي الإجمالي في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.74 بانحراف معياري قدره 0.151 ، بدرجة تشتت كبيرة، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في الملبنة تتجه نحو تأييد ما جاء في عباراته، بينما المتوسط الحسابي الإجمالي في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.78 بانحراف معياري قدره 0.300 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه المؤسسة تتجه نحو تأييد ما جاء في عبارات هذا المحور، وبالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.59 بانحراف معياري قدره 0.207 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه الشركة تتجه نحو تأييد ما جاء في عباراته، وبالتالي نستنتج أن المركزية وتفويض السلطة تعيق تفعيل الابداع والابتكار في جميع المؤسسات محل الدراسة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.76 و 1.92 في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني أن لوائح وإجراءات العمل في هذه المؤسسة تنص على تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، حيث يتمسك الرئيس بالصلاحيات ولا يفوضها للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات، فالمرؤوسين في هذه المؤسسة لا يتمتعون بقدر كافي من السلطات لإنجاز مهامهم، ويلتزمون بالرجوع إلى رؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة، كما أن الفرصة غير متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.57 و 1.86 في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، لكنها بمعدلات اختلاف كبيرة نوعا ما. وهذا يعني أن لوائح وإجراءات العمل في هذه المؤسسة تنص على تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، حيث يتمسك الرئيس بالصلاحيات ولا يفوضها للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات، فالمرؤوسين في هذه المؤسسة لا يتمتعون بقدر كافي من السلطات لإنجاز مهامهم، ويلتزمون بالرجوع إلى رؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة، كما أن الفرصة غير متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

وبالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.56 و 1.88، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3، 4 و 5 المراتب 2، 3، 4، 5 و 1 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، لكن بمعدلات اختلاف كبيرة نوعا ما. وهذا يعني أن لوائح وإجراءات العمل في هذه المؤسسة تنص على تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، حيث يتمسك الرئيس بالصلاحيات ولا يفوضها للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات، فالمرؤوسين في هذه المؤسسة لا يتمتعون بقدر كافي من السلطات لإنجاز مهامهم، ويلتزمون بالرجوع إلى رؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة، كما أن الفرصة غير متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.48 و 1.85 في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، حيث أخذت العبارات 1، 4 و 5 المراتب 1، 2، 3، 4 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات اختلاف متقاربة. وهذا يعني أن لوائح وإجراءات العمل في هذه المؤسسة تنص على تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، حيث يلتزم الموظفون بالرجوع إلى رؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة، كما أن الفرصة غير متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات. في حين جاءت العبارتين 2 و 3 في المرتبة 4، و بمتوسطات حسابية أقل من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر ب 1,5، وبالتالي

فالمدير في هذه المؤسسة لا يتمسك بالصلاحيات وإنما يفوضها للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات، وبالتالي فالمرؤوسين في هذه المؤسسة يتمتعون بقدر كافي من السلطات لإنجاز مهامهم.

4. تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور غياب الحوافز: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على محور غياب الحوافز، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور غياب الحوافز

العبارة	المؤسسة	التكرارات		النسب المئوية (%)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		لا	نعم	لا	نعم			
1	مؤسسة السلام إلكترونيكس	18	19	48.6	51.4	0.501	1.51	3
	ملبنة ميلك تبسة	05	02	71.4	28.6	0.488	1.29	3
	مؤسسة اتصالات الجزائر	04	12	25.0	75.0	0.447	1.75	5
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	03	24	11.1	88.9	0.320	1.89	1
2	مؤسسة السلام إلكترونيكس	17	20	45.9	54.1	0.505	1.54	2
	ملبنة ميلك تبسة	04	03	57.1	42.9	0.535	1.43	1
	مؤسسة اتصالات الجزائر	03	13	18.8	81.3	0.403	1.81	3
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	05	22	18.5	81.5	0.396	1.81	4
3	مؤسسة السلام إلكترونيكس	21	16	56.8	43.2	0.502	1.43	4
	ملبنة ميلك تبسة	05	02	71.4	28.6	0.488	1.29	3
	مؤسسة اتصالات الجزائر	02	14	12.5	87.5	0.342	1.88	1
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	06	21	22.2	77.8	0.424	1.78	5
04	مؤسسة السلام إلكترونيكس	09	28	24.3	75.7	0.435	1.76	1
	ملبنة ميلك تبسة	04	03	57.1	42.9	0.535	1.43	1
	مؤسسة اتصالات الجزائر	02	14	12.5	87.5	0.342	1.88	1
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	04	23	14.8	85.2	0.362	1.85	2
05	مؤسسة السلام إلكترونيكس	17	20	45.9	54.1	0.505	1.54	2
	ملبنة ميلك تبسة	05	02	71.4	28.6	0.488	1.29	3

3	0.403	1.81	18.8	81.3	03	13	مؤسسة اتصالات الجزائر
2	0.362	1.85	14.8	85.2	04	23	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق
	0.267	1.56					مؤسسة السلام إلكترونيكس
	0.360	1.36					ملبنة ميلك تبسة
	0.241	1.83					مؤسسة اتصالات الجزائر
	0.200	1.84					شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة على محور غياب الحوافز، قدر بـ 1.56 بانحراف معياري 0.267 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، وهذا يعني أن إجابات أفراد الدراسة تأيد ما جاء في عبارات هذا المحور. أما المتوسط الحسابي الإجمالي في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.34 بانحراف معياري قدره 0.360 ، بدرجة تشتت ضعيفة، وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في الملبنة تتجه نحو مخالفة ما جاء في عباراته، بينما المتوسط الحسابي الإجمالي في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.83 بانحراف معياري قدره 0.241 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه المؤسسة تتجه نحو تأييد ما جاء في عبارات هذا المحور، وبالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.84 بانحراف معياري قدره 0.200 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه الشركة تتجه نحو تأييد ما جاء في عباراته، وبالتالي نستنتج أن غياب الحوافز يعيق تفعيل الابداع والابتكار في كل من مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، مؤسسة اتصالات الجزائر milk tebessa فلا توجد معوقات للابداع والابتكار مرتبطة بالحوافز.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.43 و1.76 في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، حيث أخذت العبارات 1، 2، 4 و5 المراتب 3، 2، 1 و2 على الترتيب وكلها بمتوسطات حسابية قريبة جدا من المتوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني أنه في هذه المؤسسة لا تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز والإبداع في العمل، كما ان الإدارة العليا لا تهتم بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وإنما يغلب اتجاهها نحو الانتقاد والتهديد بدل الاتجاه نحو المكافأة والتشجيع، وبالتالي فالرؤساء في العمل لا يقدر جهود الموظفين. في

حين جاءت العبارتين 3 في المرتبة 1، وبمتوسط حسابي أقل من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، مما يشير الى انه يتم مكافأة العاملين الذين قدموا أفكار جديدة في هذه المؤسسة.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.29 و 1.43 في ملبنة ميلك تبسة milk ، وكلها بمتوسطات حسابية أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني أن الموظفين في هذه المؤسسة تتم ترقيتهم استناداً إلى معيار التميز والإبداع في العمل، كما ان الإدارة العليا تهتم بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، بمكافأة من قدموا أفكار جديدة، مما يشير الى ان الادارة تتجه نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد. وبالتالي الرؤساء في هذه المؤسسة يقدرن جهود الموظفين.

وبالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 175 و 1.88، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات متقاربة نوعاً ما. وهذا يعني أنه في هذه المؤسسة لا تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز والإبداع في العمل، كما ان الإدارة العليا لا تهتم بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، ولا يتم مكافأة الذين قدموا أفكار جديدة، فيغلب اتجاه الادارة نحو الانتقاد والتهديد بدل الاتجاه نحو المكافأة والتشجيع، وبالتالي فالرؤساء في العمل لا يقدر جهود الموظفين.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.78 و 1.89 في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3، 4 و 5 المراتب 1، 4، 5، 2، 2 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات اختلاف متقاربة نوعاً ما. وهذا يعني أنه في هذه المؤسسة لا تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز والإبداع في العمل، كما ان الإدارة العليا لا تهتم بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، ولا يتم مكافأة الذين قدموا أفكار جديدة، فيغلب اتجاه الادارة نحو الانتقاد والتهديد بدل الاتجاه نحو المكافأة والتشجيع، وبالتالي فالرؤساء في العمل لا يقدر جهود الموظفين.

5. تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور الامكانيات المادية والبشرية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على محور الامكانيات المادية والبشرية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور الامكانيات المادية والبشرية

العبارة	المؤسسة	التكرارات		النسب المئوية (%)		الانحراف المعياري	التزيين
		لا	نعم	لا	نعم		
1	مؤسسة السلام إلكترونيكس	05	32	13.5	86.5	1.86	0.347
	ملبنة ميلك تبسة	01	06	14.3	85.7	1.86	0.378
	مؤسسة اتصالات الجزائر	03	13	18.8	81.3	1.81	0.403
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	17	10	63.0	37.0	1.31	0.492
2	مؤسسة السلام إلكترونيكس	08	29	21.6	78.4	1.78	0.417
	ملبنة ميلك تبسة	02	05	28.6	71.4	1.71	0.488
	مؤسسة اتصالات الجزائر	04	12	25.0	75.0	1.75	0.447
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	18	09	66.7	33.3	1.33	0.480
3	مؤسسة السلام إلكترونيكس	02	35	5.4	94.6	1.95	0.229
	ملبنة ميلك تبسة	01	06	14.3	85.7	1.86	0.378
	مؤسسة اتصالات الجزائر	02	14	12.5	87.5	1.88	0.342
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	04	23	14.8	85.2	1.85	0.362
04	مؤسسة السلام إلكترونيكس	06	31	16.2	83.8	1.84	0.374
	ملبنة ميلك تبسة	01	06	14.3	85.7	1.86	0.378
	مؤسسة اتصالات الجزائر	10	06	62.5	37.5	1.50	0.516
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	03	24	11.1	88.9	1.89	0.320
05	مؤسسة السلام إلكترونيكس	16	21	43.2	56.8	1.57	0.502
	ملبنة ميلك تبسة	01	06	14.3	85.7	1.86	0.378
	مؤسسة اتصالات الجزائر	01	15	6.3	93.8	1.94	0.250
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	01	26	3.7	96.3	1.96	0.192
	مؤسسة السلام إلكترونيكس					1.80	0.163
	ملبنة ميلك تبسة					1.83	0.293
	مؤسسة اتصالات الجزائر					1.78	1.61
	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق					1.68	0.202

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة على محور الامكانيات المادية والبشرية، قدر بـ 1.80 بانحراف معياري 0.163 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، وهذا يعني أن إجابات أفراد الدراسة تأيد ما جاء في عبارات هذا المحور. أما المتوسط الحسابي الإجمالي في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.83 بانحراف معياري قدره 0.293 ، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في الملبنة تتجه نحو تأييد ما جاء في عباراته، بينما المتوسط الحسابي الإجمالي في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.78 بانحراف معياري قدره 0.161 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه المؤسسة تتجه نحو تأييد ما جاء في عبارات هذا المحور، وبالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.68 بانحراف معياري قدره 0.202 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه الشركة تتجه نحو تأييد ما جاء في عباراته، وبالتالي نستنتج أن قلة الامكانيات المادية والبشرية يعد عائق من عوائق تفعيل الابداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.57 و 1.95 في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3، 4 و 5 المراتب 2، 1، 4، 3 و 5 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، لكنها بمعدلات اختلاف كبيرة نوعا ما، وهذا يعني عدم توفر العدد الكافي من العمال للقيام بالأعمال الحالية، وعدم ملائمة تخصص موظفي المؤسسة للمهام الممنوحة لهم، إضافة الى عدم توفر التأهيل العملي الكافي للعمل في مجال التطوير والإبداع والابتكار، كما ان وسائل التقنية الحديثة غير متوفرة، إضافة الى ان الميزانية المخصصة للمؤسسة قليلة ولا تسمح بالمغامرة للقيام بأي أعمال إبداعية.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.71 و 1.86 في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa ، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات اختلاف متقاربة نوعا ما، وهذا يعني عدم توفر العدد الكافي من العمال للقيام بالأعمال الحالية، وعدم ملائمة تخصص موظفي المؤسسة للمهام الممنوحة لهم، إضافة الى عدم توفر التأهيل العملي الكافي للعمل في مجال التطوير والإبداع والابتكار، كما ان وسائل التقنية الحديثة غير متوفرة، إضافة الى ان الميزانية المخصصة للمؤسسة قليلة ولا تسمح بالمغامرة للقيام بأي أعمال إبداعية.

وبالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.50 و 1.94، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3، 4 و 5 المراتب 3، 4، 2، 5 و 1 على الترتيب، وكلها

بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات إختلاف كبيرة نوعا ما. وهذا يعني عدم توفر العدد الكافي من العمال للقيام بالأعمال الحالية، وعدم ملائمة تخصص موظفي المؤسسة للمهام الممنوحة لهم، إضافة الى عدم توفر التأهيل العملي الكافي للعمل في مجال التطوير والإبداع والابتكار، كما ان وسائل التقنية الحديثة غير متوفرة، إضافة الى ان الميزانية المخصصة للمؤسسة قليلة ولا تسمح بالمغامرة للقيام بأي أعمال إبداعية.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.33 و1.96 في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، حيث أخذت العبارات 3، 4 و5 المراتب 3، 2، و1 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات إختلاف متقاربة نوعا ما. وهذا يعني أنه في هذه المؤسسة لا يتوفر التأهيل العملي الكافي للعمل في مجال التطوير والإبداع والابتكار، كما ان وسائل التقنية الحديثة غير متوفرة، إضافة الى ان الميزانية المخصصة للمؤسسة قليلة ولا تسمح بالمغامرة للقيام بأي أعمال إبداعية. في حين جاءت العبارتين 1 و2 في المراتب 4 و5 و1 على الترتيب، وكليهما بمتوسطات حسابية أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، مما يشير الى توفر عدد كبير من العمال في المؤسسة، يمارسون وظائف ملائمة لتخصصهم.

6. تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور الاتصالات والمعلومات: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على محور الاتصالات والمعلومات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور الاتصالات والمعلومات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)		التكرارات		المؤسسة	العبارة
			لا	نعم	لا	نعم		
1	0.347	1.86	13.5	86.5	05	32	مؤسسة السلام إلكترونيكس	1
2	0.488	1.29	71.4	28.6	05	02	ملبنة ميلك تبسة	
2	0.447	1.75	25.0	75.0	04	12	مؤسسة اتصالات الجزائر	
2	0.447	1.74	25.9	74.1	07	20	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
2	0.374	1.84	16.2	83.8	06	31	مؤسسة السلام إلكترونيكس	2
1	0.535	1.43	57.1	42.9	04	03	ملبنة ميلك تبسة	
1	0.403	1.81	18.8	81.3	03	13	مؤسسة اتصالات الجزائر	

1	0.320	1.89	11.1	88.9	03	24	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
3	0.505	1.46	54.1	45.9	20	17	مؤسسة السلام إلكترونيكس	3
3	0.378	1.14	85.7	14.3	06	01	ملبنة ميلك تبسة	
3	0.479	1.69	31.3	68.8	05	11	مؤسسة اتصالات الجزائر	
3	0.509	1.48	51.9	48.1	14	13	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
	0.201	1.72					مؤسسة السلام إلكترونيكس	
	0.356	1.29					ملبنة ميلك تبسة	
	0.192	1.75					مؤسسة اتصالات الجزائر	
	0.297	1.70					شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة على محور الاتصالات والمعلومات، قدر بـ 1.72 بانحراف معياري 0.201 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، وهذا يعني أن إجابات أفراد الدراسة تأيد ما جاء في عبارات هذا المحور. أما المتوسط الحسابي الإجمالي في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.29 بانحراف معياري قدره 0.356، وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في الملبنة تتجه نحو مخالفة ما جاء في عباراته، بينما المتوسط الحسابي الإجمالي في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.75 بانحراف معياري قدره 0.192 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه المؤسسة تتجه نحو تأييد ما جاء في عبارات هذا المحور، وبالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.70 بانحراف معياري قدره 0.297 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه الشركة تتجه نحو تأييد ما جاء في عباراته.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.46 و 1.86 في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، حيث أخذت العبارات 1، و 2 المراتب 2، و 1 على الترتيب، وكليهما بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، بمعدلات اختلاف متقاربة، وهذا يعني أن الإدارة لا توفر المعلومات اللازمة للعاملين لأداء العمل باستمرار، بالإضافة إلى يتأخر وصول المعلومات عن الوقت المناسب، وبالتالي تكثر الأخطاء، في حين جات العبارة 3 في الرتبة 3 وبمتوسط حسابي أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني سهولة اتصال الموظفين وتبادل المعارف مع بعضهم البعض في هذه المؤسسة.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.14 و 1.43 في ملبنة ميلك تبسة milk ، وكلها بمتوسطات حسابية أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني أن الإدارة توفر للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار، في الوقت المناسب، بالإضافة الى سهولة إتصال الموظفين وتبادل المعارف مع بعضهم البعض في هذه المؤسسة.

وبالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.69 و 1.81، حيث أخذت العبارات 1، 2، و 3 المراتب 2، 1 و 3 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات إختلاف كبيرة نوعا ما. وهذا يعني أن الإدارة لا توفر المعلومات اللازمة للعاملين لأدار العمل باستمرار، بالإضافة الى يتأخر وصول المعلومات عن الوقت المناسب، وبالتالي تكثر الأخطاء، و صعوبة في اتصال الموظفين وتبادل المعارف مع بعضهم البعض.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.48 و 1.89 في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، حيث أخذت العبارتين 1 و 2 المراتب 2، و 1 على الترتيب، وكليهما بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي. وهذا يعني أن وهذا يعني أن الإدارة لا توفر المعلومات اللازمة للعاملين لأدار العمل باستمرار، بالإضافة الى يتأخر وصول المعلومات عن الوقت المناسب، وبالتالي تكثر الأخطاء. في حين جاءت العبارة 3 في المرتبة 3 ، و بمتوسط حسابي أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، مما يشير الى سهولة إتصال الموظفين وتبادل المعارف مع بعضهم البعض في هذه المؤسسة.

7. تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور العلاقات داخل العمل: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على محور العلاقات داخل العمل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور العلاقات داخل العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)		التكرارات		المؤسسة	العبارة
			لا	نعم	لا	نعم		
1	0.277	1.92	8.1	91.9	03	34	مؤسسة السلام إلكترونيكس	1
2	0.488	1.71	28.6	71.4	03	05	ملبنة ميلك تبسة	

4	0.500	1.63	37.3	62.5	06	10	مؤسسة اتصالات الجزائر	
4	0.501	1.41	59.3	40.7	16	11	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
1	0.277	1.92	8.1	91.9	03	34	مؤسسة السلام إلكترونيكس	2
3	0.535	1.57	42.9	57.1	03	04	ملبنة ميلك تبسة	
5	0.512	1.56	42.9	57.1	03	04	مؤسسة اتصالات الجزائر	
5	0.492	1.37	63.0	37.0	17	10	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
3	0.347	1.86	13.5	86.5	05	32	مؤسسة السلام إلكترونيكس	3
4	0.535	1.43	57.1	42.9	04	03	ملبنة ميلك تبسة	
3	0.479	1.69	31.3	68.8	05	11	مؤسسة اتصالات الجزائر	
3	0.465	1.70	29.6	70.4	08	19	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
5	0.397	1.81	18.9	81.1	07	30	مؤسسة السلام إلكترونيكس	04
4	0.535	1.43	57.1	42.9	04	03	ملبنة ميلك تبسة	
1	0.342	1.88	12.5	87.5	02	14	مؤسسة اتصالات الجزائر	
2	0.447	1.74	25.9	74.1	07	20	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
4	0.374	1.84	16.2	83.8	06	31	مؤسسة السلام إلكترونيكس	05
1	0.378	1.86	14.3	85.7	01	06	ملبنة ميلك تبسة	
2	0.403	1.81	18.8	81.3	03	13	مؤسسة اتصالات الجزائر	
1	0.362	1.85	14.8	85.2	04	23	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
	0.151	1.87	مؤسسة السلام إلكترونيكس					
	0.327	1.60	ملبنة ميلك تبسة					
	0.253	1.71	مؤسسة اتصالات الجزائر					
	0.303	1.61	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق					

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة على محور العلاقات داخل العمل، قدر بـ 1.87 بانحراف معياري 0.151 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، وهذا يعني أن إجابات أفراد الدراسة تأيد ما جاء في عبارات هذا المحور. أما المتوسط الحسابي الإجمالي في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.60 بانحراف معياري قدره 0.327 ، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في الملبنة تتجه نحو تأيد ما جاء في عباراته، بينما المتوسط الحسابي الإجمالي في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie

télécom تبسة لنفس المحور قدر ب 1.71 بانحراف معياري قدره 0.253 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر ب 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه المؤسسة تتجه نحو تأييد ما جاء في عبارات هذا المحور، وبالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر ب 1.61 بانحراف معياري قدره 0.303 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر ب 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه الشركة تتجه نحو تأييد ما جاء في عباراته.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.81 و 1.92 في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات متقاربة نوعا ما، وهذا يعني ان الشخص المبدع يتعرض للسخرية والنقد في هذه المؤسسة حيث يقوم بعض الموظفين بالنقد والتجريح ومعارضة الأفكار الجديدة دون دراسة أو تجريب، كما ان علاقة الموظفين مع الرئيس في هذه المؤسسة لا تتسم بالودية، حيث توجد مساواة من قبل الإدارة في المعاملة بين الموظفين، ولا يوجد تنافس شريف بين العاملين في هذه المؤسسة.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.43 و 1.86 في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa ، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3 و 5 المراتب 2، 3 و 1 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات إختلاف كبيرة نوعا ما، وهذا يعني ان الشخص المبدع يتعرض للسخرية والنقد في هذه المؤسسة حيث يقوم بعض الموظفين بالنقد والتجريح ومعارضة الأفكار الجديدة دون دراسة أو تجريب، كما انه لا يوجد تنافس شريف بين العاملين في هذه المؤسسة. في حين جاءت العبارات 2 و 3 في المرتبة 2، و بمتوسط حسابي أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، مما يشير الى أن علاقة الموظفين بالرئيس في هذه المؤسسة تتسم بالودية، كما أنه توجد مساواة من قبل الإدارة في المعاملة بين الموظفين.

وبالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.56 و 1.88، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3، 4 و 5 المراتب 5، 4، 3، 1 و 2 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات إختلاف كبيرة نوعا ما. وهذا يعني أن الشخص المبدع يتعرض للسخرية والنقد في هذه المؤسسة حيث يقوم بعض الموظفين بالنقد والتجريح ومعارضة الأفكار الجديدة دون دراسة أو تجريب، كما ان علاقة الموظفين مع الرئيس في هذه المؤسسة لا تتسم بالودية، حيث توجد مساواة من قبل الإدارة في المعاملة بين الموظفين، ولا يوجد تنافس شريف بين العاملين في هذه المؤسسة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.37 و 1.85 في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، حيث أخذت العبارات 3، 4 و 5 المراتب 3، 2 و 1 على الترتيب، وكلها

بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي. وهذا يعني ان علاقة الموظفين مع الرئيس في هذه المؤسسة لا تتسم بالودية، حيث توجد مساواة من قبل الإدارة في المعاملة بين الموظفين، ولا يوجد تنافس شريف بين العاملين في هذه المؤسسة. في حين جاءت العبارات 1، و2 في المراتب 4، و5 على الترتيب، و بمتوسط حسابي أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، مما يشير الى أن الشخص المبدع لا يتعرض الى أي نقد من قبل الزملاء، حيث لا يتم نقد الأفكار الجديدة دون دراستها وتجريبها.

8. تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور إنعدام روح العمل الجماعي: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على محور إنعدام روح العمل الجماعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور إنعدام روح العمل الجماعي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)		التكرارات		المؤسسة	العبارة
			لا	نعم	لا	نعم		
5	0.505	1.46	54.1	45.9	20	17	مؤسسة السلام إلكترونيكس	1
2	0.488	1.71	28.6	71.4	02	05	ملبنة ميلك تبسة	
4	0.447	1.75	25.0	75.0	04	12	مؤسسة اتصالات الجزائر	
3	0.506	1.44	55.6	44.4	15	12	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
2	0.315	1.89	10.8	89.2	04	33	مؤسسة السلام إلكترونيكس	2
1	0.378	1.86	14.3	85.7	01	06	ملبنة ميلك تبسة	
1	0.250	1.94	6.3	93.8	01	15	مؤسسة اتصالات الجزائر	
5	0.465	1.30	70.4	29.6	19	08	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
4	0.347	1.86	13.5	86.5	05	32	مؤسسة السلام إلكترونيكس	3
2	0.488	1.71	28.6	71.4	02	05	ملبنة ميلك تبسة	
5	0.479	1.69	31.3	68.8	05	11	مؤسسة اتصالات الجزائر	
3	0.506	1.44	55.6	44.4	15	12	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
2	0.315	1.89	10.8	89.2	04	33	مؤسسة السلام إلكترونيكس	04
2	0.488	1.71	28.6	71.4	02	05	ملبنة ميلك تبسة	

2	0.403	1.81	18.8	81.3	03	13	مؤسسة اتصالات الجزائر	05
1	0.501	1.59	40.7	59.3	11	16	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
1	0.229	1.95	5.4	94.6	02	35	مؤسسة السلام إلكترونيكس	
1	0.378	1.86	14.3	85.7	01	06	ملبنة ميلك تبسة	
3	0.447	1.75	25.0	75.0	04	12	مؤسسة اتصالات الجزائر	
2	0.509	1.52	48.1	51.9	13	14	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
	0.182	1.81	مؤسسة السلام إلكترونيكس					
	0.180	1.77	ملبنة ميلك تبسة					
	0.213	1.79	مؤسسة اتصالات الجزائر					
	0.253	1.46	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق					

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة على محور إنعدام روح العمل الجماعي، قدر بـ 1.81 بانحراف معياري 0.182 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، وهذا يعني أن إجابات أفراد الدراسة تأيد ما جاء في عبارات هذا المحور. أما المتوسط الحسابي الإجمالي في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.77 بانحراف معياري قدره 0.180، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في الملبنة تتجه نحو تأيد ما جاء في عباراته، بينما المتوسط الحسابي الإجمالي في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.79 بانحراف معياري قدره 0.213 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه المؤسسة تتجه نحو تأيد ما جاء في عبارات هذا المحور، وبالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.46 بانحراف معياري قدره 0.253 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه الشركة تتجه نحو مخالفة ما جاء في عباراته.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.46 و1.95 في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، حيث أخذت العبارات 2، 3، 4 و5 المراتب 2، 4، 1 و2 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات متقاربة نوعا ما، وهذا يعني ان الاهداف في هذه المؤسسة تتم صياغتها بطريقة فردية، حيث أن المؤسسة لا تقدر أهمية "فرق العمل" كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها في العمل، لا يتم الاستماع إلى وجهة نظر كل من الموظفين، بالإضافة الى ان

القرار الذي يتم التوصل اليه لا يلتزم به الجميع. في حين جاءت العبارة 1 في الرتبة 5 و بمتوسط حسابية أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، مما يشير الى أن العاملين في هذه يفضلون العمل بأسلوب جماعي بدل العمل بطريقة فردية.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.71 و 1.86 في ملبنة ميلك تبسة milk ، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات متقاربة نوعا ما، وهذا يعني أن الموظفين في هذه المؤسسة يفضلون العمل بطريقة فردية بدل العمل بأسلوب جماعي، كما ان الاهداف في هذه المؤسسة تتم صياغتها بطريقة فردية، حيث أن المؤسسة لا تقدر أهمية "فرق العمل" كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها في العمل، لا يتم الاستماع إلى وجهة نظر كل من الموظفين، بالاضافة الى ان القرار الذي يتم التوصل اليه لا يلتزم به الجميع.

وبالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.69 و 1.94، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3، 4 و 5 المراتب 4، 1، 2، 3 و 5 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات إختلاف كبيرة نوعا ما. وهذا يعني أن الموظفين في هذه المؤسسة يفضلون العمل بطريقة فردية بدل العمل بأسلوب جماعي، كما ان الاهداف في هذه المؤسسة تتم صياغتها بطريقة فردية، حيث أن المؤسسة لا تقدر أهمية "فرق العمل" كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها في العمل، لا يتم الاستماع إلى وجهة نظر كل من الموظفين، بالاضافة الى ان القرار الذي يتم التوصل اليه لا يلتزم به الجميع.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.30 و 1.59 في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، حيث أخذت العبارتين 4 و 5 المراتب 1، 2 و على الترتيب، وكليهما بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي. وهذا يعني أن لا يتم الاستماع إلى وجهة نظر كل من الموظفين في هذه المؤسسة، بالاضافة الى ان القرار الذي يتم التوصل اليه لا يلتزم به الجميع. في حين جاءت العبارات 1، 2 و 3 في المراتب 3، 5، 3 على الترتيب، و بمتوسط حسابي أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، مما يشير الى أن العاملين في هذه يفضلون العمل بأسلوب جماعي بدل العمل بطريقة فردية، فالمؤسسة تقدر أهمية "فرق العمل" كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها في العمل، كما ان الاهداف يتم صياغتها بطريقة جماعية.

9. تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور ضغوط العمل العمل: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على محور ضغوط العمل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): تحليل إجابات أفراد الدراسة على محور ضغوط العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)		التكرارات		المؤسسة	العبارة
			لا	نعم	لا	نعم		
4	0.417	1.78	21.6	78.4	08	29	مؤسسة السلام إلكترونيكس	1
4	0.488	1.71	28.6	71.4	03	05	ملبنة ميلك تبسة	
4	0.479	1.69	31.3	68.8	05	11	مؤسسة اتصالات الجزائر	
3	0.89	1.89	11.1	88.9	03	24	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
2	0.347	1.86	13.5	86.5	05	32	مؤسسة السلام إلكترونيكس	2
1	0.378	1.86	14.3	85.7	01	06	ملبنة ميلك تبسة	
2	0.342	1.88	12.5	87.5	02	14	مؤسسة اتصالات الجزائر	
2	0.267	1.93	7.4	92.6	02	25	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
1	0.277	1.92	8.1	91.9	03	34	مؤسسة السلام إلكترونيكس	3
1	0.378	1.86	14.3	85.7	01	06	ملبنة ميلك تبسة	
3	0.403	1.81	18.8	81.3	03	13	مؤسسة اتصالات الجزائر	
4	0.424	1.78	22.2	77.8	06	21	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
2	0.347	1.86	13.5	86.5	05	32	مؤسسة السلام إلكترونيكس	04
1	0.378	1.86	14.3	85.7	01	06	ملبنة ميلك تبسة	
1	0.250	1.94	6.3	93.8	01	15	مؤسسة اتصالات الجزائر	
1	0.192	1.96	3.7	96.3	01	26	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق	
	0.200	1.86	مؤسسة السلام إلكترونيكس					
	0.238	1.82	ملبنة ميلك تبسة					
	0.198	1.83	مؤسسة اتصالات الجزائر					
	0.127	1.89	شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق					

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة على محور ضغوط العمل، قدر بـ 1.86 بانحراف معياري 0.200 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، وهذا يعني أن إجابات أفراد الدراسة تأيد ما جاء في عبارات هذا المحور. أما المتوسط الحسابي الإجمالي في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.82 بانحراف معياري قدره 0.238 ، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في الملبنة تتجه نحو تأيد ما جاء في عباراته، بينما المتوسط الحسابي الإجمالي في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.83 بانحراف معياري قدره 0.198 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه المؤسسة تتجه نحو تأيد ما جاء في عبارات هذا المحور، وبالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.89 بانحراف معياري قدره 0.127 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، ما يدل أن إجابات أفراد الدراسة في هذه الشركة تتجه نحو تأيد ما جاء في عباراته.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.78 و 1.92 في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني انه لا يوجد وضوح في الرؤية حول ما يجب القيام به بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة، كما ان لا يستطيع موظفو هذه المؤسسة تلبية كل الأعمال التي تطلب منهم خلال الوقت المتاح لهم، حيث يطلب منهم أداء أعمال لا تتوافق مع قدراتهم، كما يتوقع من الموظفين النجاح دائما، لذلك فإنه لا مجال للمحاولة الخاطئة ولا تسامح مع الأخطاء.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.71 و 1.86 في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa ، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات إختلاف كبيرة نوعا ما، وهذا يعني انه لا يوجد وضوح في الرؤية حول ما يجب القيام به بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة، كما ان لا يستطيع موظفو هذه المؤسسة تلبية كل الأعمال التي تطلب منهم خلال الوقت المتاح لهم، حيث يطلب منهم أداء أعمال لا تتوافق مع قدراتهم، كما يتوقع من الموظفين النجاح دائما، لذلك فإنه لا مجال للمحاولة الخاطئة ولا تسامح مع الأخطاء.

وبالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.69 و 1.94، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3، و 4 المراتب 4، 2، 3، و 1 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، وبمعدلات إختلاف كبيرة نوعا ما. وهذا يعني انه لا يوجد وضوح في الرؤية حول ما يجب القيام به بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة، كما ان لا يستطيع موظفو هذه

المؤسسة تلبية كل الأعمال التي تطلب منهم خلال الوقت المتاح لهم، حيث يطلب منهم أداء أعمال لا تتوافق مع قدراتهم، كما يتوقع من الموظفين النجاح دائما، لذلك فإنه لا مجال للمحاولة الخاطئة ولا تسامح مع الأخطاء.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.78 و 1.96 في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، حيث أخذت العبارات 1، 2، 3، و 4 المراتب 3، 2، 1 و 4 على الترتيب، وكلها بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي. وهذا يعني انه لا يوجد وضوح في الرؤية حول ما يجب القيام به بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة، كما ان لا يستطيع موظفو هذه المؤسسة تلبية كل الأعمال التي تطلب منهم خلال الوقت المتاح لهم، حيث يطلب منهم أداء أعمال لا تتوافق مع قدراتهم، كما يتوقع من الموظفين النجاح دائما، لذلك فإنه لا مجال للمحاولة الخاطئة ولا تسامح مع الأخطاء.

المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، سيتم في هذا المطلب تفسير النتائج المتوصل إليها وربطها مع فرضيات الدراسة، للوصول الى الاستنتاجات.

