

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

# الرشاقة التنظيمية والابداع الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع تبسة -

مذكرة مقدمة لذيل شهادة االماستر L.M.D

إشراف الأستاذ

• د. سليمي نعيمة

من إعداد الطلبة

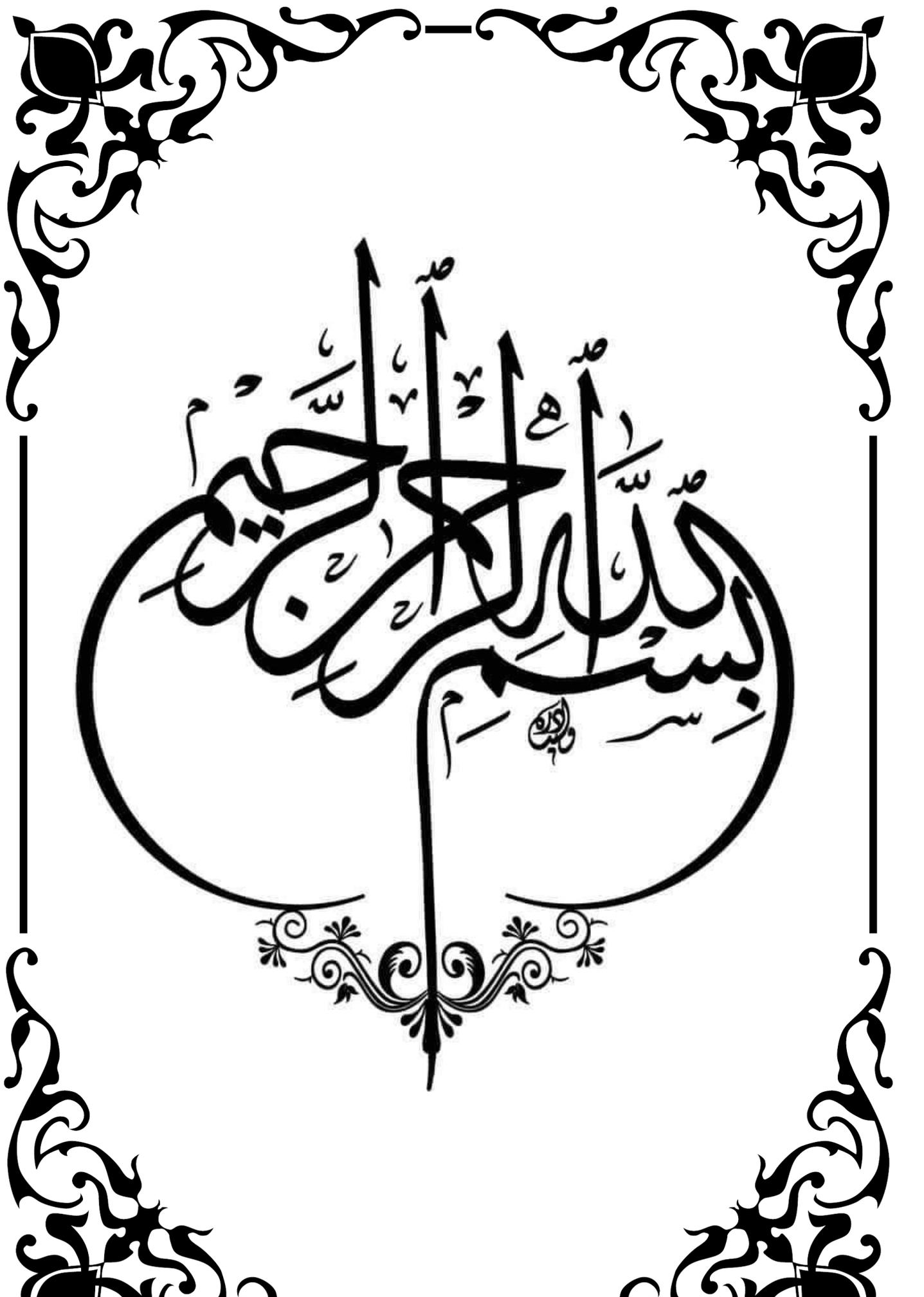
• طرش شيماء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حاتي كريمة	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
سليمي نعيمة	أستاذ مساعد "ب"	مشرفا ومقررا
بن زاوي إبراهيم	أستاذ محاضر "ب"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا

محمد

صلى الله عليه وسلم

أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير الى

الأستاذة "**سليمي زعيمة**" التي أشرفت على توجيه مسار هذه المذكرة

وعلى ما قدمته من جهد ووقت وتوجيهات قيمة ومساعدة مخلصة

كان

لها الفضل في صقل هذا العمل فلما مني كل التقدير والاحترام

وان يجازيها الله عني وعن كل طلبة العلم و إلى الدكتور "**شبايكي**

**حاتم**" و "**الدكتور توفيق براوي**" و "**توايحية رايح**" على مجهوداتهم

العلمية التي قدموها لي فلم مني كل التقدير و الإحترام جزاهم الله

خييرا.

أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة فلم مني

جزيل الشكر والعرفان



# الفهرس العام

## شكر و عرفان

### فهرس

أ.....مقدمة:

#### 4.....الفصل الأول: لإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

4.....بناء الإشكالية:

6.....تساؤلات الدراسة:

6.....فرضيات الدراسة:

6.....أسباب اختيار الموضوع:

6.....1-3- أسباب ذاتية:

7.....2-3- أسباب موضوعية:

7.....أهداف الدراسة:

8.....أهمية الدراسة:

8.....1-5- الأهمية العلمية:

8.....2-5- الأهمية العملية:

8.....تحديد مفاهيم الدراسة:

15.....الدراسات السابقة:

20.....3-7- التعليق حول الدراسات السابقة:

21.....المقاربة النظرية:

#### 24.....الفصل الثاني التأسيس النظري لمتغيري الدراسة

24.....تمهيد:

25.....المبحث الأول: الرشاقة التنظيمية:

25.....المطلب الأول: المفاهيم المتعلقة بالرشاقة التنظيمية:

26.....المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم الرشاقة التنظيمية:

27.....المطلب الثالث: أهمية رشاقة التنظيمية:

28.....المطلب الرابع: خصائص وأبعاد الرشاقة التنظيمية:

28	أولاً: خصائص المنظمة الرشيقة
28	ثانياً: أبعاد الرشاقة التنظيمية
33	المطلب الخامس: معيقات الرشاقة التنظيمية و فرق بين منظمات التقليدية والرشيقة
33	أولاً: معيقات الرشاقة التنظيمية
34	ثانياً: الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة
34	المطلب السادس: الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
36	المبحث الثاني: الإبداع الوظيفي
36	المطلب الأول: نشأة وتطور الإبداع الوظيفي
37	المطلب الثاني: المفاهيم المتعلقة بالإبداع الوظيفي
37	المطلب الثالث: خصائص و أبعاد الإبداع الوظيفي
37	أولاً: خصائص الإبداع
39	ثانياً: أبعاد الإبداع الوظيفي
40	المطلب الرابع: أهمية الإبداع الوظيفي
41	المطلب الخامس: معيقات ونظام الإبداع الوظيفي في المنظمات
41	أولاً: معيقات الإبداع الوظيفي
42	ثانياً: نظام الإبداع في المنظمات
43	المطلب السادس: سبل تفعيل الإبداع بالمؤسسات الجزائرية
44	خلاصة الفصل:

## 47 الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة

47	تمهيد
48	1. المجال المكاني:
48	أولاً: نشأة المؤسسة - "اتصالات الجزائر تبسة" - Algérie télécom
52	2. المجال الزماني:
52	3. المجال البشري:
52	4. المنهج المستخدم:
53	أدوات جمع البيانات
53	1. الاستبيان

57	الملاحظة:	2
57	المقابلة :	3
57	مجتمع الدراسة	4
57	أساليب تحليل المعلومات:	5

## 61 الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها

61	تمهيد	
62	1 : عرض وتحليل البيانات:	
62	1.1 عرض وتحليل بيانات المحور الأول : البيانات السوسيو ديمغرافية	
68	2.1 عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية	
76	3.1 عرض وتحليل بيانات المحور الثالث الإبداع الوظيفي	
85	2 مناقشة نتائج الدراسة	
85	1.2: مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات	
87	2.2: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	
93	3.2: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	
94	4.2: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم	
95	3: النتائج العامة	
96	الخاتمة	
108	قائمة المراجع:	
116	الملاحق	



# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
31	جدول رقم (1): الأبعاد الثلاثة للرشاقة التنظيمية
35	جدول رقم (2): الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الشيقة
53	الجدول رقم (3): يبين أسماء المحكمين
54	الجدول رقم (04): طول خاليا مقياس ليكارت الخماسي
55	الجدول رقم (05): يبين حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
56	الجدول رقم (06): يبين حساب معامل صدق الإتساق الداخلي
62	الجدول رقم (07) يوضح متغير الجنس
63	الجدول رقم (08) يوضح متغير السن
64	الجدول رقم (09) يوضح متغير المستوى الدراسي
65	الجدول رقم (10) يوضح متغير الخبرة المهنية
66	الجدول رقم (11) يوضح متغير الوظيفة
68	الجدول رقم (12) : يمثل متغير الرشاقة التنظيمية
76	الجدول رقم (13) : يمثل متغير الإبداع الوظيفي
85	جدول رقم (14): المستوى الإحصائي المتعلقة بمحور الرشاقة التنظيمية
86	جدول رقم (15): المستوى الإحصائي المتعلقة بمحور الإبداع الوظيفي
87	جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين متغيري الرشاقة التنظيمية و الإبداع الوظيفي
88	الجدول رقم (17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
89	الجدول رقم (18) : نتائج اختبار الفرضية الثانية
91	الجدول رقم (19) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة



# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
43	الشكل رقم (1): نظام الابتكار والإبداع في المنظمات
62	الشكل رقم 02 يوضح متغير الجنس
63	الشكل رقم 03 يوضح متغير السن
64	الشكل رقم 04 يوضح متغير المستوى الدراسي
65	الشكل رقم 05 يوضح متغير الخبرة المهنية
66	الشكل رقم 06 يوضح متغير الوظيفة
86	الشكل رقم 07 يوضح الارتباط الخطي باستخدام معامل ارتباط بيرسون
89	الشكل رقم 08 يوضح إعتدالية التوزيع
91	شكل رقم 09 نقاط شكل الإنتشار للبيانات ومعدلة الإنحدار الخطي التدريجي المتعدد لمحور الإبداع الوظيفي .



مقدمة:

مع مطلع الألفية الثالثة وفي ظل التدفق المعلوماتي والمتغيرات السريعة المعاصرة، يشهد العالم العديد من التحديات أبرزها ارتفاع وتيرة التغيير بشكل متسارع وفي بعض الأحيان بشكل غير متوقع، مما يجعل من الصعب على أي مؤسسة تحديد حجم التحديات التي تواجهها بدقة، أو توقع التصرف الصحيح حتى تستطيع التعامل معه بفعالية، وكذلك عدم التأكد من القدرة على تحقيق الأهداف المستقبلية، إضافة إلى الجمود والروتين في أداء الأعمال التي قد يؤدي إلى زوال المنظمات وعدم بقاءها واستمراريتها، أو الوقوف عاجزة وبطيئة الاستجابة أمام هذه التحديات، إذ تتطلب استجابات سريعة لمواكبة متغيرات العصر، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

تعتبر الرقابة التنظيمية أحد أهم خصائص المنظمة، التي تدعم مقاومتها لاضطرابات السوق وذلك كونها قدرة إدارية تتيح للمنظمة إجراء تغييرات في الوقت المناسب، عندما تتطلب الظروف ذلك بغرض تجنب الوقوع في المشكلات مستقبلاً، والقدرة على التعامل مع المشكلات الحالية. كما تعتبر إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، وتظهر أهميتها جلياً داخل المؤسسات التي تعمل في بيئة متغيرة وذات وتيرة سريعة. وتجعل طبيعة أعمال المؤسسات معقدة بصورة متزايدة، إذ أن التحديات الإدارية المعاصرة تستوجب ضرورة إجراء تنسيق غير تقليدي وغير هرمي، وإدارة المؤسسات بصورة مرنة. فالرقابة التنظيمية تساعد المؤسسات على تطوير أدائها وزيادة فاعليتها التنظيمية، وذلك من خلال إغتنام الفرص المتاحة وتحويلها إلى مؤسسات تنافسية ترمي للازدهار والتطور. في حين نجد أن المؤسسات التقليدية لا تملك ذات الكفاءة والفاعلية للمبادرة بالتغيير بل تكتفي فقط بمواجهته- التغيير- للتوسع في حجمها وعملياتها دون الحرص على الجودة والتميز في أدائها. ، وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، كما تسهم في رفع حالة الاستشعار بالمواقف المحيطة والتكيف معها بدرجة عالية من الممارسة والتطبيق وسرعة اتخاذ القرارات.

وبالنظر للأساليب الإدارية التي تدار بها بعض المؤسسات الاقتصادية خاصة، نجد أنها اليوم في حاجة ماسة للعمل بأسلوب إدارة الرقابة، خصوصاً في ظل سعيها لتقليل التكاليف وتخفيض الهدر في الموارد وتحسين الخدمة والاستجابة كذلك لمتطلبات الزبون، وتعظيم القدرة التنافسية والربحية. وهذا كله يتطلب من المؤسسة أن تعمل على تحسين بيئة العمل ومناخها النفسي، وتطبيق نظم العمل الجماعي، إضافة إلى توظيف تقنيات الرقابة والاستثمار في المعرفة وتشجيع الإبداع والابتكار، حيث يبرز دور الإبداع

في المؤسسات من خلال ادراك الموظفين وتمهينة البيئة الملائمة للابتكار وتطوير أعمال المؤسسات الاقتصادية.

ولأن الإبداع يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات، التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة فقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه، في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، كما أن هذه الأهمية ازدادت في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وخاصة المنافسة الدولية والتي بدورها زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع الوظيفي.

وفي هذا العمل الذي بين أيدينا اعتمدنا على شكل منهجي قسم الدراسة الى فصول أربعة هي:

➤ الفصل الأول: الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة.

➤ الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة.

➤ الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.

➤ الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها.

# الفصل الأول

## لإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

بناء الإشكالية:

تساؤلات الدراسة

فرضيات الدراسة:

-أسباب اختيار الموضوع:

1-3- أسباب ذاتية:

2-3- أسباب موضوعية:

-أهداف الدراسة:

أهمية الدراسة:

1-5- الأهمية العلمية:

2-5- الأهمية العملية:

تحديد مفاهيم الدراسة:

الدراسات السابقة:

المقاربة النظرية:

## الفصل الأول: لإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

## بناء الإشكالية:

يشهد عصرنا الحالي جملة من التطورات السريعة، وديناميكية متسارعة وبيئة شديدة التغير في مختلف الأنساق و البناءات وهذا راجع الى عدة عوامل تنوعت بين الاقتصادية والسياسية والثقافية، وعلى إعتبار أن المؤسسات إحدى أهم الأنساق التي قد تتأثر بهذه التغيرات المستمرة، ناهيك عن العوامل التقنية التي باتت تتحكم في بقاء المؤسسات أو زوالها، من عدة نواحي سواء تركيبها البشرية أو المادية، لتتخطى ذلك الى كافة النشاطات المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ما قد يجعل من أساليب التسيير التقليدية غير كافية وفعالة لمواجهة تقلبات البيئة الخارجية وكيفية التكيف معها، الأمر الذي يدفع المؤسسات التي تطمح للتأقلم مع جميع التغيرات الطارئة في بيئة العمل وعصرنة ذاتها إلى تبني أساليب تسيير حديثة، والعمل على استراتيجيات متنوعة. لأن أي هفوة تقنية قد تؤدي بالمؤسسة للاندثار و الزوال، مع إمكانية التأثير على ميزتها التنافسية. لهذا فإن رسم و تحديد اجراءات استباقية تتسم بالفعالية والملائمة، يمكن أن يغني المؤسسات عن الاصطدام المباشر بالتهديدات والمخاطر المحيطة بها، و التي عادة ما تنبع من بيئة العمل المتغيرة والمضطربة، لذا فإن تمتع المؤسسات بالانسيابية والمرونة في التعامل مع التطورات والتغيرات الحاصلة، بتسطير وتحديد خطط عملها وتهيئة الموارد المتاحة التي من شأنها التأهب لكل التوقعات، يمكن أن يجعلها خارج دائرة الخطر. وفي سياق متصل فإنه يمكننا القول أن المؤسسات الاقتصادية، تعد من أكثر أنواع المؤسسات التي تطمح للتكيف مع جميع ظروف البيئة الخارجية. و ذلك يكون عن طريق اعتماد أساليب تنظيمية حديثة، يمكنها التحكم في الوضع الذي تواجهه المؤسسة فأى خلل داخل النظام الخاص بالمؤسسة، قد يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي احتمالية خروجها من سوق المنافسة او زوالها. وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من الدراسات والمواضيع العلمية التي تهتم بهذا الشأن في العلوم المختلفة منها علم الاجتماع بفروعه المتعددة، ونذكر على وجه الخصوص تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، إذ نجد أن موضوع -المؤسسة وبيئتها الخارجية- من أكثر المواضيع التنظيمية التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين في الآونة الأخيرة، والتي تحمل مجموعة من المفردات على رأسها موضوع الرشاقة التنظيمية.

إن قدرة المنظمة على التنبؤ وادراك التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، والمخاطر الناجمة عنها والتي قد تهدد استقرارها ومدى السرعة في الاستجابة لها، من خلال وضع خطط واستراتيجيات خاصة بالمنظمة عادة ما تتميز بالمرونة والفعالية في الإنجاز، من ناحية العمليات والنشاطات التي تمارسها المنظمة. كل هذا قد يتيح لها القدرة على التكيف مع التغيرات في الوقت المناسب، أي التفوق وتحقيق الاهداف والاستمرارية .

إن عدم انتهاج هذا السبيل قد يعود بالعكس عليها، مما يعني حدوث انتكاسة وعدم تحقيق للأهداف المنشودة وبالتالي تعرض هذه المنظمة للزوال و الاندثار من سوق العمل. إن غاية المنظمة اليوم تهدف بالدرجة الأولى الى تعزيز القدرة على مواجهة التحديات، والعمل وفقا لما تفرضه البيئة الخارجية من متطلبات حيوية واستراتيجية كتأصيل العمل الجماعي، وإشراك جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، وفتح آفاق جديدة أمام الموظفين تساعدهم في إظهار قدراتهم الفكرية و الإبداعية، كل هذا قد يكون له شأن في تحقيق الأهداف المرجوة وتفادي الوقوع في الأزمات. ولعل أنجع طريقة لذلك تتجسد في تهيئة و إعداد عمليات إدارية حديثة، تكون ملمة الى حد بعيد بما يحدث في مجالات البيئة الخارجية من تغيرات و تأثيرات، وكيفية التكيف معها. ومن جملة هذه العمليات نذكر على وجه الخصوص الإبداع الوظيفي.

بات من الضروري أن تدرك المنظمة أن فتح المجال للفرد ليبدع، هو من أحسن وأنجع الطرق التي توصلها لغاياتها المنشودة وتحقيق أهدافها المرسومة ، وهو الأمر الذي يحتم عليها تهيئة مناخ وأرضية ملائمة للفرد العامل، حتى يتسنى له إظهار قدراته الإبداعية الغير مألوفة و التي تتميز بالأصالة، و ذلك قد يكون عبر الأساليب التنظيمية المنتهجة داخل المنظمة ، على فرض أن أي منظمة تسعى للتميز عن غيرها من المنظمات.

لذا قد تبدي المنظمات اهتماما كبيرا بمواردها البشرية، وتسليط الضوء على قدراتهم الإبداعية المميزة والتي تتجلى في شكل أفكار فريدة خلاقية وغير مسبوقه، ما قد يساهم في ابتكار حل سريع للمشكلات في الوقت المناسب في ظل الأزمات التي تواجه المنظمة، والتعامل معها بكل سلاسة ودقة وجدية ومرونة، ما قد يضمن لهذه المنظمة التغلب على الأزمات التي تعترضها في مسارها الوظيفي، إضافة الى مواكبة التطورات الحاصلة داخل و خارج بيئة و سوق العمل. وعليه فإن الدور الذي يقدمه الفرد المبدع للمنظمة قد يزيد من قوتها ونموها وقدرتها على مجابهة الأحداث الطارئة في محيط العمل. و هذا عادة ما يكون نتاجا للاستراتيجيات والأساليب المتبناة داخل المنظمة، وماله من تأثير مباشر على ما يقدمه الفرد المبدع من أفكار تخص الارتقاء بالمنظمة. إن الأهمية البالغة للمورد البشري من شأنها دفع المؤسسة، لوضع و انتهاج أساليب تنظيمية تساعد الفرد على إظهار جل قدراته واسهاماته الخلاقية، التي تصب في مصلحة المنظمة التي ينتهي اليها. في حين أن إهمال ذات الأمر –أي مدى إبداع المورد البشري والقيمة المضافة التي يعطيها لمنظمتها- قد يعود عليها بالعكس. بمعنى آخر أن أي إهمال مقصود أو غير مقصود يؤدي حتما الى عجزها للوصول الى درجة التميز على منافساتها من المنظمات الموجودة داخل سوق العمل ، وعدم القدرة على تدارك و مواكبة متطلبات بيئة العمل.

ولأن المؤسسة الجزائرية تعتبر نسقا سوسيواقتصاديا، يتأثر بما تتأثر به الأنساق الأخرى من تغيرات مستمرة داخل البناء الاجتماعي، بات من الواجب عليها أن تحاول التكيف و الانسجام بشكل مثالي مع هذه

التغيرات وهذا من أجل ضمان بقائها ودوامها في بيئة العمل، مع تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها كمنسق اقتصادي مستقل. وهذا ما دفعني لإختيار أن تكون الدراسة الحالية في مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية تبسة.

من هنا ارتأينا واستجابة للضرورة المنهجية أن يتم صياغة تساؤل رئيسي تبلور على النحو التالي :

ما العلاقة بين الرقابة التنظيمية والإبداع الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع-تبسة.

#### تساؤلات الدراسة

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلين فرعيين هما:

- ✓ ما مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية بأبعدها (سرعة الإستجابة ، عملية إتخاذ القرار، المرونة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-تبسة؟
- ✓ ما مستوى الإبداع الوظيفي الموجود داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-تبسة؟

#### فرضيات الدراسة:

- 01- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرقابة التنظيمية والإبداع الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع تبسة.
- 02- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للرقابة التنظيمية على الإبداع الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع تبسة.
- 03- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لأبعاد الرقابة التنظيمية (سرعة الإستجابة، عملية إتخاذ القرار، المرونة) على الإبداع الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع تبسة.

-أسباب اختيار الموضوع:

تم إختيار الموضوع لعدة أسباب تراوحت بين الذاتية و الموضوعية

#### 1-3- أسباب ذاتية:

- ✓ إنجاز وتقديم مذكرة تخرج والحصول على درجة الماستر في تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل.
- ✓ الطموح العلمي وحب الاطلاع والرغبة والميل الشخصي في دراسة موضوع الرقابة التنظيمية والابداع الوظيفي والتعمق فيه وإضافة ما هو جديد إلى الرصيد المعرفي.

- ✓ الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية وذلك بأن تكون دراستي حول الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي نقطة بداية لدراسات أخرى.
- ✓ الرغبة في تحديد التحديات والمشكلات التي تواجه المنظمات عند تطبيق الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي.
- ✓ شعوري بأهمية الموضوع خصوصا في ظل التحولات المتسارعة حيث أصبحت تقاس قوة المؤسسة بمدى قدرتها على اكتساب تفكير رشيق ومبدع.

### 2-3- أسباب موضوعية:

- ✓ حادثة وتجدد موضوع الرشاقة التنظيمية وكذلك والإبداع الوظيفي.
- ✓ سد الفجوات البحثية المتمثلة في حاجة البيئة الجزائرية لمزيد من الدراسات الخاصة بمتغيري الدراسة (الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي).
- ✓ علاقة موضوع البحث بطبيعة تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- ✓ الحاجة الملحة لدراسة الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي كمتغيرات وفحص العلاقة التآثرية بينهما.
- ✓ دراسة أثر سرعة الاستجابة على الإبداع الوظيفي
- ✓ دراسة أثر عملية اتخاذ القرار على الإبداع الوظيفي.
- ✓ دراسة أثر المرونة على الإبداع الوظيفي.
- ✓ قلة الدراسات المطابقة والمشابهة حيث أن هناك دراسات تركز على الرشاقة التنظيمية أو الإبداع الوظيفي ولكن هناك ندرة في الدراسات التي تتعلق بدراسة العلاقة المباشرة بين الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي، ومنه الحاجة لدراسة علاقة الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل على الإبداع الوظيفي كمتغير تابع.

### -أهداف الدراسة:

أسعى من خلال هذه الدراسة الي تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحديد وتحليل الأثر المباشر للرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي من خلال ثلاث أبعاد.
- ✓ دراسة الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال ثلاثة أبعاد والمتمثلة في (سرعة الاستجابة. عملية اتخاذ القرار. المرونة).
- ✓ دراسة الإبداع الوظيفي كمتغير تابع من خلال ثلاثة أبعاد و المتمثلة في ( القدرة على التحليل والحساسية. الطلاقة في توليد. الأصالة).

- ✓ بناء إطار نظري لكل من الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي.
- ✓ تقديم مجموعة من النتائج تعمل على تعزيز العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والابداع الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تبسة.

#### أهمية الدراسة:

##### 1-5- الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية لهذا البحث من محاولة الباحثة إقتراح نموذج نظري يعمل على ما يلي:

- ✓ سد الفجوة البحثية المتمثلة في محدودية الدراسات العربية عموما والجزائرية خصوصا المتعلقة بكل من الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي للمنظمات كل على حدة.
- ✓ العمل على تحليل العلاقة التآثرية بين الرشاقة والابداع والتي لم يتم اختبارها من قبل الدراسات العربية إلا في أضيق الحدود وذلك وفقا لما تم حصره والاطلاع عليه من مراجعة الدراسات السابقة العربية المتعلقة بموضوع البحث.
- ✓ الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة والمرتبطة بالرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي.

##### 2-5- الأهمية العملية:

يستمد موضوع الدراسة أهمية علمية انطلاقا من أهمية قطاع الخدمات المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تستحوذ على سوق الاتصالات بجمهورية الجزائر بواقع أكثر من 5,4 مليون زبون الموصولين بخدمة الإنترنت وأكثر من 1 مليون زبون موصولين بالإنترنت الألياف البصرية وأكثر من 2,7 مليون الموصولين بخدمة إنترنت ADSL/VDSL وأكثر من 1,7 مليون عدد الزبائن الموصولين بخدمة إنترنت الجيل الرابع Idoom4 وأكثر من 500 وكالة تجارية مشتركين في الوكالة التجارية (الموقع رسمي لاتصالات الجزائر).

#### تحديد مفاهيم الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم من أهم الخطوات الضرورية في البحث الاجتماعي وذلك لفك اللبس والغموض عن معاني ودلالات تلك المفاهيم.

1- التنظيم: مشتق من اصل لاتيني Organization أي أداة أو وسيلة التي من خلالها يتم انجاز العمل. (حسن إبراهيم بلوط، 2005، ص 25)

عرف jones التنظيم "بأنه أداة يستطيع من خلالها مجموعة من الافراد بتنسيق مع بعضهم البعض في أعمال محددة بغية تحقيق أهداف خاصة بهم".

وعرفه Buchanan & Huczynski "ترتيب إجتماعي يعمل على ضبط مجموعة من العمليات لتحقيق أهداف المعينة. (عاكف لطفي خصاونة، 2011، ص 160)

ومنه يتبين أن التنظيم هو وحدة أساسية لضبط العمليات و، من اجل تحقيق الأهداف.

وأكد دركر على أن التنظيم هو عملية تحليل النشاط ، وقرارات والعلاقات من اجل تقسيم وتصنيف العمل الى أنشطة يمكن إدارتها.

وينظر بارنار على أن التنظيم " هو نظام يظهر عندما يكون هنالك أشخاص قادرين على الإتصال فيما بينهم ، وراغبون بإشراك في العمل لتحقيق أهداف مشتركة. (اعتماد محمد علال، 1994، ص 11. ص 12)

ويتضح أن التنظيم عبارة عن عملية يتم من خلالها توزيع الأنشطة الضرورية ، وتوزيع المهام بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

ولقد أعطى بارسونز تصور لتنظيم بوصفه نسقا إجتماعي يتألف من أنساق إجتماعية مختلفة، يعرف بارسونز التنظيمات على أنها: "وحدات إجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين ، لكي تتحقق الأهداف المحددة. (ياس خضير البياتي، 2002، ص 130)

### ✚ التعريف الإجرائي:

هو عبارة عن نظام أو نسق مبني على مجموعة من الأدوار والمهام المتبادلة بين الأفراد، لتأدية وظائف محددة وموجهة لتحقيق الأهداف المسطرة ، والحفاظ على بقاء النسق وإستمراريته.

2- الرشاقة: يعد مفهوم الرشاقة مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، كما يعتبر مفهوما متعدد الجوانب والأشكال حيث أن هنالك عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم. (النشيلي محمد، دنيا حلمي، 2020، ص 168)

الرشاقة في معجم أكسفورد تشير إلى السهولة والسرعة في الحركة، والقدرة على التفكير السريع والذكي. أي أنها تحتوي على معنى للحركة السريعة والسلسلة والذكية، ورشيق الحركة = خفيف وسريع الحركة فهي دالة على الخفة أيضا. (معجم أكسفورد، ص 27)

أما Roy عرفها بالتكامل الفعال بين قدرة المؤسسة على الإستجابة، وإدارة المعرفة من حيث الكفاية والسرعة والتكيف مع أي تغيرات غير متوقعة والإستفادة من الفرص". (دعاء محمد سيد عمر، 2000، ص

وعليه يتبين من التعريف السابقة حول مفهوم الرشاقة أنها: القدرة على الإستجابة السريعة لتغير غير المتوقع، وتداركه والتكيف معه.

وهي أيضا قدرة المنظمة على رد السريع ، وبفعالية على تغيرات البيئة التي قد تؤثر عليها. (النفراوي، 2022، ص 457)

### ✚ التعريف الإجرائي:

هي السهولة والمرونة في التعامل مع التغيرات الحاصلة.

3- الرشاقة التنظيمية: هي مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تعمل بها الإدارة، بهدف أن تتمتع المنظمة بسرعة إستجابة لتغيرات المحيطة بها. (أحمد كمال عبد الوهاب، 2016، ص 29).

