



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2026

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

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

التخصص: إدارة الأعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية في
المؤسسة الخدمائية دراسة حالة
مديرية الضرائب - تبسة

تحت إشراف الدكتورة :

• بورحلة منجية

من إعداد الطالبتين:

■ حمدي منتهى

■ ناصر شيماء

أعضاء لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب	الصفة
مسعي بلال	أستاذ مساعد أ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	رئيسا
بورحلة منجية	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	مشرفا ومقررا
دريس منى	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
وَيُنَزِّلُ الْمُنْظِرَ
وَالَّذِي يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ
وَيُخَوِّضُ فِيهِ مَنَاجِدَ
الْبَنَاتِ وَالْجِبَالِ
وَالَّذِي يُدَبِّرُ الْأَمْرَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمُنْظِرَ
وَالَّذِي يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ
وَيُخَوِّضُ فِيهِ مَنَاجِدَ
الْبَنَاتِ وَالْجِبَالِ
وَالَّذِي يُدَبِّرُ الْأَمْرَ

شكر و عرفان

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

أولاً، نحمد الله عز وجل حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الذي وفقنا وأعاننا وأنار لنا درب العلم، ومنحنا الصبر والإرادة لإتمام هذا العمل المتواضع، فله سبحانه وتعالى الحمد والشكر على نعمه التي لا تُعد ولا تُحصى.

وانطلاقاً من قول النبي صلى الله عليه وسلم: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله»، فإننا نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة والدكتورة " **بور حلة منجية** "، التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة، وكانت خير سند علمي لنا، حيث لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة، التي كان لها بالغ الأثر في تجاوز العديد من الصعوبات وإتمام هذا العمل على أكمل وجه، فجزاها الله عنا خير الجزاء، وأدام عليها الصحة والعافية.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، من قريب أو بعيد، ولو بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة، فلکم منا كل التقدير والامتنان، ونسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتكم.

ولا يفوتنا أن نرفع أسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أساتذتنا الكرام، من المرحلة الابتدائية إلى غاية التعليم العالي، الذين لم يبخلوا علينا بالعلم والتوجيه، فكانوا لنا قدوة في العطاء والتفاني، مصداقاً لقوله: كاد المعلم أن يكون رسولاً.

كما نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى **عائلتنا الكريمة ووالدينا الأعزاء**، الذين كان لهم الفضل الأكبر بعد الله في دعمنا وتشجيعنا ومساندتنا طوال مسيرتنا الدراسية، فجزاهم الله عنا خير الجزاء، وأدام عليهم الصحة والعافية.

" **منتهى / شيماء** "

2026

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

ومن قال أنا لها نالها، وأنا لها وإن أبث رغباً عنها أتيت بها.

الحمد لله الذي وفقتي لإتمام هذا العمل، وبلغني هذه اللحظة التي طال انتظارها، لحظة حصاد تعب سنواتٍ من الجد والاجتهاد، فله الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاه.

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي إلى من كانا السبب بعد الله في وصولي إلى هنا..

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، ومن كان لي السند والقوة.. **أبي الغالي "محمد الناصر"**؛

شكراً لأنك كنت دائماً تدفعني للنجاح، فنجاحي اليوم هو هدية لقلبك ولقبك الغالي الذي أعتر به.

أما عن حبيبتي وسر سعادتي، إلى **أمي الغالية "فاطمة"**؛

يا من جعل الله الجنة تحت قدميك، ويا من كان دعاؤك السر وراء كل توفيق في حياتي. مكانتك في قلبي يا أمي لا توصف، وكلمات الدنيا كلها تعجز عن وصف مدى حبي لك. فأنتِ النور الذي أضاء لي طريقي، والحضن الدافئ الذي كنتُ ألبأ إليه كلما شعرتُ بالتعب. شكراً لأنك كنتِ بجانبني دائماً، وشكراً لأنك كنتِ الصدر الحنون الذي لم يملَ من تشجيعي. أحبك جداً يا أغلى من روعي.

والى نبض حياتي وسندي: إلى **أختي "إيمان"**؛ رفيقة القلب وشبيهة العطر الجميل، وإلى زوجها **"كريم"**، وأطفالهما الجميلين **"رحمة"** و**"عبد الحق"**، أتمنى لكم التوفيق في حياتكم، ربي يحفظكم.

إلى **أختي "سعيدة"**؛ نبض الروح وشبيهة الورد بألوانه الجميلة وعطره الفواح، وإلى زوجها **"الصادق"**، ربي يحفظكم ويديم محبتكم.

إلى **أخي "محمد النذير"**؛ يا سندي وفخري، شكراً لأنك كنت دائماً الأخ الذي يُطمئن القلب بحضوره. وإلى زوجته الغالية **"أفنان"**، ابنة غزة الصامدة وريحة فلسطين الحبيبة، ربي ينصرها ويحفظ أهلها، التي لم تكن يوماً إلا أختاً وصديقةً سكنت الوجدان، وإلى ابنهما الغالي، فرحة العائلة، **"علي حيدر"**.

إلى **أخي "حاتم"**؛ يا من بوجوده يشتدُّ عضدي، شكراً لأنك كنت السند والظهر الذي أستند إليه في كل حين.

إلى **أخي "عبد القيوم"**؛ يا قوتي وعوني، شكراً لكونك اليد التي تمسك بي وتقويني كلما تعثرتُ في طريقي.

وإلى صديقتي ورفيقات الدرب، اللواتي شاركني تفاصيل الرحلة ولحظات التعب والفرح؛ إلى **"نانة" قطر الندي**، **"ناهد"**، **"مريم"**، **"دعاء"**، **"انتصار"**، **"عبير"**، **"شروق"**، **"غادة"**، **"صورية"**، **"أميمة"**، **"منار"**، **"صبرينة"**، **"مايسة"**، **"شيماء"**، وإلى طبيبة المستقبل **"سهيلة"**؛ إلى كل من نساها قلمي ولم ينسأهم قلبي، كلٌ باسمه ومقامه، شكراً لأنكن كننن الرفقة التي تُهَوِّن الطريق، والوجوه التي كان وجودها يبعث الطمأنينة والسعادة في القلب.

بكل تقدير وامتنان، أتوجه بالشكر إلى مشرفتي القديرة **الدكتورة "بورحلة منجية"**، وإلى كل أساتذتي الكرام، وكل من ساندني ووقف إلى جانبي ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة.

كما أهدي هذا النجاح إلى روح جدي الطاهرة **الشهيد "حمدي ساسي"** رحمه الله رحمةً واسعة، وأرجو أن يكون فخوراً بحفيدته التي لطالما اعتزت بك.

إلى **جدي الغالي "علي العربي"**، والد أمي، حفظه الله ورعاه، وأطال الله في عمره.

وفي الختام.. نسأل الله تعالى أن يجعل هذا الجهد علماً نافعاً، وعملاً متقبلاً، وأن يوفقنا لمواصلة طريق العلم والعطاء، إنه وليُّ ذلك والقادر عليه و الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

حمدي منتهى

إهداء

قد فعلتها فخراً لأبي..... وتتويجا لأميوتكريماً لعائلتي.....

فأنا أول خريجة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين" صدق الله العظيم

أهدي تخرجي وفرحة عمري إلى.....

إلى من أحمل اسمه بكل فخر.....

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لطريق العلممن وهبني الأمل معلم الأول والدي الغالي "
عبد الحميد"

إلى اليد الخافية، والقلب الحنون وصاحبة الدعاء الصادقإلى من أبصرت بها طريق حياتي والدتي
الغالية "سعاد"

إلى تلك النجوم التي تثير حياتي إلى من حبهم يعلو فوق كل حب إخوتي وأختي "شهد" إلى من علمني أن
الحياة إلى من كان حضوره دعماً واطمئناناً إلى من شاركني حلمي وآمن به قبل أن يصبح حقيقة
خطيبي "إسلام"

شكراً لكم جميعاً.....

كما أهدي هذا التخرج إلى....

إلى نفسي، تقدير لكل تعب وصبر والاجتهاد طوال سنوات الدراسة.....

وأنا لها وإن أبدت رغم عنها أتيت بها

الحمد لله على تمام النعمة.....

واكتمال الحلم.....

ناصر شيماء



الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
II-I	الفهرس العام
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ-و	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الأسس النظري للابتكار التنظيمي
02	المطلب الأول: ماهية الابتكار
17	المطلب الثاني: ماهية الابتكار التنظيمي
26	المطلب الثالث: محفزات ومعوقات والعوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي
32	المطلب الرابع : اثر الابتكار التنظيمي على التوجهات الحديثة للمؤسسة
34	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية
34	المطلب الأول: ماهية الرشاقة التنظيمية
40	المطلب الثاني: أساسيات الرشاقة التنظيمية
49	المطلب الثالث : العلاقة بين الرشاقة و الابتكار التنظيمي
51	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
51	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
58	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
63	المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
65	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب-تبسة-

67	تمهيد
68	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب تبسة
68	المطلب الأول: تعريف مديرية الضرائب تبسة
69	المطلب الثاني: أهداف وخدمات مديرية الضرائب تبسة
70	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الضرائب - تبسة -
75	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
76	المطلب الأول : إجراءات الدراسة
78	المطلب الثاني : أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
81	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات.
87	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
87	المطلب الأول: عرض و تحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية
95	المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة
107	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
121	خلاصة الفصل الثاني
123	الخاتمة
129	قائمة المراجع
137	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الابتكار والإبداع	05
02	الفرق بين الابتكار والاختراع	06
03	أهم المفكرين الاقتصاديين المبتكرين في العالم	07
04	الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة	48
05	تداول الاستبيان	76
06	الاتساق الداخلي بين الفقرات وأبعاد الابتكار التنظيمي	79
07	اختبار ألفا كورنباخ لأداة الدراسة	81
08	درجات الإجابة	82
09	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	82
10	اختبار التوزيع الطبيعي للرشاقة التنظيمية	85
11	توزيع مفردات لعينة حسب متغير الجنس	87
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	89
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	90
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	92
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	93
16	تحليل آراء العينة نحو بعد الابتكار الإداري	95
17	تحليل آراء العينة نحو بعد الابتكار التقني	97
18	تحليل آراء العينة نحو بعد ابتكار العمليات	99
19	تحليل آراء العينة نحو بعد ابتكار الخدمات	100
20	تحليل آراء العينة نحو الرشاقة التنظيمية	102
21	مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	107
22	تحليل التباين ANOVA	109
23	ملخص نموذج	114
23	معاملات الانحدار الخطي المتعدد Coefficients	115

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي	01
39	أبعاد الرشاقة التنظيمية	02
41	ركائز الرشاقة التنظيمية	03
44	مقاييس الرشاقة التنظيمية	04
70	الهيكل التنظيمي بمديرية الضرائب -تبسة-	05
77	نموذج الدراسة	06
86	التوزيع الطبيعي للرشاقة التنظيمية	07
86	مخطط Q-Q الخاص بمتغير الرشاقة التنظيمية	08
88	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	09
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	10
91	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	11
92	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	12
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	13
111	تجانس البواقي لمتغير الرشاقة التنظيمية	14

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
137	إتفاقية التربص	الملحق رقم 01
139	إستمارة الإستبيان	الملحق رقم 02
144	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 03
146	مخرجات برنامج ال Spss	الملحق رقم 04

المقدمة

تعتبر المؤسسات المعاصرة اليوم منظمات ديناميكية تسعى باستمرار إلى التكيف مع مختلف التغيرات البيئية والتكنولوجية والتنظيمية، وذلك من أجل ضمان استمراريته وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة تعتمد على الإبداع والتجديد في مختلف وظائفها وأنشطتها، حيث لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية كافياً لمواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق التميز المؤسسي.

ويعد الابتكار التنظيمي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين، لما له من دور فعال في تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين طرق وأساليب العمل، وتعزيز كفاءة المورد البشري، إضافة إلى مساهمته في رفع قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لمختلف المتغيرات الداخلية والخارجية. فالابتكار التنظيمي لا يقتصر فقط على إدخال أفكار جديدة، بل يشمل إحداث تغييرات جوهرية في السياسات والإجراءات والأنظمة التنظيمية بما يحقق الأداء الأفضل للمؤسسة.

وفي المقابل، برز مفهوم الرشاقة التنظيمية كأحد المفاهيم الحديثة التي تعكس قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات المحيطة بها، من خلال سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات المناسبة ومواجهة الأزمات والتحديات بكفاءة عالية. إذ أصبحت الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات واستمرارها، خاصة في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار وشدة المنافسة والتغير المستمر.

ومن هذا المنطلق، أصبح الابتكار التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية، من خلال تطوير آليات العمل وتحسين الاتصال والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما يساعد المؤسسة على تحقيق المرونة والسرعة في الأداء والتكيف مع مختلف المستجدات.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية، مع إسقاط الجانب التطبيقي على مديرية الضرائب بولاية تبسة، باعتبارها من المؤسسات الخدمانية التي تسعى إلى تحسين أدائها الإداري وتطوير خدماتها بما

يتماشى مع متطلبات العصر الحديث، وذلك من خلال التعرف على واقع الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة ومدى مساهمته في تعزيز الرقابة التنظيمية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

أولاً : إشكالية الدراسة

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الدراسة على النحو التالي :

إلى أي مدى يساهم الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية داخل مديرية الضرائب ولاية-
تبسة - ؟

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي تم تقسيمه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو الآتي:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الإداري على الرقابة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة ؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار التقني على الرقابة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة ؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار العمليات على الرقابة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة ؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الخدمات على الرقابة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة ؟

ثانياً : فرضيات الدراسة

على ضوء مما سبق ومن أجل الإحاطة بالإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية التالية :

• **الفرضيات الفرعية : تتمثل في :**

• **الفرضية الفرعية الأولى:**

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الإداري على الرشاقة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الإداري على الرشاقة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة.

• **الفرضية الفرعية الثانية:**

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار التقني على الرشاقة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة .

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار التقني على الرشاقة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:**

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار العمليات على الرشاقة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار العمليات على الرشاقة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة.

• **الفرضية الفرعية الرابعة:**

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الخدمات على الرشاقة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الخدمات على الرشاقة التنظيمية في مديرية الضرائب تبسة.

ثالثا : أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية دراسة الموضوع في النقاط التالية:

- يعتبر موضوع الابتكار التنظيمي من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في مجال إدارة الأعمال، نظراً لدوره الفعال في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها التنظيمي؛
- إبراز مدى قدرة المؤسسات الخدماتية على تبني الابتكار التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء الإداري وتحقيق التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتنظيمية؛
- التعرف على أهمية الرقابة التنظيمية باعتبارها من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الاستجابة السريعة لمختلف التحديات والمتغيرات؛
- التأكد من دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة لإجراء دراسات مستقبلية تتعلق بمتغيرات الدراسة، خاصة في ظل قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات الخدماتية الجزائرية.

رابعا : أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في معرفة دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة، بالإضافة إلى:
- إثراء الجانب المعرفي المتعلق بموضوع الابتكار التنظيمي والرقابة التنظيمية؛
 - تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة؛
 - التعرف على واقع الابتكار التنظيمي داخل مديرية الضرائب تبسة؛
 - إبراز مدى مساهمة الابتكار التنظيمي في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات؛

- الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات الخدمية؛

- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة على تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الفعالية التنظيمية.

خامسا : أسباب اختيار موضوع الدراسة

من أهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الرغبة والاهتمام الشخصي للباحثين في دراسة الموضوع ؛
- إبراز العلاقة بين الابتكار التنظيمي وتحقيق الرقابة التنظيمية؛
- أهمية الموضوع وارتباطه بالتطورات الحديثة في مجال إدارة الأعمال؛
- إثراء البحث العلمي بدراسة جديدة في هذا المجال؛
- انسجام الموضوع مع تخصص إدارة الأعمال؛
- تشخيص واقع الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؛

سادسا : منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال عرض وتحليل مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالابتكار التنظيمي والرقابة التنظيمية، إضافة إلى إسقاط الجانب النظري على مديرية الضرائب تبسة، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لدراسة واقع الابتكار التنظيمي ودوره في تحقيق الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

سابعا : حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها، تم تحديد حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على معرفة دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية.

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مديرية الضرائب بولاية تبسة.

- الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2026/2025.

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي وإدارات مديرية الضرائب بولاية تبسة.

ثامنا : هيكل الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية وعلى الأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى فصل نظري وفصل تطبيقي ويمكن توضيحها على النحو التالي:

-الفصل النظري : الذي تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية للابتكار التنظيمي والرقابة التنظيمية، وكذلك إبراز العلاقة بينهما، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي درست الموضوعين.

- الفصل التطبيقي: تم التطرق إلى تحليل بيانات الدراسة كما تم فيه تعريف بمديرية الضرائب - تبسة - ، وتم فيه تقديم نتائج اختبار فرضيات الدراسة للوقوف على دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

وقد واجهنا في بحثنا هذا مجموعة من الصعوبات وفيما يلي نذكر أهمها :

- صعوبة الحصول على بعض المراجع والدراسات الحديثة المرتبطة بمتغيرات الدراسة خاصة الرقابة التنظيمية ؛

- وجود بعض الصعوبات في توزيع واسترجاع الاستبيانات من أفراد ؛

- صعوبة الربط بين متغيري الابتكار التنظيمي والرقابة التنظيمية نظرًا لحدثة الموضوع .

الإطار النظري للابتكار
التنظيمي والرشاقة التنظيمية

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبح الابتكار التنظيمي من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها وتحقيق التميز. فهو يساهم في تطوير طرق العمل وتعزيز القدرة على التكيف مع مختلف المتغيرات. كما تُعد الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي تعكس قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات واتخاذ القرارات بمرونة وفعالية. وترتبط بالابتكار التنظيمي من خلال دوره في دعم التكيف وتحسين الأداء ومواجهة التحديات التنظيمية.

وعليه، يتناول هذا الفصل الإطار النظري للابتكار التنظيمي و الرشاقة التنظيمية وإبراز علاقة بينهم ، إضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين كالآتي:

- المبحث الأول: الأسس النظرية للابتكار التنظيمي
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأسس النظرية للابتكار التنظيمي

أصبح إدراج الابتكار في الفكر الإداري المعاصر عنصرًا أساسيًا لتحسين أداء المؤسسات وتحقيق التفوق في بيئة تتسم بالتطور وعدم الاستقرار. في الوقت الحاضر، لم يعد يُنظر إليه على أنه خيار تكميلي، بل صار يُعد ضرورة إستراتيجية تُفرض التعامل معها. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها الأسواق، وتزايد حدة المنافسة، باتت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في أساليب عملها، وتطوير هياكلها التنظيمية، وتحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر بما ينسجم مع تطورات البيئة المحيطة. ورغم التداول الواسع لمفهوم الابتكار في الأدبيات الحديثة، إلا أنه ما يزال يثير نقاشًا واسعًا بين الباحثين، نتيجة تعدد مداخل دراسته وتباين الزوايا التي عالجت منها الدراسات الاقتصادية والإدارية. ومن هذا المنطلق، يقسم هذا المبحث إلى مفهوم الابتكار بصفة عامة، مع التركيز على الابتكار التنظيمي بصفة خاصة.

المطلب الأول : ماهية الابتكار

سيتم التطرق في هذا المطلب لمفهوم الابتكار وبعض المصطلحات المشابهة له وفرق بينهم وتبسيط الضوء على أهم المفكرين المبتكرين ومع التطرق إلى أنواع الابتكار ومعرفة مستويات الابتكار في المنظمة

أولاً: مفهوم الابتكار

أدى اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم موحد للابتكار إلى ظهور عدة تصنيفات وتفسيرات لهذا المفهوم. فكل باحث تناوله من زاوية معينة حسب تخصصه واهتمامه مما جعل تعريفه يختلف من دراسة إلى أخرى.

1. تعريف الابتكار

يعرف الابتكار على أنه " مجموع نتائج تفاعلات العديد من البشر والعوامل، ويمكن تعزيزه ببساطة بتغيير البيئة التي تعمل من خلالها وبطريقة تفاعلنا وليس بقيام مؤسسة بتوظيف موهبة ابتكاريه لفرد واحد ¹ " .

كذلك أن أول ما يمكن قوله في هذا المجال هو غياب تعريف موحد للابتكار، فقد اختلفت التعاريف

¹ أبرافين جوبتا، الإبداع الإداري القرن الحادي والعشرون، الطبعة ((الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 42.

حول هذا المفهوم من مفكر لآخر، أي انه يمكن القول بان الابتكار هو الإتيان بالجديد وتطبيقه على ارض الواقع ويعتبر المفكر الاقتصادي شامبيتر أول من استعمل هذا المصطلح سنة 1934 بقوله أن الابتكار هو التغيير المنشئ أو الضروري، وقد حدد شامبيتر خمسة أشكال للابتكار¹:

- إنتاج منتج جديد؛
- وضع تنظيم جديد؛
- تبني طريقة إنتاج جديدة؛
- استخدام مصادر جديدة للمواد الأولية؛
- فتح سوق جديدة.

يعرف الابتكار على انه : " ممارسة القدرة على حل المشكلات بطرق أصلية ومفيدة² ".
يعرف أيضا على انه : " فرصة جديدة قد تكون مفهوما أو أسلوبا أو منتجا أو تقنية جديدة³ ". أو قد يكون تقليدا لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر ويصبح تطبيقها فريدا عن وضعه في سياق جديد⁴.

عرف الابتكار على أنه : " العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج، خدمة مفيدة أو طرائق من العمليات⁵ ".

كذلك يعرف الابتكار على انه : " أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعتبر جديدة بالنسبة للذي تبناها وبالتالي فان التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها⁶ ".

ومن هذه التعاريف يستنتج أن الابتكار :

" الابتكار هو تطوير فكرة أو طريقة أو أسلوب أو منتج أو مفهوم جديد داخل المنظمات بهدف تقديم حلول مبتكرة للمشكلات القائمة ".
2. المصطلحات المشابهة لمصطلح الابتكار :

¹ شريف غياظ ومحمد بوقموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة قالمة ، العدد السادس ، 2009 ، ص ص : 55-56.

² طارق كامل ، "الابتكار من منظور سيكولوجي" ، الطبعة الأولى ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ، 2008، ص : 64.

³ نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار" ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص : 140.

⁴ المرجع السابق ، ص : 142.

⁵ الصادق لشهب وآخرون ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 7، ديسمبر 2017، ص : 262.

⁶ محمد عبد الفتاح الصيرفي، " الإدارة الرائدة " ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص : 12.

يختلف الباحثون حول تحديد مفهوم الابتكار والمفاهيم القريبة منه كالإبداع والاختراع والاكتشاف

1.2 تعريف الإبداع :

عرفه ماكينون: " أن للإبداع أربعة مكونات أساسية هي: العمل الإبداعي - العملية الإبداعية - الشخص المبدع - الموقف الإبداعي ¹ .

يعرف الإبداع على انه : " هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية التي تؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد والمنظمة أو المجتمع أو العالم ² .

والتعريف الشامل الأكثر شيوعا هو " اعتبار الإبداع عملية عقلية أي استعمال الإنسان عقله لخلق أفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات تتصف بالحدثة ³ .

2.2 تعريف الاختراع:

يعرف الاختراع على انه : " إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه احد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية ⁴ .

يرى أن الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، ويرى أيضا أن الكثير من المدراء الذين يحاولون الوصول إلى أفضل الابتكارات سواءا في المنتج أو العملية يركزون على جانبين أساسيين كما في المعادلة التالية: ⁵

$$\text{الابتكار} = \text{الاختراع} + \text{التطبيق}$$

" يطلق مصطلح الاختراع على التفكير الابتكاري في المجالات المادية (مثل اختراع ماكينة جديدة أو جهاز جديد أو سيارة جديدة)، كذلك يشمل الاختراع إدخال تطوير رئيسي على الأشياء المادية لتحسين أدائها أو زيادة سرعتها أو تصغير حجمها... الخ (مثل: التطوير المستمر الذي يحدث في السيارات والطائرات والآلات والأجهزة المنزلية والحواسيب الآلية... الخ) ⁶ .

3.2 تعريف الاكتشاف

¹ جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 07.
² علي عبودي، نعمة الجبودي، "إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص : 168 .
³ الصادق لشهب وآخرون، المرجع السابق، ص : 262.
⁴ خليل محمد حسن الشماع، كاظم خضير حمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة الثالثة، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص : 421.
⁵ Rbbins.Stehenp and coutler, Mary. Management, (9th) rrentice hal, 2007, p : 98.
⁶ مدحت أبو النصر، " تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص : 73.

عرف الاكتشاف على انه : " إظهار أمر موجود أصلا في الطبيعة أو إظهار كيفية تصنيعه أو استعماله، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف فمثلا إن سقوط حبة التفاحة من الشجرة (من أعلى إلى الأسفل) كان سببا في اكتشاف نيوتن للجاذبية كذلك تم اكتشاف الجراثيم من طرف العالم الفرنسي باستور وهي موجودة من قبل في الطبيعة إلى أن توصل العلم إلى معرفتها¹ ."

3. الفرق بين الابتكار والإبداع والاختراع :

يعتبر الابتكار والإبداع والاختراع مصطلحات مشابهة لبعضها ولكنها تختلف في المفاهيم التي تتضمنها :

1.3 الفرق بين الابتكار والإبداع :

يتمثل الفرق أن الإبداع هو الوصول إلى حل مناسب لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين إن الابتكار هو التطبيق العملي المناسب أو الملائم لها². وهكذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين³. والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (1) : الفرق بين الابتكار والإبداع

الابتكار	الإبداع
- الابتكار تنفيذي أكثر من أكاديمي.	- هو فكري أكاديمي أكثر من تنفيذي
- الابتكار هو استجابة للمبدعين.	- الإبداع هو المثير للابتكار
- الابتكار تنفيذ للفكرة	- الإبداع هو صناعة فكرة
- المبتكر مستثمر الفكرة ومدعها ومنفذها.	- الشخص المبدع مصدر للأفكار ويركز على الفكرة فقط دون الاعتبار للمؤثرات الأخرى .

المصدر : علاء محمد سيد قنديل، " القيادة الإدارية وإدارة الابتكار " ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص: 125.

¹ الصادق لشهب وآخرون ، المرجع السابق، ص : 262 .
² صبرينة طلحي، أماني بوعويضة، " اثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي"، رسالة ماستر منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر ، 2021-2022، ص : 32.
³ المرجع السابق، ص : 32 .

2.3 الفرق بين الابتكار والاختراع :

يتمثل الفرق أن الاختراع يدل على فكرة غير مسبوقة مرتبطة بالمجال التكنولوجي، إما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، وإن الاختراع هو اكتشاف علمي يساهم في تطوير المعرفة الإنسانية، بينما الابتكار هو عنصر أساسي للتجديد¹. وعليه فإن الاختراع تكون أهميته أوسع في الموارد غير المادية أو غير الملموسة كعامل الزمن، والتطور الكلي في العلم. إما في الابتكار الذي يتعلق بتحسين العمليات والمنتجات الحديثة، حيث تكمن أهميته في الموارد البشرية والمادية ووظيفتها لحل المشكلات الفنية والخطأ²، والجدول الموالي يوضح أكثر:

الجدول رقم (2): الفرق بين الابتكار والاختراع

الاختراع	الابتكار
- هو إحداث تحسين رئيسي في العناصر المادية لزيادة كفاءتها أو رفع وتيرة عملها أو تقليص حجمها... الخ.	- هو إدراج تغييرات أو تحسينات طفيفة أو شاملة على العمليات والخدمات الحالية.
- أن يكون التوصل إلى نتيجة أو فكرة حديثة كلياً.	- أن يكون إنتاج حديث، تكنولوجيا أو تقنية حديثة، عملية تنظيمية جديدة... الخ.
- متعلقة بالتقنيات الحديثة والتكنولوجيا .	- قد يكون تقليد لمنتج أو لسلعة أو فكرة مستخدمة في مكان آخر.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

الصادق لشهب، "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بنقرت"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص: 5.

صبرينة طلحي، أماني بوعويبة، "اثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي"، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 8 ماي 1945 قامة، الجزائر، 2021-2022، ص: 33.

عبد الرحمان رايس، "الابتكار التسويقي و أثره في تنافسية المؤسسة -دراسة ميدانية- أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016-2017، ص: 20.

¹ محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضانة بالمسيلة-"، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص: 26.

² نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 17.

4. أهم المفكرين المبتكرين

إن دراسة الإبداع والابتكار تتطلب الإشارة إلى المبتكرين البارزين، لما قدموه من إضافات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تطور مجالات الاقتصاد والإدارة، وهو ما يوضح مكانة الابتكار في تحسين التنظيم، وذلك ما يوضحه الجدول رقم (03)، كما يلي :

الجدول رقم(03): يتمثل أهم المفكرين الاقتصاديين المبتكرين في العالم

الرقم	اسم صاحب الفكر	تاريخ الفكر	اسم الفكرة أو الإضافة
01	H.ford	1913	يعتبر أول من قدم فكرة خط التجميع في صناعة السيارات بدلا من الاعتماد على نظام الأقسام الإنتاجية المختلفة، والذي أدى إلى ظهور الإنتاج الكبير فيما بعد.
02	Henri Fayol	1916	يعتبر من أوائل الذين شاركوا في وضع أسس نظرية لإدارة العمل، وقد حدد أربعة عشر مبدأ لإدارة العمل وهم تقسيم العمل والسلطة والمسؤولية، والانضباط، ووحدة الأمر، ووحدة التوجيه، وإخضاع مصلحة الفرد للمصلحة العامة، ومكافأة الأفراد، والتسلسل الوظيفي، والنظام، والحقوق المكتسبة، والاستقرار في العمل، والمبادرة، وروح الجماعة .
03	W.Shewgart	1924	يعتبر أول من استخدم الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة .
04	E.Mayo	1933	يعتبر أول من ندى بحركة العلاقات الإنسانية وأهمية العامل الإنساني في العمل والإنتاج.
05	Chester Barard	1938	أول من جاء بفكرة الجهد التعاوني واعتبر أن المؤسسة عبارة عن نظام لأهداف موجهة من خلال جهود تعاونية.
06	G.Debtzig	1947	يعتبر أول من عمل في تطوير نماذج البرمجة الخطية التي انتشرت بشكل واسع في مختلف القرارات الإنتاجية .
07	James Mooney	1947	أول من أضاف بان واقع الأعمال والمهام في كل مؤسسة محكوم بقوانين طبيعية (Natural Laws) و المبادئ الإدارية التي وضعها هي:التنسيق،التسلسل الوظيفي،وتتكون عملية التسلسل من شقين (تفويض السلطة وتعريف المهام) وتنظيم الوظائف وتحليل العمل من اجل الاستنتاج المنطقي.
08	E.Deming	1950	يعتبر أول من أسس نظام الرقابة على الجودة .
09	Abraham Maslow	1954	يعتبر صاحب فكرة تسلسل الحاجات لحفز العاملين على العمل والتي سميت بسلم الحاجات وهي: حاجات فسيولوجية، وحاجات الأمن،

الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية

			وحاجات اجتماعية، وحاجات التقدير والاحترام ، وحاجات تحقيق الذات .
10	Peter Druker	1954	يعتبر أول من قدم فكرة الإدارة بالأهداف وفعاليتها في تطوير العمل والأداء.
11	Booz – Allen Hamilton	1958	يعتبر أول من قدم بتطوير نموذج تقييم ومراجعة المشاريع.
12	J.orlicky	1960	يعتبر أول من قدم نظام تخطيط المستلزمات المادية.
13	J.Foster	1961	يعتبر أول من قدم مدخل النظم للإدارة .
14	Fiedler Fred	1967	وهو صاحب فكرة دراسة السمات الموقفية للقيادة وتطوير النظرية الشاملة من سلوك القيادة،و أول من قام بتطوير استبانة لقياس توجيه قيادة الأفراد الفطرية.
15	Joseph Jyran	1980	يعتبر أول من عملوا على استحداث جوائز الجودة العالمية(iso9000) وتطوير إدارة الجودة الشاملة .
16	Rosabeth Kanter	1989	تعتبر من أوائل رواد ومفكري ثقافة التميز للمنظمة واعتبرت أن المنظمة يمكن أن تتميز من خلال إحداث تغييرات جوهرية مثل إعادة الهيكلة بما يتناسب مع طبيعة عمل المنظمة ونشاطاتها،تكوين التحالفات مع الأطراف الأخرى وإقامة شبكات إيصال أخرى، تشجيع الريادة من داخل المنظمة وتغيير أنظمة الحوافز والمكافآت ومنحها للمبدعين دون تحيز.
17	Charles Handy	1997	صاحب فكرة أن منظمات المستقبل لابد وان تكون في ثلاثة أنماط وهي منظمات ثلاثية الأضلاع،والمنظمات الاتحادية،والمنظمات الذكية.

المصدر: عاكف لطفي خصاونه،إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 2011،ص ص: 48-49.

ثانيا: أنواع الابتكار

لم يتفق الخبراء الاقتصاديون في تعيين أنواع الابتكار في المنظمة باعتبار أن عددها في ازدياد دائم،ويمكن تصنيف أنواع الابتكار على النحو التالي:

- طبيعة الابتكار
- درجة الابتكار

1. حسب طبيعة الابتكار: (Product innovations)

1.1 الابتكار في المنتج

يشير إلى عرض خدمة أو منتج جديد أو القيام بتحسين أو تعديل جذري لسمات و استخدامات المنتج وهذا يشمل التعديلات الجذرية للمميزات الفنية والعناصر والموارد الأساسية والبرمجيات والمعدات المستعملة بالإضافة إلى ذلك التطويرات الأساسية المرتبطة باستعمالات ووظائف المنتج أي أن كل التغييرات الأساسية التي تساهم في تحسين المنتج¹.

ويتم الابتكار في منتج غالبا إما بشكل منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو إضافة خصائص جديدة، أو المنتجات الجديدة هي سلع وخدمات تكون مختلفة جذريا مقارنة بتلك المتوفرة سابقا، أي عملية إيجاد أفكار وتصورات وعرض منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة، كما قد يتم الابتكار في تطوير المنتج الحالي، أو السابق، عبر إجراء تعديلات عليه و رفع كفاءته بشكل ملحوظ، إذ يتم تطويره بواسطة إجراء تغييرات في مكوناته، نظرا لأنه لا يستطيع لأي منتج أن يبقى في السوق لفترة طويلة بدون تطوير أو تعديل، نتيجة التغيير في احتياجات ورغبات المستهلكين، لأن كل منظمة لا تطور أو تحسن منتجاتها ستعرض لاحتمال الفشل أو التراجع مقارنة بالمؤسسات أو المنظمات الأخرى الموجودة في السوق، أو المنافسة لها².

نبين كذلك أن ابتكار المنتج كحدث ومنفعة وجدوى من المنتجات الجديدة، تطرح في السوق في التوقيت الملائم. هذا ما يميز ابتكار المنتجات عن الابتكارات الأخرى لذلك يمكن أن يعد ابتكار المنتجات عنصرا مهما في تقييم نشاط الابتكار³.

2.1 الابتكار التسويقي (Marketing innovations)

هي الابتكارات المرتبطة بتنفيذ آليات تسويقية متعلقة بإحداث تغييرات في تعبئة وشكل أو تصميم وتغليف وإبراز المنتج أو الخدمة والابتكارات المتعلقة بأساليب إيصال المنتجات من خلال

¹ محمد فاضل و آخرون ، تقويم إبداعات المنتج الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، جامعة بغداد، 2011، ص : 28 .

² الصادق لشهب وآخرون ، المرجع السابق، ص : 263.

³ L. Wang , Pervaiz K. Ahmed ,The développment and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis Catherine Europe an Journal of Innovation Management 2004,p ;304.

الوسطاء والوكلاء والموزعين أو عرض طرق جديدة لتسعير المنتجات أو للإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات¹.

ويرتكز هذا النوع من الابتكار على عناصر المزيج التسويقي، من خلال ما تعتمد المؤسسة من أساليب وإجراءات تساهم في خلق وضع تسويقي جديد. ويُعدّ استخدام طرق حديثة في التسعير أو التوزيع أو الترويج شكلاً من أشكال الابتكار التسويقي، كما يشمل أيضاً تنظيم حملات ترويجية خاصة أو اعتماد آليات جديدة للتواصل مع الزبائن².

وعلى مستوى أوسع، يشير ابتكار السوق إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة أو إدخالها إلى أسواق جديدة، مع تحديد الفرص التسويقية المناسبة والعمل على استغلالها بفعالية. وبالتالي فإن الابتكار في مجال التسويق يُعدّ عاملاً أساسياً في تمييز المؤسسة وجعلها أكثر تنافسية مقارنة بغيرها، كما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بابتكار المنتجات داخل السوق³.

3.1 ابتكار العمليات (process innovations)

يُقصد بابتكار العمليات إدخال أساليب حديثة أو تطوير طرق جديدة في إنتاج المنتجات أو تقديمها وتسويقها. ويشمل هذا النوع من الابتكار جميع التحسينات التي تهدف إلى خفض التكاليف ورفع جودة المخرجات، من خلال اعتماد تقنيات وأساليب متطورة، واستخدام معدات وبرامج حديثة تساهم في تقديم منتج متميز للمستهلك.

كما تُعرف العملية على أنها سلسلة من الأنشطة والمهام المتكاملة التي تُنجز من طرف مجموعة من الأفراد والوسائل، بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة. ومن هذا المنطلق، يبدأ ابتكار العمليات بفهم جيد للزبائن وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم⁴.

ويتجلى ابتكار العمليات في عدة جوانب، من بينها تحسين العمليات الإنتاجية القائمة عبر تطوير الأساليب والإجراءات والأنشطة، بهدف تقليل التكاليف أو تحسين الجودة أو زيادة الطاقة الإنتاجية.

¹الصادق لشهب وآخرون ، المرجع السابق،ص : 263.

²العراي عكاشة، أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط -دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2019-2020، ص ص : 10-11.

³ L. Wang , Pervaiz K. Ahmed ,The development and validation of the organisational innovativeness opcit,p;305

⁴العراي عكاشة، المرجع السابق،ص : 12.

كما يشمل أيضاً تصميم عمليات إنتاجية جديدة، حيث اختلفت آراء الباحثين حول مفهوم تصميم العملية، إلا أنه يرتبط بكيفية تصنيع المنتج، ويعتمد على مكونين أساسيين:¹

- مكون تقني (هندسي) .
- مكون اقتصادي يرتبط بحجم الإنتاج.

