



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
الرقم التسلسلي: / 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعلة: 2019

الميدان: علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

**دور الإبداع والابتكار في تطوير أداء المؤسسة
دراسة حالة اتصالات الجزائر تبسة**

تحت إشراف الأستاذ(ة):
أ. د. عمر جنينة

من إعداد الطلبة:
- مروة سلاطني
- يوسف سبتي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شوقي جدّي	أستاذة محاضر أ	رئيسا
عمر جنينة	أستاذ	مشرفا ومقررا
فضيلة بوطورة	أستاذ محاضر أ	مناقشا



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



تقرير المشرف حول سير عملية تأطير مذكرة ماستر

بعد أداء واجب التحية والاحترام؛

يُمكن التأكيد بشأن سير عملية الإشراف على مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ،

اسم ولقب الطلبة: 01-مروء سلاطني 02 - يوسف سبتي

القسم الذي يتبعه الطلبة: قسم علوم التسيير

السنة الجامعية: 2019/2018

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة

دور الإبداع والإبتكار في تطوير أداء المؤسسة

دراسة حالة اتصالات الجزائر تبسة

مكان التريص: اتصالات الجزائر تبسة

فترة التريص: من 2019/03/15 إلى غاية: 10/05/2019

اسم ولقب المشرف: **عمر جنيبة** الرتبة: **أستاذ التعليم العالي**

القسم الذي يتبعه المشرف: **علوم التسيير** تخصص المشرف: **علوم التسيير**

تاريخ بدء الإشراف: 2019/01/15

ملاحظات حول سير عملية الإشراف:

سير العملية في ظروف عادية حسنة.

(للضرورة يمكن إضافة ملاحظات أخرى على ورقة مرفقة)

الخلاصة:

المذكرة قابلة للمناقشة العلنية خلال الدورة الأولى

المذكرة قابلة للمناقشة العلنية خلال الدورة الثانية

المذكرة غير قابلة تماما للمناقشة (ترفق بتقرير إضافي يبرر ذلك)

التاريخ: 2019/06/19

توقيع المشرف



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



تصريح باحترام القواعد الأمانة العلمية وشروط البحث العلمي

ميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور الإبداع والابتكار في تطوير أداء المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر تبسة

من إعداد الطالبين:

- مروة سلاطني

- يوسف سبتي

المشرف على المذكرة: الأستاذ جنيبة عمر

التخصص: علوم التسيير

مقدمة لنيل ماستر أكاديمي

السنة الجامعية: 2019/2018

نصرح بأن المذكرة المنجزة تحت المسؤولية الكاملة، وهي عمل يحترم قواعد الأمانة العلمية وتستجيب لشروط البحث العلمي، وهي عمل غير مقدم سواء جزء منه أو كله لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

توقيع الطالب (ة) الاسم واللقب والإمضاء

توقيع الطالب (ة) الاسم واللقب والإمضاء

ملخص

الإبداع والابتكار من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في البيئة الحالية، المتغيرة والمعقدة في نفس الوقت، للحفاظ على استمراريته وبقائها على المدى الطويل. تبحث المؤسسات على تحقيق الإبداع والابتكار بشتى الوسائل المتوفرة لديها وبكل الإمكانيات اللازمة لكن ذلك يختلف بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من قدراتها المحدودة.

هذه الأخيرة تلجأ للإبداع سعياً منها في تحقيق نمو كمي وكيفي يساهم في تجاوز عقباتها، لكنه يتطلب توفير الأرضية السانحة لتحقيقه، موارد مالية وبشرية وتكنولوجية وتنظيمات في المؤسسة وفي كيفية تسييرها. وقد جاءت هذه الدراسة كحالة للإجابة عن التساؤل الرئيسي والمتمثل في "مدى مساهمة الإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" وذلك من خلال تفكيك نظري لمفهوم الإبداع والابتكار وأثر تبني هذا الأخير على تحسين أداء المؤسسات الجزائرية عموماً ومؤسسة اتصالات الجزائر خصوصاً. أضفت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة، عن طريق تقصي آراء عينة قوامها (67) مفردة من موظفي وعمال المؤسسة، إلى علاقة تأثير إيجابية لتبني أبعاد الإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع والابتكار، الأداء، المؤسسة، الأطراف المعنية، منظمات الأعمال.

Résumé

La *créativité* et *l'innovation* comptent parmi les moyens les plus importants adoptés par les entreprises dans un environnement à la fois changeant et complexe afin d'assurer leur continuité et leur survie à long terme. Les entreprises cherchent à concrétiser la créativité et l'innovation par tous les moyens mis à leurs dispositions. Cependant, les degrés de créativité et d'innovation diffèrent selon que l'entreprise est grande ou qu'il s'agisse de *petite et moyenne entreprises* (PME) dont les capacités sont limitées.

Ces PME recourent à l'innovation afin de parvenir à une croissance, quantitative et qualitative, susceptible de contribuer à surmonter les obstacles ; seulement l'innovation demande des moyens financiers, humains et technologiques ainsi qu'une structuration et des modes de gestion appropriés.

Cette étude tente de répondre si la créativité et l'innovation contribuent à l'amélioration de la performance des petites et moyennes entreprises". Elle explicite, à partir de la théorie, les concepts de créativité et d'innovation et confirme leur impact sur l'amélioration de la performance des entreprises algériennes en général et « Algérie Telecom » en particulier.

L'étude de terrain menée au niveau de « Algérie-Telecom Tébessa », en interrogeant un échantillon de (67) employés, conduit à une *corrélation positive* entre « créativité et innovation » et « amélioration de la performance » de l'entreprise.

Mots clés : Créativité et innovation, Performance, Entreprise, partenaires concernés, Organisations d'affaires.

فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان	التقسيم
-		ملخصات
-		فهرس المحتويات
-		قائمة الجداول
-		قائمة الأشكال
-		شكر وعرفان
-		الإهداء
أ-ج		مقدمة
29-01	الإطار النظري للإبداع والابتكار والأداء في المؤسسة الاقتصادية	الفصل الأول
02	أساسيات حول الإبداع والابتكار والأداء	المبحث الأول
02	الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية	المطلب الأول
13	مدخل مفاهيمي للأداء في المؤسسة	المطلب الثاني
19	مساهمة الإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسة	المطلب الثالث
22	الدراسات السابقة	المبحث الثاني
22	الدراسات السابقة العربية	المطلب الأول
26	الدراسات السابقة الأجنبية	المطلب الثاني
28	التعقيب على الدراسات السابقة	المطلب الثالث
61-30	أثر الإبداع والابتكار في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة	الفصل الثاني
30	التعريف بميدان الدراسة	المبحث الأول
30	تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	المطلب الأول
31	التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة	المطلب الثاني
34	عرض عام للخدمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر-تبسة	المطلب الثالث
38	إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية	المبحث الثاني
38	إجراءات الدراسة	المطلب الأول
40	اعتماد الاستبيان وتداوله	المطلب الثاني
47	عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية	المطلب الثالث

52	تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها	المبحث الثالث
52	تحليل محاور الدراسة	المطلب الأول
56	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية	المطلب الثاني
62		الخاتمة
64		المراجع والمصادر
67		الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	الأهداف من تحقيق الإبداعات	01
40	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية	02
41	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإبداع والابتكار	03
42	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء المؤسسة	04
43	اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة	05
44	تداول الاستبيان	06
44	توزيع أسئلة استبانة الاستبيان على محاور الدراسة	07
45	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	08
46	سلم ليكيرت الخماسي	09
46	طول خلايا مقياس ليكيرت الخماسي	10
47	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	11
48	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	12
49	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي	13
50	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	14
51	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	15
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور الإبداع والابتكار	16
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أداء المؤسسة	17
57	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية	18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	الهيكـل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة -	01
39	نمـوذج الدراسة	02
47	توزيع مجتمـع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	03
48	توزيع مجتمـع الدراسة وفقاً لمتغير العمر	04
49	توزيع مجتمـع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	05
50	توزيع مجتمـع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	06
51	توزيع مجتمـع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	07

شكر و عرفان

الحمد لله العظيم الجليل الحي القيوم ذو الجلال والإكرام كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه له
المنة والفضل والثناء والحسن والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة
سيدنا وحيينا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن ولاءه أجمعين إلى يوم الدين.
إن الحروف لتتهادى بكلماتها لتجسد لكم أجمل عبارات الشكر والثناء.

إن الكلمات لتقف عاجزة، والعبارات تائهة، بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نشكركم في مثل هذه
اللحظات يتوقف القلم ليفكر قبل أن يخط الحروف لينظمها في سطور تمر في الخيال ولا يبقى لنا في
نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات وصور تجمعنا برفاق أناروا لنا دربنا. فواجب علينا شكرهم ونحن
نخطو الخطوات الأخيرة لإتمام هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى:

الأستاذ المشرف «الدكتور عمر جنينة» على مجهوداته المبذولة ونصائحه القيمة وعلى تعاونه التام دون
أي كلل أو ملل، وصبره وتفهمه في سبيل أن يرى هذا العمل النور.

كل التقدير والاحترام للجنة المناقشة على سعة صبرهم وتخصيصهم الوقت لمناقشة هذا العمل

إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم إلى: كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير وكذا عمال جامعة العربي التبسي - تبسة -

إلى كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة على تعاونهم معنا لإتمام الجانب التطبيقي لهذه
المذكرة.

الشكر موصول إلى كل من ساهم، من بعيد أو من قريب، في إنجاز هذا العمل وتأدية هذه الأمانة
الجليلة.

إهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأعلى إنسانة في حياتي، التي أنارت دربي وكانت بحرا صافيا يجري
بفيض الحب والبسمة، إلى من زينت حياتي بضياء البدر، وشموع الفرح، إلى من منحتني القوة والعزيمة
لمواصلة الدرب، إلى من علمتني الصبر والاجتهاد، إلى الغالية على قلبي

أمي

وإلى أمي الثانية وجدتي الغالية أطلال الله في عمرها العطرة

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي أختايا العزيزتان زكية ودانيا، وزوج أختي وأخي
الغالي نسيم

وإلى الغالية على قلبي صديقتي وأختي ورفيقة دربي فريال

إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل إلى صديقتي يوسف

وإلى كل من قضيت معهم أحلى الأوقات جيهان ورياض وزكرياء

وإلى كل خالاتي وعماتي، خالي وأعمامي وإلى كل أبناءهم وبناتهم

إلى كل من عرفتهم فأحببتهم وفي القلب أسكنتهم

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع المتربصين المقبلين على

التخرج.

مرورة

إهداء

إلى التي حملتني وهنأ على وهن وبكت من أجلي في صمت
إلى التي أهدتها الحياة التعب والحمان، فأهدتني الدفء والحنان، إلى التي خصها الله
بالشرف الرفيع والعز المنيع، إليك يا أغلى شيء في الوجود، إليك حبيبي حفصكي الله

أمي جميلة

إلى الذي كابد الشدائد وكان عرق جبينه منير دربي، إلى من اشترى لي أول قلم ودفعني
بكل ثقة على خوض الصعاب، إليك أبي العزيز بشير حفصك الله.
إلى جدي الغالي "عمر" الذي كان سنداً لي في الحياة أطال الله في عمره ورزقه الصحة
والعافية إن شاء الله.

إلى أخواتي "سارة ومحمد حفظهم الله من كل أذى
إلى جميع الأهل والأقارب خاصة ابن عمي المغترب محمد تركي
إلى أعز صديق فرقتني الدنيا عنه بوراس أحمد رحمه الله وأسكنه جناته
إلى رفيق دربي بوراس وليد
إلى جميع الأصدقاء رابع، أنيس، محمد الطيب، اسحاق، مولود، هارون، هشام، كمال، محمد،
نور الدين، خليل، رضوان، مراد، عبد الغاني، عبد الرزاق
الربيع، وليد، صابر، ياسر، علي، أحسن، يعقوب، عمار، حمدي، شمس الدين، جمال
والمهدي، فيصل، صلاح الدين، عماد الدين، يوسف، خالد، إبراهيم، حسين، حمزة، سمير
وبلال.

وإلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي
إليهم جميعاً أهدي بذرة عملي وثمره جهدي.

يوسف

مقدمة

تمهيد

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدا من قبل، لذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة و فعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار والنمو، ويزداد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والاتفاقيات الدولية بشأن اتفاقية التجارة الحرة وغيرها.

ولتحقيق المؤسسات لما تصبوا إليه ركزت جهودها لاقتناص فرص البيئة المحيطة بها وتطويرها بهدف خلق وعرض منتجات جديدة ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة بفضل معارفها وخبراتها الإنتاجية، وذلك لتحقيق التميز حيث اتجهت المؤسسات للتركيز على الإبداع كضرورة فرضتها الظروف الحالية نظرا لأهميته البالغة بالنسبة للمؤسسة، ما من شأنه أن ينعكس على أدائها وتحسين مخرجاتها، الأمر الذي يتطلب إجراء تحسينات مستمرة على أنشطتها لرفع مستوى الأداء وتمكينها من البقاء والنمو في ظل تزايد المنافسة.

أولا/ إشكالية الدراسة :

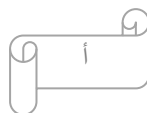
بناء على ما تقدم يطرح هذا البحث الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها بوضوح تمت صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل يساهم الإبداع الإداري في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإبداع والابتكار في تحسين تنافسية المؤسسات تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية؟



ثانيا/ أهمية الدراسة :

تمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- إبراز أهمية الإبداع والابتكار بالمؤسسات.
- محاولة التعرف على واقع الإبداع والابتكار بالمؤسسة الجزائرية.
- إبراز العلاقة بين الإبداع والابتكار وأداء المؤسسات.
- إبراز أثر تبني الإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية.

ثالثا/ فرضيات الدراسة :

تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة."

وتفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في المنتجات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في التسعير في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الترويج في التوزيع في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في التوزيع في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."
- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في السيوررات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."
- الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الجوانب المالية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."

رابعاً/ منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي؛ حيث تم إتباع المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال الأدوات المناسبة وسيتم التفصيل في ذلك في الجانب التطبيقي.

خامساً/ حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على اتصالات الجزائر-تبسة، فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة كشكل من أشكال التربص بالمؤسسة محل الدراسة وكذا الاستعانة بمراجع وكتب بالمكتبة الجامعية لجامعة تبسة.
- 2- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018/2019.
- 3- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين والموظفين وصناع القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.
- 4- الحدود العلمية: تم في هذه الدراسة التطرق إلى موضوع الإبداع والابتكار ودوره في تحسين الأداء بالمؤسسات.

سادساً/هيكلية الدراسة :

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين؛ نظري وجزء تطبيقي بالشكل الآتي:

الفصل الأول: سيتم التطرق في الجزء النظري من الدراسة إلى المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، فسيتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الإبداع والابتكار. وأهم تصنيفاته وكذا مراحل الإبداع والابتكار والمعوقات التي قد تعيق عملية الإبداع.

الفصل الثاني: أين سيتم إسقاط الحيثيات النظرية من الدراسة على أرض الواقع، وذلك من خلال المبحث الأول والذي خصص لتقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة، والمبحث الثاني؛ لعرض منهجية الدراسة وأدواتها، بينما سيتم اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة في المبحث الثالث.

الفصل الأول

تمهيد

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة مليئة بالتحديات وشدة المنافسة، مما أدى إلى زيادة أهمية الإبداع وتميته في المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات التي تريد التميز والصدارة ومواجهة التغيرات يجب عليها الاعتماد بشكل رئيسي للإبداع والابتكار وعلى ضوء ذلك، سيتم التعرض في هذا الفصل إلى الإطار المعرفي للإبداع والابتكار وكذا الأداء بالمؤسسة وأيضاً سيتناول الفصل أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث سواء العربية والأجنبية ومحاولة اشتقاق جوانب التشابه بينها وبين الدراسة الحالية وذلك من خلال التقسيم الموالي:

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع والابتكار والأداء في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع والابتكار والأداء

المطلب الأول: الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية

تعد التغيرات المتسارعة في المحيط من أكبر التحديات التي تواجه مؤسسات اليوم، والتي تظهر الحاجة إلى الأفكار الجديدة والخلقة كضرورة ملحة للبقاء، الذي يظل مرهونا بالتعاطي مع التغيرات الجديدة بطريقة مبدعة غرضها الأداء الجيد أولا والتطور والنجاح دائما، وبالرغم من ثراء الكتابات في موضوع الإبداع، إلا أن هذا المفهوم لا يزال يكتنفه بعض الغموض، وذلك لاختلاف مداخل التطرق ظليه بن النفسي، الاجتماعي والإداري... إلخ

أولاً. مفهوم الإبداع والابتكار

إن الإبداع والابتكار مفهومان متقاربان ومتلازمان ويكمل أحدهما الآخر، حيث لا يمكن الحديث عن إحداها دون الآخر. ولقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه: «القدرة على إيجاد حلول لمشكلة ما، أداة جديدة، أثر فني، أو أسلوب جديد»¹

كما نجد أن: «الابتكار ليس عملية منفردة، ولكنه مسار شامل لمجموعة من المسارات الجزئية، وليس مجرد تصور لفكرة جديدة ولا حتى اختراع شعار جديد، أو تنمية سوق جديدة، بل هو المسار الذي يشمل كل هذه الأشياء متفاعلة ومندمجة في سياق واحد»²

وقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) الإبداع أو الابتكار بأنه: «مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير ظلا خطوة من هذه الخطوات، وهذا التعريف يختصر الابتكار على أنه يشمل تجديده وتوسيع مجال المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها واعتماد طرائق جديدة للإنتاج وعرضها وتوزيعها، وكذلك إدخال تغييرات على الإدارة وتنظيم العمل ومهارات القوى العاملة»³.

