

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم تربية  
شعبة علم النفس



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

التخصص: علم النفس عمل وتنظيم

إعداد الطالبة:

الجوزي خيرة

بعنوان:

الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز

دراسة ميدانية على عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة

تاريخ المناقشة 2015/ 05/ 31

لجنة المناقشة مكونة من السادة:

د/ بوعيشة أمال \_ جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....(رئيسا)

د/ باوية نبيلة \_ جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....(مشرفة ومقررا)

د/ رويم فايضة\_ جامعة قاصدي مرباح ورقلة... ..(مناقشا)

الموسم الجامعي: 2015/2014



# شكر وعرفان

حمداً لمن أبدع الكون على خير سبق مثال .. وشكراً لمن أودع فيه ما فيه من خير وأمثال...  
وثناءً على من علم بالقلم .. علم الإنسان ما لم يعلم .. وطلاقة وسلاماً على سيدنا محمد وعلى  
آله وصحبه أجمعين

ففي هذه اللحظات وبعد أن وفقني الله عز وجل وأعانني على انجاز هذه الدراسة، لا يسعني  
إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى المشرفة الأستاذة الفاضلة باوية نبيلة لما بذلته من  
جهد ومن صنائع وتوجيهات قيمة لإنجاز هذا العمل المتواضع،

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع العمال في جامعة ورقلة وخاصة عمال شعبة  
علم النفس وعلوم التربية، وخاصة رؤساء الأقسام لما بذلوه من جهد في المساهمة بهذا العمل  
المتواضع.

كما ويسرني أن أتقدم بالشكر لجميع العمال في شركة سونلغاز بورقلة بتعاونهم الجاد في  
الحصول على بيانات دراستي مما كان لهم الفضل في الوصول إلى نتائج هذه الدراسة.  
ويسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من مد يد المساعدة من داخل الجامعة أو خارجها  
وذلك لكل من مد لي يد العون سواء بالتوجيه أو المشورة أو تزويدي بالمراجع ولا أملك لهم  
جميعاً إلا الدعاء الخالص بأن يجزل الله لهم الأجر والثوبة ويبقى عظيم شكري وامتناني لجميع  
أصدقائي الذين وقفوا بجواري وقدموا لي يد كل العون والتأييد والتشجيع لإنجاز هذا العمل،  
فجزاهم الله عنى خير الجزاء

وختاماً أسأل الله العليّ القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولي ذلك والقادر عليه



## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بورقلة من خلال تحديد ومعرفة مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالعمال على مستويات إبداعهم التنظيمي وهي كالتالي: السن، الجنس، الأقدمية، حيث تبلورت ضمن هذه الدراسة إشكالية الدراسة في:

"ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بورقلة؟"

انبثقت عنها التساؤلات الجزئية التالية:

"هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن؟"

"هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس؟"

"هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية؟"

وقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المناسب لطبيعة الدراسة الحالية التي تمت تطبيقها على عينة تكونت من 90 عاملاً من أصل 300 عاملاً في شركة سونلغاز بمدينة ورقلة ، وتم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان المصمم من طرف الطالبة والذي تم تطبيقه بعد حساب الخصائص السيكومترية للاستبيان والتأكد من صلاحيته للاستخدام، حيث تكوّن الاستبيان من ثمانية أجزاء على النحو التالي: الجزء الأول معلومات شخصية عن العامل، الجزء الثاني أسئلة تتعلق بالأصالة، الجزء الثالث أسئلة تتعلق بالطلاق ، الجزء الرابع أسئلة تتعلق بالمرونة، الجزء الخامس أسئلة تتعلق بالمخاطرة، الجزء السادس أسئلة تتعلق بالقدرة على التحليل، الجزء السابع أسئلة تتعلق بالحساسية للمشكلات، والجزء الثامن أسئلة تتعلق بالخروج عن المألوف. ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS V 19 والذي من خلاله تم الحصول على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، واختبارات عدة منها اختبار "ت" لتعرف على اتجاهات الفروق الإحصائية وقد كان مستوى الدلالة المستخدم في جميع الاختبارات (0.05)

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي لدى عمال شركة سونلغاز بورقلة ، في حين أظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الإبداع التنظيمي لدى العمال في شركة سونلغاز بورقلة والمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس لصالح الذكور و السن لصالح أكثر من 38 و الأقدمية لصالح الفئة أكثر من 20 سنة ).

وقد تمت مناقشة هذه النتائج في ضوء الجانب النظري وبعض الدراسات السابقة لنختم الدراسات ببعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج

## Résumé :

Cette récente étude vise à connaître le niveau de la créativité organisationnelle chez les fonctionnaires de la sonalgaz à la ville d'Ouargla. Notamment elle vise à déterminer l'impact de diverses variables sur le niveau de la créativité tels que : âge, sexe, ancienneté.

L'étude a été effectuée sur un échantillon de 90 sujets, où on a adopté un questionnaire qui a été élaboré par le chercheur.

L'outil de recherche est composé de 08 dimensions: questions sur les renseignements personnels de fonctionnaire : l'originalité, la spontanéité, souplesse, le risque, la capacité de l'analyse, la sensibilité aux problèmes, sortir de l'ordinaire.

Les résultats de cette étude ont démontré que:

- un niveau élevé de la créativité organisationnelle chez les fonctionnaires de sonalgaz
- il existe des différences significatives dans la créativité organisationnelle selon l'âge, le sexe, l'ancienneté.

فهرس المحتوى	
أ	الشكر وتقدير
ت	ملخص الدراسة بالعربية
ث	ملخص الدراسة بالفرنسية
ج	فهرس المحتوى
	فهرس الجداول
01	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: تقديم موضوع البحث	
05	1_ تحديد إشكالية الدراسة
07	2_ أهداف الدراسة
06	3_ أهمية الدراسة
08	4_ تحديد المفاهيم الإجرائية
07	5_ حدود الدراسة
الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي	
10	تمهيد
10	1_ مفهوم الإبداع
11	2_ مفهوم الإبداع التنظيمي
12	3_ أهمية الإبداع التنظيمي
12	4_ خصائص الإبداع التنظيمي
13	5_ عناصر الإبداع التنظيمي
14	6_ أنواع الإبداع التنظيمي
15	7_ مراحل الإبداع التنظيمي
16	8_ تنمية الإبداع التنظيمي
17	9_ حاجة المنظمة إلى الإبداع
18	10_ نظريات الإبداع التنظيمي
22	11_ مقومات الإبداع التنظيمي
25	12_ معوقات الإبداع التنظيمي

27	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية</b>	
30	1_ أهداف الدراسة الإستطلاعية
31	2_ وصف عينة الدراسة الإستطلاعية
31	3_ وصف أدوات جمع البيانات
32	4_ بعض الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
<b>الفصل الرابع: الدراسة الإساسية</b>	
37	1_ التذكير بالتساؤلات الدراسة
37	2_ المنهج المستخدم
38	3_ إجراءات تطبيق الدراسة
38	4_ خصائص عينة الدراسة الأساسية
39	5_ الأساليب الإحصائية المستخدمة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة</b>	
42	1_ عرض وتحليل و مناقشة نتائج التساؤل العام
45	2_ عرض وتحليل و مناقشة نتائج التساؤل الجزئي الأول
46	3_ عرض وتحليل و مناقشة نتائج التساؤل الجزئي الثاني
48	4_ عرض وتحليل و مناقشة نتائج التساؤل الجزئي الثالث
50	3_ الاستنتاج العام
51	4_ الاقتراحات
54	قائمة المراجع
56	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	29
02	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	30
03	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المتغيرات الأقدمية	30
04	أرقام الفقرات وأعدادها التي تنتمي لأبعاد الإبداع التنظيمي قبل التعديل	31
05	بدائل الأجوبة المقترحة وأوزانها	32
06	التعديل المقترح لبدائل الأجوبة وأوزانها	32
07	أرقام الفقرات وأعدادها التي تنتمي لأبعاد الإبداع التنظيمي قبل التعديل	32
08	نتائج صدق المقارنة الطرفية	33
09	خصائص أفراد الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية الدراسة	37
10	تقسيم مستويات الإبداع حسب المتوسطات الافتراضية	41
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " لدرجات عمال مؤسسة سونلغاز الذكور والإناث	42
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " لدرجات عمال مؤسسة سونلغاز 38 سنة فأقل وأكثر من 38 سنة	43
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " لدرجات عمال مؤسسة سونلغاز 20 سنة فأقل و أكثر من 20 سنة	44

حقائق

## مقدمة:

إن استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظر المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وذلك للحاق بركب التقدم العلمي والتطور ، لذا يؤكد البعض على أن الألفية الثالثة وما تتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات ، أدت إلى اللجوء لإبداع المورد البشري إذ يعتبر المورد البشري في المنظمات مورداً مهماً فيها وأصلاً من أهم أصولها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذا المورد، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المعاني والمعدات والآلات فقط، لدى وجب الإهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى، ويتوقف نجاح المنظمات في ذلك على قدرتها في الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية المتاحة بكفاءة وفعالية، وهذا عن طريق تنمية روح الإبداع فيهم، ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين عملية التغيير والإبداع في النظام المؤسسي، حيث يشير "الشحمة أحمد" (2014) إلى أن التغيير و الإبداع يحققان استجابات مبدعة ذات جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري، كما أن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه (الشحمة أحمد، 2014، ص أ).

لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العمال، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات، حيث يشير أيضاً "الشحمة أحمد" (2014) إلى أن الفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، (الشحمة أحمد، 2014، ص أ).

لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العمال. ولا يقتصر الإبداع على إبداع العلماء في العلوم البحثية والتطبيقية وإنما يمتد إلى الإبداعات في العلوم الإجتماعية بميادينها المتسعة والمتشعبة فإذا تمكن أحد المديرين من تحسين جودة الخدمة أو تخفيض تكلفة السلعة التي تقدمها المنظمة التي تريدها فهي إبداع، وإذا اكتشف القائد أسلوباً يقرب به بين أفراد التنظيم ويجعلهم يعملون بروح الفريق المتعاون المتضامن المسؤول عن تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية فهذا إبداع أيضاً. ويعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من أبرز وأهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام من قبل مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس، وذلك لأهمية هذا الموضوع

وانعكاساته الإيجابية على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع. لذا وجب دراسة الإبداع وإظهار كيفية تفعيله داخل المنظمات بشتى أنواعها.

وبناء على ما سبق إرتأينا أن نقوم بدراسة هذا الموضوع، ليكون مصدراً هاماً للمعلومات لصانعي القرارات فيها، وللعمل الجاد في تحسين جودة الخدمات عن طريق تعزيز مستوى الإبداع التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة. ف جاءت دراستنا هذه لإلقاء الضوء على الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة

وقد شملت الدراسة على جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، فالجانب النظري تضمن فصلين، تم التطرق في الفصل الأول الخاص بموضوع الدراسة :إلى تحديد إشكالية الدراسة،التساؤلات ، أهمية وأهداف الدراسة، وحدودها و كذلك مصطلحات الدراسة.

وخصص الفصل الثاني لموضوع الإبداع التنظيمي، وقد تضمن :مفهوم الإبداع التنظيمي، أهميته، خصائصه، عناصره، أنواعه، حاجة المنظمات إليه، تنميته، مراحلها، معوقاته، ومقوماته.

أما الجانب التطبيقي :فقد اشتمل كذلك على ثلاث فصول، الفصل الثالث الخاص بالإجراءات المنهجية ويضم الدراسة الاستطلاعية، أدوات جمع البيانات والخصائص السيكومترية المعالجة.

أما الفصل الرابع فقد تضمن التذكير بتساؤلات، الدراسة المنهج المستخدم، خصائص العينة الأساسية الأساليب الإحصائية المستخدمة .

أما الفصل الخامس تضمن عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة، استنتاج عام وإعطاء بعض المقترحات وخاتمة.

الجانحة النظرية

## الفصل الأول:

### تقديم موضوع الدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- أهداف الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- تحديد المفاهيم الإجرائية

5- حدود الدراسة

## 1\_تحديد الإشكالية:

إن الاهتمام بالأداءات السلوكية في المنظمات بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار مدى تأثير سلوكيات الأفراد في المنظمات للرفع من فاعليتها، وبعد دور الإبداع التنظيمي من الأدوار المهمة لعمل الأفراد فيها لما لذلك من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات الإدارية ، إذ يعتبر من بين السلوكيات التنظيمية التي لاقت رواجاً كبيراً لدى علماء علم النفس للسير قدماً من أجل تحسين الأداء الوظيفي في أي منظمة، وهذا ما أشارت إليه دراسة "محبوبي أسامة" (2014) حول أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة "هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومدى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين فيها جاءت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين ، كما أن أكثر الأساليب تأثيراً على الأداء الوظيفي هو الطلاقة الفكرية

ودراسة "توفيق عطية توفيق العجلة" (2009) حول الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" هذه الدراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وتوصلت الدراسة إلى المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي ، واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

حيث نرى بأنه ينبغي تقدير أهمية الإبداع التنظيمي من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العمال في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية و استغلالها الاستغلال الأمثل، مما يدفع بعجلة النمو والتطور للمنظمات والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعمال فيها ولاشك أن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تعد من بين المنظمات الجزائرية الحساسة، وذلك لأهمية المؤسسة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية حيث أنها تعمل على توفير الكهرباء والغاز وإيصالهما للمتعاملين، وتقع على عاتقها أعمال تمس الحياة الاجتماعية للأفراد وكذلك الممتلكات الخاصة والعامة ومهام متنوعة لها أبعاد اقتصادية إضافة إلى أنها ترتبط بتسيير النقل والإمداد للطاقة الكهربائية والغازية إلى شتى النواحي، وتقديم خدمات بمستوى عال ، وهو ما أكدته دراسة "أحمد الشحمة" (2014) حول واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغرداية تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز بغرداية

توصلت الدراسة إلى هناك مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة غرداية،.