4.1 الابتكار الإداري :

يُقصد بالابتكار الإداري إدخال تغييرات وتطويرات على مستوى الهيكل التنظيمي وتصميم العمل، بالإضافة إلى تبني سياسات واستراتيجيات حديثة داخل المؤسسة. ويشمل ذلك مجموعة من الإجراءات والممارسات والسلوكيات التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل التنظيمية بشكل عام. كما يساهم الابتكار الإداري في تحفيز العاملين وتشجيعهم على معالجة المشكلات واتخاذ القرارات بطرق حديثة وغير تقليدية، مما يعزز فعالية الأداء داخل المؤسسة.²

من جهة أخرى، تتمثل الابتكارات في بناء علاقات تفاعلية بين مختلف الوحدات التنظيمية، بما يساهم في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام داخل المؤسسة. كما يُقصد بالابتكار الإداري مجموعة القواعد والإجراءات التي تعزز التواصل والتفاعل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة. ويحدث الابتكار الإداري ضمن إطار اجتماعي يهتم بالعلاقات بين أفراد التنظيم، حيث يرتبط بتحسين الأداء والسلوك الإداري من خلال اعتماد أساليب حديثة، مثل تطوير التقنيات، وتبني طرق تدريب جديدة، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الإنسانية والمادية.³

وفي السياق نفسه، يتجه المديرون والإدارة العليا نحو تمكين الموظفين من خلال منحهم صلاحيات أوسع، وتعزيز الثقة بينهم، إضافة إلى تطبيق مبدأ الإدارة المفتوحة والتفويض في اتخاذ القرارات. كما أن هذه الممارسات الحديثة ظهرت نتيجة توسع المؤسسات وزيادة حجمها، مما دفع المسيرين إلى الاعتماد على العاملين في متابعة الأعمال وتنفيذ المهام بكفاءة أكبر.⁴

5.1 الابتكار الاستراتيجي

¹أياد محمود الرحيم و م . م دنيا حسن، اثر إبداع العملية في تصميم المنتج ، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ،المجلة العراقية للعلوم الإدارية،العدد السابع والعشرون،جامعة الموصل العراق،ص: 69.

² TANG, Y. Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector. Journal of Quality, 22, 2015, pp ; 461- 481.

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص الحديثة ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2003، ص: 19.

⁴ نجم عبود نجم، المرجع السابق ، ص: 19.

أصبح الابتكار الاستراتيجي عنصراً أساسياً في تعزيز تنافسية المؤسسات، حيث يلعب دوراً حاسماً في تمييز المنتجات والخدمات، إلى جانب مساهمته في خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية لدى الزبائن. وفي المقابل، فإن غياب الاهتمام بالابتكار قد يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسات وتدهور أوضاعها. ويُعرف الابتكار الاستراتيجي بأنه عملية إنشاء صناعات جديدة أو تطوير فئات حديثة من المنتجات، إضافة إلى التوسع في أسواق جديدة. كما يعبر عن رؤية المؤسسة لمستقبلها، من خلال تبني أساليب مبتكرة تساهم في تحقيق أهدافها المستقبلية¹.

ويشمل هذا النوع من الابتكار تطوير نماذج الأعمال، وإطلاق مبادرات جديدة، واعتماد استراتيجيات نمو مبتكرة، بما يساهم في خلق قيمة جوهرية لكل من المؤسسة والعملاء والمستفيدين. وبالتالي، فإن اعتماد النهج الاستراتيجي يعكس توجه المؤسسة نحو تبني الابتكار كخيار أساسي، من خلال تجسيده ضمن استراتيجيات واضحة ومتكاملة.

6.1 الابتكار السلوكي

يمكن أن يتجلى الابتكار السلوكي على مستويات متعددة، سواء على مستوى الأفراد أو فرق العمل أو حتى الإدارة بشكل عام. ومع ذلك، يصعب قياس هذا النوع من الابتكار داخل المؤسسة بطريقة مباشرة أو من خلال تقييم سطحي يعتمد فقط على أحدث الابتكارات. إذ يعكس البعد السلوكي للابتكار تغيرات عميقة في السلوكيات والخصائص الإبداعية، والتي لا تقتصر على مجموعات صغيرة داخل المنظمة، بل تمتد لتشمل نمطاً سلوكياً متواصلاً ومستداماً².

تُعرف ابتكارات الفريق بأنها قدرة فرق العمل على التكيف مع التغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة، حيث يتجلى الابتكار السلوكي من خلال الأفراد والجماعات والإدارة. كما تساهم الإدارة في خلق ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، تقوم على تقبل الأفكار الجديدة وتشجيع تبنيها داخل المؤسسة. ويُعد الابتكار السلوكي عنصراً أساسياً يساهم في تعزيز النتائج وتحقيقها، إذ تلعب الثقافة التنظيمية السائدة دوراً مهماً، فوجود ثقافة محفزة يدعم الابتكار، في حين أن غيابها يشكل عائقاً أمامه. كما يظهر هذا النوع من الابتكار من خلال التعاون والتكامل القائم على تفاعلات فرق العمل، حيث لا يُنظر إلى الفريق

¹ العرابي عكاشة، المرجع السابق، ص: 14.

² Avlonitis, G.J., Kouremenos, A. and Tzokas, N, "Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat", European Journal of Marketing, Vol .28No. 11, 1994, pp .: 5-28.

على أنه مجرد مجموعة من الأفراد، بل كوحدة متكاملة تعمل بروح مشتركة. ويعكس ذلك توجه الإدارة نحو دعم التغيير، من خلال تشجيع الأساليب الجديدة وتعزيز الرغبة في تبني أفكار مبتكرة وأصيلة في أداء الأعمال¹.

2. حسب درجة الابتكار

حيث يصنف الابتكار إلى : - الابتكار الجزئي.

- الابتكار الجذري.

1.2 الابتكار الجذري (radical innovations)

تُعد المؤسسات الاقتصادية الأمريكية من بين الجهات الرائدة في هذا النوع من الابتكار، حيث تعتمد عليه في خلق وتطوير ميزة تنافسية تعزز مكانتها في السوق. ويستلزم الابتكار الجذري استثمارات كبيرة في مجالات المعرفة والمهارات، إضافة إلى إنشاء مراكز بحث وبرامج ومشروعات ذات نتائج مهمة. غير أن هذه البرامج تكون في الغالب بعيدة عن متطلبات السوق، مما يجعلها أكثر عرضة للإخفاق، وهو ما يفرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع بيئتها. كما يتطلب ذلك إدخال تعديلات على مختلف الجوانب الداخلية، مثل تقنيات الإنتاج، والتنظيم الداخلي، والأنظمة، وأساليب التصنيع، إضافة إلى تطوير أنشطة التسويق وتعزيز العلاقات مع الموردين والعملاء².

يتمثل هذا النوع من الابتكار في تطوير أفكار وممارسات ومنتجات أو تقنيات حديثة، غالباً ما تهدف إلى تلبية احتياجات لم تكن واضحة أو معروفة سابقاً. وعادةً ما تظهر الابتكارات الجذرية في ظل مواجهة الأزمات أو نتيجة الضغوط التي تفرضها بيئة السوق، كما قد تؤدي إلى ظهور استخدامات جديدة وغير متوقعة، أو إلى تغيير في بعض العادات الاجتماعية. ويُعد المنتج الجديد منتجاً يتميز بخصائص تقنية مختلفة مقارنة بالمنتجات السابقة، حيث يقدم وظائف أو مزايا مبتكرة. كما تسهم هذه الابتكارات في إدخال تطبيقات حديثة تعتمد على تكنولوجيا متطورة بشكل جذري³.

وفي هذا السياق، تؤدي الابتكارات الجذرية إلى إحداث تحول شامل في الاستخدامات التقنية، مما ينتج عنه تغير جوهري في طبيعة المنتجات والتقنيات المستعملة.

¹ العرابي عكاشة، المرجع السابق، ص : 15.

² Manuel D'oslo .Principes Directeurs Proposés Pour Le Recueil Et L'interprétation Des Données Sur L'innovation Technologique, P ; 37.

³ Manuel D'oslo , Opcit , P ; 37.

2.2 الابتكار الجزئي أو التدريجي : (incremental innovations)

يتمثل هذا النوع من الابتكار في إدخال تحسينات تدريجية على أفكار أو ممارسات أو خدمات أو منتجات قائمة مسبقاً، حيث تظهر هذه التطويرات بشكل مرحلي وعلى مدى زمني طويل نسبياً. ولا تؤدي هذه الابتكارات إلى تغييرات جذرية، بل تقتصر على إدخال تعديلات جزئية على خصائص المنتج أو استخداماته. ويعد المنتج المحسن منتجاً قائماً يتم تطوير أدائه أو تقليل تكاليفه، من خلال استخدام مكونات أو مواد أكثر كفاءة. وقد يكون هذا المنتج بسيطاً أو معقداً، حيث يمكن أن يشمل أنظمة فرعية وتقنيات مدمجة يتم تحسينها بطريقة ملائمة¹.

كما أن هذه الابتكارات تعتمد على إدخال تغييرات محدودة على مستوى مكونات المنتج أو أحد أنظمتها الفرعية، مما يؤدي إلى تحسين تدريجي في الأداء دون إحداث تحول جذري. يُلاحظ أن المنتج المستخدم من قبل المستهلك يخضع لتحسينات متدرجة على جودة وظائفه الأصلية. وغالباً ما تكون هذه التحسينات عملية تدريجية ومستدامة، تركز على تطوير الأداء والخصائص الوظيفية للمنتج دون إحداث تغييرات جذرية².

كما يمكن أن تشمل هذه التحسينات تعديلات في المكونات أو الأقسام الهيكلية للمنتج، سواء كانت بسيطة أو معقدة، بما يتوافق مع البيئة الاجتماعية والتكنولوجية المحيطة، ويسهم ذلك في تعزيز فعالية المنتج وتلبية احتياجات المستخدمين بشكل أفضل.

ثالثاً : مستويات الابتكار في المنظمة

يُميّز الباحثون والمتخصصون في العلوم الإدارية بين ثلاث درجات أو مستويات للابتكار، وذلك كما يلي:

- ❖ الابتكار على مستوى الفرد (أي الابتكار الفردي).
- ❖ الابتكار على مستوى الجماعة (أي الابتكار الجماعي).
- ❖ الابتكار على مستوى المنظمة (أي الابتكار التنظيمي).

¹ عابدي محمد السعيد، " الابتكار واستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري - حالة المؤسسات الجزائرية - " أطروحة دكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة، 2016، ص : 74.
² المرجع السابق، ص : 74.

1) الابتكار على مستوى الفرد " الابتكار الفردي "

تُشكّل الغالبية العظمى من الباحثين في مجال علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، والسلوك التنظيمي اتجاهًا يركّز على مفهوم الابتكار من زاوية الفرد، حيث تم الاهتمام بالابتكار على المستوى الفردي، مع التركيز على السمات الفطرية للشخص مثل الذكاء والموهبة، إضافةً إلى الخصائص المكتسبة كقدرة الفرد على حلّ المشكلات، وإدراك العلاقات بين الأشياء، فضلًا عن تأثير ظروف النشأة، وأسلوب الحياة الأسرية، والدوافع الذاتية. كما يرى هؤلاء أن هذه الخصائص قابلة للتنمية والتطوير من خلال التدريب والتأهيل، بما يعزّز القدرة على الابتكار¹.

يُعرّف الابتكار على مستوى الفرد بصفة عامة بأنه توجه الشخص نحو توظيف قدراته الذهنية واستعمال تفكيره في إطار معيّن، بهدف تقديم إنتاج جديد ومفيد يخدم المجتمع الذي يعيش فيه، وذلك في ظل تأثير مجموعة من العوامل المحيطة به. وقد بيّنت الدراسات المتخصصة أن الدماغ البشري يتكوّن من نصفين؛ حيث يُعدّ النصف الأيمن مركز الوظائف الإبداعية والخيالية، في حين يُمثّل النصف الأيسر الجانب العقلاني المرتبط بالمنطق، والتحليل، والتخطيط، والتفاصيل. ويعتمد التفكير الإبداعي لدى الفرد على التكامل بين هذين الجانبين، أي الجمع بين التفكير المنطقي العقلاني والتفكير الحدسي الإلهامي، بما يسمح بالاستغلال الأمثل لكافة القدرات الذهنية الكامنة في نصفي الدماغ².

2) الابتكار على مستوى الجماعة " الإبداع الجماعي "

يُعرّف الابتكار على مستوى الجماعة بأنه النشاط الذي يؤدي إلى تبني أفكار جديدة داخل محيط الفريق، حيث يتم العمل بصورة مشتركة على تطوير هذه الأفكار، من خلال تبادل النقاشات، ومحاولة إعادة صياغتها وبنائها من جديد، مع مرور الوقت، بهدف الوصول إلى وضعها موضع التنفيذ، اعتمادًا على المقترحات الأصلية والرؤى المتجددة³.

يشير إلى أن الإبداع الجماعي يتأثر بدرجة كبيرة بعدة عوامل أساسية، من أبرزها:⁴

¹ عيسوي عبد الرحمن، سيكولوجية الإبداع " دراسة في تنمية السمات الإبداعية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1989، ص: 49.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر، عمان، 2002، ص: 16.

³ بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 126.

⁴ نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث و الثلاثون، بغداد، 2012، ص: 49.

- الرؤية المشتركة : حيث تزداد فرص الابتكار لدى الفريق عندما يتقاسم أفرادها مجموعة من القيم والأفكار المرتبطة بأهداف الجماعة.
 - المشاركة الآمنة : كما أن توفير بيئة ومناخ يقومان على المشاركة الآمنة يشجّع الأفراد على التعبير بحرية عن آرائهم، سواء لآقت قبولاً أو معارضة، مما يعزّز تحقيق الإبداع الناجح.
 - الالتزام بالتميز في الأداء : فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يدفع إلى خلق مناخ يسمح للأفراد بتقييم أساليب العمل، والسعي إلى تحسينها وتطويرها بشكل مستمر.
 - دعم و مؤازرة الابتكار : لا يتحقق الابتكار إلا من خلال توفير الدعم والمساندة لعملية التغيير، والتي قد تأتي من داخل الجماعة أو المنظمة، عبر الزملاء أو المحيط المهني، بما يسهم في ترسيخ وتفعيل الإبداع الجماعي.
 - يُعدّ الابتكار الذي تنتجه الجماعة أو تتوصل إليه أكثر من مجرد مجموع الابتكارات الفردية لأعضائها، غير أن ذلك لا يعني بالضرورة أن الجماعة تكون دائماً أكثر إبداعاً من الأفراد. ولتحقيق فعالية الابتكار الجماعي، ينبغي أن يحدث تفاعل وتكامل بين إبداعات الأفراد داخل الفريق، بحيث ينسجم إبداع كل عضو مع إبداع الآخرين. ويُعبّر عن هذه الفكرة بما يُعرف بمبدأ أن الناتج الجماعي يفوق مجموع الجهود الفردية وهذا ما يعرف ب(1+1=3)¹.
- (3) الابتكار على مستوى المنظمة " الابتكار التنظيمي "**
- يُقصد بالابتكار التنظيمي ذلك الابتكار الذي يتم التوصل إليه عبر أساليب وطرق تعتمد على المنظمة ككل، حيث تمتلك بعض المؤسسات ميزة تنافسية واضحة في أدائها، مما يجعلها نموذجاً يُحتذى به ومرجعاً لباقي المنظمات. وغالباً ما يتحقق هذا التميز نتيجة اعتماد هذه المؤسسات على تنمية الإبداع داخلها. وقد أظهرت الدراسات أن الوصول إلى الابتكار داخل المنظمة لا يتم دون وجود إبداع فردي وجماعي معاً، كما أن المؤسسات التي تشجّع العاملين على تبني أفكار جديدة، وتوفّر لهم حرية النقاش وإبداء الآراء، وتسعى إلى إنشاء قنوات اتصال فعّالة، وتسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد،

¹ روشكا الكسندر ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة أبو فخر، غسان عبد الحي، سلسلة عالم المعرفة ، المجلي الوطني للثقافة والفنون و الأدب ، الكويت 1989 ص : 95 .

إضافة إلى دعم روح المنافسة بينهم، وتقديم مختلف أشكال الدعم المادي والمعنوي للمبدعين، هي منظمات تساهم بشكل كبير في تعزيز وتطوير الابتكار التنظيمي¹.

يُشير هذا إلى أن التفاعل بين الابتكارات الفردية والجماعية داخل المنظمة يؤدي إلى إثراء العملية الابتكارية، حيث يتم الجمع بين الأفكار التي يولدها الأفراد مع الأفكار القائمة مسبقاً في المنظمة، ما يسهم في تطويرها وتحسينها. ويُعزز هذا التفاعل قدرات المنظمة على التكيف مع التغيرات المستمرة، ويزيد من فرص الريادة والتميز، إذ أن الابتكار لا يقتصر على فكرة واحدة، بل يشمل مجموعة من المبادرات التي تتسجم مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها وأهمها عاملين أساسيين هما :² وتتضح أهمية إدارة المعرفة التنظيمية (Organization knowledge base) في دعم هذا النوع من الابتكار، حيث تعمل على:

تجميع المعرفة المتراكمة (Accumulate knowledge over time) من مختلف وحدات المنظمة وأفرادها.

تسهيل نقل الخبرات والمعلومات بين أعضاء الفريق لضمان الاستفادة القصوى من المعرفة المتوفرة. توظيف المعلومات الجديدة في تحسين العمليات واتخاذ القرارات الذكية. كما تسهم هذه العمليات في تعزيز قدرة المنظمة على التعلم المؤسسي المستمر، وتطوير الأداء، والابتكار المستدام، من خلال بناء قاعدة معرفية شاملة تسمح بتحويل الأفكار الفردية والجماعية إلى حلول عملية وابتكارات قابلة للتطبيق، بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق التميز التنافسي.

المطلب الثاني : ماهية الابتكار التنظيمي

يعد الابتكار التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث يساهم في تطوير الهياكل والأساليب الإدارية بما يتماشى مع التغيرات البيئية. لذلك يتناول هذا المطلب مفهوم الابتكار التنظيمي وخصائصه وأهميته، بالإضافة إلى إبراز مصادره.

أولاً : مفهوم الابتكار التنظيمي

اختلف الكثير من الباحثين في تحديد مفهوم موحد للابتكار التنظيمي وإبراز أهميته حيث :

(1) تعريف الابتكار التنظيمي

¹ بلال خلف السكارنة ، المرجع السابق ، ص : 127 .

² مؤيد عبد الحسين الفضل، المرجع السابق ، ص : 22 .

يعرف الابتكار التنظيمي على أنه " مجموعة من الممارسات والأفكار والأساليب التي تهدف إلى استحداث أفكار مبتكرة ومتطورة تتسم بالمواكبة للعصر وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز النجاح المطلوب وتأمين الميزة التنافسية، ويتمثل هذا الابتكار في وضع تصورات جديدة حول أساليب وطرق العمل التي تجمع بين الأصالة والحدثة من جهة وبين الفائدة و الملائمة من جهة أخرى. ويعكس الابتكار التنظيمي قدرة المنظمة على إعادة تشكيل الهياكل الإدارية والتنظيمية والإجرائية بطرق تمكنها من التفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة، خصوصا تلك المتعلقة بالابتكارات التقنية، تشمل هذه الابتكارات تحسين الأداء وتطوير السلوك الإداري، اعتماد تقنيات جديدة، وسائل تدريب مبتكرة، إيجاد حلول إبداعية لمشكلات إنسانية ومادية تواجه المؤسسة وتطبيقها بالفعالية¹ .

- كما يعرف الابتكار التنظيمي بأنه " مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية، والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقدير أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتؤثر على سلوك أفرادها، مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة، وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات² .

- ويعرف أيضا بالابتكار التنظيمي " الوصول إلى مفاهيم جديدة قابلة إلى التحول إلى سياسات وتنظيمات وطرق لتجسيد الأفكار المبدعة في شكل منتجات بإحداث تغيرات تقنية تساهم في خلق منتجات تحتوي على إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين³ .

- ويعرف أيضا الابتكار التنظيمي هو الجاهزية التنظيمية والتي تتمثل في مجموعة من العوامل التي تعكس مدى توفر مناخ عمل مناسب لتقديم أفكار جديدة، وتشمل خصائص تميز المنظمة عن غيرها وتؤثر في سلوك الأفراد داخلها⁴ .

¹ عمر، فاتن فاروق الأمين وأبكر، تهاني عيسى محمد والشريف، تيسير عبد الله عباس ومصطفى، أنغام مصطفى جادين ، " اقر الابتكار التنظيمي في الأداء المؤسسي - بالتطبيق على جامعة النيلين-، مجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية- المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مصر ، مجلة 10، عدد 38 يناير، 2026، ص: 393 .

² كريمة محمد لاشين، دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا -دراسة ميدانية-، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية، جامعة حلوان، مجلة 29، عدد اكتوبر 2023 ، ص: 200-201 .

³ الجاموس، عبد الرحمان، " إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى ، دار وائل، 2013، ص: 234 .

⁴ الفاعوري، رفعت عبد الحليم، " إدارة الإبداع التنظيمي " ، المنظمة العربية للتنمية للإدارة، مصر، 2005، ص: 26 .

- ويعرفه كذلك على انه " التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية في بيئة المنظمة فهو كيفية تطبيق الناجح للأفكار جديدة وغير مألوفة والتي يمكن تجسيدها في منتج جديد أو طريقة عمل جديدة أو سوق جديدة يقوم بها المبتكر الذي يعتمد على تطبيق المعرفة التي يمكن تجسيد اختيارات جديدة ¹ ".
يقصد بالابتكار التنظيمي " إيجاد منتج، أو خدمة، أو فكرة، أو إجراء، أو عملية جديدة وقيمة ومفيدة عن طريق أفراد يعملون سوية في نظام اجتماعي معقد ² ".
كما عرف على انه " توليد العامل للأفكار المفيدة والجديدة التي تتفق مع الإجراءات والعمليات في العمل ³ ".

ويتضح مما سبق أن الابتكار التنظيمي من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي وقد حظي باهتمام كبير ورغم تعدد تعريفاته إلا أنها يتفق في كونه " عملية ديناميكية تقوم على التطوير وطرح أفكار جديدة، لا تتوقف عند حدود الفكرة، بل تمتد إلى تطبيقها عمليا من خلال إدخال تغييرات في المنتجات أو الخدمات أو الهيكل أو الاستراتيجيات، بما يعزز القدرة التنظيمية والتنافسية للمؤسسات".

(2) أهمية الابتكار التنظيمي

تكمن أهمية الابتكار التنظيمي في مستويين أساسيين و هما : ⁴

1.2 أهمية الابتكار التنظيمي بالنسبة للأفراد :

تتجلى في المجالات التالية :

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين ؛
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية ؛
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعليم والتدريب ؛
- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية و الإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل ؛

¹ بالهادي فاطمة الزهرة، نموذج مقترح لقياس تأثير الالتزام كمتغير وسيط على العلاقة بين المناخ الأخلاقي والابتكار التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بالدوائر الحكومية ، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل متطلبات شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر 2025، ص : 89.
² سعد علي ربحان العدي، " الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة "، (التمكين- التغيير- التناقضات- التفاوض)، عمان، دار اليازوري العملية للنشر وتوزيع، 2022، ص : 226.
³ سعد علي ربحان العدي، " نماذج من الإدارات المعاصرة "، عمان، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2021، ص : 73 .
⁴ عمر وآخرون ، المرجع السابق ، ص ص : 393-394 .

- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه، ويسهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو حلول المشكلات ، والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية؛
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة مخاطر والتكيف مع المتغيرات؛
- يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار ؛
- يسهم في تطوير أساليب التعليم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية ؛
- يسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها ؛
- يسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية .

2.2 أهمية الابتكار التنظيمي بالنسبة للمنظمات :

تنشأ ضرورة الابتكار التنظيمي عندما يلاحظ صانعوا القرار في المؤسسة وجود فجوة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المطلوب تحقيقه. هذه الفجوة تدفع إدارة المؤسسة إلى البحث عن تطبيق أساليب جديدة تعزز كفاءة التنظيم وبالتالي يصبح على المؤسسة اعتماد الأفكار المبتكرة واستخدامها كوسيلة للتغير والتطوير بالإضافة إلى كونها أداة لمعالجة المشكلات التي قد تؤثر على تنظيم، الهدف النهائي عن ذلك هو تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

كما يمكن تلخيصها في نقاط أبرزها ما يلي :¹

- إعادة هيكلة الأفكار والعمليات : تساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية ؛
- تعظيم المخرجات : يساعد على رفع الكفاءة (استغلال الموارد المادية والمالية) والفعالية وريادة الإنتاجية ؛
- تحقيق التقدم : يعد ابتكار أساس تقدم الدول والمنظمات، كما يعوض نقص الموارد الطبيعية بفضل التنمية القدرات و الأفكار الجديدة ؛
- مواجهة المنافسة : يمكن المنظمات من كسب ميزة تنافسية، تجعلها تحقق الريادة في السوق ؛

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2011 ، ص ص : 199-201 .

- تحسين جودة الخدمات : يساهم في تطوير منتجات والخدمات ،حيث تلبي حاجات المجتمع بأعلى جودة ؛
- حل المشكلات بطرق إبداعية : يعزز قدرة منظمة على معالجة المشكلات والأزمات بطريقة مبتكرة.

ثانيا : مبادئ ومتطلبات الابتكار التنظيمي

تتمثل في ما يلي :

(1 مبادئ الابتكار التنظيمي :

- يعتمد نجاح الابتكار التنظيمي على جملة من المبادئ الأساسية، والمبنية فيما يلي :¹
- تركيز على استكشاف المصادر والفرص الابتكارية داخلية وخارجية في المؤسسة، واستثمارها بشكل واعي ؛
 - تحليل الأداء والبحث عن المستفيدين والمستخدمين ودراسة حاجاتهم المستقبلية ؛
 - تبسيط الأفكار الجديدة وتطويرها لتكون قابلة لتطبيق من اجل الوصول إلى الأهداف ؛
 - التنبؤ بالابتكارات الممكنة وعدم الاكتفاء بالوضع الحالي ؛
 - وضع استراتيجيات واضحة للإدارة الابتكار حتى لا تكون عشوائية أو غير مخططة ؛
 - استثمار نقاط القوة لدى المبتكرين وتوفير الإمكانيات للتحليل الشامل للفرص المتاحة ؛
 - توجه الابتكار نحو حاجات السوق فابتكارات تتبع من مواكبة تغيرات والعوامل الاقتصادية ؛
 - التأكد من أن الابتكار عمل جماعي مستمر وليس مجهودا فرديا ؛
 - دعم القيادة الإدارية مبدعة وتنسيق الجهود بين أصحاب الأفكار والمنفذين .

(2 متطلبات الابتكار التنظيمي : وتتمثل في ما يلي :²

- 1.2 المتطلبات البشرية :** تتمثل في توفير قيادة فعالة تدعم التواصل بين العاملين، وتشجع على طرح الأفكار الإبداعية وتبنيها، وتنمية قدرات المديرين والعاملين من خلال التدريب والتحفيز ،مع

¹ علاء محمد سيد قنديل، " القيادة الإدارية و إدارة الابتكار " ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الأردن ، طبعة الأولى ، 2010 ، ص 157.
² نوف علي فهاد النفز، " متطلبات تحقيق الابتكار التنظيمي لدى مدر يرى المدارس الثانوية بالكوف " ، مجلة كلية تربية، جامعة المنصورة، عدد 127، يوليو 2024، ص ص : 1663-1664.

توطيد قيم العدالة والتعاون والعمل الجماعي، وتعزيز القدرة على المرونة والمشاركة في تطوير العملية التعليمية .

2.2 المتطلبات المادية : وتشمل توفير بنية تحتية مناسبة لدعم الإبداع مثل تجهيز القاعات، وتوفير تكنولوجيا حديثة، إلى جانب نظام الحوافز (مادية / معنوية) مما يشجع العاملين على الابتكار والتحسين المستمر .

3.2 المتطلبات المقاربة : تركز على تنمية مهارات المدربين والعاملين في تخطيط واتخاذ القرار وإدارة الوقت، إضافة إلى دعم التطوير المهني المستمر بما يساهم في رفع كفاءة الأداء .

4.2 متطلبات التكنولوجيا : تتمثل في توظيف تكنولوجيا في التعلم و الإدارة، وتحديث البرامج التعليمية، وتوفير بيئة تعلم الكترونية، مع تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة بما يضمن استمرارية العمل بكفاءة .

5.2 توفير المناخ التنظيمي : يتطلب الابتكار خلق بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والمشاركة في اتجاه القرار، وتحديد الأدوار بوضوح ودعم القيادة ألفيا لثقافة الإبداع .

ثالثا : مصادر الابتكار التنظيمي

ينشا الابتكار نتيجة عدة مصادر ويمكن تصنيفها إلى : ¹

1) مصادر الابتكار في البيئة الخاصة :

كما يشير إلى مجموعة من المصادر يمكن تلخيصها كآتي :

1.1 مصادر الابتكار غير المتوقعة :

ينشا هذا المصدر نتيجة إحداث غير متوقعة أو التغيرات غير محسوبة في سوق مما يتيح فرص جديدة إذا تم استثمارها بكفاءة .

2.1 عدم الكفاية :

يظهر هذا المصدر عند وجود اختلاف بين الواقع الحالي وما ينبغي أن يكون عليه أي بين ما هو موجود وما يجب أن يكون، مما يخلق فرصة التطوير والابتكار .

3.1 الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها :

¹مصطفى يوسف كافي، " الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر " ،دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،2016،ص ص : 67-68.

يحدث هذا المصدر عندما يتطلب تحسين العملية نفسها سواء بتطوير أسلوب أو أداة أو اعتماد طريقة جديدة للإتمام العمل بكفاءة أعلى.

4.1 التغيرات في الصناعة وهياكل السوق :

ينشأ هذا المصدر عند وجود أي تحولات في السوق ، أو في سلوك العملاء أو في المنافسة، حيث يحفز المنظمة على الابتكار، سلع أو خدمات، وهذا يفرض واقعا جديدا يدفع المؤسسات إلى المواكبة التغيرات.

2) مصادر الابتكار في البيئة العامة :

تعتبر هذه المصادر من الدوافع الأساسية التي تشجع المنظمة على تبني الابتكار ويتمثل في ما يلي:¹

1.2 التغيرات السكانية :

تتمثل في تغيرات الحاصلة في حجم وتركيبية السكان التي تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي، مثل تغيرات عدد السكان، أعمارهم، أو مستوى التعلم، أو توزيعهم الجغرافي، الحاجات والرغبات... الخ، هنا ما يؤثر على أنماط الطلب ويولد فرص ابتكار جديدة .

2.2 التغيرات في الإدراك و القيم والاتجاهات :

تتمثل في الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف والمعتقدات وغيرها، التي تخلق احتياجات جديدة تتطلب حلولاً مبتكرة ما يمكن أن يكون مصدرا يوجه المنظمة نحو الابتكار .

3.2 المعرفة الجديدة (العلمية أو التقنية) :

ساهم التقدم في المعرفة العلمية والتكنولوجية في خلق منتجات وأسواق جديدة وفتح آفاق للابتكار في مختلف المجالات مثل التطورات التي حدثت في مجال الاتصالات والحاسوب .

رابعا : استراتيجيات وأبعاد الابتكار التنظيمي :

تتمثل فيما يلي :

أولا : استراتيجيات الابتكار التنظيمي :

¹ طارق نبيل محمد الدسوقي ، " إدارة الابتكار والتطوير " ، طبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2019 ، ص ص : 37-38.

هناك عدة من الاستراتيجيات الابتكارية التنظيمية التي يمكن أن يتبناها المنظم والسياسات التي تهدف إلى تعزيز العملية الابتكارية وإيجاد المناخ الابتكاري الذي يساعد على التقلب على العقبات ومن هذه الاستراتيجيات :¹

1. التطوير التنظيمي :

هو مجموعة من الأساليب المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، وهو سلوكي يهدف إلى زيادة القدرة المنظمة على أن تقبل التغيير وزيادة فعاليته. تشمل أمثلة هذه الأساليب : جمع البيانات، وتشخيص المنظمة، والتدريب على الحاسبة، وتطوير الفريق، واستخدام عوامل التغيير، وهي موجهة بشكل عام نحو محددات السلوكية مثل قيم الأفراد بين الأفراد، ليس هناك الكثير من التركيز على إزالة العقبات فقط بل التغيير عملية مستمرة.

2. التخصص الوظيفي :

هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالأنشطة المتخصصة، لتعزيز الابتكار، تم تصميم الوحدات التنظيمية بيئة تشغيل مناسبة للمراحل المختلفة للعملية الابتكارية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو مجموعات التخطيط بالإضافة إلى الدورية وتغيب القدرة على استخدام العناصر غير الثابتة أو تغيير الأشكال التنظيمية ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات، استخدام نموذج المصفوفة ، الذي بموجبه يتم تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين.

كما يمكن طرح استراتيجيات أخرى تتبعها المنظمات لتطوير منتجاتها وتكون على النحو التالي :

(1) إستراتيجية الابتكار الجذري :

تركز على وضع سياسات واستراتيجيات هجومية تهدف إلى تطوير جيل جديد من المنتجات أو الأفكار بالاعتماد على القدرات التكنولوجية، وبالتالي الوصول إلى سوق بفعل رفع القدرة التنافسية وتعظيم الميزة السوقية، وهذه الإستراتيجية تتطلب موارد مالية وبشرية كبيرة، وجهوداً قوية في البحث والتطوير.²

(2) إستراتيجية التحسين الجوهرية :

¹ فيصل سرحان عبود الحزاوي، مجيدة علي فليح العجاوي، محمد حسن جمعة، " دور إستراتيجية الابتكار التنظيمي للهيئة العامة للضرائب في الحد من التهريب الضريبي (دراسة ميدانية : العراق انموذجاً "، مجلة دراسات مالية والمحاسبة، العدد خاص 2024، ص : 297.

² جاسم محمد علي الطحان، " الابتكار المتضمنات والمتغيرات " ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2016، ص ص : 73-74.

تتبنى المنظمات هذه الاستراتيجيات للإجراء تعديلات أو تحسينات محددة على المنتج (كالحجم،كالخصائص) أو طريقة الاستخدام،دون تغيرات جذرية لذلك المنتج،لا نحتاج لاستثمارات ضخمة ،لكن تتطلب جهدا لمتابعة مستمرة وقدرة تقنية للاستجابة السريعة لتغيرات السوق¹ .

(3) إستراتيجية التحسين الموجهة نحو التميز :

ترتكز هذه الإستراتيجية على تطوير المنتج تدريجيا لتلبية جزء محدد من السوق،وغالبا ما تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجمع بين جهودا ضئيلة في البحث والتطوير وكفاءة جيدة في الإنتاج للتحقيق موقع مميز² .

(4) إستراتيجية الإنتاج الكفاء :

تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض التكاليف ورفع كفاءة التضييع والسيطرة على عملية الإنتاج، وغالبا ما تتبعها المؤسسات الصغيرة،لا تعتمد كثيرا على البحث والتطوير،بل على تحقيق و فرات الحجم وكفاءة التشغيل³ .

ثانيا : أبعاد الابتكار التنظيمي

يُعد الابتكار التنظيمي من المفاهيم الحديثة في إدارة المنظمات، ويُقصد به إدخال تغييرات وتحسينات في الهياكل التنظيمية، وأساليب العمل، والإجراءات الإدارية بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. وقد تعددت تصنيفات أبعاده في الأدبيات الإدارية، إلا أن أكثرها شيوعاً في الدراسات الحديثة يتمثل فيما يلي:⁴

1. الابتكار الإداري :

يُقصد به إدخال تغييرات في الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة واتخاذ القرار، بهدف تحسين فعالية التنظيم الداخلي للمؤسسة. ويشمل ذلك إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وتطوير أنماط القيادة، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، بما يحقق مرونة أكبر في الأداء.

2. الابتكار التقني " التكنولوجي " :

¹ جاسم محمد علي الطحان ، المرجع السابق ، ص ص : 73-74.

² عبد الوهاب بوبعة، " دور الابتكار دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري، قسنطينة،الجزائر ، 2011-2012،ص : 53.

³ عبد الوهاب بوبعة، المرجع السابق ،ص ص : 53-54.

⁴ Damanpour, F. **Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators.** Academy of Management Journal, 34(3) , 1991, p p : 555–590.

ويتمثل في تبني واستخدام التقنيات الحديثة ونظم المعلومات في أداء الأعمال الإدارية، وأتمتة الإجراءات، واعتماد قواعد البيانات والأنظمة المعلوماتية، بما يسهم في تحسين جودة وسرعة الخدمات.

3. ابتكار العمليات :

ويعني إدخال تحسينات أو تغييرات على طرق وأساليب تنفيذ المهام داخل المؤسسة، بهدف رفع الكفاءة وتقليل الوقت والتكلفة. ويشمل تبسيط الإجراءات الإدارية، وإعادة هندسة العمليات، وتحسين سير العمل داخل المصالح المختلفة¹.

4. ابتكار الخدمات :

ويعبر عن تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين سواء كانوا مواطنين أو زبائن، من خلال تحسين الجودة، وتقليص مدة تقديم الخدمة، ورفع مستوى الرضا لدى المستفيدين². يمكن القول إن الابتكار التنظيمي يتجسد في أربعة أبعاد رئيسية هي: الابتكار الإداري، ابتكار العمليات، الابتكار التكنولوجي، وابتكار الخدمات، حيث تعمل هذه الأبعاد مجتمعة على تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة.

المطلب الثالث : محفزات ومعوقات و العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي

لقد بينت النماذج المفسرة للعملية الإبداعية وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر في الابتكار التنظيمي، حيث يمكن أن تكون هذه العوامل إما محفزة وداعمة أو معيقة ومثبطة.

أولاً : محفزات الابتكار التنظيمي

ليس من السهل الجزم بأن ما تحتاجه المؤسسات للقضاء على مصادر المعوقات هو أمر بسيط، حيث إن تحقيق الابتكار يتطلب جهوداً حقيقية وليس مجرد أقوال. ورغم صحة هذا الطرح إلى حد كبير، إلا أن القول غالباً ما يكون أسهل بكثير من التطبيق الفعلي على أرض الواقع. وفيما يلي عرض لأهم المهارات الأساسية المتاحة ما يلي³:

¹ Organisation for Economic Co-operation and Development (2005). **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. 3rd edition, Paris: OECD Publishing. (No. 15 in the STI Working Paper Series / OECD Publishing) pp ; 48–56.

