

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محند أولحاج  
- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

## دور الإبداع الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية

- دراسة حالة جامعة اكلي محند اولحاج البويرة -

مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة اعمال

تحت إشراف :

د/ فاسي فاطمة الزهراء

إعداد الطالبة:

- ماضوي انيسة

- كوربالي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2019/2018

# شكر وتقدير

نتقدم بالحمد و الشكر الجزيل إلى المولى عزوجل الذي وفقنا على انجاز هذا

العمل المتواضع.

ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة فاسي فاطمة الزمراء التي حرصت

على توجيهنا و تقديم النصائح والملاحظات القيمة.

كما نتوجه بالشكر الخالص إلى الأستاذ علي زيان الذي لم يهملنا بالتوجيهات و

المعلومات الإضافية ونشكر أيضا كل عمال إدارة الجامعة على حسن استقبالنا

وعلى إمدادنا بالمعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي.

وفي الأخير نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أماننا على هذا العمل من

قريب وبعيد.

# الإهداء

الحمد لله الذي وهبني نعمة العقل و أمدني بالقوة والإرادة حتى أتممت  
هذا العمل المتواضع ، ومن ثمة الشكر الجزيل والسلاة على المصطفى  
المختار سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي :

إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى "وانخفض لهما جناح الذل من الرحمة

وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا."

إلى جميع إخوتي وأخواتي وزوجة أخي وأبنائهم.

إلى زوجي فاروق بوحوم وعائلته.

كما أهدىما إلى جميع رفقاء الدرب أنيسة خديجة حنان وابنة خالي مروة.

فاطمة الزهراء

# الأهداء

إلى والدي الكريمين

عرفانا بفضلهم علي وبما ثمراني به من عطفه ودعواته

أنارت لي الطريق .

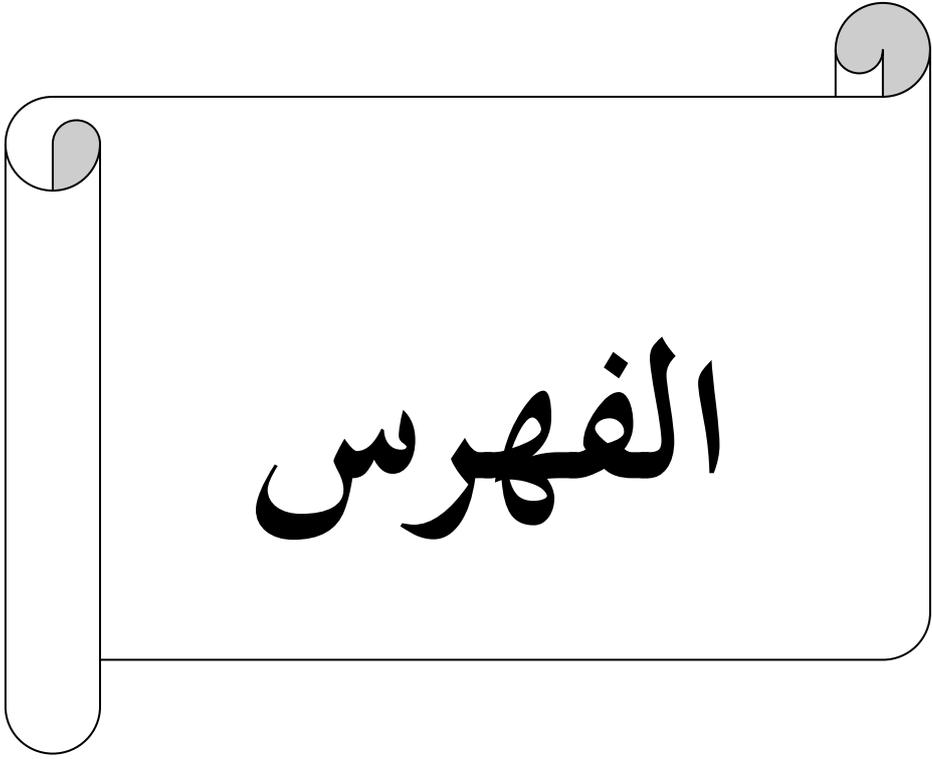
إلى كل أفراد عائلتي الأفاضل الذين شجعوني على مواصلة

دراستي ووقفوا إلى جانبي و ساندوا من أزمي.

كما أهدىها إلى جميع رفقاء الدرب فاطمة وزميلاتي

وصديقاتي .

أنيسة



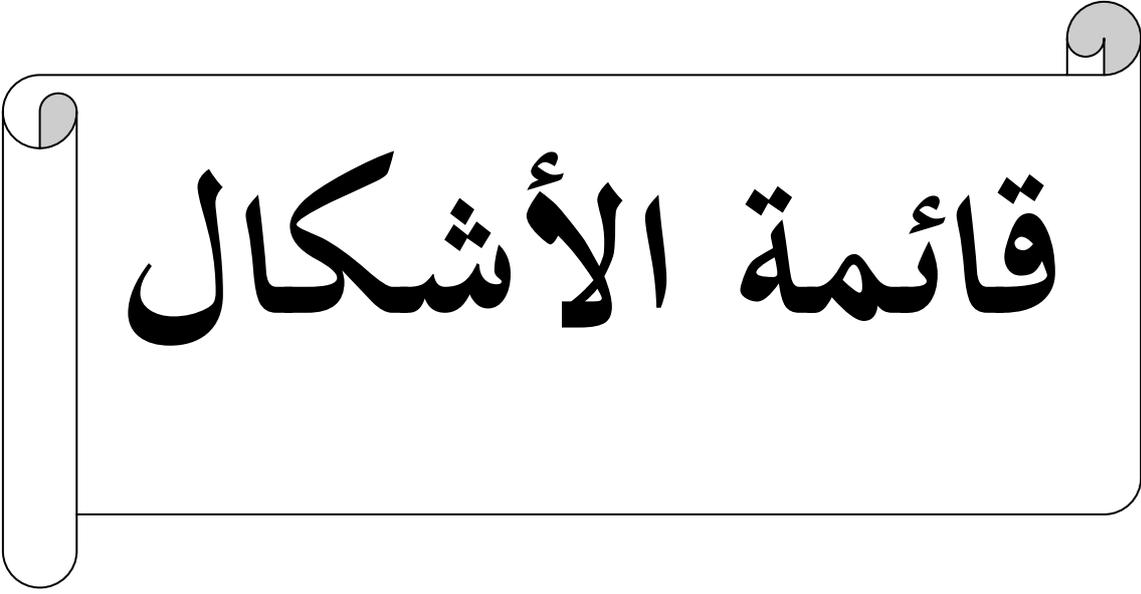
الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
II-I	الفهرس
V-IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار النظري للإبداع الإداري و الفعالية التنظيمية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول :مدخل إلى الإبداع الإداري
03	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الإبداع الإداري
09	المطلب الثاني : مبادئ وأنواع الإبداع الإداري
11	المطلب الثالث : مجالات ومستويات الإبداع الإداري
16	المطلب الرابع : مقومات و معيقات الإبداع الإداري
21	المبحث الثاني :أساسيات حول الفعالية التنظيمية
21	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الفعالية التنظيمية
25	المطلب الثاني :أبعاد الفعالية التنظيمية
26	المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

28	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية
31	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>دراسة أثر الإبداع الإداري على الفعالية التنظيمية لجامعة أكلي محند اولحاج</b>	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: التعريف بجامعة أكلي محند اولحاج
34	المطلب الأول: تقدم للجامعة والهيكل التنظيمي لها
45	المطلب الثاني: الهياكل والدعائم البيداغوجية لجامعة أكلي محند اولحاج
50	المطلب الثالث: تعداد الهياكل و الدعائم البشرية لجامعة أكلي محند اولحاج
53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية
53	المطلب الأول: أدوات ونموذج الدراسة
55	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
58	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
84	الخاتمة
89	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
23	العلاقة بين الفعالية و الفاعلية والأداء	1
46	الهياكل البيداغوجية	2
51-50	تعداد الأساتذة بالجامعة	3
52-51	تعداد الطلبة بالجامعة	4
57	تحليل حجم العينة	5
58	معاملات الثبات و الصدق طريقة ألفا كرونباخ	6
59	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	7
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	8
61	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مستوى التعليمي	9
62	توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة	10
63	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي	11
64	درجة أهمية بنود الاستمارة	12
65	تحليل عبارات بعد الاكتشاف وتحديد المشكلات	13
67-66	تحليل عبارات بعد إنتاج الأفكار	14
68	تحليل عبارات تنفيذ الأفكار	15
70	نتائج الإبداع الإداري	16
71	تحليل عبارات بعد الروح المعنوية	17
72	تحليل عبارات بعد التحفيز والدافعية	18
73	تحليل عبارات بعد الرضا الوظيفي	19
75	تحليل عبارات بعد تكلفة الإدارة	20
76	نتائج الفعالية التنظيمية	21
77	اختبار المتوسط ومقارنة المحاييد بقيمة 2	22
78	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	23

79	نتائج اختبار الفرضية الأولى	24
80	نتائج اختبار الفرضية الثانية	25
82-81	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	26



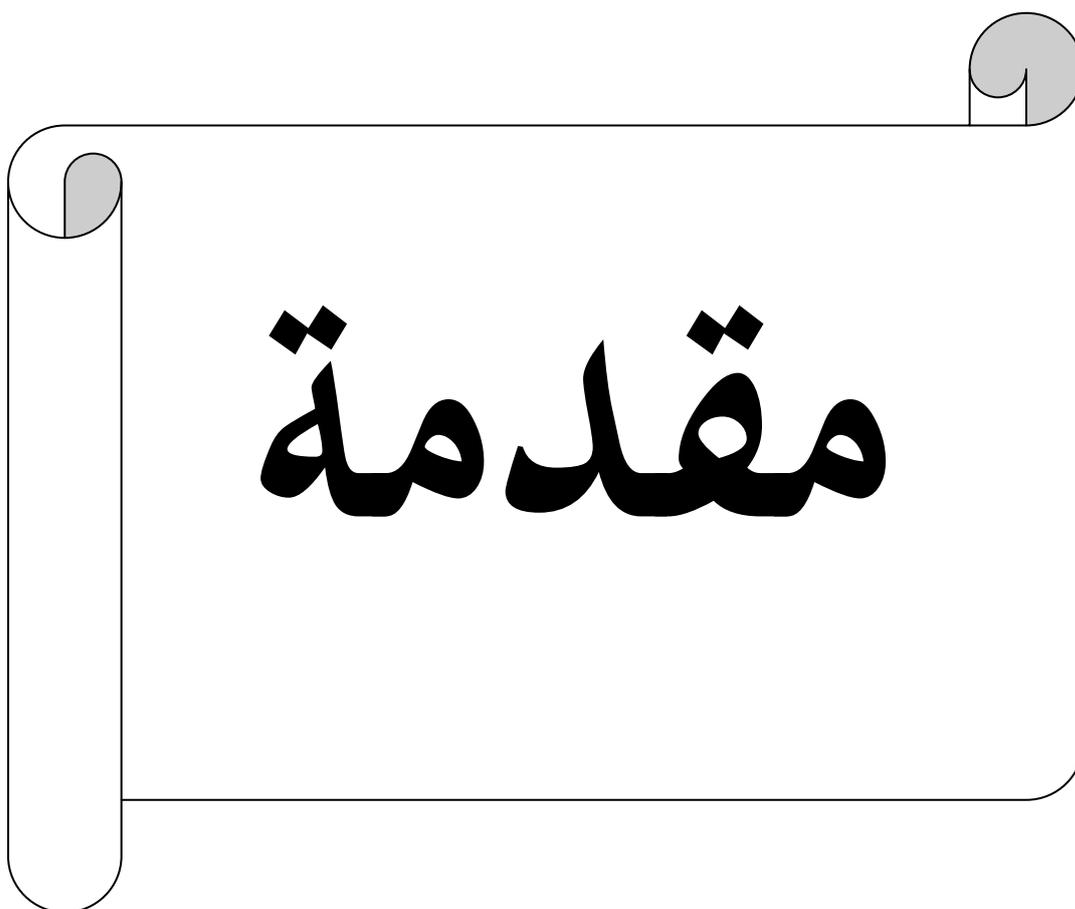
# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	مراحل العملية الإبداعية	1
23	العلاقة بين الفعالية و الفاعلية و الأداء	2
27	العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية	3
49	الهيكل التنظيمي	4
57	النموذج النظري لدراسة	5
59	توزيع أفراد مجتمع دراسة حسب الجنس	6
60	توزيع أفراد المجتمع دراسة حسب السن	7
61	توزيع أفراد مجتمع دراسة حسب المستوى التعليمي	8
62	توزيع أفراد مجتمع دراسة حسب الخبرة	9
63	توزيع أفراد مجتمع دراسة حسب المركز الوظيفي	10



# قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	الهيكل التنظيمي للجامعة
02	الاستبيان
03	مخرجات SPSS



مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة للانفجار المعرفي وثورة المعلومات، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها. وبالتالي فإن التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات هو قدرتها على تبني آلية مناسبة وفق إطار ونظم علمية، لتنمية وتحفيز ودعم القدرات، التي تمكنها من تطوير وخلق حلول وأفكار للوضعية التي تعيشها وللمشاكل التي تواجهها، تنظيمية كانت أو تقنية (تكنولوجية)، وإيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية، كون هذه الأخيرة تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، تسودها حالة عدم التأكد والتي ينبغي عليها مواجهتها بسرعة وبكفاءة عالية، لاستباق التغيرات الفجائية فيها، ولتأمين مستقبلها على الأقل في المدى القصير.

ويراهن الكثير من الباحثين في العلوم الإدارية على مجموعة من المداخل الإبداعية التي نجحت في تمكين الكثير من المؤسسات العالمية في أسواقها وساعدتها في بلوغ ذروة التميز في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة عالية من الاقتدار وتمكين هذه المؤسسات من زيادة كفاءة الأداء.

وفي ظل ذلك ظهرت بوادر الإبداع الإداري الذي يعد عاملا أساسيا للتجاوب مع المتغيرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متجددة وقد أجمعها الكتاب والباحثين أمثال، **Schumpeter** **Joseph** على أن حاجة المؤسسات للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، السياسية والثقافية وغيرها في محيط المؤسسة بالإضافة إلى الظروف المتغيرة المعقدة التي تعيشها المؤسسات المعاصرة.

كما أنه أصبح يمثل في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي، ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة، بهدف الوقوف على الفعالية التنظيمية وتحسينها.

لكن في الجزائر لم يبرز أي اهتمام حول الإبداع الإداري وهذا يظهر من خلال القوانين والتشريعات و المراسيم الصادرة من الوزارات التي تقيد من حرية الموظفين لاختيار أساليب العمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات خاصة في المؤسسات العمومية، حيث أن جامعة اكلي محند اولحاج يحكمها كل من قوانين الصادرة من وزارة التعليم العالي والوظيف العمومي .

ومنه فإن محور دراستنا يتمثل في محاولة الإجابة عن الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية لجامعة اكلي محند اولحاج ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع الإبداع الإداري في مؤسسة الجامعية ؟
- هل يؤثر الإبداع الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية؟
- للوصول إلى إجابة للإشكالية العامة والأسئلة الفرعية تستند معالجة الموضوع على الفرضيات:
- للإبداع الإداري مكانة في جامعة أكلي محند اولحاج .
- لا يؤثر الإبداع الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية.
- الفرضيات الفرعية :**

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يؤثر اكتشاف وتحديد المشكلات على الفعالية التنظيمية؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يؤثر إنتاج الأفكار على الفعالية التنظيمية؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يؤثر تنفيذ الأفكار في الفعالية التنظيمية.

#### أهمية الدراسة:

- أصبحت القدرات الإبداعية التي تمتلكها المؤسسة تمثل الاحتياط الاستراتيجي وهامش الأمان لمواجهة الظروف البيئية غير المستقرة.
- تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع الإداري على مستوى المؤسسات ومحاولة العديد منها تبني برنامج الإبداع الإداري وتطبيقه في بعض الأنشطة وتحقيق نجاحا ملموس في أعمالها.

#### أهداف الدراسة:

تبرز أهداف البحث من خلال:

- إبراز حتمية الإبداع وضرورته للمؤسسة لضمان البقاء والاستمرار لها، والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المؤسسة بإحداث التغيير.
- محاولة إستقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإبداع الإداري، فعالية المؤسسة.
- محاولة إقتراح مقارنة نظرية يفترض أن تحقيق لمؤسسة فعالية أحسن مرتبطة بشكل رئيسي بإدارة مواردها وتفعيلها من خلال إعتمادها على الإبداع الإداري.

#### منهج الدراسة :

إعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، لأننا بصدد الكشف عن العلاقة التي تربط بين الإبداع الإداري والفعالية التنظيمية وهذا من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها.

### دراسات سابقة:

من خلال المسح الذي قمنا به فقد وجدنا مذكرات تناولت موضوع الإبداع الإداري لكن من زوايا مختلفة نذكر منها :

- وسيلة واعر ، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورى في علوم الاقتصادية ، 2015/2014، بسكرة .

### أهداف هذه الدراسة :

-إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر ويتجلى ذلك من خلال :

-التعرف على مدى تطبيق مختلف أنماط القيادة التحويلية والتشاركية و الأبوية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر و إبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين ؛

-التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية والعمل على تنميته .

### وأشارت النتائج إلى:

-يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية لكل من النمط القيادي التحويلي و التشاركي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي ؛

-أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا ؛

-هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية تحويلية و التبادلية والتشاركية و الأبوية .

-بعاج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة سونلغاز فرع الأغواط، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علو التسيير ، 2008/2004، جامعة الجزائر 3؛

### -أهداف الدراسة :

-زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر و مدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية ؛

- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في مؤسسة موضوع الدراسة ؛

### نتائج الدراسة :

- تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها العد الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي ؛

- هناك صعوبة قياس أداء في مؤسسة موضوع دراسة نظرا لعدم وجود منافس لها في سوق الوطنية .

- فاطمة تدرانت ، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم

البواقي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، 2015/2014، أم البواقي .

- أهداف الدراسة :

- محاولة التوصل إلى معرفة أثر التمكين في تحقيق الإبداع الإداري ميدانيا ؛

- إفادة الباحثين عامة وتنوير مسؤولين مؤسسة دراسة خاصة بأهمية وفوائد التمكين؛

- نتائج الدراسة :

- هنالك خلط بين مفهوم التمكين و المفاهيم القريبة كتنفويض والسلطة والمشاركة و الاندماج؛

- هناك اختلاف بين الباحثين حول مفهوم إبداع والفرق بينه وبين الابتكار على وجه الخصوص.

### هيكل البحث

بغية بحث ودراسة هذا الموضوع، وبغرض الإجابة على إشكالية البحث وإختبار الفرضيات، تم تقسيم هذه

الدراسة إلى فصلين، سبقتهم مقدمة عامة وتلتهم خاتمة عامة تحتوي ملخصا عاما حول البحث والنتائج التي تم

التوصل إليها وكذا توصيات وأفاق البحث، متبوعا بأهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري والتطبيقي،

بالإضافة إلى إقتراح بعض المواضيع لتكون كأفاق للموضوع المدروس.

**الفصل الأول: ماهية حول الإبداع الإداري و الفعالية التنظيمية:** نعالج فيه الإبداع الإداري والفعالية التنظيمية في

مبحثين، من حيث المفاهيم، من حيث سيرورته، والمقومات والمعوقات ومؤشرات قياس الفعالية التنظيمية

**الفصل الثاني:** فخصصناه لدراسة حالة الجامعة، لمعرفة واقع الإبداع الإداري في الجامعة ودوره في تحسين الفعالية

التنظيمية والذي يتضمن مراحل منهجية للدراسة من خلال عرض لمحة عن المؤسسة ثم التعريف بها و أخيرا القيام

بتفريغ بيانات الاستبيان الموجهة الى العينة و تصنيف المعلومات إحصائيا لتمكن في النهاية من تحليل البيانات  
استخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإبداع

الإداري والفعالية التنظيمية

تمهيد:

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع مطلباً ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها في الوقت الحالي وتحقيق فاعليتها التنظيمية الإستغلال الأمثل لمواردها، والبحث عن البدائل المختلفة لمواجهة الصعوبات والتحديات والتغيرات البيئية السريعة التي تنشط فيها. الأمر الذي فرض عليها ضرورة إيجاد سبل إبداعية وغير تقليدية وهذا من خلال البحث عن الأشخاص المبدعين وكذا توفير الوسائل المناسبة التي تساعد على الابتكار بطرق حديثة وحلول إدارية فعالة مما يوجب على الإدارة توفير فرص الإبداع والتجديد والتحديث في أساليب العمل وذلك بتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملة الإبداعية.

وفي هذا الفصل سنتطرق على الإبداع الإداري والتعرف على الفعالية التنظيمية، ومن خلال هذا تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- مدخل إلى الإبداع الإداري.
- أساسيات حول الفعالية التنظيمية.

### المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع الإداري.

إن مصطلح الإبداع من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في الإدارة على اختلاف أنواعه ومستوياته وهذا ما يترجم العدد الكبير من الدراسات والكتابات حول الموضوع وهذا ما أدى إلى ظهور مشكلة تحديد المفهوم بصفة دقيقة، وسيتناول هذا المبحث مفهوم الإبداع الإداري والمصطلحات التي يتم الخلط بينها وسيتم التطرق إلى مختلف أنواعه ومجالاته.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإبداع الإداري:

تتعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى.

### أولاً: تعريف الإبداع.

أ- لغة: "أصل كلمة الإبداع في اللغة العربية مأخوذ من "بدع الشيء" أو "ابتدعه" أي أنشأه، وبدعه بدعا أي على غير صياغة مسبقة.

ب- اصطلاحاً: تتباين آراء الباحثين والكتاب حول تعريف الإبداع فمنهم من يرى أنه:

- "القدرة على الإتيان بشيء جديد ذي قيمة مرتفعة أو حل جديد لمشكلة ما بطريقة أو أسلوب جديد وإعادة صياغة لمشكل ما"<sup>1</sup>.

"هو فكرة جديدة أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة"<sup>2</sup>.

- "هو أن تأتي بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشافات لم يسبق إليها أحد"<sup>3</sup>.

- "هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط.

1 - عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع و الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار حامد للنشر والتوزيع. الأردن. 2011. ص.34.

2 - محمد قاسم القربوي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. الطبعة 5، الأردن. 2000. ص.313.

3- أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة. الإدارة الحديثة. نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة. جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

لأردن. 2009. ص.421.

المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها و إعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل مما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ثم إيجاد حل مناسب"<sup>1</sup>.

- "هو عصف ذهني، أو التوصل إلى أفكار جديدة خلاقة تدفع للابتكار"<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع هو:

ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء طرق جديدة، والإحساس بوجود مشاكل وإيجاد الحل

لها.

ثانيا: مفاهيم مرادفة للإبداع.

هناك العديد من المفاهيم والمصطلحات التي يتم الخلط بينها وبين الإبداع مثل الابتكار والاكتشاف والاختراع والتجديد ومصطلحات المترابطة كالتغيير والتطوير.

أ- المصطلحات المتداخلة لمفهوم الإبداع:

- الإبداع والابتكار: هو عملية التطبيق الناجح للأفكار المبدعة .

وللابتكار علاقة بالإبداع وهي علاقة تكاملية، حيث أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة جديدة وغير المألوفة، بينما الابتكار هو تجسيد لهذه الأفكار على أرض الواقع وبهذا فإن الإبداع المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من فكرة إلى منتج بمعنى أن الابتكار هو ناتج عملية الإبداع.<sup>3</sup>

- الإبداع أو الاختراع: " هو ابتكار مقصود هادف عكس الإبداع وهو جزء مهم منه، ويعبر عن إنتاج المركب الجديد من الأفكار.