- **الفرضية الأولى:** لا يساعد نمط القيادة على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

إنطلاقا من محور نمط القيادة، وبالنظر إلى التحليل الإحصائي للجدول رقم (08)، يظهر أن أغلب المجيبين في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، أكدوا أن المدير في هذه المؤسسة لا يتيح للمرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، مما يؤثر سلبا على التفكير الابداعي للعاملين، كما يميل إلى التردد في منح مسؤوليات جديدة للعاملين، وبالتالي لا يمنحونهم الفرصة لإظهار ما لديهم من قدرات وأفكار إبداعية، كما أن المدير في هذه المؤسسة يفضل القيام بتنفيذ الأعمال الروتينية، مما يقلل المخاطر لكنه يحد من الابداع والابتكار في المؤسسة، كون الابداع والابتكار في مؤسسة صناعية يحتوي على درجة مخاطرة عالية، وذلك راجع لأن عوائده لا تظهر خلال مراحل الانتاج، وإنما تظهر بعد تسويقه وقبوله من طرف العملاء، وهذا يؤكد ان المديرين في هذه المؤسسة لا يتميزون بالرغبة في المخاطرة مما يحد من الابداع والابتكار، كما أكد أغلب المستجيبين على وجود اهتمام زائد من قبل المديرين في حماية مناطق نفوذهم، وذلك راجل لعدم الثقة بالنفس مما يجعلهم لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، خوفا من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم، وما يسببه ذلك من تهديد لهم، بالاضافة الى أن الادارة في هذه المؤسسة تقاوم أي أفكار جديدة تغير من الوضع الحالي، مما يؤدي الى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار والحلول المبتكرة، مما يؤثر سلبا على الإبداع والابتكار في المؤسسة.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة على محور نمط القيادة قدر بـ 1.80 بانحراف معياري 0.249 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان نمط القيادة لا يساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

أما بالنسبة للمبنة ميلك تبسة milk tebessa، فأغلب المحييين أكدوا على أن المدير في هذه المؤسسة لا يتيح للمرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، مما يؤثر سلبا على التفكير الابداعي للعاملين، كما يميل إلى التردد في منح مسؤوليات جديدة للعاملين، وبالتالي لا يمنحونهم الفرصة لإضهار ما لديهم من قدرات وأفكار إبداعية، كما أن المدير في هذه المؤسسة يفضل القيام بتنفيذ الأعمال الروتينية، مما يقلل المخاطر لكنه يجد من الابداع والابتكار في المؤسسة، كون الابداع والابتكار في مؤسسة صناعية يتحوى على درجة مخاطرة عالية، وذلك راجع لأن عوائده لا تظهر خلال مراحل الانتاج، وإنما تظهر بعد تسويقه وقبوله من طرف العملاء، وهذا يؤكد ان المديرين في هذه المؤسسة لا يتميزون بالرغبة في المخاطرة مما يجد من الابداع والابتكار، كما أكد أغلب المستجيبين على وجود اهتمام زائد من قبل المديرين في حماية مناطق نفوذهم، وذلك راجل لعدم الثقة بالنفس مما يجعلهم لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، خوفا من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم، وما يسببه ذلك من تهديد لهم، بالإضافة الى أن الادارة في هذه المؤسسة تقاوم أي أفكار جديدة تغير من الوضع الحالي، مما يؤدي الى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار والحلول المبتكرة، مما يؤثر سلبا على الإبداع والابتكار في المؤسسة.

بما ان المتوسط الحسابي الإجمالي في مبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.80 بانحراف معياري قدره 0.115 ، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان نمط القيادة لا يساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

كما يؤكد أغلب المحييين في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، أن المدير في هذه المؤسسة لا يتيح للمرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، مما يؤثر سلبا على التفكير الابداعي للعاملين، كما يميل إلى التردد في منح مسؤوليات جديدة للعاملين، وبالتالي لا يمنحونهم الفرصة لإضهار ما لديهم من قدرات وأفكار إبداعية، كما أن المدير في هذه المؤسسة يفضل القيام بتنفيذ الأعمال الروتينية، مما يقلل المخاطر لكنه يجد من الابداع والابتكار في المؤسسة، كون الابداع والابتكار في مؤسسة خدمية يتحوى على درجة مخاطرة عالية، وذلك راجع لأن عوائده لا تظهر إلا بعد تسويق الخدمة وقبولها من طرف العملاء، وهذا يؤكد ان المديرين في هذه المؤسسة لا يتميزون بالرغبة في المخاطرة مما يجد من الابداع والابتكار، كما أكد أغلب المستجيبين على وجود اهتمام زائد من قبل المديرين في حماية مناطق نفوذهم، وذلك راجل لعدم الثقة بالنفس مما يجعلهم لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، خوفا من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم، وما يسببه ذلك

من تهديد لهم، بالإضافة الى أن الادارة في هذه المؤسسة تقاوم أي أفكار جديدة تغير من الوضع الحالي، مما يؤدي الى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار والحلول المبتكرة، مما يؤثر سلبا على الإبداع والابتكار في المؤسسة.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.80 بانحراف معياري قدره 0.301 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان نمط القيادة لا يساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

وبالنسبة لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، فإن أغلب المجيبين أكدوا أن المدير في هذه المؤسسة لا يتيح للمرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، مما يؤثر سلبا على التفكير الابداعي للعاملين، كما يميل إلى التردد في منح مسؤوليات جديدة للعاملين، وبالتالي لا يمنحونهم الفرصة لإضهار ما لديهم من قدرات وأفكار إبداعية، كما أن المدير في هذه المؤسسة يفضل القيام بتنفيذ الأعمال الروتينية، مما يقلل المخاطر لكنه يجد من الابداع والابتكار في المؤسسة، كون الابداع والابتكار في مؤسسة خدمية يحتوي على درجة مخاطرة عالية، وذلك راجع لأن عوائده لا تظهر إلا بعد تسليم المشروع، وهذا يؤكد ان المديرين في هذه المؤسسة لا يتميزون بالرغبة في المخاطرة مما يجد من الابداع والابتكار، كما أكد أغلب المستجيبين على وجود اهتمام زائد من قبل المديرين في حماية مناطق نفوذهم، وذلك راجل لعدم الثقة بالنفس مما يجعلهم لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، خوفا من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم، وما يسببه ذلك من تهديد لهم، بالإضافة الى أن الادارة في هذه المؤسسة تقاوم أي أفكار جديدة تغير من الوضع الحالي، مما يؤدي الى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار والحلول المبتكرة، مما يؤثر سلبا على الإبداع والابتكار في المؤسسة.

بما ان المتوسط الحسابي الإجمالي في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.76 بانحراف معياري قدره 0.217 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان نمط القيادة لا يساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

الفرضية الثانية: لا تساعد الأنظمة وإجراءات العمل على الإبداع والابتكار في المؤسسات.

إنطلاقا من محور الانظمة وإجراءات العمل، وبالنظر إلى التحليل الإحصائي للجدول رقم (09)، يظهر أن أغلب المجيبين في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة، أكدوا أن التشريعات القانونية في المؤسسة تتميز بالجمود وعدم قابليتها للتغيير، وذلك للمخاوف التي قد تعود على القائمين من جراء ذلك التغيير، كما أن سياسات العمل لا تسمح للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، بالإضافة إلى أنه لا يتم

الاعتماد علي الأساليب العلمية الحديثة لتطوير الإجراءات، ويتم إنجاز العمل من خلال إجراءات معقدة تعرقل عملية الإبداع والابتكار.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة على محور الأنظمة وإجراءات العمل، قدر بـ 1.89 بانحراف معياري 0.209 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان الانظمة وإجراءات العمل لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

أما بالنسبة لمبنة ميلك تبسة milk tebessa، فأغلب المجيبين أكدوا على أن التشريعات القانونية في المؤسسة تتميز بالجمود وعدم قابليتها للتغيير، وذلك للمخاوف التي قد تعود على القائمين من جراء ذلك التغيير، كما أن سياسات العمل لا تسمح للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، بالإضافة إلى أنه لا يتم الاعتماد علي الأساليب العلمية الحديثة لتطوير الإجراءات، ويتم إنجاز العمل من خلال إجراءات معقدة تعرقل عملية الإبداع والابتكار.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.68 بانحراف معياري قدره 0.278 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان الانظمة وإجراءات العمل لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

كما يؤكد أغلب المجيبين في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، أن التشريعات القانونية في المؤسسة تتميز بالجمود وعدم قابليتها للتغيير، وذلك للمخاوف التي قد تعود على القائمين من جراء ذلك التغيير، كما أن سياسات العمل لا تسمح للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، بالإضافة إلى أنه لا يتم الاعتماد علي الأساليب العلمية الحديثة لتطوير الإجراءات، ويتم إنجاز العمل من خلال إجراءات معقدة تعرقل عملية الإبداع والابتكار.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.77 بانحراف معياري قدره 0.295 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان الانظمة وإجراءات العمل لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

وبالنسبة لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، فإن أغلب المجيبين أكدوا أن التشريعات القانونية في المؤسسة تتميز بالجمود وعدم قابليتها للتغيير، وذلك للمخاوف التي قد تعود على القائمين

من جراء ذلك التغيير، كما أن سياسات العمل لا تسمح للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، بالإضافة إلى أنه لا يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة لتطوير الإجراءات، ويتم إنجاز العمل من خلال إجراءات معقدة تعرقل عملية الإبداع والابتكار.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.72 بانحراف معياري قدره 0.272 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان الانظمة وإجراءات العمل لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

الفرضية الثالثة: لا تساعد المركزية على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

إنطلاقاً من محور المركزية وتفويض الصلاحيات، وبالنظر إلى التحليل الإحصائي للجدول رقم (10)، يظهر أن أغلب المجيبين في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة، أكدوا أن لوائح وإجراءات العمل في هذه المؤسسة تنص على تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، حيث يتمسك الرئيس بالصلاحيات ولا يفوضها للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات، فالمرؤوسين في هذه المؤسسة لا يتمتعون بقدر كافي من السلطات لإنجاز مهامهم، ويلتزمون بالرجوع إلى رؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة، كما أن الفرصة غير متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وينجر عن ذلك شعور العاملين بالإحباط، وعدم الثقة وبالتالي تدني نسبة الأداء في العمل، وإضعاف المؤسسة، وعدم تحقيقها لأهدافها.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة على محور المركزية وتفويض السلطة، قدر بـ 1.84 بانحراف معياري 0.222 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان المركزية لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

أما بالنسبة لملمبة ميلك تبسة milk tebessa، فأغلب المجيبين أكدوا على أن لوائح وإجراءات العمل في هذه المؤسسة تنص على تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، حيث يتمسك الرئيس بالصلاحيات ولا يفوضها للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات، فالمرؤوسين في هذه المؤسسة لا يتمتعون بقدر كافي من السلطات لإنجاز مهامهم، ويلتزمون بالرجوع إلى رؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة، كما أن الفرصة غير متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وينجر عن ذلك شعور العاملين بالإحباط، وعدم الثقة وبالتالي تدني نسبة الأداء في العمل، وإضعاف المؤسسة، وعدم تحقيقها لأهدافها.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في المتوسط الحسابي الإجمالي في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر ب 1.74 بانحراف معياري قدره 0.151، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر ب 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان المركزية لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

كما يؤكد أغلب المجيبين في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، أن لوائح وإجراءات العمل في هذه المؤسسة تنص على تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، حيث يتمسك الرئيس بالصلاحيات ولا يفوضها للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات، فالمرؤوسين في هذه المؤسسة لا يتمتعون بقدر كافي من السلطات لإنجاز مهامهم، ويلتزمون بالرجوع إلى رؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة، كما أن الفرصة غير متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وينجر عن ذلك شعور العاملين بالإحباط، وعدم الثقة وبالتالي تديني نسبة الأداء في العمل، وإضعاف المؤسسة، وعدم تحقيقها لأهدافها.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في المتوسط الحسابي الإجمالي في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر ب 1.78 بانحراف معياري قدره 0.300 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر ب 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان المركزية لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

وبالنسبة لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، فإن أغلب المجيبين أكدوا أن لوائح وإجراءات العمل في هذه المؤسسة تنص على تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، كما أن الفرصة غير متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وينجر عن ذلك شعور العاملين بالإحباط، وعدم الثقة وبالتالي تديني نسبة الأداء في العمل، وإضعاف المؤسسة، وعدم تحقيقها لأهدافها، فالمدير في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لا يتمسك بالصلاحيات وإنما يفوضها للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات، وبالتالي فالمرؤوسين في هذه المؤسسة يتمتعون بقدر كافي من السلطات لإنجاز مهامهم، وذلك راجع لكبر حجم المؤسسة، وإتساع نشاطها ليشكل كل الولايات الشرقية، وكثرة عدد العمال.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر ب 1.59 بانحراف معياري قدره 0.207 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر ب 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان المركزية لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

الفرضية الرابعة: لا يساعد غياب الحوافز على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

إنطلاقاً من محور غياب الحوافز، وبالنظر إلى التحليل الإحصائي للجدول رقم (11)، يظهر أن أغلب المحييين في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة، أكدوا أن عملية الترقية لا تتم استناداً إلى معيار التميز والإبداع في العمل، ومع ذلك فالمؤسسة تهتم بمنح نسبة سنوية من الأرباح للعاملين في المؤسسة كنوع من التحفيز.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة على محور غياب الحوافز، قدر بـ 1.56 بانحراف معياري 0.267 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان غياب الحوافز لا يساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

أما بالنسبة لمدينة ميلك تبسة milk tebessa، فأغلب المحييين أكدوا على أن الموظفين في هذه المؤسسة تتم ترقيتهم استناداً إلى معيار التميز والإبداع في العمل، كما ان الإدارة العليا تهتم بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، بمكافأة من قدموا أفكار جديدة، مما يشير الى ان الادارة تتجه نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد. وبالتالي الرؤساء في هذه المؤسسة يقدرن جهود الموظفين.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مدينة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.34 بانحراف معياري قدره 0.360، بدرجة تشتت ضعيفة، وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم رفض الفرضية، ومنه نعتبر ان الحوافز تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

كما يؤكد أغلب المحييين في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، أن عملية الترقية لا تتم استناداً إلى معيار التميز والإبداع في العمل، حيث ان الإدارة العليا لا تهتم بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، ولا يتم مكافأة الذين قدموا أفكار جديدة، فيغلب اتجاه الادارة نحو الانتقاد والتهديد بدل الاتجاه نحو المكافأة والتشجيع، وبالتالي فالرؤساء في العمل لا يقدر جهود الموظفين.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.83 بانحراف معياري قدره 0.241 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان غياب الحوافز لا يساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

وبالنسبة لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، فإن أغلب المجيبين أكدوا أن عملية الترقية لا تتم استناداً إلى معيار التميز والإبداع في العمل، حيث ان الإدارة العليا لا تهتم بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، ولا يتم مكافأة الذين قدموا أفكار جديدة، فيغلب اتجاه الادارة نحو الانتقاد والتهديد بدل الاتجاه نحو المكافأة والتشجيع، وبالتالي فالرؤساء في العمل لا يقدر جهود الموظفين.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.84 بانحراف معياري قدره 0.200 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان غياب الحوافز لا يساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

الفرضية الخامسة: لا تساعد قلة الإمكانيات المادية والبشرية على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

إنطلاقاً من محور الإمكانيات المادية والبشرية، وبالنظر إلى التحليل الإحصائي للجدول رقم (12)، يظهر أن أغلب المجيبين في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، أكدوا عدم توفر العدد الكافي من العمال للقيام بالأعمال الحالية، الأمر الذي يفسر عدم تغطية إنتاج المؤسسة للسوق الجزائرية، بالإضافة الى عدم ملائمة تخصص موظفي المؤسسة للمهام الممنوحة لهم، وعدم توفر التأهيل العملي الكافي للعمل في مجال التطوير والإبداع والابتكار، وهو ما يفسر أن نشاط المؤسسة يقتصر على تركيب الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية فقط، كما ان وسائل التقنية الحديثة غير متوفرة، إضافة الى ان الميزانية المخصصة للمؤسسة قليلة ولا تسمح بالمغامرة للقيام بأي أعمال إبداعية.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة على محور الامكانيات المادية والبشرية، قدر بـ 1.80 بانحراف معياري 0.163 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان قلة الإمكانيات المادية والبشرية لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

أما بالنسبة للمبنة ميلك تبسة milk tebessa، فأغلب المجيبين أكدوا عدم توفر العدد الكافي من العمال للقيام بالأعمال الحالية، وذلك راجع لقلة عدد العمال في المبنة لسيطرة الآلة على العمل، بالإضافة الى عدم ملائمة تخصص موظفي المؤسسة للمهام الممنوحة لهم، وعدم توفر التأهيل العملي الكافي للعمل في مجال التطوير

والإبداع والابتكار، كما ان وسائل التقنية الحديثة غير متوفرة، إضافة الى ان الميزانية المخصصة للمؤسسة قليلة ولا تسمح بالمغامرة للقيام بأي أعمال إبداعية.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.83 بانحراف معياري قدره 0.293، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان قلة الإمكانيات المادية والبشرية لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

كما يؤكد أغلب المجيبين في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، أن عدم توفر العدد الكافي من العمال للقيام بالأعمال الحالية، وعدم ملائمة تخصص موظفي المؤسسة للمهام الممنوحة لهم، إضافة الى عدم توفر التأهيل العملي الكافي للعمل في مجال التطوير والإبداع والابتكار، كما ان الميزانية المخصصة للمؤسسة قليلة ولا تسمح بالمغامرة للقيام بأي أعمال إبداعية، فميزانية المؤسسة كغيرها من ميزانيات المؤسسات العمومية، تحد من قبل الدولة.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.78 بانحراف معياري قدره 0.161، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان قلة الإمكانيات المادية والبشرية لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

وبالنسبة لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، فإن أغلب المجيبين أكدوا توفر عدد كبير من العمال في المؤسسة، يمارسون وظائف ملائمة لتخصصهم، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة وكبر حجمها وإتساع مجالات عملها، إلا أن غياب التأهيل العملي الكافي للعمل في مجال التطوير والإبداع والابتكار، وعدم توفر الوسائل التقنية الحديثة، قلة الميزانية، كلها أمور لا تسمح بالمغامرة للقيام بأي أعمال إبداعية.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.68 بانحراف معياري قدره 0.202، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان قلة الإمكانيات المادية والبشرية لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

الفرضية السادسة: لا يساعد الاتصال على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

إنطلاقاً من محور الاتصالات والمعلومات، وبالنظر إلى التحليل الإحصائي للجدول رقم (13)، يظهر أن أغلب المجيبين في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، أكدوا أن الإدارة لا توفر المعلومات اللازمة للعاملين لأداء العمل باستمرار، بالإضافة إلى يتأخر وصول المعلومات عن الوقت المناسب، وبالتالي تكثر الأخطاء، بينما أكدوا على سهولة اتصال الموظفين وتبادل المعارف مع بعضهم البعض في هذه المؤسسة.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة على محور الاتصالات والمعلومات، قدر بـ 1.72 بانحراف معياري 0.201 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر أن الاتصال لا يساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

أما بالنسبة لمدينة ميلك تبسة milk tebessa، فأغلب المجيبين أكدوا أن الإدارة توفر للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار، في الوقت المناسب، بالإضافة إلى سهولة اتصال الموظفين وتبادل المعارف مع بعضهم البعض في هذه المؤسسة، وذلك راجع لصغر حجم المدينة وقلة عدد الموظفين، وبالتالي سهولة الاتصالات الأفقية والعمودية.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.29 بانحراف معياري قدره 0.356 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم رفض الفرضية، ومنه نعتبر أن الاتصال يساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

كما يؤكد أغلب المجيبين في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، أن الإدارة لا توفر المعلومات اللازمة للعاملين لأداء العمل باستمرار، بالإضافة إلى يتأخر وصول المعلومات عن الوقت المناسب، وبالتالي تكثر الأخطاء، إضافة إلى صعوبة اتصال الموظفين وتبادل المعارف مع بعضهم البعض.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.75 بانحراف معياري قدره 0.192 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر أن الاتصال لا يساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

وبالنسبة لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، فإن أغلب المجيبين أكدوا أكدوا ان الادارة لا توفر المعلومات اللازمة للعاملين لأداء العمل باستمرار، بالإضافة الى يتأخر وصول المعلومات عن الوقت المناسب، وبالتالي تكثر الأخطاء، بينما أكدوا على سهولة اتصال الموظفين وتبادل المعارف مع بعضهم البعض في هذه المؤسسة.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.70 بانحراف معياري قدره 0.297 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان الاتصال لا يساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

الفرضية السابعة: لا تساعد العلاقات داخل العمل على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

إنطلاقاً من محور العلاقات داخل العمل ، وبالنظر إلى التحليل الإحصائي للجدول رقم (14)، يظهر أن أغلب المجيبين في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة، أكدوا أن ان الشخص المبدع يتعرض للسخرية والنقد في هذه المؤسسة حيث يقوم بعض الموظفين بالنقد والتجريح ومعارضة الأفكار الجديدة دون دراسة أو تجريب، كما ان علاقة الموظفين مع الرئيس في هذه المؤسسة لا تتسم بالودية، حيث توجد مساواة من قبل الإدارة في المعاملة بين الموظفين، ولا يوجد تنافس شريف بين العاملين في هذه المؤسسة.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة على محور العلاقات داخل العمل، قدر بـ 1.87 بانحراف معياري 0.151 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان العلاقات داخل العمل لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

أما بالنسبة لمبلنة ميلك تبسة milk tebessa، فأغلب المجيبين أكدوا أن علاقة الموظفين بالرئيس في هذه المؤسسة تتسم بالودية، كما أنه توجد مساواة من قبل الإدارة في المعاملة بين الموظفين، وذلك راجع لوجود علاقات شخصية تربط صاحب المؤسسة بأغلب الموظفين، كما أن المجيبين أكدوا ان الشخص المبدع يتعرض للسخرية والنقد في هذه المؤسسة حيث يقوم بعض الموظفين بالنقد والتجريح ومعارضة الأفكار الجديدة دون دراسة أو تجريب، كما انه لا يوجد تنافس شريف بين العاملين في هذه المؤسسة.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.60 بانحراف معياري قدره 0.327 ، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان العلاقات داخل العمل لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

كما يؤكد أغلب المجيبين في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، أن الشخص المبدع يتعرض للسخرية والنقد في هذه المؤسسة حيث يقوم بعض الموظفين بالنقد والتجريح ومعارضة الأفكار الجديدة دون دراسة أو تجريب، كما ان علاقة الموظفين مع الرئيس في هذه المؤسسة لا تتسم بالودية، حيث توجد مساواة من قبل الإدارة في المعاملة بين الموظفين، ولا يوجد تنافس شريف بين العاملين في هذه المؤسسة.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.71 بانحراف معياري قدره 0.253 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان العلاقات داخل العمل لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

وبالنسبة لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، فإن أغلب المجيبين أكدوا أن الشخص المبدع لا يتعرض الى أي نقد من قبل الزملاء، حيث لا يتم نقد الأفكار الجديدة دون دراستها وتجربتها، لكن علاقة الموظفين مع الرئيس في هذه المؤسسة لا تتسم بالودية، حيث توجد مساواة من قبل الإدارة في المعاملة بين الموظفين، ولا يوجد تنافس شريف بين العاملين في هذه المؤسسة.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.61 بانحراف معياري قدره 0.303 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان العلاقات داخل العمل لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

الفرضية الثامنة: لا يساعد انعدام روح العمل الجماعي على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

إنطلاقاً من محور إنعدام روح العمل الجماعي ، وبالنظر إلى التحليل الإحصائي للجدول رقم (13)، يظهر أن أغلب المجيبين في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، أكدوا أن العمال يفضلون العمل بأسلوب جماعي بدل العمل بطريقة فردية، وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يفرض العمل بطريقة جماعية، لكن الاهداف في هذه المؤسسة تتم صياغتها بطريقة فردية، حيث أن المؤسسة لا تقدر أهمية "فرق العمل" كأسلوب

لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها في العمل، ولا يتم الاستماع إلى وجهة نظر كل من الموظفين، بالإضافة إلى ان القرار الذي يتم التوصل إليه لا يلتزم به الجميع.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونكس Starlight تبسة على محور إنعدام روح العمل الجماعي، قدر بـ 1.81 بانحراف معياري 0.182 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان انعدام روح العمل الجماعي لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

أما بالنسبة للمبنة ميلك تبسة milk tebessa، فأغلب المجيبين أكدوا أن الموظفين في هذه المؤسسة يفضلون العمل بطريقة فردية بدل العمل بأسلوب جماعي، كما ان الاهداف في هذه المؤسسة تتم صياغتها بطريقة فردية، حيث أن المؤسسة لا تقدر أهمية "فرق العمل" كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها في العمل، لا يتم الاستماع إلى وجهة نظر كل من الموظفين، بالإضافة إلى ان القرار الذي يتم التوصل إليه لا يلتزم به الجميع.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في في في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.77 بانحراف معياري قدره 0.180، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان انعدام روح العمل الجماعي لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

كما يؤكد أغلب المجيبين في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، أن الموظفين في هذه المؤسسة يفضلون العمل بطريقة فردية بدل العمل بأسلوب جماعي، كما ان الاهداف في هذه المؤسسة تتم صياغتها بطريقة فردية، حيث أن المؤسسة لا تقدر أهمية "فرق العمل" كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها في العمل، لا يتم الاستماع إلى وجهة نظر كل من الموظفين، بالإضافة إلى ان القرار الذي يتم التوصل إليه لا يلتزم به الجميع.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.79 بانحراف معياري قدره 0.213 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان انعدام روح العمل الجماعي لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

وبالنسبة لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، فإن أغلب المحييين أكدوا أنه لا يتم الاستماع إلى وجهة نظر كل من الموظفين في هذه المؤسسة، وذلك لكبر حجم المؤسسة، وكثرة عدد عمالها، ووجود ثلاثة من ممثلي العمال ضمن أعضاء مجلس إدارة المؤسسة، كما يؤكد المستجيبون أن العاملين في هذه المؤسسة يفضلون العمل بأسلوب جماعي بدل العمل بطريقة فردية، وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، كما أن المؤسسة تقدر أهمية " فرق العمل " كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها في العمل، كما ان الاهداف يتم صياغتها بطريقة جماعية، من قبل أعضاء مجلس الادارة.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.46 بانحراف معياري قدره 0.253 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان انعدام روح العمل الجماعي لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

- الفرضية التاسعة: لا تساعد ضغوط العمل على تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

إنطلاقاً من محور ضغوط العمل ، وبالنظر إلى التحليل الإحصائي للجدول رقم (13)، يظهر أن أغلب المحييين في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، أكدوا أنه لا يوجد وضوح في الرؤية حول ما يجب القيام به بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة، كما ان لا يستطيع موظفو هذه المؤسسة تلبية كل الأعمال التي تطلب منهم خلال الوقت المتاح لهم، حيث يطلب منهم أداء أعمال لا تتوافق مع قدراتهم، كما يتوقع من الموظفين النجاح دائماً، لذلك فإنه لا مجال للمحاولة الخاطئة ولا تسامح مع الأخطاء.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة على محور العلاقات داخل العمل، قدر بـ 1.87 بانحراف معياري 0.151 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان ضغوط العمل لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

أما بالنسبة للمبنة ميلك تبسة milk tebessa، فأغلب المحييين أكدوا أنه لا يوجد وضوح في الرؤية حول ما يجب القيام به بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة، كما ان لا يستطيع موظفو هذه المؤسسة تلبية كل الأعمال التي تطلب منهم خلال الوقت المتاح لهم، حيث يطلب منهم أداء أعمال لا تتوافق مع قدراتهم، كما يتوقع من الموظفين النجاح دائماً، لذلك فإنه لا مجال للمحاولة الخاطئة ولا تسامح مع الأخطاء.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في ملبنة ميلك تبسة milk tebessa لنفس المحور قدر بـ 1.60 بانحراف معياري قدره 0.327 ، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان ضغوط العمل لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

كما يؤكد أغلب المحييين في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، أنه لا يوجد وضوح في الرؤية حول ما يجب القيام به بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة، كما ان لا يستطيع موظفو هذه المؤسسة تلبية كل الأعمال التي تطلب منهم خلال الوقت المتاح لهم، حيث يطلب منهم أداء أعمال لا تتوافق مع قدراتهم، كما يتوقع من الموظفين النجاح دائما، لذلك فإنه لا مجال للمحاولة الخاطئة ولا تسامح مع الأخطاء.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة لنفس المحور قدر بـ 1.71 بانحراف معياري قدره 0.253 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان ضغوط العمل لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

وبالنسبة لشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، فإن أغلب المحييين أكدوا أنه لا يوجد وضوح في الرؤية حول ما يجب القيام به بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة، كما ان لا يستطيع موظفو هذه المؤسسة تلبية كل الأعمال التي تطلب منهم خلال الوقت المتاح لهم، حيث يطلب منهم أداء أعمال لا تتوافق مع قدراتهم، كما يتوقع من الموظفين النجاح دائما، لذلك فإنه لا مجال للمحاولة الخاطئة ولا تسامح مع الأخطاء.

بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، لنفس المحور قدر بـ 1.61 بانحراف معياري قدره 0.303 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والمقدر بـ 1,5، فإنه يتم قبول الفرضية، ومنه نعتبر ان ضغوط العمل لا تساعد على تفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل التعرف على المؤسسات محل الدراسة، بتقديم لمحة عن كل مؤسسة، وعرض هيكلها التنظيمي، ثم توضيح واقع الابداع والابتكار في كل منها، كما تم التعرف على منهجية الدراسة والخطوات التي يتم المرور عليها بغية إنجازها. إضافة إلى خطوات بناء الاستبيان والعبارات التي سيقيسه، وتوضيح طريقة اختيار أفراد الدراسة، ليتم بعد ذلك اختبار صدق وثبات الاستبيان ومدى صلاحيته للتحليل، كما تم تحديد الوسائل

الإحصائية المستخدمة في تحليل معطيات الاستبيان، ومن ثم تحليل المعطيات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.

بعد تحليل النتائج التي حملها الإستبيان من إجابات أفراد الدراسة في كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة، والذي كان يهدف إلى التعرف معوقات الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية، وإعتمادا على التحليل الإحصائيتم التوصل إلى نتائج في غاية الأهمية تعكس معوقات الابداع والابتكار في كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة تبين ان القدرات الإبداعية للعاملين بشكل عام وللمديرين وصناع القرار بشكل خاص، أصبح احد مقاييس تقدم المنظمات بما يوفر لأفرادها من قدرات ابتكاريه ملموسة، وأصبح المنهج الإبداعي احد المداخل المهمة والرئيسة لحل المشكلات، مما يساعد الدول على مواكبة التقدم ومحاوله الاستفادة من أساليب العصر في تحقيق الرفاهية لمواطنيها، كما تبين أن ذلك لا يتحقق إلا بجهود إبداعية معبرة عن فكر وإرادة المجتمع ومحددة لوظائفه ونظم عمله في تفاعل وتكامل مع مقومات البيئة ووفق معطيات المكان ومتطلبات الزمان، الأمر الذي يحتم على المنظمات السعي لإيجاد المناخ الملائم، و إزالة العوائق التي تعترض تفعيل الابداع والابتكار، بإتباع منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تفعيل وتنمية الإبداع والابتكار في المؤسسة، واعتماد نظام إداري مرن لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، وخلق مناخ تنظيمي تسوده الثقة بين العاملين، وذلك لتنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، مما يؤثر إيجابا على الابداع والابتكار في المؤسسات.

حيث تمت دراسة مشكلة هذا البحث المتعلقة بمعوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية. وتحديدًا مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، ملينة ميلك تبسة milk tebessa، مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، وشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق Sero EST باتنة، ومن خلال فصلين تضمنتهما الدراسة، تمت معالجة تلك المشكلة من كافة جوانبها، فاستعرضت في فصلها الأول، المفاهيم المرتبطة بالإبداع والابتكار، ثم عرض معوقات التي تعترض تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات، وحاولنا في الفصل الثاني تطبيق ما تم دراسته نظريًا في المؤسسات محل الدراسة، حيث تم إستعمال استبيان موزع على إدارات هذه المؤسسات، كما تمت معالجة بياناته إحصائيًا عبر تسعة محاور هدفت للتعرف على معوقات الإبداع والابتكار في كل مؤسسة من مؤسسات الدراسة.

أولاً: النتائج

من أدبيات الدراسة وتطبيقها ميدانيا، أمكن التوصل لبعض الاستنتاجات، التي يتم إيجازها في الآتي:

- اختلف العلماء والباحثون حول مفهوم كل من الإبداع والابتكار، فلم يستطيعوا الوصول إلى تعريف مشترك لكل منهما، لكن يمكن القول أن يمكن القول أن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة والابتكار هو تحويل الفكرة إلى واقع ملموس يمكن عرضه في السوق، كما أن الابتكار هو عملية يتم فيها تطبيق الإبداع على كل جانب من سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة، من البداية إلى النهاية، لتطوير طرق جديدة أفضل لخلق قيمة للعملاء؛

- تتعدد أشكال الإبداع والابتكار في المؤسسات، ومن بين هذه الأشكال من بينها الابتكار التحسيني وهو التحسين الطفيف والتغيير الصغير الذي يمس سيرورة العمل، الإجراءات ووسائل الإنتاج المنتجات والخدمات التي تقوم بها المؤسسة، والابتكار المقلد وهو الابتكار الذي يدخل منتجات جديدة لمؤسسة معينة، ولكنها ليست جديدة للسوق ولا تكون هذه المنتجات ابتكاريه وإنما تدخل ضمن التقليد الاستنساخي؛ وهما الشكلان الوحيدان تقريبا للابتكار في أغلب المؤسسات الجزائرية؛
- تتعدد أنماط الشركات حسب الابتكار، ومن بين هذه الأنماط نجد نمط المقلد الاستنساخي، وهو النمط الغالب على المؤسسات الجزائرية؛
- وجود عوائق متعلقة بنمط القيادة يمكن أن تعرقل تفعيل وتنمية الإبداع والابتكار في كل المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود عوائق متعلقة بالأنظمة وإجراءات العمل يمكن أن تعرقل تفعيل وتنمية الإبداع والابتكار في كل المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود عوائق متعلقة بمركزية وتفويض الصلاحيات يمكن أن تعرقل تفعيل وتنمية الإبداع والابتكار في كل المؤسسات محل الدراسة، ما عدا شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق Sero EST باتنة، التي يتم فيها تفويض الصلاحيات وذلك راجع لكبر حجم الشركة، وكثرة عدد عمالها، واتساعها رقعة نشاطها لتشمل كل الولايات الشرقية؛
- وجود عوائق متعلقة بغياب الحوافز يمكن أن تعرقل تفعيل وتنمية الإبداع والابتكار في كل من مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، وشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق Sero EST باتنة، بينما نجد أن مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، تعمل على تقديم نسبة من الأرباح السنوية للعاملين كنوع من التحفيز، كما نجد أن ملبنة ميلك تبسة فهي تهتم بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعمال، وذلك يوضح أن المؤسسات الخاصة تهتم بمنح الحوافز للعمال عكس المؤسسات العمومية؛
- وجود عوائق متعلقة بقلة الامكانيات المادية والبشرية يمكن أن تعرقل تفعيل وتنمية الإبداع والابتكار في كل المؤسسات محل الدراسة، ولكننا نجد أن وشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق Sero EST باتنة، تملك عدد كبير من العمال الذين يعملون في مناصب تتناسب مع تخصصهم وذلك يحتمه كبر حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها؛
- وجود عوائق متعلقة بالاتصالات والمعلومات يمكن أن تعرقل تفعيل وتنمية الإبداع والابتكار في كل المؤسسات محل الدراسة، ما عدا ملبنة ميلك تبسة milk tebessa، وذلك راجع لصغر حجم المؤسسة وقلة العاملين بها؛
- وجود عوائق متعلقة بإنعدام روح العمل الجماعي يمكن أن تعرقل تفعيل وتنمية الإبداع والابتكار في كل من ملبنة ميلك تبسة milk tebessa ومؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، بينما نجد أن العمال