ويرى أردشيفيل " بإستعمال الرشاقة يمكن للمنظمات تنفيذ جملة من المهام المحددة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح، الذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر الناجمة عن النشاطات التجارية، مما تؤدي الى إبتكارات مغايرة وجديدة". (رفل سعيد اندراوس، 2017، ص 30 . ص 31)

يتبين من التعريف السابقة أهمية الرشاقة التنظيمية في التنظيم كمنسق مفتوح، أي طرق والأساليب السريعة التي تمكن المنظمة من إدراك التطورات في بيئة العمل وتدارك الخطر، وهذا ما أكده بارسونز بأن بقاء النسق وإستمراره مرتبط بأربعة شروط على رأسها كيفية التكيف مع البيئة.

عرفها أبوليفة بأنها قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية، سواء الداخلية منها أو الخارجية والرد عليها بسرعة وفعالية واتخاذ القرار الملائم وفعال مع تنفيذ إجراءات العمل. (عبد العزيز غالب عبدان القدسي، 2019، ص 50)

عرفت على أنها منهج إداري يسعى لتحقيق التميز، عن طريق تفعيل دور فرق العمل داخل المنظمات وإستخدام البيانات والمعلومات الحقيقية، والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة. (محمد عبد المنعم محمد إبراهيم، 2024، ص 10)

وهي قدرة المنظمة على إعادة تكوين إستراتيجياتها في البيئة الحالية، عن طريق المراقبة المستمرة والتكيف مع إحتياجات العمل. (كمال، 2022، ص 846)

وعرفت بأنها إمكانية المنظمة على إعادة تصميم عملياتها، بشكل سريع وجديد في الوقت المناسب (خديجة يحي عبد الصمد، 2015، ص 44)

والمنظمة التي لا تتمتع بالرشاقة التنظيمية تصبح عمليات إتخاذ القرار بداخلها مملّة بشكل عام , ومستويات المشاركة منخفضة بشكل متزايد، لذا وجب ترسيخ مبدأ الرشاقة التنظيمية داخل المنظمة (Baskarada, s, and Karonios, 2018, p. 33)

ومن التعريفات السابقة حول مفهوم الرشاقة تنظيمية يتضح أن: القرار والإجراء الفعال والملائم والسريع من أهم أبعاد الرشاقة التنظيمية الذي تضعه المنظمة بغية التكيف مع التغيرات، بعد دراسة معمقة وباستخدام الموارد المتاحة وبإشراك الفاعلين في عملية إتخاذ القرار. وهذا ما أكد عليه بارسونز، حيث يرى أن النسق لكي يحافظ على توازنه وإستمراريته، وجب عليه العمل بنمط يسوده التكامل، وضمان قدر من التعاون بين أجزاء النسق وإنجاز الهدف، وتوفير كل التدابير البنائية الضرورية لبلوغ ذلك.

وعرفت الرشاقة التنظيمية على أنها نوع من أنواع المرونة، وبأنها نهج تنظيمي يهدف إلى تحقيق المرونة، وأيضاً تتحقق الرشاقة التنظيمية بتبني هيكل وعمليات تنظيمية مرنة، قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة.(الهيجاوي مراد زيدون عبد الرحيم، 2024، ص 33)

فالرشاقة التنظيمية هي مدى مرونة المنظمة في التعامل مع مجريات البيئة الخارجية، وما يطرأ عليها من تطورات. بمعنى آخر السهولة والسلاسة في تنفيذ الإجراءات المتعلقة بما يحدث في البيئة العمل الخارجية والداخلية.

عرفت على أنها مرونة النظام في تجاوب مع بيئة مضطربة ومتغيرة بإستمرار (Z Hang, K. Liu, H. Li. Ya, and Wu, X., 2023)

و إختصر (Puriwat, W. and Hoonsopon, W., 2022, p. 742)العناصر الأساسية لتعريفات الرشاقة التنظيمية هي :

- ✓ السرعة والمرونة والاستجابة لتغيير وعدم اليقين.
- ✓ الاستجابة لقضايا الاجتماعية والبيئية.
- ✓ منتجات عالية الجودة، وتجميع تكنولوجي مختلف.
- ✚ التعريف الإجرائي للرشاقة التنظيمية:

هي مدى مرونة شركة إتصالات الجزائر للإستجابة لمجريات بيئة العمل الخارجية، وقدرتها على إتخاذ القرار السريع لتفادي الخطر النابع عن إضطرابات البيئة، وحشد جميع مواردها المتاحة لذلك من أجل تحقيق التكيف وضمان بقائها.

## 4- الوظيفة:

جاء في لسان العرب في المعجم الوسيط "الوظيفة" بمعنى المهمة والواجب المطلوب او الدور في الحياة بصفة عامة. وتأتي أيضا بمعنى الخدمة المعينة.(المعجم الوسيط، ص 1042)

ويفسر عبد الرحمان حاج صالح الوظيفة : بالعمل والدور المؤدى.(ايمان فاطمة الزهراء بلقاسم، 2017، ص 63)

وعرفت على أنها مجموعة من الأنشطة المجتمعة مع بعضها البعض، في الشكل والمضمون تكون وحدة من الوحدات العمل يقوم بها موظف أو أكثر. (البرعي محمد والتويجري محمد، 1414 هـ، ص 185)

وأیضا تعرف على أنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة، وتتطلب ممن يقوم بها مؤهلات معينة لتحقيق هدف محدد، أو جزء منه. (أسرار عبد زهرة، 2018، ص 01)

أي أنها دور الشخص في بناء المجتمع، وهي نشاط معين يتطلب جهدا بدنيا او عقليا، ويتم تنفيذه مقابل أجر مادي وبشكل منتظم. (اية يونس، 2021)

## + المفهوم الإجرائي للوظيفة:

هي العمل والواجب الموكل من قبل سلطة معينة إلى فرد أو مجموعة أفراد ذو مؤهلات، لتحقيق أهداف محددة مقابل أجر مادي متفق عليه، قد يتطلب منهم جهدا فكريا أو عضليا.

5- الابداع:

اختلفت وتعددت التعريفات من قبل الكتاب والباحثين حول مفهوم الابداع، فالبعض يؤكد على أنه شيء جديد حيث أن هذا المفهوم يعود لأصل لاتيني *novus* أي "الجدة" والدالة على شيء الجديد.(داوي، 2008، ص 10)

وهنالك من يعرفه على أنه سمات في الفرد أو على أساس المنتجات الإبداعية أو العملية الإبداعية، ومراحلها وعليه سأقوم بإستعراض بعض التعريف على النحو التالي:

يشير التعريف القاموسي لكلمة المبدع إلى أن الإسم جاء من كلمة إبداع بمعنى أتى بأمر جديد و إبتدع الشيء أي إخترعه. (عبد الله شمت المجيدل، مها إبراهيم زحلوق، 2015، ص 44، ص 45)

ويعرفه المفكر النمساوي *schumpeter joseph* بأنه نتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج والتغيير، الذي طرأ على كل منتج.(أوكيل رابح، 2017، ص 16)

أي هو ثمار الأفكار التي طبقت على المنتج و أحدثت تغير جذريا فيه.

عرفه هاين على أنه العملية التي ينتج عنها عمل جديد غير مألوف , وعرف على أنه قدرة الفرد للإستجابة لموقف معين او مشكلة , وذلك بما يتميز به الفرد من طلاقة وأصلالة ومرونة لتوليد الأفكار.

فإبداع هو تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات وسمات الشخصية , تؤدي وسط بيئة مناسبة إلى إنتاج مفيد والجديد يساهم في تقدم والتطور.

أي أن الإبداع هو الخروج عن المألوف لتدارك موقف محدد , عن طريق القدرات الشخصية للفرد المبدع. وعرفه الكسندر روشكا " وحدة متكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود لتحقيق إنتاج جديد وأصيل والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول لها". (جمال خير الله ، 2009 ، ص 218، ص 17، ص 6)

### تعريف الإجمالي:

هو قدرة ذهنية يتميز بها الفرد المبدع، ويستطيع من خلالها تحديد المشكلة والتعامل معها بكل سلاسة ووضع الحل المناسب والغير مألوف لها.

### 6- الإبداع الوظيفي:

أن الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة تظهر الحاجة إلى الإبداع الوظيفي، وعليه يرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الوظيفي عبارة عن: مبادرة يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير. (بلال خلق السكارنة، 2011، ص 17، ص 18)

وجاء في تعريف آخر بأنه السعي المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق ما يلي:

- ✓ أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات، ترضي إحتياجات العملاء المستهدفين.
- ✓ تحقيق منافع وعوائد متوازنة لأصحاب المصلحة، تشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم.
- ✓ إستمرار الإنجاز ونموه بمعدلات متصاعدة.
- ✓ التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المنظمة الذاتية.
- ✓ وفرة مقومات إدارة التميز. (جمال خير الله ، 2009 ، ص 215)

أي أنه مجموعة من العناصر والمجهودات المخطط لها، بغية تحقيق جملة من الأهداف المحددة والغرض منها التميز والاستمرارية للمنظمة .

وأشار حسين أحمد الطروانة وآخرون: إلى الإبداع الوظيفي على أنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت إستعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام , وهذه الفكرة تكون جديدة

المنظمة حين تطبيقها، هنا يشير أن الإبداع مرتبط بالمنظمة التي دخل عليها قد يكون شيئا مألوفاً لمنظمة أخرى. (حسين احمد الطروانة، وآخرون، 2012، ص 260)

وعرف بعض العلماء بأنه :

- ✓ عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل خلاق.
- ✓ وهو عمليات إتخاذ القرارات الرشيدة، وتطوير الهيكل التنظيمي.
- ✓ كذلك هو عملية تسعى لتغيير مميز على مستوى التنظيم عن طريق مجموعة من الافكار الابتكارية. (أسامة خيري، 2012، ص 39، ص 40)

أي أنه عملية رشيدة تنبع من معرفة ترمي لإبتكار أفكار جديدة، من شأنها منح التطور والتميز الغير مسبوق للمنظمة

ويعرفه "piero & Deleq" " بأنه عملية إبتكار، وتبني وتطبيق أنشطة وأفكار جديدة في تنظيم معين" (أسامة خيري، 2012، ص 41)

ويعرفه العميان بأنه الإستخدام الأمثل، والناجح لعمليات أو برامج جديدة تكون نتيجة لقرارات داخل المنظمة. (العميان، 2008، ص 389)

و يقصد به إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء تعلقت بإنتاج سلعة أو خدمة أو بوسائل وإجراءات والعمليات او تخص الإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من طرف أفراد يعملون معا في النظام إجتماعي معقد. (محجوبي اسامة، 2013-2014، ص 03)

يتضح هنا أهمية المشاركة في إتخاذ القرار الرشيد على الإبداع الوظيفي، وهذا ما جاءت به النظرية اليابانية Z حيث أولت اهتماما كبيرا بالموارد البشري وما يقدمه من أداء داخل المنظمة، و ركزت على الأفراد والبيئة التي يعملون فيها وعلى اسلوب المشاركة في إتخاذ القرار، ما يضمن تحقيق أهداف العاملين والمنظمة وبالتالي تحقيق الإنسجام، وهذا ما حملته التعاريف السابقة لمفهوم الإبداع الوظيفي.

#### التعريف إجرائي:

هو عبارة عن عمليات ذهنية يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد، وتتسم بالجدة والخروج عن المألوف لحل المشكلة التي تواجه المنظمة، وتقوم المنظمة بإحتضانها ولها إنعكاس إيجابي على سلوك المنظمة حيث تعزز من ميزاتها التنافسية.

## الدراسات السابقة:

تعد للدراسات السابقة أهمية كبيرة للبحث فهي بمثابة المنبع والركيزة التي تساهم في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث والإلمام بالكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها، وعلى هذا الأساس تم فحص بعض الدراسات التي تصب في إطار دراستنا، وقد تناولت دراسات مشابهة منها محلية، عربية، وغير عربية بين (أجنبية) وهذا راجع لقلة الدراسات التي تجمع بين متغيري الدراسة بشكل مستقل فيما توفر لي وعلى نطاق بحثي سأستعرض الدراسات المشابهة التالية وفق ترتيب التالي ( محلية عربية اجنبية):

## الدراسة الأولى:

'عبد الحكيم بن سالم وإلياس سليمان، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، بشار، 2023"

أوراق بحثية في مجلة اقتصاد المال والأعمال، للمجلد الثامن، في العدد الأول سنة 2023، للباحثين عبد الحكيم بن سالم وإلياس سليمان، حيث قاما بطرح المشكلة البحثية التي تبلورت في التساؤل الرئيسي التالي:

هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة؟

وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة، في مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس الجزائر.
- ✓ تحديد مدى إدراك ووعي العاملين في هذه المنظمة، لكل أبعاد الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة وكيفية تطبيقها بطريقة تعود بالإيجاب على المنظمة.
- ✓ محاولة تقديم مقترحات وتوصيات نابعة من نتائج الدراسة، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة في المستقبل.

وفي ذات السياق تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول لمعرفة دقيقة، كما تم توزيع استمارة استبيان على 50 مفردة من الموظفين في إطار العينة العشوائية، وعليه تم التوصل للنتائج التالية:

- ✓ تساهم الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ✓ لرقابة الاستشعار واتخاذ القرار وتطبيق العمل دور كبير في تحقيق التميز للمؤسسة.
- ✓ مؤسسة موبيليس تعطي أولوية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ✓ توجد علاقة طردية بين أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار، تطبيق العمل)، والميزة التنافسية.

### الدراسة الثانية:

"مراد زيدون عبد الرحيم الهيجاوي، دور عالم التحول الافتراضي في الرقابة التنظيمية في شركات الإتصال الأردنية، الأردن، 2024"

أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا، جامعة جدرا، للطالب مراد زيدون عبد الرحيم الهيجاوي، حيث تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر استعمال عالم التحول الافتراضي في تحقيق الرقابة التنظيمية في شركة أورنج للإتصالات الأردنية؟  
جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحليل واقع الرقابة التنظيمية في شركة أورنج للإتصالات الأردنية
- ✓ تحليل واقع مستوى عالم التحول الافتراضي بأبعاده في شركة أورنج للإتصالات الأردنية.
- ✓ الكشف عن أثر عالم التحول الافتراضي في تحقيق الرقابة التنظيمية في شركة أورنج للإتصالات الأردنية.

وفي إطار تحقيق هذه الأهداف قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوظيف العينة العشوائية من خلال تقديم الاستبانة على 148 مفردة، ما أدى إلى تحقيق النتائج التالية:

- ✓ إن مستوى توظيف عالم التحول الافتراضي في شركة أورنج للإتصالات الأردنية جاء مرتفعا.
- ✓ إن مستوى الرقابة التنظيمية في شركة أورنج للإتصالات الأردنية جاء مرتفعا.
- ✓ إن مستوى الرقابة التنظيمية بأبعاده (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق والممارسة) في قسم القرى الرقمية في شركة أورنج للإتصالات الأردنية جاء مرتفعا.

### الدراسة الثالثة:

"The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria, Ofoegbu and Akandi, Nigeria, 2012"

مقال في مجلة بحوث الأعمال والاقتصاد الدولي، في المجلد الحادي عشر، للعدد الثاني، سنة 2012 حيث تبلورت إشكالية الباحثان في التساؤل الرئيسي المتمثل في:

ما هو تأثير الرقابة التنظيمية على الأداء الملموس للمؤسسات الصناعية في نيجيريا؟

كما سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من النتائج نذكر منها:

- ✓ التعرف على واقع ممارسة الرقابة التنظيمية في المنظمات الصناعية محل الدراسة،
  - ✓ التعرف على مستوى الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في المؤسسة،
  - ✓ التعرف على العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية محل الدراسة،
  - ✓ التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية.
- وفي إطار تحقيق الأهداف السالفة الذكر تم الاعتماد على المنهج المسحي، وتوظيف استمارة الاستبانة على عينة عشوائية طبقية وزعت على هيئات إدارية مكونة من 200 مفردة، بحيث في نهاية الدراسة تم التوصل إلى النتائج البحثية التالية:
- ✓ الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد كانت ترتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي المدرك،
  - ✓ المرونة الإستراتيجية لديها القدرة على التأثير بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي وتنافسية عمليات المؤسسة،
  - ✓ المتغيرات المستقلة المستخدمة في قياس خفة الحركة الإستراتيجية كانت متنبئات من الأداء التنظيمي المدرك، وكان هناك أيضا تأثير رئيسي وتفاعلي للحساسية الإستراتيجية.
- ✚ الدراسة الرابعة:

"سماش أمينة بن حواء زهور وثابتي الحبيب، مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي، الجزائر، 2017"

أوراق بحثية في مجلة التنظيم والعمل، في المجلد السادس، للعدد الأول، 2017، حيث تبلورت إشكالية الباحثين، في التساؤل الرئيسي المتمثل في:

كيف يساهم استشراف المهن في الإبداع الوظيفي من خلال توقع مستقبل المهن (النشاطات، الكفاءات)؟  
كذلك سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- ✓ معالجة مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي.
- ✓ دراسة المهن التقنية بالمؤسسة
- ✓ اقتراح النشاطات والكفاءات المستقبلية للمهن الاستشرافية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما توظيف أداة المقابلة المهيكلية كأداة بحثية لجمع المعلومات مع عينة قصدية من الفاعلين المهنيين، وفي ذات السياق تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك عوامل هامة أثرت على نشاطات وكفاءات الفرد وأبرزها التكنولوجيا التي أثرت على النشاطات التي يقوم بها الفرد يوميا في عمله، مما يدفع الفرد للسعي الدائم نحو التعلم واكتساب كفاءات تضمن له التحكم في نشاطاته والإبداع في أداءها.
- ✓ هذه العوامل نفسها أجبرت المؤسسة على توفير برامج تدريب مناسبة وتشجيع الأفراد على اكتساب الكفاءات اللازمة للتكيف ومواكبة الجديد حتى يتمكن من أداء عمله وإنجاز مهامه بهدف إرضاء الزبون من خلال ضمان سرعة وجودة الخدمات المقدمة له.
- ✓ وجود تقارب بين نشاطات وكفاءات الوظائف مما يسمح للأفراد شاغلي الوظائف بالتنقل بين الوظائف بيسر والعمل بتلقائية في حل المشاكل ومعالجة الأعطال التقنية التي تواجههم خلال أداء عملهم اليومي.

#### الدراسة الخامسة:

"عذاري سعود الهاجري، أثر تمكين الإبداع في تحقيق أداء العاملين، الكويت 2011، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة لدولة الكويت"

بنية الاشكالية على تساؤل رئيسي هو: ما أثر التمكين في تحسين أداء العاملين؟

اعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من الاسئلة التي صاغها كالتالي:

- ✓ ما واقع تطبيق التمكين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟
- ✓ ما مستوى الابداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟
- ✓ ما طبيعة العلاقة بين التمكين والابداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟
- ✓ إلى أي مدى يؤثر التمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الاسلوب التطبيقي، والاعتماد على الدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة، والكتب كمصادر ثانوية والاستبانة كمصدر أولي بحيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي حيث تم توزيع الاستبانة على 242 مفردة من اصل 902 كان انتقاء العينة عشوائيا وبنسبة 20% .

و منه توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ✓ كان مستوى اداء العاملين في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت محل دراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط
- ✓ تبين ان مستوى اهمية الابداع في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت محل دراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.
- ✓ كان مستوى اهمية التمكين للهيئة العامة للصناعة في الكويت محل دراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.
- ✚ الدراسة السادسة:

**"The Role of Personal Traits and Organizational Environment in Fostering Employee Creativity, jane smith maria jones,2020, Spain"**

أوراق بحثية وردت في مجلة إدارة الأعمال، للعدد الحادي عشر، حيث توصل الباحثان إلى طرح الإشكالية المتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور السمات الشخصية والبيئة التنظيمية في تعزيز الإبداع الوظيفي؟

كما سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحديد السمات الشخصية المرتبطة بالإبداع الوظيفي.
  - ✓ تحديد خصائص البيئة التنظيمية المرتبطة بالإبداع الوظيفي.
  - ✓ اختبار العلاقة بين السمات الشخصية والبيئة التنظيمية والإبداع الوظيفي.
- واعتمد الباحثان في مجريات الدراسة على المنهج المسحي، وتم توظيف أداة الاستبيان كأداة بحثية لجمع المعلومات من عينة عشوائية قوامها 200 مفردة ممثلة في موظفين من مختلف القطاعات، وفي السياق نفسه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة إيجابية قوية بين بعض السمات الشخصية، مثل الانفتاح على التجربة والفضول والمثابرة، والإبداع الوظيفي.
- ✓ وجود علاقة إيجابية قوية بين بعض خصائص البيئة التنظيمية كالدعم الإداري والحرية في العمل والتعاون بين الزملاء، والإبداع الوظيفي،
- ✓ وجود تفاعل بين السمات الشخصية والبيئة التنظيمية في التأثير على الإبداع الوظيفي.

## 3-7- التعليق حول الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة المتوفرة على متغيري الدراسة كل على حدى، يمكن أن نقول أن معظم الدراسات قد تناولت المتغيرين بشكل يساعد الدراسة الحالية على تكوين خلفية نظرية، وضبط المفاهيم لكل من الرقابة التنظيمية والابداع الوظيفي، كذلك استخراج الابعاد التي تتناسب مع بيئة الدراسة الحالية، حيث يتضح من خلال الدراسات السابقة أن أغلبها هدفت لتبيان أهمية ممارسة الرقابة والإبداع الوظيفي لما لهما من أدوار فعالة تجعل من المؤسسة مميزة في أداءها، ولقد اعتمدت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات مع استخدام أغلب الدراسات استمارة الاستبانة لجمع البيانات.

تباينت العينة وحجمها في كل من الدراسات السابقة، كل حسب البيئة التي قامت فيها الدراسة حيث اختلفت الدراسة الحالية حول الرقابة التنظيمية والابداع الوظيفي عن غيرها من الدراسات التي اوردتها كل على حدى من خلال أن الدراسة الحالية جمعت بينهما وعليه سأقوم بتفصيل العناصر التالية:

## + أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة استقيت منها جملة من الفوائد تمثلت فيما يلي :

- ✓ ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية
- ✓ ساعدت الدراسات السابقة في تكوين تصور عن موضوع الرقابة التنظيمية وموضوع الابداع الوظيفي.
- ✓ استفدت من منهجية الدراسات السابقة وكيفية ترتيب فصولها في صياغة منهجية الدراسة الحالية
- ✓ ساعدتني الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة الاستبيان.
- ✓ كذلك تحديد الميدان المناسب للدراسة الحالية والعينة المناسبة لها.

## + أوجه الاختلاف

- ✓ اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المشابهة في مشكلة الدراسة: حيث أن مشكلة بحثي تمحورت حول الأساليب التنظيمية الحديثة الرشيقة، التي من شأنها أن تتيح للمورد البشري أن يبدع ويظهر مواهبه وقدراته الفكرية .
- ✓ اختلفت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة المشابهة في صياغة الفرضيات: حيث قمنا بصياغة فرضيات الدراسة الحالية بصفة إحصائية , عكس ما صاغت به كل الدراسات المشابهة السابقة فرضيات بحثها.

✓ اختلفت الدراسة الحالية على دراسات السابقة المشابهة في ميدان الدراسة , حيث أن ميدان الدراسة الحالية في إتصالات الجزائر فرع تبسة , أما دراسة الهاجري كانت بالهيئة العامة لدولة الكويت.

✚ بما تميزت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة:

✓ تميزت الدراسة الحالية بربطها بين مفهومي الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي.  
✓ تناولت متغيري الدراسة بشكل واضح ومفصل يساعد البحث فيما بعد بالرجوع اليه والإستعانة والأستفادة منه.

### المقاربة النظرية:

لكل بحث سوسيولوجي مرجعية أو خلفية نظرية يستند عليها، وبناء على هذه النظرية يستطيع الباحث أن يفهم موضوع دراسته ويتقدم في انجاز بحثه.(سوتيريوس سارانتاكوس ،2017، ص239)  
وتكمن أهميتها في إعطاء مجموعة من المفاهيم والمنطلقات، وتحديد أهداف الدراسة وتساهم في عملية التحليل وتضفي صبغة ذات دلالة منطقية على النتائج. فكان اعتمادنا على\*نظرية الأنساق لتالكوت بارسونز\* و النظرية (Z) اليابانية كمدخل لهذه الدراسة.

### ✚ نظرية الانساق:

قدم بارسونز نموذجا جديدا لفهم التنظيمات يقوم على فكرة التوازن، وإستعمل فكرة النسق الإجتماعي في تعامله مع التنظيم. والنسق الإجتماعي عند بارسونز في أبسط معانيه هو تفاعل مجموعة وحدات وظيفية مع بعضها البعض، وتتضمن فكرة النسق الإشارة الى البيئة المحيطة به بما تحتويه من عناصر ومكونات لها تأثير على التنظيم وتتأثر به، أي وجود علاقة تفاعلية بين الطرفين- التنظيم والبيئة- ولكي يقوم النسق الاجتماعي (أو التنظيم) بوظيفته على أكمل وجه، يقول بارسونز أنه بحاجة إلى توفر جملة من المتطلبات، يحددها في أربعة عناصر أساسية، اثنان منها يهتمان بالعناصر الخارجية للنسق وهما: المواءمة (التكيف) وتحقيق الهدف، وإثنان آخران يتمحوران حول إستقرار وتوازن النمط وهما: التكامل والكمون.

هذا ما أورده بارسونز من مشكلات قد تواجه النسق، وبالتحديد الفاعلين فيه أي أعضاء الإدارات الذين يهتمهم جدا معرفة المشاكل وتحديدها، حتى يتمكنوا من إتخاذ القرارات السليمة لحلها بغية ضمان الإستقرار والإستمرارية، والتي تعتمد أساسا على فكرة تحقيق الأهداف، ويمكن أن تكون أفضل طريقة لذلك من خلال تبني أساليب تنظيمية رشيقة، من شأنها أن تتيح للمنظمة القدرة على مواجهة تلك المشكلات.

## النظرية (z) لوليم اوشي:

تقوم هذه النظرية على تبيان أهمية العنصر البشري ودوره في التحقيق أهداف المنظمة، حيث لاحظ اوشي أن الإنتاجية في الشركات الصناعية اليابانية، تزيد بأربعة أضعاف عن مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية. ووجد أن هذه الزيادة لا تعود أسبابها إلى السياسات النقدية أو الإستثمار فحسب، وإنما إلى الطريقة التي يتم بموجبها معاملة وتوجيه العنصر البشري في الإنتاج، وتوصل أن الإدارة اليابانية تتميز ب:

- ✓ بالثقة.
- ✓ الرقة والتهذيب والمهارات.
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري.
- ✓ صنع القرار.
- ✓ توظيف العاملين مدى الحياة.
- ✓ التقويم والترقية.
- ✓ الإهتمام بالقيام الجماعية.
- ✓ تطوير الحياة الوظيفية للعاملين.

كل هذه العوامل تحفز وتساعد العنصر البشري على الابداع.

# الفصل الثاني

## التأسيس النظري للدراسة

تمهيد:

المبحث الأول: الرقابة التنظيمية

المطلب الأول: المفاهيم المتعلقة بالرقابة التنظيمية

المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم الرقابة التنظيمية

المطلب الثالث: أهمية رقابة التنظيمية

المطلب الرابع: خصائص و أبعاد الرقابة التنظيمية

المطلب الخامس: معايير الرقابة التنظيمية و فرق بين منظمات التقليدية والرشيقة

المطلب السادس: الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

المبحث الثاني: الإبداع الوظيفي

المطلب الأول: نشأة وتطور الإبداع الوظيفي

المطلب الثاني: المفاهيم المتعلقة بالإبداع الوظيفي

المطلب الثالث: خصائص و أبعاد الإبداع الوظيفي

المطلب الرابع: أهمية الإبداع الوظيفي

المطلب الخامس: معايير ونظام الإبداع الوظيفي في المنظمات

المطلب السادس: سبل تفعيل الإبداع بالمؤسسات الجزائرية

خلاصة الفصل:

## الفصل الثاني التأسيس النظري للدراسة

تمهيد:

تعتبر الرشاقة التنظيمية أحد العوامل المساعدة في زيادة قدرة المؤسسات على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، بهدف تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، كما أنها تسعى إلى أن تكون في المقدمة وقادرة على مواجهة التحديات وتحقيق أفضل النتائج، ولا شك أن المؤسسات المتميزة هي التي تتمتع بالقدرة على الابتكار والتجديد المستمر، مما يمكنها من تطوير منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة، بالإضافة إلى توسيع السوق المحلية أو الخارجية واستقطاب المزيد من المعرفة. وبالتالي، تُعد الرشاقة التنظيمية إحدى الاستراتيجيات والمداخل الإدارية الجديدة التي تعتمد على الابتكار والإبداع.

## المبحث الأول: الرقابة التنظيمية

لقد لفت الباحثون مؤخراً الانتباه إلى مفهوم الرقابة التنظيمية الذي يعتبر أحد المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال نظراً لأهميته ومزاياه في الاستجابة للتغيرات في البيئة أو أحد المتغيرات المؤثرة في المنظمة على سلوك وأداء الموظفين من ناحية والأداء العام للمنظمة من ناحية أخرى، كما تعتبر أحد الأساليب التي تساعد المنظمات على تقييم وتحليل البيئات المختلفة المحيطة بها، سواء في بيئتها أو في البيئة الخارجية أيضاً على تقديم أداء أفضل، والمزيد من مبادرات النمو، وتحقيق أكثر شمولاً للأهداف المحددة.

## المطلب الأول: المفاهيم المتعلقة بالرقابة التنظيمية

هناك بعض المفاهيم التي قد تتداخل مع مفهوم الرقابة التنظيمية، وهي كالآتي:

**المرونة:** المرونة هي أهم جانب من جوانب الرقابة التنظيمية، حيث أنها تمثل قدرة المنظمة على العمل تحت الضغط للتعامل بفعالية مع البيئة المتغيرة، والموقف الإيجابي للمنظمة وموظفيها تجاه التغيير والأفكار الجديدة والخلافات والأحداث المتوقعة وغير المتوقعة. (كمال، 2020، بتصرف)

**الهزال أو العجاف:** إن الفرق واضح لغة واصطلاحاً بين مفهوم الرقابة وبين مفهوم الهزال، حيث إن الهزال لا يمكن استخدامه إلا مع أشياء محددة وصريحة و واضحة في بيئة عمل مستقرة نسبياً، ويمكن التنبؤ بالتغيير الحادث فيها بغض النظر عن السرعة المطلوبة، والذي يعتمد على تقليل حجم المؤسسة أو الأنشطة التي تتم بها، من خلال القضاء على كل ما ليس له فائدة أو قيمة، أما الرقابة فتهم بالتفكير الذكي والتصرف السريع في التعامل مع الإحداث أو الظروف المتغيرة ومحاولة مواكبتها بالسرعة المطلوبة، كما من الممكن اعتبار الهزال احد الأساليب التي قد تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية بطريقة أو بأخرى. (مغاوري، 2016، ص151)

**السرعة:** يُعرّف بأنه القدرة على تنفيذ المهام دون تسرع والوفاء بالمواعيد النهائية دون تأخير، مع الحفاظ على جودة العمل، وتنفيذ المهام والعمليات بكفاءة، أي في أقل قدر ممكن من الوقت، وتشمل ما يلي: (عبد المتعال وآخرون، 2020، بتصرف)

- ✓ سرعة تقديم المنتجات في السوق.
- ✓ سرعة موعد تقديم المنتجات والخدمات في السوق.
- ✓ سرعة التشغيل (فترات قصيرة من التشغيل).

## المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم الرقابة التنظيمية

ظهرت الرقابة التنظيمية في الولايات المتحدة في أوائل التسعينيات، وفي عام 1990 تم اكتشاف أن العديد من المؤسسات في المجال الصناعي الأمريكي كانت ضعيفة في قدرتها على المنافسة مع أقرانها في سوق العمل الدولي، ثم قرر الكونجرس الأمريكي اتخاذ اللازم التدابير في ذلك الوقت من خلال تشكيل لجنة لدراسة ومعرفة الأسباب التي دفعت المنظمات الصناعية (السيارات، جنرال إلكتريك، بي أم دبليو) وغيرها إلى حل هذه المشكلة. إن صدور تقرير لهيئة Report Lehigh، مع أخذ جامعة ليهاي في ولاية بنسلفانيا، حيث صدر التقرير كمثال، يوضح أن بيئة العمل تتغير بشكل أسرع مما هو مطلوب للمنافسة ويدعو إلى ضرورة اعتماد استراتيجيات وأنظمة وطرق عمل جديدة جعلها قادرة على المنافسة. تم تقديم مفهوم الرقابة Agility رسميًا في هذا التقرير في عام 1991، وتطور منذ ذلك الحين مع الحاجة المتزايدة لتلبية المتطلبات المتغيرة وغير المتوقعة. ونتيجة لذلك، نفذت جنرال موتورز لأول مرة نظام التصنيع الخالي من الهدر في عام 1993. (العزاوي والدباغ، 2019، ص 6-7، بتصرف)

وقد مهد هذا التقرير لظهور عديد الكتابات حول الرقابة وقد ساهمت تلك الكتابات الأكاديمية والممارسات في تطوير المفهوم، كما أن هذا التقرير يحدد ثلاث نقاط رئيسية لمفهوم رقابة التنظيمية وهي: (سيد عمر، 2020، ص 49-50)

- البيئة التنافسية المتجددة والتي تدفع المنظمات للتغير التنظيمي.
- الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتقديم منتجات متخصصة وجودة عالية والتي تعد أسبقية تنافسية.
- استعمال التقنيات المرنة مع القوى العاملة عالية المعرفة والمهارة فضلا عن تمكين العاملين وذلك لتحقيق الرقابة التنظيمية والرد على التحديات المحيطة بها وتطوير القدرات المطلوبة.

وقد أصبحت الرقابة كمصطلح اقترن بعلم الإدارة منذ تلك الحقبة الزمنية ضمن أدبيات العديد من الدراسات السابقة في مجال الإدارة التي كان محورها موضوع الرقابة في مجال الإداري، حيث تناولت هذه الأدبيات مفهوم الرقابة التنظيمية والرقابة الإستراتيجية، والرقابة التصنيعية وغيرها، ومع اقتران الرقابة التنظيمية بعلم الإدارة أصبحت تتسم بعدة مختلفة ومتباينة تبعا لوجهة نظر الباحثين الذين اهتموا بظاهرة الرقابة التنظيمية.

(العبيدي؛ الجفري، 2023، ص 504)

## المطلب الثالث: أهمية الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المنظمات وضمان بقائها وديمومتها وتمثل أهميتها فيما يلي: ( بن سالم، سليمان، 2023، ص 770-771)

- تساعد الرشاقة على زيادة قدرة المنظمة على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي وتعتبر كفاءة أساسية وتميزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً وعقلية مبتكرة.
  - تساهم الرشاقة التنظيمية باعتبارها أسلوباً مناسباً لزيادة مواجهة المنظمات للتحديات وتحقيق أعلى مستويات الأداء.
  - توفير المناخ الملائم للتجريب والابتكار والتعلم المشترك.
  - القدرة على التكيف والتغيير لمواجهة التهديدات.
  - التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماداً على الهياكل المرنة.
- تجعل الرشاقة التنظيمية من المنظمة أكثر استجابة لاتجاهات بيئة الأعمال السوق، فضلاً عن رفع جاهزيتها للتجاوب مع متطلبات واحتياجات العملاء بخفة، وتسليم المنتجات والخدمات بشكل أسرع وبأقل تكلفة مقارنة مع المنظمات غير الرشيقة. (عبدان القدسي، 2019، ص 59)
- تساعد الرشاقة التنظيمية على تبني المنظمة لآليات تمكن الأفراد العاملين من التمتع بصلاحيات واسعة، وتعزز من جودة القرارات والقدرة على حل المشكلات وتوافر بيئة عمل داعمة للإبداع، والتعلم والجنس والذكاء التنظيمي. (عبدان القدسي، 2019، ص 61)

كما أضاف ( Hossein et al (2013، 2936 أن من أهم فوائد الرشاقة التنظيمية ما يلي:

- توفير الرضا للعملاء والموظفين.
- التعامل مع المواقف الغير متوقعة والغير مؤكدة من خلال القدرة على التكيف.
- المرونة المهنية وتشير إلى القدرة والكفاءة للعمل في مهام مختلفة وفرق مختلفة في وقت واحد.
- الإبداعية وحل المشاكل من خلال القيام بأنشطة تساعد على تطوير حلول مبتكرة لها.
- مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفاعلية مع زملاء وفرق العمل، والعملاء.
- تعلم طرق ومهارات جديدة لأداء الوظائف والمهام، وإعادة تنظيمها.

- القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة في العمل.

#### المطلب الرابع: خصائص وأبعاد الرشاقة التنظيمية

##### أولاً: خصائص المنظمة الرشيقة

من أبرز خصائص المنظمة الرشيقة هي: (شمران، اليساري، بدون سنة)

- ✓ أن تكون على أساس المعلومات.
- ✓ اللامركزية ولكن في التكنولوجيا التي تعمل مركزياً ذلك.
- ✓ مرنة وخفيفة الحركة وقابلة للتكيف.
- ✓ استثماراتها هي الأمثل ويتم التخلص من النفقات العامة.
- ✓ الإبداعية، ودينامية، متوافقة وهيكل الظاهري على أساس العمل الجماعي.
- ✓ التركيز على القدرات الأساسية من المنظمات النظرية.
- ✓ مشروع يجري على أساس منظم ولديها خطط قصيرة المدى.
- ✓ تفتقر إلى التسلسل الهرمي يعني أن لا أحد يجب أن يكون تحت تأثير.
- ✓ الحد الأقصى من المرونة التنظيمية.
- ✓ جوهرية وجود الإعلامية والبنى التحتية الاتصالية.
- ✓ الحاجة إلى الثقة المتبادلة بين المنظمات النظرية.
- ✓ تجنب السلوكيات الانتهازية من خلال وضع إطار قانوني ملائم.

##### ثانياً: أبعاد الرشاقة التنظيمية

على الرغم من تباين الباحثين في تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية، إلا أنهم متفقون على أبعاد التالية:

- رشاقة الاستشعار: ويشير إلى قدرة المنظمة على اكتشاف ورصد والتقاط أحداث التغيير البيئي في الوقت المناسب، مثل التغييرات في تفضيلات العملاء، واتجاهات المنافسين الجديدة، والتقنيات الجديدة. تشير مهام الاستشعار إلى المراقبة الإستراتيجية للأحداث البيئية ويمكن أن تتيح المراقبة الإستراتيجية للأحداث البيئية. تأثير كبير على الإستراتيجية التنظيمية والإجراءات التنافسية والأداء المستقبلي. وينطوي هذا البعد على جمع معلومات جديدة ومختلفة من بيئة مليئة بالأحداث ومن ثم تنقيتها وفق قواعد محددة سلفاً لتسهيل مهام اتخاذ القرار وممارستها، مما يؤدي إلى التكيف التنظيمي مع التغيرات البيئية. (العابدي، 2012، ص 175، بتصرف)

كما تعني رشاقة الاستشعار قدرة المؤسسة ليس فقط على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة. ( chan, Wang, pan ، 2014، ص 2-3)

➤ رشاقة إتخاذ القرار: يتم تعريفها على أنها القدرة على جمع وتجميع وإعادة تنظيم وتقييم المعلومات ذات الصلة من مجموعة متنوعة من المصادر لتفسير تأثير الأعمال على الفور مع تحديد الفرص والتهديدات بناءً على تفسير الأحداث وتطوير خطط عمل موجهة نحو إعادة تخصيص الموارد بالإضافة إلى تطوير منافسة جديدة. - من الناحية الإجرائية، يركز المبدأ على وضع مبادئ توجيهية مناسبة لإعادة تخصيص الموارد وتعديل العمليات التجارية مع بدء إجراءات تنافسية جديدة في السوق. (يس وأخرون، 2019، ص 77، بتصريف)

تعد القرارات واحدة من أبرز الأنشطة الإنسانية إدارياً أو تنظيمياً حيث اعتبر " هيربرت سايمون" أن القرارات هي النشاط الأساسي للمدير، وهو فعل رسمي يقوم به فرد أو جماعة يهدف إلى اختيار الرشيد بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، ولا يعني وجود قرار واحد ووحيد إتخاذاً للقرار. (قاسيمي، 2011، ص 39)

ويرى أن الإدارة ما هي إلا إتخاذ القرار وينبغي التزام الفريق بوضع قرارات جريئة ومدروسة من الجميع لتكون أكثر ثقة من القرارات الفردية وتكون الاستجابة أكثر توازناً، إذ تحفز هذه القرارات على زيادة التماسك داخل الفريق. (قاسمي، 2011، ص 5)

والمنظمة الرشيقة هي التي تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها ، وهي عادة تتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير هي: (العبيدي؛ الجفري ، 2023 ، ص 507)

- سرعة إتخاذ القرار.

- إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار.

- الاستجابة السريعة للتغيير.

\_ إلى جانب ذلك فان مشاركة العاملين في إتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار.

➤ رشاقة التطبيق والممارسة: وهو يمثل القدرة على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل ديناميكي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة تنظيم علاقات التوريد المتغيرة، وتقديم منتجات وخدمات ونماذج أسعار جديدة إلى السوق في الوقت المناسب وفقاً للخطط الفعلية. ويتضمن هذا البعد إعادة تصميم التغييرات التي تحدث في الأعمال التجارية عمليات لمختلف البرامج والموارد. الهيكل التنظيمي والإجراءات الخاصة بقدرة المنظمة التنافسية في السوق، مثل طرح منتجات جديدة، خدمات جديدة، نماذج تسعير جديدة، تغيير السياسات مع الشركاء الاستراتيجيين والعملاء الرئيسيين، مع التكيف مع جميع عوامل التغيرات البيئية. (العابدي، 2012، ص 158، بتصرف)

جدول رقم (1): الأبعاد الثلاثة للرشاقة التنظيمية

أبعاد الرشاقة التنظيمية	توضيح الأبعاد
رشاقة الاستشعار Sensing Agility	كشف واستقطاب الأحداث من التغير البيئي ( تغيير تفضيل العميل، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب.
رشاقة اتخاذ القرار Decision-Making Agility	تفسير الأحداث المستقطبة وتحديد الفرص والتهديدات واتخاذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب وعمل إجراءات تنافسية جديدة.
رشاقة الممارسة Acting Agility	إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري وتعديل العمليات التجارية وتقديم منتجات وخدمات جديدة للسوق في الوقت المناسب.

مصدر: (Park,2011)

وهناك من قسم أبعاد الرشاقة التنظيمية إلى الأبعاد التالية: (السمحان، 2022، ص 354-356، بتصرف)

- ❖ بعد رشاقة الرؤية وتضمن الممارسات الآتية: تم تصميم الرؤية بوضوح للتنبؤ بالمستقبل. يشارك جميع الموظفين في تشكيل الرؤية. يتم إنشاء رؤية المنظمة بناءً على المواهب والقدرات الموجودة. يتكيف اتجاه الإدارة مع التغيرات في البيئة. التوجه العائلي. أنها تنطوي على عدد من المشاكل المستمرة. يتم تغيير الرؤية في طريقة حدوث التغيير والتطوير في الإدارة. إن صناعة الرؤية تتطلب أفكاراً جديدة ومبتكرة، وتظهر الرؤية طريقة واضحة لتحقيقها، وتتضمن الرؤية أهدافاً ملموسة تريد الشركة تحقيقها.
- ❖ بعد رشاقة الرسالة وتضمن الممارسات الآتية: تطوير رسالة الشركة يعكس فلسفة الشركة، يتم الاهتمام بتعريف الرسالة، يشارك جميع الموظفين في نقل الرسالة، يتم مراعاة الثقافة السائدة للشركة في نقل الرسالة، وينعكس التميز الحقيقي للشركة. تطوير الرسالة، إيصال الرسالة بطريقة تتوافق مع قيم الشركة

ومعتقداتها، ثقافة ورؤية الرسالة، التكامل بين الشركة والمجتمع المحلي، وتوصيل الرسالة بما يتوافق مع أهداف الشركة ويضمن استخدام الرسالة، ويساعد الشركة وموظفيها على فهم الاتجاه المستقبلي.

❖ بعد رشاقة الأهداف وتضمن الممارسات الآتية: من المتوقع أن يتم قياس الأهداف، فالهدف الذي تريد الشركة تحقيقه يتميز بالمرونة ووضوح الأهداف لجميع موظفي الشركة والمعدات والأفراد اللازمين لتحقيق هذه الأهداف. يشارك جميع الموظفين في التخطيط. هدف. الأهداف واقعية وقابلة للتحقق. أهداف متوافقة مع احتياجات المجتمع المحلي. تشمل الأهداف جميع جوانب تطوير برنامج التعليم والتعلم، وتتوافق الأهداف ويوجد توازن بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

❖ بعد رشاقة القدرات الإستراتيجية وتضمن الممارسات الآتية: تستخدم المنظمة استراتيجيات لجذب المواهب والقدرات المتنوعة ولديها الموارد والقدرات التي تساعد على المنافسة والنجاح. تتبع المنظمة مبدأ الأداء في التوظيف والتطوير. تشجع هذه المنظمة الموظفين ذوي المعرفة والخبرة الأكاديمية الجيدة. إنها تقدر إبداع الموظفين وابتكارهم وتشجع القادة الموهوبين على محاكاة المناصب القيادية، والاستثمار في المهارات العملية الحالية لموظفيهم، وإشراك القادة في التغيير، وإظهار أهمية القيادة المتنوعة كهدف تشغيلي، وتعزيز الإدارة العامة.

❖ بعد رشاقة الاستشعار، وتضمن الممارسات الآتية: تتبع المنظمة التغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها، وتستشعر التهديدات والمخاطر التي قد تؤثر عليها، وتحدد الفرص الاستثمارية التي يمكن أن تستفيد منها، وتستشعر نقاط القوة والضعف في البيئة الخارجية عند صياغة الخطط، وتستشعر القيم السائدة من كل من حوله، في أخذ ذلك في الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات، ووضع الاستراتيجيات. ولمواجهة القضايا الملحة، فهي تدرك باستمرار الاحتياجات التعليمية الناشئة في المدارس، وتدرك باستمرار احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي ومؤسساته، وتهتم بتقديم الخدمات المتوافقة مع الاحتياجات والتطلعات من مراجعها، وتحرص على تدريب مديري المدارس على اتخاذ قرارات استباقية تحسباً للتغيرات المفاجئة أو الطوارئ.

❖ بعد رشاقة الرقابة الإدارية وتضمن الممارسات الآتية: تطبق المنظمة نظام تتبع ورقابة واضح لجميع الموظفين، وقياس الأداء الفعلي مقابل أهدافها الإستراتيجية، وتركز عملية الرقابة على الجوانب الإستراتيجية للمنظمة، كما أن لديها نظام إشرافي معمول به للتحقق من أداء العمل مقابل الأهداف الإستراتيجية. آليات واضحة ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات داخل المنظمة والعمل على مراقبة الطوارئ والمواقف للحد من تأثيرها على تنفيذ الإستراتيجية.

❖ المرونة (التكيف): وهي واحدة من أهم عوامل الرشاقة التنظيمية تتمثل بمستوى تقديم منتجات مختلفة لنفس الموارد وتحقيق أهداف المنظمة، وهناك ثلاثة أنواع للمرونة وهي: (العابدي، 2012، ص 15)

✓ المرونة التشغيلية: تشير إلى إجراءات التعامل مع التغيير بناءً على الأهداف التنظيمية والمؤسسية القائمة.

✓ المرونة الهيكلية: تشير إلى قدرة الإدارة على تكييف عمليات صنع القرار والاتصال ضمن هيكلية معينة والسرعة التي يتم بها تحقيق ذلك.

✓ المرونة الإستراتيجية: تشير إلى قدرة الإدارة على الاستجابة للتغيرات غير المألوفة وغير النمطية ذات العواقب بعيدة المدى.

✓ بعض الباحثين لا يميزون بين مفهومي المرونة والمرونة التنظيمية، بينما يرى آخرون أن هناك فرقاً بين المفهومين، حيث أن المرونة تنطبق على التغيير المتوقع وبالتالي فهي أساس المرونة التنظيمية وليست مرادفة لها.

❖ السرعة: تعني القدرة على تنفيذ الأعمال في أقصر وقت ممكن وتشمل سرعة العمليات التنظيمية، وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق، والاهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز الأعمال. ( عمر، 2020، ص 60)

❖ الاستجابة: وتتمثل بالقدرة على تحديد التغيرات ومواجهتها بسرعة ممكنة، أو التفاعل معها بشمل استباقي وذلك عن طريق الاستشعار، الإدراك وتوقع التغيرات أو رد الفعل السريع تجاه التغيرات، وفي الاتجاه نفسه فقد أشار كل ن ( Chamanifard et al ) إلى الاستجابة تتمثل بالقدرة على إدراك التغيرات والتفاعل، والاستفادة منها وأضاف كل من ( Holsapple & Li ) إلى أن الاستجابة تشير إلى القدرة على التصرف تجاه لتغيرات في الوقت المناسب، فالفعل السريع غير الصحيح لا يعد الاستجابة يتجسد بالقدرة على إدراك التغيرات والاستجابة السريعة للتغيرات والاستفادة منها عن طريق اقتناص الفرص المتاحة والمحتملة في الوقت المناسب. ( صبرو وآخرون، بدون سنة، ص 188)

المطلب الخامس: معيقات الرشاقة التنظيمية وفرق بين منظمات التقليدية والرشيقة

أولاً: معيقات الرشاقة التنظيمية

على الرغم من أهمية تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات المختلفة ولا سيما المؤسسات التعليمية إلا أن تطبيقها يواجه بعض المعوقات من بينها ما أشار إليها بارك (Park, 2011)، بتصريف:

- ❖ اللوائح الصارمة: يتطلب تطبيق المرونة التنظيمية مراجعة بعض القوانين الصارمة التي تعيق رغبة المنظمة في النمو والتحديث. بالإضافة إلى ذلك، قد تساعد هذه القوانين في خلق بيئة تنظيمية مستقرة أو ترك الشركات راكدة وجامدة في قدرتها على الاستجابة للتغيير والتغيير. التطورات.
- ❖ تزايد وثيرة بعض التحديات: تعتبر بعض التحديات الكبرى، مثل التحديات التقنية والاقتصادية، تحديات معقدة لأن طبيعتها وتكوينها وتطورها وشدتها تمثل تحديات جديدة، وبالتالي تجعل من الصعب على بعض المنظمات تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية. وحجم هذه التحديات وخطورتها مقارنة بظروف هذه المنظمات وإمكاناتها.

قد تواجه المنظمات عدداً من المعوقات والتحديات في تطبيق الرشاقة التنظيمية كشفت عنها العديد من الدراسات والتي من أهمها: (المفيزوآخرون، 2011، ص 281-282، بتصريف)

- المركزية والأنظمة البيروقراطية: فهو يعيق اتخاذ القرارات بسهولة على مستوى الإدارة الأدنى، كما أن جمود اللوائح والأنظمة في المنظمات يحد من المرونة في الاستجابة للتغيير، مما يساهم في خلق بيئة ثابتة أو بطيئة.
- التكيف الثقافي ومقاومة التغيير: إن فكرة التحول في منظمة قائمة سواء من وجهة نظر الموظفين أو المديرين تتطلب إعادة هيكلة مجموعات العمل والتركيز على مهام محددة.
- صعوبة إجراء عمليات المراجعة والتحسين وإعادة الهندسة: يتم اعتماد نهج موجه نحو الكفاءة لتحقيق كفاءة عالية. علاوة على ذلك، فإن تحسين العمليات لزيادة الكفاءة يكلف الكثير من المال مع نمو المنظمة من حيث الكفاءة والمرونة والسرعة.
- تأثير الهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل: تعتبر الهياكل التنظيمية التقليدية من أهم العوائق التي تعترض تنفيذ أنظمة الإدارة، حيث أنها تركز على نظام الإجراءات الروتينية لإنجاز المهام؛ تتطلب المرونة التنظيمية هياكل تنظيمية تساعد المنظمات على إنشاء وتصميم وإصلاح الابتكارات والتغييرات الجديدة والمتطورة. ويوفر التحرر من الأعباء والقيود المفروضة على السرعة والإدارة. الأنشطة التشغيلية والإدارية.

ثانيا: الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة

عادة ما تتبع المؤسسات الكبيرة إجراءات برمجية محددة تهدف إلى تطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى المشروعات. وتتطلب هذه العمليات فهماً أفضل للتفاعل بين الممارسات عبر الأدوار الوظيفية لتحقيق الرشاقة التنظيمية. وعلى العكس من ذلك، تميل مؤسسات تطوير البرمجيات الكبيرة إلى توظيف المزيد من الأدوار التنظيمية، بينما تميل الشركات الصغيرة إلى دمج الأدوار بطريقة تتناسب مع قيود عملياتها. ويعتبر سلوك الأفراد عاملاً مهماً في عملية التغيير التنظيمي. ولقد تم تحديد أربعة تحديات رئيسية للصراعات العمالية، وهي: موقف الإدارة، والقضايا اللوجستية، وإدارة التغيير كأسلوب رئيسي للرشاقة، وتوضيح التقارير المنظمة أهمية الرشاقة التنظيمية في تعديل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية. تعمل الرشاقة التنظيمية على تلبية الطموحات الإستراتيجية والتكيف مع التغيرات المتغيرة، وليس فقط على تقديم خدمات جديدة، بل أيضاً على ابتكار نماذج أعمال وطرق جديدة لخلق قيمة للمنظمة وتحقيق التميز المؤسسي. يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي: (البربري، 2022: ص 873-874، بتصرف)

جدول رقم (2): الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الشيقة

م	معيار المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات الرشيقة
1	الهيكل التنظيمي	هرمي/راسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
2	قدرة الوحدات وفروق العمل	ذات خبرات متنوعة	متعددة الاختصاصات
3	سرعة تدفق المعلومات واتخاذ القرار	مركزية	لامركزية
4	دور المديرين	السيطرة والرقابة	التنسيق والتسوية

المصدر: (البربري، 2022: ص 874)

المطلب السادس: الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

للمؤسسة الجزائرية خصوصية تحكمها العديد من العوامل ومن أبرزها: (سابق، 2024: ص 111)

- طبيعة الفرد والعقلية المجتمعية.
- طبيعة النظام السائد ونظم التسيير.
- مراحل التحول التي شهدتها المؤسسات منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

لهذا تختلف طرق التسيير وتباين حسب نوع المؤسسة ( خاصة أو عامة ) ، (خدماتية أو ربحية) وكذا حسب العوامل المذكورة أعلاه وفي كثير من الأحيان يعد التجديد أمر صعب ويحتاج إلى شيئين أساسيين هما: الجرأة لبداية التجديد والصمود لغاية التطبيق وإنجاح التجديد، خاصة في ظل مقاومة التغيير التي تمارس من طرق الكثيرين الذين يشعرون بأن التجديد سيشكل خطرا عليهم وعلى مصالحهم، ولهذا حدد " شيدستر برنارد" في نظريته المشهورة باسم النسق التعاوني مجموعة من الشروط التي تدفع الأعضاء إلى الالتزام بالقرارات وتمثل هذه الشروط في: ( سابق، 2024 : ص 112)

- أن يكون القرار مفهوما.
- ألا يتعارض مع الأهداف العامة ولا مع الأهداف الشخصية.
- أن يكون قادر من الناحية العقلية والبدنية على تنفيذه.
- وجود حافز شخصي لتنفيذ هذا القرار، وهذا الحافز ينمي عن طريق نظام المغريات التي تعكس هذه فكرة التوازن التنظيمي.

## المبحث الثاني: الإبداع الوظيفي

يعتبر الإبداع أحد المفاهيم التي اجتاحت المنظمات في الآونة الأخيرة، وأصبح عاملاً مهماً في المنظمات. يعتبر الإبداع جوهر المؤسسة ومحور التميز في أي مؤسسة تعنى بتطوير وتطوير الإدارة. يعتبر الأفراد المبدعون محور العمليات الإدارية. يعمل الإبداع على تحسين المناخ العام للمنظمة وهو ما يلهم الأفكار الجديدة. مفيد وفريد من نوعه، وإيجاد الحلول الأنسب، والابتعاد عن التفكير التقليدي وتوليد أفكار جديدة وغير مألوفة، كما أنه شغوف باستخدام آليات جديدة لتبقى المؤسسة على اطلاع بالتغيرات والتطورات التي تحدث في فترات مختلفة.

## المطلب الأول: نشأة وتطور الإبداع الوظيفي

من الصعب على المرء أن يُحدّد الفترة التاريخية لظهور الإبداع أو يحصره بفترة تاريخية معينة، وذلك لأن الإبداع ظاهرة قديمة قدم هذه الحياة وحديثة حدثة هذا العصر في آن واحد، إذ يمكن أن نستدل على قِدَمِهِ من خلال خلق الله سبحانه وتعالى لهذا الكون بما فيه من أحداث وأشياء بأحسن خلق وتكوين، وخير الأدلة على ذلك هو كلام الله سبحانه وتعالى بقوله العزيز {الله بديع السماوات والأرض، وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كم فيكون} (سورة البقرة، الآية 117)، ومعنى تفسيرها ذلك أن الله تعالى مبدعهما وصانعها على غير مثال سبق. وكذلك قوله تعالى {قل ما كنت بدعاً من الرسل} (الأحقاف، الآية 9)، أي ما أنا يا محمد أول من جاء بالوحي من عند الله أو بتشريع الشرائع، بل أرسل الله الرسل قبلي مبشرين ومنذرين، فأنا على مثالهم وهداهم. (عاكف؛ 2010: ص 43)

كما حدد "B.H.Boar" خمسة عصور تاريخية لتطور الإبداع والابتكار من خلال الإنسان وهي: (عاكف؛ 2010: ص 44)

✚ العصر البدائي Early Age: وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.

✚ العصر الزراعي Agricultural Age: وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض والزراعة ورمزها المحراث الزراعي.

✚ العصر التجاري Commerical Age: وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة فيه هي عملية المقايضة وتبادل السلع أو التجارة التي تتحكم بها الشركات التجارية.

✚ العصر الصناعي Industrial Age: وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك البخاري.

✚ العصر المعلوماتي Informational Age: وهو العصر الذي كانت فيه القاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية ورمزها المعلومات المعالجة بالشركات المحوسبة والمليئة بالمعرفة.

## المطلب الثاني: المفاهيم المتعلقة بالإبداع الوظيفي

إختلط مفهوم الإبداع بمفاهيم أخرى تتقارب فيما بينها في المعنى ، فهي متداخلة في بعضها البعض رغم اختلافها في الأصل خاصة منها الاختراع والابتكار، التغيير والتحسين ومن ذلك نميز ما يلي:

- الابتكار والاكتشاف: فالاكتشاف هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف مثل : اكتشاف الجراثيم من طرف باستور ، أما الابتكار فعرف بأنه أفكار جديدة ومفيدة وتتعلق بحل مشاكل محددة أو جمع أو دمج كلمات الحكمة من المعرفة بطريقة فريدة أو مشابهة لتحقيق حلول إبداعية أو الفكرة جديدة. (لينا؛ 2017: ص10-11)

- الإبداع والتحسين: التحسين هو إحداث تعديل على المنتوجات الموجودة أصلا بكفاءة وجودة عالية سواء كان هذا التعديل صغير أو كبير حيث أن هذا التعديل ما هو إلا الإبداع جزئ الذي هو شكل من الأشكال الإبداع. (لينا؛ 2017: ص12، بتصرف)

- الذكاء: لا يوجد رابط علمي بين الإبداع والذكاء ، الأذكى لا يخلقون شيئاً، وقد يظن الأذكى أن العمال الذين يتمتعون بالذكاء قد يكونون مبدعين، أو أن العمال المبدعين قد يتمتعون بالذكاء عادية ولكنها مليئة بالإبداع. (المسعودي، 2013/2014، ص29، بتصرف)

- الاختراع: الإبداع كصفة نفسية لا علاقة له بالاختراعات، فقد ثبت أن المخترع قد يحول فكرة شخص آخر إلى واقع وهذا ما يحدث بالفعل في عملية نقل التكنولوجيا بين العالم الغربي والمستفيدين من هذه التقنيات الأخرى عوالم. وقد أدى ذلك إلى ظهور مجموعة من القوانين المحلية والدولية الخاصة باكتساب وحماية حقوق الملكية الفكرية والصناعية هاتان العمليتان مستقلتان تمامًا. ( سحنون، 2004/2005، ص 20، بتصرف)

- التجديد: هو تجديد الأفكار أو الأشياء، واستبدال العمليات القديمة التي تستغرق نفس الوقت للقيام بنفس الوظيفة. فهو نشاط إنساني للفرد والمجتمع، والإصلاح يقوم على ترك ما هو خامل وجامد، والسعي إلى التطوير والنمو والتغيير الفكري والعمل العملي. ( العلي، 2013، ص36، بتصرف)

## المطلب الثالث: خصائص وأبعاد الإبداع الوظيفي

## أولاً: خصائص الإبداع

يتميز الإبداع بالخصائص التالية: (الفاخري، بدون سنة: ص 13)

- الإبداع قرة عقلية حب الله الإنسان بها ويمكن تنميتها بالتدريب.
- يتكون الإبداع على عناصر عقلية ومعرفية ووجدانية تؤدي إليه.
- يعد الإبداع أرقى أنواع التفكير الإنساني ويقود إلى التقدم والتطور.
- يبدأ الإبداع من الفرد وينتهي بالمجتمع الذي يحكم على الناتج الإبداعي.
- يركز الإبداع على الجوانب غير مألوفة.
- يتطلب الإبداع المثابرة والاستقلالية والدافعية.
- يمكن قياسه من خلال المقاييس الخاصة به.