1 - سليم بطرس جلد. زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع الأردن 2006، ص21.

2- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع. الأردن، 2009. ص125

3- حمد الصيرفي في إدارة الأفكار سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، مصر 2008. ص41.

- **الإبداع والتجديد:** هو السعي إلى جعل الشيء صالحا للاستخدام بمعنى أن الشيء تقادم ولم يعد صالحا للاستخدام في الوقت الحالي فيحتاج إلى التحديث وهون مرتبط بالتكنولوجيا والإبداع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بتحديث تلك التكنولوجيا.

- **الإبداع والاكتشاف:** الاكتشاف هو الذي يطلق على اكتشاف معرفة جديدة لأشياء كان لها وجود من قبل سواء كان هذا الاكتشاف ماديا أو كان نتيجة ترتيب على معلومات سبق وجودها مثل اكتشاف كريستوف كولومبوس جزر الهند الغربية.

ويعرف الاكتشاف في كثير من الأحيان على انه العثور على ما لم يكن معروف أو متجاهلا من قبل قد يكون فجائي أو لسبب ما ويكون على شكل سلسلة من الابتكارات أو براءات الاختراع.<sup>1</sup>

#### - الإبداع والتغيير:

" التغيير هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المؤسسة وتختلف عن سابقتها وتتسم بالشمولية والاستمرارية ، متفقا مع الإبداع، ولاكن يختلف مع الأخير من حيث حدة المخاطر والتكلفة التي ترتفع في الإبداع. لذا فهما متداخلان مع بعضهما البعض لأن الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير ، وأن التغيير قد يولد إبداعات في الهياكل أو وظائف المؤسسة ،ومن ثم كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو إبداع ، كما أنهما لا يتجهان في نفس الهدف بمعنى أن التغيير يسعى إلى تحقيق هدف محدد، أما في الإبداع فلا يتم التركيز على الهدف فقط بل على طريقة الوصول إليه .

#### - الإبداع والتطوير:

التطوير هو الانتقال من وضع إلى وضع أفضل والإبداع يعتبر ثمرة التطوير، وهذا الأخير مفهومه أوسع وليس بالضرورة إن يؤدي إلى الإبداع، أو بمعنى آخر من بين أهدافه الإبداع، فالتطوير يؤدي إلى إيجاد معرفة جديدة تشكل إبداعا، لذلك فالدراسات التي يقوم بها الباحثون في المؤسسات تعتمد على التطوير الذي يعتبر أحد المعايير المعبر عن الإبداع".<sup>2</sup>

1- طارق عبد الحميد السمرائي، اتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن.2013،ص36.

2 - المرجع السابق، ص.37.

ثانياً: دوافع الإبداع.

يتفق معظم الدارسين والباحثين بأن هناك دوافع ملحة فرضت على المنظمات وإدارتها مختلف المستويات لتبني الإبداع، ولعل ذلك إلى الأسباب التالية:

أ- الدوافع الذاتية الداخلية.

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛
- الحصول على الرضا النفسي.
- الوصول إلى الأهداف والغايات بطرق أسرع.
- تحقيق الذات.

ب- الدوافع البيئية الخارجية:

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة.
- مجال العمل وطبيعته
- الحاجة إلى الحيوية والنمو
- الحاجة إلى التقدم والازدهار
- صنع الأحداث ومجرات الزمن السريع المتغير.

ت- دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية
- الحصول على التقدير والثناء والسمعة الحسنة والشهرة
- الحصول على مرتبته وظيفته مرموقة
- الحصول على درجة علمية راقية
- الحصول على رضا الرؤساء
- خدمة الأمة والوطن

ث- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

- الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها أي عملية العصف الذهني.<sup>1</sup>

1- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات. دار الزاوية للنشر والتوزيع الأردن، 2012. ص44.

رابعاً: مفهوم وأهمية الإبداع الإداري.

أ- مفهوم الإبداع الإداري :

في مجال الإدارة لم يتفق العلماء والباحثون على تعريف محدد لمصطلح الإبداع الإداري، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي استخدمت لتحديد المقصود بالإبداع الإداري، وفيما يلي يتم عرض بعض التعاريف:

" المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي، ويتم هذا التغيير من خلال العملية التي يصبح فيها الموظف حساساً للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة".<sup>1</sup>

"هو عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يخص هذا الشيء: منتج أو خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة، ويعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع بشكل عام".<sup>2</sup>

"القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة، وقد تكون أفكار أو حلول أو خدمات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المنظمة".<sup>3</sup>

"ويطلق على الإبداع الإداري أيضاً الإبداع التنظيمي، ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة ومفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة أو بوسائل وإجراءات وعمليات أو بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي ما".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع الإداري هو:

إيجاد وتوليد أفكار وأساليب أو طرق جديدة أو تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة بهدف أداء أفضل على الخدمة أو المنتج أو العملية

1 - بلال خلف الله سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص18.

2- سامر عبد المجيد البشاشة، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد32، العدد2005، ص2، ص332.

3- عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص36.

4- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2009، ص7.

ب- أهمية الإبداع الإداري:

"تظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق و الرقابة الداخلية و الهيكل التنظيمي التي تتمكن المؤسسة من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، والى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجها و الارتقاء بمستوى أدائها و أداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات و أفكار لوضع أنظمة و لوائح و إجراءات و أساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية، وتحسين جودة المنظمات و الخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية"<sup>1</sup>.

كما تظهر أهمية الإبداع الإداري فيما يلي:<sup>2</sup>

- يعتبر الإبداع عنصر أساسيا في التطوير ووسيلة هامة تضمن البقاء والمنافسة في ظل التسابق العالمي، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العملية والفكرية، وتحقيق ميزة تنافسية؛
- هو وسيلة المؤسسات في هجر التقليد والتعامل مع روح التغيير وإدارية بنجاح، حتى تتمكن من مواجهة الصمود والحيوية المطلوبة للاستمرار النجاح، ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات؛
- يعمل على إيجاد حلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة ؛
- الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة ويعمل على استقرار التنظيم وتحسين أساليب العمل وتوفير الوقت والجهد، للمشكلات بطريقة فعالة؛
- كما يعمل الإبداع الإداري على تنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى العاملين بالتنظيم وزيادة الانتماء، ونمو الروح المعنوية لديهم لذا يمكن القول بأنه كلما نما الإبداع الإداري في المؤسسة زادت نمو الإبداع في الميادين الأخرى داخل المؤسسة مما يسهم في تطوير الحياة، ويعود بالنفع والرفاه على المجتمعات؛

1 - محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي وتحديات مستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع.الأردن2008ص،314،313.

2- هجيرة بودرهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين،دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة،برناوي عمر، رسالة الماجستير كلية علوم الاقتصادية و التجارية جامعة بسكرة.2013،2012، ص، 54،55.

- تكمن أهمية الإبداع الإداري في تجاهل القادة العمل الروتيني والتحرك نحو الإبداع والابتكار، والحصول على المعرفة في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة وبطرق سليمة .

### ج- خصائص الإبداع الإداري:

يتميز الإبداع الإداري بمجموعة من الخصائص تختصر فيما يلي:<sup>1</sup>

- الإبداع يعني التميز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجاتها؛
- الإبداع يمثل الجديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً كما يمثل مصدر التحديد من أجل المحافظة على المؤسسة وضمان استمرارها وتطويرها؛
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديدة الذي هو غير موجود ولهذا ترى المؤسسات المبدعة في اكتشاف الفرصة ملا تراه المؤسسات الأخرى المنافسة؛
- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول: وفي هذا يميز صاحب الإبداع بأنهم الأول في التوصل إلى الفكرة أو المنتج أو السوق عند الآخرين وحتى في حالة التحسين، فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع، أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد .

### المطلب الثاني: مبادئ وأنواع الإبداع الإداري.

الإبداع الإداري لا يعمل بمعزل عن مبدئين أساسيين وهما الفرد والإدارة وكل المبادئ هي مجموعة الشروط التي يظهر فيها كيفية الاستثمار في كلتا الجانبين باعتبار الأفراد مصدر قوة المؤسسة والاعتناء بتنميتهم يجعل من المؤسسة الأفضل والأكثر تحقيقاً لأهدافها.

كما أن له العديد من الأنواع لا بد لها وأن تتماشى والمستوى الإداري الذي يمارس فيه، ويختلف كل نوع عن الآخر من حيث الشكل والتطبيق.

1 - محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع. الأردن 2008، ص 21.

أولاً: مبادئ الإبداع الإداري.

حتى تكون المؤسسات نامية وأساليبها مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية التالية:<sup>1</sup>

- إفساح المجال لأي فكرة، إعطاء المجال منح الرعاية والعناية لتبقي في الاتجاه الصحيح؛
- إن الأفراد مصدر قوة المنظمة والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم؛
- احترام الأفراد وتشجيعهم بإتاحة الفرص لهم والمشاركة؛
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل؛
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب؛
- التجديد المستمر للفكر والطموحات هذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد انه في عمله. وأن العمل ليس وظيفة فقط فإن هذا الشعور يدفعه إلى تفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف وعلى المدير أن يكشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد مبدعين؛
- التطلع إلى الأعلى دائماً، كل ما تحقق هدف ننظر إلى هدف ابعده؛
- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة؛
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال بين آونة وأخرى وتعرضها للنقاش، فكثير من الأفكار الجيدة تتولد مع مرور الزمن؛
- يجب إعطاء التعلم والتكوين والتدريب أهمية بالغة.

ثانياً: أنواع الإبداع الإداري.

لإبداع الإداري مجموعة من الأنواع تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليتته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات فكل نوع يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العلمي للأفكار المبدعة فيما يلي:<sup>2</sup>

1 - جمال خير الله، مرجع سبق ذكره. ص228.

2 - سيد عبيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية تدوي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة مصدر 18/17 فبراير 2008 ص 17.

أ- الإبداع الفني: ويشمل عمليات تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو استخدام تقنيات متطورة في المؤسسة أو تغيير في أساليب الإنتاج.

ب- إبداع العملية: ويعني استخدام عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرائق لعمل الأشياء.

ت- الإبداع العملي: والذي يعتمد على سبل وضع حلول فورية للمشكلات والأزمات ومعالجة مختلف القضايا ووضع خطط واقتراحات سريعة لمواجهة أي قصور.

ث- الإبداع العلمي: والذي يعتمد على الجهود الذهنية ويتطلب معرفة بالقواعد والنظريات العلمية والرياضية المختلفة.

ج- إبداع داخلي: وهو إبداع تعتمد عليه المؤسسة، مصدره المؤسسة ذاتها.

ح- إبداع خارجي: هو نقل وتطبيق أفكاره من خارج المؤسسة.

### المطلب الثالث: مجالات ومستويات الإبداع الإداري.

للإبداع الإداري العديد من المجالات والمستويات فالإبداع الإداري لا بد له أن يتماشى والمستوى الإداري الذي يمارس فيه ويختلف كل مستوى عن الأخرى من حيث الشكل والتطبيق ويرجع ذلك لتمييز الأدوار المختلفة فكل مستوى له دور ووظائف يمارسها في المحيط التنظيمي وذلك من خلال عدة مراحل يمر بها الإبداع.

#### أ- الإبداع في التكنولوجيا:

يعد الإبداع أكثر العوامل أهمية لتحقيق النمو الاقتصادي، وتعتبر التكنولوجيا و الإبداع الدوافع الأساسية لتعزيز الجودة وتحقيق الرخاء والعامل المحفز للمعرفة، وهذا ما يدعو المؤسسات إلى مجارات التطورات الحاصلة في التكنولوجيا حتى تتمكن من توليد أفكار إبداعية وتقديم المزيد من الخدمات والمنتجات القائمة على التكنولوجيا المتطورة لتحقيق الجودة العالية والتكلفة المنخفضة لكي تتمكن من الصمود أمام المنافسة العالمية

#### ب- الإبداع في تطوير المنتجات:

بالتأكيد هو أكثر أنواع الإبداع شيوعاً، لأنه يرتبط بتحسين المنتجات أو الخدمات أو تقديم منتجات أخرى جديدة، وفي ظل التنافس الشديد أصبح ممن الضروري تحسين المنتجات فيما يخص جودتها ووظيفتها واستراتيجياتها وتسويقها بصفة مستمرة للتمكن من اختراق الأسواق وكسب رضا الزبائن وتحقيق المزيد من الطلب على المنتجات.

كما يرتبط الإبداع في هذا الإطار بتغير تصميم المنتج في حد ذاته أو خلق آخر جديد، بمعنى إدخال خدمة أو منتج جديد إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية ومميزاته التقنية، كان يتعلق الإبداع بالتركيبة الوظيفية أو التكنولوجية للمنتج أو تغيير خصائص تقديمه.

### ت- الإبداع في تصميم العمليات:

مازال توفير التصميم الإبداعي للمنتج وعمليات التطوير التي تندرج بالمنتج من الفكرة إلى التصنيع أمراً في غاية الأهمية، وفي هذا السياق تعمل العديد من المؤسسات على إبداع أساليب تصميم جديدة بالاستفادة من الثورة التكنولوجية لعمل التحسينات في تصميم العمليات لاسيما وسائل إعلام الآلي باستخدام (الكمبيوتر) لتحسين أداء نظام الإنتاج.

والواضح أن الهدف من الإبداع في تصميم العمليات هو تحسين أدائه الناحيتين التقنية والاقتصادية، مما يترتب عليه نتائج إيجابية في المر دودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة ومن ومن ثم تحقيق الأرباح.<sup>1</sup>

### ث- الإبداع في الهياكل التنظيمية:

يعتني هذا النوع من الإبداع بتغيير شكل بناء المؤسسة، فالعديد من المؤسسات حالياً تسعى لخلق القيمة دون تغيير جذري في المؤسسة من خلال الشراكة والتحالفات الإستراتيجية، كما يتضمن هذا الإبداع القواعد والأدوات والإجراءات وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.

ولكي تكون المؤسسة مبدعة يجب عليها تغيير من جمود الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة، وهذا منجده لدى أكبر المجموعات الفرنسية التي تبحث على كيفية تعديل هياكلها لتكون أكثر قدرة على إدارة الإبداعات، فعلى سبيل المثال شركة Renault للسيارات التي أدرجت وظيفة الإبداع ضمن هيكلها التنظيمي إضافة إلى وظيفتها المتعلقة بالبحث والتطوير قصد السير الحسن لإبداعاتها محليا وعالميا، فالإبداع في الهيكل التنظيمي يشمل مختلف العوامل التي تسمح بتحقيق فعالية الخدمات والأنشطة الإنتاجية.

### ج- الإبداعات التجارية:

تضم هذه الإبداعات التغييرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار ، وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية لزيادة المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات بهدف كسب ثقة الزبون وتحقيق ولاءه

1 - براقين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، ترجمة دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر، 2008 ص 136.135.

للمؤسسة ويمكن القول أن الإبداع قد يكون جذريا يؤدي إلى إيجاد تغييرات جوهرية أو قد يكون جزئيا يؤدي إلى تغييرات ثانوية، كما قد يكون مخططا يتم التهيؤ و الاستعداد له مسبقا كما قد يكون الإبداع غير مخططا له.<sup>1</sup>

### مراحل الإبداع الإداري.

تمر عملية الإبداع الإداري بمراحل عدة تكتمل وتظهر بصورة كاملة ولقد اختلف الباحثون في تحديد مراحل العملية الإبداعية وفي ما يلي سيتم التطرق إلى النماذج الأكثر شيوعا.

#### أ- نموذج ولاس: يرى ولاس أن الإبداع الإداري يمر بأربعة مراحل وهي:<sup>2</sup>

- **مرحلة الإعداد:** تعني هذه المرحلة بتعريف المشكلة وتحديدتها وجمع الأفكار والمعلومات المتعلقة بها لإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها، حيث يتم تدوين الملاحظات وإلقاء الأسئلة والمناقشات وجمع الشواهد وتسجيلها، وما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الارتباط بأفكار الآخرين وتقديم أفكار إبداعية طليقة أصلية

- **مرحلة الاحتضان:** يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره في هذه المرحلة على المشكلة حيث يعاني أقصى درجات القلق والتوتر مع الفكرة التي يستحضرها أينما كان وفي أثناء احتضان الأفكار وتبلورها لا يتوقف المبدع على القراءة وجمع الملاحظات والمعلومات وقد يقوده ذلك إلى تغيير مساره الفكري تماما، وتتفاعل في هذه المرحلة والبيانات في العقل الباطن للمبدع ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.

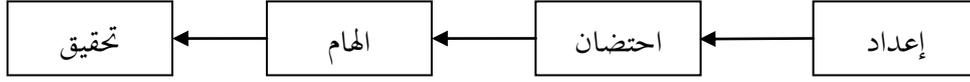
- **مرحلة الإلهام والإشراق:** تأتي هذه المرحلة لحظة الإلهام وتترك الفكرة كاملة في الذهن المبدع، حيث تنبثق الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي بشكل مفاجئ مما يجعله في حالة اكتشاف بعدد إتمام عملية الإيجاء، إنها الحالة التي يتمكن فيها الفرد من إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له الوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.

- **مرحلة التحقيق:** وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو وضعها في صورتها النهائية بعد صقلها وتعديلها أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد (فكرة/أسلوب/استجابة) يخضع للاختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكرة جديدة، فبعد إلهام الفكرة تأتي كتابتها ومحاولة نشرها متكاملة.

1- صبرينة اليحيوي، الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية. جامعة الملك سعود الرياض، السعودية، المجلد 21- العدد 16، 2007 ص 18.

2- عبد الإله ابن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، السعودية، 2002، ص 30

الشكل رقم (1): مراحل العملية الإبداعية



المصدر: نفس المرجع السابق ص 30

ب- نموذج موريس شتاين: ينظر لعملية الإبداع على أنها تتكون من عدد قليل من المراحل، وان مراحل عملية الإبداع لا تحدث بطريقة منظمة مرتبة بل أنها تتداخل في أوقات معينة بحيث يتصور بأنها تشمل على ثلاث مراحل وهي:<sup>1</sup>

- مرحلة تكوين الفرضية: وتبدأ هذه المرحلة بعد مرحلة الاستعداد وتنتهي بفكرة أو فرضية أو بناء خطة جديدة.

- مرحلة اختبار الفرضية: وتبدأ هذه المرحلة بوضع الفرضية موضع التجريب، وفحص الفكرة أو الفرضية واختبارها .

- مرحلة توصيل النتائج: وهي المرحلة التي يحدث فيها تبادل المعلومات والخبرات وبالتالي عرض الصور للآخرين.

ت- نموذج ديفنز: بقول إن الإبداع الإداري يمر بخمسة مراحل وهي:<sup>2</sup>

- مرحلة اكتشاف الحقيقة: تصنيف جميع وكافة المعلومات حول المشكلة من خلال وضع أسئلة بصيغة ماذا؟، أين؟، متى؟، كيف؟، لماذا؟.

- مرحلة اكتشاف المشكلة: وتتضمن تحديد المشكلة وتعريفها بشكل واضح ودقيق.

- مرحلة اكتشاف الحل: وهي مرحلة تقييم الأفكار.

- مرحلة القبول: وهي مرحلة قبول الحل الأنسب بالطرق التي ستؤدي الى تحقيق أفضل الأفكار المنتجة.

- مرحلة التطبيق: يعني تنقية الفكرة الجيدة.

1- الهيجان عبد الرحمن أحمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث السعودية، 1999، ص 250، 254.

2- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011 ص 298 .

## ثالثا: مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المؤسسات وهي:

## - الإبداع على مستوى الفرد:

"هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الفرد الذي يمتلك قدرات وسمات إبداعية، وبالرغم من تناول العديد من الباحثين قدرات واستعدادات وخصائص الفرد المبدع وسمات شخصية التي يتميز بها عن غيره إلا أنه لم يتم الإجماع بينهم عن قائمة موجودة عن سمات الفرد المبدع بالرغم من أن هناك اتفاق مبدئي على مجموعة من السمات وهي: حب الاستطلاع والمثابرة والثقة بالنفس وتحمل الغموض والقدرة على تحمل المخاطر والمرونة وعدم المجازاة ومثل هذه السمات يمكن التدريب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته".<sup>1</sup>

## - الإبداع على مستوى الفريق:

"فريق العمل هو مجموعة من الأفراد حيث تكون الموهبة والطاقة والمهارات جزء من الفريق، كما أن القدرة الجماعية للإبداع تفوق كثيرا الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض .

والإبداع على مستوى الفريق هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الفريق (قسم أو إدارة أو لجنة).

وعليه فإن التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطور فرق العمل المبدعة".<sup>2</sup>

1 - سليم بطرس جلدة، زيد عيوي، مرجع سبق ذكره ص 46

2 - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن 2009 ص125.

- الإبداع على مستوى المؤسسة:

هو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي يكون فيها أعضاء المؤسسة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكيلية التي تختلف عن مثيلاتها من المؤسسات.

ولكي تكون المؤسسة مبدعة يجب توفر الشروط التالية:<sup>1</sup>

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق يقدرون القيمة العلمية للنظريات الجديدة ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا لتشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثا عن طرق وأساليب وبدائل جديدة وغير عادية.

المطلب الرابع: مقومات ومعوقات الإبداع الإداري

إن تحقيق الإبداع الإداري يتحقق بمجموعة من الشروط يجب توفرها لدعمه في المدى القريب والبعيد ورغم تحقيقها إلا أن هناك مجموعة من المعوقات يجب تجنبها لنجاح العملية الإبداعية.

أولاً: مقومات الإبداع الإداري في المؤسسات

- أ- "تدعيم الجانب الإنساني في المؤسسات والارتقاء بالإنسانية واحترام آراء الأفراد وفكرهم.
- ب- إعلاء شأن المشاركة واعتبار كل فرد في المؤسسة ليس مجرد منفذ وإنما مشارك فعال.
- ت- الفهم الواضح لرسالة المؤسسة وغاياتها الإستراتيجية والاقتناع بها والاستعداد للتحدي للوصول إلى تحقيقها.
- ث- الإشعار بروح المسؤولية في أرجاء المؤسسة، وتحويل كل فرد كأنه هو المسؤول الأول على إنجاز أهداف المؤسسة أو فشلها

ج- إعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية نحو الإبداع وطرح الأفكار الجديدة وتوفير المناخ الملائم لذلك

1 حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي" دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2003، ص ص 305،306

- ح- تهيئة المناخ الذي يتسم بالأمن والأمان والاستقرار لجميع العاملين لإعطاء الفرد الاستقلالية أن يفكر ويبدع ويطور من أساليب أدائه دون خوف أو قهر من الإدارة.
- خ- تبني هيكل تنظيمي يساعد على الإبداع وإنشاء وحدات تنظيمية مستقلة تقوم بدور التجربة والاختيار وتكريس مجهودات أفكارها الجديدة، حيث يلعب الهيكل التنظيمي دور فعال ومؤثر في عملية دعم الإبداع لدى كافة المستويات الوظيفية كونه يساعد في وضوح المهام وتبسيطها وممارسة المهام التي تنسجم مع مهارات وتخصصات المستويات الإدارية.
- د- **التخصص الوظيفي**: هو عملية إنشاء وتصميم وحدات للقيام بالأنشطة المختصة التي تتمتع بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.
- ذ- **العصف الذهني**: يعتبر العصف الذهني أحد أهم النشاطات والدعائم لخلق الأفكار الإبداعية وتدفعها، لأنه يعتمد على أسلوب الإثارة والمحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة أو استعراض الحلول المقترحة من قبل جماعة حلقة النقاش.
- ر- **التفويض**: يعرف التفويض بأنه عملية نقل ومنح بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام المنظمة مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين.
- ز- **فرق العمل**: تعرف فرق العمل بأنها عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق أهداف عامة للمؤسسة بهدف تكوين فرق العمل في التنظيم إلى تحقيق العديد من الأهداف:
- التخطيط المشترك لمواجهة المخاطر والمشاكل ومعالجتها قبل وقوعها.
  - تقوية نظام الاتصالات بين العاملين.
  - تحسين مهارات الأفراد وتطوير قدراتهم.
  - توكي الدقة والشمولية في دراسة المشاكل التي تواجه التنظيم و اتخاذ القرارات الأكثر فعالية و عقلانية.
- س- **التمكين التنظيمي**: هو عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهارتهم من خلال توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وبالتالي تحرير الأفراد من القيود وتشجيعهم وتحفيزهم ومكافأهم على روح المبادرة والإبداع<sup>1</sup>.