لذا يعتبر الإبداع أداة ومهارة قد تكون هامة تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة و إدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها حتى يستطيعوا أن يتكيفوا ويتفاعلوا بإيجابية مع الظروف المحيطة. بهم. حيث يظهر دور الإبداع التنظيمي إذا أدركنا أن التغيير والتطوير في أداء العمال هو ما تسعى إلي أية منظمة كانت وفي أي مجتمع، ويعتبر مطلباً رئيسياً و مؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها، و إنطلاقاً من ذلك يمكن القول أن هذه الدراسة سوف تجرى على قطاع حيوي من قطاعات المجتمع الجزائري وهو الكهرباء والغاز في مؤسسة سونلغاز الخدمائية والتي تلعب دورا حيويا في حياة المواطن الجزائري، وأعتقد أن الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي تطرقت لهذا الجانب في مؤسسة سونلغاز، لتكون نقطة انطلاق نحو دراسات لاحقة تتناول جوانب أخرى مهمة في هذا القطاع الحيوي، وفي كون هذه الدراسة تبحث عن الإبداع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز والدراسات التي تبحث في هذا المجال قليلة في مؤسساتنا، خاصة مؤسسة سونلغاز التي سوف تطبق فيها هذه الدراسة. ومنه سنحاول في هذه الدراسة معرفة مستوى الإبداع التنظيمي لدى العمال في مؤسسة سونلغاز، من خلال طرح التساؤلات التالية.

## 2\_تساؤلات الدراسة

التساؤل العام "ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى مال مؤسسة سونلغاز؟"

ويتفرع عن هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

- 1\_هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس؟"
- 2\_هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن؟"
- 3\_هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية؟"

## 3\_أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1\_2. معرفة مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة ورقلة .

2\_2 معرفة الفروق في الإبداع التنظيمي للعمال في مؤسسة سونلغاز باختلاف السن والجنس الأقدمية ، ومحاولة الخروج باقتراحات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال هذه المنظمة.

3\_2 تكوين إطار نظري يساعد في التعرف على مفاهيم الإبداع التنظيمي

#### 4\_ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

##### \* الأهمية العلمية :

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون الإبداع التنظيمي يعد من بين أحد المواضيع التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين المختصين في علم النفس العمل والتنظيم، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها يعتمد بشكل رئيسي على إبداع العمال من مختلف المستويات التنظيمية في أدائهم لأعمالهم، ومما يزيد من أهمية الدراسة ارتباط الإبداع التنظيمي بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات إلى تحسينه ألا وهو الأداء الوظيفي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات و تطورها.

##### \* الأهمية العملية:

تتبع أهمية الدراسة من التأثير الكبير للإبداع التنظيمي في تحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعمال فيها من خلال النقاط التالية:

1\_ الوقوف على بعض معيقات الإبداع التنظيمي التي قد تظهر في مؤسسة سونلغاز باعتبارها خطوة أولى للتغلب عليها-.

2\_ تزويد المسؤولين ببعض بيانات موثقة وصادقة ومستمدة من دراسة ميدانية تساعد على بناء وتطوير ودعم القرارات الإبداعية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعمال من خلاله وتحقيق أهداف تطوير العمل في مؤسسة سونلغاز.

#### -تحديد المفاهيم الإجرائية:

#### التعريف الإجرائي للإبداع التنظيمي:

يعرف إجرائيا بقدرة الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز على استخدام أساليب التفكير الحديثة المتمثل في الطلاقة والأصالة والمرونة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل الخروج من المألوف

التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرات العقلية و الذهنية وابتكار وإيجاد طرق وأساليب، والمعبر عنها من خلال الدرجة التي سوف يتحصل عليها العامل على المقياس المصمم لذلك في الدراسة الحالية للموسم 2015 /2014

\* **بُعد الطلاقة:** وتتمثل في كمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة. وهي القدرة على توليد جملة من الأفكار والتطبيقات والبدائل أو الحلول مقترحة لمشكلة ما و تنطوي على الفهم العميق وليست مجرد تذكير أو سرد.

\* **بُعد الأصالة:**و يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات وتعني التجديد أو الانفراد بالأفكار الإبتعاد عن الشائع.

\* **بُعد المرونة:** رؤية المشكلة من زوايا مختلفة و التغيير في المعنى و التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف

\* **بُعد المخاطرة:**و يقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرات في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها وفي نفس الوقت الذي يكون فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك

\* **بُعد القدرة على التحليل:**تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة أو هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر .امتلاك القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة.

\* **بُعد الحساسية للمشكلات:**يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي أي رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعريف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها

\* **بُعد الخروج من المألوف:**يعني عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد (التغيير) المستمر

## 6\_ حدود الدراسة:

1-الحدود البشرية :تمثلت عينة الدراسة في عمال مؤسسة سونلغاز

2-الحدود المكانية: أجريت الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة  
3الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2015/2014

## الفصل الثاني

### الإبداع التنظيمي

1\_ مفهوم الإبداع لغة و إصطلاحا

2\_ مفهوم الإبداع التنظيمي

3\_ أهمية الإبداع التنظيمي

4\_ خصائص الإبداع التنظيمي

5\_ عناصر الإبداع التنظيمي

6- أنواع الإبداع التنظيمي

7\_ مراحل الإبداع التنظيمي

8\_ تنمية الإبداع التنظيمي

9\_ حاجة المنظمة إلى الإبداع

10\_ نظريات الإبداع التنظيمي

11\_ مقومات الإبداع التنظيمي

12\_ معوقات الإبداع

## تمهيد

وقد سعت الدول في تطوير وتنمية مواردها البشرية وتجلي دورها المحوري والرئيسي بتشجيع الإبداع التنظيمي لدى عمالها، عن طريق الاستمرار في تنمية الإبداع والتجديد من خلال إيجاد مناخات تنظيمية وسياسية تحفز الإبداع والمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم التي تشهده المجتمعات المعاصرة، وهذا حتى يتم بلوغ أهداف المنظمة بشكل عام

## 1\_ مفهوم الإبداع

## لغة:

يرى لاحق أنه "مصدر مشتق من الفعل أبداع وأبداع الشيء وابتدعه أي اخترعه قال تعالى (الله بديع السموات والأرض) أي مبتدعهما وأبدعت الشيء وابتدعته إذا استخرجته وأحدثته" (لاحق بن عبد الله القحطاني، 2008، ص 8)

أنه "قد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق وجعله غاية في صفاته وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها(رفعت عبد الحليم الفاعوري، 2005، ص 6)

## إصطلاحاً:

وقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد (فاروق السالم، 2012، ص 02)

تعرف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في إحدى المجالات كالعلوم والفنون والآداب (محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، ب س، ص 13) الإبداع هو عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع و الناس و الأفكار (سمية بروبي، 2011، ص 50)

ويتفق معظم علماء علم النفس بأن الإبداع ليس بعداً منفرداً من أبعاد الشخصية وإنما هو مكون من مكونات عديدة، وراثية وبيئية وأن تكوينه يتوقف على مكان وجودك له في حين يرى آخرون بأن الإبداع يتولد في لحظة إلهام، حيث تنشأ الفكرة فجأة، وأن هذه اللحظة قد تستغرق أجزاء من الثانية، وكثيراً ما تأتي بطريقة عفوية وأكد علماء علم النفس على العديد من العوامل التي تشجع المقدرات الإبداعية لدى العامل (أحمد الشحمة، 2014، ص 44)

إن الإبداع ظاهرة معقدة ذات وجوه و أبعاد متعدد لذا اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، ولم يكن هناك تعريف واضح محدد له، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع من جهة، وإلى مناهج الباحثين و اجتهاداتهم العملية ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية وإلى جوانب الظاهرة الإبداعية وتعاقدتها من جهة ثالثة (محمد عبد الغني حسن هلال، 1997)

## 2\_ مفهوم الإبداع التنظيمي:

يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من أحد المواضيع المهمة والمنتشرة في ميادين علم النفس بشكل خاص، وفي العلوم الأخرى كعلم الاجتماع والإدارة بشكل عام، إذ جاءت تعاريف عديدة لتشرحه وتبينه، وهذا لأنه يعتبر من أكثر المواضيع إثارة للجدل، بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها.

الإبداع الإداري: هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (لاحق بن عبد الله القحطاني، 2008، ص7. 8)

ولقد عرف "جيلفورد" الإبداع على أنه تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الإبتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات (أحمد الشحمة، 2014، ص45)

الإبداع التنظيمي هو قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها" (توفيق عطية توفيق العجلة، 2009، ص14)

من خلال التعاريف يمكن استنتاج أن الإبداع التنظيمي هو:

\_ مزج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية

- الإبداع التنظيمي وهو الإحساس بالمشكلة ومحاولة إيجاد حلول لها. و تطبيق الأفكار بطريقة متواصلة ومنسقة.

- يتوقف نجاح الإبداعات على تضافر مجموعة من الجهود التقنية والفنية والقدرة على تحليل الأفكار

ونشرها.

\_ قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية و الاستفادة منها

ومنه الإبداع التنظيمي هو: مجموعة من العمليات التي يستخدمها الانسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية باستخدام أساليب ووسائل وأفكار ومهارات مفيدة للعمل وما يحيط به من مؤثرات مختلفة كما يعتبر كل فكرة جديدة خاضعة إلى قواعد وأسس علمية تلقى سبيلا للتطبيق بالنسبة إلى لعامل ما

### 3\_ أهمية الإبداع التنظيمي

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهر الإبداع التنظيمي أنها

\_تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد

\_المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات

\_الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة

\_القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة

\_حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة

(محبوبي أسامة، 2014، ص4)

إضافة إلى ذلك\_ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع

مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

(توفيق عطية توفيق العجلة، 2009، ص15)

من خلال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع التنظيمي يمكن القول أن أهميته يساهم في زيادة الانتماء

لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة، تشجيع المناقشات والحوار الهادئ البناء بغرض النقد والبناء وليس بغرض النقد والهدم.

### 4\_ خصائص الإبداع التنظيمي

حاول عدد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع من أجل الخروج بمزيد من

المساهمات حول ظاهرة الإبداع والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من

الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد حيث ترى "بلهادي سعيدة "

(2008) أن خصائص الإبداع هي كالتالي

4\_1 الانفتاح نحو التغيير.

4\_2 الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.

4\_3 الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة.

4\_4 القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.

4\_5 الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.

4\_6 احترام اختيارات الغير.

4\_7 الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.

4\_8 تقدير إنجازات الآخرين.

4\_9 التوجه نحو المستقبل

(بلهادي سعيدة، 2008، ص 121 )

من خلال الخصائص الابداع التنظيمي يمكن استنتاج أن المنظمات الإبداعية تتسم بخصائص العمال  
رئيسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية

### 5\_ عناصر الإبداع التنظيمي :وهي كما يلي

5\_1 **عنصر الطلاقة** :يقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة

زمنية ثانية ويقصد بها أيضاً القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في  
وحدة زمنية ثانية، وقد ثبت وجود أربع أنواع للطلاقة :الطلاقة اللفظية، وطلاقة التداعي، والطلاقة  
التعبيرية والفكرية

5\_2 **عنصر الأصالة** :يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين

به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية

5\_3 **عنصر المرونة** :يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وقد ثبت لدى

جيلفورد وجود ثلاثة أنواع للمرونة :هي المرونة التكيفية الشكلية، والمرونة التكيفية التركيبية، والمرونة  
التلقائية

5\_4 **عنصر الحساسية للمشكلات** : تعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدتها تحديداً دقيقاً

والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي  
واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني في إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات  
في الموقف الواحد

5\_5 **عنصر المخاطرة** :يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد

عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها

5\_6 **عنصر القدرة على التحليل** :يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو

القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل

5\_7 **عنصر الاحتفاظ بالاتجاه** : يقصد به القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة

دون أن تحول المشكلات بينه وبينها (فهد بن عوض الله زاحم السلمي، سنة 2008، ص 74)

5\_8 **عنصر الكم والكيف** : إن ثمة فرضية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر

من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد في حين أن هناك فرضية أخرى  
تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة  
(محجوبي أسامة، سنة 2014، ص 05)

5\_9 **عنصر التوسيع** :ويظهر هذا العامل مقدره الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو

أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

(أحمد الشحمة، 2014، ص 57)

إن الإنتاج المبدع يمكن أن يظهر بأشكال عديدة ومتنوعة، وأن يكون أحد صنفين: الأول أن يكون العمل المبدع محسوساً ومنفصلاً عن مبدعه، مثل العمل الأدبي، والقطعة الأدبية المنحوتة، واللوحة الفنية، والجهاز أو الآلة، واكتشاف مادة جديدة، وصياغة فرضية عملية، والبحث في نظرية علمية، أما الصنف الثاني أن يكون الإبداع عملاً لا ينفصل عن مبدعه، بل يتصل به مباشرة، مثل إبداع الممثل، وقائد فريق اللعب، ونتاجات عمل هؤلاء تعبر بصورة واضحة عن شخصيتهم المبدعة

## 6 أنواع الإبداع التنظيمي:

من أنواع الإبداع مايلي:

**6\_1 الإبداع التنظيمي:** والمتضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات العديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

**6\_2 الإبداع الفني التقني:** ويتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة الملاحظ أن المنظمات تركز بشكل ملفت للنظر إلى الإبداع الفني، بشكل يفوق تركيزها على الإبداع التنظيمي، مما أدى إلى نشوء فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المؤسسة بأكملها وقد صنف الإبداع كذلك إلى:

- **الإبداع الفردي:** والذي يقوم به الأفراد، والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، فالإبداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية.

- **الإبداع الجماعي:** ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبنت الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على برقيتها، لأن إخفاق الجماعة وعد قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة (أحمد الشحمة، 2014، ص 57)

وجاء حسب "حاتم على حسن رضا" (2005) وقد إقترح كل من "زالتمان و ودنكن و هوليك" تصنيفاً لأنواع الإبداع وبخاصة الإبداع التنظيمي وفقاً لثلاث محاور

**1\_ الإبداع المبرمج والإبداع غير مبرمج:** حيث نجد أن الإبداع المبرمج يشير إلى تلك الإبداعات المخطط لها سلفاً مثل إحلال الموظفين المحليين محل الخبراء الأجانب أو توسيع خطة الإنتاج أو تحسين الإجراءات أو المنظمة ما أو الإبداع غير مبرمج فهو يتضمن تلك الإبداعات التي لم يخطط لها سلفاً والذي يتضمن جهود الفرد أو الجماعات في جذب اهتمام المنظمة التي هي بحاجة إلى تغيير في بعض جوانب نشاطها والتي يتم الإنتباه إليها أو الإهتمام بها سلفاً وهذا النوع من الإبداع أطلق عليه "كينج" مصطلح الإبداع الإستجابي و الذي يتضمن لفت إنتباه و إهتمام المنظمة التي بحاجة إلى تغيير في بعض أوجه نشاط التي يتم الإنتباه إليها أو الإهتمام بها و يتم ذلك من خلال المجهود المبذول من قبل

الفرد أو الجماعة .

### \_الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات:

حيث يتميز الإبداع المتعلق بالغايات بأنه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفاً في حد ذاته و الإبداع المتعلق بالوسائل و يشير إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل و تيسير الوصول إلى الإبداع المرغوب و هذا النوع من الإبداع يؤكد على ضرورة توفر الوسائل الملائمة التي تمكن المبدعين من تحقيق الأهداف الإبداعية المعينة .

### \_الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع :

يطاق عليه الإبداع الجذري حيث يشير إلى أن كل الإبداعات التي تتضمن الجدة و الخطورة توصف بالإبداعات الجذرية و يعتبر الإبداع ذلك أن الإبداع الجذري التي لقيت إهتماماً ملحوظاً في أدبيات الإبداع ذلك أن الإبداع الجذري يرتبط بالتغيير و على ذلك فهو غالباً ما يلقي مقاومة من أطراف عديدة في المجتمع أو المنظمة بالمقارنة مع الإبداع الأقل جدة وأصالة و للحد من مقاومة هذا النوع من الإبداع فإنه يجب توفير مناخ ملائم للتغيير . (حاتم على حسن رضا ،سنة 2005، ص33)

من خلال هذه الأنواع يمكن القول أن لكل منها في تطبيقها يوجد إيجابيات وسلبيات على المنظمة

## 7\_مراحل الإبداع التنظيمي

لقد قدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع فيقول روسمان إن هذه العملية تمر في المرحلة التالية

\_الإحساس بوجود مشكلة ما ،وبصعوبة هذه المشكلة

\_تكوين وتحديد المشكلة

\_جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها

\_فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها

\_صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها (رفعت عبد الحليم الفاعوري ،2005، ص16)

إضافة إلى ذلك تعددت الطروحات النظرية، وتطورت النماذج التنظيمية، كثرت الدراسات العلمية، التي تناولت موضوع الإبداع التنظيمي، من حيث مراحل العملية التنظيمية إلا أن أشهرها :نموذج " كريبتنر " و "كنكي" والذي يقترح بأن عملية الإبداع التنظيمي تمر بالمرحل الخمس التالية:

1-مرحلة الإعداد :وتتضمن المدة التي يقضيها العامل في التعلم والقراءة والتدريب، في سبيل الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإلمام بها.

2-مرحلة التركيز :حيث يركز العامل كل تفكيره واهتماماته وجهوده على المشكلة.

3-مرحلة الحضانة :حيث ينخرط العامل في مزاولة أعماله اليومية، في حين تجول ذهنه في البحث عن المعلومات.

**4-مرحلة الإضاءة أو الإلهام:** فبينما يبحث العامل عن المعلومات، فإنه يعمل جاهداً على رؤية شبكة العلاقات لتضيء له ما يبسر عليه تعرف العلاقات ما بين الظواهر والمتغيرات.  
**5-مرحلة الإثبات أو التحقق:** وتتضمن إعادة العملية بكاملها، وذلك بغرض إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الإبداع لا يسير في هذه الخطوات على تسلسلها، بل إن مراحل العملية الإبداعية تعتبر متشابكة في معظم الأحيان، وتتداخل فيها عوامل ومؤثرات مختلفة في حين يرى آخرون بأن الإبداع لا مراحل له، وإنما يتولد في لحظة إلهام، حيث تنشأ الفكرة فجأة، وأن هذه اللحظة قد تستغرق أجزاء من الثانية، وكثيراً ما تأتي بطريقة عفوية. . (أحمد الشحمة سنة 2014 ص68)

كما يرى "حسن أحمد عيسي" (1990) أن الابداع يمر عبر أربع مراحل وهي

\_مرحلة الأولى مرحلة الإعداد

\_المرحلة التي تليها هي مرحلة الاحتضان

\_مرحلة الإشراف

\_مرحلة التحقيق

(حسن أحمد عيسي، 1990، ص33).

من خلال المراحل السابقة يمكن القول أن أي منظمة يسعى الابداع التنظيمي من اجل حل أي مشكلة

## 8\_ تنمية الإبداع التنظيمي

بذرة الإبداع موجودة في كل إنسان، ومتى ما تهيأت لها بيئة صالحة ترعاها نمت وأثمرت، ولالإبداع بيئتان تؤثران على استنباته ورعايته. وهما البيئة الداخلية للإنسان والبيئة الخارجية، لذا فإن تنمية وتنشيط الإبداع يتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية (الشخصية) الخاصة بالمبدع، والعوامل البيئية. فهي جميعاً تساهم في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها إلى شكل يخدم النظم الإدارية للمؤسسات بشكل فعال، سواء في سياسات عملها أو نظرتها وتعليماتها

**ومن هنا فقد ركز على ثلاثة أبعاد وهي:**

\_دور الفرد في تنمية قدراته الإبداعية.

\_دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين

\_مع الإشارة إلى بعض وسائل تنمية الإبداع . وذلك باعتبار أن هذه الأبعاد مجتمعة تلعب

دوراً متكاملأ في تطوير مستوى الإبداع لدى الأفراد، والذي يمثل أحد الأهداف التي يسعى

الباحث للوصول إليها من خلال هذه الدراسة. (توفيق عجلة توفيق عطية 2004 ص 30)

ويرى "أحمد الشحمة" (2014) أن تنمة الإبداع التنظيمي يتطلب تنمية الإبداع التنظيمي مراعاة متطلبات

السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي

-الانتماء والولاء التنظيمي :يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي، فالفرد الذي يحب

منظمتها يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد برقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

- إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الإبداعية، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والتكلفة.

- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.

- الانفتاح وتقبل طاقة التعبيرات الأخرى التي تبدها الروح الإنسانية لأن ذلك يعطي الشخص فرصة تعلم طرق التفكير والسلوكيات الأخرى

- الحرص على إستخدام الأساليب البيانية والمجازية كالتشبيه و الإستعارة

- الاهتمام بالعنصر الإنساني في المنظمة: بما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي

- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين. (أحمد الشحمة، 2014 ص 66)

## 9- حاجة المنظمة إلى الإبداع التنظيمي

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة و كذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص و تهديدات و ظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تفصيلها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى ما يأتي:

- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.

- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.

- تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.

- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج

عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل

هذه المشكلات.

-العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.

-حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكنها من مسايرة ركب التطور.

-وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة .(توفيق عطية توفيق عجلة2009 ص20) منه يمكن القول أن المنظمة تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات

## 10\_نظريات الابداع التنظيمي

**10\_1نظرية الترابط (مالتزمان وميدنيك ):**الابداع عبارة عن عملية تنظيم للعناصر المختلفة المكونة للموضوع والمرتبطة مع بعضها وإعادة تركيبها في صورة تتطابق مع الحاجة إليها بشكلها الجديد وكلما كانت هذه العناصر المشتركة في التركيب متباعدة ما كان الناتج أكثر إبداعاً، وليس من السهل قبول عملية التبادل بين المترابطة المكونة للمشكلة كسبب لقوة الإبداع نظراً لأن التقارب في بعض الأحيان لا يمكن أن يكون عكس ذلك

**10\_2نظرية الجشالت (ورثايمر ):**ويرى ورثايمر أن الدراسة والبحث عن الحلول لأي مشكلة يعتمد على التعامل مع الكل ،وتكون دراسة الجزء ضمن ما تم تحديده كإطار شامل للكل مع الوضع في الاعتبار أن الحلول الإبداعية ليست نتاج عملية مرتبة ومسلولة لكنها تظهر بصورة فجائية أثناء محاولة إعادة ترتيب عناصرها وفحصها في إطارها الكلي ولا نستطيع توقع هذه اللحظة ، ولا يمكن بالطبع التسليم بصورة كاملة بفكرة الحدس أو الفجائية في ظهور الأفكار الإبداعية ،حيث أنها تشكل أحد العناصر ،وليست كلها ولا ننكر الحاجة إلى التفكير والبحث بشكل ما

**10\_3النظرية السلوكية** يفترض العلماء السلوكيين أن النشاط أو السلوك الإنساني هو في حقيقة الأمر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات مع العلم أن هذه العلاقة لا يمكن استخدامها بما عليها من ملاحظات في تفسير السلوك الإبداعي ولا يوجد اختلاف حول ما يؤكده علماء السلوك أن الفرد يستطيع تنفيذ استجابات إبداعية من خلال تعزيز فرصته في الأداء المبدع

(محمد عبد الغني حسن هلال، 1997، ص85 )

## 10\_4 نظرية التحليل النفسي

وتخضع هذه النظرية العملية الإبداعية لمفهوم التسامي أو الإغلاء ،حيث يقوم الإنسان بتوجيه دوافعه إلى موضوعات ذات قيمة اجتماعية مقبولة ويكيف الدوافع التي تؤدي إلى غير ذلك

ويميل علماء النفس المعاصرون إلى تأكيد أن العملية تبدأ رحلتها في مرحلة ما قبل الوعي ،حيث يقوم اللاوعي بالتشجيع والتحريض والحث بينما يقوم الوعي بالتحسين والتقييم والنقد.

في مرحلة اللاوعي تكون هناك مساحة كبيرة من الحرية والمرونة والسرعة والتكوين الحر للتصور والتخيل ،وعند دخول مرحلة الوعي تبدأ عمليات الترشيح والفرز والتجنب لاختبار المقبول

## 10\_5 نظرية جليفورد: (النموذج النظري لبناء العقل الإبداعي )

ويطلق عليه أيضاً نظرية السمات أو العوامل التي تستند على العقل ،ولقد ميز جليفورد الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العاملي وهي الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات وإعادة بنائها

وسوف نعرض فيما يلي أهم القدرات الإبداعية التي تمكن جليفورد ومعاونوه من اكتشاف بالاستعانة بمنهج التحليل العالمي، وتتنوع هذه القدرات على ثلاث مظاهر أساسية للنشاط العقلي الإبداعي

**\_مظهر استقبالي:** وهو القدرة على استقبال المنبهات من الحواس والخبرات ويتولد لديه نتيجة لذلك الحساسية للمشكلات

**\_مظهر إنتاجي:** حيث يظهر ذلك في انتاجات إبداعية له مميزات خاصة وهنا تظهر القدرات الثلاثة الطلاقة، المرونة والأصالة

**مظهر تقييمي:** ويظهر ذلك في تقدير الفرد لما يقوم هو بإنتاجه أو ينتجه الآخرون ومقياس التقدير هذا يكون ذاتياً في ذهن الفرد (محمد عبد الغني حسن هلال، 1997 ص88)

ويتضح من ذلك أن القدرات الأساسية التي تساعد على الإبداع في مختلف المجالات تتوفر لدى معظم الناس بدرجات متفاوتة وأهم هذه القدرات

**أ\_ الحساسية للمشكلات:** وهي الخاصية التي تجعل الفرد يشعر بأن الموقف الذي يواجهه يمثل مشكلة أو أكثر في حاجة إلى حل وتوضح له حجم وعمق المشكلة ،ويظهر هذه الحساسية في الجوانب الفنية مثل ملاحظة عدم تناسق الألوان أو إعادة ترتيب الأشياء كي تبدو أكثر تنسيقاً وتنظيماً ،وقد تظهر في طلب صياغة الكلمات أو المشكلات الاجتماعية. ويختلف الناس في مدى حساسيتهم للمشكلات حيث يرى

بعض الأفراد أن هناك عدة مشكلات في موقف معين في حين أن الآخرين الموجودين معهم في نفس الموقف لا يرون في هذا الموقف ما يثير أي نوع من المشكلات، أو يرون واحد منها فقط على أكثر تقدير. وهذه الحساسية لإدراك حقيقة وعمق المشكلة هي التي تفرق بين قدرات الأفراد في الإبداع، حيث أنهم لن يفكروا في ابتكار حلول جديدة دون أن يدركوا المشكلة التي سوف يفكرون فيها أولاً

ولا نستطيع أن ننكر أن القدرة على الحساسية تجاه المشكلات من أهم قدرات الإبداع فلا سبيل للإبداع بدون الإحساس بالمشكلة، وتشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين القدرة على الحساسية للمشكلات وبين قدرة الشخص على تحمل التوتر الناتج عن محاولة فهم وإدراك الجوانب المختلفة والقريبة والبعيدة للموقف والإصرار على عدم الهروب أو التسرع في الفهم

**ب\_الطلاقة:**وهي تعبر عن الفرد الذي ينتج عدداً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، وبالتالي تكون لديه الطلاقة في التفكير والتصورات في زمن قياسي بالنسبة للآخرين وهناك أربعة عوامل للطلاقة :

\***طلاقة الكلمات:**سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية المنطوقة واستحضارها بصورة تناسب الموقف .

\***طلاقة الداعي:**سرعة إنتاج كلمات أو معاني ذات خصائص محددة ومميزة.

\***طلاقة الأفكار:**سرعة إصدار أعداد كبيرة من الأفكار لموقف واحد ويركز على عدد الاستجابات .

\***طلاقة التعبير:**سهولة التعبير والصياغة للأفكار في كلمات بحيث تربط بينها وتجعلها متلائمة مع بعضها.

**ج\_المرونة:**ويعبر عن القدرة الفعلية للفرد على تغيير اتجاهات تفكيرية لأكثر من اتجاه وعدم التجمد أو الإصرار على اتجاه معين، وهناك نوعان من المرونة .

\***مرونة التكيف:**وتتصل بقدرة الشخص على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير، أي إعادة بناء وتنظيم وترتيب عناصر المشكلة التي تفرضها طبيعة الظروف أو الإمكانيات المحيطة

\***مرونة التلقائية:**وهي إمكانيات الفرد في تغيير تفكيره بسهولة وسرعة نحو أفكار أخرى متحرراً من القيود متخذاً عدة اتجاهات بدلاً من اتجاه واحد في التفكير .

**د\_الأصالة:**والمقصود بها هو السلوك المبتكر والمناسب الذي يحقق الهدف المنشود بدرجة عالية من الرضا، فيعتبر سلوك إبداعياً أصيلاً (محمد عبد الغني حسن هلال، 1997 ص 93)

ومنه السلوك الإبداعي قد يكون غير أصيل أو كاذب عندما لا يحقق الهدف منه ولا يتوافق مع المواقف ، ولكن تكون جادة وقادرة وماهرة .

### النموذج النظري لبناء العقل المبدع لجلفورد

استطاع جلفورد أن يحدد عوامل القدرات الإبداعية إلى ما يقرب من 60 عاملاً وحاول أن يتصور بناءً نظرياً شاملاً للعقل يمثلته مكعب ليستوعب جميع القدرات العقلية اعتماداً على ثلاثة أسس هي

#### 1\_ تصنيف القدرات أفقياً على أساس العمليات الفعلية

\*القدرات المعرفية أو الإكتشافية :القدرة على فهم القدرات وتحصيل المعلومات والبحث عن علاقات

\*قدرات التذكر : القدرة على تخزين المعلومات والخبرات واستدعائها

\*قدرات التقرير:تفضيل حل واحد صحيح أو استجابة واحدة للتفكير في اتجاه واحد

\*القدرة التغيرية: وهي العمود الفقري للتفكير الإبداعي وتقوم على رفض الحلول القديمة وتعدد الحلول الجديدة وتكوين بناء قوى لحل المشكلة

\*القدرات التقييمية :ويكون تأثيرها على جودة المنتج ،وتساعد على رفض المعلومات أو قبولها في عملية المعرفة والإنتاج . (محمد عبد الغني حسن هلال ،1997 ص94 )

#### 2\_ تصنيف العوامل على حسب مادة محتوى الموضوع

\*المضمون الشكلي (الأشكال): للجسم ،الهيئة ،اللون ،النسيج ،الموقع ، ما نسمعه ،ما نراه،وما نلمسه و نشعر به

\*المضمون الرمزي(الرموز) الحروف والمقاطع والكلمات والأرقام والرموز المختلفة المستخدمة بين الأفراد

\*المضمون المتصل بالمعنى (المعاني) القدرات على تصور الأشياء قبل عملها

\*المضمون السلوكي :قدرة الأفراد على إدراك مشاعر الآخرين أو على الإدراك الاجتماعي عن طريق الاستدلال من ظواهر السلوك

#### 3\_ تصنيف العوامل على أساس النتائج :

\*وحدة :جزء محدود من المعلومات

\*فئة: وحدات تجمعها بعض الخصائص المتوفرة في كل وحدة

\*علاقة: وهي الصلة بين الوحدات ذات المتغيرات المتشابهة

\*نسق: مركب أو بناء منظم مكون من وحدات متفاعلة ومترابطة

\*إعادة تحديد: نوع من التغيير للمعلومات الموجودة أو المعروفة أو إعادة تأويلها

\*تضمنين: ويعني تجاوز بعض المعلومات المتعارضة أو التي يجب ذكرها وقد يمتد إلى الاستنتاج

(محمد عبد الغني حسن هلال، 1997 ص 98)

من الشرح السابق نستطيع أن ندرك أن كل خلية من خلايا نموذج بناء العقل تمثل نوعاً معيناً من القدرات لها ثلاثة أبعاد أي يمكن وصفها بنوع من العمليات والمضمون والنتاج

### 11\_ مقومات الإبداع التنظيمي

بالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته الإبداعية، إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات، فالإبداع التنظيمي ليس خاصة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير، يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعده على النمو والازدهار أو الذبول و الموت وسنتناول أهم مقومات الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في محاولة للوصول إلى ما يسمى بالأداء الإبداعي بحيث نهدف إلى الربط بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي، وهي عبارة عن متغيرات تنظيمية تلعب دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع التنظيمي وهي:

**11\_1 التدريب:** يعد التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري وما يتعلق بالإداء الوظيفي المميز أو الإبداع خصوصاً، وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات عديدة مع دخول الألفية الثالثة و الإتجاه المتزايد نحو العولمة حيث تشير التوقعات خبرات الإدارة والموارد البشرية الى ظهور إتجاهات تنظيمية جديدة في المنظمات الخدمية والإعمال تختلف تماماً من الطرق التنظيمية التقليدية من حيث الشكل و المضمون والوظيفة وترتب على ذلك أن أصبح الإتجاه الواضح والسائد هو الإهتمام بالعنصر البشرية وترجيحه على بقية العناصر الأخرى والتركيز على الكفاءة والإبداع في منظمات أعمال تكون مدراء بواسطة فرق ومجموعات العمل. (حاتم على حسن رضا، 2005 ص 98)

## 11\_2 المهارات الفردية:

كما يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من المقومات الإبداع عنصرًا مهمًا بالنسبة لأداء الفرد في حل المشكلات حيث أن هذه المهارات تعطي فرصًا أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة وتساهم على إثراء خبرات وصقل مهارات الفرد حيث حدد " اما بايل" ودراسات أخرى ان الأداء و الإنتاج الإبداعي ثلاثة عناصر رئيسية:

\_الدافع الداخلي لإنجاز المهمة

\_المهارات المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به

\_المهارات المتعلقة بالتفكير

وقد وضع لوفلاس نموذجًا لتحفيز الإبداع التنظيمي من خلال دور المدراء في تحفيز الإبداع لدى عمال مراكز البحوث والتطوير، حيث يرى أن الإبداع في الأداء يقوم على عاملين أساسيين هما القدرة، الدوافع، وأن مسؤولية المدير تكمن في توفير المناخ والبيئة الملائمة لتحفيز العمال على الإبداع ولتحقيق ذلك حدد ثلاثة أنشطة يمكن للمدير القيام بها وهي

1 القيام بدور الوسيط بين المبدعين وبقية العمال.

2تحديد الأدوار ووضع الأهداف بدقة.

3توفير المصادر اللازمة التي يمكن المبدعين من القيام بأعمالهم.

إذا فتتوع المهارات تعد من الخصائص الأساسية للأفراد ذوي الإمكانيات الإبداعية كون هذه المهارات يستفيد منها المبدعون في التوصل لحلول المشاكل التي تواجههم، وأن الدوافع الداخلية مرتبطة بالمهارات المتوفرة لدى الفرد وهي التي تقدم الحوافز لديه للتعامل مع المشكلة ومواجهتها وإيجاد الحل الأفضل لها (حاتم على حسين رضا، السنة 2005، ص85)

## 11\_3 الحوافز:

الحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع و المبادأة والتجدد وبفعل مزيد من الجهد والانجاز وتطویر مستوى الأداء وزيادة الطلاقة الفكرية و الإنتاجية حيث يعتبر غياب المكافأة المادية أو المعنوية والناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها و تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري (حاتم على حسن رضا، 2005، ص92)

**11\_4 خلق الثقة:**

وتعد الثقة بالعاملين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة يشعر العاملون الذين يثقون بأن مديرهم يسعى فعلاً لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفزين أكثر للعمل و على العكس من ذلك إذ يشعر العاملون بعدم الثقة لهم سوف لن يهتموا بعملهم خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون اخذ الموافق على ذلك (حاتم على حسن رضا، 2005، ص93)

**11\_5الاتصالات:**

الاتصال الإداري كذلك تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية وفقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومديريهم إلى أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد مثل استماع المديرين لما يريد العاملون أن يقوموا وتشجيعهم على الإبداع بمقترحاتهم وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم (حاتم على حسين رضا، 2004، ص87)

**11\_6البناء التنظيمي:**

يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد الباحث "جلاس مان" بأنه هناك علاقة بين الابداع وإمكانية حرية اختبار الفرد في تقرير الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أدائه لعمه والتي لعل تأثير ايجابي على الفرد في مجال الأداء الإبداعي بمعنى انه كلما شعر الفرد بعدم وجود تأثير ضغوط الوقت كلما أتيح له التفكير في المشكلة بصورة متأنية. (حاتم على حسن رضا، 2005، ص82)

**11\_7نمط القيادة:**

تتمثل القيادة بالشخص الذي جماعات العمل سواء كان رئيسياً أو مديراً أو مشرفاً وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها يعتبر تطوراً للعمليات الإدارية وارتقاء بإمكاناتها وقدرتها لتحسين المناخ التنظيمي الإبداع وتلعب القيادة دوره في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي فالقائدة المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً على أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكاهه بشكل التجربة (حاتم على حسن رضا، 2005، ص88)

## 11\_8 الإجراءات وأنظمة العمل:

يمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتكون أنظمة العمل من:

\* **السياسات:** هي القرارات و الأحكام الشمولية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة، ودرج على تسميتها (اللوائح) ويتم الاستناد إليها وفي إطارها يتم وضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.

\* **القواعد والأساليب:** هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتتبع من السياسات، وتتنطبق على الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

\* **الإجراءات:** تمثل إجراءات العمل سلسلة من المهارات المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقاً لتتابع حدوثها والتي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل

وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت بالبساطة و الابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل، وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العمال، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العمال وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمال (أحمد الشحمة، سنة 2014، ص 87)

## 12\_ معوقات الإبداع التنظيمي

إن معوقات الإبداع التنظيمي تعود إلى عوامل فردية، وتنظيمية، واجتماعية، وأن المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام تنمية الإبداع كثيرة من أبنائنا حيث يرى "أحمد الشحمة" (2014) أنها

1- الالتزام الصار الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.

2- عدم ثقة المدراء بأنفسهم وبالعاملين لديهم.

3- المناخ التنظيمي غير الصحيح.

4- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.

5- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف و اتجاز القرار.

6- العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة ومراكز صنع القرار. (أحمد الشحمة، 2014، ص 69-70)

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية:

1- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير

2- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروف، حيث إن الإبداع في المنظمة يستلزم في بداية نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها .

- 3\_ عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
- 4\_ عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل التغيير
- 5\_ ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم (محبوبي أسامة، 2014، ص 5 )
- توجد عدد دراسة حدد معوقات الإبداع إلى حيث يرى "محمد عبد الغني حسن هلال"(1997) أن
- \_ التكرار و الإعتياد.:يصعب على كثير من الناس أن يتخلو على عاداتهم السابقة ويتشبثون بها لأنهم قد تعودوا عليها
- \_ الجوف :تتمثل في الجوف من الجديد ويفضل الناس أن يبقوا فيما هو مريح ولكنه مألوف بدلا من المخاطرة التي ينطوي عليها المجهول
- الأحكام المسبقة :يتجمع الخوف والجهل ليكونا مصدرا للأحكام المسبقة على الطرق المبتكر الجديد
- الخمود والكسل :ادا كان الجوف بداخلنا كبير لدرجة أنه يقيد الخطوات والحركة للأمام
- \_ القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:تمر في عقولهم بعض الأفكار الجديدة ولكن لا يستطيعون تحديدها وصياغتها وإظهارها وعندما تكون الفكرة واضحة ومحددة في ذهن الشخص فإنه لا يسعى إلى إطلاقها خوفا من النقد (محمد عبد الغني حسن هلال، 1997، ص 74 )
- ويرى أيضا" محمد قاسم القريوتي"(2012) لإبداع المعوقات التالية
- \_ مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير
- \_ الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل
- \_ عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم
- \_ سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة
- \_ عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:إذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملاً سلبياً ومحبطاً
- \_ القيم الاجتماعية السائدة :يعني الإبداع وجود فرص التجريب والتفكير بغير المألوف مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة وهو أمر قد يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير
- \_ الظروف الاقتصادية: بشكل عام فلا متسع للإبداع مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستوى التنظيمات الإدارية بعدم كفاية الأجور والحوافز المادية

\_ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم :إن من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب .ولكن يلاحظ بعض التنظيمات أن مؤهلات الانقياد هي شرط الوصول للمناصب الراقية. (محمد قاسم القريوتي، 2012 ،ص321 )

من خلال المعوقات الابداع التنظيمي يمكن القول أن أي شخص لديه إبداع إلا أن الظروف تعيق إبداعه وتجعله روتيني

### خلاصة

من خلال الفصل تبين أن دراسة الإبداع التنظيمي تؤدي إلى نتائج إيجابية تتمثل في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية وكذلك تنمية وتطوير المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية لديها والهدف منه التمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فروض البحث، التي قمنا بتحديدنا، فقد قمنا في هذا الفصل بعرض الإطار الهام الذي تتبني عليه دراستنا، وهذا من خلال تكوين تصور شامل ومتكامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها، وأهميتها ، إذ يعتبر هذا الفصل مدخل للدراسة الحالية

الجانب التطبيقي

## الفصل الثالث :

### الدراسة الإستطلاعية

1\_ أهداف الدراسة الإستطلاعية

2\_ وصف عينة الدراسة الاستطلاعية

3\_ وصف أدوات جمع البيانات

4\_ بعض الخصائص السيكومترية لأدوات  
الدراسة

## 1\_ أهداف الدراسة الاستطلاعية:

قبل الاستقرار على خطة الدراسة و تنفيذها بشكل كامل من الضروري القيام بدراسة استطلاعية والتي تجري على عدد من الأفراد ويتوقع الباحث من خلالها أن يحقق الأهداف التالية :

\_تمكنا الدراسة الاستطلاعية من إظهار كفاءة إجراءات الدراسة، من حيث قدرة الأدوات البحثية التي يستخدمها في عملية قياس متغيرات الدراسة.