² Faiz Gallouj (2002). **Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp ; 15–40.

³ العرابي عكاشة، أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط -دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2019-2020، ص ص : 37-38.

الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية

- تنمية وعي المؤسسة بأهمية امتلاك مهارات استماع فعّالة وتشجيع استخدام الأسلوب السقراطي في الحوار، بدلاً من الاعتماد على أساليب التواصل التقليدية القائمة على فرض الآراء ؛
- تعيين قادة مبدعين يمتلكون أساليب ملائمة للتعامل مع فرق العمل التي سيشرفون عليها؛
- الحدّ من تبني الأفكار السلبية والأساليب التعسفية التي تعيق الإبداع؛
- خلق بيئة عمل إيجابية تشجّع روح المرح من أجل التخفيف من ضغوط العمل؛
- مكافأة السلوكيات التي تعزز التفكير الجماعي وتدعم روح التعاون بين الأفراد ؛
- تطوير فرق العمل من خلال إسناد مهام متنوعة تساهم في رفع مستوى الثقة لديهم؛
- التخلص من الأنظمة غير الفعّالة التي تعيق سير العمل؛
- الاستعانة بموظفين قادرين على تجاوز الحواجز الوظيفية والتنسيق بين مختلف الوظائف بروح تعاونية ؛
- الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإبداعية في معالجة المشكلات؛
- وضع آليات فعّالة لنقل المعلومات وتحفيز المشاركة في تقديم الأفكار التي تستحق الاهتمام؛
- توفير فضاءات مخصصة للتفكير الإبداعي ومجهزة بالوسائل المناسبة؛
- تهيئة بيئات لعقد اجتماعات غير رسمية تساعد على تبادل الأفكار بحرية؛
- العمل على تغيير المناخ التنظيمي بما يدعم الابتكار؛
- تخصيص موارد مالية كافية لتمويل المبادرات والأفكار الجديدة؛
- اختيار الأفكار بعناية فائقة بما يتناسب مع طبيعة السوق، مع تقبّل نسبة من الأفكار الجديدة وغير المألوفة .

كما أكد أنه يمكن تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال مجموعة من العوامل السياقية، خاصة اللامركزية والقيادة التي تساهم في تحفيز الأفراد على الإبداع. ومن بين هذه العوامل أيضاً العوامل التنظيمية المتوفرة داخل بيئة العمل، والتي تُعدّ ضرورية لتشجيع العاملين على طرح الأفكار وتقييمها، إضافةً إلى إدراك الدعم التنظيمي. كما تشمل هذه العوامل الثقافة التنظيمية، وأنظمة المكافآت، وتوافر الموارد، والمناخ التنظيمي، فضلاً عن تبني الحلول المبتكرة التي تساهم في تحسين أداء المنظمة.

ويوضح كذلك " أن العوامل الشخصية تُعد من بين أهم العوامل التي تسهم في تعزيز الابتكار التنظيمي، حيث تشمل هذه العوامل مجموعة من الخصائص الفردية التي تدعم الإبداع داخل المنظمة، من أبرزها المرونة، والاستقلالية في أداء العمل، والانفتاح على الآخرين، والثقة بالنفس، إضافة إلى الحيوية والدافعية¹ .

ثانيا : معوقات الابتكار التنظيمي

تشير بعض الدراسات إلى أن الابتكار على مستوى المنظمة قد يواجه عدداً من المعوقات وذلك لعدة أسباب، من بينها:²

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي قد يفرضها هذا التغيير، إضافة إلى جمود الهياكل التنظيمية وترسخ الثقافة البيروقراطية لفترة طويلة، وما يصاحب ذلك من سعي أصحاب السلطة إلى الحفاظ على امتيازاتهم، وحرص المرؤوسين على الطاعة والولاء لهم ؛
 - التمسك بالوضع الاجتماعي القائم داخل المنظمة وتجنب حدوث صراعات سلبية ناتجة عن الاختلاف بين الثقافة السائدة والثقافة التي يتطلبها التغيير؛
 - الرغبة في الحفاظ على أساليب وطرق الأداء المعروفة، رغم أن الابتكار في مراحله الأولى يستلزم تحمّل تكاليف إضافية من طرف المنظمة ؛
 - ضعف الرغبة في تقليص قيمة الاستثمارات الرأسمالية المرتبطة بمنتج أو خدمة قائمة .
- تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من المعوقات التي تعرقل الابتكار، ويمكن تصنيفها بشكل عام إلى فئتين: معوقات فردية ترتبط بالأشخاص، ومعوقات تنظيمية تتعلق بالهيكل والإجراءات وتتوزع كالاتي :³

1. المعوقات الفردية للابتكار:

- الشعور بعدم الأمان : الخوف من المخاطرة، فقدان الثقة بالنفس، القلق الداخلي؛
- عدم القدرة على تحمل المخاطر : ضعف الجرأة، النفور من التجربة، الحذر المفرط ؛

¹ حميد سالم الكعبي، "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي"، قسم إدارة الأعمال ، كلية الرافدين الجامعة، بغداد، 2015، ص : 15.
² طلال نصري، نجم العزاوي، "الإبداع والتغيري التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، محلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دار النل للطباعة، جامعة البليدة 2 ، الجزائر ، 2016 ص : 68 .
³ جمال ليس خير الله، " الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص : 07.

- الخوف من الوقوع في الخطأ : الرهبة من الفشل، التوتر عند ارتكاب الأخطاء، الحذر في اتخاذ القرارات ؛

- الرغبة في تجنب الفشل : الميل للسلامة، تجنب التحديات، الرغبة في الاستقرار ؛

- القلق على السمعة في حالة الفشل : الخوف من فقدان المصداقية، الحرص على الصورة العامة، الانشغال بالتقييم الاجتماعي ؛

- الخوف من الرؤساء : الرهبة من السلطة، الخشية من الانتقادات، التردد في المبادرة ؛

- الميل إلى الاعتماد على الآخرين : عدم الثقة في الذات، الرغبة في مشاركة المسؤولية مع الآخرين؛

2. المعوقات التنظيمية للابتكار: تتمثل أهم المعوقات، فيما يلي :

- المركزية الشديدة : التحكم المفرط، تركيز القرار، قلة التفويض ؛

- الإجراءات التنفيذية التفصيلية : الروتين المكثف، القواعد الصارمة، التعقيد الإداري؛

- الإصرار على أساليب عمل موحدة : التمسك بالطرق التقليدية، الجمود في أساليب العمل، مقاومة التغيير؛

- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل : الروتين التنظيمي، القوالب الجامدة، افتقار المرونة ؛

- التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق : العزوف عن تعدد المهام، الانغماس في مهارة واحدة، محدودية النظرة الشاملة ؛

- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد : مقاومة الابتكار، المحافظة على الأساليب القديمة، النفور من التجديد والتطوير؛

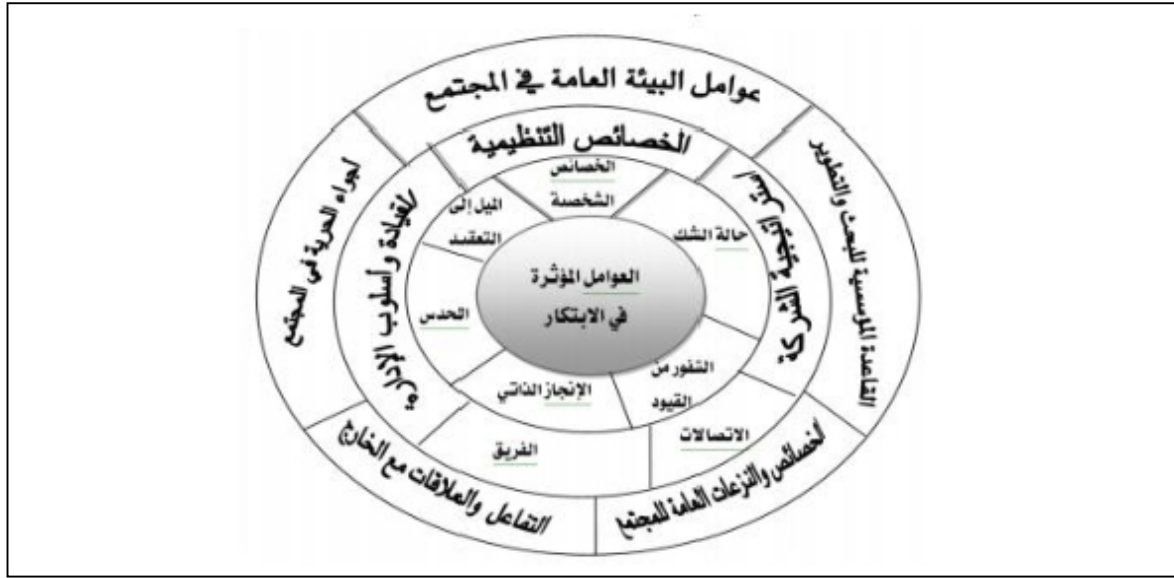
كما أضاف مجموعة من المعوقات الموجودة في العالم العربي بوجه خاص، والتي تعيق الابتكار، من أبرزها الخوف من الفشل، وتجنب المخاطرة، والاعتیاد على الأوضاع القائمة، إضافة إلى ضعف توفر الحرية ومقاومة التغيير، إلى جانب انخفاض الدعم الجماعي، وغياب التحفيز، والتعرض للانتقاد العلني، وكذلك الخشية من اللوم أو العقاب في حال الإخفاق¹.

ثالثاً : العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي

¹ أطلال نصري، نجم العزاوي ، المرجع السابق، ص : 69.

هناك عدة عوامل تؤثر على عملية الابتكار، ويبين الشكل التالي هذه العوامل كما يلي :

الشكل رقم 01 : العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي



المصدر : نجم عبود نجم "القيادة وإدارة الابتكار"، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى،

2012، ص : 255.

أولاً: العوامل الشخصية للفرد المبتكر

تتجلى العوامل الشخصية للفرد المبتكر فيما يلي:¹

- الميول نحو التحدي والتعقيد: غالباً ما يجد المبتكرون حافزهم الذاتي في مواجهة المشاكل المعقدة والتحديات الصعبة، حيث يسعون للخروج من الروتين وحلول البيئة المألوفة التي يمكن لأي شخص التعامل معها بسهولة ؛
- التساؤل والشك النقدي: يرتبط هذا الشعور بالتحدي، إذ يتميز المبتكر بالقدرة على التشكيك المستمر، وطرح أسئلة غير تقليدية تتجاوز المألوف، أحياناً تشمل حتى الأمور البديهية؛
- الحدس والاستبصار: بينما قد يلجأ المبتكر إلى الأساليب المنهجية لجمع المعلومات وتحليل المشكلات، فإن حدسه يمكنه من اكتشاف الروابط الخفية والاستنتاجات الجديدة بعيداً عن المظاهر السطحية ؛
- الدافعية الذاتية والإنجاز الشخصي: لا تعتمد تحفيزات المبتكر على المكافآت الخارجية أو صعوبة التحديات، بل على الحافز الداخلي والرغبة العميقة في التفوق وحب ما يقوم به ؛

¹نجم، عبود نجم، المرجع السابق ، ص ص : 129-134.

- رفض القيود والتحديات: يميل المبتكر إلى توسيع أفق تفكيره، متجنباً القيود والحدود التي تحد من قدراته الإبداعية، بما في ذلك الحدود المهنية أو التنظيمية التقليدية.

ثانياً: العوامل التنظيمية داخل المؤسسة

- تشتت المؤسسات وجود بيئة داعمة للابتكار، ويبرز أهم هذه العوامل فيما يلي :¹
- إستراتيجية المؤسسة: يمكن أن تكون إستراتيجية المنظمة موجهة نحو الابتكار بحيث يصبح مصدراً للميزة التنافسية، أو متركزة على الاستمرارية في المنتجات والخدمات الحالية ؛
 - القيادة وأسلوب الإدارة: تلعب القيادة دوراً محورياً في تشجيع أو إعاقة الابتكار. القادة المبدعون يخلقون بيئة محفزة ويشجعون على التغيير في الهياكل والسياسات، بينما القادة التقليديون يميلون للحفاظ على النظام والبنية القائمة ؛
 - العمل ضمن الفرق: تشجع المؤسسات الحديثة على تشكيل فرق عمل ذاتية الإدارة لتفادي خطر التخصص الضيق والعزلة بين الوظائف، ولتحرير الفرق من الروتين غير الضروري بما يضمن تدفق الموارد بشكل فعال ؛
 - ثقافة المؤسسة: الثقافة التنظيمية تمثل قيم المنظمة وعاداتها وممارساتها المتراكمة عبر الزمن. المؤسسات المبتكرة لديها القدرة على تطوير ثقافتها باستمرار لدعم التغيير والابتكار، بينما المؤسسات البيروقراطية تميل إلى الحفاظ على الوضع القائم .
- ثالثاً: العوامل البيئية العامة في المجتمع : تشمل البيئة المحيطة التي تؤثر على الابتكار عدة عناصر² :
- الثقافة الاجتماعية والدعم المجتمعي: تعكس التراث الاجتماعي والقيم الجماعية مدى استعداد المجتمع لتبني الأنشطة الابتكارية.
 - البنية التحتية للبحث والتطوير: المجتمعات المبتكرة توفر مراكز بحثية وجامعات تدعم البحث العلمي الأساسي والتطبيقي، بما يساهم في تطوير المعرفة والمنتجات الجديدة.
 - حماية الملكية الفكرية: يشكّل نظام البراءات وسيلة أساسية لحماية حقوق المبتكرين وتعزيز ثقافة الابتكار.

¹ زيد منير عبودي، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص : 88-92.

² نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص ص : 204 - 268 .

- نشر وتبادل المعرفة: تتيح قنوات التشارك ونقل المعلومات للأفراد والمؤسسات الوصول السريع إلى البيانات والخبرات الضرورية للابتكار.
- حرية الفكر والابتكار: يساهم المجتمع المفتوح والخالٍ من القيود الصارمة في توفير بيئة مناسبة للأفكار الجديدة والمشروعات العلمية والفنية، مما يمنح المبتكرين الثقة والقدرة على المساهمة في التطور الإنساني.

المطلب الرابع : اثر الابتكار التنظيمي على التوجهات الحديثة للمؤسسة

يلعب الابتكار التنظيمي دورًا مهمًا في تحديد توجهات المؤسسة الحديثة، حيث يساعدها على تطوير استراتيجياتها، تحسين أدائها، والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل .

أولاً : اثر الابتكار التنظيمي على الميزة التنافسية للمؤسسة

يتجسد اثر الابتكار التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال استراتيجيات أساسية تتمثل في إستراتيجية خفض التكاليف، واستراتيجية التميز و إستراتيجية التركيز .

1) اثر الابتكار التنظيمي على إستراتيجية خفض التكاليف :

يساهم الابتكار التنظيمي في تحسين سير العمليات الإنتاجية من خلال إعادة تنظيم مراحل الإنتاج، استغلال أفضل للمتدخلات ، ورفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر. وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف بشكل مستمر، مما يسمح للمؤسسة بعرض منتجاتها بأسعار اقل مع تحقيق أرباح يمكن إعادة استثمارها من اجل ضمان نمو المستدام¹.

وغالبا ما تتجه المؤسسات لهذا النوع من الابتكار عند ارتفاع الطلب، أو تقدم الآلات أو عجز الإمكانيات الحالية عن تلبية متطلبات الإنتاج² .

2) اثر الابتكار التنظيمي على إستراتيجية التميز :

يساعد الابتكار التنظيمي على تطوير قدرات المؤسسة، خاصة في البحث والتطوير، وتحسين جودة المنتجات والخدمات. كما يساهم في تقديم منتجات متنوعة ذات قيمة مضافة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل . هذا يعزز رضا الزبائن وولائهم ، ويمكن المؤسسة من غرض أسعار أعلى مقابل الجودة، بإضافة إلى خلق حواجز أمام المنافسين.

¹ أنجم، عبود نجم، المرجع السابق ، ص ص : 226-276 .

² جيمس م هيجز، ترجمة مركز الخيرات المهنية ، طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية 2 ، القاهرة ، 2004 ، ص : 18 .

3) اثر الابتكار التنظيمي على إستراتيجية التركيز :

يسمح الابتكار التنظيمي بتوجيه جهود المؤسسة نحو شريحة محددة من السوق أو فئة معينة من المستهلكين من خلال تطوير الخدمات أو منتجات تلبي احتياجاتهم بدقة ويمكن أن يتم التركيز على أسلوب خفض التكلفة أو على التميز، فعند الاعتماد على التركيز قائم على التكلفة، تعمل المؤسسة على التحكيم في التكاليف لمواجهة المنافسين داخل نفس الشريحة. إما إذا كان التركيز قائماً على التميز. فإنها تطور منتجات ذات جودة عالية، ما يعزز رضا الزبائن وولاءهم كما أن الابتكار التنظيمي يساعد المؤسسة على التوسع في نطاق منتجاتها أو تحسين أساليب الإنتاج، مما يدعم نجاح إستراتيجية التركيز سواء عبر التكلفة أو التميز¹.

ثانياً : اثر الابتكار التنظيمي على اليقظة الاستراتيجية :

تتمثل اليقظة الإستراتيجية في جمع وتحليل المعلومات من البيئة الداخلية (وثائق ، معرفة) والخارجية (العملاء ، موردين ، وسطاء) يهدف اكتشاف واستغلال الفرص وتقليل المخاطر، ويساهم الابتكار التنظيمي في تعزيز هذه اليقظة من خلال تطوير أساليب التحليل واتخاذ القرار، مما يدعم التوجه المستقبلي للمؤسسة².

1. التكيف مع المحيط :

يساعد الابتكار المؤسسة على تحقيق المرونة عبر رصد الإشارات والفرص وتطوير مشاريع تتماشى مع معطيات البيئة، مما يعزز قدرتها على التكيف والاستمرارية.

2. تحسين الجهود الذاتية :

يمكن للمؤسسة الحصول على الابتكار من مصادر داخلية أو خارجية (تعاون) ،وهنا تلعب اليقظة دوراً مهماً في اختيار البدائل المناسبة و استشراف نتائجها مما يضمن استثماراً أفضل للفرص المتاحة.

ثالثاً : اثر الابتكار التنظيمي على إدارة الأزمات

¹ حجاج عبد الرؤوف " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تميزها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود الصناعية العطور بالوادي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة سكيكدة، 2007، ص : 88.

² سناء عبد الرحيم سعيد وآخرون ، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية محملة"، الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق، 2010 ص : 215.

تعد الأزمة جزءا من واقع المؤسسات، حيث تؤدي القرارات غير المدروسة إلى نتائج خطيرة، لذلك يصبح من الضروري اعتماد أسلوب ابتكاري في إدارتها، يمكن المؤسسة من التعامل معها بكفاءة وفعالية، لأن النجاح في مواجهة الأزمات لا يرتبط بفئة معينة بل يحسن إدارة¹.

1. تعريف الإدارة الأزمات : هي عملية فكرية منظمة تتضمن مراحل وخطوات متتابعة تهدف إلى الوصول إلى أفضل الحلول اللازمة .

2. مراحل إدارة الأزمات : وتنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية وتتمثل في :

- فهم الأزمة من خلال تحليل أسبابها وأبعادها؛
- البحث عن الحلول والأفكار المناسبة لمعالجتها؛
- التحضير لتطبيق الحلول ومتابعتها؛

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية

في ظل التغيرات السريعة والمستمرة التي تواجهها المنظمات اليوم، أصبح من الضروري إيجاد أساليب فعالة للتكيف مع التحولات الداخلية والخارجية الناتجة عن البيئة (عوامل سياسية، تكنولوجية، اجتماعية... الخ). وتعزيز قدرتها التنافسية، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة الرشاقة التنظيمية وتطورها، ثم سيتم تناول تعريفها وخصائصها بالإضافة إلى أهميتها وأبعادها و التعرف أكثر على أساسياتها كركائزها ومقاييسها وإجراءات التي يتم تطبيقها لتحسين الرشاقة التنظيمية في المنظمة و مع تحديد معيقات التي تواجه الرشاقة التنظيمية وأيضا توضيح الفرق بين المنظمات التقليدية والرشيقة، وأخير استنتاج العلاقة بين الرشاقة والابتكار التنظيمي .

مطلب الأول : ماهية الرشاقة التنظيمية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى نشأة وتطور الرشاقة التنظيمية و ثم إلى تعريفاتها المختلفة ومعرفة خصائصها بالإضافة إلى أهميتها وأبعادها المتنوعة.

أولا : نشأة وتطور الرشاقة التنظيمية :

¹العربي عكاشة، أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط -دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2019-2020، ص : 51.

ترجع جذور مفهوم الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) إلى قطاع الصناعة التحويلية، حيث ظهرت نتيجة الحاجة إلى مواكبة التغيرات السريعة في سلاسل التوريد، من خلال الجمع بين المرونة والرشاقة "سرعة الاستجابة".

وقد تبلور هذا المفهوم بشكل أوضح في الولايات المتحدة الأمريكية خلال بداية تسعينيات القرن الماضي (1990)، بعدما واجهت العديد من المؤسسات الصناعية الأمريكية صعوبات في الحفاظ على قدرتها التنافسية أمام الشركات اليابانية التي اعتمدت أسلوب التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing). وفي هذا السياق، طلب الكونغرس الأمريكي سنة 1991 تشكيل فريق بحثي بجامعة ليهاي (Lehigh University) لإعداد تقرير حول مستقبل الصناعة الأمريكية بعنوان "إستراتيجية تصنيع مؤسسات القرن الحادي والعشرين".¹ وقد ركّز هذا التقرير على ضرورة تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية والسوقية، من خلال التخلي عن نموذج الإنتاج الضخم التقليدي، واعتماد أساليب أكثر مرونة ورشاقة تسمح بالاستجابة السريعة للمتغيرات، وهو ما أطلق عليه مصطلح "الرشاقة". كما أشار التقرير إلى محدودية النماذج التقليدية في مواجهة الابتكارات اليابانية، ودعا إلى تبني مفهوم "المؤسسة الرشيقة". وفي نفس الإطار، أُجريت دراسة بجامعة ليهاي سنة 1991 شملت 15 شركة من قطاعات مختلفة مثل السيارات والاتصالات، بهدف تحديد التحديات ووضع تصور واضح للمؤسسات الرشيقة. وقد أسفرت هذه الجهود عن إنشاء منتدى المؤسسة الرشيقة سنة 1991، بمبادرة من معهد إياكوكا (Iacocca Institute) بجامعة ليهاي، ليكون فضاءً لتطوير وتعزيز المفاهيم المرتبطة بالرشاقة التنظيمية.²

يشير استعراض الأدبيات في مجالات الإدارة الإستراتيجية، وإدارة العمليات، والتسويق، ونظم المعلومات إلى أن مفهوم الرشاقة التنظيمية قد حظي باهتمام واسع ودراسة معمقة عبر عدة تخصصات. وقد شهد هذا المفهوم تطوراً تدريجياً عبر الزمن، حيث انتقل من التركيز على سرعة

¹ Rafik Missoum, "L'agilité organisationnelle conceptualisation et approche de mise en œuvre, Algerian journal of Management sciences, Vol 01, Nom 01, Algérie, 13 décembre 2022, pp ; 20-21.

² بوشاهد ليلي ، برمضان مروة ، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق قالمة-) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 8ماي 1945 قالمة ، الجزائر، 2024-2025، ص : 14.

اتخاذ القرار، إلى مفهوم المرونة، ثم المرونة الإستراتيجية، وصولاً إلى الرشاقة التنظيمية بصورتها الحديثة¹.

ثانياً : مفهوم الرشاقة التنظيمية

تُعَدّ الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الأساسية التي تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئتها. كما تساهم بشكل فعال في تمكين المنظمة من الاستجابة السريعة والملائمة لمختلف التحديات، الأمر الذي يدعم استمراريته ويساعدها على تحقيق النجاح في بيئات عمل تتسم بعدم الاستقرار.

1. تعريف الرشاقة التنظيمية :

تختلف تعريف الرشاقة التنظيمية من باحث إلى آخر إلا أنه قبل التطرق إلى تعريف الرشاقة التنظيمية، سيتم تقديم تعريف الرشاقة من الناحية اللغوية والاصطلاحية.

- **الرشاقة لغة :** " هي مصدر لكلمة رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد)، إما في معجم (Oxford) فمعنى الرشاقة (Agility) هو القدرة على التحرك بسرعة وسهولة² ."

لقد تعددت تعاريف الرشاقة التنظيمية اصطلاحاً، نتطرق إليها في ما يلي :

- تعرف الرشاقة التنظيمية على أنه : " تعبر عن مدى قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع تحديات وفرص العمل المتغيرة، كما تعرف أيضاً بأنها محرك قوي وسريع وخفيف يحتوي على عناصر من الإبداع والابتكار، لذا يجب أن يكون مستوى الرشاقة المبني ديناميكياً وفقاً لوتيرة المنافسة، ووصف الرشاقة التنظيمية بأنها مرونة المنظمة في إعادة تجهيز أعمالها بسهولة وسرعة للتكيف مع بيئة السوق³ ."

- كما تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها " قدرة المنظمة على خفة الحركة والاستشعار والقدرة على التعامل مع المتغيرات السريعة والمهمة وبكفاءة وفعالية⁴ ."

¹ دعاء محمد سيد عمر، " تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلّيات جامعة جنوب الوادي"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 01، مصر، 2020، ص: 50.

² رغد إبراهيم الحنيطي، " اثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين المناصب الإدارية"، عمان، دار امجد للنشر وتوزيع، 2019، ص : 57.

³ سعد فالح وآخرون، " دور الابتكار التنظيمي في تحقيق التميز"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 1، العدد 17، الجزء الرابع، 2024، ص : 2303.

⁴ أبو النصر، مدحت محمد، " الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية"، مجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلد 08، العدد 32، 2024، ص : 504 .

-تعرف أيضا الرشاقة التنظيمية على أنها " هي قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح في تحقيقها من جراء تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغير"¹.

-وتعرف أيضا الرشاقة التنظيمية على أنها " تعني القدرة على التكيف والمرونة في التغيرات البيئية من خلال إعداد منتجات وتقديم خدمات أسرع وأكثر شمولاً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة"².

- وتعرفها كذلك على أنها " هي القدرة على البقاء والازدهار والنمو في بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر الذي لا يمكن التنبؤ به، عن طريق التفاعل بسرعة وفعالية مع الأسواق المتغيرة، مدفوعة بمنتجات وخدمات مصممة من قبل العملاء"³.

ومما سبق يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية على أنها " الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وقدرة على تكيف مع التحديات من خلال تقديم منتجات وخدمات بكفاءة، مما يسمح للمنظمات بالتميز عن غيرها و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ".

2. خصائص الرشاقة التنظيمية : تتمثل خصائص الرشاقة التنظيمية في ما يلي⁴:

- ايجابية التفاعل مع متطلبات التغيير المتوقع من البيئة الداخلية والخارجية للعمل ؛
- تحقيق رغبات العملاء ورضائهم وتوفير متطلباتهم واحتياجاتهم والتعرف على توقعاتهم الضمنية والاستجابة لشكواهم واقتراحاتهم ؛
- التميز بالشفافية تجاه العاملين وأصحاب المصلحة والعملاء ؛
- وجود نظام متكامل لقياس المؤشرات الإنتاجية والمالية و جوانب التعليم والإبداع ؛
- وجود نظام مرن وفعال ينتج الاستدامة التنموية والمالية و الإنتاجية ؛
- أولوية الاهتمام ببناء قواعد البيانات وتحديثها لجميع المؤثرات الداخلية والخارجية للمنظمة ؛

¹ طلال خالد عبد الباسط ، " دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية "، المجلة العربية للأبحاث ، المجلد 44، العدد 05، فلسطين، 2024، ص : 165.

² د.سندس محمد أمام السيد، " الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي : دراسة ميدانية " ، مجلة البحوث الإدارية، مجلة 42، العدد 2، 2024 ، ص :

³ محمد حسين حسن ، " اثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على الرشاقة التنظيمية بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد المصري"¹، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد الثاني، 2023 ، ص : 474 .

⁴ محمد عبد المنعم محمد إبراهيم ، " اثر الرشاقة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية " ، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 5، العدد 1، الجزء 3، 202 ، ص : 10.

الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية

- قرارات المنظمات التي تتبع إستراتيجية الرشاقة التنظيمية دائما تخالف قرارات المنظمات البيروقراطية.

ثالثا : أهمية وأبعاد الرشاقة التنظيمية : تتمثل في :

1. أهمية الرشاقة التنظيمية : لرشاقة التنظيمية أهمية كبيرة تكمن في ما يلي :¹

- تساعد على تخفيض المستويات الإدارية في هيكل التنظيمي : والذي يؤدي إلى تقليص الملاك سواء على مستوى الشركة ككل أو على مستوى أقسام وإعادة توزيع الموارد البشرية ؛
- تساعد على تخفيض واحتواء الكلف : من خلال وضع آليات عمل تؤدي إلى الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة ورفع مستوى الإنتاج أو الخدمة ؛
- رفع مستوى الإبداع التنظيمي : من خلال التحسين المستمر لعمليات الإنتاج أو الخدمة التي تقدم لزبون ؛

- سرعة اتخاذ القرار والتقليل من البيروقراطية ؛

- تحقيق الرضاء الوظيفي الذي يطمح به العاملين ؛

- تهيئة مناخ مناسب لتعلم والابتكار من خلال التشجيع وإعداد برامج تدريب ؛

بإضافة بأن أهمية الرشاقة التنظيمية هي بمثابة ضمان بقاء المنظمة و استمرار الشركة في بيئة تسيطر عليها عوامل المنافسة.ويرى بأن أهمية الرشاقة التنظيمية يمكن إيجازها كالآتي :

- الناحية العملية وتشمل :

- تخفيف وتقليل زمن الانتظار؛

- نتيجة للعمليات ذات الاستجابة العالية تحصل زيادة إنتاجية بنسبة 50%؛

- التقليل من الحاجة لمساحات واسعة ؛

- ارتفاع مستوى جودة الخدمات والمنتجات؛

- الناحية الإدارية وتشمل :

- تخفيض الأعمال الورقية الخاصة بالمجالات والكتب ؛

- تخفيض إعداد الأفراد العاملين من خلال وضع الشخص المناسب في المكان مناسب ؛

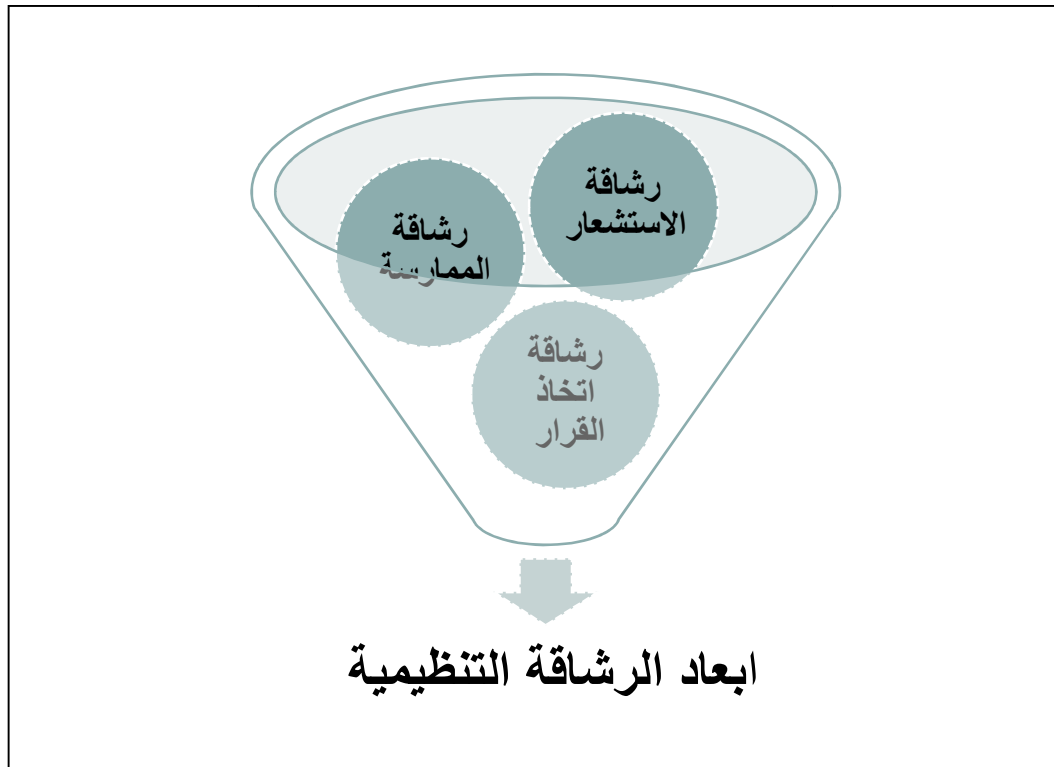
¹بأن عبد الأمير حسين الهاشمي و آخرون ،"الرشاقة التنظيمية وفقا لتوجيهات التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة التجارة /شركة العامة للتجارة السيارات ومكانن"،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد (26) ،العدد(119) ، 2020، ص ص : 193 194.

- يساعد على تبسيط التوثيق وخطوات المعالجة ؛
- توصيف العمل قبل التوظيف يضمن الأفراد والعاملين الذين يكون مستوى أدائهم فوق الوسط ؛
- الناحية الإستراتيجية وتشمل :
- إن تطبيق الرشاقة التنظيمية يساعد على زيادة الحصة السوقية فالشركة الناجحة تعلم كيفية تسويق المزايا الناتجة عن الرشاقة التنظيمية؛
- تخفيف التكاليف والوقت والتحسين المستمر وتوفير فرص تسويقية جديدة؛

2. أبعاد الرشاقة التنظيمية :

اتفق معظم الباحثين على أن أبعاد الرشاقة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل جوهر هذا المفهوم وهي رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة التطبيق أو الممارسة ، ونستعرض فيما يلي توضيح لهذه الأبعاد وذلك ما يوضحه الشكل رقم (02) كما يلي :

الشكل رقم 02 : أبعاد الرشاقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: شريف، محمد محمد يوسف، الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الإستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركة الأدوية في مصر " ،مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،كلية الاقتصاد والإدارة،جامعة 5 أكتوبر 2021،ص : 487.

2-1 رشاقة الإستشعار :

"حددت بأنها القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (تغيرات تفضيلات العملاء ، وتحركات المنافسين الجديدة ، والتكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب) ومهمة رشاقة الإستشعار تتعلق بمراجعة المنظمة للبيئة الخارجية سواء أسواق أو منافسين أو تشريعات سعياً لوضع الإستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق مكانة إستراتيجية متميزة¹ ."

2-2 رشاقة اتخاذ القرار :

"هي القدرة على جمع وتراكم وهيكله وتقييم المعلومات ذات صلة من المصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة عن الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير ، وتحديد الفرص وتهديدات القائمة على تفسير الأحداث ، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة² ."

2-3 رشاقة الممارسة (التطبيق) :

"يرى أن الرشاقة التطبيق أو الممارسة هي مجموعة من الأنشطة والإجراءات الخاصة بإعادة استغلال الموارد وتعديل أنشطة المنظمة وعملياتها بما يشمل الإجراءات والهياكل الوظيفية وتشكيلية المنتجات وأسلوب تقديم الخدمات ونظم التسعير والتحالف بهدف التوافق مع التغيرات المختلفة ، بينما يعرف على أنها عملية تنفيذ العمليات والإجراءات التي من شأنها التكيف مع التغيرات بأسرع وقت ممكن في مختلف أنشطة المنظمة (الإنتاج ، التسويق) وغيرها³ ."

المطلب الثاني : أساسيات الرشاقة التنظيمية

تُعد الرشاقة التنظيمية عاملاً أساسياً يمكن المنظمات من التكيف مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، بما يساهم في ضمان استمرارية الأداء بكفاءة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويعتمد تحقيق هذه الرشاقة على توفر مجموعة من الأسس التي تدعم المرونة وتعزز الكفاءة، إلى جانب

¹ د شريف ، محمد محمد محمد يوسف ، " الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الإستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركة الأدوية في مصر " ، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة 6 أكتوبر ، 2021 ، ص : 487 .

² دنيا حلمي عباس محمد النشيلي ، " دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية " ، المجلة العربية للإدارة ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، مجلد (40) ، العدد (3) سبتمبر ، 2020 ، ص : 169 .

³ وائل زاهر محمد ، أ.د / عبد العزيز مرزوق ، " تأثير الرشاقة التنظيمية على فاعلية التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بالمحافظة الغربية " ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، العدد (2) أبريل ، 2024 ، ص : 239 .

الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية

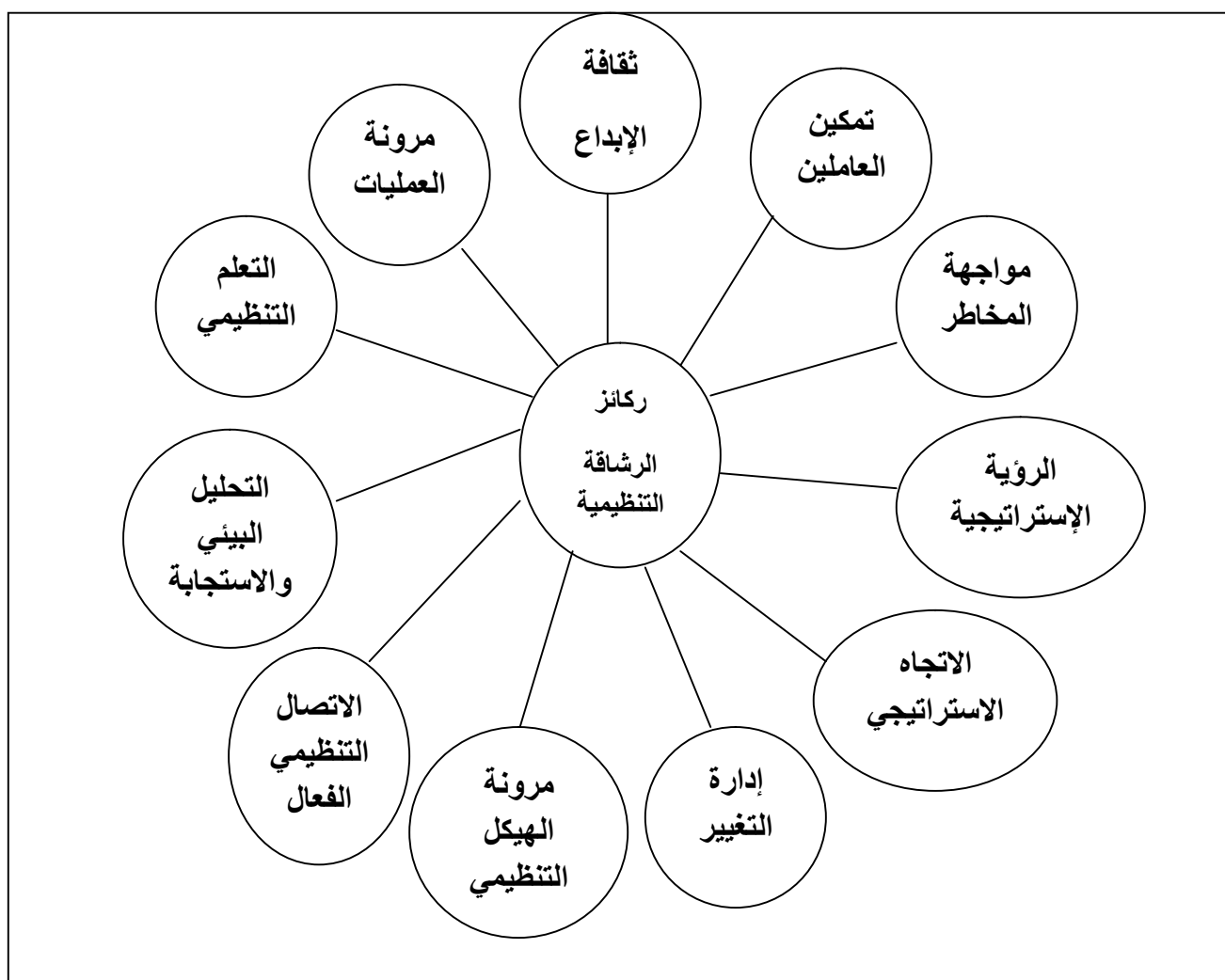
وجود مؤشرات واضحة لقياس مدى فعاليتها. كما أن تطوير الرشاقة التنظيمية يستلزم اعتماد ممارسات إدارية تُحَفِّز سرعة الاستجابة وتشجّع الابتكار، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

أولاً : ركائز و مقاييس الرشاقة التنظيمية :

1. ركائز الرشاقة التنظيمية :

قام مجموعة من الباحثين بجامعة كولورادو الأمريكية University of Northern Colorado بإعداد تقرير عن الرشاقة التنظيمية جاء فيه أن للرشاقة التنظيمية عدة ركائز تختلف من مؤسسة لآخر، طبقاً لطبيعة مجالها ووفقاً لاحتياجاتها الأساسية ، وهذه الركائز يمكن استخدامها كمقياس القابلية المنظمة للتكيف مع البيئة والاستجابة للتغيير، ونتطرق إلى هذه الركائز فيما يلي :¹

الشكل رقم 03 : ركائز الرشاقة التنظيمية



¹ خالد أحمد عبد الجواد عطية سليمان ،"الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات" ،المجلد 15 ،العدد 1 ، يناير 2024 ص ص : 1751 - 1753.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على : خالد أحمد عبد الجواد عطية سليمان ،"الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات" ،المجلد 15 ،العدد 1 ، يناير 2024 ص ص : 1751 - 1753.

- **ثقافة الإبداع :** تعد ثقافة الإبداع ركيزة أساسية للرشاقة التنظيمية، فهي تدل على عقلية منظمة واعية، والمنظمة التي تتبنى ثقافة الإبداع تكون أكثر قدرة على التغيير، كما أن ثقافة الإبداع تعني أن العظمة تقوم بتقييم مستمر للنظم، والهياكل . ودائماً ما تكون بحاجة ملحة للتغيير في الإجراءات، وفرق العمل، والمكونات التنظيمية الأخرى لإيجاد طريقة جديدة لأداء بعض الوظائف أو توفير بعض الخدمات ؛

- **تمكين العاملين :** التمكين هو الركيزة التي تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والحكم الذاتي، كما تشير إلى درجة توزيع صلاحيات القادة علي الموظفين ولا نزال المفاضلة قائمة بين فعالية الإستجابة، والتي عادة ما تكون في النظم اللامركزية، وبين توقيت الاستجابة التي تتسم بها النظم المركزية، وبصفة عامة غالباً ما تكون اللامركزية الأكثر فاعلية لكن الميزة في صنع القرار على المستوى الإداري الأقل وهو مستوى الموظفين يتمثل في زيادة فاعلية ومعنويات الموظفين نتيجة للحكم الذاتي، مما يزيد من الرشاقة التنظيمية الشاملة للمنظمة ؛

- **مواجهة المخاطر :** يجب على المنظمات الرشيقة أن تتجح في مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية و الخارجية وتعتبر هذه الركيزة مماثلة الركيزة ثقافة الإبداع فهي ثقافة تتجاوز حدود المستويات، التنظيمية، وليس هناك طريقة صحيحة واحدة للاستجابة للمخاطر والتحديات، وهو ما يعني القدرة على المرونة الحاسمة للتعامل مع تحديات السوق واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية؛ مما يساعد على النجاح في اتخاذ القرارات المناسبة ؛

- **الرؤية الإستراتيجية :** تمثل الرؤية الدليل النهائي والموحد للمنظمة، وتحدد مستقبلها وللرؤية صلة وثيقة بالرشاقة التنظيمية، غير أن وجود رؤية للمنظمة لا يعني أن المنظمة رشيقة لكن الالتزام بالرؤية والتركيز على تحقيقها يساعد على جعل المنظمة أكثر رشاقة بشرط أن تكون الرؤية واقعية، وتعد الرؤية المحددة بوضوح أمر حاسم للنجاح التنظيمي حيث أنها توفر للمديرين والموظفين الهدف الأسمى للعمل الجماعي المستمر ؛

- **الاتجاه الإستراتيجي** : يتم تأسيس الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة عن طريق الرؤية ، فوجود نص صريح للرؤية يجعل المنظمة ذات توجه إستراتيجي واضح. ووضوح الاتجاه يساعد المنظمة على الاستجابة بطرق فعالة ورشيقة من خلال بناء إطار توجيهي للقرارات والاستجابة للعوامل الخارجية ؛

- **إدارة التغيير** : المنظمة الرشيقة هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح، فإدارة التغيير تساعد المنظمات على مواجهة الضغوط المختلفة، وتشتمل إدارة التغيير في المنظمات الرشيقة على ثلاثة مراحل إدراك التغيير، تنفيذ التغيير، واختبار التغيير ، ويشير إدراك التغيير إلى استعداد المنظمة للكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية الخارجية على حد سواء والمنظمات الرشيقة تدرك التغيير بشكل أسرع وأكثر دقة ، أما تنفيذ التغيير هو عملية تحول القرار إلى نتائج قابلة للتنفيذ والمنظمات الرشيقة تنفذ التغيير بشكل أسرع وأكثر سلاسة ودقة، ويتطلب تنفيذ التغيير اختبار فاعليته، من حيث إعادة النظر في دقة وصحة التغيير واكتشاف مجالات التحسين على الاستجابة للبيئة والفرص والقدرة على الاستجابة للبيئة ؛

- **مرونة الهيكل التنظيمي** : يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التوجيهي الذي يوجه أداء المنظمة بشكل رئيسي، ويحدد الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر تأثيراً عميقاً على رؤية المنظمة ؛

- **الاتصال التنظيمي الفعال**: هناك أهمية التواصل المنظمة داخليا وخارجيا مع المساهمين والعملاء والأطراف ذات الصلة في السوق، وتستخدم الاتصالات الداخلية في تعميم المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، ويمكن القول أن المنظمات الأكثر نجاحا هي تلك القادرة على الجمع بين أساليب الاتصالات الفعال والمتعددة الاتجاه في جميع أنحاء المنظمة ؛

- **التحليل البيئي والاستجابة** : الهدف العام من هذه الركيزة تسهيل الرشاقة، وفي الواقع بعد تحليل السوق والاستجابة لتحدياته مقياساً لكيفية تقييم المنظمة للبيئة الخارجية، وتوفر هذه الركيزة الأدوات والمقاييس لتحليل البيئة الخارجية، كما تسلط الضوء على أهمية العلاقات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي تعزز فرص نجاح المنظمة ؛

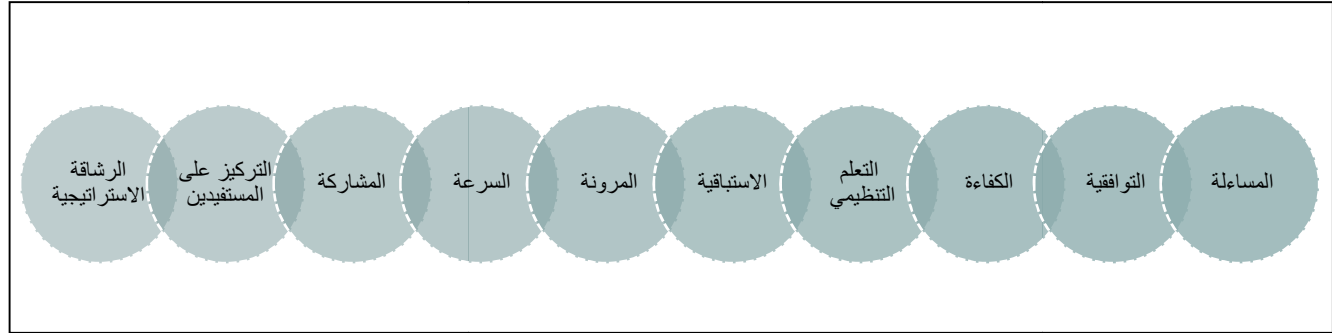
- **تطوير منظمة التعلم (التعلم التنظيمي)** : تشجع منظمة التعلم أعضائها على التعلم وتوسع دائماً للتحسين، وتجنب احتمالات ركود الأداء التنظيمي العام، ويرتبط التعلم والتحسين المستمر في هذه

المنظمات بالاستجابة، وتجسد فكرة أن كل تجربة تواجه المنظمة سواء كانت جيدة أو سيئة هي فرصة للتعلم، ويعرف الباحثون طريقتين للتعلم الفردي والتعلم الثنائي؛

- مرونة العمليات : التوسيع بعض القدرات التنظيمية التي ترتبط دائماً بزيادة الرشاقة داخل المنظمة، لابد من أن تكون عمليات المنظمة على قدر كبير من المرونة ؛

2. مقاييس الرشاقة التنظيمية : تتمثل مقاييس الرشاقة التنظيمية في ما يلي ¹:

الشكل رقم 04 : مقاييس الرشاقة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: محمد عبد المنعم محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص ص : 11- 12.

- المساواة: هي القدرة على تقديم الإجابات التي تتعلق بالقدرات الثلاثة الآتية في مقدمتها الإدراك والاستشعار التغيرات ومعالجة وهي القدرة على المعالجة السريعة للإشارات الواردة التي توجي بتغيرات البيئة الخارجية وتكون فهم عام حول أسلوب التغير وعمقه عن طريق تحويل البيانات المكتسبة من الاستشعار البيئي إلى معلومات تساعد على إثراء الذاكرة التنظيمية للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية للتغير، ومن ثم الاستجابة وهي القدرة على تحديد طبيعة الاستجابة المناسبة لتغير ؛

- التوافقية : تعني إعادة ترتيب وتنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغيرات البيئية والأهداف الجديدة في وقت مناسب بسرعة ودقة وأقل تكلفة ؛

- الكفاءة : وهي كفاءة الرؤية الإستراتيجية وهي كفاءة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة وكفاءة إدارة التغير وكفاءة المعرفية وهي مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف ؛

- التعلم التنظيمي : ويقصد به قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة والخبرة في التحسين المستمر و الاستعداد الأفضل لتعامل مع الظروف المتغيرة ، فمن المهم للمنظمات أن تتعلم باستمرار وفعالية من نتائج عملياتها الداخلية لتحديد الممارسات الخاطئة وتعزيز الجيد منها ؛

¹ محمد عبد المنعم محمد إبراهيم ، المرجع السابق ، ص ص : 11- 12.

- **الإستباقية** : وهي القدرة على إيجاد طرق أكثر فعالية الأداء الوظائف ووضع مبادئ توجيهية للعمل والقدرة على التنبؤ والبحث عن فرص لتحسين الأداء ؛
- **المرونة** : وهي قدرة على تحقيق أهداف متعددة وتنظيم الموارد البشرية والبيئية والتنظيمية وتشمل مرونة التنظيم والعمليات ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير ؛
- **السرعة** : تعني القدرة على تنفيذ الأعمال في اقصر وقت ممكن وتشمل سرعة العمليات التنظيمية وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق والاهتمام بالتوقيت المناسب للإنجاز الأعمال ؛
- **المشاركة** : وهي العملية التوافقية التي يتم من خلالها السماح للعاملين بالمساهمة في صنع القرارات الإدارية والمشاركة في تنفيذها ؛
- **التركيز على رضا المستفيدين**: هي إدراك توقعات المستفيدين وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية والسعي لتلبية تلك لاحتياجات و التوقعات بأقصى درجات السرعة والمرونة ؛
- **الرشاقة الإستراتيجية** : هي القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجية المنظمة بطريقة ديناميكية للتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة.

ثانيا : إجراءات تحسين الرشاقة التنظيمية في المنظمة

قدّمت دراسة تصوراً متكاملاً لتنمية الرشاقة التنظيمية داخل المنظمات، يتضمن ثلاث خطوات رئيسية (إجراءات)، وهي: صياغة إستراتيجية الرشاقة، تنفيذ إجراءاتها، ثم تقييم أدائها. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:¹

- **صياغة إستراتيجية الرشاقة**: تُعد هذه المرحلة البعد الأول والأساسي في بناء الرشاقة التنظيمية، حيث تُمكن المنظمة من تحديد مسار واضح للعمل وما ينبغي القيام به. ويتضمن هذا البعد مجموعة من العناصر المرتبطة بتحليل محددات التغيير المحتملة، وصياغة استجابات مناسبة أو استراتيجيات عمل، إضافة إلى تقييم القدرات المتوفرة وتلك التي تحتاجها المنظمة. ويتمثل ذلك في:
- **دوافع الرشاقة وعوامل التغيير**: يركز هذا الجانب على تحديد العوامل الحقيقية الدافعة لبناء الرشاقة، سواء في البيئة الخارجية أو داخل المنظمة، مثل التغيرات في السوق، وشدة المنافسة،

¹دعاء محمد سيد عمر ، المرجع السابق ، ص ص : 69-70.

ومتطلبات العملاء، والتطورات التكنولوجية، وديناميكيات الابتكار، إضافة إلى الاتجاهات الاجتماعية والسياسية ؛

- إستراتيجية الاستجابة وأهداف الرشاقة: تهدف هذه الخطوة إلى صياغة تصور شامل لإستراتيجية الرشاقة من خلال تحديد الأولويات والأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. كما تختلف استجابات المنظمات للتغيرات حسب رؤيتها، ويُعد تطوير الرشاقة بمثابة استجابة لبيئة الأعمال المتغيرة، لذلك يجب تحديد المستوى المطلوب من الرشاقة ضمن هذه الإستراتيجية ؛

- قدرات الرشاقة: يهتم هذا الجانب بتحديد متطلبات التنفيذ من حيث القدرات اللازمة، حيث تُعد الرشاقة التنظيمية قدرة شاملة تشمل الهياكل التنظيمية، ونظم المعلومات، والعمليات. ومن ثم ينبغي على المنظمة تقييم قدراتها الحالية وتحديد نقاط قوتها ونواحي القصور لديها ؛

- تنفيذ إجراءات الرشاقة:

ترتبط هذه المرحلة بالتطبيق العملي لإستراتيجية الرشاقة، من خلال تحديد فرق العمل وأصحاب المصلحة الرئيسيين، وتحديد توقيت الأنشطة ومراحل التنفيذ. وفي هذه المرحلة تتحول الأهداف الإستراتيجية إلى ممارسات فعلية، من خلال تبني مبادرات تسهم في تطوير العمليات وتعزيز كفاءة الموارد البشرية والتكنولوجية، بهدف تحسين الأداء التنظيمي. وتشمل هذه الخطوة ثلاثة عناصر رئيسية: إعادة هندسة العمليات لزيادة السرعة، تنمية كفاءات الموارد البشرية، وتطوير التكنولوجيا والبنية التحتية الداعمة للرشاقة.

- تقييم أداء الرشاقة:

تُعد هذه المرحلة بوضع مؤشرات مناسبة لقياس مدى كفاءة وفعالية جهود بناء الرشاقة التنظيمية. وتُعد خطوة أساسية للتحقق من مدى تحقيق النتائج المرجوة، وتحديد ما إذا كان الأداء المحقق مرضياً، مما يساعد على اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية اللازمة.

ثالثاً : معيقات الرشاقة التنظيمية

على رغم من المنافع التي يمكن أن تحققها المؤسسة من وراء استعمال التنظيم الرشيق إلا أنه يوجد العديد من المعوقات التي تعترض استعمال التنظيم الرشيق في المؤسسات ،فقد أشار لها كالتالي:¹

- **صعوبة تقنين الرشاقة التنظيمية :** ثمة عجز في معايير الرشاقة الأمر الذي يعوق التأكد بشكل عملي من العلاقات المحتملة بين التنظيم الرشيق والتغيرات التي تقيم الأداء العلمي ؛
- **اللوائح الجامدة :** تطبيق أسلوب التنظيم الرشيق يحتاج إلى تفكير في عديد من القواعد التي تتصف بالجمود ، والتي تعتبر عقبة كأداة في سبيل سعي المؤسسة للارتقاء والتطوير .
- **التكلفة مرتفعة نسبيا :** قد يتطلب تنفيذ التنظيم الرشيق قدرا من التكاليف المتصلة بتطبيق تقنيات المعلومات وفي تلك الحالة قد تصبح هذه التكاليف اكبر من أن تحتملها ميزانية المؤسسة المالية.
- **تزايد وتيرة بعض التحديات :** تعتبر التحديات الدولية مثل التحديات التقنية والتجارية ،تحديات معقدة لأن طبيعتها وتكوينها تشكل تحديا بالنسبة لارتفاع مستوى حدتها فهي تشكل تحديا إضافيا للتحدي الأول.

ويمكن تلخيص المعوقات آخر فيما يلي:²

- **المركزية والبيروقراطية:** تؤدي المركزية الشديدة والأنظمة البيروقراطية إلى صعوبة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية الدنيا، كما أن جمود اللوائح والإجراءات يخلق بيئة تنظيمية بطيئة أو مستقرة بشكل مفرط، مما يحدّ من قدرة المنظمة على الاستجابة المرنة للتغيرات ؛
- **الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير:** تواجه المنظمات تحديات تتعلق بالتكيف الثقافي، خاصة مع وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض العاملين أو القيادات، إذ يتطلب التحول نحو الرشاقة إعادة تشكيل فرق العمل والاعتماد على أساليب وتقنيات جديدة ؛
- **صعوبة التحسين وإعادة الهندسة:** تمثل عمليات المراجعة المستمرة وتحسين الأداء وإعادة هندسة العمليات تحدياً كبيراً، نظراً لما تتطلبه من جهد وتكلفة مرتفعة. كما أن رفع كفاءة العمليات يرتبط بمدى نضج المنظمة في مجالات الكفاءة والمرونة. إضافة إلى ذلك، فإن القدرة على اتخاذ قرارات

¹ .رغد على محمد ،أ.د.محسن الديباني ،"أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرشاقة التنظيمية : دراسة تطبيقية على كليات التقنية بمنظمة عسير "،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ،كلية العلوم الإدارية ،جامعة ابن رشد ،مجلد (9) ،العدد(10) ،2024، ص ص : 113- 114.

² خولة بنت عبد الله المفيز وآخرون ، "الرشاقة التنظيمية مدخل الإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد26 المملكة العربية السعودية ،2021، ص ص : 281-282.

الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية

استباقية فعالة في الوقت المناسب قد تتأثر بتعقيد البيئة وسرعة تغيرها، مما يدفع المنظمات إلى الاكتفاء بردّ الفعل بدل استثمار التغيرات كفرص للتميز ؛

- **الهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل:** تُعد الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية من أبرز العوائق أمام تطبيق الرشاقة، لاعتمادها على الروتين والإجراءات الثابتة. في المقابل، تتطلب الرشاقة التنظيمية هياكل أكثر مرونة، كالهياكل الشبكية، التي تدعم الابتكار والتجديد المستمر، وتمنح حرية أكبر في إدارة العمليات بعيداً عن القيود التقليدية ؛

رابعا : الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة

تختلف أساليب إدارة العمليات التشغيلية ومستويات الكفاءة من منظمة إلى أخرى، وذلك تبعاً لعدة عوامل من بينها حجم المنظمة، والنموذج التنظيمي المعتمد، وأنماط القيادة وغيرها. ويوضح الجدول التالي أبرز أوجه الاختلاف بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة.

جدول رقم 04 : فرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة

المعيار المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات الرشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي / راسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
كفاءة وحدات الفريق	امتلاك الخبرة	متعددة الاختصاصات
تدفق المعلومات وصناعة القرارات	مركزية	لا مركزية
دور القيادات	السيطرة والرقابة	التنسيق والتسوية
نوعية الأفراد	فعالين، منفذين للأوامر	مكتيفين ،مسؤولين،مبدعين

المصدر: أمل مبارك النعيمي، احمد محمد الباوري، " الرشاقة التنظيمية لدى القيادات التربوية في مدارس الحكومية

حالة قطر "،مجلة الدراسات المالية و المحاسبية والإدارية،المجلد 11،العدد02، 2024، ص : 107.

إلى جانب الاختلاف بين المنظمات التقليدية والرشيقة، يظهر تفاوت واضح في كيفية تطبيق الرشاقة التنظيمية بين المؤسسات تبعاً لحجمها. فغالباً ما تعتمد المؤسسات الكبيرة على منهجيات وإجراءات مهيكلية لتطبيق الرشاقة في المشاريع التي تتطلب عملاً مستمراً، مما يساعد على فهم التفاعل بين الممارسات المختلفة عبر الأدوار الوظيفية بشكل أدق. كما تميل مؤسسات تطوير

الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية

البرمجيات كبيرة الحجم إلى تعدد الأدوار التنظيمية، في حين تتجه المؤسسات الصغيرة إلى دمج هذه الأدوار بما يتناسب مع طبيعة عملياتها وقبورها، ويُعد سلوك الأفراد عاملاً أساسياً في إنجاح التغيير التنظيمي¹.

وقد تم تحديد أربعة تحديات رئيسية تتمثل في صراعات العاملين، ومواقف الإدارة، والقضايا اللوجستية، إضافة إلى إدارة التغيير وتبني أساليب الرشاقة. وتبرز هذه التحديات من خلال تقارير المنظمات، حيث تسهم الرشاقة التنظيمية في إعادة توجيه الإستراتيجية بشكل مستمر في الأنشطة الأساسية، وفقاً للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة. ولا يقتصر دورها على تقديم خدمات جديدة فحسب، بل يمتد ليشمل ابتكار نماذج أعمال وطرق حديثة لخلق القيمة، بما يعزز تميز المنظمة مقارنة بنظيراتها التقليدية².

المطلب الثالث: العلاقة بين الرشاقة والابتكار التنظيمي

أن تتوع منظور العلاقة بين الابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية يثير الاهتمام من خلال ممارسات الابتكار التنظيمي تشجع و تقوي الرشاقة التنظيمية ، وذلك في العديد من المجالات المتنوعة في المؤسسة .

أولاً : الابتكار التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال تنمية الموارد البشرية:

الابتكار التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال تنمية الموارد البشرية حيث يعمل على تشجيع الإبداع لدى العاملين، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتعزيز مشاركتهم في اكتشاف الأفكار واتخاذ القرار، مما يزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات والتكيف مع متطلبات البيئة التنظيمية .

ثانياً : الابتكار التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال تحسين الهيكل التنظيمي:

الابتكار التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال تحسين الهيكل التنظيمي، إذ يساهم في تنفيذ طرق جديدة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات وتطبيق المفاهيم الحديثة لهيكل الأنشطة، من

¹ أحمد عوض البربري ، "القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية"، المجلة التربوية، المجلد 02، العدد 94، مصر، 2022، ص : 873 .

² أحمد عوض البربري ، المرجع السابق، ص : 873.

خلال ممارسة اللامركزية في النشاط الجامعي، والرقابة الإدارية وتخفيض تكاليف المعاملات، مما يحسن إنتاجية العمل ويدعم سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية ويرفع كفاءة الأداء التنظيمية¹.

ثالثا : الابتكار التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال تطوير الثقافة التنظيمية :

يساهم الابتكار التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال تطوير الثقافة التنظيمية، وذلك عبر تعزيز ثقافة الابتكار القائمة على الثقة بين الأفراد، إضافة إلى إشراك العاملين على مختلف المستويات التنظيمية في تشكيل ثقافة المؤسسة، وتشجيع التغيير المستمر وتبني التنوع في الاستراتيجيات والأنشطة. ويساعد ذلك المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية وتحسين كفاءتها وفعاليتها التنظيمية .

رابعا : الابتكار التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال تطبيق أساليب عمل :

يؤدي الابتكار التنظيمي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال تطبيق أساليب عمل فعالة، حيث يُعد آلية مهمة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه المؤسسة، مما يساهم في تغيير وتحسين طرق الأداء التقليدية. كما يسمح ذلك باتخاذ تدابير وقائية للحد من حدوث الأزمات والتنبؤ بها والتعرف على مؤشرات ظهورها وتقليل مخاطرها على التنظيم، الأمر الذي يعزز فعالية المنظمة وقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات .

خامسا : الابتكار التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة:

يساعد الابتكار التنظيمي على تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، والتي تعكس قدرة الأفراد على فهم كيفية استخدام وتوظيف الوسائل والأدوات والتقنيات التكنولوجية في مختلف أعمالهم، مثل اتخاذ القرارات وتعزيز الاتصال والتنسيق بين الأفراد، والتكيف معها عبر اكتساب المهارات التقنية وتغيير الأساليب التقليدية في العمل، مما يجعل المنظمة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة.

سادسا : الابتكار التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال اليقظة الإستراتيجية:

¹أكريمة محمد لاشين، دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا (دراسة ميدانية) ، مجلة دراسات تربوية والاجتماعية، كلية التربية ، جامعة طنطا، مجلد 29 ، العدد أكتوبر، 2023، ص : 236 .

يساعد الابتكار التنظيمي على تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال اليقظة الإستراتيجية، عبر استغلال الفرص الجديدة وتقليل المخاطر وتسريع اتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما يمكن الابتكار المؤسسات من مواجهة المنافسة، وبناء علاقات قوية مع المستفيدين، وتحسين استخدام الموارد، مما يسهم في التكيف مع المتغيرات، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها¹. مما يبق نستنتج ان " الابتكار التنظيمي من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسات، حيث يتيح تبني أساليب وأفكار جديدة في التسيير والعمل القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية. كما يسهم في تطوير الموارد البشرية، وتحسين الهياكل التنظيمية، وتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الإبداع والتجديد، إضافة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة بفعالية. ومن خلال ذلك، تتمكن المؤسسة من رفع كفاءتها، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتحسين أدائها العام. وبالتالي، فإن العلاقة بين الابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية هي علاقة تكامل وتأثير متبادل، حيث يؤدي تعزيز الابتكار إلى زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية " .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث عرض الدراسات التي تناولت موضوع الابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية وسيتم عرض الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية وتم اختيار مجموعة الدراسات التالية :

1.دراسة ياسر عادل محمد أبو مصطفى ، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز

الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل ، مجلة الإسكندرية للعلوم الإدارية

، كلية إدارة المال و الأعمال ، جامعة فلسطين ، مجلد 62 ، العدد 6 ، أكتوبر 2025،

هدفت الدراسة إلى بيان اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار التنظيمي من

وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل ، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت

¹ المرجع السابق، ص : 236 .

أداة الاستبيان لجمع البيانات وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في بلدية الخليل في الضفة الغربية ، والبالغ عددهم 781 موظفا ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 300 مفردة من المجتمع و تم التوصل إلى النتائج التالية :

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بنسبة 31,1% في الابتكار التنظيمي ، وهي نسبة تعد منخفضة ، باستثناء بعدي التدريب الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء ، بالإضافة إلى الإدارة وتقييم الأداء الأخضر ، إذا ثبت لهذه الأبعاد اثر في مستوى الابتكار التنظيمي ، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغيرات: (الجنس ، الفئة العمرية ، سنوات الخدمة ، والمسمى الوظيفي). في مقابل ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي وكانت لصالح حملة الدراسات العليا .

وأوصت الدراسة بضرورة تبني بلدية الخليل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كجزء من ثقافة العمل داخل البلدية، لتعزيز الاهتمام بالجوانب البيئية. كما أكدت على أهمية دمج مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة تقييم الأداء، مع تحديد الأهداف والمسؤوليات البيئية للعاملين، بما يسهم في تعزيز الابتكار البيئي. وأوصت أيضاً بزيادة الاهتمام بآليات الحوافز والمكافآت الخضراء، وربطها بشكل مباشر بأداء العاملين البيئي.

2. دراسة زهرة بنت عبد الله محمد الشايب ، " دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي و تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير "، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية ،كلية التربية ،جامعة دمنهور ، مجلد 16 ، العدد 4 ،الجزء 3، 2024.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي و تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير ، " واعتمدت المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف ،كما تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات. وطبق البحث على عينة بلغت 102 من مديرات المدارس في مرحلة الثانوية بمنطقة عسير موزعين وفق متغير المؤهل وعدد السنوات الخبرة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

إن واقع دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي بأبعاده جاء مرتفعاً في جميع الأبعاد (الابتكار الإداري ، الابتكار البشري ، الابتكار التقني) ، وإن واقع دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها جاء مرتفعاً في جميع الأبعاد (الجودة ، الإبداع ، والبيئة التنظيمية للمدرسة) ، كما أشارت إلى أن واقع التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية وتحد من دورها في تعزيز الابتكار التنظيمي و تحقيق الميزة التنافسية جاء منخفضاً ؛

كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل لصالح الحاصلون على درجة الماجستير أعلى مقارنة بالحاصلين على درجة البكالوريوس ، كما أشارت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوات سنوات الخبرة الأوسع .

3. دراسة كندة علي ديب ، علي البهلول، دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مقال منشور في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (04) ، العدد (1)، 2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة، وبين الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين من جهة ثانية، حيث قام الباحثان بتوزيع استبانة على عينة من الكليات في جامعة تشرين بلغت 175 استبانة تم استرداد 134 استبانة منها، وكان الصالح منها للاستخدام 122 استبانة بنسبة استجابة 91% ولاختبار العلاقة ستيودنت لعينة واحدة، قام الباحث باستخدام اختبار T وكذلك معامل ارتباط بيرسون.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج أن هناك انخفاض في مستوى عناصر المنظمة المتعلمة في الكليات محل الدراسة وكذلك انخفاض في مستوى الابتكار التنظيمي في الكليات محل الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين عناصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي في جامعة تشرين وبالتالي وجود دور العناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي في جامعة

تشرين، وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات من شأنها أن تساهم بشكل إيجابي بدور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي.

4. دراسة كريمة محمد لاشين، دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة طنطا (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات تربوية واجتماعية - مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية - جامعة طنطا، المجلد 29، العدد 10، 2023.

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تساهم في تنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة طنطا وذلك من خلال:

- التعرف على الأسس الفكرية لكل من الابتكار التنظيمي والريادة الإستراتيجية وتوضيح العلاقة بينهم.

- التعرف على دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الإستراتيجية من منظور الأدبيات.

- إلقاء الضوء على أبرز جهود الدولة المصرية بصفة عامة وجامعة طنطا بصفة خاصة في دعم الابتكار والريادة.

- التعرف على واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة طنطا من حيث بعد القيادة الريادية، وبعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبعد الثقافة الريادية).

ولتحقيق هذه الأهداف استخدم البحث المنهج الوصفي واستعان البحث بأحد أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة والتي طبقت على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الإستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها جاء بدرجة كبيرة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على جدا. أما عن ترتيب واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الإستراتيجية فقد جاء على النحو الآتي احتل بعد القيادة الريادية المرتبة الأولى، أما بعد الثقافة الريادية فقد جاء في المرتبة الثانية، وبعد الهيكل التنظيمي الريادي" قد جاء في المرتبة

الثالثة والأخيرة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الإستراتيجية وفقا لمتغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ لصالح فئة مدرس، بينما لا توجد فروق بينهم وفقا لمتغير طبيعة الكلية (نظرية عملية).

5. دراسة عمر ،فاتن فاروق الأمين وأبكر ،تهاني عيسى محمد والشريف تسيير عبد الله عباس والمصطفى ،أنعام مصطفى جادين ، " اثر الابتكار التنظيمي في الأداء المؤسسي (بالطبيق على جامعة النيلين). المجلة العربية والآداب والدارسات الأساسية، المجلد 10 ، العدد 38 ، 2026.

هدفت هذه الدراسة لتحليل تأثير الابتكار التنظيمي بأبعاده المختلفة (الإداري ،التقني ،الإضافي ،الاستراتيجي) في الأداء المؤسسي في جامعة النيلين ، وركزت أهدافها على استعراض أدبيات الابتكار التنظيمي والأداء المؤسسي ، تقييم مدى تطبيق جامعة النيلين لهذا الابتكار وقياس درجة إدراك العاملين لمفهوم الأداء المؤسسي. وأستخدم لتحقيق هذا الهدف منهج الوصفي التحليلي . وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مع المجتمع المدروس مكون من (100) مفردة . قد قامت الباحثون بتوزيع 100 استبانة على الأفراد العينة تم استرداد 100 استبانة . وأظهرت الدراسة النتائج التالية :

حصول العبارة "تقوم الجامعة بتطوير العمل الإداري " على متوسط حسابي مرجح يقدر ب4.77 وانحراف معياري 0.446 فيما حقق محور الابتكار الإداري بشكل عام متوسطا حسابيا مرجحا ب 4.52 وانحراف معياريا 0.413 إما العبارة "تشجع إدارة الجامعة العاملين على الابتكار في العمل " سجلت متوسطا حسابيا مرجحا ب 4.75 مع انحراف معياري 0.520 فما حقق محور الابتكار التقني بشكل عام متوسطا حسابيا ب4.66 وانحرافا معياريا 0.475 .وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام جامعة التنبلين بتبني الابتكار التنظيمي ،مواكبة إدارتها للتصورات التقنية بهدف يحقق الميزة التنافسية مستدامة ،مع التركيز بشكل أكبر على الابتكار الاستراتيجي لتعزيز الأداء المؤسسي بالجامعة.

6. دراسة دنيا حلمي عباس محمد النشيلي ، " دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التطبيقي : دراسة ميدانية في شركة البويات والصناعات الكيماوية _ باكين _ " مجلة العربية للإدارة ، المجلد 10 ، العدد 38، 2020 .

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين المتغيرات الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالتطبيق على الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين) . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . وتم تصميم استبانة مكونة من جزئين الجزء الأول لقياس الرشاقة التنظيمية والجزء الثاني لقياس الالتزام التنظيمي ، لجمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها وثباتها. وقد تم إجراء الدراسة على عينة عددها (302) فرد من الأفراد العاملين في شركة محل دراسة . وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : -تؤثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار ،رشاقة اتخاذ القرار) تأثيرا ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده الالتزام العاطفي ،والالتزام المستمر ،والالتزام المعياري في شركة محل الدراسة ،بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين رشاقة الممارسة والالتزام التنظيمي.

7. دراسة فرح يس فرح ، مأمون يسن بدوي، صفاء ياسر بابكر ،مقال بعنوان ،"اثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضارف / السودان . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ،مجلد 3 ،العدد 1، 2019 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على استغراق الوظيفي ،بالتطبيق على شركات زراعية بولاية القضارف بالسودان واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة مصممة وزعت على عينة مكونة من 60موضفا من 10شركات زراعية بولاية القضارف كما توصلت هذه الدراسة إلى :

أن الممارسات الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي كانت مرتفعة ،وجود اثر ذو دلالة احصائية للرشاقة التنظيمية (الرشاقة التطبيق ورشاقة اتخاذ القرار) على الاستغراق الوظيفي ،وقدمت توصيات تتمثل في معاونة صانعي القرار في شركات البناء وتعزيز الرشاقة التنظيمية كمحفز الاستغراق الوظيفي للموارد البشرية .

8. دراسة بن عبد الله الأمير حسين الهاشمي و أم، د، محمد حسين علي حسين ،مقال بعنوان ،" الرشاقة التنظيمية وفقا لتوجيهات التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة تجارة شركة العامة لتجارة سيارات ومكائن . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد 26 العدد110 ، 2020 .

هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية ترشيح منظمات الأعمال وفقا لتوجيهات التخطيط الاستراتيجي والتي وضعت لكي تعالج العديد من المشكلات التي تعاني منها منظمات الأعمال .بالتطبيق على شركة العامة لتجارة السيارات والمكائن ،واستخدم الباحثان لتحقيق هذا الهدف منهج الوصفي التحليلي .من خلال استبانة صممت لعينة قصدية من مدراء الأقسام ومعاونيهم ومدراء الشعب عددها 55 فردا.وأظهرت هذه دراسة نتائج التالية : صحة الفرضيات التي تم صياغتها قلة الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية واختيار ملاكات وظيفة في شركة بشكل عشوائي غير مدروس وغير ملائم لحركة التغيير البيئي .وأوصت بدعم الإدارة العليا على إعداد دراسات حول المنافسين وقدراتهم وضرورة تشجيع العمل وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

9. دراسة د،محمد عبد المنعم محمد إبراهيم ،مقال بعنوان "اثر الرشاقة التنظيمية على الريادة الإستراتيجية للبنوك السعودية " . المجلة العلمية للدارسات والبحوث المالية والتجارية ،المجلد 5،العدد1 ، 2024 .

هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص دور الرشاقة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الريادة الإستراتيجية للبنوك السعودية ،بالتطبيق على مجموعة فروع من البنوك السعودية في محافظة المجمعة بمنطقة الرياض ،اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من مديري الفروع ورؤساء الأقسام من الإدارة العليا والإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية بلغت العينة (158) مفردة حيث أن إدارة العليا بلغ عددهم 67مفردة إما المرؤوسين فعددهم 91 مفردة من أربع بنوك (البنك الأهلي ،بنك البلاد ،مصرف الراجحي ،بنك الإنماء) ،أظهرت الدراسة النتائج التالية : وجود أثر دل إحصائيا بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار اتخاذ القرار ،الممارسة رشاقة الإستراتيجية

،القدرة على التعلم) والريادة الإستراتيجية وبأبعادها (الإبداع ،النمو ،الابتكار ،الميزة التنافسية ،المرونة).

10.الدراسة وائل زاهر محمد ، عبد العزيز علي مرزوق ، "تأثير الرشاقة التنظيمية على الفاعلية

التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية . المجلة العلمية للبحوث التجارية ،جامعة المنوفية ،المجلد 53 ، العدد 2، 2024

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (رشاقة الإستشعار ، رشاقة اتخاذ القرار ، رشاقة الممارسة) على الفاعلية التنظيمية بالتطبيق على الوحدات المحلية بمحافظة الغربية ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأساسية لدراسة حيث وزعت على عينة عشوائية طبقية قدرها (384) من العاملين في الوحدات المحلية ،توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها وبين الفاعلية التنظيمية ،وجود تأثير موجب الأبعاد الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية ككل وجميع الأبعاد . وأوصت هذه الدراسة بزيادة الفاعلية التنظيمية للوحدات المحلية من خلال تفعيل الرشاقة التنظيمية بها .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية وتم اختيار مجموعة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التالية :

1.دراسة Zulfiqar Ali, Hongyi Sun and Murad Ali The Impact of

Managerial and Adaptive Capabilities to Stimulate Organizational

Innovation in SMEs: A Complementary PLS–SEM Approach

.Sustainability 2017

تأثير القدرات الإدارية والتأقلمية لتحفيز الابتكار التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة: باستخدام برنامج التكميلي 2017 PLS–SEM Hong Kong, Chine

الهدف من هذه الدراسة هو الاستكشاف التجريبي واقتراح نموذج صارم للإيجابيات تأثير القدرة الإدارية (من حيث صنع القرار، وأسلوب الإدارة، وتنمية الأفراد، وتخطيط التعاقب) والقدرة على التأقلم من حيث مسح الأفق وإدارة التغيير، والرشاقة) على الابتكار التنظيمي في سياق أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الشركات الصغيرة والمتوسطة).

استخدمت الدراسة برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS – SEM) الأخبار نموذج الفرضيات، وتحليل مصفوفة الأهمية والأداء (IPMA) لتوفير المعلومات فيما يتعلق بأهمية وملائمة أبعاد القدرة الإدارية والتكيفية في شرح الابتكار التنظيمي في النموذج المقترح يتم جمع البيانات التجريبية من خلال استبيانات من 210 شركة صغيرة ومتوسطة.

تظهر النتائج علاقة قوية تبادلية وهامة بين القدرة الإدارية والقدرة على التأقلم والابتكار التنظيمي، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن أبعاد القدرة الإدارية والقدرة على التأقلم تساعد على تطوير وتحسين أداء الابتكار التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتختتم الدراسة بشكل شامل مناقشة قيود البحث، وتقديم اقتراحات للبحوث في المستقبل.

2.دراسة لـ Shahrul Kamaruddin. Norizah Mohamad -The Effects of Organizational Innovation on Operational Performance and Other Types of Innovation International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Dubai, United Arab Emirates (UAE), March 3-5, 2015.

آثار الابتكار التنظيمي على الأداء التشغيلي وأنواع الابتكارات الأخرى ،مداخلة منشورة ضمن أعمال المؤتمر الدولي للهندسة الصناعية وإدارة العمليات دبي الإمارات العربية المتحدة ، 3-5 مارس 2015.

الهدف من هذه الدراسة هو فحص العلاقة المتبادلة بين أربعة أنواع من قدرات الابتكار، وهي القدرة على الابتكار التنظيمي، ابتكار المنتج ابتكار العملية و الابتكار التسويقي بشكل أساسي وتقييم تأثير أنواع قدرات الابتكارات هذه على الأداء التشغيلي للشركات الصغيرة والمتوسطة التصنيعية.

تم استخدام طريقة المسح الجمع البيانات المتعلقة بـ 124 شركة تصنيع صغيرة ومتوسطة إندونيسية. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية والأساليب الإحصائية ذات الصلة للتحليل، قد اثبتت النتائج أن القدرة على الابتكار التنظيمي مرتبطة بشكل إيجابي بقدرات الابتكار في المنتج وابتكار العملية والابتكار التسويقي، وترتبط هذه الأنواع الأربعة من قدرات الابتكار في وقت واحد أيضا بالأداء التشغيلي، بالإضافة إلى ذلك وجد أن القدرة على الابتكار التنظيمي مرتبطة بشكل غير مباشر بالتحسن في الأداء التشغيلي.

3. دراسة Gurhan Gunday, GunduzUlusoy, KemalKilic, LutfihakAlpkan

Direct Effects of innovation types on firm performance مقال منشور على مجلة Direct Science at Science Direct journal homepage Contents lists available www.elsevier.com/locate/ijpe Gebze Institute of Technology, Department of Management, No: 101 41400 Cayirova Gebze-Kocaeli, Turkey 2011.

تأثير أنواع الابتكارات على أداء الشركة.

هدفت الدراسة إلى الابتكار على نطاق واسع على أنه عنصر أساسي للقدرة التنافسية ، وجزء لا يتجزأ من تنظيم الهياكل والعمليات والمنتجات والخدمات داخل المؤسسة، والهدف من هذه الورقة هو استكشاف آثار الابتكارات التنظيمية والابتكارات العملية وابتكار المنتجات وابتكار التسويق على الجوانب المختلفة لأداء المؤسسة ، بما في ذلك الأداء المبتكر و الإنتاج و السوق و الأداء المالي... اعتمدت على أساس تجريبي نقوم بدراسة تغطي 184 شركة تصنيع في تركيا. يتم اختبار الإطار النظري تجريبيا التعرف على العلاقات وسط الابتكارات وأداء المؤسسات من خلال

تحليل أداء الإبتكار المتكامل . وتوصلت الدراسة إلى نتائج تكشف عن الآثار الإيجابية للإبتكارات على بعضها البعض وعلى أداء المؤسسات في الصناعات التحويلية.

4. Brangier Eric, & Bornet Corinne مقال منشور في مجلة L'Harmattan

الابتكار والكفاءة في العمل باريس

3. دراسة L'agilité organisationnelle innovation organisationnelle ou asservissement aux changements S. Pohl, P. Desrumaux et A-M. Vonthron (Ed Jugement professionnel, innovation et efficacité au Université Paul Verlaine – Metz. 192-179travail. Paris: L'Harmattan (2011).

الرشاقة التنظيمية : الإبتكار التنظيمي أو التبعية للتغيير .

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطارا لفهم الرشاقة التنظيمية، وهي نظرية إدارية تبرز بشكل متزايد كشكل جديد من أشكال الإدارة، خاصة للمنظمات المتنافسة على أساس القدرة على الإبتكار ، بعد تحديد الرشاقة التنظيمية، يعرض المؤلفون خصائصها ثم يطرحون سؤال حول نشاط الإبتكار من خلال السعي لفتح منظور لتشجيع التحليل النفسي للنشاط البشري والمنظمات في سياق رشيق. اهتمت الدراسة بمعالجة الرشاقة التنظيمية والتكيف مع التغييرات المستمرة من خلال إثبات المفاهيم التالية نتائج الدراسة :

في المؤسسات الرشيقة ، الإبتكار هو نموذج للنجاح في قيادة الأعمال؛

في المؤسسات الرشيقة ، يصبح الإبتكار هو المفهوم المحوري للنظام الإداري؛

مع الرشاقة ، يتم وصف الإبتكار من خلال الخط الإداري؛

مع الفكرة المهيمنة للإبتكار ، تفتتح الرشاقة شكلاً جديداً من تنظيم العمل؛

الرشاقة وصفة للابتكار أو الاضطراب المستمر؛

4. Les relations imbriquées entre Innovation managériale, Agilité et

Performance Vers une Innovation managériale agile et performante

Université de Tunis–TUNISIE & Université de Nice Sophia Antipolis–

France Groupe de Recherche en Droit, Economie et Gestion, UMR

7321 (CNRS–UNS) 2011

العلاقات المتشابكة بين الابتكار الإداري والرشاقة والأداء نحو إبتكار إداري رشيق وفعال.

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار وتحقيق من إدخال واسترجاع ثنائي الاتجاه للابتكار الإداري والقدرة على الرشاقة وأداء الأعمال، حيث تنتج العلاقات الحلقية تأثيرات متبادلة ومتداخلة بين القدرات الديناميكيات مثل الابتكار الإداري والرشاقة وبين هذه القدرات وأداء الأعمال، من خلال هذه التأثيرات وبواسطة هذه العملية الدائرية، يربط البحث بين هذه المفاهيم للحديث عن الابتكار الإداري الرشيق والفعال. أنتج البحث الكمي دراسة تجريبية على عينة من 180 مؤسسة تجعل من الممكن تأكيد ست فرضيات بحثية تتعقب العلاقات في معنى مزدوج بين الابتكار الإداري والقدرة على الرشاقة والأداء المتفوق..و كانت النتائج كالآتي:

قد تم التحقق من أن الرشاقة تعزز الابتكار الإداري والعكس بالعكس، الابتكار الإداري يسعى إلى التكيف بشكل أفضل مع التغييرات في البيئة وبالتالي يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على الرشاقة. من خلال الشراكة مع الرشاقة ، يصبح الابتكار الإداري مرنا لخلق المزيد من المرونة والرشاقة يتأثر تحسين الأداء بشكل إيجابي بكل من القدرة على الرشاقة والابتكار يولي مديرو المنظمات اهتماما خاصا للوسائل التي تعتبر ضرورية في تطوير قدرة المنظمات على الابتكار.

5. The sources of management Michael J. Mol, Julian Birkinshaw 10

innovation: When firms introduce new management practices. Journal

of Business Research (62) 1269–1280, 2009

مصادر الابتكار الإداري: عندما تقدم الشركات ممارسات إدارية جديدة

هدفت الدراسة إلى توضيح أن الابتكار الإداري هو إدخال ممارسات إدارية جديدة للشركة والمقصود منها تحسين أداء الأعمال بالاعتماد على الأدبيات من مجموعة المرجع الابتكار الإداري هو نتيجة للسياق الداخلي للشركة والبحث الخارجي عن المعرفة.

توصلت نتائج الدراسة إلى حل وسط بين السياق والبحث، وكذا التأثير السلبي على الابتكار الإداري المرتبط بحدوثهما المشترك. أخيراً يظهر المقال أن الابتكار الإداري يرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركة من خلال نمو الإنتاجية.

المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في هذا المبحث، تم استخلاص بعض أوجه التشابه والاختلاف، نذكر منها ما يلي:

أولاً : أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتمثل في :

- اعتمدت الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات؛
- تناولت الدراسات السابقة والدراسة الحالية متغيري الابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية؛
- يوجد توافق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات؛
- اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك تتشابه مع العديد من الدراسات السابقة.

ثانياً : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتمثل في :

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة محل الدراسة؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الحدود الجغرافية، إذ أُجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية الضرائب بولاية تبسة؛
- تناولت الدراسات السابقة كلاً من الابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية بشكل مستقل، دون التطرق إلى العلاقة بينهما بصورة متكاملة، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة أثر الابتكار التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية وربط المتغيرين ضمن دراسة واحدة.

خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل لمحة حول الابتكار التنظيمي، وذلك من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته ومبادئه ومتطلباته وأبعاده واستراتيجياته المختلفة، إضافة إلى المحفزات والمعوقات والعوامل المؤثرة فيه، مع إبراز أثره على التوجهات الحديثة للمؤسسة. كما تم التطرق إلى مفهوم الرشاقة التنظيمية من خلال عرض نشأتها وتطورها وأهميتها وأبعادها وركائزها ومقاييسها، إلى جانب معوقات وأساليب تحسينها داخل المنظمة، مع توضيح الفرق بين المنظمة الرشيقة والمنظمة التقليدية، وإبراز العلاقة بين الابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

كما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع بيان أهم أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق
الرشاقة التنظيمية بالمديرية الضرائب
- تبسة -

تمهيد

إن الابتكار التنظيمي بأبعاده المختلفة ودوره في تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات الخدماتية يمثل الإطار النظري للدراسة الحالية، وعليه سيتم تجسيد المفاهيم النظرية وربطها بالواقع الميداني. حيث سيحاول هذا الفصل توضيح الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وبيان أدوات جمع البيانات المعتمدة، إلى جانب عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. كما سيتم التطرق إلى كيفية عرض وتحليل البيانات، بدءاً من تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، مروراً بتحليل أبعاد الابتكار التنظيمي وأثره على الرقابة التنظيمية، وصولاً إلى عرض النتائج النهائية واختبار فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات المتحصل عليها، بما يدعم إشكالية الدراسة، وعليه سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

❖ المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة مديرية الضرائب - تبسة؛

❖ المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛

❖ المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : تقديم عام للمديرية الضرائب -تبسة-

تعد مديرية الضرائب للولاية تبسة من الهيئات العمومية العليا في الولاية، وهذا من خلال نشاطها في المجال الجبائي في ظل تطبيق مختلف القوانين المنصوص عليها، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لمديرية الضرائب -تبسة- .

المطلب الأول : التعريف بالمديرية الضرائب - تبسة - :

سنتطرق في المطلب إلى تعريف شامل لهذه المديرية الموضع لها من قبل جهات مختصة .

يتم التعريف المديرية على إنها :¹

" هيئة عمومية وتمثل السلطة التنفيذية لممارسة مختلف سياستها الجبائية وافق إلى القوانين السارية المفعول والمتمثلة في قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، قانون الضرائب غير المباشر، قانون الرسم على رقم الأعمال، قانون التسجيل، قانون الإجراءات الجبائية " .

تُعدّ مديرية الضرائب لولاية تبسة جهازًا إداريًا عمومياً تابعًا لوزارة المالية الجزائرية، وتمثل امتدادًا محليًا للمديرية العامة للضرائب، حيث تتولى على المستوى الولائي تنفيذ السياسة الجبائية للدولة من خلال الإشراف على عمليات تحديد الوعاء الضريبي، وتصفية وتحصيل مختلف الضرائب والرسوم، إضافةً إلى مراقبة التصريحات الجبائية ومكافحة التهرب الضريبي، وذلك وفقًا للتشريعات والتنظيمات السارية. كما تعمل على ضمان علاقة مباشرة مع المكلفين بالضريبة وتطبيق التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية.

المطلب الثاني : أهداف وخدمات مديرية الضرائب - تبسة -

تتمثل في :

¹ تمّ لاعتماد على وثائق من مديريةية الضرائب ولاية تبسة .

أولاً : أهداف مديرية الضرائب - تبسة - :

تقوم المديرية الولائية للضرائب بتحسين هدفها الاستراتيجي القريب المدى السنوي والمتمثل في التحصيل الذي قدرا هذه السنة (2026) بـ 1300 مليار هذا الهدف الاستراتيجي هو مسؤولية السلطة العليا للمؤسسة (المدير الولائي) وهدفه تمويل الخزينة العمومية إلا بتظافر جهود كل المسؤولين والموظفين على مستوى المؤسسة .

ثانياً : خدمات المديرية الولائية للضرائب بتبسة :

تُعَدُّ المديرية الولائية للضرائب بتبسة من الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري، حيث تضطلع بدور محوري في تنفيذ السياسة الجبائية للدولة على المستوى المحلي، من خلال تقديم مجموعة من الخدمات التي تستهدف ضمان الامتثال الضريبي وتحسين العلاقة مع المكلفين بالضريبة:¹

في هذا الإطار، تعمل المديرية على تسهيل عملية إعداد وإيداع التصريحات الجبائية، وذلك عبر مرافقة المكلفين وتقديم الإرشادات اللازمة، بما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز الشفافية. كما تولي أهمية كبيرة لـ استقبال ومعالجة شكاوى المكلفين بالضريبة، حيث يتم دراستها بعناية وفق الأطر القانونية والتنظيمية، بما يعزز الثقة بين الإدارة الجبائية والمتعاملين الاقتصاديين.

ومن جهة أخرى، تقوم المديرية بمهمة التحصيل الضريبي، من خلال متابعة استخلاص مختلف الضرائب والرسوم وضمان تحويلها إلى الخزينة العمومية، وهو ما يساهم في تمويل النفقات العامة للدولة. كما تقوم بـ دراسة ومنح الإعفاءات والامتيازات الجبائية وفقاً للتشريعات المعمول بها، بهدف دعم الاستثمار وتحفيز النشاط الاقتصادي، خاصة على المستوى المحلي.

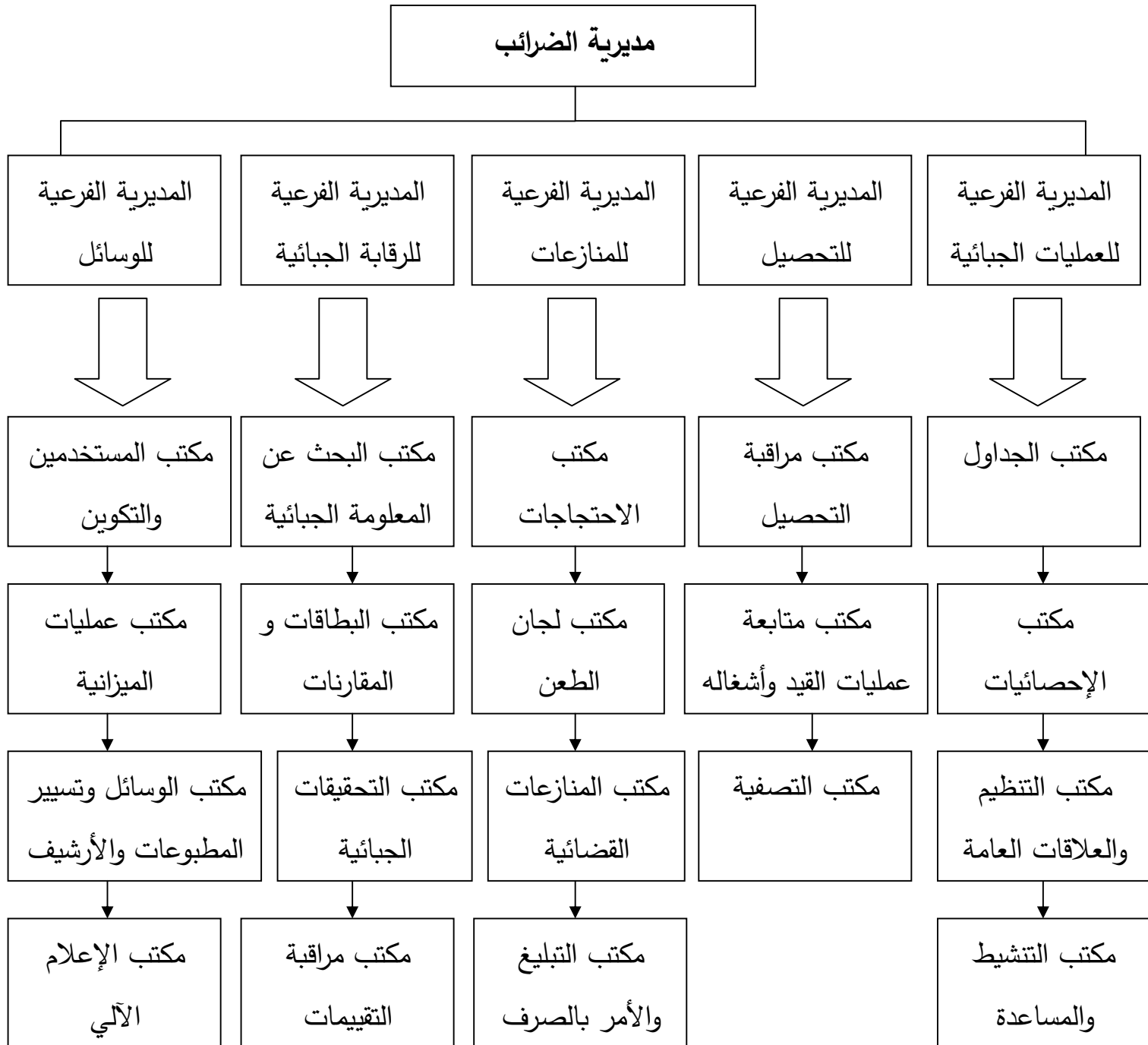
وتتدرج هذه الخدمات ضمن توجه حديث للإدارة الجبائية يقوم على تحسين جودة الخدمة العمومية، وتبني مبادئ الفعالية ، من خلال تسريع الإجراءات، وتبسيط المسارات الإدارية، والاستجابة لانشغالات المكلفين بكفاءة.

¹المرجع السابق .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بتبسة

تضم المديرية الولائية للضرائب بتبسة كباقي المديريات من خمس مديريات فرعية ، وكل مديرية فرعية عدد من المكاتب التابعة لها ، كما يظهر في الشكل الموالي

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة



الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

المصدر : وثائق من مديرية الضرائب ولاية تبسة

يتكون هيكلها التنظيمي من المديريات الفرعية والمكاتب التي تضمها ومهام كل منها، وذلك كما يلي :¹

1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية : تكمن مهامها في تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، وتقوم بأشغال الإصدار، وتتكفل بطلبات اعتماد حصص الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها، ومتابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة . وتتكون هذه المديرية من أربعة مكاتب وهي كما يلي :

1.1 مكتب الجداول : ويتكفل بالجدول العامة والتصديق عليها، وبمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل .

2.1 مكتب الإحصائيات : وتتمثل مهامه في استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية، ومركز المنتجات الإحصائية الخاصة بالوعاء والتحصيل، بالإضافة إلى مركز الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية

3.1 مكتب التنظيم والعلاقات العامة : وتكمن مهامه في استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات، ومتابعة الأنظمة الجبائية الخاصة و الامتيازية، بالإضافة إلى نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه .

4.1 مكتب التنشيط والمساعدة : ويقوم بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب، وتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل و انسجامها، بالإضافة إلى متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها .

2. المديرية الفرعية للتحصيل : وتضم هذه المديرية الفرعية (03) مكاتب :

¹ تم الاعتماد على وثائق من مديرية الضرائب ولاية تبسة.

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

1.2 مكتب مراقبة التحصيل : وتتمثل مهامه في المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية وعند إرجاع فائض المدفوعات كما انه يقوم بإعداد عناصر الجبائية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية، بالإضافة إلى دفع نشاطات التحصيل .

2.2 مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله : ويتكفل بضمان ما يلي :

- متابعة أعمال التأشير على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها .

- التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها .

- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة .

- إعداد وتأشير العمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين .

3.2 مكتب التصفية : تكمن مهام هذا المكتب في مراقبة التكفل بالجداول العامة وبسندات أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية، واستلام المنتجات الإحصائية يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها، بالإضافة إلى التكفل بجدول القبول للأرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل ومراقبة كل ذلك .

3. المديرية الفرعية للمنازعات : تقوم هذه المديرية بمعالجة الاحتجاجات المقدمة من طرف المكلفين بالضريبة، مع تبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة، وكذا تعالج استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة، بالإضافة إلى تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية .

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

وتتكون هذه المديرية من أربعة (04) مكاتب تتمثل في مكتب الاحتجاجات، مكتب لجان الطعن، مكتب المنازعات القضائية، ومكتب التبليغ والأمر بالصرف .

4. المديرية الفرعية للرقابة الجبائية : وتضم هذه المديرية أربعة (04) مكاتب وهي :

1.4 مكتب البحث عن المعلومة الجبائية : ومن مهامه تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيادة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية، كما يقوم بتشكيل فهرس للصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها .

2.4 مكتب البطاقات والمقارنات : ويقوم بتكوين وتسيير مختلف البطاقات الممسوكة، والتكفل بطلبات بطاقات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة، بالإضافة إلى مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب .

3.4 مكتب التحقيقات الجبائية : ويعمل في شكل فرق تتكون من رئيس فرقة التحقيقات و المحققين ويتكفل بما يلي :

- متابعة تنفيذ برنامج المراقبة والتحقيق .

- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج التحقيق .

- إعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية .

5.4 مكتب مراقبة التقييمات : يعمل هذا المكتب في شكل فرق تشمل التقييمات وأعوان التقييم ويتكفل بما يلي :

- استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا .

- المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية .

- متابعة الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية .

5. المديرية الفرعية للوسائل : وتتكفل هذه المديرية بتسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب، كما يسهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها، وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل، وهذا من خلال أربعة (04) مكاتب وتتمثل في مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب عمليات الميزانية، مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف، مكتب الإعلام الآلي .

وتشرف مديرية الضرائب ولاية تبسة على المصالح الخارجية تتمثل في مفتشيات الضرائب وكذا قباضات الضرائب المنتشرة على مستوى التراب الولائي ، وهي موزعة كما يلي :

➤ بلدية تبسة :

وتتضمن ستة (06) مفتشيات وأربعة قباضاتها

- مفتشية أمير عبد القادر وقباضتها .

-مفتشية أول نوفمبر 1954 وقباضتها .

- مفتشية بلعربي الصغيرة وقباضتها .

- مفتشية 08 ماي 1945 وقباضتها .

- مفتشية التسجيل والطابع والبطاقية و الموارد .

- مفتشية الضمان .

➤ بلدية الشريعة :

وتتضمن (02) مفتشين (01) قباضة

- مفتشية الجرف : وتشمل نصف إقليم بلدية الشريعة والبلديات (بئر مقدم ، الحمامات ، العقلة ، المزرعة ، بجن ، سطح قنطيس)

- مفتشية النهضة : وتحمل نصف إقليم بلدية الشريعة وثلجان .

➤ بلدية بئر العاتر :

وبها (02) مفتشتين و(02) قباضتين :

- مفتشية هواوي بومدين وقباضتها : وتشمل كل من نصف إقليم بئر العاتر والبلديات (أم علي، صفصاف الوسرة والعقلة المالحة).

- مفتشية العتيق وقباضتها : وتضم نصف إقليم بئر العاتر، بلدية نقرين وبلدية فركان.

➤ بلدية الوزنة :

- مفتشية 20 أوت 1955: تضم نصف إقليم بلدية الوزنة وبلديتي المريج وعين الزرقاء .

- مفتشية 5 جويلية 1962: تشمل باقي إقليم الوزنة .

➤ بلدية الكويف :

تحتوي بلدية الكويف على مفتشية وقباضة وتضم البلديات (الكويف ،الماء الأبيض ، بكارية، الحويجات ، بولحاف الدير).

➤ بلدية العوينات :

وتوجد بها مفتشية وقباضة تضم إقليم كل من بلدية العوينات ،بئر الذهب،مرسط،بوخضرة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها ركيزة أساسية في بناء الجانب التطبيقي، إذ يعتمد عليها في جمع البيانات اللازمة وإخضاعها للتحليل الإحصائي، بما يتيح التوصل إلى نتائج يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، وبما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة .

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

تستند أي دراسة تطبيقية إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية المنظمة التي تحدد المسار العلمي الذي يسلكه الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة. كما تساهم هذه الإجراءات في تمكين الباحث من جمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، بما يتيح التوصل إلى نتائج موثوقة وقابلة للتفسير.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

- تحديد مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من " 200 " عامل بمديرية الضرائب – تبسة -.
- تحديد عينة الدراسة : تميزت عينة الدراسة بأنها كانت عشوائية حيث تم توزيع " 40 " إستمارة وفق ماهو مسموح به لإجراء الدراسة التطبيقية، وتم استرجاع "38" استمارة وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: تداول الاستبيان

النسبة	العدد	الاستبيانات
100%	40	الموزعة
1.74%	0	التي لم يتم استرجاعها
5%	2	غير صالحة للتحليل
95%	38	المسترجعة الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على توزيع الاستمارات

ثانياً: نموذج الدراسة

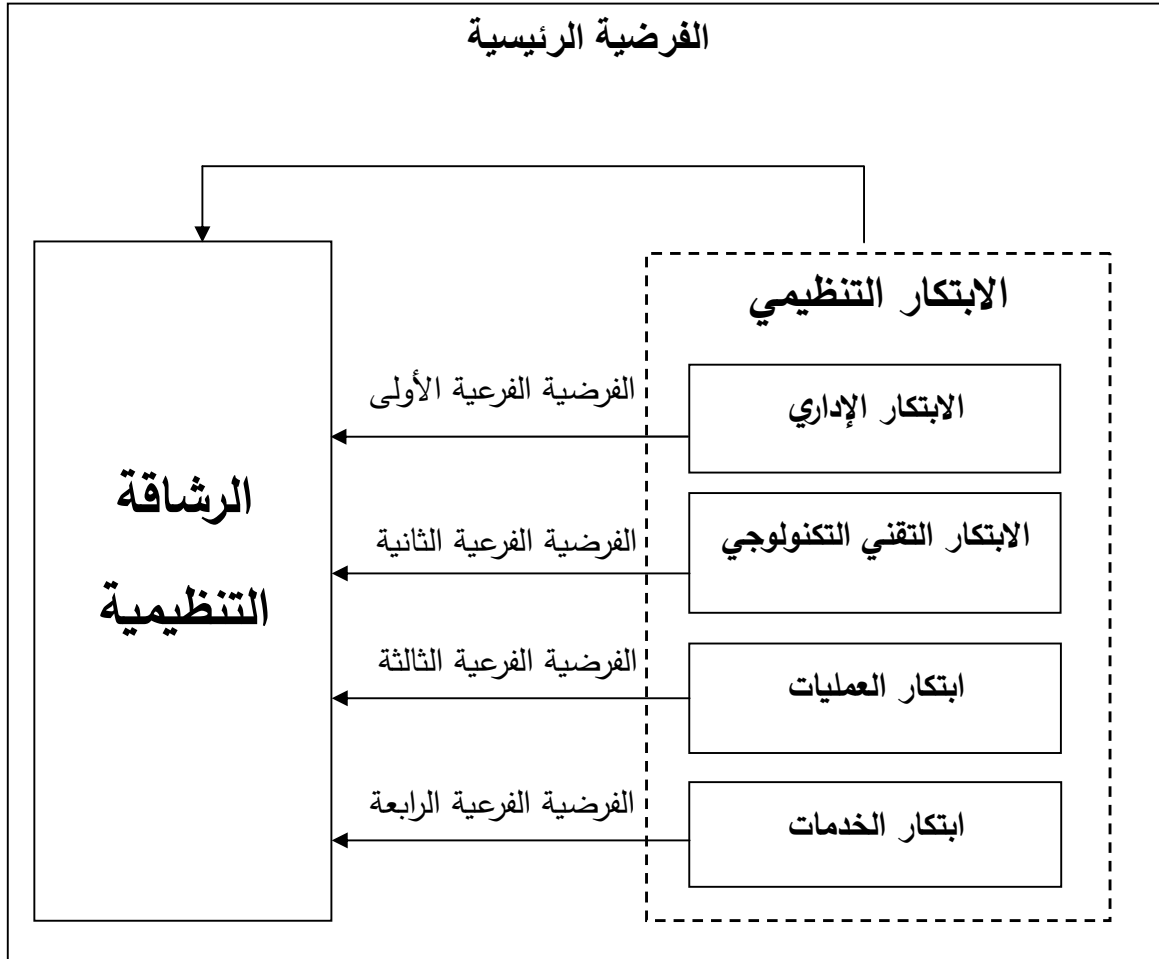
تتناول الدراسة محاولة قياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه الابتكار التنظيمي على الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** ويتمثل في الابتكار التنظيمي وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد (المعايير) وهي (الابتكار الإداري، الابتكار التقني التكنولوجي، ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات).

- المتغير التابع: ويتمثل في الرقابة التنظيمية.

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 06 : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الشكل أعلاه أن نموذج الدراسة يحتوي على متغير مستقل (الابتكار التنظيمي)، تم الاعتماد في قياسه على الأبعاد التالية: (الابتكار الإداري، الابتكار التقني التكنولوجي، ابتكار العمليات ، ابتكار الخدمات). كما شمل نموذج الدراسة على متغير تابع تمثل في الرقابة التنظيمية، وذلك لقياس وتحديد العلاقة الارتباطية وكذا السببية بين المتغيرين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل المؤسسة محل الدراسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

أولاً: أدوات الدراسة

وتتمثل أدوات الدراسة فيما يلي:

1-الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بمديرية الضرائب تبسة وذلك من خلال التعريف بها وهدفها الاستراتيجي والخدمات المقدمة من طرفها ، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.

2-الإستبانة: هي واحدة من الأدوات الأكثر استخداما في جمع البيانات، وتعتبر أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الإستبانة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها، وقد تم استخدام الإستبانة كأداة أساسية في هذه الدراسة، فقد تم تصميم الاستمارة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث احتوت الاستمارة على مجموعة من الفقرات(الأسئلة) مقدرة ب 30 سؤالاً مقسمة إلى محاور .

ثانياً: اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة

1-صدق أداة الدراسة:

يقصد بذلك التأكد من أن الإستبانة التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أصحاب التخصص من أجل اختبار مدى ملازمتها لجميع البيانات وتعديلها بشكل أولي.

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب - تبسة -

قبل أن تطرح الاستبانة في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها صالحة للقياس، اعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة والأستاذة المشرفة¹، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الاستبانة أكثر فهما ووضوحا وتحقيقا لأهداف البحث، وعندما استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة.

1-الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة

يعد الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة من الخطوات الأساسية للتحقق من جودة الاستبيان، حيث يستخدم الاتساق الداخلي لقياس مدى تجانس الفقرات في قياس نفس المتغير، بينما يهدف الثبات إلى التأكد من استقرار النتائج. وعليه سيتم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى موثوقية الأداة.

2-1- معاملات الاتساق الداخلي للفقرات والأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل "الابتكار التنظيمي"

يعد الاتساق الداخلي للفقرات والأبعاد أحد المؤشرات الأساسية لمدى موثوقية المتغير المستقل حيث يقيس هذا الاتساق مدى ترابط الفقرات فيما بينها داخل كل بعد، ما يعكس قدرة الأداة على قياس المفهوم بدقة وموثوقية، ويضمن صلاحية النتائج التحليلية للدراسة.

الجدول رقم 06: الاتساق الداخلي بين الفقرات وأبعاد الابتكار التنظيمي

الفقرة	الابتكار الإداري	الفقرة	الابتكار التقني التكنولوجي	الفقرة	الابتكار العمليات	الفقرة	الابتكار الخدمات					
01	R	0.823**	R	05	R	0.797**	09	R	0.574**	13	R	0.846**
	Sig	0.000	Sig		Sig	0.000		Sig	0.000		Sig	0.000
02	R	0.776**	R	06	R	0.764**	10	R	0.777**	14	R	0.840**
	Sig	0.000	Sig		Sig	0.000		Sig	0.000		Sig	0.000
03	R	0.783**	R	07	R	0.777**	11	R	0.769**	15	R	0.817**
	Sig	0.000	Sig		Sig	0.000		Sig	0.000		Sig	0.000
04	R	0.783**	R	08	R	0.783**	12	R	0.783**	16	R	0.783**
	Sig	0.000	Sig		Sig	0.000		Sig	0.000		Sig	0.000

¹الملحق رقم 03.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

حيث يمثل:

Sig : قيمة الدلالة الإحصائية

R: معامل الارتباط بيرسون.

من خلال الجدول رقم تشير نتائج الاتساق الداخلي إلى وجود ارتباطات قوية وموجبة بين فقرات كل بعد من أبعاد الابتكار (الابتكار الإداري، الابتكار التقني التكنولوجي، ابتكار العمليات، وابتكار الخدمات) والدرجة الكلية لكل بعد، حيث تراوحت معاملات الارتباط R في بعد الابتكار الإداري بين 0.776 و 0.823، وهي قيم مرتفعة تعكس انسجاما داخليا قويا بين الفقرات، مما يدل على أن هذه الفقرات تقيس نفس المفهوم بشكل متسق. كما سجل بعد الابتكار التقني التكنولوجي معاملات ارتباط تتراوح بين 0.764 و 0.797، وهي بدورها قيم دالة وإيجابية، تؤكد على جودة صياغة الفقرات وقدرتها على تمثيل البعد بشكل دقيق.

أما فيما يخص بعد ابتكار العمليات، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.574 و 0.783، ورغم أن الفقرة 09 سجلت أدنى معامل ارتباط 0.574، إلا أنه يبقى مقبولا إحصائيا، مما يدل على مساهمتها في قياس البعد وإن كانت بدرجة أقل مقارنة ببقية الفقرات. في حين سجل بعد ابتكار الخدمات أعلى مستويات الاتساق، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.783 و 0.846، ما يعكس قوة ترابط فقراته وارتفاع درجة تجانسها.

كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا. وبناء على ذلك يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، وأن فقراتها مترابطة بشكل جيد وتقيس الأبعاد المستهدفة بكفاءة، مما يعزز من موثوقية النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال هذه الأداة.

2-2- معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

بعد استرجاع كل الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـ38 استبيان، قمنا بحساب ثبات

الإستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يبينه الجدول رقم (07) :

الجدول رقم 07 : اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الإبتكار الإداري	0.779
الإبتكار التقني التكنولوجي	0.755
إبتكار العمليات	0.778
ابتكار الخدمات	0.720
الإبتكار التنظيمي	0.930
الرشاقة التنظيمية	0.773
الثبات الكلي للأداة	0.856

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح نتائج قياس الاستبانة حيث نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل 0.930 وهي قيم ممتازة، كذلك قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بفقرات الرشاقة التنظيمية تساوي 0,773 وهي ممتازة جدا، بينما جاءت قيمة ألفا كرونباخ لكل العبارات مجمعة مساوية لقيمة 0.856 وهي قيم ممتازة، يمكن القول أن البيانات ذات جودة وأن أداة القياس تحقق شرط ثبات عبارات الاستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وإجراء اتفاقية التبرص (الملحق رقم 01)¹ بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة (مديرية الضرائب تبسة) تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، ولتحليل بيانات الإستبانة وإنجاز الحسابات اللازمة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم

¹ الملحق رقم 01.

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

الاجتماعية (SPSS V27)¹ الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

أولاً: إختيار المقياس

لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالية:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس/ عدد أبعاد المقياس بالتالي: $1+2+3+4+5 = 15$

3.

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقوص منه **الحد الأدنى** أي: $5-1 = 4$. بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

طول الفئة $= 5/4 = 0.8$. يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول

التالي:

الجدول الرقم 08 : درجات الإجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد المجتمع حيث تم إعطاء نقاط لهذه الإجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم 09 : قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	منخفض جداً
الاتجاه الثاني	من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	منخفض

¹ - SPSS: Statistical Package For Social Sciences

الاتجاه الثالث	من 2,60 إلى أقل من 3,40	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,40 إلى أقل من 4,20	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,20 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

1-معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين ترتيبيين¹، تم استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، يحسب بالقانون التالي:

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

2-معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alpha) : تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وعليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة

ويحسب بالقانون الموالي:

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

3-التكرارات والنسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

ويحسب بالقانون الموالي:

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

1- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،

المتوسط الحسابي: يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع¹ ويعتبر معياراً لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوياً لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

4- **الانحراف المعياري:** يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعاً وأهمية واستخداماً في التطبيقات العملية، وهو يقيس الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الانحراف المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها². وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة. ويحسب بالقانون الموالي:

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

5- **معامل التحديد (R^2):** لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للمتغير في المتغير المستقل.

6- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** يعد الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث، عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث.

والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغير تابع واحد وعدة متغيرات مستقلة، فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات لمتغير التابع الذي تؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة.

¹ - نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سابق ، ص: 21.

3- محمد شامل بهاء الدين فتحي، "الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426، ص: 46.

التوزيع الطبيعي: قبل البدء في عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وقياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه الابتكار التنظيمي على الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، سنقوم بقياس التوزيع الطبيعي للمتغير التابع، وهذا بالاعتماد على اختبار شابيرو-ويلك كون حجم العينة أقل من 50 فمن خلال مخرجات برنامج **Spssv27** تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم 10

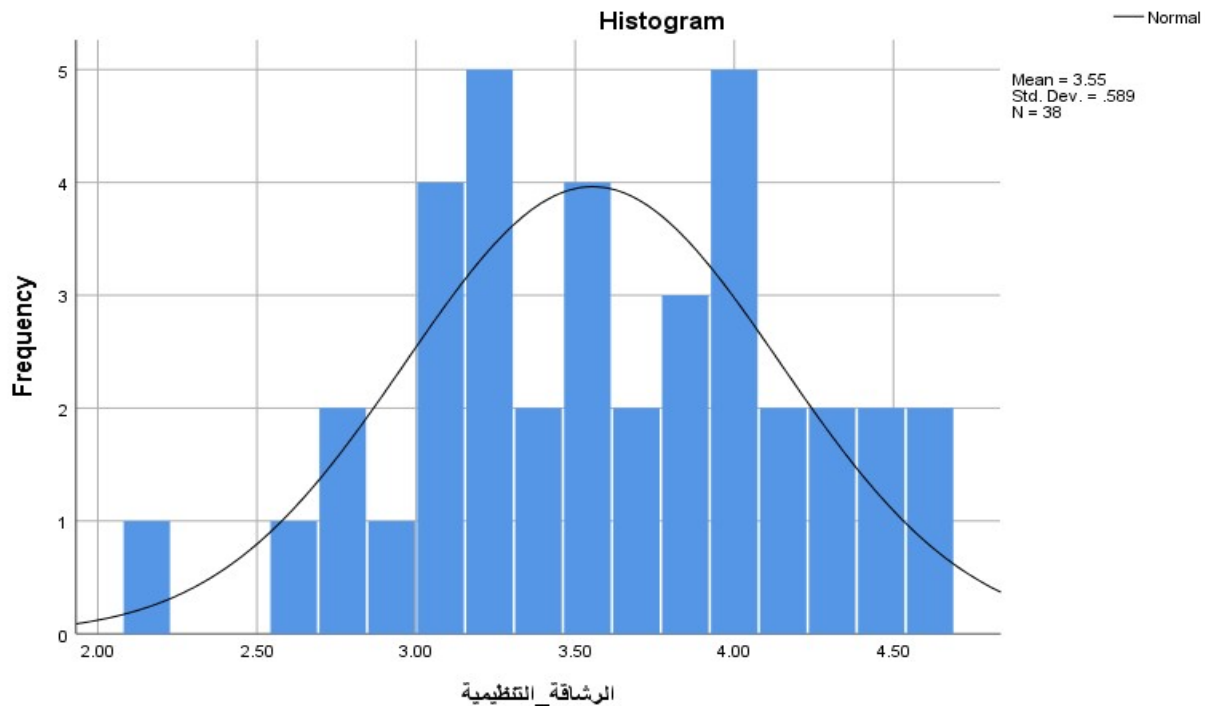
الجدول رقم 10 : اختبار التوزيع الطبيعي للرقابة التنظيمية

شابيرو-ويلك	
المتغير	مستوى الدلالة الإحصائية
الرقابة التنظيمية	*0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول أعلاه رقم 10 والذي يمثل اختبار التوزيع الطبيعي، أظهرت نتائج اختبار شابيرو-ويلك للتوزيع الطبيعي أن المتغير التابع للدراسة (الرقابة التنظيمية)، قد حقق مستوى دلالة إحصائية يساوي 0.200 وهو أكبر من 0.05، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. كذلك الشكل رقم 07 يتبين أنه يأخذ الشكل الجرسى مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

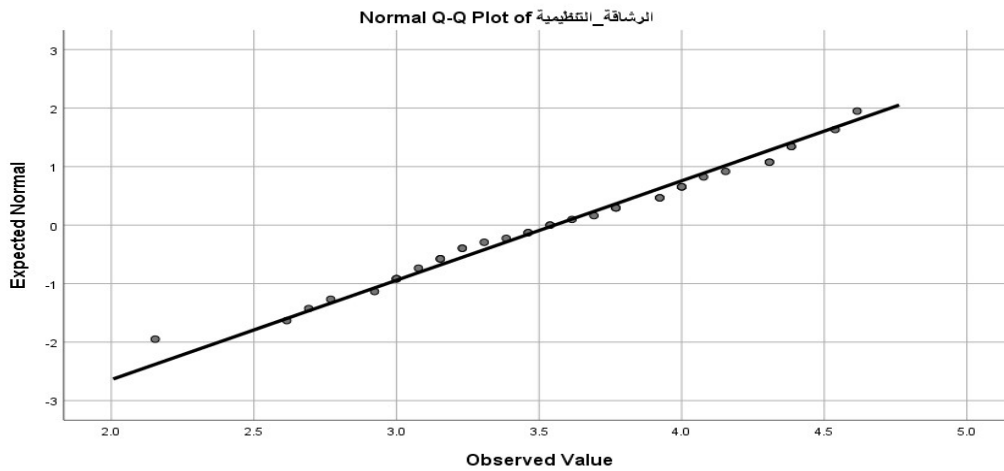
الشكل رقم 07 : التوزيع الطبيعي للرقابة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح الشكل رقم (07) بيانات المتغير التابع الرقابة التنظيمية التي تأخذ شكلا جرسيا متماثلا، حيث تتوزع القيم بشكل متوازن حول المتوسط الحسابي، مما يشير بصريا إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ويتوافق هذا التوزيع مع نتائج الاختبارات الإحصائية للاعتدالية التي أظهرت أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تؤكد اعتدالية التوزيع، وبالتالي فإنه من المناسب منهجيا استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل بيانات هذه الدراسة.

الشكل رقم 08 : مخطط Q-Q الخاص بمتغير الرقابة التنظيمية



يوضح مخطط Q-Q الخاص بمتغير الرقابة التنظيمية مدى توافق توزيع البيانات مع التوزيع الطبيعي، حيث يوضح الشكل أن معظم النقاط تقع قريباً جداً من الخط المستقيم المرجعي، وهو ما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة كبيرة. كما يظهر أن الانحرافات عن الخط المستقيم طفيفة ومحدودة، وتكاد تكون فقط عند الأطراف (القيم الدنيا والعليا)، هذا التقارب العام بين القيم المشاهدة والقيم المتوقعة يدل على غياب تشوهات كبيرة مثل الالتواء (Skewness) أو التقعر (Kurtosis).

وبناء على ذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية التي تفترض أن البيانات موزعة طبيعياً، وهو ما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (Tests Paramétrique) في تحليل البيانات مثل الانحدار الخطي واختبارات الارتباط.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS V27 مع اختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقة الارتباطية والسببية بينها، وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ودراسة أثر الابتكار التنظيمي على الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: عرض و تحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS V27

اولا : متغير الجنس

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

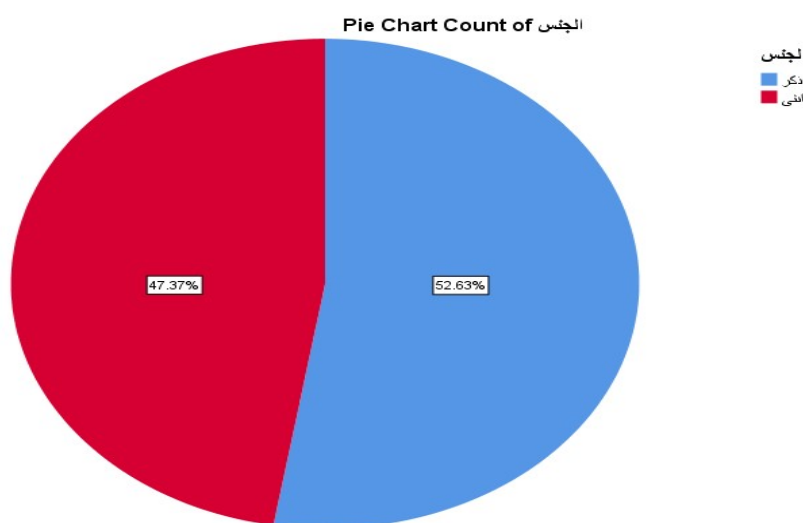
الجدول رقم 11: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرارات	العبارات
52,6%	20	ذكر
47,4%	18	أنثى
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم 11 تم اعداد شكل رقم 09

شكل 09 : توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يوضح الجدول رقم 11 المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن العينة تميل إلى نوع من التوازن النسبي بين الذكور والإناث، حيث بلغ عدد الذكور 20 مفردة بنسبة 52.6% مقابل 18 أنثى بنسبة 47.4% ليصل إجمالي العينة إلى 38 مفردة بنسبة 100% حيث يشير هذا التوزيع إلى أن

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

الفارق بين الجنسين محدود جداً، ما يعكس تقريباً تمثيلاً متقارباً داخل العينة المدروسة. ويعد هذا التوازن مهماً من الناحية المنهجية، لأنه يقلل من احتمالية التحيز المرتبط بالجنس، ويعزز من موضوعية النتائج المتوصل إليها في الدراسة المتعلقة بدور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب بولاية تبسة.

ثانياً : الفئة العمرية:

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الفئة العمرية من خلال التكرارات والنسب المئوية.

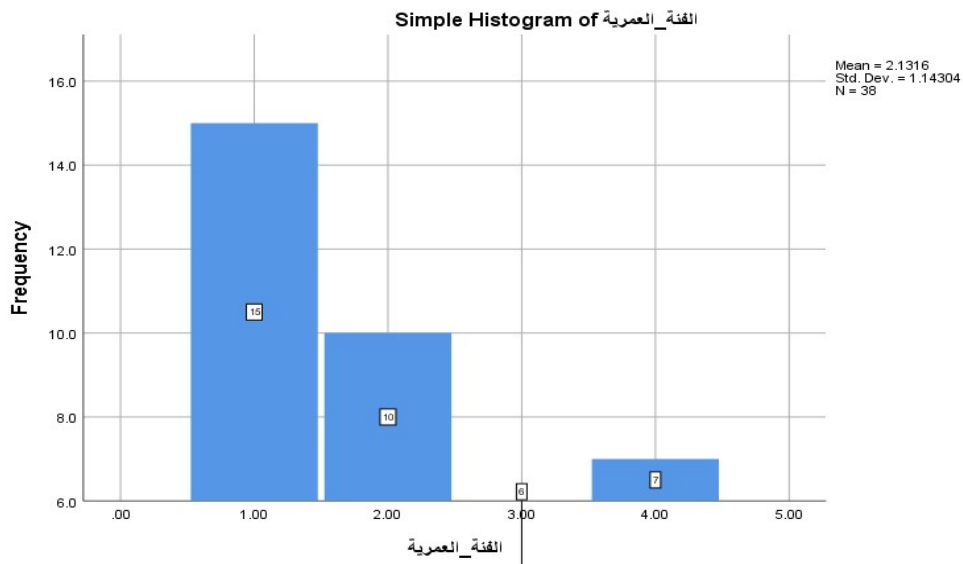
الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرارات	العبارات
39.5%	15	من 20 إلى أقل من 30 سنة
26,3%	10	من 30 إلى أقل من 40 سنة
15,8%	6	من 40 إلى أقل من 50 سنة
18.4%	7	أكبر من 50 سنة
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من جدول رقم 12 تم اعداد شكل رقم 10

شكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول رقم 12 توزيع افراد العينة حسب متغير الفئة العمرية حيث يتضح ان الفئة من 20 الى اقل من 30 سنة تمثل النسبة الاكبر بعدد 15 فردا بنسبة 39.5 بالمئة مما يدل على هيمنة فئة الشباب داخل العينة تليها فئة من 30 الى اقل من 40 سنة بعدد 10 افراد بنسبة 26.3 بالمئة وهو ما يعكس حضورا معتبرا للفئة ذات الخبرة المهنية المتوسطة اما الفئة من 40 الى اقل من 50 سنة فقد سجلت 6 افراد بنسبة 15.8 بالمئة في حين بلغت فئة اكبر من 50 سنة عدد 7 افراد بنسبة 18.4 بالمئة وهو ما يشير الى وجود نسبة من ذوي الخبرة الطويلة داخل المؤسسة.

ويعكس هذا التوزيع تنوعا عمريا داخل عينة الدراسة مع غلبة واضحة للفئات الشابة وهو ما قد يكون له تأثير ايجابي على موضوع الدراسة خاصة فيما يتعلق بالابتكار التنظيمي والرقابة التنظيمية حيث تميل الفئات الشابة عادة الى التفاعل بشكل اكبر مع التغيرات وتبني الاساليب الحديثة في العمل وفي المقابل فان وجود فئات عمرية اكبر يساهم في دعم الخبرة والاستقرار المؤسسي مما يخلق نوعا من التكامل بين الحماس والابتكار من جهة والخبرة والتجربة من جهة اخرى وعليه فان هذا التوزيع العمري المتنوع يعزز من شمولية الدراسة ويساهم في تقديم نتائج اكثر واقعية تعكس مختلف وجهات النظر داخل مديرية الضرائب.

ثالثا: المستوى التعليمي:

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية.

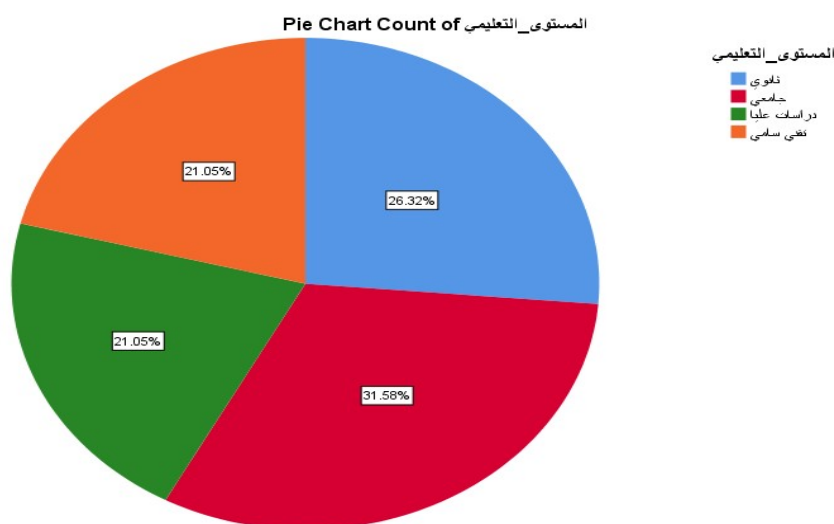
الجدول رقم 13 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	العبارات
26.3%	10	ثانوي
31.6%	12	جامعي
21.1%	8	دراسات عليا
21.1%	8	تقني سامي
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم 13 تم اعداد الشكل رقم 11

شكل رقم 11 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول رقم 13 توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي حيث يتضح ان الفئة

الجامعية تمثل النسبة الاكبر بعدد 12 فردا بنسبة 31.6 % مما يدل على ارتفاع مستوى التأهيل

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

العلمي داخل العينة تليها فئة التعليم الثانوي بعدد 10 افراد بنسبة 26.3 % في حين سجلت فئة الدراسات العليا وتقني سامي نفس العدد بواقع 8 افراد لكل منهما بنسبة 21.1 % لكل فئة.

ويعكس هذا التوزيع تنوعا في المستويات التعليمية داخل عينة الدراسة وهو ما يعزز من ثراء البيانات وتعدد وجهات النظر حيث ان وجود افراد بمستويات تعليمية مختلفة يساهم في تقديم تصورات متنوعة حول موضوع الابتكار التنظيمي والرقابة التنظيمية كما ان ارتفاع نسبة حاملي الشهادات الجامعية والدراسات العليا يدل على توفر كفاءات علمية قادرة على استيعاب التغيرات الحديثة وتبني اساليب عمل مبتكرة في حين يساهم اصحاب المستويات الاخرى في دعم الجانب التطبيقي والخبرة الميدانية وعليه فان هذا التنوع التعليمي يساهم في تحقيق تكامل معرفي ومهني داخل المؤسسة مما يدعم امكانية الوصول الى نتائج اكثر دقة وواقعية تعكس طبيعة مجتمع الدراسة.

رابعا : الخبرة المهنية:

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الخبرة المهنية من خلال التكرارات والنسب.

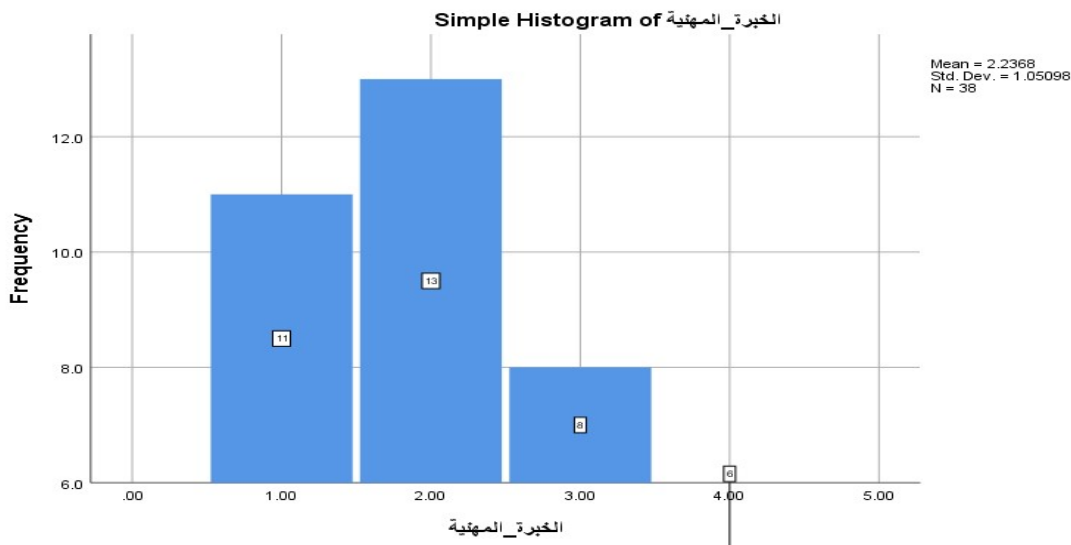
الجدول رقم 14 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرارات	العبارات
28.9%	11	أقل من 3 سنوات
34.2%	13	من 3 إلى 6 سنة
21.1%	8	من 6 إلى 9 سنة
15.8%	6	أكثر من 9 سنوات
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم 14 تم اعداد الشكل رقم 12

شكل رقم 12 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول رقم 14 توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية حيث يتضح ان الفئة من 3 الى 6 سنوات تمثل النسبة الاكبر بعدد 13 فردا بنسبة 34.2 % مما يدل على هيمنة الخبرة المتوسطة داخل العينة تليها فئة اقل من 3 سنوات بعدد 11 فردا بنسبة 28.9 % وهو ما يعكس وجود نسبة معتبرة من الموظفين الجدد او ذوي الخبرة المحدودة. أما فئة من 6 الى 9 سنوات فقد سجلت 8 افراد بنسبة 21.1 % في حين بلغت فئة اكثر من 9 سنوات 6 افراد بنسبة 15.8 % وهي النسبة الاقل مقارنة بباقي الفئات مما يشير الى قلة عدد ذوي الخبرة الطويلة داخل العينة.

ويعكس هذا التوزيع وجود تنوع في الخبرة المهنية بين افراد العينة مع غلبة الفئة ذات الخبرة المتوسطة وهو ما قد يكون له اثر ايجابي على موضوع الدراسة حيث تساهم الخبرة المتوسطة في تحقيق توازن بين المعرفة العملية والاستعداد لتبني التغيرات والابتكار التنظيمي كما ان وجود فئة حديثة الالتحاق يضيف بعدا من الديناميكية والتجديد في حين يساهم اصحاب الخبرة الطويلة في دعم الاستقرار ونقل المعرفة داخل المؤسسة وعليه فان هذا التنوع في الخبرة المهنية يعزز من مصداقية النتائج ويجعلها اكثر تمثيلا لواقع مديرية الضرائب محل الدراسة

خامسا : الرتبة الوظيفية:

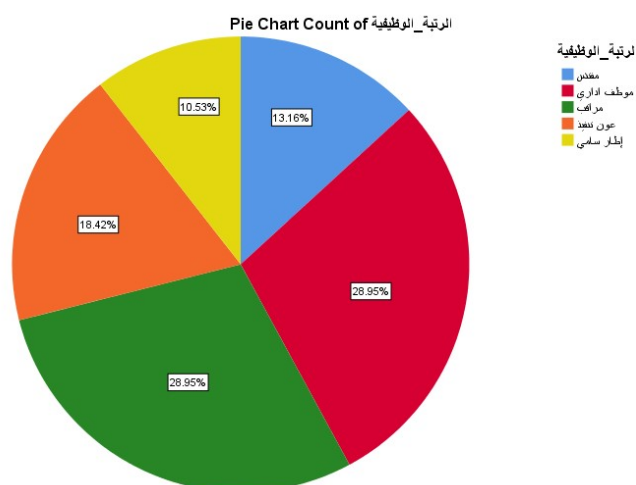
توزيع مفردات العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الجدول رقم 15 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

العبارات	التكرارات	النسبة
مفتش	5	13,2%
موظف إداري	11	28,9%
مراقب	11	28,9%
عون تنفيذ	7	18,4%
إطار سامي	4	10,5%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

شكل رقم 13 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول رقم 15 توزيع افراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث يتضح ان فئتي

الموظف الاداري والمراقب تمثلان النسبة الاكبر بعدد 11 فردا لكل فئة ونسبة 28.9 % لكل منهما

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

مما يدل على هيمنة الرتب المتوسطة داخل العينة تليها فئة عون تنفيذ بعدد 7 افراد بنسبة 18.4 % ثم فئة مفتش بعدد 5 افراد بنسبة 13.2 % في حين سجلت فئة اطار سامي اقل نسبة بعدد 4 افراد ونسبة 10.5.

ويعكس هذا التوزيع وجود تنوع في الرتب الوظيفية داخل عينة الدراسة مع غلبة واضحة للرتب المتوسطة وهو ما يشير الى ان أغلب أفراد العينة ينتمون إلى مستويات تنفيذية ورقابية مباشرة داخل المؤسسة مما يجعلهم أكثر ارتباطا بالإجراءات اليومية وسير العمل الإداري، كما أن محدودية تمثيل فئة الإطارات السامية قد تعكس طبيعة الهيكل التنظيمي للمديرية الذي يعتمد بشكل أكبر على الفئات التنفيذية في أداء المهام اليومية، في حين تساهم الفئات العليا في التوجيه واتخاذ القرار. وعليه فإن هذا التنوع في الرتب الوظيفية يتيح رؤية شاملة لمختلف مستويات العمل داخل مديرية الضرائب بتبسة، مما يعزز من موضوعية الدراسة ودقة نتائجها فيما يتعلق بالابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

تتمثل في :

اولا : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول الابتكار التنظيمي

سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات وأبعاد المتغير المستقل (الابتكار التنظيمي)، وهذا لفهم مستوى استجابات موظفي وإطارات مديرية الضرائب تبسة- حول هذه العوامل، ومعرفة تباين الآراء حول كل بعد من أبعاده.

- البعد الأول: الابتكار الإداري

الجدول رقم 16 : تحليل آراء العينة نحو بعد الابتكار الإداري

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		لأوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

01	تعمل المديرية على تطوير هيكلها التنظيمي.	التكرار	4	3	9	18	4	3.39	1.128	1	متوسط
		%	10.5	7.9	23.7	47.4	10.5				
02	تهدف المديرية إلى إدخال طرق وأساليب جديدة لتحسين التسيير.	التكرار	3	6	11	16	2	3.21	1.043	2	متوسط
		%	7.9	15.8	28.9	42.1	5.3				
03	تقوم المديرية بتوزيع المهام بطريقة تساعد على تسهيل عملها.	التكرار	4	10	12	10	2	2.90	1.085	4	متوسط
		%	10.5	26.3	31.6	26.3	5.3				
04	تشجع المديرية الموظفين على اقتراح أفكار لتحسين التنظيم الإداري داخلها.	التكرار	6	5	13	13	1	2.95	1.114	3	متوسط
		%	15.8	13.2	34.2	34.2	2.6				
المتوسط العام والانحراف العام للإبتكار الإداري بالمؤسسة											
								3.26	0.778		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول رقم 16 تحليل آراء العينة نحو بعد الابتكار الإداري ان متوسطات هذا البعد جاءت في المستوى المتوسط بمتوسط عام قدره 3.26، وانحراف معياري 0.778، مما يدل على وجود توجه متوسط لدى افراد العينة نحو تبني ممارسات الابتكار الإداري داخل المديرية.

وتشير النتائج الى ان العبارة الخاصة بتطوير الهيكل التنظيمي جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط 3.39، وانحراف 1.128، وهو ما يعكس وجود وعي نسبي لدى المديرية باهمية تحديث البنية التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات العمل الإداري الحديث. تليها عبارة ادخال طرق واساليب

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

جديدة لتحسين التسيير بمتوسط 3.21، وانحراف 1.043، مما يدل على وجود جهود متوسطة في اتجاه تحسين اساليب العمل وتطوير الاداء الاداري.

اما عبارة تشجيع الموظفين على اقتراح افكار لتحسين التنظيم الاداري فقد جاءت بمتوسط 2.95، وانحراف 1.114، وهو ما يشير الى ضعف نسبي في تعزيز ثقافة المشاركة والابداع داخل المؤسسة. في حين جاءت عبارة توزيع المهام بطريقة تساعد على تسهيل العمل في المرتبة الاخيرة بمتوسط 2.90، وانحراف 1.085، مما يعكس وجود قصور نسبي في جانب تنظيم وتوزيع المهام بشكل مرن وفعال.

تشير النتائج ان مستوى الابتكار الاداري في المديرية محل الدراسة يبقى في حدود المتوسط، حيث توجد جهود لتحسين الهيكل والاساليب الادارية، لكن دون مستوى مرتفع من التبنى الشامل لممارسات الابتكار، خاصة فيما يتعلق بالمشاركة التنظيمية وتوزيع المهام، مما يستدعي تعزيز هذا البعد من خلال دعم ثقافة الابتكار وتوسيع مشاركة الموظفين في تحسين الاداء الاداري.

- البعد الثاني: الابتكار التقني "التكنولوجي"

الجدول رقم 17: تحليل آراء العينة نحو بعد الابتكار التقني

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى					
							لأوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق بشدة	
05	تعتمد المديرية على الحاسوب في إنجاز الأعمال اليومية.	التكرار	3.86	0.843	4	مرتفع	0	3	7	20	8
		%					0	7.9	18.4	52.6	21.1
06	تساهم الرقمنة في تحسين وتعزيز سرعة وكفاءة سير العمل الإداري في المديرية.	التكرار	3.89	0.831	3	مرتفع	0	2	9	18	9
		%					0	5.3	23.7	47.4	23.7

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

07	تساعد التكنولوجيا المديرية في تقليل الأخطاء التنظيمية.	التكرار	0	2	9	17	10	3.92	0.850	2	مرتفع
			0	5.3	23.7	44.7	26.3				
08	يتم تبادل المعلومات إلكترونيا بين مصالح المديرية.	التكرار	1	2	6	17	12	3.97	0.972	1	مرتفع
			2.6	5.3	15.8	44.7	31.6				
المتوسط العام والانحراف العام للإبتكار التقني بالمؤسسة											
								3.94	0.682	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول رقم 17 تحليل آراء العينة نحو بعد الابتكار التقني ان متوسطات هذا البعد جاءت في المستوى المرتفع بمتوسط عام قدره 3.94، وانحراف معياري 0.682، مما يدل على وجود تبني قوي لممارسات الابتكار التقني داخل المديرية محل الدراسة.

وتشير النتائج الى ان عبارة يتم تبادل المعلومات إلكترونيا بين مصالح المديرية جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط 3.97، وانحراف 0.972، وهو ما يعكس اعتمادا كبيرا على الوسائل الرقمية في تبادل المعلومات وتسريع عملية الاتصال الداخلي. تليها عبارة تساعد التكنولوجيا المديرية في تقليل الأخطاء التنظيمية بمتوسط 3.92، وانحراف 0.850، مما يدل على الدور الايجابي للتقنيات الحديثة في تحسين دقة العمل وتقليل الأخطاء الادارية.

أما عبارة تساهم الرقمنة في تحسين وتعزيز سرعة وكفاءة سير العمل الاداري في المديرية فقد جاءت بمتوسط 3.89، وانحراف 0.831، وهو ما يشير الى وعي مرتفع لدى افراد العينة بأهمية الرقمنة في رفع فعالية الاداء الاداري وتسريع العمليات. في حين جاءت عبارة تعتمد المديرية على الحاسوب في انجاز الاعمال اليومية في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3.86، وانحراف معياري 0.843 ومع ذلك تبقى ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس اعتمادا واضحا على الادوات الحاسوبية في تنفيذ المهام اليومية.

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

هذه النتائج تشير إلى أن مستوى الابتكار التقني في المديرية محل الدراسة مرتفع، حيث تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الرقمنة والتكنولوجيا في تبادل المعلومات، وتقليل الأخطاء، وتحسين سرعة وكفاءة العمل الإداري، مما يدل على وجود بيئة تقنية داعمة تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي ورفع مستوى الرشاقة التنظيمية.

– البعد الثالث: إبتكار العمليات

الجدول رقم 18 : تحليل آراء العينة نحو بعد إبتكار العمليات

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى	درجة الموافقة				
							لأوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
09	تعمل المديرية على تحسين خطوات إنجاز المعاملات.	التكرار	4.02	0.944	1	مرتفع	1	1	7	16	13
		%					2.6	2.6	18.4	42.1	34.2
10	تقوم المديرية بتعديل طرق العمل عند وجود صعوبات.	التكرار	3.92	1.049	2	مرتفع	2	2	4	19	11
		%					5.3	5.3	10.5	50	28.9
11	تعتمد المديرية إجراءات تساعد على تقليل وقت معالجة الملفات.	التكرار	3.21	1.043	3	متوسط	3	6	11	16	2
		%					7.9	15.8	28.9	42.1	5.3
12	تسعى المديرية إلى تقليل التعقيدات الإدارية في سير نشاطها.	التكرار	2.89	1.085	4	متوسط	4	10	12	10	2
		%					10.5	26.3	31.6	26.3	5.3
		المتوسط العام والانحراف العام لإبتكار العمليات المستمر فيالمؤسسة									
			3.36	0.733	–						

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول رقم 18 تحليل آراء العينة نحو بعد ابتكار العمليات ان متوسطات هذا البعد جاءت في المستوى المتوسط الى المرتفع بمتوسط عام قدره 3.36، وانحراف معياري 0.733، مما يدل على وجود مستوى مقبول من تبني ممارسات تحسين وتطوير العمليات داخل المديرية محل الدراسة.

وتشير النتائج الى ان عبارة تعمل المديرية على تحسين خطوات انجاز المعاملات جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط 4.02، وانحراف 0.944، وهو ما يعكس اهتماما واضحا بتحسين اجراءات العمل وتبسيط خطوات معالجة الملفات. تليها عبارة تقوم المديرية بتعديل طرق العمل عند وجود صعوبات بمتوسط 3.92، وانحراف 1.049، مما يدل على وجود مرونة نسبية في تعديل الاساليب الادارية لمواجهة المشكلات والعوائق التنظيمية.

اما عبارة تعتمد المديرية اجراءات تساعد على تقليل وقت معالجة الملفات فقد جاءت بمتوسط 3.21، وانحراف 1.043، وهو ما يشير الى مستوى متوسط من الجهود المبذولة في تقليص الزمن الاداري اللازم لانجاز المعاملات. في حين جاءت عبارة تسعى المديرية الى تقليل التعقيدات الادارية في سير نشاطها في المرتبة الاخيرة بمتوسط 2.89، وانحراف 1.085، مما يعكس وجود قصور نسبي في تبسيط الاجراءات الادارية وتقليل التعقيد التنظيمي.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج ان ابتكار العمليات في المديرية محل الدراسة يتمتع بمستوى متوسط الى مرتفع، حيث توجد جهود واضحة لتحسين خطوات العمل وتعديل الاجراءات عند الحاجة، غير ان بعض الجوانب المتعلقة بتقليل التعقيدات الادارية وتقليص الوقت ما تزال بحاجة الى تعزيز اكثر من اجل تحقيق مستوى اعلى من الكفاءة والرقابة التنظيمية.

- البعد الرابع: إبتكار الخدمات

لجدول رقم 19 : تحليل آراء العينة نحو بعد ابتكار الخدمات

الرقم	العبارات		درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			لأوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق بشدة						
13	تسعى المديرية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.	التكرار	6	5	13	13	1	2.94	1.113		متوسط	
		%	15.8	13.2	34.2	2.6						
14	تقوم المديرية بمحاولات لتحسين سرعة تقديم الخدمات الإدارية.	التكرار	0	3	7	20	8	3.86	0.843		مرتفع	
		%	0	7.9	18.4	52.6	21.1					
15	تتعامل المديرية بعين الاعتبار مع شكاوى وانشغالات المواطنين.	التكرار	0	2	9	18	9	3.89	0.831		مرتفع	
		%	0	5.3	23.7	23.7	23.7					
16	تسعى المديرية إلى تحسين رضا المواطنين عن خدماتها.	التكرار	11	7	3	13	4	2.79	1.454		متوسط	
		%	28.9	18.4	7.9	34.2	10.5					
	المتوسط العام والانحراف العام لإبتكار الخدمات في المؤسسة											
								3.62	0.806	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول رقم 19 تحليل آراء العينة نحو بعد ابتكار الخدمات ان متوسطات هذا البعد جاءت في المستوى المتوسط الى المرتفع بمتوسط عام قدره 3.62، وانحراف معياري 0.806، مما يدل على وجود توجه ايجابي نسبي لدى المديرية محل الدراسة نحو تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

وتشير النتائج الى ان عبارة تتعامل المديرية بعين الاعتبار مع شكاوى وانشغالات المواطنين جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط 3.89، وانحراف 0.831، وهو ما يعكس اهتماما واضحا بالاستجابة لانشغالات المواطنين ومعالجة شكاويهم بما يعزز جودة الخدمة العمومية. تليها عبارة تقوم المديرية بمحاولات لتحسين سرعة تقديم الخدمات الادارية بمتوسط 3.86، وانحراف 0.843، مما يدل على وجود جهود معتبرة لتسريع وتيرة تقديم الخدمات وتقليص مدة الانجاز.

اما عبارة تسعى المديرية الى تحسين جودة الخدمات المقدمة فقد جاءت بمتوسط 2.94، وانحراف 1.113، وهو ما يشير الى مستوى متوسط من الاهتمام بتحسين جودة الخدمات بشكل عام. في حين جاءت عبارة تسعى المديرية الى تحسين رضا المواطنين عن خدماتها في المرتبة الاخيرة بمتوسط 2.79، وانحراف 1.454، مما يعكس وجود ضعف نسبي في قياس وتحقيق رضا المواطنين بشكل مباشر ومنهجي.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج ان ابتكار الخدمات في المديرية محل الدراسة يتميز بمستوى متوسط الى مرتفع، حيث تركز المؤسسة بشكل واضح على الاستجابة للشكاوى وتحسين سرعة الخدمات، في حين يبقى جانب تحسين رضا المواطنين وجودة الخدمة بحاجة الى مزيد من التعزيز والتطوير من اجل رفع مستوى الاداء الخدمي وتحقيق رضا اعلى للمستفيدين.

ثانيا : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول الرقابة التنظيمية

سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير التابع (الرقابة التنظيمية)، وهذا لفهم تقييم استجابات موظفي وإطارات مديرية الضرائب بتبسة حول المتغير، ومعرفة تباين الآراء حول كل فقرة من فقراته.

الجدول رقم 20 : تحليل آراء العينة نحو الرقابة التنظيمية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		لأوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

17	تقوم المديرية باتخاذ القرارات في الوقت المناسب بما يخدم المصلحة العامة.	التكرار	13	10	6	8	1	2.32	1.232	13	منخفض
			34.2	26.3	15.8	21.1	2.6				
18	تستجيب المديرية بسرعة لمشاكل العمل اليومية.	التكرار	12	9	7	9	1	2.42	1.244	12	منخفض
			31.6	23.7	18.4	23.7	2.6				
19	تستطيع المديرية التكيف مع التغيرات في العمل.	التكرار	18	7	6	7	0	2.05	1.184	14	منخفض
			47.4	18.4	15.8	18.4	0				
20	تقوم المديرية بإنجاز المهام في وقت مناسب.	التكرار	13	4	9	10	2	2.57	1.348	11	منخفض
			34.2	10.5	23.7	26.3	5.3				
21	تعتمد المديرية على آليات وإجراءات تنظيمية	التكرار	0	0	7	19	12	4.13	0.704	5	مرتفع
			0	0	18.4	50	31.6				

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

									بسيطة تسمح بإنجاز العمل بسرعة وفي وقت مناسب.	
مرتفع	1	0.714	4.24	15	17	6	0	0	التكرار	22
				39.5	44.7	15.8	0	0	%	
مرتفع	3	0.852	4.23	16	17	4	0	1	التكرار	23
				42.1	44.7	10.5	0	2.6	%	
مرتفع	6	0.963	4.13	17	12	6	3	0	التكرار	24
				44.7	31.6	15.8	7.9	0	%	
مرتفع	9	0.837	3.94	11	15	11	1	0	التكرار	25

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

				28.9	39.5	28.9	2.6	0	%	المديرية على تبسيط الإجراءات الإدارية لتسريع إنجاز المعاملات.	
مرتفع	10	1.023	3.92	11	18	6	1	2	التكرار	تشجع المديرية الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	26
				28.9	47.4	15.8	2.6	5.3	%		
مرتفع	8	0.999	3.97	13	15	7	2	1	التكرار	يوجد تنسيق فعال بين المصالح التنظيمية داخل المديرية.	27
				34.2	39.5	18.4	5.3	2.6	%		
مرتفع	2	0.786	4.23	16	17	4	0	1	التكرار	يتم تقليل التعقيد التنظيمي قدر الإمكان داخل المديرية.	28
				42.1	44.7	10.5	0	2.6	%		
مرتفع	7	0.894	4.11	14	16	7	0	1	التكرار	تسعى المديرية إلى تحسين أداء العمل باستمرار.	29
				36.8	42.1	18.4	0	2.6	%		
مرتفع	4	0.822	4.16	15	15	7	1	0	التكرار	تحرص	30

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

				39.5	39.5	18.4	2.6	0	%	المديرية على تكوين الموظفين.
	-	0.588	3.55	المتوسط العام والانحراف العام للرقابة التنظيمية في المؤسسة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول رقم 20 تحليل آراء العينة نحو الرقابة التنظيمية ان المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.55 بانحراف معياري 0.588، مما يشير الى مستوى متوسط الى مرتفع من الرقابة التنظيمية داخل المديرية محل الدراسة، مع وجود تفاوت بين العبارات يعكس تباين الاداء التنظيمي في هذا الجانب.

وتظهر النتائج وجود تباين واضح بين العبارات، حيث سجلت بعض العبارات مستوى منخفضا، إذ جاءت عبارة تتمتع المديرية بالقدرة على التكيف مع التغيرات في العمل بمتوسط 2.05 وانحراف 1.184، ما يعكس ضعفا في الاستجابة للتغيرات، تليها عبارة تقوم المديرية باتخاذ القرارات في الوقت المناسب بما يخدم المصلحة العامة بمتوسط 2.32 وانحراف 1.232، مما يشير الى تأخر نسبي في سرعة اتخاذ القرار. كما جاءت عبارة تستجيب المديرية بسرعة لمشاكل العمل اليومية بمتوسط 2.42 وانحراف 1.244، وعبارة تقوم المديرية بانجاز المهام في وقت مناسب بمتوسط 2.57 وانحراف 1.348، وكلها تعكس مستوى منخفضا من السرعة والاستجابة التشغيلية.

في المقابل، سجلت باقي العبارات مستويات مرتفعة، حيث جاءت عبارة تعالج المديرية المشكلات الادارية بشكل جيد في المرتبة الاولى بمتوسط 4.24 وانحراف 0.714، تليها عبارة يتم تقليل التعقيد التنظيمي قدر الامكان داخل المديرية بمتوسط 4.23 وانحراف 0.786، ثم عبارة تتمتع المديرية بالقدرة على اعادة تنظيم اولويات العمل بما يتلاءم مع متطلبات الظروف الطارئة بمتوسط 4.23 وانحراف 0.852، مما يدل على قدرة جيدة في التعامل مع المشكلات واعادة ترتيب الاولويات. كما سجلت عبارة تحرص المديرية على تكوين الموظفين بمتوسط 4.16 وانحراف 0.822، وعبارة تعتمد المديرية على آليات واجراءات تنظيمية بسيطة تسمح بانجاز العمل بسرعة

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

بمتوسط 4.13 وانحراف 0.704، مما يعكس توجهها نحو تبسيط الاجراءات ودعم الكفاءة. كذلك جاءت عبارة تبني المديرية اجراءات تنظيمية مرنة تسمح بتكييف سير العمل بمتوسط 4.13 وانحراف 0.963، وعبارة تسعى المديرية الى تحسين اداء العمل باستمرار بمتوسط 4.11 وانحراف 0.894، ثم عبارة يوجد تنسيق فعال بين المصالح التنظيمية بمتوسط 3.97 وانحراف 0.999، وعبارة تعتمد المديرية على تبسيط الاجراءات الادارية لتسريع الانجاز بمتوسط 3.94 وانحراف 0.837، وعبارة تشجع المديرية الموظفين على تبادل الخبرات بمتوسط 3.92 وانحراف 1.023، وكلها تعكس مستويات مرتفعة من حيث التنظيم الداخلي والدعم الاداري.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج ان الرقابة التنظيمية في المديرية محل الدراسة تتسم بمستوى متوسط الى مرتفع، حيث يظهر تحسن واضح في مجالات معالجة المشكلات، وتقليل التعقيد التنظيمي، والمرونة التنظيمية، والتكوين، بينما تسجل بعض القصور في مجالات التكيف مع التغيرات، وسرعة اتخاذ القرار، والاستجابة السريعة للمشكلات اليومية، وهو ما يستدعي تعزيز قدرات الاستجابة والتكيف لضمان رفع مستوى الرقابة التنظيمية بشكل متكامل.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، سيتم القيام بقياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في (الابتكار الإداري، الابتكار التقني التكنولوجي، ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات)، والمتغير التابع المتمثل في الرقابة التنظيمية، وهذه كمرحلة استطلاعية استكشافية، ليتم بعدها بقياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه المتغيرات المستقلة الجزئية على المتغير التابع وهذا باستخدام أسلوب من الأساليب الإحصائية المتقدمة المتمثلة في الإنحدار الخطي المتعدد.

أولاً: اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فهذا يسمح بتطبيق الاختبارات البارامترية (المعلمية)، ولدراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يمكن التطبيق باستخدام "معامل الارتباط بيرسون" **Person correlation**. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 21 : مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير المستقل	الرقابة التنظيمية
الابتكار الإداري	قيمة الدلالة الإحصائية 0.017
	معامل الارتباط بيرسون 0.383*
الابتكار لتقني التكنولوجيا	قيمة الدلالة الإحصائية 0.025
	معامل الارتباط بيرسون 0.363*
ابتكار العمليات	قيمة الدلالة الإحصائية 0.009
	معامل الارتباط بيرسون 0.420**
ابتكار الخدمات	قيمة الدلالة الإحصائية 0.000
	معامل الارتباط بيرسون 0.635**
الابتكار التنظيمي	قيمة الدلالة الإحصائية 0.001
	معامل الارتباط بيرسون 0.536**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج هذا الجدول إلى وجود علاقات ارتباط موجبة بين أبعاد الابتكار المختلفة والمتغير

التابع الرقابة التنظيمية، مع اختلاف في قوة هذه العلاقات من بعد إلى آخر.

فيما يتعلق بالابتكار الإداري، بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.383 عند مستوى دلالة إحصائية

0.017، وهو ارتباط موجب ضعيف ودال إحصائياً، ما يعني أنه كلما تحسن مستوى الابتكار

الإداري ارتفع مستوى الرقابة التنظيمية، ولكن بدرجة تأثير منخفضة. أما الابتكار التقني التكنولوجي

فقد سجل معامل ارتباط 0.363 عند مستوى دلالة 0.025 وهو أيضاً ارتباط موجب ودال إحصائياً

لكنه أقل ضعيف، مما يشير إلى أن هذا البعد يساهم في تعزيز الرقابة التنظيمية ولكن بدرجة

محدودة مقارنة ببقية الأبعاد.

في حين أن ابتكار العمليات حقق معامل ارتباط 0.420 عند مستوى دلالة 0.009، وهو

ارتباط موجب متوسط يميل، ما يدل على أن تحسين وتطوير العمليات الداخلية له دور أوضح في

دعم الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة. أما ابتكار الخدمات فقد سجل أعلى معامل ارتباط 0.635

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

عند مستوى دلالة 0.000 وهو ارتباط موجب قوي ودال إحصائياً، مما يبرز أن تطوير الخدمات وتحسينها يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الرقابة التنظيمية، ويعكس أهمية التركيز على هذا البعد في البيئة التنظيمية.

سجل الابتكار التنظيمي ككل معامل ارتباط 0.536 عند مستوى دلالة 0.001، وهو ارتباط موجب متوسط ودال إحصائياً، ما يؤكد وجود علاقة جوهرية بين الابتكار بمختلف أبعاده والرقابة التنظيمية.

ثانياً: اختبار افتراضات الانحدار الخطي المتعدد

نظراً لتعدد أبعاد المتغير المستقل (الابتكار التنظيمي)، لم يكن من المناسب الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقتصر على دراسة أثر متغير مستقل واحد فقط على المتغير التابع، لما قد يؤدي إليه ذلك من إغفال للتأثيرات المشتركة والتفاعلية بين الأبعاد المختلفة، وعليه تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي المتعدد مما يوفر نتائج أكثر دقة وواقعية في تفسير العلاقة بين أبعاد الابتكار التنظيمي والرقابة التنظيمية. كما يسمح هذا النموذج بتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً، وبالتالي تقديم تحليل إحصائي أكثر شمولاً و ملائمة لطبيعة الدراسة.

قبل البدء بتحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومن الناحية الإحصائية، يجب التحقق من دلالة النموذج ككل عبر اختبار ANOVA، ودراسة تأثير كل بعد مستقل باستخدام اختبار t، بالإضافة إلى التأكد من استيفاء افتراضات الانحدار الأساسية، بما في ذلك خطية العلاقة، استقلالية البواقي، عدم وجود تعدد خطي قوي (Multicollinearity)، و اتباع التوزيع الطبيعي للبواقي، وهذا لضمان صحة النتائج واستقرارها.

- **العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:** من خلال مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تبين أنه هناك علاقة ارتباط فيما بينها وبالتالي هناك علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- **جدول تحليل التباين ANOVA واختبار الدلالة الإحصائية الكلية:** يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى معنوية النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين أبعاد الابتكار التنظيمي والرقابة التنظيمية ،

والتأكد من أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية وليس ناتجا عن الصدفة، فمن خلال مخرجات برنامج SPSSV27 تم إعداد الجدول رقم 23 التالي:

الجدول رقم 22: تحليل التباين ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	فيشر	الدالة الإحصائية
1	12.800	5	2.560	12.190	0.000
البواقي	7.140	34	0.210		
المجموع	19.940	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج تحليل التباين ANOVA إلى أن نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة ذو دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة فيشر $F = 12.190$ بمستوى دلالة إحصائية 0.000، وهو ما يدل على معنوية النموذج ككل وقدرته على تفسير العلاقة بين أبعاد الابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

كما يبين تحليل المربعات أن مجموع المربعات الخاص بالانحدار بلغ 12.800 مقابل 7.140 للبواقي، مما يعكس أن جزءا معتبرا من التباين في المتغير التابع مفسر من خلال المتغيرات المستقلة، في حين يمثل الجزء المتبقي عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما تؤكد هذه النتائج أن النموذج الإحصائي مناسب للدراسة، وأن العلاقة بين المتغيرات ليست عشوائية بل علاقة ذات دلالة إحصائية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة السببية.

- **الإزدواج الخطي:** أي عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة أو ما يسمى بالعلاقات المتداخلة **Multicollinearity** بين المتغيرات المستقلة، ولمعرفة وجود هذه المشكلة من عدمها يجب حساب معامل تضخم التباين **VIF** لكل متغير مستقل على حدى، حيث يجب ألا تكون قيمة معامل تضخم التباين أكبر من 5، لتحقيق شرط عدم وجود الازدواج الخطي.

نلاحظ من خلال جدول تحليل معاملات الانحدار والثابت **Coefficients** أن قيمة **VIF**

للمتغيرات المستقلة الجزئية هي على التوالي: 1.404، 1.499، 1.441، 1.359 وهي لم تتعدى القيمة 5 وبالتالي عدم وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

- تحقق شرط بيانات المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) موزعة طبيعياً.

- التأكد من عدم وجود القيم المتطرفة:

هذا الشرط يجب تحقيقه قبل القيام بخطوة الانحدار الخطي المتعدد ويتم التأكد من عدم وجود

القيم المتطرفة بالاستعانة باختبار مسافة ميها لانوبيس **mihalanobis**، حيث نقوم بمقارنة أكبر قيمة للاختبار مع القيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية، والتي يتم استخراجها عند مستوى معنوية 0.001 ودرجة الحرية التي تساوي عدد المتغيرات المستقلة، فإذا كانت أكبر قيمة تم تسجيلها أقل من القيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية فإننا نقبل الفرض الصفري على أنه لا توجد قيم متطرفة.

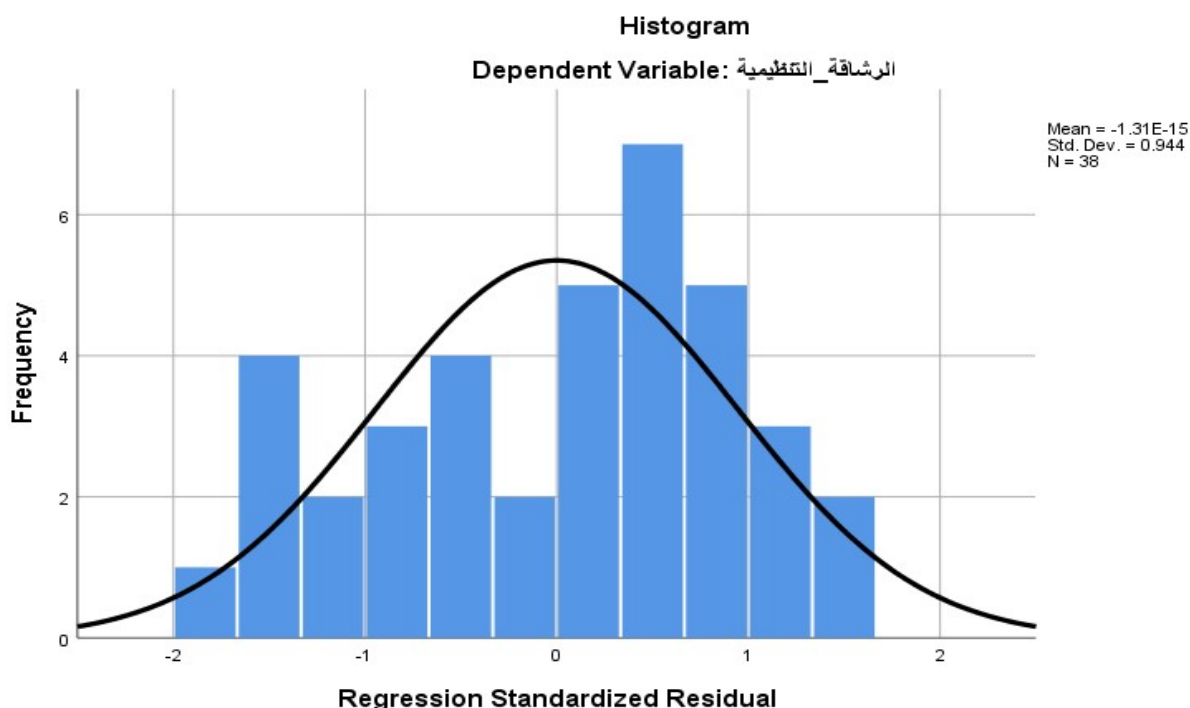
من خلال برنامج SpssV27 تبين أن أكبر قيمة لمسافة ميها لانوبيس هي 11.459 وعند

مقارنتها بالقيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية عند مستوى معنوية 0.001 ودرجة الحرية التي تساوي عدد المتغيرات المستقلة أي $df=4$ والتي تساوي 18.470 أي أن قيمة مسافة ميها لانوبيس أقل من قيمة اختبار كاي تربيع الجدولية، وبالتالي لا وجود للقيم المتطرفة والشرط محقق.

- شرط تجانس البواقي: وهنا يجب أن تتبع البواقي التوزيع الطبيعي وهو ما يوضحه الشكل رقم

(14)

الشكل رقم 14 : تجانس البواقي لمتغير الرشاقة التنظيمية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال الشكل رقم 14 والذي يمثل شرط تجانس البواقي للمتغير التابع (الرقابة التنظيمية) نلاحظ أن البواقي منتشرة بشكل عشوائي كما أن غالبيتها واقعة بين -3 و $+3$ مما يدل على أن شرط التجانس محقق. كما أظهرت نتائج تحليل البواقي أن متوسط الأخطاء يساوي تقريبا الصفر، وهو ما يدل على عدم وجود تحيز في النموذج، كما أن القيم المعيارية للبواقي تقع ضمن المجال المقبول (± 3)، مما يشير إلى عدم وجود قيم شاذة مؤثرة.

ثالثا: تحديد نموذج الدراسة

بعد التحقق من الشروط السالفة الذكر، توصلنا إلى أنه يمكننا تطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد على الدراسة لقياس أثر الابتكار التنظيمي على الرقابة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة، حيث تم تقسيم المتغير المستقل إلى أربعة متغيرات مستقلة جزئية: (الابتكار الإداري، الابتكار التقني التكنولوجي، ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات)، وعند صياغة الفرضيات تم صياغتها على أساس ما مدى أثر المتغيرات المستقلة الجزئية على الرقابة التنظيمية، وبالتالي يكون نموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + \varepsilon$$

حيث تمثل:

B0: الثابت

X1: الابتكار الإداري

X2: الابتكار التقني "التكنولوجي"

X3: ابتكار العمليات

X4: ابتكار الخدمات

ε : يمثل التأثيرات الأخرى غير المفسرة من قبل النموذج.

Bi: يشير إلى مقدار التغير المتوقع في الرشاقة التنظيمية لكل زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل المقابل، مع ثبات بقية المتغيرات.

Y: الرشاقة التنظيمية.

وبالتالي يمكن صياغة نموذج الدراسة أي معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الرشاقة التنظيمية} = B_0 + B_1 \text{الابتكار الإداري} + B_2 \text{الابتكار التقني} + B_3 \text{ابتكار العمليات} + B_4 \text{ابتكار الخدمات} + \varepsilon$$

رابعاً: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات:

1- ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد، بهدف تقييم قوة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في هذا المتغير، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية الكلية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 23 : ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ² Adjusted	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد	التغير في معامل فيشر
1	0.658	0.433	0.405	0.42180	0.433	8.742

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أعلاه والذي يمثل ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة الجزئية (أبعاد الابتكار التنظيمي) والمتغير التابع (الرقابة التنظيمية) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R=0.658$.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن النموذج المكون من أربعة أبعاد مستقلة قادر على تفسير نسبة معتبرة من التباين في المتغير التابع، حيث بلغ R^2 العادي 0.433، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 44% من التباين الكلي، إلا أن هذا التقدير قد يكون متضخما نسبيا نظرا لعدد المتغيرات وحجم العينة المحدود ($n = 38$).

ولتصحيح هذا التضخيم، تم الاعتماد على R^2 المعدل الذي بلغ $R^2 \text{ Adjusted}=0.405$ ، ما يعكس قدرة تفسيرية حقيقية للنموذج تبلغ نحو 40.5% بعد تعديل تأثير حجم العينة وعدد المتغيرات، وتشير هذه النتائج إلى أن النموذج يمتلك قوة تفسيرية متوسطة إلى جيدة، مع بقاء حوالي 59.5% من التباين غير مفسر، مما يدل على وجود عوامل أخرى خارج النموذج تؤثر على المتغير التابع (الرقابة التنظيمية).

2- قياس أثر الابتكار التنظيمي على الرقابة التنظيمية

بناء على جدول معاملات الانحدار الخطي المتعدد لتقدير أثر كل بعد من أبعاد الابتكار التنظيمي: (الابتكار الإداري، الابتكار التقني التكنولوجي، ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات) على الرقابة التنظيمية. يتيح هذا الجدول تحديد قيمة كل معامل انحدار (B) ودلالة أثره الإحصائية، مما يساعد في فهم مدى قوة تأثير كل بعد على المتغير التابع وتحديد الأبعاد التي تلعب دورا بارزا في تحقيق الرقابة التنظيمية داخل مديرية الضرائب تبسة.

جدول رقم 24 : معاملات الانحدار الخطي المتعدد Coefficients

النموذج	التأثير غير معياري B	الخطأ المعياري للمعامل	التأثير المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدلالة الإحصائية	Tolerance	معامل تضخم التباين
1	الحد الثابت	0.401		4.101	0.000		
	الابتكار الإداري	0.084	0.294	3.119	0.003	0.712	1.404
	الابتكار التقني "التكنولوجي"	0.079	0.214	2.126	0.037	0.667	1.499
	ابتكار العمليات	0.088	0.276	2.739	0.008	0.694	1.441
	ابتكار الخدمات	0.099	0.083	0.727	0.469	0.736	1.359

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح الجدول رقم 24 والذي يمثل معاملات الانحدار حيث تشير النتائج إلى وجود أثر معنوي موجب لبعض أبعاد الابتكار التنظيمي على الرقابة التنظيمية، حيث جاءت بعض قيم Sig أقل من 0.05، والبعض الآخر أكبر من 0.05 كما تبين أن بعد الابتكار الإداري هو الأكثر تأثيراً، يليه ابتكار العمليات، ثم الابتكار التقني "التكنولوجي"، في المقابل لم تسجل بعد ابتكار الخدمات تأثيراً معنوياً على الرقابة التنظيمية، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.

كما أظهرت معاملات تضخم التباين Tolerance و VIF أن جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي صحة النموذج الإحصائي المستخدم.

2-1- بعد الابتكار الإداري

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن بعد الابتكار الإداري له أثر موجب ودال إحصائياً على الرقابة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.262$ ، ما يدل على أن أي زيادة بوحدة واحدة في مستوى تبني الابتكار الإداري تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.262 وحدة في الرقابة التنظيمية مع ثبات باقي المتغيرات. كما بلغ معامل الانحدار المعياري $Beta = 0.294$ ، وهو ما يعكس وجود أثر متوسط لهذا البعد مقارنة بباقي الأبعاد.

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة $t = 3.119$ وهي قيمة مقبولة إحصائياً، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $\text{Sig} = 0.003$ وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً. كما تشير قيم $\text{Tolerance} = 0.712$ و $\text{VIF} = 1.404$ إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد، مما يعزز موثوقية النتائج واستقلالية هذا المتغير داخل النموذج. وعليه، يمكن القول إن الابتكار الإداري يمثل أحد الركائز الأساسية التي الابتكار الإداري يعد من العوامل المهمة المساهمة في تعزيز الرشاقة التنظيمية داخل بيئة الدراسة، من خلال دوره في تحسين أساليب عمل جديدة لتحسين التسيير، ودعم التكيف مع التغيرات التنظيمية وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على اقتراح أفكار لتحسين التنظيم الإداري داخل المؤسسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الإداري على الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة .

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الإداري على الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.003، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الإداري على الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الإداري على الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة.

2-2- بعد الابتكار التقني "التكنولوجي"

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمديرية الضرائب - تبسة -

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن بعد الابتكار التقني "التكنولوجي" له أثر موجب ودال إحصائياً على الرشاقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.168$ ، ما يدل على أن أي زيادة بوحدة واحدة في مستوى تبني الابتكار التقني تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.168 وحدة في الرشاقة التنظيمية مع ثبات باقي المتغيرات. كما بلغ معامل الانحدار المعياري $Beta = 0.214$ ، وهو ما يعكس وجود أثر متوسط لهذا البعد مقارنة بباقي الأبعاد.

وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة $t = 2.126$ وهي قيمة مقبولة إحصائياً، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.037$ وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً. كما تشير قيم $Tolerance = 0.667$ و $VIF = 1.499$ إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد، مما يعزز موثوقية النتائج واستقلالية هذا المتغير داخل النموذج. وعليه، يمكن القول إن الابتكار الإداري يمثل أحد الركائز الأساسية التي الابتكار الإداري يعد من العوامل المهمة المساهمة في تعزيز الرشاقة التنظيمية داخل بيئة الدراسة، من خلال دوره الجزئي في تحسين وتعزيز سرعة وكفاءة سير العمل الإداري، وتقليل الأخطاء التنظيمية وتبادل المعلومات إلكترونياً بين مصالح المديرية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للابتكار التقني على الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للابتكار التقني على الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.037، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب - تبسة -

على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبتكار التقني على الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للإبتكار التقني على الرقابة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة.

2-3- بعد الابتكار العمليات

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن بعد ابتكار العمليات له أثر موجب ودال إحصائياً على الرقابة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري B يساوي 0.241 مما يدل على أنه كلما زاد مستوى تبني ابتكار العمليات بوحدة واحدة ارتفعت الرقابة التنظيمية بمقدار 0.241 وحدة مع ثبات باقي المتغيرات كما بلغ معامل الانحدار المعياري Beta يساوي 0.276 وهو ما يعكس وجود أثر متوسط إلى مرتفع نسبياً لهذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد في النموذج

وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية فقد بلغت قيمة t تساوي 2.739 وهي قيمة دالة إحصائياً في حين بلغ مستوى الدلالة الإحصائية Sig يساوي 0.008 وهو أقل من 0.05 مما يؤكد معنوية هذا التأثير كما تشير قيم Tolerance يساوي 0.694 و VIF يساوي 1.441 إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة مما يعزز موثوقية النتائج واستقلالية هذا المتغير داخل النموذج وعليه يمكن القول إن ابتكار العمليات يعد من الأبعاد المهمة في تعزيز الرقابة التنظيمية داخل بيئة الدراسة من خلال دوره في تحسين تنظيم سير العمل ورفع كفاءة الإجراءات الداخلية وتقليل التعقيدات الإدارية في سير نشاطها واعتماد إجراءات تساعد على تقليل الوقت في معالجة الملفات الأمر الذي يعزز الأداء التنظيمي وزيادة مرونة المؤسسة في التكيف مع التغيرات..

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإبتكار العمليات على الرقابة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإبتكار العمليات على الرقابة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.008 ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإبتكار العمليات على الرقابة التنظيمية داخل المديرية. وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإبتكار العمليات على الرقابة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة.

2-4- بعد ابتكار الخدمات

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبتكار الخدمات على الرقابة لتتظيمية، وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية، بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية Sig 0.469 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم معنوية هذا التأثير إحصائيا، وبالتالي عدم وجود أثر لهذا البعد على ضمن النموذج.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإبتكار الخدمات على الرقابة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإبتكار الخدمات على الرقابة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج

الفصل الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمديرية الضرائب – تبسة -

أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.469 ، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبتكار الخدمات على الرقابة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة.

2-5- اختبار الفرضية الرئيسية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبتكار التنظيمي على الرقابة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة .

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبتكار التنظيمي على الرقابة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة.

لاختبار الفرضية الرئيسية، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد من جدول تحليل التباين Anova، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج الكلي بلغت Sig = 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H₀) وقبول الفرضية البديلة (H₁)، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبتكار التنظيمي على الرقابة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة.

خامسا: صياغة المعادلة النهائية

استنادا إلى نتائج الانحدار الخطي المتعدد، يمكن صياغة المعادلة النهائية للنموذج الإحصائي كما يلي:

$$\epsilon + \text{ابتكار العمليات} + 0.254 + \text{الإبتكار التقني} + 0.176 + \text{الإبتكار الإداري} + 1.712 = \text{الرقابة التنظيمية}$$

تشير معادلة الانحدار الخطي المتعدد إلى أن الرقابة التنظيمية تتأثر بشكل إيجابي بأبعاد الابتكار التنظيمي حيث بلغ الحد الثابت 1.712 مما يعكس المستوى الأساسي للرقابة التنظيمية في حال غياب تأثير المتغيرات المستقلة كما يتضح أن الابتكار الإداري يساهم بمقدار 0.289 في زيادة الرقابة التنظيمية، أي أنه كلما زاد مستوى الابتكار الإداري بوحدة واحدة ارتفعت الرقابة التنظيمية بهذا المقدار مع ثبات باقي العوامل الأخرى، كما يساهم الابتكار التقني بمقدار 0.176 في تعزيز الرقابة التنظيمية وهو ما يدل على دور متوسط لهذا البعد في دعم سرعة وكفاءة الأداء التنظيمي إضافة إلى ذلك فإن ابتكار العمليات يعزز بمقدار 0.254 في رفع مستوى الرقابة التنظيمية مما يعكس أهمية هذا البعد في تحسين سير العمل وتطوير الإجراءات الداخلية وتقليل التعقيد التنظيمي. كما تم استبعاد بعد ابتكار الخدمات من النموذج الإحصائي نظرا لعدم دلالاته الإحصائية مما يعني أنه لا يساهم بشكل معنوي في تفسير التغيرات في الرقابة التنظيمية داخل المديرية. وعليه يتضح أن الابتكار التنظيمي بأبعاده الثلاثة يشكل عاملا محوريا في تحقيق الرقابة التنظيمية داخل مديرية الضرائب تبسة، حيث يبرز الابتكار الإداري كأكثر الأبعاد تأثيرا يليه ابتكار العمليات ثم الابتكار التقني مما يدل على أن تعزيز الممارسات الإدارية الحديثة وتحسين العمليات وتوظيف التكنولوجيا يساهم بشكل متكامل في رفع قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات وتحسين مرونتها وكفاءتها التنظيمية.

خلاصة الفصل:

تم تحليل أثر أبعاد الابتكار التنظيمي على الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها في قسمين، خصص القسم الأول للبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة المكونة من (38) مفردة، في حين تناول القسم الثاني متغيرات الدراسة، إذ تم تخصيص المحور الأول للمتغير المستقل والمتمثل في الابتكار التنظيمي بأبعاده، بينما خصص المحور الثاني للمتغير التابع والمتمثل في الرشاقة التنظيمية.

تم إخضاع البيانات للتحليل باستخدام برنامج (SPSS V27)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، لاسيما تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث أظهرت النتائج أن بعض أبعاد الابتكار التنظيمي لها أثر إيجابي ودال إحصائيا على الرشاقة التنظيمية، مع تفاوت في قوة هذا التأثير، في حين لم يظهر بعد ابتكار الخدمات أي أثر دال إحصائيا.

توصلت النتائج إلى أن النموذج ككل دال إحصائيا، مما يدل على وجود أثر معنوي لأبعاد الابتكار التنظيمي مجتمعة على الرشاقة التنظيمية. وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 50% من التباين في المتغير التابع، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 50% تعود إلى عوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج.

خاتمة

خاتمة:

لقد تبين من خلال الدراسة أن الابتكار التنظيمي يعد من أهم المكونات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير أدائها وتحسين قدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، حيث يساهم بشكل كبير في تحسين أساليب العمل، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز كفاءة العاملين، مما يجعله عاملاً أساسياً في تحقيق التميز والاستمرار.

كما أن الرقابة التنظيمية أصبحت من المفاهيم الإدارية الضرورية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، نظراً لدورها الفعال في زيادة سرعة الاستجابة للتغيرات، ورفع قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة بكفاءة ومرونة. فالمؤسسة التي تتمتع بالرقابة التنظيمية تكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتجديد.

ومن خلال التركيز على الابتكار التنظيمي بمختلف أبعاده، يتضح أنه يشكل أداة فعالة لتحقيق الرقابة التنظيمية، باعتباره يساهم في خلق بيئة تنظيمية مرنة تشجع على الإبداع، وتطوير طرق العمل، وتحسين التواصل والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وفعالية مواردها البشرية. وعليه، فإن الابتكار التنظيمي والرقابة التنظيمية يعدان من أهم الركائز التي تعتمد عليها مؤسسات العصر الحديث لتحقيق النجاح والاستمرارية، خاصة في ظل البيئة المتغيرة والمتسارعة، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاهتمام بتبني الممارسات الإدارية الحديثة التي تدعم الابتكار وتعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والتطور المستمر.

1. نتائج الدراسة النظرية : ومن خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يساهم الابتكار التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة المؤسسة من خلال تطوير أساليب العمل والإجراءات الإدارية؛
- يعد الابتكار الإداري من أهم أبعاد الابتكار التنظيمي، كونه يساعد على تحسين طرق التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛

- يساهم الابتكار التكنولوجي في تسهيل تدفق المعلومات وتحسين سرعة إنجاز الأعمال، مما يدعم قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات؛
- يساعد الابتكار في الهيكل التنظيمي على تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين التنسيق والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية؛
- تعتبر الرقابة التنظيمية من أهم العوامل التي تمكن المؤسسة من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية ومواجهة التحديات بفعالية؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين الابتكار التنظيمي والرقابة التنظيمية، حيث يؤدي تبني الممارسات الابتكارية إلى تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف؛
- يساهم الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية من خلال تشجيع الإبداع، وتطوير بيئة العمل، وتحسين سرعة اتخاذ القرارات؛
- كلما زاد اهتمام المؤسسة بأبعاد الابتكار التنظيمي، ارتفع مستوى الرقابة التنظيمية لديها؛
- يشكل العنصر البشري عاملاً أساسياً في نجاح الابتكار التنظيمي وتحقيق الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة؛
- المؤسسات التي تعتمد على الابتكار التنظيمي تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستمرارية والتميز في ظل البيئة المتغيرة؛

2. نتائج الدراسة الميدانية:

بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وفيما يلي عرض للنتائج التطبيقية في ضوء أهداف الدراسة وإشكالياتها داخل مديرية الضرائب تبسة.

- وجود أثر موجب متوسط للابتكار الإداري على الرشاقة التنظيمية ($Beta=0.294$ ، $B=0.262$)، مما يعكس دوره في تحسين أساليب العمل وتطوير الهياكل التنظيمية ودعم التكيف مع التغيرات وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار لتحسين التنظيم الإداري داخل المؤسسة وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) و قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الإداري على الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة وهي الفرضية الصحيحة.

- وجود أثر موجب متوسط للابتكار التقني على الرشاقة التنظيمية ($Beta=0.214$ ، $B=0.168$)، مما يعكس مساهمته في تحسين سرعة وكفاءة سير العمل الإداري وتقليل الأخطاء التنظيمية وتبادل المعلومات إلكترونيا بين مصالح المديرية وبالتالي رفض الفرضية الصفرية (H_0) و قبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار التقني على الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة وهي الفرضية الصحيحة.

- وجود أثر موجب متوسط إلى مرتفع نسبيا لابتكار العمليات على الرشاقة التنظيمية ($B=0.241$ ، $Beta=0.276$)، مما يعكس دوره في تحسين تنظيم سير العمل وتقليل التعقيدات الإدارية وتسريع معالجة الملفات ورفع كفاءة الإجراءات الداخلية وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) و قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لابتكار العمليات على الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة وهي الفرضية الصحيحة.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابتكار الخدمات على الرشاقة التنظيمية ($Sig=0.469$)، مما يدل على محدودية تأثيره في تعزيز الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية البديلة (H_1) و قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لابتكار الخدمات على الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة وهي الفرضية الصحيحة.

- وجود أثر كلي موجب ودال إحصائياً للابتكار التنظيمي بأبعاده على الرشاقة التنظيمية ($\text{Sig}=0.000$)، مما يعكس الدور التكاملي لمختلف أبعاد الابتكار التنظيمي في تعزيز مرونة المديرية وتحسين قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار التنظيمي على الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة وهي الفرضية الصحيحة .

3. مقترحات الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة المتعلقة بدور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة، يمكن للدراسة تقديم المقترحات:
- تعزيز بيئة العمل داخل مديرية الضرائب من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على المبادرة والتجديد، وذلك عبر إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتوسيع نطاق المشاركة في اقتراح الحلول الإدارية والعملية.
 - تطوير نظام داخلي فعال لإدارة الأفكار والمقترحات يعتمد على فرزها ودراستها بشكل دوري، مع ضمان سرعة تحويل الأفكار القابلة للتطبيق إلى إجراءات فعلية داخل المؤسسة.
 - الاهتمام بتحديث المنظومة المعلوماتية بشكل مستمر من خلال اعتماد حلول رقمية متكاملة تربط مختلف المصالح وتسمح بتدفق المعلومات بطريقة سلسلة وآمنة، مع تقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية.
 - التركيز على تبسيط الإجراءات الإدارية عبر مراجعة شاملة لمسارات العمل بهدف تقليص الزمن الإداري، وإلغاء الخطوات غير الضرورية، وتحديد مسؤوليات واضحة لكل مرحلة من مراحل معالجة الملفات.
 - تطوير الكفاءات البشرية من خلال برامج تكوين متخصصة ومستمرة في مجالات الإدارة الحديثة والتحول الرقمي وأساليب العمل المرنة، بما يرفع من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات التنظيمية.

- تعزيز آليات التواصل الداخلي والخارجي داخل المؤسسة، سواء بين المصالح الإدارية أو مع المكلفين بالضرائب، من أجل تحسين تدفق المعلومات وفهم أفضل لاحتياجات المرتفقين.
- إرساء نظام تقييم دوري للأداء الإداري يعتمد على مؤشرات واضحة ومرنة تسمح بقياس جودة العمل وسرعة الإنجاز، مع توجيه النتائج نحو التحسين المستمر بدل الاكتفاء بالتقييم الشكلي.
- العمل على تطوير الخدمات الإدارية بشكل مستمر من خلال التركيز على الجودة وسهولة الولوج والشفافية، مع إدماج البعد الرقمي في تقديم الخدمات لتقريب الإدارة من المواطن.
- اعتماد مقاربة التحسين المستمر داخل المديرية تقوم على المراجعة الدورية للإجراءات والهياكل وأساليب العمل، بما يضمن القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل سريع وفعال.

4. آفاق الدراسة:

- أثر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في تعزيز الرقابة التنظيمية داخل الإدارات الجبائية.
- دور الثقافة التنظيمية الرقمية في دعم الابتكار وتحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات العمومية.
- الحوكمة الرقمية كمدخل حديث لتحسين الأداء الإداري وتعزيز المرونة التنظيمية في الإدارة الجبائية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية :

1. الكتب :

- برفاين جوبتا ،الإبداع الإداري القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ،2008 .
- طارق كامل ، "الابتكار من منظور سيكولوجي" ، الطبعة الأولى ، مؤسسة شباب الجامعة،مصر ،2008 .
- نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار" ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن، 2012 .
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، " الإدارة الرائدة " ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 .
- جمال أنيس خير الله ،الإبداع الإداري ،دار أسامة للنشر،عمان ،الأردن،2008 .
- علي عبودي، نعمة الجبودي،" إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق" ،الطبعة الأولى ، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن ،2016 .
- خليل محمد حسن الشماع،كاظم خضير حمود، "نظرية المنظمة" ، الطبعة الثالثة ، دار المسير للنشر والتوزيع ، الأردن،2007 .
- مدحت أبو النصر،" تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004 .
- نجم عبود نجم،"إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر،الأردن، 2007 .
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص الحديثة ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2003 .
- عيسوي عبد الرحمن،سيكولوجية الإبداع" دراسة في تنمية السمات الإبداعية"،دار النهضة العربية، بيروت، 1989 .
- مؤيد عبد الحسين الفضل،الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار إثراء للنشر،عمان،2002 .
- بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،2011 .
- الجاموس،عبد الرحمان، " إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى ، دار وائل ،2013 .

- الفاعوري، رفعت عبد الحليم، " إدارة الإبداع التنظيمي " ، المنظمة العربية للتنمية للإدارة، مصر، 2005 .
 - سعد علي ربحان المحمدي، " الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة "، (التمكين - التغيير - التناقضات - التفاوض)، عمان، دار اليازوري العملية للنشر وتوزيع، 2022 .
 - سعد علي ربحان المحمدي، " نماذج من الإدارات المعاصرة "، عمان ، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2021 .
 - علاء الدين عبد الغني محمود، "إدارة المنظمات" ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2011 .
 - علاء محمد سيد قنديل، " القيادة الإدارية و إدارة الابتكار " ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الأردن ، طبعة الأولى ، 2010 .
 - مصطفى يوسف كافي، " الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر " ، دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن، 2016 .
 - طارق نبيل محمد الدسوقي ، " إدارة الابتكار والتطوير " ، طبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر ، 2019 .
 - جاسم محمد علي الطحان، " الابتكار المتضمنات والمتغيرات " ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2016 .
 - زيد منير عبودي، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
 - جيمس م هيجز، ترجمة مركز الخيرات المهنية ، طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية 2 ، القاهرة ، 2004 .
 - رعد إبراهيم الحنيطي، " اثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين المناصير الاردنية"، عمان، دار امجد للنشر وتوزيع، 2019 .
 - نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015 .
 - محمد شامل بهاء الدين فتحي، "الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2015 .
- 2. الأطروحات والرسائل :**
- الأطروحات :**

- العرابي عكاشة، اثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط -دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-، رسالة الدكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2019-2020.

- عابدي محمد السعيد، " الابتكار واستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري - حالة المؤسسات الجزائرية - " أطروحة دكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2016 .

- بالهادي فاطمة الزهرة، " نموذج مقترح لقياس تأثير الالتزام كمتغير وسيط على العلاقة بين المناخ الأخلاقي والابتكار التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بالدوائر الحكومية "، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل متطلبات شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر، 2025 .

- بوشاهد ليلي ، برمضان مروة ، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي مطاحن الشرق -قائمة-) ، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل متطلبات شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 8ماي 1945 قالة ،الجزائر، 2024-2025 .

- الرسائل :

- صبرينة طلحي، أماني بوعويضة، " اثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي"، رسالة ماستر منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 8ماي 1945 قالة، الجزائر ، 2021-2022 .

- محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضانة بالمسيلة-"، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة،الجزائر، 2006-2007 .

- عبد الوهاب بوبعة، " دور الابتكار دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري، قسنطينة،الجزائر ، 2011-2012 .

- حجاج عبد الرؤوف " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود الصناعة العطور بالوادي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة سكيكدة، 2007 .

3.المجلات :

- شريف غياظ ومحمد بوقموم، **حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الاقتصادية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة قالمة ، العدد السادس ، 2009.
- الصادق لشهب وآخرون ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،العدد 7، ديسمبر 2017.
- محمد فاضل و آخرون ، **تقويم إبداعات المنتج الفندقي**،مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد86،جامعة بغداد،2011 .
- إياد محمود الرحيم و م . م دنيا حسن، **اثر إبداع العملية في تصميم المنتج** , دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ،المجلة العراقية للعلوم الإدارية،العدد السابع والعشرون،جامعة الموصل العراق .
- نجم العزاوي،طلال نصير ، **اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية** ، مجلة كلية ،بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث و الثلاثون ، بغداد ، 2012 .
- روشكا الكسندر ، **الإبداع العام والخاص** ، ترجمة أبو فخر، غسان عبد الحي، سلسلة عالم المعرفة ، المجلة الوطني للثقافة والفنون و الأدب ، الكويت 1989 .
- عمر،فاتن فاروق الأمين وأبكر،تهاني عيسى محمد والشريف،تيسير عبد الله عباس ومصطفى،أنغام مصطفى جادين ، " **اثر الابتكار التنظيمي في الأداء المؤسسي - بالتطبيق على جامعة النيلين-**" ،مجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية- المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مصر ، مجلة 10،عدد 38 يناير، 2026 .
- كريمة محمد لاشين، **دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة طنطا -دراسة ميدانية-**،مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية،جامعة حلوان، مجلة 29،عدد اكتوبر2023 .
- نوف علي فهاد النفز، " **متطلبات تحقيق الابتكار التنظيمي لدى مدر يرى المدارس الثانوية بالكوف** " ، مجلة كلية تربية، جامعة المنصورة، عدد 127،يوليو 2024 .
- فيصل سرحان عبود الحزاوي، مجيدة علي فليح المحمداوي ،محمد حسن جمعة، " **دور إستراتيجية الابتكار التنظيمي للهيئة العامة للضرائب في الحد من التهرب الضريبي (دراسة ميدانية : العراق انموذجا** "،مجلة دراسات مالية والمحاسبة، العدد خاص 2024 .

- طلال نصري، نجم العزاوي، "الإبداع والتغيري التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دار الوائل للطباعة، جامعة البليدة 2 ، الجزائر ، 2016 .
- سناء عبد الرحيم سعيد وآخرون ، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية محملة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق، 2010 .
- دعاء محمد سيد عمر ، "تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 01، مصر، 2020 .
- سعد فالح وآخرون ، " دور الابتكار التنظيمي في تحقيق التميز"،مجلة الدراسات التجارية المعاصرة،المجلد 1،العدد17،الجزء الرابع،2024 .
- أبو النصر، مدحت محمد، " الرقابة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية"، مجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية،المؤسسة العربية للتربية والعلوم الآداب،المجلة08،العدد32، 2024 .
- طلال خالد عبد الباسط ، " دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية "، المجلة العربية للأبحاث ، المجلد 44، العدد05، فلسطين، 2024 .
- د.سندس محمد أمام السيد، " الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي : دراسة ميدانية " ، مجلة البحوث الإدارية، مجلة 42، العدد 2، 2024 .
- محمد حسين حسن ، "اثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على الرقابة التنظيمية بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد المصري1"، مجلة الدراسات المالية والتجارية ،العدد الثاني،2023 .
- محمد عبد المنعم محمد إبراهيم ، " اثر الرقابة التنظيمية على الريادة الإستراتيجية للبنوك السعودية " ، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية،كلية التجارة، جامعة دمياط،المجلد5،العدد1، الجزء 3، 2024 .
- بن عبد الأمير حسين الهاشمي و آخرون ،"الرقابة التنظيمية وفقا لتوجيهات التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة التجارة /شركة العامة للتجارة السيارات ومكائن"،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد (26) ،العدد(119) ، 2020 .
- د شريف ،محمد محمد محمد يوسف ،" الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الإستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركة الأدوية في مصر "، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،كلية الاقتصاد والإدارة ،جامعة 6اكتوبر، 2021 .

- دنيا حلمي عباس محمد النشيلي ،"دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية " ،المجلة العربية للإدارة ،كلية التجارة ،جامعة الأزهر ،مجلد (40) ،العدد (3) سبتمبر 2020، .

- وائل زاهر محمد ،أ.د. / عبد العزيز مرزوق ، "تأثير الرقابة التنظيمية على فاعلية التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بالمحافظة الغربية " ،المجلة العلمية للبحوث التجارية ،العدد(2) أبريل ،2024 .

- خالد أحمد عبد الجواد عطية سليمان ،"الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات" ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ،المجلد 15 ،العدد 1 ، يناير 2024 .

- أ. رغد على محمد ،أ.د.محسن الدباني ،"أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية : دراسة تطبيقية على كليات التقنية بمنظمة عسير " ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ،كلية العلوم الإدارية ،جامعة ابن رشد ،مجلد (9) ،العدد(10) ،2024 .

- خولة بنت عبد الله المفيز وآخرون ، "الرقابة التنظيمية مدخل الإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03،العدد26 المملكة العربية السعودية ،2021 .

- محمد أحمد عوض البربري ، "القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية"، المجلة التربوية، المجلد 02، العدد 94، مصر، 2022 .

ثانيا: باللغة الأجنبية :

-Rbbins.Stehenp and coutler,Mary.Management, (9th)rrentice hal,2007 .

- L. Wang , Pervaiz K. Ahmed ,**The développent and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis**

Catherine Europe an Journal of Innovation Management 2004 .

- TANG, Y. Effect of organizational culture, **leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector**. Journal of Quality, 22, 2015 .

- Avlonitis, G.J., Kouremenos, A. and Tzokas, N, "**Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat**", European Journal of Marketing, Vol .28No. 11, 1994 .

- Manuel D'oslo .**Principes Directeurs Proposés Pour Le Recueil Et L'interprétation Des Données Sur L'innovation Technologique** .
- Damanpour, F. **Organizational innovation: A meta-analysis of effects of déterminants and moderators**. Academy of Management Journal, 34(3) , 1991.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2005).**Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**.3rd edition, Paris: OECD Publishing.(No. 15 in the STI Working Paper Series / OECD Publishing) .
- Faïz Gallouj (2002).**Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations**.Cheltenham: Edward Elgar Publishing .
- Rafik Missoum, "**L'agilité organisationnelle conceptualisation et approche de mise en œuvre**", Algerian journal of Management sciences, Vol 01, Nom 01, Algérie, 13 décembre 2022 .
- SPSS:Statistical Package For Social Sciences .

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): اتفاقية التبرص




الجمهورية العراقية السيادة الوطنية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة القادسية - فرع النجف

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
 لاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والبحوث والدراسات التطبيقية
 عمادة التعليم والتدريب

اتفاقية التبرص

أئادة الأولى: هذه الاتفاقية لظبط علاقة جامعة الشهيد الشجاع العربي النجفي - نجف - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مع المؤسسة

مقررها: مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية

ممثلة من طرف: مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيق للهيئة الاتية اسماءهم:

- 1- مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية
- 2- مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية
- 3- مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية
- 4- مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية
- 5- مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية

عنوان المذكرة: دور الاذكار والتطبيقات في تحقيق المبادئ التوجيهية في
المؤتمرات والندوات

الاستاذ (ة) المشرف (ة): مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية

مخرجة: مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيق للهيئة الاتية اسماءهم:

- 1- مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية
- 2- مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية
- 3- مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية
- 4- مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية
- 5- مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية

ليمسكن التخصص: مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية

عنوان تقرير التبرص: مديرية التبرص - حزامع القادسية - حزامع القادسية - حزامع القادسية

الملحق رقم (02): إستمارة الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

استمارة استبيان حول

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية في
المؤسسة الخدمية
دراسة حالة مديرية الضرائب - تبسة -

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في اتمام هذه الدراسة.

وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة علما أن إجاباتكم تستعمل لغايات البحث العلمي كما أنها ستحاط بالسرية التامة.

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالبتين :

• ا. د. بور حلة منجية

• حمدي منتهى

• ناصر شيماء

السنة الجامعية : 2025-2026

المحور الأول : البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2. الفئة العمرية :

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 20 إلى أقل من 30 سنة

☐ أكبر من 50 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

☐ جامعي

☐ ثانوي

☐ تقني سامي

☐ دراسات عليا

4. الخبرة المهنية :

☐ من 3 إلى أقل من 6 سنوات

☐ أقل من 3 سنوات

☐ أكثر من 9 سنوات

☐ من 6 إلى أقل من 9 سنوات

5. الرتبة الوظيفية :

☐ موظف إداري

☐ مفتش

☐ إطار سامي

☐ عون تنفيذ

☐ مراقب

المحور الثاني : متغيرات الدراسة

أولا : الابتكار التنظيمي

" الابتكار التنظيمي هو إدخال تحسينات أو أساليب جديدة في العمل والإدارة بهدف تطوير الأداء داخل المديرية "

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : الابتكار الإداري						
01	تعمل المديرية على تطوير هيكلها التنظيمي					
02	تهدف المديرية الى ادخال طرق و أساليب جديدة لتحسين التسيير					
03	تقوم المديرية بتوزيع المهام بطريقة تساعد على تسهيل عملها					
04	تشجع المديرية الموظفين على اقتراح افكار لتحسي التنظيم الإداري داخلها					
البعد الثاني : الابتكار التقني " التكنولوجي "						
05	تعتمد المديرية على الحاسوب في انجاز الاعمال اليومية					
06	تساهم الرقمنة في تحسين و تعزيز سرعة وكفاءة سير العمل الإداري في المديرية					
07	تساعد التكنولوجيا المديرية في تقليل الأخطاء التنظيمية					
08	يتم تبادل المعلومات إلكترونياً بين مصالح المديرية					
البعد الثالث : ابتكار العمليات						
09	تعمل المديرية على تحسين خطوات انجاز المعاملات					

10	تقوم المديرية بتعديل طرق العمل عند وجود صعوبات				
11	تعتمد المديرية اجراءات تساعد على تقليل وقت معالجة الملفات				
12	تسعى المديرية إلى تقليل التعقيدات الادارية في سير نشاطها				
البعد الرابع : ابتكار الخدمات					
13	تسعى المديرية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة				
14	تقوم المديرية بمحاولات لتحسين سرعة تقديم الخدمات الإدارية				
15	تتعامل المديرية بعين الاعتبار شكاوى وانشغالات المواطنين				
16	تسعى المديرية الى تحسين رضا المواطنين عن خدماتها				

ثانيا : الرقابة التنظيمية

" الرقابة التنظيمية هي قدرة المديرية على الاستجابة السريعة والمرنة لمتطلبات العمل والتغيرات الممكن حدوثها ."

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	تقوم المديرية باتخاذ القرارات في الوقت المناسب بما يخدم المصلحة العامة					
18	تستجيب المديرية بسرعة لمشاكل العمل اليومية					
19	تستطيع المديرية التكيف مع لتغيرات في العمل					
20	تقوم المديرية بانجاز المهام في وقت مناسب					
21	تعتمد المديرية على النيات واجراءات تنظيمية					

					والادارية بسيطة تسمح بانجاز العمل بسرعة و في وقت مناسب	
					تعامل المديرية على معالجة المشكلات الإدارية بشكل جيد	22
					تتمتع المديرية بالقدرة على إعادة تنظيم أولويات العمل بما يتلاءم مع متطلبات الظروف الطارئة	23
					تتبنى المديرية اجراءات تنظيمية مرنة تسمح بتكييف سير العمل حسب متطلبات كل مصلحة	24
					تعتمد المديرية على تبسيط الاجراءات الادارية لتسريع انجاز المعاملات	25
					تشجع المديرية الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	26
					يوجد تنسيق فعال بين المصالح التنظيمية داخل المديرية	27
					يتم تقليل التعقيد التنظيمي قدر الإمكان داخل المديرية	28
					تسعى المديرية إلى تحسين اداء العمل باستمرار	29
					تحرص المديرية على تكوين الموظفين	30

الملحق رقم (03) : قائمة الأساتذة المحكمين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد المشيخ العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

طلب تحكيم استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد

يشرفني أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان الخاصة بدراسي الموسومة بـ:

* دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة الخدمائية - دراسة حالة مديرية الضرائب تبسة - *

وذلك في إطار إنجاز متكررة ماستر، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ونظرا لما تتمتعون به من خبرة علمية ومعرفية أكاديمية متميزة في هذا المجال، أرجو من سيادتكم التفضل بتحكيم هذا الاستبيان، وذلك من خلال إبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة، مع اقتراح أي تعديلات أو إضافات ترونها مناسبة كما أؤكد لسيادتكم أن ملاحظاتكم ستكون ذات أهمية بالغة في تحسين جودة هذه الأداة البحثية وضمان صدقها وثباتها.

وفي الأخير، تقبلوا مني فائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام.

المشرفة :

من اعداد المذاتبتين :

اد. بورحلة ملحية

- حمدي منتهي

- ناهر شيماء

معلومات المحكم

الاسم واللقب	الرتبة	الامضاء
براهيم زرزور	أستاذ	
يحي دريس	أستاذ	

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية
01	زرزور براهمي	أستاذ تعليم عالي
02	يحي دريس	أستاذ تعليم عالي

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج ال Spss

الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل

Correlations

		a1	a2	a3	a4	الابتكار_الاداري
a1	Pearson Correlation	1	.662**	.300	.318	.704**
	Sig. (2-tailed)		.000	.067	.052	.000
	N	38	38	38	38	38
a2	Pearson Correlation	.662**	1	.640**	.684**	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38
a3	Pearson Correlation	.300	.640**	1	.756**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.067	.000		.000	.000
	N	38	38	38	38	38
a4	Pearson Correlation	.318	.684**	.756**	1	.790**
	Sig. (2-tailed)	.052	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38	38
الابتكار_الاداري	Pearson Correlation	.704**	.921**	.789**	.790**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38

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

Correlations

		a5	a6	a7	a8	الابتكار_التقني
a5	Pearson Correlation	1	.673**	.588**	.424**	.560**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.008	.000
	N	38	38	38	38	38
a6	Pearson Correlation	.673**	1	.752**	.398*	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.013	.000
	N	38	38	38	38	38
a7	Pearson Correlation	.588**	.752**	1	.520**	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000
	N	38	38	38	38	38
a8	Pearson Correlation	.424**	.398*	.520**	1	.771**
	Sig. (2-tailed)	.008	.013	.001		.000
	N	38	38	38	38	38
الابتكار_التقني	Pearson Correlation	.560**	.656**	.709**	.771**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		a9	a10	a11	a12	ابتكار_العمليات
a9	Pearson Correlation	1	.820**	.241	.346*	.353*

	Sig. (2-tailed)		.000	.145	.034	.030
	N	38	38	38	38	38
a10	Pearson Correlation	.820**	1	.336*	.443**	.389*
	Sig. (2-tailed)	.000		.039	.005	.016
	N	38	38	38	38	38
a11	Pearson Correlation	.241	.336*	1	.640**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.145	.039		.000	.000
	N	38	38	38	38	38
a12	Pearson Correlation	.346*	.443**	.640**	1	.823**
	Sig. (2-tailed)	.034	.005	.000		.000
	N	38	38	38	38	38
ابتكار_العمليات	Pearson Correlation	.353*	.389*	.843**	.823**	1
	Sig. (2-tailed)	.030	.016	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		a13	a14	a15	a16	ابتكار_الخدمات
a13	Pearson Correlation	1	.079	.227	.410*	.392*
	Sig. (2-tailed)		.639	.170	.011	.015
	N	38	38	38	38	38
a14	Pearson Correlation	.079	1	.673**	.197	.416**

	Sig. (2-tailed)	.639		.000	.236	.009
	N	38	38	38	38	38
a15	Pearson Correlation	.227	.673**	1	.182	.430**
	Sig. (2-tailed)	.170	.000		.273	.007
	N	38	38	38	38	38
a16	Pearson Correlation	.410*	.197	.182	1	.575**
	Sig. (2-tailed)	.011	.236	.273		.000
	N	38	38	38	38	38
ابتكار_الخدمات	Pearson Correlation	.392*	.416**	.430**	.575**	1
	Sig. (2-tailed)	.015	.009	.007	.000	
	N	38	38	38	38	38

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ لمتغير الابتكار التنظيمي

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0

Total	38	100.0
-------	----	-------

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	16

ألفا كرونباخ للمتغير التابع الرشاقة التنظيمية

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	14

التوزيع الطبيعي:

Explore

Case Processing Summary

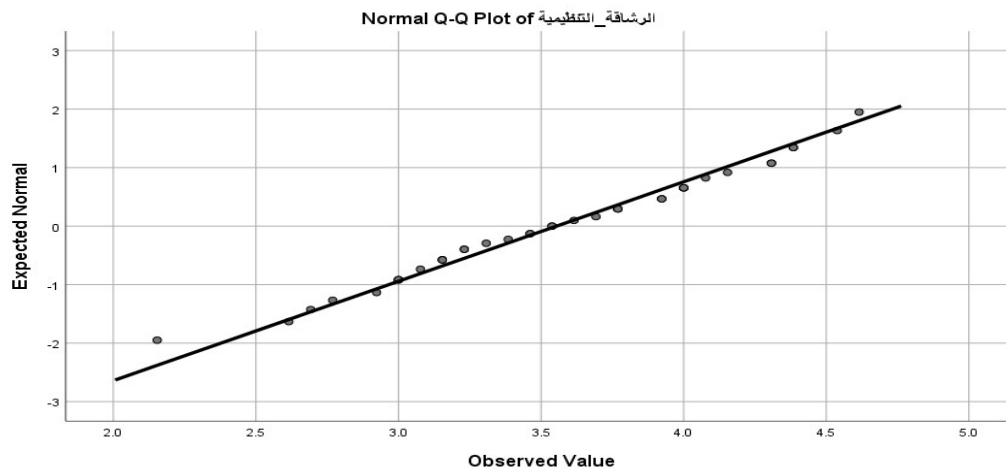
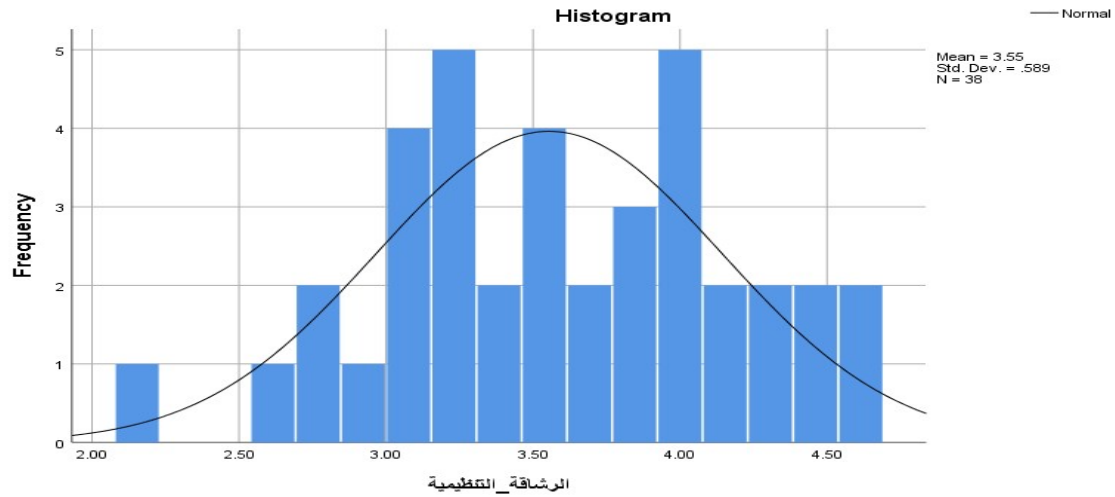
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الرشاقة_التنظيمية	38	100.0%	0	0.0%	38	100.0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الرشاقة_التنظيمية	.078	38	.200 [*]	.980	38	.104

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	52.6	52.6	52.6
	انثى	18	47.4	47.4	100.0

Total	38	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

الفئة_العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى أقل من 30 سنة	15	39.5	39.5	39.5
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	26.3	26.3	65.8
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	15.8	15.8	81.6
	أكبر من 50 سنة	7	18.4	18.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	10	26.3	26.3	26.3
	جامعي	12	31.6	31.6	57.9
	دراسات عليا	8	21.1	21.1	78.9
	تقني سامي	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

الخبرة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 3 سنوات	11	28.9	28.9	28.9
	من 3 إلى 6 سنة	13	34.2	34.2	63.2
	من 6 إلى أقل من 9 سنوات	8	21.1	21.1	84.2
	أكثر من 9 سنوات	6	15.8	15.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

الرتبة_الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مفتش	5	13.2	13.2	13.2
	موظف اداري	11	28.9	28.9	42.1
	مراقب	11	28.9	28.9	71.1
	عون تنفيذ	7	18.4	18.4	89.5
	إطار سامي	4	10.5	10.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جداول التكرارات لمحاوَر الدراسة

Frequency Table

a17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	13	34.2	34.2	34.2
	لا اوافق	10	26.3	26.3	60.5
	محايد	6	15.8	15.8	76.3
	اوافق	8	21.1	21.1	97.4
	اوافق بشدة	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

a18

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

Valid	لا اوافق بشدة	12	31.6	31.6	31.6
	لا اوافق	9	23.7	23.7	55.3
	محايد	7	18.4	18.4	73.7
	اوافق	9	23.7	23.7	97.4
	اوافق بشدة	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

a19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	18	47.4	47.4	47.4
	لا اوافق	7	18.4	18.4	65.8
	محايد	6	15.8	15.8	81.6
	اوافق	7	18.4	18.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

a20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	13	34.2	34.2	34.2
	لا اوافق	4	10.5	10.5	44.7
	محايد	9	23.7	23.7	68.4
	اوافق	10	26.3	26.3	94.7
	اوافق بشدة	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

a21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	18.4	18.4	18.4
	اوافق	19	50.0	50.0	68.4
	اوافق بشدة	12	31.6	31.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

a22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	15.8	15.8	15.8
	اوافق	17	44.7	44.7	60.5
	اوافق بشدة	15	39.5	39.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

a23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	4	10.5	10.5	13.2
	اوافق	17	44.7	44.7	57.9
	اوافق بشدة	16	42.1	42.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

a24

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

Valid	لا اوافق	3	7.9	7.9	7.9
	محايد	6	15.8	15.8	23.7
	اوافق	12	31.6	31.6	55.3
	اوافق بشدة	17	44.7	44.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

a25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	11	28.9	28.9	31.6
	اوافق	15	39.5	39.5	71.1
	اوافق بشدة	11	28.9	28.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

a26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	5.3	5.3	5.3
	لا اوافق	1	2.6	2.6	7.9
	محايد	6	15.8	15.8	23.7
	اوافق	18	47.4	47.4	71.1
	اوافق بشدة	11	28.9	28.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

a27

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

Valid	لا اوافق بشدة	1	2.6	2.6	2.6
	لا اوافق	2	5.3	5.3	7.9
	محايد	7	18.4	18.4	26.3
	اوافق	15	39.5	39.5	65.8
	اوافق بشدة	13	34.2	34.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

a28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	4	10.5	10.5	13.2
	اوافق	17	44.7	44.7	57.9
	اوافق بشدة	16	42.1	42.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

a29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	7	18.4	18.4	21.1
	اوافق	16	42.1	42.1	63.2
	اوافق بشدة	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

a30

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

Valid	لا اوافق	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	7	18.4	18.4	21.1
	اوافق	15	39.5	39.5	60.5
	اوافق بشدة	15	39.5	39.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
a1	38	3.3947	1.12801
a2	38	3.2105	1.04385
a3	38	2.8947	1.08527
a4	38	2.9474	1.11373
a5	38	3.8684	.84377
a6	38	3.8947	.83146
a7	38	3.9211	.85049
a8	38	3.9737	.97223
a9	38	4.0263	.94402
a10	38	3.9211	1.04962
a11	38	3.2105	1.04385
a12	38	2.8947	1.08527
a13	38	2.9474	1.11373
a14	38	3.8684	.84377

a15	38	3.8947	.83146
a16	38	2.7895	1.45487
a17	38	2.3158	1.23256
a18	38	2.4211	1.24405
a19	38	2.0526	1.18430
a20	38	2.5789	1.34830
a21	38	4.1316	.70408
a22	38	4.2368	.71411
a23	38	4.2368	.85216
a24	38	4.1316	.96341
a25	38	3.9474	.83658
a26	38	3.9211	1.02355
a27	38	3.9737	.99964
a28	38	4.2368	.78611
a29	38	4.10526	.894109
a30	38	4.1579	.82286
الرشاقة_ التنظيمية	38	3.5547	.58860
الابتكار_ الاداري	38	3.2632	.77822
الابتكار_ التقني	38	3.9474	.68289
ابتكار_ العمليات	38	3.3632	.73353
ابتكار_ الخدمات	38	3.6158	.80590
الابتكار_ التنظيمي	38	3.5474	.63724
Valid N (listwise)	0		

الانحدار الخطي المتعدد القياسي

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الرشاقة_التنظيمية	3.5547	.58860	38
الابتكار_الاداري	3.2632	.77822	38
الابتكار_التقني	3.9474	.68289	38
ابتكار_العمليات	3.3632	.73353	38
ابتكار_الخدمات	3.6158	.80590	38

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الخدمات_ابتكار, الاداري_الابتكار, التقني_الابتكار, العمليات_ابتكار ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمية_الرشاقة

b. All requested variables entered.

ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F Change	df1	df2	Sig. F Change
-------	---	----------	-------------------	----------------------------	----------	-----	-----	---------------

1	.658 ^a	.433	.405	.42180	8.742	4	33	.000
---	-------------------	------	------	--------	-------	---	----	------

تحليل التباين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.800	5	2.560	12.190	.000 ^b
	Residual	7.140	32	.210		
	Total	19.940	37			

a. Dependent Variable: الرشاقة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant),

تحليل معاملات الانحدار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.615	.401		4.101	.000		
	الابتكار_الإداري	.262	.084	.294	3.119	.003	.712	1.404
	الابتكار_التقني	.168	.079	.214	2.126	.037	.667	1.499
	ابتكار_المعلومات	.241	.088	.276	2.739	.008	.694	1.441
	ابتكار_الخدمات	.072	.099	.083	.727	.469	.736	1.359

a. Dependent Variable: الرشاقة_التنظيمية

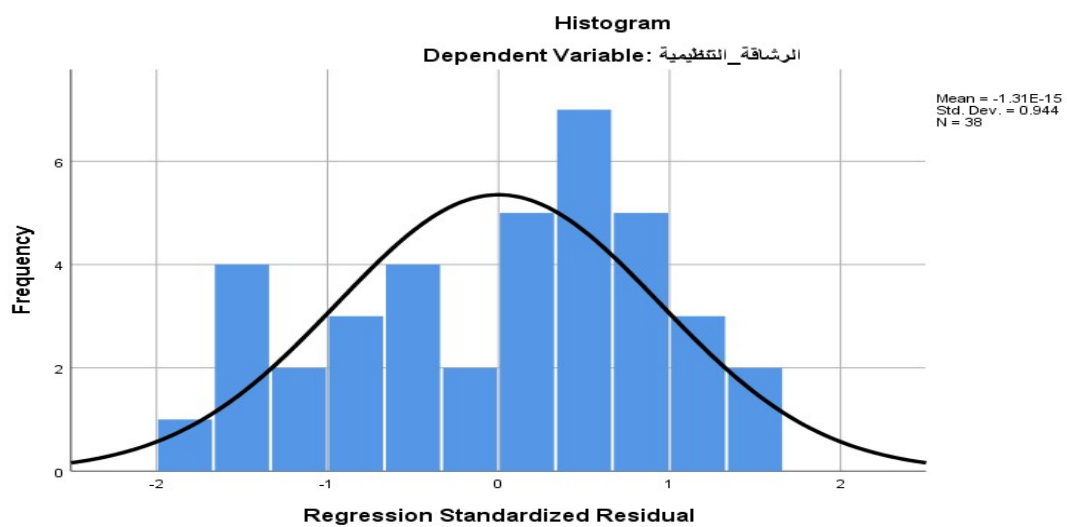
تجانس البواقي

Residuals Statistics^a

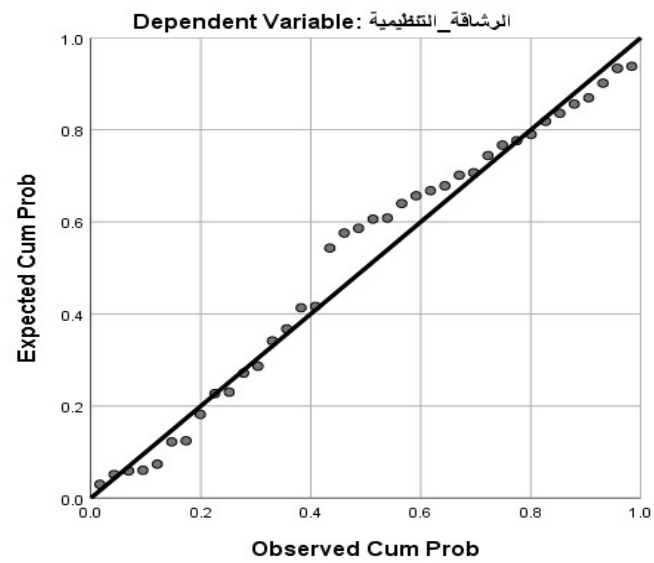
Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
---------	---------	------	----------------	---

Predicted Value	3.1322	3.8240	3.3624	.14088	38
Residual	-1.27357	1.22906	.00000	.59342	38
Std. Predicted Value	-1.634	3.277	.000	1.000	38
Std. Residual	-2.096	2.023	.000	.977	38

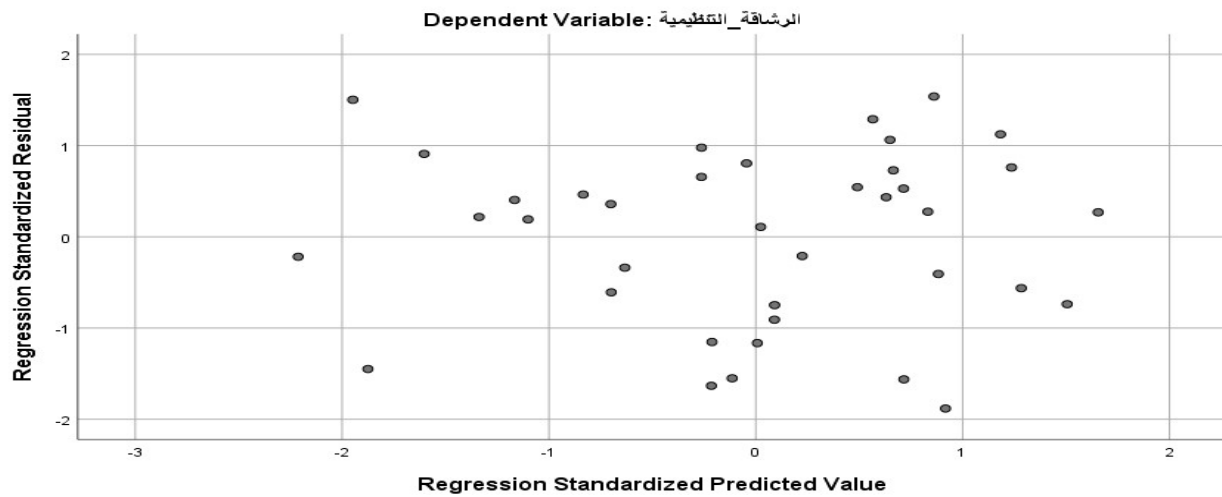
a. Dependent Variable: الرشاقة_التنظيمية



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



هدفت هذه الدراسة إلى محاولة قياس أثر الابتكار التنظيمي بأبعاده الابتكار الإداري، الابتكار التقني، ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات على الرقابة التنظيمية بمديرية الضرائب تبسة، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض متغيرات الدراسة في جانبها النظري بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة. كما تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 38 مفردة من موظفي مديرية الضرائب تبسة، وتم إخضاع البيانات للتحليل باستخدام برنامج SPSS V27 بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل علاقات التأثير بين المتغيرات. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للابتكار التنظيمي بأبعاده على الرقابة التنظيمية، حيث فسرت المتغيرات المستقلة ما نسبته حوالي 50% من التباين في المتغير التابع الرقابة التنظيمية). كما أظهرت النتائج وجود أثر موجب ودال إحصائيا لكل من الابتكار الإداري، الابتكار التقني، وابتكار العمليات بمعاملات انحدار B بلغت (0.262) (0.168) و (0.241) على التوالي، وهو ما يدل على مساهمة هذه الأبعاد في تعزيز مرونة المؤسسة وتحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات، في حين لم يسجل بعد ابتكار الخدمات أي أثر ذي دلالة إحصائية على الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: الابتكار التنظيمي، الابتكار الإداري، الابتكار التقني، ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات، الرقابة التنظيمية مديرية الضرائب تبسة SPSS V27.

Abstract:

This study aimed to examine the impact of organizational innovation dimensions, namely administrative innovation, technological innovation, process innovation, and service innovation, on organizational agility at the Tax Directorate of Tebessa. The study adopted the descriptive-analytical approach to present the theoretical framework of the study variables, in addition to the case study method. A questionnaire was designed and distributed to a sample of 38 employees working at the Tax Directorate of Tebessa. The collected data were analyzed using SPSS V27 through various appropriate statistical methods in order to test the study hypotheses and analyze the relationships between the variables.

The study findings revealed the existence of a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of organizational innovation dimensions on organizational agility. The independent variables explained approximately 50% of the variance in the dependent variable (organizational agility). The results also showed a positive and statistically significant effect of administrative innovation, technological innovation, and process innovation, with regression coefficients B reaching (0.262), (0.168), and (0.241), respectively. This indicates the contribution of these dimensions to enhancing institutional flexibility and improving the organization's ability to adapt to changes. However, service innovation did not show any statistically significant effect on organizational agility within the studied institution.

Keywords: Organizational Innovation, Administrative innovation, Technical innovation, Process innovation, Service innovation, Organizational Agility, Tax Directorate of Tebessa, SPSS V27.