1- أحمد سحنون، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين، رسالة الماجستير كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2004، 2005، ص ص 38، 39.

ش-الاتصال التنظيمي: "هو عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى بهدف اتخاذ قرار معين، ويعتبر الاتصال من الضرورات الملحة لأي مؤسسة لأنه بدون اتصال يصعب على العاملين معرفة توجه إدارتهم والأهداف التنظيمية التي تطمح المؤسسة الوصول إليها وكذلك يصعب على الإدارات أيضا فهم توجهات العاملين، ومن جانب آخر فإن الاتصال يؤدي إلى رفع مستوى الرضا لديهم عن العمل.

فالعامل يمكن أن يتفهم واقع عمله بشكل أفضل ويشعر بقيمة أكبر ويؤدي أيضا إلى فهم أدوار الآخرين مما يشجع ذلك العاملين والإدارات على التعاون والتنسيق، وبالتالي يشجع أيضا العاملين الى بذل المزيد من الأداء وتفجير طاقاتهم الإبداعية.

ظ-النمط القيادي: هو درجة السلوك الرسمي/ غير رسمي والتصرف القيادي لشخصية المدير في ممارسته للقوة والنفوذ على مرؤوسيه في المؤسسة، مما قد ينعكس ذلك على مدى تفاعل المرؤوسين واستجابات لذلك النمط القيادي وعلى مدى أداء العمليات الإدارية، بحيث تختلف الأنماط القيادية عن بعضها البعض، ومن أهم الأنماط القيادية المشجعة للإبداع نجد:

- الأسلوب الديمقراطي التشاوري في القيادة
- الأسلوب القيادي المتساهل
- أسلوب القيادة التبادلية
- أسلوب القيادة التحويلية

وهي أساليب ذكية يعتمد فيها القائد على أسلوب مؤثر للعاملين من خلال الإلهام ومبادلة العاملين بالرأي والفكر والتشاور وطرح الأفكار ومناقشتها معهم ويزودهم بالأفكار الجديدة من منطلق دافعه الذاتي، وكذلك يمنحهم الثقة والأمان من خلال تواصله المستمر ومواصلة حثهم على إعطاء المزيد من الإنجاز والإبداع غير المألوف لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

1 عاكف لطفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 90، 91.

ز- الحوافز: تعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك أفراد والعاملين مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد والاهتمام بعملهم وأدائهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، ورفع الروح المعنوية وإشباع حاجاتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية.

ثانيا: معوقات الإبداع الإداري.

جميع الأفراد يفكرون لكن القليل منهم يبدعون في تفكيرهم، وذلك لوجود بعض المعوقات التي تعيقهم، أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

أ- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل:

ينسى الكثير من القائمين على إدارة بعض المؤسسات أن القوانين والتعليمات وسائل وليست غايات بحد ذاتها، لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التنفيذ بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها والمثل على ذلك يتضح من أن كثيرا من المؤسسات تعتبر أن معيار تقييم موظف هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام والمغادرة، رغم أن ذلك عنصر مهم إلا أن مجرد الالتزام بالدوام لا يؤدي إلى نتائج جيدة فقد يأتي الموظف إلى الدوام ولكن يقضي يومه دون عمل.

ب- عدم ثقة بعض المديرين في أنفسهم: إن عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرص لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، وهذا يؤدي إلى كتم أنفاس الأشخاص المبدعين.

ت- سوء المناخ التنظيمي: إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري وبنمط الإشراف السائد وأسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتيا للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها.

ث- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في التنظيم حيث إنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين لتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا محبطا، فإذا كانت مؤهلات القيادة بعيدة عن الجدارة فلا مجال للحديث عن الإبداع.

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 321.

- ج- القيم الاجتماعية السائدة: يعني الإبداع وجود فرص التحريب والتفكير بغير المؤلف مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة وهو أمر قد يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير.
- ح- الظروف الاقتصادية: لا يعتقد أن الفقر أو قلة الراتب تكون دائما معوق للإبداع الحقيقي، بل ذلك عاملا دافعا يقود الإنسان إلى الإبداع لمحاولة التعويض، ولكن لا متسع للإبداع مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستوى التنظيمات الإدارية، إذ يصرف الموظف في تلك الظروف جل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنهم من تلبية حاجاته الأساسية
- خ- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.<sup>1</sup>

1- لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام لمدينة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، ص ص 40، 41.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الفعالية التنظيمية.

هناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها إلا أن الخلاف القائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، وهذه بعض التعاريف لتحديد المفهوم وعلاقته بالكفاءة والأداء والفعالية ومؤشرات قياسها.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الفعالية التنظيمية.

هناك العديد من الدراسات تشير إلى وجود علاقة متداخلة ومتشابكة بين الفعالية التنظيمية والعوامل التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها حيث سعت إلى تحديد مفهوم دقيق لها والتمييز بينها وبين كل من المصطلحات التالية (الفعالية، الكفاءة، أداء)

#### أولاً: تعريف الفعالية التنظيمية.

يعرفها Barnard: "على أنها تحقيق الهدف المحدد.

كما تعرف: على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل و للموارد المتاحة"<sup>1</sup>.

ويعرفها بار تولي. m.bartoli: "على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا و النتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف"<sup>2</sup>.

يعرفها كل من Rosenzweig و kast: "على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية والرضا عند الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو"<sup>3</sup>.

ويعرفها etyuthman ore seach: "على أنها أساس العلاقة بين قدرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة"<sup>4</sup>.

ومن خلال التعارف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي:

الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها والقيام بالأعمال الصحيحة لتحقيق الأهداف المسطرة.

1- محمد قاسم القربوني، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن. 2008 ص112.

2- صلاح الدين عون الله، مداخل مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة الرياض العدد 54. جويلية 1987 ص 9.

3 - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال-المكتب العربي الحديث. مصر 1993 ص 93.

4 - محمد قاسم القربوني، مرجع سابق ذكره ص 112.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية.

هنالك جملة من المفاهيم المتقاربة مع مفهوم الفعالية التنظيمية والتي توضح كما يلي:

- الفعالية والكفاءة

- الكفاءة: " هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

والفرق بين الفعالية والكفاءة يكمن في المعنى فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرون ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة وبأنه أقل فعالية إذ لم يستطع تحقيقها أما الفعالية فهي تحقيق الأهداف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، حيث تمس الفعالية جميع الموارد المتاحة داخل المؤسسة"<sup>1</sup>.

- "الكفاءة يعرفها باندور على أنها تقدير الفرد لحجم إمكاناته وقدراته على أداء سلوك معين بصورة ناجحة أي ما يستطيع الفرد فعله ويكمن الفرق بينهما بأن الفعالية التنظيمية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج، والعلاقة بينهما ليست بالضرورة إيجابية بل قد تأخذ اتجاهين معاكسين بمعنى المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا ينبغي بالضرورة انهما تتسم بالكفاءة في استخدامها للموارد والعكس صحيح"<sup>2</sup>.

- الفعالية والأداء:

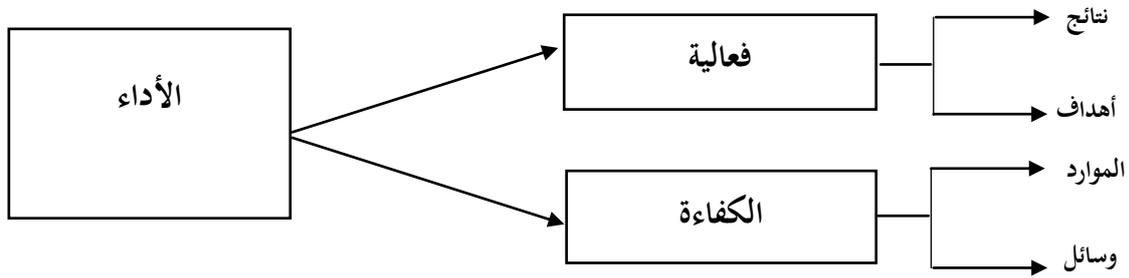
- الأداء: هو الأداء الكلي للمؤسسة وهو محصلة تفاعل بين فعاليته والكفاءة ويمكن توضيح العلاقة الفعالية

والفاعلية والأداء من خلال الشكل التالي:

1 - صالح عون الله، مرجع سبق ذكره ص 10.

2 محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة الأردن. 2008 ص 39.

الشكل رقم (2): العلاقة بين الفعالية والكفاءة و الأداء.



المصدر: يعاج الهاشمي دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر 3  
2009-2010.ص20.

وبناء على ما سبق يمكننا تحديد العلاقة بين الفعالية والفاعلية والأداء من خلال الجدول رقم (1) التالي:

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل أفضل شيء	فعل شيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء وبطريقة أفضل
الهدف	درجة تحقيق الأهداف وتوفير الموارد المتاحة	الاقتصاد في إنجاز العمليات الإستغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم إنجازه وما تم تحديده
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول وكيفية الوصول
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

المصدر: نفس المرجع ص20.

### ثالثاً- أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية.

سنتناول في هذا المطلب كل من أهمية الفعالية التنظيمية وأهم الخصائص التي تتميز بها.

#### أ- أهمية الفعالية التنظيمية

" تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، لسبب رئيسي وهام هو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي يعجز الأفراد عن تحقيقها.

فالمؤسسات تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يقي على حياتها ويساعدها على النمو.

فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهمت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

وتعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقديم أدائها.

كما تعتبر مؤشر لقياس نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها".<sup>1</sup>

#### ب- خصائص الفعالية التنظيمية:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- "الاستمرارية: هي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة والأفراد المساهمين.
- التعقيد: لديها علاقة غير واضحة الأبعاد.

1 - على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998

- النسبية: إذ يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف مواقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد الفعالية التنظيمية.

يمكننا تحديد الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية للمؤسسة فيما يلي:<sup>2</sup>

أ- البعد الاقتصادي: هناك العديد من المعايير تستخدم من أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية التنظيمية، ويعبر عنها من خلال النتائج المقدمة من طرف المحاسبة فهي تمتد إلى ربحية المؤسسة، وتكمن في استمرارها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة ومن أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية نستخدم عدة معايير اقترحت من خلال أعمال SAINSAULIEU و FRIQUI منها: الإنتاج، جودة السلع والخدمات، اقتصاد الموارد رقم الأعمال، تحقيق ميزة تنافسية، الربحية، القيمة المضافة

ب- البعد الاجتماعي: الفعالية الاجتماعية على مستوى المؤسسة تعرف على أنها العلاقة بين الجهود الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة واتجاهات عملها في حين أن هذا البعد للفعالية يصعب قياسه كميًا.

ت- البعد الإنساني: يعتبر موضوع الفعالية الإنسانية أو الأداء الإنساني من الانشغالات الأساسية لجميع أفراد المؤسسة سواء من طرف المدير أو العمال، وبشكل عام أساسي يساهم في تحسين الفعالية الاقتصادية للمؤسسة وأكد كل من CROZET و martoy بأن الأداء الإنساني يحلل من خلال النتائج المتحصل عليها من طرف العمال من مراكز عملهم مجموعة مصلحة وحدة كاملة، وهذه النتائج يتم التعبير عنها من خلال الثروات المحققة و القيمة المضافة المنتجة، وتحسين الالتزام نحو المؤسسة.

ويمكن تحديد بعض المعايير لتقييم الفعالية الإنسانية منها: العمال، الالتزام، الولاء، كفاءات العمال، روح المبادرة، التكوين.

ث- البعد التنظيمي: هو كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي، بغرض النظر عن النتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية أو الاقتصادية وطرح أربعة عوامل للفعالية التنظيمية.

- احترام الهيكل الرسمي: عدم احترام الهيكل التنظيمي المصرح به من طرف الإدارة قد يؤدي إلى خلل في المؤسسة.

1 - فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1999 ص 309

2- عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 27.

- العلاقات بين المصالح: العمل على تقليل الصراعات يعكس الحاجة للتنسيق الضروري من أجل تحقيق الفعالية
- جودة انتقال المعلومة: على المؤسسة تطوير أنظمة معلومات تسمح بالحصول على معلومات ذات مصداقية، وضرورة للتسيير الجيد للمؤسسة
- مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير لتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

يمكننا التعرف على مدى فعالية المنظمة من أربع أقسام رئيسية وهي:<sup>2</sup>

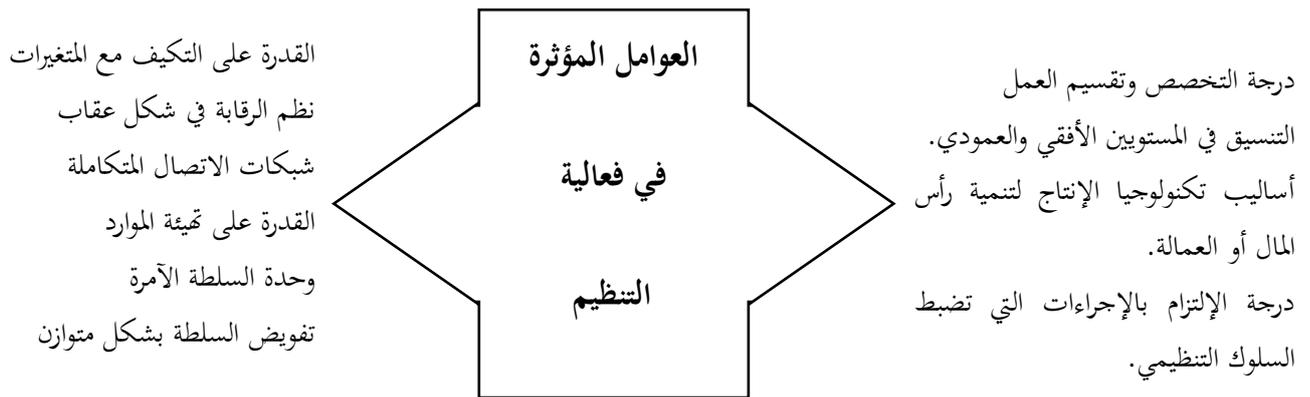
- أ- النظام الاقتصادي: إن مقصود بالنظام الاقتصادي جميع الأنشطة والوظائف التي تتناولها عمليات الإنتاج في المؤسسة وعليه فإن فعالية المؤسسة وفق هذا القسم تتضح من خلال سمات والخصائص التالية:
  - إن المؤسسات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.
  - ب- النظام السياسي: ويعني بالنظام السياسي داخل المؤسسة تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرار والتي تحاول الحصول على المساندة ترجمتها إلى واقع ملموس في البيئة المحيطة والتي تتصف بالصفات التالية:
    - إن المؤسسات التي ترتبط قررتها بحاجات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك التي تمثل قراراتها رغبة عامليها.
    - إن المؤسسات التي تتمتع بدرجة كبيرة من استقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بمحدوديته الحركة.
    - إن المؤسسات التي تخضع للإيديولوجية واضحة محددة وتابعة من طبيعة المنظمة يمكن أن تكون ذات فعالية عالية
    - إن المؤسسات التي يوجد بها أعضاء فاعلين ومؤثرين بإمكانهم جعل المؤسسة أكثر فعالية.
  - ت- النظام الرقابي: إن المعنى الخاص للنظام الرقابي هو إجراءات التي تدفع العاملين إلى توافق وتمسك بأهداف المؤسسة، يمكن تحديد سمات فعالية المؤسسة على النحو التالي:

1 - نفس المرجع السابق، ص 28.

2- لخضر حلباوي، تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة مقدمة لنيل شهادة في علم الاجتماع، التخصص تنظيم وعمل جامعة الجزائر 2، بوزريعة، 2011، ص 70

- إن المؤسسات التي توجد لديها أنظمة إجراءات حازمة تكون أكثر فعالية من المؤسسات التي تتصف بالتساهل.
- إن المؤسسات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوس علاقات محددة وموضوعية يمكن أن تكون ذات فعالية أكثر.
- تكون المؤسسة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها في كل اتجاهات
- النظام البيئي: ويقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون محددات فعالية التنظيم على النحو التالي:
- تعتبر مؤسسات كبيرة الحجم أكثر فعالية من صغيرة الحجم.
- إن المؤسسات التي تستمتع بقدرة على الحركة السكانية الهادفة بمعنى تلك بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متفوقة أو مغلقة على نفسها ويوجد بها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي يكون جزءا منه.<sup>1</sup>
- إضافة إلى ما تقدم ذكره حول العوامل المؤثرة في الفعالية تنظيمية خصت عملية محاولة إيجاد معايير عوامل مؤثرة حيز كبير من اهتمام الباحثين بعض العوامل في الشكل التالي:

### الشكل رقم (3) العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.



**المصدر:** ناصر قاسيمي ، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري ، دراسة نظرية وتطبيقية ، دار الكتاب الحديث القاهرة ، 2013 ص 36

1 نفس المرجع السابق ص 71.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

تستخدم حوالي ثلاثين معيار لقياس الفعالية التنظيمية وهي:<sup>1</sup>

- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمختصين والذين على علاقة بالمؤسسة.
- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو في مؤسسات تتشابه في النشاط.
- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.
- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائن .
- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
- النمو: وتقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات
- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب في العمل دون مبرر.
- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي
- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.

1 - عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق ذكره، ص 11

- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل الحاضر.
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.
- تتمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل من تفويض السلطة وتوقعات الأداء.
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بالتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والتقرب وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- الاستقرار: يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات " مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".
- التقييم الخارجي والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.<sup>1</sup>
- برامج التكوين والتطوير: تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

1- صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.<sup>1</sup>
- وحتى يمكن ضبط النتائج للفعالية التنظيمية لابد من الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية القياس:
- لابد من تحديد الهدف من عملية القياس.
- تحديد المستوى الذي يتم على أساسه عملية القياس: بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل المؤسسة او على مستوى وحدة تنظيمية أو مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة.
- اعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل مؤسسة بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.
- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.
- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة.
- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.
- لابد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنياً أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية، ومنه تحديد العوامل البيئية الداخلية والخارجية والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة<sup>2</sup>

1 - نفس المرجع السابق، ص 12.

2 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 134.

## خلاصة الفصل :

في ظل سرعة التغيرات وزيادة حدة التنافس يأتي الإبداع كأحد أهم مقومات المنظمات الناجحة والمتطورة والعمل على تحديث نظم أساليب العمل وحل مشاكله ويعد الإبداع عنصر أساسي في جميع النشاطات الخاصة بالمنظمة سواء كان ذلك على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى، أو الدنيا والعمل على تطوير القوى البشرية فيها وتحسين إجراءات العمل مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات وتحقيق الفعالية التنظيمية، إن تحقيق أي مؤسسة للفاعلية التنظيمية يعكس مدى نجاعة الخطط العملية التي تتبناها الإدارة العليا للمؤسسة ومدى سهرها على متابعة العمال باعتبارهم المسؤول المباشر عن تحقيق أهداف التنظيم وكلما كانت المؤسسة تستجيب وتلبي الإحتياجات المادية والمعنوية و الاجتماعية لموظفيها وتحسب المناخ التنظيمي كلما ساهم ذلك بصفة مباشرة في تشجيع العمال على بذل ما في وسعهم من أجل ترقية الأداء وتحسين جودة المخرجات حيث ينعكس شعورهم بالإنتماء والعدالة التنظيمية في ظل المؤسسة فتقل المظاهر السلبية للصراع التنظيمي ودوران العمل والتغيب فترتفع معدلات الولاء نتيجة الرضا الوظيفي الذي يقومون بالتعبير عنه من خلال الإلتزام و الانضباط والعمل بمعنويات مرتفعة.

دراسة اثر الإبداع الإداري في  
تحسين الفعالية التنظيمية لجامعة  
أكلي محند اولحاج

تمهيد:

تخضع الجامعات الجزائرية إلى النمطية في تنظيمها الإداري وهذا لقيامها على مجموعة من المراسيم والتشريعات تحدّد مهامها المختلفة التي تنسب لها، وعلى هذا الأساس تمّ القيام بالدراسة الميدانية على مستوى جامعة أكلي محند أولحاج باعتبارها نموذج مصغر عن الإدارة الجامعية الجزائرية، من خلالها سنحاول الوصول إلى أهم النتائج بخصوص مكانة الإبداع لإداري في إدارة الجامعة الجزائرية واختبار صحّة الفرضيات التي تمّت صياغتها في البحث.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قمنا في هذا الفصل بإتباع الخطوات التالية:

**المبحث الأول:** عموميات حول جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة.

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة.

### المبحث الأول: التعريف بالجامعة أكلي محند اولحاج

قبل محاولتنا عرض الإبداع الإداري ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية لجامعة أكلي محند اولحاج يجدر بنا أولاً أن نعطي نبذة عن الجامعة لفترة الدراسة من خلال التعرف على نشأتها، بالإضافة إلى تفصيل هيكلها التنظيمي ومختلف الهياكل البيداغوجية المتوفرة بها وكذا تطور تعداد الطلبة والتأطير البيداغوجي والإداري.

### المطلب الأول: تقديم جامعة و الهيكل التنظيمي لها

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، حيث تتولى الجامعة مهام التكوين المتواصل، كما تهتم الجامعة بمهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال تامين نتائج البحث العلمي والتقني وتبادل المعارف وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية المحلية والدولية، وقد تم ترقيتها إلى جامعة، طبقاً لكلمة السيد الرئيس عبد العزيز بوتفليقة من ولاية سطيف في يوم 2011/12/14 وتعمل الجامعة تحت وصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، وتتكون الجامعة من خمسة (06) كليات بالإضافة إلى معهد واحد:

.كلية الحقوق والعلوم السياسية ؛

.كلية العلوم والتكنولوجيا ؛

- كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير؛

- كلية الآداب واللغات ؛

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ؛

- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ؛

- كلية علوم الطبيعية والحياة وعلوم الارض ؛

### أولاً: نبذة تاريخية عن تطور الجامعة

مرت جامعة أكلي محند اولحاج بالبويرة بعدة مراحل نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 2001/2002 : كانت ملحقة تابعة لجامعة (أحمد بوقرة بيومرداس) تخصص العلوم القانونية والإدارية؛

1 - موقع جامعة العقيد أكلي محند اولحاج:

• [http://: www.univ-Bouira.Dz](http://www.univ-Bouira.Dz) Date: (23.06.2019).

- 2002/2003 : إنشاء تخصص اللغات والأدب العربي؛
  - 2004/2005 : تخرج أول دفعة وذلك في تخصص العلوم الإدارية والقانونية؛
  - 2005/2006 : ترقية الملحقة إلى مركز جامعي مع فتح تخصص آخر يتمثل في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية؛
  - 2007/2006 : اعتماد نظام ل.م.د لأول مرة في تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث كان العدد الإجمالي للطلبة المسجلين آنذاك يقدر بـ 4407 (النظام الكلاسيكي+ل.م.د)؛
  - 20/08/2008 : أصبح المركز الجامعي للبوية يحمل رسميا اسم العقيد أكلي محند أولحاج 8136 طالب (6601 في النظام الكلاسيكي و 1535 طالب في نظام ل.م.د)؛
  - 2009/2010 : إدراج طور الماستر في نظام التدريس بالمركز وذلك في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
  - 2010/2011 : تخرج أول دفعة في الماستر؛
  - 12/04/2012 : ترقية المركز الجامعي إلى جامعة.
- ثانيا: آفاق جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية
- ينظر المشرفون على جامعة البوية على أنها:
- جامعة عصرية تستثمر في التنمية الاقتصادية المستدامة للمنطقة، وكذلك المساهمة في الجهود المبذولة في التنمية الاقتصادية للبلد ؛
  - جامعة نموذجية تسمح لكل أفراد الأسرة الجامعية من تنمية قدراتها في محيط مؤسسي ديناميكي ؛
- ويمكن لجامعة البوية الفتية أن تتطور بصفة تدريجية، ولكي تستطيع أن تكون نموذجية عليها أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:<sup>1</sup>
- انفتاح الجامعة على المحيطين الاقتصادي والاجتماعي ؛
  - ضرورة أقلمة النشاطات الجامعية مع الحاجيات النوعية للاقتصاد الوطني والتنمية المحلية ؛

1 - موقع الجامعة، المرجع السابق.

- انتهاج السياسة الوطنية للبيئة التي تمكن من المحافظة على الموارد الطبيعية في إطار سيورة عملية التنمية المستدامة ؛
- تنمية الموارد البشرية عن طريق توفير الظروف الملائمة للأساتذة الباحثين ؛
- الإرادة في تطوير التعاون الدولي عن طريق تسطير برامج تكوين خاصة بالأساتذة في مختلف ميادين اختصاصاتهم.

### ثالثا: مهام الجامعة

تتمثل مهام الجامعة حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل 23 غشت سنة 2003، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 04 رمضان عام 1427 الموافق ل 27 سبتمبر سنة 2006، المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها فيما يأتي:<sup>1</sup>

تتمثل مهامها الأساسية في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيما يأتي:

- تكوين الإطارات الضرورية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد ؛
  - تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث ؛
  - المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها ؛
  - المشاركة في التكوين المتواصل.
- أ. تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ؛
  - المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها ؛
  - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية ؛
  - تميم نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني ؛
  - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية، الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

1 - بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- ب. توفير كل الإمكانيات للطلبة للوصول إلى أحسن درجة من التكوين النوعي الذي يمكنهم من اقتحام المجال الاقتصادي في أي مكان وفي أي وقت.
- ت. توطيد العلاقات مع القطاع الاقتصادي.
- ث. تطوير البحث العلمي بإنشاء مخبر بحث في كل الميادين الخاصة بجامعة أكلي محند أولحاج .
- ج. توطيد العلاقة مع الجامعات الداخلية والخارجية من أجل تحسين التكوين النوعي والتعليم وإعداد الرسائل.
- ح. تسهيل التعاون والبحث على الطلبة والأساتذة وذلك من خلال وضع شبكة معلوماتية؛
- خ. محاورة الطلبة وفتح النقاش من خلال عقد اجتماعات سنوية، من أجل التجاوز ما يعيق الطالب أثناء دراسته.<sup>1</sup>

رابعا: سنقوم بعرض تنظيم الجامعة الموضح في وهيكلها التنظيمي الموضح في لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها، تبعا للجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 11 شعبان عام 1425هـ الموافق 26 سبتمبر سنة 2004م وبمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 8 رجب عام 1425هـ الموافق لـ 24 أوت سنة 2004م الذي يهدف إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، والمتمثلة فيما يلي:

#### أولاً: رئاسة الجامعة

تشكل مديرية الجامعة من ثلاث نيابات مديريةية:<sup>2</sup>

أ. نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات

تتكفل بما يأتي:<sup>3</sup>

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب التي تنظمها الجامعة ؛
- السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج؛
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة ؛
- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات ؛

1- موقع الجامعة، مرجع السبق ذكره.

2- بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

3- بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتعيينها ؛
- متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص وكذا التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال، ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

**وتشمل هذه النيابة المصالح التالية:**

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم ؛
- مصلحة الشهادات والمعادلات ؛
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي ؛
- مصلحة التكوين المتواصل.

**ب. نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون**

تتكفل بما يأتي:<sup>1</sup>

- متابعة أنشطة البحث لوحدها ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد؛
- القيام بكل نشاط من شأنه تبيين نتائج البحث ؛
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة ؛
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث ؛
- المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال ؛
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها ؛
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة وانسجامها.

**تشمل هذه النيابة المصلحتين الآتيتين:**

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتبيين نتائجه ؛
- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

1- بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ت. نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

تتكفل بما يأتي<sup>1</sup>:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة ؛
- القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري ؛
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا ؛
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنها لجامعة ومنافذها المهنية؛
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم؛
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

تشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- مصلحة التوجيه والإعلام؛
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامع.

ثانيا: الأمانة العامة

تتكفل الأمانة العامة بما يأتي<sup>2</sup>:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛

1 - بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

2- بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها؛
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي؛
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي للمدريات الفرعية الآتية:

#### أ. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

تتكفل بما يأتي:<sup>1</sup>

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم؛
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة؛
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات؛
- تنسيق وإعداد مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

تشمل هذه المديرية لفرعية المصالح الآتية:

- مصلحة مستخدمي الأساتذة؛
- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

#### ب. المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

تتكفل بما يأتي:<sup>2</sup>

1- بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

2- بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات؛
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة؛
- تحضير تفويض الإعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمن مراقبة تنفيذها؛
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات؛
- تحسين محاسبة الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية:

- مصلحة الميزانية والمحاسبة؛
- مصلحة تمويل أنشطة البحث؛
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

ت. المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

تتكفل بما يأتي:<sup>1</sup>

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير؛
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة؛
- مسك سجلات الجرد؛
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتته؛
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية:

- مصلحة الوسائل والجرد؛
- مصلحة النظافة والصيانة؛

1 - بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- مصلحة الأرشيف.

ث. المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

تتكفل بما يأتي:<sup>1</sup>

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة؛

- تنظيم الأنشطة الترفيهية؛

- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية؛

- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية؛

- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ثالثا: المصالح المشتركة

تتكون المصالح المشتركة للجامعة مما يأتي:<sup>2</sup>

- مركز التعليم المكثف للغات؛

- مركز الطبع والسمعي البصري؛

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

أ. مركز التعليم المكثف للغات

يتكفل بما يأتي:<sup>3</sup>

1 - بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

2- بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

3- بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- ضمان الدعم التقني للدروس التمهيئية وتحسين المستوى وتحديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد؛

- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها؛

يشمل هذا المركز فرعين هما:

- فرع البرمجة؛

- فرع النظافة والصيانة.

ب. مركز الطبع والسمعي البصري

يتكفل بما يأتي<sup>1</sup>:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة؛

- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية؛

- ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.

يشمل هذا المركز فرعين هما:

- فرع الطبع؛

- فرع السمعي البصري.

ت. مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد

يتكفل بما يأتي<sup>2</sup>:

- استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها؛

- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجيا وتطويرها؛

- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها؛

- ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي؛

1- بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

2- بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

يشمل هذا المركز الفروع الآتية:

- فرع الأنظمة؛

- فرع الشبكات؛

- فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

ث. البهو التكنولوجي

يتكفل بما يأتي:<sup>1</sup>

- ضمان الدعم التقني للكليات أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية؛

- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.

رابعا: المكتبة المركزية للجامعة

يشمل الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية جميع المطبوعات الموجودة بأربع لغات: العربية، الأمازيغية، الفرنسية والانجليزية، المكتبة والمهداة والخاصة بمختلف الميادين والتخصصات الموجودة بالجامعة، وقد أدرجت كل هذه المطبوعات في سجل الجرد والفهرس البيبليوغرافي الآلي، وتحتوي المكتبة على 20000 عنوان من الكتب باللغات العربية، الأمازيغية، الفرنسية والانجليزية وأكثر من 65000 نسخة، مع إمكانية وصول العدد إلى أكثر من 25000 عنوان وأكثر من 85000 نسخة باحتساب إقتناءات سنة 2011.<sup>2</sup>

مهام المكتبة المركزية ومصالحها

تبعاً للجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 11 شعبان عام 1425هـ الموافق 26 سبتمبر سنة 2004م وبمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 8 رجب عام 1425هـ الموافق لـ 24 أوت سنة 2004م الذي يهدف إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، تتكفل المكتبة المركزية بما يلي:<sup>3</sup>

1- بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

2- موقع الجامعة، مرجع سبق ذكره.

3- بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- اقتراح برامج إقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد؛
  - مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج؛
  - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
  - مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم؛
  - صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد؛
  - وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة، مساعدة الطلبة والأساتذة في بحوثهم البيبليوغرافية.
- تشمل المكتبة المركزية على أربع (04) مصالح أساسية هي:
- مصلحة الإقتناء؛
  - مصلحة المعالجة؛
  - مصلحة البحث البيبليوغرافي؛
  - مصلحة التوجيه.

#### المطلب الثاني: الهياكل والدعائم البيداغوجية للجامعة

تتمتع جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بإمكانات مادية معتبرة سمحت بفتح العديد من التخصصات، كما أن عددها يزيد من سنة إلى أخرى وذلك للتزايد إعداد الطلبة.

الفصل الثاني: دراسة أثر الإبداع الإداري على الفعالية التنظيمية لجامعة أكلي محند اولحاج

أولاً: الهياكل البيداغوجية

تعتبر الهياكل البيداغوجية من بين أهم العناصر الضرورية التي تقوم عليها العمليات التدريسية والتي يجب على الجامعة أن توفرها ويمكن تلخيصها في الجدول رقم(2)الموالي:

المجموع	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	كلية الأدب واللغات	كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض	كلية العلوم والتطبيقية	الكليات الهياكل
19	01	03	03	02	02	04	04	المدرجات
125	20	20	20	15	20	20	20	القاعات البيداغوجية
13	01	02	02	02	02	02	02	قاعات الأعمال الموجهة
19	//	//	//	//	//	09	10	قاعات الأعمال التطبيقية
44	//	//	//	//	//	20	24	المخابر
13	01	02	02	02	02	02	02	قاعات المطالعة
06	//	01	01	01	01	01	01	المكتبات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ عدم الزيادة في الهياكل البيداغوجية في المستوى المطلوب مقارنة مع الزيادة في عدد الطلبة الجدد ما يتطلب الاستغلال العقلاني والأمثل لهذه الموارد من اجل تحقيق الأهداف.

### ثانيا: الدعائم البيداغوجية

نقصد بالدعائم البيداغوجية بالإعلام الآلي، الانترنت، السمعي البصري، التعليم عن بعد حيث عرف التعليم بالجامعة قفزة نوعية ويتمثل ذلك في:<sup>1</sup>

أ- الجامعة على 08 قاعات للإعلام الآلي مخصصة للطلبة توجد إحداها على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بها 20 جهازا وتقدر طاقة استيعابها 40 مقعدا أي حسب عدد طلبة الفوج الواحد، تستعمل لتدريس مادة الإعلام الآلي وتستقبل هذه القاعة الطلبة المسجلين بالمعهد في فرع ل.م.د.

أما الثانية خاصة بطلبة العلوم الاقتصادية فرع ل.م.د وكلاسيك فتوجد بها قاعتين تحتوي على 20 جهازا وتقدر طاقة استيعابها ب 40 مقعد لكل قاعة.

أما على مستوى كلية العلوم التكنولوجية فتوجد ثلاث قاعات بها 16 جهازا لكل قاعة.

### ب- الأنترنت

تتوفر الجامعة على قاعة انترنت على مستوى مكتبة العلوم الاقتصادية والعلوم الإنسانية والاجتماعية بها 20 جهازا والثانية على مستوى كلية اللغات والأدب العربي بها 36 جهازا قابلة للتوسيع، أما الثالثة فهي مخصصة لطلبة كلية العلوم التكنولوجية بها 30 جهاز.

بالإضافة إلى أربع قاعات مخصصة للأساتذة موزعة على الشكل التالي:

- القاعة الأولى تتواجد على مستوى كلية اللغات والأدب العربي بها 08 أجهزة؛
- القاعة الثانية تتواجد على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية وبها 05 أجهزة؛
- القاعة الثالثة تتواجد على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وبها 03 أجهزة؛
- القاعة الرابعة تتواجد على مستوى كلية العلوم وبها 05 أجهزة.

1 موقع الجامعة، مرجع سبق ذكره.

### ت-السمعي البصري

من بين الدعائم البيداغوجية المهمة التي تتوفر عليها الجامعة حاليا نجد قاعة السمعي البصري التي تقدر طاقتها بـ 30 مقعدا يتم استغلالها في الندوات العلمية والمحاضرات خاصة منها المتعلقة بطلبة الماجستير أو في الندوات العلمية والمحاضرات والنشاطات العلمية والثقافية، وتوجد هذه القاعة علي مستوى مكتبة العلوم الاقتصادية التي تعد مكتبة شبه مركزية بالإضافة إلي وجود قاعة أخرى بكلية العلوم مخصصة لنفس الغرض.

### 4. التعليم المتلفز عن بعد

إن الجامعة لم تزود بعد بأجهزة التعليم المتلفز وذلك بسبب عدم وجوده في قائمة المستفيدين من مشروع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وحاليا الجامعة في انتظار إكمال الإجراءات القانونية من أجل الاستفادة من هذه المشروع.

المهيكل التنظيمي

المطلب الثالث: تعداد الهياكل والدعائم البشرية لجامعة أكلي محند اولحاج.

سنتطرق خلال هذا المطلب إلى القوى البشرية والكفاءات التي تقوم بتسيير جامعة العقيد أكلي محند أولحاج.

#### أولاً: إحصاء الأساتذة

يأطر بالجامعة حالياً 408 أستاذ خلال الموسم الجامعي 2019/2018 والجدول الموالي يوضح عدد الأساتذة في كل كلية والرتب ووضعية التأطير.

#### جدول رقم (3): تعداد الأساتذة

المجموع	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	كلية الآداب واللغات	كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض	كلية العلوم التطبيقية	الكلية
13	//	01	03	01	02	03	03	أستاذ التعليم العالي
24	03	02	04	02	06	03	04	أستاذ محاضر قسم "أ"
37	04	05	06	05	05	05	07	أستاذ محاضر قسم "ب"
274	03	71	58	54	29	34	25	أستاذ مساعد قسم "أ"

175	04	15	28	36	28	38	26	أستاذ مساعد قسم "ب"
523	14	94	99	98	80	71	67	المجموع

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يقدر عدد الأساتذة بالجامعة بـ 430 أستاذاً معاً بداية شهر ديسمبر 2011 أي بزيادة تقدر بـ 123 أستاذاً مقارنةً بنهاية شهر ديسمبر 2010 أين كان مجموع الأساتذة لا يتعدى 307 أستاذاً وبعد سلسلة التحويلات التي شهدتها الجامعة من مختلف الأصناف من الأساتذة، أصبح عدد أساتذة التعليم العالي يقدر بـ 07 أساتذة بعدما كان في الجامعة أستاذاً واحد في تخصص العلوم والتكنولوجيا كما أصبح عدد الأساتذة المحاضرون 31 أستاذاً منهم 14 أستاذاً من الصنف (أ) و 17 أستاذاً من الصنف (ب) في حين لم يكن مجموع هذه الفئة تتعدى 14 أستاذاً نهاية شهر ديسمبر 2010.

أما بخصوص الأساتذة المساعدين فيقدر عددهم حسب ذات الإحصائيات بـ 391 أستاذاً منهم 101 أستاذاً من صنف (أ) و 290 أستاذاً من صنف (ب) في حين لم يكن يتعدى مجموعهم نهاية شهر ديسمبر 2010 256 أستاذاً.

ثانياً: تعداد الطلبة

تعداد الطلبة الإجمالي خلال السنة الجامعية 2019/2018 الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): إحصاء عدد الطلبة بالجامعة

			كليات ومعاهد
المجموع	ماستر	L.M.D	
2546	802	1744	كلية الحقوق
2898	824	2074	كلية الأدب واللغات

4699	1573	3126	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
4466	1089	3377	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
4352	1242	3110	كلية العلوم والعلوم التطبيقية
2830	747	2083	كلية العلوم الطبيعية والحياة
718	324	394	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
204	0	204	معهد التكنولوجيا
2271	6601	16112	المجموع
		22713	المجموع الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

قبل القيام باختبار صحّة الفرضيات التي قام عليها موضوع البحث، لا بدّ أولاً من عرض الإطار المنهجي، حيث نعرّف بالمنهج المستخدم، مجالات الدراسة ومختلف التقنيات المستخدمة لجمع المعطيات الخاصة بالدراسة الميدانية.

## المطلب الأول: أدوات ونموذج الدراسة

أولاً: حدود مجال الدراسة

## – الحدود الزمنية

تستلزم أيّ دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تتحدّد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، وفي هذه الدراسة، لقد تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة ابتداء من مارس 2019 إلى غاية جوان 2019.

## – ثانياً: الحدود المكانية

يهدف التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية، ولتحقيق هذه الدراسة اخترنا جامعة أكلي محند أولحاج الكائن مقرها بولاية البويرة.

## – الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين الإداريين للجامعة، والذين يحملون مستوى وظيفي: رئيس مصلحة مدراء وإداريين.

## ثانياً: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات اللازمة للإجراء البحث الميداني، وكأي دراسة أدواتها تتحدد على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، وكذا المنهج المستخدم فقد يعتمد الباحث على أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة سواء من اجل إيجاد الإجابة على أسئلة الدراسة أو لفحص فرضياتها، وهذا مأمّ العمل به من خلال دراستنا.

فلقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة واحدة لجمع البيانات، فلقد استخدمنا الاستبيان .

## أولاً: إستمارة الإستبيان

تعدّ الاستمارة أداة أساسية لجمع المعطيات البيانية، وإستمارة الاستبيان هي من أكثر الأساليب شيوعاً لأنها تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها.<sup>1</sup>

وقد تمّ إعداد الأسئلة من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو بمواضيع قريبة منه، بالإضافة إلى الاتصال بالأستاذ المشرف لاختيار الأسئلة المناسبة لتغطية موضوع الدراسة، ومن ثمّ اختبارها مع مجموعة من الموظفين للتأكد من أن صياغة الأسئلة ستمكّننا من الوصول إلى الأهداف المرجوة، وقد استدعى الأمر إجراء بعض التغييرات لوضع الاستبيان في صيغته النهائية.

وتتكون صحيفة الاستبيان من (39) سؤال وقد تم مراعاة ما يلي:

- استخدام عبارات واضحة وسهلة الفهم باللغة العربية تتناسب مع مستوى المستجوبين.
- الحرص على تقديم الاستمارة يدويا للمستجوب والحضور شخصيا لشرح مضمون السؤال.
- وتمت صياغة الاستمارة على أساس المحاور التالية:
- المحور الأول: البيانات العامة (الجنس، المؤهل العلمي، السن، سنوات الخدمة).
- المحور الثاني: الإبداع الإداري.
- المحور الثالث: الفعالية التنظيمية في الجامعة.

## ثالثاً: وثائق المؤسسة

تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث في جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة، وفي دراستنا هذه تمكّننا من الحصول على مجموعة من الوثائق التي ساعدتنا في التعرف على المجالين المكاني والبشري للدراسة.

حيث تحصلنا على وثائق تخص إنشاء جامعة العقيد أكلي محند أولحاج ومختلف كلياتها، كما تحصلنا على الجريدة الرسمية التي تتضمن التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية والذي تمّ على أساسه بناء الدراسة الميدانية، بعد أن تعرّفنا على التقسيمات الإدارية للجامعة ومهامها المختلفة.

1- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2005، ص: 220.

## رابعاً: الملاحظة

تعتبر الملاحظة اللبنة الأولى في البحث للتحقق من صحة فرضياته، ومن أجل ذلك يهتم العلم بها كأداة بحث لملاحظة الظواهر الحسيّة، وتصنيفها والكشف عن مختلف أبعادها للوصول إلى إصدار أحكام وصفية للوقائع التي تمثّل في الأساس قوانين العلم.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد يعرفها رشيد زرواتي كما يلي: «الملاحظة هي إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق...»<sup>2</sup>

وقد اعتمدنا على الملاحظة كوسيلة ثانية ومكمّلة إلى الاستبيان، بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير المصطنعة.

لكن تجدر الإشارة إلى أنّ الملاحظة المعتمدة في دراستنا كانت ملاحظة بسيطة بدون مشاركة، فهذه الأخيرة تقوم على فكرة «قيام الباحث بمراقبة الجماعة دون أن يشترك معهم في نشاطاتهم، بحيث لا تتعدّى الملاحظة: النظر، والاستماع، والمراقبة، ومتابعة المواقف دون المشاركة الفعلية والانخراط في تلك الجماعة، ويصعب في هذه الحالة التفهم التام لسلوك الجماعة لعدم معرفة الباحث لتصرّفات وتغيّرات الأفراد، إلّا أنّها تمتاز بالموضوعية والحيادية، وذلك بسبب عدم انخراط الباحث وتأثره سلبياً أو إيجابياً بسلوك الجماعة».<sup>3</sup>

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

## أولاً: مجتمع الدراسة

تقتصر هذه الدراسة الميدانية على مجموعة من الإداريين، أو بتعبير آخر على الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية بجامعة العقيد أكلي محند أولحاج.

1- الهادي خالد، عبد المجيد قدي، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 1996، ص: 24.

2- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002، ص: 154.

3- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الخامسة، 2007، ص: 224.

وقد وقع الاختيار على الإدارة الجامعية لأنها من المفترض أن تكون مصدرا للإبداع واقتراح الأفكار الإبداعية، ويتركز حولها الاهتمام بتطبيق كل جديد، فضلا عن وجود مستويات إدارية مختلفة تتيح الفرصة لوجود جوانب الإبداع الإداري، وبالتالي يمكن معرفة علاقته بتحسين الفعالية التنظيمية للجامعة.

### ثانيا: عينة الدراسة

عندما يصعب على الباحث دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي، فإنه يلجأ إلى دراسة جزء منه والذي يتمثل في العينة، حيث يتم حصر كل مجتمع الدراسة في تمثيل مصغر.

وتعرف العينة بأنها: «ذلك الجزء المستخدم والمختار للدراسة، الذي يستغل من أجل الحكم على الكل، فهي جزء من المجتمع الكلي»<sup>1</sup>.

وبما أنّ الموضوع الذي نحن بصدد معالجته هو: " دور الإبداع الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية"، فإنّ بحثنا الميداني قد تمّ إجراؤه على عينة من المسؤولين الإداريين، ومختلف الموظفين الإداريين بجامعة العقيد أكلي محند أولحاج.

حيث تم اختيار العينة برئاسة جامعة أكلي محند اولحاج البويرة و الذي بلغ عددهم الاجمالي 72 عامل حيث تم تحديد عينة الدراسة 50 عامل بطريقة عشوائية .

حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة على العاملين المستجوبين بحيث اعتمدنا بالدرجة الاولى على طريقة التسليم و الاستلام فيما بعد.

الا أنه لم يتم استرجاع جميع الاستبيانات وذلك بسبب خروج بعضهم عطلة، وبالتالي في هذه الدراسة تم الاعتماد على 40 استبانة فقط التي تم قبولها كما سيوضحها الجدول التالي :

1 - محبوب عطية الفداني، طرق البحث العلمي في البحوث الاجتماعية مع بعض التطبيقات على المجتمع الريفي، منشورات جامعة عمرالمختار البيضاء، ليبيا، 1994، ص: 175.

الجدول رقم (5): تحليل حجم العينة

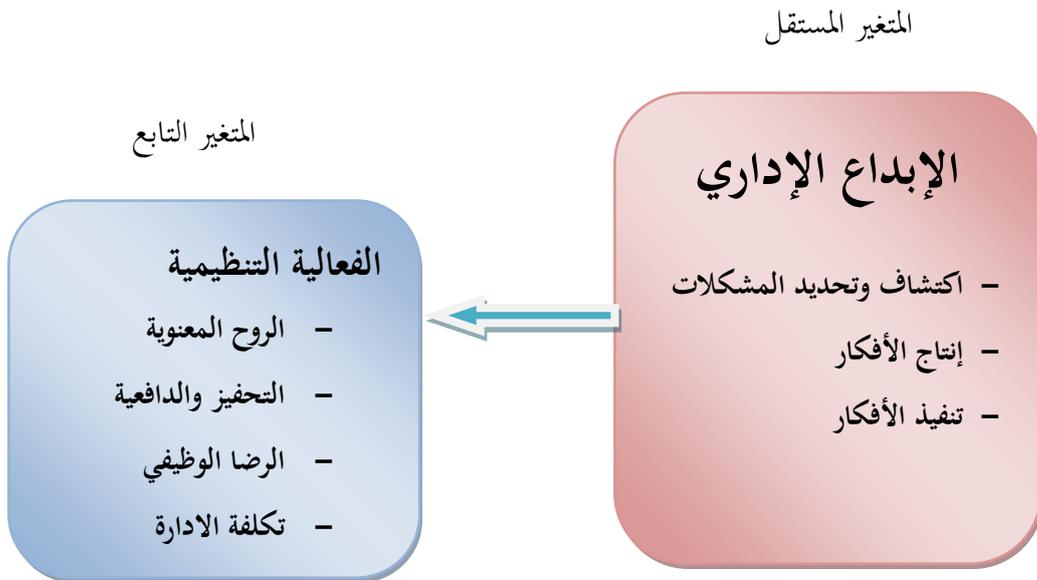
عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الغير المسترجعة	الملغاة	المعتمدة
العدد	50	40	10	0	40
النسبة	%100	%80	%20	%0	%80

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان .

### ثالثا: نموذج الدراسة

انطلاقا مما سبق و في ضوء إشكالية البحث و تساؤلات الدراسة و أهدافها وبعد مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة و الذي تألف من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في الإبداع الإداري ومتغير تابع تمثل في الفعالية التنظيمية.

### الشكل (5) : النموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبتين

على ضوء ما تقدم في الجزء النظري، تأتي الدراسة التطبيقية لاستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في ما مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية في رئاسة جامعة أكلي محند أولحاج، وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة، ومن أجل هذا قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث تناول المطلب الأول صدق وثبات الاستبيان والوصف الإحصائي لأفراد العينة، أما المبحث الثاني فقد خصص في عرض وتحليل آراء واتجاهات المبحوثين في حين كان المطلب الثالث لاختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .

أولاً: صدق وثبات الاستبيان والوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة.

أ. صدق وثبات الاستبيان.

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات في معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات لفقرات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) معاملات الثبات و الصدق ( طريقة ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	معامل الثبات قيمة (α) ألفا كرونباخ	العبارات	محاور الاستبيان
0,947	0,897	8 - 1	اكتشاف وتحديد المشكلات
0,889	0,791	14 - 9	إنتاج الأفكار
0,910	0,828	20 - 15	تنفيذ الأفكار
<b>0,970</b>	<b>0,941</b>	<b>20 - 1</b>	<b>الإبداع الإداري</b>
0,823	0,677	5 - 1	الروح المعنوية
0,840	0,706	11 - 6	التحفيز والدافعية
0,764	0,583	16 - 12	الرضا الوظيفي
0,821	0,674	19 - 17	تكلفة الإدارة
<b>0,890</b>	<b>0,792</b>	<b>19 - 1</b>	<b>الفعالية التنظيمية</b>
<b>0,963</b>	<b>0,928</b>	<b>21 - 1</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS-22

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقل « الإبداع الإداري » حيث بلغت 0,941 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع « الفعالية التنظيمية » 0,792 وهي قيم مرتفعة أكبر من 0.60 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0,928 بناءً على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

ب. الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية: وتشمل كل من الجنس، المستوى التعليمي، السن، سنوات الخبرة ونوع الوظيفة لدى أفراد مجتمع الدراسة

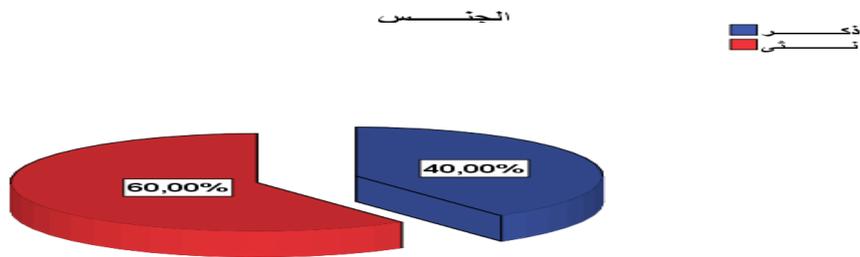
### 1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (7) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40,0	16	ذكر
60,0	24	أنثى
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS-22

الشكل رقم (6) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (7)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (6) أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في هذه العينة، إذ تقدر نسبة الإناث بـ 60,0%، مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر بـ 40,0% والسبب الذي يكمن خلف هذا التوزيع، هو العمل أو النشاط الذي تقوم به المؤسسة قيد الدراسة الذي لا يحتاج إلى جهد عضلي أو بدني كبيرين، ففي المؤسسات الصناعية والإنتاجية لا نجد نسبة الإناث كبيرة نظرا لطبيعة العمل في هذا المجال، الذي يحتاج بنية عضلية قوية وجهد بدني كبير.

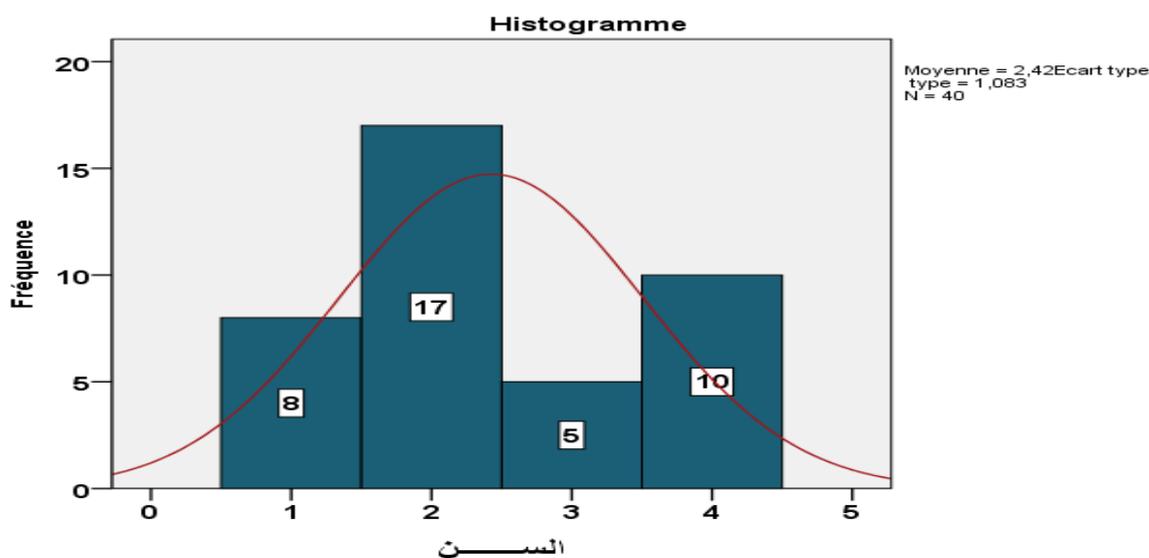
## 2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

الجدول رقم (8) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
20,0	8	أقل من 30 سنة
42,5	17	من 30 الى 40 سنة
12,5	5	من 40 الى 50 سنة
25,0	10	50 سنة فما فوق.
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 22

الشكل رقم (7) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (8)

يتضح لدينا من الجدول رقم (8) والشكل رقم (7) أن أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم من الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة تقدر بـ 42,5% بما يوافق 17 فرد من أفراد مجتمع الدراسة. وكانت نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) هي 12,5%، وبلغت نسبة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) 20,0% وبلغت نسبة الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) 25,0% هذا ما يدل على سياسة التشييب التي تتبعها المديرية في استخلاف طاقمها البشري، هذا الاختلاف في السن يمكن أن يؤثر على سير العملية الاتصالية، ما قد يتسبب في ظهور نوع من الاختلاف قد يصل إلى درجة الصراع بين الجيلين. بسبب الفارق في السن واختلاف ذهنية الجيلين.

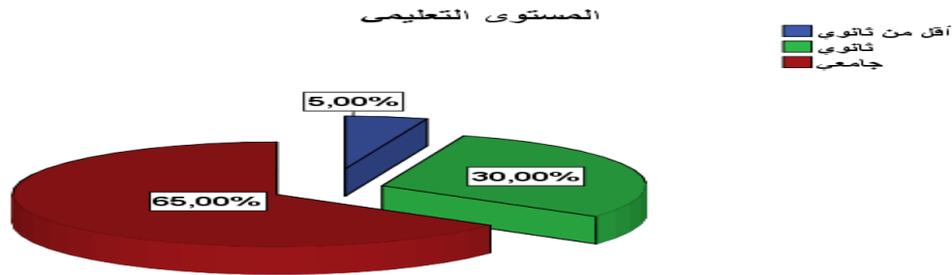
### 3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (9) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5,0	2	أقل من ثانوي
30,0	12	ثانوي
65,0	26	جامعي
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 22

### الشكل رقم (8) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (9)

من الجدول رقم (9) والشكل رقم (8) يتبين أن المستوى العلمي الأكثر انتشاراً في المؤسسة هو مستوى جامعي بنسبة 65,0% من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 30,0% من أفراد مجتمع

الدراسة من المستوى الثانوي، وكانت أضعف نسبة للمستوى أقل من ثانوي بنسبة 5,0% والملاحظ من خلال هذه النسب أن هذه مؤسسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تملك المعارف و القدرات والمهارات لشغل الوظائف و القدرة على التحكم في التكنولوجيا.

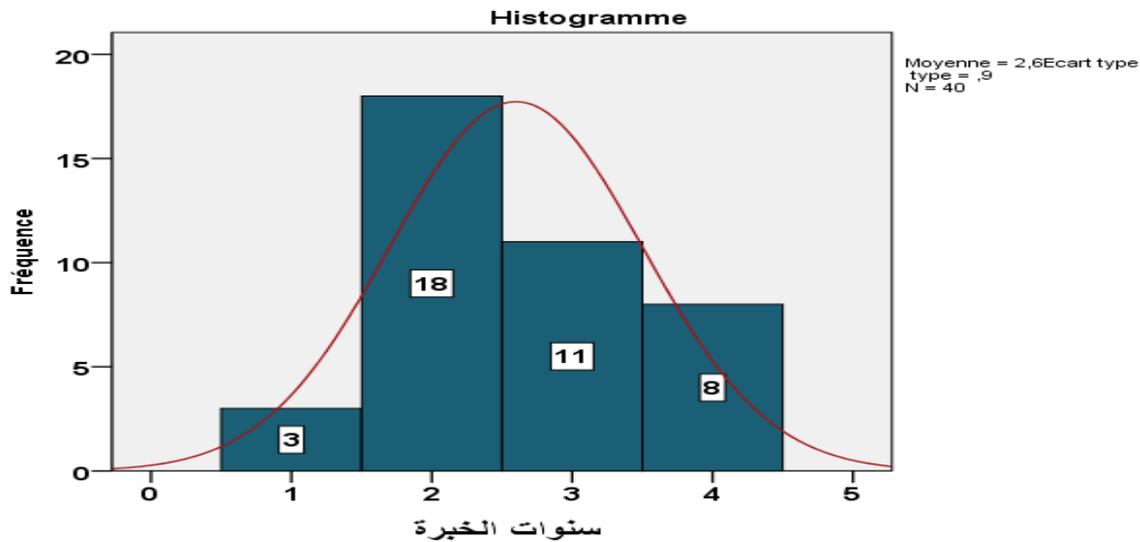
#### 4-توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة

الجدول رقم (10) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
7,5	3	أقل من 5 سنوات
45,0	18	من 5 الى 10 سنوات
27,5	11	من 10 إلى 15 سنة
20,0	8	15سنة فأكثر
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS22

الشكل رقم(9) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (10)

يوضح الجدول رقم(10) والشكل رقم (9) أن نسبة 7,5% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) وقدرت نسبة الفئة (من 10 إلى 15 سنة) بـ27,5%، و20,0% من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم ( 15سنة فأكثر)، إذ نجد النسبة الأكبر والمقدرة بـ 45,0% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات

خبرتهم (من 5 الى 10 سنوات) مما يدل على أن المؤسسة تعطي فرصة لحديثي التخرج من الشباب ونسبة منهم تمثل الفئة التي تعمل بعقود ما قبل التشغيل أو برنامج آخر.

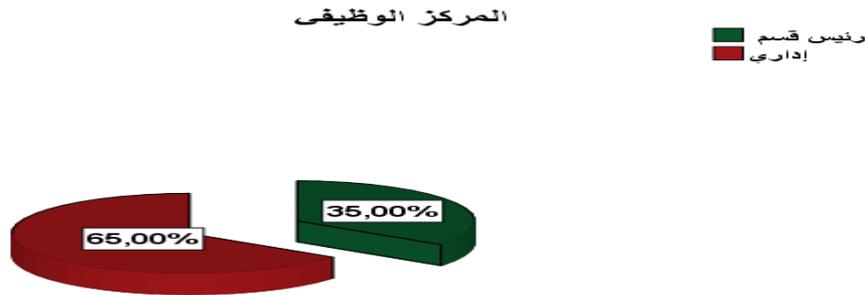
### 5- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي

الجدول رقم (11) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
35,0	14	رئيس مصلحة
65,0	26	إداري
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS22

### الشكل رقم (10) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (11)

من الجدول رقم (11) يتبين أن معظم أفراد العينة إداريين بنسبة 65,0% من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 35,0% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب رئيس مصلحة،. الملاحظ من هذه النسب أن المؤسسة قيد الدراسة تملك إداريين بنسبة أكبر مما يؤكد النسبة العالية لفئة الجامعيين الذين يمثلون فئة الإداريين.

## ثانيا: تحليل العبارات واتجاهات الآراء.

يتناول هذا المطلب تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

تم اعتماد مقياس ليكارت (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي: طول الفئة هو 5/4 وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (1)، وكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): درجة أهمية بنود الاستبانة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الدرجة	1 - 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.4 - 4.19	4.2 - 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: تحليل عبارات المحور الأول: الإبداع الإداري

أ. تحليل عبارات بعد اكتشاف وتحديد المشكلات

الجدول رقم (13) تحليل عبارات بعد اكتشاف وتحديد المشكلات

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					الترتيب	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				تكرار النسبة						
5	موافق	1,05	3,85	7	28	1	0	4	1	عادة أكتشف ظهور المشكلة في الوقت المناسب
				17,5	70,0	2,5	0	10,0		
7	موافق	1,06	3,72	6	26	2	3	3	2	أحدد مصدر المشكلة (داخلية/ خارجية)
				15,0	65,0	5,0	7,5	7,5		
8	غير موافق	1,40	2,48	6	5	1	18	10	3	أحدد مدى تكرار المشكلة (مشكلة متكررة /تحدث لأول مرة)
				15,0	12,5	2,5	45,0	25,0		
6	موافق	1,02	3,80	5	30	1	0	4	4	أستطيع توضيح مدى صعوبة المشكلة
				12,5	75,0	2,5	0	10,0		
3	موافق بشدة	0,72	4,20	13	24	1	2	0	5	طريقة صياغة المشكلة تساعدني في الوصول للحلول بسهولة
				32,5	60,0	2,5	5,0	0		
4	موافق	0,92	3,85	5	30	2	0	3	6	يساعدني رؤسائي في تحديد المشاكل التي تعيق عملي من خلال تقديم المعلومات الضرورية
				12,5	75,0	5,0	0	7,5		
2	موافق بشدة	1,21	4,35	26	10	0	0	4	7	أحدد أولوياتي وأحصر المشكلات الهامة التي تعيق أداء عمالي
				65,0	25,0	0	0	10,0		
1	موافق بشدة	1,15	4,55	33	3	0	1	3	8	أكتشف الأخطاء وأسعى إلى تصحيحها
				82,5	7,5	0	2,5	7,5		

موافق

0,83

3,85

نتيجة البعد الأول: اكتشاف وتحديد المشكلات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « أكتشف الأخطاء وأسعى إلى تصحيحها» بمتوسط حسابي 4.55 وانحراف معياري 1.15 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.20-5) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة عند اكتشافها للأخطاء يصححونها ولا يكملون في نفس الخطأ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «أحدد أولوياتي وأحصر المشكلات الهامة التي تعيق أداء عمالي» بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 1.21 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يبدؤون بالأولويات ثم الأمور الثانوية و يحددون المشكلات التي تمنع أداء أعمالهم و يضيفون على هذه المشكلات بالحلول،

وجاءت في الترتيب الثالث العبارة « طريقة صياغة المشكلة تساعدني في الوصول للحلول بسهولة » بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.72 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يستطون صياغة المشكلة، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «يساعدني رؤسائي في تحديد المشاكل التي تعيق عملي من خلال تقديم المعلومات الضرورية» بمتوسط حسابي 3.85 و انحراف معياري 0.92 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن أفراد العينة يوافقون الرأي أن رؤسائهم يقدمون لهم المساعدة في حل المشاكل التي تعيقهم في العمل بتقديم لهم المعلومات الضرورية لحل المشكلات المطروحة ، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة «عادة أكتشف ظهور المشكلة في الوقت المناسب» بمتوسط حسابي 3.85 و انحراف معياري 1.05 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم حدس في وقوع المشكلة و يحلوها في الوقت المناسب، و كما جاءت في المرتبة السادسة العبارة «أستطيع توضيح مدى صعوبة المشكلة» بمتوسط حسابي 3.80 و انحراف معياري 1.02 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة يقدرون على توضيح درجة صعوبة المشكلة، و كما جاءت في المرتبة السابعة العبارة «أحدد مصدر المشكلة ( داخلية/ خارجية)» بمتوسط حسابي 3.72 و انحراف معياري 1.06 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة يحددون مصدر المشكلة من أين أتت ، و في المرتبة الثامنة جاءت العبارة « أحدد مدى تكرار المشكلة(مشكلة متكررة/ تحدث لأول مرة)» بمتوسط حسابي 2.48 و انحراف معياري 1.40 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن الأفراد لا يدركون هل المشكلة روتينية أو ظرفية.

وجاء البعد الأول « اكتشاف وتحديد المشكلات» بمتوسط حسابي 3.85 و انحراف معياري 0.83 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة برئاسة جامعة آكلي محند أولحاج لهم القدرة على اكتشاف وتحديد المشكلات وهذا يدل على وجود قدرات إبداعية .

## ب . تحليل عبارات بعد إنتاج الأفكار

### الجدول رقم (14)تحليل عبارات بعد إنتاج الأفكار

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار النسبة					العبارات	الترتيب
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
2	موافق	0,44	4,10	6	32	2	0	0	يعطيني رؤسائي فرصة للتعبير عن آرائي دون قيود	1
				15,0	80,0	5,0	0	0		
3	موافق	0,73	3,98	6	30	2	1	1	يمكنني أن أطرح الأسئلة المتعلقة بمشكلات العمل للحصول على كم أكبر من الأفكار	2
				15,0	75,0	5,0	2,5	2,5		

6	محايد	1,31	2,93	5	13	0	18	4	يستخدم رؤسائي أساليب مختلفة لدفعنا نحو إنتاج أفكار جديدة مثل العصف الذهني	3
				12,5	32,5	0	45,0	10,0		
5	محايد	1,27	2,98	4	15	1	16	4	أركز على كمية الأفكار التي تعطيني أفضل الحلول للمشكلات	4
				10,0	37,5	2,5	40,0	10,0		
4	موافق	0,85	3,95	6	31	0	1	2	لا أخذ بعين الاعتبار المعتقدات و الآراء السائدة التي تمنعني من الوصول للأفكار الجديدة	5
				15,0	77,5	0	2,5	5,0		
1	موافق	1,30	4,18	23	11	0	2	4	يقوم رؤسائي بتأجيل الحكم على الأفكار التي تصدرها لدفعنا لإنتاج أفكار أخرى	6
				57,5	27,5	0	5,0	10,0		

نتيجة البعد الثاني: إنتاج الأفكار

موافق 0,73 3,68

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يقوم رؤسائي بتأجيل الحكم على الأفكار التي تصدرها لدفعنا لإنتاج أفكار أخرى » بمتوسط حسابي 4.18 و انحراف معياري 1.30 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (3.4 - 4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على رؤساء أفراد العينة لا يقيمون أفكارهم بل يؤجلون الحكم عليها لغرض الإتيان بأفكار أخرى أحسن من التي طرحت، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة « يعطيني رؤسائي فرصة للتعبير عن آرائي دون قيود » بمتوسط حسابي 4.10 و انحراف معياري 0.44 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم الحرية في التعبير عن آرائهم ، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « يمكنني أن أطرح الأسئلة المتعلقة بمشكلات العمل للحصول على كم أكبر من الأفكار » بمتوسط حسابي 3.98 و انحراف معياري 0.73 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم إمكانية طرح تساؤلاتهم عن المشكلات التي تصادفهم في العمل لإيجاد الأفكار لحلها ، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة « لا أخذ بعين الاعتبار المعتقدات و الآراء السائدة التي تمنعني من الوصول للأفكار الجديدة » بمتوسط حسابي 3.95 و انحراف معياري 1.27 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أنهم لا يتقيدون بالأفكار الكلاسيكية و المعتقدات القديمة بل تبني أفكار جديدة تتماشى مع الوقت، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة «أركز على كمية الأفكار التي تعطيني أفضل الحلول للمشكلات » بمتوسط حسابي 2.98 و انحراف معياري 1.27 و في اتجاه عام محايد نلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه العبارة بين الموافق و الغير الموافق و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الغير موافق و عدد تكرارات الغير موافق التي كانت أكبر من عدد التكرارات بالموافق يمكن أن نقول أن أفراد عينة الدراسة لا يركزون فقط على الأفكار التي تعطي أفضل الحلول للمشكلات بل يركزون أيضا على الأفكار الإبداعية ، و كما جاءت في المرتبة السادسة العبارة «يستخدم رؤسائي أساليب مختلفة لدفعنا نحو إنتاج أفكار جديدة مثل العصف الذهني» بمتوسط حسابي 2.93 و انحراف معياري 1.31 و في اتجاه عام محايد نلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه

العبارة بين الموافق و الغير الموافق و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الغير الموافق و عدد تكرارات الغير الموافق التي كانت أكبر من عدد التكرارات بالموافق يمكن أن نقول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤسائهم لا يستخدمون طريقة العصف الذهني لإنتاج أفكار إبداعية جديدة .