في كل من؛ مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، وشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق SERO EST باتنة، يفضلون العمل بأسلوب جماعي بدل العمل بطريقة فردية، وذلك راجع لذبيعة نشاط هاتين المؤسستين؛

- وجود عوائق متعلقة بالعلاقات داخل العمل يمكن أن تعرقل تفعيل وتنمية الإبداع والابتكار في كل المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود عوائق متعلقة بضغط العمل يمكن أن تعرقل تفعيل وتنمية الإبداع والابتكار في كل المؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: الاقتراحات

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن التوصل إلى أن مجموعة من التوصيات أهمها:

- الاهتمام باستقطاب الكفاءات القيادية القادرة على بث روح الإبداع لدى العاملين؛
- تنمية المهارات القيادية للقادة وذلك من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة كدورات في تنمية المهارات القيادية، وحل المشكلات، والعمل ضمن فريق العمل، ودورات في السلوك الإنساني، والاتصال.... وغيرها.
- إعتقاد نمط قيادي مرن يعمل على تحريك الإبداع وتحفيزه، ويولد حماسة لدى العاملين للإبداع والابتكار مما يجعل العامل يعمل ويكد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- الحرص على أن تكون الديمقراطية هي السمة البارزة في المؤسسة، وكسر الحاجز الطبقي الذي يبنيه المسؤولون بينهم وبين العاملين، لكسر حاجز الخوف والخجل لديهم، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، مما يمهد الطريق لبروز الأفكار الإبداعية، والاهتمام بالعاملين والعمل على تعزيز روح الإبداع لديهم عن طريق الاهتمام الجاد بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة، وتقدير آراءهم ومكافأهم عليها؛
- تحسين ظروف العمل، وتوفير بيئة مريحة للموظفين، إضافة إلى تفويض صلاحيات كافية لهم، لتطبيق معارفهم، وإشراكهم في رسم السياسات، وصناعة القرارات التي تتعلق بعملهم، وتذليل العقبات التي تحول دون تطورهم المهني، مما يرفع من روحهم المعنوية، ويحسن أدائهم، ويحد من هجرتهم للمؤسسة، مما يمكنها الاحتفاظ بكوادرها وخيرة كفاءاتها الذين يمكنهم تحفيز وتنمية الإبداع والابتكار فيها؛
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير علمية، تتضمن التمييز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين، وتوزيع الأرباح بشكل عادل، مما يزيد المبدع إبداعا، ويشجع غيره على الإبداع، ويفعل الابتكار في المؤسسة؛
- التأكيد على أهمية ودور تطوير الموارد البشرية، واستقطاب كوادر متخصصة كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيتها من قبل المؤسسات لتفعيل الإبداع والابتكار؛

- الاستفادة من مزايا التخصص في تحديد المشاكل والحلول الإبداعية، مما يتيح تمكين العاملين وزيادة مستوى السيطرة والتحكم لديهم، وتوليد الأفكار الإبداعية؛
- تفعيل نظام الاتصالات في المؤسسة وتدريب العاملين على استعماله، وتوفير كل وسائل الاتصال الحديثة، ومنها شبكة الانترنت بسرعات عالية، لضمان تنقل المعلومات صعودا ونزولا بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى تزويد العاملين بتغذية راجعة عن سير أعمالهم بصورة مستمرة، يُمكن العاملين من تعديل أدائهم، بما يتلاءم والملاحظات الواردة؛
- إنشاء قسم في المؤسسة أو فرع إداري، يختص باحتضان الأفكار الإبداعية في العمل، ومكافئتها وتطبيقها ميدانيا، إضافة إلى الكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين وتدريبهم، يوفر للمؤسسة إطرار مؤهلة قادرة على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة؛
- زرع الثقة في العاملين، بإعتبار أن الثقة هي الدعامة الرئيسية التي تبنى عليها قنوات الاتصال فلا تعتمد المعلومات بشكل جيد دون ثقة تبعث الرغبة داخل كل فرد على إبداء ما لديه وإبراز قدراته، حيث ان العامل حين يرفض البوح بسر صنعته خوفا من أن يفقد وظيفته، لا يمكن أن يشكل حلقة في سلسلة الإبداع داخل المنظمة، على عكس العامل الواثق من ذاته ومن منظمته، ولديه رغبة متجددة في التطوير والإبداع تدفعه إلى تبادل الأفكار والآراء مع نظرائه من العاملين، سعيا لاكتشاف آفاق جديدة لتطوير العمل وتفعيل الابداع والابتكار؛
- تعزيز روح المبادرة لدى العاملين ودفعهم للتفكير في حلول للمشاكل التي تواجههم ومناقشة هذه الحلول على المستوى الجماعي عوضاً عن الاكتفاء بطرح الإشكالات وتناقلها على المستوى الفردي، وإعطاء العاملين دافعاً معنوياً وتعزيز ثقتهم برأيهم وتشجيعهم للمشاركة في العمل الجماعي بهدف تطوير الأداء، الذي يساهم في تنمية الابداع والابتكار؛
- تحديد أسس العمل وطرائق تنفيذه، والتشجيع على الالتزام بها من قبل العاملين، وخاصة الرؤساء باعتبارهم القدوة المسؤولة أخلاقيا واجتماعيا وإداريا، عن الالتزام بهذه الأسس، التي شأنه تغيير نظرة الريبة والشك السائدة عند العاملين، أثناء اتخاذ رئيسهم للقرارات اللازمة للعمل، وبالتالي تحسين علاقات العمل بهدف تفعيل الابداع والابتكار في المؤسسة؛
- التوصيف الدقيق للوظائف داخل المؤسسة، لتفادي تداخل الأعمال والصلاحيات، إضافة الى إلزام كل عامل بالتعرف على توصيف الوظيفة التي يشغلها، وإتاحة الفرصة للعاملين لتطوير قواعد وإجراءات خاصة، لانجاز ما يوكل إليهم من أعمال، والذي من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم؛

- الاهتمام بهدف خفض مستوى ضغوط العمل، عن طريق تعزيز عامل وضوح الدور وتجنب أي ملايسات قد تسبب الغموض فيه باعتبار أنه من بين العوامل التي تؤثر على تفعيل إبداع العاملين، ورفع مستوى وعي العاملين بالأهداف والغايات قريبة ومتوسطة المدى وطريقة الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، وذلك من خلال تفعيل مشاركة العاملين بوضع خطط عمل تنفيذية تبنى من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى، لخلق الانتماء للمؤسسة لدى العاملين، مما يساهم في تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات.

ثالثاً: أفاق البحث

يمكن القول ان موضوع الابداع والابتكار من المواضيع الهامة التي تحظى باهتمام بالغ، وهي مجال خصب للبحث، فيمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تستخدم كبحوث مستقبلية:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على الابداع والابتكار؛
- أثر الانماط القيادية على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسات؛
- دور الحوافز في تفعيل الابداع والابتكار في المؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب:

1. أحمد بن مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005).
2. أسامة خيرلي، إدارة الإبداع والابتكارات (عمان: دار الراية للنشر، 2012).
3. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري (عمان: دار المسيرة، ط1، 2011).
4. جمال خير الله، الإبداع الإداري (عمان: دار أسامة للنشر، 2008).
5. وحيد دويدري رجاء، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية (دمشق: دار الفكر ، 2000).
6. جسمن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (بيروت: دار النهضة العربية، 2005).
7. طاهر محسن منصور الغالي، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل العمليات (عمان: دار اليازوري، الطبعة العربية، 2010).
8. كريستوف فريدريك فون براون، حرب الإبداع...سباق التسليح بالأفكار، ترجمة عبد الرحمن توفيق (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000).
9. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون (الجزائر: دار القصبه للنشر، 2004).
10. مُجّد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2003).
11. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة (عمان: دار وائل للنشر، 2003).
12. نيغل كينج و نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (الرياض: دار المريخ، 2004).
13. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال (عمان: دار حامد، 2011).
14. علي شريف، مُجّد سلطان ، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 1998).
15. سليم إبراهيم الحسنية ، الإدارة بالإبداع، (دمشق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009).
16. فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999).

2- المعاجم:

1. أبي الفاضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب (بيروت: دار صادر، ط3، المجلد8، 1994).

2. مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز (مصر: دار التحرير للطباعة والنشر، 1980).

3- المقالات المنشورة في مجلات علمية:

1. شهناز فاضل احمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية (المجلد 7، العدد 20، 2009).

2. مراكشي محمد أمين، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، (المجلد 2، العدد1، 2011).

3- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1. إيمان بلبولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير (جامعة البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فيفري 2006).

2. ايمان كردي، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير (جامعة البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2009).

3. أميرة بوعجاجة، عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2008/2007).

4. بسام بن مناوور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة (جامعة الرياض: كلية العلوم الإدارية، 1425هـ).

5. وسيلة واعر، دور أنماط القيادة في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه (جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014).

6. لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، (جامعة نايف: كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، 2008).

7. مودة إسماعيل حسن، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (جامعة: كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال، 2014).
8. محمد الطيب دويس، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر: خلال الفترة 1996-2009، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه (جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2011).
9. محمد عجلية، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (جامعة البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005).
10. سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الميداني بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة (جامعة الرياض: كلية الاقتصاد والإدارة، 2006).
11. عثمان عبد الله مختار، معوقات الإبداع في المنظمات السودانية: دراسة تحليلية على المديرين والمشرفين بالوزارات والمصالح والمؤسسات العامة والدواوين والهيئات الحكومية الاتحادية بمدينة الخرطوم- جمهورية السودان، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (جامعة السودان: كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال، 2009).
12. فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي (الجامعة الافتراضية السورية: كلية إدارة الأعمال التخصصي، 2016).
13. صابون محمد هارون، إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع والابتكار، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (جامعة السودان: كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال، 2015).
14. ذعار بن غضبان البدراي، معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديراتها ووكلائها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (جامعة أم القرى: كلية الإدارة التربوية والتخطيط، 2011).

4- المدخلات في ملتقيات علمية

1. الأخضر أبو علاء عزي، تسيير الإبداع في إطار حراك اقتصاد السوق: مقارنة توقعية وميدانية حول الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر، 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)
2. أوسرير منور، كواش زهية، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (جامعة البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-19 ماي 2011).
3. العربي تيقناوي ، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، 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).
4. محمد العربي ساكر، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، 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).
5. ناصر مراد، واقع الإبداع في المؤسسة، 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)
6. 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).
7. فهيمة بديسي وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (جامعة البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-19 ماي 2011).

ثانياً، باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

1. Arthur Gogatz, Reuben Mondejar, **BUSINESS CREATIVITY: Breaking the invisible barriers**,(Great Britain: Palgrave Machillan, 1st edition, 2005).
2. Oslo Manual, **Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, 3rd Edition (A joint publication of OECD and Eurostat, 2005) , 3^e edition.
3. Rodolphe Durand, **Guide du management stratégique**, (Paris : Dunod, 2003).
4. Shlomo Maital & D.V.R. Seshadri, **Innovation Management :Strategies, Concepts and Tools For Growth and Profit**, (London : A division of Sage Publications, 2007).

2- المقالات المنشورة في مجلات علمية:

1. Cécile Patris, et al., **L'innovation technologique au service du développement durable**, rapport final de la recherche remis aux Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles (SSTC), dans le cadre du programme "Leviers du développement durable, (Belgique : 2001).
2. Fiona Patterson, **Maura Kerrin ,Everyday innovation: How to enhance innovative working in employees and organisations**, Journal of NESTA Making Innovation Flourish (vol 29, N° 7, December 2009).
3. Kamel Mnisri, Haithem Nagati, **Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations**, Un Journal de Question(s) de management (N°1, février 2012).
4. Katharina Greve, **Competence Barriers to Innovation: The case of German SMEs**, The Beagle: A Journal of Student Research and Enterprise , (Vol 2, N°2, 2014).
5. Masoud Pourkiani, et al., **Organizational innovation: barriers and factors**, European Online Journal of Natural and Social Sciences (vol 2, N° 3, 2013)
6. Mathew J. Manimala, et al., **Organizational constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights From Public Sector**, Journal of VIKALPA (Vol 31, N°1, January-March 2006).
7. Pierre Mohnen, Julio Rosa, , **Les obstacles à l'innovation dans les industries de services au Canada**, Un Journal de L'Actualité économique, Revue d'analyse économique (Vol77, N° 2, juin 2001).
8. Sileshi Talegeta, **Innovation and Barriers to Innovation: Small and Medium Enterprises in Addis Ababa**, Journal of Small Business and Entrepreneurship Development (Vol 2, N°1, March 2014).

3- أطروحات ومذكرات التخرج:

1. Anglo Dossou-Yovo, **Capacité D'innovation des Petites et Moyennes Entreprises et Contribution des Organisations Intermédiaires dans L'industrie des Logiciels D'application Multimédia À Montréal**, Thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en administration (Université du QUÉBEC À Montréal : janvier 2011).
2. Tyler Lewis, **Creativity and Innovation: A Comparative Analysis of Assessment Measures for the Domains of Technology, Engineering, and Business**, A thesis submitted of the requirements for the degree of Master of Science, (Brigham Young University: School of Technology, December 2011).

4- المداخلات في ملتقيات علمية

1. Ana Silvia Cordeiro, **Filipa Dionissio Vieira, Barriers To Innovation In SMEs : An International Comparison**, 2nd International Conference on Design Integration, Engineering and Management for Creativity, (Brazil : from 21 to 23 October, 2012).

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

إستمارة الاستبيان حول:

معوقات تفعيل الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية

أخي الموظف.... /أختي الموظفة...

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، والتي تحمل عنوان: "معوقات تفعيل الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية". نرجو منكم التلطف بتعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الاستاذة

وداد بن قيراط

الطالبان

تحية منصور سيف الاسلام محمد براهيم

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة (x) أمام العبارة التي توافق إختياركم

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 الى أقل من 40 سنة من 40 الى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا أخرى، اذكرها.....
4. الخبرة الوظيفية: 5 سنوات فأقل من 6 الى أقل من 10 سنة من 10 الى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة
5. المستوى الوظيفي: مدير رئيس قسم رئيس مصلحة أخرى، اذكرها.....
6. المؤسسة السلام للالكترونيكس ملبنة ميلك تبسة اتصالات الجزائر شركة الدراسات وإنجاز المنشآت الفنية للشرق

ثانيا: البيانات الأساسية (معوقات الابداع والابتكار في المؤسسة)

الرجاء التكرم بوضع علامة (x) في مربع الخيار المناسب:

الرقم	العبارات	نعم	لا
نمط القيادة			
01	لا يتيح المدير للمرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم		
02	يميل المدير إلى التردد في منح مسؤوليات جديدة للعاملين		
03	يفضل المدير القيام بتنفيذ الأعمال الروتينية		
04	يوجد اهتمام زائد من قبل المديرين في حماية مناطق نفوذهم		
05	تقاوم الإدارة أي أفكار جديدة تغير من الوضع الحالي		
الأنظمة وإجراءات العمل			
06	تتميز التشريعات القانونية في المؤسسة بالجمود وعدم قابليتها للتغيير		
07	لا تسمح سياسات العمل للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام		

		لا يتم الاعتماد علي الأساليب العلمية الحديثة لتطوير الإجراءات	08
		يتم إنجاز العمل من خلال إجراءات معقدة تعرقل عملية الإبداع والابتكار	09
المركزية وتفويض الصلاحيات			
		تنص لوائح العمل على تركيز السلطة في يد الإدارة العليا	10
		يتمسك الرئيس بالصلاحيات ولا يفوضها للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات	11
		لا يتمتع المرؤوسين بقدر كافي من السلطات لإنجاز مهامهم	12
		يلتزم الموظفون بالرجوع إلى رؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة	13
		الفرصة غير متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	14
غياب الحوافز			
		لا تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز والإبداع في العمل	15
		الإدارة العليا لا تهتم بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين	16
		لا يتم مكافأة العاملين الذين قدموا أفكار جديدة	17
		يغلب اتجاه الإدارة نحو الانتقاد والتهديد بدل الاتجاه نحو المكافأة والتشجيع	18
		لا يقدر الرؤساء في العمل جهود الموظفين	19
الإمكانات المادية والبشرية			
		لا يتوفر العدد الكافي من العمال للقيام بالأعمال الحالية	20
		عدم ملائمة تخصص موظفي المؤسسة للمهام الممنوحة لهم	21
		عدم توفر التأهيل العملي الكافي للعمل في مجال التطوير والإبداع والابتكار	22
		عدم توفر وسائل التقنية الحديثة	23
		الميزانية المخصصة للمؤسسة قليلة ولا تسمح بالمغامرة للقيام بأي أعمال إبداعية	24
الاتصالات والمعلومات			
		لا توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار	25
		يتأخر وصول المعلومات عن الوقت المناسب، وبالتالي تكثر الأخطاء	26
		هناك صعوبة في اتصال الموظفين وتبادل المعارف مع بعضهم البعض	27
انعدام روح العمل الجماعي			
		يفضل زملائي العمل بطريقة فردية بدل العمل بأسلوب جماعي	28
		تم صياغة الأهداف بطريقة فردية	29
		لا تقدر المؤسسة أهمية "فرق العمل" كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول	30

		المناسبة للمشكلات التي تواجهنا في العمل	
		لا يتم الاستماع إلى وجهة نظر كل من الزملاء	31
		لا يلتزم جميع الزملاء بالقرار الذي يتم التوصل إليه	32
العلاقات داخل العمل			
		يتعرض الشخص المبدع للسخرية والنقد من قبل الزملاء	33
		يقوم بعض الموظفين بالنقد والتجريح ومعارضة الأفكار الجديدة دون دراسة أو تجريب	34
		لا تتسم علاقتنا بالرئيس بالودية	35
		لا توجد مساواة من قبل الإدارة في المعاملة بين الموظفين	36
		لا يوجد تنافس شريف بين الزملاء في العمل	37
ضغوط العمل			
		لا يوجد وضوح في الرؤية حول ما يجب القيام به بالنسبة للعاملين	38
		لا أستطيع تلبية كل الأعمال التي تطلب مني خلال الوقت المتاح لي	39
		يطالب الموظف بأداء أعمال لا تتوافق مع قدراته	40
		يتوقع من الموظفين النجاح دائما، لذلك فإنه لا مجال للمحاولة الخاطئة ولا تسامح مع الأخطاء	41

ملحق رقم 02



الملاحق

الملاحق رقم (02) قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	القسم	الإمضاء
01	د. عثمان عثمانية	أستاذ محاضر قسم "ب"	قسم العلوم الاقتصادية	
02	د. صورية بوطرفة	أستاذ محاضر قسم "ب"	قسم علوم التسيير	
03	د. يحيى دريس	أستاذ محاضر قسم "أ"	قسم علوم التسيير	
04	د. توفيق حناشي	أستاذ محاضر قسم "ب"	قسم علوم التسيير	
05	أ. مراد مهدي	أستاذ مساعد قسم "أ"	قسم العلوم التجارية	

ملحق رقم 03

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
WILAYA DE TEBESSA
COMMUNE DE BEKKARIA







FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'EXPLOITATION AGRICOLE
MILK TEBESSA
M. BOUHAHA ACHOUR

LOCALISATION : OUED DJARBOUE
SUPERFICIE : 33 HA
NATURE JURIDIQUE : PRIVÉE

ETAT DES LIEUX :

- 01 Etable de 100 Têtes.
- 01 Salle de traite + Box de velage + Nurserie.
- Equipement d'accompagnement sur site.
- Réception 1^{er} lot: 35 U.Z (PIE NOIRE) le 20/01/2018
- 2^{ème} lot: 65 U.Z (PIE NOIRE) au niveau du lazaret de Rouiba.
- Mise bas à ce jour : 12 Veaux.
- 02 Forages Débit Cumulé :16 litres/Seconde
- 02 Bassins d'accumulation : 780 m3
- 01 Hangar : 960 m2
- 02 Tracteurs Agricoles
- 01 Faucheuse + Presse
- 01 Epandeur d'engrais
- 01 Charrue + Cover croop
- 03 Enrouleurs 04 ha / chacun
- 35 Kits d'Asperion.

SUR FONDS PROPRE

PLAN DE CULTURES : 2017 / 2018

Pluriannuelle :

- 06 ha Luzerne
- 03 ha de Sorgho fourrager

Annuelle - 1ère Rotation:


- 08 ha de Trèfle + Avoine
- 08.5 ha de Vesce Avoine
- 02 ha de Fèverole

Annuelle - 2ème Rotation:

- 16 ha de Mais fourrager
- 02 ha de Sorgho Fourrager

Personnel permanent : 10
Personnel saisonnier :10

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
WILAYA DE TEBESSA
COMMUNE DE BEKKARIA




PERSPECTIVES

COURT TERME :

AMONT (Exploitation)
AVAL (Laiterie)

- CRÉDIT ETTAHADI BONIFIÉ (en cours d'étude) 39 480 KDA destinés à la réalisation de la 2ème Etable de 100 U.Z (Vaches Laitières) .
- Recrutement zootechniciens, vétérinaires et personnel d'appui nécessaires .
- Mise en service de la ligne de production du LAIT EN BOUTEILLE .
- Mise en service de la ligne de production des dérivés du LAIT MILK .

MOYEN TERME :

- Réalisation et peuplement d'un Centre Bovin Laitier de 500U.Z
- Renforcement du personnel en place

OBSERVATION :

Dépôt de dossier au niveau de la DSA pour l'octroi d'une parcelle au sud de la Wilaya pour la mise en valeur de 200 ha au niveau du périmètre de la Commune de NEGRINE pour la culture de Fourrages.

الملخص:

سعت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية، بدراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية العاملة في ولايتي تبسة وباتنة، وباستعمال استبيان موجه لـ 87 إطار من الإطارات العاملين في أربع مؤسسات جزائرية تختلف من حيث الشكل والنشاط، تتمثل في مؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة، ملبنة ميلك تبسة milktebessa، مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom تبسة، وشركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق Sero EST باتنة.

وتوصلت في الأخير إلى وجود العديد من المعوقات في المؤسسات محل الدراسة تتمثل في نمط القيادة، الالتزام الحرفي بالانظمة وإجراءات العمل، مركزية الادارة وتمسك الرئيس بالصلاحيات عدم تفويضها للمعاونيه، عدم منح الحوافز وفقا لمعايير واضحة، عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية، عدم وجود نظام واضح للمعلومات، انعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل، وضغوط العمل.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الابتكار، المعوقات.

Abstract:

The study aims to identify the obstacles to creativity and innovation in Algerian companies, by studying a group of Algerian companies working in Tebessa and Batna, and by using a survey directed to 87 senior employees in four Algerian companies, which are different in form and activity: Milk Tebessa, Essalem Electronics Tebessa, Algérie Télécom Tébéssa, and Sero Est Batna.

The study found that there are many obstacles in the studied companies, which are: leadership style, the literally commitment to work systems and procedures, centralized management, the non-delegation of powers, not granting incentives, lack of material and human resources, non-existence of a clear information system, no teamwork spirit, relationships within work, and work pressures.

Key-words: Creativity, innovation, Obstacles.