وبالتالي فالإبداع هو العملية التي يتم من خلالها تقديم منتجات جديدة أو طرائق جديدة للإنتاج، وتشمل جميع المراحل من الابتكار إلى التطوير ثم الإنتاج التجريبي، إلى التسويق، ثم الإنتاج التجاري. أي أن الإبداع هو توليد أفكار جديدة، أو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، في حن أن الابتكار هو تطبيق عملي وتحويل هذه الأفكار إلى

¹ جمال خير الله: الإبداع الإداري، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص 16.

² مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة (مدخل استراتيجي متكامل وعصري)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 10.

³ محمد نايف محمود، أمار أمن حاجي: التغيرات المؤثرة على الإبداع في ظل الاقتصاد المعرفي (دراسة في عينة من الدول)، المؤتمر العلمي الدولي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 26-29 أبريل 2010، ص 02.

عمل ملموس. أما الاختراع فهو خلق فكرة وتطويرها وتطبيقها عملياً. والفرق بين الاختراع والابتكار كون الأول جذري، في حين أن الثاني هو تطبيق أفكار جديدة على ما هو موجود أصلاً، وهذا التمييز عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا. وتتطلب عملية الإبداع والابتكار إدخال الثقافة التنظيمية المبدعة التي تمكنها من التلاؤم مع التغيرات، استعمال الطرق والتقنيات الفعالة التي تساعد على تلبية احتياجات العملاء، وتوفير الموارد البشرية واللوجستية واستغلالها بفعالية، أي أن الإبداع أو الابتكار يتركز على ثلاث جوانب رئيسية هي:¹

- الفرد المبدع: وهنا يتم التركيز على القدرات الإبداعية للأفراد في مجالات نشاطهم المختلفة؛
- العملية الإبداعية: وهي تتمثل في مجموع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق الإبداع؛
- المنتج أو الخدمة المبدعة: وهو المنتج الذي يتصف بالحدائة وبالاختلاف عما سبقه من منتجات.

كما أن نموذج الإبداع والابتكار ضمن برنامج الإدارة الإبداعية يضم 04 مبادئ هي:²

- الإيجابية: تمثل التعود المستمر على اعتبار المشكلات كفرص متاحة والقدرة على التغلب على الفشل بسرعة وتقبل النقد؛
- الحماس: رغبة جامحة في تحقيق الأهداف؛
- روح المرح: المخاطرة مع استخدام أسلوب المزاج في التفكير فينتج ذلك مرونة في الأفكار والأفعال؛
- الإصرار: هناك مقولة "ظن لم تنجح من أول مرة حاول مرة أخرى" وأخرى "ظن لم تنجح من أول مرة جرب شيئاً مختلفاً حتى تصل إلى النجاح"، وهذا يبرز أن الإصرار أمر ضرورة للوصول إلى الإبداع والتميز.

ثانياً. عناصر وأنواع الإبداع والابتكار:

على اعتبار أن الإبداع الإتيان ما هو جديد كلاً أو جزئياً، فهو يتطلب مجموعة من العناصر والمبادئ التي سيتم التطرق إليه فيما يلي:

1. عناصر الإبداع والابتكار:

أ. الطلاقة: إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة³ في التفكير وفي التعبير حيث كون المبدع قادراً على توليد الأفكار أو البدائل أو المترادفات عند الاستجابة لمثير معين، والتعبير عنها بوضوح،⁴ وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة، وهي:

¹ نيجل كينج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، الطبعة 01، دار الميرخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 21.

² بيتر لبيتر كوك: إدارة الإبداع (مهارات الإدارة للمحترفين)، ترجمة خالد العامري، الطبعة 01، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 66.

³ عاطف عوض: أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة القلمون، سوريا، المجلد

29، العدد 3، 2013، ص 209.

⁴ سالي زكي محمد: فن التدريب الإبداعي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر، 2013، ص 93.

- الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة (ولا يلعب عامل المعنى دوراً هاماً فيها) مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.
 - الطلاقة الارتباطية: هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي شترك فيها المعنى أو في أي صفة أخرى مثل إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات.
 - الطلاقة الشكلية: هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استناداً إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة.
 - الطلاقة الفكرية: هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير.
 - الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل وصياغة التراكيب اللغوية.¹
- ب. المرونة: قصد بها قدرة الشخص على تحول اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر أو عقلية معينة أو موقف معين، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة هما:
- المرونة التلقائية: وهي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لمواجهة مشكلة طارئة.
 - المرونة التكييفية: وهي القدرة على تغيير مسار الأفكار اتجاه حل سلم للمسألة المطروحة.²
- ج. الأصالة: تعني القدرة على توليد أفكار جديدة، وأن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوقة، وتمثل الأصالة أعلى سلم الإبداع، وإذا نظرنا إليها في ضوء كل من الطلاقة والمرونة نجد أنها تختلف عن كل منها:
- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي ينتجها أو يعطيها الفرد كما في الطلاقة بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها، وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
 - الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد عن تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصياً، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.³

¹ جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 29-30.

² محمد سعد فهد مشوط: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على الأكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص 28

³ إيمان عبد الرضا محمد: أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف - دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 73، 2012، ص 297.

د. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، وعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، والتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.¹

ه. المخاطرة: يقصد بها من يملك المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، ولديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي قوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.²

و. القدرة على التحليل: تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة يعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، ويعتبر الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير، ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحياناً لظاهرة الإبداع ظاهرة منحرفة.

ز. إدراك التفاصيل: تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفاصيل متعددة لأشياء محدودة، وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض.

ح. المحافظة على الاتجاه: المحافظة على الاتجاه ضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة.³

2. أنواع الإبداع والابتكار:

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع الإبداع اعتماداً على منطلقات مختلفة، وفيما يلي ذكر لأهم هاته التصنيفات.

1.2. تصنيف الإبداع وفقاً لمجالاته:

- إبداع إداري: يعني قدرات أو سمات الأفراد في التفكير الإبداعي باعتبار أن الفرد المبدع يمتلك مهارات إضافة للإبداع⁴، فهو تغيير في العملات الإدارة والتي بواسطتها يمكن إنجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو

¹ ابن نافلة قدور، فلاق محمد: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص17.

² بن علي حسن اللبني: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعلم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص40.

³ ميلود زد الخير وآخرون: أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الابتداء والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، البلدية، الجزائر، 2011، ص05.

⁴ قسمة صابر عوض: تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر -دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، 2007، ص134.

السلعة للمستهلكين، وتسهل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة، وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.

- إبداع التكنولوجي: وعني تغييرا في المظاهر المادة أو الأدائية لسلعة أو الخدمة أو تغييرا في العمليات الإنتاجية، وقد أشار *daft* إلى أن الإبداع التكنولوجي يختلف عن الإبداع الإداري، وكون الأخير حدث أقل تكرار منه.¹

2.2. تصنيف الإبداع وفقا لاستعمالاته:

- إبداع المنتج: هو إحدى الطرق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع المتغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة.
- إبداع العملية: الإبداع الذي شير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية مؤكدا احتمالية عمل النوعين معا كعلاج الطبيب للمرضى، فإن التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج).²

3.2. تصنيف الإبداع وفقا للتغيير:

- إبداع جذري: الذي شير إلى عملة متكاملة العناصر من إنتاج أو تسويق وإدارة استراتيجية، حيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق.
- إبداع التدرجي: هو تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حاليا أو منتجات أو الخدمات.³

4.2. تصنيف الإبداع وفقا لمستوياته:

- الإبداع على مستوى الفردي: حيث كون لدى الأفراد العاملين قدرات إبداعية خلاقة لتطور العمل وذلك من خلال خصائص فطرة يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها.⁴
- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة) اعتمادا على خاصة التداؤب.⁵

¹ العبيدي بشار محمد خليل والعزاوي سحر أحمد كرجي: الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2010، ص 218.

² حسين مجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 47.

³ صبيحة قاسم، حميد علي أحمد: متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 1 العدد 2، 2001، ص 122.

⁴ محمد عمر الزعبي: متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد8، عدد 2، 2012، ص 331.

⁵ مؤد عبد الحسين الفضل: الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 21.

- الإبداع على مستوى المنظمة: إن الإبداع ليس مجرد شيء حدث في المنظمة، بل يعد أمراً ضرورياً لا غنى عنه، وخاصة إذا ما أرادت المنظمات تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة والإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق أعضاء المنظمة بصورة جماعية تعاونية، لا يتم إلا إذا توافرت في تلك المنظمات المبدعة سمات وخصائص معينة منها:

- إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير العميق.
- تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية.
- مشاركة العاملين في تقديم اقتراحات للعمل لتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لديهم.
- البساطة في الهيكل التنظيمي¹.

كما صنف تايلور الإبداع إلى خمس أنواع⁴:

- الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه عملاً معيناً أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.
- الإبداع الفني: هو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف.
- الإبداع المركب: وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع الأفكار المختلفة، وتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان معلومة جديدة.
- الإبداع الاختراعي: وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهراً جديداً وتقوم أداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.
- الإبداع الاستحداثي: وتمثل هذا النوع من الإبداع في عملة استخدام لشيء موجود على أرض الواقع ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملة تطور وتحسين على نظرات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.

وهناك من صنف الإبداع على النحو التالي²:

- الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج يتضمن الإبداعات غير المخطط لها مسبقاً.

¹ أريخ ميمون الكبيسي: درجة توفّر أعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 50.

² زين الدين مسمودي وآخرون: أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري، مداخلة مقدمة إلى انعكاسات الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 26 فيفري 2015، ص 08.

- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات أنه إبداع نهائي يعد هدفا في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتسيير الوصول للإبداع المرغوب.

ثالثا. مقومات ومعوقات الإبداع والابتكار:

1. مقومات الإبداع والابتكار:

يرتبط الإبداع في المؤسسة بعدة عوامل يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:¹

1.1. القيادة: تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة بحيث المؤسسات التي لها قادة يتمتعون بالصفات القيادية الكفؤة، وتعمل على تحفيز المشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع عالية. لذلك يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع، وقد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل.

2.1. الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي تأثير مباشر على مستوى القدرة على الإبداع في المؤسسة، وذلك من خلال الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المؤسسة سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية. وكذلك سواء كانت تركز على الجهاز الاستشاري أو التنفيذي.

3.1. ثقافة المؤسسة: تشكل ثقافة المؤسسة كمؤثر على القدرة الإبداعية، وأصبح شيء مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير الثقافي.² وتشمل ثقافة المؤسسة على المعتقدات والعادات والقيم الراسخة في المؤسسة.

4.1. المحيط: يشكل المحيط مختلف المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على قدرة المؤسسة على الإبداع مثل شدة المنافسة في السوق، ومستوى التطور التكنولوجي.

وتوجد عدة عوامل تعمل على تحفيز الإبداع وزيادة القدرة على الإبداع منها ما يلي:³

- تدعيم وتشجيع الأفراد على طرح أفكارهم وآراءهم.
- وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير وتنمية روح المبادرة والمشاركة واحترام أفكار العمال.

¹ عجيلة محمد: الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع (المؤسسة الاقتصادية للأنايب الناقلة للغاز بولاية غرداية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005، ص 89.

² نفس المرجع، ص 40.

³ بورنان إبراهيم وبورنان مصطفى: نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2009، ص 80.

- الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة.
- مكافأة الأفراد لأفكارهم الإبداعية، وذلك من خلال حوافز مادية ومعنوية.
- تطور تكنولوجيا المعلومات والذي انعكس إيجاباً على أنشطة الإبداع والتطوير حيث تساهم الإنترنت مثلاً في تقديم خدمات في مجال التصميم والتحسين وغيرها في مختلف المؤسسات.
- البحث والتطوير والذي يتعلق بتلك المجهودات الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية، واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، مما يعمل على تحقيق الإبداع في المنتجات والأساليب.

2. معوقات الإبداع والابتكار:

رغم المقومات السابقة إلا أنه يوجد عدة معوقات تحد من التفكير الإبداعي والتي يمكن تصنيفها إلى معوقات فردية وأخرى تنظيمية كما يلي:

1.2. المعوقات الفردية: والتي تتمثل فيما يلي:¹

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والإحساس بعدم الأمان والخوف من الرؤساء؛
- عدم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطرة؛
- الخوف من الخطأ والفشل؛
- الميل إلى الاعتماد على الغير؛

2.2. المعوقات التنظيمية: والتي تتمثل فيما يلي:²

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، يعتبر عائقاً يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية؛
- المركزية الشديدة؛
- الروتين المستمر والتزام الأفراد بأساليب عمل موحدة؛
- عدم الترحيب بالتجديد والتمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم وعلاقات العمل؛
- نقص الموارد المالية والبشرية والتقنية مما يؤدي إلى تأخر المؤسسة في مجال الإبداع؛
- مقاومة التغيير بحيث هناك اتجاه في العديد من المؤسسات لمقاومة التغيير، وإذا كان الإبداع يعني سلعا وطرقاً جديدة وتغييراً في المراكز، لذلك قد يواجه بمقاومة من طرف العمال؛³

¹ علي السليبي: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، مصر، بدون سنة، ص 262.

² عجيلة محمد، مرجع سابق، ص 94.

³ علي الشريف ومحمد سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 342.

رابعاً. مراحل وأهداف الإبداع والابتكار في المؤسسات:

1. مراحل الإبداع والابتكار في المؤسسات:

حدد Abetti مراحل عملة الإبداع كآلاتي: توليد الأفكار، الحضانة، التحول، النشر. في حين ذكر السامرائي أنها تتمثل في: توليد الأفكار، تصفية أفكارها وتطويرها، دراسة الجدوى، تبني الفكرة وتهيئة البيئة للتنفيذ، تنفيذ الإبداع ونشره، تقييم النتائج والتغذية العكسية بينما أشار العامري إلى مراحل الإبداع باعتبارها: الوعي بالحاجة إلى إبداع جديد، بلورة الأفكار وتحديد المفهوم، تجسيد المفهوم هندسياً، تجسيد المفهوم مادياً.¹ وفي هذا السياق فإن العملية الإبداعية عبارة عن مراحل متباعدة تتولد في أثناءها الفكرة الجديدة وتمر هذه العملية بمراحل أربع والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- مرحلة التهيؤ والاستعداد: وتعتبر هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع وفيها يفتح المبدع على البدايات الأولى لعمله، وتأتي تلك البدايات في الغالب بشكل مفاجئ وغامض وفي هذه المرحلة يتجه المبدع إلى تنمية تلك البذرة الأولى بالقراءة، وتدوين الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات وإلقاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها بحيث يستطيع الفكر أن يكون الخمامات الضرورية التي تساعد على الانتقال الناجح إلى المرحلة الثانية، فعملية التهيؤ يجب أن تأخذ لديه شكلاً منظماً فقراءته وملاحظاته وإدارته للحوار وإلقاء الأسئلة، كل ذلك يجب ألا يتم بشكل عشوائي، وكذلك يجب أن تكون لديه القدرة على تحرير نفسه وفكره من الأفكار الثابتة، وإلا فإن القراءات قد تتحول إلى عائق خطير نحو الانطلاق والتحرر، فسيطرة الخبرات السابقة الناتجة من القراءات على أفكار الباحث قد تكون من أشد المخاطر على العمل الإبداعي في هذه المرحلة، حيث يأتي عملة متأثراً بتلك الخب ارت فقع في التكرار الذي يعده عن الأصالة في عمله.²
- مرحلة الحضانة: هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع ونتيجة التفاعل تظهر الإبداعات، ويقوم المبدع في هذه المرحلة بتنظيم البيانات وتبويبها وفرزها، ويحلل هذه البيانات ويقارن بينها، ويكتشف المعلومات الناقصة والعلاقات بين المعلومات وبعضها، وفي هذه المرحلة يتم اقتراح بعض الحلول والفروض لحل المشكلة.³

¹ سلطان عبد الرحمان ورأفت عاصي حسين: تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 03، العدد 8، ص 52.

² أوسرير منور وكواش زهية: الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب-البيدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 05.

³ صالح أحمد صالح: دور التفكير الإبداعي الخلاق في جهود الإصلاح الإداري، مجلة المنصور، كلية المنصور الجامعة، العراق، العدد 14، الجزء 2، 2010، ص 95.

- مرحلة الإشراف: حيث تلعب فكرة عن حل المشكلة في ذهن صاحبها، وهي عبارة عن شرارة تقود زناد فكره لتخبره الحل، ويأتي ذلك بشكل مفاجئ، حيث يتمسك الفرد بها، والاستفادة منها لكيلا تفلت منه لأنها قد لا تعود إليه مرة أخرى، وهي مرحلة يمكن وصفها الاستبصار وإعادة تنظيم الخبرة وإعادة صياغة المشكلة وبناء الأفكار، أي أن المبتكر لا يدرك الموقف كوحدات منفصلة، كما لا يصدر استجابات منفصلة مستخدماً الأسلوب التحليلي في الحل.¹

- مرحلة التحقيق: تشمل عملة التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة وذلك للتحقق من صحتها، ويتعين في هذه المرحلة على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة، ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصقل، وعبارة أخرى هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة.²

2. أهداف الإبداع والابتكار في المؤسسات:

تلجأ المؤسسات إلى النشاطات الإبداعية بالنظر إلى مجموعة من الأسباب، الهدف منها يخص المنتجات، الأسواق، الفاعلية، النوعية أو الاستعداد لتطبيق تغييرات، وفي غاية الأهمية تحديد الأسباب التي تدفع المؤسسة للإبداع وأهميتها عند دراسة القوى التي تنعش النشاط الإبداعي مثل المنافسة، دخول أسواق جديدة... والجدول التالي يمثل تلخيصاً لأهم الأهداف المنتظر تحقيقها جراء تقديم إبداعات، ونوع الإبداع الذي يسمح بتحقيق كل هدف منها:

¹أمانى محمد أهل: فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير في علم النفس (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص33.