وجاء البعد الثاني « إنتاج الأفكار » بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.73 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة قيد الدراسة تدعمهم في إنتاج أفكار جديدة لإيجاد حلول فعالة.

ت . تحليل عبارات بعد تنفيذ الأفكار

الجدول رقم (15) تحليل عبارات بعد تنفيذ الأفكار

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار النسبة					العبارات	الترتيب
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
5	موافق	1,09	3,73	6	27	0	4	3	يشجعي رؤسائي على تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية	1
				15,0	67,5	0	10,0	7,5		
1	موافق بشدة	0,69	4,80	35	4	0	0	1	يقبل رؤسائي بكل يسر وسهولة الأفكار البديلة	2
				87,5	10,0	0	0	2,5		
4	موافق	0,95	3,98	8	29	0	0	3	يتم تحديد خطوات سهلة تساعدنا على تنفيذ الأفكار في جدول زمني محدد	3
				20,0	72,5	0	0	7,5		
2	موافق بشدة	0,71	4,75	33	6	0	0	1	يشجعي مسؤولي المباشر على تحديد قائمة بالمعوقات التي تواجهني في تنفيذ الأفكار الجديدة ويساعدني على التغلب عليها	4
				82,5	15,0	0	0	2,5		
6	محايد	1,28	2,73	4	11	0	20	5	أحاف من التجديد لما يترتب عليه من مساس بمصالحني ومنصبي وسلطاني الوظيفية	5
				10,0	27,5	0	50,0	12,5		
3	موافق بشدة	0,73	4,68	30	9	0	0	1	أحاف من العقاب في حال الفشل الأفكار الجديدة	6
				75,0	22,5	0	0	2,5		

نتيجة البعد الثالث: تنفيذ الأفكار

موافق 0,68 4,11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يقبل رؤسائي بكل يسر وسهولة الأفكار البديلة» بمتوسط حسابي 4.80 و انحراف معياري 0.69 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.20-5) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون أن رؤسائهم لا يصعبون في تقبل الأفكار البديلة ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «يشجعي مسؤولي المباشر على تحديد قائمة بالمعوقات التي تواجهني في تنفيذ الأفكار الجديدة ويساعدني على التغلب عليها» بمتوسط حسابي 4.75 و انحراف معياري 0.71 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل أن هناك مساعدة لأفراد عينة الدراسة لتحديد قائمة معوقات تنفيذ الأفكار و في نفس الوقت يساعدهم على التغلب عليها ، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « أخاف من العقاب في حال الفشل الأفكار الجديدة» بمتوسط حسابي 4.68 و انحراف معياري 0.73 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يخافون من العواقب في حالة الفشل ، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «يتم تحديد خطوات سهلة تساعدنا على تنفيذ الأفكار في جدول زمني محدد» بمتوسط حسابي 3.98 و انحراف معياري 0.95 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن هناك خطوات يتم تحديدها تساعد على تنفيذ الأفكار في وقت مناسب، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة «يشجعي رؤسائي على تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية» بمتوسط حسابي 3.73 و انحراف معياري 1.09 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك تشجيع من الرؤساء لتجسيد الأفكار في أرض الواقع، و كما جاءت في المرتبة السادسة العبارة «أخاف من التجديد لما يترتب عليه من مساس بمصالحني ومنصبي وسلطاني الوظيفية» بمتوسط حسابي 2.73 و انحراف معياري 1.28 و في اتجاه عام محايد نلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه العبارة بين الموافق و الغير الموافق و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الغير الموافق و عدد تكرارات الغير الموافق التي كانت أكبر من عدد التكرارات بالموافق يمكن أن نقول أن أفراد عينة الدراسة لا يخافون من التجديد في الأفكار و لو كان على حساب المصلحة و المنصب و السلطة الوظيفية .

وجاء البعد الثالث « تنفيذ الأفكار» بمتوسط حسابي 4.11 و انحراف معياري 0.68 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تدفع و تشجع موظفيها على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع ، وهذا يدل على وجود حوافز معنوية.

## نتائج المحور الأول: الإبداع الإداري

الجدول رقم (16) نتائج الإبداع الإداري

ترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	موافق	0,83	3,85	اكتشاف وتحديد المشكلات
3	موافق	0,73	3,68	إنتاج الأفكار
1	موافق	0,68	4,11	تنفيذ الأفكار
موافق		0,71	3,88	نتيجة المحور الأول: الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS22

نلاحظ من الجدول أنه جاء في الترتيب الأول بعد تنفيذ الأفكار بمتوسط حسابي 4.11 و انحراف معياري 0.68 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تدفع و تشجع موظفيها على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع و في الترتيب الثاني جاء البعد اكتشاف وتحديد المشكلات بمتوسط حسابي 3.85 و انحراف معياري 0.83 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن المؤسسة قيد الدراسة تساعد موظفيها في اكتشاف و تحديد المشكلات و حلها بطرق مناسبة حسب آراء عينة الدراسة ، أما في الترتيب الثالث جاء البعد إنتاج الأفكار بمتوسط حسابي 3.68 و انحراف معياري 0.73 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن المؤسسة قيد الدراسة كونها محيط جامعي تشجع موظفيها على إنتاج الأفكار الإبداعية.

أما المحور (الإبداع الإداري) فقد جاء في اتجاه عام موافق بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.71 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك إبداع إداري في المؤسسة قيد الدراسة.

رابعاً: تحليل عبارات المحور الثاني " الفعالية التنظيمية "

أ . تحليل عبارات بعد الروح المعنوية

الجدول رقم (17) تحليل عبارات بعد الروح المعنوية

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات	رقم
				تكرار						
				النسبة						
4	موافق بشدة	0,55	4,43	18	21	1	0	0	ألقى الدعم والتشجيع الكافي من طرف رئيسي	1
				45,0	52,5	2,5	0	0		
1	موافق بشدة	0,50	4,60	24	16	0	0	0	يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملية	2
				60,0	40,0	0	0	0		
3	موافق بشدة	0,55	4,45	19	20	1	0	0	عمال المؤسسة يتعاونون لانجاز العمل بشكل جماعي	3
				47,5	50,0	2,5	0	0		
2	موافق بشدة	0,75	4,53	27	7	6	0	0	تناسب ساعات العمل مع المهام المخولة لي	4
				67,5	17,5	15,0	0	0		
5	موافق	0,62	4,07	9	25	6	0	0	توفر لي المؤسسة المساعدة في وقت الحاجة	5
				22,5	62,5	15,0	0	0		
موافق بشدة			0,40	4,42	نتيجة البعد الأول: الروح المعنوية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملية » بمتوسط حسابي 4.60 و انحراف معياري 0.50 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.20-5) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أن رئيسهم يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «تناسب ساعات العمل مع المهام المخولة لي» بمتوسط حسابي 4.53 و انحراف معياري 0.75 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة تناسبهم ساعات العمل مع المهام المخولة لهم، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « عمال المؤسسة يتعاونون لانجاز العمل بشكل جماعي » بمتوسط حسابي 4.45 و انحراف معياري 0.55 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم روح العمل الجماعي ، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «ألقى الدعم والتشجيع الكافي من طرف رئيسي» بمتوسط حسابي 4.43 و انحراف معياري 0.55 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتلقون التشجيع و الدعم من رئيسهم، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة «توفر لي المؤسسة المساعدة في وقت الحاجة» بمتوسط حسابي 4.07 و انحراف معياري 0.62 و في اتجاه عام

موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تهتم بالجانب الاجتماعي و الإنساني و تقدم المساعدة للموظف وقت الحاجة.

وجاء البعد الأول «الروح المعنوية» بمتوسط حسابي 4.42 وانحراف معياري 0.40 وفي اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن هناك روح معنوية في المؤسسة قيد الدراسة.

ب. تحليل عبارات بعد التحفيز و الدافعية

الجدول رقم (18) تحليل عبارات بعد التحفيز و الدافعية

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تولما موافق	العبارات	الترقية					
											تكرار				
											النسبة				
1	غير موافق	1,20	2,45	4	1	14	11	10	تقدم لي المؤسسة مكافآت مادية متنوعة على الجهود المبذولة في العمل	1					
				10,0	2,5	35,0	27,5	25,0							
2	غير موافق	1,13	2,28	4	1	5	22	8	تعترف المؤسسة بجهودي في العمل	2					
				10,0	2,5	12,5	55,0	20,0							
5	غير موافق بشدة	0,77	1,63	0	2	1	17	20	تتلاءم الحوافز التي أتحصل عليها مع الجهد الذي ابذله	3					
				0	5,0	2,5	42,5	50,0							
3	غير موافق	1,27	1,92	0	5	0	17	18	تقدم لي المؤسسة الحوافز التي توفر لي المكانة المناسبة	4					
				0	12,5	0	42,5	45,0							
4	غير موافق بشدة	0,89	1,77	1	2	0	21	16	الترقية في مؤسستي قائمة على أسس موضوعية وواضحة	5					
				2,5	5,0	0	52,5	40,0							
6	غير موافق بشدة	0,63	1,60	0	1	0	21	18	تمتيز الحوافز الممنوحة بالعدالة في مؤسستي	6					
				0	2,5	0	52,5	45,0							

غير موافق 0,64 1,94

نتيجة البعد الثاني: التحفيز و الدافعية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « تقدم لي المؤسسة مكافآت مادية متنوعة على الجهود المبذولة في العمل » بمتوسط حسابي 2.45 و انحراف معياري 1.20 وفي اتجاه عام غير موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (1.80 - 2.59) حسب مقياس ليكارت الحماسي مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة لا تقدم مكافآت مادية مقابل الجهود المبذولة ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «تعترف المؤسسة بجهودي في العمل» بمتوسط حسابي 2.28 و انحراف معياري 1.13 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة لا تعترف بالجهود المبذولة في العمل، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « تقدم لي المؤسسة الحوافز التي توفر لي المكانة

المناسبة « بمتوسط حسابي 1.92 و انحراف معياري 1.27 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن مما يدل أيضا أن المؤسسة قيد الدراسة لا تقدم حوافز التي توفر المكانة المناسبة ، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «الترقية في مؤسستي قائمة على أسس موضوعية وواضحة» بمتوسط حسابي 1.77 و انحراف معياري 0.89 و في اتجاه عام غير موافق بشدة مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن يرون أنه لا توجد موضوعية و وضوح في الترقية و ربما يعود ذلك لأسباب خفية، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة «تتلاءم الحوافز التي أتحصل عليها مع الجهد الذي ابذله» بمتوسط حسابي 1.63 و انحراف معياري 0.77 و في اتجاه عام غير موافق بشدة مما يدل على أن الحوافز لا تتلاءم مع الجهد المبذول ، أما في المرتبة السادسة جاءت العبارة «تتميز الحوافز الممنوحة بالعدالة في مؤسستي» بمتوسط حسابي 1.60 و انحراف معياري 0.63 و في اتجاه عام غير موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة ينفون بشدة هذه العبارة مما يدل أنه لا توجد عدالة في الحوافز الممنوحة و هناك محاباة في منحها .

وجاء البعد الثاني « التحفيز و الدافعية» بمتوسط حسابي 1.94 و انحراف معياري 0.64 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة لا تهتم بالتحفيز كعنصر يساعد على الفعالية التنظيمية.

### ت . تحليل عبارات بعد الرضا الوظيفي

الجدول رقم (19) تحليل عبارات بعد الرضا الوظيفي

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					الترتيب
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
4	غير موافق بشدة	0,81	1,45	0	0	8	2	30	1
				0	0	20,0	5,0	75,0	
5	غير موافق بشدة	0,61	1,30	0	0	3	6	31	2
				0	0	7,5	15,0	77,5	
3	غير موافق	0,02	2,00	0	0	0	0	40	3
				0	0	0	0	100,0	
2	موافق	0,04	4,00	0	40	0	0	0	4
				0	100,0	0	0	0	
1	موافق	0,01	4,00	40	0	0	0	0	5
				100,0	0	0	0	0	

غير موافق 0,28 2,55

نتيجة البعد الثالث: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة «أحس بالإحباط و الاكتئاب عند دخولي للمؤسسة» بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 0.01 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (3.4-4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يحسون بالاكتئاب و الإحباط عند دخولهم المؤسسة ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «جو العمل تسوده المشاحنات والصراعات الخاصة الخفية منها» بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 0.04 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن هناك مناخ يسوده الصراع الخفي و المشاحنة ، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « أشعر أنني وسط عائلي الثانية وأني محاط بالرعاية والاهتمام » بمتوسط حسابي 2.00 و انحراف معياري 0.02 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالولاء و لا يعتبرون المؤسسة قيد الدراسة مثل العائلة الثانية لأنهم محبطين من عوامل أخرى ، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «أشعر بالراحة في الوظيفة التي أشغلها» بمتوسط حسابي 1.45 و انحراف معياري 0.81 و في اتجاه عام غير موافق بشدة مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالراحة في الوظائف التي يشغلونها، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة «محيط العمل جيد و محفز على الإبداع» بمتوسط حسابي 1.30 و انحراف معياري 0.61 و في اتجاه عام غير موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يعتبرون أن محيط العمل جيد و محفز على الإبداع .

وجاء البعد الثالث «الرضا الوظيفي» بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري 0.28 وفي اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالرضا الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة لأنها لا تقدم لهم حوافز مادية لا تتناسب مع القدرة الشرائية للموظف ، إضافة إلى الروتين في العمل الذي يخلق الملل.

ث . تحليل عبارات بعد تكلفة الإدارة

الجدول رقم (20) تحليل عبارات بعد تكلفة الإدارة

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					الترقيم
				بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	تتماما موافق	
				تكرار النسبة					
3	غير موافق بشدة	0,75	1,43	0	1	0	13	26	1
				0	2,5	0	32,5	65,0	
1	غير موافق	1,26	1,80	4	0	4	8	24	2
				10,0	0	10,0	20,0	60,0	
2	غير موافق بشدة	0,62	1,78	0	0	4	23	13	3
				0	0	10,0	57,5	32,5	
نتيجة البعد الرابع: تكلفة الإدارة				0,72	1,67				

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « تعتمد المؤسسة على أسلوب الترشيد في النفقات » بمتوسط حسابي 1.80 و انحراف معياري 1.26 وفي اتجاه عام غير موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (1.8 - 2.59) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن المؤسسة قيد لا تعتمد على أسلوب الترشيد في النفقات ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «توجد في مؤسسة مناصب إدارية تمثل تكلفة إضافية» بمتوسط حسابي 1.78 و انحراف معياري 0.62 و في اتجاه عام غير موافق بشدة مما يدل أن هناك نقص في المناصب خاصة في بعض التخصصات إذن لا توجد مناصب إدارية تمثل تكلفة إضافية بل شغور في المناصب حيث نجد معظم الموظفين يشغلون مناصب عقود ما قبل التشغيل فهذه الفئة لا تعتبر موظفين دائمين ، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « تتوافق التكاليف المنفقة للمؤسسة مع العوائد المتحصل عليها » بمتوسط حسابي 1.43 و انحراف معياري 0.75 و في اتجاه عام غير موافق بشدة مما يدل على أنه لا يوجد توافق بين التكاليف المنفقة للمؤسسة مع العوائد المتحصل عليها حسب آراء عينة الدراسة.

وجاء البعد الرابع « تكلفة الإدارة » بمتوسط حسابي 1.67 و انحراف معياري 0.72 و في اتجاه عام غير موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يرون أن هناك تكلفة للإدارة فهم لا يوافقون الرأي على هذا البعد.

## نتائج المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

## الجدول رقم (21) نتائج الفعالية التنظيمية

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	موافق بشدة	0,40	4,42	الروح المعنوية
3	غير موافق	0,64	1,94	التحفيز و الدافعية
2	غير موافق	0,28	2,55	الرضا الوظيفي
4	غير موافق بشدة	0,72	1,67	تكلفة الإدارة
محايد		0,36	2,71	نتيجة المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS22

نلاحظ من الجدول أنه جاء في الترتيب الأول بعد الروح المعنوية بمتوسط حسابي 4.42 و انحراف معياري 0.40 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تشجع على الروح المعنوية و في الترتيب الثاني جاء بعد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي 2.55 و انحراف معياري 0.28 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل أن حسب آراء عينة الدراسة أنهم غير راضون وظيفيا لأسباب يمكن أن نقارها للحوافز المادية كالأجر و لأسباب المناخ التنظيمي المشحون و لأسباب الضغط في العمل و عدم الثقة في الموظف و عدم الاعتراف بالمجهود الذي يقدمه ، أما في الترتيب الثالث جاء بعد التحفيز و الدافعية بمتوسط حسابي 1.94 و انحراف معياري 0.64 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل أن أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم لا تقدم لهم حوافز مادية غير الأجر الذي يتقاضونه و في الترتيب الرابع جاء بعد تكلفة الإدارة بمتوسط حسابي 1,67 و انحراف معياري 0.72 و في اتجاه عام غير موافق بشدة مما يدل أيضا أن حسب آراء أفراد عينة الدراسة أنهم لا يرون أو لا يوافقون على أن هناك تكلفة الإدارة.

أما المحور (الفعالية التنظيمية) فقد جاء في اتجاه عام محايد بمتوسط حسابي 2,71 و انحراف معياري 0,36 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لم يفتعلوا في الإجابة لهذا المحور بين الموافق و المعارض لذي سنلجأ إلى إختبار المتوسط ومقارنة المحايد بقيمة 2 للفصل في الإجابة بين الموافق و الغير الموافق وهذا ما سنبينه فيما يلي:

**اختبار T test**

يجب القيام بإختبار المتوسط ، ومقارنة المحايد بالقيمة 2 للفصل في الإجابة بين الموافق و الغير الموافق  
**H0**: قبول الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) الإجابات لا تؤول إلى الموافق  
**H1**: رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05) الإجابات تؤول إلى الموافق

. الجدول رقم (22) إختبار المتوسط ، ومقارنة المحاييد بقيمة 2

قيمته الاختبار = 2				البعد
فرق المتوسطات	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية	قيمة T	
0,70921	39	0,000	12,566	الفعالية التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS22

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T test)؛ لتحليل الفقرات ، حيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى: أن أفراد العينة يوافقون على محتواها؛ إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية أو (مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 % )، في حين تكون الفقرة سلبية بمعنى: أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية (أو مستوى الدلالة sig اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 % )، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة sig لها أكبر من 0.05. وفي حالتنا نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (sig =0,000) بالنسبة لمحور الفعالية التنظيمية كانت أقل من 0.05 مما يدل أن إجابات أفراد العينة كانت إيجابية بالموافق أي نرفض H0 و نقبل الفرضية H1 مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك فعالية تنظيمية و لو بنسبة قليلة بأنه هناك محاولة إيجاد أفكار جديدة لحل المشكلات الممكن حدوثها فبعيدا عن الصراعات التنظيمية و عدم الرضا الوظيفي لأسباب ذكرناها سابقا معظم أفراد العينة يحاولون لإعطاء المؤسسة قيد الدراسة أفكار جديدة تحل المشكلات و تزيد في الفعالية التنظيمية.

يرون أن هناك إدارة موارد بشرية فعالة تتسم بنمط اتصال فعال و نمط قيادي ديمقراطي تشاركي و نظام ترقية وحوافز غير مقسمة بالعدالة .

#### خامسا: اختبار فرضيات الدراسة.

في هذا سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بتقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة. تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية H0: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لا يوجد تأثير  
رفض الفرضية الصفرية H1: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05) يوجد تأثير

وفيما يلي عرض للنتائج:

أ . نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الفعالية التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.05 .

الجدول رقم (23) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القيمة الإحتمالية sig	F المحسوبة	متوسط المربعات Carré moyen	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات Somme des carrés	النموذج
0,001	12,641	1,241	1	1,241	الانحدار Régression
		0,098	38	3,729	الخطأ Résidus
			39	4,969	الإجمالي
القيمة الإحتمالية	المحسوبة (t)	الخطأ المعياري Ecart standard	المعامل	المتغير	الثابت (Constante),
0,000	6,182	0,280	1,730		
0,001	3,555	0,071	0,253		الإبداع الإداري
معامل الارتباط ( $R=0,500$ ) ، معامل التحديد ( $R^2=0,250$ ) ، المتغير التابع : الفعالية التنظيمية					

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS V22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y: الفعالية التنظيمية

X: الإبداع الإداري

$$Y=1,730+0,253X$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (12,641) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (55,417) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الإبداع الإداري على المتغير التابع والمتمثل في الفعالية التنظيمية. ويتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,500 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي و موجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,250 وهذا يعني أن 25.0% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري تعود إلى تغيرات حاصلة في الفعالية التنظيمية و 75.0% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في الإبداع الإداري والمتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة ( $T=3,555$  المحسوبة) بمستوى دلالة 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير إيجابي بين المتغير المستقل والمتمثل في الإبداع الإداري والمتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل والمتمثل في الإبداع الإداري والمتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية.

ب . نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المتغير المستقل اكتشاف وتحديد المشكلات على المتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.05 .

الجدول رقم (24) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القيمة الاحتمالية	F المحسوبة	متوسط المربعات Carré moyen	درجة الحرية Ddl	مجموع المربعات Somme des carrés	النموذج
0,006	8,505	0,909	1	0,909	الانحدار Régression
		0,107	38	4,061	الخطأ Résidus
			39	4,969	الإجمالي
القيمة الاحتمالية	(t) المحسوبة	الخطأ المعياري Ecart standard	المعامل	المتغير	
0,000	8,015	0,249	1,998	الثابت (Constante),	
0,006	2,916	0,063	0,185	اكتشاف وتحديد المشكلات	
معامل الارتباط ( $R=0,428$ ) ، معامل التحديد ( $R^2=0,183$ ) ، المتغير التابع : الفعالية التنظيمية					

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS V22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y : الفعالية التنظيمية

x1 : اكتشاف وتحديد المشكلات

$$Y=1,998+0,185x1$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (8,505) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,006) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الفرعية الأولى و التي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد اكتشاف وتحديد المشكلات على المتغير التابع والمتمثل في الفعالية التنظيمية. و يتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ0,428 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي وموجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,183 وهذا يعني أن 18.3% من التغيرات الحاصلة في الفعالية التنظيمية تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد اكتشاف وتحديد المشكلات و 81.7% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في بعد اكتشاف وتحديد المشكلات والمتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية إذ بلغت قيمة T المحسوبة =2,916 بمستوى دلالة 0,006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لبعدها اكتشاف وتحديد المشكلات على الفعالية التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد اكتشاف وتحديد المشكلات والمتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة.

ت . الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها المتغير المستقل إنتاج الأفكار على المتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.05 .

#### الجدول رقم (25) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القيمة الاحتمالية	F المحسوبة	متوسط المربعات Carré moyen	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات Somme des carrés	النموذج
0,000	20,521	1,743	1	1,743	الانحدار Régression
		0,085	38	3,227	الخطأ Résidus
			39	4,969	الإجمالي
القيمة الاحتمالية	(t) المحسوبة	الخطأ المعياري Ecart standard	المعامل	المتغير	
0,000	6,783	0,241	1,636	الثابت (Constante),	
0,000	4,530	0,064	0,291	إنتاج الأفكار	
معامل الارتباط ( $R=0,592$ ) ، معامل التحديد ( $R^2=0,351$ ) ، المتغير التابع : الفعالية التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS V22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y: الفعالية التنظيمية

x2: إنتاج الأفكار

$$Y=1,636+0,291x2$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (25) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (20,521) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى و التي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد إنتاج الأفكار على المتغير التابع والمتمثل في الفعالية التنظيمية. و يتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,428 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي وموجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,351 وهذا يعني أن 35.1% من التغيرات الحاصلة في الفعالية التنظيمية تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد إنتاج الأفكار و 64.9% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في بعد إنتاج الأفكار والمتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية إذ بلغت قيمة T المحسوبة = 4,530 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لبعده إنتاج الأفكار على الفعالية التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد إنتاج الأفكار والمتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة.

ث . الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المتغير المستقل تنفيذ الأفكار على المتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (26) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القيمة الاحتمالية sig	F المحسوبة	متوسط المربعات Carré moyen	درجة الحرية Ddl	مجموع المربعات Somme des carrés	النموذج
0,010	7,332	0,804	1	0,804	الانحدار Régression
		0,110	38	4,166	الخطأ Résidus
			39	4,969	الإجمالي
القيمة الاحتمالية	(t) المحسوبة	الخطأ المعياري Ecart standard	المعامل	المتغير	

الثابت (Constante),	1,847	,323	5,725	0,000
تنفيذ الأفكار	0,210	0,077	2,708	0,010
معامل الارتباط ( $R=0,402$ ) ، معامل التحديد ( $R^2=0,162$ )، المتغير التابع : الفعالية التنظيمية				

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS V22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

**Y : الفعالية التنظيمية**

**x3 : تنفيذ الأفكار**

$$Y=1,847+0,210x3$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (26) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (7,332) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,010) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى و التي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد تنفيذ الأفكار على المتغير التابع والمتمثل في الفعالية التنظيمية. و يتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,402 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي وموجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,162 وهذا يعني أن 16.2% من التغيرات الحاصلة في الفعالية التنظيمية تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد تنفيذ الأفكار و 83.8% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في بعد تنفيذ الأفكار والمتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية إذ بلغت قيمة T المحسوبة = 4,530 بمستوى دلالة 0,010 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لبعده تنفيذ الأفكار على الفعالية التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد تنفيذ الأفكار والمتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة.



الخاتمة

لعل استمرار التقدم العلمي و التطور الفني اللذين تحققا في مختلف المجالات الإدارية يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة في المؤسسات للعمل بصورة أفضل من خلال تحسين وتطوير العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسات من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول والمشكلات ومن ضمنها الإبداع الإداري بغرض إعداد تغييرات ايجابية في عملياتها الإدارية التي تساعدنا على التكيف والتفاعل مع جميع المتغيرات البيئية المحيطة بها لتحسين فعاليتها التنظيمية .

ونظرا لأهمية موضوع الإبداع الإداري الذي أصبح مطلباً هاماً وهذا ما جعله محل دراستنا بإقرانه بالدراسة الميدانية على جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبوية وكان التركيز في الدراسة على دور الإبداع الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية وتمت معالجة هذا البحث من خلال فصلين .

فركزنا في البداية على مفهوم الإبداع الإداري بالتطرق إلى تعريفه وأهميته و أنواعه و مراحلها ومجالاته و مستوياته ثم تطرقنا إلى مقوماته ومعيقاته.

بعد ذلك تم الانتقال إلى الاطار المفاهيمي للفعالية التنظيمية من خلال تعريفها وخصائصها وأبعادها و العوامل المؤثرة فيها ومؤشرات قياسها.

أما الجانب التطبيقي فتطرقنا إلى دراسة حالة جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبوية ،من خلال تقديم شامل للجامعة بغرض معرفة مكانة الإبداع الإداري وعلاقته بالفعالية التنظيمية.

### نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا

#### أولاً: نتائج الجانب النظري

- يعمل الإبداع الإداري على إيجاد حلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات.
- يخلق الإبداع الإداري ميزة تنافسية.
- يتحقق الإبداع الإداري بمجموعة من الشروط الواجب توفرها لدعمه.
- يعتبر الالتزام الحرفي بالقوانين والتشريعات من أهم عراقيل الإبداع الإداري.
- الفعالية التنظيمية هي القيام بالأعمال الصحيحة وتحقيق الأهداف المسطرة.

#### ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي

بعد معالجتنا للموضوع توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة كإشكالية البحث، واختبار فرضياته، فتمثلت أهم النتائج فيما يلي:

- الجامعة تعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي الذي يقوم على الرسمية مما يعيق مرونة نقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة مسبقاً، يعيق تدفقها بشكل فعال؛
- التنظيم الحالي يعتمد على المركزية في التسيير أي أنه غير قادر على حل أغلب مشاكله دون الرجوع إلى الإدارة المركزية الذي يلغي كل مبادرة؛
- قلة النصوص التشريعية والقوانين المسيرة والمسهلة لنشاط الإبداع.

من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن الفرضية الأولى والتي يحتوي مضمونها " للإبداع الإداري مكانة في الجامعة " يمكن نفيها وإثباتها في نفس الوقت، حيث نشبتنا عن طريق رغبة الموظفين الإداريين في الإبداع والتغيير وتحديد أساليب وطرق العمل.

وفي نفس الوقت نفيها وذلك بالنظر إلى الهيكل التنظيمي الذي يحدد المسؤوليات والصلاحيات في المجال التنظيمي للجامعة وبالتالي على الأفراد الفاعلة التقيد بها وبالتالي حرية التسيير تكون محصورة في مجال ضيق.

- علاقة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وإشراكهم في معالجة الوضعيات التي تظهر في إدارة الجامعة بفاعلية.
- بالرغم من محاولة إدخال تكنولوجيا المعلومات في الجامعة إلى أنه ما يزال لم يستغل في جانب الإبداع الإداري.
- إشراك الموظفين في عملية التطوير التنظيمي يعد عامل في تحسين الفعالية التنظيمية.
- تحسين القدرات والكفاءات البشرية من خلال التكوين المستمر من أجل إبداع أساليب جديدة في العمل قادر على رفع فاعلية المنظمة.

● يتوقف الإبداع الإداري على الفهم العميق لجوانبه المختلفة وأهدافه وإقناع الأفراد به ومشاركتهم فيه، حيث يلعب الإبداع الإداري دوراً فاعلاً على برامج الجامعة ورفع فعاليتها.

وعلى ضوء هذه النتائج يتبين لنا أن الفرضية الثانية التي تنص على أن " لا يؤثر الإبداع الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية " أنها فرضية خاطئة حيث يؤثر الإبداع الإداري على الفعالية التنظيمية لكن بالنسبة ضعيفة والباقي يعود إلى عوامل أخرى لم يتم دراستها .

- فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى لا يؤثر اكتشاف وتحديد المشكلات على الفعالية التنظيمية هي فرضية خاطئة حيث أثبتت الدراسة أن أفراد العينة برئاسة جامعة أكلي محمد اولحاج لديهم القدرة على اكتشاف وتحديد المشكلات وهذا يدل على وجود قدرات إبداعية .

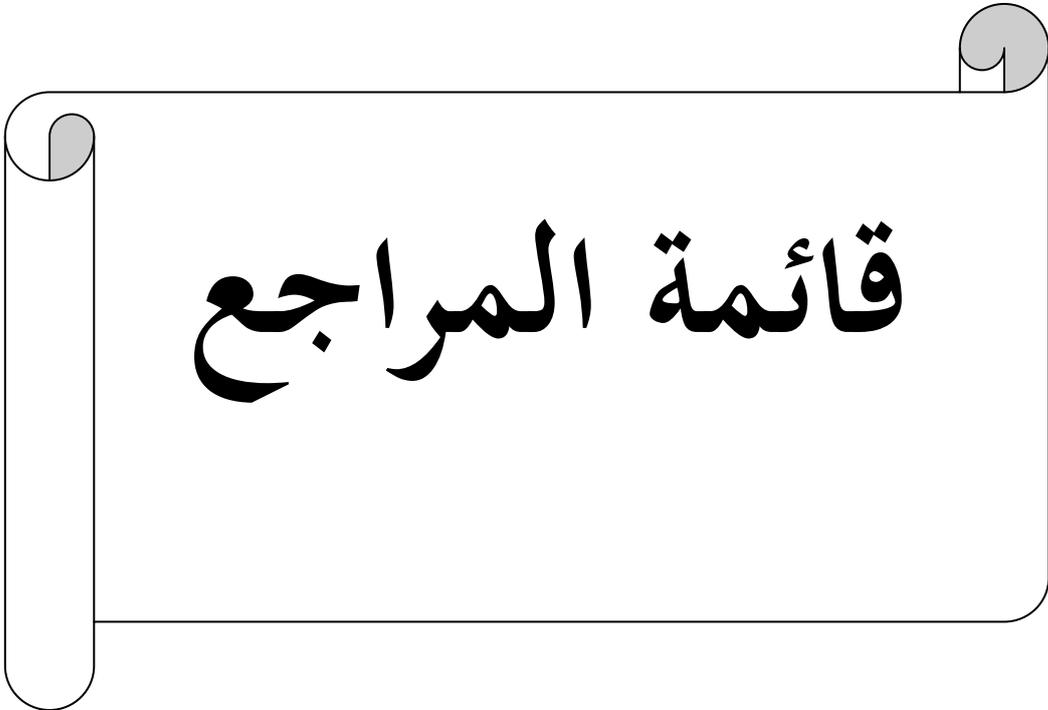
● الفرضية الفرعية الثانية خاطئة بحيث يؤثر إنتاج الأفكار على الفعالية التنظيمية وهذا يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تدفع وتشجع موظفيها على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع وهذا ما يدل على وجود حوافز معنوية .

- أما الفرضية الفرعية الأخيرة المتمثلة في لايؤثر تنفيذ الأفكار في الفعالية التنظيمية هي فرضية خاطئة وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن هناك إبداع إداري قيد الدراسة .

#### أفق الدراسة

وفي ختام الدراسة نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من التجديد والإبداع في المستقبل ونذكر على سبيل المثال:

- دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري؛
- الإبداع الإداري ودوره في تفعيل عملية إتخاذ القرار؛



# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا الكتب:

- 1- أحمد الخطيب عادل سليم المعاينة، الإدارة الحديثة، نظريات و إستراتيجيات ونماذج حديثة، حدار للكتاب العالمي و النشر، الأردن، 2009.
- 2- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية و إقتصادية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- ط5-، 2005.
- 3- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر- ط2-، 2005.
- 4- أسامة خير، إدارة الإبداع والإبتكار، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 5- الهادي خالدي، عبد المجيد قدر، المرشد المعيد في المنهجية تقنيات البحث العلمي، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 1996.
- 6- الهيجان عبد الرحمان أحمد، المدخل الإبداعي يحل المشكلات الأكاديمية، نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، السعودية، 199.
- 7- برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، ترجمة دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 8- بلال خلف الله سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 9- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009.
- 10- حسين حرتم، إدارة المنظمات، منظور الكلبي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 11- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002.
- 12- زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- 13- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 14- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الإبتكار، دار الكنوز للمعرفة و النشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 15- طارق عبد الحميد السمراي، إتجاهات جديدة للإدارة والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الإبتكار للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- 16- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الإبتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 17- عبد الإله ابن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، السعودية، 2002.

- 18- عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 199.
- 19- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وقيادة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 20- على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
- 21- فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، ط-2، الكويت، 199.
- 22- محجوب عطية الفداني، طرق البحث العلمي في البحوث الاجتماعية مع بعض التطبيقات في المجتمع الريفي، منشورات جامعة عمر المختار البيضاء، ليبيا، 1994.
- 23- محمد الصيرفي، إدارة الأفكار سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورمي الدولية، مصر، 2008.
- 24- محمد حسين أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2008.
- 25- محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 26- محمد عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 27- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 28- محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط-5-2000.
- 29- ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013.

#### ثانياً: الرسائل والأطروحات.

- 1- أحمد سحنون، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين، رسالة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 2004/2005.
- 2- عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية، تحديد محتوى والقياس بإستعمال أسلوب لوجه القيادة أطروحة دكتوراه دواة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2004.
- 3- لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام لمدينة الرياض، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007.
- 4- لخضر حلباوي، تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، التخصص، تنظيم وعمل، جامعة الجزائر-2-بوزريعة، 2011.
- 5- هجيرة بودرهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الحافة، برناويعمر رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة. 2012/2013.

6- يعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الفرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر-3-2009/2010.

ثالثا المجالات:

1- سامر عبد المجيد الشاشة، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلة 32، العدد 2، 2005.

2- صبرينة البحيري، الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، جامعة الملك سعود الرياض، السعودية، المجلد 21، العدد 16-2007.

3- صلاح الدين عون الله، مداخل مشكلات قياس الفعالية التنظيمية مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 45-جويلية-1997.

رابعا الندوات:

1- سيد عبيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ندوى حول الإدارة الإبداعية لبرامج والأنشطة في المؤسسة الحكومية والخاصة، مصر، 2008.

خامسا: الأنترنت:

1- <http://www.univ-Bouira.dz>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي منحد أولحاج-البويرة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

#### الاستبيان

في إطار تحضير مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، تحت عنوان (دور الإبداع الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية) نرجو منكم التكرم بالإجابة على قائمة الأسئلة التالية بكل موضوعية، ونحيطكم علما أن المعلومات التي تستدلون بها لن تستخدم إلا لأهداف البحث .

شكرا على تعاونكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

-أنثى

❖ الجنس: - ذكر

❖ العمر:

- أقل من 30 سنة.

- من 30 سنة إلى 40 سنة.

- من 40 سنة إلى 50 سنة.

- 50 سنة فما فوق.

❖ المؤهل العلمي:

- أقل من الثانوي.

- ثانوي .

- جامعي .

عدد سنوات الأقدمية:

-أقل من 5 سنوات

❖ - من 5 سنوات إلى 10 سنوات

- من 10 سنوات إلى 15 سنة

- 15 سنة فأكثر

❖ مركز الوظيفي:

- رئيس مصلحة

- إداري

## المحور الثاني: الإبداع الإداري.

تتعلق عبارة المحور حول الإبداع الإداري فالرجاء تحديد مدى موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب:

الرقم	اكتشاف وتحديد المشكلات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	عادة أكتشف ظهور المشكلة في الوقت المناسب					
2	أحدد مصدر المشكلة (داخلية /خارجية)					
3	أحدد مدى تكرار المشكلة (مشكلة متكررة /تحدث لأول مرة)					
4	أستطيع توضيح مدى صعوبة المشكلة					
5	طريقة صياغة المشكلة تساعدني في الوصول للحلول بسهولة					
6	يساعدني رؤسائي في تحديد المشاكل التي تعيق عملي من خلال تقديم المعلومات الضرورية					
7	أحدد أولوياتي وأحصر المشكلات الهامة التي تعيق أداء عمالي					
8	أكتشف الأخطاء وأسعى إلى تصحيحها					

الرقم	إنتاج الأفكار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
9	يعطيني رؤسائي فرصة للتعبير عن آرائي دون قيود					
10	يمكنني أن أطرح الأسئلة المتعلقة بمشكلات العمل للحصول على كم أكبر من الأفكار					
11	يستخدم رؤسائي أساليب مختلفة لدفعنا نحو إنتاج أفكار جديدة مثل العصف الذهني					
12	أركز على كمية الأفكار التي تعطيني أفضل الحلول للمشكلات					
13	لأخذ بعين الاعتبار المعتقدات و الآراء السائدة التي تمنعني من الوصول للأفكار الجديدة					
14	يقوم رؤسائي بتأجيل الحكم على الأفكار التي نصدرها لدفعنا لإنتاج أفكار أخرى					

الرقم	تنفيذ الأفكار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	يشجعني رؤسائي على تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية					
16	يقبل رؤسائي بكل يسر وسهولة الأفكار البديلة					
17	يتم تحديد خطوات سهلة تساعدنا على تنفيذ الأفكار في جدول زمني محدد					
18	يشجعني مسؤولي المباشر على تحديد قائمة بالمعوقات التي تواجهني في تنفيذ الأفكار الجديدة ويساعدني على التغلب عليها					
19	أخاف من التجديد لما يترتب عليه من مساس بمصالحني ومنصبي وسلطاني الوظيفية					
20	أخاف من العقاب في حال الفشل الأفكار الجديدة					

### المحور الثالث: الفعالية التنظيمية

تتعلق عبارة هذا المحور حلو الفعالية التنظيمية فالرجاء تحديد مدى موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

الرقم	الروح المعنوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من طرف رئيسي					
22	يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي					
23	عمال المؤسسة يتعاونون لإنجاز العمل بشكل جماعي					
24	تتناسب ساعات العمل مع المهام المخولة لي					
25	توفر لي المؤسسة المساعدة في وقت الحاجة					

الرقم	التحفيز و الدافعية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26	تقدم لي المؤسسة مكافآت مادية متنوعة على الجهود المبذولة في العمل					
27	تعترف المؤسسة بجهودي في العمل					

					28 تتلاءم الحوافز التي أتحصل عليها مع الجهد الذي ابذله
					29 تقدم لي المؤسسة الحوافز التي توفر لي المكانة المناسبة
					30 الترقية في مؤسستي قائمة على أسس موضوعية وواضحة
					31 تتميز الحوافز الممنوحة بالعدالة في مؤسستي

الرقم	الرضا الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
32	أشعر بالراحة في الوظيفة التي أشغلها					
33	محيط العمل جيد و محفز على الإبداع					
34	أشعر أنني وسط عائلتي الثانية وأني محاط بالرعاية والاهتمام					
35	جو العمل تسوده المشاحنات والصراعات الخاصة الخفية منها					
36	أحس بالإحباط و الاكتئاب عند دخولي للمؤسسة					

الرقم	تكلفة الإدارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
37	تتوافق التكاليف المنفقة للمؤسسة مع العوائد المتحصل عليها					
38	تعتمد المؤسسة على أسلوب الترشيد في النفقات					
39	توجد في مؤسسة مناصب إدارية تمثل تكلفة إضافية					

## Fréquences

### Statistiques

الجنس

N	Valide	40
	Manquant	0

## Table de fréquences

الجنس

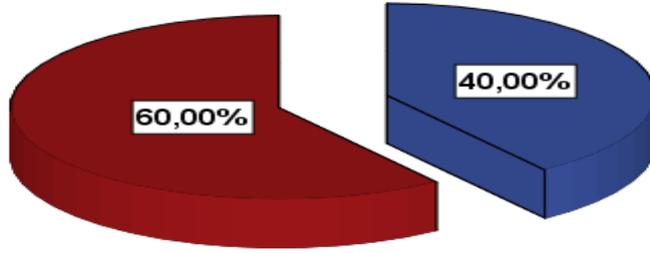
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	16	40,0	40,0	40,0
أنثى	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الوظيفي المركز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide قسم رئيس	14	35,0	35,0	35,0
إداري	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

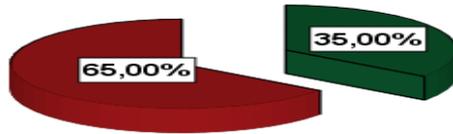
### الجنس

ذكر  
أنثى



### المركز الوظيفي

رئيس قسم  
إداري



## Fréquences

### Statistiques

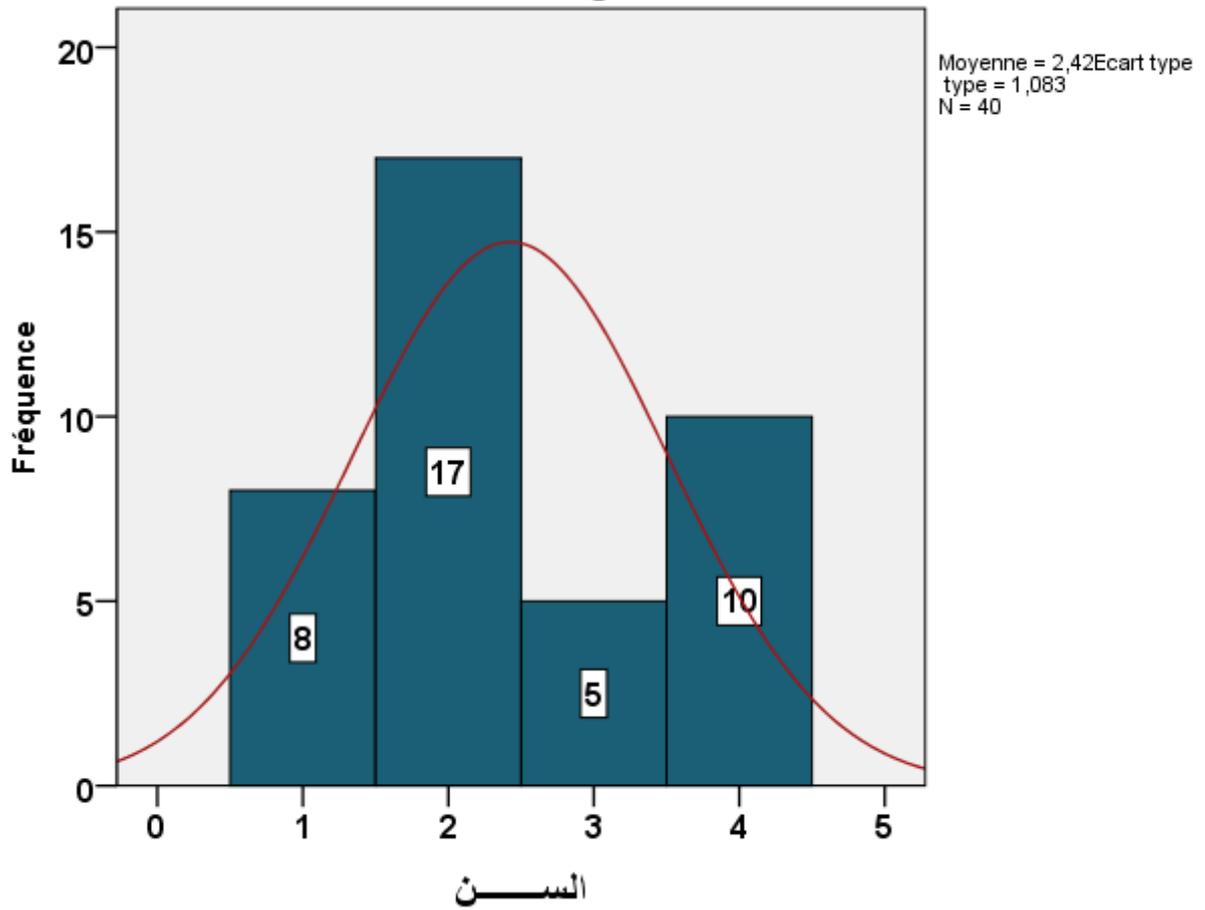
السن

N	Valide	40
	Manquant	0

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
سنة 30 من أقل	8	20,0	20,0	20,0
سنة 40 الى 30 من	17	42,5	42,5	62,5
سنة 50 الى 40 من	5	12,5	12,5	75,0
فوق فما سنة 50.	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Histogramme



Fréquences

Statistiques

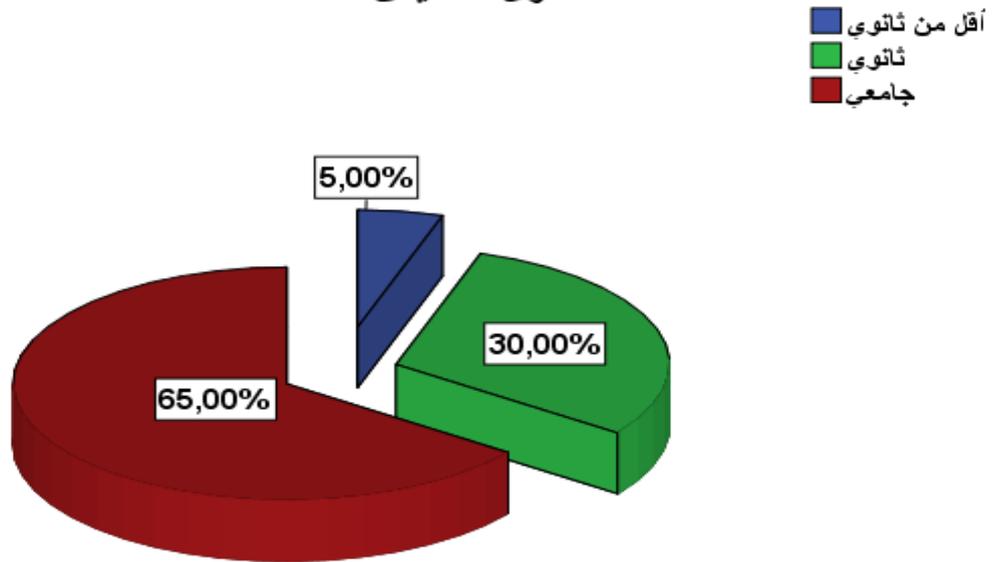
التعليمي المستوى

N	Valide	40
	Manquant	0

#### التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي من أقل	2	5,0	5,0	5,0
	ثانوي	12	30,0	30,0	35,0
	جامعي	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

#### المستوى التعليمي



## Fréquences

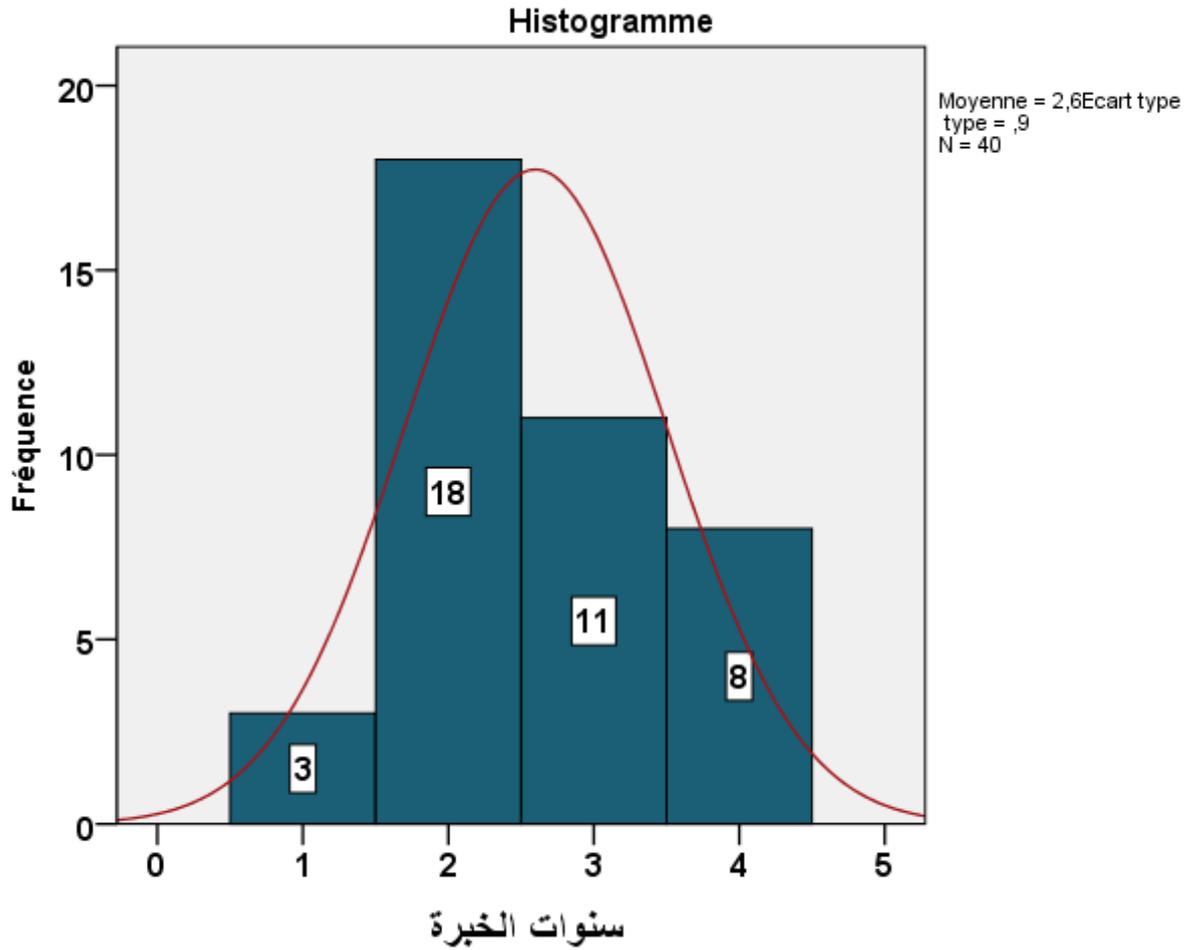
### Statistiques

الخبرة سنوات

N	Valide	40
	Manquant	0

الخبرة سنوات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	3	7,5	7,5	7,5
سنوات 10 الى 5 من	18	45,0	45,0	52,5
سنة 15 إلى 10 من	11	27,5	27,5	80,0
فأكثر سنة 15	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



## Fréquences

### Statistiques

الوظيفي المركز

N	Valide	40
	Manquant	0

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	39

## Fiabilité

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	20

## Fiabilité

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	19

## Fiabilité

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	8

## Fiabilité

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	6

## Fiabilité

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	6

## Fiabilité

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,677	5

## Fiabilité

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,706	6

## Fiabilité

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,583	5

## Fiabilité

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,674	3

COMPUTE

X=MEAN (Q1.1.1, Q1.1.2, Q1.1.3, Q1.1.4, Q1.1.5, Q1.1.6, Q1.1.7, Q1.1.8, Q1.2.1, Q1.2.2, Q1.2.3, Q1.2.4, Q1.2.5, Q1.3.1, Q1.3.2, Q1.3.3, Q1.3.4, Q1.3.5, Q1.3.6) .

EXECUTE .

COMPUTE

X=MEAN (Q1.1.1, Q1.1.2, Q1.1.3, Q1.1.4, Q1.1.5, Q1.1.6, Q1.1.7, Q1.1.8, Q1.2.1, Q1.2.2, Q1.2.3, Q1.2.4, Q1.2.5, Q1.2.6, Q1.3.1, Q1.3.2, Q1.3.3, Q1.3.4, Q1.3.5, Q1.3.6) .

```

EXECUTE .
COMPUTE x1=MEAN (Q1.1.1,Q1.1.2,Q1.1.3,Q1.1.4,Q1.1.5,Q1.1.6,Q1.1.7,Q1.1.8) .
EXECUTE .
COMPUTE x2=MEAN (Q1.2.1,Q1.2.2,Q1.2.3,Q1.2.4,Q1.2.5,Q1.2.6) .
EXECUTE .
COMPUTE x3=MEAN (Q1.3.1,Q1.3.2,Q1.3.3,Q1.3.4,Q1.3.5,Q1.3.6) .
EXECUTE .
COMPUTE
Y=MEAN (Q2.1.1,Q2.1.2,Q2.1.3,Q2.1.4,Q2.1.5,Q2.2.1,Q2.2.2,Q2.2.3,Q2.2.4,Q2.2.
5,Q2.2.6,Q2.3.1,Q2.3.2,Q2.3.3,Q2.3.4,Q2.3.5,Q2.4.1,Q2.4.2,Q2.4.3) .
EXECUTE .
COMPUTE y1=MEAN (Q2.1.1,Q2.1.2,Q2.1.3,Q2.1.4,Q2.1.5) .
EXECUTE .
COMPUTE y2=MEAN (Q2.2.1,Q2.2.2,Q2.2.3,Q2.2.4,Q2.2.5,Q2.2.6) .
EXECUTE .
COMPUTE y3=MEAN (Q2.3.1,Q2.3.2,Q2.3.3,Q2.3.4,Q2.3.5) .
EXECUTE .
COMPUTE y4=MEAN (Q2.4.1,Q2.4.2,Q2.4.3) .
EXECUTE .
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1.1.1 Q1.1.2 Q1.1.3 Q1.1.4 Q1.1.5 Q1.1.6 Q1.1.7
Q1.1.8 Q1.2.1 Q1.2.2 Q1.2.3 Q1.2.4 Q1.2.5 Q1.2.6 Q1.3.1 Q1.3.2 Q1.3.3
Q1.3.4 Q1.3.5 Q1.3.6 Q2.1.1 Q2.1.2 Q2.1.3 Q2.1.4 Q2.1.5 Q2.2.1 Q2.2.2
Q2.2.3 Q2.2.4 Q2.2.5 Q2.2.6 Q2.3.1 Q2.3.2 Q2.3.3 Q2.3.4 Q2.3.5 Q2.4.1
Q2.4.2 Q2.4.3 X x1 x2 x3 Y y1 y2 y3 y4
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

## Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
عادة أكتشف ظهور المشكلة في الوقت المناسب	40	1	5	3,85	1,05
أحدد مصدر المشكلة (داخلية/ خارجية)	40	1	5	3,72	1,06
أحدد مدى تكرار المشكلة (مشكلة متكررة /تحدث لأول مرة)	40	1	5	2,48	1,40
أستطيع توضيح مدى صعوبة المشكلة	40	1	5	3,80	1,02
طريقة صياغة المشكلة تساعدني في الوصول للحلول بسهولة	40	2,00	5,00	4,20	0,72
يساعدني رؤسائي في تحديد المشاكل التي تعيق عملي من خلال تقديم المعلومات الضرورية	40	1,00	5,00	3,85	0,92
أحدد أولوياتي وأحصر المشكلات الهامة التي تعيق أداء عمالي	40	1,00	5,00	4,35	1,21
أكتشف الأخطاء وأسعى إلى تصحيحها	40	1,00	5,00	4,55	1,15
يعطيني رؤسائي فرصة للتعبير عن آرائي دون قيود	40	3	5	4,10	0,44
يمكنني أن أطرح الأسئلة المتعلقة بمشكلات العمل للحصول على كم أكبر من الأفكار	40	1	5	3,98	0,73

يستخدم رؤسائي أساليب مختلفة لدفعنا نحو	40	1	5	2,93	1,31
إنتاج أفكار جديدة مثل العصف الذهني					
أركز على كمية الأفكار التي تعطيني أفضل	40	1,00	5,00	2,98	1,27
الحلول للمشكلات					
لأخذ بعين الاعتبار المعتقدات والآراء	40	1,00	5,00	3,95	0,85
السائدة التي تمنعني من الوصول للأفكار					
الجديدة					
يقوم رؤسائي بتأجيل الحكم على الأفكار التي	40	1,00	5,00	4,18	1,30
نصدرها لدفعنا لإنتاج أفكار أخرى					
يشجعني رؤسائي على تحويل الأفكار البديلة	40	1	5	3,73	1,09
إلى حلول عملية					
يقبل رؤسائي بكل يسر وسهولة الأفكار البديلة	40	1	5	4,80	0,69
يتم تحديد خطوات سهلة تساعدنا على تنفيذ	40	1	5	3,98	0,95
الأفكار في جدول زمني محدد					
يشجعني مسؤولي المباشرة على تحديد قائمة	40	1	5	4,75	0,71
بالمعوقات التي تواجهني في تنفيذ الأفكار					
الجديدة ويساعدني على التغلب عليها					
أخاف من التجديد لما يترتب عليه من مساس	40	1	5	2,73	1,28
بمصالحتي ومنصبي وسلطاني الوظيفية					
أخاف من العقاب في حال الفشل الأفكار	40	1	5	4,68	0,73
الجديدة					
أتلقى الدعم والتشجيع الكافي من طرف	40	3	5	4,43	0,55
رئيسي					
يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ	40	4	5	4,60	0,50
القرارات المرتبطة بعملتي					
عمال المؤسسة يتعاونون لإنجاز العمل بشكل	40	3	5	4,45	0,55
جماعي					
تتناسب ساعات العمل مع المهام المخولة لي	40	3	5	4,53	0,75
توفر لي المؤسسة المساعدة في وقت الحاجة	40	3	5	4,07	0,62
تقدم لي المؤسسة مكافآت مادية متنوعة على	40	1	5	2,45	1,20
الجهود المبذولة في العمل					
تعترف المؤسسة بجهودتي في العمل	40	1	5	2,28	1,13
تتلاءم الحوافز التي أتحصل عليها مع الجهد	40	1	4	1,63	0,77
الذي يبذله					
تقدم لي المؤسسة الحوافز التي توفر لي	40	1	5	1,92	1,27
المكانة المناسبة					
الترقية في مؤسستي قائمة على أسس	40	1	5	1,77	0,89
موضوعية وواضحة					
تتميز الحوافز الممنوحة بالعدالة في مؤسستي	40	1	4	1,60	0,63
أشعر بالراحة في الوظيفة التي أشغلها	40	1,00	3,00	1,45	0,81
محيط العمل جيد و محفز على الإبداع	40	1,00	3,00	1,30	0,61
أشعر أنني وسط عائلتي الثانية وأنتي محاط	40	2,00	2,00	2,00	0,02
بالرعاية والاهتمام					

جو العمل تسوده المشاحنات والصراعات الخاصة الخفية منها	40	4,00	4,00	4,00	0,04
أحس بالإحباط و الاكتئاب عند دخولي للمؤسسة	40	4,00	4,00	4,00	0,01
تتوافق التكاليف المنفقة للمؤسسة مع العوائد المتحصل عليها	40	1,00	5,00	1,43	0,75
تعتمد المؤسسة على أسلوب الترشيدي في النفقات	40	1,00	5,00	1,80	1,26
توجد في مؤسسة مناصب إدارية تمثل تكلفة إضافية	40	1,00	3,00	1,78	0,62
الإبداع الإداري	40	1,65	5,00	3,88	0,71
اكتشاف وتحديد المشكلات	40	1,13	5,00	3,85	0,83
إنتاج الأفكار	40	1,67	5,00	3,68	0,73
تنفيذ الأفكار	40	1,00	5,00	4,11	0,68
الفعالية التنظيمية	40	2,37	4,00	2,71	0,36
الروح المعنوية	40	3,40	5,00	4,42	0,40
التحفيز و الدافعية	40	1,17	3,67	1,94	0,64
الرضا الوظيفي	40	2,40	3,20	2,55	0,28
تكلفة الإدارة	40	1,00	4,33	1,67	0,72
N valide (liste)	40				

T-TEST

/TESTVAL=2

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Y

/CRITERIA=CI (.95) .

## Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمية الفعالية	40	2,7092	,35696	,05644

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التنظيمية الفعالية	12,566	39	,000	,70921	,5950	,8234

### Fréquences

#### Table de fréquences

عادة أكتشف ظهور المشكلة في الوقت المناسب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	1	2,5	2,5	12,5
	موافق	28	70,0	70,0	82,5
	موافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أحدد مصدر المشكلة (داخلية/ خارجية)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	3	7,5	7,5	15,0
	محايد	2	5,0	5,0	20,0
	موافق	26	65,0	65,0	85,0
	موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أحدد مدى تكرار المشكلة (مشكلة متكررة/ تحدث لأول مرة)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	25,0	25,0	25,0
	غير موافق	18	45,0	45,0	70,0
	محايد	1	2,5	2,5	72,5
	موافق	5	12,5	12,5	85,0
	موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أستطيع توضيح مدى صعوبة المشكلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	1	2,5	2,5	12,5
	موافق	30	75,0	75,0	87,5
	موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

طريقة صياغة المشكلة تساعدني في الوصول للحلول بسهولة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	1	2,5	2,5	7,5
	موافق	24	60,0	60,0	67,5
	موافق بشدة	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساعدني رؤسائي في تحديد المشاكل التي تعيق عملي من خلال تقديم المعلومات الضرورية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	2	5,0	5,0	12,5
	موافق	30	75,0	75,0	87,5
	موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أحدد أولوياتي وأحصر المشكلات الهامة التي تعيق أداء عمالي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	موافق	10	25,0	25,0	35,0
	موافق بشدة	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أكتشف الأخطاء وأسعى إلى تصحيحها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	1	2,5	2,5	10,0
	موافق	3	7,5	7,5	17,5
	موافق بشدة	33	82,5	82,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يعطيني رؤسائي فرصة للتعبير عن آرائي دون قيود

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5,0	5,0	5,0
	موافق	32	80,0	80,0	85,0
	موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يمكنني أن أطرح الأسئلة المتعلقة بمشكلات العمل للحصول على كم أكبر من الأفكار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	1	2,5	2,5	5,0
	محايد	2	5,0	5,0	10,0
	موافق	30	75,0	75,0	85,0
	موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يستخدم رؤسائي أساليب مختلفة لدفعنا نحو إنتاج أفكار جديدة مثل العصف الذهني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	18	45,0	45,0	55,0
	موافق	13	32,5	32,5	87,5
	موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أركز على كمية الأفكار التي تعطيني أفضل الحلول للمشكلات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	16	40,0	40,0	50,0
	محايد	1	2,5	2,5	52,5
	موافق	15	37,5	37,5	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

لأخذ بعين الاعتبار المعتقدات و الآراء السائدة التي تمنعني من الوصول للأفكار الجديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	1	2,5	2,5	7,5
	موافق	31	77,5	77,5	85,0
	موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يقوم رؤسائي بتأجيل الحكم على الأفكار التي نصدرها لدفعنا لإنتاج أفكار أخرى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	2	5,0	5,0	15,0
	موافق	11	27,5	27,5	42,5
	موافق بشدة	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يشجئني رؤسائي على تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	4	10,0	10,0	17,5
	موافق	27	67,5	67,5	85,0
	موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يقبل رؤسائي بكل يسر وسهولة الأفكار البديلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	موافق	4	10,0	10,0	12,5
	موافق بشدة	35	87,5	87,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم تحديد خطوات سهلة تساعدنا على تنفيذ الأفكار في جدول زمني محدد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	موافق	29	72,5	72,5	80,0
	موافق بشدة	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يشجعني مسؤولي المباشر على تحديد قائمة بالمعوقات التي تواجهني في تنفيذ الأفكار الجديدة ويساعدني على التغلب عليها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	موافق	6	15,0	15,0	17,5
	موافق بشدة	33	82,5	82,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أخاف من التجديد لما يترتب عليه من مساس بمصالحني ومنصبي وسلطاني الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	20	50,0	50,0	62,5
	موافق	11	27,5	27,5	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أخاف من العقاب في حال الفشل الأفكار الجديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	موافق	9	22,5	22,5	25,0
	موافق بشدة	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أنتلقى الدعم والتشجيع الكافي من طرف رئيسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,5	2,5	2,5
	موافق	21	52,5	52,5	55,0
	موافق بشدة	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	16	40,0	40,0	40,0
	موافق بشدة	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

عمال المؤسسة يتعاونون لانجاز العمل بشكل جماعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,5	2,5	2,5
	موافق	20	50,0	50,0	52,5
	موافق بشدة	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتناسب ساعات العمل مع المهام المخولة لي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15,0	15,0	15,0
	موافق	7	17,5	17,5	32,5
	موافق بشدة	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توفر لي المؤسسة المساعدة في وقت الحاجة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15,0	15,0	15,0
	موافق	25	62,5	62,5	77,5
	موافق بشدة	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقدم لي المؤسسة مكافآت مادية متنوعة على الجهود المبذولة في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	25,0	25,0	25,0
	غير موافق	11	27,5	27,5	52,5
	محايد	14	35,0	35,0	87,5
	موافق	1	2,5	2,5	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعترف المؤسسة بجهود في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	22	55,0	55,0	75,0
	محايد	5	12,5	12,5	87,5
	موافق	1	2,5	2,5	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتلاءم الحوافز التي أتحصل عليها مع الجهد الذي أبذله

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	20	50,0	50,0	50,0
	غير موافق	17	42,5	42,5	92,5
	محايد	1	2,5	2,5	95,0
	موافق	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقدم لي المؤسسة الحوافز التي توفر لي المكافأة المناسبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	45,0	45,0	45,0
	غير موافق	17	42,5	42,5	87,5
	موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الترقية في مؤسستي قائمة على أسس موضوعية وواضحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	40,0	40,0	40,0
	غير موافق	21	52,5	52,5	92,5
	موافق	2	5,0	5,0	97,5
	موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتميز الحوافز الممنوحة بالعدالة في مؤسستي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	45,0	45,0	45,0
	غير موافق	21	52,5	52,5	97,5
	موافق	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أشعر بالراحة في الوظيفة التي أشغلها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	30	75,0	75,0	75,0
	غير موافق	2	5,0	5,0	80,0
	محايد	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

محيط العمل جيد و محفز على الإبداع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	31	77,5	77,5	77,5
	غير موافق	6	15,0	15,0	92,5
	محايد	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أشعر أنني وسط عائلتي الثانية وأنتي محاط بالرعاية والاهتمام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	40	100,0	100,0	100,0

جو العمل تسوده المشاحنات والصراعات الخاصة الخفية منها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	40	100,0	100,0	100,0

أحسن بالإحباط و الاكتئاب عند دخولي للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	40	100,0	100,0	100,0

تتوافق التكاليف المنفقة للمؤسسة مع العوائد المتحصل عليها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	26	65,0	65,0	65,0
	غير موافق	13	32,5	32,5	97,5
	موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على أسلوب الترشيح في النفقات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	24	60,0	60,0	60,0
	غير موافق	8	20,0	20,0	80,0
	محايد	4	10,0	10,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توجد في مؤسسة مناصب إدارية تمثل تكلفة إضافية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	13	32,5	32,5	32,5
	غير موافق	23	57,5	57,5	90,0
	محايد	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

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

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y  
/METHOD=ENTER X.

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	<sup>b</sup> الإبداع الإداري	.	Introduire

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	<sup>a</sup> ,500	,250	,230	,31326

a. Prédicteurs : (Constante), الإبداع الإداري

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,241	1	1,241	12,641	,001 <sup>b</sup>
	Résidus	3,729	38	,098		
	Total	4,969	39			

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), الإبداع الإداري

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,730	,280		6,182	,000
	الإبداع الإداري	,253	,071	,500	3,555	,001

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER x1.

```

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	اكتشاف وتحديد المشكلات <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	<sup>a</sup> ,428	,183	,161	,32689

a. Prédicteurs : (Constante), اكتشاف وتحديد المشكلات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,909	1	,909	8,505	,006 <sup>b</sup>
	Résidus	4,061	38	,107		
	Total	4,969	39			

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), اكتشاف وتحديد المشكلات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,998	,249		8,015	,000
	اكتشاف وتحديد المشكلات	,185	,063	,428	2,916	,006

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER x2.
    
```

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إنتاج الأفكار <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	<sup>a</sup> ,592	,351	,334	,29141

a. Prédicteurs : (Constante), إنتاج الأفكار

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,743	1	1,743	20,521	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	3,227	38	,085		
	Total	4,969	39			

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), إنتاج الأفكار

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,636	,241		6,783	,000
	إنتاج الأفكار	,291	,064	,592	4,530	,000

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER x3.
    
```

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تنفيذ الأفكار <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	<sup>a</sup> ,402	,162	,140	,33109

a. Prédicteurs : (Constante), تنفيذ الأفكار

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,804	1	,804	7,332	,010 <sup>b</sup>
	Résidus	4,166	38	,110		
	Total	4,969	39			

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), تنفيذ الأفكار

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,847	,323		5,725	,000
	تنفيذ الأفكار	,210	,077	,402	2,708	,010

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية