



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة اعمال
بعنوان:

أثر العوامل التنظيمية على الابداع التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

تحت إشراف الأستاذ:
حجاج عبد الرؤوف

من إعداد الطالبتين:
مدقن العالية
كودية فاطمة

نوقشت و أجزيت علناً بتاريخ 18 / 06 / 2023

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة
رئيساً
مشرفاً
مناقشاً

الرتبة العلمية
أستاذ محاضر .ب
أستاذ محاضر .أ
أستاذ محاضر .أ

اسم ولقب الاستاذ
نبيل حليمي
عبد الرؤوف حجاج
بشير بن شويحة

الموسم الجامعي: 2022/ 2023



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة اعمال
بعنوان:

أثر العوامل التنظيمية على الابداع التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

تحت إشراف الأستاذ:
حجاج عبد الرؤوف

من إعداد الطالبتين:
مدقن العالية
كودية فاطمة

نوقشت و أجزيت علناً بتاريخ 18 / 06 / 2023

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة
رئيساً
مشرفاً
مناقشاً

الرتبة العلمية
أستاذ محاضر. ب
أستاذ محاضر. أ
أستاذ محاضر. أ

اسم ولقب الاستاذ
نبيل حليمي
عبد الرؤوف حجاج
بشير بن شويحة

الموسم الجامعي: 2022/ 2023

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لننتمه لولا توفيقا من الله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه
أجمعين أهدي هذا العمل:

إلى من ساندتني في صلاتها وفي دعائها إلى من سهرت الليل تنير دربي إلى هديتي من الله والنعمة الكبيرة التي
أعيشها إلى نبع الحنان وسر الوجود أُمي الغالية حفظها الله

. إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله أبي العزيز أطال الله في عمره

. إلى زوجي العزيز أهدي له هذا العمل تعبيرا عن شكري له لوقوفه جانبي دوما

. إلى رفقاء الدرب و من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب في حياتي إخواني وأخواتي كل باسمه ،

إلى الأصدقاء والأقارب كل باسمه الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا قلبا ودوما ووفاء

إلى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث من قريب أو بعيد . وإلى كل من نسيهم قلبي وتذكرهم قلبي أهدي لهم
هذا العمل .

فاطمة



الإهداء

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى من سهرت الليالي
لأنام في راحة، إلى أجمل وأنصح وأطيب قلب في الوجود أُمِّي الحبيبة
إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله
ليقدم لنا لحظة سعادة إلى رمز الوقار الذي أحمل اسمه بكل افتخار أبي الغالي أطال الله في عمره
إلى من أعانتني طيلة مشواري الجامعي وكانت نعم السند أختي الحبيبة هاجر
إلى من جمعني معهم ظلمة رحم واحد، وحبهم يجري في عروقي
ويلهج بذكرهم فؤادي وإخواني كل باسمه
إلى جميع الأحبة والأصدقاء
إلى جميع من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

العالية



شكر وعرفان

وحسب قوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم

{فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون}

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدى لولا أن هدانا الله، الحمد لله على فضله وكرمه وبركته الذي

أنعم علينا بالتوفيق لإنجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث

نتقدم بالشكر والاحترام إلى الدكتور "حجاج عبد الرؤوف" لإشرافه على مذكرتنا وتقديمه

التوجيهات العلمية القيمة ونصائحه السديدة وجميل صبره وسعت باله التي واكبت هذا العمل الأكاديمي

فكان لنا نعم المشرف جزاه الله خيرا وكما نتقدم بالشكر إلى جميع إطارات مؤسسة اتصالات

الجزائر بور قلة الذين أمددنا بمعلومات لإتمام دراستنا وخاصة نتقدم بالشكر إلى الأستاذ مقراني قدور

وخويلدات محمد الذي أشرف علينا في الجانب التطبيقي جعلها الله في ميزان حسناتهم .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذتنا ونخص بالذكر الأستاذ مناصرية رشيد على

توجيهاته القيمة لإتمام هذا العمل

وجميع عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وخاصة قسم علوم التسيير

العالية, فاطمة

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي بالتركيز على الأبعاد (الهيكلة التنظيمية، نمط القيادة، بيئة العمل المادية، الأجور والحوافز، التدريب، الاتصال الإداري) على الإبداع التنظيمي من خلال أربعة أبعاد (المرونة الأصالة، الطلاقة الحساسة، المشكلات مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 60 موظف من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان وتمت معالجته عن طريق برنامج spss النسخة 25، توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع لمفهوم كل من العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى العاملين، كما أن العلاقة بين العوامل التنظيمية كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع هي علاقة طردية. في المؤسسة قيد الدراسة حيث كانت أبعاد العوامل التنظيمية الأكثر تأثيراً على الإبداع التنظيمي (التدريب، الهيكلة التنظيمية، الأجور والحوافز) على الترتيب.

الكلمات المفتاحية: عوامل تنظيمية، إبداع تنظيمي، هيكل تنظيمي، نمط قيادة، مرونة، مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

Abstract:

This study aims to know the impact of organizational factors on organizational creativity by focusing on dimensions a (organizational structure, leadership style, physical work environment, salaries and incentives, training, administrative communication on organizational creativity through four dimensions (flexibility, originality, ease, sensitivity to problems), way of studying between variables,

In order to achieve the objectives of the study, a random sample of 60 employees of the Société Algérie Télécom was selected in Ouargla. The descriptive analytical approach was used. The data was collected through a questionnaire and processed by the spss program version 25. The study achieved many results, the most important of which is the existence of a high level of the concept of each of the organizational factors and organizational creativity among employees, and the relationship between organizational factors as an independent variable and organizational creativity as a dependent variable is positive. In the institution studied, the dimensions of organizational factors most affected organizational creativity (training, organizational structure, salaries and incentives.)

Keywords: organizational factors, organizational creativity, organizational structure, leadership style, flexibility, Telecom Corporation Algeria Ouargla

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

III-II	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
ب-و	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي.....
03	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية.....
10	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي.....
15	المطلب الثالث: العلاقة بين العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي.....
16	المطلب الثاني: الأدبيات التطبيقية للعوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي.....
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....
21	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
24	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	
26	تمهيد.....
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
27	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
30	المطلب الثاني أدوات المستخدمة في الدراسة.....
34	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
34	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
71-65	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
72	خلاصة الفصل.....
76-74	خاتمة.....
80-78	قائمة المراجع.....
81-87	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة.	1 -1
07	يلخص أهمية الإبداع التنظيمي	1 -2
09	نموذج مزيج الإبداع -	1 -3
10	يوضح نموذج إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي من علاقات سلسلة التجهيز	1 -4
10	يلخص أبعاد الإبداع التنظيمي	1 -5
29	التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية - ورقة -	2-1
31	نموذج الدراسة.	2-2
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2- 3
38	توزيع أفراد العينة حسب لعينة الدراسة متغير الشهادة العلمية	2-4
38	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	2-5
	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	2 -6

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	1-01
31	: يوضح متغيرات الدراسة.	2-2
33	العبارات التي تقيس أبعاد العوامل التنظيمية .	2-3
33	العبارات التي تقيس أبعاد.	2-4
33	مقياس ليكارت الثلاثي .	2-5
33	: يوضح مجال المتوسط الحسابي المرشح لكل مستوى لمقياس ليكارت الثلاثي .	2-06
35	صدق و ثبات محور العوامل التنظيمية	2-07
36	صدق و ثبات محور الإبداع التنظيمي	2-08
37	خاصية الجنس لعينة الدراسة	2-09
38	خاصية الشهادة العلمية	2-10
38	خاصية الخبرة لعينة الدراسة	2-11
39	خاصية المنصب لعينة الدراسة	2-12
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي	2-13
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد بيئة العمل المادية	2-14
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد نمط القيادة	2-15
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال الإداري	2-16
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد التدريب	-17 02
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الأجور والحوافز	2-18
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد العوامل التنظيمية	2-12
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد المرونة	2-20
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الطلاقة	2-21
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الحساسية بالمشكلات	2-22
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الأصالة	2-23
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الإبداع التنظيمي	2-24
50	العلاقة الارتباطية بين بعد الهيكل التنظيمي و الإبداع التنظيمي	2-25
	لعلاقة الارتباطية بين بعد بيئة العمل المادية و الإبداع التنظيمي	2-26

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

51	العلاقة الارتباطية بين بعد نمط القيادة و الإبداع التنظيمي	-27 02
52	العلاقة الارتباطية بين بعد الاتصال الإداري و الإبداع التنظيمي	2-28
53	العلاقة الارتباطية بين بعد التدريب و الإبداع التنظيمي	2-29
53	يوضح العلاقة الارتباطية بين بعد الأجر و الحوافز و الإبداع التنظيمي	2-30
54	يوضح معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع	2-31
54	(نتائج اختبار T	2-32
55	(يوضح تباين خط الانحدار	2-33
55	تحليل الانحدار الخطي البسيط	2-34
56	يوضح قيم معاملات خط الانحدار	2-35
57	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	2-36
57	يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	2-37
58	يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	2-38
59	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الإبداع التنظيمي	2-39
59	نتائج اختبار (U-test) Mann-Whitney) لفروق متوسطات الإجابات حول الإبداع التنظيمي تبعا للجنس	2-40
60	اختبار كروسكال ويليس Kruskal-Wallis لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعا للشهادة العلمية	2-41
61	اختبار كروسكال ويليس Kruskal-Wallis لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعا للسنوات الخبرة	2-42
61	اختبار كروسكال ويليس Kruskal-Wallis لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعا للمنصب	2-43

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
73	قائمة الأساتذة المحكمين	01
74	الاستبيان في شكله النهائي	02
75-82	نتائج تحليل استبيان أثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي	03

مقدمة

توطئة :

يعتبر الإبداع بمختلف أشكاله أحد الإستراتيجيات التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها خاصة الإبداع التنظيمي الذي يرتبط بجملة من العناصر ويعتبر العنصر البشري واحدا من بينها إن لم نقل أهمها حيث أنه المحرك الأول والفعال في بقية العناصر ضمن علاقة متفاعلة ، ولضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة ومن ثم قدرة الفرد على الإبداع لا بد من وجود بيئة منظمة وفق سيرورة محكمة توظرها مجموعة من العوامل نصلح عليها بالعوامل التنظيمية ومن خلالها نستطيع الحكم على المؤسسة ، إذ تعد بتفاعلها مع العنصر البشري معيارا جد مهم في معظم الدراسات كما أنها تساعد على تحفيز الإبداع التنظيمي وتنظيمه وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وزيادة تنافسيتها في السوق ، وهذا كله يتطلب توفير البنية التحتية والبحث والتطوير وأن تتمتع بكل الظروف المحفزة على الإبداع ، كذلك إن تفرد المنظمات اليوم يستند على قاعدة يعزز بها العنصر البشري قدراته لتتجسد نماذج عمل فريدة تعطي للمؤسسة أفضل النتائج في عصر المنافسة والتغيرات السريعة والمتلاحقة ، وهذا يتحقق إذا توفرت العوامل التنظيمية المناسبة داخل المنظمة.

لهذا نرى أن العوامل التنظيمية تعتبر صمام الأمان لنجاح أي مؤسسة وهذا ما لفت انتباه الباحثين لدراسة هذا الموضوع المهم كونه يساعد ويدعم إلى تحقيق الإبداع التنظيمي الذي ينبع منه .

حيث يعتبر الإبداع التنظيمي المظلة الرئيسية التي تحت على تفعيل قدرات المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر.

تعد المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات من بين أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى العملية الإبداعية تماشيا مع خصوصية القطاع الذي يتميز بالتغير السريع ومن بين هذه المؤسسات نجد أن مؤسسة اتصالات الجزائر أحد أبرز المؤسسات الفاعلة في القطاع .

ومن خلال ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

كيف تؤثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

تتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- إلى أي مدى تتوفر أبعاد العوامل التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ؟
- ما هو مستوى الإبداع التنظيمي عند الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ؟
- هل هناك تأثير للعوامل التنظيمية بأبعادها على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، الخبرة ، المستوى التعليمي ، الفئة الوظيفية) في المؤسسة قيد الدراسة.

أ-فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات أجوبة احتمالية وهي ناتجة من تخمين الباحث أو الحدس و يسعى الباحث من خلال دراسته إلى رفضها؟ أو قبولها وعليه قمنا بصياغتها على النحو التالي:

- تتوفر أبعاد العوامل التنظيمية بمستوى مرتفع في مؤسسة اتصالات الجزائر ؛

- مستوى الإبداع التنظيمي مرتفع نوعا ما عند الموظفين في المؤسسة قيد الدراسة ؛
- توجد علاقة بين العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- هناك تأثير للعوامل التنظيمية بأبعادها على الإبداع التنظيمي عند الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر ؛
- لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغيرات الشخصية (الجنس ، الخبرة ،الفئة ، المستوى التعليمي) والوظيفية في المؤسسة قيد الدراسة.

ب- مبررات اختيار الموضوع :

تتلخص مبررات اختيار الموضوع في مايلي :

- للموضوع علاقة بالتخصص إدارة أعمال؛
- الرغبة في التعمق في دراسة موضوع الإبداع التنظيمي ؛
- الأهمية البالغة للموضوع؛
- إمكانية إسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية؛
- الرغبة في دراسة الموضوع للغوص في مفاهيمه ومعرفة طبيعة العلاقة بين العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي .

ج- أهداف الدراسة :

ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الكشف عن الدور الذي تلعبه العوامل التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي؛
- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ؛
- تحليل أثر العوامل التنظيمية بأبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة؛
- تقديم الاقتراحات العملية بناء على نتائج الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة.

د-أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في مايلي :

- التعرف بشكل دقيق على أبعاد العوامل التنظيمية؛
- التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي؛
- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

هـ-حدود الدراسة :

الحدود الزمنية :تمت الدراسة خلال الربع الأول من سنة 2023

الحدود المكانية :مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المخادمة ورقلة

الحدود الموضوعية : تم تناول العوامل التنظيمية بأبعاده (الهيكل التنظيمي, نمط القيادة, بيئة العمل المادية, الإتصال الإداري ,التدريب, الأجور والحوافز.) كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي بأبعاده (المرونة, الطلاقة, الأصالة, الحساسية بالمشكلات) **الحدود البشرية.** تمت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة والبالغ عددهم 510 ,

و- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

بغية الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، تم الاعتماد في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع وضبط مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة. أما في الجزء التطبيقي وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة تمت الاستعانة باستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بآراء العمال في المؤسسة، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة والملاحظة، وتحليل تلك المعلومات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** إصدار **25** وبرنامج **Microsoft Excel 2013**.

مرجعية الدراسة:

وتمثلت في المقالات والكتب والمذكرات والمداحلات والملتقيات السابقة في الموضوع وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع .

صعوبات الدراسة:

صعوبة ضبط وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة بناءً على الدراسات السابقة ؛

صعوبة الوصول إلى المراجع المخصصة للموضوع خاصة الكتب؛

ضيق الوقت خاصة الجانب التطبيقي؛

صعوبة إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة .

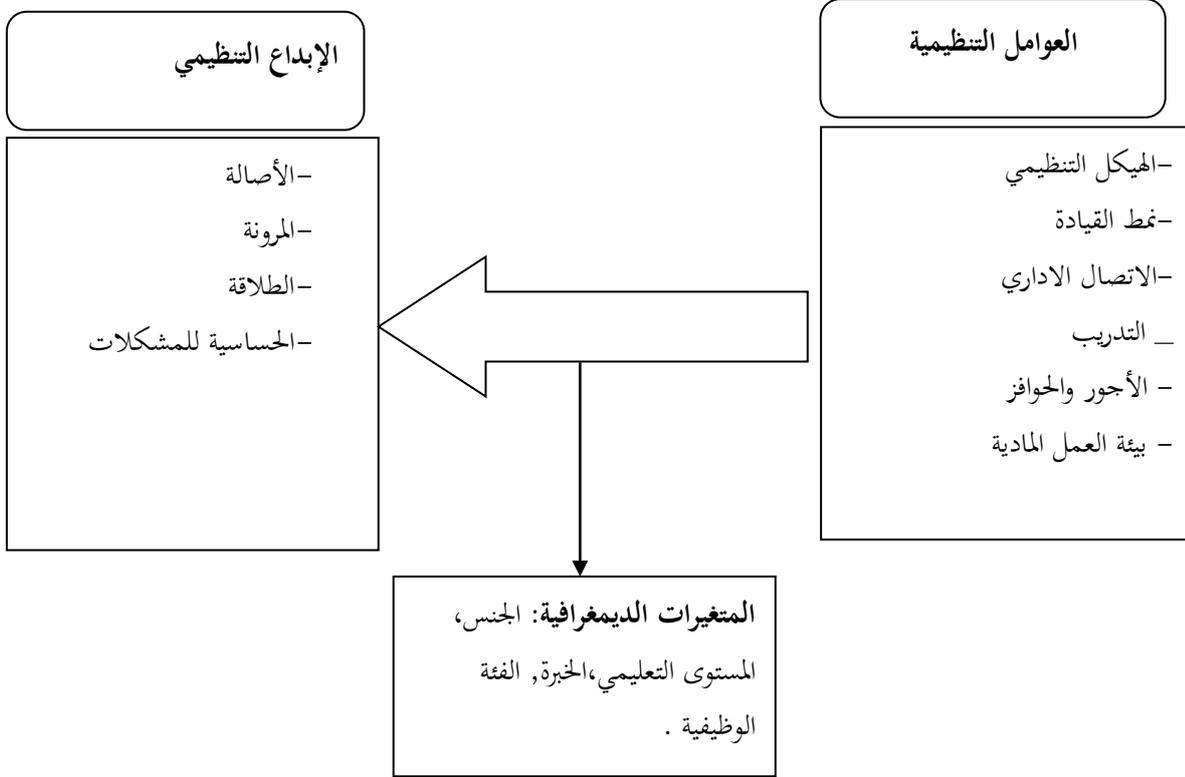
هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها قسمناها وفقاً لمنهجية **Imrad** إلى فصلين

- الفصل الأول يتمثل في الجانب النظري والتطبيقي وينقسم إلى مبحثين؛ المبحث الأول يتكون من الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي بالاعتماد على مطلب لكل متغير، والمبحث الثاني يتكون من الأدبيات لكل من المتغير المستقل والتابع وذلك بعرض الدراسات العربية والأجنبية والمقارنة بين كليهما (الدراسة الحالية والدراسات السابقة).

- الفصل الثاني يتمثل في الدراسة الميدانية لأثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ، وينقسم إلى مبحثين المبحث الأول شرح الطرق والأدوات المعتمدة في الدراسة والمبحث الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

الشكل رقم (01- 01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للعوامل التنظيمية والإبداع

التنظيمي

- تمهيد :

أضحى موضوع العوامل التنظيمية من بين أهم المواضيع التي لاقى اهتمام كبير من قبل الباحثين ويعود هذا لمدى أهمية توفير العوامل التنظيمية كمطلب أساسي لتحقيق أهداف المنظمة وريادتها؛ ومن ثم تحسين أدائها لتحقيق إبداعها التنظيمي . لذا يعد توفير عوامل تنظيمية مناسبة سر نجاح وتحقيق أهداف المنظمة وتجسيد إبداعها، وبناء على هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالعوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي مع الإشارة إلى بعض الأدبيات التطبيقية التي تناولت نفس الموضوع، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتمثلة في الدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرين أو كلاهما .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي

تعد العوامل التنظيمية صمام الأمان لنجاح ورقي أي منظمة وتحقيق أهدافها لإنها تثبت وجودها لزيائنها وتعطي مكانتها في السوق الذي تعمل فيه .

لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم حول العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي وفق لجملة من المطالب والفروع.

المطلب الأول : مفهوم العوامل التنظيمية وأهميتها

يعتبر موضوع العوامل من أهم المواضيع التي تعطيها المؤسسة أهمية بالغة لإن في عدم وجودها بشكل مناسب تعجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها لذا سنتناول في هذا المطلب مفهوم وأهمية العوامل التنظيمية .

الفرع الأول مفهوم العوامل التنظيمية

.سنركز في هذا الفرع على مفهوم العوامل التنظيمية

مفهوم العوامل التنظيمية

يعبر عن مجموع العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين دخل المؤسسة ، كنمط القيادة ، طبيعة الهيكل التنظيمي ، التشريعات المعمول بها والحوافز ، خصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها ، التي تؤثر على العاملين بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم ، فالمنهج التنظيمي السليم كالتحفيز والرضا يرفع من مستوى الأداء في المؤسسة .

وتعتبر المتغيرات التنظيمية وسيطا بين الرضا عن العمل والأداء ، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود متغيرات تنظيمية إيجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة . وبالحفاظ على المتغيرات التنظيمية الإيجابية تستطيع الإدارة تهيئة المناخ المناسب للأداء الإبداعي¹ .

وقد عرفت العوامل التنظيمية على أنها "مجموعة العوامل الداخلية التي تواجه المنظمة وتؤثر في التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر ويكون تأثيرها إيجابا أو سلباً فقد تسهم في نجاحه وحل مشكلاته في حال توفرها وحسن استخدامها وقد تشكل عائقاً في

سبيل تحقيق الأهداف المنشودة في حال غيابها أو وجود عيب فيها أو عدم ملاءمتها فيما يرى كلا من **Obrenovic &**

¹ بوجعة عوني اليباس بن ساسي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة ، المجلد 8 العدد 9، 2019، ص 103.

Gin، أن العوامل التنظيمية في داخل المنظمة كثيرة ومتعددة وذكر منها: هيكل المنظمة، الثقافة التنظيمية، القيادة، التدريب، ويضيف لاحقاً أنها عوامل في المنظمة ذات الصلة في تسهيل العمليات المعرفية الفردية المختلفة.¹ ويمكننا تعريف العوامل التنظيمية على أنها مجموعة من العوامل المؤثرة على العمال بشكل مباشر بواسطتها يصبح العامل أكثر إنتاجية في المؤسسة.

الفرع الثاني : أهمية العوامل التنظيمية

للعوامل التنظيمية أهمية خاصة في مجال العمل الإداري سنبرز أهمها في مايلي :

- تساهم في تحديد عمل وأداء المنظمة، من خلال توحيد الجهود والأنشطة وإيجاد التعاون والتنسيق بين الموظفين والاستغلال الأمثل للموارد المختلفة للمنظمة، للوصول إلى الهدف.
- تحديد أنماط أشكال الاتصالات بين أفراد المنظمة لتبادل الآراء وإتخاذ القرارات .
- تفويض الصلاحيات للموظفين بما يتناسب مع أهمية مستواهم وترتيبهم الوظيفي ومسؤولياتهم ومهامهم وذلك لتجنب التشابك والتداخل في تأدية العمل.
- محاولة الوصول إلى الهدف المشترك بفاعلية وكفاءة .
- وجود نوع من المتابعة على أعمال المنظمة لضمان حسن سير العمل فيها وتطوره بالشكل الأمثل.²

¹ عبد المجيد علي الكفاوين، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي 2021، جامعة مؤتة -الأردن ، المجلد 29، العدد 2، ص 215.

² الحسن رجي، والعفيف، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات، 2010، ص 37.

الفرع الثالث: أبعاد العوامل التنظيمية

الأبعاد	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	بيئة العمل المادية	الأجور والحوافز	التدريب	الاتصال الإداري	التمويل	التشريع	التكنولوجيا
دراسة مصطفى صالح، نور حسن فخري 2021				X	X	X			
دراسة رجاء حسني القادر 2021	X	X				X			X
دراسة دوح التجاني 2020				X					
دراسة عبد المجيد كوفي، خالد الزغبي 2020							X	X	X
دراسة عوني بوجمعة، إلياس بن ساسي 2019	X	X	X	X	X	X			
دراسة فوزية مقراش، محمد عبد الوش 2019	X	X	X	X	X	X			
دراسة أمال الشافعي 2018	X	X	X	X	X	X			
التكرار	5	5	5	5	5	5	1	1	2

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة :

من خلال الجدول أعلاه وبناء على الدراسات السابقة تم تحديد أبعاد العوامل التنظيمية الأكثر تكرارا فكانت الأبعاد كما يلي:

الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الأجور والحوافز، التدريب، بيئة العمل المادية، الاتصال الإداري سوف نتطرق إلى تعريفها في ما يلي :

أولاً : الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي لكل منظمة وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية , من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات وتفادي التداخل والازدواجية وغيرها ومن جهة أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات , إن تقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد , ويترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين داخل وخارج المنظمة وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا , وقد تسبب له العزلة والغربة والقلق والتوتر كما أن جماعات العمل التي يعمل الفرد معها قد تكون كبيرة أو قليلة العدد وقد تضم أفراد يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى تفاعلات والاتصالات فيما بينها .¹

ثانياً : بيئة العمل المادية

هي ظروف العمل التي يؤدي فيها شاغل الوظيفة مهامه ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالي سواء كانت داخل المكاتب والورشات أو بيئة العمل الخارجية , وتتكون بيئة العمل من ظروف العمل المجتمعة من نظافة وتهوئة وإضاءة وتوفير مقومات الأمن والسلامة وتحديد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العاملين , وعناصر البيئة المادية تحتاج إلى التحسين مثل الإنارة والمكاتب والأثاث ويجب أن تكون مناسبة بحيث لا تسبب إجهادا للموظفين عند القيام بوظائفهم .²

ثالثاً : الاتصال الإداري

عرفه george katzenbach بأنه تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد والجهات داخل المنظمات الإدارية وتهدف هذه العملية إلى تحقيق الأهداف المشتركة وتحسين العلاقات ، حيث تشمل الاتصالات الإدارية جميع الأنشطة التي تتعلق بتبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمات سواء كان ذلك بين الإدارات المختلفة أو بين الأفراد داخل المنظمة نفسها وتشمل هذه الأنشطة أنواع عدة أهمها الاجتماعية والشخصية والمهنية التي تساعد في تحسين العلاقات بين الأفراد وتعزيز التفاعل والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة .³

رابعاً: الأجور والحوافز

الأجر هو المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملون الذين تتصف أعمالهم بالوقائية، سواء كانت لبعض الوقت أو طوال الوقت، إما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو اليوم أو بالشهر أو بالقطعة، وكان يستخدم مصطلح أجير بدلا من موظف دلالة على

¹ سفيان بوعطيط ورائيا هادف , المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه , المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات , 2019 جامعة سكيكدة المجلد 2, العدد6 ص.144،

² رشيد مناصرية, خالد رجم , حدة أسعيد , أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي , مجلة الباحث في العلوم الإنسانية , 2020 , جامعة ورقلة , المجلد 02 , العدد 02 ,

³ George Katzembach Adminstrative Communion JournalnOf business volume7 issue9 2003 p32

استخدام الموظف مقابل اجر ويوجد نظام الدخل المرتبط بالأداء ويسمى نظام الأجر وهو شائع في العديد من المؤسسات، ويعتبر هذا الأخير من الأدوار الرئيسية في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع نظام تقييم الأداء، ويعرف على أنه واحد من أنظمة المكافآت المالية التي تختلف عن طرق الدفع التقليدي الذي يكون على أساس جماعي، وهذا النظام يسمح للفرد القيام بالتقييم الذاتي الذي يقوم على وحدات الإنتاج، كما يوفر تغذية عكسية فورية للعاملين، بحيث يمكن من تحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم وأدائهم.¹

خامسا: نمط القيادة

تتم القيادة بتحفيز المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف معينة، وتركز القيادة في ذلك على القيم والدوافع والاحتياجات التي يرغب المرؤوسين في تلبيةها، وتركز القيادة على طريقة تفكير الأفراد وشعورهم وطريقة ارتباطهم بالبيئة والوظائف التي يزاولونها. فإذا تعرف القيادة بأنها توجيه المرؤوسين لأداء مهامهم، وبث فيهم الثقة والحماس لذلك، وكذا القدرة على توجيههم نحو تحقيق هدف مشترك. فالقيادة تعتبر أداة للتأثير في سلوك المرؤوسين من أجل تحقيق هدف. كما يمكن تعريف القيادة أيضا أنها عملية تهدف إلى التأثير في الأتباع لتحقيق هدف معين، وتعتبر العلاقة بين القائد والأتباع الأساس أو المحور الذي تركز عليه القيادة، وطبيعة هذه العلاقة هي التي ترسم السمة الأساسية للقيادة، فقد اهتم السلوك التنظيمي بالأنماط القيادية لأنها تعتبر من أهم المتغيرات التي تؤثر على التفاعلات الفردية.²

سادسا: التدريب

يعتبر التدريب عملية تنطوي على اكتساب المعرفة وزيادة المهارة و المفاهيم، والقواعد لتغيير مواقف وسلوكيات الفرد لتعزيز أداء الموظفين وقد يتم التدريب بطريقتين :

تدريب الموظف أثناء المهمة الخاصة به أو استدعاء الموظفين إلى برامج تدريبية لتعلم مهامهم.

ويعرف أيضا على أن التدريب هو العملية المنظمة والمخططة التي يتم من خلالها تغيير سلوك ومعارف ودافعية الموظفين من أجل تحسين التوافق بين خصائصهم وبين متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.³

¹ رشيد مناصرة، سارة بن الشيخ، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح ورقة، العدد. 09، 2016، ص30.

² فوزية مفراش، محمد عبد اللوش، أثر العوامل التنظيمية لدى الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية، 2019، ص322.

³ بوجعة عوني، إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص104.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع التنظيمي من أهم أشكال الإبداع المثيرة للاهتمام حيث شغلت الكثير من الباحثين وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإبداع التنظيمي و مصادره و أهميته بالإضافة إلى تحديد أبعاده وإبراز أهم نماذجه ومحدداته .

الإطار النظري للإبداع التنظيمي

لقد تعددت مفاهيم وتعريف الإبداع التنظيمي إذ يعد من المصطلحات الحديثة فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى ،سوف نتطرق إلى أهم التعاريف .

الفرع الأول ١ : مفهوم الإبداع التنظيمي ومصادره

أ - مفهومه

عرفه Alnafi هو الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثه في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تعد من تفكيره والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل¹؛

نرى أن النفعي ركز في مفهوم الإبداع التنظيمي على الابتكار مهما كان نوعه وكذلك التميز والتفرد وعدم التردد في تجريب أساليب جديدة من شأنها الارتقاء بالعمل وحل المشكلات.

وعرف أيضا على أنه القدرة على توليد أفكار جديدة وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات والحلول , ويمكن أن يحقق ذلك من خلال تفعيل عدة عوامل مثل الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع والتنوع في لخلفيات والمهارات والخبرات لدى الموظفين². لقد ركز في تعريفه على ضرورة ابتكار أفكار جديدة وذلك من خلال تحفيز الموظفين على الخوض في مجالات غير معهودة وتنمية قدراتهم ومهارتهم .

وعرفه أيضا على أنه العملية التي تؤدي إلى إنتاج أفكار وممارسات جديدة ومبتكرة , التي تستخدم لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المؤسسية³ .

ركز في تعريفه على ثلاث ركائز أساسية ابتكار أفكار التي لها الدور الكبير في تطوير الأداء ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي على أنه جملة الأفكار والممارسات المبتكرة من طرف الفرد بغية الارتقاء بالمؤسسة من خلال تبني أفكار جديدة وعدم التردد في تطبيقها أي المرونة في التعامل مع كل ما هو جديد

¹ محمد الأمين كروش والطاهر لحرش , دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز ,مجلة دفاتر اقتصادية , المجلد 11,العدد2 2020,ص39

² عبد الرحمان بن عبد الله العليان,أبعاد الإبداع التنظيمي وأثرها في تعزيز أداء المنظمات ,مجلة إدارة أعمال التنمية الاقتصادية 2018 ص152

³³Scott Isaksen Innovations; a sate-of- the-science review,prospective commentary,and guiding framework .journal of business and psychology ,volume 05 ,issue 01,p 141 ,2021.

ب- مصادره:

للإبداع التنظيمي عدة مصادر يعني مراقبة سبعة مصادر لفرض الإبداع وتتمثل هذه المصادر في مايلي :

- النجاح غير متوقع؛ الفشل غير متوقع والأحداث الخارجية غير المتوقعة ؛
- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ماهو مفترض أو مايجب أن يكون عليه الحال ؛
- الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية ؛
- التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق ؛
- التغيير في العوامل الديموغرافية ؛
- التغيير في الإدراك الأمزجة ، والمعاني ؛
- المعرفة الجديدة؛¹

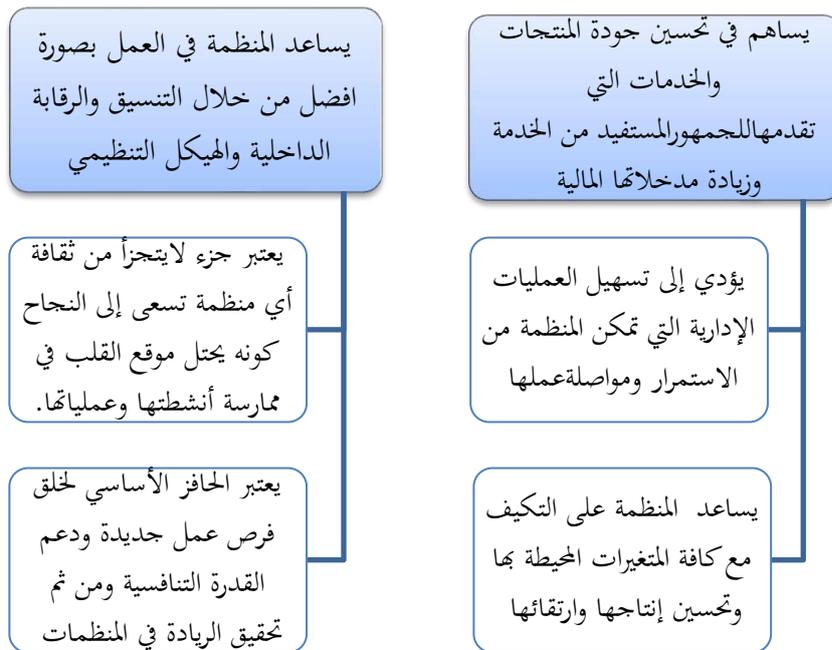
الفرع الثاني: أهمية ونماذج الإبداع التنظيمي

يمكن ذكر أهمية وخصائص الإبداع التنظيمي في النقاط التالية :

أ- أهميته :

نظرا لما حضي به الإبداع التنظيمي من اهتمام كبير من الباحثين نتيجة لدوره الفعال الذي يلعبه في نجاح المؤسسة واستمرارها اكتسب أهمية بالغة يمكن تلخيصها في المخطط التالي:²

الشكل (1-2) يلخص أهمية الإبداع التنظيمي



المصدر: عبد القادر دبون وعبد اللطيف صيتي، أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في قطاع التأمين دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية مجلة الباحث، المجلد 20، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 863

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، الأردن 2008، ص 391

² عبد القادر دبون وعبد اللطيف صيتي، أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في قطاع التأمين دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية مجلة الباحث، المجلد 20، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 863

ب : نماذجه

توصل الباحثين في بداية القرن الحالي إلى العديد من النماذج أهمها مايلي :

نموذج تبني الإبداع (Kotler, 2000) حيث يتبنى نموذج الإبداع من خلال ثلاث مراحل :
أ/ مرحلة الإدراك (الوعي) ويشير إلى أن المستهلك واعي بالإبداع لكن لديه نقص في المعلومات
ب / مرحلة التأثير : وتشمل خطوتين :

الاهتمام ؛

التقويم ؛

أج / مرحلة السلوك : وتشمل خطوتين :

الحكم ؛

التبني ؛¹

نموذج مزيج الإبداع :

يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر هي (المنتج ، العملية ، الفرد ، البيئة) وليست باختلاط مع عناصر المزيج التسويقي المعروفة عادة (التسعير ، الترويج ، التوزيع) .

أ/ المنتج الإبداعي : ويرى صاحب هذا النموذج بأن المنتج الإبداعي يشترط فيه ثلاثة معايير هي : (الحداثة ، المقترح ، التركيب) بالمعيار الأول الحداثة التي تشير إلى أصالة المنتج ويعني ذلك أن انجذاب الزبائن للمنتج بسبب خصائصه المميزة وهناك معيارين فرعيين للحداثة هما ، الأول يشير إلى تغيير واضح في خصائص المنتج والثاني يتضمن توليد أفكار جديدة في موقعه السوق .

ب/ العملية الإبداعية : وتختص بالتطبيق الذي يؤدي إلى منتجات إبداعية فالإبداع عملية إبداعية تشير إلى مرحلة متميزة وواضحة للأفراد وفرق العمل بشكل متقدم ومتطور من خلال توليد أفكار خلاقية لتقدم منتجات إبداعية ، بينما بعض الخبراء يؤكدون أن عملية الإبداع هي شيء طبيعي ويحدث بشكل تلقائي على الأقل لبعض الأفكار ، ففهم العملية تجعل منها سهلة المنال لأي أحد يسعى إلى إنتاج مبدع وهذا يتطلب أن تكون عملية الإبداع مطبقة وبنجاح .

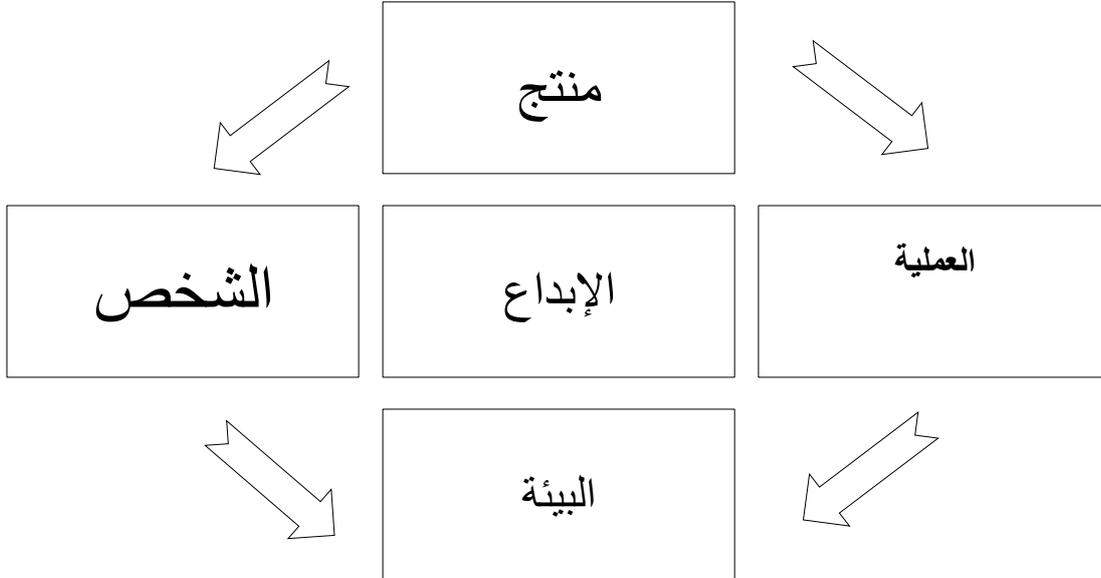
ج/ الفرد المبدع : انطلاقاً من أنه توجد اختلافات فردية وجماعية بين الأفراد يحاول كل منه عرض أفضليته تجاه كل خطوة من خطوات عملية الإبداع ، إضافة إلى ذلك فإن الاختلافات الفردية تدرك من خلال الظروف المحيطة بالفريق فالإبداع عن طريق العمل (الإبداع الجماعي) يساهم بشكل رئيسي في الإنتاج الإبداعي الناجح مقابل الإبداع الفردي .

د/ البيئة الإبداعية : تتعلق بالمشاغل والثقافة وهي تساعد على تسهيل واحتضان الأبعاد لذلك يجب توفير المشاغل الذي من خلاله يمكن أن يزدهر الإبداع فيه وينمو .²

¹ صبيحة قاسم وحيد علي حامد ، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التطبيقي لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية ، مجلة تركزت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت العراق ، المجلد 7 العدد 20، 2011، ص 126 ، 127 ،

² عبد الرؤوف حجاج ، مطبوعة مقياس إدارة الإبداع والابتكار موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال جامعة قاصدي مبراح ورقلة 2020 ص 44

الشكل (1-3) نموذج مزيج الإبداع



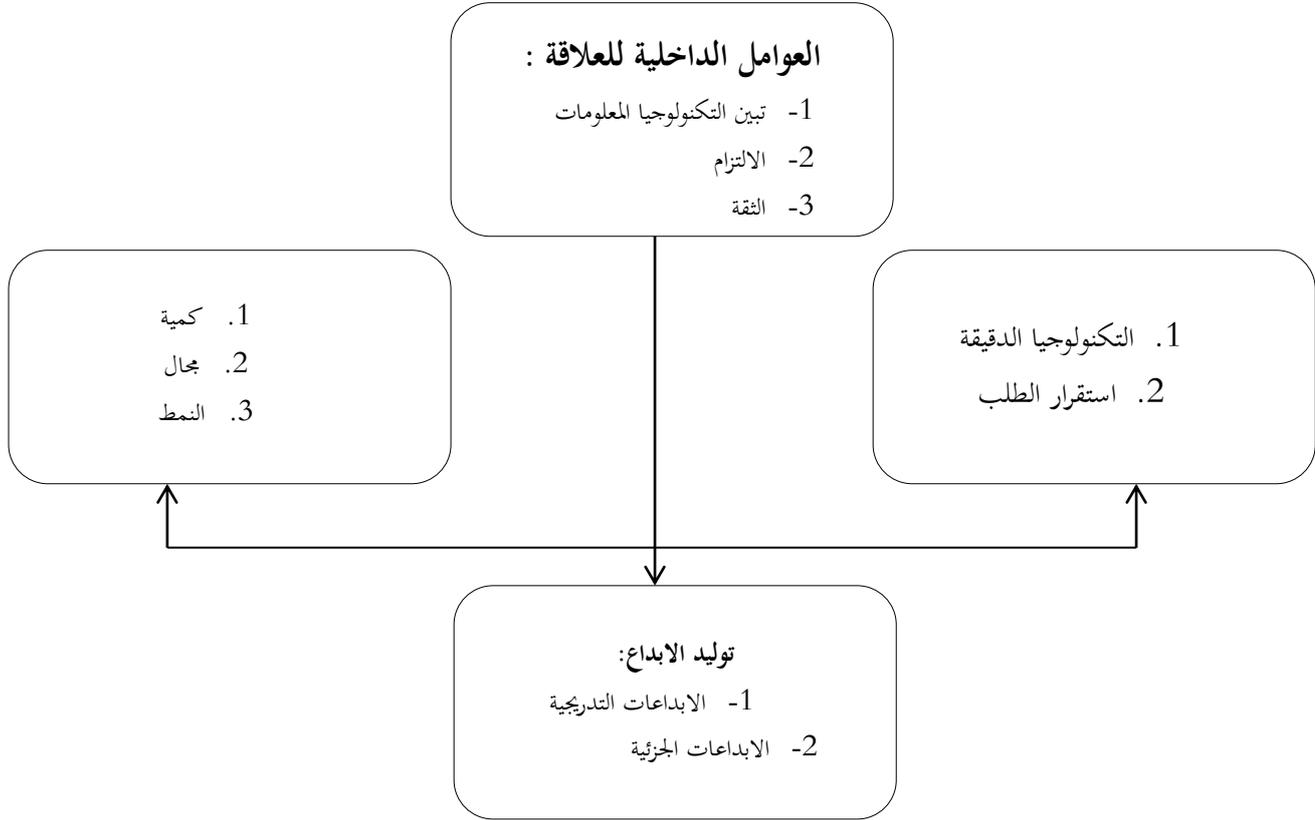
المصدر : ناجحة محمد طاهر الإبداع بالمزيج التسويقي دراسة حالة في شركة الوسام لألبان رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة كوفة العراق 2006 ص 36-37

نموذج إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي (2004،¹ et at subrota

حيث يتم إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي من خلال علاقات سلسلة التجهيز ويشمل هذا النموذج ثلاثة مراحل :
 مرحلة تفاعلات بين العرض والطلب من خلال الكمية ، المجال ، النمط ؛
 مرحلة التعرف على البيئة الداخلية للعلاقات من خلال التكنولوجيا الدفينة باستقرار الطلب ، صلات الشبكة ؛
 مرحلة توليد الإبداعات التدريجية والإبداعات الجذرية ؛
 ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل الموالي:

¹ عبد الرؤوف حجاج ، نفس المرجع السابق ، ص 45

الشكل (1-4) يوضح نموذج إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي من علاقات سلسلة التجهيز:



المصدر صبيحة قاسم مرجع سابق

الشكل (1-5) يلخص أبعاد الإبداع التنظيمي

التشجيع على الإبداع	القابلية لتغير	روح المجازفة	المخاطرة	الحساسية بالمشكلات	الطلاقة	الأصالة	المرونة	
			X	X	X	X	X	دراسة مصطفى صالح ، نور حسن فخري 2021
X	X	X		X	X	X	X	دراسة عبد القادر دبون ، عبد اللطيف سستي 2020
				X	X	X	X	دوح التحاني 2020
				X	X	X	X	دراسة أمال

								الشافعي 2018
				X	X	X	X	دراسة بعلي حمزة 2017
1	1	1	1	5	5	5	5	+التكرار

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الإبداع التنظيمي

أ- أبعاده

يشير الباحثون إلى وجود عدة أبعاد للإبداع التنظيمي سوف نتطرق إلى أكثرها تداولاً وتكراراً بناء على الجدول أعلاه في هذه الجزئية :

المرونة : يقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير معتاد عليه الناس وهي القدرة على النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقف أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين وهما :

المرونة التكيفية : وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة بمعنى أنها عكس الجمود الذهني وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم .

المرونة التلقائية : وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات ¹.

الطلاقة : وتعني غزارة الأفكار ، أي أن الفرد القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة .
ويوجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة ، وهي :

الطلاقة الترابطية : وهي القدرة على ربط العلاقات المكونة للظواهر لمعرفة مكان الخلل والحلول

الطلاقة التعبيرية : وهي على علاقة بسهولة بناء الجمل والقدرة على التعبير وصياغة الأفكار .

الطلاقة الفكرية : أي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والبدائل للمشكلات .

فهذه المراحل هي التي تمر من خلالها العملية الإبداعية والتي تميز الشخص المبدع عن غيره من الأفراد ، إلا أن هناك تصنيفات أو مراحل أخرى وضعها علماء وباحثون للعملية الإبداعية من بينها :

مراحل العملية الإبداعية التي وضعها **روسمان** والتي تتمثل فيما يلي :

الإحساس بوجود المشكلة وصعوبتها ؛

تكوين المشكلة ؛

فحص المعلومات وكيفية استخدامها ؛

تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة ؛

¹ دوح التجاني ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية أطروحة دكتوراه غير منشورة في قسم علوم التنسيير 2020 ص 42-43

فحص الحلول بصورة نقدية وتقديمها ؛

صياغة الفكرة الجديدة.¹

الأصالة : يقصد بها القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة وغير المألوفة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة , فالمبدع الأصيل لا يكرر أفكار المحيطين به , ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات , ونشير أيضا إلى قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد لذلك كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

وتشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية وهي :

- الاستجابة غير الشائعة : أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة ؛

- الاستجابة البعيدة : أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة ؛

- الاستجابة الماهرة : أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة ؛

وتعد الأصالة من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي ونجد أن :

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وحدتها .

- الأصالة لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون .

- الأصالة لا تتضمن شروط تقويمية في النظر إلى البيئة كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقويمية لنقد الذات .²

-الحساسية بالمشكلات : والتي تعد إحدى القدرات الأساسية في التفكير الإبداعي ، ويقصد بها قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد الذي قد لا يرى فيه فرد آخر أي مشكلات ، وهذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع تدفعه نحو التحدي لإحداث تغييرات أو إنتاج جديد يحل هذه المشكلات .

وعلى هذا فالحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر منها قدرة عقلية ، ويرى **جيلفروود** وزملاؤه أن هذه القدرة شرط هام للإبداع وخطوة البدء في أي تفكير إبداعي .

إلا أن الأفراد يختلفون في حساسيتهم للمشكلات ، ففي موقف ما يرى الفرد أن هناك عدة مشكلات تتطلب البحث عن الحلول لها ، في حين يرى فرد آخر أن هذا الموقف عادي ولا يتطلب أي تساؤلات التي تؤدي إلى البحث عن الحلول ، ومن هنا يتضح بأن الحساسية للمشكلات تظهر غالبا في شكل وعي بالنقائص أو العيوب في الأشياء والمواقف مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة إلى التغيير .³

ب/ محدداته :

¹ أمال الشافعي أثر البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بموسسة اتصالات الجزائر أدرار ، أطروحة دكتوراة ، غير منشورة في قسم علوم في علم إجتماع ص 47-48

² زاهد محمد ديري **السلوك التنظيمي** دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 ص 297
³ أنادية عبده عواض ، أحمد عبد اللطيف ابراهيم **سيكولوجية الإبداع** . دار المعارف ، مصر ، 2000 ، ص 44

أشار الباحثون إلى عوامل الإبداع التنظيمي التي يمكن أن تكون محددًا و يمكن ذكر أهمها فيما يلي¹ :

1 إستراتيجية المؤسسة : يمكن اعتبار الإبداع أحد أبعاد الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ، وبالتالي تجعله مصدرا للميزة في السوق ، كما يمكن أن تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو التركيز على الحالة الفاعلة ، أي التكنولوجيا والمنتجات (السلع أو الخدمات الحالية) .

2 القيادة : يمكن أن تكون محددًا هامًا للإبداع التنظيمي من خلال مدى فاعلية تحفيزه أو إعاقته ، فالقيادات في المؤسسة قد توفر أجواء الابتكار والحوافز المناسبة من أجل التغيير في مجال الهياكل والمنتجات .

من جانب آخر نجد أصحاب القيادة المحافظة التي ترى بأن التغيير هو الذي يهدد نظام المؤسسة على عكس نمط القيادة الديمقراطي الذي من أبرز سماته : المرونة ، التفويض ، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة والأكثر تشجيعًا للابتكار والإبداع.

3 ثقافة المؤسسة : بشكل عام فإن المؤسسات التي تقدم إبداعات تنظيمية فإنها تتميز بثقافة إبداعية تدخل تغييرات مهمة على الهيكل والمفاهيم ، في حين أن المؤسسات التي تتميز بثقافة تميل إلى المحافظة على الخصائص الحالية ؛ مما يجعلها لا توافق مع الإبداع وما ينجر عنه من مفاهيم ومعتقدات جديدة .

4 إدارة المعرفة : يرى HABIB بأن الإبداع يعود قبل كل شيء إلى آليات تعلم معقدة وإنتاج المعرفة فبدون الإبداع والتعلم ومعارف جديدة لا يمكن رؤية عمليات الإبداع .

حسب ROPERTOI فإن من خصائص الزاوية المركزة على المعرفة فإن هناك ثلاث أنشطة هي :

- مرحلة الحصول على المعرفة ؛

- مرحلة تحويل المعرفة إلى إبداعات (منتج جديد او عملية جديدة) ؛

- استغلال الإبداع من أجل توليد قيمة عالية ؛

أي أنه ينبغي على المؤسسة إيجاد الآليات المناسبة للحصول على المعرفة التي تحتاجها من أجل تحويلها إلى إبداعات ملموسة سواء كان ذلك في المنتج أو العملية ثم استغلال هذه الإبداعات من أجل توليد قيمة عالية وهذا ما تم ذكره بالتفصيل في نموذج إبداع القيمة .

كما تجدر الإشارة إلى أنه حسب هذه النظرة فإن إيجاد عملية الإبداع يسمح بمنح المعلومة من السوق قبل إنشاء القيمة في كل مرحلة من المراحل الثلاث السابقة .

5 أنشطة البحث والتطوير : إضافة ما تقدم ذكره في المطلب السابق فإن هناك من يضيف بأن هذا النوع من الأنشطة يلعب دورين هما : إنشاء وتوليد الإبداعات من جهة ، وتطوير قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة التي أنشأها أو التي قامت بتوليدها من جهة أخرى .

ولاشك بأن أنشطة البحث والتطوير تغير من أهم محددات الإبداع التنظيمي في المؤسسة ، وذلك كونها المدخل الأساسي في العملية الإبداعية ، ولكنها ليست الوظيفة المحددة الوحيدة للإبداع لأن هناك متغيرات أخرى في المؤسسة كمحددات للعملية الإبداعية مثل (وظيفة تسيير الموارد البشرية ، نظام المعلومات ، الوظيفة التسويقية الخ)¹.

1 حجاج عبد الرؤوف دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور برج بوغريج باستخدام تحليل المغلف خلال الفترة 2004.2013 ص 30-31

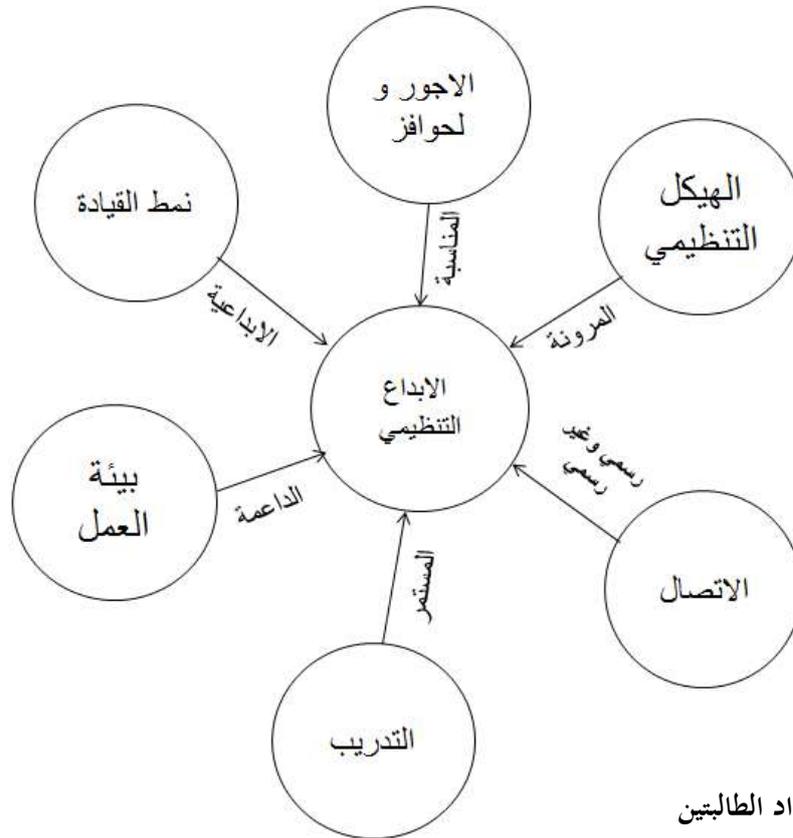
المطلب الثالث : العلاقة بين العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي

من خلال تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للعوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي نستنتج أن هناك علاقة مباشرة بين المتغير المستقل والتابع إذ أن العوامل التنظيمية تتضمن الهيكل التنظيمي ، بيئة العمل المادية ، الاتصال الإداري ، الأجور والحوافز ، نمط القيادة ، والتدريب وهذه العوامل تؤثر بشكل كبير على تحقيق الإبداع التنظيمي ؛

يمكن للهيكل التنظيمي المرن والديمقراطي أن يشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار إبداعية جديدة بينما نمط القيادة المتبع الذي يكون أكثر دقة ووضوحا قد يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة منافستها في السوق بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مادية ملائمة تجعل الموظفين يقومون بأعمالهم بكفاءة عالية وتبرز أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة حيث تحافظ على وصول وأمن المعلومات في الوقت المناسب ، إذ يعتبر الاتصال الإداري جوهرًا أساسيًا في عملية اتخاذ القرار وكذلك يعتبر بعد الأجور والحوافز أهم بعد إذ يساهم في رفع طاقات التحدي ومعنويات وإمكانيات الموظفين والأجر المناسب يحقق لهم المعيشة الملائمة نوعًا ما والعمل بشكل أفضل ، مما يحقق نتائج أفضل للمؤسسة ويمكننا القول عن التدريب أنه عملية منظمة ومخططة التي يتم من خلالها تحسين مهارات وإمكانيات الموظفين داخل المؤسسة من أجل الربط بين مميزاتهم وبين متطلبات الوظيفة التي يشغلون

نلاحظ من خلال ماتقدم مدى الترابط الوثيق ما بين أبعاد العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي فعندما تتبنى أي منظمة أي بعد من أبعاد العوامل التنظيمية سوف تكون النتيجة زيادة في درجة الإبداع لأن حصول العاملين في المنظمة على أي مبادرة تحترم جهودهم المبذول وتلبي طموحاتهم سوف تنعكس مباشرة على إبداعاتهم .

الشكل التالي يوضح العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والإبداع التنظيمي .



المبحث الثاني : الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة

سننظر من خلال هذا المبحث إلى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كليهما سواء موضوع العوامل التنظيمية أو الإبداع التنظيمي ، وذلك من أجل معرفة الأدوات المستخدمة في التحليل والنتائج المتوصل إليها ، ومن ثم المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وعلى هذا الأساس تم تقسيم المبحث إلى مطلبين ، الأول يحتوي على الدراسات السابقة أما الثاني فهو يتضمن مقارنتها مع دراستنا الحالية .

المطلب الأول : الدراسات السابقة

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة حسب اللغة إلى دراسات عربية ، ودراسات أجنبية .

الفرع الأول : الدراسات السابقة العربية

من بين الدراسات العربية التي رأينا أن لها صلة بموضوع الدراسة وتمكنا من الحصول عليها ودراستنا :

الدراسة الأولى :

مصطفى صالح و نور حسين فخري، دراسة بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي "، كلية الرافدين الجامعية للعلوم جامعة بغداد ، العدد48 ، 2021 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تطبقها الشركة العامة لصناعة البطاريات وأثرها على الإبداع لتنظيمي داخل الشركة بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، الأداء الأخضر وأنظمة التعويض) وهذا بدوره يؤثر على الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، الأصالة ، الحساسية بالمشكلات، المرونة).

ضمت العينة 30مديرا في الشركة المبحوثين وبعد الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي واستخدمت أداة الاستبيان في الجانب التطبيقي. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- العلاقة العكسية بين بعد التحفيز الأخضر وأنظمة التعويض.
- تواجه الشركة ضعفا في نظام المكافأة الذي تتبناه مما ينعكس سلبا على قدرة الموظفين وجهودهم في سعي لتبني أفكار جديدة والإبداع في عملهم.

نلاحظ أن هذه الدراسة ركزت على بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في المورد البشري الأخضر

الدراسة الثانية :

عبد القادر دبون و عبد اللطيف سיתי ، دراسة بعنوان " أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في قطاع التأمين دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية، مجلة الباحث جامعة ورقلة ، مجلد 20 ، العدد 1 ، السنة 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري 'رأس المال الزبائن رأس المال الهيكلي) ومدى تأثيره على الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة-الأصالة -القدرة على التحليل .روح المجازفة تشجيع على الإبداع قابلية التغير . لدى موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي بغرداية

اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 62موظف . وذلك من خلال أداة الاستبيان وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج SPSS ولخصت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها مايلي :

- يعد رأس المال البشري أكثر العوامل المؤثرة في تدعيم الإبداع التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي كناس بغرداية؛
- وجود درجة ممارسة مرتفعة للإبداع التنظيمي لدى الموظفين؛
- يوجد تأثير كبير لبعده رأس المال البشري يليه بعد رأس مال الزبوني على الإبداع التنظيمي بينما هناك غياب شبه تام بعد رأس مال الهيكلي على الإبداع التنظيمي.

نلاحظ أن هذه الدراسة أضافت عدة أبعاد للمتغير التابع مما أدى إلى وجود درجة ممارسة مرتفعة للإبداع التنظيمي لدى الموظفين

الدراسة الثالثة :

عبد المجيد كوفي و خالد يوسف زغبى ، " أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط (دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن) مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية ، جامعة مؤتة ، العدد 2 ، المجلد السنة 209 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات ،الكفاءات ،التمويل،التشريعات ،التكنولوجيا) في التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية ،الرسالة ،التحليل البيئي) دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي ضمت عينة الدراسة 192 من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء في تلك الشركات وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتم تحليلها ببرنامج الإحصائي SPSS . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود مستوى متوسط للعوامل التنظيمية ولتخطيط الاستراتيجي ومستوى مرتفع لسلوك الإبداعي ؛ وجود أثر للعوامل التنظيمية بأبعادها والتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في الشركة .

نلاحظ أن هذه الدراسة جاءت بأبعاد جديدة بالنسبة للمتغير المستقل (العوامل التنظيمية) التشريعات .التمويل ... إلخ كما أن قطاعها كان قطاعا صناعيا وتمت في بيئة عربية خارج الوطن .

الدراسة الرابعة :

دوح التجاني ، دراسة بعنوان: " سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي "، أطروحة دكتوراه غير منشورة بقسم علوم التسيير، جامعة غرداية، 2020 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها

(الحافز الإلهامي -التشجيع الإبداعي -الاعتبار الفردي) على الإبداع التنظيمي (الطلاقة -الأصالة -المرونة الحساسة بالمشكلات) بجامعة غرداية دراسة حالة .

اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي و طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 188 من هيئة التدريس الدائمين ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع و تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وأسفرت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها مايلي:

- يمارس هيئة التدريس بجامعة غرداية أبعاد الإبداع التنظيمي وهذا انطلاقا من إجابات أفراد العينة حيث كانت موافقة مرتفعة على توفر هذه الأبعاد وجاءت بالترتيب التنازلي التالي الحساسة بالمشكلات -الأصالة -الطلاقة وأخيرا المرونة ؛

- وجود علاقة ارتباط قوية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل بأبعاده والتابع بأبعاده ؛

- أثبتت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير جدا وهذا بناء على نتائج الانحدار المتعددة حيث تبين أن سلوكيات القيادة التحويلية تفسر مانسبته 50 بالمئة من الإبداع التنظيمي محل الدراسة .

نلاحظ أن في هذه الدراسة هناك نقص في أحد أبعاد المتغير التابع والمتمثل في المرونة وهذا يعني أن هيئة التدريس يصعب عليها التكيف مع كل الأحوال التي تحيط بها.

الدراسة الخامسة :

دراسة عوني بوجمعة والياس بن ساسي ، دراسة بعنوان : " أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين" ، دراسة حالة الأطباء الكويين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية،المجلد جامعة ورقلة.المجلد ج العدد 2019

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكلة التنظيمية، بيئة العمل المادية ،نمط القيادة،الاتصال الإداري ،الأجور والحوافز ،التدريب) على الأداء الإبداعي لأطباء الكويين العاملين في المستشفيات العمومية بالجنوب الشرقي الجزائري .

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية حجمها 37 طبيبا (مستشفيات طب العيون ،مستشفيات التوليد ،المراكز الاستشفائية لمعالجة السرطان) وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها :

- وجود اهتمام متوسط من طرف المستشفيات العمومية من اجل توفير العوامل التنظيمية التي تؤدي بالأطباء العاملين بها إلى تحسين أدائهم الإبداعي؛

- واقع العوامل التنظيمية متوسط المستوى في مجمله ولايساهم في تحسين الأداء الإبداعي؛

- وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين العوامل التنظيمية مجتمعة في مستشفيات العمومية والأداء الإبداعي للأطباء .

نلاحظ بأن هذه الدراسة تمت في قطاع الصحة وشملت مستشفيات مختلفة (طب العيون ،التوليد مراكز الاستشفائية لمعالجة السرطان)

الدراسة السادسة :

8/ أمال الشافعي

أطروحة دكتورة بعنوان أثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي جامعة الجزائر دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر غير منشورة بقسم علوم الاجتماع جامعة أدرار 2018

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى تبنيتها للإبداع التنظيمي وتحليل العلاقة بين العوامل التنظيمية بمؤشراتها (الهيكلة التنظيمية ،نمط القيادة،الاتصال الإداري ،بيئة العمل المادية ،الأجور والحوافز) على الإبداع التنظيمي بعناصره (الطلاقة ،المرونة ،الأصالة ،الحساسية بالمشكلات) ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية وتم طرح عدة أسئلة وتلقت أجوبة وأسفرت الدراسة عدة نتائج أهمها :

-إن قيادة المؤسسة تشجع روح التعاون والفريق وهذه العلاقات التعاونية تؤدي إلى تماسك الجماعة والاحترام المتبادل فيما بينهم مما يجعلهم أكثر ارتياحا في تبادل الآراء والأفكار وتشجيع بعضهم على الإبداع التنظيمي ،

- إن القائد في مؤسسة اتصالات الجزائر يقدم توجيهات وشروحات للعمال قبل تنفيذ العمل وهذا حرصا منه على تقديم العمل باتقان ،

- إن الأسس التي تمنح من خلالها الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر بأدوار كثيرة ومتنوعة كالأقدمية ،الخبرة تساهم في تقديم الأفكار وهذا ما يدفع العمال لبذل مجهودات أكبر من أجل الحصول على الحوافز وهذه الأخيرة تقدم في المؤسسة بشكل عادل وهذا ما دفع الموظفين للعمل بشكل أفضل مما يؤثر على تحقيق الإبداع التنظيمي .

. نلاحظ أن هذه الدراسة اعتمدت على أداة المقابلة لجمع البيانات وهذا ما جعل النتائج أكثر مصداقية

الدراسة السابعة :

بوينديرة عبدالعزيز ، دراسة بعنوان : " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بيرج بوغريج مقال منشور في مجلة أبحاث نفسية وتربوية ،المجلد ج ، العدد10،جامعة قسنطينة ، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى بالمؤسسة وكذلك التعرف على درجة ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 120 إطار من الإطارات الوسطى بالمؤسسة ،وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها مايلي:

-درجة ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة كوندور مرتفعة جدا ؛

-مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة مرتفع جدا ؛

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين بمؤسسة كوندور .

نلاحظ ان مستوى الإبداع التنظيمي محقق وهذا يرجع إلى تطبيق المتغير المستقل بالشكل اللازم .

الدراسة الثامنة :

بعلي حمزة ، دراسة بعنوان : "دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة "، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس .2017مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية المجلد ج العدد11

هدفت هذه الدراسة للتعرف على وجهة نظر العاملين حول مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والمساندة لعمليات إدارة المعرفة

الأربعة توليد تخزين توزيع تطبيق في دعم الإبداع التنظيمي بأبعاده (المرونة، الطلاقة،الأصالة ، الحساسية بالمشكلات)

اعتمد الباحث على الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 98 موظف ،وبعد

التحليل الإحصائي خلصت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها :

-تكنولوجيا المعرفة تساهم في دعم الإبداع التنظيمي باستثناء تكنولوجيا تطبيق المعرفة وذلك يرجع إلى ضعف استخدامها من طرف المؤسسة محل الدراسة ،

-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين ،

-تأييد المستجوبين من مؤسسة موبيليس للدور الإيجابي ومساهمة تكنولوجيا تشخيص وتوليد المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي .
نلاحظ أن المؤسسة ينقصها أهم بعد من أبعاد المتغير المستقل وهو تطبيق المعرفة وهو جوهر الأساس لإدارة المعرفة في زمن اقتصاد المعرفة .

الفرع الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية

الدراسة الأولى :

Saudi arbia2022

:هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين تجاه العمل تحت عنوان البيئة المادية بإبعادها (الهيكلة التنظيمية ،التدريب ،الحوافز والمكافآت وظروف العمل) ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS وبعد التحليل أسفرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها مايلي :

وجود أثر بين التدريب والإبداع الإداري

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية يعزي المتغيرات الشخصية

وجود أثر بين الهيكلة التنظيمية والإبداع الإداري .

نلاحظ ان الدراسة تمت لم تحدد أبعاد المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري .

الدراسة الثانية

بعنوان The im pact of The organizational cLimate on The organization s

2021Innovation field studyInsolgazcompany–unitof dGeLfa

بعنوان أثر المناخ التنظيمي على حركية الإبداع في المؤسسة دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز وحدة الجلفة 2021

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكلة التنظيمية ،الحوافز والاتصال الداخلي ،القيادة ،التكنولوجيا) على حركية الإبداع فيها ومعرفة ماذا لو كان هناك فروق بين أبعاد المناخ التنظيمي وحركية الإبداع في المؤسسة تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية حيث تم تصميم استبيان وتم توزيعه على 32 عامل وتم استرداد جميع الاستبيانات وكانت صالحة للتحليل وخلصت الدراسة جملة من النتائج أهمها :وجود تأثير للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على الإبداع في مؤسسة سونلغاز بالجلفة ،وجود مستوى متوسط من الإبداع في مؤسسة سونلغاز بجلفة .وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين
نلاحظ أن هذه الدراسة تمت في قطاع الطاقة وان الباحث لم يحدد أبعاد المتغير التابع.

الدراسة الثالثة

دراسة Ngoe et al 2019

And organizational creality anenpir Ln teal corporate social responsipility**Study of vienamesesmall and mediumsized emprises**

بعنوان المسؤولية الاجتماعية الداخلية لشركات والإبداع التنظيمي: دراسة تجريبية للمنظمات الفتنامية الصغيرة والمتوسطة

الحجم

هدفت هذه الدراسة إلى توفير الدليل التجريبي الصحيح وتحديد العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإبداع التنظيمي في الشركات الداخلية

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم أداة الاستبيان من اجل جمع البيانات حيث ضمت عينة الدراسة 199 مديرا في منظمات هانوي وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها مايلي :

- وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الداخلية والإبداع التنظيمي،
 - وجود دور مهم للالتزام العاطفي في العملية من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الداخلية إلى الإبداع التنظيمي .
- نلاحظ أن هذه الدراسة لم تحدد أبعاد المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي

الدراسة الرابعة

دراسة merrad Abdelkadr ،Ragaa hassen

Appelbaum & Shekhar (2017). Factors that affect the success of an organizational change: a case study analysis.

العوامل التنظيمية التي تؤثر على نجاح التغيير التنظيمي: تحليل دراسة الحالة

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التنظيمية التي تؤثر على نجاح التغيير الاستراتيجي داخل المنظمات. اعتمدت الدراسة على عملية من ثلاث خطوات تتكون من مراجعة الأدبيات والبحث الميداني من خلال المسح والمقابلات. إذ خدمت مراجعة الأدبيات في إنشاء أساس مهم لفهم المشكلة . واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات . كما أجريت مقابلات فردية مع موظفين على مستوى الإدارة يشاركون بنشاط في عملية التغيير . وتوضح النتائج أن هناك أثر للعوامل التنظيمية المتمثلة بالتزام الموظفين بالتغيير، والذي يمكن تحسينه من خلال زيادة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وخلق أنظمة تنظيمية تكيفية وتعزيز دور قادة التحولات أثناء التغيير على النجاح الاستراتيجي.

نرى أن هذه الدراسة استخدمت أداة المقابلة والاستبيان معا كما أن الباحث لم يحدد أبعاد المتغيرين .

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (باللغتين العربية والأجنبية)

واستخراج كل من أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

الفرع الأول: أوجه الشبه.

اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لكل من الدراسات الحالية والسابقة؛
- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لكل من الدراسات السابقة والحالية؛
- أداة تحليل البيانات: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS كأداة لتحليل البيانات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء من حيث الزمان والمكان، العينة، منهجية الدراسة، من حيث القطاع، المتغيرات، والهدف.

جدول رقم (01-01): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
أُنجزت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية مختلفة خلال السنوات من (2017 إلى 2022) حيث اشتملت الأماكن التالية: الأردن، العراق، أدرار، الجلفة، غرداية، برج بوعريريج، الصين، أوروبا.	-أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة	من حيث المكان والزمان
ركزت مختلف الدراسات على عينة عشوائية موجهة للمديرين أو للعاملين أو للمعلمين والأساتذة، وكانت أقل أو أكبر حجما من الدراسة الحالية	ركزنا في بحثنا على عينة عشوائية من العاملين بمختلف رتبهم أصنافهم في المؤسسة محل الدراسة، وكان حجم العينة 60 عامل	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص (عمومية، اقتصادية، تجارية، صناعية، خدماتية تعليمية)	- استهدفت دراستنا قطاع خدماتي حيث كانت على عينة من مؤسسة خدماتية ذات طابع تجاري ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات متغيرات مختلفة منها رأس مال الفكري والإبداع التنظيمي القيادة التحولية والإبداع التنظيمي	. اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكلي التنظيمي، نمط القيادة، بيئة العمل	من حيث المتغيرات

بيئة العمل المادية والإبداع التنظيمي أما دراسة واحدة تناولت نفس المتغيرات ونفس القطاع	المادية، الأجور والحوافز، التدريب (ثم الإبداع التنظيمي	
هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على معرفة أثر العوامل التنظيمية أو أحد أبعادها على الإبداع التنظيمي	تهدف دراستنا إلى تعرف على مدى تأثير العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها .

1- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

مكنتنا الدراسات السابقة من الاستفادة من عدة جوانب سواء نظرية أو تطبيقية ويمكن إدراج أهم نقاط الاستفادة فيما يلي:

- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للطالبتين لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛

- ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛

- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الطالبتين الانطلاق في الدراسة الحالية؛

- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للطالبتين في إعداد المنهجية المتبعة؛

- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الطالبتان على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛

- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت.

2- ما يميز الدراسة الحالية على السابقة :

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي

- اضافة الملاحظة العلمية في الجانب التطبيقي لجمع البيانات ؛

- لتناولها لقطاع هام من القطاع الخدمي في الجزائر ألا وهو قطاع الاتصالات؛

- هذه الدراسة جاءت لتبيان أثر العوامل التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي ؛

- بالنسبة للفترة الزمنية تمت في رجوع الحياة المهنية إلى طبيعتها خاصة عند تجاوز مرحلة الكوفيد 19

- خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل تضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية للدراسة حيث تم تناول كل من العوامل التنظيمية وما تعلق بها من مفاهيم وأهمية وأبعاد (الهيكلة التنظيمية؛ نمط القيادة؛ الاتصال الإداري؛ الأجور والحوافز؛ بيئة العمل المادية؛ التدريب) كذلك تم التطرق للمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي من تعاريف وأهمية ونماذج ومصادره وأبعاده حيث تم تناول الأكثر تكراراً في دراسات السابقة وتمثلت في (المرونة الطلاقة الأصالة الحساسية بالمشكلات) ومحدداته .

أما المبحث الثاني تضمن الدراسات السابقة للموضوع العربية والأجنبية وهذا من خلال توضيح الهدف والأدوات المستخدمة والمنهج المتبع ونتائج الدراسة ثم تمت المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وتوضيح مجال الاستفادة منها.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية للعوامل التنظيمية على الابداع
التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

تمهيد:

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري، و كذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تم التطرق إليه في الفصل الأول حول موضوع أثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على ماهو موجود في الواقع، لذلك قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة- من أجل الوقوف على مدى تطبيق أو توجه المؤسسة محل الدراسة نحو تطبيق العوامل التنظيمية ، ومستوى الإبداع التنظيمي لدى عاملها. ومعرفة وتحديد العلاقة بين العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ومعرفة العلاقة التي تربط متغيرها، حيث تم توزيع هذه الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بمختلف رتبهم وأصنافهم، كما تم الاعتماد على أدوات أخرى لجمع المعلومات منها: والملاحظة المباشرة وكذا تم الاستعانة بالوثائق الخاصة بالمؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو أثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي ، قصد تنظيم المعلومات بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة وطريقة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كل من منهج الدراسة، وتقديم عينة الدراسة وفي الأخير طريقة الدراسة، بغية التعرف على مدى تأثير العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات اللازمة بعد جمعها وتحليلها.

الفرع الأول: منهج الدراسة.

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نستخدم على ما يلي:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي.

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتف كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

1- الملاحظة العلمية: تعتبر الملاحظة العلمية أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات

والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانات، ومن خلال احتكاكنا المباشر مع العاملين نمكنا من أخذ صورة أكثر دقة على ظروف وواقع عمل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وكذا مدى اتجاههم نحو تطبيق العوامل لتنظيمية ومدى استخدامهم لها في مجال العمل، كما اطلعنا على مستوى تطبيقهم للإبداع التنظيمي

2- الاستبيان: تم الاعتماد عليه من أجل جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض.

3- مجتمع الدراسة: لقد تم إختيار مؤسسة اتصالات الجزائر كمجتمع الدراسة ، وقد أختيرت المديرية العملية

للإتصالات إتصالات الجزائر ورقلة ، بحيث تكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة محل الدراسة ، عدد العمال الدائمين 510 عامل من عدة مستويات إدارية مختلفة .

4- عينة الدراسة: قمنا بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 80 من أصل 510 وهو مجموع العمال الدائمين بالمؤسسة محل

الدراسة ، حيث تم توزيع الإستبانة على 80 موظف ، وتم إسترجاع 60 إستبانة صالحة للتحليل وبلغ عدد الإستبانات التي لم تسترجع 10 ، أما فيما يخص الإستبانات غير صالحة للتحليل فكانت 10 .

الفرع الثاني : نشأة اتصالات الجزائر والإطار القانوني لها.

اولا : نشأة اتصالات الجزائر.

بسبب التسارع الذي تشهده تكنولوجيا الإعلام والاتصال قامت الدولة الجزائرية منذ 1999 بتعديلات في القطاع البريد والمواصلات وقد كان هذا بسن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م، حيث جاء القانون لفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصال حيث الأول ممثل في "بريد الجزائر" والثاني في اتصالات الجزائر.

نص القرار 3/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 على استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة اتصالات في الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أو كلت له مهمة المراقبة.

: الإطار القانوني:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 3/2000 المؤرخ في 05 أوت وقد فرض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة ب " اتصالات الجزائر " شركة ذات أسهم برأسمال قدره 115.000.000.000,00 ألف دينار جزائري بدأت رسميا نشاطها منذ 01 جانفي 2003، لها مواقع متعددة ومديريات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 13 مديرية جهوية وهي : الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، الأغواط، البليدة، تيزي وزو، تلمسان، باتنة. ومن بين المديرية العملية اخترنا المديرية العملية - ورقلة -.

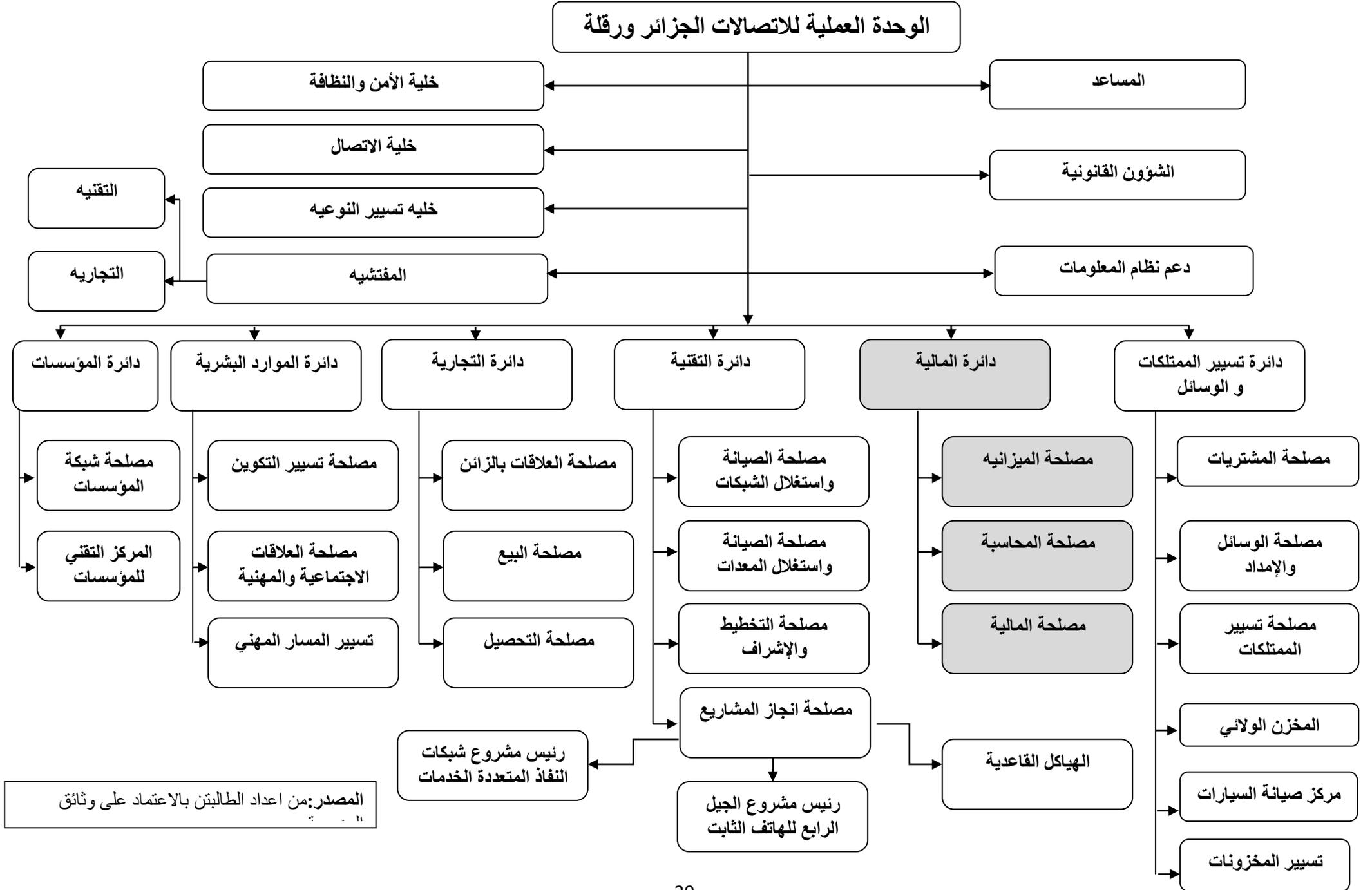
: تعريف بالوحدة العملية:

مؤسسة اتصالات الجزائر عبارة عن شركة محتكرة من طرف الدولة فهي إدارة عمومية وفي نفس الوقت مؤسسة خدماتية ذات طابع تجاري، وتعتبر ثالث وحدة تنظيمية، حيث تقوم بجملة من المهام والتنسيق بين كل الوكالات التجارية التابعة لها. تسعى الدولة إلى توزيع وزيادة مهامها وسلطتها لتمكين من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة إلى المديرية الإقليمية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الاداء الكلي للمؤسسة وكانت تقوم بتسيير خمسة وكالات تجارية وهي : ورقلة، حاسي مسعود، حي النصر، تقرت، تماسين وفي سنة 2023 تم إنشاء مديرية عملية تابعة للولاية الجديدة تقرت وبهذا تم ضم إليها كل من الوكالات التجارية تقرت و تماسين وهي تحتوي على دوائر ومصالح رئيسية هامة جدا، وتقع هذه الوحدة في شارع "روابح عبد الرحمان" ورقلة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر المديرية العملية - ورقة -:

هو عبارة عن مجموعة من الدوائر المالية، المادية والبشرية هدفه هو تحقيق التنسيق بين مختلف أقسامه من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، و عليه تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقة على بنية وظيفية متطورة التي تربط بين الدوائر ومختلف المصالح مع وجود علاقة تكاملية فيما بينها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 01/1: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر المديرية العملية - ورقة -



• من أهم الموردین الذين تتعامل معهم الشركة:

1. بالنسبة لأشغال : ربط الشبكة الهاتفية مؤسسة مبنية على أساس اتفاقية مع مجموعة كبيرة من المؤسسات التي تعمل في هذا المجال، على أساس دفتر شروط موحد بأسعار موحدة تمت صياغته على المستوى المركزي ويتم الطلب من المؤسسات التي لديها اعتماد من طرف اتصالات الجزائر؛
2. بالنسبة للمشتريات :الأجهزة، أثاث مكنتي، تجهيزات بالحاسوب تتم عن طريق مناقصة؛
3. مشتريات البنزين والمازوت: يتم اقتنائها من نفضال ؛
4. بالنسبة للصيانة:هناك مراكز خاصة للصيانة كل واختصاصه (صيانة المبردات، صيانة الكهرباء ،...)
5. أما بالنسبة للبناء:هناك مورد من الخارج يتم فيه برم اتفاقية مع مكاتب دراسات.

• أما المنافسين فليس للمؤسسة من ينافسها، فهي واهم المتعاملين من الزبائن هم الافراد وتزويد المنازل بالانترنت وكوابل الهاتف الثابت والمؤسسات التي تحتاج للانترنت والهواتف الثابتة.
*مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية . ورقلة .:

1. مهامها:

- تقديم خدمات الهاتف النقال؛

- تقديم خدمات الانترنت : -السلكي ADSL؛

-اللاسلكي 4G؛

- صيانة الخطوط الهاتف الثابت.

2 أهدافها:

- إيصال خدمة الانترنت لكل الأفراد والمنازل على التراب الوطني؛

- تطوير خدمة الانترنت ومسايرتها مع متطلبات والتطور التكنولوجي مثل (4G أو ADSL) سرعة التدفق العالي؛

- تطوير الجانب الفني والتسيير من اجل التحسين في الأداء داخل المؤسسة.

يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على هيكل وظيفي مقسم على أساس الوظائف لأن ظهرت فيه كل الوظائف وهو مدعم ببيئات استشارية في شكل خلايا (خلية الأمن والاتصال ،خلية تسيير النوعية ... الخ وكما يتمتع ببيئات مساعدة أخرى مثل الشؤون القانونية ودعم نظام المعلومات والمفتشية التقنية والتجارية وهما من شأنهما أن يؤثر العوامل التنظيمية المساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا الاستبيان:

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجع	غير المسترجع
العدد	80	60	20
النسبة	%100	% 75	% 25

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج توزيع الاستبيان.

يوضح الجدول المذكور أعلاه أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع 80 استبيانا، واسترجاع منه 60 استبيانا.

ثالثا : متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (02 - 02): يوضح متغيرات الدراسة.

المتغيرات	
المتغير التابع	الإبداع التنظيمي
المتغير المستقل	العوامل التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يوضح الجدول أعلاه متغيرات الدراسة، حيث أن العوامل التنظيمية هو المتغير المستقل، والمتغير التابع في هذه الحالة هو الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: البرامج الإحصائية المستخدمة.

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإحصائية SPSS والذي تم تفرغ بيانات قوائم الاستبيان فيه، وهذا للتوصل إلى النتائج الدراسة تم استخدام ما يلي :

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2- معامل الارتباط "بيرسون" ارتباط المصفوفات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- 4- معامل الانحدار المتعدد وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وقياس أثر المتغير المستقل العوامل التنظيمية على المتغير التابع الإبداع التنظيمي ؛
- 5- اختبار مانو في ل (الجنس) على المتغير التابع؛

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات.

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية.
أولاً: الاستبيان.

حيث خصص الاستبيان لتحديد مستوى كل العوامل التنظيمية ومستوى الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية. وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتتمكن من إخراجها في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة (كالجنس، الخبرة، ، مستوى التعليم) المعلومات المتعلقة بالوظيفة (،الفئة الوظيفية ،).
 - الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم العوامل التنظيمية وأبعادها حيث تم اختيارها بناء على الدراسات السابقة وتطرقنا إلى 6 أبعاد ويحتوي على 33عبارة.
 - الجزء الثالث: يتعلق بالإبداع التنظيمي المختلفة ويحتوي على 20عبارة.
- والجدول التالي يوضح العبارات التي تخص كل بعد:

الجدول رقم (02 - 03): العبارات التي تقيس أبعاد العوامل التنظيمية .

العبارات	البعد
(5-4-3-2-1)	الهيكل التنظيمي
(10-9-8-7-6-)	بيئة العمل المادية
(-15-14-13-12-11)	نمط القيادة
(20-19-18-17-16)	الاتصال الإداري
(25-24-23-22- 21)	التدريب
(-31-30-29-28-2726)	الأحور والخوافز

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

الجدول رقم (02 - 04): العبارات التي تقيس أبعاد.

العبارات	البعد
(5-4-3-2-1)	المرونة
(10-9-8-7-6)	الطلاقة
(15-14-13-12-11)	الحساسية بالمشكلات
(20-19-18-17-16)	الأصالة

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمعطيات الدراسة.

- وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزئين الثاني والثالث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، بحيث يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم (02 - 05): مقياس ليكارت الثلاثي .

الرأي	غير موافق	محايد	موافق
درجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمعطيات الدراسة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس ليكارت الثلاثي وفق مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مقياس والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (02 - 06): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى لمقياس ليكارت الثلاثي .

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	[من 1 إلى 1.66]
متوسط	[من 1.67 إلى 2.33]
مرتفع	[من 2.34 إلى 3]

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمعطيات الدراسة.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (2-3)، كونه في أي فئة يتم ذلك من خلال تحديد المدى إذا كان أكبر قيمة أو أصغر قيمة، تم تقسيم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الخلية (2/3=0.66)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: من [1 إلى 66، 1منخفض ، ومن 1.66 إلى 2,33] متوسطة، من [2.33 إلى 3] مرتفع ،

- صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

- صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال ، ومنهم متمكنين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

- ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألف كرونباخ والموضح في الجدول أدناه لحساب ثبات المقياس، ومن خلاله لوحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبيان محل الدراسة قدرت بنسبة 0.973. % وهي نسبة جيدة ومنطقية، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بالغرض للدراسة، بحيث لا يجب أن تقل عن قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول رقم (02-07): معاملات الثبات الكلي للاستبيان.

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
93.7%	52	العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 93.7 %، حيث يعتبر ذو مستوى جيد من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

1- معامل الثبات و الصدق لمحور التنظيمية:

الجدول رقم (02-08) صدق و ثبات محور العوامل التنظيمية

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البيان
0.920	0.848	5	الهيكل التنظيمي
0.883	0.780	6	بيئة العمل المادية
0.889	0.791	5	نمط القيادة
0.909	0.828	5	الاتصال الإداري
0.943	0.891	5	التدريب
0.888	0.789	6	الأجور و الحوافز
0.967	0.937	32	العوامل التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معامل الثبات الفاكرونباخ قيمة عالية وتقدر ب **0.937** وهي نسبة تدل على مدى قوة الاستبيان , حيث كانت قيم الأبعاد متفاوتة فيما بينها وتتراوح ما بين **0.891** حظي بما بعد التدريب في حين قدرت أقل قيمة **0.780** أخذها بعد بيئة العمل المادية , ومنه فإن أداة القياس (الاستبيان) صالحة لما صممت من أجله . أما بالنسبة لصدق الأداة ويقصد به إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم لأجله، أي إلى مدى صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه.

وترجع أهمية حساب صدق الاختبارات إلى التعرف على مدى دقة المقياس في قياس السمة موضع القياس، وقدرته على التمييز بين الأفراد الذين يملكون تلك السمة من الذين لا يملكونها. وفي دراستنا تم القيام بحساب الصدق الذاتي لاستخراج صدق مقياس أثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي.

ويقصد بالصدق الذاتي صدق نتائج الاختبار حيث تكون هذه النتائج حقيقية خالية من أخطاء القياس، ويتم الحصول عليها من خلال حساب الجذر التربيعي لقيمة ثبات المقياس. ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمتنا الصدق بالنسبة لمحور العوامل التنظيمية بلغ **0.967**، و هو ما يؤكد أن المقياس صحيح و يقيس فعلا المتغيرات التي صمم لقياسها. و هو ما أكدته معاملات

الصدق المرتفعة لباقي عوامل المحور التي تجاوزت كلها **0.800**

2- معامل ثبات صدق محور الإبداع التنظيمي

الجدول رقم (02-09) صدق و ثبات محور الإبداع التنظيمي

البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المرونة	5	0.697	0.832
الطلاقة	5	0.786	0.886
الحساسية بالمشكلات	5	0.749	0.865
الأصالة	5	0.722	0.849
الإبداع التنظيمي	20	0.898	0.947

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معامل الثبات الفاكرونباخ للمتغير التابع وقدرت بـ **0.898** وهي نسبة تدل على مدى قوة الاستبيان , حيث كانت قيم الأبعاد متفاوتة فيما بينها وتتراوح ما بين **0.786** حظي بما بعد الطلاقة في حين قدرت أقل قيمة **0.697** أخذها بعد المرونة , ومنه فإن أداة القياس (الاستبيان) صالحة لما صممت من أجله . أما بالنسبة لمعامل الصدق نجد انه معامل مرتفع جدا و مناسب لأغراض البحث و مناسب لأغراض و أهداف البحث ، و قد بلغ معامل الصدق الكلي للمحور الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات و قيمته **0.947**، و هو ما يدل على صدق أداة الدراسة، و هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة لأبعاد المحور التي تجاوز **0.800**.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

يقدم هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات المذكورة سابقا من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة ومحاور الاستبيان.

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة :

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، الشهادة العلمية، الخبرة، المنصب) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما يلي:

1- جنس أفراد العينة:

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



جدول رقم (2-10) خاصية الجنس لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	32	53.3%
أنثى	28	46.7%
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب متقاربة ومتكافئة حين بلغ عدد الذكور (32) بنسبة 53.3% في حين بلغ عدد الإناث 28 بنسبة 46.7% وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة قيد الدراسة.

2- لشهادة العلمية لأفراد العينة:

جدول رقم (2-11) خاصية الشهادة العلمية شكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب

لعينة الدراسة متغير الشهادة العلمية



المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	4	6,7
ليسانس	28	46,7
ماستر أو مهندس	10	16,7
دراسات عليا	18	30,0

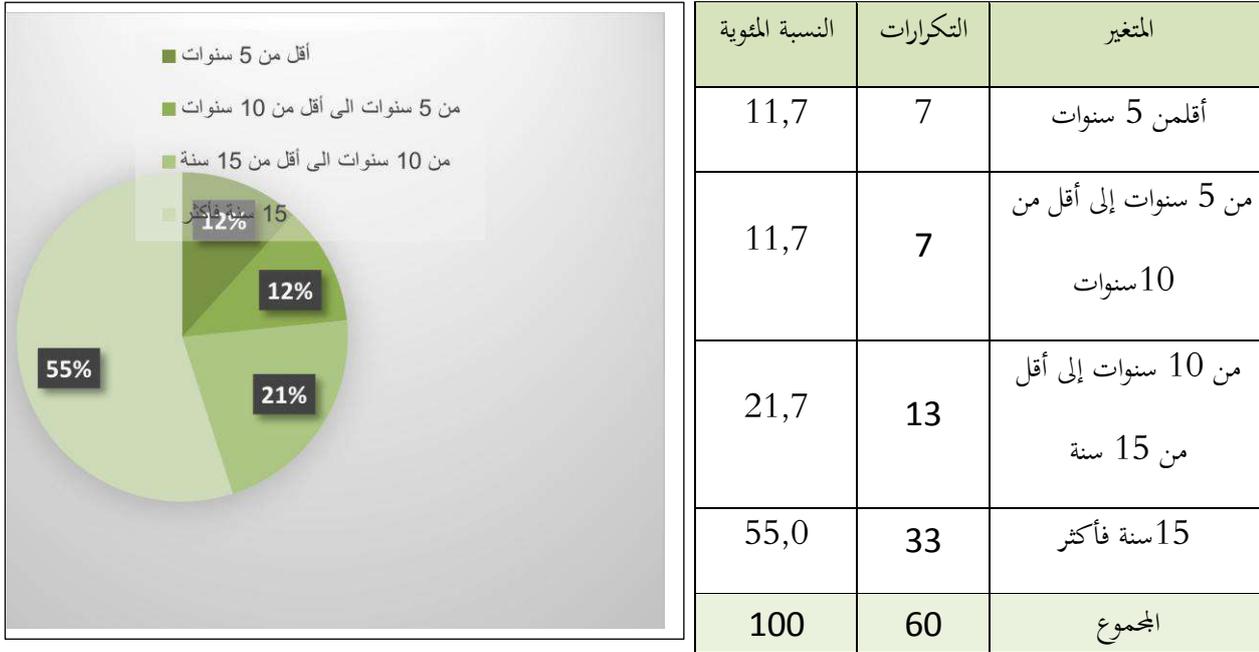
المجموع	60	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا توزيع النسب على أفراد العينة المدروسة حسب الشهادات العلمية نجد أن أغلبية المستجوبين هم حاملين شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم 28 موظف بنسبة 46.7% من العدد الكلي للموظفين ثم تليها فئة أن المستجوبين لحاملي الدراسات العليا ونجد أن عددهم 18 موظف بنسبة 30.0% بما أن وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب أشخاص ذوي كفاءة وقدرات عالية مما يحقق تفوق وريادة المؤسسة .

3- الخبرة لأفراد العينة :

جدول رقم (02-12) خاصية الخبرة لعينة الدراسة الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

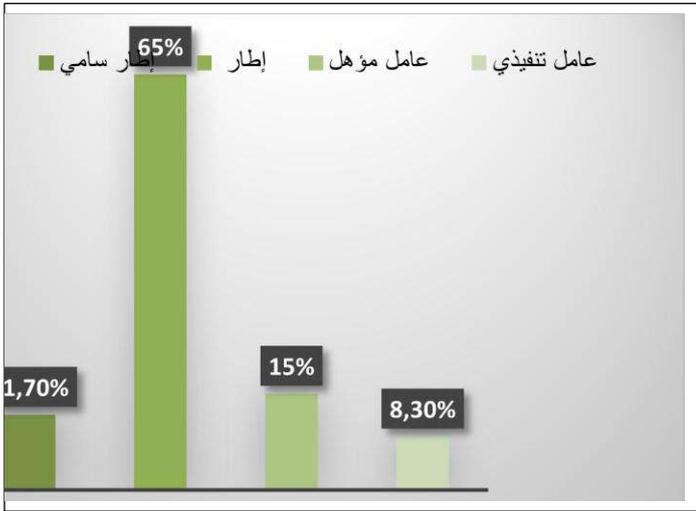


المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن توزيع النسب على المستجوبين حسب متغير الخبرة أن فئة أكثر من 15 سنة بلغت أكبر نسبة وقدرت ب 55% وهم موظفين ذوي خبرة وتليها فئة ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات وقدرت ب 21.7% أما المرتبة الثالثة فكانت فئة أقل من 5 سنوات بما أن الموظفين الذين لهم أكثر من 10 سنوات خبرة أكبر من الذين أقل من 10 سنوات وبالتالي هذا يساعدهم على توفير بيئة عمل مناسبة ومن ثم تحقيق إبداع أكبر وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر لم تفتح عروض عمل منذ فترة طويلة.

4- المنصب أفراد العينة:

جدول رقم (02-13) خاصة المنصب لعينة الدراسة الشكل رقم (2-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب



المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
إداري سامي	7	11,7
إطار	39	65,0
عامل مؤهل	9	15,0
عامل تنفيذي	5	8,3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spssv25

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يشتغلون منصب إطار بنسبة 65% ليليها العمال المؤهلون بنسبة 15%، و من ثم الذين لهم منصب إداري سامي بنسبة 11.7% و أخيرا العمال التنفيذيون بنسبة 8.3% هذا يدل أن أعلى موظفي المؤسسة قيد الدراسة ذوي قدرات وكفاءات عالية .

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

سيتم في هذا الفرع عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: يوجد مستوى توافر مرتفع لأبعاد العوامل التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

للإجابة على الفرضية و التأكد من صحتها أو عدمها، قامت الطالبتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة والتي تقيس أبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، نمط القيادة، الاتصال الإداري، التدريب، الأجور والحوافز) بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة .

البعد الأول: الهيكل التنظيمي

سوف تم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعدد الهيكل التنظيمي ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الهيكل

التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	يتميز الهيكل التنظيمي في المؤسسة بوضوح مستوياته	2,62	0,74	1	مرتفع
2	يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات في المؤسسة	2,50	0,72	3	مرتفع
3	تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة مهامهم ووظائفهم في المؤسسة	2,25	0,75	5	متوسط
4	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعدني على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	2,43	0,70	4	مرتفع
5	خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المؤسسة	2,60	0,62	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الهيكل التنظيمي	2,48	0,56	4	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانيا: تحليل النتائج:

نلاحظ من الجدول رقم (15-02) أن مستوى متوسط العام بعد الهيكل التنظيمي كان مساويا إلى 2.48 بانحراف معياري قدره 0.56 وهو مستوى مرتفع حيث ساهمت عبارتي وضوح الهيكل التنظيمي ووضوح السلطة والمسؤولية بقدر كبير في هذه النسبة ذلك أن نسبة العبارتين كانت 2.62 و 2.60 بانحراف معياري 0.74 و 0.62 على الترتيب أما المرتبة الثالثة فحظيت بها العبارة رقم 2 و على الرغم من هذا نجد أن تخصصات الموظفين لا تتناسب مع طبيعة مهامهم هذا ما تؤكدته العبارة رقم 3 تتناسب تخصصات العاملين مع مهامهم ووظائفهم في المؤسسة حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدر ب 2.25 وانحراف معياري قدره 0.75 وهي نسبة متوسطة , وهذا ما يدل على أن الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة ديمقراطي نوعا ما .

البعده الثاني: بيئة العمل المادية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد بيئة العمل المادية ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد بيئة

العمل المادية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
6	توفر لي المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل	2,73	0,58	3	مرتفع
7	الإضاءة والتهوية في مكان الذي أعمل فيه مناسبة	2,75	0,60	2	مرتفع

8	يتسم الجو في مكان العمل بالنظافة وقلة الضوضاء	2,63	0,69	6	مرتفع
9	توفر لي المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	2,85	0,40	1	مرتفع
10	توفر لي المصلحة التي أعمل بها وسائل تكنولوجيا حديثة	2,73	0,55	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعده بيئة العمل المادية	2,74	0,40	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانيا: تحليل النتائج:

نلاحظ من الجدول أن مستوى المتوسط العام لبعده بيئة العمل المادية كان مساويا إلى 2.74 بانحراف معياري 0.40 وهو قيمة مرتفعة مما يعكس وجود ظروف عمل ملائمة في مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما تثبته الفقرة رقم 9 توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل, لأنها تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط قدره 2.85 بانحراف معياري 0.40 في حين أخذت المرتبة الثانية العبارة رقم 7 الإضاءة والتهوية في المكان الذي أعمل فيه مناسبة اما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة رقم 6 توفر لي المؤسسة الموارد اللازمة لإنجاز العمل بمتوسط قدره 2.73 بانحراف معياري قدره 0.58 اما المرتبة الأخيرة كانت في العبارة رقم 8 يتسم الجو في مكان العمل بالنظافة وقلة الضوضاء بأدنى متوسط حسابي وهو 2.63 بانحراف معياري 2.63 وهذا يعني أن معظم أفراد العينة قد كان رأيهم أن المؤسسة توفر لهم بيئة عمل مناسبة وملائمة مما يجعلهم يعملون بارتياحية ويؤدون عملهم على أكمل وجه

البعده الثاني: نمط القيادة

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد نمط القيادة ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد نمط

القيادة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
11	تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	2,73	0,58	3	مرتفع
12	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	2,75	0,60	2	مرتفع
13	تشجع الإدارة العمل بأسلوب الفريق وتعمل على تقليل التسلسل الهرمي في السلطة	2,63	0,69	6	مرتفع

مرتفع	1	0,40	2,85	يفوض المديرين في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال	14
مرتفع	3	0,55	2,73	هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين	15
مرتفع	1	0,40	2,74	المتوسط العام لبعء نمط القيادة	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانيا: تحليل النتائج:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المستوى المتوسط العام لبعء نمط القيادة كان مساويا إلى 2.74 بانحراف معياري 0.40 وهو مستوى مرتفع مما يعكس أن النمط القيادي في المؤسسة يتسم بالمرونة وتكيف مع المتغيرات المتلاحقة وانخفاض البيروقراطية وهذا ما تشبهته العبارة رقم 15 هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين بمتوسط حسابي قدره 2.73 بانحراف معياري قدره 0.55 حيث أنه كلما كان هناك ثقة بين العمال وجو أخوي في ما بينهم خالي من التسلسل الهرمي يجعلهم يؤدون عملهم على أكمل وجه مما يجعل المؤسسة في الريادة.

البعء الثاني: الاتصال الإداري

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعء الاتصال الإداري ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعء الاتصال

الإداري

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
16	يتم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	2,70	0,56	2	مرتفع
17	توفر المؤسسة وسائل حديثة لنقل المعلومات	2,73	0,55	1	مرتفع
18	توفر لنا الإدارة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة	2,65	0,61	3	مرتفع
19	الاتصال في المؤسسة تسير في كل الاتجاهات بين الإدارة والعمال	2,62	0,64	4	مرتفع
20	تنظم الإدارة اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا	2,32	0,79	5	متوسط
	المتوسط العام لبعء لاتصال الإداري	2,60	0,49	3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانيا: تحليل النتائج:

من الجدول أعلاه نلاحظ إن مستوى المتوسط العام لبعده الاتصال الإداري يقدر بـ 2.60 بانحراف معياري قدره 0.49 وهو مستوى مرتفع حيث ساهمت عبارتي رقم 17 يتم الاتصال بين الرؤساء والمؤوسين بسرعة كبيرة والعبارة رقم 18 توفر المؤسسة وسائل حديثة لنقل المعلومات بقدر كبير في هذه النسبة ذلك أن نسبة العبارتين كانت 2.53 و 2.68 على الترتيب يدل على أن هناك تواصل مستمر بين الموظفين وأن الاتصال الإداري يتيم بشكل مناسب في المؤسسة قيد الدراسة , وهذا يرجع إلى طبيعة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

البعده الثاني: التدريب

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعدالتدريب ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعده التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
21	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام	2,53	0,70	6	مرتفع
22	يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها	2,68	0,54	4	مرتفع
23	تسهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات و إمكانيات الموظفين في العمل	2,78	0,45	1	مرتفع
24	يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في أداء مهامهم	2,73	0,58	2	مرتفع
25	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتغطية مصاريف من أجل تدريبنا	2,62	0,69	5	مرتفع
المتوسط العام لبعده التدريب		2,67	0,46	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانيا: تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لبعده التدريب كان مساويا إلى 2.67 بانحراف معياري قدره 0.46 وهي قيمة مرتفعة حيث ساهمت عبارتي تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات وإمكانيات الموظفين في العمل ويستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في أداء مهامهم ذلك أن نسبة العبارتين كانت 2.78 و 2.73 على الترتيب , مما يعكس أن المؤسسة قيد الدراسة توفر تدريب جيد لموظفيها وهذا ما أثبتته العبارة رقم 24 من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج ان التدريب جيد ومناسب وملائم ويحظى بالقبول بالنسبة للموظفين مما أدى إلى تطور ورفي المؤسسة .

البعده الثاني: الأجور والحوافز

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الأجور والحوافز ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الأجور

والحوافز

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
26	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي أحمله	2,48	0,75	1	مرتفع
27	يكفني الأجر الذي أحصل عليه لسد متطلبات المعيشة	2,28	0,85	5	مرتفع
28	يساعدني مستوى الأجر الحالي على العمل بشكل أفضل	2,35	0,80	4	مرتفع
29	يرتبط نظام الأجور والحوافز في المؤسسة بنتائج الأداء	2,18	0,79	6	مرتفع
30	تشير وظيفتي طاقات التحدي عندي لإنجاز العمل	2,42	0,77	3	مرتفع
31	تمنح المؤسسة العمال مكافآت متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل	2,45	0,75	2	مرتفع
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام للأجور و الحوافز	2,36	0,55	5	مرتفع
	العوامل التنظيمية	2,53	0,39		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانيا: تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المستوى العام لبعدهم الأجور والحوافز قد قدر بـ 2.36 بانحراف معياري 0.69 وهو مستوى مرتفع مما يعكس أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر أجر يتوافق مع المؤهل العلمي الذي يحمله الموظف وهذا ما أثبتته العبارة 27 الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي أحمله وعلى الرغم من هذا تبين لنا أن نظام الأجر لا يرتبط بنتائج المؤسسة وهذا ما تؤكدته العبارتين 28 و30 ذلك أن نسبتهم كانت في المرتبة الأخيرة وقدرت بـ 2.28 و 2.18 على التوالي ويعود ذلك لظروف الاقتصاد التي تعيشها البلاد .

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد العوامل التنظيمية

سنحاول عرض النتائج الخاصة بقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد العوامل التنظيمية من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد العوامل التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
	الهيكل التنظيمي	2,48	0,56	4	مرتفع
01	بيئة العمل المادية	2,74	0,40	1	مرتفع
02	نمط القيادة	2,74	0,40	1	مرتفع
03	الاتصال الإداري	2,60	0,49	3	مرتفع
04	التدريب	2,67	0,46	2	مرتفع
05	الأجور و الحوافز	2,36	0,55	5	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد العوامل التنظيمية	2,53	0,39		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانيا: تحليل النتائج:

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول السابق فإن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تتوفر فيها العوامل التنظيمية حيث جاء كل من متوسطاتها مرتفعة، حيث جاء كل من متوسطات بيئة العمل المادية، التدريب و الاتصال الإداري بدرجة مرتفعة و هي على التوالي (2.74، 2.67، 2.60) أيضا بالنسبة لمتوسطات الهيكل التنظيمي و الأجور و الحوافز التي جاءت هي الأخرى مرتفعة على التوالي (2.48، 2.36) وهذا نتيجة لدرجات متفاوتة لأبعاد العوامل التنظيمية أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور العام للعوامل التنظيمية بجميع أبعادها بشكل عام قدر بـ 2.53 وانحراف معياري 0.39 وعليه فإن هناك مستوى مرتفع لإبعاد العوامل التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة .

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود مستوى توافر مرتفع لأبعاد العوامل التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

● النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: مستوى الإبداع التنظيمي مرتفع نوعا ما عند الموظفين في المؤسسة قيد الدراسة للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الطالبتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد الإبداع التنظيمي (المرونة، الطلاقة، الحساسية بالمشكلات، الأصالة).

البعد الأول: المرونة

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعدا لمرونة ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (2-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد المرونة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	أحرص على إنجاز أعمالي بأسلوب متجدد .	2,67	0,63	3	مرتفع
2	أغير موقفي دون تردد عند التأكد من عدم صوابه	2,78	0,58	1	مرتفع
3	أرفض الحلول التقليدية لحل مشاكل العمل	2,58	0,67	5	مرتفع
4	لدي القدرة على رؤية الأشياء من عدة زوايا	2,72	0,58	2	مرتفع
5	أدقق بأخطاء الآخرين كي استفيد منها	2,63	0,64	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعده المرونة	2,68	0,42	4	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانياً: تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المتوسط العام لبعده المرونة قد قدر بـ 2.68 بانحراف معياري 0.42 وهو مستوى مرتفع حيث ساهمت عبارتي غير موقفي دون تردد عند التأكد من عدم صوابه ولدي القدرة على رؤية الأشياء من عدة زوايا بقدر كبير في هذه النسبة ذلك أن نسبة العبارتين كانت 2.78 و 2.72 على التوالي وهذا ما يدل على أن الموظفين يتكيفون مع معظم التغيرات والمستجدات التي يواجهونها في عملهم وامتلاكهم للمرونة اللازمة لأداء عملهم على مايرام ويعود ذلك إلى طبيعة القطاع الذي تنشط فيها المؤسسة وإلى خبراتهم الكافية في مجال عملهم.

البعده الثاني: الطلاقة

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الطلاقة ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (2-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الطلاقة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
6	أمتلك مهارات النقاش والحوار بطلاقة .	2,55	0,65	5	مرتفع
7	لدي القدرة على تقديم عدة أفكار خلال فترة زمنية وجيزة	2,62	0,64	2	مرتفع
8	أقدر على التعبير على أفكارى بسهولة وصياغتها في جمل مفيدة.	2,63	0,61	1	مرتفع
9	لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة أنا	2,60	0,59	3	مرتفع
10	أمتلك مهارات تمكنني من طرح أفكار ابتكارية	2,57	0,59	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعد الطلاقة	2,59	0,45	3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانياً: تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى البعد العام لبعد الطلاقة قد قدر ب 2.59 بإنحراف معياري 0.45 وهو مستوى مرتفع حيث ساهمت عبارتي (أقدر على التعبير على أفكارى بسهولة وصياغتها في جمل مفيدة ولدي القدرة على تقديم عدة أفكار خلال فترة زمنية وجيزة ذلك أن نسبة العبارتين كانت 2.63 و 2.62 على الترتيب من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج الموظفين لديهم القدرة على التحليل والتعبير بسلاسة وإبداء آراءهم بطريقة جيدة يفهمها الموظفون فيما بينهم ويعود ذلك أن معظم أفراد العينة ذوي كفاءة وقدرة جيدة نوعاً ما حيث ان أغلبهم حاملين لشهادات جامعية .

البعد الثالث: الحساسية بالمشكلات

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الحساسية بالمشكلات ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الحساسية بالمشكلات

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
11	أمتلك القدرة على التنبؤ بحدوث مشكل في المؤسسة	2,47	0,68	5	مرتفع
12	أحرص على أن أكون واقعي في رؤية الحقائق	2,73	0,52	1	مرتفع
13	لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة المواقف الصعبة	2,68	0,57	2	مرتفع
14	أحرص على معرفة أوجه القصور داخل العمل	2,60	0,62	3	مرتفع
15	أستطيع إدراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها	2,53	0,62	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الحساسية بالمشكلات	2,60	0,43	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانياً: تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المتوسط العام لبعده الحساسية بالمشكلات قد قدر ب 2.60 وانحراف معياري قدره 0.43 وهو مستوى مرتفع حيث ساهمت عباراتي أحرص على أن أكون واقعي في رؤية الحقائق ولدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة المواقف الصعبة ذلك أن العبارتين كانت 2.73 و 2.62 على الترتيب ويعود ذلك إلى اللجوء الأخوي بين أفراد العينة الذي يسود المؤسسة قيد الدراسة.

البعده الرابع: الأصالة

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الأصالة ثم تحليلها

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الأصالة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
16	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة	2,70	0,59	1	مرتفع
17	أحرص على تقديم أفكار جديدة و مبدعة و مناسبة للعمل	2,66	0,53	2	مرتفع
18	أحاول تقديم آراء مفيدة تحقق نتائج بعيدة المدى	2,63	0,61	3	مرتفع
19	أمتلك مهارات تمكنني من طرح أفكار ابتكارية	2,52	0,65	4	مرتفع
20	أتبع الآخرين في طريقة إنجاز المهام و حل المشكلات	2,30	0,72	5	متوسط
	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعده الأصالة	2,57	0,43	4	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد الإبداع التنظيمي	2,61	0,36	---	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات spss v25

ثانياً: تحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن مستوى المتوسط العام لبعده الأصالة قد قدر بـ 2.57 بانحراف معياري قدره 0.43 وهو مستوى مرتفع حيث ساهمت عباراتي أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة وأحرص على تقديم أفكار جديدة ومبدعة ومناسبة للعمل ذلك أن نسب العبارتين كانت 2.70 و 2.66 على التوالي وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعده الأصالة مرتفع في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يدل على أن هناك ثقافة تنظيمية جيدة بين الموظفين فيما بعضهم وهذا بدوره يؤدي إلى شعور بالاحترام المتبادل بينهم وينجم عن هذا تحقيق إبداع تنظيمي في المؤسسة.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الإبداع التنظيمي

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الإبداع التنظيمي من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الإبداع التنظيمي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	المرونة	2,68	0,42	1	مرتفع
02	الطلاقة	2,59	0,45	3	مرتفع
03	الحساسية بالمشكلات	2,60	0,43	2	مرتفع
04	الأصالة	2,57	0,43	4	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد الإبداع التنظيمي	2,61	0,36	----	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات spss v25

ثانياً: تحليل النتائج:

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (02-26) يتبين أن كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع يتقدمها بعد المرونة بمتوسط حسابي (2.68) يليه بعد الحساسية بالمشكلات بمتوسط حسابي (2.60) ثم بعد الطلاقة بمتوسط حسابي (2.59) وفي الأخير بعد الأصالة بمتوسط حسابي (2.57)، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول توفر هذه الأبعاد. أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محورا لإبداع التنظيمي بجميع أبعاده ويشكل عام كان (2.61) وانحراف معياري (0.36)، وهذا راجع إلى نظرة الموظفين حول الإبداع التنظيمي للمؤسسة التي يعملون بها، ويمكن أن يكون هذا ناتج عن ظروف العمل وطبيعته.

وعليه فإن هناك مستوى مرتفع لأبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

مما يؤدي لقبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن وجود مستوى مرتفع الإبداع التنظيمي عند الموظفين في

المؤسسة قيد الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: هناك تأثير للعوامل التنظيمية بأبعادها عند الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر عند

مستوى دلالة 0.05.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الطالبتان بحساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) بأبعاده والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

• بعد الهيكل التنظيمي و الإبداع التنظيمي

أولاً: عرض النتائج:

جدول رقم (02-27): يوضح العلاقة الارتباطية بين بعد الهيكل التنظيمي و الإبداع التنظيمي

جدول معامل ارتباط بيرسون بين البعد الأول للمتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع						
الإبداع التنظيمي	المرونة	الطلاقة	الحساسية بالمشكلات	الأصالة		
,679**	,746**	,620**	,445**	,455**	قيمة معامل الارتباط	الهيكل التنظيمي
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	المعنوية	
دال	دال	دال	دال	دال	التعليق	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانياً: تحليل النتائج:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة بين بعد الهيكل التنظيمي والأبعاد الإبداع التنظيمي حيث نفترض مايلي :

H0: لا يوجد ارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي وأبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد ارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي وأبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي وأبعاد الإبداع التنظيمي قد قدر بـ 0.679 عند مستوى الدلالة 0.000 وهو مستوى ذات دال إحصائيا لأنه أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبناء على هذا نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه يوجد ارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي وأبعاد الإبداع التنظيمي ونرفض الفرضية H0 التي تنفي ذلك..

• بعد بيئة العمل المادية و الإبداع التنظيمي

أولاً: عرض النتائج:

جدول رقم (02-28): يوضح العلاقة الارتباطية بين بعد بيئة العمل المادية و الإبداع التنظيمي

جدول معامل ارتباط بيرسون بين البعد الثاني للمتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع						
	الإبداع التنظيمي	المرونة	الطلاقة	الحساسية بالمشكلات	الأصالة	
بيئة العمل	0,657**	0,660**	0,526**	0,471**	0,538**	قيمة معامل الارتباط
المادية	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	المعنوية
	دال	دال	دال	دال	دال	التعليق

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

اختبار الفرضية الفرعية الثانية يوجد علاقة بين بعد بيئة العمل المادية والإبداع التنظيمي حيث نفترض مايلي:

H0: لا يوجد ارتباط بين بعد بيئة العمل المادية وأبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد ارتباط بين بعد بيئة العمل المادية وأبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن معامل الارتباط بين بعد بيئة العمل المادية وأبعاد الإبداع التنظيمي قد قدر ب0.538 عند مستوى الدلالة 0.000 وهو مستوى دال إحصائيا لأنه اقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبناء على هذا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 التي تنص على انه يوجد ارتباط بين بعد بيئة العمل المادية وأبعاد الإبداع التنظيمي

• بعد نمط القيادة و الإبداع التنظيمي

أولاً: عرض النتائج:

جدول رقم (02-29): يوضح العلاقة الارتباطية بين بعد نمط القيادة و الإبداع التنظيمي

جدول معامل ارتباط بيرسون بين البعد الثالث للمتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع						
	الإبداع التنظيمي	المرونة	الطلاقة	الحساسية بالمشكلات	الأصالة	
نمط القيادة	0,594**	0,519**	0,495**	0,399**	0,566**	قيمة معامل الارتباط
	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	المعنوية
	دال	دال	دال	دال	دال	التعليق

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة يوجد علاقة بين بعد نمط القيادة و الإبداع التنظيمي حيث نفترض ما يلي:

H0 لا يوجد معامل ارتباط بين بعد نمط القيادة وأبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

H1 يوجد معامل ارتباط بين بعد نمط القيادة وأبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

من خلال الجدول رقم .. يتضح لنا أن معامل الارتباط بين بعد نمط القيادة وأبعاد الإبداع التنظيمي قد قدر 0.594 عند مستوى الدلالة 0.000 وهو مستوى ذو دلالة إحصائية لأنه أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبناء على هذا تقبل الفرضية H1 تنص على وجود معامل ارتباط بين بعد نمط القيادة وأبعاد الإبداع التنظيمي ونرفض H0 التي تنص على أنه لا يوجد ارتباط بين بعد نمط القيادة وأبعاد الإبداع التنظيمي .

• بعد الاتصال الاداري و الابداع التنظيمي

أولاً: عرض النتائج:

جدول رقم (02-30): يوضح العلاقة الارتباطية بين بعد الاتصال الاداري و الابداع التنظيمي

جدول معامل ارتباط بيرسون بين البعد الرابع للمتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع						
الإبداع التنظيمي	المرونة	الطلاقة	الحساسية بالمشكلات	الأصالة	قيمة معامل الارتباط	الاتصال الإداري
	0,426**	0,533**	0,384**	0,692**		
	0,001	0,000	0,002	0,000		المعنوية
	دال	دال	دال	دال		التعليق

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة يوجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الإداري والإبداع التنظيمي

H0 لا يوجد ارتباط بين بعد الاتصال الإداري وأبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: يوجد ارتباط بين بعد الاتصال الإداري وأبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول رقم .. يتضح لنا أن معامل الارتباط بين بعد الاتصال الإداري وأبعاد الإبداع التنظيمي قد قدر 0.611 عند مستوى الدلالة 0.00 وهو مستوى ذو دلالة إحصائية لأنه أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبناء على هذا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود ارتباط بين بعد الاتصال الإداري وأبعاد الإبداع التنظيمي .

• بعد التدريب و الإبداع التنظيمي

أولاً: عرض النتائج:

جدول رقم (02-31): يوضح العلاقة الارتباطية بين بعد التدريب و الإبداع التنظيمي

جدول معامل ارتباط بيرسون بين البعد الخامس للمتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع						
الإبداع التنظيمي	المرونة	الطلاقة	الحساسية بالمشكلات	الأصالة	قيمة معامل الارتباط	التدريب
	,649**	,606**	,428**	,647**		
	0,000	0,000	0,001	0,000		المعنوية
	دال	دال	دال	دال		التعليق

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد علاقة بين بعد التدريب والإبداع التنظيمي

H0: لا يوجد معامل ارتباط بين بعد التدريب وأبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد معامل ارتباط بين بعد التدريب وأبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول رقم .. يتضح لنا انه يوجد ارتباط بين التدريب وأبعاد الإبداع التنظيمي ب 0.699 عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبناء على هذا نرفض الفرضية H0 التي تنص على عدم وجود معامل ارتباط بين بعد التدريب وأبعاد الإبداع التنظيمي ونقبل الفرضية التي تنص على وجود معامل ارتباط بين التدريب وأبعاد الإبداع التنظيمي .

• بعد الأجور و الحوافز و الإبداع التنظيمي

أولا: عرض النتائج:

جدول رقم (02-32): يوضح العلاقة الارتباطية بين بعد الأجور و الحوافز و الإبداع التنظيمي

جدول معامل ارتباط بيرسون بين البعد السادس للمتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع						
الإبداع التنظيمي	المرونة	الطلاقة	الحساسية بالمشكلات	الأصالة	قيمة معامل الارتباط	الأجور و الحوافز
	,516**	,353**	,334**	,491**	,548**	
	0,000	0,006	0,009	0,000	0,000	المعنوية
	دال	دال	دال	دال	دال	التعليق

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: يوجد علاقة بين بعد الأجور و الحوافز و الإبداع التنظيمي

H0: لا يوجد ارتباط بين بعد الأجور و الحوافز و أبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد معامل ارتباط بين بعد الأجور و الحوافز و أبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول رقم .. يتضح لنا انه يوجد ارتباط بين بعد الأجور و الحوافز و أبعاد الإبداع التنظيمي بمستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبناء على هذا نرفض الفرضية H0 التي تنص على عدم وجود معامل ارتباط بين بعد التدريب و أبعاد الإبداع التنظيمي ونقبل الفرضية التي تنص على وجود معامل ارتباط بين بعد الأجور و الحوافز و أبعاد الإبداع التنظيمي.

– معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

أولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-33): يوضح معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

التعليق	الإبداع التنظيمي	قيمة معامل الارتباط	العوامل التنظيمية
دال إحصائيا	,782**		
	0.000	المعنوية	
	60	العدد	

من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,782 عند مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0.05 المفترض وبالتالي فهو ارتباط إيجابي يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 ونرفض الفرضية الصفرية التي تنفي ذلك .

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضيتين الأولى والثانية

الجدول رقم (02-34): نتائج اختبار T

فترة الثقة 95%		الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
أعلى	أدنى					
,6355	,4325	,53400	,000	59	10,522	العوامل التنظيمية
,7038	,5179	,61083	,000	59	13,152	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $t=10.522$ بمستوى دلالة 0.000 للمتغير المستقل ومنه فإن العوامل التنظيمية تتمتع بمستوى مرتفع في مؤسسة اتصالات الجزائر نفس الشيء بالنسبة للإبداع التنظيمي.

الانحدار البسيط :

هو بناء معادلة خطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

– تبين خط الانحدار: يوضح الجدول والتحليلات البيانية خطأ الانحدار، حيث يرمز بملائمة خطأ انحدار المعطيات وفرضيتها الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة".

الجدول رقم (02-35): يوضح تبين خط الانحدار

النموذج	Somme des carrés	درجات الحرية	Carré moyen	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	
1	Régression	4,668	1	4,668	91,249	,000 ^b
	deStudent	2,967	58	,051		
	Total	7,635	59			

a. Variable dépendante الإبداع التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), العوامل التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

مجموع مربعات الانحدار يساوي 4.668 ومجموع مربعات البواقي هو 2.967. المربعات الكلية يساوي 7.635 ؛

– درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 58 أي بإجمالي 59 ؛

– معدل مربعات الانحدار هو 4,668 ومعدل مربعات البواقي 0.051 ؛

– قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 91.249

الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار $F=91.249$ بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي فهناك معنوية للنموذج .

▪ معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل و المتغير التابع
أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (02.36): يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع لنموذج الدراسة
الجدول رقم (02-36): تحليل الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الأخطاء العشوائية
1	,782 ^a	,611	,605	,22618

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات spss v25

ثانياً : تحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 61.1% من المتغير التابع، و هو ما يعني أن 61.1% من التباين في الإبداع التنظيمي يعود إلى العوامل التنظيمية، و الباقي لعوامل أخرى.

- دراسة معاملات خط الانحدار:
أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-37): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
1	(Constante)	,798	,192		4,153	,000		
	العوامل التنظيمية	,716	,075	,782	9,552	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات spss v25

ثانياً : تحليل النتائج:

مقطع خط الانحدار يساوي $0,798$ الذي يمثل a من معادلة المستقيم من معادلة المستقيم $Y= a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار 0.716 كما يتضح لنا أن قيمة B موجبة مما يدل أن هناك علاقة طردية بين العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي وقدرت ب $0,000$ اسي أقل من 0.05 ويعني أن العوامل التنظيمية تساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي ب 0.716

وبناء على هذا يمكن بناء المعادلة الخطية التالية

$$Y = 0.798 + 0.716x$$

حيث

Y: الإبداع التنظيمي

X: العوامل التنظيمية

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Régression).

- التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

الهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد وأهميته بالنسبة للمتغير التابع، ولتحديد ترتيب دخول الإبداع الإداري لمعادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي.

- من تحليل النتائج لدينا ثلاث نماذج:

سنحاول في هذا النموذج توضيح علاقة المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) مع المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) من خلال ستة أبعاد للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، التدريب، الأجور و الحوافز) وهي الدالة إحصائيا، فالجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة.

■ تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise :

أولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-38): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,729	1	3,729	55,377	,000 ^b
	deStudent	3,906	58	,067		
	Total	7,635	59			
2	Régression	4,333	2	2,167	37,394	,000 ^c
	deStudent	3,302	57	,058		
	Total	7,635	59			
3	Régression	4,694	3	1,565	29,791	,000 ^d
	deStudent	2,941	56	,053		
	Total	7,635	59			

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

c. Prédicteurs : (Constante), الهيكل التنظيمي, التدريب

d. Prédicteurs : (Constante), الأجور والحوافز, الهيكل التنظيمي, التدريب

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانيا : تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النماذج الثلاثة كلها دالة ولها معنوية حيث بلغت قيمة الدلالة 0.00 و هي أقل من 0.05.

▪ معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

أولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-39): يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الأخطاء العشوائية
1	,699 ^a	,488	,480	,25951
2	,753 ^b	,567	,552	,24070
3	,784 ^c	,615	,594	,22918

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانيا : تحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن النموذج الأول يفسر مامقدراه 48.8 % ، أما الثاني 56.7% والثالث 61.5%.

▪ معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise:

أولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-40): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,141	,200		5,695	,000		
	التدريب	,551	,074	,699	7,442	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	1,072	,187		5,733	,000		
	التدريب	,348	,093	,441	3,738	,000	,544	1,838
	الهيكل التنظيمي	,246	,076	,381	3,228	,002	,544	1,838
3	(Constante)	,928	,186		4,982	,000		
	التدريب	,260	,095	,330	2,742	,008	,476	2,102
	الهيكل التنظيمي	,245	,073	,380	3,375	,001	,544	1,838
	الأجور والحوافز	,162	,062	,245	2,622	,011	,788	1,269

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانيا : تحليل النتائج:

- ترتيب دخول المتغيرات المستقلة، حيث حظي متغير التدريب المرتبة الأولى يليه بعد الهيكل التنظيمي ا وفي الأخير بعد الأجر والحوافز، حيث كان مستوى الدلالة لها على التوالي (0.00 ، 0.008 ، 0.011 .) أقل من مستوى الدلالة (0.05) أي كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)؛

تم استبعاد المتغيرات المستقلة التالية (نمط القيادة . بيئة العمل المادية ،الاتصال الإداري) من النموذج النهائي

- العلاقة بين الإبداع لتنظيمي وبعد التدريب $B-0,260$ أنه كلما تحسن التدريب بمقدار وحدة تحسن مستوى الإبداع التنظيمي ب $(0.245)C=0,245$ ؛

- العلاقة بين الإبداع التنظيمي و بعد الهيكل التنظيمي $C0.(0.245)$ أنه كلما تحسن الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة تحسن مستوى الإبداع التنظيمي ب (0.245) ؛

بناء على ماسبق يمكننا بناء النموذج الأخير :

$$Y = 0.928 + 0.260x_1 + 0.245x_2 + 0.162x_3$$

حيث :

Y: الإبداع التنظيمي

X1 : التدريب

X2 : الهيكل التنظيمي

X3 : الحوافز والأجر

وبناء على هذا نستنتج أن هناك تأثير للعوامل التنظيمية بأبعادها عند الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05

• النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية في المؤسسة قيد الدراسة .

قبل اختبار الفروق نقوم باختبار اامت دالية التوزيع للمتغير التابع

أولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-41): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الإبداع التنظيمي

اختبار التوزيع الطبيعي						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
الإبداع التنظيمي	,166	60	,000	,845	60	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

من الجدول نلاحظ أن البيانات لا تتوزع توزيع طبيعي بالتالي نلجأ إلى الاختبارات اللامعلمية.

- متغير الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات استجابات الباحثين في مجتمع الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
لاختبار فروقات الجنس نستعمل اختبار ما نوبيتي :
أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-42): نتائج اختبار Mann-Whitney(U-test) لفروق متوسطات الإجابات حول الإبداع التنظيمي

تبعا للجنس

Rangs				
	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
الإبداع التنظيمي	ذكر	32	30,91	989,00
	أنثى	28	30,04	841,00
	Total	60		

	الإبداع التنظيمي
U de Mann-Whitney	435,000
W de Wilcoxon	841,000
Z	-,193
Sig. asymptotique (bilatérale)	,847

a. Variable de regroupement : الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss v25

ثانيا: تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الاختبار 435 بمستوى دلالة 0.847 وهي أكبر من 0.05 بالتالي نقبل الفرض الصفري القائل لا توجد فروق بين الذكور والإناث اتجاه المتغير التابع ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

- متغير الشهادة العلمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات استجابات الباحثين في مجتمع الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الشهادة العلمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ولغرض التحقق من هذه الفرضية تم إجراء اختبار Kruskal-Wallis بدلا من اختبار التباين الأحادي ANOVA، نظرا لعدم تحقق شرط الاعتدالية في توزيع البيانات وكانت النتائج كما يلي:
أولاً: عرض النتائج:

لاختبار فروقات الشهادة العلمية نستخدم اختبار كروسكال ويليس Kruskal-Wallis

الجدول رقم (02-43): اختبار كروسكال ويليس **Kruskal-Wallis** لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعا للشهادة العلمية

Rangs			
	الشهادة العلمية	N	Rang moyen :
الإبداع التنظيمي	ثانوي أو أقل	4	24,75
	ليسانس	28	33,54
	ماستر أو مهندس	10	32,30
	دراسات عليا	18	26,06
	Total	60	

	الإبداع التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	2,566
Ddl	3
Sig. Asymptotique	,464

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الشهادة العلمية

من خلال ملاحظة الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الاختبار 2.566 عند مستوى دلالة 0.464 وهي أكبر من 0.05 ، إذن لا توجد فروق في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى للشهادة العلمية.

- متغير سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات الباحثين في مجتمع الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

أولا: عرض النتائج:

لاختبار فروقات الهادة العلمية نستخدم اختبار كروسكال ويليس **Kruskal-Wallis**

الجدول رقم (02-44): اختبار كروسكال ويليس **Kruskal-Wallis** لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعا للسنوات الخبرة

Rangs			
	سنوات الخبرة	N	Rang moyen :
الإبداع التنظيمي	سنوات 5 أقل من	33	31,64
	سنوات 10 سنوات إلى أقل من 5 من	13	36,42
	سنة 15 سنوات إلى أقل من 10 من	7	25,07
	سنة فأكثر 15	7	19,57
	Total	60	

Tests statistiques ^{a,b}	
	الإبداع التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	5,080
Ddl	3
Sig. Asymptotique	,166

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : سنوات الخبرة :

من خلال ملاحظة الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار Kruskal-Wallis بلغت 5.08 عند مستوى دلالة 0.166 وهي أكبر من 0.05، و عليه فإنه لا توجد فروق في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة

- متغير الفئة الوظيفية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات الباحثين في مجتمع الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المنصب لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
أولاً: عرض النتائج:

لاختبار فروقات الهادة العلمية نستخدم اختبار كروسكال ويليس Kruskal-Wallis

الجدول رقم (02-45): اختبار كروسكال ويليس Kruskal-Wallis لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعاً للمنصب

Rangs			
	الفئة	N	Rang moyen :
الإبداع التنظيمي	إطار سامي	7	31,07
	إطار	39	32,21
	عامل مؤهل	9	26,94
	عامل تنفيذي	5	22,80
	Total	60	

Tests statistiques ^{a,b}	
	الإبداع التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	1,734
Ddl	3
Sig. Asymptotique	,629

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الفئة :

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار الفروق Kruskal-Wallis بلغت قيمته 1.734 عند مستوى دلالة 0.629 أكبر من 0.05 و عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى للمنصب.

و عليه انطلاقا مما سبق: نجد انه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية في المؤسسة قيد الدراسة .

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها .

● اختبار صحة الفرضية الأولى التي تنص على: هناك مستوى مرتفع للعوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة

- تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب المتوسطات الحسابية لبعده الهيكل التنظيمي: جاء بمعدل مرتفع نسبيا في المؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي (2.48) وبانحراف معياري (0.56)، وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي في مؤسسة قيد الدراسة مرن ومناسب وديمقراطي نوعا ما ؛

- بعد بيئة العمل المادية : جاء بمعدل مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي (2.62) وبانحراف معياري (0.40)، وهذا يدل على وجود بيئة عمل مادية مناسبة وأن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل على ما يرام وأن المؤسسة قيد الدراسة يسودها الأمن والسلامة لجميع موظفيها ؛

- بعد نمط القيادة : جاء المتوسط العام لبعده نمط القيادة مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي (2.35) وبانحراف معياري (0.52)، وهذا يدل على أن الإدارة تتسم وتتحلى بمبدأ الحرية و الاستقلالية وتقوم باشتراك الموظفين في حل المشاكل واتخاذ القرار وتعمل على التقليل التسلسل الهرمي في السلطة وهذا مالفته انتباهنا خلال فترة التبرص ومما سبق يجعل المؤسسة في الريادة.

- بعدا لاتصال الإداري: جاء بمعدل مرتفع في المؤسسة قيد الدراسة، و بمتوسط حسابي (2.60) وبانحراف معياري (0.49)، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات بين الموظفين في ما بينهم ويعود ذلك إلى طبيعة النشاط التي تنشط فيه المؤسسة .

- بعد التدريب جاء المتوسط العام لبعده التدريب مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، و بمتوسط حسابي (2.67) وبانحراف معياري (0.46)، وهذا يدل على أن برامج التدريب تساهم في تحسين مهارات وإمكانيات الموظفين يعود ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة.

- بعد الأجور والحوافز : جاء المتوسط العام لبعده الأجور والحوافز مرتفع في المؤسسة قيد الدراسة، بمتوسط حسابي (2.36) وبانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على أن الأجر الذي يتقاضاه الموظف مناسب نوعا ما

في حين جاء المتوسط العام لمحور العوامل التنظيمية بأبعاده (2.53) وبانحراف معياري (0,39) في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة قيد الدراسة يتمتعون بمستوى مقبول ويمارسون العوامل التنظيمية بشكلها المناسب

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود مستوى توافر مرتفع لأبعاد العوامل التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

حيث تختلف مع نتيجة دراسة كل من :

- **عبد المجيد كوفي وخالد يوسف الزغبى 2020** وجود مستوى متوسط للعوامل التنظيمية بأبعادها في الشركة الاستخراجية في الأردن ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف الأبعاد التي تناولها الباحثون وكذلك إلى اختلاف البيئة الدراسية تمت في بيئة عربية خارج الوطن والقطاع كذلك حيث تمت دراستنا في القطاع الخدماتي أما هذه الدراسة فكانت في قطاع صناعي
 - **عوني بوجمعة وإلياس بن ساسي 2019**: وجود مستويات متوسطة لأبعاد العوامل التنظيمية في المستشفيات العمومية ووجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين ، قد يرجع سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف مكان الدراسة (المستشفيات)، طبيعة البيئة في المؤسسة اتصالات الجزائر فهي بيئة يسودها الحوار والتواصل الاجتماعي؛
 - **Saudi Arabia (2022)**: هنالك مستوى متوسط لأبعاد العوامل التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف الأبعاد التي تناولتها الباحثة
- وتتشابه مع دراسة كل من:

- **دراسة أمال الشافعي 2018** : حيث تبين للباحثة بعد إجرائها لعدة مقابلات مع مدير المؤسسة قيد دراستها أن قيادة المؤسسة تشجع روح التعاون والفريق وهذه العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل يجعل الموظفين متفهمين أدوارهم ويؤدونها على مايرام ويعود هذا التشابه إلى تناول نفس الأبعاد وتشابه القطاع كذلك
 - **دراسة بونديرة عبد العزيز 2017** : حيث توصل الباحث أن بعد القيادة التحويلية في مؤسسة كوندور مرتع جدا ويعود هذا التشابه إلا أن كلتا الدراستين تمت في غياب أزمة كوفيد 19 التي أثرت كثيرا على معظم المؤسسات
 - **دراسة merradAbdlkadr /Ragaahassen**: حيث كان مستوى توفر العوامل التنظيمية في المؤسسة مرتفع ويعود هذا التشابه إلى تناول الباحث نفس الأبعاد تقريبا
- **اختبار صحة الفرضية الثانية التي تنص على:** يوجد مستوى مرتفع لأبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع التنظيمي بأبعاده (المرونة الطلاقة، لأصالة، الحساسية بالمشكلات)

- **بعد المرونة:** جاء المتوسط العام لبعده المرونة مرتفع في مؤسسة اتصالات الجزائر ، بمتوسط حسابي **2.68** وانحراف معياري **0.42** وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة قيد الدراسة يتميزون بالتكيف مع التغيرات والمستجدات التي يواجهونها أثناء عملهم ويغيرون وجهة نظرهم بسهولة مما يؤدي إلى تحقيق الإبداع في المؤسسة
- **بعد الطلاقة :** جاء المتوسط العام لبعده الطلاقة مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي **(2.59)** وانحراف معياري **(0.45)**، وهذا يدل على أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يتمتعون بمهارات النقاش والحوار بطلاقة ويعبرون عن أفكارهم بسهولة مما يؤدي إلى تحقيق الإبداع الدائم في تقديم الخدمات؛
- **بعد الحساسية بمشكلات:** جاء المتوسط العام الحساسية بالمشكلات مرتفع في المؤسسة قيد الدراسة، بمتوسط حسابي **(2.60)** وانحراف معياري **(0.43)**، وهذا يدل على أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يحرصون على معرفة أوجه القصور داخل العمل كي يصحح الأخطاء ويجعلون مؤسسة تستفيد من الأخطاء كي لا تكرر مرة أخرى **بعدها لأصالة:** جاء المتوسط العام لبعده الأصالة في المؤسسة مرتفع محل الدراسة، بمتوسط حسابي **(2.57)** وانحراف معياري **(0.43)**، وهذا يدل

على أن الأفراد العينة المدروسة يحاولون قدر المستطاع تقدم أفكار وأراء بعيدة المدى وينجزون أعمالهم بطرق متعددة مما يحقق إبداع تنظيمي داخل المؤسسة

- في حين جاء المتوسط العام لمخور الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده (2.61) وانحراف معياري (0.76) في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بمستوى مرتفع، وهذا يعكس النظرة الإيجابية الجيدة لأفراد العينة حول توفر هذه الأبعاد، وترى الطالبتان من خلال هذه النتيجة أن المؤسسة قيد الدراسة على إبداعها التنظيمي مقبول حيث تم ملاحظة كفاءة في التسيير والتكيف مع المتغيرات الخارجية على ميدان الدراسة، ويمكن أن يرجع هذا إلى قوة الكفاءات التسرية. مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود مستوى مرتفع الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

حيث تتشابه مع نتيجة كل من:

- عبد القادر دبون وعبد اللطيف سيبي (2020): وجود درجة ممارسة مرتفعة للإبداع التنظيمي لدى الموظفين في

المؤسسة محل الدراسة؛ ويعود هذا التشابه إلى

- دوح التجاني (2020): وجود مستويات مرتفعة للأداء التنظيمي في الكليات المبحوثة، قد يعود سبب التشابه إلى

تناول الباحث نفس الأبعاد التي تم تناولها في الدراسة الحالي

بونديرة عبد العزيز (2017): وجود مستويات مرتفع لأبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة المبحوثة، قد يرجع سبب التشابه إلى

تشابه بيئة الدراسة و/أو تشابه القطاع التي تمت فيه كلتا الدراستين

وتختلف مع نتيجة دراسة كل من :

وجود مستوى متوسط للإبداع الإداري ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة الدراسة Saudiarbia 2022

الحالية

- اختبار صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العوامل التنظيمية

الإبداع التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

- تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson) بين المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) بأبعادها والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

- أثبتت الدراسة أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل العوامل التنظيمية

بأبعادها (الميكسل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور الحوافز) والمتغير التابع الإبداع التنظيمي

بأبعاد (الطلاقة، الحساسية، بالمشكلات، المرونة، الأصاله) فكانت بالنسب على التوالي (67.9 %، 65.7، 59.4،

6.11.8، 69.9، 51.6%)، في حين أقوى علاقة ارتباطية كان مع بعد التدريب بنسبة 69.9%. وقد بلغت

القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين العوامل التنظيمية بأبعادها و الإبداع التنظيمي ككل ب (78.2%) وهي قيمة إيجابية

وجيدة، تؤكد وجود علاقة طردية مرتفعة بين العوامل التنظيمية بأبعادها و الإبداع التنظيمي لدى عمال المؤسسة اتصالات الجزائر

ورقلة، وهذا يدل على أن العوامل التنظيمية تساهم بنسبة كبيرة في تحقيق الإبداع التنظيمي، وعليه نقبل صحة الفرضية الثالثة

التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العوامل التنظيمية الإبداع التنظيمي للعاملين في مؤسسة

اتصالات الجزائر.

حيث تشابهت مع دراسة كل من عبد المجيد كوفي وخالد يوسف الزغبي 2020، دوح التحاني 2020. بونديرة عبد العزيز 2017، بعلي حمزة Ngoe et al 2019 2017 ويرجع هذا التشابه إلى استخدام نفس المنهج المتبع في دراسة الحالية ودراسات السابقة وكذلك استخدام أداة الاستبيان في الدراسات والدراسة الحالية . وتختلف مع دراسة كل من عوني بوجمعة وإلياس بن ساسي ويرجع هذا الاختلاف إلى الحدود الزمنية التي أجريت فيها دراستنا ودراسة عوني بوجمعة وإلياس بن ساسي حيث تمت دراستهم خلال انتشار جائحة كورونا أما دراستنا فتمت خلال عودة الحياة المهنية إلى طبيعتها .

- اختبار صحة الفرضية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العوامل التنظيمية للإبداع التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر:

أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة محل الدراسة من خلال دراسة حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين العوامل التنظيمية و الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05)، ويعزز هذا بقيمة الارتباط ($R=78.2\%$) والعلاقة طردية مرتفعة لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.611$)، مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (61.1%) من المتغير التابع للإبداع التنظيمي ، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج مثل؛ نمط القيادة، الهيكل التنظيمي إلخ.

وعليه نقبل صحة الفرضية الرابعة "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية و الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

حيث تشابهت مع نتيجة دراسة كل من عبد المجيد كوفي وخالد يوسف الزغبي 2020، دوح التحاني 2020 ويرجع هذا التشابه إلى تناول نفس أبعاد المتغير التابع بالنسبة لدراسة دوح تحاني، أما دراسة عبد المجيد كوفي فتناول تقريبا نفس أبعاد المتغير المستقل بالنسبة لدراسة الحالية .

اختبار صحة الفرضية الخامسة التي تنص على توجد فوارق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات والوظيفية الشخصية في المؤسسة
أثبتت الدراسة انه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس بين الذكور والإناث حول الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ؛

لا توجد فروق تعزى إلى الشهادة العلمية حول الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر .؛

لا توجد فروق تعزى للفئة الوظيفية حول الإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة ؛

لا توجد فروق تعزى الخبرة حول الإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة .

و عليه انطلاقا مما سبق: نجد انه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في المؤسسة قيد الدراسة .وعليه نرفض صحة الفرضية الخامسة لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية حول الإبداع التنظيمي (الجنس، الخبرة. المستوى التعليمي الفئة الوظيفية) في المؤسسة قيد الدراسة .

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعرف على واقع العوامل التنظيمية و أثرها على الإبداع التنظيمي وتجسيد الجانب النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وذلك من خلال إعداد هـ واقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية تقدر ب(60) عامل، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين وتطرقنا في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، فتم شرح المنهج المتبع، مصادر جمع المعلومات ومجتمع وعينة الدراسة، ثم القيام باستعراض أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية، أما المبحث الثاني فتم فيه عرض النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (spss)، وفي الأخير مناقشتها بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، كما تم مقارنة ما توصل إليه من نتائج مع نتائج الدراسات السابقة.

خاتمة

من خلال تطرقنا لموضوع الدراسة الذي يبحث في اثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وذلك للإجابة على التساؤلات التي تتمثل في إشكالية البحث التي تنص على كيف تؤثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين رئيسيين الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية والذي تطرقنا فيه إلى إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالعوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي وتم تحديد أبعاد كل من العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي ، كما حاولنا أيضا تحليل العلاقة بينهما وبعض الدراسات السابقة التي تندرج ضمن سياق الموضوع أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية قصد التعرف على واقع المتغيرين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ولمعرفة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي قمنا بإسقاط ماجاء في الأدبيات النظرية على الدراسة الميدانية . توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات ؛

أولا : نتائج الدراسة

- من خلال ماسبق من دراسة لموضوع البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج التالية :
- وجود مستوى مرتفع لأبعاد العوامل التنظيمية(الهيكل التنظيمي نمط القيادة بيئة العمل المادية الاتصال الإداري التدريب الأجور والحوافز والإبداع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؛
 - وجود مستوى مرتفع لتوفر كل أبعاد الإبداع التنظيمي (المرونة,الطلاقة,الأصالة,لحساسية بالمشكلات) في مؤسسة اتصالات الجزائر
 - وجود علاقة طردية مرتفعة بين العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي نمط القيادة بيئة العمل المادية الاتصال الإداري التدريب الأجور والحوافز والإبداع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؛
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة , وأن أهم الأبعاد الأكثر تأثيرا على الإبداع التنظيمي هي (التدريب الهيكل التنظيمي الأجور والحوافز)
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغيرات الديمغرافية (الجنس, الخبرة, المستوى التعليمي, الفئة الوظيفية
 - النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات :
 - الفرضية الأولى التي تنص على : أن هناك توفر لأبعاد العوامل التنظيمية بمستوى مرتفع في مؤسسة اتصالات الجزائر
 - أثبتت الدراسة بأن هناك مستوى مرتفع لممارسة وتطبيق العوامل التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة ,
 - مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الأولى
 - الفرضية الثانية التي تنص على :يوجد مستوى مرتفع لأبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة ؛
 - أثبتت الدراسة بأن هناك مستوى مرتفع لممارسة الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثانية

- الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر
- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين العوامل التنظيمية بأبعادها على الإبداع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثالثة
- الفرضية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر
- أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الرابعة
1. الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية المتغيرات الشخصية (الجنس ، الخبرة ، الفئة ، المستوى التعليمي) والوظيفية في المؤسسة قيد الدراسة.
- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ,الخبرة ,المستوى التعليمي ,الفئة الوظيفية) في مجتمع الدراسة حول الإبداع التنظيمي .
- مما يؤدي إلى رفض صحة الفرضية الخامسة

الاقتراحات :

- خلال ماتوصل اليه البحث من نتائج ومن خلال تحليل النتائج تم التوصل الى بعض الاقتراحات وهي كالتالي-
- تعزيز أنظمة الحوافر المادية والمعنوية للموظفين الممتازين.
- تحسين ظروف بيئة العمل المادية.
- وضع برامج تدريبية ودورات تكوينية حتى تساعد العاملين في التفكير بطريقة مختلفة وذلك لطرح الاقتراحات الجديدة تطور من أساليب العمل.
- إعطاء الفرصة للموظفين من أجل إعطاء آرائهم في رسم الخطط المستقبلية والقرارات الإستراتيجية بتقديم المعلومات والأفكار.
- المحافظة على نفس نمط القيادة المتبع في مؤسسة اتصالات الجزائر
- الحفاظ على التكيف والمرونة في العمل في المؤسسة
- تصميم سلم ألي في المؤسسة لتوفير بيئة عمل مادية جيدة .
- المواصلة على منوال الاتصال الإداري المستخدم

آفاق الدراسة :

- وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا على سبيل المثال:
- أثر أنظمة التدريب على الإبداع التنظيمي
 - أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي بمؤسسات الناشئة .
 - دور الاتصال الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي
 - أثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي دراسة مقارنة بين المؤسسات الخاصة والعامة .
 - أثر العوامل الشخصية على الإبداع التنظيمي

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

1. أمال الشافعي أثر البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر أدرار، أطروحة دكتوراة ، غير منشورة في قسم علوم في علم اجتماع .
2. أنادية عبده عواض ، أحمد عبد اللطيف إبراهيم سيكولوجية الإبداع . دار المعارف، مصر ، 2000.
3. بوجمعة عوني الياس بن ساسي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة ، المجلد 8 العدد 9، 2019.
4. حجاج عبد الرؤوف ، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج بوغريج باستخدام تحليل مغلف خلال الفترة 2013.2004
5. الحسن ربحي، والعفيف، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات، 2010، ص37.
6. دوح التحاني ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية أطروحة دكتوراه غير منشورة في قسم علوم التسيير 2020.
7. رشيد مناصرية ، خالد رجم ، حدة أسعيد ، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية ، 2020 ، جامعة ورقلة ، المجلد 02 ، العدد 02 .
8. رشيد مناصرية، سارة بنالشيخ، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدمبرنا ورقلة، العدد 09، 2016.
9. زاهد محمد ديري السلوك التنظيمي دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 .
10. سفيان بوعيط ورائيا هادف ، المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات ، 2019 جامعة سكيكدة المجلد 2، العدد 6 .
11. صبيحة قاسم وحيد علي حامد ، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التطبيقي لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، جامعة تكريت العراق ، المجلد 7 العدد 20، 2011.
12. عبد الرحمان بن عبد الله العليان، أبعاد الإبداع التنظيمي وأثرها في تعزيز أداء المنظمات، مجلة إدارة أعمال والتنمية الاقتصادية 2018.
13. عبد القادر دبون وعبد اللطيف صيتي ، أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في قطاع التأمين دراسة حالة مؤسسة الضمان الإجتماعي لولاية غرداية مجلة الباحث ، المجلد 20، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
14. عبد المجيد علي الكفاوين، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي 2021، جامعة مؤتة -الأردن، المجلد 29، العدد 2 ..
15. فوزية مقراش، محمد عبد اللوش، أثر العوامل التنظيمية لدى الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، مجلة العلوم الانسانية الاجتماعية، 2019.

16. محمد الأمين كروش والطاهر لحرش, دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز, مجلة دفاتر اقتصادية, المجلد 11, العدد 2, 2020.
17. محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الطبعة الرابعة, دار وائل للنشر, الجامعة الأردنية, الأردن 2008
18. مصطفى صالح و نور حسين فخري, دراسة بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي ", كلية الرافدين الجامعية للعلوم جامعة بغداد, العدد 48, 2021 .
19. عبد المجيد كوفي, خالد يوسف زغبى 2020 بعنوان أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط (دراسة ميدانية في الشركات الإستخراجية في الأردن)
20. عبد العزيز بونديرة 2017 بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بوج بوعريبيج مقال منشور في مجلة اجاث نفسية وتربوية العدد 10 المجلد ج
21. حمزة بعلي 2017 بعنوان: دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس المجلة العدد المجلد .

المراجع الأجنبية:

1. **Ln teal corporate social responsipity** And organizational creality anenpir
2. Study of vienamesesmall and mediumsized emprises
3. Ragas hassen ,merrad Abdelkadr Appelbaum & Shekhar (2017). Factors that affect the success of an organizational change: a case study analysis.
4. George Katzembach Adminstratve Communion JournalnOf business volume7 issue9 2003
5. The im pact of The orgnizational cLimate on The organization Innovation field studyInsolgazcompany–unitof dGeLfa 2021
6. Scott Isaksen Innovations; a sate-of- the–science review,prospective commentary,and guiding framework .gournal of business and psychology ,volume 05 ,issue 01,p 141 ,2021.

الملاحق

قائمة الملاحق : الملحق رقم 1 قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الاستاذ (ة)	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	الحاج عرابية	أستاذ محاضر	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
02	مناصرية رشيد	استاذ محاضر-أ-	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
03	مقراني قدور	استاذ مساعد ب	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
04	رجم خالد	استاذ محاضر-أ-	جامعة سطيف 01
05	اسماء يوسف	استاذ محاضر-أ-	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

الملحق 02: استبانة الدراسة في صيغتها النهائية.



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المستوى: سنة ثانية ماستر إدارة أعمال. السنة الجامعية: 2022 / 2023

استبانة البحث أكاديمي

من إعداد الطالبتين: مدقن العالية – كودية فاطمة

المشرف: د/ حجاج عبد الرؤوف .

أخي الموظف أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

نود أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة الذي تندرج في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر حول موضوع: أثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي وذلك لغرض الحصول على معلومات حول الموضوع، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عليها بكل موضوعية وصدق، ونؤكد لكم أن إجاباتكم تستغل لأغراض علمية وتبقى سرية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

أمام الإجابة التي تراها مناسبة (X). ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة

الجزء الأول: بيانات تخص المستجيب على الاستبانة.

		ذكر	انثى	1- الجنس
ثانوي فأقل	ليسانس	شهادة جامعية (مهندس-ماستر)	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	2- المستوى التعليمي
أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	3- الخبرة
عامل تنفيذي	عامل مؤهل	إطار	إطار سامي	4- الفئة الوظيفية:

الجزء الثاني: العوامل التنظيمية .

أبعاد	العوامل التنظيمية	غير موافق	محايد	موافق
الهيكلة التنظيمية	01	يتميز الهيكل التنظيمي في المؤسسة بوضوح مستوياته		
	02	يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات في المؤسسة		
	03	تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة مهامهم ووظائفهم		
	04	يساعدني الهيكل التنظيمي في المؤسسة على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات		
	05	خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المؤسسة		
بيئة العمل المادية	06	توفر لي المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل		
	07	الإضاءة والتهوية في مكان الذي أعمل فيه مناسبة		
	08	يتسم الجو في مكان العمل بالنظافة وقلة الضوضاء		
	09	توفر لي المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل		
	10	توفر لي المؤسسة التي أعمل بها وسائل تكنولوجيا حديثة		
	11	توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العاملين		
نمط القيادة	12	تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام		
	13	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار		
	14	تشجع الإدارة العمل بأسلوب الفريق وتعمل على تقليل التسلسل الهرمي في السلطة		
	15	يفوض المديرون في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال		
	17	هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين		
	18	يتم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة		
الاتصال الإداري	19	توفر المؤسسة وسائل حديثة لنقل المعلومات		
	20	توفر لنا الإدارة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة		
	22	الاتصال في المؤسسة تسير في كل الاتجاهات بين الإدارة والعمال		
	23	تنظم الإدارة اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا		
التدريب	24	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام		
	25	يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها		

			26	تسهل برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات و إمكانيات الموظفين في العمل	الأجور و الحوافز
			27	يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في أداء مهامهم	
			28	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتغطية مصاريف من أجل تدريبنا	
			29	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي أحمله	
			30	يكفني الأجر الذي أحصل عليه لسد متطلبات المعيشة	
			31	يساعدني مستوى الأجر الحالي على العمل بشكل أفضل	
			32	يرتبط نظام الأجور والحوافز في المؤسسة بنتائج الأداء	

الجزء الثالث : الإبداع التنظيمي :

موافق	محايد	غير موافق	الإبداع التنظيمي	أبعاد
			01 أحرص على إنجاز أعمالي بأسلوب متجدد .	المرونة
			02 أغير موقعي دون تردد عند التأكد من عدم صوابه	
			03 ارفض الحلول التقليدية لحل مشاكل العمل	
			04 لدي القدرة على رؤية الأشياء من عدة زوايا	
			05 أدقق بأخطاء الآخرين كي استفيد منها	
			06 أمتلك مهارات النقاش والحوار بطلاقة .	الطلاقة
			07 لدي القدرة على تقديم عدة أفكار خلال فترة زمنية وجيزة	
			08 قادر على التعبير على افكاري بسهولة وصياغتها في جمل مفيدة	
			09 لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة أنا	
			10 أمتلك مهارات تمكنني من طرح أفكار ابتكارية	الحساسية بالمشكلات
			11 أمتلك القدرة على التنبؤ بحدوث مشكل في المؤسسة	
			12 أحرص على أن أكون واقعي في رؤية الحقائق	
			13 لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة المواقف الصعبة	
			14 أحرص على معرفة أوجه القصور داخل العمل	
			15 أستطيع إدراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها	الأصالة
			16 أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة	
			17 أحرص على تقديم أفكار جديدة و مبدعة و مناسبة للعمل	

			أحاول تقديم آراء مفيدة تحقق نتائج بعيدة المدى	18
			أمتلك مهارات تمكنني من طرح أفكار ابتكارية	19
			أتبع الآخرين في طريقة إنجاز المهام و حل المشكلات	20

شكرا لحسن تعاونكم

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2

	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التنظيمية العوامل	10,522	59	,000	,53400	,4325	,6355
التنظيمي الإبداع	13,152	59	,000	,61083	,5179	,7038

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,668	1	4,668	91,249	,000 ^b
	de Student	2,967	58	,051		
	Total	7,635	59			

a. Variable dépendante : التنظيمي الإبداع

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية العوامل

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,668	1	4,668	91,249	,000 ^b
	de Student	2,967	58	,051		
	Total	7,635	59			

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي
b. Prédicteurs : (Constante), العوامل التنظيمية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,782 ^a	,611	,605	,22618

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes		T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
1	(Constante)	,798	,192		4,153	,000		
	العوامل التنظيمية	,716	,075	,782	9,552	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,729	1	3,729	55,377	,000 ^b
	de Student	3,906	58	,067		
	Total	7,635	59			
2	Régression	4,333	2	2,167	37,394	,000 ^c
	de Student	3,302	57	,058		
	Total	7,635	59			
3	Régression	4,694	3	1,565	29,791	,000 ^d
	de Student	2,941	56	,053		
	Total	7,635	59			

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي
b. Prédicteurs : (Constante), التدريب
c. Prédicteurs : (Constante), الهيكل التنظيمي
d. Prédicteurs : (Constante), الأجور و الحوافز

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,699 ^a	,488	,480	,25951
2	,753 ^b	,567	,552	,24070
3	,784 ^c	,615	,594	,22918

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,141	,200		5,695	,000		
	التدريب	,551	,074	,699	7,442	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	1,072	,187		5,733	,000		
	التدريب	,348	,093	,441	3,738	,000	,544	1,838
	الهيكل التنظيمي	,246	,076	,381	3,228	,002	,544	1,838
3	(Constante)	,928	,186		4,982	,000		
	التدريب	,260	,095	,330	2,742	,008	,476	2,102
	الهيكل التنظيمي	,245	,073	,380	3,375	,001	,544	1,838
	الأجور و الحوافز	,162	,062	,245	2,622	,011	,788	1,269

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
الإبداع التنظيمي	,166	60	,000	,845	60	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
الإبداع التنظيمي	ذكر	32	30,91	989,00
	أنثى	28	30,04	841,00
	Total	60		

Tests statistiques^a

الإبداع التنظيمي

U de Mann-Whitney	435,000
W de Wilcoxon	841,000
Z	-,193
Sig. asymptotique (bilatérale)	,847

a. Variable de regroupement : الجنس

Rangs

	الشهادة العلمية	N	Rang moyen :
الإبداع التنظيمي	ثانوي أو أقل	4	24,75
	ليسانس	28	33,54
	ماستر أو مهندس	10	32,30
	دراسات عليا	18	26,06
	Total	60	

Tests statistiques^{a,b}

الإبداع التنظيمي

H de Kruskal-Wallis	2,566
Ddl	3
Sig. asymptotique	,464

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

العلمية

Rangs

	سنوات الخبرة	N	Rang moyen :
الإبداع التنظيمي	أقل من 5 سنوات	33	31,64
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	13	36,42
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	7	25,07
	15 سنة فأكثر	7	19,57
Total	60		

Tests statistiques^{a,b}

الإبداع التنظيمي

H de Kruskal-Wallis	5,080
Ddl	3
Sig. asymptotique	,166

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

الخبرة

Rangs

	الفئة	N	Rang moyen :
الإبداع التنظيمي	إطار سامي	7	31,07
	إطار	39	32,21
	عامل مؤهل	9	26,94
	عامل تنفيذي	5	22,80
Total	60		

Tests statistiques^{a,b}

الإبداع التنظيمي

H de Kruskal-Wallis	1,734
Ddl	3
Sig. asymptotique	,629

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

الفئة

الفهرس

الفهرس

III-II	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
ب-و	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي.....
03	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية.....
04-03	الفرع الأول: مفهوم وأهمية العوامل التنظيمية.....
08-05	الفرع الثاني: أبعاد العوامل التنظيمية.....
10	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي.....
11	الفرع الأول: تعريف الإبداع التنظيمي ومصادره.....
14-12	الفرع الثاني: أهمية ونماذج الإبداع التنظيمي.....
14	الفرع الثالث: أبعاد ومحددات الإبداع التنظيمي.....
15	المطلب الثالث: العلاقة بين العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي.....
16	المطلب الثاني: الأدبيات التطبيقية للعوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي.....
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....
19-16	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية.....
21-19	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....
21	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
22-21	الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف.....
23	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.. الفرع الثالث ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة.....
24	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بوارقلة	
26	تمهيد.....
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
27	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....

27	الفرع الأول: منهج الدراسة.....
30-27	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
30	المطلب الثاني: أدوات المستخدمة في الدراسة.....
32-30	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
33-32	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في معالجة الإحصائية للبيانات.....
34	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
34	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
36-34	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
65-37	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان.....
71-65	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
72	خلاصة الفصل.....
76-74	خاتمة.....
80-78	قائمة المراجع.....
88-82	قائمة الملاحق.....
89	فهرس المحتويات.....