²رمضان حسين رمضان الشيخ: الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع الإداري والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص181.

الجدول رقم (01): الأهداف من تحقيق الإبداعات

إبداع تجاري	إبداع تنظيمي	إبداع في الطريقة	إبداع في المنتج	ميدان الأهمية
-	-	-	-	<p>*- المنافسة، الطلب والأسواق:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استبدال المنتجات بالتدرج - رفع فعالية السلع والخدمات - استحداث منتجات مطابقة للمقاييس الدولية - الرفع أو الحفاظ على حصة السوق - دخول أسواق جديدة - تحسين عرض المنتجات - تخفيض مدة الرد على طلبات الزبائن
-	-	-	-	<p>*- الإنتاج والتطبيق:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحسين نوعية السلع والخدمات - الرفع من مرونة العملية الإنتاجية وتقديم الخدمات - الرفع من مردودية العملية الإنتاجية - تخفيض التكاليف الوحدوية للعمل - تخفيض استهلاك المادة الأولية والطاقة - تخفيض مدة العملية الإنتاجية الوحدوية - تخفيض تكاليف تكوين المنتجات - احترام المعايير التقنية وفتح النشاط - تخفيض تكاليف الاستغلال المرتبطة بتقديم الخدمات - تحسين الطاقات من حيث تكنولوجيا المعلومات
-	-	-	-	<p>*- تحسين بيئة العمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحسين الاتصال والتفاعل بين مختلف الوظائف
-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> - تشديد تقاسم أو انتقال المعارف مع مؤسسات أخرى. - الرفع من قدرة التلاؤم مع مختلف طلبات الزبائن. - تحقيق علاقة متينة مع الزبائن. - تحسين شروط العمل.
-	-	-	-	<p>*- ميادين مختلفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخفيض التأثيرات على البيئة - تحسين امن وسلامة العمال - احترام القوانين والتعديلات

Source : Manuel d'OSLO : Principe directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3 éd. OCDE, 2005, P

المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء في المؤسسة

يشغل موضوع أداء المنظمات اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث على الأداء مرتفع باعتباره مقياس النجاح وهو ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، لذلك توالى عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، رغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد؛ لهذا ستم في هذا المطلب معالجة مفهوم الأداء.

أولاً: مفهوم الأداء وخصائصه:

1. مفهوم الأداء:

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد الدقيق بشكل جامع ومتفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته.

- الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية *Performare* ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية *Performance* والتي تعني إنجاز العمل وتأديته.¹
- الأداء اصطلاحاً: «يقصد بالأداء اصطلاحاً العديد من التعريفات فمنهم من عرف الأداء على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها»² وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث الفعالية ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فقد تم تعريفه على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها وهذا من منطلق النظرة المستندة إلى الموارد وضع *Miller and Bromiley* أن: «الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها»³

من خلال هذين التعريفين تم حصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان بالأداء عموماً وهو الكفاءة والفعالية.

الكفاءة ونعني بها العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف لذلك تم اعتبار الأداء مفهوماً يعكس كلا من الأهداف والوسائل (أو الموارد) اللازمة لتحقيقها، كما عرف *Peter Drucker* الأداء على أنه: «قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال»⁴

¹ Oxford learners: Pocket Dictionary, 3 edition, Oxford University, 2003, P 318.

² توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2002، ص 3.

³ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محمد منصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 38.

⁴ P. Drucker : L'avenir du management selon Drucker, Edition Village mondial, Paris, 1999, P 73.

ويشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء والاستمرارية من خلال المستويات المقبولة للأداء المترجمة في شكل توازن بين مردودية مساهمها وعمالها وهو ما يساهم في خلق الثروة والقيمة. ومن الباحثين *Ph. LORINO* من اعتبر الأداء بأنه: «كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة»¹ وتبنى هذا الطرح من خلال الثنائية (تكلفة-قيمة) من خلال تعظيم القيمة أو تعظيم الاستفادة من المواد المستهلكة التي تتعلق بالاستهلاك الوسيط من إنشاء قيمة مضافة حيث عرف الأداء على أنه «كل ما يساهم في تحسين الثنائية (القيمة، التكلفة). أي تعظيم القيمة الصافية المنشأة - المحققة - خلال فترة محددة ولا يعني بالضرورة زيادة القيمة في مقابل تدنية التكاليف بقدر ما يتعلق بتعظيم الاستفادة من هذه الموارد وتحقيق القيمة.» على الرغم من استعراض هذه التعاريف، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل سيما منها الموارد غير الملموسة إلى جانب الموارد الملموسة في المؤسسة.

2. خصائص الأداء، من بينها نذكر:²

- يحافظ على ثبات العمل ويساعد على عدم تأثر المنظمة بغياب أو تغير القيادات من خلال انخربات التراكمية والتجارب السابقة؛
- يساعد في عملية اتخاذ القرار لإدارة المنظمة؛
- يحافظ على الاستقرار المالي والإداري للمنظمة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المتبعة؛
- يساهم في تطوير الأداء من خلال استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المنظمة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات؛
- يعتبر شكل من أشكال المشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف؛
- يساهم في اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً على مستوى الخدمات التي تقدمها من خلال الأداء؛
- التركيز على العنصر البشري فيساهم في الاهتمام بتنميته وتأهيله باستمرار ويعمل على استقطاب أفضل الكفاءات؛
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وأنظمتها، باعتبارها منظمة للجميع وأنها تتطلب عمل وأداء جيد يساهم في المحافظة عليها والعمل على تقدمها.

¹ Philippe lorino, Méthode et pratiques de la performance (pilotage par les processus et les compétences), Les éditions d'organisation, 2^{eme} édition, Paris, 2001, P 23

² بوحوس ياسمين، مرجع سابق، ص 38.

ثانياً. أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلي في وقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وكذلك العوامل المؤثرة فيه.

1. أنواع الأداء: إن تصنيف الأداء يطرح لنا إشكالية اختيار المعايير، ومنه نذكر المعايير التالية:¹

1.1. حسب معيار الشمولية:

أ. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنتاجات التي ساهمت في جميع المناصب والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها.

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المنظمة.

2.1. حسب معيار البيئة:

أ. أداء البيئة الداخلية للمؤسسة: وهو ما يرتبط أساساً بجميع الادعاءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال بشري أو التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي يتعلق بكل ما يمكن للمنظمة التحكم فيه.

ب. أداء البيئة الخارجية للمؤسسة: وتقصد به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمنظمة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

3.1. حسب معيار الطبيعة:

أ. الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المنظمة لبلوغها والمتجسدة في الربح.

ب. الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه.

ج. الأداء التقني: يمثل قدرة الأجهزة التقنية على القيام بمهمتها بأحسن حال.

4.1. حسب معيار الزمن:

أ. الأداء في المدى القصير: ويعني قدرة المنظمة إلى تحقيق أهدافها على المدى القصير.

ب. الأداء في المدى المتوسط: ويمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم للأداء:

- التكيف: هو قدرة المنظمة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك.
- النمو: هو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة.
- ج. في المدى الطويل: ويعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي.

¹ طاطاوي زوليفة، فعالية الأنظمة التربوية ومؤشرات قياسها، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الأول، جامعة الشهيد حمد لخصر الوادي،

2. العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها ودرجة التأثير في الأداء، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد.

وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات.

وعموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين:

- عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: ويكون هنا دور المديرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية والتقليل من تأثيراتها السلبية ويمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب والتكوين، وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأداءهم.
- عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة: والمتعلقة عموما بالبيئة الخارجية كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.

بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية منها ما نستطيع التحكم فيه نسبيا ومنها

غير متحكم فيه ونجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه.¹

ثالثا. ماهية تقييم وقياس الأداء:

أصبحت عملية قياس وتقييم الأداء محل اهتمام العديد من المنظمات، أصبح تركيز قياس الأداء على قياس المخرجات بالمنظمة غير مناسب، بحيث أصبح من الواجب التركيز أيضا على العمليات والمعالجات ذاتها كما أصبح أيضا من الواجب الاهتمام بالمقارنات القياسية مع هدم تركيز الاهتمام على المؤشرات الرقمية فقط دون الاهتمام بقياس جودة الأداء.

1. تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء عملية مهمة تشمل تقييم أداء الفرد والمنظمة الاقتصادية ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي والأداء المخطط له، ويعتبر أحد مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف المأمول تحقيقها ثم وضع الخطط للأنشطة والأعمال التي ترمي إلى تحقيق هذه الأهداف. يعرف تقييم الأداء على أنه: «الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل».²

¹ السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال الحديثة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2000، ص 03.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 229.

ومنه فإن تعريف تقييم الأداء: هو عملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف للمؤسسة سعياً لتحقيق الأهداف والغايات الكلية.

إن تقييم الأداء في منظمات الأعمال يجب أن يكون شاملاً كل مجالات الأداء المختلفة، سواء كان أداء اقتصادياً أو اجتماعياً أو إدارياً، ويجب أن يرتبط تقييم الأداء بتنظيم المنظمة والإمكانيات المتاحة لها المادية منها والبشرية، وكذلك بأهدافها ومجالات نشاطها، بالإضافة إلى نوع النشاط ودرجة النمو والحجم الإنتاجي والنظام الاقتصادي للمجتمع.¹

و يتم دراسة تقييم الأداء في منظمات الأعمال من الجوانب التالية:

- نوع الأداء المتبع في المنظمة؛
 - المراحل المتبعة في تقييم الأداء في المنظمة؛
 - المشاكل التي تواجه عملية التقييم؛
 - تقييم الأداء في الإدارات.
- وتحظى عملية تقييم الأداء في المنظمات بأهمية كبيرة، يمكن إبرازها فيما يلي:²
- الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنياً في المنظمة من مدة لأخرى؛
 - الإفصاح عن درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة؛
 - توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة؛
 - توجيه العاملين في أداء أعمالهم؛
 - توجيه إشراف الإدارة العليا؛
 - توضيح سير العمليات الإنتاجية.

2. مؤشرات قياس الأداء: ومن أهم مؤشرات قياس وتقييم الأداء:³

- 1.2. مؤشرات إنتاجية: وهي من أهم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء وفعالية المؤسسة الإنتاجية، ويجب التمييز بين الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.
- الإنتاجية الكلية: وتمثل العلاقة ما بين الإنتاج الكلي وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية للحصول على هذا الإنتاج.

الإنتاجية الكلية = الإنتاج الكلي / عناصر الإنتاج المستخدمة

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009، ص 111

² ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2007، ص 205.

³ فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 231.

وبما أن العملية الإنتاجية الواحدة تتطلب عدة عوامل إنتاجية، فإنه توجد بعض الصعوبات في قياس الإنتاجية الكلية التي تقل إلى حد كبير من فائدتها في مجال الدراسات الاقتصادية، الشيء الذي يفرض على الباحثين اللجوء أو الاهتمام بالإنتاجيات الجزئية قصد معرفة فعالية المؤسسة.

- الإنتاجية الجزئية: وهي تعبر عن العلاقة الكمية بين الناتج الكلي وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، ويمكن قياس الإنتاجية الجزئية للعمل، لرأس المال أو لأي عنصر آخر من عناصر الإنتاج.

$$\text{الإنتاجية الجزئية للعنصر الإنتاجي (X)} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{الكمية المستخدمة من (X)}}$$

ويهتم معظم الباحثين بقياس الإنتاجية الجزئية للعمل التي تمثل العلاقة بين الإنتاج والعمل، ولذلك يمكن استعمال عدة مؤشرات تعبر عن إنتاجية العمل، ومن بينها المؤشرات التالية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد العمال}}$$

$$\text{إنتاجية ساعة العمل الواحدة} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

$$\text{القيمة المضافة للعامل} = \frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية}}{\text{عدد العمال}}$$

ومن الأسباب التي تدفع الباحثين بالاهتمام بعنصر العمل نذكر ما يلي:

- سهولة قياس إنتاجية العمل بالمقارنة مع إنتاجية عناصر الإنتاج الأخرى، وذلك لتوفر الإحصاءات الخاصة بالعمل وبالأجور وبتعدد ساعات العمل.
- أصبح من الضروري زيادة إنتاجية العمل إلى أقصى مستوى ممكن، حتى يمكن تخفيض نصيب الوحدة من تكاليف العمل أو على الأقل إلى عدم ارتفاعها، وأيضاً لا بد من زيادة إنتاجية العمل حتى يمكن تحسين أداء المؤسسة.

بحيث توجد عوامل تؤثر على إنتاجية العامل، كمستوى معيشته ومستواه الصحي والمهني والثقافي وحالته النفسية، وتؤثر كذلك على إنتاجية العمل كدرجة وكمية عناصر الإنتاج.

2.2. الربح كقياس للكفاءة الإنتاجية: إن العديد من المؤسسات تعتمد على ما تحققه من أرباح لقياس كفاءته الإنتاجية، ولكن لا بد من القول أنه في كثير من الحالات، يؤدي الاعتماد على معدل الربح في قياس الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، إلى نتائج مضللة، لأنه لا يوجد دائماً ارتباط حتمي بين معدل الربح الذي تحققه المؤسسة وكفاءتها الإنتاجية، إذ يسهل على المؤسسة تحقيق أرباح مرتفعة في ظروف غير عادية كالحالات الاحتكارية.¹

$$\text{الربح} = \text{الإيراد الكلي} - \text{التكاليف الكلية}$$

$$\text{معدل الربح} = \frac{\text{الربح}}{\text{التكاليف}}$$

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 231.

3.2. مؤشرات الفعالية العامة للمؤسسة: من بين المؤشرات الممكن استخدامها نذكر المؤشرات التالية:

عائد الاستثمار، ويمكن التعبير عنه بمردودية الأموال المستثمرة، وهي:

$$\text{مردودية الأموال المستثمرة} = (\text{صافي الربح} / \text{إجمالي الأموال المستثمرة}) \times 100$$

وتقارن نسبة المردودية بنسبة الفوائد التي تسدد على القروض طوية المدى.

مؤشر عائد الاستثمار الثابت = صافي الأرباح / قيمة الأصول الثابتة.

المطلب الثالث: مساهمة الإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسة

تتمثل منظمات الأعمال مخاطر وهي تقدم على الإنفاق في أنشطة الإبداع والابتكار، ولكل منظمة أسبابها ودوافعها، لكنه في المجمل يكون هذا الإنفاق ذا فائدة، فلو لا أهمية العملية الإبداعية، لما تكبدت هذه المنظمات تكاليفها، وفيما يلي تفصيل لأهمية الإبداع والابتكار ودوره الفعال للمؤسسات.

أولاً. أهمية الإبداع والابتكار في المؤسسات:

يمثل الإبداع في الصناعة دوراً مهماً لمساهمته في تحقيق معدلات الأداء المتميز وتحسين ديمومة مراكزها التنافسية، وقد حقق الإبداع فوائد كبيرة للعديد من الصناعات سواء محمية أو دولية منها:¹

- تقليل تكاليف العمل المباشر عن طريق الاستعانة بالإنسان الآلي، مثلما حدث لشركة FIAT؛
- زيادة المبيعات حيث بينت إحدى الشركات التي شملت 1300 شركة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي، إذ كانت مستويات أداء تلك الشركة عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات؛
- تحسين ظروف العمل المحيطة (التقليل من الازدحام... الخ)؛
- التحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى المنتجات وفقاً لطلبات الزبائن التي تتطلب الاهتمام على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة؛
- تعد مورداً مهماً من خلال توقعها في سلسلة القيمة.

ويشير في نفس الإطار SCHERMERHORN و STONER بأن الإبداع على اعتبار أنه ترجمة لأفكار جديدة لمنتج

أو عملية أو طريقة جديدة للإنتاج، فهو يحقق مجموعة من المزايا منها:²

¹ غسان قاسم اللامي: إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 41-43.

² المرجع نفسه، ص 128.

- تحسين خدمة الزبائن من خلال المرونة والتكيف مع تلبية احتياجاتهم؛
- تحسين إنتاجية المنظمة لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، واستخدام الموارد بشكل اقتصادي وبجودة متميزة؛
- زيادة القدرات التنافسية للمنظمة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة، وتغيير العمليات الإنتاجية؛
- تحسين صورة المنظمة ومكانتها، وجعلها جذابة للزبائن وقيادتها للسوق؛
- إيجاد فرص جديدة للمنظمة لزيادة مبيعاتها وأرباحها.

وفي دراسة لعملية الإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي أجريت في إحدى المناطق الريفية في إنجلترا لاحظت هذه الدراسة أنه خلال الفترة (1991-1995م) فاقت سرعة نمو الناتج الخاص بالشركات ذات القدرة الإبداعية العالية سرعة نمو ناتج الشركات ذات القدرة الإبداعية المتوسطة بمرتين، وبأربع مرات ناتج الشركات ذات القدرة الإبداعية المتدنية، كما أظهرت الدراسة أنه خلال الفترة نفسها حققت العمالة في الشركات ذات القدرة الإبداعية العالية زيادة وسطية قدرها (8)، وظائف ب(4)، وظائف في الشركات ذات القدرة الإبداعية المتوسطة، في حين لم تحقق الشركات ذات القدرات الإبداعية المنخفضة أي زيادة على ها الصعيد، وقد أجرت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا "الاسكو" العديد من الدراسات بهدف مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الانتباه إلى الطاقة الإبداعية الكامنة فيها والتعلم من التجارب الناجحة، كما تهدف لمساعدة الحكومات والجهات المانحة على إدراك المجالات التي تحتاج فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى المساعدة والدعم.¹

ثانيا: دور الإبداع والابتكار في تطوير الأداء

إن نجاح وتفوق المؤسسة مبني على الأداء الذي ستحققه نتيجة للابتكار أو الإبداع، اللذان يرتبطان في الأساس بتحقيق الميزة التنافسية للمنتوج وجلب المستهلكين باعتباره خاصا ومتميزا ومصدر القيمة الإضافية بالنسبة إليهم. وبصيغة أخرى يمكن أن نلمس دور الإبداع في زيادة أداء المؤسسة من خلال:

1. جانب متعلق بالتكلفة، بحيث يؤدي الإبداع إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الإنتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج.
2. جانب متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل.²
3. باعتبار أن الإبداع يؤدي إلى الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.³

¹ مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك: المشروعات الصغيرة والمتوسطة - الابتكار أو الاندثار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 01، 2016، ص 163-164.

² نبيل مرسي: الإدارة الاستراتيجية، دار المعرفة، الإسكندرية، (دون سنة نشر)، ص 57.

³ المرجع نفسه، ص 58.

إن النظرة إلى الابتكار والإبداع قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار والإبداع معيارين يحددان على ضوئهما درجة تقدم الدول ورفيها، بل أكثر من ذلك، إذ أصبح ينظر إليهما على أنهما مصدران لتحقيق الثروة وعاملان مهمان في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، إذ يعتبر كل من الابتكار والإبداع من أهم الوظائف الاقتصادية نظرا لأهميتهما في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية المؤدية إلى الابتكار، التي بدورها تؤدي إلى رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث أن إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تطوير عمليات الإنتاج تركز كلها على قاعدة علمية معرفية، سواء كان الهدف تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو تنوع المنتجات أو إضافة مزايا أخرى للمنتجات الحالية. كما تظهر أهمية الابتكار والإبداع في تطوير العملية الإنتاجية والتغيير التقني، واكتساب قدرات أكبر على تطوير تكنولوجيا الإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ومن أبرزها:¹

- أ. الحفاظ على البقاء والاستمرار؛ وزيادة حصص الأسواق.
- ب. زيادة معدل العائد على الاستثمار، والمبيعات والأرباح.
- ج. تحقيق رضا المستهلكين من خلال المنتجات الجديدة؛ ومواجهة حدة المنافسة.
- د. تعزيز القدرات المعرفية والعلمية من خلال تراكم المعارف والخبرات الناتجة عن عمليات الابتكار والتطوير التقني وتعظيم مكانة المؤسسة ضمن أسواقها.

¹ نيل مرسي، مرجع سابق، ص 57.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد البحوث والدراسات السابقة من المصادر الثانوية للبيانات والمعلومات، وقد تم الاطلاع على عدد منها، والاستفادة من إطارها النظري والتطبيقي في التعريف بمتغيرات الدراسة وطرائق تحليل العلاقة بينها واختبارها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وفيما يلي عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيري الإبداع والابتكار والأداء المؤسسي:

المطلب الأول: الدراسات العربية

أولاً. دراسة عبد الرحمن محمد جبر (2010): "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة واستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث تدم توزيع (30) استبانة كعينة أولية ومن ثم تم توزيع الباقي (178) استبانة على المبحوثين. وقام الباحث بتصميم استبانة تتكون من (94) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسة بغرض جمع البيانات من هذه الفئة. وقد تم توزيع الاستبانة على مدراء المدارس وتم استرداد (138) استبانة بنسبة استرداد 77.5% وتم تحليل الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعاً كما اثبت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس وبينت النتائج وجود بعم أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

وبناء على تلك النتائج فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها رفع مستوى الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس كان من أهمها ضرورة تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة وضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري احد عناصره المهمة وربط نظام التقييم بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مدراء المدارس مما يخلق بيئة إبداعية في مجال التعليم في وكالة الغوث الدولية وضرورة تطوير استراتيجية فاعلة للكشف عددن المبدعين والموهوبين في مجال الإدارة المدرسية مدن المعلمين والقياديين بتدريبهم وتطويرهم مهنيًا لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار الطاقات الإبداعية في تحسين مستوى الإدارة المدرسية في برنامج التعليم فدي وكالة الغوث الدولية.

ثانياً. دراسة رادي نور الدين (2014)، "الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة - دراسة تجارب عالمية".

الهدف من الدراسة هو تحليل أهمية بين الابتكار والإبداع وفي المنظمات الحديثة. من خلال التعرض لمفاهيم الابتكار والإبداع، وأهم خصائصها التي تساعد المؤسسات على فهمها وتطبيقها. وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد دور الابتكار والإبداع في دعم وخلق قيمة أكبر في المؤسسة، وحيث هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المفهومين كما أكدته الدراسات الميدانية السابقة والتي تمت في العديد من الدول المختلفة، فقد قام الباحث بـ:

- توضيح المفاهيم الأساسية كالإبداع، الاختراع، الابتكار...
- توضيح مكونات العملية الابتكارية والإبداعية...
- محاولة لفت أنظار الباحثين لأهمية الموضوع والتخصص في البحث فيه.

تهدف الورقة أيضاً إلى إبراز أهمية الإبداع والابتكار في تنشيط وتنمية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال استعراض تجربة الاتحاد الأوروبي: اليابان والولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر أحد التجارب الرائدة عالمياً والتي استطاعت بفضلها هذه المؤسسات من تنمية قدراتها الإبداعية من ثم المحافظة بل وتوسيع مكاسبها على المستويين المحلي والدولي.

تبين مما سبق مدى أهمية الإبداع والابتكار كعامل مهم للتطور ضمن المؤسسات الاقتصادية الأمر الذي يتطلب معرفة العوامل المشجعة عليه وكيفية تنميته ومعرفة استراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية والأساليب المختلفة المتبعة. وتأسيس الثقافة المشجعة على الإبداع والابتكار.

إن النظرة إلى الابتكار والإبداع قد تغيرت كثيراً في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضاً على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار والإبداع معياراً يحدد على ضوءهما درجة تقدم الدول والأمم ورفقها، بل أكثر من ذلك أصبحا ينظر لهما على أنهما مصدر لتحقيق الثروة وعاملان مهمان في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

فقد توصلنا إلى تحديد مفاهيم كل من الابتكار والإبداع أن "الابتكار هو التطبيق العملي للأفكار المبدعة، أما الإبداع فهو موهبة نظرية يولدها الإنسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة واستخدامها من خلال حل المشكلات اليومية"

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى منتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.

وتوصلنا إلى تحديد العلاقة الموجودة بين الابتكار والإبداع، ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد بأن "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، أن هناك علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، أي انه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية. ولقد تبين من خلال هذا البحث الأهمية الكبرى لكل من الإبداع والابتكار أين أصبحت الشركات الكبرى وفي ظل الاقتصاد المعرفي تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من براءات الاختراع والاكتشاف، مما وحركة كبيرة في الشركات بتشجيع الأبحاث والابتكار بغية التطور وتحقيق الميزة التنافسية.

الأهمية البالغة لكل من الإبداع والابتكار في الشركات الحديثة ودوره في تحسين الأداء والميزة التنافسية، وحتى تستطيع الشركات والمؤسسات الاندماج في الاقتصاد المعرفي، لابد عليها من تطوير الإبداع التكنولوجي.

وقد تم الوصول إلى التوصيات أهمها:

- الاهتمام بالإبداع والابتكار وتأسيس ثقافته في المؤسسات الاقتصادية.
- بناء استراتيجية تطبق في المؤسسات الاقتصادية للإبداع للتحفيز على التطور.
- اعتماد التحسين كعملية مستمرة مما يدعم عملية الإبداع والابتكار.
- الاستفادة من الإمكانيات الموجودة والمهارات المتاحة الأمر الذي ينمي القدرة الإبداعية والابتكارية.

ثالثا. دراسة بن حراث أمال ودرودور أمال (2015): "الإبداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية". هدفت الدراسة إلى تحديد المفاهيم النظرية لكل من الإبداع والابتكار وكذا المؤسسات الريادية وبعد تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنظمات الريادية واعتبار كل من الإبداع والابتكار كأحد أهم استراتيجيات التي تعتمد عليها هذه الأخيرة للبقاء في صف المنظمات الرائدة محلا وعالميا، بالإضافة إلى المخاطر الممكن حدوثها في ظل اختيار هاتين الاستراتيجيتين وكيفية تقديرها والتقليل من أثارها، فقد تبين انه ليس من الضرورة أن تكون المنظمة الرائدة هي التي تملك أعلى رأس مال وتوظف أكبر عدد من اليد العاملة ولديها عدة فروع في عدة دول، بل يمكن أن تكون مؤسسة متوسطة وحتى صغيرة تملك روح المقاومة وتشجيع الابتكار والإبداع بعيدا عن التقليد، إذن فالوصول إلى الريادة لم يعد حكرا على الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات ذات الماركات العالمية، بل أصبحت هدفا لكل شركة منشأة مهما كان حجمها لكن بشرط اعتماد الابتكار والإبداع في وجودها، وفي الأخير يبقى كل من الإبداع والابتكار مهمان وذوي فعالية في الحاضر والمستقبل إذا تم اعتمادهما من طرف المؤسسات بشكل جدي، مستمر ومتواصل.

رابعاً. دراسة صبرينة ترغيني (2017) "دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية".

جاءت هذه الدراسة من أجل التطرق لمفهوم الإبداع والتعرف على أهميته في تحسين أداء المؤسسات. ومن أجل معالجة مشكلة الدراسة المتمثلة فيما هو دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة؟ تم التطرق للموضوع من خلال دراسة تطبيقية تخص مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية. وتأتي أهمية هذه الدراسة أنها من ضمن الدراسات التي تحاول إلقاء مزيد من الضوء على دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة، لما يحوزه الموضوع من أهمية في سواء بالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها أو حتى بالنسبة للمستهلكين. بعد التطرق إلى المفاهيم النظرية للدراسة، اعتمدت الباحثة في الدراسة التطبيقية على الاستبيان من أجل استكمال إجراءات الدراسة، حيث تم توزيع 28 استبياناً على موظفي مؤسسة الكندي للأدوية وقد بلغ عدد المجيبين على الاستبيان 20 شخص فقط.

واشتملت الاستبانة على أسئلة انقسمت إلى جزأين:

الجزء الأول: أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوث كالسن، العمر، المنصب المشغول، إلخ.

الجزء الثاني: ويتعلق هذا الجزء بموضوع الدراسة تضمن أسئلة لمعرفة آراء موظفي حول مساهمة الإبداع في تحسين أداء مؤسستهم. وتضم (21) عبارة موزعة على النحو الآتي:

- العبارة (7-1) وتتعلق بالإبداع في المؤسسة؛
- العبارة (8-14) تتعلق بالأداء في المؤسسة؛
- العبارة (15-21) تتعلق بمساهمة الإبداع في تحسين الأداء في المؤسسة.

من النتائج تبين أن مؤسسة الكندي للأدوية تهتم بالإبداع لكن بطريقة الخاصة حيث أنها تسعى للاستفادة من أفكار العاملين كما أن العمال يسعون إلى الإبداع في عملهم عن طريق تطبيق طرق جديدة لحل المشاكل التي تواجههم في العمل، إلا أن المؤسسة لا تهتم بتخصيص مبالغ مالية للبحث والتطوير ولا تقدم تحفيزات للعاملين كما لا تقوم بالمحافظة على المواهب وهذا ليس في صالح المؤسسة لأن العامل إذا لم تقدم له تحفيزات لا يقدم كل ما لديه من قوة فكرية ولن يقوم بالإبداع كما يجب. كما أنها لا تعتبر المورد البشري أهم مواردها المتاحة ولا تهتم كثيراً بإعدادهم للتغيرات البيئية ولا تدرس تقنيات حديثة لزيادة كفاءة العمال وهذا ليس في صالحها لأن المورد البشري عنصر مهم في المؤسسة وكل هذا قبله عدم قبول العاملين عمل ساعات إضافية بدون اجر وليس هناك تزايد كبير في المردودية.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية من الدراسة يتبين أن الإبداع يعد خياراً استراتيجياً لا مناص منه، باعتباره الدعامة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في تحسين الأداء والبقاء والتميز في ظل بيئة يسودها الاضطراب والتعقيد والتغير الدائم، وزيادة حدة المنافسة التي فرضتها العولمة وانفتاح الأسواق الذي صاحبه التطور التكنولوجي الهائل.

ومن خلال نتائج الدراسة التطبيقية للمؤسسة محل الدراسة التي تدرس العلاقة بين الإبداع والأداء في المؤسسة اتضح أن مؤسسة الكندي مؤسسة تطمح إلى الوصول إلى الإبداع لكنها تبعا لما تم التوصل إليه فهي تجهل الكثير عن متطلبات الإبداع، لذا عليها:

- إعطاء أهمية أكبر للمورد البشري.
- تحفيز العمال.
- إعداد العاملين لمواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- المحافظة على العمال الموهوبين والمبدعين لأنهم يقدمون قيمة مضافة للمؤسسة.
- الاهتمام أكثر بمجال البحث والتطوير.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولا. دراسة Iraj Hashi and Zoran Aralica (2018) بعنوان:

“CREATIVITY, INNOVATIONS AND FIRM PERFORMANCE IN AN EMERGING TRANSITION ECONOMY”

اعتمدت هذه الدراسة استراتيجية أكثر تعقيداً من أجل تسليط الضوء على دور الإبداع في عملية الابتكار بأكملها بدءاً من قرار الابتكار إلى الاستثمار في الابتكار، وتحويل مدخلات الابتكار إلى مخرجات وتأثير مخرجات الابتكار على الإنتاجية، يتم تطبيق نموذج من نوع آلية التنمية النظيفة متعدد المراحل يشمل عناصر مختلفة من الإبداع والممارسات المصممة لتعزيز الإمكانيات الإبداعية على أحدث بيانات استبيان الابتكار المجتمعي، في نمذجة إدارة الإبداع يتم التمييز بين قرارات جذر متوسط التريع لتوظيف موظفين مبدعين والأساليب المستخدمة لتعزيز إبداع الموظفين مثل فرق العمل متعددة التخصصات والحوافز المالية والتدريب على الإبداع. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الموظفين ذوي المهارات الإبداعية واعتماد أساليب تعزيز الإبداع من قبل الإدارة هي عوامل مهمة للابتكار وأداء أفضل للشركات. كما يشيرون إلى الاختلافات القطاعية في تأثير الإبداع على الابتكار.

ثانياً. دراسة Ibrahim Fahd Sulaiman et al (2015) بعنوان:

“Impact of Creativity to Organizational Competitiveness”

تطرق هذه الدراسة إلى تأثير الإبداع على القدرة التنافسية التنظيمية حيث تقتصر المراجعة على تحسين الأداء للإبداع مما يؤدي إلى التنافسية التنظيمية والتي تعد ضرورة للتوافق مع التغيرات الانتقالية من المعرفة القائمة على الإبداع وتكشف هذه المراجعة عن الأداء التنظيمي للنمو الأقوى والأكثر شمولية استناداً إلى الأولويات الرئيسية

التي توفر بشكل متكامل الأساس لنهج شامل وموجه للعمل نحو الابتكار من إنشاء المعرفة إلى حل المشكلات، تم التوصل إلى أن الإبداع الذي يؤدي إلى الابتكار كجزء لا يتجزأ من العملية التنظيمية. ومع ذلك، فإن هذا الاكتشاف يقوي خلق المعرفة ونشر الابتكار لتعزيز التنافسية التنظيمية باستخدام نسخة معدلة من Kianto Model.

ثالثاً. دراسة Neil Anderson et al (2014) بعنوان:

“Innovation and Creativity in Organizations:

A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework”

يستعرض الباحثون في هذه الدراسة مجموعة البحوث المتنامية بسرعة في هذا المجال مع إيلاء اهتمام خاص للفترة ما بين 2002 إلى 2013 متضمنة تصور كل من الإبداع والابتكار على أنهما جزء لا يتجزأ من العملية نفسها وتقتصر تعريفاً جديداً متكاملًا كما نلاحظ أن الأبحاث في مجال الإبداع قد درست عادة مرحلة توليد الأفكار، في حين شملت دراسات الابتكار عادة المرحلة الأخيرة من تنفيذ الفكرة يناقش الباحثون العديد من النظريات الأساسية للإبداع والابتكار ثم يطبقون إطاراً شاملاً من مستويات التحليل لمراجعة الأبحاث الموجودة في الابتكار الفردي والجماعي والتنظيمي والمتعدد المستويات. ثم يتم ملاحظة خصائص القياس الرئيسية للدراسات التي تمت مراجعتها وفي الأخير تقترح الدراسة إطاراً توجيهياً للبحث المستقبلي يضم 11 موضوعاً رئيسياً و60 سؤالاً محددًا للدراسات المستقبلية.

رابعاً. دراسة Gilbert TAN (2008) بعنوان:

“Managing Creativity in Organizations: A Total System Approach”

نصت هذه الدراسة على أن إدارة الإبداع في المؤسسة هي مشكلة معقدة وبالتالي فهي تتطلب مقارنة أكثر تكاملاً وقدمت هذه الدراسة أيضاً إطاراً نظرياً لشرح كيف يمكن للمدراء تعزيز والحفاظ على الإبداع في مؤسساتهم باستخدام منهج الأنظمة الكلي في الإطار، وتوصف المنظمة على أنها تمتلك أربعة أنظمة فرعية، وهي الثقافة والأنظمة الفرعية التقنية الهيكلية والإدارة والأفراد، يخلق كل نظام فرعي حواجز فريدة للإبداع. يحدد الإطار ثلاثة أنواع من التدخلات (الثقافية، والتنظيم والتصميم، وتطوير التدريب) التي يمكن أن تساعد في تطوير مكونات الإبداع (الأسس والكفاءات والدعم).