\_التعرف على ميدان الدراسة .

\_معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء التطبيق ومحاولة تجاوزها .

\_التأكد من قياس الأداة للخاصية المراد قياسها. وتمثيلها للعينة محل الدراسة.

\_معرفة الخصائص السيكومترية للأداة من صدق وثبات وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

\_التعرف على عينة الدراسة والمجتمع الأصلي.

## 2\_وصف عينة الدراسة الاستطلاعية

أجريت هذه الدراسة على عينة استطلاعية من عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة ورقلة قوامها 30 عامل وعاملة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وذلك قصد التحقق من سهولة فهم بنود الاستبيان وسلامة تعليماته من جهة، والتأكد من صدق وثبات بنوده من جهة أخرى، وتعديل وتدارك الأخطاء قبل إجراء الدراسة الأساسية، وفي ما يلي عرض لتوزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب المتغيرات المدروسة:

أ\_حسب متغير الجنس

الجدول (01):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	ذكر	أنثي	المجموع
عدد أفراد العينة	20	10	30

من خلال الجدول السابق يتبين أن عدد ذكور 20 ذكر و عدد الإناث الذي بلغ 10

ب\_حسب متغير السن

الجدول (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

السن	38 فأقل	أكبر من 38	المجموع
عدد أفراد العينة	19	11	30

من خلال الجدول السابق يتبين أن عدد الفئة 38 فأقل بلغ عددهم 19 عامل و عدد الفئة أكبر من 38 الذي بلغ عددهم 11 عامل

ج\_حسب متغير الأقدمية

الجدول (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المتغيرات الأقدمية

الأقدمية	20 فأقل	أكثر من 20	المجموع
عدد أفراد العينة	24	6	30

من خلال الجدول السابق يتبين أن عدد الفئة 20 فأقل 24 عامل و عدد الفئة أكثر من 20 الذي بلغ عددهم 6 عمال

3\_وصف أدوات جمع البيانات:

أداة الدراسة:

قامت الطالبة بتصميم الأداة من خلال الاستناد على نظرية جليفور لبناء العقل الإبداعي والدراسات السابقة من بينهم دراسة "أحمد الشحمة" (2014) ودراسة "توفيق عطية توفيق العجلة" (2009) ودراسة "عادل بن صالح الشقحاء" (2003) التي تتماشى أهدافها مع أهداف الدراسة الحالية.

و تكونت الأداة في صورتها الأولية من 40 بندا موزعة على 07 أبعاد والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم 04 يوضح أرقام الفقرات وأعدادها التي تنتمي لأبعاد الإبداع التنظيمي قبل التعديل

الأبعاد	الفقرات	العدد
الأصالة	01_02_03_04_05	05
الطلاقة	06_07_08_09_10_11_12	07
المرونة	13_14_15_16_17_18_19	07
المخاطرة	20_21_22_23	04
القدرة على تحليل	24_25_26_27_28	05

06	34_33_32_31_30_29	حساسية للمشكلات
06	40_39_38_37_36_35	الخروج من المألوف

الفقرات 22\_ 34\_ 36 سالبة والباقي موجبة

مفتاح التصحيح يتم تصحيح الأداة من خلال بدائل الأجوبة التالية والأوزان الموافقة لها

الجدول رقم 05 توضح بدائل الأجوبة المقترحة وأوزانها

البدائل	أوافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الأوزان	05	04	03	02	01

وتعكس في الفقرات السالبة المذكورة أعلاه

#### 4\_ بعض الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

سوف نتطرق في هذا الفصل الى حساب بعض الخصائص السيكومترية المتمثلة في الصدق والثبات

لأداة الدراسة الحالية حيث يرى فيصل أنه أهم صفات الإختبار الجيد أن يكون ثابتاً وأن يكون صادقاً

(فيصل عباس، الاختبارات النفسية 1996 ص22)

#### أولاً: الصدق

**صدق المقياس:** يرى مقدم أنه "يقصد بصدق الأداة مدى صلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه، ويعتبر

شرطاً ضرورياً ينبغي توفره في الاختبار أو الأداة، وإلا فقدت قيمتها كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد

قياسها به

(مقدم عبد الحفيظ، 2003، ص146)

يرى بشير معمرية أنه: "يقصد بالاختبار الصادق هو أن يكون قادراً على قياس ما وضع لقياسه ، بمعنى

أن تكون بنود الاختبار على علاقة وثيقة بالخاصية التي يقيسها". (بشير معمرية، 2002، ص159)

**أ\_صدق المحكمين:** عرض الاستبيان المكون من 40 بند على نخبة من أساتذة علم النفس وعلوم التربية

الملحق رقم (01) وتمثل عددهم في (09) محكمين الملحق رقم 02، وفيما يلي سوف يتم عرض

العوامل التي تم تحكيمها من قبل الأساتذة والنتائج المرتبة على ذلك :

\_مدى إنتماء الأبعاد للسمة المقاسة: حيث جاءت نتائج التحكيم موافق بالنسبة لجميع الأساتذة المحكمين

على مدى إنتماء الأبعاد للسمة المقاسة .

\_مدى مناسبة ووضوح التعليمات الموجهة للأفراد العينة:حيث جاءت نتائج التحكيم موافق بالنسبة لجميع

الأساتذة المحكمين على مدى مناسبة ووضوح التعليمات الموجهة للأفراد العينة.

\_مدى وضوح الصياغة اللغوية والمحتوى: حيث جاءت نتائج التحكيم موافق بالنسبة لجميع الأساتذة المحكمين على مدى وضوح الصياغة اللغوية والمحتوى.

\_مدى ملاءمة عدد الفقرات للبعد: حيث جاءت نتائج التحكيم موافق بالنسبة لجميع الأساتذة المحكمين على مدى ملاءمة عدد الفقرات للبعد.

\_تقديم البدائل في حالة عدم الموافق: حيث قدم المحكمين بدائل في حالة عدم الموافق .

\_مدى إنتماء الفقرات للبعد: لم يوافق 05 أساتذة محكمين على إنتماء فقرتين فتم حذفهما .

\_مدى ملاءمة بدائل الإجابة للفقرات: لم يوافق غالبية المحكمين على مدى ملاءمة بدائل الإجابة للفقرات فتم التغيير من خلال الاقتراحات الموجهة من طرف المحكمين .

#### الجدول رقم 06 يوضح التعديل المقترح لبدائل الأجوبة وأوزانها

البدائل	دائماً	أحياناً	أبداً
الأوزان	03	02	01

في حالة الفقرات الموجبة والعكس في حالة الفقرات السالبة

أصبحت عدد الفقرات بعد التحكم 38 فقرة واعدنا تعديل وترتيب الفقرات والجدول التالي توضح ذلك

#### الجدول رقم 07 يوضح أرقام الفقرات وأعدادها التي تنتمي لأبعاد الإبداع التنظيمي بعد التحكم

أبعاد الإبداع التنظيمي	البنود التي تقيسها
الأصالة	1. 2. 14. 24. 25.
الطلاقة	3. 15. 16. 26. 27. 33. .
المرونة	4. 5. 6. 17. 28. 34. 35. .
المخاطرة	7. 8. 18. 29. .
القدرة على تحليل	9. 19. 20. 30. 36. .
حساسية للمشكلات	10. 11. 21. 22. 31. 37. .
الخروج من المألوف	12. 13. 23. 32. 38. .

وتشمل البنود السلبية 13 . 18 . 37. أما الباقي فهي موجبة

وبعد معرفة صدق الأداة بواسطة المحكمين استلزم ضرورة التأكد من مدى صلاحيتها

بواسطة صدق المقارنة الطرفية

**ب\_الصدق التمييزي ( صدق المقارنة الطرفية ):**يقوم على مفهوم قدرة الاختبار على التمييز بين طرفي القدرة التي يقيسها ويمكن أن يتم بأسلوبين :مقارنة الأطراف في الاختبار والمحك الخارجي، مقارنة الأطراف في الاختبار فقط، بحيث يمكن التحقق منه باستخدام اختبار تي " T-test " قمنا بترتيب درجات عينة الدراسة ترتيباً تنازلياً وتم إختيار الدرجات من طرفين علوي وسفلي ،ثم بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للطرفين ثم حساب قيمة" ت " بين الطرفين باستعمال نظام 19spss والجدول التالي يوضح ذلك

**الجدول رقم08 يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية**

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا=8		العينة العليا =8	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.05	8.24	14	5.90	76.62	2.77	95.62

من خلال الجدول السابق تبين أن قيمة "ت" بلغت 8.24 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يؤكد بأن الأداء تتمتع بقيمة صدق عالية ومنه يمكن استخدامه في الدراسة الأساسية **ثانياً:ثبات** -يتأثر الصدق بثبات فالإختبار الصادق دائماً يكون ثابتاً وكلاهما يتأثر بطول الاختبار ،والاختبار الذي يكون على درجة كبيرة من الثبات يكون أيضاً على درجة كبيرة من الصدق ،غير أن الثبات قد يصل إلى أقصى حد يزداد طول الاختبار حتى يصل إلى ما لا نهاية (أحمد محمد الطيب،ص228، ب س )

الثبات :يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة أو الاتساق أو استقرار نتائجه فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين (مقدم عبد الحفيظ، 2003 ، ص152 )

**أ- ألفا كرونباخ :**من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة،ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بتباين بنوده (مقدم عبد الحفيظ، 2003، ص 160 )

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداء بإستخدام نظام 19 spss ويتضح أن معامل الثبات يساوي 0.82 وهو معامل مرتفع يدل على ثبات الأداة

**ب\_ التجزئة النصفية:** هو بتقسيم الاختبار إلى جزئين أي توزيع الأسئلة على قسمين أو اختبارين متماثلين (مقدم عبد الحفيظ 2003 ص155 )

تم تقسيم الدرجات إلى طرفين علوي وسفلي ،ثم حساب التجزئة النصفية باستخدام نظام spss 19 تبين أن في معامل الارتباط قدر ب 0.61 قبل التعديل وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون نتيجة هي 0.75 إذن فالمقياس على قدر عالي من الثبات .

بعد حساب الخصائص السيكومترية المتمثلة في الصدق والثبات توصلنا إلى أن الأداة صادقة وثابت إذن يمكن تطبيقها في الدراسة الأساسية وهو ما سنعرضه في الفصل الموالي

## الفصل الرابع:

### الدراسة الأساسية

1\_التذكير بتساؤلات الدراسة

2\_المنهج المستخدم في الدراسة

3\_خصائص عينة الدراسة الأساسية

4\_الأساليب الإحصائية المستخدمة في

الدراسة الأساسية

بعد التأكيد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة أتاح ذلك مباشرة تطبيق الدراسة الأساسية وذلك انطلاقاً بالتذكير بتساؤلات الدراسة، فالمنهج المستخدم ثم وصف عينة الدراسة الأساسية ، والأساليب الإحصائية المستخدمة وفيما يلي عرض مفصل لذلك:

## 1\_التذكير بتساؤلات الدراسة

التساؤل العام :

"ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى مال مؤسسة سونلغاز؟"

التساؤلات الجزئية:

1\_هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس؟"

2\_هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن؟"

3-هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية؟"

## 2\_المنهج المستخدم في الدراسة

المنهج كما عرفه " محمد عبيدات وآخرون (1999) " بأنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك " .  
( محمد عبيدات وآخرون ، 1999 ، ص 32 )

كما عرفه كذلك "تركي رابح": أن منهج البحث العلمي كما يبدو من التسمية لا يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع البحث، ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن". (تركي رابح، 1984، ص130)

أما عمار بوحوش ومحمود الديبات فيعرفانه بأنه: " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل عملي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة. (عمار بوحوش ومحمود الديبات، 1995، ص129)  
تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً. (عبد الناصر جندلي 2005 ص200 )

نظراً إلى أن الهدف من هذه الدراسة هو استقصاء انطباعات عمال مؤسسة سونلغاز فقد استخدمنا المنهج الوصفي الاستكشافي لمعرفة آراء عينة من عمال هذه المؤسسة ومعرفة مستوى الإبداع التنظيمي لديهم

و كذلك لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، هذا لأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة ويدرسها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه

### **إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية:**

بعد التأكد من صلاحية أدوات الدراسة، تم إجراء الدراسة الأساسية، والتي كان الغرض منها هو الإجابة على تساؤلات الدراسة. المطروحة

بعد موافقة المؤسسة مجتمع الدراسة وهذا خلال أوائل شهر أبريل 2015 م، وتم توزيع 150 استمارة لغرض جمع بيانات الدراسة استعيد منها 110 استبيان، استبعد منها 20 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية أي أنها ملئت بشكل غير دقيق وغير موضوعي، و30 استبيان كانت أصحابها أقل من سنة عمل أي أقدميه غير كافية لدراسة الإبداع وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 90 استمارة من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة

### **3\_ وصف عينة الدراسة الأساسية:** تعد العينة ضرورية لإجراء البحوث الميدانية لتمثيل المجتمع

الأصلي قدر المستطاع، شملت عينة الدراسة الأساسية 90 عاملاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، من أصل 300 عامل بحيث تم توزيع الاستبيانات عليهم لغرض جمع بيانات الدراسة وذلك تم تصنيف مجتمع الدراسة وفقاً لثلاث متغيرات هي: الجنس، السن، الأقدمية، وفي ما يلي توضيح لخصائص أفراد الدراسة في ضوء هذه المتغيرات في الجدول التالي :

الجدول رقم(09) يوضح خصائص أفراد الدراسة الأساسية حسب متغيرات الديموغرافية الدراسة :

العدد	الفئات	المؤشرات الاحصائية المتغيرات
72	ذكر	الجنس
18	أنثى	
52	38 سنة فأقل	السن
38	أكثر من 38 سنة	
69	20 سنة فأقل	الأقدمية
21	أكثر من 20 سنة	
90		المجموع

من خلال الجدول السابق يتبين أن متغير الجنس بلغ عدد الذكور 72 والإناث 18 وفي متغير الديموغرافي السن بلغ عدد الفئة 38 سنة فأقل 52 والفئة أكثر من 38 سنة بلغ عددهم 38 ومتغير الديموغرافي الأقدمية بلغ عدد الفئة 20 سنة فأقل 69 وأكثر من 20 سنة بلغ عددهم 21 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية

لمعالجة تساؤلات الدراسة قمنا بحساب التكرارات والنسب ، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار ت T. Test ، .