كما تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي: ( جمال،

2015: ص 12-13)

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- القدرة على استنطاق تلك لعلاقات والإفصاح عنها.
- الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- الأحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا القدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.
- الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما ع صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس.
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة.
- يعتمد الإبداع على التفكير (الإحاطي) الذي له أكثر من حل.
- قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
- قابل للانتقال والتطبيق.
- حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
- قادر على ملاحظة التناقضات ولنواقص في البيئة.
- لا يشترط الجدة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه.
- للمبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المألوف والشائع خلال منظور جدي.

## ثانياً: أبعاد الإبداع الوظيفي

هناك أبعاد للإبداع لا بد من التعرف عليها لكي نتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديداً فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد أبعاد الإبداع وهي:

الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، ويعرفها " بلسك" بأنها: إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل ، تخرج عن مألوف والمتوقع والتقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع. ( الجعبري، 2009، ص 18)

الحساسية للمشكلات: وهي القدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرين فيها، أو التفكير في تحسينات بالإمكان إدخالها على النظم أو الأشياء. ( الهاجري، 2011، ص 30-31)

الطلاقة: الخروج بأكثر من فكرة حول نفس الموضوع، تعتبر التمارين البسيطة التي يتم تشجيع الموظفين فيها على التوصل إلى استخدامات متعددة لكائن عادي واحد طريقة رائعة لتشجيع هذه المهارة. (إبراهيم، العشري، الغايشة، 2021، ص 9)

المرونة: ويقصد بها تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وقدرته على غي راو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني، والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، والمرونة في درجة السهولة التي يغير فيها المبدع موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. ( دارعواد، 2017/2018، ص 22)

المخاطرة: وتتمثل باستثمار طاقات الموظفين وتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، ومدركين لحاجة هؤلاء الموظفين للدعم و المساندة للتغلب على التردد في تحمل النتائج التي تترتب عليها هذه المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع الحوافز والمكافآت التي تشجعهم على قبول هذه المخاطرة وتحمل النتائج التي تنتج عنها. (الخالدي، 2013، ص 14)

القدرة على التحليل: ويشير إلى القدرة على تقسيم المشاكل الكبيرة إلى مشاكل أصغر، أو القدرة على تقسيم أي مهمة أو موقف إلى أجزاء أبسط بحيث يمكن تقييمها وحلها بسهولة أكبر. يظهر الإنسان المبدع صفات مختلفة في سلوكه وتقاليد. يكره الناس التغيير كما هو ويفضلون مواصلة عملهم. إنهم لا يحبون التجربة والإبداع لأن ذلك يجلب المخاطر. يعتبر العنصر الإبداعي في بعض الأحيان أمراً شاداً. ( توفيق، 2009، ص 37، بتصرف)

المبادرة: إنها تفرد السلوك وتميزه، وهي إحدى القدرات الأساسية للسلوك الإداري الإبداعي، فإذا اقترنت بخيال محدد معناه أنه يتصرف بطريقة لم يخطر على بال أحد، أي بطريقة غير تقليدية. فنحن نتعامل مع شخص يمتلك أهم خاصيتين للإبداع وهما الخيال والخيال، وإذا أضفنا فوق هاتين الخاصيتين خاصية ثالثة وهي الملاءمة، فإننا أمام الأصالة والشمولية. السلوك الإبداعي، فمعرفة إمكانية وجود الخاصيتين الأوليين، ولكن عدم إظهار سلوكهما الفريد لتحقيق الهدف، هو سلوك غير لائق. (بشيثي، 2018، ص 4، بتصرف)

#### المطلب الرابع: أهمية الإبداع الوظيفي

يعد الإبداع الوظيفي احد المتطلبات الأساسية للمنظمات في الوقت الحالي نظرا للمكانة الكبيرة التي يحتلها وأهميته البالغة في سوق العمل وعليه يمكن حصر أهمية الإبداع الوظيفي في النقاط التالية:

- ✓ يكسب الإدارة المزيد من الثقة و الاحترام من قبل العاملين.
- ✓ تحسين الإنتاج و الأداء.
- ✓ يمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء و الكيان و الديمومة.
- ✓ يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة . (عاكف لطفي خصاونة ،2011، ص 43)

وتتمثل أهمية الإبداع أيضا :

- ✓ يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة و تطوير الحساسية للمشكلات.
- ✓ يساهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم مواهبهم و تنميتها.
- ✓ يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار.
- ✓ يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة ، و الاستجابة بفعالية للفرص و التحديات و المسؤوليات لإدارة المخاطر، و التكيف مع المتغيرات. (أسامة خيري ،2012، ص45,46)

وتكمن أهميته فيما يلي: (عبد الله؛ 2015: ص19-20)

- ✓ تواجه المؤسسات التعليمية حاليا ومستقبلا مرحلة صعبة من التغيير.
- ✓ حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- ✓ يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية ، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- ✓ يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المدرسة.
- ✓ يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة.

- ✓ تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- ✓ يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- ✓ يساعد الفرد التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.
- ✓ يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
- ✓ يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- ✓ يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.

### المطلب الخامس: معيقات ونظام الإبداع الوظيفي في المنظمات

#### أولاً: معيقات الإبداع الوظيفي

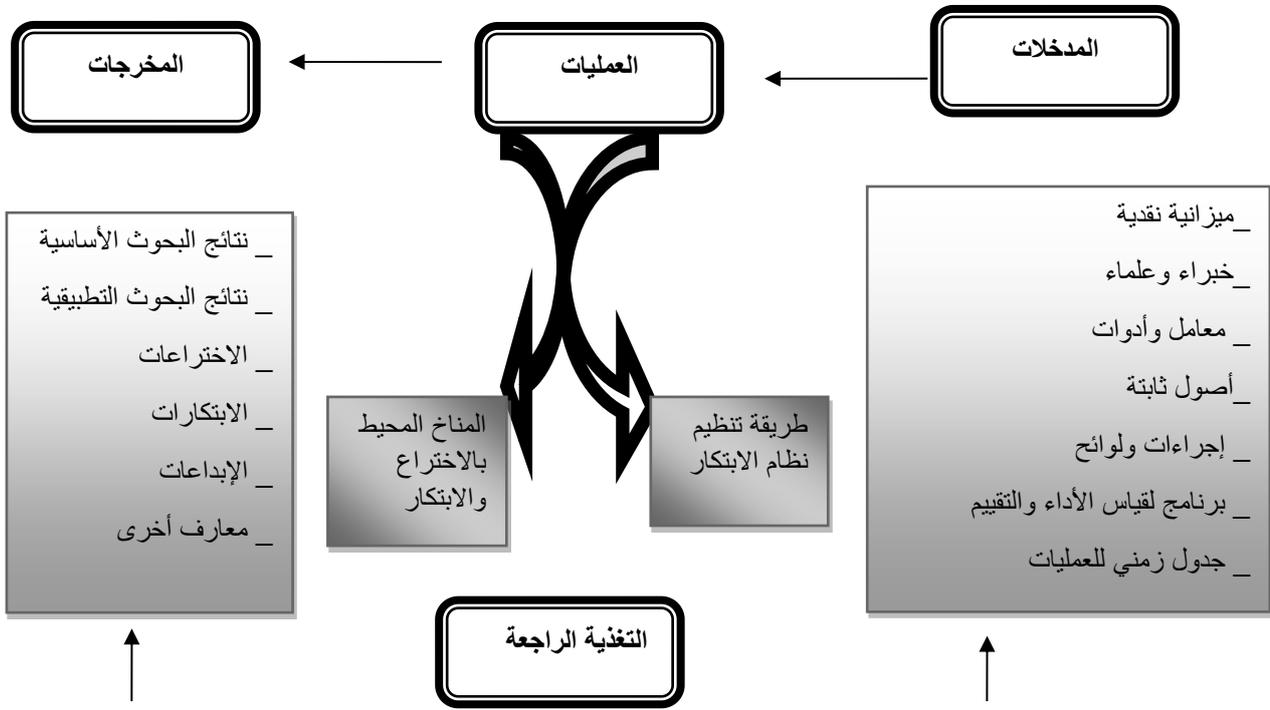
تم تحديد جملة من المعوقات والعوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وفيما يلي يتم توضيح أهم معيقات الإبداع الوظيفي:

- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب و أماكن خاصة و حوافز مادية إضافية وغيرها.
- القوانين و الأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع و المبادرة و تتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي وأنظمة الحوافز و أنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة و العاملين ، و التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين و المديرين ، وكذلك العاملين أنفسهم .
- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة و عدم الخوف من الأخطاء و الفشل.
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة والتي قد تمثل تحديا ايجابيا على سلوك الأفراد الإبداعي.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية و الخارجية للمنظمات و عدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع و مستمر بين الأقسام والإدارات.

- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.
- غياب النظرة و الأهداف المشتركة في المنظمة و التي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة. (رفعت عبد الحليم الفاعوري، 2005، ص 23,24)

### ثانياً: نظام الإبداع في المنظمات

أشار النجار إلى أن الابتكار والإبداع في المنظمات يعتبر نظاماً يتألف من مدخلات وعمليات ومخرجات. وهذا النظام له علاقاته الخاصة مع البيئة الخارجية المحيطة. يوضح الشكل التالي تفاصيل عملية الابتكار والإبداع في المنظمات، حيث يربط بين مكونات المدخلات مثل المال والأصول الثابتة والأدوات والإجراءات والجدول الزمني، وكذلك مكونات العمليات مثل تنظيم نظام الابتكار والمناخ المحيط به، وأيضاً مكونات المخرجات مثل نتائج البحوث الأساسية والاختراعات والابتكارات التي تساهم في تكوين المعرفة من خلال التغذية الراجعة من نظام الابتكار والإبداع في المنظمات. وأضاف النجار أن نظام الابتكار والإبداع في المنظمات يتأثر بالمتغيرات الكمية والسلوكية والخبرة السابقة والتعلم والاحتقان والتفاعل والمعرفة والإدراك والشخصية والبيئة والانفتاح للأفكار والذاكرة والحاجات والإمكانات والقدرات الذاتية والمكتسبة. (السكرانة، 2011: ص 30-31، بتصرف)



الشكل رقم (1): نظام الابتكار والإبداع في المنظمات

المصدر: (السكرانة، 2011: ص 31)

## المطلب السادس: سبل تفعيل الإبداع بالمؤسسات الجزائرية

تتوفر الجزائر على الموارد البشرية والمالية اللازمة للنهوض بمؤسساتها وتمكينها من تشجيع الإبداع ونشره وتطويره، لكن ذلك يتطلب جملة من الجهود منها: ( حميدي، 2014: ص 288-290، بتصرف)

1. الاستعانة بأفكار العمال: في بعض الحالات، يكون الإبداع في مؤسسة ما دون إجراءات البحث والتطوير تلقائيًا أو فرديًا عند الشعور بالحاجة إليه، وتحقق أنشطة البحث والتطوير من خلال توجه المؤسسة إلى هذه العملية وتقييم الحاجة إلى مثل هذه الأنشطة وتشجيع العاملين والاستماع إلى أفكارهم واقتراحاتهم ويتحقق ذلك من خلال. وبما أن المنظمات اليوم لم تعد تعتمد على المديرين فقط، بل على جميع العاملين، يجب أن تطلق العنان للعاملين لديها حتى يتمكنوا من الاستفادة من قدراتهم الإبداعية.
2. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: ولكي تساهم إدارة الموارد البشرية في الإبداع وتحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة أفضل، من الضروري وجود قاعدة معلومات أساسية قائمة على الحاسوب توفر بيانات ومعلومات عن جميع الموظفين لضمان اتخاذ قرارات رشيدة فيما يتعلق بالموارد البشرية.
3. إنشاء صندوق للإبداع والتميز: يجب أن تعمل الجزائر على إنشاء صندوق لدعم الإبداع والابتكار. ويهدف الصندوق إلى تنفيذ برامج ومبادرات إبداعية تهدف إلى تمكين الوكالات من تقديم أفضل خدمة ممكنة لعملائها، ويجب أن يعمل الصندوق على تحقيق سلسلة من الأهداف الأخرى التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- تعزيز عمليات التطوير والتحسين المستمر خاصة في مؤسسات القطاع العام من خلال دعم مبادرات تحسين الأداء وبناء القدرات التنافسية.
- تعزيز مبادئ الشفافية والمسائلة والقياس بالنتائج المحققة للمواطن.
- زيادة وعي المواطنين بأهمية تطوير القطاع العام من خلال تبادل الخبرات ونشر أفضل الممارسات بين الدوائر والمؤسسات الحكومية وتعزيز مفاهيم التميز والإبداع فيما بينها.
- 4. مسايرة تطورات السوق: بفضل مسايرة المؤسسة لتطور السوق والاستمرارية في مواكبة الأفكار الجديدة واتجاهات السوق تتمكن من الإلمام والاطلاع على المناخ السائد في السوق، ومن ثم معرفة أذواق المستهلكين ورغباتهم وتوجيه الإبداع ليكون مناسباً للتغيير الحاصل لدى الزبائن.
- 5. توفير المناخ المناسب للإبداع: يساهم المناخ المناسب في تحسين الأداء التنظيمي ويخلق الظروف المناسبة لتألق المبدعين وتحفيزهم، ومن بين هذه العوامل نجد:
  - مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع التغيرات البيئية.

- طبيعة العمل، فالأعمال الروتينية تقضي إلى السام والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه للتفكير الخلاق.

#### خلاصة الفصل:

يمكن القول انه تم تطوير مفهوم الرشاقة التنظيمية كنهج حديث للإدارة المعاصرة في بداية التسعينات من القرن الماضي، حيث يهدف هذا المفهوم إلى جعل المنظمات قادرة على التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئتها الخارجية، وبالتالي تحسين العمليات التنظيمية وزيادة حصتها السوقية. كما يساهم في تحسين السيطرة على التكاليف وتحقيق الأهداف المرجوة بسرعة، ومواجهة التحديات الناشئة، مما أصبح من الواضح أهمية الإبداع في المؤسسات كوسيلة لتحسين الأداء، من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع وتمكين الموظفين من تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم. يعتبر الإبداع ركيزة أساسية لتحقيق النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات والخطط وحل المشكلات.

# الفصل الثالث

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

المجال المكاني :

أولاً: نشأة المؤسسة - "اتصالات الجزائر تبسة" - Algérie télécom

المجال الزمني:

المجال البشري:

المنهج المستخدم :

أدوات جمع البيانات

الاستبيان

الملاحظة:

المقابلة :

مجتمع الدراسة

أساليب تحليل المعلومات:

## الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة

## تمهيد

بعد تطرقنا الى الفصول المفاهيمية والنظرية للدراسة، سنحاول في فصل الإجراءات المنهجية لدراستنا، أن نتطرق الى مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، ومن ثما المنهج المستخدم في دراستنا، مع توضيح أدوات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها في دراستنا، وفي آخر هذا الفصل تم الحديث عن مجتمع الدراسة مع خصائصها.

## 1. المجال المكاني :

اتخذت دراستنا الراهنة من مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة مجالا جغرافيا وميدانيا باعتبارها مؤسسة رائدة في السوق التنافسية، تسعى باستمرار الى تطبيق اساليب تنظيمية حديثة ومتطورة ورشيقة تتماشى مع بيئة العمل المحيطة بها، كذلك تعمل على تبني كل ما هو جديد وغير مألوف.

تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة -

يشكل التطور التاريخي لأي مؤسسة أهمية بالغة من خلال تتبع مسار تطورها التكنولوجي وذلك بغية التعرف على مدى مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجالها، إضافة إلى معرفة كيفية نشأتها وطبيعة نشاطها ومكانتها في السوق المحلية والدولية، وقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة -

ولدراسة ومعرفة هذه المؤسسة تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العامة -

يمكن التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تقديم نظرة شاملة حولها وعليه سيتم التطرق إلى ما يلي:

أولاً: نشأة المؤسسة -" اتصالات الجزائر تبسة" - Algérie télécom

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في التكنولوجيا الاعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في شهر اوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي

التنظيم واستقلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا

ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية في "مؤسسة بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات المتمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة، ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في سنة 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم .

واتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات اسهم SPA، براس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست هذه المؤسسة وفق القانون رقم 03/2000 اتصالات المؤرخ في 05 أوت 2000

عن استقلالية قطاع البريد المواصلات بعد ازيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

وكانت الاتصالات الرسمية في 01 جانفي 2003، موقعها الإلكتروني: [www.AlgerieTélécom.dz](http://www.AlgerieTélécom.dz)

### ثانيا: الإطار القانوني

للمؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA، برأس ما تنشط في سوق شبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد لقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني للمساهمات الدولية (CNAF) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دج والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم: 0018083002.

### ثالثا: هيكلها

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشكل كل سبر من الجزائر وذلك من خلال هيكلتها. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على مناطق الشمولية أي إيصال منتوجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فاتصالات الجزائر تديرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية لكل من "الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان".

أين تم تقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرات الإقليمية على مديريات ولائية إضافة إلى مديرتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرات الولائية تحتوي على 1 وكالات تجارية ومراكز تقنية.

### رابعا: نشاطاتها

وتتمحور نشاط المجمع حول :

- تمويل مصالح الاتصالات مما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة المعطيات الرقمية .
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة .
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

### خامسا: أهدافها

تهدف المؤسسة إلى تحقيق ثلاث غايات رئيسة تتمثل في المردودية والفعالية وتحسين نوعية الخدمات بالإضافة إلى جملة من الأهداف الأخرى وتتمثل في:

1- العمل على سب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية .

2- الوصول إلى المناطق المعزولة وربطها بباقي المناطق عن طريق توصيل الخدمة اليها بأحدث التقنيات وأجودها.

3- تطوير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت والدفع بها قدما نحو الأمام وجعله ذو معايير دولية.

4- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق

5- تطوير استغلال وتوجيه شبكة التغطية لاتصالات الخواص والعمومين.

سادسا: فروع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، فقد تم إنشاء:

1- فروع اتصالات الجزائر " موبيليس Mobilis " : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 1.000.000.000 دج، مختصة في الهاتف النقال، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت، 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

2- اتصالات الجزائر الفضائية 'ATS-Rsat' Algérie Télécom : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1.000.000.00 دج مختصة بتكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

3- اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب": متخصصة في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت لها مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت "Intranet" بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة جواب.

ثامنا: المؤسسة محل الدراسة اتصالات الجزائر

وحدة تبسة تقع وسط المدينة، تقدم خدماتها من خلال وكالاته التجارية الموزعة حسب التوزيع الجغرافي إلى وكالة تبسة، ونزة، بئر العاتر، والأقسام التجارية في كل من الشريعة والعيونات.

تاسعا: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

تعتبر الوحدة العلمية للاتصال بولاية تبسة ممثل المؤسسة الوحيد في الولاية وتشرف عليها المديرية الإقليمية الكائن مقرها بولاية باتنة، إذ تمتلك المؤسسة جملة من الوسائل المادية والبشرية التي تساعدها على النهوض بمنتجاتها وخدماتها وفرض وجودها في السوق. تتربع مؤسسة اتصالات الجزائر على كل الأسواق المحلية، حيث تمتلك 171 وكالة تجارية و110 وكالة تجارية فرعية بالإضافة إلى 212040 كشك متعدد الخدمات و4425 هاتف عمومي، وبالنسبة لسوق الهاتف النقال فيمتلك خط موبيليس ما يفوق 76 وكالة تجارية و4200 محطة ربط و36000 نقطة بيع لتغطية كامل التراب الوطني، حيث تبلغ التغطية نسبة 96.7% وبجودة عالية. أما على المستوى الولائي فتمتلك المؤسسة مجموع من الوسائل المادية والبشرية التي تساعدها على تحقيق 2 أهدافها وهي كالتالي:

1-الوسائل البشرية: يقدر عدد عمال اتصالات الجزائر -تبسة- 2011 بـ 265 عامل موزعين على مختلف تراب الولاية، حيث يتم تقسيمهم كالتالي:

-الإطار المسير 01

-الإطارات 62

-عمال التحكم 64

-عمال التنفيذ 138

فلقد انخفض عدد العمال إذ بلغ عددهم سنة 2008 حوالي 302 عامل وسنة 2009 بلغ عددهم 287 عامل ثم قدر بـ 270 عامل سنة 2010 و 265 عامل سنة 2011، ويرجع هذا الانخفاض إلى حالات التقاعد .

2-الوسائل المادية: تتمثل أساسا في رأسمال الشركة الذي يقدر بـ 50.000.000.000 دج مقسم إلى أسهم، كما تمتلك مجموعة من السيارات منها ما هي خاصة بتنشيط المبيعات وما تعمل على نقل الموظفين، ومنها ما هي خاصة بمراقبة التعطيلات، تركيب الأسلاك وتقدر حوالي 32 سيارة منها :

\*18 سيارة خاصة بمراقبة التعطيلات وتركيب الأسلاك (13 في تبسة، 3 في ونزة، 2 في بئر العاتر)\*. 4 سيارات خاصة بالإدارة VOT خاصة.

\*2 خاصة بتنشيط المبيعات

\*2 Centre Production Télécom J

\*2 Centre Wilaya d'énergie J

\*1 ل خاصة ب " CPT " الشريعة " Télécom Production "

أما المباني فتمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر:

- الوحدة العملية للاتصالات الجزائر VOT .

- 4 مراكز هاتفية (فاطمة الزهراء، 4 مراكز بالجامعة، GTG).

- المركز الهاتفي (الوكالة التجارية) ACTEL.

- مركز التضخيم (CA).

- المستودع 1 و2 (طريق بكارية).

- موقف السيارات واحدة فقط.

- إضافة الى ما سبق فللمؤسسة جملة من التجهيزات المتمثلة في: 180 مكتب، 400 كرسي، 100 جهاز حاسوب.

## 2. المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني، المدة التي تم استغراقها في انجاز دراستنا، وذلك بداية من إعطاء موضوع المذكرة وصولاً الى الانتهاء من كتابتها، وعليه فالمجال الزمني لدراستنا يمتد من شهر ديسمبر 2023 الى غاية 15 ماي 2024.

حيث مرت الدراسة بعدة مراحل نذكرها عن النحو التالي :

1 بعد اختيار موضوع الدراسة ومناقشته مع الأستاذة المشرفة ثم الموافقة عليه من قبل اللجنة وفريق التكوين عليه تليها مرحلة القراءات المعمقة حول موضوع الدراسة بهدف التعرف على جوهر البحث و إزاحة الغموض وتأسيس خلفية نظرية حول متغيري الدراسة ، وذلك في الفترة الممتدة بين 5 ديسمبر 2023 الى غاية 15 مارس .

2 تمت الزيارة الاستطلاعية لميدان الدراسة بتاريخ 13 مارس 2024 والتي كانت تهدف الى التعرف على مدى ملائمة الميدان مع موضوع الدراسة وقابليته للإجراء الميداني فيه .

3 بتاريخ 17 مارس 2024 تمت مقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية من اجل الحصول على الاذن بالدخول الرسمي للمؤسسة وإجراء الدراسة بها، كذلك تمت مقابلتها بتاريخ 19 مارس 2024 من اجل الحصول على معلومات بخصوص المؤسسة ( عدد العمال ، الهيكل التنظيمي ، )، وبتاريخ 24 من نفس الشهر تمت مقابلتها مرة اخرى من اجل توضيح بعض الاستفسارات بخصوص سيرورة العمل .

4 في الفترة الممتدة بين 26 مارس و 29 أبريل 2024 تم فيها اعداد استبيان بإشراف الأستاذة المشرفة ثم قمت بعرضها على 3 استاذة محكمين من أجل إبداء آرائهم حول بنود الاستبانة .

5 بتاريخ 5 ماي 2024 تم توزيع الاستمارة في صورتها النهائية على مجتمع الدراسة ، وتم جمعها في نفس اليوم .

6 في الفترة الممتدة من 6 ماي الى 15 ماي 2024 قمت بتفريغ بيانات الاستبانة اليا عن طريق برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss ، ثم شرعت في قراءة النتائج وتحليلها في دلالتها.

## 3. المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في مجمل عمال وموظفي اتصالات الجزائر والذي يقدر ب 259 موظف موزعون على مختلف فروع بلديات ولاية تبسة. اما على مستوى بلدية تبسة فلقد بلغ عددهم 75 موظف والذي يمثل مجتمع دراستنا الحالية

## 4. المنهج المستخدم :

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة لبحث للوصول للحقيقة المتعلقة بموضوع بحثه، والمنهج كثيرة متعددة تختلف باختلاف التخصصات والمواضيع ولكل منهج وظيفة وخاصة

وطبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لدراسته ، وبالنسبة لموضوعنا هذا فإننا نرى أن المنهج الوصفي هو أنسب المناهج لهذا الموضوع.

ويركز المنهج الوصفي على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة او موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية، كما يوصف المنهج الوصفي بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم ، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة إجتماعية فهو يقوم على وصف الخصائص المختلفة إعتقادا على جمع المعلومات الممكن الحصول عليها (عبد الوهاب إبراهيمي، 1985، ص 40). ولكننا لن نعتمد على الوصف الجاف للظاهرة ، بل سنقوم بقياس الظاهرة بواسطة النسب والإحصائيات والأرقام، كما سنقوم بتحليل وتفسير المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية.

### 5. أدوات جمع البيانات

#### 1.5- الاستبيان

حتى يستطيع أي باحث من الوصول إلى نتائج علمية لدراسته، لابد عليه من الاعتماد على أدوات لجمع البيانات، هذه الأخيرة لا يتم اختيارها تلقائياً، وإنما طبيعة الموضوع هي التي تتحكم في اختيارها، وعليه نرى ان استمارة الاستبيان هي الأداة المناسبة لدراستنا.

حيث يمكن تعريف الاستبيان على انه " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن المقابلة الشخصية أو إن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد "

وقد تم إعداد الاستمارة بناء على المراحل التالية:

- ✓ مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها
- ✓ إعداد استمارة أولية من أجل عرضها على الأساتذة المحكمين.
- ✓ ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذة المشرفة؛ وتوزيعه المجتمع الدراسي

#### الجدول رقم (3): يبين أسماء المحكمين

الأستاذ	الرتبة	التخصص
شبايكي حاتم	أستاذ محاضر ب	علم اجتماع
براي توفيق	أستاذ مساعد ب	تنمية الموارد البشرية
رايح توايحية	أستاذ مساعد أ	علم اجتماع

- ✓ وعليه تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بنا كما يلي:
- ✓ المحور الأول: والموسوم بعنوان: البيانات الشخصية، والذي يضم 05 أسئلة
- ✓ المحور الثاني: والمتعلق بالمتغير المستقل الرشاقة التنظيمية والذي يضم 19 عبارة. حيث تم تغطية:
- ✓ \_ البعد الأول سرعة الإستجابة ب 6 عبارات , جاء ترقيمها على النحو التالي من العبارة 6 إلى العبارة 11.
- ✓ \_ البعد الثاني عملية إتخاذ القرار ب 6 عبارات, جاء ترقيمها على النحو التالي من العبارة 12 إلى العبارة 17.
- ✓ \_ البعد الثالث المرونة ب 7 عبارات , جاء ترقيمها على النحو التالي من العبارة 18 الى العبارة 24.
- ✓ المحور الثالث: والمتعلق بالمتغير التابع الإبداع الوظيفي 21 عبارة , حيث تم تغطية:
- ✓ \_ البعد الأول القدرة على التحليل والحساسية للمشكلات ب 7 عبارات , جاء ترقيمها على النحو التالي من العبارة 25 الى العبارة 31
- ✓ \_ البعد الثاني الطلاقة في توليد الأفكار ب 7 عبارات , جاء ترقيمها على النحو التالي من العبارة 32 الى العبارة 38

- ✓ \_ البعد الثالث الأصالة ب 7 عبارات , جاء ترقيمها على النحو التالي من العبارة 39 الى العبارة 45
- كما تم تحديد طول خاليا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): طول خاليا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	{ 1.79-1}	{2.59 -1.8}	{3.39 -2.60}	{4.19 -3.4}	{5 -4.20}
اتجاه الاجابة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

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

حيث اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

- الجزء الاول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الخبرة المهنية)

- الجزء الثاني: ويتضمن محورين أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 45 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (09) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير

• معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) لقياس الثبات:

تمت الاستعانة ببرنامج (*SPSS 27*) في حساب معامل كرونباخ للثبات، وجاءت النتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (05): يبين حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

العينة	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية	19	0.886
المحور الثالث: الإبداع الوظيفي	21	0.886
الإستبيان ككل	45	0.890

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج *SPSS*

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع فقرات استمارة الاستبيان مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة نسبة 89% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

• معامل صدق الإتساق الداخلي (*Pearson Correlation*)

إختبار الصدق: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس الإستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على الصدق الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان الذي يعتمد على معامل بيرسون لدراسة مدي صدق الإستبيان.

صدق الإتساق الداخلي: يقصد بصدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان؛ مدى إتساق كل عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتهي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر وتم ذلك من خلال حساب معامل الإرتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتهي إليها، والجدول التالي يوضح يبين المجالات التي تنتهي إليها قيم الإرتباط.

## الجدول رقم (06): يبين حساب معامل صدق الإتساق الداخلي

رقم العبارة	محور الرشاقة التنظيمية	رقم العبارة	محور الإبداع الوظيفي
6	0,632	25	0,417
7	0,217	26	0,085
8	0,606	27	0,390
9	0,268	28	0,608
10	0,353	29	0,375
11	0,358	30	0,725
12	0,396	31	0,892
13	0,310	32	0,558
14	0,239	33	0,551
15	0,360	34	0,747
16	0,435	35	0,093
17	0,503	36	0,471
18	0,497	37	0,481
19	0,426	38	0,148
20	0,680	39	0,521
21	0,187	40	0,337
22	0,451	41	0,314
23	0,686	42	0,071
24	0,684	43	0,667
		44	0,535
		45	0,450

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع المحور ، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه ويعتبر معامل الارتباط بيرسون للمحور دال إحصائيا حيث كانت درجة صدق الأداة إيجابية بين 0.725 و0.450 من 1 ومنه تعتبر أداة الدراسة صادقة ومنسقة لما وضعت لقياسه.

بعد عرض نتائج التحليل الإحصائي يمكن أن نستنتج أن معاملات الصدق والثبات باستخدام طرق مختلفة جاءت مرتفعة، مما يشير إلى أن الاستبيان يتم بمؤشرات صدق وثبات مقبولة، تسمح لنا بتطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

### 2.5- الملاحظة:

تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة، وذلك اثناء الدراسة الاستطلاعية، كما تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وكذا تم الاعتماد عليها كأداة مساعدة في التحليل، بمعنى هي اداة ثانوية وليست رئيسية

### 3.5- المقابلة:

تم الاعتماد على المقابلة الحرة وذلك اثناء مقابلة رئيسة مصلحة الموارد البشرية لاختد المعلومات حول المؤسسة ومعرفة طبيعة العمل وكيفية انجاز الاعمال

### 6. مجتمع الدراسة

لقد قمنا بتطبيق اسلوب المسح الشامل لعمال فرع تبسة لاتصالات الجزائر، والمقدر عددهم ب 75 عامل، حيث تم استعمال اسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم المجتمع، إضافة الى توفر الوقت والجهد.

### 7. أساليب تحليل المعلومات:

### 1.7- الأساليب الكمية

تم الاعتماد على برنامج spss ونسخته 25 من أجل تفريغ وتبويب البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها بالحاسوب الألي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss v26" في نسخته السادس والعشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

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

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرارات المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

حيث:

a : يمثل ألفا كرونباخ

n : يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

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

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

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

4- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum (xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{(n-1) s_x s_y}$$

حيث:

n: عدد المشاهدات.

xi: قيم المتغير الأول.

yi: قيم المتغير الثاني.

sx: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

sy: الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

5- إختبار التوزيع الطبيعي: إستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الإختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

6- الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد: يتعلق بتحليل الإنحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) إعتقادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لدراسة أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

## 2.7- الأساليب الكيفية

تم توظيف المقابلة الحرة والملاحظة البسيطة في التحليل كذلك تم تفسير وتحليل الأرقام والنسب والمعطيات الإحصائية الى دلالات علمية ذات صبغة سوسيو تنظيمية لاستخلاص النتائج .

## الفصل الرابع :

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

تمهيد.

عرض وتحليل البيانات:

عرض وتحليل بيانات المحور الأول : البيانات السوسيو ديمغرافية

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: الرقابة التنظيمية

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث الإبداع الوظيفي

مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات

مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم

النتائج العامة

.تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق الى الإجراءات المنهجية للدراسة، سيتم التطرق في هذا الفصل الى عرض وتحليل واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة، في ضوء الفرضيات ومن ثما استخلاص النتائج العامة للدراسة، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء نظريات التنظيم.

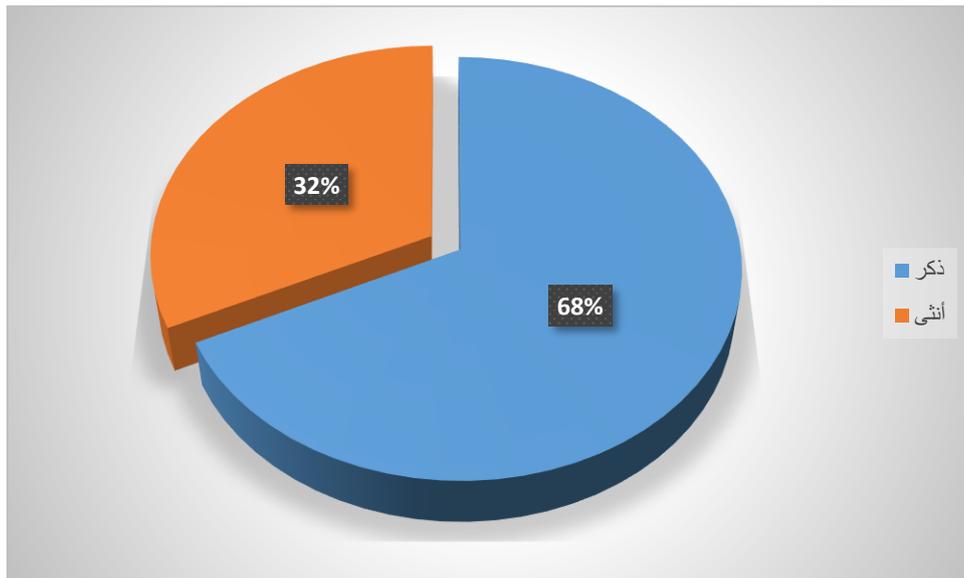
## 1 : عرض وتحليل البيانات:

## 1.1 عرض وتحليل بيانات المحور الأول : البيانات السوسيو ديمغرافية

## 7 الجنس:

## الجدول رقم (07) يوضح متغير الجنس

النسب	التكرارات	
68,0	51	ذكر
32,0	24	أنثى
%100	75	المجموع

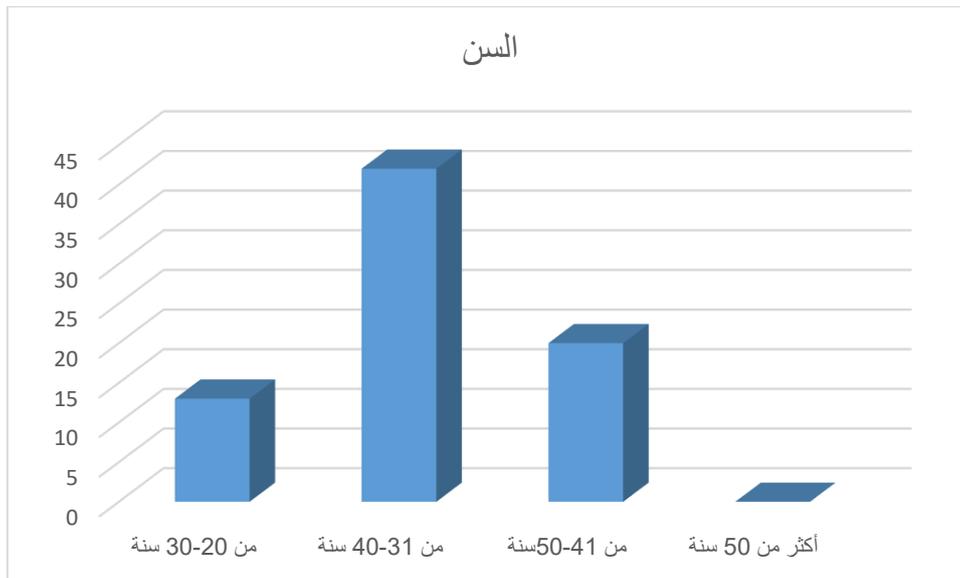


## الشكل رقم 02 يوضح متغير الجنس

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 68% من افراد مجتمع الدراسة هم من جنس الذكور، بينما 32% من جنس الاناث، ويمكن لنا تفسير هذه النتائج المتحصل عليها بإرجاعها الى طبيعة الوظائف الموجودة في المؤسسة، حيث نجد أن الذكور يعملون في الوظائف التي تتطلب الخروج الميداني مثل تركيب شبكات الانترنت، اضافة الى صيانة واصلاح المشاكل التي تحدث في شبكات الانترنت وغيرها من المهام الاخرى التي تتناسب مع جنس الذكور، على عكس الاناث اللواتي نجدهن يشغلن في الوظائف الادارية الموجودة في المؤسسة.

الجدول رقم (08) يوضح متغير السن

السن	التكرارات	النسب
من 20-30 سنة	13	17,3
من 31-40 سنة	42	56
من 41-50 سنة	20	26,7
أكثر من 50 سنة	0	00
المجموع	75	%100



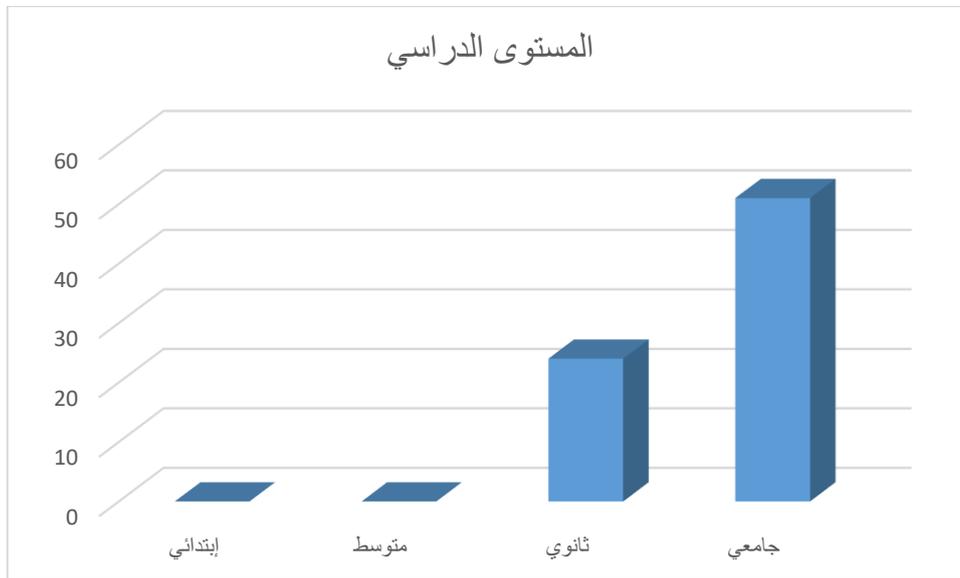
الشكل رقم 03 يوضح متغير السن

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 56% من افراد مجتمع الدراسة تتراوح اعمارهم ما بين 31 الى 40 سنة، بينما نجد 26.7% تتراوح اعمارهم من 41 الى 50 سنة، واخيرا نجد نسبة 17.3% اعمارهم اقل من 20 الى 30 سنة، ونلاحظ من خلال هذه النتائج ان فئة الشباب اصحاب الثلاثينات وما فوق هم الاكثر وجودا في المؤسسة، وهذا راجع الى عدة عوامل نذكر من بينها عامل المستوى التعليمي حيث ان العمل في مثل هذه المهن يتطلب امتلاك مستوى تعليمي

عالي وهو ما يستلزم الدراسة لسنوات عديدة واكمال الطور الجامعي وهذا ما يجعل سن الاغلبية عند العمل يكون حوالي 30 سنة واكثر.  
3- المستوى الدراسي

الجدول رقم (09) يوضح متغير المستوى الدراسي

النسب	التكرارات	
00	0	إبتدائي
00	0	متوسط
32,0	24	ثانوي
68,0	51	جامعي
%100	75	المجموع



الشكل رقم 04 يوضح متغير المستوى الدراسي

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان 68.0 % من افراد مجتمع الدراسة يمتلكون مستوى جامعي، بينما 32% مستواهم ثانوي، ويمكن تفسير هذه النتائج بان طبيعة العمل في مثل هذه المهن الادارية والمؤسسات الخدمائية تتطلب إمتلاك مستوى تعليمي عالي وهذا ما يفسر امتلاك اغلبية افراد مجتمع الدراسة لمستوى تعليمي عالي، ولكن هذا لا ينفي وجود بعض العمال اصحاب المستوى الثانوي والذين يشتغلون في الاعمال المهنية من الدرجة الاولى والثانية وغيرها كأعوان الامن وسائقي سيارات المؤسسة وغيرها.

4- الخبرة المهنية

الجدول رقم (10) يوضح متغير الخبرة المهنية

النسب	التكرارات	
6,7	5	أقل من 5 سنوات
26,7	20	من 5-10
28,0	21	من 11-15
38,7	29	أكثر من 15 سنة
100,0	75	المجموع



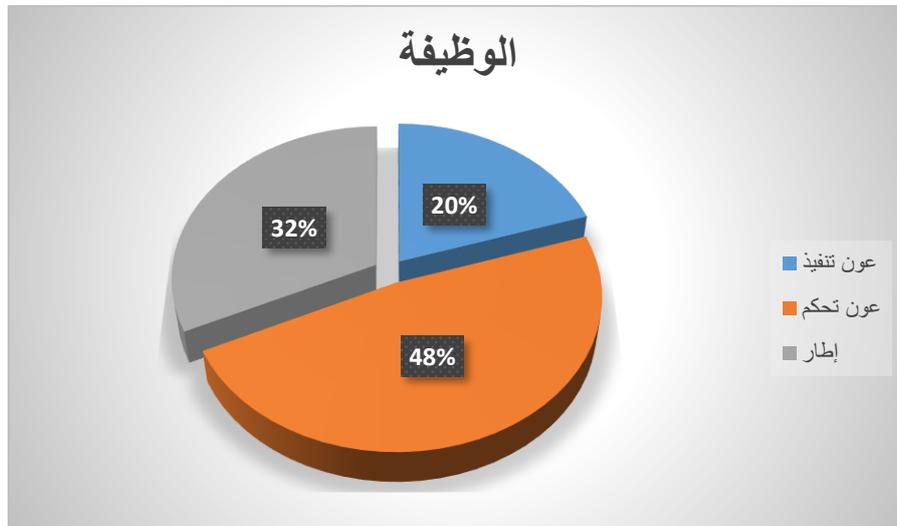
الشكل رقم 05 يوضح متغير الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 38.7% من افراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، في حين نجد 28% تتراوح ما بين 11 الى 20 سنة، بينما 26.7% لديهم خبرة بين 5 الى 10 سنوات، واخيرا نجد 6.7% خبرتهم اقل من 05 سنوات، والملاحظ من خلال هذه النتائج ان اغلبية كبيرة من العمال لديهم خبرة مهنية في عملهم، وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة لديها استقرار وظيفي كبير، وهو ما يمكن ان يعود بالايجاب على مستوى اداء العمال من جهة وعلى اداء المؤسسة من جهة ثانية، كما ان هذه النتائج تعتبر مؤشر على ان المؤسسة لم تفتح مسابقات توظيف منذ مدة كبيرة لانها تفضل دائما عامل الاستقرار الا في حالات استثنائية كالتقاعد او الوفاة وغيرها.

### 5- الوظيفة

الجدول رقم (11) يوضح متغير الوظيفة

النسب	التكرارات	
20,0	15	عون تنفيذ
48,0	36	عون تحكم
32,0	24	إطار
100,0	75	المجموع



## الشكل رقم 06 يوضح متغير الوظيفة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 48% من افراد مجتمع الدراسة هم أعوان تحكم، في حين نجد 32% إطارات، واخيرا نجد أعوان التنفيذ بنسبة 20% ، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات هي اعمال ادراية وتقنية، وهذا ما يستلزم وجود اطارات لشغل المناصب الادارية داخل المؤسسة، ولكن هذا لا ينفي وجود بعض الاعمال الاخرى كأعوان التحكم والتنفيذ والذين يعتبرون هم أيضا ذات اهمية كبيرة للمؤسسة حتى تضمن امنها وسلامتها واستمرار عملها.

## تعقيب على البيانات الشخصية

تستهدف المتغيرات الشخصية والوظيفية خدمة موضوع الدراسة من خلال قياس تأثيرها في محاور البحث، وهو ما يفرض على الباحثين اختيار البيانات النوعية والكمية المناسبة وطبيعة المعلومات التي تكون غير محرجة في بعض الأحيان لمجتمع الدراسة، ومنه يجب على الباحث مراعاة هذه البيانات بصفة دقيقة حتى يكون المبحوث حر وغير محرج في الإجابة على محتوى هذه البيانات، وفي موضوع هذا البحث ارتأينا جملة المتغيرات التالية والتي يمكن أن تخدم موضوع الدراسة والتي تم صياغتها كما يلي: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، الوظيفة، وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- 68% من افراد مجتمع الدراسة هم من جنس الذكور.

- 56% من افراد مجتمع الدراسة تتراوح اعمارهم ما بين 31 الى 40 سنة.

- 68.0% من افراد مجتمع الدراسة يمتلكون مستوى جامعي.

- 38.7% من افراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة أكثر من 15 سنة.

- 48% من افراد مجتمع الدراسة هم أعوان تحكم.

إجمالاً يمكن القول أن البيانات الشخصية الموضوعية في الدراسة، يمكن أن تحدث تأثيراً في متغيرات

الدراسة وبالتالي فهي تخدم موضوع البحث.

2.1 عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: الرقابة التنظيمية

الجدول رقم (12) : يمثل متغير الرقابة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	يتم التعامل مع المشكلات بشكل فوري وفعال.	16	38	14	7	0	3.84	0.870	مرتفع
		21.3	50.7	18.7	9.3	00			
7	تكيف المنظمة خطط عملها لتتلاءم مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل المحيطة بها.	15	40	11	0	9	3.69	1.162	مرتفع
		20	53.3	14.7	00	12			
8	المدة الزمنية التي تحتاجها المنظمة لحل المشكلات قصيرة	19	22	25	9	0	3.68	0.988	مرتفع
		25.3	29.3	33.3	12	00			
9	يتم التأقلم مع التغيرات التي تحدث في عملك بسرعة و دون تأخير	10	38	18	9	0	3.65	0.862	مرتفع
		13.3	50.7	24	12	00			
10	يتم تكوينك على البرامج الحديثة	9	47	9	5	5	3.66	1.004	مرتفع
		12	62.7	12	6.7	6.7			
11		31	27	13	0	4	4.08	1.03	

مرتفع			5.3	00	17.3	36	41.3	%	يساعدك رئيسك على تجاوز مشكلة العمل الطارئة	
مرتفع	0.505	3.76	سرعة الإستجابة							
مرتفع	0.859	3.86	0	7	12	40	16	ت	يتم صنع القرار في المنظمة بشكل جماعي	12
			00	9.3	16	53.3	21.3	%		
مرتفع	0.900	3.80	0	10	9	42	14	ت	يمكنك إبداء رأيك بكل شفافية في القرارات التي يصدرها رئيسك.	13
			00	13.3	12	56	18.7	%		
مرتفع	0.696	4.02	0	5	2	54	14	ت	القرارات الصادرة بالمنظمة تسعى لتحقيق أهداف الموظفين بها زائد أهدافها	14
			00	6.7	2.7	72	18.7	%		
مرتفع	0.616	3.84	0	0	21	45	9	ت	تتخذ المنظمة قراراتها وفق معطيات مدروسة مسبقا	15
			00	00	28	60	12	%		
مرتفع	0.960	3.68	0	12	14	35	14	ت	توفر المنظمة أقصى قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالعمل و تعمل على هيكلتها.	16
			00	16	18.7	46.7	18.7	%		
	0.856	3.68	0	5	28	28	14	ت		17

مرتفع			00	6.7	37.3	37.3	18.7	%	تملك المنظمة خطة عمل لتحديد الفرص في بيئة العمل .	
مرتفع	0.409	3.81	عملية إتخاذ القرار							
مرتفع	0.850	4.08	2	0	12	37	24	ت	يتم التكيف مع التغيرات الحاصلة بسرعة	18
			2.7	00	16	49.3	32	%		
مرتفع	0.958	3.60	0	12	19	31	13	ت	تتعامل المنظمة مع التغيرات المألوفة بكل سهولة .	19
			00	16	25.3	41.3	17.3	%		
مرتفع	0.869	3.60	0	8	25	31	11	ت	توزيع المهام بين وحدات العمل يكون وفق الهيكل التنظيمي	20
			00	10.7	33.3	41.3	14.7	%		
مرتفع	0.682	3.56	0	4	29	38	4	ت	تنسب المعلومات المنظمة بطريقة سلسلة و سريعة	21
			00	5.3	38.7	50.7	5.3	%		
مرتفع	0.996	4.08	0	10	4	31	30	ت	تعمل المنظمة على تغيير وظائف و أدوار العاملين بها من حين الى آخر	22
			00	13.3	5.3	41.3	40	%		
مرتفع	0.671	4.14	0	0	12	40	23	ت	تعقد المنظمة اجتماعات دورية لمناقشة سيرورة العمل	23
			00	00	16	53.3	30.7	%		

مرتفع	0.876	4.04	0	5	12	33	25	ت	توضيح المنظمة حقوق وواجبات العاملين بها	24
			00	6.7	16	44	33.3	%		
مرتفع	0.458	3.87	المرونة							
مرتفع	0.379	3.81	المجموع							

يتضمن الجدول أعلاه عدة عبارات تتعلق بأبعاد المحور الاول، ويوضح التوزيع النسبي وفقاً لآراء العمال ما يلي:

- العبارة رقم (06): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 50.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.84 وإنحراف معياري قيمته 0.870 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تتعامل مع المشكلات بشكل فوري و فعال.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اثناء تخطيطها لمختلف برامجها امكانية وقوع مشاكل مفاجأة وبدون انذار مسبق، لذا هي تعمل على توفير كل الامكانيات سواء المادية او البشرية والتجهيزات والوسائل المطلوبة للتدخل الفوري عند وقوع أي مشكل في العمل سواء داخل المؤسسة او خارجها، وهذا كله يؤكد لنا على ان المؤسسة لا تدع أي مجال للصدفة.

- العبارة (07): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 53.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.69 وإنحراف معياري قيمته 1.162 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن المنظمة تكيف خطط عملها لتتلاءم مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل المحيطة بها

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن المؤسسة تعي جيداً بأنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل المحيطة بها، لذا وجب عليها العمل على تصميم وتخطيط خططها لتتلاءم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة، حتى لا يتأثر نشاطها بهذه التغيرات الحاصلة، وذلك بهدف ضمان استمرار فعالية أدائها لمهامها وخدماتها الموكلة اليها.

- العبارة (08): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافقة وموافقة بشدة بنسبة اجمالية قدرت بـ 54.6% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.68 وإنحراف معياري قيمته 0.988 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن المدة الزمنية التي تحتاجها المنظمة لحل المشكلات قصيرة.

ومنه يمكن لنا ان نستنتج بان المؤسسة قد صممت مسبقاً برامج وخطط لمواجهة مختلف المشكلات التي يمكن أن تطرأ على العمل سواء داخليا أو خارجيا، وهذا ما يوشح لنا بأن هناك تخطيط جيد من قبل ادارة المؤسسة، وهذا ما من شأنه ان يسمح لها بتحقيق الاهداف المسطرة.

- العبارة (09): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 50.7 % حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.65 وإنحراف معياري قيمته 0.862 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يتأقلمون مع مختلف التغيرات التي تحدث في عملهم بسرعة ودون تأخير.

وهذا ما يمكن تفسيره بان المؤسسة قد وضعت خطط مسبقا لتأقلمها وعمالها مع مختلف التغيرات التي تحدث في مجال العمل، اضافة الى ان المؤسسة تضم عمال ذوي كفاءات ومهارات عالية ومؤهلين وهذا ما يسمح لهم بالتأقلم مع كل جديد يطرأ في مجال عملهم بالمؤسسة.

- العبارة (10): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 62.7 % حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.66 وإنحراف معياري قيمته 1.004 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تكون عمالها على البرامج الحديثة.

وهذا ما يمكن تفسيره بان من خلال ان المؤسسة دائما ما تعمل على استقطاب البرامج الحديثة والتي من شأنها ان تساهم في اداء المؤسسة لمهامها بشكل جيد ينال رضا زبائنها، اضافة الى ان العمال يعتبرون هم الركيزة الاساسية التي يقوم عليها نشاط المؤسسة، لذا نجد هذه الاخيرة تحاول تحقيق اقصى استفادة ممكنة من عمالها وهذا يكون من خلال قيامها بتدريبهم على كيفية استعمال البرامج الحديثة حتى يكون هناك تأقلم من قبلهم مه هذه البرامج حتى يؤدون مهامهم على احسن طريقة ممكنة.

- العبارة (11): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بشدة بنسبة 41.3 % حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.08 وإنحراف معياري قيمته 1.03 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن رئيس العمل يساعد العمال على تجاوز مشاكل العمل الطارئة.

وهذا ما يمكن اعتباره كدليل على وجود اشراف ديمقراطي بالمؤسسة، وهو ما يتجلى في مساعدة رئيس العمل للعمال في حل مشكلاتهم الطارئة في العمل، وهذا ما يدل على وجود احترام وثقة متبادلة بين الرئيس والعمال، وهذا ما من شأنه ان يساهم في تحقيق العمال لأهدافهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

- العبارة (12): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة ب 41.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.60 وإنحراف معياري قيمته 0.958 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن صنع القرار يتم بشكل جماعي.

وهذا ما يمكن اعتباره دليلا على ان المؤسسة تطبيق القيادة الديمقراطية أو كما تسمى في بعض المراجع بالقيادة التشاركية، والتي تنص على اتاحة الفرصة للعمال من اجل المشاركة في عملية صنع القرارات، وذلك راجع الى العمال هم الاكثر دراية بظروف ومستجدات العمل، لذا لا بد من مشاركتهم في عملية صنع القرارات حتى يتم اتخاذ القرارات المناسبة والتي تنال رضا جميع اطراف العمل من رؤساء وعمال.

- العبارة (13): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة ب 41.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.60 وإنحراف معياري قيمته 0.869 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يمكنهم من ابداء رأيهم بكل شفافية في القرارات التي يصدرها رؤسائهم في العمل.

وهذا ما يمكن تفسيره بأن رؤساء العمل يدركون جيدا بأن اقتراحات واء العمال تعبر عن الوضع الحالي للعمل وذلك راجع الى كونهم هم اليد العاملة في المؤسسة والذين يعرفون كل خبايا العمل، لذا يعمل الرؤساء على ترك الفرصة للعمال حتى يبدؤون آرائهم بكل شفافية ومن ثم مناقشتها والخروج بأراء تخدم المؤسسة وتنال رضاهم معا.

- العبارة (14): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق وموافق بشدة بنسبة اجمالية لهما مقدرة ب 50.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.56 وإنحراف معياري قيمته 0.682 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن القرارات الصادرة بالمؤسسة تسعى الى تحقيق اهداف الموظفين بها زائد اهدافها.

وهذا ما يمكن تفسيره بأن تحقيق اهداف الموظفين ينعكس ايجابا على روحهم المعنوية وبالتالي وجود تحسن في مستوى أدائهم لمهامهم، وهو ما يساهم في اتقانهم لمهامهم المسندة اليهم، وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة، وهذا ما يمكن اعتباره دليلا على ان العمال هم الدعامة الاساسية التي تركز عليها المؤسسة.

- العبارة (15): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق وموافق بشدة بنسبة اجمالية لهما مقدرة ب 41.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.08 وإنحراف معياري قيمته 0.996 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تتخذ قراراتها وفق معطيات مدروسة.

وهذا ما يمكن اعتباره كمؤشر على صرامة وفعالية ادارة المؤسسة، حيث ان اتخاذ القرار المناسب في العمل لا يكون الا من خلال معرفة جميع المستجدات والمعطيات التي تتعلق بالعمل، وكذا معرفة النتائج المتوقعة من جراء تطبيق القرارات التي سيتم اتخاذها، وهذا ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي، الذي تكلم عليه ميشال كروزنيه في نظريته.

- العبارة (16): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق وموافق بشدة بنسبة اجمالية لهما مقدرة ب 53.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.14 وإنحراف معياري قيمته 0.671 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة توفر اقصى قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالعمل وتعمل على هيكلتها.

وهذا ما يمكن اعتباره دليل على نجاح نمط القيادة المطبق في المؤسسة، وحتى تكون هذه المعطيات المتوفرة لدى ادارة المؤسسة فعالة وتساهم في اتخاذ قرارات سليمة لابد من العمل على تنظيمها وتصنيفها لان ادارة المؤسسة لا تستطيع اتخاذ قرارات كثيرة في نفس الوقت، لان ذلك يؤثر على نجاعة تطبيق هذه القرارات المتخذة، حيث ان كثرتها سيؤدي الى عدم نجاحها بالطريقة المخططة لها.

- العبارة (17): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق وموافق بشدة بنسبة اجمالية لهما مقدرة بـ 44% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.04 وإنحراف معياري قيمته 0.876 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك خطة تعمل لتحديد الفرص في بيئة العمل.

وهذا ما يمكن اعتباره كدليل على جودة التخطيط الموجود في المؤسسة وعلى جودة الاشراف المعتمد بالمؤسسة، كما انها تعكس تمتع رؤساء العمل في المؤسسة بجودة وكفاءة عالية في التسيير، اضافة الى ان تحديد الفرص في بيئة العمل يسمح للمؤسسة من استغلالها بطريقة مثالية من اجل زيادة فعالية اداء العمال واداء المؤسسة معا.

- العبارة (18): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بشدة بنسبة 69.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.68 وإنحراف معياري قيمته 0.756 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أنه يتم التكيف مع التغيرات الحاصلة بسرعة.

وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة تضع في حساباتها في البداية وقبل البدء في العمل امكانية حدوث تغيرات مفاجأة في العمل، وهي تضع الحلول والاجراءات التي يتم اتخاذها للتعامل مع هذه التغيرات التي ستحصل، وهو ما يسمح لها بمواكبتها بسرعة وبالتالي ضمان استمرارها في العمل بطرق تواكب التغيرات الحاصلة، وهذا ما يؤدي الى عدم تأثر المؤسسة بهذه التغيرات.

- العبارة (19): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 66.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.38 وإنحراف معياري قيمته 0.971 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على ان المؤسسة تتعامل مع التغيرات المألوفة بكل سهولة.

وهذا ما يمكن تفسيره بان المؤسسة على دراية بكل التطورات التي تحدث فس مجال العمل وتضع كل امكانياتها المتاحة قصد مواكبة هذه التطورات بسرعة كبيرة، حتى تستطيع من تطوير طرق تقديم وتسويق خدماتها ومختلف تعاملاتها سواء مع زبائنها أو مع بقية المؤسسات الاخرى، ومن جهة اخرى تضمن استمرارها ومكانتها في السوق التنافسية في مجال نشاطها.

- العبارة (20): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 53.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.64 وإنحراف معياري قيمته 0.910 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن توزيع المهام بين وحدات العمل يكون وفق الهيكل التنظيمي.

وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة تقوم بتوزيع المهام وفق لإمكانيات وقدرات العمال، حيث انها تهدف الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك حتى يقوم كل عامل منهم بتأدية عمله على اكمل وجه، كما ان وجود الهيكل التنظيمي يسمح بتوزيع عادل للمهام بين الوحدات العمالية، كما انه يسمح بتوضيح قنوات وطرق الاتصال والتواصل فيما بينها، اي بمعنى ان يساهم في توضيح وتسهيل مختلف العمليات الداخلية داخل المؤسسة.

- العبارة (21): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 48 % حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.60 وإنحراف معياري قيمته 0.753 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن المعلومات داخل المنظمة تناسب بطريقة سلسلة وسريعة.
- وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة تعتمد في نقل معلوماتها وفي عملية اتصالها الداخلي على قنوات الاتصال الرسمية، إضافة إلى أن وجود هيكل تنظيمي لها سهل من تناسب المعلومات فيها بكل سهولة وسلسلة.
- العبارة (22): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 37.3 % حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.64 وإنحراف معياري قيمته 1.204 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تغيير وظائف وادوار العاملين بها من حين إلى آخر.
- وهذا ما يمكن تفسيره بأن المنظمة تعمل على تحقيق مبدأ تدوير العمل وذلك حفاظاً على تقديم العمال لاداء جيد اثناء شغلهم لوظائفهم، لأن استقرار العامل في نفس الوظيفة يؤدي إلى إصابته بالملل والروتين وهو ما بإمكانه التأثير سلباً على مستوى أدائه.
- العبارة (23): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 66.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.64 وإنحراف معياري قيمته 0.782 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تعقد اجتماعات دورية لمناقشة سيرورة العمل.
- وهذا ما يمكن اعتباره كمؤشر على نمط القيادة والإشراف المطبق من طرف إدارة المؤسسة والذي هو نمط ديمقراطي تشاركي، يتم من خلاله عقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مختلف قضايا العمل، وهذا بهدف تقييم مدى تحقق الأهداف المسطرة ومن ثم العمل على اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على نتائج هذا التقييم.
- العبارة (24): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 76% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.88 وإنحراف معياري قيمته 0.656 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة توضح حقوق وواجبات العاملين بها.
- وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على توفير كل المتطلبات اللازمة التي تمكن العمال من تأدية مهامهم على أحسن وجه، إضافة إلى أن قيامها بتوضيح حقوق وواجبات العمال يمكنها من القيام بمتابعة ورقابة وتقييم أداء العاملين وتقييم مدى انضباطهم، وهو ما من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف العمال والمؤسسة معاً.

3.1 عرض وتحليل بيانات المحور الثالث الإبداع الوظيفي

الجدول رقم (13): يمثل متغير الإبداع الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
25	اقوم بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء فيه	10	49	9	7	0	3.82	0.777	مرتفع
		13.3	65.3	12	9.3	00			
26	أجيد تبسيط المشكلات التي تواجهني في العمل و الإلمام بجميع جوانبها و التحكم فمها	15	40	13	7	0	3.84	0.854	مرتفع
		20	53.3	17.3	9.3	00			
27	أستطيع توقع حدوث المشاكل في العمل و أخطط لمواجهتها	14	44	5	12	0	3.80	0.929	مرتفع
		18.7	58.7	6.7	16	00			
28	يمكنني تحليل و تجزئة المهام الموكلة الي بسهولة تامة	14	42	12	7	0	3.84	0.838	مرتفع
		18.7	56	16	9.3	00			
29	لدي القدرة على إدراك الروابط و العلاقة بين الأشياء في العمل و تفسيرها	9	31	10	21	2	3.29	1.112	متوسط
		12	41.3	13.3	30.7	2.7			
30		14	42	2	12	5	3.64	1.158	

مرتفع			6.7	16	2.7	56	18.7	%	أملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	
مرتفع	1.040	3.41	5	7	24	30	9	ت	أقوم باكتشاف مشكلات العمل و أحلها بدقة	31
			6.7	9.3	32	40	12	%		
مرتفع	0.530	3.68	القدرة على التحليل والحساسية للمشكلات							
مرتفع	0.756	3.68	0	9	10	52	4	ت	أستطيع أن أولد أفكار جديدة في مدة زمنية قصيرة	32
			00	12	13.3	69.3	5.3	%		
مرتفع	0.971	3.38	5	11	9	50	0	ت	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الحلول للمشكلات التي تواجهني في العمل	33
			6.7	14.7	12	66.7	00	%		
مرتفع	0.910	3.64	0	12	13	40	10	ت	أستطيع ترجمة و إيصال أفكاري بكل سهولة ووضوح	34
			00	16	17.3	53.3	13.3	%		
مرتفع	0.753	3.60	0	5	27	36	7	ت	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري و تقديم اقتراحات متعددة دون تأخير و بسهولة تامة	35
			00	6.7	36	48	9.3	%		
مرتفع	1.204	3.64	5	10	12	28	20	ت	أجد صعوبة في التعامل و التواصل	36
			6.7	13.3	16	37.3	26.7	%		

									مع رئيسي وزملائي في العمل		
مرتفع	0.782	3.64	0	10	11	50	4	ت	أستطيع تنظيم أفكاري و تحديد تفاصيل العمل قبل الشروع فيه	37	
			00	13.3	14.7	66.7	5.3	%			
مرتفع	0.656	3.88	0	5	6	57	7	ت	تقدم لي المنظمة الدعم و تشجعي على توليد أفكار جديدة	38	
			00	6.7	8	76	9.3	%			
مرتفع	0.503	3.63	الطلاقة في توليد الأفكار								
مرتفع	0.986	3.60	5	7	6	52	5	ت	يمكنني إعادة تطبيق فكرة ناجحة لحل مشكلة مستعصية	39	
			6.7	9.3	8	69.3	6.7	%			
مرتفع	0.544	4.02	0	2	4	59	10	ت	أسعى لتطبيق طرق و أساليب جديدة في العمل	40	
			00	2.7	5.3	78.7	13.3	%			
مرتفع	0.492	4.12	0	0	5	56	14	ت	أقوم بتغيير طريقة أدائي عند التأكد من عدم صحة أسلوبي في العمل	41	
			00	00	6.7	74.7	18.7	%			
مرتفع	0.643	3.86	0	2	15	49	9	ت	أتمتع بالمهارة في النقاش و لدي القدرة على الإقناع	42	
			00	2.7	20	65.3	12	%			
	0.728	3.64	0	7	17	47	4	ت		43	

مرتفع			00	9.3	22.7	62.7	5.3	%	أقوم بإنجاز المهام المسندة لي بطريقة مبتكرة و متجددة.	
مرتفع	1.030	3.54	7	5	7	52	4	ت	أتمتع بقدره	44
			9.3	6.7	9.3	69.3	5.3	%	تساعدني على رؤية الاشياء من زاوية مختلفة	
مرتفع	0.961	3.57	4	8	9	49	5	ت	حلولي دائما مبتكرة	45
			5.3	10.7	12	65.3	6.7	%	و مميزة و فعالة	
مرتفع	0.370	3.76	الأصالة							
مرتفع	0.368	3.69	المجموع							

يتضمن الجدول أعلاه عدة عبارات تتعلق بأبعاد المحور الثاني، ويوضح التوزيع النسبي وفقاً لآراء العمال ما يلي:  
 - العبارة (25): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 53.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.86 وإنحراف معياري قيمته 0.859 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يقومون بتحديد تفاصيل عملهم قبل البدء فيه.

وهذا ما يمكن تفسيره بأن العمال يخططون ويصممون طريقة ادائهم لعملهم، وذلك حتى يتسنى لهم اداء مهامهم بالطريقة الصحيحة والتي تسمح لهم بتحقيق الاهداف المرجوة منهم عند شغلهم لهذه الوظائف، اضافة الى انه يمكن لنا تفسير هذه النتيجة بإرجاعها الى طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات والتي تستلزم العمل على تفادي الاخطاء على أقصى ما يمكن، لأن اي خطأ في اداء العمال لعملهم يمكن ان يؤثر سلباً على عمل المؤسسة ويتسبب في تعطيلها ولو مؤقت.

- العبارة (26) : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 56% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.80 وإنحراف معياري قيمته 0.900 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يجيدون تبسيط المشكلات التي تواجههم في عملهم والامام بجميع جوانبها والتحكم فيها.

وهذا ما يمكن تفسيره بارجاعه الى النتيجة المتحصل عليها في العبارة السابقة اي العبارة رقم 12، حيث أن العمال عندما يخططون لكل تفاصيل عملهم قبل بدايتهم فيه، فإن ذلك يسمح لهم بإعداد برامج قصد التصدي لمختلف

المشكلات التي يمكن ان تعترضهم في عملهم، وهذا ما يمكن اعتباره كمؤشر ودليل على كفاءة العمال الذين يعملون بالمؤسسة.

- العبارة (27): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 72 % حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.02 وإنحراف معياري قيمته 0.696 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يستطيعون توقع حدوث المشاكل في العمل ويخططون لمواجهتها.

وهذا ما يمكن تفسيره بان بأن حوادث ومشاكل العمل يمكن ان تحدث نتيجة لعدة اسباب حتى ولو كانت كل ظروف العمل مواتية، حيث يمكن ان تحدث نتيجة التعب أو نتيجة النسيان أو نتيجة الممل أو نتيجة للحالة النفسية للعامل وكذلك نتيجة لطبيعة العلاقة بين العمال والرئيس من جهة، وبين العمال فيما بينهم من جهة اخرى وغيرها من الاسباب المؤدية الى مشكلات العمل، لذا نجد العمال يتوقعون حدوثها ويخططون لطريقة التعامل معها فور حدوثها وهذا حتى لا تؤثر على مستوى أدائهم لمهامهم المسندة اليهم في المؤسسة.

- العبارة (28): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 60 % حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.84 وإنحراف معياري قيمته 0.616 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يمكنهم تحليل وتجزئة المهام الموكلة اليهم بسهولة تامة.

وهذا ما يعكس بأن هناك التزامًا قويًا من قبل العمال حول التعرف على ظروف عملهم، وهذا يدل على ان العمال على دراية بكل مستجدات عملهم، وهذا كله يعود بالاجاب عليهم خاصة من ناحية ادائهم لمهامهم وابداعهم في عملهم، وهذا هو المستوى المهني الذي تريده المؤسسة ان يكون لدى عمالها.

- العبارة (29): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 46.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.68 وإنحراف معياري قيمته 0.960 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال لديهم القدرة على ادراك الروابط والعلاقة بين الاشياء في العمل وتفسيرها.

وهذا ما يمكن اعتباره كمؤشر على كفاءة ومهارة العمال الذين يعملون في المؤسسة، وهو ما يعكس نجاح عملية الاستقطاب والتعيين التي تم القيام بها من طرف المؤسسة، اضافة الى ان العمال يريدون اتقان عملهم والتحكم فيه وذلك حتى يتنسى لهم الابداع في عملهم من جهة وتفادي حوادث العمل من جهة ثانية.

- العبارة (30): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق وموافق بشدة بنسبة اجمالية لهما مقدرة بـ 56% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.68 وإنحراف معياري قيمته 0.856 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يملكون رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في عملهم.

وهذا ما يمكن اعتباره كمؤشر على وجود علاقات انسانية وغير رسمية داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح للعمال من تبادل الاراء والمعلومات حول العمل مما يسمح لهم من معرفة المشاكل المهنية التي يعاني منها بعضهم البعض ويحاولون ايجاد حلول لها.

- العبارة (31): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة ب 49.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.08 وإنحراف معياري قيمته 0.850 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يقومون باكتشاف مشكلات العمل ويقومون بحلها بدقة.

وهذا ما يمكن تفسيره على ان العمال يحاولون دائما العمل في جو تنظيمي مناسب ومناخ تنظيمي مساعد على تقديم الافضل في الاداء، وهذا ما يعكسه تحملهم للمسؤولية ومبادرتهم باكتشاف مشكلات العمل ومحاولة حلها بدقة حتى يتم تفادي الوقوع فيها مستقبلا، مما يؤدي الى نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها المرسومة مسبقا عند تأسيسها.

- العبارة (32): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة ب 65.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.82 وإنحراف معياري قيمته 0.777 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يستطيعون توليد افكار جديدة خلال فترة زمنية قصيرة.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن المؤسسة تضم عمال مؤهلين وذوي كفاءات، اضافة الى ان هذه النتيجة يمكن اعتبارها دليل على ان العمال على اطلاع ومعرفة تامة بكل ظروف العمل وبكل المستجدات التي يمكن ان تطرأ في مجال عملهم، وهذا ما من شأنه ان يسمح لهم بالابداع التنظيمي في عملهم.

- العبارة (33): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة ب 53.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.84 وإنحراف معياري قيمته 0.854 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال لديهم القدرة على انتاج اكبر عدد من الحلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن المؤسسة توفر المناخ التنظيمي المناسب وهو الأمر الذي نلاحظه في اداء العمال الذين تأثروا ايجابا بالمناخ السائد، وهو ما نراه منعكس ن خلال قدراتهم الابداعية في ايجاد الحلول لمختلف المشكلات التنظيمية والمهنية التي يمكن ان يتعرضوا لها اثناء عملهم.

- العبارة (34): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة ب 58.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.80 وإنحراف معياري قيمته 0.929 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يستطيعون ترجمة وايصال افكارهم بكل سهولة ووضوح.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن المؤسسة قد نجحت في توظيف عمال ذوي كفاءات بمعنى تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يوضحه اتقان العمال لعملهم داخل المؤسسة من خلال قدرتهم على ايصال

افكارهم المهنية بكل سهولة وهو ما يوضح تميزهم بكفاءات مهنية كبيرة، وهو الامر الذي يؤثر ايجابا على اداء المؤسسة وتحقيقها لاهدافها المرجوة.

- العبارة (35): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 56 % حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.84 وإنحراف معياري قيمته 0.838 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال لديهم القدرة على التعبير عن افكارهم وتقديم اقتراحات متعددة دون تأخير وبسهولة تامة. وهذا ما يمكن لنا ارجاعه الى تمتع العمال بمبادئ تحمل المسؤولية وروح المبادرة والابداع والابتكار في العمل، كل هذه المؤشرات تؤكد لنا وجود عمال ذوي مؤهلات يشتغلون في المؤسسة، وهذه النتيجة يمكن اعتبارها تأكيدا للنتائج المتحصل عليها في العبارات السابقة رقم 25-26-27.

- العبارة (36): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 41.3 % حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.29 وإنحراف معياري قيمته 1.112 بمستوى محايد ونسبة متوسطة، مما يدل على أن العمال أحيانا ما يجدون صعوبة في التعامل والتواصل مع رؤسائهم وزملائهم في العمل. وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن المؤسسة تعتمد على القيادة التشاركية في ادارتها، اضافة الى وجود تعاون بين العمال واحترام متبادل بين كل اطراف العمل في المؤسسة، ولكن هذا لا ينفي وجود بعض المشكلات احيانا تتعلق بالتواصل فيما بينهم والتي يمكن لنا ان نفسرها بارجعها الى عدة اسباب كعدم اتقان بعض العمال لعمليهم احيانا، اضافة الى عدم الالتزام والانضباط بالقوانين الداخلية للمؤسسة وغيرها من الاسباب التي يمكن ان تؤدي الى حدوث صعوبات تواصلية بين مختلف اطراف العمل.

- العبارة (37): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 56 % حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.64 وإنحراف معياري قيمته 1.158 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يستطيعون تنظيم افكارهم وتحديد تفاصيل العمل قبل الشروع فيه. وهذا ما يمكن تفسيره بان العمال على دراية تامة بكل ما يتعلق بعمليهم، ولا يتركون أي شيء للصدفة بل انهم يقومون بتخطيط وتصميم كل مراحل عملهم حتى يتفادوا الوقوع في اخطاء مهنية او حوادث العمل قد تعترض نجاحهم في تحقيق اهداف عملهم.

- العبارة (38): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة 40 % حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.41 وإنحراف معياري قيمته 1.040 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تقدم للعمال الدعم وتشجعهم على توليد افكار جديدة.

وهذا ما يمكن تفسيره بان المؤسسة تعلم بأن العمال هم الركيزة الاساسية التي يقوم عليها نشاط المؤسسة، لذا هي تعمل دائما على توفير كل المتطلبات والظروف التي من شأنها ان تساهم في تحسين اداء العمال لمهامهم، ومن بين هذه الطرق نجد تشجيعهم وتحفيزهم على توليد الافكار الجديدة في العمل، بمعنى تشجيعهم على الابداع التنظيمي. - العبارة (39): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة ب 69.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.60 وإنحراف معياري قيمته 0.986 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يمكنهم إعادة تطبيق فكرة ناجحة لحل مشكلة مستعصية.

وهذا ما يمكن اعتباره مؤشرا على قدرة العمال على الابداع التنظيمي في عملهم من خلال تمتعهم بروح المبادرة بتبني افكار جديدة ناجحة لحل جميع المشكلات المستعصية التي يمكن ان تعيق عملهم.

- العبارة (40): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة ب 78.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.02 وإنحراف معياري قيمته 0.544 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يسعون لتطبيق طرق واساليب جديدة في العمل.

وهذا ما يمكن اعتباره دليلا على ان العمال يبادرون بتحمل مسؤوليتهم في العمل والقيام بإبتكار طرق جديدة في العمل تواكب جملة التغيرات التي تحدث في عملهم مما يسهل عليهم أداء مهامهم بجدوة وكفاءة عالية، مما ينعكس ايجابا على المؤسسة.

- العبارة (41): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة ب 74.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.12 وإنحراف معياري قيمته 0.492 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يقومون بتغيير طريقة أدائهم عند تأكدهم من عدم صحة اسلوبهم في العمل.

وهذا ما يمكن تفسيره بأن العمال يحاولون دائما الحصول على افضل الاساليب التي تمكنهم من اداء مهامهم بالطريقة المثالية، وهذا ما يعكسه قيامهم بتغيير اساليب عملهم في حالة عدم تحقيق الاهداف المرجوة من عملهم، وهذا ما يمكن اعتباره تقييم ذاتي من قبل العمال لأنفسهم.

- العبارة (42): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة ب 65.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.64 وإنحراف معياري قيمته 0.728 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يتمتعون بالمهارة في النقاش ولديهم القدرة على الاقناع.

وهذا ما يمكن تفسيره بأن العمال يمتلكون مستوى تعليمي عالي وهذا مثلما تم التوصل اليه في توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، اضافة الى امتلاكهم للخبرة المهنية في العمل مثلما تم التوصل اليه في توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية.

- العبارة (43): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة ب 62.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.64 وإنحراف معياري قيمته 0.728 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يقومون بانجاز مهامهم المسندة لهم بطريقة مبتكرة ومتجددة.

وهذا ما يمكن اعتباره كمؤشر على كفاءة العمال وتمتعهم بروح الابداع التنظيمي والابتكار، ورجبتهم في اداء عمالهم بأحسن طريقة ممكنة حتى يتمكنوا من الحصول على مكافآت ومنح من قبل ادارة المؤسسة ولما لا الحصول على فرص الترقية بسبب انضباطهم وابداعهم في انجاز مهامهم.

- العبارة (44): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة ب 69.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.54 وإنحراف معياري قيمته 1.030 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن العمال يتمتعون بقدرة تساعد على رؤية الأشياء من زاوي مختلفة.

وهذا ما يمكن اعتباره دليل على اتقان عمال المؤسسة لعمالهم وعلى معرفتهم بكل الخبايا التنظيمية المتعلقة بوظائفهم، كما يمكن لنا توضيح أن امتلاكهم لهذه القدرة هو نتيجة لتراكم خبرتهم المهنية في العمل وهو ما جعلهم على دراية بكل صغيرة وكبيرة تتعلق بمجال عملهم وعمل زملائهم داخل المؤسسة.

- العبارة (45): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات الأفراد كانت موافق بنسبة ب 65.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.57 وإنحراف معياري قيمته 0.961 بمستوى موافق ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن حلول العمال دائما ما تكون مبتكرة ومميزة وفعالة.

وهذا ما يمكن تفسيره من خلال عدة عوامل:

- الخبرة المهنية: حيث نجد ان اغلب العمال لديهم خبرة مهنية طويلة وهو ما يجعلهم قادرين على اعطاء حلول ناجحة ومبتكرة حول المشاكل والقضايا التنظيمية الموجودة في المؤسسة.

- اطلاع العمال على كل الخبايا التنظيمية المتعلقة بعمالهم، وهو ما يجعلهم يعرفون اسباب المشاكل التنظيمية وعلى إثرها يتخذون قرارات فعالية ومتجددة وناجعة تقلل من اثار هذه المشاكل التنظيمية.

2 مناقشة نتائج الدراسة

1.2: مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات

التساؤل الأول: ما مستوى الرشاقة التنظيمية بأبعادها ( سرعة الإستجابة، عملية إتخاذ القرار، المرونة) في مؤسسة إتصالات الجزائر- فرع تبسة-

جدول رقم (14): المستوى الإحصائي المتعلقة بمحور الرشاقة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
سرعة الإستجابة	3.76	0.370	75.2%	مرتفع
عملية إتخاذ القرار	3.81	0.409	76.2%	مرتفع
المرونة	3.87	0.458	77.4%	مرتفع
محور الرشاقة التنظيمية	3.81	0.379	76.2%	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين عن أن هناك رشاقة تنظيمية في المؤسسة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إجمالي 3.81 وانحراف معياري 0.379 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.4-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم و وزن نسبي قدر بـ 76.2%، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (19) عبارة قسمت على ثلاثة أبعاد حيث تحقيق متوسط حسابي للبعد الأول وهو بعد سرعة الإستجابة 3.76 بإنحراف معياري 0.370 و البعد الثاني بعد عملية إتخاذ القرار حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.81 بإنحراف معياري 0.409، و البعد الثالث بعد المرونة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.87 بإنحراف معياري 0.458، و تميزت كلها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن مستوى الرشاقة مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر – فرع تبسة-.

التساؤل الثاني: ما مستوى الإبداع الوظيفي بأبعاده (القدرة على التحليل و الحساسية للمشكلات ، الطلاقة في توليد الأفكار، الأصالة) في مؤسسة إتصالات الجزائر – فرع تبسة-

جدول رقم (15): المستوى الإحصائي المتعلقة بمحور الإبداع الوظيفي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
القدرة على التحليل و الحساسية للمشكلات	3.68	0.530	73.6%	مرتفع
الطلاقة في توليد الأفكار	3.63	0.503	72.6%	مرتفع
الأصالة	3.76	0.370	75.2%	مرتفع
محور الإبداع الوظيفي	3.69	0.368	73.8%	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين حول الإبداع الوظيفي في المؤسسة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إجمالي 3.69 وانحراف معياري 0.368 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.4-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم و وزن نسبي قدر بـ 73.8%، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (21) عبارة قسمت على ثلاثة أبعاد حيث تحقيق متوسط حسابي للبعد الأول وهو بعد القدرة على التحليل و الحساسية للمشكلات 3.68 بإنحراف معياري 0.530 و البعد الثاني بعد الطلاقة في توليد الأفكار حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.63 بإنحراف معياري 0.503، و البعد الثالث بعد الأصالة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.76 بإنحراف معياري 0.370، و تميزت كلها بالموافقة و بنسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن مستوى الإبداع الوظيفي مرتفع في مؤسسة إتصالات الجزائر – فرع تبسة-

2.2: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

الفرضية الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين متغيري الرقابة التنظيمية والإبداع الوظيفي

الإبداع الوظيفي	الرقابة التنظيمية		
0,584**	1	معامل الارتباط بيرسون	الرقابة التنظيمية
0,00		مستوى الدلالة Sig.	
1	0,584**	معامل الارتباط بيرسون	الإبداع الوظيفي
	0,00	مستوى الدلالة Sig.	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم 07 يوضح الارتباط الخطي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

يتضح من مصفوفة الارتباط (كارل بيرسون) المبينة في الجدول أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة، حيث أن قيمة الارتباط ذات دلالة إحصائية، أصغر معامل ارتباط بين المتغيرين الرقابة التنظيمية مع الإبداع الوظيفي إيجابية بقيمة 0.584 من (1) أي بنسبة 58.4%، وهو ارتباط قوي، أي كلما زادت الرقابة التنظيمية زاد الإبداع الوظيفي بهذه النسبة، وهذا يشير إلى القوة التفسيرية لنموذج الدراسة.

### اختبار اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثانية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف

((Smirnov-Kolmogorov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ((Distribution Normal) كإختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية، تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0,607	0,762	الرشاقة التنظيمية	المحور الاول
0,509	0,822	الإبداع الوظيفي	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي للرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة الأثر بين (الرشاقة التنظيمية و الإبداع الوظيفي) فتأثر الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع تبسة- حيث لاختبار الفرضية الثانية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

( $Y = a + bx$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود أثر بين المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية والمتغير التابع الإبداع الوظيفي، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19) : نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الرشاقة التنظيمية	الإبداع الوظيفي	0,584	0,567	0,584 <sup>a</sup>	0,342	6,154	37,873	0,00 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

- الفرضية البديلة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك أثر للرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وهنا نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.567) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,584) ايجابي، وهو ارتباط مرتفع وهذه المعاملات- معامل الانحدار و الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.00$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن الإبداع الوظيفي يتأثر بالرشاقة التنظيمية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.324) مما يعني أن نسبة (32.4%) من التغيرات في تأثير الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي والباقي راجع لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بقيمة (37,873) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية :

" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"، وهذا ما يمكن لنا ملاحظته وتفسيره من خلال ان المنظمة تكيف خطط عملها لتتلاءم مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل المحيطة بها، كما أنها تحتاج لفترة زمنية قصيرة لحل مشكلاتها المهنية، دون أن ننسى أن توظيفها بطريقة مثالية في تكوين عمالها على البرامج الحديثة، إضافة الى أن صنع القرار يتم بشكل جماعي، إذ يعمل الرؤساء على ترك الفرصة للعمال حتى يبدؤون آرائهم بكل شفافية، ومن ثم مناقشتها والخروج بآراء تخدم المؤسسة

وتنال رضاهم معا، وهذا ما يجعل القرارات الصادرة بالمؤسسة تسعى الى تحقيق أهداف الموظفين بها زائد أهدافها، اضافة الى أن المؤسسة تتعامل مع التغييرات المألوفة بكل سهولة من خلال أن المعلومات داخل المنظمة تناسب بطريقة سلسة وسريعة.

ويمكن كتابة المعادلة بين الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

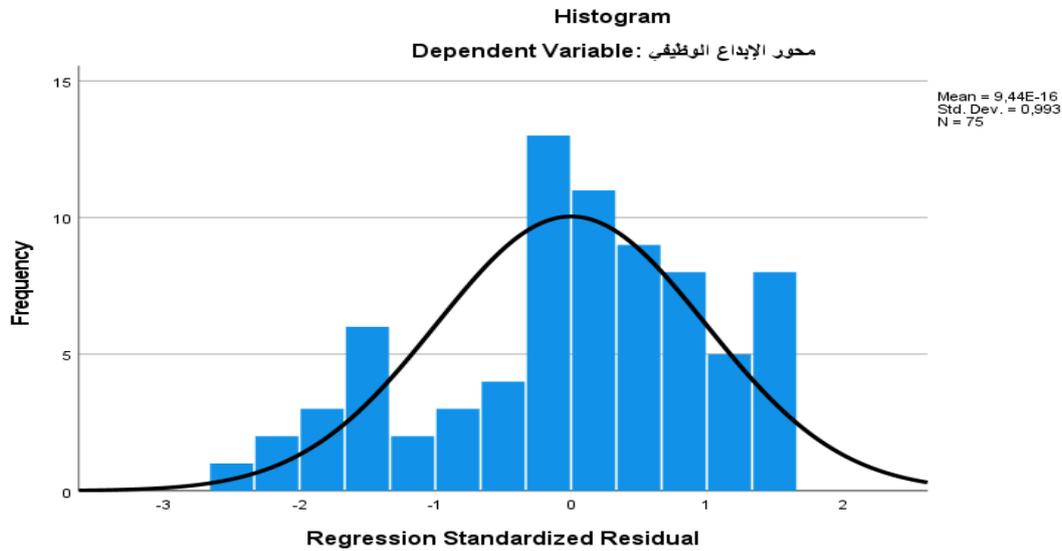
$$Y=0.584x+0.00$$

حيث أن:

X : الرشاقة التنظيمية

Y : الإبداع الوظيفي .

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أثر الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع تبسة - و هنا يمكن أن نفسر ما اتجه إليه المبحوثين بالموافقة حول الرشاقة التنظيمية و الإبداع الوظيفي، مع عدم وجود فروق حولها بشكل كبير، وعليه تم التأكد من وجود أثر للرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع تبسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 08 يوضح إعتدالية التوزيع

الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لأبعاد الرقابة التنظيمية ( سرعة الإستجابة ,عملية إتخاذ القرار. المرونة. على الإبداع الوظيفي.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة الأثر بين (أبعاد الرقابة التنظيمية و الإبداع الوظيفي ) فتؤثر أبعاد الرقابة التنظيمية على الإبداع الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع تبسة-، حيث لاختبار الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي المتعدد (  $Y = a + bx + bx^2 + bx^3$  ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود الفرضية أثر بين المتغير المستقل الرقابة التنظيمية والمتغير التابع الإبداع الوظيفي ، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
سرعة الإستجابة	الإبداع التنظيمي	0,098 <sup>b</sup>	/	0,560 <sup>a</sup>	0,314	0,772	33,360	0,00 <sup>b</sup>
عملية إتخاذ القرار		0,154 <sup>b</sup>						
المرونة		0,560 <sup>b</sup>						

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر أبعاد الرقابة التنظيمية على الإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

- الفرضية البديلة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر أبعاد الرقابة التنظيمية على الإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك أثر لأبعاد الرشاقة التنظيمية (سرعة الإستجابة ، عملية إتخاذ القرار، المرونة) على الإبداع الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وهنا نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار لبعده المرونة (0.560) وتم فصل كل من بعد سرعة الإستجابة و عملية إتخاذ القرار وهذا لأن البعد المرونة الأكثر تأثيراً على الإبداع الوظيفي

في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,560) ايجابي، وهو ارتباط مرتفع وهذه المعاملات- معامل الانحدار و الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.00$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) لكل بعد وهذا دليل على أن الإبداع الوظيفي يتأثر بأبعاد الرشاقة التنظيمية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.314) مما يعني أن نسبة (31.4%) من التغيرات في تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي والباقي راجع لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بقيمة (33,360) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية":

" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ )"، وهذا يظهر من خلال أن العمال يجيدون تبسيط المشكلات التي تواجههم في عملهم والامام بجميع جوانبها والتحكم فيها، كما أنهم نجدهم يستطيعون توقع حدوث المشاكل في العمل ويخططون لمواجهتها، إضافة الى أنهم يمكنهم تحليل وتجزئة المهام الموكلة اليهم بسهولة تامة، كما يتمتعون بالقدرة على ادراك الروابط والعلاقة بين الاشياء في العمل وتفسيرها، كما انهم يملكون رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في عملهم وحلها بكل دقة، من خلال قدرتهم على تبني وتوليد أفكار جديدة ومبتكرة في العمل مما يسهل عليهم من التعبير عن آراءهم بكل سهولة، ما من شأنه على نجاحهم في عملية ايصال افكارهم بكل سهولة ووضوح.

ويمكن كتابة المعادلة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y=0.560x+0.00+0.098+0.154$$

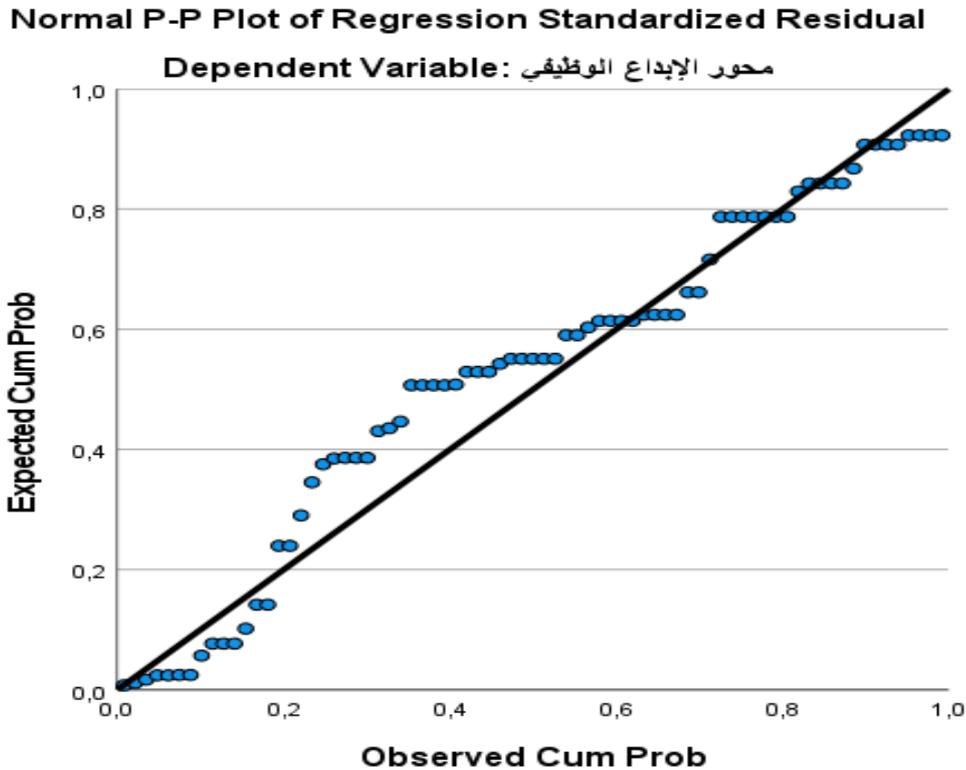
حيث أن:

X: الرشاقة التنظيمية

Y: الإبداع الوظيفي .

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أثر الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر- فرع تبسة- وهنا يمكن أن نفسر ما اتجه إليه المبحوثين بالموافقة حول أبعاد الرشاقة

التنظيمية و الإبداع الوظيفي مع عدم وجود فروق حولها بشكل كبير، وعليه تم التأكد من وجود أثر الرشاقة التنظيمية بمختلف أبعادها على الإبداع الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع تبسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم 09 نقاط شكل الإنتشار للبيانات ومعدلة الإنحدار الخطي التدريجي المتعدد لمحور الإبداع الوظيفي . من خلال الشكل أعلاه يتبين أن البيانات متجمعة حول خط الانحدار، ويشير انتشارها إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وعليه نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.

### 3.2:مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

- تختلف كل نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان\* دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال للباحثين عبد الحكيم بن سالم وإلياس سليمان\* مع نتائج دراستنا الحالية.

- تتفق نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان\* دور عالم التحول الافتراضي في الرشاقة التنظيمية في شركات الإتصال الأردنية للباحث مراد زيدون عبد الرحيم الهيجاوي\* مع نتائج دراستنا الحالية، في الجزئية المتعلقة بأبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث توصلت الدراسة السابقة الى أن مستوى الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) في قسم القرى الرقمية في شركة أورانج للإتصالات

الأردنية جاء مرتفعاً، وهو ما يتفق جزئياً مع نتيجة دراستنا الحالية، التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر أبعاد الرقابة التنظيمية على الإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

- تختلف كل نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان \* تأثير الرقابة التنظيمية على الاداء المدرك لشركات التصنيع في نيجيريا للباحثين Ofoegbu and Akandi \* مع نتائج دراستنا الحالية.

- تختلف كل نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان \* مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي للباحثين سماش أمينة بن حواء زهوروثاقي الحبيب \* مع نتائج دراستنا الحالية.

- تختلف كل نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان \* أثر تمكين الإبداع في تحقيق أداء العاملين للباحثة عذاري سعود الهاجري \* مع نتائج دراستنا الحالية.

- تتفق نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: **The Role of Personal Traits and Organizational Creativity\*Environment in Fostering Employee** للباحث Jane Smith Maria Jones ، مع نتائج

دراستنا الحالية ، حيث توصلت الدراسة السابقة الى وجود علاقة إيجابية قوية، بين بعض خصائص البيئة التنظيمية مثل الدعم الإداري والحرية في العمل والتعاون بين الزملاء، والإبداع الوظيفي، وهو ما يتفق تقريبا مع نتيجة دراستنا والتي مفادها يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر أبعاد الرقابة التنظيمية على الإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

#### 4.2: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم

- تتفق نتائج دراستنا مع نظرية الأنساق لتالكوت بارسونز، فيما يتعلق بأن بارسونز يرى أنه حتى تتمكن المؤسسة-والذي ينظر إليها على أساس أنها نسق يتكون من مجموعة

أنساق فرعية- من تحقيق أهدافها المخططة لابد علميا أن تتميز بالمرونة والرقابة التنظيمية وذلك حتى تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة، لحل المشكلات التنظيمية التي تعيق أداء عمالها، وهذا ما يدل على أن هناك علاقة بين ابعاد الرقابة التنظيمية والقدرة على حل المشكلات والذي يعتبر بعد من ابعاد التنظيمي والوظيفي، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراستنا والتي تؤكد على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر أبعاد الرقابة التنظيمية على الإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

- تتفق نتائج دراستنا مع نظرية Z لويليام اوشي، في أن هذه الأخيرة و التي تنص على أن نجاح المؤسسات اليابانية راجع الى اهتمامها واستثمارها في الرأسمال البشري، من خلال العمل على توفير كل المتطلبات التي تسمح له بتأدية مهامه، على أحسن وجه كالتوظيف مدى الحياة، الثقة والاهتمام بقيمه الاجتماعية، وغيرها من العوامل التي تؤثر

ايجابا على مستوى ادائه، بل أنها تشجعه على الابداع الوظيفي في عمله، أي بمعنى أنه من بين أسباب نجاح المؤسسات اليابانية في تحقيق أهدافها، نجد اعتمادها على الرشاقة التنظيمية في العمل وبالضبط لدى الموارد البشرية العاملة، وهو ما انعكس ايجابا على قيامهم بالابداع الوظيفي في عملهم، وهذا ما يمكن اعتباره تأكيدا لنتيجة دراستنا التي تؤكد على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

### 3:النتائج العامة

بعد عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص نتائج الدراسة، تم التوصل الى النتائج العامة التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) بين الرشاقة التنظيمية والابداع الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع تبسة-، وهذا ما يعني أن الرشاقة التنظيمية تؤثر ايجابا، على مستوى الابداع الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وأيضا ما قمنا بإستنتاجه من خلال وجود تأثير لمختلف أبعاد الرشاقة التنظيمية على الابداع الوظيفي، مثلما أكدته نتائج الفرضيات.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) وهذا ما يؤكد لنا بأن المؤسسة دائما ما تقوم بوضع خططها بطريقة مخططة وملائمة لمختلف التطورات التي تطرأ في مجال عملها، وهذا ما يسهل عليها حل مختلف المشكلات التنظيمية التي تعترضها، كما نجد أن تولي إهتماما كبيرا للعمال بإعتبارهم هم الركيزة الاساسية التي يقوم عليها نشاط المؤسسة، لذا تلجأ الى عملية تكوينهم على أحدث البرامج الموجودة في مجال نشاطهم، وهذا قصد تحقيق اقصى ما يمكن من مستويات الابداع لديهم، كما نجدها تتيح الفرصة لجميع عمالها بغية الماركة الجماعية في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على الإبداع الوظيفي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ). وهذا ما يتأكد من خلال أن العمال يستطيعون تبسيط مختلف المشاكل المهنية التي تواجههم في عملهم، ويقومون بتوقع حدوثها وعليه نجدهم يتخذون القرارات المناسبة قصد تجنب المشكلات، أو التقليل منها أو القضاء عليها. كما نجدهم يتمتعون بكفاءة عالية ومهارات وقدرات تسهل عليهم عملهم، من خلال أنهم يستطيعون تحليل وتجزئة المهام الموكلة اليهم بسهولة تامة.



الخاتمة

## الخاتمة

أخيرا يمكننا القول بناء على ما تم عرضه في هذا العمل المتواضع ،وبالنظر الى ما توصلنا إليه من نتائج طيلة مسارنا البحثي بأن للرشاقة التنظيمية تأثير كبير على إبداع المورد البشري . فبفضل الرشاقة التنظيمية تصبح المؤسسة قادرة على إكتشاف و تطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة في عملياتها وخدماتها.

إن تعزيز الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي في مؤسسة الإتصالات الجزائر تبسة يعدان أساسيين لتحقيق أهدافها الإستراتيجية،وتوفير تجربة مميزة للعملاء ويمثلان ركيزة قويه لنموها وازدهارها في السوق المحلية والدولية. ولهذا وجب ادراج بعض التوصيات في نهاية هاته الدراسة من اجا تعزيز الابداع المورد البشري :

- ✓ ضرورة القائمين على مؤسسة اتصالات الجزائر بإقامة حلقات نقاش وتشاور بصفة دورية مع مختلف موظفيها ،مما يسهم ذلك في فتح مجال لاستثمار افكار جديدة ومتميزة مما يعود على المؤسسة بالمنفعة
- ✓ العمل على توفير مزيد من الدعم ، ومنح الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ليتسنى لهم ابداء رأيهم بحرية والتميز والابداع في عملهم .



# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المعاجم:

1. معجم أكسفورد.
2. المعجم الوسيط. ط2
3. البرعي، م. والتويجري، م. (1414 هـ). معجم المصطلحات الإدارية مكتب العيبكان.

الكتب:

4. أخيري، أ. (2012). إدارة الابداع والابتكارات. الأردن: دار الراهة لنشر والتوزيع.
2. اوكيل، ر. (2017). قراءات في إدارة الابداع والنجاح تطوير المنتج الجديد. الجزائر: دار الخلدونية.
3. بلوط، ح. إ. (2005). المبادئ واتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. بيروت: دار النهضة العربية.
4. البياتي، ي. خ. (2002). النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية ورواها. بنغازي: دار الكتب الوطنية.
5. جمال، خ. ال. (2009). الإبداع الإداري. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع
6. جمال، خ. ال. (2015). الإبداع الإداري. الأردن-عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
7. خصاونة، ع. ل. (2011). إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال. عمان: دار ومكتبة حامد لنشر والتوزيع.
8. سابق، أ. (2024). موضوعات في سوسولوجيا المؤسسة الحديثة. ألمانيا- برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة 1
9. السكارنة، ب. خ. (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسير للنشر والتوزيع، ط1.
10. الطروانة، ح. أ. و عريقات، أ. ي. و عبد الهادي، ت. ص. والعرموطي، ش. (2012). نظرية المنظمة. عمان: دار حامد لنشر والتوزيع.
11. عاكف، ل. خ. (2010). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع.
12. عبد، ال. ح. م. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان. الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع. الطبعة 1.
13. علال، إ. م. (1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيم. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
14. العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان : دار وائل لنشر. ط3.
15. الفاخري، س. ع. ال. س. (بدون سنة). سيكولوجية الإبداع. ليبيا: مركز كتاب الأكاديمي.
16. قاسيمي، ن. (2011). دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
17. فوال، م. ص. (1998). مناهج البحث العملي الإجتماعية. مصر. دار غريب لنشر وتوزيع
18. ابراهيمي، ع. و. (1985). أسس البحث الإجتماعي. مصر.

## المجلات

19. إبراهيم، م.ع.م.م(2024). مجلة العلمية لدراسات والبحوث المالية والتجارية .(1)5.
20. إبراهيم، ع.ي. العشري، ت.إ.، الغايشة، ر.ه.ا. (2021). أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي – بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة-. مجلة المصرية لدراسات التجارية، المجلد 44، العدد4.
21. بشيشي، خ.ع.و. (2018). جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة الفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابتداع العاملين. مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والاقتصاد العالمي. المجلد 13، العدد25.
22. بلقاسم، إ. ف. ال. (2017). مصطلح الوظيفة والوظيفية الاستعمال والمفهوم. المجلة التعليمية لجامعة تلمسان. (9)4. .
23. بلوط، ح.إ. (2005). المبادئ واتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. بيروت: دار النهضة العربية.
24. بن سالم، ع.ك. سليمان، إ. (2023). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال – دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيليس- بشار-. الجزائر، الوادي: جامعة الشهيد حمة لخضر، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد8، العدد1.
25. حميدي، ع.ال. (2014). الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية – مع الإشارة لحالة الجزائر-. بسكرة: جامعة محمد خيضر. مجلة العلوم الإنسانية. العدد 35/34.
26. السمحان، م. ب.ع. ال. (2022). تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. 5.(2)
27. سيد، ع. د. م، (2020). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية. 3.(1)
28. الشيخ، ال. (2008). الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة. جامعة الجزائر: مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة. 3.(17).
29. صبر، ر.ن، وآخرون. . دور الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون – بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة. (TBI) المجلة العراقية للعلوم لادارية.15.(59)
30. العابدي، ع.ر. (2012). الرقابة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين – دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن-. العراق: جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد24.
31. عبد الصمد، خ. ي. (2015). الرقابة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

32. عبد، ال، محمد، ال. أ.ال، آية، ر.ال، وخشبة، ناجي، م. ف. (2020). أثر الرشاقة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على ديري المصانع بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 40(1).
33. العبيدي، ع؛ الجفري، م. (2023). واقع الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. المملكة العربية السعودية: مجلة العربية للنشر العلمي. 6(21).
34. العزاوي، ش.م.ع، الدباغ، إن.ك. (2019). تأثير الرشاقة التنظيمية في جودة الخدمة بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. العراق: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 57.
35. العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر. ط3.
36. كمال، ج، م، أ. (2022). الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتميز في أداء التنظيمي بتطبيق على شركة الصناعات الوطنية. المجلة العلمية لدراسات التجارية والبيئية. 11(1).
37. كمال، ج.م.أ. (2020). الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(4).
38. مغاوري، ه.أ. (2016). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مصر: مجلة الإدارة التربوية. 3(10).
39. المفيز، خ.ب.ع.ال، وآخرون. (2011). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. 3(26).
40. النشيلي، م. وحلي، د. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 40(3).
41. النفراوي، أ.ع.س.ر. (2022). دور الرشاقة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف، دراسة ميدانية. للمجلة العلمية للدراسات التجريبية والبيئية. 13(1).
42. يس، ف، وآخرون. (2019). أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف. السودان: جامعة القضايف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 3، العدد 1.

#### الاطروحات والرسائل

43. البربري، م.أ.ع. (2022). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية – دراسة ميدانية. جامعة سوهاج. 2(34).
44. الجعبري عنان. (2009). دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية – دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل. فلسطين: جامعة الخليل. كلية الدراسات العليا. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

45. الخالدي، ع.خ. (2013). الإبداع الإداري و الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. الأردن: جامعة آل البيت. عمادة الدراسات العليا. رسالة ماجستير في الإدارة العامة.
46. دار عواد، أ.ز. ي. (2018/2017). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن. الأردن: جامعة آل البيت عمادة الدراسات العليا. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .
47. سحنون ، م. (2005/2004). دور الإبداع في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية. الجزائر: جامعة الجزائر. رسالة ماجستير في علوم سياسية وعلاقات دولية.
48. عبدان، ال.ع. ال. غ. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية ( دراسة ميدانية). جامعة أسيوط: كلية التجارة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ( الإدارة والسلوك التنظيمي).
49. العلي، ر.م.ع.ال. (2013). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في إبداع المنظمة. الأردن: جامعة الشرق الأوسط. رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال.
50. القدسي، ع.ع.غ.ع. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، دراسة ميدانية ببعض البنوك التجارية اليمنية. للحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة الأعمال. مصر.
51. محجوبي، أ. (2014-2013). اثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة شركة التحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم والتسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة..
52. المسعودي، س.ب.س. (2014/2013). التمكين الوظيفي على الإبداع من وجهة نظر العاملين في الشركة العمالية للاتصالات. الأردن: جامعة البرموك، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال.
53. الهاجري، ع.س. (2011). اثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين. الكويت: جامعة الشرق الأوسط. رسالة ماجستير في إدارة أعمال.
54. الهيجاي، م.ز. ع.ال. (2024). دور عالم التحول الافتراضي ميتا فيرس في رشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، دراسة حالة شركة اورانج للاتصالات، رسالة ماجستير جامعة جبار، (غير منشورة). الاردان.
- مطبوعات:
55. قاسيمي، ن. (2011). دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

المحاضرات:

56. عبد زهرة، أ. (2018). الوظيفة العامة والموظف العام، محاضرات إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.

مواقع الالكترونية:

57. شميران، م. ك، اليساري، م. ع. ب. (بدون سنة). الرشاقة التنظيمية. جامعة كربلاء: كلية العلوم السياحية. موقع <https://tourism.uokerbala.edu.iq>

58. يونس، أ. (2021). مفهوم الوظيفة. تم الاسترداد من [www.ejaby.com](http://www.ejaby.com)

لغة الأجنبية:

59. Baskarada, s, and Karonios. (2018). thess Organizati al agility Pramework. adynamic Capabilities perspective. International . Journal of Organizational Analysis, Vol. 26, NO 2.
60. Chen jin, Wang deliang, and pan Shan.( 2014). Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration). Higher Education Press Limited Company, 8(1).
61. . Hosseini,s, Zare,f, Nematollahi,k and Avatefi, e. (2013). The role of servant leadership in organizational agility, in europeon online journal of natual and social sciences, 2(3).
62. Park, Y. (2011). The Dynamics of oppportunity and threat management in turbulent environ-ments: the role of information technologies, Doctor Dissertation, Faculty of the USC Graduate school, University of southern California.
63. . Puriwat, W. and Hoonsopon, W. (2022). Cultivating product innovation performance through creativity: the impact of organizational agility and flexibility undertechnological turbulence. Journal of Manufacturing Technology Management, 33(4),
64. . Z Hang, K. Liu, H. LI. Ya, and Wu, X. (2023). Effects of social media usage on exploratory. innovation, escploitive innovation and organizational agility. the moderating role of learning goal orientacion."Intormet Research. 33/7).





جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



استبيان

- يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار إنجاز بحث علمي ميداني ضمن متطلبات نيل شهادة  
الماستر في علم الاجتماع ، تخصص: علم الاجتماع تنظيم والعمل

العنوان

### الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمالية اتصالات الجزائر – فرعتبسة -

إشراف الدكتورة:

- سليحي نعيمة

اعداد الطالبة:

- طرش شيماء

ملاحظة: نرجو منكم ملاء هذه الاستمارة من خلال الإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية وصدق ، وهذا إسهما  
منكم في إنجاز البحث مع العلم أن المعلومات التي تصرحون بها لا تستعمل إلا لغرض علمي وتبقى سرية، وفي  
الأخير نشكركم على تعاونكم.

السنة الجامعية:

2023/2024

المحور الأول: بيانات شخصية

1. الجنس:

ذكور  -

2. السن:

30-20 سنة  - 40-31 سنة  - 50-41 سنة

أكثر من 50 سنة  -

3. المستوى الدراسي:

ابتدائي  -

متوسط  -

ثانوي  -

جامعي  -

4. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  - من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  - أكثر من 15 سنة

5. الوظيفة:

عون تنفيذي  - عون تحكم  - إطار

## المحور الثاني : الرشاقة التنظيمية

## - سرعة الاستجابة:

الرقم	العبارة	موافق	لاوافق	محايد	موافق بشدة	لاوافق بشدة
06	يتم التعامل مع المشكلات بشكل فوري و فعال.					
07	تكيف المنظمة خطط عملها لتتلاءم مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل المحيطة بها.					
08	المدة الزمنية التي تحتاجها المنظمة لحل المشكلات قصيرة.					
09	يتم التأقلم مع التغيرات التي تحدث في عملك بسرعة و دون تأخير					
10	يتم تكوينك على البرامج الحديثة					
11	يساعدك رئيسك على تجاوز مشكلة العمل الطارئة					

## - عملية اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	موافق	لاوافق	محايد	موافق بشدة	لاوافق بشدة
12	يتم صنع القرار في المنظمة بشكل جماعي .					
13	يمكنك إبداء رأيك بكل شفافية في القرارات التي يصدرها رئيسك.					
14	القرارات الصادرة بالمنظمة تسعى لتحقيق أهداف الموظفين بها زائد أهدافها					
15	تتخذ المنظمة قراراتها وفق معطيات مدروسة مسبقا					
16	توفر المنظمة أقصى قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالعمل و تعمل على هيكلتها.					
17	تملك المنظمة خطة عمل لتحديد الفرص في بيئة العمل .					

- المرونة

الرقم	العبارة	موافق	لا موافق	محايد	موافق بشدة	لا موافق بشدة
18	يتم التكيف مع التغيرات الحاصلة بسرعة					
19	تتعامل المنظمة مع التغيرات المألوفة بكل سهولة .					
20	توزيع المهام بين وحدات العمل يكون وفق الهيكل التنظيمي					
21	تنسب المعلومات المنظمة بطريقة سلسة و سريعة					
22	تعمل المنظمة على تغيير وظائف و أدوار العاملين بها من حين الى آخر					
23	تعقد المنظمة اجتماعات دورية لمناقشة سيرورة العمل					
24	توضح المنظمة حقوق وواجبات العاملين بها					

محور الثالث: الإبداع الوظيفي.

- القدرة على التحليل و الحساسية للمشكلات :

الرقم	العبارة	موافق	لا موافق	محايد	موافق بشدة	لا موافق بشدة
25	أقوم بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء فيه					
26	أجيد تبسيط المشكلات التي تواجهني في العمل و الإلمام بجميع جوانبها و التحكم فيها					
27	أستطيع توقع حدوث المشاكل في العمل و أخطط لمواجهتها					
28	يمكنني تحليل و تجزئة المهام الموكلة الي بسهولة تامة					
29	لدي القدرة على إدراك الروابط و العلاقة بين الأشياء في العمل و تفسيرها					
30	أملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل					
31	أقوم باكتشاف مشكلات العمل و أحلها بدقة					

## - الطلاقة في توليد الافكار

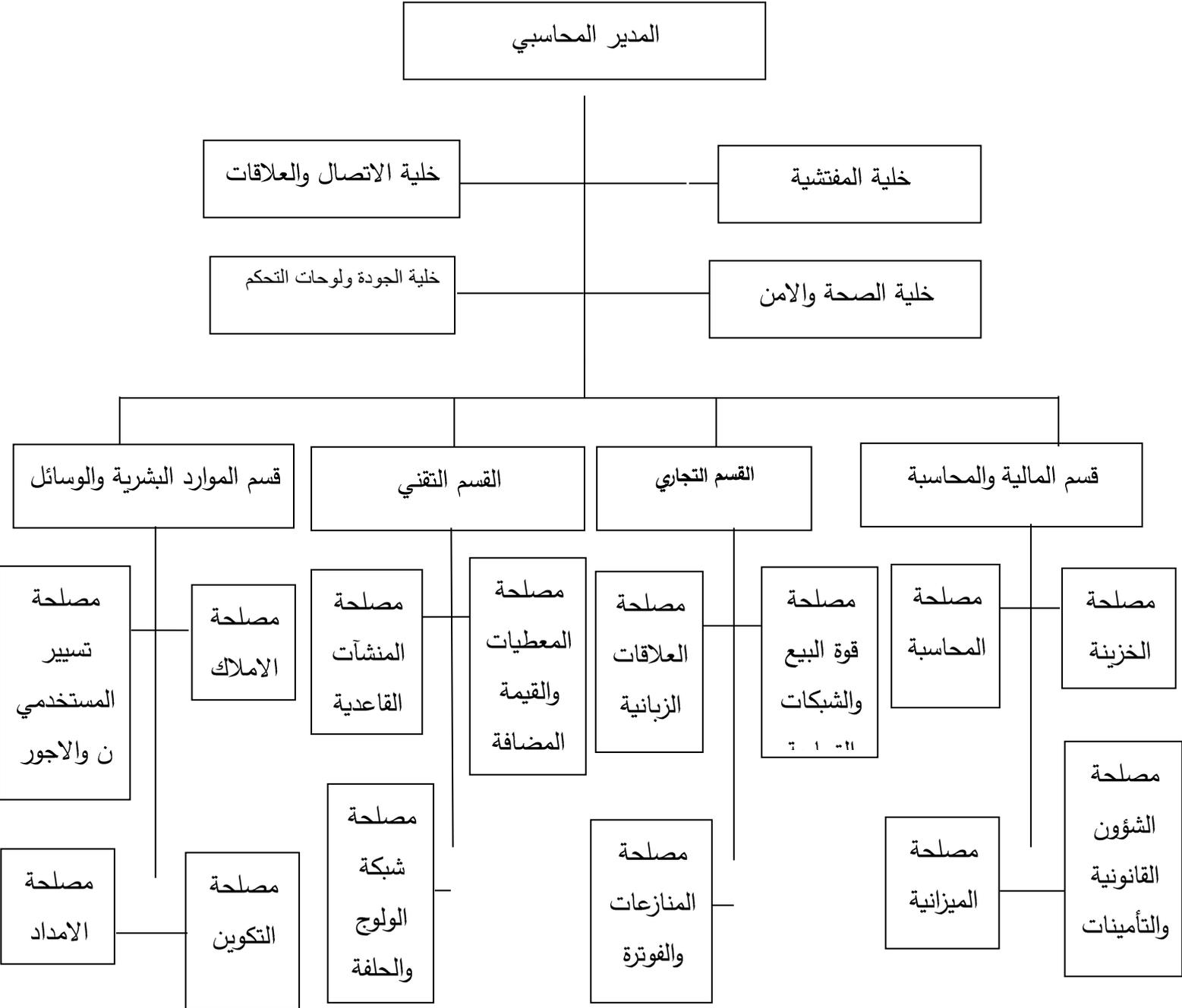
الرقم	العبارة	موافق	لا موافق	محايد	موافق بشدة	لا موافق بشدة
32	أستطيع أن أولد أفكار جديدة في مدة زمنية قصيرة					
33	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الحلول للمشكلات التي تواجهني في العمل					
34	أستطيع ترجمة و إيصال أفكاري بكل سهولة ووضوح					
35	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري و تقديم اقتراحات متعددة دون تأخير و بسهولة تامة					
36	أجد صعوبة في التعامل و التواصل مع رئيسي و زملائي في العمل					
37	أستطيع تنظيم أفكاري و تحديد تفاصيل العمل قبل الشروع فيه					
38	تقدم لي المنظمة الدعم و تشجعي على توليد أفكار جديدة					

- الاصاله :

الرقم	العبارة	موافق	لا موافق	محايد	موافق بشدة	لا موافق بشدة
39	يمكنني إعادة تطبيق فكرة ناجحة لحل مشكلة مستعصية					
40	أسعى لتطبيق طرق و أساليب جديدة في العمل					
41	أقوم بتغيير طريقة أدائي عند التأكد من عدم صحة أسلوب في العمل					
42	أتمتع بالمهارة في النقاش و لدي القدرة على الإقناع					
43	أقوم بإنجاز المهام المسندة لي بطريقة مبتكرة و متجددة.					
44	أتمتع بقدرة تساعدني على رؤية الأشياء من زاوية مختلفة					
45	حلولي دائما مبتكرة و مميزة و فعالة					

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي على المستوى الولائي

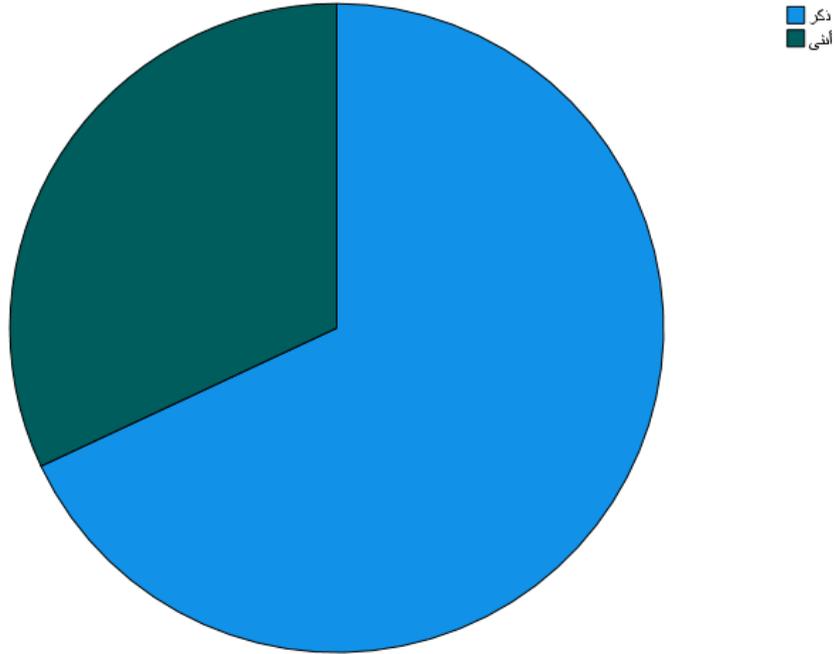


المصدر: فرع إداري من مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة  
التكرارات والنسب

الجنس

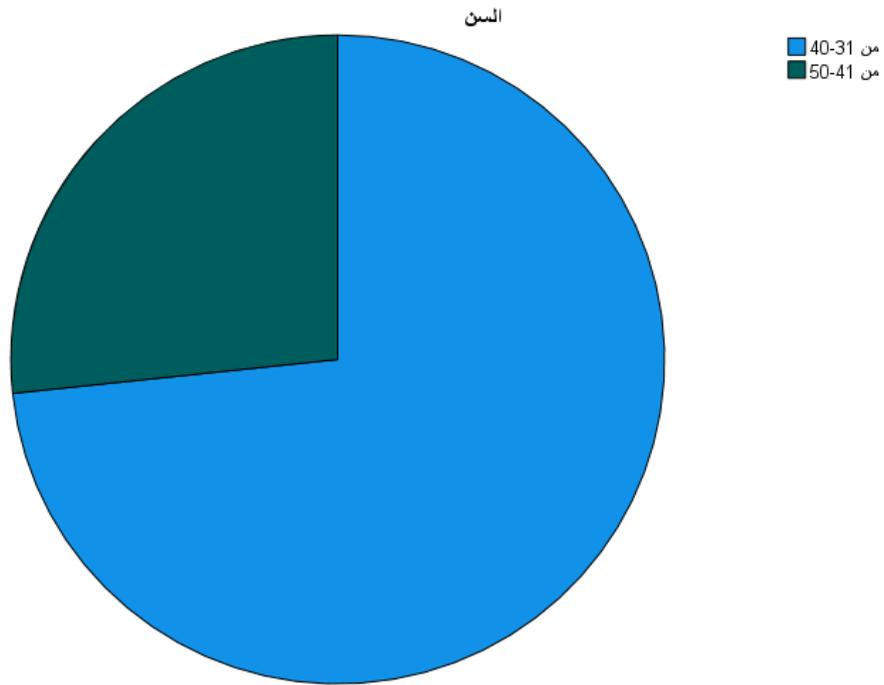
		Frequency	Percent
Valid	ذكر	51	68,0
	أنثى	24	32,0
	<b>Total</b>	75	100,0

الجنس



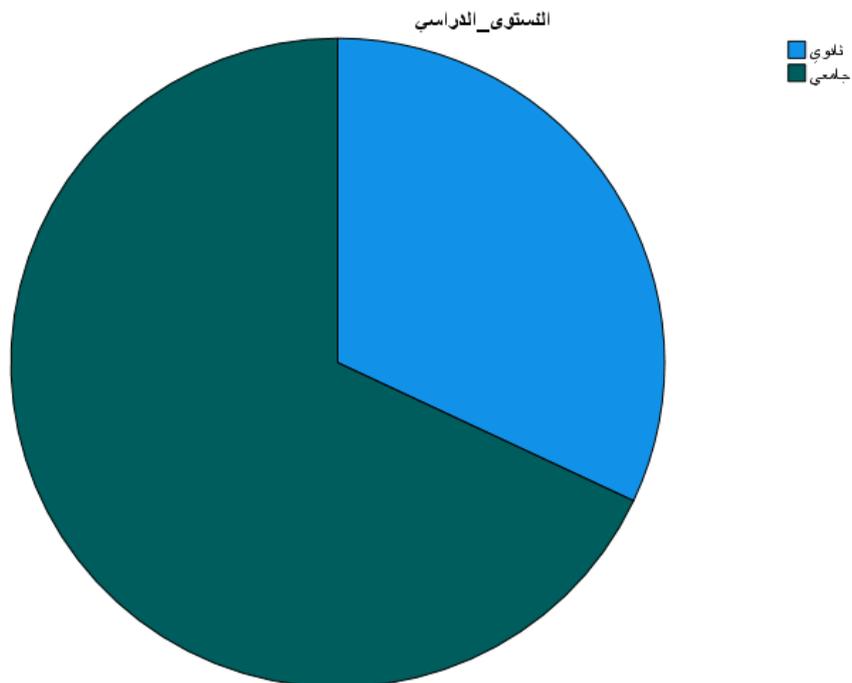
السن

		Frequency	Percent
Valid	من 40-31	55	73,3
	من 50-41	20	26,7
	<b>Total</b>	75	100,0



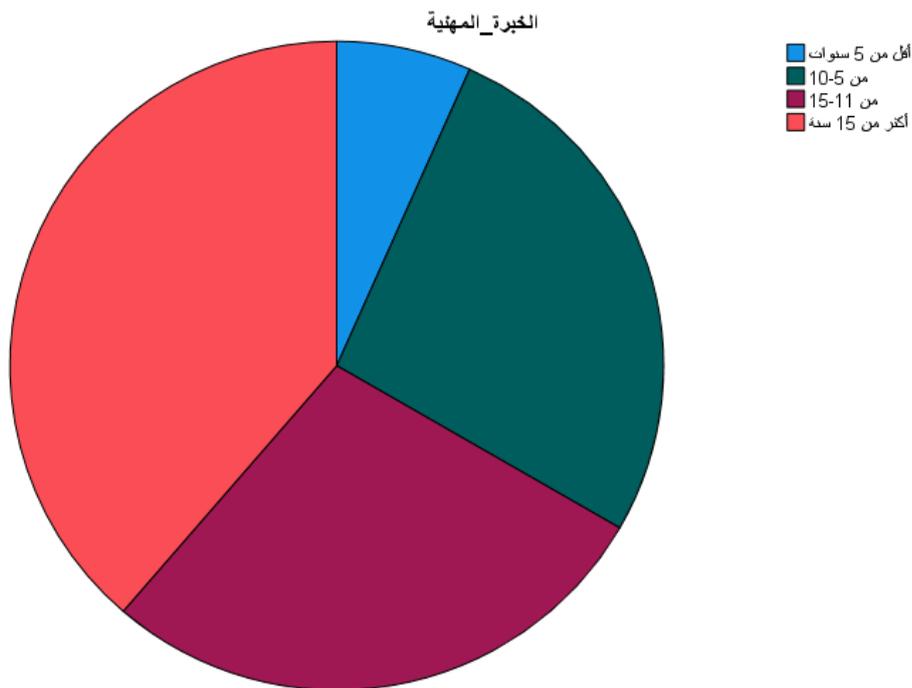
النستوى\_الدراسي

		Frequency	Percent
Valid	ثانوي	24	32,0
	جامعي	51	68,0
Total		75	100,0



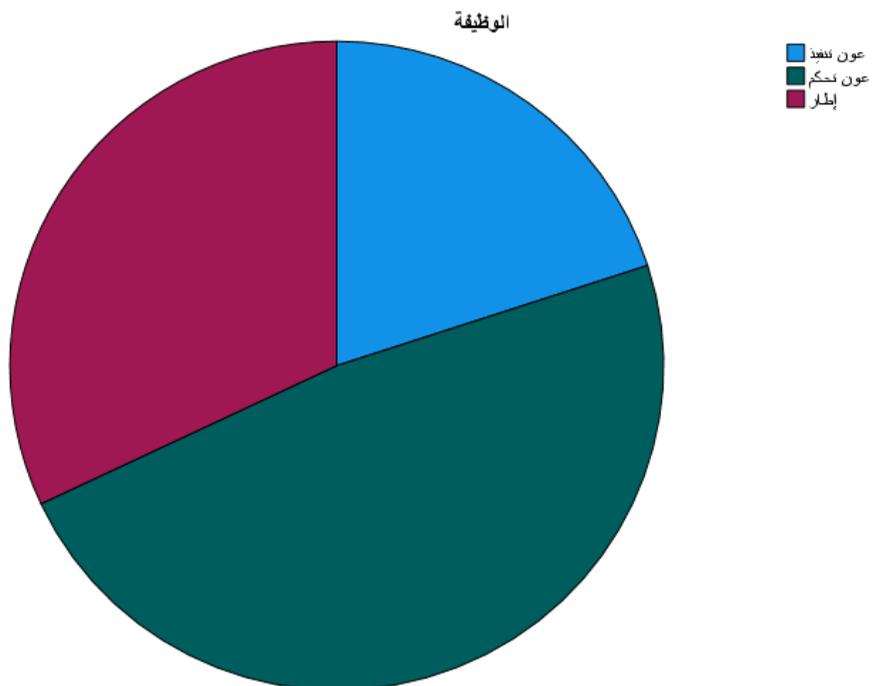
الخبرة\_المهنية

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	6,7
	من 5-10	20	26,7
	من 11-15	21	28,0
	أكثر من 15 سنة	29	38,7
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>



الوظيفة

		Frequency	Percent
Valid	عون تنفيذ	15	20,0
	عون تحكم	36	48,0
	إطار	24	32,0
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>



Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	7	9,3	9,3	9,3
	محايد	14	18,7	18,7	28,0
	موافق	38	50,7	50,7	78,7
	موافق بشدة	16	21,3	21,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	9	12,0	12,0	12,0
	محايد	11	14,7	14,7	26,7

	موافق	40	53,3	53,3	80,0
	موافق بشدة	15	20,0	20,0	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	9	12,0	12,0	12,0
	محايد	25	33,3	33,3	45,3
	موافق	22	29,3	29,3	74,7
	موافق بشدة	19	25,3	25,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	9	12,0	12,0	12,0
	محايد	18	24,0	24,0	36,0
	موافق	38	50,7	50,7	86,7
	موافق بشدة	10	13,3	13,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	5	6,7	6,7	13,3
	محايد	9	12,0	12,0	25,3
	موافق	47	62,7	62,7	88,0
	موافق بشدة	9	12,0	12,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	5,3	5,3	5,3
	محايد	13	17,3	17,3	22,7
	موافق	27	36,0	36,0	58,7
	موافق بشدة	31	41,3	41,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	7	9,3	9,3	9,3
	محايد	12	16,0	16,0	25,3
	موافق	40	53,3	53,3	78,7

	موافق بشدة	16	21,3	21,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	10	13,3	13,3	13,3
	محايد	9	12,0	12,0	25,3
	موافق	42	56,0	56,0	81,3
	موافق بشدة	14	18,7	18,7	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	5	6,7	6,7	6,7
	محايد	2	2,7	2,7	9,3
	موافق	54	72,0	72,0	81,3
	موافق بشدة	14	18,7	18,7	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	21	28,0	28,0	28,0

	موافق	45	60,0	60,0	88,0
	موافق بشدة	9	12,0	12,0	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

Q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	12	16,0	16,0	16,0
	محايد	14	18,7	18,7	34,7
	موافق	35	46,7	46,7	81,3
	موافق بشدة	14	18,7	18,7	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

Q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	5	6,7	6,7	6,7
	محايد	28	37,3	37,3	44,0
	موافق	28	37,3	37,3	81,3
	موافق بشدة	14	18,7	18,7	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

Q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	لا أوافق بشدة	2	2,7	2,7	2,7
	محايد	12	16,0	16,0	18,7
	موافق	37	49,3	49,3	68,0
	موافق بشدة	24	32,0	32,0	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	12	16,0	16,0	16,0
	محايد	19	25,3	25,3	41,3
	موافق	31	41,3	41,3	82,7
	موافق بشدة	13	17,3	17,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	8	10,7	10,7	10,7
	محايد	25	33,3	33,3	44,0
	موافق	31	41,3	41,3	85,3
	موافق بشدة	11	14,7	14,7	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## Q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	4	5,3	5,3	5,3
	محايد	29	38,7	38,7	44,0
	موافق	38	50,7	50,7	94,7
	موافق بشدة	4	5,3	5,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## Q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	10	13,3	13,3	13,3
	محايد	4	5,3	5,3	18,7
	موافق	31	41,3	41,3	60,0
	موافق بشدة	30	40,0	40,0	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## Q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	12	16,0	16,0	16,0
	موافق	40	53,3	53,3	69,3
	موافق بشدة	23	30,7	30,7	100,0

	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	
--	--------------	----	-------	-------	--

## Q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	لا أوافق	5	6,7	6,7	6,7
	محايد	12	16,0	16,0	22,7
	موافق	33	44,0	44,0	66,7
	موافق بشدة	25	33,3	33,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	لا أوافق	7	9,3	9,3	9,3
	محايد	9	12,0	12,0	21,3
	موافق	49	65,3	65,3	86,7
	موافق بشدة	10	13,3	13,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	لا أوافق	7	9,3	9,3	9,3
	محايد	13	17,3	17,3	26,7
	موافق	40	53,3	53,3	80,0

	موافق بشدة	15	20,0	20,0	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	12	16,0	16,0	16,0
	محايد	5	6,7	6,7	22,7
	موافق	44	58,7	58,7	81,3
	موافق بشدة	14	18,7	18,7	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	7	9,3	9,3	9,3
	محايد	12	16,0	16,0	25,3
	موافق	42	56,0	56,0	81,3
	موافق بشدة	14	18,7	18,7	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	2,7	2,7	2,7

	لا أوافق	23	30,7	30,7	33,3
	محايد	10	13,3	13,3	46,7
	موافق	31	41,3	41,3	88,0
	موافق بشدة	9	12,0	12,0	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	12	16,0	16,0	22,7
	محايد	2	2,7	2,7	25,3
	موافق	42	56,0	56,0	81,3
	موافق بشدة	14	18,7	18,7	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	7	9,3	9,3	16,0
	محايد	24	32,0	32,0	48,0
	موافق	30	40,0	40,0	88,0
	موافق بشدة	9	12,0	12,0	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

S32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	9	12,0	12,0	12,0
	محايد	10	13,3	13,3	25,3
	موافق	52	69,3	69,3	94,7
	موافق بشدة	4	5,3	5,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

S33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	11	14,7	14,7	21,3
	محايد	9	12,0	12,0	33,3
	موافق	50	66,7	66,7	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

S34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	12	16,0	16,0	16,0
	محايد	13	17,3	17,3	33,3
	موافق	40	53,3	53,3	86,7
	موافق بشدة	10	13,3	13,3	100,0

	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	
--	--------------	----	-------	-------	--

**S35**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	لا أوافق	5	6,7	6,7	6,7
	محايد	27	36,0	36,0	42,7
	موافق	36	48,0	48,0	90,7
	موافق بشدة	7	9,3	9,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

**S36**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	لا أوافق بشدة	5	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	10	13,3	13,3	20,0
	محايد	12	16,0	16,0	36,0
	موافق	28	37,3	37,3	73,3
	موافق بشدة	20	26,7	26,7	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

**S37**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	لا أوافق	10	13,3	13,3	13,3
	محايد	11	14,7	14,7	28,0

	موافق	50	66,7	66,7	94,7
	موافق بشدة	4	5,3	5,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	5	6,7	6,7	6,7
	محايد	6	8,0	8,0	14,7
	موافق	57	76,0	76,0	90,7
	موافق بشدة	7	9,3	9,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	7	9,3	9,3	16,0
	محايد	6	8,0	8,0	24,0
	موافق	52	69,3	69,3	93,3
	موافق بشدة	5	6,7	6,7	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	2,7	2,7	2,7
	محايد	4	5,3	5,3	8,0
	موافق	59	78,7	78,7	86,7
	موافق بشدة	10	13,3	13,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	6,7	6,7	6,7
	موافق	56	74,7	74,7	81,3
	موافق بشدة	14	18,7	18,7	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	2,7	2,7	2,7
	محايد	15	20,0	20,0	22,7
	موافق	49	65,3	65,3	88,0
	موافق بشدة	9	12,0	12,0	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	7	9,3	9,3	9,3
	محايد	17	22,7	22,7	32,0
	موافق	47	62,7	62,7	94,7
	موافق بشدة	4	5,3	5,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	7	9,3	9,3	9,3
	لا أوافق	5	6,7	6,7	16,0
	محايد	7	9,3	9,3	25,3
	موافق	52	69,3	69,3	94,7
	موافق بشدة	4	5,3	5,3	100,0
	<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

## S45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	5,3	5,3	5,3
	لا أوافق	8	10,7	10,7	16,0
	محايد	9	12,0	12,0	28,0

موافق	49	65,3	65,3	93,3
موافق بشدة	5	6,7	6,7	100,0
<b>Total</b>	75	100,0	100,0	

- التوزيع الطبيعي للعينة

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	محور الرشاقة التنظيمية	محور الإبداع الوظيفي
<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	,762	,822
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	,608	,509

الفرضية الأولى العلاقة

#### Correlations

		محور الرشاقة التنظيمية	محور الإبداع الوظيفي
محور الرشاقة التنظيمية	<b>Pearson Correlation</b>	1	,584**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		,000
	<b>N</b>	75	75
محور الإبداع الوظيفي	<b>Pearson Correlation</b>	,584**	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	
	<b>N</b>	75	75

level (2-tailed).5\*\*. Correlation is significant at the 0.0

## الفرضية الثانية الإنحدار

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,584 <sup>a</sup>	,342	,333	,30117

a. Predictors: (Constant), محور الرشاقة التنظيمية

b. Dependent Variable: محور الإبداع الوظيفي

ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,435	1	3,435	37,873	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,621	73	,091		
	Total	10,056	74			

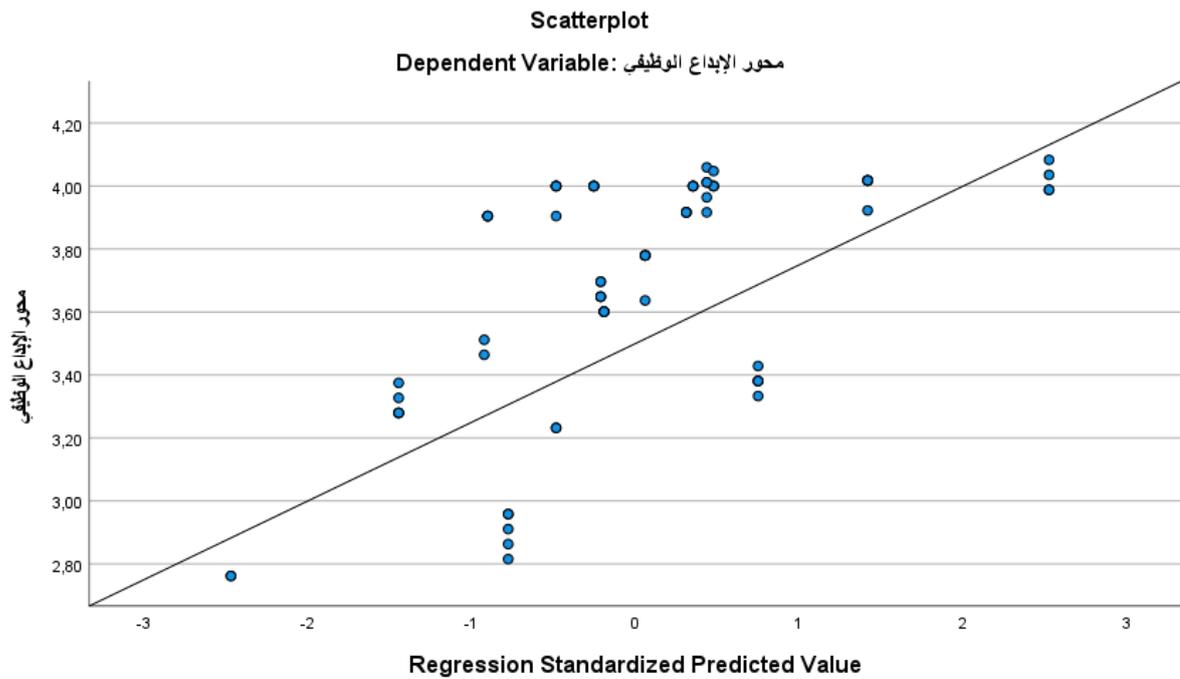
a. Dependent Variable: محور الإبداع الوظيفي

b. Predictors: (Constant), محور الرشاقة التنظيمية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,531	,354		4,330	,000
	محور الرشاقة التنظيمية	,567	,092	,584	6,154	,000

a. Dependent Variable: محور الإبداع الوظيفي



	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,314	30	,344	41,528	,000
Within Groups	,364	44	,008		
Total	10,679	74			

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

#### Statistics

	الجنس	السن	النستوى_الدرا سي	الخبرة_المهنة	الوظيفة	Q6	Q7
المتوسط الحسابي	1,3200	2,2667	3,6800	2,9867	2,1200	3,8400	3,6933
الانحراف المعياري	,46962	,44519	,46962	,96553	,71584	,87054	1,16217

#### Statistics

	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
المتوسط الحسابي	3,6800	3,6533	3,6667	4,0800	3,8667	3,8000	4,0267
الانحراف المعياري	,98858	,86201	1,00449	1,03663	,85950	,90045	,69697

#### Statistics

	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
المتوسط الحسابي	3,8400	3,6800	3,6800	4,0800	3,6000	3,6000	3,5600
الانحراف المعياري	,61600	,96086	,85677	,85044	,95860	,86992	,68260

## Statistics

	Q22	Q23	Q24	S25	S26	S27	S28
المتوسط الحسابي	4,0800	4,1467	4,0400	3,8267	3,8400	3,8000	3,8400
الانحراف المعياري	,99675	,67169	,87673	,77761	,85487	,92998	,83892

## Statistics

	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35
المتوسط الحسابي	3,2933	3,6400	3,4133	3,6800	3,3867	3,6400	3,6000
الانحراف المعياري	1,11226	1,15828	1,04096	,75624	,97111	,91000	,75337

## Statistics

	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42
المتوسط الحسابي	3,6400	3,6400	3,8800	3,6000	4,0267	4,1200	3,8667
الانحراف المعياري	1,20405	,78224	,65677	,98639	,54459	,49210	,64375

## Statistics

	S43	S44	S45	سرعة الإستجابة	عملية اتخاذ القرار	المرونة
المتوسط الحسابي	3,6400	3,5467	3,5733	3,7689	3,8156	3,8724
الانحراف المعياري	,72857	1,03053	,96104	,50515	,40969	,45816

## Statistics

	محور الرقابة التنظيمية	القدرة على التحليل والحاساسية للمشكلات	الطلاقة في توليد الأفكار	الأصالة	محور الإبداع الوظيفي
المتوسط الحسابي	3,8189	3,6867	3,6381	3,7676	3,6975
الانحراف المعياري	,37988	,53048	,50389	,37043	,36864

## صديق الإتساق الداخلي

## Correlations

	محور الرشافة التنظيمية
Q6	,632
Q7	,217
Q8	,606
Q9	,268
Q10	,353
Q11	,358
Q12	,396
Q13	,310
Q14	,239
Q15	,360
Q16	,435
Q17	,503
Q18	,497
Q19	,426
Q20	,680
Q21	,187
Q22	,451

Q23		,686
Q24		,684

### Correlations

		محور الإبداع الوظيفي
S25		,417
S26		,085
S27		,390
S28		,608
S29		,375
S30		,725
S31		,892
S32		,558
S33		,551
S34		,747
S35		,093
S36		,471
S37		,481
S38		,148
S39		,521
S40		-,337
S41		,314
S42		-,071
S43		,667
S44		,535

S45		,450
-----	--	------

فرضية الإنحدار التدرجي المتعدد

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,560 <sup>a</sup>	,314	,304	,30749

a. Predictors: (Constant), المرونة

b. Dependent Variable: محور الإبداع الوظيفي

ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,154	1	3,154	33,360	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,902	73	,095		
	Total	10,056	74			

a. Dependent Variable: محور الإبداع الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المرونة

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,953	,304		6,419	,000
المرونة	,451	,078	,560	5,776	,000

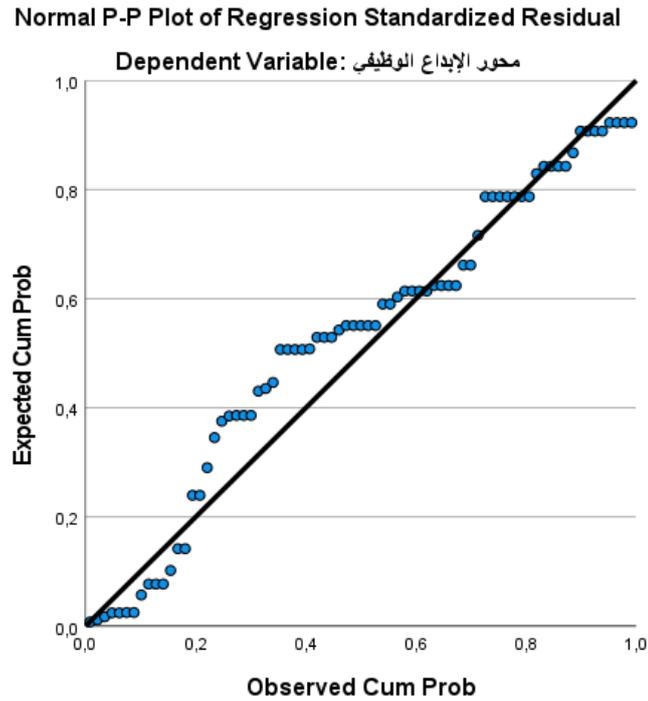
a. Dependent Variable: محور الإبداع الوظيفي

Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 سرعة الإستجابة	,098 <sup>b</sup>	,772	,443	,091	,591
عملية اتخاذ القرار	,154 <sup>b</sup>	1,060	,293	,124	,442

a. Dependent Variable: محور الإبداع الوظيفي

b. Predictors in the Model: (Constant), المرنة



معامل الارتباط بيرسون

### Correlations

		الرشاقة التنظيمية	محور الإبداع الوظيفي
الرشاقة التنظيمية	<b>Pearson Correlation</b>	1	,831**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		,000
	<b>N</b>	75	75
محور الإبداع الوظيفي	<b>Pearson Correlation</b>	,831**	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	
	<b>N</b>	75	75

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## معامل الثبات ألفا كرومباخ

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	45

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
سرعة الإستجابة	188,7767	267,882	,611	,887
عملية اتخاذ القرار	188,7301	268,544	,710	,887
المرونة	188,6732	265,672	,828	,886
محور الرشاقة التنظيمية	188,7267	267,299	,870	,886
القدرة على التحليل والحساسية للمشكلات	188,8589	262,682	,889	,884
الطلاقة في توليد الأفكار	188,9075	268,825	,555	,887
الأصالة	188,7780	270,905	,591	,888
محور الإبداع الوظيفي	188,8481	267,382	,890	,886

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 People's Democratic Republic of Algeria  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
 جامعة العربي التبسة، تبسة  
 LAJON TEBESSA UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
 Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصويغ بشرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث  
 ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 20/02/2016

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): ..... ط. بوشما .....

صاحب(ة) بطاقة التعرف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 406329065

الصادرة بتاريخ: 2023/09/15 عن دائرة/بلدية: و. ت. تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: .....

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: الربط بين التطوع والكفاءة الوظيفية

ليصحق لي بشرفي

إشراف الأستاذ(ة): بشرفي

أصرح بشرفي أنني إلتمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث  
 الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة  
 بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: .....

إمضاء الممضي بالأمر  
 رقم 06  
 نظير لتوثيق  
 المرفق أسفله

23 مايو 2024

037 50 40 90

www.univ-tebessa.dz/fssh

FSHSS.UnivTebessa@gmail.com





اسم ولقب الطالب (e): .....  
 اسم ولقب الطالب (e): .....  
 السنة الدراسية: 2024/2023

هوية الطالب  
 Identité de l'étudiant(e)

اللقب: .....  
 الاسم: .....  
 تاريخ ومكان الميلاد: .....  
 النسخة: .....  
 الفرع: .....  
 الفوج: .....  
 رقم التسجيل: 340 180 76

التأطير  
 SUIVI DE STAGE

Enseignant Chargé du Suivi .....  
 Correspondant .....  
 الأستاذ المشرف على التربص: .....  
 المكلف بالتربص من طرف مؤسسة الاستقبال: .....

مؤسسة التربص  
 Etablissement d'Accueil

اسم المؤسسة: .....  
 العنوان: .....  
 الهاتف: .....  
 البريد الإلكتروني: .....  
 الفاكس: .....

التربص  
 STAGE

من 26/03/2024 إلى 12/03/2024 du

CamScanner ه ضونيا ب



الانتاج في الوسط المهني  
PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

ملاحظات	تقييم المؤسسة	تاريخ إنجازها	طبيعة الاعمال
	جيد	20/03/2024	دراسة استطلاعية ميدانية (المرحلة)
	جيد	27/03/2024	الوصول على المواقع
	جيد	19/03/2024	جمع بيانات حول موقع الدراسة
	جيد	24/03/2024	إجراء استطلاعية ميدانية
<del>.....</del>			

إمضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال

امضاء الاستاذ المؤطر

نقطة التفتيش لاصحاب المهن  
- عدل الخريف -  
قسم التفتيش في المحسنة

Responsable Point de Présence Djorf  
Signé MELKIA Laid



**التقييم الشخصي لمؤسسة الاستقبال للمتريص**

ملاحظات	تقييم المؤسسة	طبيعة الأعمال
/	جيد مقبول سيء	الأداء بشكل عام
/	جيد مقبول سيء	الالتزام بالمواعيد
/	جيد مقبول سيء	العمل الجماعي
/	جيد مقبول سيء	العمل الإداري
/	جيد مقبول سيء	العمل الفني
/	جيد مقبول سيء	مهارات الاتصال
/	جيد مقبول سيء	القدرة على التأقلم

امضاء المكلف بالتريص من مؤسسة الاستقبال

امضاء الاستاذ المؤطر

نقطة الحضور لاتصالات الجزائر  
- عدل الحرف -  
قسم الضميمة و التخصيل

- O.M.S.F.A -

Responsable Point de Présence Djort  
Signé : MELKIA Laid

ه ضوئيا بـ CamScanner



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التسي - تيسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع رقم : 05 / ق ع ا ج 2024

إلى السيد (M) ... مدين... الوصية... العملي...  
الاتصالات الزائر  
- تيسة -

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب بإجراء زيارات

ميدانية بمؤسساتكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر

الطالب 1: ... التخصيص ...

الطالب 2: ... التخصيص ...

موضوع البحث: ... الرقابة التنظيمية والإيداع الوظيفية

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

تيسة في 2024/01/17

المؤسسة المستقبلية

رئيس القسم

أستاذ المشرف

Chief de Département Ressource Humaine

HANNACHI Saïd



رئيس قسم علم الاجتماع  
العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مدين الوصية



## ملخص

هدفت الدراسة الراهنة الى الكشف عن العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع تبسة , وللكشف عن ذلك انطلقنا من سؤالين ومجموعة من الفرضيات لذا تم إعتداد المنهج الوصفي. وبإستخدام اداة الاستبيان والمقابلة الحرة لجمع المعطيات, والملاحظة البسيطة للتحليل تحصلنا على مجموعة من البيانات قمنا بعد ذلك بتحليلها تحليلا سوسولوجيا كيفيا , وكميا بواسطة برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية, وبعد عرض وتحليل البيانات المستقاة من ميدان الدراسة توصلت الدراسة لوجود علاقة بين متغيريها , حيث يتاثر مستوى الابداع الوظيفي بمستوى الرشاقة التنظيمية في مؤسسة ميدان الدراسة , كما تمت مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة , والتراث النظري متمثلا في نظريات التنظيم , وفي ضوء الفرضيات .

**الكلمات المفتاحية : الإبداع الوظيفي ، الرشاقة التنظيمية**

## Summary

The current study aimed to reveal the relationship between organizational agility and job creativity at Algeria Telecom, Tebessa branch, and to reveal this, it started from two questions and a set of hypotheses, so the descriptive approach was adopted. Using the questionnaire tool, the free interview tool to collect data and simple observation for analysis, we obtained a set of data that we then analyzed in qualitative and quantitative sociological analysis by the statistical packages program for the social sciences.

After presenting and analyzing the data derived from the field of study, the study continued because there is a relationship between its variables, where the level of functional creativity is affected by the level of organizational agility in the institution in the field of study, and the results of the study were discussed in the light of previous studies, and the theoretical heritage represented in the theories of organization, and in the light of hypotheses.

**Keywords: Job creativity ، organizational agility**