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة :

هناك نقاط تتوافق فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما أن هناك نقاط اختلاف، ويمكن حصر ذلك بعض هذه النقاط فيما يلي:

أولاً. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- يمكن حصر أهم أوجه التشابه من خلال ما يلي:
- الاعتماد على الأساليب الإحصائية في جمع الاستبيان.
- تعرضت الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى دور الإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسات.
- توصلت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة والمتمثلة في أثر الإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسة.
- أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة على عينة من الموظفين والإداريين والعمال والإطارات بمؤسسات مختلفة...إلخ.

ثانياً. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- يمكن حصر أهم أوجه الاختلاف من خلال ما يلي:
- المجال الزمني والمكاني (اختلاف الثقافات والسلوكيات والقوانين وظروف بيئة العمل وأساليب التسيير...).
- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط الإبداع والابتكار بمتغيرات مختلفة مثل أداء العاملين وتحسين الميزة التنافسية، واستراتيجية المؤسسة، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى ربط الإبداع والابتكار بأداء المؤسسة.
- الدراسة الحالية تضمنت دراسة وصفية تحليلية لمتغيرات الدراسة في بيئة الأعمال الجزائرية وفي إحدى أهم الشركات الناشئة في الجزائر.

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق إلى الجوانب النظرية لمفهوم الإبداع والابتكار وهو الوصول إلى كل ما هو جديد من أفكار وعمليات ومنتجات سواء من قبل فرد أو جماعة أو مؤسسة، ويصنف الإبداع حسب طبيعته إلى إبداع إداري، إبداع تكنولوجي وإبداع تسويقي وحسب درجته إلى إبداع جذري وإبداع جزئي، وتم العملية الإبداعية بمراحل من أجل تحقق أهدافها وهي مرحلة الاحتضان، الإلهام التحقق والبرهان وتسعى المؤسسات على اختلاف أبحامها إلى تبني الإبداع من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسة والتكيف مع التغيرات وتلبية حاجات ورغبات الزبائن والاستغلال الأمثل للموارد، وبذلك تحسّن قدرتها التنافسية وهناك طرق لاعتماد الإبداع ومنها التطوير من الداخل، عقود واتفاقيات التعاون، المقابلة من الداخل.

ولفهم أكثر لموضوع الدراسة سيتناول الجزء التطبيقي منها إسقاطا لحيثيات الجوانب النظرية على واقع الإبداع والابتكار على مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، من خلال دراسة وتحليل أثر الإبداع والابتكار على أداء المؤسسة الجزائرية.

الفصل الثاني

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر وكذا المديرية العملياتية للاتصالات - تبسة-ميدان الدراسة والتعرف على الخدمات والعروض المقدمة من طرفها.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سيتناول في هذا المطلب، تعريف للاتصالات الجزائر وأهم نشاطاتها وأهدافها.

1. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

لقد نشأت المؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد و المواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر و اتصالات الجزائر و تعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاولة نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره : 50000000000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم B0218083 و تشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي او معنوي¹.

2. أهداف اتصالات الجزائر ونشاطاتها:

عملت اتصالات الجزائر في برنامجها منذ بدايتها على أهداف رئيسية يقوم عليها نشاطها وهي الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات².

- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجحة وموصلة لمختلف الطرق المعلومة.
- الرفع من جودة الخدمات المقدمة، إضافة الى رفع تنافسية خدمات الاتصال.
- تطوير عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول في خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين وبصفة خاصة المناطق الريفية.

وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات في الجزائر.

¹ بالاعتماد على الموقع www.algeriatelecom.dz اطلع عليه بتاريخ 2017/03/27 على الساعة 16:25.

² بالاعتماد على الموقع www.algeriatelecom.dz اطلع عليه بتاريخ 2017/03/27 على الساعة 16:25.

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة -

يمكن التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي فيما يلي:

1. موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة -

تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة مؤسسة خدمية تقدم لزملائها خدمة الهاتف الثابت والأترنت، يقع مقرها في وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة تامة. تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة، وتتفرع عنها ثلاث وكالات تجارية، ويمكن توضيح تنظيم هذه المديرية العملية من خلال الشكل الآتي:

2. الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد للمسؤوليات الأفراد بالمديرية بمختلف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات فيما يلي:¹

1.2. قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

- مصلحة تسيير التكوين؛
 - مصلحة العلاقات الاجتماعية؛
 - مصلحة المسار المهني.
- #### 2.2. القسم التجاري: يتكون هذا القسم من:
- مصلحة العلاقات مع الزبائن؛
 - مصلحة المبيعات؛
 - مصلحة المنازعات.

3.2. القسم التقني: تتمثل مصالحه في:

- صيانة واستغلال الشبكات؛
- صيانة واستغلال التجهيزات؛
- التركيب والتوزيع؛
- الهندسة والتخطيط؛
- مصلحة شبكات المؤسسة؛

¹ اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- الهياكل القاعدية؛

- رئيس مشاريع (MSAN)؛

- المراكز التقنية.

4.2. القسم المالي: يضم المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية؛

- مصلحة المحاسبة؛

- مصلحة الخزينة.

5.2. قسم الممتلكات والوسائل: يتكون قسم الممتلكات والوسائل من: ¹

- مصلحة المشتريات؛

- مصلحة الإمداد والوسائل؛

- مصلحة الممتلكات؛

6.2. مكتب الشؤون القانونية:

تمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، التصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، المشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع شكاوى أمام الجهات القضائية.

7.2. قاعدة نظام المعلومات: تهتم بتصميم البرامج اللازمة للمديرية والعمل على صيانتها.

8.2. انخلاء: تتكون من ثلاث خلايا هي:

- خلية النظافة والأمن؛

- خلية الاتصال؛

- مكتب مراقبة التسيير (خلية لوحة القيادة).

9.2. التفتيش المحلي:

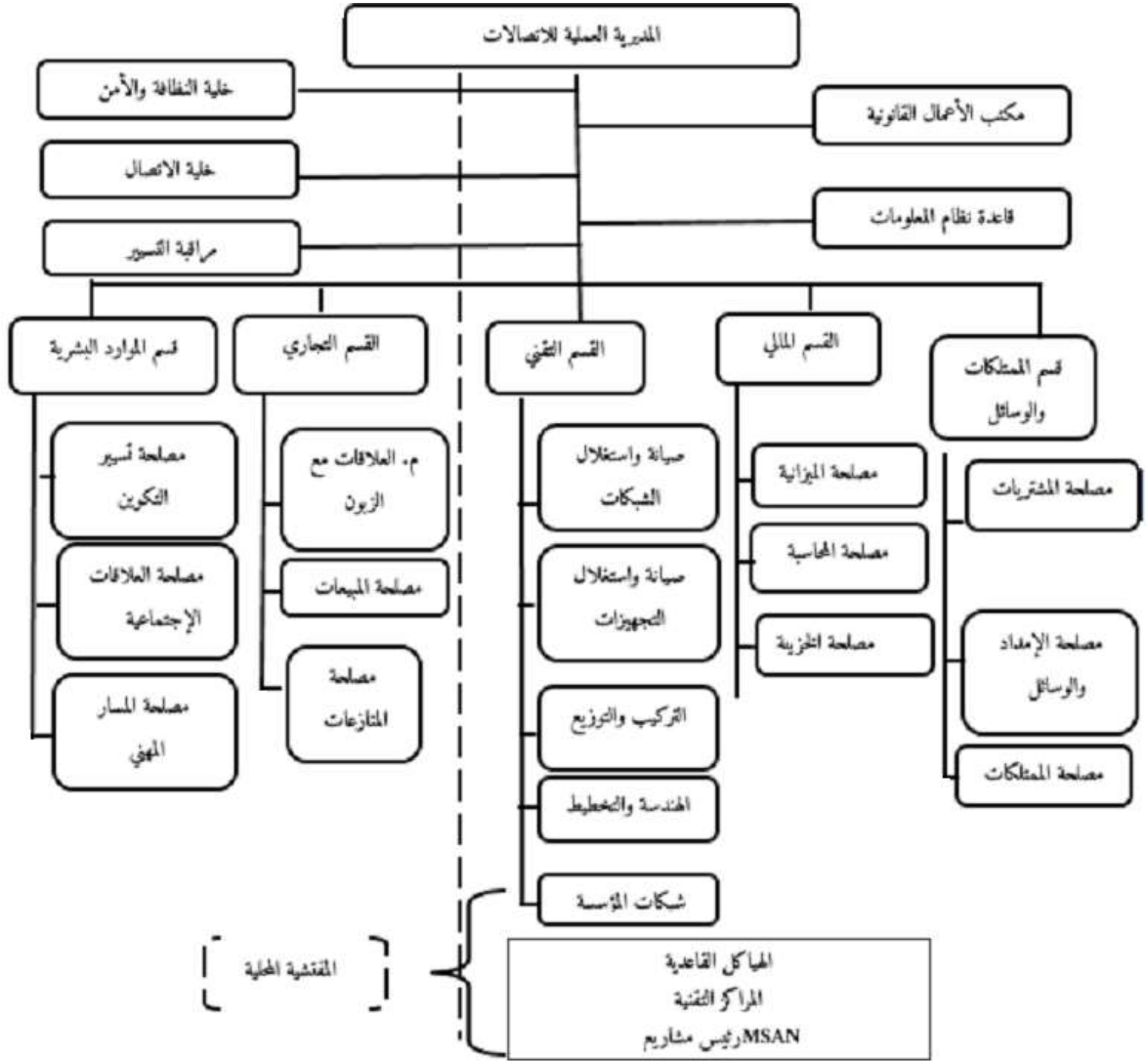
تمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

استنادا لما سبق ذكره يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر- تبسة من خلال الشكل

الآتي:

¹ اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية العمالية لاتصالات الجزائر - تبسة -



المصدر: بناءً على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث: عرض عام للخدمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر - تبسة -:

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى كسب رضا زبائنها والمحافظة على ولائهم، وذلك من خلال تطويرها الدائم للخدمات، واعتمادها على أحدث التكنولوجيات المستخدمة في مجال الاتصال، قصد تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في دائها بتقديم عروض متنوعة.

وسيم من خلال هذا المطلب عرض أهم وآخر التطورات الحاصلة في الخدمات المقدمة والتكنولوجيات المستخدمة على مستوى اتصالات الجزائر - تبسة - وتمثل هذه الخدمات في:¹

- خدمة الهاتف الثابت السلكي؛
- خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL)؛
- خدمات الأنترنت.

1. خدمة الهاتف الثابت السلكي:

هي تقنية تسمح بتبادل وانتقال حركة المكالمات الهاتفية بصورة متداخلة ومتزامنة من خلال ما يسمى بشبكة الهاتف العنكبوتية (RTC) ويتيح الهاتف الثابت خدمة الاتصال المحلي والدولي للزبون.

وتوفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية، تتميز بجودة عالية في نوعية الاتصالات بسبب شبكة الهاتف السلكي التي تغطي كامل التراب الوطني.

هناك خدمات متعددة تعرضها اتصالات الجزائر من خلال الهاتف الثابت هي:

- إعلام بنداء في الانتظار: وهي خدمة تسمح للمشارك عند إجرائه لمكالمة ما بمعرفة هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية.
- تحويل المكالمة: تسمح هذه الخدمة للمشارك بتحويل كل المكالمات الواردة إليه إلى أي رقم يختاره هو.
- المحاورة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت.
- التعريف برقم طالب المكالمة: تمكن هذه الخدمة بكشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشترك.
- خدمة المنبه: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه نداء أو عدة نداءات بالإضافة إلى تنبيهه بالمواعيد المهمة.
- إقفال الاستعمال الدولي: تسمح هذه الخدمة للمشارك أن يحرر أو يتحكم بالاستعمال الدولي من جهازه، حيث يتم التحرير عن طريق إدخال رقم سري يتحصل عليه من الوكالة التجارية للاتصالات.
- ترقيم مختصر: وتسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية والتي عادة تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) لرقم واحد.

¹ بناء على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة.

- النداء دون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكا دون تشكيله، والذي تمت برمجته، حيث أنه بعد رفع السماعة وبعد مرور (05) ثوان يتم تشكيل الرقم آليا وأوتوماتيكا، وهذه الخدمة موجهة للأطفال والمعاقين.
- الفاتورة المنفصلة: تسمح هذه الخدمة بالحصول على كشف عن قائمة الاتصالات المنجزة خلال فترة معينة.¹

2. خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL): هي خدمة اتصال بصورة لاسلكية أي دون وصلات وكوابل لاسلكية وهي تقنية توفرها اتصالات الجزائر تسمح للمستخدمين بتحقيق اتصالات لاسلكيا وتسمى بالإنجليزية WIRELESS OVAL LOP ونظرا للهباء التي توفرها هذه التكنولوجيا بسبب ليونتها فقد اعتمدها اتصالات الجزائر من أجل استدراك التأخر المسجل في المناطق ذات الكثافة الهاتفية، وكذا المناطق الريفية، لتوفير فعالية أكثر في مجال الاتصال.

خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي:

- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطال.
- توفر الأمان للزبون في جميع مكالمات على عكس الهاتف الثابت الذي قد تعرض صاحبه للسرقة.
- التقليل من أعباء المؤسسة وكذا التكاليف من خلال الأعمدة الهاتفية والأسلاك.
- تكنولوجيا متطورة.

الخدمات المتاحة:

- خدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرات الثلاثة).
- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية، بتدفق يصل إلى (14.4 كيلوبايت ساعي).
- خدمات الأنترنت والفيديو بتدفق يصل إلى (15.6 كيلوبايت ساعي).

3. خدمات الأنترنت ADSL (FAWRI, EASYANIMI, MSAN):

- تقدم اتصالات الجزائر خدمات متنوعة في الأنترنت، معتمدة على أحدث التكنولوجيات المتطورة، نذكر منها:
- خدمة "جواب": هي خدمة الأنترنت المقدمة من طرف اتصالات الجزائر وتم إنشاؤها بناء على إعادة هيكلة الأنترنت أنيس (ANIS)، فوري (FAWRI) وإيسي (EASY).
 - فأصبحت خدمة جواب مهمتها وضع الخيارات والقدرات لمسيرة طموحات الزبائن، كما يعمل فرع مجمع اتصالات الجزائر على تطوير الخدمات المتعلقة بالمشايخ، وتقديم تكنولوجيا عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها بتقنية الأنترنت ذات التدفق العالي، كما تقدم خدمة (WIFI).

¹ بناء على معطيات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

- خدمة (MSAN): هي خدمة أنترنت فائقة السرعة تعتمد على تكنولوجيا حديثة عن طريق الألياف مستخدمة آخر التكنولوجيات (NGNNEW, Generation Network)، وتقدم خدماتها في إطار (ANIST) وهي توفر خدمات بصيغ مختلفة.

- بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين): (ANIS Ehte, ANIS Home) التي توفر خدمة الأنترنت بتدفق ما بين (512 كيلوبايت/ثا حتى 8 ميغابايت/ثا).
- بالنسبة للمهنيين الحرفيين (المؤسسات): هناك خدمة (ANIS prot) التي توفر الأنترنت بسرعة تدفق من (1 ميغابايت/ثا حتى 20 ميغابايت/ثا).

- خدمة (LTE4G): دخلت حيز الخدمة سنة (2015) وهي تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع، وتعتبر الجزائر أول متعامل بها في شمال إفريقيا، وهي الثانية على المستوى الإفريقي بعد جنوب إفريقيا، تمكن هذه الخدمة من الاتصال بالأنترنت بسرعة فائقة عالية تصل حتى 100 Mbps، حيث تسمح للمستخدمين بها بالإبحار في الأنترنت دون الحاجة إلى كوابل أو أسلاك أو غيرها، بل يكفي الحصول على جهاز مودم (GLTE)، وتحتوي على نوعين من العروض:¹

- عرض خاص بالزبائن: عرض (5GO) يمكن الزبون من الاستفادة من سرعة تحميل بتدفق عالي جدا، يصل إلى (50 ميغابايت/ثا) وبعد استنفاذها يستفيدون من اتصال بالأنترنت بسرعة تدفق تقدر بـ (51 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء مدة الصلاحية، وممكنهم فيما بعد تعبئة حسابهم في أي وقت عبر الأنترنت باستعمال بطاقات التعبئة (1 ميغا أوكتي بـ: 1000 دج/ للشهر) (3 ميغا أوكتي بـ: 2500 دج/ للشهر) (10 ميغا أوكتي بـ: 6500 دج/ للشهر).
- عرض موجه للزبائن المهنيين: حيث يمكنهم من إجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق (150 ميغابايت/ثا) لحجم استهلاك يقدر بـ: (10 ميغا أوكتي)، وبعد استنفاذ الحصة يستفيدون من اتصال بالأنترنت بسرعة تدفق تقدر بـ: (512 ميغابايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء فترة الصلاحية.

- خدمة إيديم (IDOOM): وتمثل في عرضين:

- عرض (IDOOM ADSL): هو عرض يمكن من الإبحار في الأنترنت بأكثر سرعة، وهي بطاقات تمكن الزبائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة وفي أي وقت مهما كان تدفق اتصالاتهم وتمثل عروضها في:²
 - 1 ميغابايت/ثا بـ: 1600 دج/ للشهر، 2 ميغابايت/ثا بـ: 2100 دج/ للشهر.
 - 4 ميغابايت/ثا بـ: 3200 دج/ للشهر، 8 ميغابايت/ثا بـ: 5000 دج/ للشهر.
- عرض (IDOOM FIX): وهي بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي أي وقت للهاتف الثابت، وهي متوفرة بأرصدة 250 دج، 500 دج، 1000 دج، كما يستفيد المشتركون في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية.