### 1\_ النسبة المئوية

2\_ الوسيط الحسابي : أو ما يعرف بالمتوسط الحسابي الافتراضي (التجريبي)

الوسيط = أعلى درجة ممكنة + أدنى درجة ممكنة / 2 أو

الوسيط = عدد البنود × (العدد الأكبر للبدائل + العدد الأصغر للبدائل) / 2

"3\_اختبار" تي T-TEST هو معامل الارتباط بين درجات الأفراد إذا أُجري عليهم الاختبار مرتين، أو

عندما نريد أن نفحص الفروق بين عينتين لنفس المتغير (مقدم عبد الحفيظ 2003 ص 109 )

تم اختيار اختبار "ت" لعينة واحد

وتأتي بعدها مباشرة الخطوة الموالية وهي معالجة البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS V19

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل ومناقشة نتائج

1 عرض وتحليل و مناقشة نتائج التساؤل العام

2 عرض وتحليل و مناقشة نتائج التساؤل الجزئي  
الأول

3 عرض وتحليل و مناقشة نتائج التساؤل الجزئي  
الثاني

4 عرض وتحليل و مناقشة نتائج التساؤل الجزئي  
الثالث

## 1 عرض و تحليل و مناقشة نتائج التساؤلات العام

حيث نص التساؤل العام على مايلي:

ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟

اعتمدنا في معالجة بيانات هذا التساؤل على الوسيط الحسابي (المتوسط الحسابي الافتراضي) ويتمثل في :

عدد البنود × (عدد الأكبر للبدائل + العدد الأصغر للبدائل) / 2

$$76 = 2 / (1+3) \times 38$$

$$114 = 3 \times 38$$

$$38 = 1 \times 38$$

من خلال حساب المتوسط الافتراضي نجد أن :

إذا كانت النتائج مستوى إبداعهم من 76 إلى 114 يصنف العمال ضمن المستوى المرتفع

والذين كانت نتائج مستوى إبداعهم من 38 إلى 76 يصنف العمال ضمن المستوى متوسط

الذين كانت نتائج مستوى إبداعهم أقل من 38 يصنف العمال ضمن المستوى المنخفض

و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(10)يوضح تصنيف مستوى الابداع حسب المتوسطات الافتراضية لدرجات الأفراد

النسبة المئوية	عدد	متوسط الافتراضي	المؤشرات الاحصائية مستوى الإبداع
94.44 %	85	114	مرتفع
5.56 %	05	76	متوسط
00 %	00	38	منخفض
100 %	90		المجموع

من خلال الجدول السابق تبين أن عدد أفراد الذي بلغ متوسطهم 76 إلى 114 كأقصى حد 85 عامل بنسبة 94.44 % ، و أفراد الذين متوسطهم 38 إلى 76 بلغ عددهم 5 عمال ، لا يوجد الأفراد الذين بلغ متوسطهم 38 فأقل ومنه حسب النتائج المتوصل إليها قد تبين أن العمال ذي المستوى المرتفع بلغت نسبتهم 94.44% أكبر مقارنة بالمتوسطين الذين بلغت نسبتهم 5.56 % ومنه نقول أن الإبداع التنظيمي مرتفع بنسبة 94.44 %

بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع تنظيمي مرتفع، ويظهر ذلك من خلال النسبة التي تقدر ب 94.44% من عينة الدراسة .

ونرى بأن هذه النتيجة تؤكد أن مستوى الإبداع الفردي لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع ، بمعنى أن العامل في مؤسسة سونلغاز لديه من المهارات والقدرات ما تجعله قادر على إدراك مشاكل العمل والأزمات المتوقع حدوثها من خلال قدرته على التجديد الدقيق لأبعاد المشكلة ومعرفة آثارها، بحيث يستطيع تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وإيجاد الحل الأمثل، وإنتاج أفكار أو تقنيات جديدة تتسم بقيمة جيدة بالنسبة لمؤسسة سونلغاز، والنظر إلى الأمور المختلفة بمنظور جديد وهذا قد يكون راجع لتطوير المؤسسة للأساليب التنظيمية ولتهيئتها للظروف اللازمة أمام العمال لكي يبدعوا ويجددوا ويشكل مستمر، من خلال توفير

مناخ تنظيمي ملائم لهم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي، إذ يتعين على المدراء الذين يتولون إدارة المنظمات أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العمال للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج، إذ تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم المؤسسات الخدمائية التي تقدم خدمات عظيمة للمواطن في مدينة ورقلة خاصة وللشعب الجزائري عامة، وهو مرتبط ارتباطاً مباشراً بالدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسة في سير ونمو حركة ونشاط المواطنين ومؤسساتهم وهذا في جميع المجالات وهي تتفق مع دراسة "الشحمة أمحمد" (2014) حول واقع الإبداع التنظيمي تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز بغرداية وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغرداية مرتفع، وكذلك ما أشارت إليه ودراسة "توفيق عطية توفيق العجلة" (2009) حول الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام تهدف إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غز توصلت النتائج إلى المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية وهو الأمر الذي أوضحته كذلك دراسة "محمود حسين جمعة وحيدر شاكر نوري" (2011) حول تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى تهدف الدراسة معرفة مستوى الإبداع الإداري في جامعة ديالى وتوصلت النتائج إلى درجة اتفاق عينة البحث حول متغير الإبداع الإداري حققت مرتبة جيد عالية وكذلك دراسة "أحمد محمد بدح ومرى أبو طه" (2013) مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان تهدف الدراسة الحالية التعرف على الإبداع الإداري من حيث درجة مقومات تفعيل وممارسة الإبداع في رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان وتوصلت النتائج إلى أن مقومات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان تتوافر بدرجة كبيرة النتيجة المتحصل عليها بالنسبة للمستوى المتوسط المقدرة بـ 5.56% فإنه يمكن القول أن هذه الفئة تمتلك قدرات ومهارات إبداعية، ولكن بدرجة أقل نوعاً ما وهذا ما يتفق مع دراسة

"عادل بن صالح الشقحاء" ( 2003 ) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري تهدف الدراسة الى تحديد مستوى الابداع الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض و توصلت النتائج إلى أن العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض يمارسون عناصر الإبداع بصورة متوسطة ،وكذلك تتفق مع دراسة "عبد الله بن محمد العواد" (2005) حول واقع الابداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة كما يراها الضابط العاملون فيها،توصلت النتائج إلى أن الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين في قوات الأمن الخاصة بشكل عام متوسط،

إذن يمكن القول أن ما توصلت إليه هذه الدراسات بإختلاف عينتها وبيئتها ،إنما تتفق لدرجة كبيرة مع ما توصلت له نتائج الدراسة الحالية حول وجود مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بورقلة بسبة 94.44 % ومستوى متوسط بنسبة 5.56 % .

## 2\_ عرض وتحليل ومناقشة نتائج التساؤل الجزئي الأول

ينص التساؤل الجزئي الأولى على أنه:

هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس؟. وللتحقق من صحة التساؤل تم استخراج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ثم حساب "ت" لدلالة الفروق كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 11 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة" ت "لدرجات عمال مؤسسة سونلغاز بالنسبة للجنس الذكور والإناث

مستوى الدلالة عند 0.05	قيمة "ت"	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤشرات الاحصائية	متغيرات الجنس
دالة لصالح الذكور	2.20	88	6.92	88.28	73		ذكور
			7.40	84.11	17		إناث

من خلال الجدول أعلاه تبين أنه بلغ المتوسط الحسابي للذكور ( 88.2 ) أكبر من متوسط الحسابي للإناث 84.11 وبلغ الإنحراف المعياري لذكور (6.92) أقل من الإنحراف المعياري للإناث (7.40) و بلغت قيمة "ت" المحسوبة 2.20 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود فروق في الإبداع التنظيمي باختلاف الجنس لصالح الذكور .

أوضحت نتائج التساؤل الجزئي الأول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى) لصالح الذكور. وتبين من هذه النتيجة على أن امتلاك مقدرات الإبداع التنظيمي، موجودة لدى كلا الجنسين لكن بشكل طفيف لدى الذكور أكثر من الإناث والسبب في ذلك قد يعود إلى الجهود المبذولة لمؤسسة سونلغاز في إعطاء فرص التدريب ربما غير متساوية لكل العمال في المؤسسة ذكوراً وإناثاً، وربما يعود ذلك إلى ان الأنثى العاملة لها مسؤوليات ومشاكل عائلية وتربية الأولاد و أعباء تتعبها و ترهقها أكثر في البيت مما يجعلها في المؤسسة غير قادرة على النتائج الفكري والتغير والتطوير في العمل بعكس الذكور، وربما قد يعود السبب كذلك إلى إثبات العمال الذكور قدراتهم من أجل الحصول على الترقية وتحقيق الأهداف بعكس العاملات وهذه النتيجة تتفق مع دراسة "الشحمة أحمد" (2014) حول واقع الإبداع التنظيمي تهدف الدراسة الى معرفة مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز بغرداية توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق لمتغير الجنس لصالح الذكور، ومنه يمكن القول أن برغم من أن الحقوق والواجبات متساوية بين الجنسين إلا أن هناك اختلاف طفيف

### 3\_ عرض وتحليل ومناقشة نتائج التساؤل الجزئي الثاني:

نصت التساؤل الثاني أنه:

هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن؟. وللتحقق من صحة التساؤل تم استخراج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ثم حساب "ت" لدلالة الفروق كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 12 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لدرجات عمال مؤسسة سونلغاز بالنسبة للسن 38 سنة فأقل وأكثر من 38 سنة

المؤشرات الإحصائية السن	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة 0.05
38 سنة فأقل	52	86.07	6.77	88	2.25	دالة لصالح الفئة العمرية أكثر من 38 سنة
أكثر من 38 سنة	38	89.44	7.32			

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن بلغ المتوسط الحسابي للفئة 38 سنة فأقل بلغ (86.07) أقل من متوسط أعمار فئة أكثر من 38 سنة (89.44) و بلغ الإنحراف المعياري لفئة 38 فأقل (6.77) أقل من الإنحراف المعياري لفئة أكثر من 38 ، حيث بلغ (7.32) وقيمة "ت" (2.25) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف السن لصالح الفئة أكثر من 38 سنة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العمال في مؤسسة سونلغاز بمدينة ورقلة تعزى إلى متغير السن لصالح الفئة الأكبر سن الأكثر من 38 سنة، ربما يعود ذلك إلى أن الخبرة في الحياة تساعد في زيادة الإبداع في العمل وتطوره، كما أن الفئة الأكثر من 38 سنة تسعى إلى تبيان مدى اكتسابها للمهارات في العمل عكس الفئة 38 سنة فأقل والذين قد لا يمتلكون نفس المهارات ، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة "الشحمة أحمد" (2014) التي دلت على وجود فروق تعزى لمتغير السن، وكذلك دراسة "حاتم علي حسين رضا" (2005) حول الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة تهدف الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بتحسين الأداء لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لصالح الأكبر عمر وبالتالي خضوع جميع العمال على اختلاف أعمارهم إلى ظروف متشابهة إلى حد صغير سواء كان ذلك فيما يتعلق بثقافة المجتمع الذي

ينتمون إليه، أو طبيعة التربية التي يتلقونها، أو مناخ الخدمة الذي يعملون فيه أو غير ذلك أدى إلى ظهور الابداع التنظيمي لدى العمال الأكثر من 38 سنة ولو كانت أكثر نوعا ما من لدى عمال الأقل من 38 سنة

#### 4\_ عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثالث

ينص التساؤل على:

هل توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية؟. وللتحقق من صحة التساؤل تم استخراج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ثم حساب "ت" لدلالة الفروق كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 13 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لدرجات عمال مؤسسة سونلغاز بالنسبة للأقدمية 20 سنة فأقل و أكثر من 20 سنة خبرة .

المؤشرات الإحصائية	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة 0.05
الأقدمية						
20 سنة فأقل	62	86.3	7.04	88	2.88	دالة لصالح الفئة
أكثر من 20 سنة	22	91.18	6.36			أكثر من 20 سنة خبرة

من خلال الجدول أعلاه تبين أنه بلغ المتوسط الحسابي لفئة 20 سنة فأقل أقدمية (86.3) أقل من المتوسط الحسابي لفئة أكثر من 20 سنة (91.18) وبلغ الإنحراف المعياري عند الفئة 20 سنة فأقل أقدمية (7.04) أكبر من الإنحراف المعياري لفئة أكثر من 20 سنة الذي بلغ (6.36) وبلغ قيمة "ت" 2.88 عند درجة حرية 88 فهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود فروق ذات دالة إحصائية في الإبداع التنظيمي باختلاف الأقدمية لصالح الفئة أكثر من 20 سنة أقدمية .

وأظهرت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز يعزى لمتغير الأقدمية، لصالح الفئة أكثر من 20 سنة ، وربما كان السبب الممارسة الميدانية تكسب الفرد الكثير من الخبرات مما قد يجعله قادراً على العطاء أكثر، والإنتاج بشكل أفضل نتيجة ما أكتسبه خلال سنوات خدمة، إضافة إلى الحوافز والمكافآت التي يتلقاها بحكم ترقيات باختلاف عدد سنوات العمل والذي من شأنه مساعدته على الرفع من قدراته ومحاولته لزيادة مهاراته الإبداعية بعكس الفئة الأقل من 20 سنة والتي قد تأخذ فترة أطول في الحصول على نفس المكافآت والإجازات والترقيات الأمر الذي قد يحد من زيادة ورفع العامل لمهاراته وتطوير قدراته الإبداعية داخل مؤسسة العمل، وهذا ما تتفق مع نتائج دراسة "الشحمة أحمد" ( 2014 ) التي دلت على وجود فروق تبعا لمتغير الأقدمية، و كذلك دراسة " حاتم على حسن رضا" ( 2005 ) حول الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة تهدف الدراسة الى التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بتحسين الأداء لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الجبر العالية إضافة إلى دراسة "محمد بن علي بن حسن الليثي" ( 2008 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصاح الذين خدمتهم أكثر اذن يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها يوجد فروق في الأقدمية ولو بشكل طفيف بين الأكبر خبر والأقل خبرة وهذا باختلاف وجهات نظرهم .

## الإستنتاج العام

ما يزال مفهوم الإبداع التنظيمي ولاسيما الكتابات العربية، وعلى الرغم من كثرتها لازال محصوراً في إطاره التقليدي، ولم يأخذ بعده الاستراتيجي التطبيقي على النحو المناسب،. كما أن مفهوم التطوير التنظيمي يعاني من نواحي الترادف في استخدامه مع مفاهيم التغيير والتعبير التنظيميين من جهة، ومع ما يسمى بالتطوير الإداري من جهة أخرى. إلا أن هذه الدراسة ما هي إلا عبارة عن التفاتة نحو دراسة موضوع ذو تأثير كبيراً متعلق بالعنصر البشري ومعرفة طبيعة الإبداع، والذي نأمل من خلاله أن يفتح مجالاً للمزيد من الدراسات لأن نجاح أي تغيير تنظيمي يهدف إلى مسايرة التطورات العالمية، ولن يتم إلا بدراسة العنصر البشري، ومعرفة العوامل المؤثرة في اتجاهاته وسلوكياته، ثم استثمارها أحسن استثمار، فالتطوير التنظيمي يعتمد على كفاءة هذا العنصر وأحاسيسه ومشاعره وأفكاره، ومساهمته في تحسّن الواقع وتطويره.

بعد تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من 90 عامل بشركة الكهرباء والغاز بورقلة، وبعد التحليل الإحصائي توصلنا إلى عدد من النتائج كالاتي:

- هناك مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة ورقلة .  
- توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس لصالح الذكور.

- توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن لصالح الأكثر من 38 سنة .

- توجد فروق في الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية. لصالح أكثر من 20 سنة خبرة

الإقتراحات: من خلال النتائج المتوصل إليها

حتى يكون الإبداع عنصر فعال في المؤسسة يجب عليها وضع وحدة متخصصة تهتم بالإبداع وتطويره داخل المؤسسة.

\_ منح العمال فرص أكثر فيما يتعلق بطرح أفكارهم الإبداعية.

\_ عملية تحقيق الميزة التنافسية تتطلب نوعاً من الإبداع و الابتكار.

- استخدام فرق العمل التي يشارك فيها العمال وعلى اختلاف أعمارهم وأجنسهم، لما له من مردود ايجابي في تعزيز مستوى إبداعهم لأعمالهم وتجديدها المستمر.

- تبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل والحوافز و المبني على الكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة شعور العامل بمبدأ العدالة وزيادة إبداعه لعمله ومؤسسته وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد على مستوى إبداعه.

- العمل على توفير الفرص الكافية للعمال من حيث التطوير المهني من خلال توفير البعثات والمنح لهؤلاء العمال أسوة بزملائهم في المؤسسة مما يساهم في تطويرهم العلمي والمهني ويعزز مستوى الإبداع التنظيمي لديهم.

- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومزاولة العمل بها، مما يخلق شعوراً بالقدرة التنافسية وتحسناً في الأداء الوظيفي.

- ربط مفهوم الإبداع التنظيمي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة، تكون مدمجة مع نظام الحوافز والرقابة، والتوظيف، ويجب أن تشمل المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشريفة في العمل إلى جانب الكفاءة والانجاز الفعال لمهام العمل مما له الأثر على تنمية روح الإبداع لدى العمال في مؤسسة سونلغاز.

\_ تشجيع إجراء المزيد من الدورات العملية الميدانية من قبل إدارة مؤسسة سونلغاز لتنمية روحهم المعنوية التي تؤثر في مستويات الإبداع التنظيمي وذلك بهدف العمل على رفع مستويات إبداعهم مما يعود بالفائدة العظمى على مستوى أدائهم وانجازهم ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفيها.

\_ الاهتمام بالظروف التنظيمية من قبل الإداريين بحث تكون هناك إمكانية للتنقل بين

الوظائف حسب قدرات الأفراد، مما تؤدي إلى التقليل من الروتين والملل وتعلم

مهارات أكثر لسد النقص عند الحاجة، وكذلك توفير فرص للأفراد للإبداع في وظائف

أخرى وبشكل أكبر من الوظائف التي يشغلونها؛  
\_عمل دورات تدريبية لتدريب الإداريين لزيادة قدراتهم على التعامل مع الإرباك والفوضى  
والتشويش والقدرة على استيعاب الأفكار المثيرة للجدل والخلاف المتعلقة بالعمل، كذلك زيادة  
قدراتهم للأخذ بزمام المبادرة والمخاطرة وتنمية الأصالة؛  
\_توجيه جهود الإداريين لدعم الإبداع والاعتراف بالجهود الإبداعية كمحفزات للإبداع؛ وذلك  
لما لهذين البعدين من أثر في تنمية الإبداع في القطاع الصناعي

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### \*الكتب

- 1\_ أحمد محمد الطيب ،"التقويم والقياس النفسي والتربوي " .،ب ط ،المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة ،اسكندرية ،ب س .
- 2\_ بشير معمريّة،" القياس النفسي وتصميم أدواته"، ط2، منشورات الحبر، الجزائر، 2002م.
- 3\_ ترمي رابح، "أصول التربية والتعليم"، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989م.
- 4\_ حسن أحمد عيسي ،"الإبداع في الفن والعلم" ،سلسلة كتب الثقافية علم المعرفة الكويت، ب ط، 1990م.
- 5\_ رفعت عبد الحليم الفاعوري "ادارة الإبداع التنظيمي منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ،ص ب، القاهرة بجمهورية مصر العربية ،2005م .
- 6\_ عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية،(دط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر سنة 2005م.
- 7\_ عمار بحوش و محمد الديبات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ، ديوان الجامعية الجزائرية، الجزائر ،ب ط ، 1995م.
- 8\_ فيصل عباس "الاختبارات النفسية تقنيات وإجراءات" دار الفكر العربي بيروت لبنان الطبعة الأولى 1996م.
- 9\_ محمد عبد الغني حسن هلال "مهارات التفكير الإبتكاري كيف تكون مبدعاً" حقوق الطبع للمؤلف 153 شارع جسر السويس مصر الجديدة، الطبعة الثانية، 1997م.
- 10\_ محمد عبيدات وآخرون ، "منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات" ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط2، عمان الأردن ، 1999م.
- 11\_ محمد قاسم القريوتي ،"السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال"،دار دائل للنشر ،الطبعة السادسة، 2012م .
- 12\_مقدم عبد الحفيظ "الإحصاء والقياس النفسي والتربوي" ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ،الطبعة الثانية 2003 م.

## \*الرسائل الجامعية

13\_ الشحمة أحمد 2014 "واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز غرداية" ماستر علم النفس عمل

وتنظيم جامعة غرداية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

14\_ بلهادي سعيدة 2008 "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميزة بين القادة و المرؤوسين" مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن جدة الجزائر

15\_ توفيق عطية توفيق العجلة (2009) "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع

العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، ماجستير إدارة أعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية

بغزة - فلسطين

16\_ حاتم على حسين رضا 2005 "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على

الأجهزة الأمنية بمطار عبد العزيز الدولي بجدة، ماجستير، قسم علوم الإدارية

17\_ سمية بروبي، 2011، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة المتوسطة والصغيرة

،دراسة حالة مشروبات الغازية مامي، ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف

18\_ عادل بن صالح الشقحاء 2003 علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية

على العاملين في المديرية العامة للجوازات في الرياض ماجستير علوم إدارية جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية

19\_ عبد الله بن محمد العواد 2005 "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن

الخاصة" من وجهة نظر الضباط قوات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، ماجستير جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية

20\_ فهد بن عوض الله زاحم السلمي 2008 "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع

الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة" ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

جامعة أم القرى

21\_ لاحق بن عبد الله القحطاني 2008 "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض"

،ماجستير، في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية

22\_ محجوبي أسامة 2014 "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسط " ،دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة

23\_ محمد بن علي بن حسن الليثي 2008 الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية

#### المجلات والدوريات

24\_ أحمد محمد بدح ومروة أبوظه 2013 "مقومات وممارسات الإبداع الإداري" من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان جامعة البلقاء التطبيقية ،مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلة العدد 14 العدد 3

25\_ محمود حسن جمعة و.حيدر شاكر نوري 2011 تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى) ،مجلة الإدارة و الإقتصاد ،المجلة 34 العدد 90

#### \* النوادي والمؤتمرات

26\_ محمد عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو "الإبداع مفهومه ووسائل تنمية " ورقة عمل الابداع ملتقى الرياض م محمد ناقرو وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،غير منشورة ب ط، ب سنة

#### \* المواقع

27\_ فارق السالم "الابداع " 2012 <http://www.nasr-i.com> 2015/07/27 الساعة 01:05

الملاحق

الملحق رقم (01) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاستاذ	الدرجة العلمية	التخصص
01	ياسين محجر	دكتور	علم النفس عمل وتنظيم
02	: يمينة خلادي	دكتورة	علم النفس الإجتماعي
03	صبرية غربي	محاضر أ	علم النفس العمل وتنظيم
04	بحرية باسما عيل	ماجستير	علم النفس العمل وتنظيم
05	قدور الحاج	ماجستير	علم النفس المدرسي
06	محمد دغة	ماجستير	علم التدريس
07	محمد قوارح	محاضر أ	علوم التربية
08	نادية بوضياف بن زعموش	محاضر أ	علم النفس التربوي
09	أحمد قندوز	محاضر ب	علوم التربية

## الملحق رقم 2

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص ثانية ماستر علم النفس عمل وتنظيم

بعنوان:

الابداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز

دراسة ميدانية لدى عمال شركة الكهرباء والغاز بمدينة ورقلة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي

إشراف الاستاذة

نبيلة باوية

إعداد الطالبة:

خيرة الجوزي

السنة الجامعية 2015/2014

## استمارة صدق المحكمين

اسم المحكم :  
الدرجة العلمية :  
مكان العمل :  
التخصص :

أستاذي الفاضل ، أستاذتي الفاضلة ، تحية طيبة وبعد .....

....في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم تحت عنوان " الإبداع التنظيمي المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة " نضع بين أيديكم الإستمارة التالية راجين منكم تقويمها مما يخدمها ويعدلها من خلال مايلي :

— مدى إنتماء السمة للأبعاد المقاسة .

— مدى إنتماء الفقرات للبعد .

— مدى مناسبة ووضوح التعليمات الموجهة للأفراد العينة .

— مدى وضوح الصياغة اللغوية و المحتوى .

— مدى ملاءمة عدد الفقرات للبعد .

— مدى ملاءمة بدائل الإجابة للفقرات .

— وتقديم البديل في حالة عدم الموافقة إن أمكن ذلك .

وفي الأخير نرجو منكم إبداء رأيكم الذي يعتبر مهم جدا بالنسبة لنا لإتمام دراستنا . وإليكم بعض البيانات الخاصة بها .

**أهمية الدراسة :** البحث عن مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز الذي له تأثير على الأداء والإنتاجية في هذه المؤسسة.

**هدف الدراسة :** معرفة مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز من وجهة نظرهم.

بإختلاف ( الجنس ، السن، الخبرة )

التعريف الإجرائي

يعرف إجرائياً بقدرة الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز على استخدام أساليب التفكير الحديثة المتمثل في الطلاقة والأصالة والمرونة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل الخروج من المألوف وإيجاد طرق وأساليب والمندرجة ضمن الاداة المصممة في الدراسة الحالية للموسم الدراسي 2014

2015

**الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة. وهي القدرة على توليد جملة من الأفكار والتطبيقات والبدائل أو الحلول مقترحة لمشكلة ما و تنطوي على الفهم العميق وليست مجرد تذكير أو سرد

**الأصالة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات وتعني التجديد أو الانفراد بالأفكار الابتعاد عن المألوف أو الشائع

**المرونة:** رؤية المشكلة من زوايا مختلفة و التغيير في المعنى و التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف

**المخاطرة:** ويقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرات في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها وفي نفس الوقت الذي يكون فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك

**القدرة على التحليل:** تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة أو هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر. امتلاك القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة.

**الحساسية للمشكلات:** يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الابداعي أي رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا والتعريف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها

**الخروج من المألوف:** يعني عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد (التغيير) المستمر.

### 1\* مدى إنتماء الأبعاد السمة المقاسة :

السمة		الأبعاد	المتغير
لا تنتمي	تنتمي		
البديل		الأصالة	الإبداع التنظيمي
		الطلاقة	
		المرونة	
		المخاطرة	
		القدرة على التحليل	
		الحساسية للمشكلات	
		الخروج عن المألوف	

### 2\* مدى إنتماء الفقرات للأبعاد

إقتراح البدائل	لا تقيس		تقيس		الفقرات	الأبعاد
	المحتوي	الصياغة	المحتوى	الصياغة		
					أحاول في هذه المؤسسة تطبيق أساليب جديدة لحل مشكلاتي	الأصالة
					أنجز أعمالي بأسلوب متطور	
					أحرص على تقديم الإقتراحات والأفكار المتنوعة	
					أحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقا من الآخرين	
					أشجع العمل بروح الفريق الواحد	
					أمتلك المهارات الكافية التي تساعدني على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم	الطلاقة
					لعمال المؤسسة وقيادات الإدارية مهارات النقاش اللازمة	
					أحرص على التعبير عن مقترحاتي حتى ولو كانت مخالفة لرئيسي في العمل	
					أقدر على وضع أفكار ومخططات على الأمد البعيد	
					أحرص على الدمج بين الأفكار المختلفة المطروحة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل بطريقة جديدة لتكوين فكرة واحدة مفيدة	
					أقدر على توليد أكبر قدر من الأفكار في وحدة زمنية محددة	

					للعمل على حل المشكلات وتحسين أسلوب العمل	
					لدى القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة	
					اهتم بالأراء المخالفة لأرائي لكي أستفيد منها	المرونة
					أسعى للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل	
					أحرص على الاستفادة من الإنتقادات والملاحظات الموجهة إلي	
					انقبل الاختلاف الفكري لكل ما هو متعلق بتطوير	
					الوعي بأبعاد وأزمات مشكلات العمل منذ بدايتها	
					لا أتردد في التغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	
					أقدر على تغير أسلوب العمل للتعاطي مع المواقف المختلفة	
					عادة ما أقوم في هذه المؤسسة باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك إحتمال عدم نجاحها	
					أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى ولو لم أستطيع من تطبيقها	
					قد أتردد في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل	
					لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة	

					لا أتخذ قراراتي بشكل عشوائي بل وفقاً لأسس مدروسة	<b>القدرة على التحليل</b>
					أمتلك القدرة على تبسيط وتنظيم أفكارني عند مواجهة أي مشكلة	
					عند تكليفي بعمل جديد أسعى للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء فيه	
					لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	
					أقدر على تحليل كل فكرة من الأفكار مع المعلومات إلى متغيراتها الجزئية	
					عند تعاملي مع مشكلات العمل أشعر بمتعة وإثارة	<b>الحساسية للمشكلات</b>
					أمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	
					أملك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وأقوم بالتخطيط لمواجهتها	
					استطيع الكشف عن الخلل في العمل مهما كان بسيطاً ومحاولة تصحيحه	
					أهتم بمشكلات العاملين معي	
					أنظر إلى المشكلات التي يواجهها الزملاء بمواقف مختلفة	<b>الخروج عن المألوف</b>
					أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية البسيطة	
					عند مواجهة مشكلة ما فأبني أحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها	
					في المؤسسة التي أعمل بها يتشابه أسلوب أدائي للعمل مع أساليب الأداء في الجهات الأخرى	

					ابتعد عن تكرار ما يفعله الأخريين في حل مشكلات العمل
					أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل
					أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة

**\*3 مدى ملائمة عدد الفقرات في كل بعد :**

الأبعاد	العدد الفقرات	كافي	لا كافي	إقتراح بدائل
الأصالة	5			
الطلاقة	7			
المرونة	7			
المخاطرة	4			
القدرة على التحليل	5			
الحساسية للمشكلات	6			
الخروج عن المألوف	6			

**\*4 مدى ملائمة بدائل الإجابة للفقرات :**

البديل	ملائمة	غير ملائمة	البديل
			أوافق تماماً
			موافق
			محايد
			غير موافق
			غير موافق تماماً

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس و علوم التربية  
تخصص علم النفس عمل وتنظيم  
الاستبيان

أ/معلومات خاصة :

الجنس : ذكر  أنثى

السن:

الأقدمية:

ب/ التعليمات

أخي الفاضل أختي الفاضلة .....

في إطار إعداد بحث علمي نضع بين يديك جملة من الفقرات، والرجاء منك أن تقرأ كل عبارة بتركيز وتمعن، والإجابة بصدق لما تراه مناسباً بوضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة، علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، كما أن المعلومات التي ستدلي بها لن تستغل إلا لغرض البحث العلمي . نرجو منك أن لا تترك أي عبارة دون أن تجيب عليها وفيما يلي مثال توضيحي يبين لك طريقة الإجابة

أبدا	أحيانا	دائماً	العبارة
	x		عدالة نظام الرواتب و الأجور و المكافآت في إدارتك

عند قراءتك لهذه الفقرة ووجدت أنها تنطبق عليك أحيانا ضع علامة (x) تحت خانة البديل (أحيانا)

شكراً على تعاونكم معنا.

الملحق رقم (03)؛

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس و علوم التربية  
تخصص علم النفس عمل وتنظيم

### الاستبيان

أ/معلومات خاصة :

الجنس : ذكر  أنثى

السن:

الأقدمية:(عدد سنوات العمل )

ب/ التعليمات

أخي الفاضل أختي الفاضلة .....

في إطار إعداد بحث علمي نضع بين يديك جملة من الفقرات، والرجاء منك أن تقرأ كل عبارة بتركيز وتمعن، والإجابة بصدق لما تراه مناسباً بوضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة، علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، كما أن المعلومات التي ستدلي بها لن تستغل إلا لغرض البحث العلمي . نرجو منك أن لا تترك أي عبارة دون أن تجيب عليها وفيما يلي مثال توضيحي يبين لك طريقة الإجابة

العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
عدالة نظام الرواتب و الأجور و المكافآت في إدارتك		x	

عند قراءتك لهذه الفقرة ووجدت أنها تنطبق عليك أحياناً ضع علامة (x) تحت خانة البديل (أحياناً)

شكراً على تعاونكم معنا.

الإختيارات			العبارات	الرقم
أبداً	أحياناً	دائماً		
			أحاول تطبيق أساليب جديدة لحل مشكلات التي تواجهني في عملي	1
			أنجز أعمالي بأسلوب متطور	2
			أمتلك المهارات الكافية التي تساعدني على إقناع العمال أثناء التعامل معهم	3
			اهتم بالأراء المخالفة لأرائي لكي أستفيد منها في مجال عملي	4
			أسعى للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل	5
			أحرص على الاستفادة من الإنتقادات والملاحظات الموجهة إلى في عملي	6
			أقوم باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك إحتمال عدم نجاحها	7
			أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى ولو لم أستطيع تطبيقها	8
			أتخذ قراراتي وفقاً لأسس مدروسة	9
			أشعر بمتعة وإثارة عند تعاملي مع مشكلات العمل	10
			أمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	11
			أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية البسيطة	12
			عند مواجهة مشكلة ما في عملي فأبني أحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها	13
			أحرص على تقديم الإقتراحات والأفكار المتنوعة في العمل	14
			أحرص على التعبير عن مقترحاتي حتى ولو كانت مخالفة لرئيسي في العمل	15
			يمكنني وضع أفكار ومخططات على الأمد البعيد	16
			أقبل الاختلاف الفكري لكل ما هو متعلق بتطوير عملي	17
			أتردد في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل	18
			أسعى للحصول على تعليمات مفصلة عند تكليفي بعمل جديد	19
			أمتلك القدرة على تبسيط وتنظيم أفكار ي عند مواجهة أي مشكلة	20
			أملك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	21
			استطيع الكشف عن الخلل في العمل مهما كان بسيطاً ومحاولة تصحيحه	22
			أبتعد عن تكرار ما يفعله زملائي في حل مشكلات العمل	23
			أحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من العمال الآخرين	24
			أشجع العمل بروح الفريق الواحد	25
			أحرص على الدمج بين الأفكار المختلفة المطروحة لحل المشكلات العمل	26
			يمكنني إيجاد أكبر قدر من الأفكار في وحدة زمنية محددة للعمل على حل المشكلات وتحسين أسلوب العمل	27
			استطيع تحديد أبعاد وأزمات مشكلات العمل منذ بدايتها	28
			لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة	29
			أمتلك القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	30
			اهتم بمشكلات العاملين معي	31
			أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	32
			لدي القدرة على التعبير عن الأفكار وصياغتها غي كلمات مفيدة	33
			أغير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته بدون تردد في عملي	34
			استطيع تغيير أسلوب العمل للتعاظمي مع المواقف المختلفة في العمل	35
			استطيع تحليل كل فكرة من الأفكار مع المعطيات إلى متغيراتها الجزئية في عملي	36
			انظر إلى المشكلات التي يواجهها زملاء بمواقف سلبية	37
			أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	38

## الملحق رقم 04

### نتائج الثبات

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011
VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024
VAR00025 VAR00026 VAR00027
VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

### Reliability

#### Notes

Output Created		18:57:24 01:00+GMT 2015-أبر-17
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Syntax	Cases Used	<p>Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.</p> <p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=VAR00001 VAR00002  VAR00003 VAR00004 VAR00005  VAR00006 VAR00007 VAR00008  VAR00009 VAR00010 VAR00011  VAR00012 VAR00013 VAR00014  VAR00015 VAR00016 VAR00017  VAR00018 VAR00019 VAR00020  VAR00021 VAR00022 VAR00023  VAR00024 VAR00025 VAR00026  VAR00027  VAR00028 VAR00029 VAR00030  VAR00031 VAR00032 VAR00033  VAR00034 VAR00035 VAR00036  VAR00037 VAR00038</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Resources	Processor Time	00 00:00:00.046
	Elapsed Time	00 00:00:00.051

[DataSet0]

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	38

### RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011  
VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024  
VAR00025 VAR00026 VAR00027  
VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=SPLIT.
```

## Reliability

### Notes

Output Created		18:58:39 01:00+GMT 2015-أبر-17
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002  
VAR00003 VAR00004 VAR00005  
VAR00006 VAR00007 VAR00008  
VAR00009 VAR00010 VAR00011  
VAR00012 VAR00013 VAR00014  
VAR00015 VAR00016 VAR00017  
VAR00018 VAR00019 VAR00020  
VAR00021 VAR00022 VAR00023  
VAR00024 VAR00025 VAR00026  
VAR00027  
VAR00028 VAR00029 VAR00030  
VAR00031 VAR00032 VAR00033  
VAR00034 VAR00035 VAR00036  
VAR00037 VAR00038  
  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=SPLIT.
```

Resources

Processor Time

00 00:00:00.000

Elapsed Time

00 00:00:00.000

[DataSet0]

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.755
		N of Items	19 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.686
		N of Items	19 <sup>b</sup>
		Total N of Items	38
Correlation Between Forms			.612
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.759
	Unequal Length		.759
Guttman Split-Half Coefficient			.755

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.755
		N of Items	19 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.686
		N of Items	19 <sup>b</sup>
	Total N of Items		38
Correlation Between Forms			.612
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.759
	Unequal Length		.759
Guttman Split-Half Coefficient			.755

a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019.

b. The items are: VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028, VAR00029, VAR00030, VAR00031, VAR00032, VAR00033, VAR00034, VAR00035, VAR00036, VAR00037, VAR00038.

```
T-TEST GROUPS=VAR00040(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=VAR00039
/CRITERIA=CI(.95).
```

**T-Test**

**Notes**

Output Created		19:05:22 01:00+GMT 2015-أبر-17
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST GROUPS=VAR00040(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=VAR00039 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00 00:00:00.000
	Elapsed Time	00 00:00:00.000

[DataSet0]

**Group Statistics**

	VAR00040	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00039	1.00	8	95.6250	2.77424	.98084
	2.00	8	76.6250	5.90248	2.08684

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR0003	Equal variances assumed	4.512	.052	8.240	14	.000	19.00000	2.30585	14.05443	23.94557
	Equal variances not assumed			8.240	9.949	.000	19.00000	2.30585	13.85865	24.14135

الملحق رقم (05)

نتيجة الفرضية العامة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابداع التنظيمي	90	87.5000	7.16773	.75555

One-Sample Test

	Test Value = 76					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الابداع التنظيمي	15.221	89	.000	11.50000	9.9987	13.0013

نتيجة الفرضية 01

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابداع التنظيمي ذكر	73	88.2877	6.92716	.81076
الابداع التنظيمي انثى	17	84.1176	7.40677	1.79641

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الابداع التنظيمي	Equal variances assumed	.193	.662	2.207	88	.030	4.17002	1.88962	.41480	7.92525
	Equal variances not assumed			2.116	22.970	.045	4.17002	1.97089	.09263	8.24742

نتيجة الفرضية 02

### Group Statistics

السن	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابداع التنظيمي اقل من 38	52	86.0769	6.77031	.93887
الابداع التنظيمي اكبر من 38	38	89.4474	7.32525	1.18831

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الابداع التنظيمي	Equal variances assumed	.022	.883	-2.253-	88	.027	-3.37045-	1.49583	-6.34310-	-.39779-
	Equal variances not assumed			-2.226-	76.098	.029	-3.37045-	1.51445	-6.38668-	-.35421-

نتيجة الفرضية 03

Group Statistics

الاقدمية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابداع التنظيمي اقل من 20	68	86.3088	7.04624	.85448
اكبر من 20	22	91.1818	6.36685	1.35742

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الابداع التنظيمي	Equal variances assumed	.777	.380	-2.883-	88	.005	-4.87299-	1.69000	-8.23152-	-1.51447-
	Equal variances not assumed			-3.038-	39.020	.004	-4.87299-	1.60397	-8.11728-	-1.62871-