



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر " ل.م.د " في العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان :

**إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعالية المؤسسة
(دراسة تطبيقية بشركة الإسمنت بني صاف)**

تحت إشراف :

د. توزان فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبة :

بوسحوري حسناء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2018/06/04 أمام لجنة المناقشة :

أ. / .توزان فاطمة الزهراء.....مشرفا

أ. / .غرزوي.....رئيسا

أ. / .بن وسعد زينة.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر " ل.م.د " في العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان :

**إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعالية المؤسسة
(دراسة تطبيقية بشركة الإسمنت بني صاف)**

تحت إشراف :

د. توزان فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبة :

بوسحوري حسناء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2018/06/04 أمام لجنة المناقشة :

أ. / .توزان فاطمة الزهراء.....مشرفا

أ. / .غرزوي.....رئيسا

أ. / .بن وسعد زينة.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء
لهذا الواجب، أشكر المولى عز وجل على الصبر والعزيمة الذي
منحني إياها لقوله تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم" .
وانطلاقاً من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "ومن صنع إليكم
معروفاً فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا
أنكم كافئتموه" .

أتقدم بخالص الشكر والامتنان للدكتور المشرفة التي لم تدخر جهداً لمساعدتنا في إنجاز هذا
العمل من خلال نصائحها وتوجيهاتها القيمة ومعلوماتها الثرية .
كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الكرام الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة أساتذتنا الأفاضل

بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب

لولاية عين تموشنت .

كما أنني أتوجه بالشكر والتقدير إلى عمال شركة الإسمنت لبني صاف

لولاية عين تموشنت الذين قدموا لنا العون و زودنا

بالمعلومات اللازمة .

كما أشكر كل من كان لي عوناً في القيام بهذا العمل سواء من بعيد أو من قريب.

وشكراً

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي ثمرة جهدي

إلى أعلى جوهرة في الوجود من علمنتني الشرف والأخلاق وفي صلاتها كم أكثرت من
الدعوات ، والتي كانت سندا في حياتي وغمرتني بحبها وعطفها وقلبي ينبض لها
أمي الحبيبة

إلي رمز الشموخ والصمود من أعطاني الأمان والثقة وعلمني العزة والكرامة ورباني فأحسن
تربيتي وعلمني فهو بمثابة مثلي الأعلى أبي العزيز

إلى من ساعداني ماديا ومعنويا في أحلى الأيام وأتعتها حفظهم الله ورعهم لي
إلى أعز ما أملك ومفخرتي واعتزازي أختاي حبيبتين وأخي العزيز ومن ساعدوني ماديا
ومعنويا ووجدتهم بجنبي حين قصت عليا الدنيا

إلى من تاهت الكلمات والحروف في وصفها ووصف جميلها ويعجز القلم عن كتابة أي شيء
عنها إلى رفيقة دربي أختي ومن تحملت مسؤوليتي من وجدتها عوناً لي في كل الخطى

وإلى كل من شارك في تربيتي من داخل منزلنا ومن حمل شعار الحلم معي أسأل الله أن
يبسر لهم كل عسر وأن يبارك فيهم ويجعل خيرهم لي في ميزان الحسنات
وأخص بالذكر أخواتي وأخي

إلى من لم تُلدها أمي وكانت أختاً لي إلى من وجدتها عوناً لي حين إحتجتها زوجة أخي

إلى من وجدته حين أغلقت كل الأبواب وإنتهت كل الدروب والسبل

إلى كل أفراد العائلة من كبيرهم إلى صغيرهم

إلى من يملئون البيت :

ويرسمون البسمة : زين الدين ، ومحمد ندير

وزهرات البيت : أسينات، ألاء، إسراء، مريم

إلى كل صديقات وخاصة من لا يقدر عقلي على نسيان اللحظات التي عشتها معهم

إلى كل أساتذتي منذ الابتدائي وخاصة المعلمة أمينة

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة عامة
ب	تمهيد
ت	إشكالية البحث
ت	الفرضيات
ث	أسباب اختيار الموضوع
ث	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ج	حدود الدراسة
ج	منهج الدراسة
ح	معوقات الدراسة
ح	الدراسات السابقة
خ	خطوات البحث
15 - 49	الفصل الأول : الإبداع
16	تمهيد
17	المبحث الأول : مفهوم الإبداع
17	المطلب الأول : تعريف الإبداع وأهميته

22	المطلب الثاني : تقدم مصطلحات لها علاقة بالإبداع
24	المطلب الثالث : خصائص الشخصية المبدعة
27	المبحث الثاني : نظام الإبداع
27	المطلب الأول : أنواع الإبداع
29	المطلب الثاني : مراحل الإبداع ومستوياته
33	المطلب الثالث : نظريات الإبداع
37	المبحث الثالث : الإبداع في المؤسسة
37	المطلب الأول : مجالات الإبداع وأساليب تنميته
43	المطلب الثاني : طرق اللجوء إلى الإبداع
46	المطلب الثالث : معوقات الإبداع
49	خلاصة
75 – 50	الفصل الثاني : الفعالية وعلاقتها بالإبداع
51	تمهيد
52	المبحث الأول : مفهوم الفعالية
52	المطلب الأول : تعريف الفعالية
54	المطلب الثاني : خصائص الفعالية
55	المطلب الثالث : علاقة بين الكفاءة والفعالية
59	المبحث الثاني : الفعالية في المنظمة
59	المطلب الأول : العوامل المؤثرة في الفعالية
60	المطلب الثاني : مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة
63	المطلب الثالث : مداخل الفعالية
68	المبحث الثالث : الإبداع والفعالية
68	المطلب الأول : شروط الفعالية المبدعة
71	المطلب الثاني : أهمية دراسة الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات

73	المطلب الثالث : العلاقة بين الإبداع والفعالية
75	خلاصة
109 - 76	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لشركة الإسمنت لبني صاف
77	تمهيد
78	المبحث الأول : الجانب الفني لشركة الإسمنت لبني صاف
78	المطلب الأول : نشاط المؤسسة وتطورها
80	المطلب الثاني : أهداف الشركة ودورها الإقتصادي
81	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
85	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
85	المطلب الأول : منهجية الدراسة
88	المطلب الثاني : أداة الدراسة
90	المطلب الثالث : اختبار الثبات
91	المبحث الثالث : تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبانة
91	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية
96	المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة
105	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات واستخلاص نتائج الدراسة
109	خلاصة
113 - 110	خاتمة عامة
111	خلاصة
112	توصيات الدراسة
113	أفاق الدراسة
119 - 114	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-II	العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء	60
02-III	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	87
03-III	حدود مقياس ليكارت الخماسي	91
04-III	ثبات أداة القياس	92
05-III	توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	93
06-III	توزيع العينة حسب العمر	94
07-III	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	95
08-III	توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية	96
09-III	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	97
10-III	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج عبارات إبداع المرأة العاملة	99-98
11-III	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج عبارات فعالية المؤسسة	102-101
12-III	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج عبارات المعوقات التي تحد من الإبداع	105-104
13-III	دلالة إحصائية لإبداع المرأة العاملة والمعوقات التي تحد من الإبداع على فعالية المؤسسة	107
14-III	تأثير إبداع المرأة العاملة على فعالية المؤسسة	108
15-III	تأثير المعوقات التي تحد من الإبداع على فعالية المؤسسة	109

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
58	يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية	01-II
59	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	02 -II
75	تحقيق القيمة من الإبداع وأثره في فعالية المؤسسة	03-II
83	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	04-III
88	نموذج الدراسة	05-III
93	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	06-III
94	توزيع العينة حسب العمر	07-III
95	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	08-III
96	توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية	09-III
97	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	10-III

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الملحق :

العنوان	رقم الملحق
الإستبان	01
قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة	02
نتائج برنامج SPSS	03

مقدمة عامة

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود أساسا إلى عملية مركبة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والإعلامية و التكنولوجية والاجتماعية والثقافية و السياسية ، سمته التغيير المستمر في كل مجالات الحياة ، وهي ما يطلق عليه بالعولمة ، التي تتحكم في مجرياتها الدول الصناعية المتقدمة وخاصة أمريكا وما يرتبط بها من كيانات اقتصادية وإعلامية ، ولعل من أهم ملامح وأثار هذه التحولات، المشروعات المتزايدة لتطبيق اقتصاديات السوق في معظم دول العالم .

مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة المؤسسات ، ونتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التقليدية عن وضع الحلول المناسبة لمواجهة هذا التغيير ، تزايد الاهتمام بالإبداع ، ولا سيما بعد إدراك أهمية الإبداع في المؤسسة باعتباره ميزة تنافسية ، حيث أنه يزيد من فعالية المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة .

ولقد تناول الكثير من الكتاب والباحثين موضوع الإبداع على اختلافهم ، من اقتصاديين وإداريين وعلماء النفس وغيرهم ، كما نشرت الكثير من الأبحاث والمقالات وعقدت عشرات المؤتمرات والندوات منذ أول دراسة المنسوبة للاقتصادي النمساوي " جوزيف شومبر " ، سعيا لإظهار أهميته في إنتاج رغبات جديدة في البيئة الحالية وكسب الميزة التنافسية .

إن التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات هو قدرتها على تبني آلية مناسبة وفق أطر ونظم علمية، لتنمية وتحفيز ودعم القرارات الإبداعية ، التي تمكنها من تطوير وخلق حلول وأفكار للوضعية التي تعيشها وللمشاكل التي تواجهها ، كانت تنظيمية أو تقنية .

وفي ظل التحولات الجذرية والعميقة ، تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها ، وتسعى باستمرار لزيادة فعاليتها وهذا من خلال الإبداع الذي يضمن لها التغيير المستمر والبقاء والنمو ، حيث أن المنافسة لم تبق وطنية بل أصبحت دولية .

يرتكز موضوع الدراسة على أحد أهم الجوانب التي من شأنها أن تساهم في بقاء المؤسسة أكبر وقت ممكن، فسيتناول الموضوع إبراز الدور الذي يلعبه إبداع المرأة العاملة في زيادة فعالية المؤسسة ، حيث نجد أن العديد من الشركات العالمية أصبحت تهتم بالإبداع وتبحث عن طرق تنميته وبعث روح الإبداع بين العمال بفكر جديد وأساليب مختلفة لتحرير الطاقات الإبداعية و من ثم تنمية القدرة على الإبداع لدى فرق العمل و الأفراد و توفير البيئة المشجعة و الملائمة من أجل توفير المنتجات و الخدمات أو الحلول التي تخدم العملاء و تلبى احتياجاتهم ، و بذلك تضمن المؤسسة زيادة الفعالية

تعتبر الفاعلية أحد أبرز الغايات التي تنشدها المؤسسات الإنتاجية والخدمية كونها عاملاً أساسياً في بقائها واستمرارها داخل المحيط الاقتصادي والاجتماعي
وإذا رجعنا إلى تاريخ المرأة العاملة بالمؤسسات الجزائرية ، كانت بنسب قليلة ثم بدأت بالتزايد وخاصة في الآونة الأخيرة بعد تغير ثقافة المجتمع ونظرتة للمرأة .

لقد أصبحت المنظمات دليل واضح على قدرة الإنسان على الإبداع ، إذ تقوم على قاعدة تكنولوجية وتستند إلى تفاعلات متوازنة بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، وتدار من قبل أشخاص محترفين ، وفوق ذلك فإن الموارد التي تتعامل بها المنظمة مسطر عليها في هيكل تنظيمي مصمم بأساليب تسهم في زيادة أداء الأفراد وتحسين مستويات رضائهم .

إشكالية البحث :

تبرز مشكلة الدراسة من أن نجاح المؤسسات الجزائرية وبقائها أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على الإبداع وبالأخص إبداع المرأة العاملة ، حيث أن هذه الإبداعات ذات قيمة مضافة ، لذا يتوجب على هذه المؤسسات تشجيع الإبداع ، والاستفادة من طاقات العاملات وإمكاناتهم المتجددة وأفكارهم المبدعة ، وتسخير هذه الإمكانيات لتطور المؤسسات وتقدمها .

وعلى هذا الأساس نطرح الإشكالية الرئيسية للموضوع على النحو التالي:

- إلى أي مدى يساهم إبداع المرأة العاملة في تحقيق فعالية المؤسسة الإنتاجية ؟
- ولتوضيح الموضوع أكثر تمت تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى أسئلة فرعية كالتالي:
- ما مفهوم الإبداع ؟ وما أهميته في المؤسسة ؟
- ما علاقة الإبداع بفعالية المؤسسة ؟
- ماهي أهمية دراسة الإبداع في حل المشكلات ؟

الفرضيات :

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي يمكن أن تكون إجابة على الأسئلة السابقة ويمكن تحديدها كما يلي :

الفرضية الرئيسية : ما مدى مساهمة إبداع المرأة العاملة في فعالية المؤسسة

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبداع المرأة العاملة على فعالية المؤسسة
الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التي تحد من الإبداع على فعالية

المؤسسة

أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار موضوع إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعالية المؤسسة كان لأجل نوعين من الأسباب :

● أسباب موضوعية :

- تخصصي في مجال الإدارة و اقتصاد المؤسسة هو السبب الأول في اختيار الموضوع .
- محاولة توضيح بعض المفاهيم التي يتم الخلط فيما بينها (الإبداع ، الابتكار والمعرفة وغيرهم) .
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل التحولات المتسارعة في بيئة المؤسسة .
- التعرف على دور إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفاعلية المؤسسة في شركة الإسمنت لبني صاف .
- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع إبداع وعلاقته بالفعالية .

● أسباب ذاتية :

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضع الإبداع وخاصة المرأة العاملة .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول واحدة من القضايا التي أصبحت تمس جوهر المؤسسات بشكل وثيق ، فهذه المؤسسات تعمل في بيئة أصبح التطور والتغير والتجديد والإبداع سمتها الأساسية ، والاستجابة لهذا التطور والتغير ضرورتها الملحة من اجل نجاحها واستمرارها وزيادة فعاليتها ، وعلى هذا الأساس تظهر أهمية دراسة موضوع إبداع المرأة العاملة الذي يهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة لمجموعة

الأسباب التالية :

— التوصية بالإبداع في المؤسسات ، خاصة في الآونة الأخيرة في الملتقيات الخاصة بالإبداع ، لسبب تزايد المؤسسات المتنافسة في نفس المجالات سواء من داخل الوطن أو من خارجه ، وكذلك لسبب تفوق العرض على الطلب .

أهداف الدراسة :

- تلخص الأهداف التي تتطوع هذه الدراسة إلى الوصول إليها في النقاط التالية :
- إبراز أهمية إبداع المرأة العاملة ومكانته في مواجهة التحديات ،المشاكل والعراقيل التي تواجهها المؤسسات .
- كشف المعوقات التي تحد من الإبداع والتي يجب الحد منها ، والإمكانيات التي يجب تطويرها والاهتمام بها في المؤسسة للوصول إلى تحقيق إبداعات .
- إظهار الأساليب والطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لتطبيق الإبداع
- تدعم المؤسسات بمحاولة الكشف عن أهمية إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعالية المؤسسة ، وتأثيره في إستراتيجيتها ، نموها ، تقوية ميزتها التنافسية وتعظيم نتائجها .

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : عملنا على توضيح علاقة بين إبداع المرأة العاملة وفعالية المؤسسة بشركة الإسمنت لبني صاف .
- الحدود المكانية : تم تطبيق هذه الدراسة على شركة الإسمنت لبني صاف .
- الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على عينة من النساء العاملات بشركة الإسمنت لبني صاف.
- الحدود الزمنية : تم تطبيق هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017 - 2018

منهج الدراسة :

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث ، وتحليل ونتائجها ، والإجابة على تساؤلات الإشكالية ، وإثبات صحة الفرضيات أو رفضها ، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي حتى تتمكن من فهم وتوضيح الموضوع أكثر وذلك بالاعتماد على تجميع المراجع المتعلقة بموضوع البحث لإبراز أهم المفاهيم والأدوات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها ، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي والجمع بين المنهجين السابقين محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الشركة الاقتصادية ، وتبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقاً .

معوقات الدراسة :

- إنعدام المراجع المتعلقة بإبداع المرأة عاملة في المؤسسة .
- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة على مستوى المكتبة المركزية للمركز الجامعي وهذا ما أدى بنا إلى التنقل إلى جامعات أخرى .
- صعوبة توزيع وجمع الاستبانة .

الدراسات السابقة :

إن المسح المكتبي الذي قمنا به لتعرف على الجوانب التي مستها الدراسات السابقة في هذه الدراسة ، مكننا من حصرها في جانبين ، الجانب الأول تعلق بالدراسات التي بينت الإبداع في المؤسسة ، والجانب الثاني وهو فعالية المؤسسة ، مما يعطي أكثر أهمية لدراستنا هذه لإنفرادها بدراسة إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعاليتها ، وتمثلت الدراسات السابقة فيما يلي :

الجانب الأول :

محمد رشدي سلطاني ، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة ، 2012-2013 ، رسالة دكتوراه العلوم في علوم التسيير (منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، احتوت الدراسة مفهوم الإبداع ، أنواعه ، نظرياته وكذا أساليب تنميته ، أما الدراسة الميدانية كانت حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر ، تمثل هدف الدراسة في معرفة وجود تأثير المعارف الجماعية باعتبارها موردا إستراتيجيا على عملية الإبداع في المؤسسة ، وفي الأخير تم تأكيد وجد تأثير المعارف الجماعية على عملية الإبداع في المؤسسة حيث أن المعارف الجماعية تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع .

خراز الأخضر ، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، 2010-2011 ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (منشورة) ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، احتوت الدراسة مفهوم الإبداع والحاجة له ، نظرياته ، مراحلها ، مستوياته وأنواعه وكذا التشجيع على الإبداع داخل المؤسسة ومعوقاته ، أما عن الدراسة الميدانية فكانت دراسة مركب حمام ربي بسعيدة ، وتمثل هدف الدراسة في كيفية إمكانية تحويل الأفراد والمجموعات إلى ميزات تنافسية عبر المرور بإرضاء العميل وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة حمام ربي تعتبر أرضا خصبا بالنسبة

للإبداع في مجال الخدمات السياحية عامة و السياحة الحموية بصفة خاصة إذا ما استغلت الموارد و الطاقات الإبداعية بالطريقة المثلى ، كما تبين مساهمة الإبداع في إكساب المؤسسة لميزات تنافسية .

طراد فارس ، **مناجمنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، 2006-2007 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (منشورة) ، جامعة بومرداس ، تناول هذه المذكرة ماهية الإبداع وطرق ومصادر وموارده مروراً لمراحلها ، وواقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وكان الهدف من الدراسة هو معرفة مساهمة ديناميكية الإبداع في التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أما أهم نتائج تمثلت في مساهمة مجموعة من العوامل في دفع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنها الطلب المرتفع ، المنافسة ، الفرص التكنولوجية وغيرها .

الجانب الثاني :

بعاج الهاشمي ، **دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة** ، 2010/2009 ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، تضمنت هذه الدراسة مفهوم الفعالية وخصائصها ، مداخل دراستها ومؤشرات الحكم عليها ، أما دراسة حالة كانت في سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008 ، تمثل هدف الدراسة في مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري في التحسين من فعالية المؤسسة ، وفي الأخير تم التوصل إلى أن يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التدريب المستمر في الرفع من أداء المؤسسات وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية .

ماهر صالح بنات ، **الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية** ، 2002-2001 ، رسالة ماجستير (منشورة) ، الجامعة الإسلامية - غزة ، كلية التربية ، تناول هذه المذكرة مفهوم الفعالية وأهميتها ، خصائصها ، مداخل دراستها ، مؤشرات ، معاييرها وأساليب قياسها ، ودراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ، وكان الهدف من الدراسة هو معرفة مدى تحقق الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة ، أما أهم نتائج تمثلت في ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي .

منهجية الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة و الإلمام بكل جوانب الموضوع تم إتباع منهجية تعتمد على تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول ، فصلين للجزء النظري و الفصل الثالث للجزء التطبيقي :

خصصنا الفصل الأول للإبداع الذي احتوى في مبحثه الأول على مفهوم الإبداع وأهميته مع تبيان بعض المصطلحات وكذا خصائص الشخصية المبدعة ، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أنواع الإبداع ، مراحلها ، مستوياته ونظرياته ، بينما المبحث الثالث تناول مجالات الإبداع وأساليب تنميته ، طرق اللجوء للإبداع ومعوقاته .

كما تطرقنا في الفصل الثاني للفعالية وعلاقتها بالإبداع الذي احتوى في مبحثه الأول على مفهوم الفعالية وخصائصها مع تبيان العلاقة بين الكفاءة والفعالية ، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه للعوامل المؤثرة في الفعالية ، مؤشرات الحكم على الفعالية ومداخل الفعالية ، بينما المبحث الثالث تناول شروط الفعالية المبدعة ، وأهمية دراسة الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات وصولاً إلى العلاقة بين الإبداع والفعالية.

خصص الفصل الثالث لعرض شركة الإسمنت لبني صاف وواقع إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعالية المؤسسة في الشركة وذلك بالتطرق في مبحثه الأول للجانب الفني لشركة الإسمنت لبني صاف ابتداءً بنشاط المؤسسة وتطويرها مروراً إلى أهدافها ودورها الاقتصادي وصولاً إلى الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه لمنهجية الدراسة ، أداة الدراسة واختبار الثبات بينما المبحث الثالث لتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان ثم اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج .

وافتتحنا دراستنا بمقدمة عامة ، وأتميناها بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها .

الفصل الأول

تمهيد :

أصبحت في وقتنا الحاضر كلمة الإبداع شائعة ومستخدمة من قبل الأكاديميين والتربويين ورجال السياسة والصناعة والإقتصاد والتجارة وحتى العامة ، فعند سماعها تبدو مفهومة ومحددة المعالم لدرجة لا تستدعي السؤال عن جوهرها أو ماهيتها ، ولكن من الطبيعي أن يثير الدارس أو الباحث العديد من التساؤلات الجادة بهدف توضيح الصورة التي يوحي بها مفهوم الإبداع ، وفيما يأتي سنتطرق لمجموعة العناصر التي تجيب عن التساؤلات التي تتبادر للذهن ونحن نتحدث عن الإبداع كما يلي :

المبحث الأول : مفهوم الإبداع

المبحث الثاني : نظام الإبداع

المبحث الثالث : الإبداع في المؤسسة

المبحث الأول : مفهوم الإبداع

إن تزايد الإهتمام بالإبداع في المؤسسات يترجم بالعدد الكبير من الدراسات والكتابات حول الموضوع ، فكانت له أهمية متقاسمة بين إختصاصيين من ميادين مختلفة ، مما جعل إستعمال المصطلح يختلط بمجموعة مفاهيم مصطلحات أخرى ، وبما ليس إبداعا ، وعلى هذا الأساس سنتطرق إلي تقديم مفاهيم مجموعة المصطلحات المتقاربة المعنى ثم الإلمام بما هو لب موضوعنا ألا وهو الإبداع والتطرق إلى أهميته .

المطلب الأول : تعريف الإبداع وأهميته

أولا : تعريف الإبداع

لا يمكن الإتفاق علي تعريف محدد ومتفق عليه للإبداع يقبل به جميع الباحثين في هذا المجال ، وهذا راجع إلى طبيعة الموضوع ذاته المعقد ، وإلى تباين المستويات التي يناقش من خلالها الإبداع :

في اللغة العربية : عن معني كلمة إبداع قال أبو عثمان : وقال أبو بكر : بدعت الشيء بدعا : إذا أنشأته ، والله بديع السماوات والأرض ، أي منشأها .

قال : ويقال أبداع البعير : أصابه داء ، وأبدعت الإبل : تركت في الطريق من الهزال ، وأبداع الرجل : كلت إبله أو عبطت . وأبداع الرجل : أتى ببديع من قول أو فعل ، وأبداع الله الأشياء : ابتداء خلقها بلا مثال¹

الإبداع Innovation هو صفة من الصفات الإنسانية التي يؤتيها الله العلي القدير لمن يشاء من بني البشر ، فقد جاء في محكم كتابه الكريم (يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا وما يذكر إلا أولو الألباب) * صدق الله العظيم . والحكمة هنا هي أعلى مرحل ومستويات المعرفة والتي تشكل القاعدة الأساسية للإبداع . وإن من لم تكن لديه مستويات عالية من المعرفة لا يمكن أن يكون مبدعا . وقد أشار إلى ذلك Kuratko & Welsch بأن التراكم المعرفي هو أول خطوة على طريق الإبداع²

¹ السيد فهمي علي ، علم النفس الإبداعي السمات النفسية للعالم والأديب ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2009 ، ص 21
* الآية 269 من سورة البقرة

² مؤيد عبد الحسين الفضل ، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية ، إثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، العراق ، 2009 ، ص 13

الإبداع هو عملية التفكير في أفكار جديدة ومناسبة¹ والإبداع أحياناً يظهر كعملية حل المشكلات ، ففي كتابه "توجيه المواهب الإبداعية" يصف تورانس الإبداع بأنه : الحساسية نحو المشكلات والصعوبات والثغرات المعرفية ، والعناصر المفقودة ، والبحث عن الحلول ، وضع التخمينات ، والفرضيات ، والبحث عن طرق جديدة² .

تعريف الموسوعة البريطانية : الإبداع وهو القدرة على إيجاد شئ جديد كحل لمشكل ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد³

في الطروحات الفكرية لإدارة الأعمال ، يرد مفهوم الإبداع بأنه : إدارة كافة النشاطات الإنسانية والتقنية بما في ذلك ولادة الفكرة الجديدة ، وتطوير التقنيات ، وينسحب ذلك على إنتاج وتسويق المنتج الجديد (أو تطويرها)⁴

يعرف الإبداع على أنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد⁵

الإبداع هو عبارة عن إضافة جديدة إلى المعارف المخزونة لدى الفرد أو أنه محصلة للعلاقة الشخصية للفرد مع غيره ومع محيطه⁶

يعرف الإبداع على أنه : قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والإحتفاظ بالإتجاه ومواصلته ، يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الإهتمام ، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة . وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات⁷

¹ بيتر كول ، إدارة الإبداع ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2007 ، ص 16

² أشوك ك . هوتا ، الإبداع ، ترجمة خير سليمان شواهن ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 19

³ عبد العزيز سعيد ، المدخل إلى الإبداع ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009 ، ص 20

⁴ مؤيد عبد الحسين الفضل ، مرجع سبق ذكره ، ص 14

⁵ بلال خلف السكارنه ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 17

⁶ عبد العزيز سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 21

⁷ عبد الرحمن أحمد هيجان ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2014 ، ص 24 – 25

- الإبداع قدرات وإستعدادات لدى الفرد يمتلكها بالقوة وإذا ما أتيح لها أن تتفاعل مع المشاهدات والخبرات فإنها تخرج من القوة إلى الفعل وهو لا يأتي من فراغ وهو نشاط مقصود يسعى الفرد إلى تحقيقه لما فيه من فائدة للمجتمع ، وقد يكون إستجابة لحاجة أو لتحدي يواجهه الشخص المبدع¹ وبملاحظة ما تتضمنه التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع يمكن استنتاج الآتي² :
- هي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد؛
 - هي وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات ؛
 - هي عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها وتوصيلها للآخرين ؛
 - هي مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية ؛
 - هي العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها ثم يستجيب لها فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون متفردة .
- يعد الاقتصادي شومبيتر Joseph A. Schumpeter أول من ركز على الإبداع في الاقتصاد وذلك من خلال كتابه نظرية التطور الاقتصادي المنشور في 1912 ، حيث عرف مصطلح الإبداع بأنه ناتج ابتكار طريقة أو نظام /أسلوب جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج و كيفية تصميمه وقد صنف شومبيتر الإبداع إلى خمسة أصناف و هي :³
- إنتاج منتجات جديدة (استجابة لطلبات مستقبلية) .
 - اكتشاف أو دمج طرق جديدة في الإنتاج والتسويق بهدف خفض التكاليف .
 - إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات (فتح أو غزو أسواق جديدة) .
 - اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية.
 - إيجاد تنظيم جديد.

¹ عبد العزيز سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 22

² أمينة عبد القادر علي ، علي عبد الله الحاكم ، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية ، مجلة العلوم الإقتصادية ، عدد 16 ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية ، 2015 ، ص 182

³ محرك البحث Google ، http://www.moc.ps/ar/uploads/creativity_conf2014/articles/set2/5.docx ، ص 2

ثانيا : أهمية الإبداع

إن الإبداع يغني حياة الأفراد ويمنحهم القوة على الإنتاج الأفضل لهم وللآخرين ، فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد ، واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف والمفيد ، وبعمامة فإن أهمية الإبداع تظهر في المجالات الآتية :

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة ، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين .
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة .
- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير النتاجات الإبداعية ، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل .
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه .
- يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات ، والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية .

- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة ، و الاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات

والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات .¹

تظهر أهمية الإبداع في تحسين عملية الإنتاج ، تحسين نوعية المنتجات والخدمات ، إختراق الأسواق

الأجنبية ، إيجاد وسائل وأدوات وطرق جديدة لتنمية قدرات المؤسسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .²

يشير كونانت (1964) conant إلى أهمية المبدعين فيقول : إن عالماً واحداً من المرتبة الأولى

(أي من المبدعين) لا يعوضه عشرة رجال من الدرجة الثانية في علوم . إنه لعدم الجدوى أن يسند إلى

رجل من الفئة الثانية مهمة حل مشكلة من المستوى الأول .

ولذلك فان الموهوبون والمبدعون الآن هم الأمل الأكبر في حل المشكلات التي تهدد البشرية التي

تعددت كما ونوعاً، وصار الموهوبون في أي مجتمع هم الثروة القومية والطاقة الدافعة نحو الحضارة والرقي،

إذ تمثل الثروة البشرية عاملاً أساسياً من عوامل التغيير والتطور والرقي ، فعن طريق الموهوبين والمبدعين تم

¹ أسامة محمد خيرى ، إدارة الإبداع والابتكارات ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 45-46

² حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2009 ، ص145

التوصل للمخترعات الحديثة في شتى الميادين والمجالات، وعن طريقهم ازدهرت الحضارات وتقدمت الإنسانية خطوات واسعة للأمام .

وقد أدركت الدول المتقدمة التحديات التي تفرضها الظروف المتجددة للمجتمع العالمي ، حيث لم تعد العادات المألوفة كافية لمواجهة المواقف الجديدة، فكل موقف جديد ينطوي على مشكلات متنوعة تتطلب طلاقة في التفكير ومرونة في التنفيذ وأصالة وتفردا في الحل ، ولذلك فتحت تلك الدول أبوابها أمام العقول الموهوبة المبدعة المهاجرة ووفرت لهم الفرص المادية وهيأت المناخ لرعايتهم واستثمار إبداعاتهم في كافة المجالات فصارت سوقا للموهوبين والمبدعين تقوم عليهم وبهم¹ .

¹ نيفين حسين محمد ، دور الإبداع والابتكار المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول ، الإمارات العربية المتحدة ، أغسطس 2016 ، ص10

المطلب الثاني : تقديم مصطلحات لها علاقة بالإبداع

كما سبق وأن ذكرنا إختلط مفهوم الإبداع بمفاهيم أخرى تتقارب في المعنى ، رغم إختلافها في الأصل من جهة ، وتتداخل في بعضها البعض من جهة أخرى : ومن بين هذه المصطلحات ما يلي :

الإكتشاف : وهو الفعل الذي يؤدي إلي معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة ، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف ، مثل إكتشاف أمريكا سنة 1492 فأمريكا كانت موجودة من قبل لكنها لم تكن معروفة ، كذلك إكتشاف الجراثيم من طرف "باستور" فكانت حية ترزق إلى حين وصل العلم لمعرفتها¹

الذكاء : يعرف الذكاء بأنه عبارة عن قيام شخص ما تحيط به كل الكفاءة بإنجاز الأنشطة مباشرة من خلال التفكير²

المعرفة : هي عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة ، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة ، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق . أو هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد .³

التفكير : هو من العمليات العقلية العليا ، فهو عملية معقدة تتضمن كثيرا من العمليات العقلية بعضها بمستوى منخفض من التفكير مثل تذكر المعلومات وبعضها الآخر بمستوى أرقى وأكثر تعقيدا وأكثر تعقيدا مثل التحليل والتركيب والتفسير وفرض الفروض والتأكد من صحتها والتطبيق والتقويم .⁴

التفكير الإبداعي : يعتبر من أرقى مستويات التفكير التي تساعد على بناء نظام علمي يبسر عملية التعلم في الحاضر والمستقبل فهو مجموعة من الخطوات أو المراحل التي يخطو المبدع من خلالها ليصل إلى أفكار جديدة أو إلى حلول أو إلى إنتاج متميز .⁵

¹ طراد فارس ، مناجمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم

السيير (منشورة) ، جامعة بومرداس ، كلية الحقوق وعلوم التجارية ، نوقشت 31-01-2007 ، ص5

² سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، جامعة قناة السويس ، 2013 ، ص 62

³ أسامة محمد خيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص171

⁴ محمد جاسم ولي وآخرون ، اكتساب المعرفة وتعليم التفكير الاستدلالي ، مركز دبيونو لتعليم التفكير ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2015 ، ص 17

⁵ أشرف محمد عبد الغنى شريت ، مروه حتى على حسن ، تنمية الإبداع للأطفال ذوي صعوبات التعلم ، مؤسسة حورس الدولية ، مصر ، 2011

ص 66-67 ،

التفكير الإبداعي ليس مهارة ولكنه عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد ، وينطوي على عوامل معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة وفريدة . فهو سلوك هادف لا يحدث في فراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة ، لأن غايته تتلخص في إيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة الإنسانية .¹

الابتكار : هو عبارة عن عملية تمتد عبر الزمن وتتميز بالأصالة والقابلية للتحقق ، والابتكار بشكل مختصر هو عملية تحويل الفكرة إلى منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة .²

الإبداع هو قاعدة الابتكار، حيث أنه يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، والذي هو نقطة بداية الابتكار .³

الإختراع : هو إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد ، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية ، وهو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية .⁴

¹ فتحي عبد الرحمن جروان ، الإبداع مفهومه ، تدريبه ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص31

² نفس المرجع ، ص 68

³ بوبعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير (منشورة) ، جامعة منتوري - قسنطينة - ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2011-2012 ، ص29

⁴ نفس المرجع ، ص 30

المطلب الثالث : خصائص الشخصية المبدعة

يعتبر الإداري المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس ، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ، ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر ، فالمبدع في مجال الإدارة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى إلى معرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل . وهو يحاول دائما التفكير بطرق جديدة للعمل . ويتميز الشخص المبدع عموما بالخصائص التالية :

- المعرفة : حيث يقضي المبدعون سنين عديدة في إتقان مجال تخصصهم وتطوير وتحديث معرفتهم بالمهنة التي يمارسونها .

- الذكاء : حيث لا يتسم المبدعين بالضرورة بمستويات عالية جداً من الذكاء ، ولكن لمبدعين يتمتعون بالقدرات الفكرية التالية : الشفافية في استشعار المشكلات ، والمرونة في تكوين علاقات ارتباط بين الأشياء ، والتفكير بصورة شمولية بدلا من الكلمات ، وتوليف وإستيعاب المعلومات .

- الطفولة : غالبا ما تكون طفولة المبدعين قد اتسمت بالتنوع ، وربما الاضطرابات العائلية ، وحالات الطلاق ، والأوضاع الاقتصادية غير مستقرة .¹ مما يعزز الاندفاع على الثبات والتصميم على إظهار قدراته وإثبات ذاته .²

- الطلاقة الفكرية أو البصيرة الخلاقة : فهو يتمتع بالخيال والأفكار الغريبة وربما الأشياء غير المعقولة ويحكم على الأشياء بصورة صائبة وحصيفة .³ ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها ، وبالتالي فليس من المستغرب أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يميل في تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة .

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل ، مرجع سبق ذكره ، ص 19

² رانيا شهاب ، الإبداع ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2016 ، ص 93

³ السيد فهمي علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 60

- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة ، فالمبدع لا يستسلم بسهولة ، حيث أن الفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع إلا أن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا .¹ فهو لديه الثقة بالنفس والتصميم على تحقيق الأهداف .
- لديه القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخراجها إلى حيز الوجود .
- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم وخبراتهم وهو قادر على التكيف بسرعة مع المحيط الخارجي ، واثق من نفسه ، يحب الهدو ويملي وقت فراغه بأفكار إيجابية خلاقية، ويركز على الإستقلالية بالتفكير ويبدل أقصى جهده بالعمل .
- الثبات على رأيه والجرأة في الكلام ، وابداء الرأي والإقدام والمجازفة والمغامرة فكثيرا ما يعرض نفسه للمخاطر ، فمرحلة الإختبار تحتاج منه إلى شجاعة في تقديم الأفكار الجديدة والتي لم تطرح من قبل ، يجب التميز في عمله ولا يجب التقليد ويمتزج بطموح عالي جداً يسعى دائما لتحسين عمله ، يجب أن يتناسب عمله مع هواياته وميوله .²
- الإلتزام بمهدف سام ولتفاني في العمل من أجل الوصول إليه .
- التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات .³
- يتميز الإداري المبدع بإستقلالية فردية ، حيث أن الفرد المبدع لا يجب أن تفرض عليه سلطة الغير كما أن لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين . وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة التي تعتبر مصدر تثبيط للروح المعنوية للعاملين والذين يشكلون الغالبية العظمى في أي تنظيم .⁴
- دور الجنس فيما يتعلق بالإبداع : ميل الذكور أن يكونوا أكثر إبداعا من الإناث ، ويميل الذكور الأكثر إبداعا من ذويهم إلى سمو الأنوثة ، لذا فالذكور أقل صلابة من الإناث ولديهم القدرة على تنمية اهتماماتهم العقلية والثقافية وإظهارها . ويستطيع الذكر أن يشارك ويعطي تعبيرات لكل من السمات الذكورة والأنوثة .⁵

¹ سليم بطرس جلدة - زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع ولإبتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 61-62

² رانيا شهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 92-93

³ أسامة محمد خيري ، مرجع سبق ذكره ، ص 52-53

⁴ سليم بطرس جلدة - زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 42

⁵ السيد فهمي علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 60

يتميز القائد المبدع بما يلي :¹

1. دائم البحث والإطلاع وذو خيال واسع ؛
2. لديه درجة عالية من إدراك القصور أو العيوب في المواقف أو النظم أو الأشياء ؛
3. قادر على الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديدتها بدقة ؛
4. يتمتع بالمرونة الذهنية لمعالجة المشكلات ؛
5. لديه أصالة في التفكير وعدم التقليد ، التعمق في الأمور والبعد عن السطحية ؛
6. متفتح العقل على كل الخبرات التي تتاح له ؛
7. يهتم بالمعاني والمؤشرات دون الدخول إلى التفاصيل قليلة الأهمية ؛
8. على وعي بأهدافه ومثابر على تحقيقها ؛
9. ذو رأي مستقل وموضعي في حكمه ؛
10. واثقا من نفسه ، ومؤمنا بقدراته دون غرور .

¹ محمد زويد العتيبي ، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص

المبحث الثاني : نظام الإبداع

تعددت المحاولات منذ العصور القديمة من أجل فهم الظاهرة الإبداعية ، و لكن فهم هذه الظاهرة و تفسيرها ظل غامضا و مليئا بالألغاز و عدم الواقعية حتى منتصف القرن العشرين ، حيث بدأت حقبة جديدة أخضع فيها مفهوم الإبداع للبحث وقد تعددت مناهج دراسته حسب إتجاهات الباحثين .

المطلب الأول : أنواع الإبداع

ثمة محاولات عديدة للبحث في عملية الإبداع ، وتشمل أنواع الإبداع والبيئة التي تعمل على تطويره والموارد المطلوبة والتحديات التي تواجه المؤسسات ،ويمكن تصنيف الإبداع إلى أنواع عديدة ومنها :

– تصنف الإبداع لثلاثة أنواع تتمثل في :¹ الإبداع البنائي ، والإبداع الارتقائي والإبداع الراديكالي (الجذري) ، وقد ركز التصنيف التقليدي على كل من الإبداع الارتقائي (التطويري) والإبداع الراديكالي (التقدم من خلال القيام بأبحاث جديدة)

1. الإبداع الارتقائي : يؤدي إلى تغيرات طفيفة نسبيا في المنتج أو الخدمة الموجودة بالفعل ، ويقوم على استغلال المعلومات المتاحة والاستفادة من مكانة رواد الصناعة المهنية .
2. الإبداع الراديكالي : يتأسس على نماذج جديدة (أي على أسس هندسية وعلمية جديدة) ولذلك فهو يؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة ، وغالبا ما يمثل أساسا لدخول شركات جديدة إلى الأسواق أو لإعادة تعريف الصناعة .
3. الإبداع البنائي : هذا النوع من الإبداع يتميز بأنه يخلق العديد من فرص العمل الجديدة والأسواق الجديدة والقدرات التنافسية . كما أنه لا يجعل التقنيات المتاحة داخل المؤسسة قليلة الفائدة أو بائدة ، بل إنه قادر على توسيع إمكانية وقدرات تلك التقنيات .

– الإبداع المتعلق بالتخطيط: ويشمل الإداري الذي يتمثل في :

1. إبداع وتخطيط في إنتاج السلع والخدمات ؛
2. إبداع في عملية الإنتاج ؛
3. إبداع في الهيكل التنظيمي ؛

¹ رافين جوبتا ، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشري ، ترجمة أحمد المغربي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ،

4. إبداع في هندسة العلاقات بين الناس .

– الإبداع العام والخاص : ويقصد بالإبداع العام هو الإبداع الجماعي مثل فرق البحوث الطبية ،

أما الإبداع الخاص فهو الإبداع الفردي .¹

– وهناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين في الإبداع على مستوى المنظمات

وهما :²

1. الإبداع الفني : بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ، ويتعلق أيضا بتكنولوجيا الإنتاج

أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات .

2. الإبداع الإداري : وهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ،

وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية .

– وهناك من الإبداع كالتالي :³

1. الإبداع التعبيري : ويقصد به تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها وجودتها

ومثال ذلك الرسوم العفوية للأطفال .

2. الإبداع المنتج : ويقصد به البراعة في التوصل إلى النواتج من الطراز الأول ومثال ذلك تطوير آلة

موسيقية معروفة أو لوحة فنية أو مسرحية شعرية .

3. الإبداع الابتكاري : والمقصود به البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها بحيث

يشكل ذلك إسهاما أساسيا في تقديم أفكار أو معلومات أساسية جديدة وعادة ما يخضع إلى مواصفات

تحدها مؤسسة معينة بحيث يحصل صاحبها على براءة اختراع .

4. الإبداع التجديدي : ويقصد به تقديم أفكار جديدة بعد إختراق قوانين ومبادئ في مدارس

فكرية ثابتة مثل أفكار أدلر Adler ويونغ Jung وكبريوكس .

5. الإبداع التخيلي : ويقصد به التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد تماما يترتب عليه

ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما هو في حالة أينشتاين وفرويد .

¹ سليم بطرس جلدة - زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 52

² نفس المرجع ، ص 53

³ عبد العزيز سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 35-36

المطلب الثاني : مراحل الإبداع ومستوياته

أولا : مراحل الإبداع

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني ، وحتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة ، فإنه لا بد وأن تتم ترجمته إلى واقع علمي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع ، خاصة إذا ما إستند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته . حيث أن هنالك العديد من الكتاب الذين إقترحوا مراحل وخطوات للعملية الإبداعية ، ولكن معظمهم أجملوا على ما يلي :

1. مرحلة الإعداد (التحضير) : وهي مرحلة جمع المعلومات ، يتم من خلالها تحضير الذهن والعقل لعملية الإبداع ، فتجمع المعلومات والأفكار المرتبطة بالموضوع ويتم فهمها جيدا استعدادا للمرحلة التالية ، ولا بد من معرفة المشكلة أو الصعوبة ، ودراستها وتحميصها من جميع الجوانب وجمع المعلومات ومعرفة العوامل المؤثرة فيها وتحليلها حتى يكون الإبداع أكثر فاعلية وفهم عناصر المشكلة الجديدة قبل حلها .¹
2. مرحلة الإحتضان : وفيها يتم التركيز على الفكرة ، أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر ، وهي مرحلة ترتيب الأفكار وتنظيمها .²
- في هذه المرحلة ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات . أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع . ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات .³
3. مرحلة الإشراف (البزوغ ، الإلهام) : وهي الحالة التي تحدث فيها الومضة spark التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق وهي تحدث في وقت ما وفي مكان ما ولا يمكن تحديدها مسبقا وربما تلعب الظروف المحيطة بالمبدع دورا في حدوثها ويصنفها البعض أنها حالة من الإلهام .

¹ رانيا شهاب ، الإبداع ، مرجع سبق ذكره ، ص 59

² أسامة محمد خيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص 49

³ سليم بطرس جلدة - زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 42

4. مرحلة التحقق (البرهان) : وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية والمرضية وتمثل هذه المرحلة مرحلة الحل . ولا بد من بذل المزيد من الجهد والوعي للتغلب على العقبات التي تعترض في العادة العملية الإبداعية .¹
- ومن المحاولات أيضا في إتجاه المراحل تقسيم آخر يتكون من ستة خطوات لعملية الإبداع وهي :²
1. وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما .
 2. جمع المعلومات .
 3. التفكير في المشكلة .
 4. تصور الحلول .
 5. تحقيق الحلول ، أي إثباتها تجريبيا .
 6. تنفيذ الأفكار .

¹ عبد العزيز سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 32-33

² سليم بطرس جلدة - زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 44-45

ثانيا : مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ، ويمكن التمييز عموما بين ثلاثة مستويات من الإبداع في المنظمات ، وهي :

1. الإبداع على مستوى الفرد :

وهو الإبداع الذي ينشأ عن طريق احد الأفراد ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع ، المثابرة ، الثقة بالنفس ، الاستقلالية في الحكم ، تأكيد الذات الذكاء ، المرونة ، حب المخاطرة ، الطموح ، القدرة على التحليل¹.

وهناك من أضاف خصائص الفرد المبدع و التي تكون عادة فطرية: المعرفة ، التعليم ، الذكاء (يتمتع بالقدرات التفكيرية) ، الشخصية (يجب المخاطرة ، مستقل ، مثابر و منفتح على الآراء الجديدة) ، الطفولة (طفولته إتسمت بالتنوع) ، العادات الإجتماعية (يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين)².

وهذه الصفات كلها يتميز بها الشخص المبدع ، ولا تتوافر في الشخص غير المبدع

2. الإبداع على مستوى الجماعة :

وهو ذلك الإبداع الذي تم التوصل إليه من قبل المجموعة ، ونتاج إبداع المجموعة يمكن أن يكون أكثر من الناتج عن الإبداع الفردي وذلك بسبب طبيعة تكوين الجماعة وإمكانية تبادل الآراء والمعارف بين الجماعة³.

وقد توصلت الدراسات فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى النتائج التالية:

— أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس (كذكر وأنثي) تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس .

— أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وان الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة .

¹ نيفين حسين محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 6

² خراز الأخضر ، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (منشورة) ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2011 ، ص 43

³ محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 313

- أن الجماعة المتماسكة ، أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً .
- أن أفراد الجماعة المنسجمة ، أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها إنسجام .
- أن الجماعة حديثة التكوين ، تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة¹ .

3. الإبداع على مستوى المنظمة :

وهو الإنتاج الإبداعي الذي تتوصل إليه أكثر من جماعة داخل المؤسسة، ويظهر جليا في المؤسسات الصغيرة حيث تكون الجماعة قريبة بعضها من بعض، مما يسهل الاتصال وتبادل المعلومات واشتراك الخبرات المتعددة للوصول إلى حلول إبداعية، وذلك يحتاج إلى خبرة بالميدان ومعرفة احتياجات العملاء وتشجيع الإدارة على الإبداع وبساطة في الهيكل التنظيمي .²

و يشير الإبداع عند هذا المستوى، إلى المنظمات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة، أو محددة سابقا، و هو التعريف التي تم تحديده حسب المشروع الأوروبي الذي قاده جامعة يودن الإيطالية* ، و وفقا لذلك، لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فحسب (الأفراد و الجماعات)، بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضا كإدارة الإبداع و السياق الإبداعي و الظروف التي يجري فيها الإبداع³ .

¹ نيفين حسين محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 6

² محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 313

* على الرغم من أن المشروع قد إنتهى منذ عام 2005، لكم موقعهم على الأنترنت لا يزال نشطا و الدخول إليه مجانا و يوفر موارد مختصره لكل ما يلزم المنظمات لزيادة ثقافتها الإبداعية و هو www.createproject.nrt

³ بديسي فهيمه - شيلي وسام - رزق الله حنان ، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات ، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب بالبليدة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر ، 18 و 19 ماي 2011 ، ص 10

المطلب الثالث : نظريات الإبداع

تنوعت النظريات التي تسعى إلى تفسير الأعمال الإبداعية ، وذلك وفقا لإختلاف المدارس

والإتجاهات ، ومن أهم هذه النظريات مايلي :

1. النظرية العبقرية :

تفترض هذه النظرية أن العمال الإبداعية تظهر فجأة في لحظات إيجاء ، بغض النظر عن الإنجازات

السابقة ، أو التجارب والخبرات المتوفرة لدى المبدع ، وبحسب هذه النظرية ، فإن الفرد المبدع يمتلك قدرات تمكنه من تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج ما هو جديد ، بدون اعتماده على تجابه ومعارفه السابقة .

2. نظرية التحليل النفسي :

يرى أصحاب هذه النظرية ، أن المحرك الأساسي للإبداع يتمثل في الصراعات الداخلية التي يعيشها

الفرد ، والتي ظلت مكبوتة لديه ، حيث تولد عنده الإبداع في مرحلة معينة ، وكأنه عبارة عن تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز .

3. نظرية القياس النفسي :

تعتبر هذه النظرية امتداد لحركة القياس النفسي ، حيث تركز على قياس الذكاء ، وعلى وجود

علاقة بين السلوك والذكاء ، وكذا الإبداع وتؤكد هذه النظرية أن الإبداع شأنه شأن الذكاء يجب أن يخضع للبحث التجريبي والقياس فهو موجود لدى كل الأفراد ، وبنسب متفاوتة ، وبالتالي يمكن قياسه وتحده .¹

4. نظرية ووترومان وبيترز (البحث و التفوق) :

في كتابهما البحث عن التفوق يخلص كل من بيترز و ترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40مؤسسة

أمريكية متفوقة إلى أن القيم و المبادئ المشتركة للمؤسسات و الشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:²

¹ محمد رشدي سلطاني ، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة ، رسالة دكتوراه العلوم في علوم التسيير (منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر - ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2013/2014 ،

² سليم بطرس جلدة - زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34

- الرغبة و التحفيز للانجاز و إعطاء الأسبقية دائما للفعل و الشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل و في الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان .
- تنمية العلاقات و الصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة (أي العملاء أو الزبائن) ، و ذلك بهدف التعرف عليهم و الاستفادة من مقترحاتهم .
- إعطاء إستقلالية للوحدات و الأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل و الإبداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات و الأقسام الأخرى في الأداء المتميز .
- تعزيز مفهوم الإنتاجية و تحقيقها و ذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة ، بكرامة و إنسانية و تشجيع روح المغامرة و الإبداع لديهم .
- تبسيط الإجراءات و المستويات الإدارية عن طريق الإعتماد على القليل منها ، و أن الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية .
- خلق و تطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالإنتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة و تحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة و المحددة .

- إستمرار المؤسسة في تقديم السلع و الخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة و التميز .

5. نظرية إدوارد دي بونو^{1*} (التفكير الإبداعي) :¹

أصدر دي بونو عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل ، و قبعات التفكير الست و غيرها، و يسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير بإسم القبعات الست التي حازت على الإقتناع و التطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد و ذلك حتى تكون الطاقة العقلية المتجمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة . حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي و الذي يعتمد على إرتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير

* إدوارد دي بونو (Edward Bono) هو طبيب بريطاني من أصل مالطي وهو صاحب أسلوب القبعات الست ، ويعد إسم

ديبونو إسمًا مشهورًا في دنيا الإدارة و الصناعة و هو كذلك مرجع لشركات و مؤسسات عملاقة مثل IBM و هيوز للسلاح

¹ سليم بطرس جلدة - زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

بحيث قسم دي بونو ألوان القبعات الست كما يلي : القبعة البيضاء ، القبعة الحمراء ، القبعة

الخضراء ، القبعة الزرقاء ، القبعة الصفراء والقبعة السوداء

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا و ذلك نظرا لسهولة تطبيقه، إذ أنه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات ، قبولا من أسلوب الحوار بين الفريقين و الذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء إذ أن الأسلوب بسيط.

6. نظرية أوسبورن :

إن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الأفراد و لاسيما القيادية و التنفيذية العاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية على تطوير منتجات و عمليات جديدة ، ويعتبر أوسبورن بأنه له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحله الأولى على أساس الإستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني ، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار و حتى لا يضيع الوقت و الحماس إذا ما تسرع المشاركون في اختيار حلول غير ناضجة و الشروع في تنفيذها¹.

حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول و أنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولا و ثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية، و يمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية و جيزة، و تعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعا من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية ، وقد اقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية :

- إيجاد المشكلة : و يقصد بها البحث في طبيعة المشكلة .
- إيجاد الحقائق : وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف و تخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.
- إيجاد الأفكار : تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن .
- إيجاد الحل : يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار و من ثم إختيار أفضلها للتطبيق .

¹ فتحي عبد الرحمن جروان ، مرجع سبق ذكره ، ص 89

– قبول الحل: يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ و تعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة و عليه فقد ركز عليها أوسبورن و قدم عدد من الإستراتيجيات لانجازها بنجاح ، كاستخدام قائمة للشطب .
و تبرز هذه النظرية بأن عملية العصف الذهني و تأجيل إصدار الأحكام يعتبران من أهم الشروط لنجاح الأفراد و التوصل لحلول إبداعية للمشكلات إذا توافر قائد ماهر للمجموعة¹ .

¹ فتحي عبد الرحمن جروان ، مرجع سبق ذكره ، ص 89

المبحث الثالث : الإبداع في المؤسسة

يعتبر الإبداع ضرورة حتمية بالمؤسسات وهو مصدر لتمييزها والسبيل المناسب لتحقيق البقاء والاستمرارية في نشاطها ، ولكن غالبا ما يواجه الإبداع معوقات معينة تسعى المؤسسات إلى تفاديها آخذة بعين الاعتبار أهم العناصر المحفزة على الإبداع .

المطلب الأول : مجالات الإبداع وأساليب تنميته

أولا : مجالات الإبداع

ومن خلال ما ذكرنا يكمن الوصول إلى أن للإبداع مجالات شتى كالآدب وفنونه ، والفقه وأصوله ، والاقتصاد ، والكيمياء ، والعسكرية ، وعلوم اللغة ، والرسم والموسيقى ... ولكل مجال مقاييسه وخصوصياته . الإبداع يتنوع ويتسع بتنوع واتساع النشاط الإنساني ونشاط الأعمال ، فأينما توجد مشكلة يظهر النزوع للإتيان بالإبداع من أجل حلها . ويمكن أن نحدد مجالات الإبداع في المجالات الأربعة الآتية¹ :

1. المنتج (Product) :

هو الإبداع الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدم من أجل الإيفاء بالحاجات الحالية للعملاء بكفاءة أعلى وخصائص أفضل . فآلة التصوير الرقمية (Digital Camera) هي إبداع المنتج الجديد الذي أخذ يحل محل آلات التصوير التقليدية .

2. العملية (Process) :

هو الإبداع الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة تغير طريقة العمل أو الإنتاج بما يحقق إنتاجية أعلى ، أو استخدام مواد أقل ، أو تحسين خصائص المنتجات المادية أو الوظيفية أو الجمالية .

3. الخدمة (Service) :

كما يكون الإبداع في المنتجات الجديدة يكون كذلك في الخدمات الجديدة . فتقديم خدمة جديدة عادة ما تمثل إبداعا جديداً ، والأمثلة كثيرة على ذلك مثل الصيرفة الالكترونية المنزلية .

¹ نيفين حسين محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 8-9

4. نموذج الأعمال (Business Model) :

لكل اقتصاد نماذجه المتميزة، وهذا ما ينطبق على الاقتصاد الصناعي كما ينطبق على الاقتصاد الرقمي . فنموذج الأعمال هو التصميم الاستراتيجي لكيفية سعي الشركة أو المؤسسة لتحقيق الربح من استراتيجيتها وعملياتها ونشاطاتها . كما أن نموذج الأعمال طريقة جديدة أو محسنة لقيام الشركة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق، أو تحسين ميزتها الحالية وبالتالي حصتها في السوق.¹

¹ نيفين حسين محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 9

ثانيا : أساليب تنمية الإبداع

يعمل التفكير الإبداعي على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال التفكير المنطقي والتفكير الإلهامي معا ، أي أنه يعتمد على الاستفادة الكاملة من الطاقات الموجودة في المؤسسة ومن بين الأساليب المعتمدة في التفكير الإبداعي والتي تعمل على تنمية الإبداع نجد ما يلي :

1. أسلوب قبعات التفكير الست :

إدوارد دي بونو ساعدته خلفيته الطيبة على التعمق في أبحاث الدماغ والتفكير فابتكر عدة أساليب في التفكير منها أسلوب القبعات الست ، وتستند هذه الفكرة إلى الملاحظة التي يشعر بها كل شخص في أي نقاش إذ يتبنى أحد الأطراف موقفاً ما يدافع عنه ، وفكرة القبعات الست هي عبارة عن تقسيم التفكير إلى ستة أنماط كل نمط يمثل قبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة ويتم التفصيل في ألوان القبعات كالتالي :¹

- القبعة البيضاء : و هي مسئولة عن جمع المعلومات و معرفة الوضع الحالي و ما يحيط به من مشاكل و ملابسات أي النظرة الموضوعية للأمر .
- القبعة الحمراء : وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب ، فهي خاصة بالإنفعال والحدس والتفكير الفطري.
- القبعة الخضراء : وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات وهي في الغالب تكون مسئولة عن الاقتراحات إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة و التفكير الخلاق .
- القبعة الزرقاء : ومهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم وفي الوصول إلى القدرات و توقع النتائج ، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير .
- القبعة الصفراء : و هذه تكون مسئولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء ،إنها قبعة الممكن و المنطق الإيجابي.
- القبعة السوداء : و هي قبعة التشاؤم و الحذر ، و يتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل و نقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه ، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.

¹ منال عبد الجبار السماك ، بشار عز الدين السماك ، فاعلية إستراتيجية القبعات الست في تحسين جودة الأداء ،مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية ، عدد 1 ، جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جوان 2011 ، ص 588

- و من مميزات هذه الطريقة ما يلي:
- سهولة التعلم و الإستخدام و التأثير الفوري .
 - توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم .
 - تسمح بالتعبير عن المشاعر دون حجل .
 - تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت ، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت و بما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد .
 - توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر من دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم .
 - أنها تجربنا على إستخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير .
 - توفر أسلوبا عمليا في إستخدام أنماط تفكير مختلفة و في أفضل تتابع ممكن .
 - أنها تبعد عن أسلوب الجدل في الحوار ، و هي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على كشف الإبداع .
 - تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية و فعالية .
 - يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسئولا فقط عن الأفكار و تقديم البدائل وعلى الشخص فقط أن يختار و يأخذ القرار فهو لا يجبر على استخدام فكرة معينة ، كما أنه يتخذ القرار .¹
2. أسلوب العصف الذهني أو عاصفة الأفكار :
- عاصفة الأفكار نوع من الاجتماعات لفرق صغيرة هدفها إنتاج أفكار جديدة . ظهر هذا الأسلوب قبل نهاية الحرب العالمية الثانية بسنتين من طرف أوسبرن ، أهميتها في الاكتشاف عنها (الأفكار الجديدة) بتجربة سهلة التطبيق وقوة امتصاصها وكشفها عن الطاقات الإبتكارية للأفراد، الإنتاج الفكري فيها ما بين 150 إلى 200 فكرة في المتوسط في الساعة لفرقة تتكون من 10 أفراد منها 10 إلى 15% تصبح أفكار ذات فعالية وقابلة للتطور²

¹ سليم بطرس جلدة - زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص35

² طراد فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص23

في عام 1938 ، طبق أوسبرن ما أصبح يعرف بإستراتيجية العصف الذهني في إجتماعات العمل المعتادة لموظفي شركته التي كانت تعمل في مجال الدعاية والإعلان وكان يهدف إلى تحفيز المهارات التسويقية للموظفين ، وزيادة مبيعات الشركة وتحسين أوضاع صناعة الإعلان فيها .
والعصف الذهني هو وسيلة في الأصل لحل المشكلات والغرض منه تمكين الأشخاص المستخدمين لها من تحديد المشكلة موضع المناقشة ،ومن ثم تحديد البدائل أو الحلول الممكنة لهذه المشكلة وتقييم هذه البدائل للإختيار من بينها .¹

من أجل نجاح عاصفة الأفكار يتطلب ذلك :
- قائد يدير الإجتماع .

- تعريف واضح ودقيق للمشكل المطروح ، ففي حالة تعقد المشكل أو تداخله يجب تقسيمه إلى أسئلة فرعية .

- فرق تتكون من 6 أفراد على الأقل ومن 12 فرد على الأكثر والمثالي 10 أفراد من وظائف مختلفة ومستويات مختلفة ، ويمكن لأفراد خارجية المشاركة في الإجتماع كالموزعين أو الزبائن على سبيل المثال ، وهذا العدد مدروس ومقاس ، ففي دراسة شارك فيها 200 مدير خدمات التكوين في أمريكا ، أنتجت هذه المجموعة سوى ما يزيد بقليل عن 100 فكرة في إجتماعها ، هذا يعني تجاوز هذه العقبة يعود سلبا على عاصفة الأفكار .

- ممنوع منع فكرة من التداول والنقاش حولها .

- الكمية مطلوبة ، أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار دون الخروج عن الموضوع .

- الإستماع لأفكار الآخرين ، تحسينها ، مقابلتها بأفكار أخرى من أجل إنتاج جديد .

- خلق بيئة تسمح بالإدلاء عن الأفكار مهما كانت درجة جديتها أو فعاليتها ، توفير هذه

المتطلبات يساهم في تفعيل عاصفة الأفكار والقائد فيها دوره ريادي في توجيه الجلسة نحو المشكل المطروح .²

¹ فهد علي سليمان المزروع ، أساليب تنمية مهارات الإبداع لدى القيادات الوسطى ، رسالة ماجستير ، (منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية العدالة الجنائية ، الرياض ، 2014 ، ص 33

² طراد فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص 23-24

3. أسلوب دلفي :

يمكن تعريفه بأنه إجتماع عدد من المديرين لإتخاذ القرار بشأن مشكلة معينة ، ثم يتم التوصل إلى قرار اتفاق الأعضاء وإجماعهم عليه ، إلا أن أهم ما يميز هذه الطريقة أنه ليس هناك اتصال بين الأعضاء إذ يجري العمل بينهم على الوجه التالي :

- يكتب كل عضو في ورقة مستقلة تعليقه على المشكلة واقتراحاته والحلول التي يراها ؛
- ترسل هذه الأوراق إلى مراكز تجميع ، حيث يتم تصنيفها وإعادة ترتيبها وإخراجها في ورقة واحدة ؛

- يستلم كل عضو بعد ذلك نسخة من الورقة المجمعة التي تحتوي على الأفكار المكتوبة ؛
- يقوم كل عضو بتقديم رأيه فيكتب أفكاره الجديدة التي حركتها أفكار الآخرين ؛
- تتكرر الخطوتان السابقتان حتى يتم الوصول إل إتفاق أو إجماع على حل المشكلة .¹

¹ حسين حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر، الطبعة الرابعة ، الأردن ، 2013، ص362

المطلب الثاني : طرق اللجوء إلى الإبداع

تختلف طرق اللجوء إلى الإبداعات من مؤسسة إلى أخرى على أساس مجموعة من العوامل (إمكانيات بشرية ومالية وغيرها) إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تنجم من الاعتماد على إحدى هذه الطرق من تكاليف مرتفعة ، أو طول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع ، وتمثل خمسة طرق هي كما يلي :

أ. التطوير من الداخل :

تطوير الإبداع من داخل المؤسسة ، خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير هي الطريقة الكلاسيكية لإعتماد على الإبداع . الطريقة التي توفر وتمتد للمؤسسة أكثر إستقلالية في حالة نجاح الإبداع ، لكنها كذلك الأكثر خطورة ، فهي طويلة في المدى وتكلفتها عالية ، وكذلك أخطار التقليد الذي يتعرض لها المنتج الإبداعي من طرف مؤسسات منافسة . من جهة أخرى ، ميلاد الإبداعات في داخل المؤسسة ، بل أكثر من ذلك الإعتراف بها من المشاكل الرئيسية التي تواجه المؤسسات في هذه الطريقة بالنظر إلى النتائج التي تترتب عنها من تغيير ، والذي يقابل غالبا بمقاومة من النقابات أو من المسيرين والهدف الحفاظ على الوضع الحالي . وفي دراسة قامت بها وزارة الصناعة الفرنسية أظهرت أن المورد الرئيسي للإبداع هو البحث الداخلي في المؤسسة إلى درجة كبيرة ، خاصة في بعض الصناعات مثل الصيدلة . ويتطلب نجاح هذه الطريقة في المؤسسات توفر مجموعة من الشروط الأساسية وهي :

– إقتراحات وإبتكارات صادرة من مبدع قادر على إستغلال الأفكار الجديدة ومعارف علمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة .

– أرضية محفزة مشجعة للإبداع والتجديد .

– تعاون وتنسيق داخلي¹ .

ب. عقود التعاون (إتفاقيات التعاون) :

تعتبر التحالفات والشراكة من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في المؤسسات ، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير خاصة ، ومن الأخطار الناجمة عن الإبداعات والتي أصبحت كعائق في كثير الميادين خاصة الصناعة منها (الإعلام الآلي ، صناعة الطائرات) ، زيادة إلى البحث عن الحجم للتجاوب مع عمولة الأسواق وتخلص الإيجابيات الناتجة من إتفاقيات التعاون في :

¹ طراد فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص 11-12

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي .
 - تخفيض مدة دوران الإبداعات .
 - رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة .
 - بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها .
- و بذلك تمثل عقود التعاون من طرق الدخول إلى تكريس إبداعات أقل خطورة بتقاسمها مع شريك آخر وتخفيض عبئ التمويل المالي خاصة إذا كانت مؤسسة صغيرة أو متوسطة .¹

ج. النمو الخارجي :

إعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يمثل تملك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية وذلك بجائزة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع والإستفادة من النتائج المحصل عليها ، أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة .

النمو الخارجي بواسطة التملك أو المشاركة في رأسمال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة ، لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأس مال كبير مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة ، ومجموعة أخطار أخرى منها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأسمال الشركة .

د. المقابلة الباطنية :

المقابلة الباطنية للإبداع تخص عقود بحث بين المؤسسة وهيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات ، الاستشاريين ، مركز البحوث العمومية والخاصة ومع الجامعات .

في هذه الطريقة تلجأ المؤسسة إلى الإبداع خارجيا بواسطة هيئات مختصة ، ونتائجها جد متغيرة فيمكن الإستفادة من خبرات ذات مستوى عالي ، لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة ، وهي طريقة متطورة في أمريكا والدول الصناعية الكبرى وذلك للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على إختلافها .²

¹ طراد فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص12-13

² نفس المرجع ، ص 13

هـ. إقتناء الرخص :

الباب الخامس لإعتماد الإبداع هو إقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو من فرد مبدع ، وبذلك فهي طريقة سريعة ، أقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها ، بشرط توفر الإمكانيات التي تتبع تطبيقها خاصة التقنية منها ، وفي حالة تكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها صعب ويتطلب طاقات مؤهلة لذلك ، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية ، ثقافية وغيرها ، زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم . هذا النقص في الإستقلالية جعل منها طريقة أقل إستعمالا خاصة في الدول المتقدمة .¹

¹ طراد فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص 13

المطلب الثالث : معوقات الإبداع

على الرغم من وجود التفكير الإبداعي عند الكثير من الأفراد إلا أن هنالك معوقات كثيرة قد تحول دون ظهور هذا الإبداع أو الاستفادة منه ، ولذلك نجد أن كثير من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة تتاح لهم إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار إبداعهم وهذا ما يعتبر أكبر خسارة ، أما بالنسبة للمعوقات منها ما يتعلق بالفرد نفسه ، ومنها ما يتعلق بالظروف والمواقف التي يتعرض لها من محيطه ، ونذكر من هذه المعوقات ما يلي :

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية ، وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها ، وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها .
- المحافظة على الوضع الاجتماعي ، وعدم الرغبة في خلق صراع سلمي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة ، وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .¹
- مركزية الإدارة ، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين .
- عدم وجود قيادة إدارية كفؤة (مؤهلة) ، حيث أن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية ، وخلق التعاون ، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة ، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة ، كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين .
- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك .
- التفكير غير متعمق : إذ كثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقا أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة حيث أن التعامل مع الأفكار دون تعمق وإعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع .²

¹ أسامة خيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص 64

² سليم بطرس جلدة - زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 109-110

- الإفتقار إلى الخبرة الفنية لا يساعد في تولد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة وقد حدد فيدلر في نظرية الموارد المعرفية أن مستويات عالية من الخبرة الفنية والخبرة العامة مع مستويات أقل من الذكاء يساعد في التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات ولكن بطرق تقليدية ، وهذه الحلول تكون أقل كفاءة من الحلول المثلى ويمكن أن تعوق عملية التفكير الإبداعي .¹
- أما عن معوقات الإبداع عند المرأة فيتمثل فيما يلي :
1. نظرة المجتمع تجاه المرأة بأنها مخلوق لا يصلح إلا للإنجاب، والطهي، وتربية الأطفال، والاعتناء بأمور المنزل.
 2. القوانين الرسمية التي غالباً ما تنسجم مع وعي المجتمع ونمط تفكيره؛ فالعديد من البنود والقوانين زادت حملها ولم تنصفها؛ كالقوانين غير الواضحة بخصوص ما يُعرف بجرائم الشرف، وما يجرمها من التمتع ببيئة آمنة تساعدها على الإبداع، إلى جانب قوانين تخصّ الزواج، والطلاق، وحضانة الأم لأطفالها، والقوانين المتعلقة بالميراث .
 3. المسؤوليات الحياتية حيث إن المرأة العاملة غالباً ما تعاني من التوفيق بين المنزل والعمل؛ وتصل ذروة الشعور بالإحباط لديها عندما لا يبدي أيّ طرف في المنزل أو العمل اهتماماً لظروفها .
 4. تبني المرأة للمفاهيم المتخلفة، وعدم ثقتها في نفسها وقدراتها، فبعض النساء يردنّ التغيير والإبداع لكن لا يعرفن أنّ إيمانهم ببعض المعتقدات الاجتماعية الخاطئة يساهم بقوة في حرفهن عن نيّة الإبداع؛ وخيرٌ مثال على ذلك دعم المرأة لمبدأ أنا لا أستطيع الإنجاز كوني امرأة، في حين يستطيع الرجل عمل ذلك؛ لأنه يمتلك إرادة مضاعفة .
 5. عدم توفر التمويل اللازم للإبداع؛ فبعض المشاريع التي تسعى لإنجازها تحتاج للمال، وإنّ توفّر المال فإنّ المؤسسات التي تقدم تمويلاً تعتمد على دعم التعاونيات، أو المشاريع البيئية؛ ممّا يُعيدها باستمرار إلى الخيار التقليديّ الوحيد وهو المنزل .²

¹ سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص95

² فاطمة مشعلة ، معوقات الإبداع عند المرأة ، 14 فبراير 2018 ، <http://mawdoo3.com>

— أما عن نتائج التي أظهرتها دراسة قيمة عن معوقات الإبداع في المنظمات السعودية * حددت معوقات الإبداع من وجهة نظر العينة المدروسة حسب أهميتها كما يلي :

1. الإفراط في مكافأة النجاح .
2. الاعتماد المفرط على الخبراء .
3. عدم شيوع جو المرح والتسلية .
4. الخوف من الفشل .
5. غياب جو الحرية .
6. التمسك بالأنماط المألوفة .
7. عدم وضوح الرؤية .
8. عدم التشجيع من المنظمة .
9. عدم مساندة العمل الجماعي
10. غياب الدوافع الداخلية للإبداع¹

خلاصة القول نجد بأن تزايد حاجة المنظمات إلى الإبداع في الوقت الحاضر بوصفه مصدرا للمفاهيم ، المنتجات ، العمليات ، والأساليب الجديدة يتطلب معه وضع الحلول والخطط اللازمة التي تعالج المعوقات التي تحد من الإبداع ، وتعمل على فهم العوامل التي تؤثر في الإبداع وتعمل على تنميته داخل المنظمة . وقد بدأت المنظمات الحديثة التي تسعى للتميز تسلك منهاجاً حديثاً بالفعل في هذا المجال .

* نشر الدكتور عبد الرحمن الهيجان بمجلة معهد الإدارة العامة ، العدد الأول ، لشهر محرم من عام 1420 هجري ، دراسة قيمة عن معوقات الإبداع في المنظمات السعودية بحيث شملت الدراسة وزارات ، مؤسسات عامة ومصالح ، وكانت عينة البحث من المديرين والمشرفين ومن في مستواهم من الإداريين .

¹ محمد زويد العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17

خلاصة :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة الشاملة بموضوع الإبداع خاصة مع تعقد الظاهرة الإبداعية وغموضها ، حيث تم التوصل إلى أن الإبداع يمثل كل جديد بالمؤسسة أي تلك الأفكار التي يتم التوصل إليها سواء ما تعلق بالمنتج أو أساليب الإنتاج أو حل مشاكل وغير ذلك ، وتم إبراز الإبداع في الإسلام حيث أن الإبداع لا يتميز به كل خلق الله تعالى وإنما القليل ، وتم التعرف على أن للإبداع أهمية بالغة بالمؤسسات فهو يضمن لها تحقيق الفعالية والبقاء والاستمرارية والتكيف مع التطورات.

فالإبداع عملية معقدة ومتداخلة فيما بعضها البعض تتطلب تنسيق بين كل الوظائف ، حيث أنه يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً أو على مستوى المنظمة ككل ويتم تطبيقه في كل المجالات حسب عدة مراحل ، فالإبداع عملية تتطلب في معظم الأحيان موارد مالية كبيرة ، وعدم توفر المؤسسة على إبداع وتطوير داخلي لا يعني أنها لا يمكنها التطور ، وإنما يمكن اللجوء إلى الإبداع بطرق أخرى خارجية ، ورغم كل هذا إلا أن هناك معوقات كثيرة تحد من الإبداع يجب على المؤسسة وضع أساليب لمعالجتها .

الفصل الثاني

تمهيد :

تنشأ أهمية دراسة الفعالية من جانب كل من الإدارة والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسة ، حيث يحرص كل منهم للتعرف على مستوى أداء المؤسسة .
 فقدرة المؤسسة على الإبداع يعني قدرتها على خلق فرص للنمو السريع في السوق ، وفرص لتحقيق الربح و زيادة الدخل وارتفاع مستوى الفعالية ، و هذا كله يعني حركة نشيطة في المؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة من أجل التطور ، فلإدارة تحتاج إلى التعرف على الفعالية بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة ، في حين أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية في مؤسساتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها . و من هنا ينشأ الاختلاف بين الباحثين والمفكرين في صورة الفعالية كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها ، فمنهم من يهتم بالجانب الاقتصادي ومنهم يركز على الجانب الاجتماعي ، وآخر على الجانب الثقافي .

وفيما يأتي سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مجموعة العناصر كما يلي :

المبحث الأول : مفهوم الفعالية

المبحث الثاني : الفعالية في المنظمة

المبحث الثالث : الإبداع وعلاقته بالفعالية

المبحث الأول : مفهوم الفعالية

بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء و الاستمرار ، فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين في كثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمد عليها المنظمات لكي تكون فعالة ، فموضوع فعالية المنظمة موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها ، و هذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط خصائصها ، وقد يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات .

المطلب الأول : تعريف الفعالية

تعددت اتجاهات الباحثين حول وضع تعريف للفعالية و اختلفت وجهات نظرهم لاختلاف الجانب الذي ركز عليه كل اتجاه ، فعرفت الفعالية كالاتي :

يعتبر برنارد أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية، معتمدا على عنصر الهدف ، كمؤشر رئيسي للفعالية ، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط¹

الفعالية هي مقياس لمدى تحقيق المشروع لأغراضه عند الهدف أو عند المستوى المقصود ، أي المدى الذي بلغه ، أو يتوقع أن يبلغه ، النشاط الإنمائي في تحقيق أغراضه بكفاءة وبطريقة مستدامة .² الفعالية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية . وتعتبر الأهداف التشغيلية عن الناتج النهائي الذي يرتبط بالسياسات التي تتبعها المنظمة أي ما تحاول المنظمة تحقيقه في الواقع العملي وعلى ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها ، كما أن استخدام الأهداف التشغيلية في قياس العالية يحقق المرونة بما يتلائم مع الهيكل التنظيمي والبيئة .³ كما أن مصطلح الفعالية يستخدم للتعبير عن تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات وفقا لما هو محدد لها إذ تعرف على أنها : القدرة على تحقيق الأهداف .⁴

¹ خليل محمد حسين الشماع ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص327

² سمير الشوبكي ، المعجم الإداري، عمان ، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع 2010 ، ص 230

³ ناصر مراد ، فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 74-75

⁴ بلقاسم سلاطونية وآخرون ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013 ، ص 14

الفعالية هي الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل صحيح ، وهي بذلك تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار عن طريق تحقيقها للأهداف التي تراها ضرورية لذلك ¹. تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة ، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه ويمكن تقسيمها إلى ² :

– أهداف اقتصادية : تتعلق بالإنتاج و المبيعات والأرباح والحصة السوقية... الخ ، ويهتم بها أكثر المساهمين والمالكين والإدارة .

– أهداف اجتماعية : تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية ، القضاء على البؤس وبث روح الانتماء للفريق... الخ ، وتخضع المجتمع ككل .

– أهداف نظامية : العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحت عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال... الخ .

الفعالية تقيم بالنسبة إلى أهداف المؤسسة ، إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدره أو المرغوبة ؟ أي تقيم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة والهدف المحدد مسبقا . وتجدر الملاحظة أنه يمكن أن تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذا كفاءة ولكنه غير فعال ، وقد يكون في الوضعية العكسية أو تتطابق فيه الفعالية والكفاءة في الإتجاه لنفس الفترة . ³

ويمكن إعطاء تعريف جامع على النحو التالي : هي إصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها ، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب . ⁴

¹ رجا ابراهيم جواد ، أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية ، مجلة جامعة ذي قار ، العدد 4 ، جامعة ذي قار ، حزيران 2013 ، ص 59

² بعاج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (منشورة) ، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2010/2009 ، ص 16

³ ناصر دادي عدون ، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، بدون سن ، ص 91

⁴ بعاج الهاشمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 19

المطلب الثاني : خصائص الفعالية

الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة ، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة " مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية " ، وعلى هذا الأساس تتمثل أبرز خصائص الفعالية فيما يلي:

- خاصية الاستمرارية : فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن .
- خاصية الشمولية : تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ... الخ .
- خاصية التنوع : حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع ، الأفراد ، المساهمين ... الخ .
- خاصية التعقيد : لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد .¹
- خاصية النسبية : إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث إن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة أو المفارقة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوماً بالزمان والمكان حينئذ . ولذلك فإن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه .
- الفعالية مصطلح يمكن أن يوصف بأنه : متعدد (يتكون من معايير مختلفة في مراحل زمنية مختلفة) ، شامل (يتضمن العديد من الأبعاد) ، متباعد أو متنوع (يتعلق بمستفيدين مختلفين) ، إيجابي (يستثير المعايير الملائمة عند استخدام مستويات مختلفة من التحليل) ، ومعقد (لديه علاقات غير واضحة بين الأبعاد) .²

¹ بعاج الهاشمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23

² ماهر صالح بنات ، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير (منشورة) ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية - غزة ، فبراير 2002 ، ص 71-72

المطلب الثالث : علاقة بين الكفاءة والفعالية

إن مفهوم الفعالية لا يزال من المفاهيم الغامضة في مجال الإدارة والتنظيم ، مما جعل البعض يذهب إلى إستخدام الكفاءة كمرادف للفعالية ، ولتوضيح مفهوم الفعالية والكفاءة أكثر سنتطرق إلى تعريفهما وتبيان العلاقة بينهما كما يلي :

الفعالية : تشير الفعالية في أغلب الأحيان إلى مدى تحقيق الأهداف (النتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد .

والفعالية وفقا لبيتر دراكر Peter Draker^{1*} " تشير إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب " ²

الكفاءة : تعرف بأنها " القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة ، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة ، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة بمعنى أداء العمل بأفضل طريقة من حيث التكلفة والربحية والوقت " ³.

الأداء : بمعنى تنفيذ مهمة أو تأدية عمل بأبعاده الكاملة ، أما على مستوى التسيير فيقصد به انجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب ، لذلك فهو عموما ينطبق على العنصر البشري في العملية الإنتاجية الذي يتولى عملية انجاز المهام الموكلة إليه وفق الطريقة التي يتبعها لتنفيذ توجيهات الإدارة ، ومدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والزمن ⁴.

ورغم إختلاف الفعالية عن الكفاءة إلا أنهما متلازمان حيث أن حسن إستخدام الموارد قد يضمن بدرجة كبيرة تحقيق الأهداف ، كما أن تحقيق الأهداف قد يعكس حسن إستخدام الموارد ، ولكي تبقى المنظمة وتنمو يجب أن تحقق الكفاءة والفعالية في وقت واحد ، بينما إذا حققت المنظمة أهدافها بتكلفة عالية فإن كفاؤها تنخفض مما يهدد وجودها ، ويمكن صياغة العلاقة بين الكفاءة والفعالية في الشكل التالي : ⁵

* بيتر دراكر : أحد علماء الإدارة المعاصرين

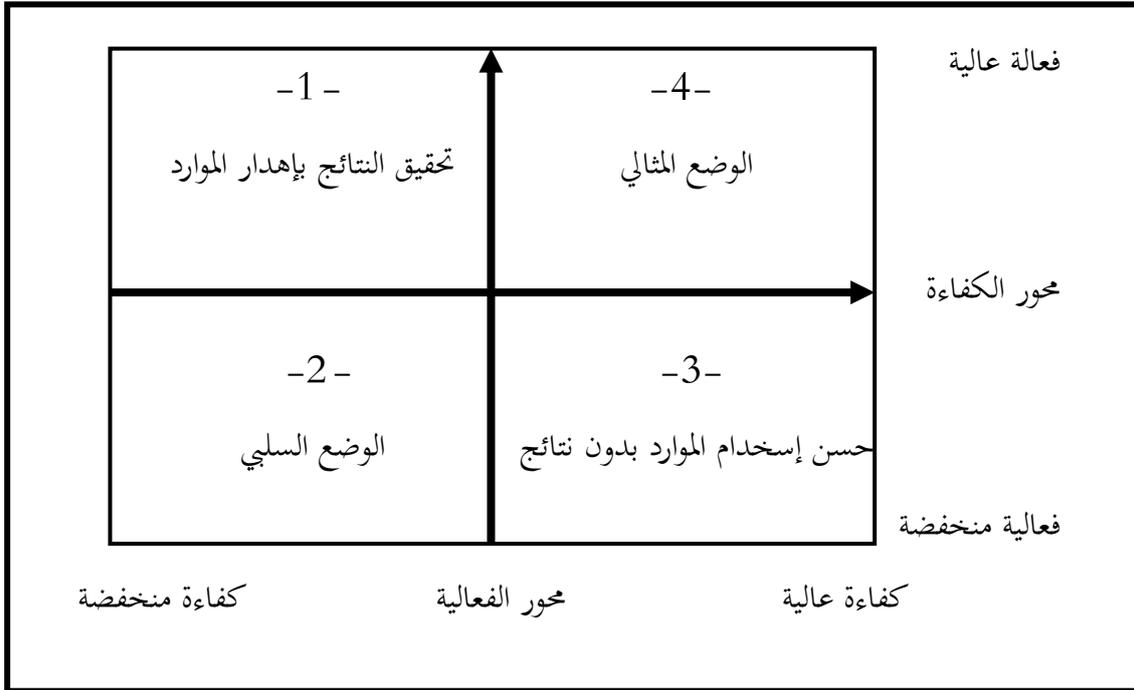
² بلقاسم سلاطينة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 21

³ بعاج الهاشمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 19

⁴ نفس المرجع ، ص 19

⁵ ناصر مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 75

الشكل رقم II-1 : يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية



المصدر : بلقاسم سلاطنية وآخرون ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013 ، ص 23

نلاحظ في النموذج أربعة حالات هي ¹ :

الحالة رقم (1) : يوجد رشد في استخدام الموارد لكن لسبب معين خارج سيطرة المنظمة أو تحت سيطرتها لم تتحقق الأهداف .

الحالة رقم (2) : لا يوجد رشد في استخدام الموارد ولا تتحقق الأهداف .

الحالة رقم (3) : تتحقق الأهداف لكن مع وجود إسراف في استخدام الموارد .

الحالة رقم (4) : يمثل الوضع الأمثل حيث يوجد رشد في استخدام الموارد بالإضافة إلى تحقيق الأهداف .

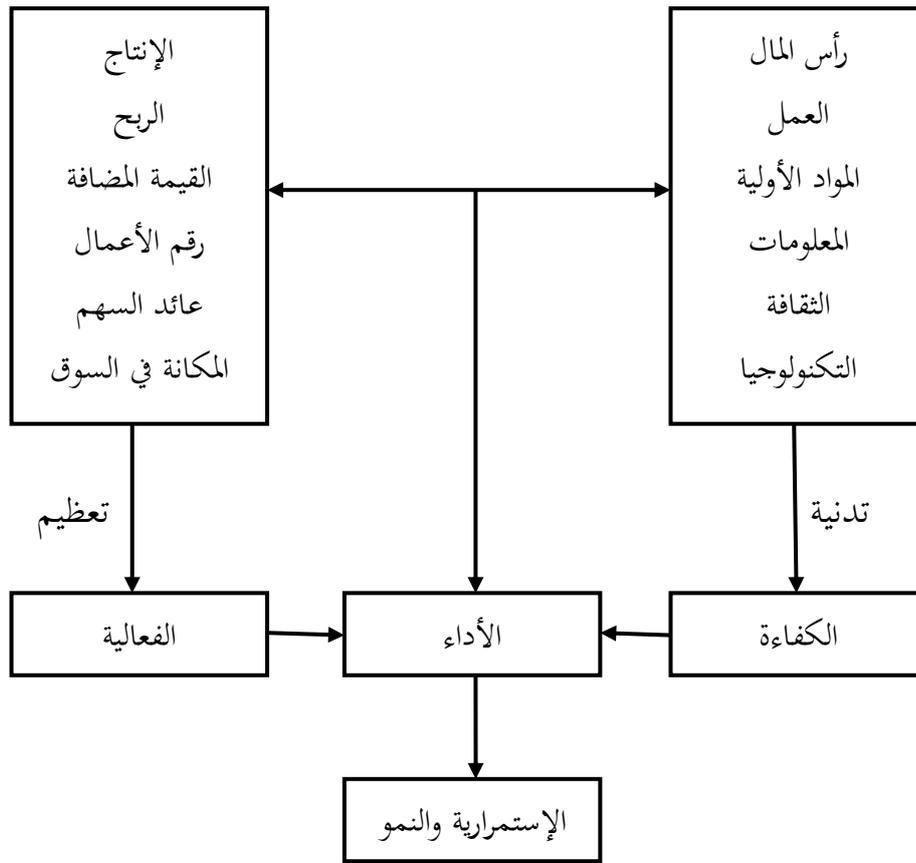
والحالة رقم (4) هي الوضع النموذجي الذي ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه .

وحسب ما سبق فإن الأداء يتم ربطه بالفعالية والكفاءة سواء في المستوى الإستراتيجي أو في المستوى التشغيلي ، حيث أن لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها ، كذلك بالنسبة

¹ ناصر مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 75-76

للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها ، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة ، ومنه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول - على اختلاف طبيعته مال وقت إلى غير ذلك- يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية والشكل التالي يوضح هذا المفهوم :¹

الشكل رقم II-2 : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر : عبد المليك مزهوده ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر ، 2001 ، ص

88

¹ عبد المليك مزهوده ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر ، 2001 ، ص 88

وبناء على ما سبق يمكن تحديد الاختلاف بين الأداء والفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم II-1 : العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل أفضل شيء	فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف ، توفير الموارد اللازمة	الاقتصاد في انجاز العمليات ، استغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير المحددة كما وكيفا.
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصل بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

المصدر : بعاج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2010/2009 ، ص 20

يجب أن يؤخذ كلا من الكفاءة و الفعالية في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة ، فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح¹ .
مما سبق نستنتج بأن الكفاءة والفعالية مرتبطتين، حيث يجب على المؤسسة إذا أرادت البقاء أن تحقق درجة من الفعالية والكفاءة في نفس الوقت، وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن هناك علاقة قوية بين الفعالية، والكفاءة فإذا ما تطرقنا إلى الفعالية على أنها درجة من نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فإن الكفاءة تعتبر إحدى المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية² .

¹ محرك البحث Google ، <http://www.fares->

boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/theorie_organisation/efficacite_performance.doc

11 فبراير 2018 ، ص 13

² بعاج الهاشمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20-21

المبحث الثاني : الفعالية في المنظمة

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية أو حالة عدم الاتفاق حول تعريفها ، جعل من تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط شبه مستحيل لتعدد العوامل المؤثرة في الفعالية ، وهذا ما ساهم في ظهور مجموعة مؤشرات التي تحكم على فعالية المنظمة ومجموعة مداخل لدراسة الموضوع من زوايا مختلفة .

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في الفعالية

يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما يلي¹ :

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة ؛
 - أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة ؛
 - درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي ؛
 - التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي ؛
 - وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة ؛
 - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية ؛
 - اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني ؛
 - فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية ؛
 - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة ؛
 - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب ؛
 - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة ؛
 - القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة ؛
- كل هذه المتغيرات ليست على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس .

¹ سعيد محمد المصري ، التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 236

المطلب الثاني : مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة

يُعتبر أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية ، فإن عناصر فعالية المنظمة تستخدم كمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة ، والتي تنقسم بدورها إلى قسمين مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي :

1 مؤشرات داخلية : ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها و منها :

- تخطيط و تحديد الأهداف : أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف .
- المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل .
- المهارات العملية للمدير : حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال .
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .
- تدريب و تنمية قدرات الأفراد : إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد و بالتالي ارتفاع مستوي أدائهم في العمل .
- الإدارة السليمة للصراع : إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء كان بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها .
- الحوادث : إن المنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمسالة القانونية¹ .

¹ أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص 237-238

- التأخر و الغياب بين العاملين : و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعداد أو التمارض أو أمراض المهنة .
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة : بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات .
- الدافعية لدى العاملين : ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة .
- درجة الكفاية والتكامل في الإتصالات الرسمية داخل التنظيم .
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه الأداء العام داخل المنظمة, فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره .¹
- 2 -المؤشرات الخارجية: و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و من هذه المؤشرات:
- إنتاج السلع و الخدمات : إن تزويد المنظمة بمنتجاتها بالمخرجات من سلع و خدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
- الجودة : إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها .
- تحقيق الأرباح : إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها .
- تحقيق أهداف جديدة : تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة .
- التأهب للانجاز : يتمثل في استعداد المنظمة لانجاز المهام الخاصة فورا .
- المسؤولية الاجتماعية : و تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .
- البقاء : عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها .²

¹ بلقاسم سلاطينة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص33-34

² أحمد جاد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص235

- القدرة على التكيف و التأقلم: و يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة.
- التطور: و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي.
- ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الوقت " العامل الزمني " إلى:
 - مؤشرات الفعالية على المدى القصير : وتتضمن الإنتاج ، الكفاءة ، الرضا .
 - مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط : وتشمل التكيف و النمو .
 - مؤشرات الفعالية على المدى الطويل :البقاء و الاستمرار .¹
- وعموما ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية يتضح الترابط و التداخل الموجود بينها ، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر ، فمثلا : رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته و بالتالي تحقيق الأرباح .
- ويمكن أن نقول أنه ليس بالضرورة قياس فعالية المنظمة من خلال كل هذه المؤشرات ، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات و البحوث واختلاف المعايير بين العلماء والباحثين ، فليس هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حولها ، و بالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية التنظيم .²

¹ بلقاسم سلاطنية وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

² نفس المرجع ، ص 35

المطلب الثالث : مداخل الفعالية

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين تقليدياً و معاصرة وهما كالتالي :

1 - المداخل التقليدية : لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة ، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع و خدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى .
إذا يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين و عمال و إدارة و كل على حدى و هذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد ، تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات ، و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من اجل تسويقها . و ذلك على النحو التالي :

أ. مدخل الأهداف :

إن فعالية التنظيم تتمثل في قدرته على تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها و لقياس هذه الفعالية يجب الافتراض بأن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة قابلة للقياس " كما " و " نوعاً " وأن هناك اتفاقاً عاماً من قبل الإدارة العليا و العاملين في التنظيم على هذه الأهداف وهي افتراضات تحتاج إلى مناقشة للتأكد من مدى صدقيتها لأن الكثير من المنظمات الإدارية لا تضع دوماً أهدافها محددة قابلة للقياس .

وينطلق دعاء هذا المدخل لقياس الفعالية من افتراضين رئيسيين وهما:

- إن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها ؛
 - أنه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة و من ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها
- ويستخدم دعاء هذا المدخل عدداً من المعايير لقياس الفعالية ولعل أبرزها وأكثرها شيوعاً واستخداماً هي الإنتاجية و الرضا الوظيفي و الربحية .¹

¹ محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، عمان ، 2010 ، ص 116

ب. مدخل موارد النظام :

يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة ، و يهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات ، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة . يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد . و من أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية ، و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية ، والقدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة¹ .

ج. مدخل العمليات الداخلية :

ينظر مدخل العمليات الداخلية لفعالية المنظمة من خلال صحة وكفاءة المنظمة داخليا فالتركيز هنا يكون على الآليات الداخلية للمنظمة ومدى فعاليتها في استخدام مواردها الذي سوف ينعكس على مظاهر الصحة التنظيمية ، وهو يتعامل مع الأنشطة الداخلية للمنظمة إذ يركز على تقليل الإجهاد والعمل على تكامل الموظفين والمنظمة الذي يؤدي إلى انسيابية وكفاءة للعمليات ، فالمنظمة التي تركز بصورة رئيسية على إدامة رضا الموظفين وتقوية المعنويات تتصف بالفعالية تبعا إلى هذا المدخل.²

¹ علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، بدون سن ، ص 171

² صبيحة قاسم ، حميد علي أحمد ، متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، عدد 21 ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2011 ، ص 129

2 المدخل العصرية :

نتيجة للقصور الذي ميز المدخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزه على النظرة للجزئية إما الأهداف أو العمليات أو الموارد، فقد توجهت الدراسات الحديثة إلى دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية ، ومن أهم هذه المدخل مايلي :

أ. مدخل أطراف التعامل :

يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها ، و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة :

-الموردون : و هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها ؛

-المستهلكون : هدفهم الحصول على السلع بأعلى جودة وأقل الأسعار ؛

-العمال : هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة ؛

-الملاك : هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم ؛

-المديرون : هدفهم الحصول على أعلى مرتبات و أكبر قدر من السلطة و النفوذ ؛

-الحكومة : هدفهم الالتزام بالقوانين و اللوائح ؛

-المجتمع : هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و حماية البيئة

من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين .

و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية ، و لذلك يجب على المنظمة أن تحدد أطراف التعامل الأكثر أهمية ، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته.¹

ب. مدخل النظم :

حدد هذا المدخل مفهومه للفاعلية بأنها مدى قدرة المنظمة كنظام اجتماعي على تحقيق الأهداف الموجودة دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها أو إجهاد لقدرات وطاقات أفرانها وقد ركز مدخل النظم بصورة عامة على الجوانب المهمة التالية في قياس الفعالية وهي :

- قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها ؛

¹ علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص 174-175

- كفاءة عمليات الإنتاج ؛
 - مرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ؛
 - الاستقرار والتوافق الداخلي والإنتاجية .
- وبالرغم من ميزات مدخل النظم العديدة إلا أنه يعاني من مجالات قصور عديدة نذكر منها :
- لا يركز مدخل النظم على أهداف محددة ينبغي أن تسعى المنظمات إليها وإنما يضع كل التركيز على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية الكلية وكذلك يعتمد المدخل على معيار البقاء كمؤشر نهائي لقياس الفعالية ؛
 - يلتزم مدخل النظم جانب القياس الكمي والافتراض البديهي أي أن كل منظمة ينبغي أن تتوفر لديها إمكانيات عالية للقياس وهو افتراض يصعب تحقيقه في أحوال كثيرة¹
- ج. مدخل العناصر الإستراتيجية :
- هذا المدخل يشبه مدخل النظم وركز على جوانب مختلفة فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما همهم إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في استمرار عمل المنظمة .
- ويفترض هذا المدخل أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على الموارد ، ووفقا لهذا التصور تقاس فاعلية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في بقائها ونجاحها المستقبلي فكل هذه المجموعات الإستراتيجية لديها أهداف خاصة معينة تسعى إلى تحقيقها .²
- د. مدخل القيم المتنافسة :
- أو مدخل المساومة، أو التنافس، ويرتبط هذا المدخل بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة . حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف، كي تبرز على شكل أولويات³.

¹ كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية العولمة المتنافسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص21-23

² مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2008 ، ص46

³ ماهر صالح بنات ، مرجع سبق ذكره ، ص 79

طور مدخل القيم المتنافسة من قبل Robert Quinn & John Rohrbaug والذي يشتمل على المؤشرات المرغوبة للأداء والمستخدمه من قبل المدراء والباحثين ، وقدم إطارا متكاملًا للعمل من خلال تحديد كل المتغيرات الأساسية ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية ، ومن ثم تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية ، أن المبدأ الأساسي في هذا المدخل يشير إلى أن المعيار الذي تستخدمه المنظمة في قياس الفاعلية هي قيم ورغبات الزبائن ، حيث أن مالك المنظمة يقيم فاعلية المنظمة بأسلوب معايير للتقييم الذي يقدمه مدير آخر، ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف وأحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها بعضًا.¹

¹ صبيحة قاسم ، حميد علي أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 129-130

المبحث الثالث : الإبداع والفعالية

يعتبر الإبداع أحد العناصر المهمة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة ، وتطلب إدخال الإبداع مساهمة كل من مسؤولين وإطارات وعمال لرفع مستوى الفعالية والضغط على التكاليف والتقليل من الفاقد ، وهذا الأمر يتطلب بدوره الوعي التام والمعرفة بأهداف المنظمة ومواردها، وتقنياته وإستراتيجيتها ، وتصميم وتنفيذ برامج تحسيسية وتكوينية بأهمية الإبداع ومدى علاقته بالفعالية .

المطلب الأول : شروط الفعالية المبدعة

من خلال تحليل مفهوم الفعالية ، والخصائص المميزة لها يتضح وأن الفعالية تبقى ناقصة ما لم يتم ضبط شروط ومقاييس الفعالية ، شروط ومقاييس الإبداع وفي الدراسات العديدة نجد أن ثقافة التسيير وعرف وتقاليده المؤسسة من أهم شروط ومقومات الفعالية المبدعة ، فمن الثقافة يمكن إيجاد خاصية المرونة ، والتكيف، وبالتالي التحديث وتحقيق الفعالية لذا فما هي شروط الفعالية والكفاءة الأدائية ؟ وللإجابة عن هذا السؤال نقول أن للفعالية الإبداعية دوافع و جملة من الشروط نجملها في العناصر التالية :

دوافع الإبداع : للإبداع أربع دوافع تسهم في إنتاج وزيادة القدرة الإبداعية عند أصحابها :¹

أ. دوافع ذاتية (داخلية) : مثل (الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية ، الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وجديدة ، الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة ، الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات) .

ب. دوافع بيئية (خارجية) : مثل (الحيوية والنمو بحاجة لومضة إبداعية ويدخل ذلك في إدارة المشاريع ، التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع وذلك مثل تحسين وتنويع الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة وكذا العلاقات الإنسانية ، صنع الأحداث بطريقة إبداعية) .

ج. دوافع مادية ومعنوية : مثل (الحصول على مكافآت مالية ، الحصول على تقدير وثناء وسمعة، الحصول على مرتبة علمية مرموقة ..الخ) .

¹ سرير عبد الله رابح ، فعالية تسيير المؤسسة أداة الإبداع ، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (منشورة) ، مداخل، جامعة سعد دحلب البليدة ، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير ، الجزائر ، 18 و 19 ماي 2011 ، ص 11-12 .

د. دوافع خاصة بالعمل والإبداع : مثل (الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها والتي تأتي دائما من الرضا والوسط المهني وشروط الإبداع) .
من الدوافع السابقة يتضح وأن الإبداع له أكثر من خاصية تجعله قادر على النظر في الأمور من زوايا مختلفة و قابل للانتقال والتطبيق وقادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة المحيطة وهذا مع مراعاة مستويات الإبداع والابتكار وفي كل هذه الحالات نراع مستوى العقل المبدع الذي كان ولازال أداة الحائز للإبداع والابتكار .

الشروط :

- البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية ؛
 - تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة لتأكيد قدرتها على الاستمرار والبقاء ؛
 - الاهتمام بالعاملين ورفع الروح المعنوية والجماعية لهم ؛
 - إيجاد وضبط مقاييس للكفاءة ؛
 - تهيئة الإحساس بالكيان أو بالذات ؛
 - المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة ؛
 - تهيئة إطار معرفي للعاملين لفهم الاتجاهات ، ومعرفة السلوك داخل المؤسسة .¹
- تعمل هذه العناصر في مجملها على تحقيق غاية واحدة هي الفعالية بصفة عامة ، وفعالية الابتكار بصفة خاصة ، المسئول عن تحقيق هذه الشروط هو الرئيس الإداري الأعلى الذي علي ه أن يستعمل الموارد البشرية استخداما عقلانيا وتحقيق الفعالية المبدعة والتي من أهدافها :
- أ. الجودة ، السرعة ، التكيف ، المبادرة ، توفر المعلومات ، السرعة في الأداء ، الابتكار والتحديث ، المرونة والتحكم في الوقت ، والجهد ، والتكلفة... الخ . إن إنجاز هذه الشروط بكفاءة وفعالية يحتاج في أغلب المؤسسات إلى :
- ب. الأفراد العاملين المؤهلين والأكفاء ، وهذا يتطلب نظام دقيق في تسيير الموارد البشرية المتوفرة وتطوير طاقاتها ، وجلب طاقات مبدعة عن طريق نظام للحوافز ، والمرونة في التسيير ، والتكيف مع الظروف والمواقف ؛

¹ سرير عبد الله رابع ، مرجع سبق ذكره ، ص 12

ج. الوفرة المالية وهو شرط مطلوب في كفاءة الإدارة وقدرتها على ترشيد النفقات ، وخلق مصادر وموارد مالية إضافية تمكنها من مواجهة النفقات الطارئة ، والظروف الاستثنائية ، وعليه التوازن المالي للمؤسسة شرط أساسي في الفعالية ؛

د. التجهيزات من بين عوامل الفعالية تحديث التقنيات والتجهيزات اللازمة لإنجاز الأعمال وتنفيذ القرار ، ومنه تصبح التقنيات الحديثة - اقتناء وتحكما فيها - شرط للفعالية ، والقرار الذي لا يأخذ بعين الاعتبار دور التجهيزات الحديثة في عملية إعداد وتنفيذ القرار يبقى قرار تقليديا محدود الأثر ، وناقص الفعالية ؛

هـ. الروح الجماعية وتماسك الأفراد داخل التنظيم أداة تنفيذ القرار بكفاءة وفعالية ، وفي هذا الخصوص تمت العديد من الدراسات التي أشادت بالروح الجماعية في خلق الفعالية إذ أن التكنولوجيا المتطورة لا تكفي لوحدها ما لم يوجد تعاون بين العاملين في التنظيم . لذا نجد الجماعة الفعالة المبدعة تتميز ب:

الإنتاجية العالية ، الروح المعنوية المرتفعة ، جودة الأداء ، وتمنح لأعضائها الشعور بالرضا ، والأمان الوظيفي ، وتمنحهم درجة عالية من الولاء والاعتزاز بالانتماء ، كما تتميز الجماعة الفعالة المبدعة بالقدرة على تبادل المعلومات ، ودفاع الأفراد عن بعضهم البعض والدافعية العالية نحو الأداء والرقابة الذاتية للأفراد .¹

وفي التنظيمات الإدارية بالجزائر لازال الرؤساء متمسكون بالطرق الكلاسيكية فيلزمون مكاتبهم ولا يخرجون منها إلا نادرا ، يعتمدون في التسيير وإدارة المؤسسة على التقارير المقدمة لهم والتي غالبا ما تكون مملوءة بتعابير المجاملة وإخفاء الحقائق . فتصور تلك التقارير للقادة الوضع بأنه إيجابي ، وهو في الواقع غير ذلك . إن مثل هذا الاستنتاج لا يبعث على الأمل ولا يشجع على الإبداع والابتكار في الوقت الذي تحتاج المؤسسة فيه بالجزائر إلى تغير أنماط تسييرها ، وبناء علاقات إنسانية جديدة تهيئ المؤسسة للتعامل مع المواطنين ، أو المتعاملين بكفاءة وفعالية ، ومنه تحقيق شروط الفعالية المبدعة ، وهذا بدوره يتطلب نوع من التكوين والثقافة التنظيمية الإيجابية التي تحمي بيئة ومصالح المؤسسة .²

¹ سرير عبد الله رابح ، مرجع سبق ذكره ، ص 12-13

² نفس المرجع ، ص 13-14

المطلب الثاني : أهمية دراسة الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات

يعتقد الكثير من الباحثين في مجال علم النفس والسلوك الإداري بأن دراسة الإبداع وربطه بحل المشكلات تعد من أبرز القضايا التي تجذب اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء . ذلك أن دراسة الإبداع تعتبر إحدى القنوات التي توفر للفرد والجماعة والمنظمة ، بل والمجتمع فرصة كبيرة للتعامل مع المشكلات التي تواجهه بطرق جديدة وفعالة . لهذا نجد أن الإبداع تبعا لوجهة النظر هذه على أنه " عملية بسيطة لحل مشكلات بطرق مناسبة " ¹

ومن المؤكد أن كل شخص منا وكل جماعة وكل منظمة قد واجهت وتواجه العديد من المشكلات التي تصدت لحلها بطريقة أو بأخرى . هذه الحلول التي تم التوصل إليها كان بعضها قائما على أساس الخبرة والتجربة السابقة ، في حين كان البعض الآخر منها نابعا من التقليد والمحاكاة بينما كان النوع الثالث مستمداً من استخدام المنطق والطرق العلمية . هذه المدخل التي تم إتباعها من المؤكد أنها أدت إلى نتائج إيجابية في التعامل مع هذه المشكلات وإن لم تتجاوز مع جميع المشكلات وبخاصة ما يتعلق منها بعملية التغيير والتطوير . لهذا ظهر العديد من الأصوات التي نادى بضرورة الأخذ بالمدخل الإبداعي كأسلوب آخر للتعامل مع المشكلات . هذا المدخل ، كما يعتقد المنادون به ، يتيح للفرد والجماعة والمنظمة ، اكتشاف فرص جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجههم .

وفيما يتعلق بالفرد ، فإن توظيف المدخل الإبداعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات سوف يتيح له استثمار الطاقات والقدرات الإبداعية الموجودة آنية ، ذلك أن الشخص من المحتمل ألا يستخدم في الظروف العادية إلا أجزاء محدودة جدا من قدراته الإبداعية . في مجال الإبداع أثبتت الدراسات أن كل شخص منا لديه القدرة الأساسية التي تمكنه من الإبداع وأنه من الممكن تعزيز وتحفيز هذه القدرة الإبداعية للوصول بها إلى أقصى طاقاتها . هذه الخاصية الفردية تعني أنه من الممكن استثمار إمكانات الفرد الإبداعية لمواجهة التغييرات التي تحدث في بيئته . ²

إن أهمية الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات النسبة للفرد لا تقل عنها أهمية بالنسبة للجماعة ، حيث إن ما قيل عن الفرد في هذا الشأن من الممكن أن يسري على الجماعة . ذلك أن الجماعة تمثل مجموعة من الأفراد تم تشكيلهم في الغالب من أجل حل بعض المشكلات التي يعتقد أنه

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان ، مرجع سبق ذكره ، ص 56

² نفس المرجع ، ص 56-57

سوف تؤدي فيها الجماعة أداء أفضل من أداء الفرد . هذه الأهمية من الممكن ملاحظتها جليا من خلال توفر العديد من وسائل الإبداع الجماعية مثل أسلوب العصف الذهني أو أسلوب التعاون الذهني والتي تستخدم من قبل الجماعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

إن أهمية دراسة الإبداع وربطه بحل المشكلات واتخاذ القرارات ، وبخاصة في مجال العمل ، لا تقتصر على ما يمكن أن تعود به الأفكار الإبداعية على الفرد والجماعة وإنما يمتد إلى ما يمكن أن تعود به هذه الأفكار أيضا على المنظمة ، ومن تم على المجتمع بشكل عام ، وذلك باعتبار أن المنظمات هي المكان الملائم لاستشارة ورعاية وتنفيذ الأفكار الإبداعية سواء أكانت تلك الصادرة من الفرد أو الجماعة .

إن الإبداع يعد هاما وضروريا بالنسبة لمنظمات اليوم . وذلك لأن المهارات المطلوبة لبقاء المنظمات في الوقت الراهن وقيامها بالدور المطلوب منها سوف تكون مختلفة عما كانت عليه في السابق . فالمنظمات في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل سوف تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير يتطلب منها إيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير ، بل وتوجيهه . لهذا فإن المنظمات الناجحة سوف تحاول أن توظف قدر الإمكان طاقاتها الفردية والجماعية من أجل إيجاد الأفكار أو الحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع معطيات ومتطلبات التغيير والظروف التي تعاشها .¹ وأشار موت "Mott" في كتابه عن خصائص المنظمات الفعالة إلى أن هناك ثلاثة خصائص مشتركة تميز المنظمات الفعالة عن غيرها ، وهذه الخصائص هي : الكفاءة والقابلية للتكيف والمرونة . يؤكد موت على حقيقة مؤداها أنه إذا ما أرادت منظمات اليوم تحقيق خاصية القابلية للتكيف ، فإن عليها أن تبني المدخل الإبداعي كأحد المدخل الهامة في معالجتها للمشكلات التي تواجهها وذلك من أجل مساعدتها على تحقيق نوع من التوازن بين جهودها المتعلقة بالقابلية للتكيف والكفاءة ، هذا المدخل الإبداعي يمثل سر نجاح الكثير من المنظمات ، ذلك أنه بدون تبني مدخل الإبداع ، فإن المنظمة سوف تستمر في أداء العمل الحالي بنفس الأسلوب الذي كانت تقوم به في الماضي ، وهذا ما يعني الركود أو الاضمحلال الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوال المنظمة أو إضعاف دورها .²

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان ، مرجع سبق ذكره ، ص 58-59

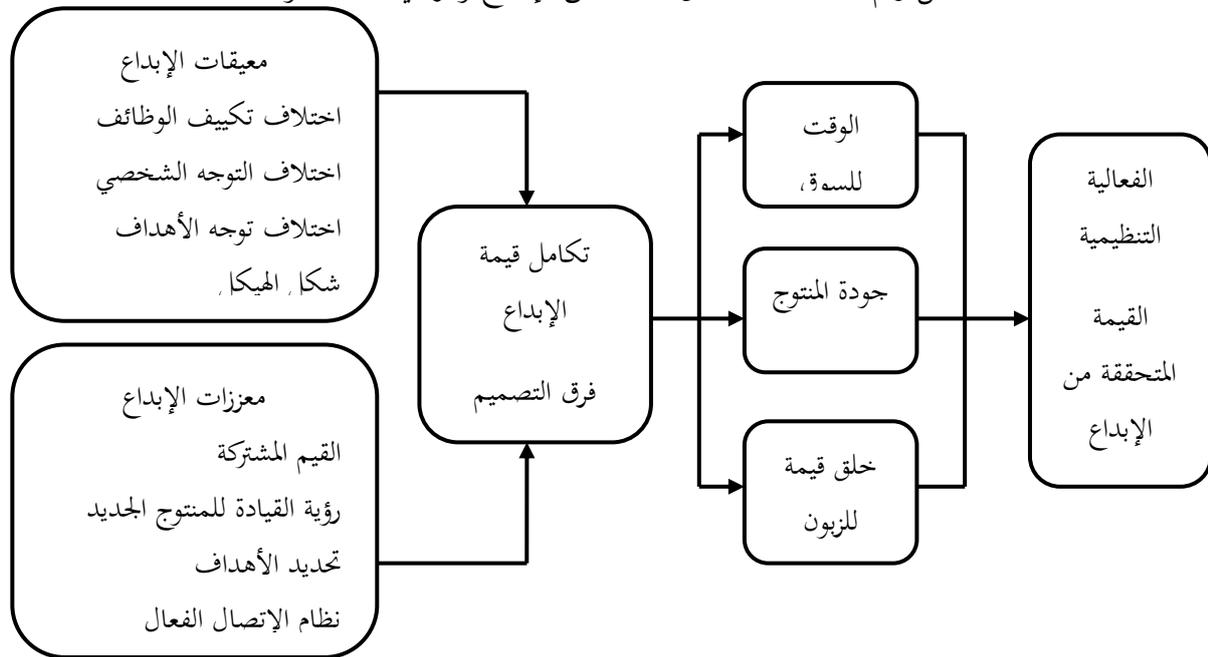
² نفس المرجع ، ص 59-61

المطلب الثالث : العلاقة بين الإبداع والفعالية

هنالك علاقة بين خلق القيمة الإبداعية و الفعالية ، وإن القدرة على خلق القيمة الإبداعية هي جوهر النجاح التنافسي للمنظمة . أما القيمة المتحققة من الإبداع فتتجسد في نجاح المنظمة بالاقتصاد العالمي ، فضلا عن أهمية الإبداع في تحقيق الفعالية والنجاح والحصول على ما يسمى بإبداع القيمة الناتج عن دمج القيمة مع الإبداع ، وإبداع القيمة ينقل الشركة من الأسواق المحلية إلى أسواق جديدة تضيف من خلالها القيمة للزبون ، عبر خصائص المنتج الفريدة ، وبالتالي فالقيمة التي يحصل عليها الزبون كبيرة . وهذا يتطلب من المنظمة التعلم الكفوء والإبداع المستمر فضلا عن تنمية القدرات الإبداعية وتحويل هذه القدرات الإبداعية إلى معرفة تكون أساسا لتطوير كفايات جوهرية جديدة فضلا عن تحقيق الفعالية التنظيمية .¹

مما تقدم يتضح أن تكامل قيمة الإبداع تتجسد في تطوير قدرات المنظمة في توليد المعرفة كأساس لتعزيز كفايتها الجوهرية ، وبالتالي إنتاج وإدارة الإبداع الذي يخلق قيمة سوقية مما يعزز فعالية المنظمة .

الشكل رقم II-03 : تحقيق القيمة من الإبداع وأثره في فعالية المؤسسة



المصدر : صبيحة قاسم ، حميد علي أحمد ، متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، عدد 21 ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2011 ، ص 129

¹ صبيحة قاسم ، حميد علي أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 130

- يتضح من الشكل السابق أن قيم الإبداع تتحدد في الجوتنب الآتية :
- أن فرق الوظائف توسع إحصائية التكامل قيمة الإبداع ، ثم التغلب على معيقات الإبداع
بإعتماد العوامل المعززة للإبداع .
 - يحقق التكامل في قيمة الإبداع ميزة في الوقت المستغرق في التسويق وجودة المنتج ، وخلق
القيمة للزبون .
 - قيم الشركة بتطوير المنتجات الحالية ، أو إبداع منتجات أوخدمات جديدة وطرحها في
السوق بأسرع من منافسيها ، ينعكس على فعالية وربحية الشركة ، ويحقق لها الميزة التنافسية .
- وخلاصة القول ، تبين العلاقة الواردة أن الفعالية ترتبط بالإبداع مما يشير إلى أن هناك تأثير يمارسه
الإبداع على الفعالية .¹

¹ صبيحة قاسم ، حميد علي أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 130-131

خلاصة :

يعتبر مفهوم الفعالية من أكثر المفاهيم تداولاً في الإقتصاد وخاصة إدارة المنظمات الإنتاجية ، لذا حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مناقشة مختلف المفاهيم التي تتقارب في المعنى مع الفعالية ، حيث أن العلماء والباحثين إختلفوا في إعطاء تعريف جامع للفعالية فكل واحد راح يعرفها حسب وجهة نظره وأفكاره ، ومن هنا جاء الإختلاف في إعطاء مؤشرات لقياس الفعالية وكذا مداحل دراستها من التقليدية إلى العصرية ولعل سبب هذا الإختلاف يعود إلى تعدد العوامل المؤثرة في الفعالية .
ومما سبق يتضح أن الفعالية في الإبداع في الأعمال أدواتين من أدوات التحديث والتطوير ، والمساهمة في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة للمؤسسة من خلال إحداث الجديد والتحديث والتطوير على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة ككل ، حيث أن هذه العملية تأخذ بعين الاعتبار حدود الفعالية وشروطها .

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية لموضوع إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعالية المؤسسة تبين أن الإبداع هو أحد العوامل الهامة في رفع فعالية المؤسسات وخاصة الاقتصادية . كما اتضح أيضا أن عملية الإبداع نشاط جد معقد و يتطلب مشاركة العديد من الأطراف وتداخل الكثير من العمليات وتخصيص الكثير من الموارد و الاهتمام ، وبعية معرفة واقع إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعالية المؤسسة ارتأينا إسقاط هذه الدراسة على شركة الإسمنت لبني صاف لولاية عين تموشنت حيث تعتبر من أكبر الشركات الجزائرية لإنتاج الإسمنت ذو الجودة العالية .

ولأجل جمع المعلومات التي نخدم موضوعنا قصد الوصول إلى نتائج عملية سليمة توجب علينا استخدام أسلوب من أساليب جمع المعلومات وهذا لطبيعة وخصوصية الموضوع فقدمت استبانة لعينة من عاملات الشركة وبعد جمع الاستبانات ، قمنا بتحليل نتائج الاستبيان باستخدام أساليب التحليل الإحصائي كالتكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وذلك من خلال الاستعانة ببرنامح الحزمة الإحصائية (SPSS) Statistical Package For Sosial Science نسخة (25) ، ليعطي لنا البيانات في شكلها النهائي على شكل جداول ثم تحليل هذه الجداول بصياغتنا الخاصة . فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، و لذلك قمت بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول : الجانب الفني لشركة الإسمنت لبني صاف

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستبانة .

المبحث الأول : الجانب الفني لشركة الإسمنت - بني صاف -

منذ الاستقلال تبعت الجزائر سياسة تصنيعية تهدف لتحقيق استقلالها الاقتصادي ، و بما أن صناعة الإسمنت من أحد بؤادر هذا الأخيرة ومن أكبر المنشآت الاقتصادية التي تلي الطلب المتزايد . سنتطرق في هذا المبحث إلى نشاط الشركة و تطويرها وأهدافها و دورها الاقتصادي ؟

المطلب الأول : نشاط الشركة و تطويرها

أ. تعريف الشركة :

- الاسم : شركة الاسمنت بني صاف (S.CI.BS)

- النشاط : إنتاج و بيع الاسمنت

- العنوان : BP22 بني صاف ، ولاية عين تموشنت ،الجزائر.

- الهاتف : 043 74 92 26

- الفاكس : 043 74 92 34

ب. نبذة تاريخية عن الشركة :

إن شركة الاسمنت ببني صاف بولاية عين تموشنت تأسست في شهر ديسمبر 1974 من طرف شركة فرنسية « Crosot loire entreprise » إلا أن بداية الإنتاج كانت في 14 نوفمبر 1978 وكانت تسمى آنذاك الشركة الوطنية للبناء « SNMC » وكانت تابعة للشركة الأم مقرها الجزائر العاصمة ، وبعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 والتي مست الشركة لمواد البناء ، حيث تفرعت إلى ثلاث مؤسسات جهوية و تضم ثلاث عشرة وحدة لصناعة الاسمنت وهي موزعة على النحو التالي :

- مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للشرق « ERCE » .

- مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للوسط « ERCC » .

- مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب « ERCO » .

وتتضمن هذه الأخيرة ثلاث وحدات إنتاجية :

- وحدة الاسمنت بزهانة ولاية معسكر .

- وحدة الاسمنت بسعيدة .

- وحدة الاسمنت ببني صاف ولاية عين تموشنت .

و في ديسمبر 1997 تفرغت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب « ERCO » إلى أربع شركات مستقلة هي كاتالي :

- شركة الاسمنت بزهانة « S .CI.Z »

- شركة الاسمنت بسعيدة « S.CI.S »

- شركة الاسمنت ببني صاف « S.CI.BS »

- شركة توزيع مواد البناء « SODMAC »

وشركة الاسمنت ببني صاف « S.CI.BS » وهي شركة مساهمة SPA فرعية من مؤسسة « ERCO » رأس مالها 1800.000.000 دج ولها قوى كهربائية تبلغ 60 كيلو فولط (V) و عدد عملها 422 عامل من بينهم 37 امرأة و 385 رجل ويقدر إنتاجها السنوي ب 1.000.000 طن من مادة الاسمنت و يضع مصنع الإسمنت على 04 كلم شرق ميناء بني صاف على ارتفاع 185 م على مستوى سطح البحر ، مساحة الاجتماعية في حدود 41 هكتار .

ت. الموقع الجغرافي للشركة :

تقع شركة الاسمنت على بعد 4 كلم شرق ميناء بني صاف على إرتفاع 85 متر عن سطح البحر ، أما المواد الأولية المستعملة فهي : الحجر ، الكلس ، الطين وموقعها على بعد 600 م جنوب المصنع ، حيث تمثل نشاطها من خلال العقد التأسيسي المتمثل في إنتاج الاسمنت بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية 1 000 000 طن ، وارتفع الإنتاج السنوي إلى 1350000 طن سنة 2014 .

المطلب الثاني : أهداف الشركة و دورها الاقتصادي

أ. أهداف الشركة :

- استغلال الطاقة الإنتاجية 1 000 000 طن سنويا .
- تطوير و ترقية إنتاج الإسمنت .
- تحقيق عوائد من صادرات الإسمنت .
- إدخال تكنولوجيا جديدة و تقنياتها صناعية وإدارية .
- تحسين الإنتاج و تطويره كما و نوعا .
- ضمان جودة الإنتاج وفقا لأهداف المرجوة .
- التسيير الأمثل للموارد البشرية .
- المحافظة على صحة امن الموظفين .
- توفير الجو المناسب للعمل و ضمان استقرار الشركة .
- تدعيم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية .

ب. الدور الاقتصادي للشركة :

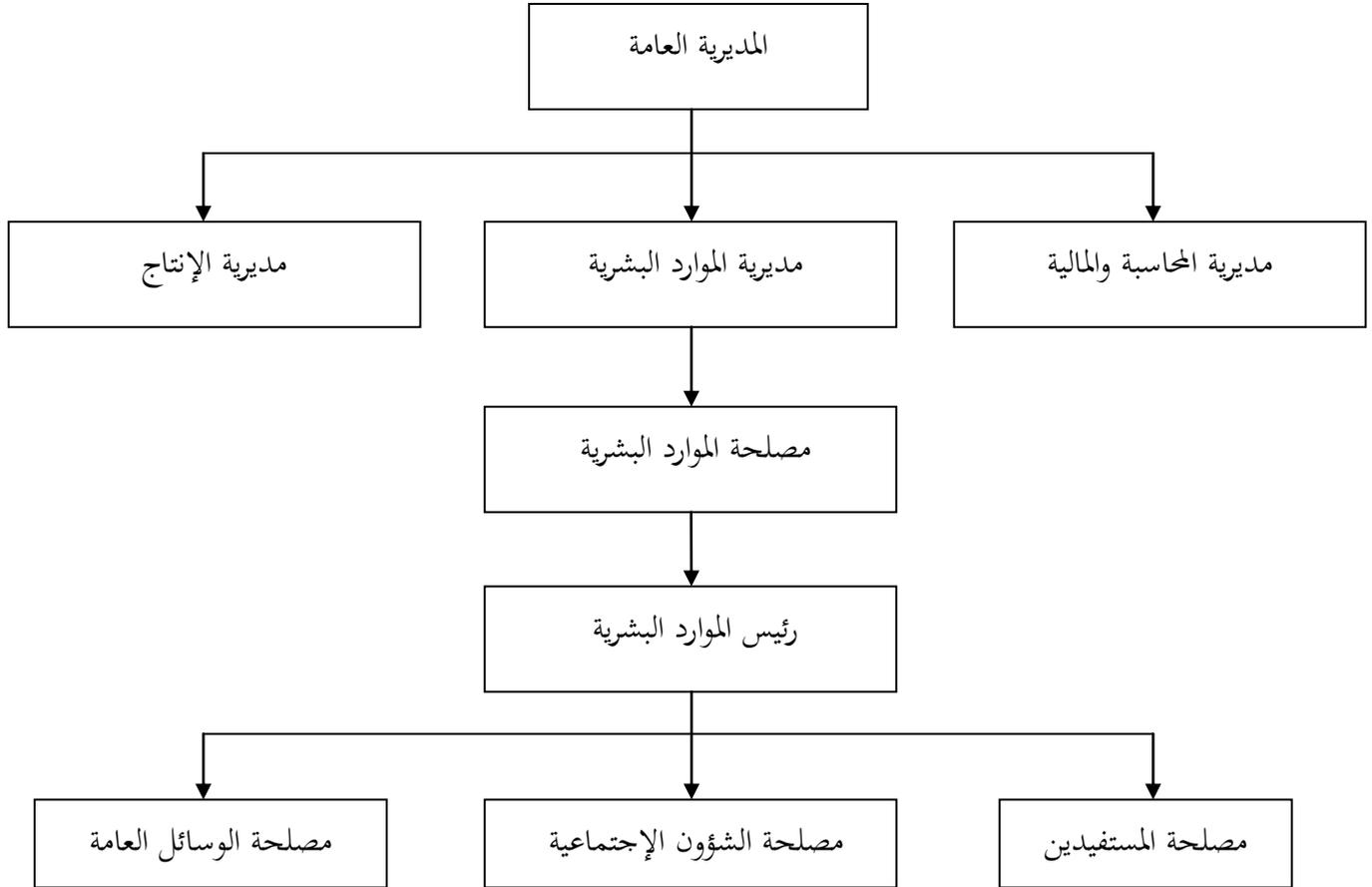
- نظرا لأهمية الاقتصادية لقطاع صناعات الاسمنت في الجزائر لهذه المؤسسات تلعب دورا هاما على مستوى الاقتصادي الجزئي أو الكلي و يظهر فيما يلي :
- دورها الأول والكبير هو إنتاج الإسمنت .
 - توفير المنتج في الأسواق تبعا للطلب على المادة .
 - تلبية احتياجات المستهلكين للصناعة .
 - تحسين الظروف الاجتماعية للعمال ، وذلك بمنحهم إعانات مالية ومعنوية و هكذا تحسين ظروف العمل .

ت. القدرة الإنتاجية اليومية و السنوية :

- تقدر قدرة إنتاج الشركة لمادة كلانكار في المعدل اليومي بـ 3300 طن في اليوم مما يعادل 414105 طن سنويا .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

الشكل رقم III-04 : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

- تسيير الموارد البشرية :

يشرف رئيس الموارد البشرية على :

- التسيير اليومي للعمال إداريا.
- السهر على توفير اليد العاملة.
- يتكفل بالترقية و تسليط العقوبات على العمال.
- تحضير الهيكل الإداري للشركة.

إلى جانب هذا مصلحة المستخدمين ، المصلحة الاجتماعية ، مصلحة الوسائل العامة .

1. مصلحة المستخدمين :

تضمن التسيير الإداري للمستخدمين و كل الاحتياجات الاجتماعية و المهنية و تتكون هذه

المصلحة من :

قطاع تسييرا لمستخدمين :

يتكفل بالتسيير الإداري للمستخدمين ملف المستخدم :

يتكون ملف المستخدم من :

● طلب خطي ؛

● شهادة الإقامة ؛

● شهادة طبية تثبت أهلية العمل ؛

● شهادة الجنسية ؛

● شهادة مدرسية ؛

● ضمان ترتيب هذه المستخدمين .

متابعة ملفات العمال الذين في طور توفير اليد العاملة .

الوثائق الإدارية الخاصة بالقطاع :

● محضر التنصيب ؛

● رسالة التزام المنصب ؛

● سند العطلة السنوية ؛

● طلب الإجازة ،

● العقود الدائمة و ذات المدى المنتهية .

لها علاقة مع وكالة الوطنية للتشغيل في مجال التشغيل .

قطاع الأجرة : و يتمثل دوره في :

● التكفل بالأجرة و كل ما يتعلق من شكاوي العمال فيما يخص أي نقص أو زيادة فيها .

● إعداد أجور العمال .

● تسجيل حالات التوقف من العمال (الموت، إحالة على التقاعد، الاستقالة)

2. مصلحة الشؤون الاجتماعية :

يتمثل دور المصلحة في توفير الجو المناسب للعمال من خلال التكفل بجميع المسائل المتعلقة ب :

- الضمان الاجتماعي .
 - التأمينات الاجتماعية .
 - ملفات التقاعد الاجتماعية .
 - تحضير ختان لأبناء العمال .
 - التكفل بالمنح العائلية للعمال و متابعتها .
 - التكفل بملفات العمال الذين تعرضوا لأضرار و حوادث العمل .
- و تشكل هذه المصلحة من :

المراسل الاجتماعي : « Correspondent social »

يتمثل دوره في :

- متابعة أمراض العمال وحوادث العمل .
 - متابعة المنح العائلية للعمال .
 - تكوين ملفات خاصة بالعمال المصابين أو المرضى و تقديمه للضمان الاجتماعي .
 - تكوين ملفات التأمين للعمال الجدد لها علاقة مع الضمان الاجتماعي في مجال المنح العائلية .
- تعويض الوصفات الطبية، حوادث العمل والأمراض إلى جانب الشركة الجزائرية للتأمينات التي تسدد 20 % من تعويض الوصفات الطبية.

• الوثائق الإدارية المستعملة من طرف المراسل الاجتماعي في حالة تعويض العامل لحادث :

- تصريح حادث العمل .
 - شهادة العمل و الأجر .
 - الوصفات الطبية .
- نفس الوثائق المستعملة في حالة المرض ما عدا تصريح حادث العمل .
- المساعدة الإجتماعية :
- يتمثل دورها في :

- تقديم المساعدة للعمال المرضى والعاجزين عن التنقل لإجراء فحوصات طبية.

- تقديم المساعدات لأبناء العمال المرضى .

المطعم والعيادة:

1 - المطعم : يشرف على تسييره الخواص المتعاقدة مع الشركة ويتولى تقديم وجبة الغذاء واستثناء

يمكن أن يقدم وجبة العشاء والفقور .

2 العيادة : تضم طيبة وأربع ممرضين ، يتمثل دورها في :

• تقديم الإسعافات الأولية .

• متابعة الأمراض المهنية .

• متابعة العمليات الطبية أثناء العمل .

3. مصلحة الوسائل العامة :

تقوم مصلحة الوسائل العامة بجميع الأعمال المتعلقة بصيانة المنشآت ومختلف التصريجات

، كما يشرف على حصيرة السيارات

ومتابعة نقل العمال، لأن الشركة متعاقدة في مجال نقل العمال مع أحد الخواص، هذا إلى جانب

الإشراف على نظافة المحيط .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

إقتضت طبيعة و خصوصية موضوع البحث المتعلق بإبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعالية في المؤسسة

إستخدام بعض التقنيات الخاصة بجمع و تحليل معطيات الدراسة و التي يمكن توضيحها كما يلي :

المطلب الأول : منهجية الدراسة

لقد استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات في هذه الدراسة حيث تم الاعتماد على

الأبحاث و الرسائل العلمية ذات الصلة ، كما وتم الاعتماد على أداة خاصة للدراسة والقياس و جمع

البيانات (الإستبانة) .

1. مجتمع الدراسة :

تم حصر مجتمع الدراسة في العاملات الإداريات في شركة الإسمنت لبني صاف لولاية عين

تموشنت، حيث كان عددهن 37 عاملة .

2. عينة الدراسة :

لم يتم تحديد عينة الدراسة قبل توزيع الاستبيان ، حيث تم توزيع الاستبيان على العاملات في الشركة

من مختلف المستويات الإدارية و مختلف الإدارات . لقد تم توزيع 35 عاملة من اجل

الحصول على المعلومات اللازمة ولكن تم استرجاع 30 استمارة وإخضاعهم للدراسة .

الجدول III-02 : الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة	التكرار	البيان
%100	35	الاستمارات الموزعة
%14.286	5	الاستمارات غير المسترجعة
%85.714	30	الاستمارات المسترجعة

المصدر : من إعداد الطالبة

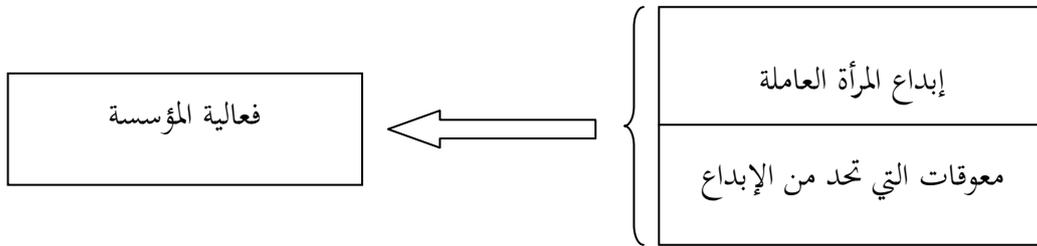
3. نموذج الدراسة :

من أجل الخوض في الدراسة و التعمق فيها و فهم العلاقة بين المتغيرين ، كان لابد من تحديد المتغير المستقل و المتغير التابع ، و ذلك قصد معرفة كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع .

أ. المتغير المستقل : يتم تناول هذا المتغير الذي هو الإبداع وقد انقسم إلى قسمين وهما : إبداع المرأة العاملة والمعوقات التي تحد من الإبداع ، حيث أنه إذا حدثت تغيرات في هذين المتغيرين سوف يتغير المتغير التابع بنفس نسبة التغير الحاصلة في المتغيرين .

ب. المتغير التابع : يتم تناول هذا المتغير الذي هو فعالية المؤسسة ، حيث أنه لا يحدث فيه تغير إلا إذا حدث تغير في المتغيرين المستقلين .

الشكل رقم III-05 : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

4. حدود الدراسة :

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية و المكانية و الزمنية وهي كالتالي :

أ. الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على العملات الإدارية لشركة الإسمنت لبني صاف (S.CI.BS) .

ب. الحدود المكانية : شركة الاسمنت بني صاف (S.CI.BS) .

ت. الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017 - 2018 .

5. أساليب المعالجة الإحصائية :

في البداية تم جمع المعلومات و البيانات من إجابات العاملين على عبارات الاستبيان الذي يعد الأداة الرئيسية لتحديد علاقة إبداع المرأة بفعالية المؤسسة لدى شركة الإسمنت لبني صاف ، و قد تم أيضا الاستعانة بالكتب و الدراسات السابقة و الاستفادة منها في الجانب النظري و كذلك إعداد عبارات الاستبيان .

أما فيما يتعلق بأساليب المعالجة الإحصائية فقد تم الاستعانة بالمؤشرات الإحصائية الموجودة في

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**) **Statistical Package for**

Social Science الإصدار 25.0 لاستخراج النتائج الإحصائية .

وكذلك تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .
2. سلم ليكارت الخماسي .
3. التكرارات و النسب المئوية .
4. المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور و أبعاد أداة الدراسة .
5. الانحدار و الارتباط المتعدد لتحديد نوع العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع .
6. حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تسيير المتغير المستقل لمتغير التابع .

المطلب الثاني : أداة الدراسة

1. تعريف الاستبيان

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات فعالية و شيوعا ، و هو عبارة عن " استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استفهامية ، يجب كل مشارك في العينة عنها بنفسه " ، وقد اعتمدنا عليه في البحث لأنه يتيح للمبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصادقية و الوضوح ، نظرا لكونها غير مرتبطة تماما بالعمل ، بالإضافة لكونها سرية و هذا لعدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين وهذا ما يبعد الخوف عن المبحوثين للإجابة بمصادقية تامة ، و قد حاولنا في هذا الاستبيان التقييد بموضوع البحث بغرض التعرف و الإلمام بالموضوع المدروس ، و التعرف على مدى استجابة المبحوثين له أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستمارة الأسئلة المغلقة حيث يكون بهدف الحصول على إجابات واضحة و محددة يسهل تبويبها و جمعها في جداول إحصائية ، و أيضا لتسهيل الإجابة على المبحوثين حيث لا تأخذ الكثير من الوقت .

2. صدق الاستبيان :

صدق المحكمين : تم إعداد استبيان حول إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعالية المؤسسة ، حيث تم عرض الاستبيان بشكله الأولي على الأستاذة المشرفة ، التي وجهتنا إلى توزيعه على لجنة التحكيم المكونة من أساتذة مختصين في المركز الجامعي بعين تموشنت ، و البالغ عددهم ستة أساتذة وأسمائهم قد ذكرت في الملحق رقم (2) وهذا لأجل التأكد من دقة وصحة فقرات الاستبيان ، وبناء على آرائهم ونصائحهم قمنا بإعادة الصياغة بمساعدة الأستاذة المشرفة ليصبح الاستبيان أكثر دقة وفي شكله النهائي وهو في الملحق رقم (1) .

ثبات الإستبانة : يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، وقد تم هذا باستعمال اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ α

crombach

3. وقد تضمن الاستبيان جزئين رئيسيين هما :

- الجزء الأول : وهو عبارة عن البيانات الشخصية واحتوت على 5 أسئلة (الحالة الاجتماعية ، العمر ، المستوى التعليمي ، الرتبة الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة) .

- الجزء الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة ، وتتكون الاستبانة من 34 سؤال مقسم على

ثلاثة محاور :

المحور الأول : تعلق بإبداع المرأة العاملة وتضمن هذا المحور 11 سؤال .

المحور الثاني : إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعالية المؤسسة حيث تضمن 12 سؤال .

المحور الثالث : تعلق بالمعوقات التي تحد من الإبداع وتضمن 11 سؤال .

و قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات الباحثين حيث توزعت درجاته

على النحو التالي :

الجدول III-03 : حدود مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
فئات المتوسط الحسابي	1.80-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

فنتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات فكلما كانت متوسطات الإجابات من (1-1.08) فهذا يدل على استجابة منخفضة جدا للباحثين حول العبارة وميلهم إلى رفضها تماما ، أما إذا كانت متوسطات الاجابة تتراوح ما بين (1.80-2.60) فهذا يدل على استجابة منخفضة للباحثين حول العبارة وميلهم إلى رفضها ، أما إذا كانت متوسطات الإجابات تتراوح ما بين (2.60-3.40) فهذا يدل على استجابة متوسطة للباحثين حول العبارة ، وإذا كانت متوسطات الإجابات تتراوح ما بين (3.40-4.20) فهذا يدل على استجابة مرتفعة للباحثين حول العبارة وميلهم إلى قبولها ، أما إذا كانت متوسطات الإجابات تتراوح ما بين (4.20-5) فهذا يدل على أن استجابة الباحثين مرتفعة جدا حول العبارة .

المطلب الثالث : اختبار الثبات

Alpha من خلال هذا الاختبار سنتطرق إلى اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ **crombach** ، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة ، وكذا صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة البحث .

1. اختبار معامل ثبات الإستبيان :

يقصد بثبات أداة الدراسة جمع البيانات ، دقتها و اتساقها . بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادةتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة .

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (**Alpha crombach**) للتأكد من ثبات أداة

القياس كون الإستبانة تقيس العوامل المراد قياسها و التأكد من صدقها، وتوضيح مدى التناسق بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل الأبعاد .

يأخذ معامل ألفا كرونباخ قيمة بين الصفر والواحد ، فعندما تكون قيمتها قريبة من الواحد نقول بأن الاستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدروس ويجب أن لا تقل النسبة المقبولة عن 60 % .

الجدول III-04 : ثبات أداة القياس

Statistiques de fiabilité	
ألفا كرونباخ	عدد عبارات الإستبانة
.874	34

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

بعد استخدام **Alpha crombach** لقياس مدى ثبات أداة القياس ، من خلال الجدول لاحظنا أن قيمتها بلغت 0.874 أي 87.4% و هي قيمة ثبات مرتفعة وجيدة كافية لأغراض البحث العلمي لأن قيمته أكثر من 60 % وهي النسبة المعيارية المقبولة ، وهنا يمكننا القول أن الإستبيان ثابت بدرجة عالية.

المبحث الثالث : تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستبانة

بعد جمع الاستبانات الموزعة قمنا ابدخال بياناتها للحاسوب باستخدام برنامج SPSS.25، ولقد

استخدمنا بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة ، وكذا التحليل الشخصي ، وسنتطرق لهذه العناصر كالاتي :

المطلب الاول : تحليل البيانات الشخصية

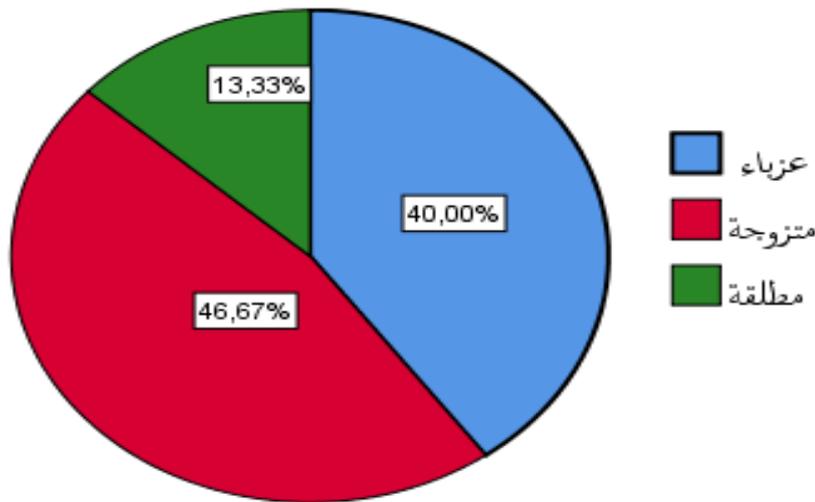
أولا : الحالة الإجتماعية

الجدول 05-III : توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الحالة الإجتماعية
40.0	12	عزباء
46.7	14	متزوجة
13.3	4	مطلقة
0	0	أرملة
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

الشكل 06-III : توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين لنا أن توزيع النسب حسب الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة ، تمثلت في نسبة 40% من النساء عازبات ، ونسبة 46.7% من النساء متزوجات وهي أكبر نسبة ، وتبقي نسبة 13.3% من النساء مطلقات وهي أقل نسبة .

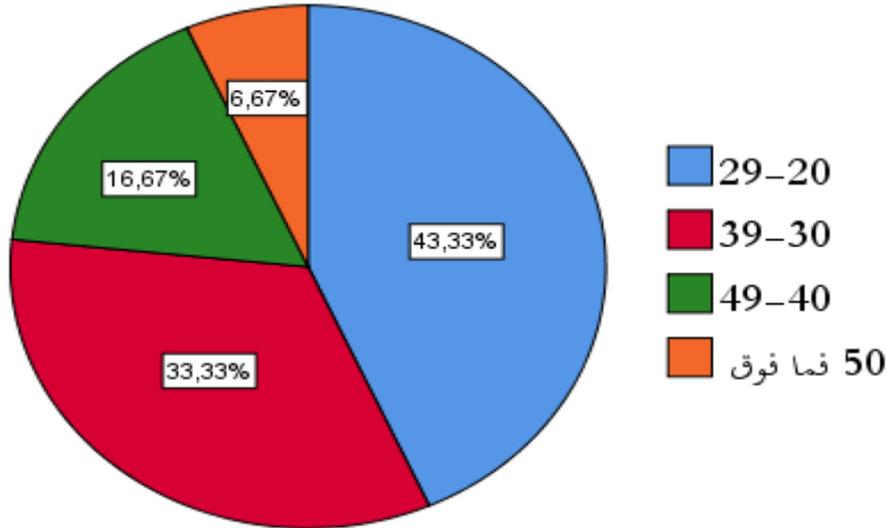
ثانيا : العمر

الجدول III-06 : توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 20 – إلى 29	13	43.3
من 30 – إلى 39	10	33.3
من 40 – إلى 49	5	16.7
50 فما فوق	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

الشكل III-07 : توزيع العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة ، تمثلت في نسبة 43.3% من النساء العاملات تتراوح أعمارهن ما بين 20 إلى 29 سنة وهي أكبر نسبة وهذا إن دل يدل على أن الشركة في الآونة الأخيرة تزيد من اليد العاملة النسوية ، وأما نسبة 33.33% من النساء العاملات تتراوح أعمارهن ما بين 30 إلى 39 سنة ، وأما نسبة 16.67% تمثلت في النساء

العاملات اللواتي تتراوح أعمارهن ما بين 40 إلى 49 سنة ، وأما نسبة 6.67% من النساء العاملات تتراوح أعمارهن من 50 سنة فأكثر وهي أقل نسبة .

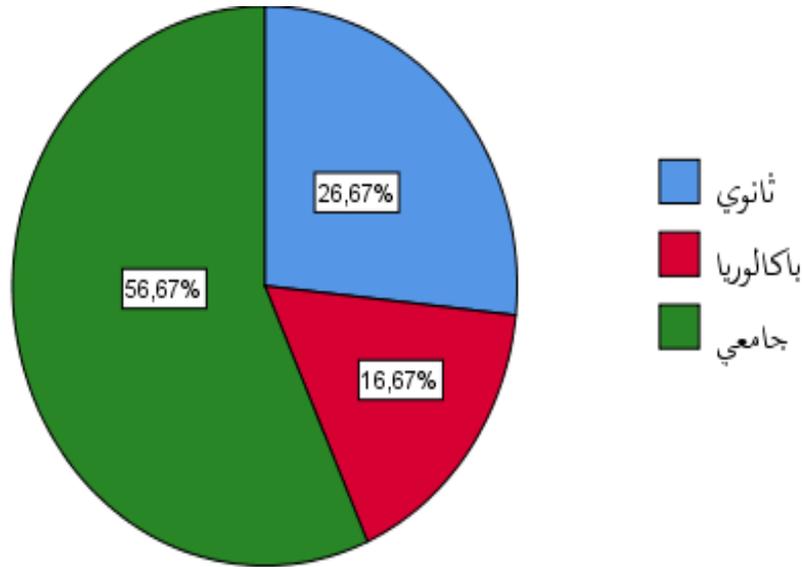
ثالثا : المستوى التعليمي

الجدول III-07 : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
26.7	8	ثانوي
16.7	5	بكالوريا
56.7	17	جامعي
0	0	أخرى
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

الشكل III-08 : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة ، تمثلت في نسبة 26.67% مؤهلة ن العلمي ثانوي ، ونسبة 16.67% مؤهلة ن العلمي باكالوريا ، وأما نسبة 56.67% مؤهلة ن العلمي جامعي وهي أكبر نسبة .

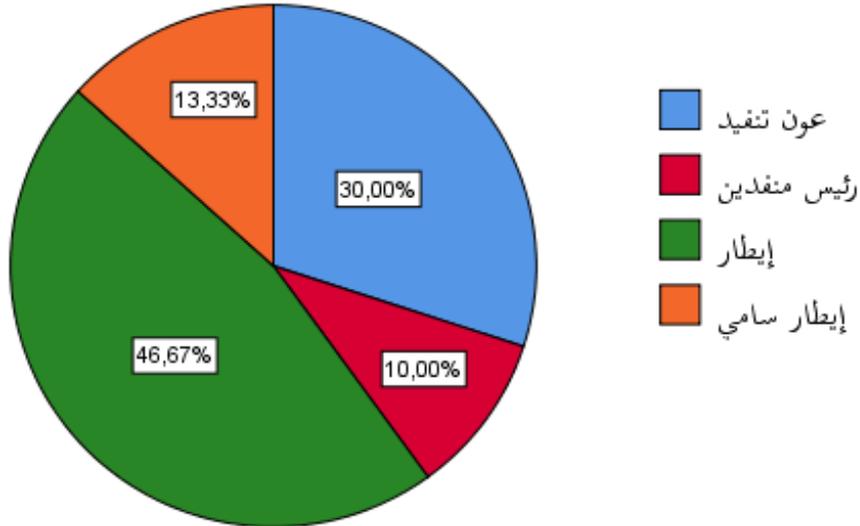
رابعاً : الرتبة الوظيفية

الجدول III-08 : توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية (%)
عون تنفيذ	9	30
رئيس منفدين	3	10
إطار	14	46.7
إطار سامي	4	13.3
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25

الشكل III-09 : توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين لنا توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية، حيث أن نسبة 30% من العاملين في الشركة هن أعوان تنفيذ، و أما نسبة 10% تشغلها رئيسات تنفيذ، ونسبة 46.67% تمثلت في رتبة إطار، و 13.33% بالنسبة لإطار سامي ومن هنا نستنتج أن العاملين في شركة لإسمنت تشغلن كل الرتب الوظيفية في الشركة بنسب متفاوتة .

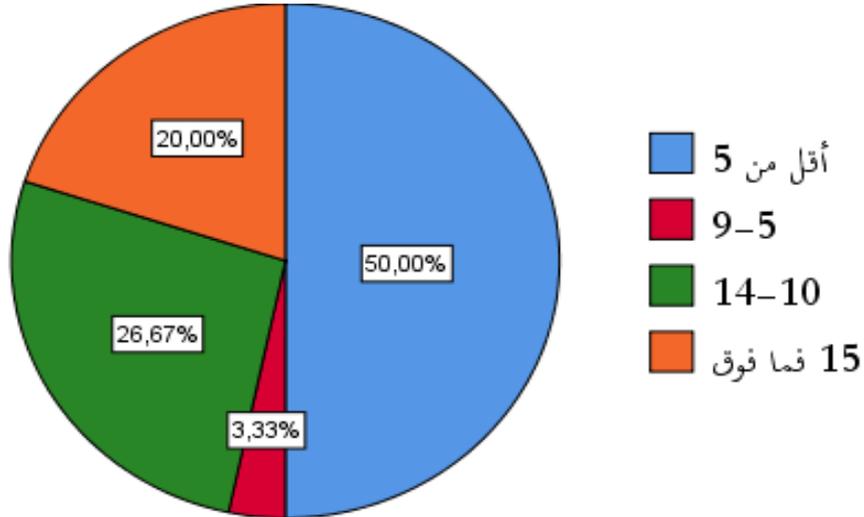
خامسا : عدد سنوات الخبرة

الجدول III-09 : توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5	15	50
من 5- إلى 9	1	3.3
من 10- إلى 14	8	26.7
15 فما فوق	6	20
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

الشكل III-10 : توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة ، حيث أن نسب 50% من العاملين في الشركة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات وهي أكبر نسبة ، وأما نسبة 3.33% تتراوح نسبة خبرتهم ما بين 5 إلى 9 سنوات ، ونسبة 26.67% من العاملين في الشركة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 إلى 14 سنة ، ونسبة 20% للعاملات اللواتي تتراوح سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر .

المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة

ينقسم هذا المطلب إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي :

1. المحور الأول : إبداع المرأة العاملة

الجدول III-10 : قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج عبارات إبداع المرأة العاملة

الترتيب	إتجاه العينة	النحرف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
11	متوسطة	1.306	2.87	تقوم الشركة بالإستفادة من أفكار العاملات في حل المشاكل	6
10	متوسطة	1.048	3.07	تخصص الشركة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث و التطوير لبعث روح الإبداع بين العمال	7
8	متوسطة	1.398	3.33	الأفكار و الإبداعات تحضى بالقبول من طرف المسؤولين والمدير	8
7	مرتفعة	0.968	3.40	تأخذين بكل الاقتراحات المقدمة لك من قبل المرؤوسين	9
5	مرتفعة	0.932	3.60	لديك ثقة بنفسك وبالآخرين	10
3	مرتفعة	1.022	3.70	تتفاعلين مع الموظفين وتستمعين جيدا لأفكارهم	11
2	مرتفعة	0.679	3.77	تحاولين تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل	12
1	مرتفعة	0.743	4.00	ينصب اهتمامك حول طرح أفكار جديدة	13
6	مرتفعة	1.167	3.53	تملكين قدرة التحسس بالمشكلات وتوسعين لحلها بأسلوب جديد	14
4	مرتفعة	0.959	3.67	تملكين القدرة على التفكير السريع في مواقف عدة	15
9	متوسطة	1.020	3.17	لديك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	16

المجموع	3.46	1.022	مرتفعة	—
---------	------	-------	--------	---

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

يوضح الجدول السابق أن قيم متوسطات إجابات عاملات شركة الإسمنت عن متغير " إبداع المرأة العاملة " قد بلغ 3.46 وهي قيمة مرتفعة ، وهذا دليل على أن العاملات في الشركة يرون أن إبداع المرأة العاملة متوفر بدرجة مرتفعة، وكذلك نلاحظ من هذه القيمة أن أغلبية الإجابات كانت بالموافقة .

وبناء على معطيات الجدول السابق ، يمكن عرض الوصف التفصيلي لنتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل عبارة من عبارات إبداع المرأة العاملة على حسب رتبها :

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (13) قد احتلت المرتبة الأولى مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.00 وانحرافها المعياري 0.743 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات بالشركة ينصب اهتمامك حول طرح أفكار جديدة بدرجة مرتفعة ، وهذا ما يدل على أن هناك إهتمام حول الإبداع وطرح الأفكار الجديدة في الشركة بدرجة مرتفعة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (12) قد احتلت المرتبة الثانية مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.77 وانحرافها المعياري 0.679 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات بالشركة يعلون تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجههن في العمل بدرجة مرتفعة ، وهذا ما يدل على أن العاملات بالشركة يملن إلى الإبداع في عملهن وفي حل مشاكل العمل بدرجة مرتفعة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (11) قد احتلت المرتبة الثالثة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.70 وانحرافها المعياري 1.022 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات بالشركة يتفاعلن مع الموظفين ويستمعن جيدا لأفكارهم بدرجة مرتفعة.

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (15) قد احتلت المرتبة الرابعة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.67 وانحرافها المعياري 0.959 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات بالشركة يملكن القدرة على التفكير السريع في مواقف عدة بدرجة مرتفعة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (10) قد احتلت المرتبة الخامسة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.60 وانحرافها المعياري 0.932 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات بالشركة لديهن ثقة بأنفسهن وبالآخرين بدرجة مرتفعة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (14) قد احتلت المرتبة السادسة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.53 وانحرافها المعياري 1.167 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات بالشركة يملكن قدرة التحسس بالمشكلات ويحسون لحلها بأسلوب جديد بدرجة مرتفعة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (9) قد احتلت المرتبة السابعة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.40 وانحرافها المعياري 0.968 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات بالشركة يُخذن بكل الاقتراحات المقدمة لهن من قبل المرؤوسين بدرجة مرتفعة ، وهذا ما يدل على طاعة وولاء العاملات للمرؤوسين في الشركة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (8) قد احتلت المرتبة الثامنة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.33 وانحرافها المعياري 1.398 ، وتدل هذه النتيجة على أن الأفكار و الإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين والمدير بالشركة بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (16) قد احتلت المرتبة التاسعة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.17 وانحرافها المعياري 1.020 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات بالشركة لديهن القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (7) قد احتلت المرتبة العاشرة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.07 وانحرافها المعياري 1.048 ، وتدل هذه النتيجة على أن الشركة تخصص مبالغ مادية جيدة لجهود البحث و التطوير لبعث روح الإبداع بين العمال بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (6) قد احتلت المرتبة الحادية عشر مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.87 وانحرافها المعياري 1.306 ، وتدل هذه النتيجة على أن الشركة تقوم بالاستفادة من أفكار العاملات في حل المشاكل بدرجة متوسطة ، أي أن الشركة تعتمد على العاملات في حل المشكلات بنسبة متوسطة .

2. المحور الثاني : فعالية المؤسسة

الجدول III-11 : قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج عبارات فعالية المؤسسة

الترتيب	الاتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	مرتفعة	1.135	3.43	لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للعمليات تؤدي إلى تحقيق أداء متميز	17
2	متوسطة	0.986	3.17	تنظر إدارة الشركة للعمليات المبدعات على أنهم أهم الموارد المتاحة إليها	18
6	متوسطة	1.273	3.03	تسعى الإدارة إلى تطوير وإعداد العمليات المبدعات تحسبا لتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	19
9	متوسطة	0.935	2.77	يوجد إنخفاض مستمر في معدل وقت الإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة من طرف العمليات المبدعات	20
7	متوسطة	1.230	2.93	هل يتم دراسة تقنيات حديثة و أساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة العمليات المبدعات الشركة	21
11	متوسطة	1.236	2.70	تحافظ الشركة على العمليات المبدعات ذوي المعرفة العالية والمهوبين	22
10	متوسطة	1.317	2.70	تحرص الشركة على إستخدام الإبداعات لضمان الفاعلية	23
4	متوسطة	1.196	3.13	تفرق الشركة بين المستويات الإدارية لطارحي الإبداعات	24
5	متوسطة	1.185	3.10	تراعي إدارة الشركة الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة	25
7	متوسطة	1.230	2.93	تتوفر لدى الشركة الخبرات والاختصاصات القادرة على الإبداع وخلق الأفكار الجديدة الفعالة	26

27	تصل آراء واقتراحات العاملات بسرعة إلى الإدارة العليا	2.60	1.248	متوسطة	12
28	توفر الشركة المال و الوقت اللازم لاختبار الأفكار الجديدة وتوفر كذا الموارد اللازمة لتنفيذها.	3.13	1.358	متوسطة	3
المجموع		2.96	1.194	متوسطة	—

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

يوضح الجدول السابق أن قيم متوسطات إجابات عاملات شركة الإسمنت عن متغير " فعالية المؤسسة " قد بلغ 2.96 وهي قيمة متوسطة ، وهذا دليل على أن العاملات في الشركة يرون أن إبداع المرأة العاملة يآثر في فعالية المؤسسة بدرجة متوسطة ، وكذلك نلاحظ من هذه القيمة أن أغلبية الإجابات كانت بمحايد .

وبناء على معطيات الجدول السابق ، يمكن عرض الوصف التفصيلي لنتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل عبارة من عبارات فعالية المؤسسة على حسب رتبها :

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (17) قد احتلت المرتبة الأولى مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.43 وانحرافها المعياري 1.135 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات لديهن قناعة بأن الثقافة الإبداعية للعاملات تؤدي إلى تحقيق أداء متميز بدرجة مرتفعة ، وهذا ما يدل على أن الثقافة الإبداعية تؤدي إلى تحقيق أداء متميز للشركة بنسبة مرتفعة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (18) قد احتلت المرتبة الثانية مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.17 وانحرافها المعياري 0.986 ، وتدل هذه النتيجة على أن إدارة الشركة تنظر للعاملات المبدعات على أنهم أهم الموارد المتاحة إليها بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (28) قد احتلت المرتبة الثالثة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.13 وانحرافها المعياري 1.358 ، وتدل هذه النتيجة على أن الشركة توفر المال و الوقت اللازم لاختبار الأفكار الجديدة وتوفر كذلك الموارد اللازمة لتنفيذها بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (24) قد احتلت المرتبة الرابعة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.13 وانحرافها المعياري 1.196 ، وتدل هذه النتيجة على أن الشركة تفرق بين المستويات الإدارية لطارحي الإبداعات بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (25) قد احتلت المرتبة الخامسة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.10 وانحرافها المعياري 1.185 ، وتدل هذه النتيجة على أن إدارة الشركة تراعي الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (19) قد احتلت المرتبة السادسة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.03 وانحرافها المعياري 1.273 ، وتدل هذه النتيجة على أن الإدارة تسعى إلى تطوير وإعداد العاملات المبدعات تحسبا لتغيرات التي تحدث في بيئة العمل بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (21) قد احتلت المرتبة السابعة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.93 وانحرافها المعياري 1.230 ، وتدل هذه النتيجة على أنه هنالك دراسة تقنيات حديثة و أساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة العاملات المبدعات للشركة بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (26) قد احتلت المرتبة السابعة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.93 وانحرافها المعياري 1.230 ، وتدل هذه النتيجة على توفر الشركة على الخبرات والاختصاصات القادرة على الإبداع وخلق الأفكار الجديدة الفعالة بدرجة متوسطة. تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (20) قد احتلت المرتبة التاسعة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.77 وانحرافها المعياري 0.935 ، وتدل هذه النتيجة على أنه يوجد إنخفاض مستمر في معدل وقت الإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة من طرف العاملات المبدعات بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (23) قد احتلت المرتبة العاشرة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.70 وانحرافها المعياري 1.317 ، وتدل هذه النتيجة على أن الشركة تحرص على استخدام الإبداعات لضمان الفاعلية بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (22) قد احتلت المرتبة الحادية عشر مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.70 وانحرافها المعياري 1.236، وتدلل هذه النتيجة على أن الشركة تحافظ على العاملات المبدعات ذوي المعرفة العالية والموهوبين بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (27) قد احتلت المرتبة الثانية عشر مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.60 وانحرافها المعياري 1.248 ، وتدلل هذه النتيجة على أن أراء واقتراحات العاملات تصل بسرعة إلى الإدارة العليا بدرجة متوسطة .

3. المحور الثالث : المعوقات التي تحد من الإبداع

الجدول III-12 : قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج عبارات المعوقات التي تحد من الإبداع

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
8	متوسطة	1.365	3.00	ينحصر تفكيرك في الحدود الثابتة التي يفرضها الروتين المألوف	29
9	متوسطة	0.999	2.97	تجددين صعوبة في ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الايجابي	30
5	متوسطة	1.215	3.20	تعتمدون في تقييم الأفكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الأفكار علميا	31
3	متوسطة	1.241	3.33	تجددين في نفسك الثقة لصناعة أفكار جديدة	32
10	متوسطة	1.133	2.60	تخافون من التعرض للسخرية من الآخرين عند الإقدام على ما هو جديد	33
11	متوسطة	1.037	2.60	تخشون اللوم من قبل الإدارة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة	34
1	مرتفعة	1.149	3.70	عدم تشجيع الإدارة العليا للعاملات المبدعات بالطريقة الملائمة أدى إلى ضعف الرغبة في التجديد والإبداع في العمل	35
5	متوسطة	1.215	3.20	عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمبدعات اللواتي يقدمن أفكاراً جديدة مع الجهد المبذول	36
2	مرتفعة	0.900	3.47	تتعرض الأفكار المبدعة للنقد الهدام من قبل	37

				الإدارة المسؤولة	
4	متوسطة	0.994	3.33	تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التجديد والإبداع	38
7	متوسطة	1.224	3.13	التمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل	39
—	متوسطة	1.133	3.13	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

يوضح الجدول السابق أن قيم متوسطات إجابات عاملات شركة الإسمنت عن متغير " المعوقات التي تحد من الإبداع " قد بلغ 3.13 وهي قيمة متوسطة ، وهذا دليل على أن هنالك درجة متوسطة من المعوقات التي تحد من الإبداع في شركة الإسمنت ، وكذلك نلاحظ من هذه القيمة أن أغلبية الإجابات كانت بمحايد .

وبناء على معطيات الجدول السابق ، يمكن عرض الوصف التفصيلي لنتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل عبارة من عبارات المعوقات التي تحد من الإبداع على حسب رتيبها :

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (35) قد احتلت المرتبة الأولى مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.70 وانحرافها المعياري 1.149، وتدل هذه النتيجة على أن عدم تشجيع الإدارة العليا للعاملات المبدعات بالطريقة الملائمة أدى إلى ضعف الرغبة في التجديد والإبداع في العمل بدرجة مرتفعة ، ومن هنا نستنتج أن من أهم معوقات الإبداع في الشركة هو عدم تشجيع الإدارة للعاملات المبدعات .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (37) قد احتلت المرتبة الثانية مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.47 وانحرافها المعياري 0.900 ، وتدل هذه النتيجة على أن الأفكار المبدعة تتعرض للنقد الهدام من قبل الإدارة المسؤولة بدرجة مرتفعة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (32) قد احتلت المرتبة الثالثة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.33 وانحرافها المعياري 1.241 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات يجدن في أنفسهن الثقة لصناعة أفكار جديدة بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (38) قد احتلت المرتبة الرابعة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.33 وانحرافها المعياري 0.994 ، وتدل هذه النتيجة على أن تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التجديد والإبداع بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (31) قد احتلت المرتبة الخامسة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.20 وانحرافها المعياري 1.215 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات يهتمون في تقييم الأفكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الأفكار علمياً بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (36) قد احتلت المرتبة الخامسة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.20 وانحرافها المعياري 1.215 ، وتدل هذه النتيجة على عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمبدعات اللواتي يقدمن أفكاراً جديدة مع الجهد المبذول بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (39) قد احتلت المرتبة السابعة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.13 وانحرافها المعياري 1.224 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات يهتمون بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (29) قد احتلت المرتبة الثامنة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.00 وانحرافها المعياري 1.365 ، وتدل هذه النتيجة على أن انحصار تفكير العاملات في الحدود الثابتة التي يفرضها الروتين المؤلف بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (30) قد احتلت المرتبة التاسعة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.97 وانحرافها المعياري 0.999 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات يجدين صعوبة في ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (33) قد احتلت المرتبة العاشرة مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.60 وانحرافها المعياري 1.133 ، وتدل هذه النتيجة على أن العاملات يخشون من التعرض للسخرية من الآخرين عند الإقدام على ما هو جديد بدرجة متوسطة .

تبين قيمة متوسط إجابات العاملات أن العبارة (34) قد احتلت المرتبة الحادية عشر مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.60 وانحرافها المعياري 1.037 ، وتدل هذه النتيجة على أن

العاملات يخشون اللوم من قبل الإدارة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة بدرجة متوسطة ، ونلاحظ من رتبة العبارة أنه آخر معوق للإبداع بالنسبة للعاملات المبدعات هو الخشية من اللوم من قبل الإدارة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات واستخلاص نتائج الدراسة

أولاً : اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الرئيسية : ما مدى مساهمة إبداع المرأة العاملة في فعالية المؤسسة
H0 : لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لإبداع المرأة العاملة على فعالية المؤسسة عند مستوى معنوية (0.05)

H1 : يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لإبداع المرأة العاملة على فعالية المؤسسة عند مستوى معنوية (0.05)

الجدول III-13 : دلالة إحصائية لإبداع المرأة العاملة على فعالية المؤسسة

Corrélations			
		إبداع المرأة العاملة	المعوقات التي تحد من الإبداع
فعالية المؤسسة	Coefficient de corrélation	.704**	.591**
	Sig. (bilatéral)	.000	.001
	N	30	30

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أنه توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية بين المتغيرين "إبداع المرأة العاملة" و"فعالية المؤسسة" بنسبة 70.4% وعلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية بين المتغيرين "المعوقات التي تحد من الإبداع" و"فعالية المؤسسة" بنسبة 59.1% ، ونلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة 0.00 في كلا المتغيرين أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعلمية نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 وهذا يعني ثبوت صلاحية النموذج

وبالتالي يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لإبداع المرأة العاملة والمعوقات التي تحد من الإبداع على فعالية المؤسسة عند مستوى معنوية (0.05) بشركة الإسمنت بني صاف .

2. إختبار الفرضيات الفرعية :

أ. إختبار الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبداع المرأة العاملة على فعالية

المؤسسة

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبداع المرأة العاملة على فعالية المؤسسة عند مستوى معنوية (0.05)

H_{11} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبداع المرأة العاملة على فعالية المؤسسة عند مستوى معنوية (0.05)

الجدول III-14 : تأثير إبداع المرأة العاملة على فعالية المؤسسة

الإحصاءات	التقدير
معامل الارتباط R	.656
معامل التفسير R^2	.431
قيم المعامل المعياري $\hat{B}\eta$.656
دلالة إحصائية Sig	.000

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير إبداع المرأة العاملة على فعالية المؤسسة بشركة الإسمنت بني صاف ، ويتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.656 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة بين المتغيرين ، كما تشير قيمة معامل التفسير R^2 البالغة 0.431 إلى أن المتغير المستقل و المتمثل في إبداع المرأة العاملة يفسر ما نسبته 43.1% من التغيرات التي تطرأ على فعالية المؤسسة ، كما تشير قيم المعامل المعياري $\hat{B}\eta$ متغير إبداع المرأة العاملة إلى أن زيادة الاهتمام بإبداع المرأة العاملة بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى فعالية شركة الإسمنت بني صاف بقيمة 0.656 .

ونلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة 0,000 أقل من مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) ، وعليه

نرفض الفرضية الصفرية H_{01} ونقبل الفرضية البديلة H_{11} وهذا يعني ثبوت صلاحية النموذج وبالتالي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبداع المرآة العاملة على فعالية المؤسسة عند مستوى معنوية (0.05) بشركة الإسمنت لبني صاف .

ب. إختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التي تحد من الإبداع على فعالية المؤسسة

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التي تحد من الإبداع على فعالية المؤسسة عند مستوى معنوية (0.05)

H_{12} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التي تحد من الإبداع على فعالية المؤسسة عند مستوى معنوية (0.05)

الجدول III-15 : تأثير المعوقات التي تحد من الإبداع على فعالية المؤسسة

الإحصاءات	التقدير
معامل الارتباط R	.644
معامل التفسير R^2	.414
قيم المعامل المعياري $B\hat{e}ta$.644
دلالة إحصائية Sig	.000

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير المعوقات التي تحد من الإبداع على فعالية المؤسسة بشركة الإسمنت لبني صاف ، ويتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.644 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة بين المتغيرين ، كما تشير قيمة معامل التفسير R^2 البالغة 0.414 إلى أن المتغير المستقل و المتمثل في المعوقات التي تحد من الإبداع يفسر ما نسبته 41.4 % من التغيرات التي تطرأ على فعالية المؤسسة ، كما تشير قيم المعامل المعياري $B\hat{e}ta$ لمغير المعوقات التي تحد من الإبداع إلى أن زيادة الاهتمام بالمعوقات التي تحد من الإبداع بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى فعالية شركة الإسمنت لبني صاف بقيمة 0.644 .

ونلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة 0,000 أقل من مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) ، وعليه

نرفض الفرضية الصفرية H_{02} ونقبل الفرضية البديلة H_{12} وهذا يعني ثبوت صلاحية النموذج وبالتالي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التي تحد من الإبداع على فعالية المؤسسة عند مستوى معنوية (0.05) بشركة الإسمنت لبني صاف .

ثانيا : نتائج الدراسة

إن معظمعاملات بالشركة ينصب اهتمامهن حول طرح أفكار جديدة ويعولن تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجههن في العمل .

إنعاملات لديهن قناعة بأن ثقافتهن الإبداعية تؤدي إلى تحقيق أداء متميز أما عن إدارة الشركة فهي تنظر للعاملات المبدعات على أنهم أهم الموارد المتاحة إليها .

ومنالنتيجتين السابقتين يتضح لنا بأن شركة الإسمنت لبني صاف تهتم لإبداععاملات .

يمكن ترتيب المعوقات التي تحد من الإبداع حسب نتائج دراستنا كما يلي :

1. عدم تشجيع الإدارة العليا للعاملات المبدعات بالطريقة الملائمة أدى إلى ضعف الرغبة في التجديد والإبداع في العمل ؛

2. تعرض الأفكار المبدعة للنقد الهدام من قبل الإدارة المسؤولة ؛

3. العاملات يعجن في أنفسهن الثقة لصناعة أفكار جديدة ؛

4. تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التجديد والإبداع ؛

5. الاعتماد في تقييم الأفكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الأفكار علميا ؛

6. عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمبدعات اللواتي يقدمن أفكاراً جديدة مع الجهد المبذول ؛

7. التمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار أنها الهدف

الرئيسي في العمل ؛

8. إنحصر تفكيرعاملات في الحدود الثابتة التي يفرضها الروتين المؤلف ؛

9. إيجاد صعوبة في ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي ؛

10. الخوف من التعرض للسخرية من الآخرين عند الإقدام على ما هو جديد ؛

11. الخشي من اللوم من قبل الإدارة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة .

أما عن نتيجة الفرضية الرئيسية فقد أثبتنا وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لإبداع المرأة العاملة والمعوقات التي تحد من الإبداع على فعالية المؤسسة عند مستوى معنوية (0.05) بشركة الإسمنت لبني صاف

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسة الميدانية ، حيث تم تعرفنا على شركة الإسمنت لبني صاف (تعريفها ، أهدافها وهيكلها التنظيمي) ، وكذلك الطرق والإجراءات المتبعة في منهجية الدراسة ، ثم تحليل نتائج الاستبيان مروراً إلى اختبار الفرضيات واستخلاص أهم النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا .

توصلت دراستنا الميدانية بعد التأكد من مصداقية الدراسة وباستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية " SPSS " إلى إثبات وجود علاقة بين إبداع المرأة العاملة والمعوقات التي تحد من الإبداع مع فعالية المؤسسة .

خاتمة عامة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعالية المؤسسة ، كما حاولنا تحديد واقعه في شركة الإسمنت لبني صاف التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية ومراحل ومجالات الإبداع ، وعن مختلف أساليبه وأهميته في حل المشاكل واتخاذ القرارات ، وكذا علاقته بفعالية المؤسسة . وقد تم اختيار شركة الإسمنت كميدان للدراسة باعتبارها مؤسسة اقتصادية ، فتم تحديد مدى وجود إبداع المرأة العاملة وتأثيره على فعالية المؤسسة ، وكذا تحديد المعوقات التي تحد من الإبداع في المؤسسة ، وعلى هذا الأساس تم في خاتمة بحثنا إيجاز مجموعة من النتائج كما يلي :

– الإبداع هو إدخال تجديد أو تغيير على المؤسسة يحمل قيمة إضافية للمؤسسة ، ويكون على المنتج (جديد أو محسن) ، أو على طريقة الإنتاج ، إبداع تجاري أو تنظيمي (إبداع غير ملموس) ، وقد يكون الإبداع جزئيا أو كليا .

– إن الإبداع أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير ، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة ، حيث يلعب الإبداع دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة ، واكتشافه لحاجات كامنة أو يمكن القول عنها رغبات جديدة .

– يمكن أن تحقق مؤسسة إبداعا باعتمادها على طريقة من الطرق الخمسة الممكنة :

فيمكن تطويره داخليا ، أو عن طريق التعاون مع مؤسسات أخرى أو بالنمو الخارجي ، وكذلك باقتناء رخص الاستغلال أو الرجوع إلى المقابلة الباطنية ، ويتم اختيار الطريقة بالنظر للإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة من جهة ، ومن جهة أخرى للأخطار التي يمكن أن تحملها هذه الإبداعات التي تتصف بعدم التأكد .

– اعتماد الإبداع داخليا في المؤسسة يتطلب موارد بشرية محفزة للبحث ، وقدرات مالية ، تكنولوجيا والوقت الكافي مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة .

– يمكن للمؤسسة الإعتماد على أساليب تنمية من أجل تحقيق إبداعات ومنها قبعات

التفكير الست ، عاصفة الأفكار وأسلوب دلفي وغيرها من الأساليب التي تنتج أفكار إبداعية

جديدة ، وهذه الأساليب بحد ذاتها تعتبر محفز للجماعة على طرح أفكار إبداعية مختلفة ، حيث أن هذه الأفكار تنتج في مختلف مستويات المؤسسة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي ، أو على مستوى المؤسسة ككل ، وهذا كله ينبثق من التنظيم الذي تعتمده المؤسسة فيما يخص العلاقات ومرونتها ، حيث أن الأفكار الإبداعية تنتج من مصادر مختلفة كالعمال ، الموردين و العملاء وغيرهم .

ومن خلال دراستنا الميدانية تم إثبات وجود علاقة بين إبداع المرأة العاملة وفعالية المؤسسة حيث توجد بين المتغيرين علاقة طردية موجبة .

يمكن ترتيب المعوقات التي تحد من الإبداع حسب نتائج دراستنا كما يلي :

1. عدم تشجيع الإدارة العليا للعمليات المبدعات بالطريقة الملائمة أدى إلى ضعف الرغبة في التجديد والإبداع في العمل ؛
2. تعرض الأفكار المبدعة للنقد الهدام من قبل الإدارة المسؤولة ؛
3. العاملات يجهن في أنفسهن الثقة لصناعة أفكار جديدة ؛
4. تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التجديد والإبداع ؛
5. الاعتماد في تقييم الأفكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الأفكار علميا ؛
6. عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمبدعات اللواتي يقدمن أفكاراً جديدة مع الجهد المبذول ؛
7. التمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل ؛
8. إنحراج تفكير العاملات في الحدود الثابتة التي يفرضها الروتين المؤلف ؛
9. إيجاد صعوبة في ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الايجابي ؛
10. الخوف من التعرض للسخرية من الآخرين عند الإقدام على ما هو جديد ؛
11. الخشي من اللوم من قبل الإدارة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة .

توصيات الدراسة:

– العمل على دعم و تنمية العمل الإبداعي و مكافئة المبدعين و تشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية .

- ترسيخ ثقافة الإبداع و العمل على دفع الأفراد أكثر للبحث و التطوير وعدم التفرقة على أساس المستويات .

أفاق الدراسة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها ، وأثناء أدائنا لهذا لبحث تبادرت على أذهاننا إشكاليات

جديدة ارتأينا أن تفتح أبواب للدراسة وتمثل فيما يلي :

- معوقات الإبداع في المؤسسات الجزائرية وطرق الحد منها ؛
- الإبداع ودوره في تنمية الشركات الوطنية ؛
- الحد من الإستراد الخارجي وأثره على تنمية مهارات الإبداع

هذا الاجتهاد الذي قمنا به لا بدّ وأن يلازمه النقص ، فهو يحتاج إلى تصويب وتوجيه ، فإن

أصبنا فمن الله ، وإن أخطأنا فمن أنفسنا ، والحمد لله ربّ العالمين .

المراجع

أ. الكتب :

1. أشوك ك . هوتا ، الإبداع ، ترجمة خير سليمان شواهين ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011 .
2. أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 .
3. أسامة محمد خيرى ، إدارة الإبداع والإبتكارات ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2012 .
4. أشرف محمد عبد الغنى شريت ، مروه حتى على حسن ، تنمية الإبداع للأطفال ذوي صعوبات التعلم ، مؤسسة حورس الدولية ، مصر ، 2011 .
5. برفاين جوبتا ، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشري ، ترجمة أحمد المغربي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
6. بلال خلف السكارنه ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، 2011 .
7. بلقاسم سلاطينية وآخرون ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013 .
8. بيتر كول ، إدارة الإبداع ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2007 .
9. حسين حریم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر ، الطبعة الرابعة ، الأردن ، 2013 .
10. حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2009 .
11. خليل محمد حسين الشماع ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، الأردن ، 2007 .

12. رانيا شهاب ، الإبداع ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2016
13. سعيد محمد المصري ، التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
14. سليم بطرس جلدة - زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع ولإبتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2006 .
15. سمير الشوبكي ، المعجم الإداري، عمان ، الأردن ، ، دار أسامة للنشر والتوزيع 2010 .
16. السيد فهمي علي ، علم النفس الإبداعي السمات النفسية للعالم والأديب ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2009 .
17. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، جامعة قناة السويس ، 2013 .
18. عبد الرحمن أحمد هيجان ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2014 .
19. عبد العزيز سعيد ، المدخل إلى الإبداع ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009 .
20. علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر، بدون س ن .
21. فتحي عبد الرحمن جروان ، الإبداع مفهومه ، تدريبه ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2002 .
22. كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية المعولة المنافسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2004 .
23. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2010 .
24. محمد جاسم ولي وآخرون ، اكتساب المعرفة وتعليم التفكير الاستدلالي ، مركز ديونو لتعليم التفكير ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2015 .
25. محمد زويد العتيبي ، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2007 .

26. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، عمان ، 2010 .
27. مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008 .
28. مؤيد عبد الحسين الفضل ، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية ، إثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، العراق ، 2009 .
29. ناصر داداي عدون ، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، بدون س ن .
30. ناصر مراد ، فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 .

ب. رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه :

1. بعاج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (منشورة) ، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2010/2009 .
2. بوبعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير (منشورة) ، جامعة منتوري - قسنطينة - ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2011-2012 .
3. خراز الأخضر ، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (منشورة) ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2011 .
4. طراد فارس ، مناجمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (منشورة) ، جامعة بومرداس ، كلية الحقوق والعلوم التجارية ، نوقشت 31-01-2007 .

5. فهد علي سليمان المزروع ، أساليب تنمية مهارات الإبداع لدى القيادات الوسطى ، رسالة ماجستير (منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية العدالة الجنائية ، الرياض ، 2014 .
6. ماهر صالح بنات ، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير (منشورة) ، الجامعة الإسلامية - غزة ، كلية التربية ، فبراير 2002 .
7. محمد رشدي سلطاني ، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة ، رسالة دكتوراه العلوم في علوم التسيير (منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر - ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2013/2014 .

ت.الم لتقيات والمجالات :

1. أمينة عبد القادر علي ، علي عبد الله الحاكم ، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، عدد 16 ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية ، 2015 .
2. بديسي فهيمة - شيلي وسام - رزق الله حنان ، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات ، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب بالبليدة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر ، 18 و 19 ماي 2011 .
3. رجا إبراهيم جواد ، أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية ، مجلة جامعة ذي قار ، العدد 4 ، جامعة ذي قار ، حزيران 2013 .
4. سرير عبد الله رابح ، فعالية تسيير المؤسسة أداة الإبداع ، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية منشورة ، مداخل ، جامعة سعد دحلب البليدة ، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير ، الجزائر ، 18 و 19 ماي 2011 .
5. صبيحة قاسم ، حميد علي أحمد ، متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، عدد 21 ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2011 .
6. عبد الملوك مزهوده ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر ، 2001 .

7. منال عبد الجبار السماك ،بشار عز الدين السماك ، فاعلية إستراتيجية القبعات الست في تحسين جودة الأداء ،مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية ، عدد 1 ، جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جوان 2011 .
8. نيفين حسين محمد ، دور الإبداع والابتكار المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول ، الإمارات العربية المتحدة ، أغسطس 2016 .
- ث.مواقع الإنترنت :
1. محرك البحث Google ،
http://www.moc.ps/ar/uploads/creativity_conf2014/articles/set2/5.docx ،
12 فبراير 2018 .
2. محرك البحث Google ، http://www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/theorie_organisation/efficacite_performances/mance.doc ،
11 فبراير 2018 .
3. فاطمة مشعل ، معوقات الإبداع عند المرأة ، 14 فبراير 2018 ، <http://mawdoo3.com> .

الملاحق

ملحق رقم (1)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : العلوم الإقتصادية
تخصص : إدارة و إقتصاد المؤسسات

الموضوع : إستبيان حول إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعالية المؤسسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكن هذه الإستبانة التي تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة إبداع المرأة العاملة في تحقيق فعالية المؤسسة ، وذلك لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر ، تخصص إدارة وإقتصاد المؤسسات ، حيث أن هذه الإستبانة وضعت بهدف جمع المعلومات اللازمة .
علما أن الأجوبة التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
آملين من سيادتكن الدعم من خلال المشاركة في استكمال الإستبانة ، وذلك من خلال الإجابة عن جميع الأسئلة بدقة وموضوعية ، وهذا بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتفق مع رأيك .

شاكرين لكن حسن تعاونكن معنا.

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1. الحالة الإجتماعية : عزباء متزوجة مطلقة أرملة
2. العمر : [من 20 إلى أقل 30] [من 30 إلى أقل 40] [من 40 إلى أقل 50] [50 فما فوق]
3. المستوى التعليمي : ثانوي باكالوريا جامعي أخرى
4. الرتبة الوظيفية : عون تنفيذ رئيس منفيدين إطار إطار سامي
5. عدد سنوات الخبرة : [أقل من 1 إلى أقل 5] [من 5 إلى أقل 10] [من 10 إلى أقل 15] [15 فما فوق]

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول: إبداع المرأة العاملة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	تقوم الشركة بالاستفادة من أفكار العاملات في حل المشاكل					
7	تخصص الشركة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث و التطوير لبعث روح الإبداع بين العمال					
8	الأفكار و الإبداعات تحضى بالقبول من طرف المسؤولين والمدير					
9	تأخذين بكل الاقتراحات المقدمة لك من قبل المرؤوسين					
10	لديك ثقة بنفسك وبالأخرين					
11	تتفاعلين مع الموظفين وتستمعين جيدا لأفكارهم					
12	تحاولين تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل					
13	ينصب اهتمامك حول طرح أفكار جديدة					
14	تملكين قدرة التحسس بالمشكلات وتسعين لحلها بأسلوب جديد					
15	تملكين القدرة على التفكير السريع في مواقف عدة					
16	لديك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة					

المحور الثاني : فعالية المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للعاملات تؤدي إلى تحقيق أداء متميز					
18	تنظر إدارة الشركة للعاملات المبدعات على أنهن أهم الموارد المتاحة إليها					
19	تسعى الإدارة إلى تطوير وإعداد العاملات المبدعات تحسبا لتغيرات التي تحدث في بيئة العمل					
20	يوجد إنخفاض مستمر في معدل وقت الإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة من طرف العاملات المبدعات					
21	هل يتم دراسة تقنيات حديثة و أساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة العاملات المبدعات الشركة					
22	تحافظ الشركة على العاملات المبدعات ذوي المعرفة العالية والموهوبين					

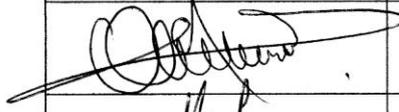
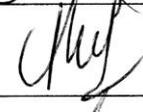
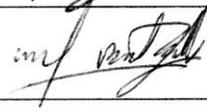
					23	تحرص الشركة على إستخدام الإبداعات لضمان الفاعلية
					24	تفرق الشركة بين المستويات الإدارية لطرحي الإبداعات
					25	تراعي إدارة الشركة الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة
					26	تتوفر لدى الشركة الخبرات والاختصاصات القادرة على الإبداع وخلق الأفكار الجديدة الفعالة
					27	تصل آراء واقتراحات العاملات بسرعة إلى الإدارة العليا
					28	توفر الشركة المال و الوقت اللازم لاختبار الأفكار الجديدة وتوفر كذا الموارد اللازمة لتنفيذها.

المحور الثالث : المعوقات التي تحد من الإبداع

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
					ينحصر تفكيرك في الحدود الثابتة التي يفرضها الروتين المؤلف	29
					تجدين صعوبة في ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الايجابي	30
					تعتمدن في تقييم الأفكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الأفكار علميا	31
					تجدين في نفسك الثقة لصناعة أفكار جديدة	32
					تحافن من التعرض للسخرية من الآخرين عند الإقدام على ما هو جديد	33
					تحشين اللوم من قبل الإدارة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة	34
					عدم تشجيع الإدارة العليا للعاملات المهدعات بالطريقة الملائمة أدى إلى ضعف الرغبة في التجديد والإبداع في العمل	35
					عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمهدعات اللواتي تقدمن أفكاراً جديدة مع الجهد المبذول	36
					تتعرض الأفكار المبدعة للنقد الهدام من قبل الإدارة المسؤولة	37
					تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحذ من التجديد والإبداع	38
					التمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل	39

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

الإمضاء	مكان العمل	الإسم
	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	بن وسعد زينة
	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	مهداوي هند
	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	أوجامع إبراهيم
	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	جعفري عمر
	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	رقيق محمد خليفة
	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	بوطوبة

ملحق رقم (3)

نتائج برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	34

Q1					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mademoz el	12	40,0	40,0	40,0
	madme	14	46,7	46,7	86,7
	divoresi	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q2					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30	13	43,3	43,3	43,3
	30-40	10	33,3	33,3	76,7
	40-50	5	16,7	16,7	93,3
	50et plus	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q3					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valide	lyssy	8	26,7	26,7	26,7
	bakalori a	5	16,7	16,7	43,3
	universi ty	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q4					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valide	maitrise	9	30,0	30,0	30,0
	executio n	3	10,0	10,0	40,0
	cadre	14	46,7	46,7	86,7
	cadre sup	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q5					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valide	1-5	15	50,0	50,0	50,0
	5-10	1	3,3	3,3	53,3
	10-15	8	26,7	26,7	80,0
	15et plus	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Q6	30	2,87	1,306
Q7	30	3,07	1,048
Q8	30	3,33	1,398
Q9	30	3,40	,968
Q10	30	3,60	,932
Q11	30	3,70	1,022
Q12	30	3,77	,679
Q13	30	4,00	,743
Q14	30	3,53	1,167
Q15	30	3,67	,959
Q16	30	3,17	1,020
Q17	30	3,43	1,135
Q18	30	3,17	,986
Q19	30	3,03	1,273
Q20	30	2,77	,935
Q21	30	2,93	1,230
Q22	30	2,70	1,236
Q23	30	2,70	1,317
Q24	30	3,13	1,196
Q25	30	3,10	1,185
Q26	30	2,93	1,230
Q27	30	2,60	1,248
Q28	30	3,13	1,358
Q29	30	3,00	1,365
Q30	30	2,97	,999
Q31	30	3,20	1,215

Q32	30	3,33	1,241
Q33	30	2,60	1,133
Q34	30	2,60	1,037
Q35	30	3,70	1,149
Q36	30	3,20	1,215
Q37	30	3,47	,900
Q38	30	3,33	,994
Q39	30	3,13	1,224
N valide (liste)	30		

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,656 ^a	,431	,410	,53240
a. Prédicteurs : (Constante), المحور الكلي 1				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,001	1	6,001	21,171	,000 ^b
	de Student	7,936	28	,283		
	Total	13,937	29			
a. Variable dépendante : المحور الكلي 2						
b. Prédicteurs : (Constante), المحور الكلي 1						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,292	,716		-,409	,686
	المحور الكلي 1	,942	,205	,656	4,601	,000
a. Variable dépendante : المحور الكلي 2						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,644 ^a	,414	,393	,53999
a. Prédicteurs : (Constante), المحور الكلي 3				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,773	1	5,773	19,798	,000 ^b
	de Student	8,164	28	,292		
	Total	13,937	29			
a. Variable dépendante : المحور الكلي 2						
b. Prédicteurs : (Constante), المحور الكلي 3						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,299	,608		,492	,627
	المحور الكلي 3	,851	,191	,644	4,449	,000
a. Variable dépendante : المحور الكلي 2						

Corrélations				
			المحور الكلي 1	المحور الكلي 2
Rho de Spearman	المحور الكلي 1	Coefficient de corrélation	1,000	,704**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	30	30
	المحور الكلي 2	Coefficient de corrélation	,704**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	30	30
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				
Corrélations				
			المحور الكلي 2	المحور الكلي 3
Rho de Spearman	المحور الكلي 2	Coefficient de corrélation	1,000	,591**
		Sig. (bilatéral)	.	,001
		N	30	30
	المحور الكلي 3	Coefficient de corrélation	,591**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	.
		N	30	30
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

ملخص :

إن النجاح المؤسسة في يومنا هذا يتطلب الإبداع ، فالمؤسسات التي تبذل تبذل كل المزايا ، فيكون الإبداع مصدر أساسي للنجاح وزيادة فعالية المؤسسة في البيئة التنافسية الحالية .
يمثل إبداع المرأة العاملة من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في البيئة الحالية ، لزيادة فعاليتها واستمراريتها وبقائها على المدى الطويل ، فتبحث المؤسسات عن تحقيقه بكل الوسائل المتوفرة لديها وبكل الإمكانيات اللازمة ، وكذا تنميته ونشر روح الإبداع بين العاملات .
أظهرت نتائج دراستنا أن هناك علاقة إيجابية بين إبداع المرأة العاملة وعلاقته بفعالية المؤسسة في شركة الإسمنت لبني صاف .

الكلمات المفتاحية : الإبداع ، المرأة العاملة ، فعالية المؤسسة ، أساليب تنمية الإبداع .

Abstract :

Today's success requires innovation, and the creative institutions are reaping all the benefits. Creativity is a key source of success and an effective institution in today's competitive environment.

The creativity of working women is one of the most important means adopted by institutions in the current environment to increase their effectiveness, sustainability and long-term sustainability. The institutions seek to achieve all the means available to them and all the necessary resources,

The results of our study showed that there is a positive relationship between the creativity of working women and their relation to the institution's effectiveness in the cement company for pure boys.

Keywords: creativity, working woman, the effectiveness of the institution, methods of development of creativity.

Résumé :

Le succès d'aujourd'hui exige de l'innovation, et les institutions créatives en récoltent tous les avantages . La créativité est une source clé de succès et une institution efficace dans l'environnement concurrentiel actuel.

La créativité des femmes qui travaillent est l'un des moyens les plus importants adoptés par les institutions dans le contexte actuel pour accroître leur efficacité, leur durabilité et leur viabilité à long terme. Les institutions cherchent à atteindre tous les moyens et toutes les ressources nécessaires,

Les résultats ont montré qu'il existe une relation positive entre la créativité des femmes qui travaillent et sa relation avec l'efficacité de l'institution dans la cimenterie pour le lait pur.

Mots-clés : créativité, femme au travail, efficacité de l'institution, méthodes de développement de la créativité.