¹ بناء على معطيات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.

² بناء على معطيات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.

- خدمة الويماكس (WIMAX): تعني التشغيل البيئي في جميع أنحاء العالم من أجل الوصول الميكروويف، وهو معيار للاتصالات اللاسلكية تستعمل حاليا كوسيلة إرسال ووصول الأنترنت ذات تدفق عالي وسريع، كما يغطي مساحة جغرافية واسعة.
- أثير ويماكس عرض مناسب للشركات ومستعملي الأنترنت في المناطق المعزولة، ويعتمد على تكنولوجيا إرسال لاسلكية ذات تدفق سريع عبر موجات راديو تصل إلى (20 MBPS في الثانية). يتوفر في المناطق المعزولة كالمناطق الريفية والجبال والصحاري، والمناطق غير المجهزة والمتضررة، وكذا المواقع الاستراتيجية كالبنوك والتأمينات، والإدارات العامة والصيانة عن بعد.
- خدمة وان كليك (ONE CLIC): هذه الخدمة التي توفرها اتصالات الجزائر للمهنيين الحل الجديد (وان كليك) تسمح بإنشاء ونشر موقعهم الإلكتروني بنفسهم، وذلك ببعض نقرات. حيث بإمكان الزبون إيواء موقعه الإلكتروني تحت اسم المجال (DZ) وإنشاء بريده الإلكتروني.
- خدمة في مكتبي (FIMAKTABATI): ظهرت سنة (2015)، وهي مكتبة رقمية موجهة لهواة المطالعة، حيث يكفي فقط الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبي من اتصالات الجزائر. مع المكتبة الرقمية (FIMAKTABATI) لاتصالات الجزائر، تقترح آلاف الكتب تعطي مجالا واسعا من العلوم في جميع الميادين، ويمكن فقط الحصول على بطاقة ترخيص (FIMAKTABATI) بـ: (2400 دج) للاستفادة الكلية في هذا المحتوى لمدة (02) شهرين على موقع (www.Fimaktabati.dz)، وتمثل عروض هذه الخدمة في:
 - عرض مكتبي أكاديمي: لتحميل الكتب الأكاديمية ويقدر سعر بطاقتها بـ: 3000 دج.
 - عرض مكتبي نون: لتحميل الكتب باللغة العربية فقط، ويقدر سعر بطاقتها بـ: 2400 دج.
- خدمة WICI: أطلقت اتصالات الجزائر مؤخرا خدمة جديدة تحت اسم WICI الإنترنت اللاسلكي (WIFI OUTDOOR) وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بالدخول إلى شبكة الإنترنت اللاسلكي في بعض المناطق الخالصة والأماكن العامة وقد أقدمت اتصالات الجزائر فرع تبسة وكرحلة أولى بتوفير خدمة wici بوسط المدينة وجامعة الشيخ العربي التبسي ويتعين على الزبون للاستفادة من الخدمة أن يسجل نفسه للمرة الأولى على مستوى وكالة اتصالات ليسلم بياناته التعريفية التي تسمح له بالدخول للأماكن المغطاة بخدمة wici، يستطيع الزبون بتلقي الإشارة بواسطة جهازه وبعد قيامه بفتح صفحة على شبكة الإنترنت فإنه يتم إعادة توجيهه تلقائيا إلى موقع المصادقة الخاص بخدمة wici أين يقوم بإدخال بياناته التعريفية والمصادقة

على حساب wici الخاص به، وبعد عملية المصادقة يتسنى للزبون تعبئة حسابه باستعمال إحدى بطاقات التعبئة الثلاث المتوفرة:

- بطاقة بسعر 100 دينار صالحة لمدة يوم واحد.
- بطاقة بسعر 500 دينار صالحة لمدة 7 أيام.
- بطاقة بسعر 100 دينار صالحة لمدة 30 يوم¹.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضاً لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

المطلب الأول: إجراءات الدراسة.

المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

1- مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعان من مصادر جمع المعلومات:

1-1 المصادر الثانوية: وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة (الإبداع والابتكار وأداء المؤسسة) وأيضاً المجلات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

¹ بناء على معطيات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة.

2-1- المصادر الأولية: تعبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطورها، كما تم الاطلاع على هيكلها التنظيمي وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

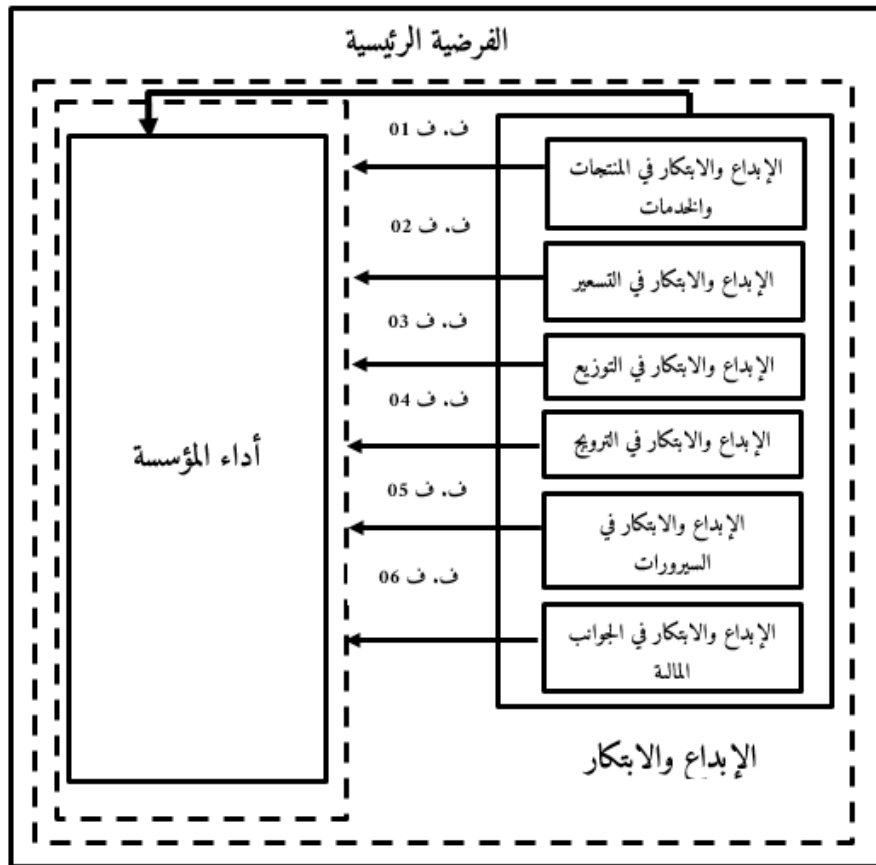
الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وكذا الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة.

الاستبيان: يعد من أكثر الوسائل العلمية المستعملة في الحصول على البيانات والمعلومات، فهو وسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين حول موضوع الإبداع والابتكار ودوره في تحسين أداء المؤسسات، وهذا عن طريق مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمغلقة الموجهة إليهم والمبنية على أساس إشكالية وفرضيات البحث محل الدراسة.¹ تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

تتناول الدراسة البحث في دور الإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسات وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات

التالية:² المتغير المستقل: الإبداع والابتكار والمتغير التابع: أداء المؤسسة

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

¹ - حمد سليمان المثوني، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص:177.

² الملحق رقم (00)، يوضح مضمون الاستبيان.

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشمل على متغير مستقل (الإبداع والابتكار) ومتغير تابع (أداء المؤسسة) ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS): STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES)) وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

2- مكونات استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،¹ وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:²

الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 32 سؤالاً، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان محاور الدراسة الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	محاور الدراسة
03	الإبداع والابتكار في المنتجات	المحور الأول
03	الإبداع والابتكار في التسعير	
02	الإبداع والابتكار في التوزيع	
03	الإبداع والابتكار في الترويج	
02	الإبداع والابتكار في السيرورات	
03	الإبداع والابتكار في الجوانب المالية	
16	أداء المؤسسة	المحور الثاني
32		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله:

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله وجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

¹ مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

² الملحق رقم (00).

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القائمين على تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر.

1-1- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق ما يلي:

1-1-1- صدق أداة الدراسة:

1.1.1. صدق الأبعاد الفرعية: يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك

من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها.

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	الإبداع والابتكار في المنتجات	03	0.984	0.00
	الإبداع والابتكار في التسعير	03	0.866	0.00
	الإبداع والابتكار في التوزيع	02	0.860	0.00
	الإبداع والابتكار في الترويج	03	0.909	0.00
	الإبداع والابتكار في السيوروات	03	0.909	0.00
	الإبداع والابتكار في الجوانب المالية	02	0.900	0.00
	محور الإبداع والابتكار ككل	16	0.741	0.00
المحور الثاني	محور أداء المؤسسة	10	0.964	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (00) أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول تراوحت بين (0.860 و0.984) وذلك لبُعدي (الإبداع والابتكار في التسعير) و(الإبداع والابتكار في المنتجات) على التوالي.

وعلى مستوى المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.741)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان (0.964) وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

2.1.1. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

الجدول رقم (04): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإبداع والابتكار

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومتطورة	0.593	0.00
02	تعرض المؤسسة منتجات حديثة ترتبط بخدمة الهاتف والإنترنت	0.737	0.03
03	تحرص المؤسسة على تقديم الجديد والحديث باستمرار	0.706	0.00
04	تعرض المؤسسة طرقا جديدة وحديثة لصيغ الدفع	0.792	0.00
05	تقدم المؤسسة تسهيلات جديدة باستمرار للحصول على خدمات والمنتجات	0.771	0.00
06	يقدم المؤسسة أشكالا جديدة من التخفيضات والتحفيز من خلال مجانية بعض الخدمات	0.706	0.04
07	تقدم المؤسسة طرقا جديدة في توزيع المنتجات وتقديم الخدمات	0.774	0.00
08	تعرض المؤسسة تسهيلات جديدة في إيصال الخدمة أو المنتج للزبون	0.793	0.00
09	تتصف إعلانات المؤسسة بالحداثة والتميز	0.787	0.00
10	تستخدم المؤسسة طرقا جديدة في الإعلان كالأترنت وتطبيقات الهاتف المحمول	0.788	0.00
11	تنظم المؤسسة مسابقات تتضمن هدايا ومكافآت لمعاملها وزبائنها	0.738	0.00
12	تقدم المؤسسة خدماتها بطرق حديثة وسهلة وغير معقدة	0.811	0.00
13	تستخدم المؤسسة الأترنت ووسائل الاتصال حديثة تسهل تقديم الخدمات	0.755	0.00
14	تميز المؤسسة عن المنافسين بسهولة ووضوح الإجراءات	0.795	0.00
15	تملك المؤسسة أجهزة حديثة ومتطورة	0.505	0.00
16	لدى المؤسسة وكالات مجهزة وحديثة التصميم وذات مظهر خارجي مميز	0.790	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (04) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الإبداع والابتكار)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.505) للفقرة رقم (15) التي تنص على " تملك المؤسسة أجهزة حديثة ومتطورة " و(0.811) للفقرة رقم (21) التي تنص على " تقدم المؤسسة خدماتها بطرق حديثة وسهلة وغير معقدة ".

الجدول رقم (05): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء المؤسسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	يتم دراسة تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة عمال المؤسسة	0.795	0.00
18	ترون أن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز	0.737	0.00
19	تسعى إدارة المؤسسة إلى تطوير وإعداد الموظفين تحسبا للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	0.737	0.00
20	هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية	0.824	0.00
21	اتباع المؤسسة لثقافة الإبداع والابتكار يساهم في الاستغلال الأمثل لمواردها	0.738	0.00
22	انتهاج المؤسسة لأساليب إبداعية وابتكارية تساعد في تحسين صورتها لدى العميل	0.796	0.00
23	تستطيع المؤسسة تحسين فرصها التنافسية وتقويتها من خلال تبني الإبداع والابتكار	0.736	0.00
24	يساهم الإبداع والابتكار في خلق فرص نحو التغيير الإيجابي	0.896	0.00
25	يمكن للمؤسسة أن تزيد من نموها ونجاحها المالي عن طريق إدخال عناصر العملية الإبداعية والابتكارية في مختلف أنشطتها	0.822	0.00
26	يؤدي الإبداع والابتكار في المؤسسة إلى الرفع من مرونة العملية الإنتاجية وتقديم الخدمات وكذا تحسين نوعية السلع والخدمات	0.631	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (05) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (أداء المؤسسة)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.631) للفقرة رقم (26) التي تنص على "يؤدي الإبداع والابتكار في المؤسسة إلى الرفع من مرونة العملية الإنتاجية وتقديم الخدمات وكذا تحسين نوعية السلع والخدمات" و(0.896) للفقرة رقم (24) التي تنص على "يساهم الإبداع والابتكار في خلق فرص نحو التغيير الإيجابي".

1-2- ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 10 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha)¹ لانساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	المتغير	رقم الفقرة في الاستبيان
0,958	الإبداع والابتكار	ال فقرات من (01-16)
0,960	أداء المؤسسة	ال فقرات من (17-26)
0,963	الاستبيان الكلي	ال فقرات من (01-26)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 96,3% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان. 2- تداول استمارة الاستبيان:

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار المسح الشامل، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول رقم (07): تداول الاستبيان

الاستبيان	العدد	النسبة (%)
الاستمارات الموزعة	70	100
الاستمارات التي لم يتم استرجاعها	00	00
الاستمارات غير الصالحة للتحليل	03	4.28
الاستمارات الصالحة للتحليل	67	95.71

المصدر: من إعداد الطالبين

¹ ألفا كرو نباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرو نباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (انظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

3- المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وتميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " (SPSS) "، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالمغروف سميرنوف لمعرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي¹:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى القسم	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية	محاور الاستبيان
الإبداع والابتكار	0.758	0.613	الأول
أداء المؤسسة	0.901	0.391	الثاني
	1.010	0.260	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل محور من محاور الاستبيان أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكذا مستوى دلالة الاستبيان ككل، ما يشير إلى أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

- أدوات التحليل الإحصائي: للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

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

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

حيث:

a : يمثل ألفا كرونباخ.

n : يمثل عدد الأسئلة.

vt : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية (Standard Deviation): والتي استخدمت الوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

¹ الملحق رقم (05) يوضح نتائج مخرجات (SPSS).

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

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:

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

• مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): سلم ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) 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 (10): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

• معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

يتضح مما تقدم أنه تم اعتماد أدوات الدراسة من وثائق وبجلات واستبيان بعد التأكد من صلاحية ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال اختباري الصدق والثبات.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة. تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:

1- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

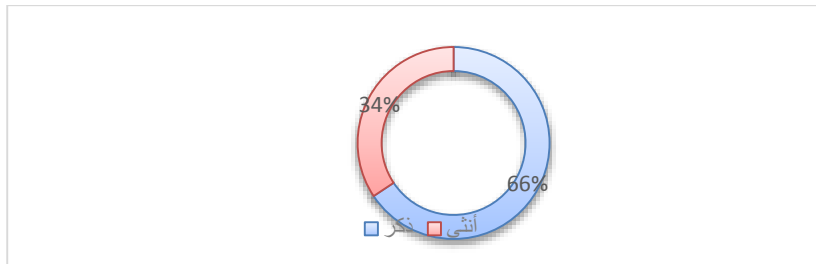
الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	البيان
65.7	44	ذكر
34.3	23	أنثى
100	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 65.7% حيث بلغ عددهم 44 موظفا، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ 34.3% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 23 موظفة، والملاحظ أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة الذكور، ويرجع ذلك إلى كونها الفئة الغالبة في موظفي المؤسسة محل الدراسة ككل. والشكل الموالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

2- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

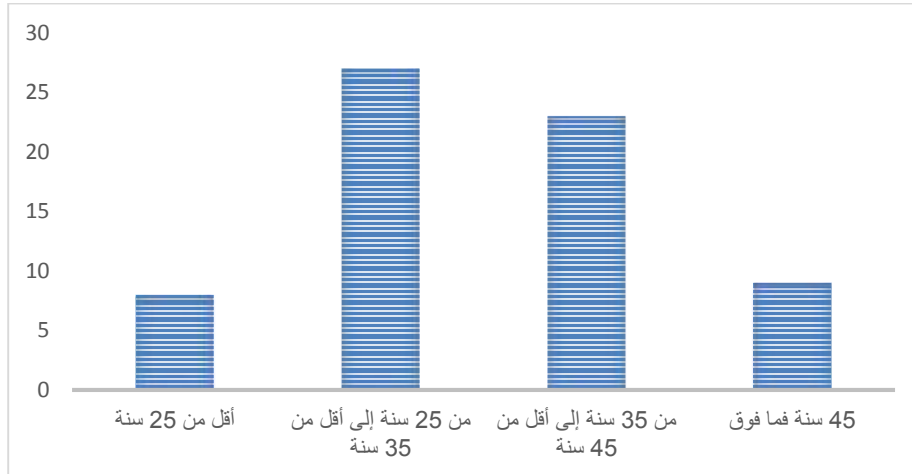
البيان	التكرار	النسبة (%)
من 20 إلى 30	8	11.9
من 31 إلى 40	27	40.3
من 41 إلى 50	23	34.3
أكبر من 50	9	13.4
المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع الدراسة كانوا من فئة 31 إلى 40 سنة وبلغت نسبتهم 40.3%، وهي أكبر نسبة، بينما بلغت الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، نسبة 34.3%، أما الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة نسبة قدرت بـ 13.4%، بينما جاءت نسبة 11.9% وبالتالي سيطرت الفئات الشابة ومتوسطو العمر على الوظائف بالشركة.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (004): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

3- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى العلمي:

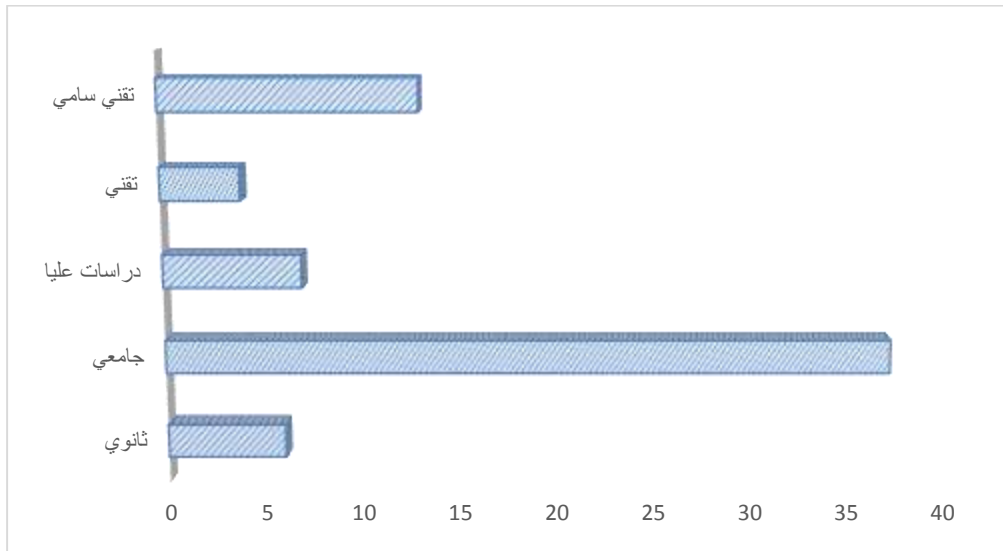
الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي

النسبة (%)	التكرار	البيان
9	6	ثانوي
55.2	37	جامعي
10.4	7	دراسات عليا
6	4	تقني
19.4	13	تقني سامي
100	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة جامعيون من الحاصلين على شهادتي الليسانس والماستر، إذ بلغ عددهم 37 فردا بنسبة 55.2% تليها نسبة معتبرة من أصحاب الدراسات العليا قدرت بـ 10.4%، وتوفر الشركة على موظفين من أصحاب المستوى الثانوي وقدرت نسبتهم 9%، تأتي بعدها في الترتيب نسبة 6% من أفراد المجتمع المدروس من أصحاب مستوى التقني، ويمكن القول أن الشركة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية بشكل كبير، والكوادر ذوي المستوى العالي وهذا ما يمنحها ميزة من حيث ثقافة طاقمها العالية ومؤهلاتهم المناسبة. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

4- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (14): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	البيان
29.9	20	عون تنفيذ
13.4	9	عون تحكم
34.3	23	إطار
22.4	15	إطار مسير
100	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإطارات بالمؤسسة وبلغت نسبتهم 51.4%، فيما تليها نسبة معتبرة الإطارات المسيرين قدرت بـ 22.4%، وكذا اشتملت العينة المدروسة على ما نسبته 29.9% من الأعوان التنفيذيين، بينما سجلت نسبة 13.4% من أعوان التحكم، وبالتالي يمكننا القول أن توزيع أفراد المجتمع كان متنوعا حسب متغير الوظيفة، مما يعطي تنوعا في الإجابات المقدمة والآراء حول محاور الاستبيان.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

5- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (15): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

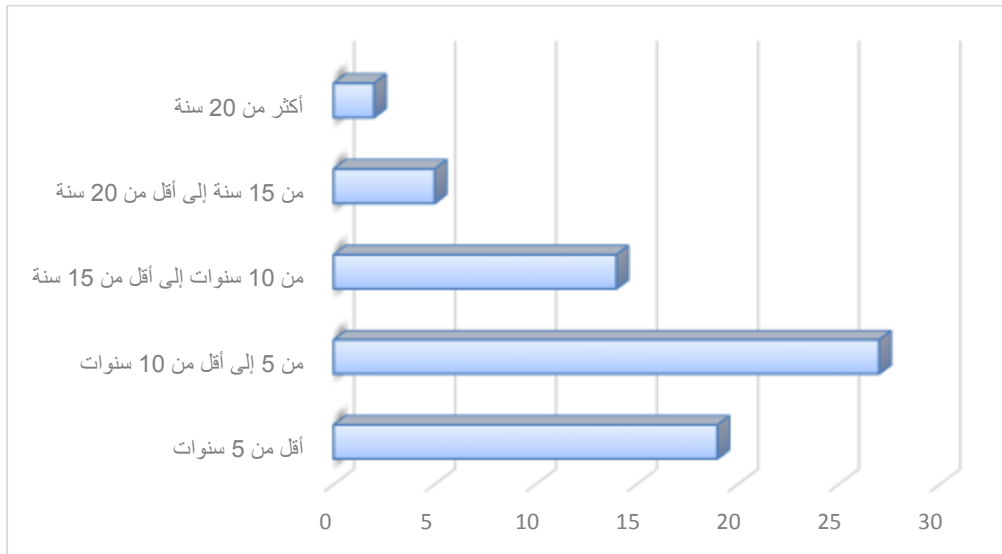
النسبة (%)	التكرار	البيان
28.4	19	أقل من 5 سنوات
40.3	27	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20.9	14	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
7.5	5	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
3	2	أكثر من 20 سنة
100	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة من أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بما قدره 40.3%، تليها نسبة 28.4% ممن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، بينما سجلت نسبة 20.9% من الموظفين الذين يعملون بالمؤسسة لمدة ما بين 10 إلى 15 سنة، بينما سجلت نسبة 3% من أصحاب الخبرة المتراوحة ما بين 15 و20 سنة، والملاحظ أن أفراد عينة الدراسة في مجملهم يتمتعون بخبرة كبيرة في وظائفهم، ما يمنحهم الفهم الكافي لما جاءت به فقرات الاستبيان والقدرة على تحليل عباراته والإجابة عليه بما يفيد الدراسة.

والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة موزعين بين فئة الذكور والإناث، وأغليتهم من فئة الشباب الذين ومتوسطي العمر، كما أن هناك تنوعا في الهيكل التنظيمي والمناصب التي يشغلها الموظفون الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية ويتمتعون بخبرة في العمل.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المبحث تحليلا لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير للإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسة وفيما يلي تفصيل في الموضوع من خلال الآتي:

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكيرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

1- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور تطبيق الإبداع والابتكار:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة واقع الإبداع والابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:¹

¹ الملحق رقم (..) - مخرجات برنامج (SPSS).

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور الإبداع والابتكار

رقم العبارة	العبارة / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
	الإبداع والابتكار في المنتج	3.60	.924	
01	تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومتطورة	3.89	0.718	مرتفعة
02	تعرض المؤسسة منتجات حديثة ترتبط بخدمة الهاتف والإنترنت	3.66	0.802	مرتفعة
03	تحرص المؤسسة على تقديم الجديد والحديث باستمرار	3.80	0.719	مرتفعة
	الإبداع والابتكار في التسعير	3.98	0.814	
04	تعرض المؤسسة طرقا جديدة وحديثة لصيغ الدفع	3.91	0.562	مرتفعة
05	تقدم المؤسسة تسهيلات جديدة باستمرار للحصول على خدمات والمنتجات	3.31	1.207	متوسطة
06	يقدم المؤسسة أشكالا جديدة من التخفيضات والتحفيز من خلال مجانية بعض الخدمات	3.57	1.170	
	الإبداع والابتكار في التوزيع	4.09	0.921	
07	تقدم المؤسسة طرقا جديدة في توزيع المنتجات وتقديم الخدمات	3.31	1.301	متوسطة
08	تعرض المؤسسة تسهيلات جديدة في إيصال الخدمة أو المنتج للزبون	3.83	1.014	مرتفعة
	الإبداع والابتكار في الترويج	3.77	.914	
09	تصنف إعلانات المؤسسة بالحدثة والتميز	4.06	1.162	مرتفعة
10	تستخدم المؤسسة طرقا جديدة في الإعلان كالأترنت وتطبيقات الهاتف المحمول	3.77	1.060	مرتفعة
11	تنظم المؤسسة مسابقات تتضمن هدايا ومكافآت لمتعلميها وزبائنها	3.80	1.023	مرتفعة
	الإبداع والابتكار في السيرورات	3.79	.926	
12	تقدم المؤسسة خدماتها بطرق حديثة وسهلة وغير معقدة	3.83	1.1150	مرتفعة
13	تستخدم المؤسسة الأترنت ووسائل الاتصال حديثة تسهل تقديم الخدمات	3.51	1.222	مرتفعة
14	تتميز المؤسسة عن المنافسين بسهولة ووضوح الإجراءات	3.49	1.095	
	الإبداع والابتكار في الجوانب المالية	3.72	.858	
16	تملك المؤسسة أجهزة حديثة ومتطورة	3.66	1.187	مرتفعة
16	لدى المؤسسة وكالات مجهزة وحديثة التصميم وذات مظهر خارجي مميز	3.69	1.078	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإبداع والابتكار	3.82	0.783	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

• تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تطبيق الإبداع والابتكار:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإبداع والابتكار (3.68) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكيرت الخماسي، وانحراف معياري (0.752) في المحور، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا المحور، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور:

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد (الإبداع والابتكار في المنتج) قد جاء مقدرا بـ (3.60) أي بدرجة موافقة مرتفعة نسبيا وانحراف معياري قدره (0.924) ما يشير إلى موافقة بدرجة مرتفعة انسجام في استجابات أفراد العينة المبحوثة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد.

وبالنظر لمعطيات الجدول رقم () يتضح أن البعد الثاني في محور الإبداع والابتكار بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثل في (الإبداع والابتكار في المنتج) قد سجل متوسطا حسابيا قدره (3.98) وانحراف معياري (0.814) وهذه دلالة على الموافقة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد من وجهة نظر العينة المدروسة.

أما فيما يخص بعد (الإبداع والابتكار في التسعير) فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري (0.814) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وانسجام متوسط لاستجابات أفراد العينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

أما فيما يخص بعد (الإبداع والابتكار في التوزيع) فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري (0.921) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وانسجام متوسط لاستجابات أفراد العينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة لما نصت عليه فقرات هذا البعد.

يأتي بعد (الإبداع والابتكار في الترويج) بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري (0.914) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وتوافق متوسط لاستجابات أفراد العينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة لما جاءت به عبارات هذا البعد.

يأتي بعد (الإبداع والابتكار في السيوررات) بمتوسط حسابي قدره (3.79) وانحراف معياري (0.962) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وتوافق متوسط لاستجابات أفراد العينة من موظفي المؤسسة.

يأتي بعد (الإبداع والابتكار في الجوانب المالية) بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري (0.858) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وتوافق متوسط لاستجابات أفراد العينة من موظفي المؤسسة.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة يتفقون إجمالاً حول عبارات محور الإبداع والابتكار بمؤسستهم، ويتضح جلياً سعي المؤسسة إلى تطبيق مبادئ الإبداع والابتكار في تسيير أشطتها من وجهة نظر العينة المبحوثة، والملاحظ أن بعد (الإبداع والابتكار في التوزيع) قد جاء في أعلى الترتيب من حيث المتوسط الحسابي، يليه بعد (الإبداع والابتكار في التسعير) ويمكن تفسير ذلك باهتمام المؤسسة بهذين المزيجين، كونهما يمثلان الطريقة المباشرة في الوصول إلى الزبائن والعملاء وزيادة الربحية عن طريق

الوصول إلى أكبر قدر من العملاء، بينما سجل بعد (الإبداع والابتكار في المنتج) أقل متوسط حسابي على مستوى المحور، وقد يفسر ذلك أن المؤسسة كونها محتكرة لمنتجات وخدمات تكنولوجيا الاتصالات في الجزائر، فإن تركيزها على المنتج يأتي في الدرجة الأخيرة مقارنة بأنشطتها الأخرى من وجهة نظر عينة الدراسة.

2- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور أداء المؤسسة:

سيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أداء المؤسسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
17	يتم دراسة تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة عمال المؤسسة	3.52	1.020	مرتفعة
18	ترون أن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز	3.79	1.135	مرتفعة
19	تسعى إدارة المؤسسة إلى تطوير وإعداد الموظفين تحسبا للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	3.76	1.116	مرتفعة
20	هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية	3.79	1.188	مرتفعة
21	اتباع المؤسسة لثقافة الإبداع والابتكار يساهم في الاستغلال الأمثل لمواردها	3.60	1.155	مرتفعة
22	انتهاج المؤسسة لأساليب إبداعية وابتكارية تساعد في تحسين صورتها لدى العميل	3.78	1.085	مرتفعة
23	تستطيع المؤسسة تحسين فرصها التنافسية وتقويتها من خلال تبني الإبداع والابتكار	3.66	1.052	مرتفعة
24	يساهم الإبداع والابتكار في خلق فرص نحو التغيير الإيجابي	3.73	1.009	مرتفعة
25	يمكن للمؤسسة أن تزيد من نموها ونجاحها المالي عن طريق إدخال عناصر العملية الإبداعية والابتكارية في مختلف أنشطتها	3.66	1.067	مرتفعة
26	يؤدي الإبداع والابتكار في المؤسسة إلى الرفع من مرونة العملية الإنتاجية وتقديم الخدمات وكذا تحسين نوعية السلع والخدمات	3.73	1.081	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المؤسسة	3.70	0.837	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

¹ الملحق رقم (00) - مخرجات برنامج (SPSS).

• تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور أداء المؤسسة:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء المؤسسة (3.70) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.873) في عبارات المحور، ما يدل على اتفاق عام على ما جاءت به عبارات هذا المحور ويلاحظ عدم وجود تشتت في استجابات أفراد العينة بشكل كبير، وفيما يأتي إيضاح أكثر لاستجابات العينة المدروسة لعبارات هذا المحور:

جاءت العبارة رقم (17) بأقل متوسط حسابي على مستوى المحور، إذ قدر بـ (3.52) وبانحراف معياري قدره (1.020)، ونصت العبارة على "يمكن للمؤسسة أن تزيد من نموها ونجاحها المالي عن طريق إدخال عناصر العملية الإبداعية والابتكارية في مختلف أنشطتها" مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة نسبياً وتشتت حول دور عملية الإبداع والابتكار في تحسين الوضع المالي للمؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة، وسجلت العبارة رقم (21) متوسطاً حسابياً قدره (3.60) وانحرافاً معيارياً بلغ (1.115) ونصت العبارة على "اتباع المؤسسة لثقافة الإبداع والابتكار يساهم في الاستغلال الأمثل لمواردها"، ويدل ذلك على موافقة بدرجة مرتفعة حول مساهمة الإبداع والابتكار في استغلال المؤسسة لمواردها بالشكل الأمثل، أما العبارة رقم (25) فقد جاء متوسطها الحسابي مقدراً بـ (3.66) وبانحراف معياري بلغ (1.067) ما يشير إلى أن أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال المؤسسة يتفقون حول ما نصت عليه هذه العبارة والمتمثل في "يمكن للمؤسسة أن تزيد من نموها ونجاحها المالي عن طريق إدخال عناصر العملية الإبداعية والابتكارية في مختلف أنشطتها"، ما يشير إلى أهمية الإبداع والابتكار في جميع جوانب أنشطة المؤسسة في زيادة نموها وتحسين وضعها المالي، وقد جاءت العبارة رقم (20) بأعلى متوسط حسابي على مستوى المحور وقد بلغ (3.79) وبانحراف معياري قدره (1.188) وقد نصت على "هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية"، ما يشير على اتفاق حول وجود معوقات بالمؤسسة تحول دون أداء المهام والأنشطة بصورة إبداعية.

مما تقدم، يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة إلى حد ما حول ما جاءت به عبارات هذا المحور، والذي صمم لقياس وجهات نظرهم حول أداء المؤسسة ومدى مساهمة عامل الإبداع والابتكار في تطوير وتحسين الأداء.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في تحسين أداء مؤسسة اتصالات

الجزائر-تبسة". وتفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في المنتجات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة".
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في التسعير في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة".

- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الترويج في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."
 - الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في التوزيع في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."
 - الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في السيوررات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."
 - الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الجوانب المالية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."
- ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير المتغيرات المستقلة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
أداء المؤسسة	الإبداع والابتكار في المنتجات	1.196	0.696	0.768	0.590	14.40	93.69	0.00
	الإبداع والابتكار في التسعير	0.384	0.834	0.810	0.657	11.15	124.33	0.00
	الإبداع والابتكار في التوزيع	0.764	0.718	0.790	0.624	21.61	107.66	0.00
	الإبداع والابتكار في الترويج	0.844	0.758	0.827	0.684	11.86	140.68	0.00
	الإبداع والابتكار في السيوررات	0.830	0.757	0.838	0.702	12.36	152.87	0.00
	الإبداع والابتكار في الجوانب المالية	1.33	0.635	0.651	0.423	16.90	147.73	0.00
	الإبداع والابتكار	0.24	0.964	0.901	0.811	16.70	279.16	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

¹ الملحق رقم (00) - مخرجات برنامج SPSS.

وبالاستناد إلى الجدول رقم (18) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالآتي:

1- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في المنتجات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة".
يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك للإبداع والابتكار في المنتجات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في المنتجات في تحسين أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.696) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.768) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار-معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.590) مما يعني أن نسبة 59% من التغيرات في تحسين الأداء تعود لمتغيرات الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في المنتجات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة".

- الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في التسعير في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة".
يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للإبداع والابتكار في التسعير في تحسين أداء مؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في التسعير في تحسين أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.834) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.810) وهذان المعاملان جاء دالين إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.657) مما يعني أن نسبة 65.7% من التغيرات في تحسين الأداء تعود لمتغيرات الإبداع والابتكار في التسعير، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في التسعير في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة".

- الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في التوزيع في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للإبداع والابتكار في الترويج في التوزيع في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في التوزيع في تحسين أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.718) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.790) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.624) مما يعني أن نسبة 62.4% من التغيرات في تحسين الأداء تعود لمتغيرات الإبداع والابتكار في التوزيع، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الترويج في التوزيع في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."

- الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الترويج في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للإبداع والابتكار في الترويج في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الترويج في تحسين أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.824) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.827) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.648) مما يعني أن نسبة 68.4% من التغيرات في أداء المؤسسة تعود لمتغيرات الإبداع والابتكار في الترويج، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الترويج في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."

- الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في السيوررات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للإبداع والابتكار في السيوررات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة ، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في السيوررات في تحسين أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.757) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.838) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.702) مما يعني أن نسبة 70.2% من التغيرات في أداء المؤسسة يعود لمتغيرات الإبداع والابتكار في السيوررات، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في السيوررات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."

- الفرضية الفرعية السادسة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الجوانب المالية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للإبداع والابتكار في الترويج في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة ، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الترويج في تحسين أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.635) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.651) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.423) مما يعني أن نسبة 42.3% من التغيرات في تحسين أداء المؤسسة للمؤسسة تعود لمتغير الإبداع والابتكار ، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الجوانب المالية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."

2- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة". ومن خلال نتائج الجدول رقم (18) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار وأداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.964) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.901) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار، معامل الارتباط أتت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (t) وهذا دال إلى أن الإبداع والابتكار يؤثر إيجاباً في أداء المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.811) مما يعني أن ما نسبته (81.1%) من التغيرات في الحاصلة في أداء المؤسسة تعود لمتغيرات الإبداع والابتكار، وما تبقى من تغيرات يعود إلى عوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه ترفض الفرضية الرئيسية لتحلل محلها الفرضية القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية للإبداع والابتكار على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة" وبالتالي من خلال تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود تأثير لتبني أبعاد الإبداع والابتكار بشكل إيجابي على الأداء في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة والذي تم استنتاجه أن تأثير الإبداع والابتكار في السيوررات على أداء المؤسسة يأتي في الدرجة الأولى، يليه أثر الإبداع والابتكار في السيوررات على أداء المؤسسة، بينما سجلت الدراسة أقل تأثير بين أبعاد الإبداع والابتكار في أثر الإبداع والابتكار في الجوانب المالية على أداء المؤسسة.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن نجاح وتفوق المؤسسة مبني على الأداء الذي ستحققه نتيجة للإبداع والابتكار، حيث يؤدي إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في الإنتاج مما ينجم عنه تخفيض للتكاليف وكذا فإنه يساهم في تقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها بأسعار أقل، وكذا فإن الإبداع يؤدي إلى الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة المادية والمالية والبشرية مما يعمل على زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكذا المديرية العملياتية للاتصالات -تبسة، والتي كانت ميدان الدراسة التطبيقية حيث تم الوقوف على واقع الإبداع والابتكار بها ومدى أثره على أدائها، كما تم إجراء دراسة إحصائية لآراء عينة عشوائية تقدر بـ: 67 مفردة من موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر لمعرفة واقع تبني المؤسسة للإبداع والابتكار ومدى تأثير هذا الأخير على أداء المؤسسة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS وكانت النتائج أن معظم أفراد العينة يوافقون أن المؤسسة تبني أبعاد الإبداع والابتكار كآلية للرفع والتحسين من أدائها.

الخاتمة

خاتمة

يعتبر الإبداع والابتكار في المؤسسة عاملا أساسيا لتطورها وتقدمها لما له من أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، فمن خلاله يتم التوصل إلى اكتشاف قدرات العمال وخبراتهم التي تساهم في تحسين الأداء وتطوير الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة، لذا على المؤسسات الاهتمام بالمبدعين وتمية قدراتهم وخبراتهم لفائدة المؤسسة للوصول إلى التطور والازدهار.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية تبيان العلاقة بين الإبداع والابتكار وأداء المؤسسة من خلال القسمين النظري والتطبيقي، الذي تم فيه اختيار منظمة مناجم الفوسفات -تبسة، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلق بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج، التوصيات والمقترحات.

أولا/ نتائج الدراسة:

- الإبداع والابتكار هو التطبيق العملي ل
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في المنتجات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في التسعير في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الترويج في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الترويج في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في السيوررات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الجوانب المالية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة؛
- هناك علاقة تأثير معنوية للإبداع والابتكار على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.

ثانيا/اقتراحات الدراسة

- الاهتمام بالإبداع والابتكار وتأسيس ثقافته في المؤسسات الاقتصادية؛
- بناء استراتيجية تطبق في المؤسسات الاقتصادية لتحفيز على التطور؛
- اعتماد التحسين كعملية مستمرة مما يدعم عملية الإبداع والابتكار؛
- الاستفادة من الإمكانيات الموجودة والمهارات المتاحة الأمر الذي يبني القدرة الإبداعية والابتكارية؛
- تحمل نفقات ومخاطر الإبداع والابتكار؛
- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى التي سارت خطوات عملاقة في مجال الإبداع والابتكار.

ثالث/آفاق الدراسة

- الإبداع والابتكار ودوره في التحسين من أداء العاملين؛
- معيقات الإبداع والابتكار بالمؤسسة الجزائرية؛
- الإبداع والابتكار كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

المراجع

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا/ الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
2. بيتر لبيتر كوك: إدارة الإبداع (مهارات الإدارة للمحترفين)، ترجمة خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
3. توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2002.
4. جمال خير الله: الإبداع الإداري، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
5. حسين عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. حمد سليمان المثوني، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
7. رمضان حسين رمضان الشيخ: الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع الإداري والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
8. سالي زكي محمد: فن التدريب الإبداعي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر، 2013.
9. السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال الحديثة، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2000.
10. علي السليبي: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، مصر، بدون سنة.
11. علي الشريف ومحمد سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
12. غسان قاسم اللامي: إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
13. فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
14. مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة (مدخل استراتيجي متكامل وعصري)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
15. مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
16. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009.
17. مؤد عبد الحسين الفضل: الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
18. ناصر داوي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2007.
19. نبيل مرسي: الإدارة الاستراتيجية، دار المعرفة، الإسكندرية، (دون سنة نشر).
20. نيجل كينج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، الطبعة الأولى، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
21. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محمد منصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

ثانيا/ الأطروحات والرسائل

1. أريج ميمون الكبيسي: درجة توفر أعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

2. أماني محمد أهل: فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير في علم النفس (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
3. بن علي حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعلم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
4. عجيلة محمد: الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع (المؤسسة الاقتصادية للأنايب الناقلة للغاز بولاية غرداية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005.
5. محمد سعد فهد مشوط: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على الأكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

ثالثا/ المجلات والدوريات

1. إيمان عبد الرضا محمد: أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف -دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 73، 2012.
2. بورنان إبراهيم وبورنان مصطفى: نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2009.
3. سلطان عبد الرحمان ورأفت عاصي حسين: تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 03، العدد 8.
4. صالح أحمد صالح: دور التفكير الإبداعي الخلاق في جهود الإصلاح الإداري، مجلة المنصور، كلية المنصور الجامعة، العراق، العدد 14، الجزء 2، 2010.
5. صبيحة قاسم، حميد علي أحمد: متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 1 العدد 2، 2001.
6. طاواوي زوليخة، فعالية الأنظمة التربوية ومؤشرات قياسها، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الأول، جامعة الشهيد حمد نلصر الوادي، 2013.
7. عاطف عوض: أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة القلمون، سوريا، المجلد 29، العدد 3، 2013.
8. العبيدي بشار محمد خليل والعزاوي سحر أحمد كرجي: الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2010.
9. قسمة صابر عوض: تأثر الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر -دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، 2007.
10. محمد عمر الزعبي: متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 8، العدد 2، 2012.
11. مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك: المشروعات الصغيرة والمتوسطة - الابتكار أو الاندثار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 01، 2016.

رابعاً/ الندوات والملتقيات والمؤتمرات

1. أوسري منور وكواش زهية: الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
2. بن نافلة قدور، فلاق محمد: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
3. زين الدين مصمودي وآخرون: أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري، مداخلة مقدمة إلى انعكاسات الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 26 فيفري 2015.
4. محمد نايف محمود، أمار أمن حاجي: المتغيرات المؤثرة على الإبداع في ظل الاقتصاد المعرفي (دراسة في عينة من الدول)، المؤتمر العلمي الدولي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 26-29 أبريل 2010.
5. ميلود زد الخير وآخرون: أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الابتداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، البلدية، الجزائر، 2011.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Oxford learners: **Pocket Dictionary**, 3rd edition, Oxford University, 2003.
2. P. Drucker : **L'avenir du management selon Drucker**, Edition Village mondial, Paris, 1999.
3. Philippe lorino, **Méthode et pratiques de la performance (pilotage par les processus et les compétences)**, Les éditions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2001.

الملاحق



المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب جهدي تنفيذ من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكاف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلّفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بتلاتين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في واجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه الفواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادت ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محط الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بنيسة في : 1.8.2019
رئيس القسم
بدر قسم علوم التسيير
بدر شحات الكريمر



ممثل المؤسسة
Chef de Projet Chargé
des Ressources Humaines
HANNACHI Salima

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين:

الإمضاء	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
	تريب	استاذ محاضر - ٥٠	عبد الناصر حيا
	تريب	استاذ محاضر	فaisal عبد العزيز
	سوسة	استاذ محاضر	عبد عيسى شويخ

الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الجنس:

⑥ ذكّر

⑥ أنثى

العمر:

⑥ أقل من 30 سنة

⑥ من 30 إلى أقل من 40 سنة

⑥ من 40 إلى أقل من 50 سنة

⑥ 50 سنة فما فوق

المؤهل العلمي:

⑥ ثانوي

⑥ تقني سامي

⑥ الليسانس

⑥ مهندس

⑥ دراسات عليا

⑥ أخرى

الخبرة المهنية:

⑥ أقل من 5 سنوات

⑥ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

⑥ من 10 إلى أقل من 15 سنة

⑥ من 15 سنة فما فوق

المركز الوظيفي:

⑥ إطار

⑥ عون تحكّم

⑥ عون تنفيذ

الجزء الثاني: محاور الاستبيان
يرجى وضع إشارة (X) أمام المربع الذي ينطبق على اختياركم

المحور الأول: الإبداع والابتكار					
الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
01	تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومتطورة				
02	تعرض المؤسسة منتجات حديثة ترتبط بخدمة الهاتف والإنترنت				
03	تحرص المؤسسة على تقديم الجديد والحديث باستمرار				
الإبداع والابتكار في التسعير					
04	تعرض المؤسسة طرقا جديدة وحديثة لصيغ الدفع				
05	تقدم المؤسسة تسهيلات جديدة باستمرار للحصول على خدمات والمنتجات				
06	يقدم المؤسسة أشكالاً جديدة من التخفيضات والتحفيز من خلال مجانية بعض الخدمات				
الإبداع والابتكار في التوزيع					
07	تقدم المؤسسة طرقا جديدة في توزيع المنتجات وتقديم الخدمات				
08	تعرض المؤسسة تسهيلات جديدة في إيصال الخدمة أو المنتج للزبون				
الإبداع والابتكار في الترويج					
09	تتصف إعلانات المؤسسة بالحداثة والتميز				
10	تستخدم المؤسسة طرقا جديدة في الإعلان كالإنترنت وتطبيقات الهاتف المحمول				
11	تنظم المؤسسة مسابقات تتضمن هدايا ومكافآت لمعاملتها وزبائنها				
12	تقدم المؤسسة خدماتها بطرق حديثة وسهلة وغير معقدة				
132	تستخدم المؤسسة الإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة تسهل تقديم الخدمات				
14	تتميز المؤسسة عن المنافسين بسهولة ووضوح الإجراءات				
15	تملك المؤسسة أجهزة حديثة ومتطورة				
16	لدى المؤسسة وكالات مجهزة وحديثة التصميم وذات مظهر خارجي مميز				

المحور الثاني: الأداء					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					12 يتم دراسة تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة عمال المؤسسة
					13 ترون أن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز
					14 تسعى إدارة المؤسسة إلى تطوير وإعداد الموظفين تحسبا للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل
					15 هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية
					16 اتباع المؤسسة لثقافة الإبداع والابتكار يساهم في الاستغلال الأمثل لمواردها
					17 انتاج المؤسسة لأساليب إبداعية وابتكارية تساعد في تحسين صورتها لدى العميل
					18 تستطيع المؤسسة تحسين فرصها التنافسية وتقويتها من خلال تبني الإبداع والابتكار
					20 يساهم الإبداع والابتكار في خلق فرص نحو التغير الإيجابي
					21 يمكن للمؤسسة أن تزيد من نموها ونجاحها المالي عن طريق إدخال عناصر العملية الإبداعية والابتكارية في مختلف أنشطتها
					22 يؤدي الإبداع والابتكار في المؤسسة إلى الرفع من مرونة العملية الإنتاجية وتقديم الخدمات وكذا تحسين نوعية السلع والخدمات

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج (SPSS)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	67	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	26

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	67	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	16

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	67	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	10

Correlations

	الدراسة	الابداع والابتكار	تطوير أداء المؤسسة
الدراسة	Pearson Correlation	1	.964**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	67	67
الابداع والابتكار	Pearson Correlation	.984**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	67	67
تطوير أداء المؤسسة	Pearson Correlation	.964**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	67	67
الابداع والابتكار في المنتج	Pearson Correlation	.849**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	67	67
الابداع والابتكار في التسعير	Pearson Correlation	.866**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	67	67
الابداع والابتكار في التوزيع	Pearson Correlation	.860**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	67	67
الابداع والابتكار في الترويج	Pearson Correlation	.909**	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	67	67
الابداع والابتكار في السيرورات	Pearson Correlation	.900**	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	67	67
الابداع والابتكار في ج المالية	Pearson Correlation	.741**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	67	67

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الابداع والابتكار ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.901 ^a	.811	.808	.367

a. Predictors: (Constant), الابداع والابتكار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.547	1	37.547	279.162	.000 ^b
	Residual	8.743	65	.135		
	Total	46.290	66			

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الابداع والابتكار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.024	.225		.108	.915
	الابداع والابتكار	.964	.058	.901	16.708	.000

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT تطوير أداء المؤسسة
 /METHOD=ENTER الابداع والابتكار في المنتج

Regression

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.196	.267		4.479	.000
	الابداع والابتكار في المنتج	.696	.072	.768	9.680	.000

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT تطوير أداء المؤسسة
 /METHOD=ENTER الابداع والابتكار في التسعير

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الابداع والابتكار في ا التسعير ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810 ^a	.657	.651	.494

a. Predictors: (Constant), الابداع والابتكار في التسعير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.398	1	30.398	124.336	.000 ^b
	Residual	15.892	65	.244		
	Total	46.290	66			

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الابداع والابتكار في التسعير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.384	.304		1.265	.211
	الابداع والابتكار في التسعير	.834	.075	.810	11.151	.000

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT تطوير أداء المؤسسة

/METHOD=ENTER الابداع والابتكار في التوزيع

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الابداع والابتكار في ا التوزيع ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.790 ^a	.624	.618	.518

a. Predictors: (Constant), الابداع والابتكار في التوزيع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.864	1	28.864	107.668	.000 ^b
	Residual	17.426	65	.268		
	Total	46.290	66			

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الابداع والابتكار في التوزيع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.764	.290		2.636	.010
	الابداع والابتكار في التوزيع	.718	.069	.790	10.376	.000

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT تطوير_أداء_المؤسسة
 /METHOD=ENTER الابداع_والابتكار_في_الترويج

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	
1	الابداع_والابتكار_في_ا الترويج ^b			Enter

a. Dependent Variable: تطوير_أداء_المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.827 ^a	.684	.679	.474

a. Predictors: (Constant), الابداع_والابتكار_في_الترويج

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.661	1	31.661	140.685	.000 ^b
	Residual	14.628	65	.225		
	Total	46.290	66			

a. Dependent Variable: تطوير_أداء_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الابداع_والابتكار_في_الترويج

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.844	.248		3.408	.001
	الابداع_والابتكار_في_الترويج	.758	.064	.827	11.861	.000

a. Dependent Variable: تطوير_أداء_المؤسسة

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT تطوير_أداء_المؤسسة
 /METHOD=ENTER الابداع_والابتكار_في_السيرورات

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الابداع والابتكار في ا السيرورات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 ^a	.702	.697	.461

a. Predictors: (Constant), الابداع والابتكار في السيرورات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.480	1	32.480	152.875	.000 ^b
	Residual	13.810	65	.212		
	Total	46.290	66			

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الابداع والابتكار في السيرورات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.830	.239		3.476
	الابداع والابتكار في السيرورات	.757	.061	.838	12.364

Coefficients^a

Model		Sig.
1	(Constant)	.001
	الابداع والابتكار في السيرورات	.000

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT تطوير أداء المؤسسة

/METHOD=ENTER الابداع والابتكار في ج_المالية

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الابداع والابتكار في ج المالية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.651 ^a	.423	.415	.641

a. Predictors: (Constant), الابداع والابتكار في ج المالية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.601	1	19.601	47.738	.000 ^b
	Residual	26.689	65	.411		
	Total	46.290	66			

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الابداع والابتكار في ج المالية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.338	.351		3.811
	الابداع والابتكار في ج المالية	.635	.092	.651	6.909

Coefficients^a

Model		Sig.
1	(Constant)	.000
	الابداع والابتكار في ج المالية	.000

a. Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسة