

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة  
من إعداد الطالب: الياس غطاس  
بـعـنـوان:

دور الابداع التنظيمي في تحسين الأداء  
الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة  
دراسة حالة لمؤسسة تموين الخشب و مشتقاته ورقلة

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ : 2017/ 05/15.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ./.....حجاج عبد.الرؤوف.....(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا  
د./.....بوختالة سمير.....(أستاذ، جامعة ورقلة) مشرف ومقرر  
د/.....سعيدى سعدية.....(أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016





جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة  
من إعداد الطالب: الياس غطاس  
بغنوان:

# دور الابداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة لمؤسسة تموين الخشب و مشتقاته ورقلة

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ : .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د./..... (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

د./..... (أستاذ، جامعة ورقلة) مشرف ومقرر

د./..... (أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016



## الإهداء

إلى سبب وجودي في هذه الحياة، إلى اللذان أعيش بهما وأعيش لهما،

تقديرًا اعترافًا بفضلهما الذي لا يفوته فضل إلا فضل الله ،

إلى الوالدة الكريمة - لطيفة- وفقها الله ورعاها وحفظها

إلى الأب العزيز عبد القادر- رحمه الله

إلى من كانوا لي دعمًا وسندا في هذه الحياة إلى إخوتي : محمد ،

وليد ،علي

إلى

صديقي العزيز الهاشمي

إلى كل باحث وطالب علم أهدي ثمرة جهدي، إلى كل أصدقاء و أصحاب في مسيرتي الدراسية وكل من يعرفني من بعيد أو

قريب

إلى كل من ثابر في سبيل العلم وجعله نورا يستضاء به . إلى كل من ساعدوني في إيجاز هذه المذكرة

# الشكر

أشكر الله سبحانه و تعالى

و اتقدم بإسمي الآيات الشكر والامتنان والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

كما اخص بالشكر الى الأستاذ المؤطر "بوختالة سمير"

وكذلك اشكر كل من ساعدني على اتمام هذا العمل و قدم لي يد العون على راسهم الأستاذ"

"حجاج عبد الرؤوف"

دون أن أنسى جميع عمال مؤسسة تموين الخشب و مشتقاته استقبلوني بصدر رحب وزودوني بالمعلومات اللازمة

والى الذين زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات دون أن يشعروا بذلك فلهم جزيل الشكر:

شكرا لكم جميعا وجزاكم الله خيرا

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الابداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تأثيره و دوره في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين فيها، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمناسبتها مع هذا النوع من الدراسات في وصف موضوع الدراسة، و تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة تموين الخشب و مشتقاته ورقلة الذي بلغ (32) عينة. وقد تم تصميم استبيان للدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينات الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS 22.0 الاحصائي و استخدمت الاختبارات الاحصائية و غيرها بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم هدف الدراسة المتمثل في معرفة تأثير الابداع التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين. و تمثلت نتائج الدراسة في أنه يوجد مستوى عالي من الابداع التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين الا انه ليس هناك تأثير كبير للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي نتيجة وجود عوامل اخرى أكثر تأثيرا.

**الكلمات المفتاحية:** ابداع، ابداع التنظيمي، اداء الوظيفي، مؤسسات صغيرة و متوسطة.

Summary

This study aim to find out reality of organizational creativity for small and medium enterprises, and its impact, and its role in ameliorating the job performance, and the study relied on the descriptive approach to its relevance with this type of studies, and this study population consisted of all workers in the foundation of wood provisioning Ouargla , and the number of the sample was (50).

The questionnaire was designed for the study as a way to collect the necessary data, were distributed to the sample of study was the analysis using the SPSS 22.0 statistical , and used statistical test and other in order to reach the semantics of the value of the indicators support the objective of the study.

The results of the study showed that there is a high level of organizational creativity and functional performance of the employees. There is no significant impact of organizational creativity on the performance of the job due to the presence of other factors more influential.

keywords : innovation , organizational innovation , job performance of employees , small and medium enterprises .



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الاهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الاول: ادبيات حول الابداع التنظيمي و الاداء الوظيفي
3	المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي الاداء الوظيفي
3	المطلب الاول: الاطار المفاهيمي للإبداع و الابداع التنظيمي
6	المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
8	المطلب الثالث: مقومات الابداع التنظيمي لتحسين الاداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
11	المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية
13	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
14	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
19	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة
19	المطلب الأول: طريقة الدراسة
19	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
21	المبحث الثاني: تحليل و مناقشة النتائج
21	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
26	المطلب الثاني: ربط النتائج بالفرضيات و تفسيرها
33	الخاتمة
36	المراجع
42	الملاحق
	الفهرس

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	مجال المتوسط الحسابي المرشح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	20
2-2	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	21
3-2	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	21
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب السن	22
5-2	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	22
6-2	توزيع عينة الدراسة حسب الدخل	23
7-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة تموين الخشب حول مفهوم الإبداع التنظيمي	24
8-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة تموين الخشب حول مفهوم الاداء الوظيفي	25
9-2	معامل الارتباط سبيرمان	26
10-2	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	27
11-2	تحليل التباين لخط الانحدار	28
12-2	قيم معاملات خط الانحدار	29
13-2	تحليل التباين الاحادي لدراسة أثر المتغيرات الشخصية على الجابات حول الاداء الوظيفي	30

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	محددات الأداء الوظيفي	1-1

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
38	استمارة الاستبيان	01
41	قائمة الاساتذة المحكمين	02
41	نتائج معامل الفاكرونباخ	03
41	نتائج البيانات الشخصية	04
42	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية	05
43	اختبار الفرضيات و الفرضيات	06

# مقدمة

تلقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى النشاط الاقتصادي العالمي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين ، الذين أجمعوا على حيوية القطاع ودوره الفعال في تحقيق التنمية التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة والعاملين فيها على التميز والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المؤسسات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية، لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم و مرن، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.

ومن أجل استمرارية هذا النوع من المؤسسات، فلا بد من استمرار الفكر والتجديد والإبداع، خاصة على المستوى التنظيمي من خلال إيجاد بيئة تنظيمية مرنة وسياسات تحفز الإبداع والمبدعين على التغيير والتطوير في فعالية المؤسسات، وأهدافها وعملياتها والأداء الوظيفي للعاملين، وتتراوح المجالات الإبداعية التنظيمية بين حل المشكلات باستخدام أساليب معروفة جيدا في مجال التخصص، وبين إدخال تحسينات طفيفة لنظام موجود، إلى إدخال تحسينات جوهرية تؤدي إلى حلول لبعض المتناقضات، إلى اكتشاف نظام تجديدي يختلف عن الأنظمة السابقة في تسيير و أداء المهام.

وقد أصبح الإبداع التنظيمي جوهر لأي مؤسسة من المؤسسات الإدارية بما فيها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويجمع علماء الإدارة على أن المؤسسات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع التنظيمي حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المؤسسات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار.

## 1- إشكالية الدراسة:

من خلال ما تم طرحه تبرز لنا إشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

### ما هو تأثير الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة تمويل الخشب في ولاية ورقلة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية فإن الباحث سوف يحاول الاجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسمح لنا بمعالجة هذه الإشكالية والتي هي على النحو التالي:

أ - ما هو واقع الإبداع التنظيمي في مؤسسة تمويل الخشب؟

ب- ما هو مستوى أداء العاملين في مؤسسة تمويل الخشب؟

ج- ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الإبداع التنظيمي و أداء العاملين؟

د- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعود للخصائص الشخصية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

ولكي يتم القيام بالدراسة وحل مشكلة البحث والوصول الى الاجوبة المحتملة تم الاستعانة بمجموعة من الفرضيات التي

من خلالها يسعى الباحث للوصول الى النتائج والأهداف المرجوة من هذا البحث وكانت على النحو التالي:

- أ- يوجد مستوى عالي من الابداع التنظيمي في مؤسسة تموين الخشب؛  
 ب- يوجد مستوى عالي من الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة تموين الخشب؛  
 ت- يوجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإبداع التنظيمي و أداء العاملين؛  
 ث- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين تعود للخصائص الشخصية.

### 3- أسباب اختيار الدراسة:

- إن الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ومحاولة معالجته دون غيره نجملها فيما يلي:  
 - محاولة اكتشاف العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي؛  
 - شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة؛  
 - محاولة لفت اهتمام مسعولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بضرورة الإبداع لما له من دور هام في تطوير المؤسسة.

### 4- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:  
 - التعرف على جوانب الإبداع التنظيمي لدى المؤسسات وخصوصيتها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛  
 - التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع التنظيمي والخروج عن المألوف لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛  
 - التعرف على الميزات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من خلال اعتمادها على الإبداع؛  
 - معرفة مستوى الإبداع التنظيمي لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة؛  
 - التعرف على دور الإبداع التنظيمي في تحسين أداء العاملين؛

### 6- أهمية الدراسة:

إن موضوع الإبداع التنظيمي والأداء هو من المواضيع التي لا تزال في حاجة الى المزيد من الجهود لتوضيح نظرة متكاملة حول مفهومه وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة بدعم هذه المؤسسات وأداء العاملين بصفة خاصة ،والتي من خلالها يتم دعم وتعزيز هذا الاقتصاد، وكذلك من خلالها التعرف على العلاقة ودور الإبداع التنظيمي لتحسين أداء العاملين عن طريق دراسة ميدانية.

### 6- حدود الدراسة:

- حددت هذه الدراسة بعدد من الحدود البشرية ،المكانية ،الزمانية والموضوعية التالية:  
 أ- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عمال مؤسسة تموين الخشب ورقلة.  
 ب- الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة تموين الخشب و مشتقاته ، على مستوى ولاية ورقلة كدراسة حالة.  
 ج- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الثلاثي الثاني من سنة 2017.

## 7- منهج البحث و الادوات المستخدمة:

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختيار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم منهج الوصفي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، كما قمنا بتوزيع استبيان على مؤسسة تموين الخشب ومشتقاته ورقلة، ثم قمنا بتحليلها عن طريق برنامج spss22.0

## 8- صعوبات الدراسة:

تمثلت أبرز العقبات في إنجاز هذا البحث:

- صعوبة جمع المعلومات من المؤسسة و إجراء مقابلات؛
- تعامل عدد من العمال مع الاستبيان باستخفاف.

## 9- هيكل الدراسة:

لقد قسمنا دراستنا هذه الى فصلين، الفصل الاول تمثل في الجانب النظري، وقسم بدوره الى مبحثين اهتم المبحث الاول بمهية الإبداع التنظيمي و الاداء الوظيفي للعاملين في مطلبين منفصلين كل على حدا، اما المطلب الثالث تطرقنا فيه الى مقومات الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في تحسين الاداء الوظيفي، اما المبحث الثاني تناول بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع في المطلبين الاول و الثاني، و مناقشة للدراسات في المطلب الثالث.

اما الفصل الثاني تمثل في الدراسة التطبيقية و جاء في المبحث الاول منهجية الدراسة الميدانية و اختبار الاداة حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداة الدراسة و نوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، و المبحث الثاني قدم فيه نتائج الدراسة و الاختبارات الاحصائية و تقدم نتائج الدراسة.

وفي الاخير تضمن هذا العمل خاتمة قدمنا ملخصا عاما عن الموضوع وأهم النتائج المتوصل إليها، فضلا عن مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي نأمل من خلالها أن تكون دراسات في المستقبل.



الفصل الأول: أدبيات

حول الابداع التنظيمي

و الأداء الوظيفي

**تمهيد:**

إن اساس المؤسسات المعاصرة المبدعة يقوم على توفيرها لبيئة تنظيمية تعمل على تطوير الاتجاهات الإبداعية في منهج علمي و فكري، قائم على مجموعة من المعايير و الممارسات الوظيفية تؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

و يتأثر السلوك الابداعي للعاملين و الاداء الوظيفي لهم في ظل وجود نظام اداري غير معقد قائم على المرونة، ووجود مناخ تنظيمي مبني على الثقة بين العاملين التي هي اساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد على وصول المعلومات وحلول المشاكل.

وعلى هذا الأساس يهدف هذا الفصل الى توضيح اساسيات و عموميات حول الابداع التنظيمي، و الاداء الوظيفي، و كذا التعرف على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خصائصها.

## المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي و الاداء الوظيفي

سنحاول من هذا خلال هذا المبحث التطرق الى اهم ما جاء من أدبيات في الابداع التنظيمي و الاداء الوظيفي.

### المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للإبداع و الابداع التنظيمي

أصبح لموضوع الإبداع التنظيمي ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي قد تواجهها المؤسسات في سير نشاطها بهذا الموضوع وسنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم الابداع عامة و ماهية الابداع التنظيمي الذي هو موضوع الدراسة.

#### 1- تعريف الإبداع:

إن لكلمة الإبداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات، فقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتداعه أي أنشأه و اخترعه واستنبطه، والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون. وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للإبداع، يمكن تلخيصها كالتالي:<sup>1</sup>

روجرز قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.

تورانيس عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم، ثم البحث عن الثغرات واختيار الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الاختبار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج وتبادلها. سميسون هو المبادأة التي يديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير. من هذه التعاريف نستنتج ان الإبداع هو مجموعة العمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين وتفعيل أداء المؤسسة بتحفيز العاملين لاتخاذ قراراتهم وإيجاد الحلول بطرق مختلفة وتفكير لا تقليدي، او خلق او تطوير منتجات جديدة.

#### 2- تعريف الابداع التنظيمي :

ويقصد به خلق قيمة او انتاج فكرة جديدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة او خدمة، او تتعلق بالوسائل و الاجراءات و العمليات، او تتعلق بالاستراتيجيات و السياسات و البرامج التنظيمية، و ذلك من قبل افراد يعملون معا في اجتماعي معين<sup>2</sup> الابداع التنظيمي هو عملية فكرية منفردة بين المعرفة المتألفة و العمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، و تتعامل مع الواقع نحو الافضل، و ذلك ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية او موضوعية او بيئية او سلوكية، يقودها اشخاص متميزون وعلى مستوى عالي من القدرة و المرونة في التعامل مع المشكلات و الازواج الراهنة، من اجل التغيير و إيجاد الحلول المناسبة.<sup>3</sup>

1 اسامة خيري، الابداع و الابتكارات، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص39.

<sup>2</sup> Woodman, R. W. et al, **Toward a theory of creativity**, Academy of Management Review, 1993, vol, 18

N° 2, 294-321 .

<sup>3</sup> أسامة خيري، ادارة الابداع و الابتكارات، مرجع سبق ذكره، ص42

### 3- أهمية الإبداع التنظيمي :

يمكن إجمال الإجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع التنظيمي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين؛
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة؛
- تحسين خدمات التنظيم بما تعود بالنفع على التنظيم والفرد؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام اساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على احداث التوازن بين الانمائية المختلفة و الامكانيات المادية و البشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية، و الاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل وايضا التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

### 4- عناصر الابداع التنظيمي:

- تعددت تصنيفات الكتاب و العلماء لعناصر الابداع التنظيمي، و افضل تصنيف هو ما قدمه (غليفورد) و معاونوه للعناصر المكونة للإبداع التنظيمي المتمثلة في الطلاقة، المرونة، الاصاله، التوسيع و الكم و الكيف ، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:
- أ- عنصر الطلاقة :** ان الطلاقة تقاس بعدد ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات، في وحدة زمنية معينة، وقد وجد في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة، وهي الطلاقة الفكرية و جل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص، كالقدرة على التخيل و التشبيه و الاستنباط، و الطلاقة الترابطية، و تعني بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزا لها عن النوع السابق الطلاقة، و الطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا؛
- ب- عنصر المرونة :** وهي المقدرة على اتخاذ طرق مختلفة، و التفكير بطرق مختلفة، او بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي ، و النظر للمشكلة من ابعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا او وجهة نظر معينة، و عدم التعصب لأفكار بد ذاتها، كما انها تعني النظر الى الاشياء من زوايا مختلفة؛
- ج- عنصر الاصاله :** وتعني الاتيان بأفكار جديدة، نادرة و مفيدة وغير مرتبطة بتكرار افار سابقة، و هي انتاج الغير مألوف و بعيد المدى؛
- د- الحساسية للمشكلات :** و يقصد بها الوعي بوجود مشكلات او حاجات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف، ويعني ذلك ان بعض الافراد اسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة و التحقق من وجودها في الموقف.
- هـ- عنصر الكم و الكيف :** هناك فرضية تقول ان الكمية تولد الكيفية، حيث انه اذا كان شخص ينتج عددا اكبر من الافكار فانه لا بد ان ينتج هذه الافكار بنوعية جيدة و في وقت محدد، في حين ان هناك فرضية اخرى تقول بان اذا صرف الفرد وقته في اعطاء عدد كبير من الافكار، فان الافكار الجيدة بينها ستكون قليلة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة- فلسطين- 2008/2009، ص15

<sup>2</sup> شبلي اسماعيل، واقع الابداع الإداري لدى ادارات المصارف العاملة في الضفة الغربية ، مذكرة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة/فلسطين، 2012، ص 7.

## 5) تنمية الابداع التنظيمي :

و تتطلب تنمية الابداع التنظيمي مراعاة متطلبات السلوك الابداعي التي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- أ) **الانتماء والولاء التنظيمي** : اللذان يعدان من ركائز الابداع التنظيمي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها و تتوافر لديه دوافع الابداع أكثر من غيره؛
- ب) **ادراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية** : بين الاشياء و الاشخاص التي يعتمد عليها لتحقيق الكفاءة و الفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة؛
- ج) **اتباع المنهج العلمي** : الذي يعتبر من الركائز الاساسية التي تعتمد عليها الادارة المبدعة، تجنبا للأسلوب العشوائي، و اسلوب المحاولة و الخطأ الي يبدد الوقت و الجهد و التكلفة؛
- د) **الايمان بالرأي و الرأي الآخر**: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين اساليب العمل و تطويرها بما ينعكس ايجابا على انماط العمل الاداري.
- هـ) **الاهتمام بالعنصر الانساني في الادارة** : مما يزيد من معدلات الولاء و الانتماء بالمنظمة، و بالتالي يرفع الروح المعنوية و الرضا الوظيفي، و يقبل العاملون على العمل و تظهر ابداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك؛
- ز) **الايمان بضرورة التغيير و اهمية التطوير المستمر** : من اهم عوامل نجاح المنظمات الابداعية ايمانهم بضرورة التطوير و التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير و التحسين.

## 6) معوقات الابداع التنظيمي:

بينت بعض الدراسات ان الابداع التنظيمي قد يعاني من بعض المعوقات للأسباب التالية:

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة و بين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير؛
- الرغبة في المحافظة على اساليب و طرق الاداء المعروفة؛
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة و ما يصاحب ذلك من اصحاب السلطة في المحافظة عليها و على ولاء المرؤوسين لهم او رغبة اصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم
- ضعف الامكانيات المادية و البشرية، و عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقار العناصر التنظيمية الجيدة، مثل عدم وجود معايير عدالة بين الافراد.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن، 1999، ص 299-307

**المطلب الثاني : الأداء الوظيفي**

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى اهم ما جاء في الادبيات حول الاداء الوظيفي للعاملين.

**(1) مفهوم الأداء الوظيفي :**

هناك جملة من التعاريف نذكر منها :

الأداء هو "نتاج جهد معين يبذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"، أداء الفرد للعمل هو "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".<sup>1</sup>

و عرف الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.

كما عرف الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.<sup>2</sup>

من خلال المفاهيم التي تطرقنا إليها فنستنتج أن الأداء هو سلوك ناتج يقوم به العامل والذي يتطلب جهداً لإحداث تغيير على شيء ما.

أو الأنشطة التي يزاؤها العامل في المؤسسة والنتائج التي يحققها في مجال عمله لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة.

**(2) محددات الاداء الوظيفي :**

يميز بعض الباحثين ثلاث محددات للأداء:

أ) **الجهد** : حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛ أو هو كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله؛

ب) **القدرات** : قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة؛

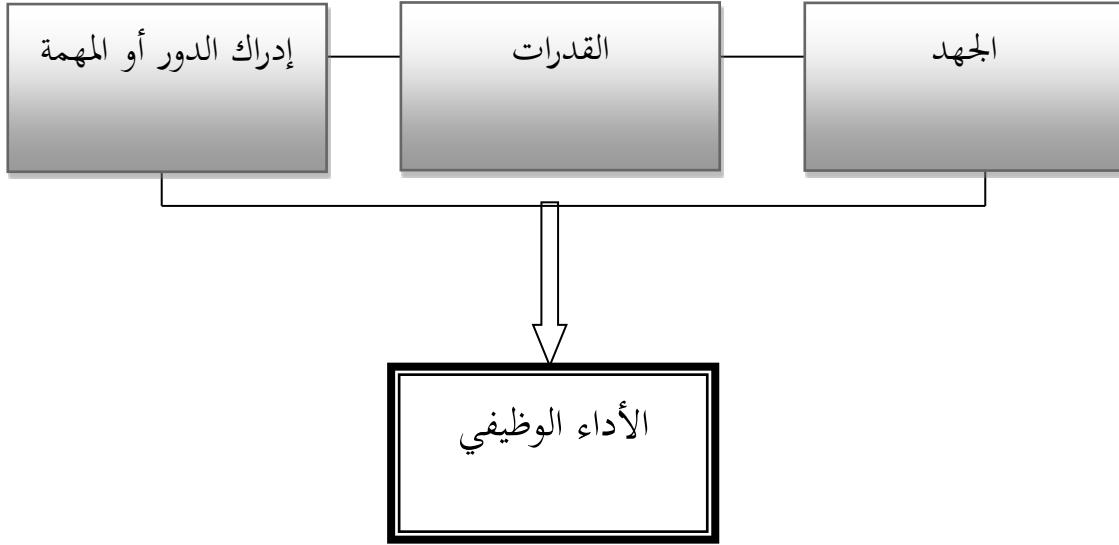
ج) **إدراك الدور أو المهمة** : وهو أن العامل يجب أن يكون على اطلاع تام بما يجري حوله وفي عمله ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء.

<sup>1</sup> باجابر عادل، الاتجاهات نحو المهنة و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى الاجتماعيين و الاخصائيات الاجتماعية للعاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة العربية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2006

<sup>2</sup> حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 216.

ويبين الشكل الموالي محددات الأداء:

الشكل رقم (1-1): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: حسن رواية محمد، نفس المرجع السابق ، ص 217.

### 3- عناصر الأداء الوظيفي:

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، ونبرز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية

أ- **كفاءات الموظف** : وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

ب- **متطلبات الوظيفة** : وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- **بيئة التنظيم** : وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال : (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: (العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 369.

#### 4- وسائل قياس الأداء الوظيفي:

وتحدد وسائل مختلفة لقياس الأداء منها:<sup>1</sup>

أ- سجلات الأداء: وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، وأرقام المبيعات، وأوامر الشراء، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يُمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

ب- الملاحظة الشخصية: يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية.

ج- مستوى الرضا: يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذي يتأثرون بالنشاط موضع القياس.

### المطلب الثالث : مقومات الابداع التنظيمي لتحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات

#### الصغيرة و المتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانا بارزا في البيئة التي تنشط فيها، وذلك راجع إلى طبيعة خصائصها، كما تسعى المؤسسة من خلال نشاطها ومهما كان معيار تصنيفها إلى تحقيق عدة أهداف وتعتبر المؤسسة مجموعة الموارد المادية، والمعلوماتية، والبشرية، وأخرى تكنولوجية يتم التنسيق بينها بشكل يسمح لها بأداء نشاط معين، على درجة كبيرة من التخصص الذي يعتبر اهم نقاط القوة لديها.

#### 1- تعريف القانون الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

حسب القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادر في جانفي (2017)، يعرف هذا النوع من المؤسسات مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة انتاج السلع أو الخدمات، لا يتجاوز رقم اعمالها السنوي(4) ملايين دينار جزائري، او لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (1) مليار دينار جزائري

- المؤسسة الصغيرة تشغل من ( 1 ) الى (49) عامل.

- المؤسسة المتوسطة تشغل من (50) الى (250) عامل<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> عسكر سيد أحمد، أصول الإدارة، دار القلم، دبي، 1997، ص 24.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2 بتاريخ 11 جانفي 2017، القانون 02/17، التعلق بالتنظيم التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ص4



## 2- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من السمات والخصائص ذات قدرة كبيرة على التكيف مع الأوضاع والأحوال الاقتصادية لمختلف البلدان سواء كانت المتطورة أو النامية:<sup>1</sup>

أ- سهولة تكوين هذه المؤسسات : لانخفاض الاحتياجات المالية (رأس المال المستثمر) لتمويل هذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة وهذه الخاصية شجعت أصحاب المدخرات القليلة والمتوسطة إلى اللجوء إلى إقامة مثل هذه المؤسسات كما أن الإجراءات الإدارية المرتبطة بتكوينها تكون مبسطة؛

ب- الارتباط الوثيق بين الإدارة والتنظيم : عادة ما يكون التنظيم في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على درجة كبيرة من البساطة، وذلك أن طابع الملكية يغلب عليه الجو العائلي أو الفردي؛

ج- خدمة المؤسسات الكبيرة وتنميتها: فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة وإعداد العمال المهرة وإكسابهم الخبرة ، وانتقالهم للمشاريع الكبيرة ذات الأجور المرتفعة، وهي بذلك تخدم المشاريع الكبيرة؛

د- مركز الإبداع: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأرضية الخصبة للمبدعين ومجال مفتوح لطرح إبداعات جديدة، ومركز لصقل المهارات الفنية والإنتاجية والتسويقية، كما تعتبر أيضا مركز الإبداع، حيث تشير إحدى الدراسات أن نسبة براءات الاختراع في الأعمال الصغيرة ضعف مثلتها في المؤسسات الكبيرة؛

هـ- تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب هي منشآت فردية أو عائلية أو شركات أشخاص، ويساعد هذا النوع من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتنميتها.

## 3) علاقة مقومات الابداع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

سوف نتناول في هذا العنصر الربط بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال مقومات الإبداع ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أ- البناء التنظيمي: أداء الفرد في عمله ودوره في معالجته للمشكلات يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته، ومدى وجود المؤثرات الإيجابية والسلبية للمواقف المختلفة التي يتعرض لها، والقيادة والتغذية المرتدة والتقدير، وهذه العوامل تؤثر على الأداء الإبداعي للفرد وكل هذه العناصر تتحدد طبيعتها خلال البناء التنظيمي الذي يعد أحد مقومات الإبداع

ب- المهارات الفردية: إن تنوع المهارات يعد من الخصائص الرئيسية للأفراد ذوي الإمكانيات الإبداعية كون هذه المهارات يستفيد منها المبدعون في إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهونها من خلال مشاركتهم في حلها، وتسهيل أداء الفرد بما يساعد في الوقت ذاته على معالجة المشكلات التي تواجهه بالحلول المناسبة في المجال الذي يعمل به.

<sup>1</sup> مناور حداد، دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة اضاءات من تجربة الجزائر والأردن، تحت إشراف مخير العولة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2006.

**ج- الإجراءات التنظيمية:** حيث تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، كثير من المنظمات يكون معيار تقييم موظف ما لديها هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضوراً ومغادرة فقد يأتي الموظف في الموعد المحدد ويكمل دوامه الرسمي دون أداء عمل يستحق الذكر، وفي المقابل نجد أن بعض المنظمات لا تعبر اهتماماً في التشديد وتوضيح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل، مما يفتح المجال للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات الأنظمة اللازمة لسير العمل، مما يتيح المجال للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء هذه الأعمال بمرور الوقت والتي تصبح مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة مما يكون له أثر إيجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية.<sup>1</sup>

**د- الاتصالات:** إن نجاح جماعة في أدائها لمهامها وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها، بما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أي عائق والهدف هو وجود اتصالات فعالة ترمي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية ويتم ذلك من خلال فتح قنوات اتصال بين مجموعات العمل بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يساهم في فعالية الأداء الإبداعي.

**هـ- نمط القيادة:** تلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص يحدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة، ويمكن القول أن القيادة في المنظمات تؤثر تأثير حيوي على إبداع الأفراد في أدائهم من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يعزز العملية الإبداعية في أداء العاملين بل يجب على المدير أن يهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي، ويشجع على ذلك مستخدماً عدة طرق، على سبيل المثال تكليف الموظف الذي يأتي بفكرة جديدة بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية، هذا جانب من أساليب التشجيع التي يتبعها القائد لدعم الأداء والتفكير الإبداعي لدى العاملين، ويمكن القول أن القيادة تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي في الأداء الوظيفي للعاملين ولتحقيق ذلك يجب تشجيع التفكير الإبداعي الأمر الذي يساعد على تحقيق الأداء الأكفأ والمستنير للوصول إلى أهداف وتحقيق نمو وتطوير واستمرار المؤسسة.

**ز) خلق الثقة:** فحينما يشعر العاملون بالثقة سوف يبذلون جهداً ليكونوا أهلاً لها وسيعملون ما بوسعهم ليكونوا أهلاً لثقة المنظمة، وهي من أهم أشكال التحفيز الذاتي للعاملين وتعتبر الثقة عبارة عن إعطاء التفويض والسلطة للعاملين وهذا سيساعد على إيجاد مناخ مناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي إلى تنمية التفكير الإبداعي وتزايد الأداء.

<sup>1</sup> جروان فتحي عبد الرحمان، الإبداع، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2002، ص 116.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنقوم في هذا المبحث بتفصيل الدراسات السابقة في الموضوع حيث تعددت هذه الدراسات من رسائل ماجستير الى مقالات ومدخلات في ملتقيات ، كما ضمت هذه الدراسات ، كما تنوعت ما بين دراسات باللغة الاجنبية وأخرى باللغة العربية وقد تم تقسيم هذا المبحث الى مطلبين فتناولنا في المطلب الاول الدراسات السابقة الاجنبية وفي الثاني الدراسات السابقة باللغة العربية، بينما خصص المطلب الثالث لمناقشة الدراسات.

### المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

**1- دراسة (توفيق عطية 2009) بعنوان: الابداع الاداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على ووزارات قطاع غزة**

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال، ادارة الموارد البشرية بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة- فلسطين، و قد هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الابداع الاداري و علاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و قد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على اساس طبقي، تم تحليل 305 استبانة و ذلك بنسبة 82 من حجم العينة الاصلي باستخدام برنامج SPSS الاحصائي، و كانت اهم النتائج المتوصل اليها كالتالي:

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المدعومة بدرجة عالية
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير مناخ ابداعي
- يتوفر لدى العاملين بوزارات قطاع غزة عناصر الاداء الجيد و معايير للأداء الوظيفي.

**2- دراسة (طلال نصير، نجم العزاوي 2011) بعنوان: أثر الابداع الاداري على تحسين ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية.**

قدم هذا البحث الى الملتقى الدولي الموسوم، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، الذي اقيم في جامعة سعد دلب بالبيدة، بكلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير، حيث هدفت الدراسة الى تحديد اثر الابداع الاداري على تحسين اداء ادارة الموارد البشرية، و تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تعرضت الدراسة الى مفهوم الابداع الاداري و الاداء الوظيفي، و بلغت عينة الدراسة 560 مدير في 5 بنوك تجارية بالأردن، تم اختيار منهم عينة عشوائية بلغت 150 مدير من المستويات الادارية الثلاث ( الادارة العليا، الادارة الوسطى، الادارة الدنيا) ، و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، التي تم معالجتها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS و تم التوصل الى النتائج التالية:

- يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية.
- تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل.

- يقدم مديري البنوك مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، وأيضاً يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم.

### 3- دراسة (عادل بن موسى 2013) بعنوان تأثير الابداع الاداري على ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة المتوسطة دراسة حالة مطاحن الحروش - سكيكدة

قدمت هذه المذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي، وهدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر الابداع الاداري على تحسين مستوى اداء ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة المتوسطة، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مطان الحروش لعام 2012-2013 البالغ عددهم 150 عامل و بلغت عينة الدراسة 43 عامل، و قد تم تصميم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، تم توزيعها على اساس طبقي، تم تحليل 43 استبيان باستخدام برنامج SPSS، و تم التوصل الى النتائج التالية:

- تجشيع العاملين على توليد افكار جديدة تساهم في زيادة ايراداتها و تحقيق البقاء و النمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق افضل مردود مالي و افضل خدمة على حد سواء
- اعتماد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الابداع بشكل عام مقتصر على تنمية القدرات و المهارات الابداعية لدى عمالها مرورا بالإبداع.

### 4- دراسة (امينة صديقي 2013) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية- دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة-

تم تقديم هذه المذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي، و هدفت الدراسة الى معرفة اثر الثقافة التنظيمية السائدة على اداء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية ورقلة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، و الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات الاولية، و طبقت على عينة عشوائية مكنة من 100 عامل في 4 مؤسسات صغيرة و متوسطة بولاية ورقلة، كما تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات ، قد تم التوصل في الاخير الى مايلي:

- هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية ورقلة، حيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار و كذا الالتزام و احترام الوقت على اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- ان للإبداع و الابتكار في تأثيرا واضحا على الاداء، في حين ان جماعية العمل و روح الفريق لا تؤثر على اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### 5- دراسة (حسناوي ابراهيم، بن عمر عبد المطلب 2013) بعنوان: اثر الابداع على تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك- قسم الانتاج- حاسي مسعود-

قدمت هذه المذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس، و هدفت الى معرفة كيفية مساهمة النشاط الابداعي في الرفع من كفاءة الاداء في المؤسسات الاقتصادية و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و تعرضت الدراسة في جانبها النظري الى مفهوم الابداع و الاداء الوظيفي، و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات التي تمت معالجتها و تحليلها باستخدام برنامج MSEXEL و تم التوصل الى النتائج التالية:

- لا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للعملية الابداعية حيث انما لا تسعى الى تطوير عملها من تلك الناحية وان معظم برامجها تطبيقاتها تقتصر على بعض الوظائف و بصفة روتينية
- مركزية القرارات المناهضة للعملية الابداعية، يضعف من رفع اداء موظفيها حيث يجعلهم ذلك بأعمالهم كما طلب منهم فقط
- رؤية المؤسسة للعنصر البشري على انه اهم الموارد المتاحة اليها، يزيده فخرا في أداء مهامه، لكن سياسة المؤسسة لا تسمح للك العنصر البشري بتفجير طاقاته الكامنة.

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية

1- دراسة (Syamsuriana Sidek ،M. Mohd Rosli، 2013) بعنوان :

#### **"The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia"**

لقد حاولت هذه الدراسة القاء الضوء على علاقة الابداع بأداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك من محاولة الباحثان في هذا المقال تحديد و شرح مفهوم الابداع و تأثيره على اداء المؤسسات الصناعية المتوسطة و الصغيرة في ماليزيا من خلال 284 عينة من الشركات الغذائية ، المشروبات، شركات الملابس و المنسوجات، وتم استخدام تحليل الانحدار الهرمي للوصول الى نتائج الدراسة التي كنت كما يلي:

- ان الابداع عامل حاسم في النشطة الريادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- ان ادخال حداثة على منتج، او تغيير في طريقة الانتاج او التكنولوجيا، يعطي قيمة متفوقة او التأثير على مؤشرات اداء الشركة.

2- دراسة ( Carlos A. Device, Fariborz Damanpour, Richard M. Walker\*)

#### **management innovation and organisationnel performance: The Mediating effect of performance management**

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر الابداع الاداري على المؤسسة حيث تناول الباحثون في هذا المقال مفهوم الابداع الاداري بالإضافة الى مفهوم اداء المؤسسة و تأثير الممارسات الادارية الابداعية في اداء المؤسسات الحكومية، و قد تم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية في تحليل البيانات، و توصلت الدراسة الى صعوبة القيام بالممارسات الابداعية مقارنة بتطبيقها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

**المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة**

سنحاول في هذا المطلب تحليل ومناقشة التوجهات البحثية التي عاجلتها مختلف الدراسات السابقة المدرجة في الموضوع سواء بالنسبة للدراسات باللغة الاجنبية او باللغة العربية وهذا نظرا لاختلاف بيئة الدراسات وتأثير هذا الاختلاف على النتائج المتوصل اليها في مختلف الدراسات السابقة.

**1- توجهات الدراسات السابقة:****أ- بالنسبة للدراسات الاجنبية:**

اتجهت دراسة ( Syamsuriana Sidek ،M. Mohd Rosli ،2013) نحو دراسة اثر الابداع على اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محاولة اسقاط ذلك على 284 مؤسسة صغيرة و متوسطة في ماليزيا، في انشطة النسيج، الملابس، و الاغذية و المشروبات.

اما دراسة ( Carlos A. Devece, Fariborz Damanpour, Richard M. Walker\*)

اتجهت الى دراسة واقع الابداع الاداري و دوره في تحسين اداء المؤسسات الحكومية في لندن، و الرفع من كفاءة الخدمات التي تقدمها.

**ب- بالنسبة للدراسات باللغة العربية:**

جاء الاتجاه البحثي لدراسة (توفيق عطية 2009) شامل للإبداع الاداري و الاداء الوظيفي، و خاصة فيما يتعلق بمعرفة واقع العلاقة بين الممارسات الادارية الابداعية و اداء الوظيفي لمديرين مؤسسات القطاع العام بغزة، من اجل الارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي للعاملين و لا سيما المديرين منهم، و التخلص من التفكير النمطي و النظر الى الامور بشمولية و تجاوز الحدود الجامدة.

و بالنسبة لدراسة (طلال نصير، نجم العزاوي 2011)، كان الاتجاه البحثي نحو التعرف على مستوى اهمية الاهتمام بالإبداع الاداري بالبنوك التجارية الاردنية، وتحسين اداء ادارة الموارد البشرية من خلال الابداع الاداري.

اما عن دراسة (عادل بن موسى 2013) فجاء اتجاه الدراسة نحو ادارة الموارد البشرية و ذلك بإلقاء الضوء على واقع الابداع الاداري و تأثيره على ادارة الموارد البشرية في مطاحن الحروش-سكيكدة- ، ولفت انظار المعنيين في المؤسسة بضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع، و اهمية اكتشاف قدراته و مهاراته و استثمارها.

اما عن دراسة (امينة صديقي 2013) فكان اتجاه هذه الدراسة مختلف عن الدراسات السابقة من خلال معالجة الدراسة لتغيير الثقافة التنظيمية و تأثيرها على اداء الموارد البشرية ويعتبر هذا المتغير مهم كون الثقافة التنظيمية هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة نحو العمل، ومن مظاهرها القدرة على الابداع، و تشجيع العمل الابداعي.

اما عن دراسة ( حسناوي ابراهيم، بن عمر عبد المطلب 2013) فكان اتجاه الدراسة نحو القاء الضوء على الابداع وواقعه في المؤسسة الاقتصادية و تأثيره على اداء قسم الانتاج لمؤسسة سوناطراك، و ذلك من الرفع و تحسين من انتاجية المؤسسة و كفاءتها الاقتصادية، و ذلك لمواكبة جميع التغيرات و التطورات التي تواجهها.

## 2- بالنسبة لحدثة موضوع الدراسة:

فيما يتعلق بحدثة الموضوع فيعتبر الابداع عامة و الابداع التنظيمي خاصة، من بين المفاهيم الاساسية في النشاط الاقتصادي للمؤسسات، اذ يعتبر من المفاهيم ذات المجال الواسع، و القابلة لمزيد من الدراسات و التحليلات، خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، باعتبارها مركز للإبداع بمختلف انواعه، فهنا يعتبر من المواضيع الهامة و المتحددة و القابلة للمناقشة، و خاصة و ان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعمل في بيئة تشهد تنافسية و تقلبات سريعة هذا ما يجعلها تبث عن طرق و اساليب جديد لمواجهة و مواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط الذي تعمل فيه.

## 3- من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم:

تعددت المتغيرات المستخدمة في الدراسات السابقة من ابداع بشكل شامل، او ابداع اداري، بالإضافة الى ادارة الموارد البشرية، او مديرين، او جميع العمال، الى ان دراستنا الحالية تعتمد على متغيرين رئيسيين و هما الابداع التنظيمي و اداء العاملين، حيث تناول واقع الابداع التنظيمي في مؤسسة تموين الخشب بورقلة، و قد حاولنا اعطاء صورة للإبداع التنظيمي و واقعه و تأثيره في تحسين الكفاءة المهنية للعمال ، و هذا ما ميز هذه الدراسة عن اغلب الدراسات السابقة، حيث ركزت أغلبها على الابداع الاداري، الذي يعتبر اشمل من الابداع التنظيمي حيث يشكل هذا الاخير الى جانب الابداع التكنولوجي ما يسمى بالإبداع الاداري، كما ان أغلبها لم يتطرق الى اداء العمل بطريقة مفصلة حيث أغلبها تناولته بصفة خاصة بالمديرين، أو ادارة الموارد البشرية، وهذا ما حاولنا اجتنابه في هذه الدراسة بالتركيز على الابداع التنظيمي و اداء جميع العمال في المؤسسة، كما ان اغلب الدراسات تمت بالمنهج الوصفي و استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، و برنامج spss لتحليل تلك المعلومات.

**خلاصة:**

من خلال ما تطرقنا إليه فيما يخص الإبداع التنظيمي، من خلال تعريفه و أهميته ومتطلبات تنميته و معوقاته، خلصنا إلى أن الإبداع التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين و الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين خاصة على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعتبر مركز للإبداع و التي تتميز ببساطة هيكلها التنظيمي، مما يسهل نقل الأفكار و المعلومات من أجل حل مختلف المشاكل و إنجاز المهام بكفاءة و إتقان، و هذا ما سنحاول معرفته من خلال الدراسة الميدانية التي سيتناولها الفصل الثاني.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

### تمهيد:

بعد التعرف على الابداع التنظيمي وأساسياته ودوره الهام والكبير في رفع وتحسين أداء العاملين، ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتسهيل طريق النمو والتطور والاستمرار في المجتمع الاقتصادي ارتأينا إكمال العمل بدراسة ميدانية لتوضيح الدور الفعال للإبداع في هذا التسهيل وبهدف إثراء ما جاء في القسم النظري، وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق لدور الإبداع في تنمية أداء العاملين.

## المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة

يتقسم هذا المبحث إلى مطلبين، يتضمن المطلب الأول مجتمع و عينة الدراسة و الثاني الأداة المستخدمة

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

#### 1- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث أنه يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً و كيفياً.

#### 2- مجتمع الدراسة:

من أجل معرفة دور الإبداع التنظيمي في تحسين أداء العاملين، تم اختيار العاملين بمؤسسة تموين الخشب و مشتقاته بورقلة كمجتمع للدراسة،

#### 3 (عينة الدراسة):

تمثلت عينة الدراسة في جميع العمال بمؤسسة تموين الخشب و مشتقاته و البالغ (32) عامل.

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

1- الاستبيان: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين هما:

أ- القسم الأول: يحتوي على البيانات الخاصة بالعاملين من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل).

ب- القسم الثاني: يحتوي على المتغيرات المستقلة والمتمثلة في عناصر الإبداع التنظيمي وهي على التوالي:

- المتغير الأول: الشخصية المبدعة لدى العاملين يتكون من ثلاث عبارات؛

- المتغير الثاني: الطلاقة الفكرية لدى العاملين يتكون من ثلاث عبارات؛

- المتغير الثالث: المرونة الذهنية لدى العاملين يتكون من ثلاث عبارات؛

- المتغير الرابع: الحساسية للمشكلات لدى العاملين يتكون من ثلاث عبارات.

وكذا على المتغير التابع: المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين ويتكون من تسعة عبارات.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتقييم إجابات العاملين، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل

تسهيل عملية معالجتها كالتالي:

- غير موافق: (1)

- محايد: (2)

- موافق: (3)

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارث الثلاثي" كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارث)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 الى 1.66
متوسط	من 1.67 الى 2.34
مرتفع	من 2.35 الى 3

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس

## 2- أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج Excel2007 تفرغ البيانات المختلفة وبرنامج SPSS 22.0 في عملية والتحليل الإحصائي

للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- معامل الارتباط سيرمان من أجل اختبار العلاقة بين المتغير المستقل و التابع؛
- معاملات الانحدار و تحليل التباين الاحادي .

## 3- اختبار ثبات أداة الدراسة

قد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS22.0 لقياس الثبات

(الاتساق) الداخلي للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي

قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (2-2): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
21	0,646

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 22.0 أنظر رقم (03)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " أكبر من (0,6)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات المقبول فيما يخص عينة الدراسة والتي قدرت بـ (0,646) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن.

### المبحث الثاني: تحليل و مناقشة النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى نتائج الدراسة من أجل تحليلها و مناقشتها من خلال المعطيات الاحصائية.

#### المطلب الاول: تحليل نتائج الدراسة

1- نتائج خصائص العينة:

أ- الجنس: من مجموع 32 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول رقم (2-3) التالي:

الجدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
78,1%	25	ذكر
21,9%	7	أنثى
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 22.0 أنظر الملحق رقم (04)

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (78,1%) من عينة الدراسة من الذكور و(21,9%) من الإناث ومنه نلاحظ أن هناك تباعد بين النسبتين وهذا راجع الى طبيعة النشاط في المؤسسة، ما يعبر عن ابتعاد المرأة بشكل كبير وملحوظ في عالم الشغل في الأعمال الشاقة.

ب- السن: من مجموع 32 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-4) التالي:

الجدول رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة
من 20 إلى أقل من 30 سنة	11	34,4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	34,4%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	25%
من 50 سنة فأكثر	2	6,3%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 22.0 أنظر الملحق رقم (04)

يتبين من الجدول رقم(2-4) أن ما نسبته (34.4%) من عينة الدراسة أعمارهم "من 20 إلى 30 سنة"، و كذلك (34,4%) أعمارهم تتراوح بين "30 و 40 سنة"، (25%) أعمارهم "من 40 إلى 50 سنة"، وأن ما نسبته (30,6%) أعمارهم من 50 سنة فأكثر، ومنه نجد أن نسبة (93.8%) من العاملين الذين تم استجوابهم تقل أعمارهم عن 50 سنة، وهذا ما يدل على الصعوبات و المخاطر المترتبة عن طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب معدل أعمار منخفض.

ج- المستوى التعليمي: من مجموع 32 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-4) التالي:

الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة
متوسط فأقل	10	31.3%
ثانوي	16	50%
جامعي	6	18,8%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 20.0 أنظر الملحق رقم (04)

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نصف العينة ذوي المستوى الثانوي (50%)، وان ما نسبته (31.3%) لهم مستوى متوسط فأقل، أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين لهم مستوى جامعي ب (18.8%) و يمكن تفسير ذلك بالقول بأن معظم الوظائف في المؤسسة لا تتطلب مستوى تعليمي متقدم بالإضافة الى ابتعاد اصحاب المستوى الجامعي عن العمل في مثل هذا النوع من المؤسسات.

د- الدخل الشهري: من مجموع 32 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-6) التالي:

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب الدخل

الفئة	التكرار	النسبة
من 15000 إلى أقل من 30000	26	81,3%
من 30000 إلى أقل من 45000	5	15,3%
من 45000 فأكثر	1	3,1%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 22.0 أنظر الملحق رقم (04)

يتضح من الجدول رقم (2-6) أنّ الدخل الشائع بين أفراد الدراسة هو "من 15.000 إلى أقل من 30.000 دج" بنسبة (81,3%) من إجمالي أفراد الدراسة، الذين يعتبرون من ذوي المستوى الثانوي تأتي الفئة من "30000 إلى أقل من 45000 دج" بنسبة (15,3%)، كما يوجد عينة واحدة من تتحصل على دخل من 45000 دج.

## 2- تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الإبداع التنظيمي و الأداء الوظيفي

أ- الإبداع التنظيمي: سنحاول من خلال الجدول الموالي معرفة اتجاهات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي وذلك من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، لغرض معرفة مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة تموين الخشب و مشتقاته، و بالتالي بناء على نتائجه يتم الاجابة على الفرضية الاولى التي تنص على أنه يوجد مستوى عالي من الإبداع التنظيمي في مؤسسة تموين الخشب و مشتقاته ولاية ورقلة.

جدول رقم (2-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة تموين الخشب حول مفهوم

الإبداع التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	أنجز أعمالي بأساليب جديدة ومختلفة	2.9688	0.17678	مرتفع
2	لا أتعلم تكرار حلول الغير في حل مشكلات العمل	2.5000	0.80322	مرتفع
3	أسعى لإنتاج أفكار جديدة وأقدمها في مجال العمل	2.8125	0.39656	مرتفع
	<b>المتوسط العام لبعده الشخصية المبدعة</b>	<b>2.7604</b>	<b>0.29614</b>	مرتفع
4	استنتج أفكار وحلول سريعة لمواجهة المشاكل	2.8750	0.42121	مرتفع
5	أقدم أفكار كثيرة خلال فترة زمنية قصيرة	2.1563	0.76662	متوسط
6	لدي القدرة لتعبير على أفكاري بسهولة وبساطة	2.8125	0.47093	مرتفع
	<b>المتوسط العام لبعده الطلاقة الفكرية</b>	<b>2.6146</b>	<b>0.44083</b>	مرتفع
7	أستعين بالرأي المخالف والأحسن من رأيي	3.0000	0.00000	مرتفع
8	أغير موقفني في حالة عدم صحته	3.0000	0.00000	مرتفع
9	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة	2.2188	0.65915	متوسط
	<b>المتوسط العام لبعده المرونة الذهنية</b>	<b>2.7396</b>	<b>0.21972</b>	مرتفع
10	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	2.4688	0.65915	مرتفع
11	أحطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	2.6875	0.47093	مرتفع
12	أملك المهارة المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة	3.0000	0.00000	مرتفع
	<b>المتوسط العام لبعده الحساسية للمشكلات</b>	<b>2.7083</b>	<b>0.29022</b>	مرتفع
	<b>المتوسط الحسابي للإبداع التنظيمي</b>	<b>2.7057</b>	<b>0.18206</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب علي ضوء مخرجات SPSS 22.0 أنظر الملحق رقم (05)

يتضح من خلال الجدول (2-7) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بمفهوم الإبداع التنظيمي في مؤسسة تموين الخشب بلغ (2.7057)، و انحراف معياري (0.18206)، و قد احتلت العبارتين رقم (7) (8) المراتب الأولى بمتوسط حسابي (3) و انحراف معياري (0.000) و جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.1563) و انحراف



معياري (0.76662)، كما لوحظ في الأخير أن أغلب المتوسطات الحسابية مرتفعة مما يدل على أن العمال في مؤسسة تموين الخشب يمتلكون امكانيات عالية للقيام بأعمالهم بطرق جديدة و مختلفة، و استنتاج الحلول المناسبة للمشكلات التي توجههم في العمل كما أن لديهم القدرة على إنجاز المهام بكفاءة و فعالية، ومنه نقبل الفرضية البحثية H1 و نرفض فرضية العدم H0 أي هناك مستوى ابداع تنظيمي عالي يسمح للمؤسسة بإيجاد حلول لمشاكل العمل و إنجاز المهام بكفاءة.

ب- الاداء الوظيفي: سنتطرق الى اتجاهات اجابات أفراد العينة حول الاداء الوظيفي من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لغرض معرفة مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة تموين الخشب و مشتقاته.

جدول رقم (2-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة تموين الخشب حول مفهوم

الاداء الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	أملك المهارة المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة	3.0000	0.00000	مرتفع
2	أتميز بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية	2.9375	0.24593	مرتفع
3	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني	3.0000	0.00000	مرتفع
4	تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	2.9062	0.39015	مرتفع
5	تتوفر لدي الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالي	3.0000	0.00000	مرتفع
6	أشعر بالرضا عن أعمالي	2.9688	0.17678	مرتفع
7	أبجز أعمالي وفقاً لسياسات وإجراءات محددة	2.4062	0.17678	مرتفع
8	أدرك دوري بدقة ووضوح	2.9688	0.17678	مرتفع
9	أبجز الأعمال الموكلة إلي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	2.8438	0.44789	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	2.8924	0.14524	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 22.0 أنظر الملحق رقم (05)

يتضح من خلال الجدول رقم (2-8) أن المتوسط الحسابي لقرارات هذا البعد المتعلق بالأداء الوظيفي لعمال مؤسسة تموين الخشب بلغ (2.8924) و انحراف معياري (0.14524) و قد احتلت العبارات (1)، (3)، (5) المراتب الاولى بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.0000) و العبارة رقم (7) المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (2.4062)، كما لوحظ في الأخير أن كل المتوسطات الحسابية للقرارات كانت مرتفعة و هذا ما يدل على وعي العمال و إدراكهم لمهامهم وقيامهم بها

على درجة عالية من الفعالية، ومنه نقبل الفرضية البحثية H1 و نرفض فرضية العدم H0 أي وجود مستوى عالي للأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة تموين الخشب و هذا راجع إلى الإدراك و الفهم الجيد لدى العمال للمهام الموكلة إليهم.

### المطلب الثاني: ربط النتائج بالفرضيات و تفسيرها

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة: حيث استخدام معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات المستقلة و التابع للدراسة في مؤسسة تموين الخشب بورقلة و الجدول التالي يوضح النتائج للمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (2-9) معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة الارتباطية بين المتغيرات

		المتغير التابع الاداء الوظيفي	
Rho de Spearman	الشخصية المبدعة	Coefficient de corrélation	.287
		Sig. (bilatérale)	.111
		N	32
	الطلاقة الفكرية	Coefficient de corrélation	.325
		Sig. (bilatérale)	.070
		N	32
	المرونة الذهنية	Coefficient de corrélation	-.225-
		Sig. (bilatérale)	.215
		N	32
	الحساسية للمشكلات	Coefficient de corrélation	.165
		Sig. (bilatérale)	.366
		N	32
المتغير المستقل الإبداع التنظيمي	Coefficient de corrélation	.301	
	Sig. (bilatérale)	.094	
	N	32	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0 انظر الملحق رقم (06)

من خلال جدول الارتباط سيبرمان لمؤسسة تموين الخشب استنتجنا أن هناك ثلاثة علاقات ارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين ابعاد الابداع التنظيمي و الاداء الوظيفي و هي (الشخصية المبدعة، الطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات) بينما كان كانت العلاقة الارتباطية ل بعد المرونة الذهنية عند مستوى سلمي و غير دالة احصائياً ، بينما نشاهد بأن أكثر بعد مؤثر في الاداء الوظيفي هو بعد الطلاقة الفكرية بنسبة (32.5) ، ومنه نلاحظ أن العلاقة الارتباطية بين متغير الابداع التنظيمي بجميع أبعاده و الاداء الوظيفي للعاملين علاقة ضعيفة بنسبة ( 30.1%) ومستوى دلالة (0.094) و بالتالي نقبل فرضية العدم  $H_0$ ، و نرفض الفرضية البحثية  $H_1$  التي ترى ان هناك ارتباط قوي بين ابعاد الابداع التنظيمي و الاداء الوظيفي للعاملين، ويمكن ارجاع ذلك الى عوامل اخرى لها اكثر تأثير على الأداء، كالمكافآت و الحوافز المادية المقدمة للقيام بالمهام، أو الحوافز المعنوية كالعطل و ساعات الراحة عند انجاز أعمال محددة، بالإضافة الى التدريب الجيد الذي يمكن العمال من تنفيذ المهام المؤكدة اليهم بفعالية و كفاءة.

## 2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو الإبداع التنظيمي والمتغير التابع الاداء الوظيفي للعاملين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

جدول رقم (2-10) يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمؤسسة تموين الخشب

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.571 <sup>a</sup>	.326	.303	.12123

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل، الابداع التنظيمي المتغير المستقل

b. Variable dépendante : الاداء الوظيفي المتغير التابع

المصدر: المخرجات البرنامج الاحصائي SPSS 22.0 أنظر الملحق رقم (06)

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بين الإبداع التنظيمي و الاداء الوظيفي بالنسبة لمؤسسة تموين الخشب ذو مستوى إيجابي حيث بلغت القيمة الاجمالية للعلاقة الارتباطية فيما بين المتغيرين ( 57.1%) وهي قيمة إيجابية و ليست سلبية حيث تبين دور الابداع التنظيمي في تحسين و تحقيق افضل مستويات للأداء، و لإثبات هذه الاجابة نقوم بتحليل الانحدار الخطي و ذلك باستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية ( 0.05%)، فانه يتضح ان معامل الارتباط الي يقيس

العلاقة بين المتغيرين يبلغ (57.1%) أي أن هناك ارتباط متوسط بينهما و بالتالي نقبل فرضية العدم  $H_0$  و نرفض الفرضية البحثية  $H_1$  التي ترى ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين، حيث أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (32.6%) و بالتالي نلاحظ من خلال هذه النسبة للأداء الوظيفي للعاملين يعود الى الفهم الجيد و استغلال المؤسسة لكافة الوسائل التي تؤدي الى تحسينه بشكل كبير لدى العمال، اما فيما يخص النسبة المتبقية (67.4%) ترجع لعدة عوامل كالتدريب الجيد للعمال في المؤسسة الذي يحسن من كفاءة العمال، و كذلك نظام التحفيز الذي تتبعه المؤسسة سواءا تعلق ذلك بالتحفيز المادية أو المعنوية المرتبطة بتأدية العمال للمهام الموكلة اليهم.

### 3- تباين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس " مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات

جدول رقم (2-11) تحليل التباين لخط الانحدار

#### Anova

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.213	1	.213	14.496	.001 <sup>a</sup>
Résidu	.441	30	.015		
Total	.654	31			

Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل الإبداع التنظيمي

Variable dépendante : المتغير التابع الاداء الوظيفي

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS 22.0 أنظر الملحق رقم (06)

من خلال الجدول السابق لمؤسسة تموين الخشب و مشتقاته نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي (0.213) ومجموع مربعات البواقي هو (0.441) ومجموع المربعات الكلي يساوي (0.654)؛

- درجة حرية الانحدار ddl هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 30؛

- معدل مربعات الانحدار هو (0.213) ومعدل مربعات البواقي هو (0.015)؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (14.496)؛

- مستوى دلالة الاختبار (0.001) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات، ويتبع التوزيع الطبيعي. والأشكال التالية توضح ذلك (انظر الملحق رقم 06).

4- دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول رقم(2-12) يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة تموين الخشب و مشتقاته.

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1.660	.324		5.120	.000
المتغير المستقل الإبداع التنظيمي	.455	.120	.571	3.807	.001

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS 22.0 أنظر الملحق رقم (06)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان :

- مقطع خط الانحدار يساوي(1.660) الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم  $Y=a+bx$  اما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.455 وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل  $Y=1.660+0.455bx$ ، بحيث Y متغير تابع وx متغير مستقل؛

- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 3.807، ومقطع خط الانحدار 5.120؛ وعند دراسة قيم sig نجد ان القيم 0.000، 0.001 هي قيم مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، وتتبع التوزيع الطبيعي فتصبح معادلة خط الانحدار هي  $Y=1.679+0.424x$ .

5- اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة أثر المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي :  
 باستخدام اختبارات ANOVA سنحاول معرفة العلاقة بين الخصائص الشخصية و اجابات أفراد العينة حول  
 المتغير التابع الاداء الوظيفي

جدول رقم (2-13) تحليل التباين الاحادي لدراسة أثر المتغيرات الشخصية على الاجابات حول الاداء  
 الوظيفي Anova

الملاحظة	مستوى الدلالة	الخصائص الشخصية
لا يؤثر	0.171	الجنس
لا يؤثر	0.794	السن
لا يؤثر	0.594	المستوى التعليمي
لا يؤثر	0.607	الدخل

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 22.0 أنظر الملحق رقم (06)

من خلال مستويات الدلالة في الجدول السابق نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الخصائص الشخصية و اجابات افراد العينة حول الاداء الوظيفي و بذلك ننفى الفرضية التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعود الى المتغيرات الشخصية

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولناه في الدراسة الميدانية و على الرغم من وجود مستوى مرتفع من ملامح الابداع التنظيمي في مؤسسة تموين الخشب و مشتقاته الا انها لا تمتلك الدور الكبير و التأثير الفعال للرفع و تحسين من الأداء الوظيفي للعاملين وذلك نتيجة لارتباطه بعوامل اخرى داخلية ساهمت بقوة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي و جعله أكثر فاعلية.

خاتمة



حاولنا من خلال هذه المذكرة معالجة اشكالية دور الابداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة تموين الخشب و مشتقاته و ذلك من خلال محاولة معرفة واقع كلا من المتغيرين في المؤسسة و التركيز على ابعاد الابداع التنظيمي و اثر كل بعد على الاداء الوظيفي لعمال المؤسسة.

و بالرغم من المستوى المرتفع للإبداع التنظيمي في مؤسسة تموين الخشب و تمتع العمال بشخصيات قادرة على انجاز المهام بفعالية و ايجاد حلول للمشاكل الا انه لا يملك درجة عالية من المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا نتيجة لوجود عوامل داخلية معنوية و مادية تساهم في تحقيق مستوى عالي من الاداء و انجاز المهام بفعالية و كفاءة.

### 1) نتائج اختبار الفرضيات:

أ- تتمثل الفرضية الاولى في انه يوجد مستوى عال من الابداع التنظيمي في مؤسسة تموين الخشب و مشتقاته، و هذا ماتم تأكيده في الجانب النظري و التطبيقي حيث و بناءا على النتائج الدراسة تبين انه يوجد مستوى عالي من الابداع التنظيمي ، مما يدل على أن العمال في مؤسسة تموين الخشب يمتلكون امكانيات عالية للقيام بأعمالهم بطرق جديدة و مختلفة، و استنتاج الحلول المناسبة للمشكلات التي توجههم في العمل.

ب- تتمثل الفرضية الثانية في انه يوجد مستوى عالي للأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة تموين الخشب و مشتقاته، و هذا ماتم تأكيده في الجانبين النظري و التطبيقي حيث بناءا على نتائج الدراسة اتضح انه يوجد مستوى عالي للأداء الوظيفي للعاملين، و هذا راجع إلى الإدراك و الفهم الجيد لدى العمال للمهام الموكلة إليهم.

ج- تتمثل الفرضية الثالثة في انه يوجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإبداع التنظيمي و أداء العاملين، و هذا ما تم نفيه و من خلال هذا تحصلنا على النتائج التالية:

- يوجد علاقة وتأثير ضعيف لأبعاد الابداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، ويمكن ارجاع ذلك الى عوامل اخرى لها أكثر تأثير على الأداء، كالمكافآت و الحوافز المادية المقدمة للقيام بالمهام، أو الحوافز المعنوية كالعطل و ساعات الراحة عند انجاز أعمال محددة، بالإضافة الى التدريب الجيد الذي يمكن العمال من تنفيذ المهام الموكلة اليهم بفعالية و كفاءة؛

- يعتبر بعد الطلاقة الفكرية له الدور الاكبر و الأكثر تأثيرا في الأداء الوظيفي للعاملين ، من بين الأبعاد الأربعة للإبداع التنظيمي.

د- تتمثل الفرضية الرابعة في انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول أداء العاملين تعود للخصائص الشخصية، و هذا ما تم نفيه حيث كانت النتيجة و بناءا على معطيات الدراسة انه لا يوجد تأثير و علاقة بين الخصائص الشخصية لأفراد العينة و اجاباتهم اتجاه الاداء الوظيفي.

## 2- التوصيات:

- و على ضوء النتائج التي توصلنا اليها يمكن أن نقوم بتقديم التوصيات التالية :
- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء. لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع؛
  - العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات؛
  - مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن أسس ومعايير تقويم موضوعية واضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه، فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف، كذلك لا بد وان تكشف عملية تقويم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين؛
  - زيادة الاهتمام بنظام المكافآت، بتقديم المكافآت بأنواعها للموظفين المبدعين والمتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات، عن طريق عقد احتفالات يتم من خلالها تكريم المبدعين منهم.

## 3- آفاق الدراسة:

إن هناك مجموعة من الجوانب ذات الصلة بهذا الموضوع يمكننا اقتراحها كمواضيع لبحوث مستقبلية وهي:

- أهمية اليقظة في تدعيم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع؛
- القيادة ودورها في رفع مستوى الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الإبداع التنظيمي ومدى تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المراجع

### 1) المراجع باللغة العربية :

#### أ) قائمة الكتب :

- اسامة خيري، ادارة الابداع و الابتكارات، دار الياية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن،2012.
- جروان فتحي عبد الرحمان، الإبداع ، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- حسن رواية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- عسكر سيد أحمد، أصول الإدارة، دار القلم، دبي، 1997.
- مدحت أبو النصر، الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن1999.

#### ب) المذكرات :

- باجابر عادل، الاتجاهات نحو المهنة و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى الاجتماعيين و الاخصائيات الاجتماعية للعاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة العربية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2006.
- توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري و علاقتة بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الاسلامية بغزة- فلسطين- 2008.

- شبلي اسماعيل، واقع الابداع الإداري لدى ادارات المصارف العاملة في الضفة الغربية ، مذكرة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة/فلسطين، 2012.

#### ج) الملتقيات و الدورات :

- مناور حداد ، دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة اضاءات من تجربة الجزائر والأردن ، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر 2011.

#### د) القوانين و المراسيم :

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2 بتاريخ 11 جانفي 2017 ، القانون 02/17 ، المتعلق بالتنظيم التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### 2) المراجع باللغة الأجنبية :

- Woodman, R. W. et al, **Toward a theory of creativity**, Academy anagement Review,1993

الملاحق

ملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الطالب:

غطاس الياس

## استمارة استبيان

أخي الموظف أختي الموظفة: السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ولاستكمال لمذكرة

بعنوان:

" دور الابداع التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "

يسرني أن اضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي والذي أأمل في تعبئة بياناته

بكل موضوعية وأمانة.

كما أطمئنكم بأن الآراء التي أحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط وستحاط بالسرية التامة، شاكر

لكم ومقدر لكم حسن التعاون والاهتمام والسلام عليكم.

## ملاحظة:

هذه الاستمارة موجهة لغرض البحث وليس لها أي علاقة بإدارة المؤسسة، والمعلومات التي تحتويها هذه الاستمارة تعتبر

ضرورية ومهمة لهذا أرجو من سيادتكم الإجابة على جميع هذه الأسئلة.

## القسم الأول: ضع علامة X في الخانة التي تراها مناسبة

- |                          |                                   |                          |                                |                                 |
|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى                              | <input type="checkbox"/> | ذكر                            | 1- الجنس:                       |
| <input type="checkbox"/> | من 30 إلى أقل من 40 سنة           | <input type="checkbox"/> | من 20 إلى أقل من 30 سنة        | 2- السن :                       |
| <input type="checkbox"/> | من 50 سنة فأكثر                   | <input type="checkbox"/> | من 40 إلى أقل من 50 سنة        |                                 |
| <input type="checkbox"/> | جامعي                             | <input type="checkbox"/> | ثانوي                          | 3- المستوى التعليمي: متوسط فأقل |
| <input type="checkbox"/> | من 15.000 دج إلى أقل من 30.000 دج | <input type="checkbox"/> | أقل من 15.000 دج               | الدخل الشهري:                   |
| <input type="checkbox"/> | من 45.000 دج فأكثر                | <input type="checkbox"/> | 30.000 دج إلى أقل من 45.000 دج |                                 |

## اولا . الابداع التنظيمي

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
عناصر الإبداع التنظيمي			
الشخصية المبدعة			
			أنجز أعماله بأساليب جديدة ومختلفة
			لا يعتمد تكرار حلول الغير في حل مشكلات العمل
			أسعى لإنتاج أفكار جديدة وأقدمها في مجال العمل
الطلاقة الفكرية			
			استنتج أفكار وحلول سريعة لمواجهة المشاكل
			أقدم أفكار كثيرة خلال فترة زمنية قصيرة
			لدي القدرة لتعبير على أفكاري بسهولة وبساطة
المرونة الذهنية			
			أستعين بالرأي المخالف والأحسن من رأيي
			أغير موقفي في حالة عدم صحته
			أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة
الحساسية للمشكلات			
			أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها
			أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
			أستطيع توقع حلول لمعظم المشكلات التي تواجهني

## ثانياً. الاداء الوظيفي

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	الرقم
<b>الاداء الوظيفي</b>				
			أملك المهارة المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة	13
			أتميز بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية	14
			أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني	15
			تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	16
			تتوفر لدي الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالي	17
			أشعر بالرضا عن أعمالي	18
			أنجز أعمالي وفقاً لسياسات وإجراءات محددة	19
			أدرك دوري بدقة ووضوح	20
			أنجز الأعمال الموكلة إلي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	21



ملحق رقم (02) : قائمة الاساتذة المحكمين

طريقة الاتصال	الاستاذ
المقابلة الشخصية	حجاج عبد الرؤوف
المقابلة الشخصية	أسماء يوسف
المقابلة الشخصية	بوخلوة باديس

ملحق رقم (03) : معامل الاتساق الفا كرونباخ

معامل اتساق الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.646	21

ملحق رقم (04) : نتائج الخصائص الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	25	78.1	78.1	78.1
2.00	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	11	34.4	34.4	34.4
2.00	11	34.4	34.4	68.8
3.00	8	25.0	25.0	93.8
4.00	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

التعليم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	10	31.3	31.3	31.3

2.00	16	50.0	50.0	81.3
3.00	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الدخل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2.00	25	78.1	78.1	78.1
3.00	6	18.8	18.8	96.9
4.00	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

ملحق (05): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أنجز أعمالى بأساليب جديدة ومختلفة	32	2.9688	.17678
لا أعتد تكرار حلول الغير في حل مشكلات العمل	32	2.5000	.80322
أسعى لإنتاج أفكار جديدة وأقدمها في مجال العمل	32	2.8125	.39656
استنتج أفكار وحلول سريعة لمواجهة المشاكل	32	2.8750	.42121
أقدم أفكار كثيرة خلال فترة زمنية قصيرة	32	2.1563	.76662
لدي القدرة لتعبير على أفكارى بسهولة وبساطة	32	2.8125	.47093
أستعين بالرأى المخالف والأحسن من رأىى	32	3.0000	.00000
أغير موقفى في حالة عدم صحته	32	3.0000	.00000
أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة	32	2.2188	.65915
أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	32	2.4688	.56707
أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	32	2.6875	.47093
أستطيع توقع حلول لمعظم المشكلات التي تواجهني	32	2.9688	.17678
أملك المهارة المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة	32	3.0000	.00000
أتميز بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية	32	2.9375	.24593
أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منى	32	3.0000	.00000
تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	32	2.9062	.39015
تتوفر لدي الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالى	32	3.0000	.00000
أشعر بالرضا عن أعمالى	32	2.9688	.17678
أنجز أعمالى وفقاً لسياسات وإجراءات محددة	32	2.4062	.66524
أدرك دوري بدقة ووضوح	32	2.9688	.17678
أنجز الأعمال الموكلة إلى طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	32	2.8438	.44789
<b>الشخصية المبدعة</b>	<b>32</b>	<b>2.7604</b>	<b>.29614</b>
<b>الطلاقة الفكرية</b>	<b>32</b>	<b>2.6146</b>	<b>.44083</b>
<b>المرونة الذهنية</b>	<b>32</b>	<b>2.7396</b>	<b>.21972</b>
<b>الحساسية للمشكلات</b>	<b>32</b>	<b>2.7083</b>	<b>.29022</b>
<b>المتغير المستقل الإبداع التنظيمي</b>	<b>32</b>	<b>2.7057</b>	<b>.18206</b>
<b>المتغير التابع الاداء الوظيفي</b>	<b>32</b>	<b>2.8924</b>	<b>.14524</b>

ملحق رقم (06) اختبار الفرضيات و الارتباطات

		المتغير التابع الاداء الوظيفي	
Rho de Spearman	الشخصية المبدعة	Coefficient de corrélation	.287
		Sig. (bilatérale)	.111
		N	32
	الطلاقة الفكرية	Coefficient de corrélation	.325
		Sig. (bilatérale)	.070
		N	32
	المرونة الذهنية	Coefficient de corrélation	-.225-
		Sig. (bilatérale)	.215
		N	32
	الحساسية للمشكلات	Coefficient de corrélation	.165
		Sig. (bilatérale)	.366
		N	32
المتغير المستقل الإبداع التنظيمي	Coefficient de corrélation	.301	
	Sig. (bilatérale)	.094	
	N	32	

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.656 <sup>a</sup>	.430	.411	.11143

a. Valeurs prédites : (constantes), الفكرية الطلاقة,

b. Variable dépendante : الوظيفي الاداء التابع المتغير :

Coefficients<sup>a</sup>

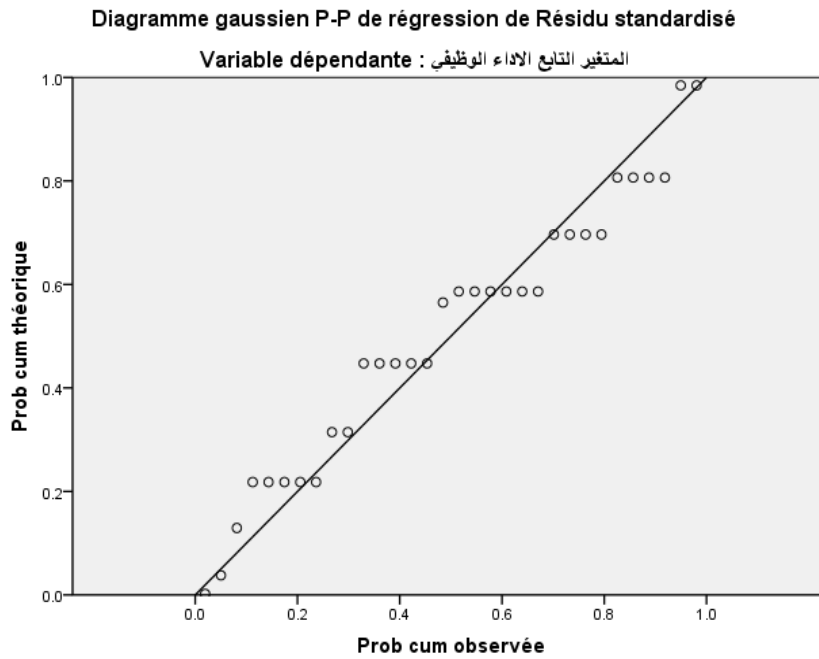
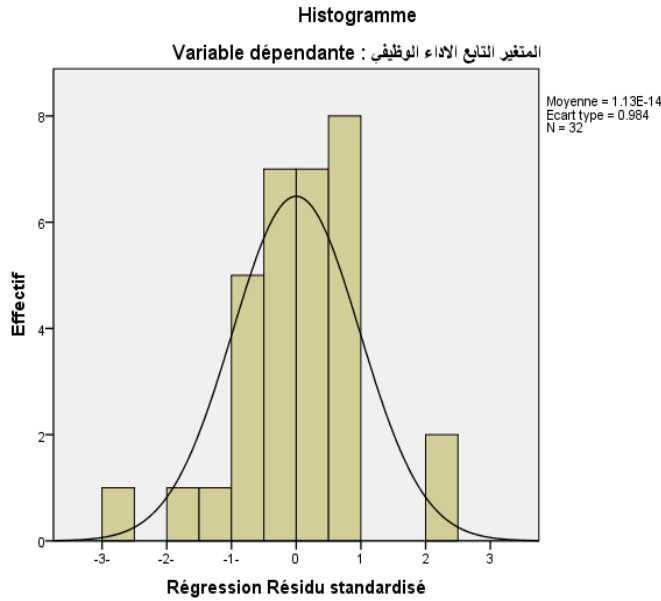
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.327	.120		19.341	.000
	الطلاقة الفكرية	.216	.045	.656	4.761	.000

a. Variable dépendante : الوظيفي الاداء التابع المتغير :

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.327	.120		19.341	.000
	الطلاقة الفكرية	.216	.045	.656	4.761	.000

a. Variable dépendante : الوظيفي الاداء التابع المتغير :



Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.327	.120		19.341	.000
الطلاقة الفكرية	.216	.045	.656	4.761	.000

a. Variable dépendante : الوظيفي الاداء التابع المتغير

Variables exclues<sup>b</sup>

Modèle	Bêta dans	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	.042 <sup>a</sup>	.301	.766	.056		.991
	.126 <sup>a</sup>	.913	.369	.167		.999
	.081 <sup>a</sup>	.556	.582	.103		.927

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes),  
b. Variable dépendante : المتغير التابع الاداء الوظيفي

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع الاداء الوظيفي

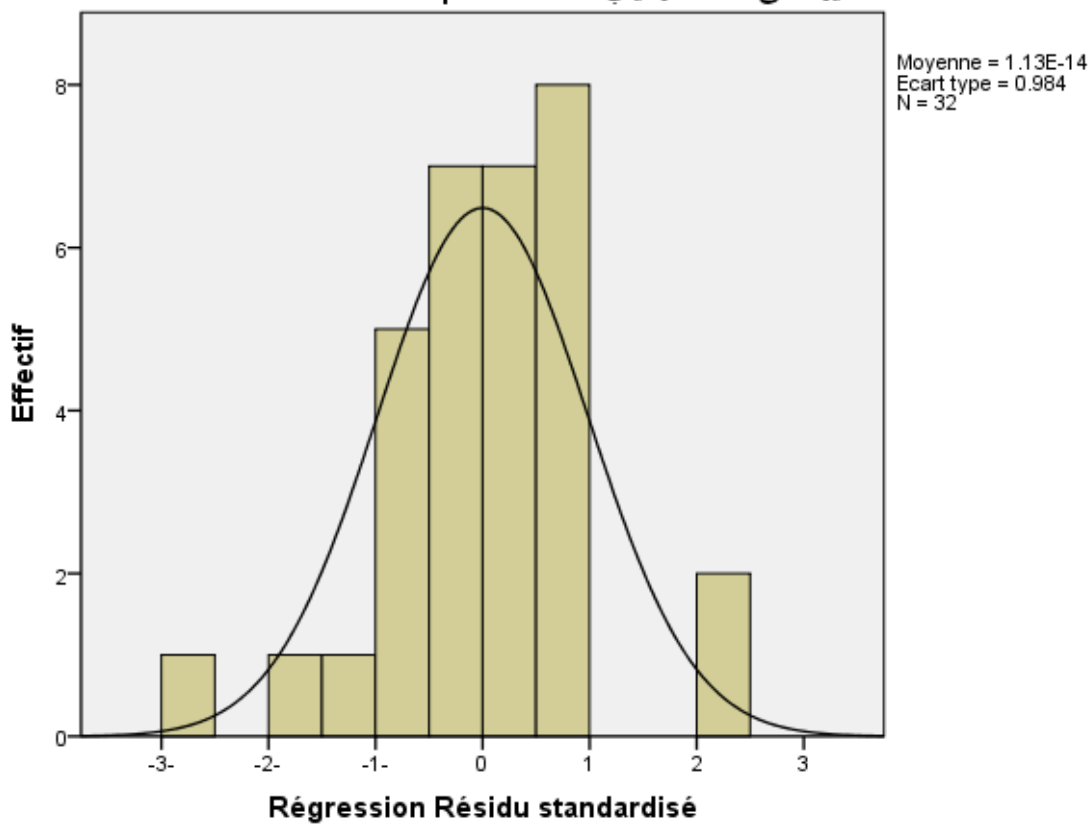
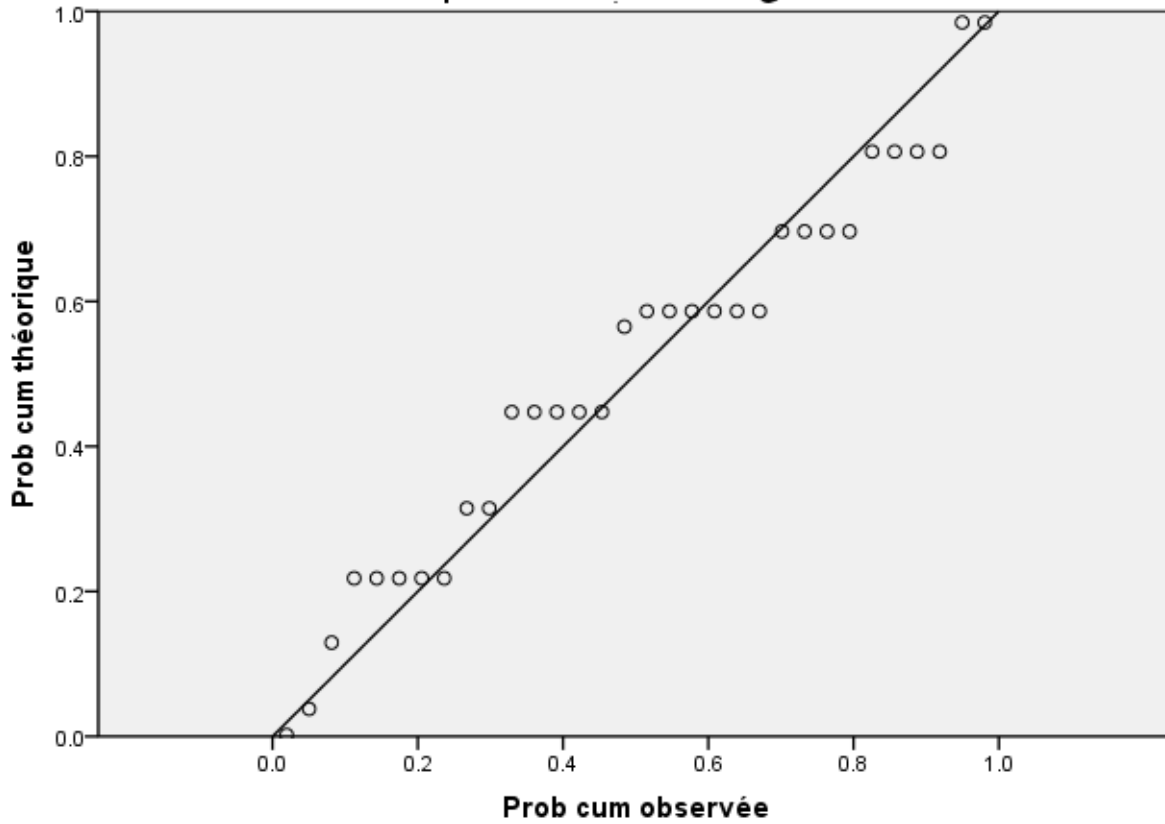


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع الاداء الوظيفي



تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

أولا علاقة الجنس بالأداء الوظيفي

ANOVA

المتغير التابع الاداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.040	1	.040	1.964	.171
Intra-groupes	.614	30	.020		
Total	.654	31			

ثانيا علاقة السن بالأداء الوظيفي

**ANOVA**

المتغير التابع الاداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.023	3	.008	.343	.794
Intra-groupes	.631	28	.023		
Total	.654	31			

ثالثا علاقة المستوى التعليمي بالأداء

**ANOVA**

المتغير التابع الاداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.023	2	.012	.530	.594
Intra-groupes	.631	29	.022		
Total	.654	31			

رابعا علاقة الدخل بالأداء

**ANOVA**

المتغير التابع الاداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.022	2	.011	.509	.607
Intra-groupes	.632	29	.022		
Total	.654	31			

الفهرس



الصفحة	الفهرس
III	الاهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الاول: ادبيات حول الابداع التنظيمي و الاداء الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للابداع التنظيمي الاداء الوظيفي
3	المطلب الاول: الاطار المفاهيمي للإبداع و الابداع التنظيمي
3	1- تعريف الإبداع
3	2- تعريف الابداع التنظيمي
4	3- أهمية الإبداع التنظيمي
4	4- عناصر الابداع التنظيمي
5	5- تنمية الابداع التنظيمي
5	6- معوقات الابداع التنظيمي
6	المطلب الثاني: الطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
6	1- مفهوم الأداء الوظيفي
6	2- محددات الاداء الوظيفي
7	3- عناصر الأداء الوظيفي
8	4- وسائل قياس الأداء الوظيفي
8	المطلب الثالث: مقومات الابداع التنظيمي لتحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
8	1- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
9	2- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
9	3- علاقة مقومات الابداع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
11	المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية

13	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة العربية
14	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
16	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
18	تمهيد
19	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة
19	المطلب الأول: طريقة الدراسة
19	1- منهج الدراسة
19	2- مجتمع الدراسة
19	3- عينة الدراسة
19	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
19	1- الاستبيان
20	2- أساليب تحليل البيانات
20	3- اختبار ثبات أداة الدراسة
21	المبحث الثاني: تحليل و مناقشة النتائج
21	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
21	1- نتائج خصائص العينة
23	2- تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الإبداع التنظيمي و الأداء الوظيفي
26	المطلب الثاني: ربط النتائج بالفرضيات و تفسيرها
26	1- العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة
27	2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى
28	3- تبين خط الانحدار
29	4- دراسة معاملات خط الانحدار
30	5- اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة أثر المتغيرات الشخصية على إجابات الإراد العينة حول الأداء الوظيفي
31	خلاصة
33	الخاتمة
36	قائمة المراجع
38	الملاحق