



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

في العلوم الاقتصادية

بعنوان

دور الإبداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية في

المؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية–

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

- د. سميرة مشراوي

- رميسة رجاء شويرب

- مريم يسرى قويدري

لجنة المناقشة

رئيسا	استاذ محاضر -أ-	د. عائشة بن عطالله
مشرفا ومقررا	استاذ محاضر -أ-	د. سميرة مشراوي
ممتحنا	أستاذ مساعد - أ -	أ. خولة فيلالي

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الأعمال

نحمده ونشكره على أن وفقنا لنعمة العلم والبصيرة، وعلى تتمه هذا العمل.

نتقدم بالشكر والامتنان الخالصين للأستاذة الدكتورة مشراوي سميرة على

قبولها الإشراف على هذه المذكرة، وعلى المجهودات المبذولة والمساعدة

القيمة المقدمة لنا لإتمام هذا العمل وتقويمه وتقديمه على أحسن وجه للمناقشة.

ونقدم شكرنا وتقديرنا لجميع أساتذتنا الأفاضل في مشوارنا الدراسي

ولكل من مدّ لنا يد العون من قريب أو بعيد.

ونقدم شكرنا وتقديرنا لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

رئيسة رجا شويرج

مريم يسري قويدري

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلي من هي أختي لقلبي وروحي

الحبيبة التي حملتني وضممتني بحنانها

أمي الغالية حفظها الله .

ومن تعب من أجل سعادتني وتربيتي وتعليمي

أبي الغالي

وإلى جميع أفراد أسرتي وإلى جدي الغالي رحمه الله.

وإلى كل الأساتذة الذين درسوني وإلى كل زملائي.

رئيسة رجا

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أمي وأبي الفاضلين

وابن اختي عزيز وأختي

وإلى أعم الناس إلى قلبي زوجي العزيز وصغيراتي جنى وابتسام وسارة

والمرحومين الغالية أنيسة وأخي حبيبي عزيز رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته

مريم يسرى



هدفت الدراسة الى بيان دور الإبداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية، حيث كان التركيز على اظهار الأثر بمؤسسة مطاحن الأغواط، وقد تم من خلال ذلك توزيع استبانة على عينة من موظفي المؤسسة مكونة من 40 فردا، استرجعت منها 35 استمارة وبعد مراجعة وفرز الاستمارات تم الاحتفاظ ب 31 استمارة وهذا لغاية دراسة الأثر لأبعاد الإبداع الإداري على أبعاد المرونة التنظيمية واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد والبسيط.

وفي الأخير توصلنا إلى اثبات صحة الفرضيات بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لأبعاد الابداع الإداري المتمثلة في حل المشكلات واتخاذ القرار، قابلية التغيير، روح المجازفة، تشجيع الإبداع في تحقيق المرونة التنظيمية لمؤسسة مطاحن الأغواط، فتحقيق المرونة التنظيمية يتطلب القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة. وقابلية التغيير تحقق المرونة التنظيمية. فالتغيير هو جزء أساسي من الحياة التنظيمية، والمؤسسات التي تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع التغييرات وتحويلها إلى فرص تحقق المرونة التنظيمية. وتعد الروح المجازفة عاملا مهماً في تحقيق المرونة التنظيمية، حيث تساعد على تحفيز الموظفين على تجربة أفكار جديدة ومختلفة، وتحقيق الابتكار والتطوير في المؤسسة. ويساعد تشجيع الإبداع الإداري على تحقيق المرونة التنظيمية، حيث يمكن للإبداع الإداري أن يساعد في تحسين العمليات والإجراءات الداخلية للمؤسسة، وتحسين الأداء والإنتاجية، وبالتالي تحقيق المرونة التنظيمية والتأقلم مع التغييرات الخارجية.

الكلمات المفتاحية: إبداع إداري؛ مرونة تنظيمية؛ مؤسسة مطاحن الأغواط.

Abstract

The study aimed to demonstrate the role of administrative innovation in achieving organizational flexibility, with a focus on showing the impact on Laghouat Flour Mills company. A questionnaire was distributed to a sample of 40 employees of the company, from which 35 were retrieved and 31 were selected for the study. To test the hypotheses of the study, a multiple and simple linear regression model was used.

The results showed a statistically significant effect at a significance level of 5% for the dimensions of administrative innovation, including problem-solving and decision-making, changeability, risk-taking, and encouragement of innovation in achieving organizational flexibility for the company. Achieving organizational flexibility requires the ability to solve problems and make the right decisions, and changeability is essential to achieve it. Risk-taking is also important in achieving organizational flexibility, as it encourages employees to experiment with new ideas and achieve innovation and development in the company. Encouraging administrative innovation also helps achieve organizational flexibility, as it can enhance internal processes and procedures, enhance performance and productivity, and adapt to external changes.

Keywords: Administrative innovation, Organizational flexibility, Laghouat Flour Mills company.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات V

الصفحة	العنوان
	كلمة الشكر
	الإهداء
IV	ملخص الدراسة
VI – V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ – و	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري حول الابداع الإداري والمرونة التنظيمية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري
03	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأنواعه
06	المطلب الثاني: نظريات الإبداع ومستوياته
10	المطلب الثالث: مراحل الإبداع الإداري وأساليبه
14	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المرونة التنظيمية
14	المطلب الأول: تعريف المرونة التنظيمية وخصائصها
18	المطلب الثاني: الأهمية والمزايا لتطبيق المرونة التنظيمية
20	المطلب الثالث: العناصر الأساسية المكونة للمرونة التنظيمية ومتطلباتها وشروطها
24	المبحث الثالث: الابداع الإداري والمرونة التنظيمية
24	المطلب الأول: أثر أبعاد الابداع الإداري على أبعاد المرونة التنظيمية
29	المطلب الثاني: معوقات الإبداع الإداري وعوامل تنميته
34	خلاصة الفصل الأول
35	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

فهرس المحتويات VI

37	المطلب الأول: تخطيط الدراسة
38	المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة
41	المبحث الثاني: اختبار صدق وثبات وعرض نتائج خصائص العينة
41	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
42	المطلب الثاني: عرض نتائج خصائص عينة الدراسة
46	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها
46	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
49	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الإبداع الإداري والمرونة التنظيمية
55	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
60	خلاصة الفصل الثاني
64-61	الخاتمة
68-65	قائمة المصادر والمراجع
83-70	الملاحق



قائمة الجداول

قائمة الجداول VII

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-02	جدول الاتجاه العام	39
02-02	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	42
03-02	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	42
04-02	توزيع عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي	43
05-02	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	44
06-02	نتائج الإختبارات إختبار شابيرو - ويلك Shapiro - Wilk	46
07-02	معامل التباين المسموح وتضخم التباين الأبعاد المتغير المستقل	48
08-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات حل المشكلات واتخاذ القرار	49
09-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات القابلية للتغيير	50
10-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات روح المجازفة	51
11-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات تشجيع الإبداع	52
12-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات المحور الثاني المرونة التنظيمية	53
13-02	معامل الارتباط والتحديد لدور الإبداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية	55
14-02	قيم المعاملات معادلة الانحدار الخطي	56
15-02	تحليل التباين (ANOVA) الانحدار الخطي المتعدد	57
16-02	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	58
17-02	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	58
18-02	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	59
19-02	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	59

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال VIII

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مراحل الابداع الإداري	01-01
16	النموذج المفاهيمي للمرونة التنظيمية	02-01
31	معوقات الإبداع	03-01
37	نموذج الدراسة	01-02
40	نافذة برنامج SPSS	02-02
43	تركيبية عينة الدراسة حسب العمر	03-02
44	تركيبية عينة الدراسة حسب الوظيفة	04-02
45	تركيبية عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	05-02

المقدمة

تحتاج المؤسسات الى تطوير استراتيجيات وأساليب مرونة تسمح لها بالتعامل مع التغييرات بشكل فعال، وتشمل ذلك تخصيص الموارد والتكنولوجيا والعاملين لتحقيق الأهداف المحددة، وتحسين العمليات والإجراءات لتلبية احتياجات العملاء والسوق، ومن الضروري لها أن تعمل على زيادة قدرتها على التأقلم مع التحديات والتغييرات التي تواجهها في بيئة العمل، وتعتبر أحد العوامل الحاسمة للنجاح في الأعمال، وهو ما يسمى بالمرونة التنظيمية التي تتضمن القدرة على التكيف مع تغيرات السوق والمتطلبات الجديدة، وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة مستمرة.

ويعد العامل البشري الأساسي في تحقيق التكيف مع التغيرات، حيث يجب على العاملين في المؤسسة أن يكونوا مستعدين للتعلم والتكيف معها، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحسين الأداء وتحقيق النجاح في السوق، ويتأتى ذلك من خلال الابداع الإداري الذي يمثل عملية تطوير وتحسين العمليات والإجراءات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أكثر فعالية وكفاءة، ويتضمن البحث عن حلول جديدة ومبتكرة للمشاكلات والتحديات الإدارية التي تواجه المؤسسة، وتطوير استراتيجيات وأساليب جديدة لتحسين الأداء وتحقيق التميز في السوق. ويشمل أيضا تحديد الفرص الجديدة والاستفادة منها بطريقة مبتكرة، وتطوير القدرات والمهارات الإدارية لدى العاملين في المؤسسة.

ومن خلال ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

أولا: الإشكالية الرئيسية والاشكاليات الفرعية:

"هل يؤثر تطبيق أبعاد الإبداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة؟"

وتتفرع عن هذه الإشكالية الإشكاليات الفرعية التالية:

- هل يؤثر حل المشكلات واتخاذ القرار في تحقيق المرونة التنظيمية؟
- هل يؤثر تشجيع الإبداع في تحقيق المرونة التنظيمية؟
- هل تؤثر روح المجازفة في تحقيق المرونة التنظيمية؟
- هل تؤثر قابلية التغيير في تحقيق المرونة التنظيمية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لحل المشكلات واتخاذ القرار في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لقابلية التغيير في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % على روح المجازفة في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لتشجيع الإبداع في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة؛

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

لقد تنوعت أسباب اختيار الموضوع ما بين مبررات موضوعية وأخرى ذاتية:

- أهمية الموضوع والذي يعتبر من المواضيع التي تتطلب دراسات وأبحاث مختلفة؛
- الاهتمام المتزايد بموضوع المرونة التنظيمية وكيفية تعزيزها ومدى ارتباطها بالإبداع الإداري؛
- ميول الطالبين إلى هذا النوع من الدراسات خاصة التي تتضمن الدراسات الميدانية؛
- موضوع الدراسة يندرج ضمن التخصص، وتسعى الطالبين من خلاله لتقديم إضافة قد تفيد لاحقا.

رابعا: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من متغيري الدراسة وهما الإبداع الإداري والمرونة التنظيمية، فكلاهما يعتبر عاملا أساسيا في تطوير المؤسسات وزيادة قدرتها على النمو والاستمرارية، ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في استخدام أساليب الإبداع الإداري لأجل التوصل إلى مرونة تنظيمية للمؤسسة.

كما تظهر أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أحد أهم المفاهيم في علم الإدارة ألا وهو الإبداع الإداري على أساس التغيرات التي قد تواجه المؤسسة أثناء قيامها، وضرورة حث المسيرين على عدم

تجاهل هذه التغيرات من خلال الاتجاه نحو تعزيز الابداع لدى الموظفين الذي يمكن من التكيف مع هذه التغيرات والتحكم فيها.

وعلى هذا الأساس فإن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تتجلى من خلال الربط بين الابداع الاداري والمرونة التنظيمية.

خامسا: أهداف الدراسة:

إن الهدف من تناول هذا الموضوع لا يخرج في كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإبداع الإداري وأهميته؛
- التعرف على المرونة التنظيمية وأبعادها؛
- دراسة دور الإبداع الإداري في تحقيق أبعاد المرونة التنظيمية.

سادسا: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على متغيرات الابداع الإداري والمرونة التنظيمية؛
2. الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة مطاحن الأغواط عن طريق التوزيع اليدوي للاستبانة؛
3. الحدود الزمانية: كانت فترة إجراء الدراسة الميدانية تتراوح خلال الفترة الزمنية الممتدة من: 10 مارس الى 04 أبريل 2023.
4. الحدود البشرية: شملت الدراسة كل من موظفي ومسيري ورؤساء مصالح مؤسسة مطاحن الأغواط.

سابعا: منهجية الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي لغرض الوصول الى أهداف البحث، ومن أجل تكوين الأساس الفكري والنظري عن الموضوع قيد الدراسة، من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري والمرونة التنظيمية، كما تمّ الاعتماد أيضا في الجانب التطبيقي على الدراسات الميدانية بالاستعانة بالاستبانة بهدف استخلاص النتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بإشكالية البحث .

ثامنا: صعوبات الدراسة

رغم أهمية الموضوع بالنسبة للبيئة المحلية، وكونه يهتم بمتغيرين مهمين في الادارة، الأول الإبداع الإداري والثاني المرونة التنظيمية، إلا أنه قد واجهتنا بعض الصعوبات أغلبها في الجانب التطبيقي لعل أهمها صعوبة تجاوب بعض أفراد العينة مع الدراسة.

تاسعا: الدراسات السابقة

تم ترتيب الدراسات السابقة لهذا الموضوع من الأقدم الى الأحدث كما يلي:

- دراسة أسماء جلولي 2013/2012، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين لدى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة. وتمثلت إشكالية هذه الدراسة في: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين لدى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

وهدفت الى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الابداع الإداري السائد لديهم، هذا بالإضافة الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الابداع الإداري لدى العاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنّ مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة جاء مرتفعا، كما كان مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بنفس الجامعة بمستوى مرتفع، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الابداع الإداري لدى العاملين.

- دراسة حيزية بوكرة 2017/2016، "دور الايماجينيرينغ في تحقيق المرونة التنظيمية بمختلف دراسة حالة مؤسسة كوندور فرع قسنطينة" مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.

حيث تمثلت إشكالية هذه الدراسة في "ما هو دور الايماجينيرينغ في تحقيق المرونة التنظيمية قفي مؤسسة كوندور فرع قسنطينة؟"، وهدفت الى معرفة دور الايماجينيرينغ بأبعاده المختلفة في تحقيق المرونة التنظيمية بمختلف أبعادها في مؤسسة كوندور فرع قسنطينة، أما نتائج الدراسة فقد لخصت فيما يلي:

- هناك دور للايماجينيرينغ بأبعاده المختلفة في تحقيق المرونة التنظيمية بمختلف أبعادها في مؤسسة كوندور فرع قسنطينة؛

• الایماجینیئرینغ یمكن المؤسسة من تحقیق الاستجابة التنافسية الاستباق لاضطرابات المحیط وتحقیق الاتساع فی وجود هیکل تنظیمی مرن من خلال التجدید الابتکار المستمرین فی المنتجات/ الخدمات التي یضمنهما روح المقاومة التنظيمية.

- دراسة عمر ملوكي، رمزي العباسي، رضا، زهواني، 2018، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري -دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب، عنابة-"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 4 المجلد 08، وقد هدفت الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لموظفي الإدارة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب - عنابة -، ولقياس هذا الأثر تم تصميم استبانة شملت 67 موظفا إداريا من مجموع 98 موظف بالمؤسسة كحجم عينة، وخلصت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكون (الأساطير، أنظمة الرقابة)، وإلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكون (الهياكل التنظيمية) ضمن مكونات الثقافة التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بتثمين الخبرات السابقة بالمؤسسة للاستفادة منها مستقبلاً، وفسح مجال الحرية للتعبير عن الأفكار والآراء حول العمل لكافة الموظفين.

- دراسة بلخضر مسعودة، 2022، "مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وتأثرها بالفروق الشخصية والمهنية، مجلة الاقتصاد الصناعي"، العدد 1 المجلد 12، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المرونة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وأثر الفروق الفردية والوظيفية عليها، ولتحقيق هدفها تم تصميم استمارة وزعت على عينة من العاملين تضمنت بياناتهم الشخصية والوظيفية، ومجموعة من الفقرات حول المرونة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في كل من المرونة الاستراتيجية، المرونة الإدارية والمرونة التشغيلية. من أجل تحليل النتائج تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي، اختبار T-test وتحليل التباين الأحادي.

ومن أهم هذه النتائج توفر المرونة التنظيمية ومستوياتها بدرجة متوسطة، وتسجيل فروق نحو المرونة التنظيمية ترجع للمستوى التعليمي المتعلق بفئة الجامعيين، في مقابل عدم تسجيل فروق لباقي الخصائص الوظيفية والشخصية نحوها، لتختتم الدراسة بتقديم اقتراحات أهمها ضرورة ايجاد الآليات الكفيلة بالرفع من مرونة المؤسسة بمختلف أبعادها الاستراتيجية، الإدارية والتشغيلية.

- التعليق على الدراسة الحالية وما يميزها على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الابداع الإداري والمرونة التنظيمية من الجانب النظري، وتتميز الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في تناولها للإبداع الإداري وعلاقته بالمرونة التنظيمية، كما تتميز الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في الربط بين أبعاد الابداع الإداري وأهم متغير يمكنها التأثير عليه، ألا وهو المرونة التنظيمية.

بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة المتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغير الثابت. كما تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في طبيعة دراسة الموضوع، وفي الحدود المكانية والزمانية للدراسة.

عاشرا: هيكل الدراسة:

بغية الإلمام بدراسة الموضوع والإجابة على إشكاليته وإثبات صحة فرضياته أو نفيها، تم تقسيم وهيكل البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي إضافة إلى المقدمة والخاتمة وذلك كما يلي:

تضمن الفصل الأول الجانب النظري مجسدا في ثلاث مباحث سوف نتطرق من خلالها إلى مفاهيم حول الابداع الإداري، ثم مفاهيم حول المرونة التنظيمية، وأخيرا العلاقة بين الابداع الإداري والمرونة التنظيمية.

أما الفصل الثاني فقد تناول دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الأغواط، وفق ثلاث مباحث المبحث الأول تم فيه عرض الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني ففيه اختبار الثبات وعرض نتائج خصائص للعينة، في حين تضمن المبحث الثالث عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.



تمهيد

خصص هذا الفصل للإحاطة بمفاهيم حول الإبداع الإداري والمرونة التنظيمية من خلال تقديم نبذة عن الابداع الإداري، تعريفه وعرض أنواعه ونظرياته وتحديد مستوياته ومراحله وأساليبه، وأبعاده وذلك في المبحث الأول، ثم عرض أهم المفاهيم حول المرونة التنظيمية من خلال عرض مفهوم لها وأهميتها، في المبحث الثاني، وصولاً الى إظهار العلاقة بين الابداع الإداري والمرونة التنظيمية والمتمثلة في مجموعة من الأبعاد التي يمكن أن تؤثر عليها من خلال المبحث الثالث.

وعليه يقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

- المبحث الأول: مفاهيم حول الابداع الإداري؛
- المبحث الثاني: مفاهيم حول المرونة التنظيمية؛
- المبحث الثالث: الابداع الإداري والمرونة التنظيمية.

المبحث الأول: مفاهيم حول الابداع الإداري

سيعرض هذا المبحث مفاهيم حول الابداع الإداري، تعريفه وأنوعه، نظرياته ومستوياته، ومراحل وأسابيله وأبعاده.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأنواعه

يعتبر مصطلح الإبداع من أهم المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن وخاصة في فلسفة الإدارة، ومن خلال هذا المطلب سيتم تقديم بعض التعريفات له، ومختلف أنواعه والتي من بينها الابداع الإداري.

أولاً: تعريف الإبداع الإداري

يعرف الابداع الإداري بأنه "القدرة على إنشاء شيء جديد أو تجديد شيء قائم بطريقة مبتكرة وفريدة، ويشمل الإبداع مجموعة من العوامل الأساسية مثل الإدراك والتخيل والإنتاجية والقيمة والتأثير"¹

الإبداع هو القدرة على إنتاج فكرة أو ابتكار جديد، وتطويره أو تحويله إلى شيء ملموس وفعال في الواقع. وهو يتطلب مزيجاً من الخيال والإبداعية والتفكير النقدي والمهارات العملية².

ويعرف كذلك بأنه استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف.

وفي القرآن الكريم " [بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ] سورة البقرة الآية 117"، مبدعها، وإنما هو "مُفْعِلٌ" صرف إلى "فَعِيلٌ" كما صرف "المؤلم" إلى "أليم"، و"المسمع" إلى "سميع" ومعنى "المبدع": "المنشئ والمحدث ما لم يسبقه إلى إنشاء مثله وإحداثه أحد. (تفسير الطبري)³.

¹ محمد العبد الله، الإبداع والابتكار في العمل، دار المسيرة للنشر، الرياض، 2017، ص 12.

² سعاد العتيبي، إدارة الإبداع والابتكار، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018، ص 15.

³ تفسير الطبري، متاح على الرابط:

يعرف الابداع الاداري بأنه "القدرة على التفكير خارج الصندوق وتوليد أفكار جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المرجوة"¹.

كما يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه "القدرة على إيجاد حلول جديدة وفعالة للمشاكل الإدارية المختلفة، وتحقيق الأهداف المنشودة بطرق مبتكرة ومختلفة عن التقليدية"².

ويمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه "القدرة على التفكير بطرق جديدة ومختلفة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة بطريقة مبتكرة وفعالة"³.

ويمكن وصف الإبداع الإداري بأنه "القدرة على إيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسات والشركات، وتطوير العمليات والنظم الإدارية بطرق إبداعية تتميز بالفعالية والكفاءة والجودة"⁴.

يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه "القدرة على توليد أفكار جديدة ومفيدة وتطبيقها لتحقيق الأهداف الإدارية بطريقة فعالة ومبتكرة"⁵.

وفي تعريف شامل له يشير الإبداع الإداري في المجال الاقتصادي والإحصائي والمالي إلى إدخال أفكار وأساليب وممارسات جديدة في إدارة وتشغيل المؤسسات العامة والخاصة بهدف تحسين فعاليتها وكفاءتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات الجوهرية. يمكن أن يتضمن الإبداع الإداري تغييرات في هيكل المنظمة وعمليات صنع القرار وأنظمة الاتصال وقياس الأداء والتقييم وتوظيف وتدريب الموظفين، واستخدام التكنولوجيا وتحليل البيانات لدعم صنع القرارات. الهدف من الإبداع الإداري هو تعزيز جودة الخدمات العامة وزيادة رضا المواطنين وتحقيق نتائج أفضل للمجتمع بأكمله⁶.

¹ إبراهيم الفقي، الابداع الإداري والتميز في الأداء، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 12.

² علي العمري، الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في الشركات العربية، دار الغرب الإسلامي، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 12.

³ محمد علي محمد، إدارة الأعمال الإلكترونية، دار العين للنشر، الرياض، 2008، ص 69.

⁴ محمد القحطاني، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الرشد، الرياض، 2014، ص 186.

⁵ علي عبدالله الربدي، الإدارة الإبداعية، دار المسيرة للنشر، الرياض، 2015، ص 25.

⁶ C. Edvardsson, J. Lindgren, & J. von Friedrichs, Administrative Innovation: Conceptual and Empirical Perspectives. Springer, 2018, p,03

وعليه يمكننا أن نعرف الإبداع الإداري بأنه القدرة على التفكير بشكل مختلف والعثور على حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل الإدارية. يتضمن ذلك تحويل هذه الأفكار إلى أفعال وتطبيقات عملية لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

ثانيا: أنواع الإبداع والإبداع الإداري

1. أنواع الإبداع: Kinds OF Creating تتجلى أنواع الإبداع فيما يلي¹:

- **الإبداع الإداري**: الذي يقصد به إحداث تغير في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وعمل المؤسسة وسياستها واستراتيجيتها ونظامها الرقابي؛
- **الإبداع التعبيري Expression Creating** : يقصد به التلقائية والحرية والخصاصة ويعبر عن ممارسة فن من الفنون فترى هذا الرسام ينتج لوحته الفنية بطريقة معينة، وذلك اللاعب يمارس الكرة بطريقة متميز؛
- **الإبداع الفني Technical Creating** : يتمثل في إنتاج سلعة معينة، والخصائص التي توجد فيها والمزايا التي توجد فيها وتتضمنها والوظائف التي تؤديها الحاجات التي تشبعها مثلا السيارات اليابانية الآن بعد أن ثبت اليابانيين اقدمهم واكتسبوا شهرة الجودة وكفاءة الاداء ووجهوا اهتمامهم لشكل السيارة ومظهرها و جاذبيتها؛
- **الاختراع Invention** ويقصد به إنشاء شيء أصيل، جديد لم يكن موجودا من قبل ورغم أن عناصره وأجزائه التي يتكون منها موجودة إلا أن هناك اختلاف يضم هذا الإجراء فيجعلها تأخذ شكلا جديدا، وتؤدي مهمة متميزة، والمثال الروبوت، ومن قبله الكمبيوتر، ومن قبلهم اختراع العجلة والقاطرة والكهرباء والطائرة؛
- **الاستحداث Moderning** ويقصد به استخدام شيء موجود فعلا، ولكنه يطبق في مجال جديد أو ينظر إليه بضوء وزوايا جديدة، والاستحداث هنا يتمثل في القدرة على فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها.

¹زهرة غاني، غوتية بن سعيد، أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين والإداريين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار نموذجاً، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2018/2019، ص 08.

2. أنواع الإبداع الإداري: يوجد العديد من الأنواع المختلفة للإبداع الإداري، ومن أهمها¹:
 - الإبداع التكنولوجي: وهو الإبداع الذي يتمثل في استخدام التكنولوجيا والأدوات الحديثة لتحقيق التحسينات المطلوبة في العمليات الإدارية؛
 - الإبداع في التسويق: وهو الإبداع الذي يتمثل في تطوير استراتيجيات التسويق والترويج للمنتجات والخدمات بطرق جديدة ومبتكرة؛
 - الإبداع في الإدارة المالية: وهو الإبداع الذي يتمثل في تحديد الاستراتيجيات المالية التي تساعد في تحسين أداء المنظمة وزيادة الأرباح؛
 - الإبداع في العمليات: وهو الإبداع الذي يتمثل في تحديث وتطوير العمليات الإدارية والإنتاجية لتحسين جودة المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف؛
 - الإبداع في الإدارة الاستراتيجية: وهو الإبداع الذي يتمثل في تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثاني: نظريات الإبداع ومستوياته

تعد نظريات الإبداع الإداري من المفاهيم الهامة في مجال الإدارة، وقد تمّ تطوير عدد من النظريات التي سيتم عرضها من خلال المطلب التالي.

أولاً: نظريات الإبداع الإداري

تعدّ نظريات الابتكار والإبداع الإداري من المفاهيم الهامة في مجال الإدارة، وقد تمّ تطوير عدد من النظريات والمفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع، ومن أهمها²:

1. **نظرية التفكير الإبداعي: Creative Thinking Theory** وهي نظرية تهدف إلى تطوير القدرات الإبداعية لدى الأفراد والمؤسسات، وتشجيعهم على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة.
2. **نظرية الابتكار: Innovation Theory** وتركز هذه النظرية على تطوير المنتجات والخدمات بطرق جديدة ومبتكرة، وذلك من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة للابتكار.

¹ عبد الرحمن السند، الإبداع الإداري: مفاهيم، أدوات، تطبيقات، الطبعة الأولى، دار اليسر للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 01.

² أحمد العبيدي، الإبداع والابتكار في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجديد، عمان، الأردن، صفحة 23.

3. **نظرية الإدارة الاستراتيجية: Strategic Management Theory** وتركز هذه النظرية على تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

4. **نظرية العمليات: Operations Theory** وتركز هذه النظرية على تحديث وتطوير العمليات الإدارية والإنتاجية لتحسين جودة المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف. كما برزت في مختلف الفترات من القرن الماضي وحتى وقتنا الحاضر دراسات وكتابات حول الإبداع وصنفوها، ويمكن ترتيب هذه النظريات حسب ما يلي¹:

1. **نظرية 1958 March simon** لقد قامت هذه النظرية بتفسير الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به فمن خلال عملية البحث يتم خلق بدائل متعددة لعملية الإبداع تمر بعدة مراحل تتمثل في (فجوة الأداء + عدم الرخاء + البدائل + وأخيرا الإبداع) ويقصد بفجوة الأداء التغيير في الطلب ثم التغيير في البيئة الداخلية والخارجية.

2. **نظرية 1961 Burns stalke** تهتم هذه النظرية بأن الهياكل التنظيمية مختلفة ومتعددة وفاعلة والهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير ويقوم على مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات والنمط الآلي يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3. **نظرية 1966 Wilson** مغزى هذه النظرية أن الإبداع كعملية تمر بثلاثة مراحل تتجلى في (إدراك التغيير + اقتراح التغيير + وتبني التغيير وتطبيقه) وتهدف هذه المراحل إلى إدخال تغييرات في المؤسسة، وتكون عملية الإبداع بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فتتمية نسبة الإبداع في هذه المراحل إلى عدّة عوامل أهمها، التعقيد في المهام (البيروقراطية) إضافة إلى تنوع نظام الحفظ فكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل ادراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات وكما أن الحوافز لها تأثير ايجابي في توليد الإبداع.

¹ زهرة غاني، غوثية بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص- ص 8-9.

4. **نظرية 1970 Harvey of mill** تعتمد هذه النظرية على فهم الإبداع ومدى استعمال الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، لذلك فإن هذه النظرية توصف أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لتطويره والبحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة إضافة إلى انتقاء البديل الأمثل وإعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب.
5. **نظرية 1973 Zaltmamet** تقسم هذه النظرية عملية الإبداع إلى مرحلتين، مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهذه المراحل عدة مراحل جزئية والتي على فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنى وتعتبر هذه النظرية أن الابداع جماعية وليست فردية.
- ثانيا: مستويات الابداع الإداري:

لقد حظي الإبداع بمستويات مختلفة تتجلى فيما يلي¹:

- **الإبداع الأولي**: وهو الإبداع الذي يتمثل في إيجاد فكرة جديدة أو تطوير فكرة قائمة لتحسين أداء المؤسسة. ويشمل هذا المستوى الإبداع في التسويق والتصميم والإنتاج والخدمات والعمليات الإدارية والتكنولوجية؛
- **الإبداع التطبيقي**: وهو الإبداع الذي يتمثل في تطبيق الفكرة الإبداعية الأولية على أرض الواقع، وتجربتها وتقييم نتائجها وتحسينها. ويشمل هذا المستوى التخطيط والتنفيذ والتحليل والتقييم والتحسين.
- **الإبداع التحويلي**: وهو الإبداع الذي يتمثل في تحويل الفكرة الإبداعية الناجحة إلى نظام مستدام لتحسين أداء المؤسسة، ويشمل هذا المستوى الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الطويل الأجل والتنفيذ والمراقبة والتحسين المستمر.

¹ عبد الله الفوزان، الإبداع الإداري، دار المنهل، المملكة العربية السعودية، 2011، ص- ص 47-48

كما يمكن تصنيف مستوياته الى¹:

1. **الإبداع على مستوى الفرد:** ونعنى به الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد لتطوير العمل وذلك لخصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل، ويشير الإبداع على مستوى الفرد إلى جملة من مؤشرات تتجلى في توليد عدد كبير من الأفكار وكذا المرونة في التفكير والرؤية العميقة.
2. **الإبداع على مستوى الجماعة:** يقصد به العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة في بيئة العمل الجماعي وتكون محل تنفيذ بواسطة المناقشات وإعادة وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت، وسبب اللجوء إلى الإبداع الجماعي صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المؤسسات، الإبداع الجماعي أقوى من الابداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.
3. **الإبداع على مستوى المؤسسة:** يشير الإبداع التنظيمي على أنه المخرجات الناتجة على التفاعل الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها وسيطة أو مؤثر في العملية الإبداعية، وحتى تصل المؤسسة إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي في المؤسسة التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة.
4. **الإبداع على مستوى المجتمع:** إن البيئة الاجتماعية لها دورا أساسيا في تكوين شخصية الفرد وتوفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشوئه نشأة سليمة وتعتبر الأنظمة الاجتماعية والقيم عاملا مهما في عرض والإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة سوف تقتل روح التفكير والإبداع.

¹ غانية ابطاحين، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 5، العدد 2، ص ص 217-218.

المطلب الثالث: مراحل الإبداع الإداري وأساليبه

سيتم من خلال هذا المطلب عرض مراحل الإبداع الإداري وأساليب تطبيقه.

أولاً: مراحل الابداع

يتفق العديد من الكتاب والباحثين على أن الابداع الإداري يشتمل على عدّة مراحل تتمثل في¹:

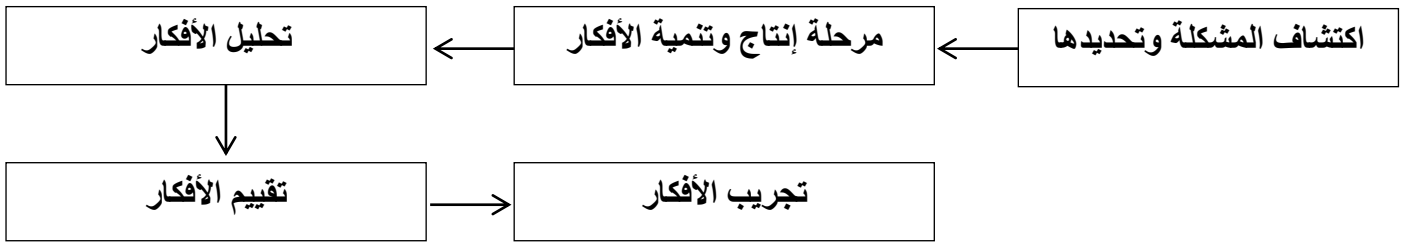
- 1. المرحلة الأولى: اكتشاف المشكلة وتحديدها:** ويقصد بهذه المرحلة تشخيص وتحديد طبيعة ودرجة صعوبتها، وتعد مراحل اكتشاف المشكلة وتحديدها من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية، ذلك لأن اكتشاف المشكلات يعد جوهر الأصالة في التفكير الإبداعي ويبدأ العقل بالإحساس بانحراف أو نقص، وينتهي بتحديد واضح له ويتطلب تشخيص المشكلة وتحديدها على نحو صحيح التفرقة بين الظواهر والأسباب الحقيقية لها.
- 2. المرحلة الثانية: مرحلة إنتاج وتنمية الأفكار:** وتشير هذه المرحلة إلى وضع الفكرة في حالة الإثارة والجاهزية للتفكير في كافة الاتجاهات لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة ويستخدم في هذه المرحلة سمات مقومات الإبداع كالطلاقة التي تعمل على زيادة الأفكار الجديدة والمرونة التي تعمل على تنويع الأفكار والمفاهيم المتولدة.
- 3. المرحلة الثالثة: تحليل الأفكار:** وتركز هذه المرحلة على فحص وتحليل ما تم التوصل إليه من أفكار وتحليل واستنباط ما يوجد بين هذه الأفكار من عالقة.
- 4. المرحلة الرابعة: تقييم الأفكار:** وفي هذه المرحلة يتم إخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويمي أو نقدي وذلك في ضوء المعايير التالية: توافقها مع أهداف المؤسسة وفق سياستها المقررة، الفوائد التي سوف تحققها هذه الأفكار، ملاءمتها للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة. ويتم في هذه المرحلة للتأكد وضع قائمة بالخطوات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ.

¹ صحراوي وافية، قماري محمد، زروقي أسماء، الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية " من خلال دراسة العلاقة بين المقومات وممارسة المراحل"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 10 العدد 01، ص- ص 152-153.

5. المرحلة الخامسة: تجريب الأفكار: ويتم في هذه المرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم، وإخضاعه لعملية المتابعة وتدوين الإيجابيات وتعزيزها وتدوين السلبيات والعمل على التخلص منها، وفي هذه المرحلة يجب تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية ووضع خطوات إجرائية لتطبيق الأفكار ضمن جدول زمني و عرض الأفكار البديلة بعبارة مفهومة غير معقدة ومحاولة الحصول على القبول والدعم ووضع قائمة بالمعوقات المحتملة لمواجهتها عند تطبيق الأفكار البديلة لضمان التطبيق الناجح في ضوء أهداف وسياسات الجهاز الإداري ووفق رسالته.

ويلخص الشكل التالي تلك المراحل:

الشكل رقم (01-01): مراحل الابداع الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما ورد أعلاه.

ثانيا: أساليب الإبداع

يتم تشجيع الإبداع لدى أفراد المؤسسة من خلال عدة أساليب تهدف إلى استخراج وتوليد أفكار جديدة من أجل حل المشاكل، أو مواجهة التحديات، ومن تلك الأساليب نذكر¹:

1. **العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على تبادل الأفكار بين أعضاء الجماعة الصغيرة، وهو وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت قصير، حيث يتم طرح المشكلة محل البحث على الأفراد المهتمين في مختلف المستويات الإدارية وذلك في جلسة محددة بهدف الوصول إلى فكرة تحل المشكلة، كما يعتمد نجاح هذا الأسلوب على مجموعة من الشروط:

¹ علي ميكيد، سارة مقراب، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 6، العدد 2، ص 298.

- تأجيل تقييم الأفكار وعدم نقدها إلا بعد جمع عدد معتبر منها؛
- عدم وضع قيود على حرية التفكير، أي يفكر الفرد بكل حرية، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير؛
- جمع أكبر عدد من الأفكار لأن ذلك يؤدي إلى تنوعها وبالتالي الحصول على أفكار جيدة؛
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

2. أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كما يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو فكرة المطروحة لتقييم، حيث يستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة وي طرحها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم، بحيث يكون الاتصال مع المنسق فقط ثم يقوم هذا الأخير بإعداد ملخص للنتائج المتحصل عليها، ويرسله إلى كل خبير ويسأله عن وجهة نظره الجديدة في المشكلة، ويقوم المنسق بتكرار هذه العملية إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.

3. أسلوب SWOT يستخدم هذا الأسلوب في عملية التخطيط الاستراتيجية للمؤسسات، ويمكن الأسلوب من تنظيم الأفكار حيث يتم:

- تحديد الأفكار التي تمكن من استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة؛
- تحديد الأفكار التي تستخدم الفرص المتاحة للقضاء على نقاط الضعف؛
- الاستفادة من الأفكار التي تمكن من استخدام نقاط القوة لتجنب الأخطار المتوقعة؛
- تحديد الأفكار التي تقلل من نقاط الضعف وتجنب الأخطار المتوقعة.

وغيرها من الأساليب الأخرى التالية¹:

1. أسلوب المحاكاة: ويقصد بالمحاكاة الوصول للأفضل من خلال الأفكار الجديدة والدائمة في التطور، فمثلاً صناعة الطائرات جاءت محاكاة لتحليق الطيور في الفضاء وكذلك جهاز الراديو الذي يضاهي حيوان الخفاش في حساسيته وقدرته على الإحساس بالآخر.

2. أسلوب قبعات التفكير الست: تستعمل هذه الطريقة لتفوق والنجاح في المواقف العملية والشخصية وفي مجال العمل وحتى في المنزل وتستخدم من طرف المديرين التنفيذيين وينسب هذا

¹ زهرة غاني، غوتية بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

الأسلوب إلى ادوارد بونو والمغزى منه أنه يوجد الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم يتحول إلى طريقة أخرى، وكل لون من ألوان القبعات تمثل تفكيراً معيناً:

- **اللون الأبيض:** يهتم بالتفكير عن الإحصاءات والأرقام واعطاء المعلومات والحقائق التي تكون متصلة تماماً بالموضوع؛
- **اللون الأحمر:** يشير إلى التعبير عن العاطفة والمشاعر والحدس والظنون ويجب التعامل معه تحت الملاحظة والضبط؛
- **اللون الأصفر:** يبين هذا اللون السبب الذي يجيز القول بنجاح الأمر المطروح لفكرة أو مشروع؛
- **اللون الأسود:** يشير إلى أناس يتميزون بالمنطقية والحكم السلبي على الأمور ولكن لسبب ما؛
- **اللون الأخضر:** هو لون الابتكار والإبداع ويشمل الاقتراحات والبدائل وينتقل من فكرة إلى فكرة البحث عن بدائل وحلول أخرى؛
- **اللون الأزرق:** أصحاب هذا اللون يكتفون أنواع التفكير حسب الظروف ودائماً كثير التساؤل ويبحث عن النتيجة ويعطي الفرصة المناسبة لجميع أنواع التفكير فمثلاً عندما يكون الحاضرون شديدي الانفعال اتجاه موضوع ما فإنه يعطي الفرصة للتفكير لأصحاب اللون الأحمر حتى يقدموا ما عندهم من مشاعر وظنون.

3. أسلوب التفكير التصوري: يعني التحرر من التفكير من عالم الألفاظ إلى أسلوب الصور والرسوم والمخططات والرموز والمهم في هذا الأسلوب هو ماذا توحى تلك الرسومات والرموز والمخططات وليس امتلاك مهارات متقدمة في الرسم.

المبحث الثاني: مفاهيم حول المرونة التنظيمية

المرونة التنظيمية هي القدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية التي تواجه المؤسسة، وهي أحد الأسس الأساسية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل التنظيمي، ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض تعريفها وخصائصها، وأبعادها، والأهمية والمزايا لتطبيق المرونة التنظيمية.

المطلب الأول: تعريف المرونة التنظيمية وخصائصها

تعتمد المرونة التنظيمية على الثقافة التنظيمية والقيادة الفعالة، وتركيز جهود المؤسسة على الأهداف الأساسية وتحقيقها بشكل فعال ومستمر ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض بعض التعريفات والخصائص لها.

أولاً: تعريف المرونة التنظيمية

يقصد بالمرونة القدرة على تغيير أي شيء في الأوقات المناسبة وفيما يتعلق بالمرونة التنظيمية فقد تنوعت آراء الباحثين حول مفهومها، حيث اختلفت المجالات الأكاديمية التي تناولتها، ومع هذا فقد اتفق معظمها على معناها الرئيسي والمتمثل في القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. ومن ضمن هذه التعاريف أنها تمثل قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة وتكوين القدرات الديناميكية، التي تساعد على تطويع الموارد للتكيف مع التقلبات المفاجئة وغير المتوقعة، وتمثل المرونة التنظيمية سمة تجعل المؤسسات أقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة أو يجعلها في وضع أفضل للاستجابة بنجاح لها فهي تشير إلى مجموعة الامكانيات والقدرات التي تستخدم لمواكبة التغيرات الداخلية والتلاؤم مع المستجدات الخارجية التي لها أثر ملموس على المؤسسة، وذلك إما بإعادة تصميم البناء التنظيمي أو الوظائف الإدارية لتحقيق استجابة عالية وتوجيه المؤسسات نحو أداء أفضل وديمومة المزايا التنافسية¹.

¹ محمد حمدي زكي، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 624، العدد 17/12/2019، ص 620.

كما تعرف بأنها: "المرونة التنظيمية هي القدرة على التعامل مع التغيرات والمتغيرات الخارجية والداخلية بشكل فعال وسريع، وتكييف الهيكل التنظيمي والعمليات والعلاقات الداخلية بحيث يمكن للمنظمة الاستجابة لمتطلبات العملاء والمستجدات السوقية والتكنولوجية بشكل مستمر ومرن"¹

أو كما جاء في تعريف آخر بأنها: "المرونة التنظيمية هي القدرة على التأقلم مع التغيرات الخارجية والداخلية، وتكييف الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية بحيث يمكن للمنظمة الاستجابة لتلك التغيرات بشكل فعال وسريع وبأقل تكلفة ممكنة، وذلك بتبني أساليب وأدوات تساعد على تحسين الإنتاجية والكفاءة والجودة وتحسين العلاقات بين الموظفين والعملاء والشركاء"².

"المرونة التنظيمية هي القدرة على التأقلم مع التغيرات والتحولات التي تطرأ على البيئة الخارجية والداخلية، وتكييف الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بأسرع وأفضل الطرق الممكنة، وذلك بتوظيف الموارد المتاحة بشكل فعال ومرونة في اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق التميز التنافسي"³.

ويمكن وصف المرونة التنظيمية عندما تزداد التغيرات مثل زيادة الطلب على المنتج، سيزيد أيضاً الإنتاج. ويتعلق المرونة بالمتى والأين والكيف، حيث يتم وصف "المتى" بساعات العمل المرنة، العمل بدوام جزئي، التوظيف المتغير خلال العام، التوظيف موسميًا والإجازات، بينما يمكن وصف "الكيف" عن طريق تقاسم الوظائف، التقاعد التدريجي والساعات الموسعة. وأخيرًا، يتعلق "الأين" أيضًا بالمرونة لأنه يمكن وصفها عند العمل في المنزل أو العمل عن بعد⁴.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن القول بأن المرونة التنظيمية هي القدرة على التكيف والتعديل لتغيرات الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديث الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية أكبر. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني نهج مرن ومتكيف يعتمد على الابتكار والتعلم المستمر والتحسين المستمر.

¹ محمد العريفي، التغيير التنظيمي: إدارة التحول والتطوير، دار المعرفة، الرياض، 2017، ص 11.

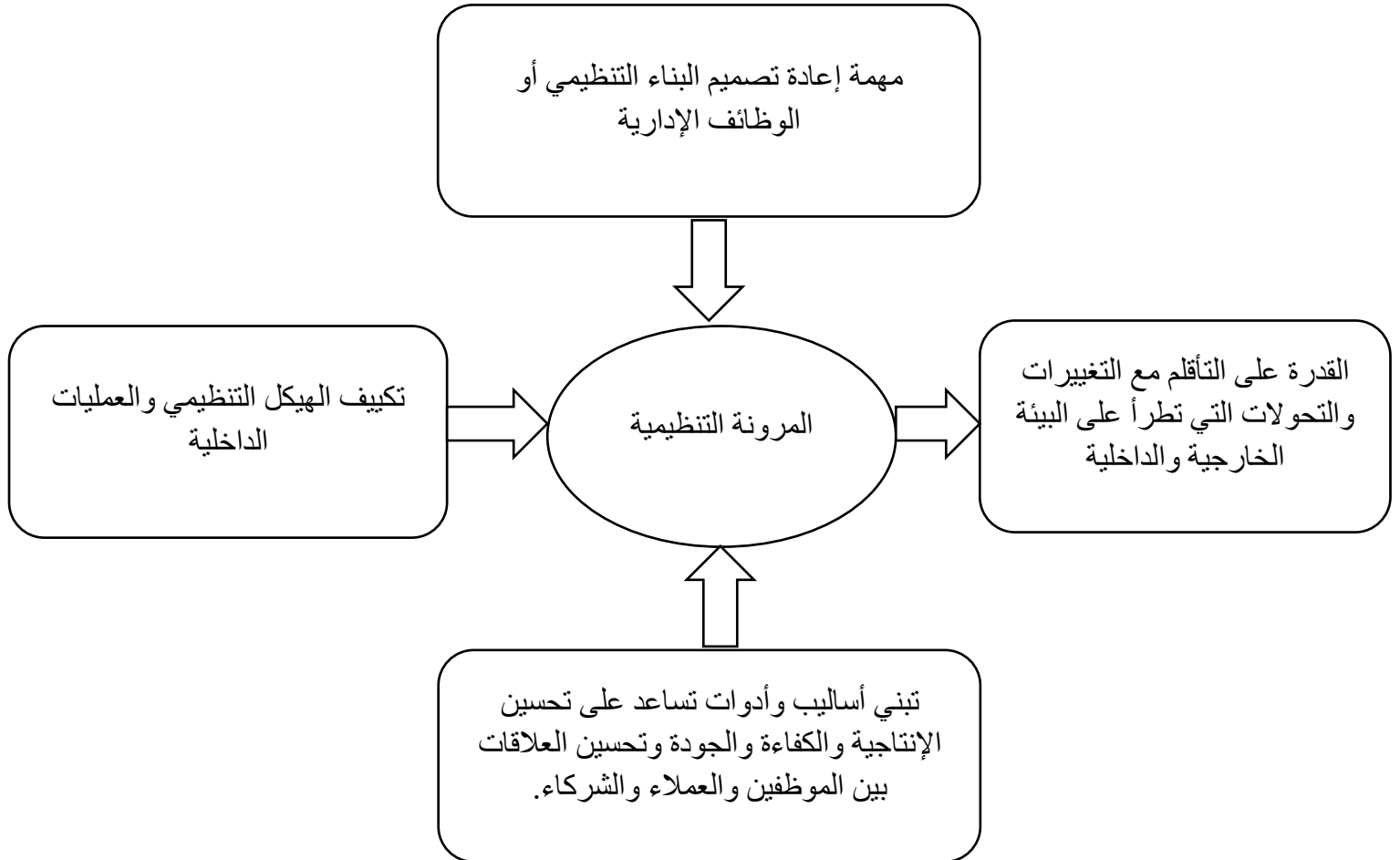
² عبد الرحمن العبد الله، إدارة التغيير والابتكار في المنظمات، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، 2016، ص 12.

³ سعيد أبو عرار، محمد الدويكات، الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، 2014، ص 22.

⁴ Charles Ramendran SPR, Gopalan Raman, Ramesh Kumar Moona Haji Mohamed, Prashanth Beleya & Suresh Nodeson, organizational flexibility and its implications on employees productivity, interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 4, No 10, FEBRUARY, 2013, p 299.

ويلخص الشكل التالي النموذج المفاهيمي للمرونة التنظيمية

الشكل رقم (01-02): النموذج المفاهيمي للمرونة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التعريفات الواردة أعلاه.

ثانيا: خصائص وأبعاد المرونة التنظيمية

1. خصائص المرونة التنظيمية

هناك عدة خصائص للمرونة التنظيمية وهي¹:

- القدرة على التكيف: حيث تتميز المؤسسات المرنة بالقدرة على التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية، وتعديل استراتيجياتها وخططها لتحقيق أهدافها؛
 - القدرة على التعلم المستمر: حيث تتميز المؤسسات المرنة بالاستمرار في التعلم والتطوير والتحسين المستمر لعملياتها وخدماتها، والاستفادة من الخبرات والأخطاء لتحسين أدائها؛
 - القدرة على التغيير: حيث تتميز المؤسسات المرنة بالقدرة على تغيير الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية بسرعة وفعالية، وتحديثها لتتناسب مع التحولات الداخلية والخارجية؛
 - القدرة على التفاوض: حيث تتميز المؤسسات المرنة بالقدرة على التفاوض والتعاون مع الجهات المعنية والشركاء والموردين، وتحقيق الاستفادة المتبادلة لتحقيق أهداف مشتركة؛
 - القدرة على التكيف مع التكنولوجيا: حيث تتميز المؤسسات المرنة بالقدرة على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة واستخدامها لتطوير وتحسين عملياتها وخدماتها.
- كما تشمل المرونة التنظيمية أيضا الخصائص الرئيسية التالية²:

- القدرة على التكيف مع التغييرات والتحولات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- القدرة على تحديث الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية لتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.
- القدرة على الابتكار والتعلم المستمر والتحسين المستمر.
- القدرة على توظيف الموارد والكوادر البشرية بطريقة فعالة ومتكيفة مع التغييرات.
- القدرة على التعامل مع المخاطر والتحديات بشكل مرن وفعال.

¹ عبد الله الطيب، المرونة التنظيمية: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الفارابي للنشر والتوزيع، 2017، ص13.

² إبراهيم عبد الرحمن البدوي، إدارة الأعمال وتطوير المؤسسات، دار الفكر العربي، 2017، ص20.

المطلب الثاني: الأهمية والمزايا لتطبيق المرونة التنظيمية

سيتم من خلال هذا المطلب عرض أهمية المرونة التنظيمية والمزايا من تطبيقها داخل المؤسسة.

أولاً: أهمية المرونة التنظيمية:

تكمن أهمية المرونة التنظيمية في النقاط التالية¹:

- المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفعالية وتمكنها من ادارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف؛
- تعمل المرونة التنظيمية على الحفاظ على فعالية المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع متغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة؛
- تعزز المرونة التنظيمية قابلية المؤسسة وقدرتها على استجابة للتغيرات الطارئة؛
- جمود عملية التخطيط يمكن ان يسبب على المستوى المتوسط او البعيد، وعليه فإن المرونة التنظيمية تعمل على اكتساب المؤسسات صفة المطاوعة للتغلب على الجمود مما يساعدها على المنافسة؛
- الإدارة الواعية المرنة صاحبة الأفكار تتسم بالتجديد وتتجه دوما نحو الابتكار والإبداع، حيث أنها تتخذ من التغير منهاجاً لها، ما ينعكس على كفاءة إنتاجيتها وجودته؛
- تساهم المرونة التنظيمية بتطوير المهارات اللازمة، التي تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المؤسسة وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- تعد المرونة التنظيمية في عملية التخطيط مصدراً هاماً لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة (الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، التقنية) مما يستلزم أن تكون الخطط متوافقة مع ذلك التطور حتى تحصل المؤسسة على بعض الميزات التنافسية،

¹ محمد محمود زكي، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 625، العدد 17/12/2019، ص 624-625.

ثانيا: المزايا الناتجة عن تطبيق المرونة التنظيمية داخل المؤسسة

من المزايا الناتجة عن تطبيق المرونة التنظيمية داخل المؤسسة، نذكر¹:

- **تحسين الإنتاجية والكفاءة:** حيث يتم تحسين العمليات وتحسين استخدام الموارد وتطوير الأساليب والتقنيات المستخدمة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمليات؛
- **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** حيث يتم تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تحسين العمليات وتحسين الأساليب والتقنيات المستخدمة؛
- **تحسين الرضا العملاء:** حيث يتم تلبية احتياجات العملاء والمستفيدين بشكل أفضل من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات وتلبية متطلباتهم؛
- **تحسين الأداء المالي:** حيث يتم تحسين الأداء المالي وزيادة الربحية من خلال تحسين العمليات وتقليل التكاليف وزيادة الإيرادات؛
- **تحسين الثقة والمصداقية:** حيث يتم تحسين الثقة والمصداقية لدى العملاء والمستفيدين والشركاء والمستثمرين من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات وتحسين الأداء المالي وزيادة الربحية؛

¹ محمد داود، مرجع سبق ذكره، ص- ص 128-129.

المطلب الثالث: العناصر الأساسية المكونة للمرونة التنظيمية ومتطلباتها وشروطها

يتضمن هذا المطلب العناصر الأساسية المكونة للمرونة التنظيمية ومتطلباتها اللازمة لتمتع المؤسسة بمرونة تنظيمية، والشروط المطلوب توفرها لتصبح المرونة نظاما متكاملًا.

أولاً: العناصر الأساسية المكونة للمرونة التنظيمية

تعتبر المرونة التنظيمية من العناصر الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغييرات في البيئة الخارجية وتحقيق الأداء العالي، وتتضمن العناصر الأساسية للمرونة التنظيمية العناصر التالية¹:

- التوجيه الاستراتيجي القائم على الفرص والتحديات الراهنة والمستقبلية.
- تصميم هيكل تنظيمي مرن وقادر على التأقلم مع التغييرات في البيئة الخارجية؛
- تحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات وتطوير المؤسسة؛
- تطوير وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة لتحسين الكفاءة والفعالية؛
- استخدام التكنولوجيا والابتكار في تحسين أداء المؤسسة.

كما تتألف المرونة التنظيمية أيضا من العناصر الأساسية التالية²:

- القدرة على التكيف مع التغييرات والتحولت في البيئة الخارجية للمنظمة؛
- القدرة على تعديل الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية للمنظمة لتلبية متطلبات البيئة الخارجية؛
- القدرة على تعزيز التواصل والتفاعل داخل المؤسسة وتشجيع الابتكار والإبداع؛
- القدرة على تطوير الموارد البشرية وتنمية قدراتها ومهاراتها؛
- القدرة على تحقيق الأداء العالي وتحقيق الأهداف المنشودة.

¹ ناصر الفقيه، إدارة الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2013، ص 123.

² سميرة العبدلي، إدارة الأعمال الحديثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ص 140.

ثانيا: متطلبات المرونة التنظيمية

تتضمن متطلبات المرونة التنظيمية العناصر التالية¹:

- تصميم هيكل تنظيمي مرن وقابل للتعديل؛
 - تحديد أهداف واضحة ومحددة للمنظمة ولكل موظف على حدة؛
 - تطوير قدرات الموظفين وتوفير التدريب والتطوير المستمر لهم؛
 - تعزيز ثقافة الابتكار والتجديد داخل المنظمة؛
 - توفير بيئة عمل مرنة ومحفزة للعاملين؛
 - تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة؛
 - توفير معلومات دقيقة وفورية لدعم عملية صنع القرارات.
- وإضافة لذلك ولتتمتع المؤسسة بمرونة تنظيمية لابد من عدّة متطلبات هي²:
- **التوافق القيمي:** يعد البعد القيمي من أهم عناصر نجاح المرونة ويقصد به مدى التوافق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة، فقد أكدت معظم الدراسات أن توافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسات، يجعله يعمل في بيئة محفزة ترفع روحه المعنوية وتتبعكس آثارها على أدائه العام؛
 - **التنفيذ:** إجراء عملي أو خطة أو نموذج، فعند معرفة الأهداف التنظيمية يكون تنفيذها أسهل؛
 - **ترتيب الأولويات:** يقصد بها المهارة التي يتم عن طريقها ترتيب النشاطات حسب أهميتها، حيث تسمح باتخاذ القرارات التي تتطلب تنظيما معينا يأخذ في الحسبان العوامل والمعلومات والأنشطة المتنوعة، حيث تقوم المؤسسة بترتيب المهام وفق أهميتها، فيسهل تنفيذها؛
 - **تحديد الأدوار والمسؤوليات:** تعد عملية تحديدها وتوضيحها وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف، وتمكن القادة من تسهيل التعاون عبر الوظائف والتركيز على العوامل التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمات؛

¹ عادل القرش، الإدارة الحديثة، دار الفارابي للنشر والتوزيع، 2008، القاهرة، صفحة 31.

² محمد محمود زكي، مرجع سبق ذكره، ص 623.

- **التفاعل والتآزر:** يمثل التعاون وتبادل والخبرات، مما يعكس الشعور بالمسؤولية العامة عن المؤسسة؛

- **القدرات القيادية:** مجموعة من الإجراءات والتصرفات التي اكتسبها القائد بالممارسة العملية، فبناء القدرات القيادية يفتح الباب أمام القيادة الفعالة ويساعد على تحسين قدراتهم خدمة لأهداف المؤسسة.

في حين هناك مجموعتين من العوامل التي تحدد مدى مرونة المؤسسة وعمليات إدارتها¹:
المجموعة الأولى من العوامل - المتعلقة بالحلول الهيكلية المعتمدة - هي مشتقة من الأفكار حول المرونة التنظيمية التي قدمها Ackoff (1977) و Overholt (1997) و Foss (2003) يشيرون إلى العوامل التالية ضمن هذه المجموعة: اللامركزية على كل من مستوى التنظيم واتخاذ القرارات، وضع إجراءات منخفضة الصيغة، والتعاون، وتنوع العمليات.

المجموعة الثانية من العوامل تتوافق مع المفاهيم التي قدمتها بشكل رئيسي Bahrami (1992) و Volberd (1999) اعتبر كلا المؤلفين قضيتين: الوعي بالحاجة المستمرة لتحويل المؤسسة لتناسب البيئة بأفضل طريقة ممكنة، وقدرة المديرين على تحقيق هذا الهدف. برأيهما، هذين العاملين هما العوامل الرئيسية للمرونة التنظيمية. تشمل هذه العوامل سلوكيات مثل التعلم، استطلاع العملاء والمنافسة، الابتكار في المنتجات والتنظيم. المسألة الرئيسية في بناء مؤسسة مرنة هي اختيار الموظفين للمناصب الإدارية الذين يجب أن يكونوا قادرين على الاستجابة بسرعة لإشارات مختلفة. تعتمد هذه القدرة إلى حد كبير على الخصائص الفردية مثل المخاطرة، الطموح، الرغبة في النجاح، ومستوى الدافعية والتحكم الذاتي، والتعرف على آليات السوق.

ثالثاً: شروط المرونة التنظيمية: تتضمن شروط المرونة التنظيمية ما يلي²:

- **القدرة على التكيف:** يجب أن يكون النظام التنظيمي للمؤسسة قادراً على التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية والداخلية؛
- **القدرة على التغيير:** يجب أن يكون النظام التنظيمي للمؤسسة قادراً على التغيير والتطوير لتحسين أدائها وتلبية احتياجات السوق؛

¹ Piotr Buła, Bernard Ziębicki, Organizational flexibility as a challenge of contemporary management. Determinants and methods of measurement, Acta Commercii 2011, p 174.

² عبد الرحمن السنوسي، الإدارة المرنة، النظريات والتطبيقات، دار الفارابي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص-ص 52-54.

- القدرة على التعلم: يجب أن تكون المؤسسة قادرة على الاستفادة من الخبرات السابقة وتعلم الدروس من الأخطاء الماضية؛
 - القدرة على التخطيط المستقبلي: يجب أن يكون النظام التنظيمي للمؤسسة قادرًا على التخطيط للمستقبل وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية المناسبة؛
 - القدرة على التنسيق: يجب أن يكون النظام التنظيمي للمؤسسة قادرًا على التنسيق بين مختلف الأقسام والوظائف لتحقيق الأهداف المحددة؛
 - القدرة على التحكم: يجب أن يكون النظام التنظيمي للمؤسسة قادرًا على التحكم في العمليات والأداء لتحقيق الأهداف المحددة.
- ولتصبح المرونة نظامًا متكاملًا، تتطلب توفر شروط هي¹:
- الزمن: يعبر عن الوقت الذي تحتاجه المؤسسة للاستجابة أو لرد الفعل عن التغيرات في البيئة؛
 - النطاق: يرتبط بدرجة التكيف لعناصر معينة في المؤسسة للمتغيرات؛
 - التوجه: يتعلق باختبار الوسيلة الملائمة للاستعانة وهل يكون هناك توجه دفاعي أو ضمني الاستجابة؛
 - التركيز: اختيار مجال التأثير للتكيف في المؤسسة (استراتيجي، إداري، تشغيلي).

¹ محمد حمدي زكي، مرجع سبق ذكره، ص 624.

المبحث الثالث: الابداع الإداري والمرونة التنظيمية

سيتم من خلال هذا المبحث اظهار انعكاس أبعاد الابداع الإداري على المرونة التنظيمية نظريا، بالإضافة الى عرض عوامل تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته.

المطلب الأول: أثر أبعاد الابداع الإداري على أبعاد المرونة التنظيمية

سيتم من خلال هذا المطلب عرض أبعاد الابداع الإداري وأبعاد المرونة التنظيمية وأثر أبعاد الابداع الإداري على أبعاد المرونة التنظيمية.

أولا: أبعاد الابداع الإداري

لقد وردت مجموعة من الخصائص التي تقوم على مسلمة ترى أن الإبداع مهما كان مجاله لا يقوم على بعد واحد بل مجموعة من الأبعاد، ومن هذه الأبعاد: الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة، قبول المخاطرة. وفيما يلي عرض لتلك الأبعاد¹:

1. الطلاقة الفكرية (intellectual fluency):

تعبر الطلاقة الفكرية عن الجانب الكمي في الإبداع، ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار في مدة زمنية معينة، وتعدّ هذه المهارة عملية تذكر واستدعاء للمعلومات المتوافرة لدى الفرد من خبرات ومفاهيم وحقائق، لا يتحتمّ على الفرد أن يكون ذات ثقافة واسعة ومتجددة.

2. المرونة (flexibility):

تتضمن المرونة الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، بحيث لا يتمسك بالمواقف السابقة، ويوجه نوع تفكيره ومساره بتغيير المثير أو متطلبات الموقف، وتعد المرونة عكس الجمود الذهني، بحيث يكون الفرد قادرا على إنتاج عدد متنوع ومختلف من الأفكار، وفي المرونة يتم الاهتمام بنوعية الأفكار لا بكميتها، حيث لا بد أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها.

¹ عواطف علي السيف العوي، عروب عبد الرحمن عبد الله الجبر، الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، مجلة كلية التربية، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الأول، 2022، ص - ص 229-230.

3. الأصالة (Originality):

تعدّ الأصالة من القدرات المهمة المكونة للتفكير الإبداعي والأكثر ارتباطاً، وتعني قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة وفريدة وخلاقة ومدهشة لم يسبق لها أحد، حيث إنه كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، فتعد الأفكار التي يقدمها الفرد أصيلة عندما تقدم حلولاً غير مألوفة ولا تقليدية، تختلف مهارة الأصالة عن المرونة والطلاقة من حيث إنها لا تعني كمية الأفكار التي يقدمها الفرد، بل جودتها وحداثتها.

4. قبول المخاطرة (Risk-taking):

يقصد به رغبة الفرد ومدى جرأته في تحمل المخاطر الناتجة عن الأفعال التي يتخذها عند تبني أفكار وأساليب جديدة، ويعبر عن مدى جرأته في تعريض نفسه للفشل أو النقد، والعمل في ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره.

وهي كذلك المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة، وإيجاد حلول لها، بحيث يكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن العمل الذي يقوم به، وعلى استعداد لتحمل المسؤوليات الناشئة عنه. وغيرها من الأبعاد الأخرى التي يمكن أن تتداخل، ومن المهم أخذها بعين الاعتبار عند تعزيز وإدارة الإبداع الإداري لتشجيع ودعم الأفكار الجديدة والمبتكرة في المؤسسة مثل¹:

- البعد الإدراكي: الإبداع الذي ينطوي على القدرة على التفكير بشكل متباين، وتوليد أفكار جديدة وأصلية، وإجراء ربطات غير اعتيادية، ورؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
- البعد العاطفي: الإبداع الذي ينطوي على التعبير والتحكم في العواطف، والقدرة على المخاطرة، وتحمل الغموض وعدم اليقين، والسلوك الإيجابي تجاه الاستكشاف والتجريب.
- البعد البيئي: الإبداع الذي يتأثر ببيئة العمل، بما في ذلك الثقافة التنظيمية والهيكل، والسياسات والممارسات الإدارية، والموارد والمكافآت.

¹ Zhou, J. and Shalley, C.E, "The Handbook of Organizational Creativity", Lawrence Erlbaum Associates, New York, 2008, p 48.

- البعد الاجتماعي: الإبداع الذي يتأثر بالتفاعلات الاجتماعية، بما في ذلك العلاقات مع الزملاء والعملاء والشركاء والموردين، والمعايير والتوقعات الاجتماعية، وشبكات الدعم والتعاون.
- البعد الزمني: الإبداع الذي يتأثر بالوقت، بما في ذلك قيود الوقت والمواعيد النهائية ودورات التطوير وأوقات الانعكاس والاسترخاء.

ثانياً: أبعاد المرونة التنظيمية

يتم تحديد أبعاد المرونة التنظيمية على النحو التالي¹:

- **القدرة على التكيف والتغيير**: وتعني القدرة على التكيف مع التحولات والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة وتغيير استراتيجيات العمل والأساليب والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة؛
- **التعلم والتحسين المستمر**: وتعني القدرة على استخدام الخبرات والمعرفة والتجارب السابقة لتحسين الأداء وتطوير العمليات والمنتجات وتحسين جودتها وفعاليتها وفعاليتها؛
- **الابتكار والإبداع**: وتعني القدرة على تطوير أفكار وحلول جديدة ومبتكرة لتحسين الأداء وتلبية احتياجات العملاء والمستفيدين، وتحسين المنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع؛
- **تحديد الأولويات وإدارة المخاطر بشكل فعال**: وتعني القدرة على تحديد الأولويات وترتيب الأهداف والأنشطة والمهام بحسب أهميتها وتحديد المخاطر المحتملة وإدارتها بشكل فعال لتقليل تأثيرها على العملية التنظيمية.

وقد تناول أيضا العديد من الباحثين أبعاد للمرونة التنظيمية بالدراسة في محاولة للتعرف على جوانب التأثير فيها وأهم مكوناتها الواجب أخذها بعين الاعتبار، حيث تتمثل أبعاد المرونة التنظيمية فيما يلي²:

¹ محمد داود، إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية، دار الفكر للنشر، الرياض، 2015، ص 129.

² محمد حمدي، كي، مرجع سبق ذكره، ص 621.

1. المرونة الاستراتيجية: تمثل المرونة الاستراتيجية قدرة المؤسسة في تحديد المتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وسرعة توظيف مواردها للاستجابة السريعة والعمل بشكل فوري عندما يحين وقت التغيير، فهي تتطلب استدامة الحيلة والحذر واتخاذ إجراءات ملائمة للتنفيذ في وقت قياسي من خلال تبني الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغيير باستثمار الفرص البيئية في مجال أعمالها مع امكانية التكيف مع التغيرات البيئية والاستفادة منها لتحقيق التميز على المنافسين حيث يعكس مفهوم المرونة من المنظور الاستراتيجي قدرة المؤسسات على إعادة توزيع وتنظيم مواردها وعملياتها وأنشطتها، بما يضمن لها النجاح والتميز فهي ضرورية للمنظمات كونها تظهر القابليات الديناميكية التي تمكنها من إنجاز ميزة تنافسية وزيادة قدراتها على التصدي للتهديدات واغتنام الفرص كما تتضمن المرونة استراتيجية كلا من المرونة الإنتاجية، التسويقية، الهيكلية، الموارد البشرية ومرونة المعلومات، وهي كالاتي:

- **المرونة الإنتاجية:** قدرة المؤسسة على تطوير وتوظيف قدراتها وسعتها الإنتاجية في تقديم تشكيلة مختلفة ومتنوعة من المنتجات وكذا تقليل الوقت اللازم لتطوير وطرح منتجات جديدة كتجاوب سريع مع التغيرات البيئية الحالية أو المتوقعة.

- **المرونة التسويقية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل الجهود التسويقية في فترة قصيرة استجابة للسياق البيئي المتغير بما يمكنها من بيع منتجاتها وتلبية احتياجات العملاء من خلال العروض المتعلقة بالمنتج والتسعير والتوزيع والترويج؛

- **المرونة الهيكلية:** سهولة تغيير الهيكل وعملية اتخاذ القرار؛

- **مرونة الموارد البشرية:** تعبر على مدى امتلاك الأفراد للمهارات والسلوك الذي يزود المؤسسة بخيارات لتطبيق الاستراتيجيات البديلة، حيث تستطيع المؤسسات امتلاك هذا المستوى من المهارات لمواجهة التقلبات، كما تعبر عن قدرة إدارة الموارد البشرية على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب لمتغيرات الطلب سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية؛

- **مرونة المعلومات:** يقصد بها قدرة المؤسسة على القيام بأعمال متعددة ومتنوعة بشكل متزامن، وذلك باستخدام الاتصال والتبادل والمشاركة في البيانات داخل المؤسسة والقدرة على مواءمة أساليب بناء نظم المعلومات مع احتياجات المؤسسة المختلفة؛

2. المرونة الإدارية: يقصد بها قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل تقنياتها وعمليات صنع القرار في الوقت المناسب وبحكمة من أجل دمج التغييرات في البيئة في إطار رؤية استراتيجية موجهة نحو الموارد، وتعتمد هذه القدرة على إدارة مجموعات من المهارات الفردية والجماعية مما يولد المرونة التشغيلية والاستراتيجية، كما تشمل مرونة القرارات المتعلقة بتطور الممارسات التعاقدية والرواتب ومرونة التخصص حيث يتوافق مع نظام والانتاج الاستهلاك؛

3. المرونة التشغيلية: ترتبط المرونة على المستوى التشغيلي بنطاق الخدمات وبنطاق التغيير التكنولوجي، وتعكس القدرة على تغيير حجم ومزيج أنشطة أعمال المؤسسة كما يعكس هذا المفهوم قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة وفعالية من حيث التكلفة للتقلبات في الطلب.

ثالثاً: انعكاس الابداع الإداري على المرونة التنظيمية

أشرنا سابقاً الى نظرية Burns stalke 1961 للإبداع الإداري التي تفيد بأن الهياكل التنظيمية مختلفة ومتعددة وفاعلة والهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير ويقوم على مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات والنمط الآلي يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

فالإبداع الإداري يقصد به إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وعمل المؤسسة وسياستها واستراتيجيتها ونظامها الرقابي، اذ يمكن من التفكير بطرق جديدة ومختلفة لحل المشكلات في الهياكل التنظيمية بطريقة مبتكرة وفعالة، وتطوير العمليات والنظم الإدارية بطرق إبداعية تتميز بالفعالية والكفاءة والجودة.

كما مراحل الابداع الثلاثة التي جاءت بها نظرية Wilson 1966 والتي تمثلت في (إدراك التغيير + الذي يكون في الهيكل التنظيمي واقتراح التغيير + وتبني التغيير وتطبيقه) وتهدف هذه المراحل إلى إدخال تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتكون عملية الإبداع بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

وذلك يعتبر من مستويات الابداع داخل المؤسسة الذي يشير الى الإبداع التنظيمي على أنه المخرجات الناتجة على التفاعل الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة والثقافة

والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها وسيطة أو مؤثر في العملية الإبداعية، وحتى تصل المؤسسة إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي في المؤسسة التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة. كما يمكن أسلوب SWOT من تحديد وتنظيم الأفكار التي تمكن من استخدام نقاط القوة في الهيكل التنظيمي للاستفادة من الفرص المتاحة، وللقضاء على نقاط الضعف، والاستفادة من الأفكار التي تمكن من استخدام نقاط القوة لتجنب الأخطار المتوقعة فيه، وتحديد الأفكار التي تقلل من نقاط الضعف وتجنب الأخطار المتوقعة فيه.

المطلب الثاني: معوقات الإبداع الإداري وعوامل تنميته

هناك بعض المعوقات التي تعيق الابداع الإداري ومجموعة من العوامل التي يمكن من خلالها تنمية الإبداع الإداري، سيتم عرضها من خلال المطلب التالي.

أولاً: معوقات الإبداع الإداري

توجد مجموعة من العوامل التي تعيق الابداع الإداري وبدونه لا يمكن تحقيق تنمية المؤسسات، وهي¹:

1. **المعوقات الإدراكية:** تتمثل بتبني الشخص طريقة واحدة للنظر إلى ما حوله من أمور فهو لا يعلم بالأشياء إلا من خلال خطوط عريضة تحددها النظرة المفيدة التي تعيق عنه الخصائص الأخرى في هذا الشيء.
2. **العوائق النفسية:** هو الشعور بالخوف من الفشل، هذا ناتج لانعدام ثقة الفرد بقدراته على ابتكار أفكار جديدة خارج الصندوق ومبتكرة مقنعة للآخرين.
3. **التركيز على ضرورة الانسجام مع الآخرين:** وينتج ذلك من الخوف بأن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو إلى السخرية؛ لأنه أتى بشيء من خارج الصندوق أبعد ما يكون مألوفاً للآخرين
4. **القيود المفروضة ذاتياً:** يعد من أكثر العوائق صعوبة لأن الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي يقوم بعرض قيود لم تعرض عليه حين تعامل مع المشكلات.

¹ عصام رفعت جرجون، المرونة التنظيمية والابداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة، 2021، ص - ص 31-

5. **التشريع:** يعد تقييم الأفكار في الشرع من المعوقات الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي.

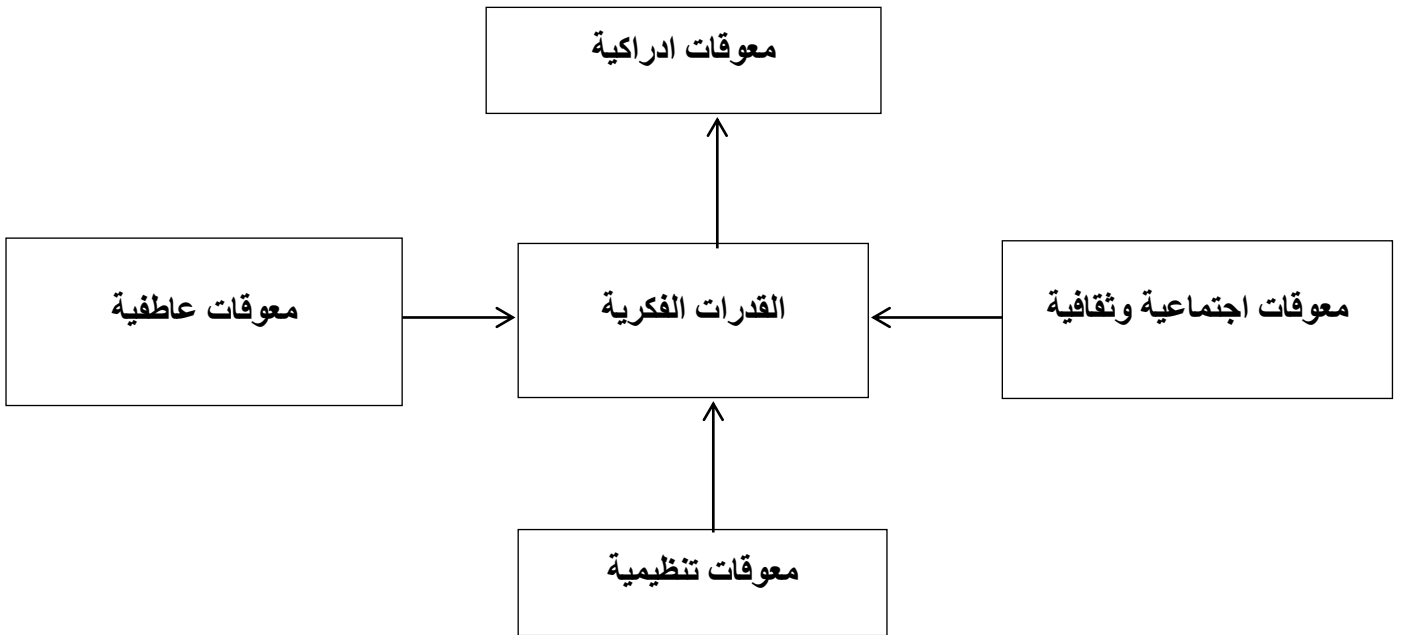
6. **التسليم للافتراضات:** تقوم على التسليم الأعمى للافتراضات وذلك بعرض تسهيل حل المشكلات، وتقليل البدائل المختلفة المفروض دراستها. بالإضافة الى تحديات أخرى:

- المحافظة على حالة الاستقرار: وقبول الوضع الراهن والخوف من التغيير ومقاومته؛
- انشغال المسؤولين بالروتين اليومي، وتجاهل الأفكار الجديدة كونها مضيعة للوقت؛
- الاعتماد المطلق على اللوائح والقوانين والتعليمات والاهتمام بالشكليات دون المضمون؛
- المركزية في الإدارة، والتشدد بتفويض الأعمال الروتينية للعاملين؛
- انعدام الديمقراطية، الإغفال عن مشاركة من قبل العاملين؛
- التقليل من شأن الزملاء والإساءة لهم؛
- **ضعف الاهتمام بالحوافز:** وخاصة الحوافز المادية منها التي تؤدي إلى نبذ الزملاء للإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات العاملين في مجال العمل، مما يؤدي احباط الفرد المبدع نتيجة السخرية منه، والاستهزاء على آرائه والنيل منه أو الابتعاد عنه وعزله. وهم منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيدا من السخرية والنبذ والاستهزاء.
- **قيادات غير كفاء:** تعد الإدارة هي الركن الأساسي المحفز للعاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ القرارات التنظيمية، وخلق فريق متعاون، وتوفير البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا كانت الإدارة غير كفاء، كانت قاتلة للإبداع لدى العاملين؛
- **جمود الانسيابية في عملية الاتصال:** أو الفواصل الرئاسية بين العاملين والمسؤولين حتى يوصلون أفكارهم غير التقليدية ومقترحاتهم ويناقشوها معهم؛
- **المعوقات التنظيمية:** وتختص بتحديد سلوك الموظفين بالأشياء المتوقعة حسب الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة تعتقد أن الأدوار والسلوك يجب ألا يتعارض مع التوقعات الرسمية في المؤسسة وبالتالي كلما زادت هذه الأدوار تحديدا قل مجال الإبداع، وصغر مجاله في المؤسسة، تزداد،

مجاله، فعندما يحدد الرئيس الموظف أو العامل كل خطوات وتفاصيل العمل لا تترك مجالاً للإبداع أو الأفكار الجديدة .

- **معوقات مالية لمنع التكاليف المحتملة:** مثل تكاليف تغيير الآلات أو استبدال المؤسسة أو النماذج الموجودة، أو غير ذلك، إن ضعف ولاء الفرد وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها يؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي؛
 - **الرضا عن إنجاز الحد الأدنى من المهام الموكلة إليه،** وهو يعمل بتهور وباللامبالاة، وبالتالي لا يتوقع منه الإبداع؛
 - **التفكير بدون عمق:** شكل عادات التفكير عقبة أمام الإبداع أو ظهور أي أفكار غالباً ما تـ جديدة، حيث إن التعامل مع الأفكار دون تعمق والنظر في الأفكار والأحداث على أنها افتراضات لا تخضع للبحث والقياس يشكل حاجزاً كبيراً في الوجه من الإبداع.
- ويخلص الشكل التالي معوقات الابداع:

الشكل رقم (01-03): معوقات الإبداع



المصدر: سارة مكناسي، دور الابداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة حالة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس، رسالة ماجستير جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2016/2017، ص 26.

ثانيا: عوامل تنمية الإبداع الإداري

تعدّ عملية تنمية الإبداع الإداري من أهم العوامل التي تستعملها المؤسسات من أجل تحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدرتها وصقل خبراتها علميا وعمليا إضافة إلى ذلك تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومن أهم جوانب وتغييرات البيئة التنظيمية التي تحفز على الإبداع ما يلي¹:

- 1. الهيكل التنظيمي:** يؤثر إيجابا على الإبداع بحيث يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع تبني الإبداعات. فهو الذي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية داخل المنظمة، ولا يوجد هيكل أمثل ينبغي إتباعه حتى يتم تسير الإبداع والتغيير فمعظم المؤسسات تركز على الهياكل الأفقية، وفرق العمل، واستخدام الانترنت والتكنولوجيا.
- 2. خلق الثقة بالعامل:** تعتبر عاملا أساسيا في الإدارة الناجحة، فحين يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهدا ليكونوا أهلا لها، وتعتبر الثقة هنا عبارة عن إعطاء التفويض والسلطة للعامل وهذا سيساعد على إيجاد مناخ مناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوس مما يؤدي إلى تنمية والأداء الإبداعي لديهم.
- 3. الاتصالات الإدارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم بها نقل المعلومات والبيانات، وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العامل على التكيف والإبداع، فالرئيس الذي يؤمن بسياسة الباب المفتوح مع مرؤوسيه ويسمح بالمناقشة في أمور التنظيم، ويشجعهم على الإدلاء بمقترحاتهم، وتوفر المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم، فانه يتيح الفرصة لظهور أفكار واقتراحات كن أن تساهم في حل بعض مشكلات التنظيم ولها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية.
- 4. الموارد البشرية:** المؤسسات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العامل وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي، وتنمية الخصائص الشخصية للعامل مثل الثقة بالنفس، والمثابرة، والمخاطرة.

¹ نصر الدين بن عودة، العوامل مساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد رقم 02، العدد 06، 2016، ص189.

5. **طبيعة العمل:** العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمة، والفلسفة التي تنتهجها الإدارة مع العامل لديها، كتبسيط إجراءات العمل، والنظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهميته.

6. **القيادة:** يتطلب الإبداع قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وتطورها ثقافة المخاطرة التي تؤدي إلى الإبداع المستدام. فالأداء الإبداعي للعامل يعتبر أحد المهام الرئيسية للقيادي من خلال دورهم في صياغة التعاون أو أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومروؤوسيه من منطلق العلاقات المتبادلة بينه وأسلوب المشاركة في إدارة المشاركة في الإدارة الذي يؤدي إلى التشجيع على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

7. **فريق العمل:** يشجع فريق العمل الإبداع من خلال وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة وأصبحت المؤسسات تشجع استخدام الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطر التخصص مما يفقد المنظمة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها.

8. **أنظمة الحوافز:** مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم الحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي وهذا الآخر قد يكون له تأثيرا قويا من الحوافز المادية وتأخذ أشكالا متعددة منها تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح شهادات الشكر والتقدير ومنح منها تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح شهادات الشكر والتقدير وشهادات التفوق في الأداء المتميز أو المشاركة بالأفكار الإبداعية. كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز الموظف من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية.

9. **اتخاذ القرارات:** لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوس، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه ودرجة مشاركة العامل جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية.

خلاصة الفصل الأول

يعتبر الإبداع الإداري عاملاً مهماً في تحقيق المرونة التنظيمية، حيث يساعد على تطوير العمليات والأساليب الإدارية وإدخال التغييرات اللازمة لتحسين أداء المؤسسة وتحسين مكانتها في السوق. ويؤثر الإبداع الإداري على المرونة التنظيمية بعدة طرق، منها:

- تعزيز القدرة على التكيف: يساعد الإبداع الإداري على تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات المستمرة في السوق والتكنولوجيا والمتطلبات العملية، مما يساعد على تحقيق المرونة التنظيمية.

- تحسين الجودة: يمكن للإبداع الإداري أن يساعد في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وهذا يساعد في جذب المزيد من العملاء وتحسين المكانة السوقية للمنظمة.

- تحسين الكفاءة والإنتاجية: يمكن للإبداع الإداري أن يساعد في تحسين كفاءة العمليات والإنتاجية وتخفيض التكاليف، وهذا يساعد على تحقيق المرونة التنظيمية وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات.

- تشجيع الابتكار: يمكن للإبداع الإداري أن يشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي في المؤسسة، مما يساعد على تحقيق المرونة التنظيمية وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات.

بشكل عام، يمكن القول أن الإبداع الإداري يعتبر عاملاً مهماً في تعزيز المرونة التنظيمية وتحقيق النجاح المستمر للمنظمة في ظل التحديات المتغيرة في السوق.



تمهيد

بعد تناولنا للجانب النظري في الفصل السابق من خلال الإلمام بمفهومى الابداع الإداري والمرونة التنظيمية باعتبارهما موضوع دراستنا، فإننا خصصنا هذا الفصل لإسقاط التطبيقي لكل ما سبق وهذا من خلال دراسة ميدانية مستعملين في ذلك أسلوب الاستقصاء بتوزيع استبيان على عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الأغواط.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: اختبار صدق وثبات وعرض نتائج خصائص العينة؛
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث عرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مشكلة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، وصولاً إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية في تحليل البيانات المجمعة.

المطلب الأول: تخطيط الدراسة

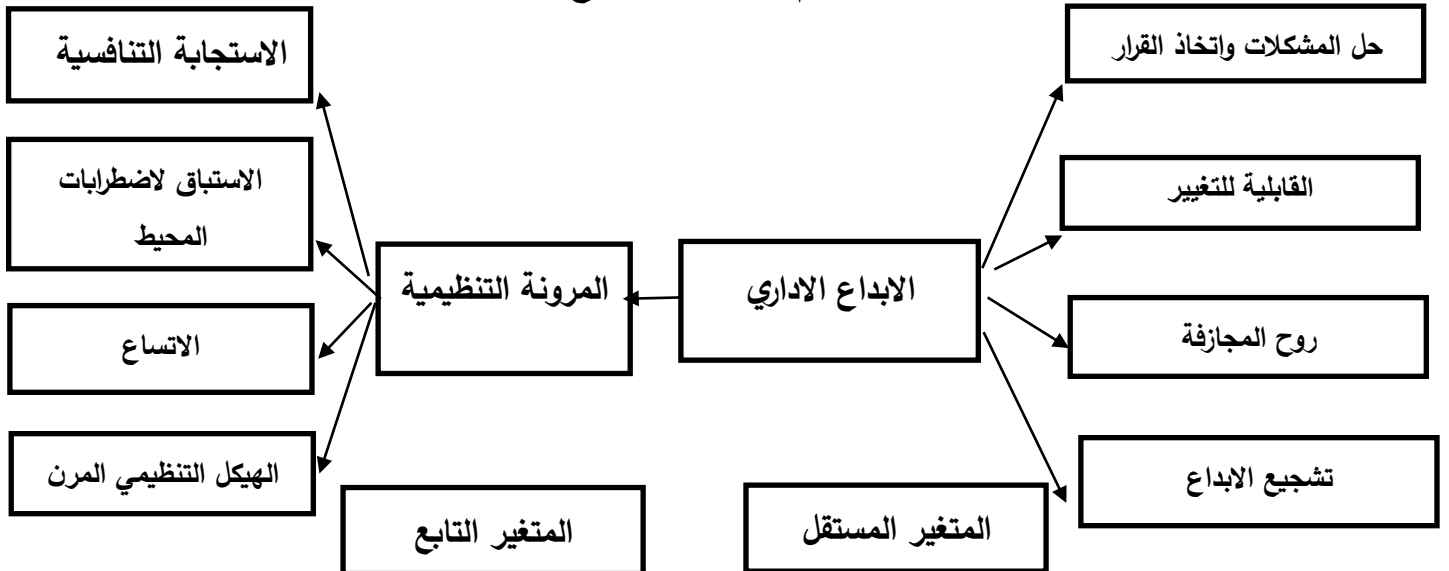
أولاً: مشكلة الدراسة

تتمثل الإشكالية الرئيسية للدراسة في تحديد دور الابداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن الأغواط، وذلك بدراسة عينة منهم في المؤسسة. ومنه يمكننا طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الإبداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية لدى مطاحن الأغواط عند مستوى المعنوية 5 %؟

ثانياً: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على دراسة أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين لدى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، 2013/2012، ودراسة حيزية بوكرة، دور الایماجینیونینغ فی تحقیق المرونة التنظيمية بمختلف دراسة حالة مؤسسة كوندور فرع قسنطينة" مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2017/2016

من خلال الشكل أعلاه يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل وهو الابداع الإداري، إضافة إلى المتغير التابع والتمثل في المرونة التنظيمية.

ثالثا: فرضيات الدراسة

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%؛

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحل المشكلات واتخاذ القرار في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية التغيير في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لروح المجازفة في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشجيع الإبداع في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%؛

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة مطاحن الاغواط، وقد تم أخذ عينة البحث بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة.
2. عينة الدراسة: بغرض الوصول إلى نتائج موضوعية حول تم اختيار عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الاغواط، بحيث تم توزيع الاستبيان عليهم وتم توزيعه شخصيا.

ثانياً: أسلوب جميع البيانات الأولية

تمّ في هذه الدراسة استخدام طريقة الاستقصاء عن طريق الاستبيان كوسيلة أساسية لجميع البيانات نظرا لانتشاره الواسع وسهولة استخدامه، وقد تم تقسيم هذا الاستبيان إلى قسمين هم:

- القسم الأول: عبارة عن المعلومات العامة عن المستجوبين من حيث (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)

- **القسم الثاني:** المتغير المستقل المتمثل في الابداع الاداري والمتغير التابع والمتمثل في المرونة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الأغواط وزعت العبارات على محورين على التوالي:

- المحور الأول: الابداع الاداري وبه 04 أبعاد يتكون جميعها من 21 عبارة؛

- المحور الثاني: المرونة التنظيمية وبه 04 أبعاد يتكون جميعها من 20 عبارة؛

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات المستجوبين بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالآتي:

- ✓ موافق تماما (5) لا أوافق (2)
✓ غير موافق تماما (1) أوافق (4) محايد (3)

وللتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة تم تحديد المجالات الموافقة لكل اتجاه كما هو مبين

في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02): جدول الاتجاه العام

المجال	الاتجاه العام
[1.8 -01]	غير موافق بشدة
[2.6 -1.8]	غير موافق
[3.4 -2.6]	محايد
[4.2 -3.4]	موافق
[5 -4.2]	موافق بشدة

Source: <http://www.boti.oil.gov.iq/book/arabic%20ebooks/الهندسة%20المدينة/ACIV%20الهندسة%20المدينة.pdf>

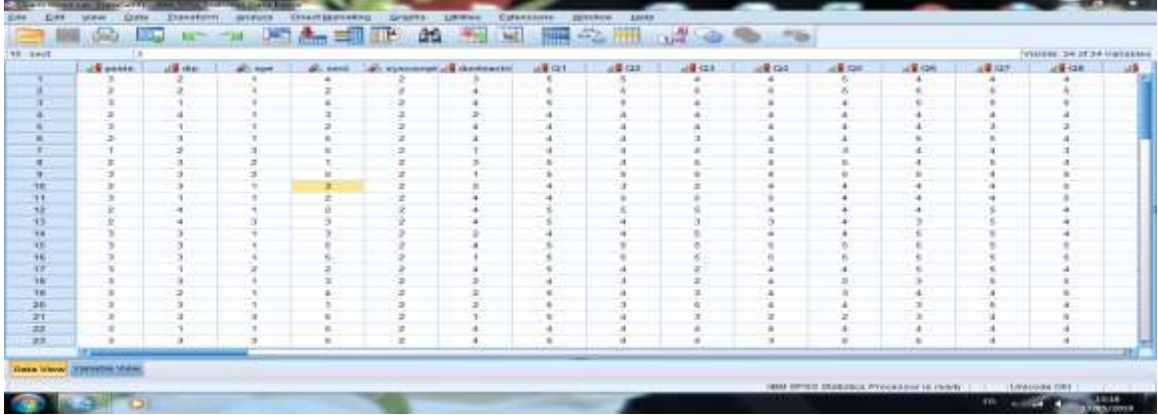
20ENG%2011-%20الاستبيان%20بيانات%20تحليل.pdf ، Page consultée le 15/04/2023

(17:41 pm)

ثالثا: أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج Excel 2016 في الرسومات البيانية المختلفة وبرنامج SPSS 24 في عملية التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): نافذة برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من الاستبيان

تتمثل الأدوات الإحصائية التي تم اعتمادها فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- اختبار t لعينة واحدة لاختبار الفرضية الرئيسية.

رابعا: ظروف عملية إعداد وتنفيذ الدراسة

إنّ عملية إعداد الاستبيان مرت بمجموعة من المراحل، حيث تمّ إعداد مجموعة من الأسئلة ثم اختيار مجموعة منها وترتيبها وفق محاور، تلتها عملية تحكيم الاستبيان لدى عدد من الأساتذة المحكمين، وبناء على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء، وكمرحلة ثانية تم تنفيذ الاستبيان على عينة مكونة من 40 فردا، استرجعت منها 35 استمارة وبعد مراجعة وفرز الاستمارات تم الاحتفاظ بـ 31 استمارة وإلغاء 4 استمارات منها 2 لعدم اكتمال بياناتها واستمارتين لتناقض البيانات المدونة فيها.

المبحث الثاني: اختبار صدق وثبات وعرض نتائج خصائص العينة

يتناول هذا المبحث التأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان، عرض وتحليل نتائج أسئلة الاستمارة، والمتعلقة بخصائص أفراد العينة المبحوثة وبذلك قسم هذا المبحث إلى مطلبين خصص الأول إلى إجراء اختبار الصدق الثبات باستخدام صدق المحكمين وألفا كرونباخ، والثاني عرض وتحليل نتائج المعلومات الشخصية للعينة.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال تطبيق طريقة واحدة هي صدق المحكمين كما يلي:

صدق المحكمين: قمنا بعرض محتويات الاستبيان الأولي على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها (أنظر الملحق رقم (01))، ثم قمنا بتصحيح وتعديل الاستبيان وفق اقتراحات الأساتذة وملاحظاتهم لنصل إلى الشكل النهائي للاستبيان (أنظر الملحق رقم (02)).

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا أعيد تنفيذه على نفس العينة تحت نفس الشروط والظروف.

معامل ألفا كرونباخ: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج 24.0 SPSS لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان، والدرجة الكلية لفقراتها والجدول التالي يوضح ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (02-02): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	المستقل	من العبارة (01) الى (21)	0.561
02	التابع	من العبارة (21) الى (43)	0.884
	الدرجة الكلية	من العبارة (01) الى (43)	0.802

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS24

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرومباخ " الكلي يساوي 0.802 وهو يفوق 0.6، ومنه فاداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصين منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة عن طريق الإحصاء الوصفي لكل من: العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، وذلك بالاعتماد على نتائج الاستبيان بحساب عدد التكرارات والنسب المئوية لكل خاصية كما يلي:

أولاً: العمر: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب العمر:

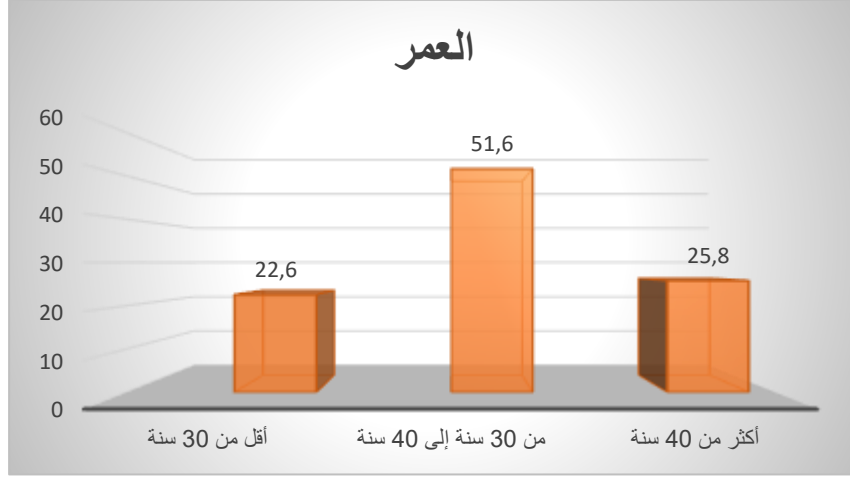
الجدول رقم (02-03): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	07	22,6%
من 30 إلى 40 سنة	16	51,6%
أكثر من 40 سنة	06	25,8%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): تركيبة عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel 2016

يتضح من الجدول رقم (02-03) أفراد العينة حسب العمر، حيث نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول أن نسبة 22,6% هي النسبة التي تمثل أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة 51.6% هي نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 40 سنة وما نسبته 25.8% هي النسبة التي تفوق أعمارهم 40 سنة ومنه نستنتج أن الفئة المستجوبة أكبر هي ما بين 30 سنة إلى 40 سنة.

ثانيا: المجال الوظيفي: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي:

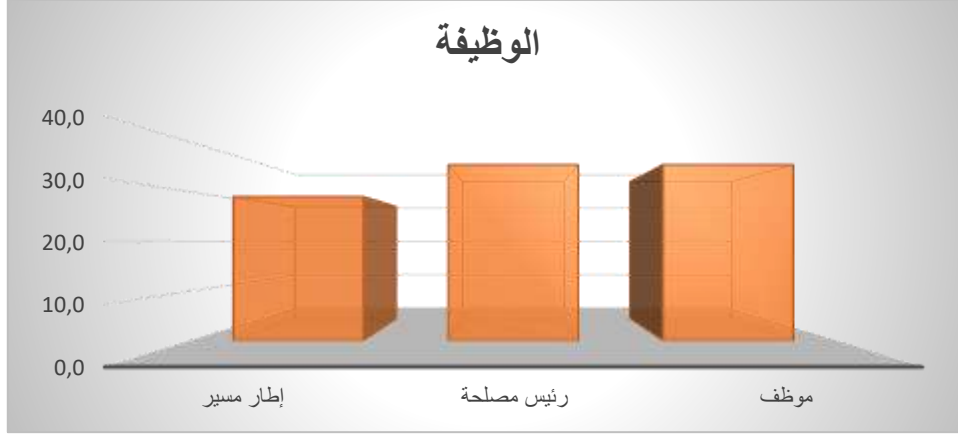
الجدول رقم (02-04): توزيع عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي

البيان	المتغير	التكرار	النسبة
المجال الوظيفي	إطار مسير	09	29%
	رئيس مصلحة	11	35.5%
	موظف	11	35.5%
المجموع		31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-04): تركيبة عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel 2016

من الشكل أعلاه والجدول رقم (02-04) نلاحظ أن المجال الوظيفي الغالب على أفراد العينة هو رئيس مصلحة وموظف بنسبة 35,5%، أما الباقي أفراد العينة فنجد أن 29% إطار مسير، ويدل ذلك على أن من قام بتعبئة الاستبيان هم من فئة رؤساء المصالح والموظفين ويعطي ذلك قوة ومصداقية للإجابات التي تم الحصول عليها.

ثالثاً: الخبرة المهنية: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

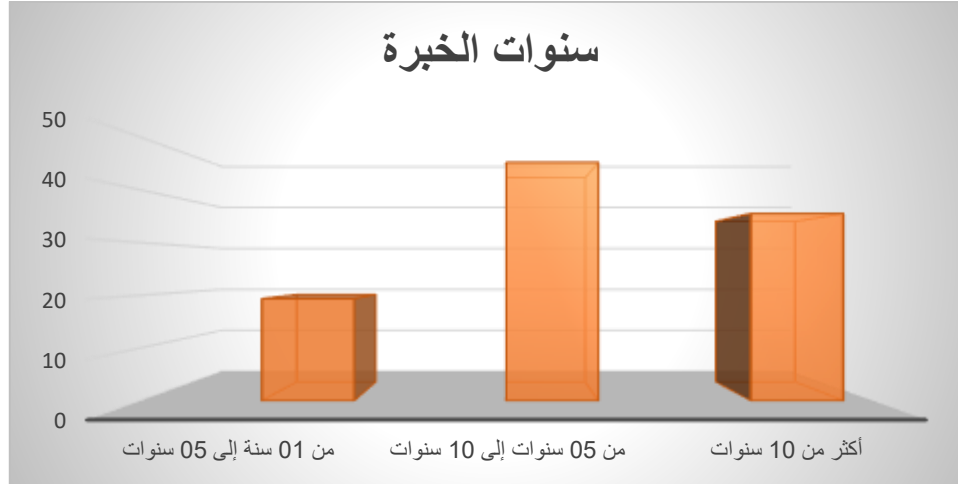
الجدول رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

البيان	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
الخبرة المهنية	من 01 إلى 05 سنوات	07	22,6 %
	من 05 إلى 10 سنوات	16	51,6 %
	أكثر من 10 سنة	06	19,4 %
المجموع		31	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-05): تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel 2016

من الشكل أعلاه والجدول رقم (02-05) نلاحظ أن الخبرة المهنية الغالبة على أفراد العينة هي من 05 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 51,6%، اما الباقي أفراد العينة فنجد أن نسبة 22,6 % خبرتهم من 01 سنوات الى 05 سنوات، وفي أخير 19,4% من العينة خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

نلاحظ أن الغالبية من مجتمع الدراسة لهم خبرة كبيرة في المجال المهني، ويدل ذلك على أن من قام بتعبئة الاستبيان هم على دراية بموضوع الدراسة مما يعطي ذلك قوة ومصداقية للإجابات التي تم الحصول عليها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

يهتم هذا المبحث بتحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة، واختبار الفرضيات ويتم تحقيق ذلك من خلال تقسيمه إلى مطلبين، يهتم الأول بعرض النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات محوري للدراسة، أما المطلب الثاني فيتعلق بتحليل وتفسير المحاور أما الثالث فيخصص لاختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تمّ استخدام كل من اختبار شايبرو – ويلك Shapiro – Wilk للتأكد من مدى توزيع البيانات التي تمّ جمعها توزيعاً طبيعياً، تمهيداً لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لإثبات أو رفض فرضيات الدراسة، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون توزيع البيانات طبيعياً، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبارات:

الجدول رقم (02-06): نتائج الاختبارات إختبار شايبرو – ويلك Shapiro – Wilk

رقم العبارة	مستوى المعنوية P	الانحراف المعياري	التوزيع
01	0.000	0.48	طبيعي
02	0.000	0.49	طبيعي
03	0.000	0.37	طبيعي
04	0.002	0.48	طبيعي
05	0.001	0.68	طبيعي
06	0.000	0.93	طبيعي
07	0.005	0.92	طبيعي
08	0.000	1.22	طبيعي
09	0.001	0.50	طبيعي
10	0.006	0.71	طبيعي
11	0.001	0.93	طبيعي
12	0.013	1.15	طبيعي
13	0.007	0.96	طبيعي
14	0.002	0.86	طبيعي
15	0.010	1.10	طبيعي
16	0.003	1.08	طبيعي

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

طبيعي	0.85	0.001	17
طبيعي	0.58	0.000	18
طبيعي	0.64	0.003	19
طبيعي	1.07	0.000	20
طبيعي	1.13	0.001	21
طبيعي	0.74	0.004	22
طبيعي	0.80	0.000	23
طبيعي	0.83	0.001	24
طبيعي	0.74	0.000	25
طبيعي	0.71	0.000	26
طبيعي	0.80	0.000	27
طبيعي	0.63	0.000	28
طبيعي	0.86	0.002	29
طبيعي	0.89	0.001	30
طبيعي	0.59	0.000	31
طبيعي	0.52	0.000	32
طبيعي	0.48	0.000	33
طبيعي	0.71	0.000	34
طبيعي	0.61	0.000	35
طبيعي	0.47	0.000	36
طبيعي	0.69	0.000	37
طبيعي	0.61	0.000	38
طبيعي	0.69	0.000	39
طبيعي	0.62	0.000	40
طبيعي	1.01	0.013	41
طبيعي	1.12	0.003	42
طبيعي	1.01	0.003	43

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار شابيرو- ويلك Shapiro-Wilk الذي يقوم على اختبار

الفرضية التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً؛

- الفرضية البديلة H1: تتوزع توزيعاً طبيعياً.

القاعدة الإحصائية تنص على رفض الفرضية العدمية في حال كانت قيم مستوى المعنوية أكبر من 0.05 نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية ونلاحظ من الجدول أن قيم مستوى المعنوية تساوي 0.000 أو أقل من 0.05 لكافة المحاور الدراسة وهي قيم أقل من مستوى المعنوية 0.05، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

حساب معامل التضخم التباين

يتم حساب هذا المعامل من أجل التأكد أنه لا يوجد تداخل بين المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج، وتنص القاعدة الإحصائية على أنه يكون اختبار مقبولا في حال كون قيمة VIF أقل من خمسة وهذا يعني عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة، ولحساب قيمة VIF معامل التضخم التباين باستخدام برنامج spss:

الجدول رقم (02-07): معامل التباين المسموح وتضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل

معامل التضخم VIF	معامل التباين Tolérance	المتغير المستقل
0.689	1.452	حل المشكلات اتخاذ القرار
0.761	1.314	القابلية للتغيير
0.882	1.133	روح المجازفة
0.529	1.889	تشجيع الإبداع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن القيم تتراوح بين (1.133-1.889) وكلها أصغر من (05) ما يعني أنه لا يوجد ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل، منه إمكانية تطبيق اختبار نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الإبداع الإداري ونلاحظ أن قيمة معامل التضخم التباين أكبر من 05 وهذا يدل على عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة. ونلاحظ أن قيمة معامل التضخم التباين أقل من 5 وهذا يدل على عدم وجود تداخل في المتغيرات المستقلة والتابع.

كما أن قيمة التباين المسموح Tolérance لا ينبغي ألا يقل عن 0.1 لأن هنا قيمة تعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى في النموذج ويجب لا يقل عن 1.0 يعني ارتباط المتغيرات الأخرى مرتفع.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الإبداع الإداري والمرونة التنظيمية

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت (1-5) لإجابات مفردات الدراسة عن عبارة الاستمارة المتعلقة بأبعاد الإبداع الإداري المرونة التنظيمية.

المحور الأول: الإبداع الإداري

- البعد الأول: حل المشكلات واتخاذ القرار

الجدول رقم (02-08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات

حل المشكلات واتخاذ القرار

ر/ع	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	نسبة الاختلاف
01	أتمكن من إتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا	1.87	0.49	غير موافق بشدة	26.20
02	أحاول إكتشاف المشاكل بهدف حلها	1.64	0.48	غير موافق بشدة	29.26
03	أقوم بتجربة أفكار و طرق جديدة لحل المشاكل	1.83	0.37	غير موافق	22.56
04	أأخذ المواقف إتجاه تلك المشاكل كلا على حد لغرض حلها	1.93	0.51	غير موافق	26.42
05	أستطيع إتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتاحة	2.51	0.67	محايد	26.69
06	أرغب العمل مع فرق مكلفة حل المشاكل المعقدة	1.83	1.00	غير موافق	54.64
	المجموع	11.64	1.47	غير موافق	12.62

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

- **حل المشكلات اتخاذ القرار:** من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (11.64) بانحراف المعياري (1.47)، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد له اتجاه غير موافق بشدة ومحايد. بالإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات حل المشكلات اتخاذ القرار ضمن اتجاه موافق ومحايد.

حيث تراوحت المتوسطات (1.64-2.51) وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.37-1.00)، حيث العبارة "أرغب العمل مع فرق مكلفة حل المشاكل المعقدة" بمعامل اختلاف 54.64% وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى دائماً إلى تكوين فريق عمل من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

- البعد الثاني: القابلية للتغيير

الجدول رقم (02-09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات

القابلية للتغيير

ر/ع	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	نسبة الاختلاف
07	أناقش صراحة لرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل	2.90	0.90	محايد	31.03
08	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود إتياف مع الرئيس المباشر و العاملين	3.00	1.26	محايد	42
09	أقوم بإيجاد طرق جديدة في إستخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل	2.16	0.52	غير موافق	24.07
10	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو بطريقة جديدة	1.87	0.71	غير موافق	37.96
11	أبالغ في قدرتي على تطوير و التجديد	2.12	0.92	غير موافق	34.39
12	أخصص وقتاً لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة	3.00	1.15	محايد	38.33
13	أطلع لمزولة مهام عمل غير متخصصة	3.38	0.95	محايد	28.10
	المجموع	18.45	2.91	غير موافق	15.77

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (18.45) بانحراف معياري (2.91) وفقاً لمقياس الدراسة فإن البعد له اتجاه غير موافق بشدة ومحايد. بالإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات قابلية التغيير ضمن اتجاه موافق ومحايد. حيث تراوحت المتوسطات (1.87-3.38) وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.52-1.26) حيث العبارة "أخصص وقتاً لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة" بمعامل اختلاف 38.33% وهذا يدل على الموظفين يخصصون وقتاً لمتابعة أفكارهم ومشاريعهم الخاص بهم.

- البعد الثالث: روح المجازفة

الجدول رقم (10-02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات روح

المجازفة

ر/ع	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	نسبة الاختلاف
14	أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	2.25	0.88	غير موافق	39.11
15	أخصص أموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية	3.54	1.09	غير موافق	30.79
16	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية	3.22	1.08	محايد	33.54
	المجموع	9.00	2.10	غير موافق	23.33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (9.00) بانحراف المعياري (2.10)، وفقاً لمقياس الدراسة فإن البعد له اتجاه غير موافق ومحايد موافق. بالإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات روح المجازفة ضمن اتجاه موافق ومحايد وموافق، حيث تراوحت المتوسطات (2.25-3.54) وتراوحت الانحراف المعيارية (0.88-1.09)، حيث العبارة "أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة" بمعامل اختلاف 23.33% وهذا يدل على الموظفون يرغب العمل في فريق تسوده روح المغامرة والمجازفة.

- البعد الرابع: تشجيع الإبداع

الجدول رقم (11-02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات تشجيع

الإبداع

ر/ع	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	نسبة الاختلاف
17	أقوم بتنفيذ الأفكار جديدة	1.96	0.83	غير موافق	42.34
18	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	1.93	0.57	غير موافق	29.53
19	أقدم تسهيلات لجذب أفراد مبدعين وحرص على استمرارهم في العمل	1.90	0.74	غير موافق	38.94
20	أمتلك قدرة في الإشراف على المبدعين	2.54	1.05	غير موافق	41.33
21	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	2.48	1.12	غير موافق	45.16
	المجموع	10.83	1.95	غير موافق	18.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (10.83) بانحراف معياري (1.95)، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد له اتجاه موافق بشدة. بالإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات تشجيع الإبداع ضمن اتجاه غير موافق.

حيث تراوحت المتوسطات (1.90-2.54) وتراوحت الانحراف المعيارية (0.57-1.12). حيث العبارة "أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم" بمعامل اختلاف 45.16% وهذا يدل على الموظفون يرغب في التفكير خارج عن الإطار مما يجعل لهم المجال مفتوح للإبداعات والابتكار.

- المحور الثاني: المرونة التنظيمية

الجدول رقم (02-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات المحور

الثاني المرونة التنظيمية

ر/ع	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	نسبة الاختلاف
23	تتعامل مؤسستكم بفعالية مع تحركات المنافسين للحفاظ على حصتهم السوقية	2.38	0.80	غير موافق	33.61
24	لمؤسستكم القدرة على تحليل استراتيجيات المنافس ورد فعل اتجاهها	2.19	0.83	غير موافق	37.89
25	تمتلك مؤسستكم الموارد (المادية، المالية، البشرية والتكنولوجية..) التي تسمح لها بمواجهة لتحديات التي تفرضها عليها المنافسة	2.12	0.76	غير موافق	35.84
26	هناك تناسق و تكامل بين كافة المستويات لمؤسستكم للاستجابة لتصرفات المنافس	2.03	0.70	غير موافق	34.48
27	لمؤسستكم القدرة على التفوق على منافسيها من خلال محاكاة البيئة المتغيرة باستمرار	1.87	0.80	غير موافق	42.78
28	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة لتسليم منتجاتها لزبائن أسرع من المنافس	1.70	0.64	غير موافق بشدة	37.64
29	تمتلك مؤسستكم نظام معلومات كفي يمكنها من التنبؤ بالتغيرات التي قد تحصل بمحيطها	2.22	0.88	غير موافق	39.63
30	لمؤسستكم القدرة والمتانة الكافية لتجنب التغيرات المفاجئة التي قد تحدث في محيطها الخارجي	2.19	0.90	غير موافق	41.09
31	تمتلك مؤسستكم الديناميكية التي يمكنها من اقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها	2.16	0.59	غير موافق	27.31
32	تمتلك المؤسسة القدرة والمتانة الكافية لتجنب لتغيرات المفاجئة التي قد تحدث في محيطها الخارجي	2.09	0.53	غير موافق	25.35
33	تسعى مؤسستكم لتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات للسوق	2.12	0.49	غير موافق	23.11
34	تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات جديدة في الأسواق المحلية	1.90	0.70	غير موافق	36.84
35	تسعى مؤسستكم لإضافة زبائن جدد من خلال التوسع الجغرافي	1.77	0.61	غير موافق بشدة	34.46

36	تسعى مؤسستكم لاختراق أسواق جديدة بإتباع استراتيجيات التواجد الدولي (التصدير..)	1.67	0.47	غير موافق بشدة	28.14
37	تمتلك مؤسستكم منافذ توزيع خاصة بها تمكنها من إيصال منتجاتها لمختلف الأسواق التي تستهدفها	2.03	0.70	غير موافق	34.48
38	هناك تنسيق كبير بين مختلف لمستويات التنظيمية في مؤسستكم	1.80	0.60	غير موافق	33.33
39	قامت مؤسستكم بتغيير هيكلها التنظيمي عندما فرضت التغييرات البيئة ذلك	2.03	0.70	غير موافق	34.48
40	ترى أنه من السهل إجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي لمؤسستكم كلما اقتضت الحاجة	2.54	0.62	غير موافق	24.40
41	يتم تداول المعلومات بسرعة بين مختلف المستويات التنظيمية في مؤسستكم	2.80	1.01	غير موافق	36.07
42	تقوم مؤسستكم بالتخلي عن مصالح و الدوائر غير ضرورية في الهيكل التنظيمي	2.45	1.20	غير موافق	48.97
	المجموع	45.20	8.58	غير موافق	18.98

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- **المرونة التنظيمية:** من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (45.20) بانحراف المعياري (8.58). وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد له اتجاه موافق بشدة. بإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات المرونة التنظيمية ضمن اتجاه غير موافق. حيث تراوحت المتوسطات (1.67- 2.80) وتراوحت الانحراف المعيارية (0.47- 1.20) حيث العبارة " تقوم مؤسستكم بالتخلي عن مصالح والدوائر غير ضرورية في الهيكل التنظيمي " بمعامل اختلاف 48.97 % وهذا يدل أن الإدارة تترك المصالح والدوائر التي ليست فيها فائدة من طرف المؤسسة والتي تكلفها أموال باهضة التخلي عليها وهذا من ربح والمضي نحو الهدف المسطر من طرف مطاحن الأغواط.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم الاعتماد على تقنية الانحدار الخطي المتعدد لدراسة دور الإبداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة مطاحن الأغواط. وفي الأخير دوره من خلال الانحدار الخطي البسيط.

- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة: سيتم الاستعانة بالانحدار المتعدد؛
- اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) للإبداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة؛
- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) للإبداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة؛
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) للإبداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة؛
- لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد مستوى معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة (حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، روح المجازفة، تشجيع الإبداع) والمتغير التابع (المرونة التنظيمية).
- معامل الارتباط والانحدار: كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-13): معامل الارتباط والتحديد لدور الإبداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.309	0.096	-0.049	8.795

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن معامل الارتباط (0.309) والذي يدل على وجود علاقة طردية بين محاور المتغير المستقل (حل المشاكل واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، روح المجازفة، تشجيع الإبداع) على تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة ونلاحظ أن معامل التحديد (0.096) الذي هو نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع أي تم تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع بنسبة 96% مما يدل على تفسيره وتبقى 04% فيرجع إلى عوامل أخرى خارجة عن نموذج الدراسة.

- جدول المعاملات معادلة الانحدار المتعدد: كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (02-14): قيم المعاملات معادلة الانحدار الخطي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	القيمة الاحتمالية sig	القرار
	B	الخطأ المعياري				
- الثابت	26.64	16.74	-	1.594	0.123	-
- حل المشكلات وإتخاذ القرار	1.290	1.376	0.215	0.938	0.357	قبول H_1
- القابلية للتغيير	0.926	0.633	0.319	1.462	0.165	قبول H_1
- روح المجازفة	-0.094	0.786	-0.024	-0.119	0.906	قبول H_1
- تشجيع الإبداع	-1.175	1.138	-0.027	-1.032	0.312	قبول H_1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

H_1 - الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على حل المشكلات في اتخاذ القرار في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة عند مستوى المعنوي 5%؟ "

نلاحظ من خلال الجدول أن النتائج الإحصائية تشير أن أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لحل المشكلات في اتخاذ القرار في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة، إذ بلغت قيمة $t=0.938$ وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية 0.357 أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، مما يقضي بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، وبلغت قيمة $b=1.290$ وهي موجبة وغير دالة إحصائية.

H_2 - الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على قابلية التغيير في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة عند مستوى المعنوي 5%؟ "

نلاحظ من خلال الجدول أن النتائج الإحصائية تشير أن أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) قابلية التغيير في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة، إذ بلغت قيمة $t=1.462$ وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية 0.156 أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05،

مما يقضي بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، وبلغت قيمة $b=0.926$ وهي موجبة دالة إحصائية.

H_3 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على روح المجازفة في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة عند مستوى المعنوي 5%؟ "

نلاحظ من خلال الجدول أن النتائج الإحصائية تشير أن أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) روح المجازفة في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة، إذ بلغت قيمة $t=-0.119$ وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية 0.906 أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، مما يقضي بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، وبلغت قيمة $b=-0.094$ وهي دالة إحصائية.

H_4 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية على تشجيع الإبداع في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة عند مستوى المعنوي 5%؟ "

نلاحظ من خلال الجدول أن النتائج الإحصائية تشير أن أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تشجيع الإبداع في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة، إذ بلغت قيمة $t=-1.032$ وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية 0.312 أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، مما يقضي بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، وبلغت قيمة $b=-1.175$ وهي دالة إحصائية.

الجدول رقم (02-15): تحليل التباين (ANOVA) الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة إختبار فيشر F	القيمة الإحتمالية SIG	القرار
الانحدار	204.65	4	51.16	0.661	0.625	قبول
البواقي	194.14	25	77.36	-	-	H_1
المجموع	2138.80	29	-	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل (الإبداع الإداري) على المتغير التابع (المرونة التنظيمية)، استنادا الى القيمة الاحتمالية (0.625) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، مما يقضي بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية التي تؤكد على أنه لا يوجد دور للإبداع الإداري على تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة.

- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

يتم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة باستعمال تقنية الانحدار الخطي البسيط وهذا لتدعيم نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

H_1 : الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لحل المشكلات اتخاذ القرار على تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (02-16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
حل المشكلات في إتخاذ القرار	0.103	0.011	0.546	0.103	1	0.589

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ قيمة t المحسوبة (0.546) وبقيمة احتمالية (0.589) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية على حل مشكلات اتخاذ القرار في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة.
 H_2 الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية قابلية التغيير على تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (02-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
قابلية التغيير	0.213	0.045	1.155	0.213	1	0.258

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ قيمة t المحسوبة (1.155) وبقيمة احتمالية (0.258) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية على قابلية التغيير في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة.

H₃ الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لروح المجازفة على تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (02-18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
روح المجازفة	0.012	0.000	-0.016	-0.012	1	0.951

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ قيمة $t =$ المحسوبة (-0.016) وبقيمة احتمالية (0.951) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية على روح المجازفة في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة .

H₄ الفرضية الفرعية الرابعة:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية تشجيع الإبداع على تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (02-19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تشجيع الإبداع	0.020	0.000	-0.106	-0.020	1	0.917

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ قيمة المحسوبة (-0.106) وبقيمة احتمالية (0.917) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية على تشجيع الإبداع في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة.

خلاصة

لقد ناقش هذا الفصل أثر أبعاد الابداع الإداري على المرونة، وتمّ تحقيق ذلك من خلال عرض الطريقة وأهم الإجراءات المتبعة في تصميم أداة الدراسة، حيث استهدفت المهنيين في هذه الشركات لمعرفة آراءهم حول محاور الدراسة. وقد اتضح من خلاله أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة، بحيث:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لحل المشكلات واتخاذ القرار في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تشجيع الإبداع في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) على روح المجازفة في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) على قابلية التغيير في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة.

الخاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها وختاماً للبحث اتضح لنا أن الابتكار الإداري والمرونة التنظيمية يعتبران عاملين أساسيين لنجاح المؤسسات، حيث يتيح الابداع الإداري للمؤسسات فرصة لتطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات الإدارية والتسويقية، وبالتالي تحقيق المزيد من الربحية وتحسين مكانتها في السوق، ومن جهة أخرى، تساعد المرونة التنظيمية المؤسسات على التكيف مع التحديات والتغيرات التي تواجهها في بيئة العمل، وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة مستدامة ومستمرة، وبالتالي، فهما يعملان بشكل تكاملي لتحقيق النجاح في الأعمال. فعندما تكون المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات وتحسين أدائها بطريقة مستمرة، فإنها تتمكن من تحقيق نتائج إيجابية وتفوق منافسيها.

وهذا ما أمكننا من استنتاج النتائج التالية:

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لحل المشكلات واتخاذ القرار في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة: تم اثبات صحة الفرضية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لقابلية التغيير في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة: تم اثبات صحة الفرضية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لروح المجازفة في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة: تم اثبات صحة الفرضية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لتشجيع الإبداع في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة: تم اثبات صحة الفرضية؛

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

في ظل مسارنا لإنجاز هذه الدراسة تراءت لنا مجموعة من النتائج أهمها:

- تحقيق المرونة التنظيمية يتطلب القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة. يمكن تحقيق ذلك عن طريق تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة وتحليلها بشكل دقيق لفهم الأسباب الجذرية لهذه المشكلات وتطوير خطط عمل فعالة للتعامل معها. يجب أن تكون هذه الخطط قابلة للتعديل والتغيير حسب الظروف المتغيرة والتحديات الجديدة التي تواجه المؤسسة. بالإضافة

إلى ذلك، يجب أن يكون لدى المؤسسة فريق عمل مدرب ومتعاون يمكنه التعامل مع المشكلات بشكل فعال واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. وبهذه الطريقة، يمكن للمؤسسة أن تتكيف بسرعة مع التحديات المتغيرة وتحقيق المرونة التنظيمية المطلوبة.

- قابلية التغيير تحقق المرونة التنظيمية. فالتغيير هو جزء أساسي من الحياة التنظيمية، والمؤسسات التي تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع التغييرات وتحويلها إلى فرص تحقق المرونة التنظيمية. ومن خلال تطوير ثقافة التغيير وتشجيع الموظفين على التكيف مع التحولات في البيئة المحيطة، يمكن للمؤسسات أن تتأقلم بسرعة مع التغييرات الجديدة وتحافظ على قدرتها على المنافسة في سوق العمل. وبالتالي، فإن قابلية التغيير تحقق المرونة التنظيمية وتساعد المؤسسات على النمو والتطور في بيئة تنافسية متغيرة.

- تعد الروح المجازفة عاملاً مهماً في تحقيق المرونة التنظيمية، حيث تساعد على تحفيز الموظفين على تجربة أفكار جديدة ومختلفة، وتحقيق الابتكار والتطوير في المؤسسة. وبالتالي، فإن الروح المجازفة تساعد على تحسين الأداء وتحقيق المرونة التنظيمية، حيث يمكن للمؤسسة التأقلم مع التغييرات الخارجية والتحديات الجديدة بشكل أسرع وأفضل. ومن المهم أن يتم تشجيع الروح المجازفة في المؤسسة عن طريق إنشاء بيئة عمل تحفز على الإبداع والتجربة، وتشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتطوير حلول جديدة للمشكلات.

- قابلية التغيير تعد أحد العوامل الرئيسية التي تحقق المرونة التنظيمية. فعندما يكون لدى المنظمة القدرة على التكيف مع التغييرات المتغيرة في السوق والتكنولوجيا والمنافسة، فإنها تكون أكثر مرونة وقدرة على الاستمرارية في العمل. وعلى النقيض، إذا كانت المنظمة غير قابلة للتغيير، فإنها قد تواجه صعوبات في التكيف مع التغييرات والتحديات الجديدة، مما يؤثر على أدائها ونجاحها؛

- يساعد تشجيع الإبداع الإداري على تحقيق المرونة التنظيمية، حيث يمكن للإبداع الإداري أن يساعد في تحسين العمليات والإجراءات الداخلية للمؤسسة، وتحسين الأداء والإنتاجية، وبالتالي تحقيق المرونة التنظيمية والتأقلم مع التغييرات الخارجية. كما أن تشجيع الإبداع الإداري يساعد على تحفيز الموظفين وزيادة مستوى الرضا والولاء للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق المرونة التنظيمية.

التوصيات:

- من المهم أن تعزز مؤسسة مطاحن الاغواط ثقافة الابداع والمرونة وتشجع على الابتكار والتحسين المستمر، وتجعل من ذلك جزءًا من استراتيجيتها التنظيمية. ويجب أيضا أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد فرص الابتكار والتحديات والتغيرات المحتملة وتطوير خطط للتكيف معها بطريقة فعّالة؛
- يجب أن تكون الإدارة ملتزمة بتشجيع الإبداع الإداري وتوفير بيئة داعمة له، من خلال توفير الحوافز والتدريب والتحفيز للعاملين على الإبداع والابتكار في العمليات والأنشطة المختلفة؛
- من أمثلة الإبداع الإداري الذي تساعد مؤسسة مطاحن الاغواط في تحقيق المرونة التنظيمية: تطوير منتجات وخدمات جديدة، تحسين العمليات والإجراءات الحالية، تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف، تطوير نماذج أعمال جديدة، تحسين تجربة العملاء، تطوير طرق جديدة للتسويق والترويج، تحسين العلاقات مع العملاء، تحسين البيئة الداخلية للمنظمة والتعاون بين الفرق والأقسام المختلفة.

قائمة المراجع

أولاً: المصادر: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- محمد العبد الله، الإبداع والابتكار في العمل، دار المسيرة للنشر، الرياض، 2017.
- 2- سعاد العتيبي، إدارة الإبداع والابتكار، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018.
- 3- إبراهيم الفقي، الإبداع الإداري والتميز في الأداء، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2017.
- 4- علي العمري، الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في الشركات العربية، دار الغرب الإسلامي، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 5- محمد علي المحمد، إدارة الأعمال الإلكترونية، دار العين للنشر، الرياض، 2008.
- 6- محمد القحطاني، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الرشد، الرياض، 2014.
- 7- علي عبدالله الربدي، الإدارة الإبداعية، دار المسيرة للنشر، الرياض، 2015.
- 8- عبد الرحمن السند، الإبداع الإداري: مفاهيم، أدوات، تطبيقات، الطبعة الأولى، دار اليسر للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 9- أحمد العبيدي، الإبداع والابتكار في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجديد، عمان، الأردن.
- 10- عبد الله الفوزان، الإبداع الإداري، دار المنهل، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 11- سعيد أبو عرار، محمد الدويكات، الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، 2014.
- 12- محمد العريفي، التغيير التنظيمي: إدارة التحول والتطوير، دار المعرفة، الرياض، 2017.
- 13- عبد الرحمن العبد الله، إدارة التغيير والابتكار في المنظمات، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الرياض، 2016.
- 14- عبد الله الطيب، المرونة التنظيمية: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الفارابي للنشر والتوزيع، 2017.
- 15- إبراهيم عبد الرحمن البدوي، إدارة الأعمال وتطوير المؤسسات، دار الفكر العربي، 2017.
- 16- ناصر الفقيه، إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013.
- 17- سميرة العبدلي، إدارة الأعمال الحديثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- 18- عادل القرش، الإدارة الحديثة، دار الفارابي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 19- عبد الرحمن السنوسي، الإدارة المرنة، النظريات والتطبيقات، دار الفارابي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- 20- محمد داود، إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية، دار الفكر للنشر، الرياض، 2015.

المقالات

- 1- غانية ايظطاحين، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 5، العدد 2.
- 2- صحراوي وافية، قماري محمد، زروتي أسماء، الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية " من خلال دراسة العلاقة بين المقومات وممارسة المراحل"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 10 العدد 01.
- 3- علي مكيد، سارة مقرب، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 6، العدد 2.
- 4- محمد حمدي زكي، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 624، العدد 17/12/2019.
- 5- عواطف علي السيف العوفي، عروب عبد الرحمن عبد الله الجبر، الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، مجلة كلية التربية، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الأول، 2022.
- 6- عمر ملوكي، رمزي العباسي، رضا زهواني، 2018، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري - دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب، غابة-"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 4 المجلد
- 7- بلخضر مسعودة، مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وتأثيرها بالفروق الشخصية والمهنية، مجلة الاقتصاد الصناعي"، العدد 1 المجلد 12، 2022.
- 8- عمر ملوكي، رمزي العباسي، رضا زهواني، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري -دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب، غابة-"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 4 المجلد 08، 2018.
- 9- نصر الدين بن عودة، العوامل مساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد رقم 02، العدد 06، 2016.

الأطروحات والرسائل الجامعية

- 1- عصام رفعت جرجون، المرونة التنظيمية والابداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى - غزة، 2021.
- 2- زهرة غاني، غوتية بن سعيد، أثر الإبداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين والاداريين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار نموذجا، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2019/2018.

- 3- أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين لدى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.
- 4- حيزية بوكرة، دور الایماجینیونج فی تحقیق المرونة التنظيمية بمختلف دراسة حالة مؤسسة كوندور فرع قسنطينة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2016.
- 5- سارة مكناسي، دور الابداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة حالة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس، رسالة ماجستير جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2017/2016

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

les ouvrages

1. C. Edvardsson, J. Lindgren, & J. von Friedrichs, Administrative Innovation: Conceptual and Empirical Perspectives. Springer, 2018
2. Zhou, J. and Shalley, C.E, The Handbook of Organizational Creativity", Lawrence Erlbaum Associates, New York, 2008

les Articles scientifiques

1. Piotr Buła, Bernard Ziębicki, Organizational flexibility as a challenge of contemporary management. Determinants and methods of measurement, Acta Commercii 2011.
2. Charles Ramendran SPR, Gopalan Raman, Ramesh Kumar Moona Haji Mohamed, Prashanth Beleya & Suresh Nodeson, organizational flexibility and its implications on employees productivity, interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 4, No 10, FEBRUARY, 2013.



الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسة

2023/2022

استبيان

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

تحية طيبة، وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، تقوم الطالبتان بإعداد دراسة بعنوان **دور الإبداع الإداري في تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسة -دراسة ميدانية-**

يشرفني أن أقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان، بهدف الحصول على آرائكم ومقترحاتكم فيما تتضمنه هذه الاستمارة من محاور لاستفتاء الجانب الميداني لبحثنا هذا.

كما يرجى منكم التجاوب مع الأسئلة من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية. علما بأن هذه المعلومات تبقى سرية وأنه سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. أشكركم جزيلًا على وقتكم وتعاونكم، وأقدر بعمق مساعدة التي قدمتموها أنتم والشركة التي تعملون بها لإنجاز هذا البحث.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف: د. سميرة مشراوي

الطالبة: مريم يسرى قويدري

الطالبة: رجاء رميسة شويرب

تعريف مصطلح الابداع الاداري: يعني استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله الى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة المؤسسة.

تعريف المرونة التنظيمية: هي قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية التي لها تأثير ملموس على أدائها.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الرجاء وضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

العمر:	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أكثر من 40 سنة
المؤهل العلمي:	ثانوي	جامعي	مؤهلات أخرى
الوظيفة:	إطار مسير	رئيس مصلحة	موظف
سنوات الخبرة:	من 1 إلى 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الأبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الابداع الاداري في مؤسستكم، نرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

الرقم	أبعاد الابداع الإداري وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: حل المشكلات واتخاذ القرار						
01	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً					
02	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها					
03	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل					
04	أأخذ المواقف اتجاه تلك المشاكل كلا على حدى لغرض حلها					
05	استطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتاحة					

06	أرغب العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة				
ثانيا : القابلية للتغيير					
01	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل				
02	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين				
03	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل				
04	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.				
05	أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد				
06	أخصص وقتا لمتابعة أفكارتي أو مشاريعي الخاصة				
07	أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة				
ثالثا: روح المجازفة					
01	أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة				
02	أخصص أموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية				
03	أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية				
رابعا: تشجيع الابداع					
01	أقوم بتنفيذ الأفكار جديدة				
02	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين				
03	أقدم تسهيلات لجذب أفراد مبدعين والحرص على استمرارهم في العمل				
04	أمتلك قدرة في الاشراف على المبدعين				
05	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم				
المحور الثاني: المرونة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الأغواط					
فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى المرونة التنظيمية في مؤسستكم، نرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك					
الرقم	أبعاد المرونة التنظيمية وعبارات القياس				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: بُعد الاستجابة التنافسية					
01	تتعامل مؤسستكم بفعالية مع تحركات المنافسين للحفاظ على حصتها السوقية				

02	لمؤسستكم القدرة على تحليل استراتيجيات المنافس ورد فعل تجاهها				
03	لمؤسستكم القدرة على التجاوب مع ضغوطات المنافس للحفاظ على مركزها التنافسي				
04	تمتلك مؤسستكم الموارد (المالية، المادية والبشرية والتكنولوجية...) التي تسمح لها بمواجهة التحديات التي تفرضها عليها المنافسة				
05	هناك تناسق وتكامل بين كافة المستويات لمؤسستكم للاستجابة لتصرفات المنافس				
06	لمؤسستكم القدرة على التفوق على منافسيها من خلال محاكاة البيئة المتغيرة باستمرار				
07	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة لتسليم منتجاتها للزبائن اسرع من المنافس.				
	ثانيا: بُعد الاستباق لاضطرابات المحيط				
01	تمتلك مؤسستكم نظام معلومات كفي يمكنها من التنبؤ بالتغيرات التي قد تحصل بمحيطها.				
02	لمؤسستكم القدرة والمتانة الكافية لتجنب التغيرات المفاجئة التي قد تحدث في محيطها الخارجي.				
03	تمتلك مؤسستكم الديناميكية التي تمكنها من اقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها.				
04	تمتلك مؤسستكم المرونة في التعامل مع التطورات الاقتصادية التي تطرأ على المحيط الذي تنشط فيه.				
05	لمؤسستكم القدرة والمتانة الكافية لتجنب التغيرات المفاجئة التي قد تحدث في محيطها الخارجي.				
	ثالثا: بُعد الاتساع				
01	تسعى مؤسستكم لتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات للسوق				
02	تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات جديدة في الأسواق المحلية				
03	تسعى مؤسستكم لإضافة زبائن جدد من خلال التوسع الجغرافي.				
04	تسعى مؤسستكم لاختراق أسواق جديدة باتباع استراتيجيات التواجد الدولي (التصدير...)				
05	تمتلك مؤسستكم منافذ توزيع خاصة بها تمكنها من إيصال منتجاتها لمختلف الأسواق التي تستهدفها.				
	رابعا: بُعد الهيكل التنظيمي المرن				

01	هناك تنسيق كبير بين مختلف المستويات التنظيمية في مؤسستكم				
02	قامت مؤسستكم بتغيير هيكلها التنظيمي عندما فرضت التغيرات البيئية ذلك				
03	ترى أنه من السهل اجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي لمؤسستكم كلما اقتضت الحاجة				
04	يتم تداول المعلومات بسرعة بين مختلف المستويات التنظيمية في مؤسستكم				
05	تقوم مؤسستكم بالتخلي عن المصالح والدوائر غير الضرورية في الهيكل التنظيمي				

الملحق رقم (02): بيانات التوزيع حسب العمر

العمر				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	7	22,6	22,6	22,6
Valid من 30 سنة إلى 40 سنة	16	51,6	51,6	74,2
Valid أكثر من 40 سنة	8	25,8	25,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم (03): بيانات التوزيع حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	3	9,7	9,7	9,7
Valid جامعي	27	87,1	87,1	96,8
Valid مؤهلات أخرى	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): بيانات التوزيع حسب الوظيفة

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار مسير	9	29,0	29,0	29,0
Valid رئيس مصلحة	11	35,5	35,5	64,5
Valid موظف	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): بيانات التوزيع حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من سنة إلى 05 سنوات	6	19,4	19,4	19,4
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	14	45,2	45,2	64,5
أكثر من 10 سنوات	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): البيانات الوصفية

Correlations

	1م	2م	3م	4م
Pearson Correlation	1	,070	,010	,536**
1م Sig. (2-tailed)		,710	,956	,002
N	31	31	31	31
Pearson Correlation	,070	1	,264	,435*
2م Sig. (2-tailed)	,710		,151	,015
N	31	31	31	31
Pearson Correlation	,010	,264	1	,279
3م Sig. (2-tailed)	,956	,151		,129
N	31	31	31	31
Pearson Correlation	,536**	,435*	,279	1
4م Sig. (2-tailed)	,002	,015	,129	
N	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
س01	,416	30	,000	,652	30	,000
س02	,406	30	,000	,612	30	,000
س03	,503	30	,000	,452	30	,000
س04	,416	30	,000	,652	30	,000
س05	,283	30	,000	,819	30	,000
س06	,268	30	,000	,740	30	,000
س07	,210	30	,002	,864	30	,001
س08	,240	30	,000	,881	30	,003
س09	,470	30	,000	,545	30	,000
س10	,311	30	,000	,788	30	,000

11س	,190	30	,007	,863	30	,001
12س	,222	30	,001	,908	30	,013
13س	,227	30	,000	,898	30	,007
14س	,221	30	,001	,874	30	,002
15س	,185	30	,010	,902	30	,010
16س	,236	30	,000	,882	30	,003
17س	,218	30	,001	,847	30	,001
18س	,345	30	,000	,750	30	,000
19س	,335	30	,000	,709	30	,000
20س	,368	30	,000	,685	30	,000
21س	,337	30	,000	,758	30	,000
22س	,278	30	,000	,799	30	,000
23س	,283	30	,000	,834	30	,000
24س	,213	30	,001	,859	30	,001
25س	,234	30	,000	,802	30	,000
26س	,319	30	,000	,814	30	,000
27س	,250	30	,000	,834	30	,000
28س	,295	30	,000	,775	30	,000
29س	,221	30	,001	,874	30	,002
30س	,269	30	,000	,866	30	,001
31س	,344	30	,000	,755	30	,000
32س	,384	30	,000	,696	30	,000
33س	,416	30	,000	,652	30	,000
34س	,256	30	,000	,807	30	,000
35س	,328	30	,000	,765	30	,000
36س	,423	30	,000	,597	30	,000
37س	,338	30	,000	,798	30	,000
38س	,328	30	,000	,765	30	,000
39س	,272	30	,000	,804	30	,000
40س	,322	30	,000	,787	30	,000
41س	,202	30	,003	,908	30	,013
42س	,227	30	,000	,879	30	,003
43س	,274	30	,000	,881	30	,003

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (07): معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,561	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,802	43

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	22

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,719	27

الملحق رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
س01	,416	30	,000	,652	30	,000
س02	,406	30	,000	,612	30	,000
س03	,503	30	,000	,452	30	,000
س04	,416	30	,000	,652	30	,000
س05	,283	30	,000	,819	30	,000
س06	,268	30	,000	,740	30	,000
س07	,210	30	,002	,864	30	,001
س08	,240	30	,000	,881	30	,003
س09	,470	30	,000	,545	30	,000
س10	,311	30	,000	,788	30	,000
س11	,190	30	,007	,863	30	,001
س12	,222	30	,001	,908	30	,013
س13	,227	30	,000	,898	30	,007
س14	,221	30	,001	,874	30	,002
س15	,185	30	,010	,902	30	,010

16س	,236	30	,000	,882	30	,003
17س	,218	30	,001	,847	30	,001
18س	,345	30	,000	,750	30	,000
19س	,335	30	,000	,709	30	,000
20س	,368	30	,000	,685	30	,000
21س	,337	30	,000	,758	30	,000
22س	,278	30	,000	,799	30	,000
23س	,283	30	,000	,834	30	,000
24س	,213	30	,001	,859	30	,001
25س	,234	30	,000	,802	30	,000
26س	,319	30	,000	,814	30	,000
27س	,250	30	,000	,834	30	,000
28س	,295	30	,000	,775	30	,000
29س	,221	30	,001	,874	30	,002
30س	,269	30	,000	,866	30	,001
31س	,344	30	,000	,755	30	,000
32س	,384	30	,000	,696	30	,000
33س	,416	30	,000	,652	30	,000
34س	,256	30	,000	,807	30	,000
35س	,328	30	,000	,765	30	,000
36س	,423	30	,000	,597	30	,000
37س	,338	30	,000	,798	30	,000
38س	,328	30	,000	,765	30	,000
39س	,272	30	,000	,804	30	,000
40س	,322	30	,000	,787	30	,000
41س	,202	30	,003	,908	30	,013
42س	,227	30	,000	,879	30	,003
43س	,274	30	,000	,881	30	,003

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (09): معامل الارتباط بين المتغيرات الجزئية لأبعاد الإبداع الإداري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	26,694	16,746		1,594	,123		
	1م	1,290	1,376	,215	,938	,357	,689	1,452
	2م	,926	,633	,319	1,462	,156	,761	1,314
	3م	-,094	,786	-,024	-,119	,906	,882	1,133
	4م	-1,175	1,138	-,270	-1,032	,312	,529	1,889

a. Dependent Variable: تابع

Statistics

		س01	س02	س03	س04	س05	س06	س07
N	Valid	31	31	31	31	31	31	31
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,8710	1,6452	1,8387	1,9355	2,5161	1,8387	2,9032
Std. Deviation		,49946	,48637	,37388	,51222	,67680	1,00322	,90755

Statistics

		س08	س09	س10	س11	س12	س13	س14
N	Valid	31	31	31	31	31	31	31
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,0000	2,1613	1,8710	2,1290	3,0000	3,3871	2,2258
Std. Deviation		1,26491	,52261	,71842	,92166	1,15470	,95490	,88354

Statistics

		س15	س16	س17	س18	س19	س20	س21
N	Valid	31	31	31	31	31	31	31
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,5484	3,2258	1,9677	1,9355	1,9032	2,5484	2,4839
Std. Deviation		1,09053	1,08657	,83602	,57361	,74632	1,05952	1,12163

Statistics

	س29	س30	س31	س32	س33	س34	س35
N Valid	31	31	30	31	31	31	31
N Missing	0	0	1	0	0	0	0
Mean	2,2258	2,1935	2,1667	2,0968	2,1290	1,9032	1,7742
Std. Deviation	,88354	,90992	,59209	,53882	,49946	,70023	,61696

Statistics

	س36	س37	س38	س39	س40	س41	س42
N Valid	31	31	31	31	31	31	31
N Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1,6774	2,0323	1,8065	2,0323	2,5484	2,8065	2,4516
Std. Deviation	,47519	,70635	,60107	,70635	,62390	1,01388	1,20661

Statistics

	س43	تابع	م1	م2	م3	م4
N Valid	31	30	31	31	31	31
N Missing	0	1	0	0	0	0
Mean	2,8710	45,2000	11,6452	18,4516	9,0000	10,8387
Std. Deviation	1,05647	8,58788	1,47306	2,91935	2,20605	1,95101

الملحق رقم (10): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأبعاد الابداع الإداري على المرونة التنظيمية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,309 ^a	,096	-,049	8,79577

a. Predictors: (Constant), م1, م2, م3, م4.

b. Dependent Variable: تابع

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	204,659	4	51,165	,661	,625 ^b
Residual	1934,141	25	77,366		
Total	2138,800	29			

a. Dependent Variable: تابع

b. Predictors: (Constant), 1م, 2م, 3م, 4م

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	26,694	16,746		1,594	,123			
1م	1,290	1,376	,215	,938	,357	,103	,184	,178
2م	,926	,633	,319	1,462	,156	,213	,281	,278
3م	-,094	,786	-,024	-,119	,906	-,012	-,024	-,023
4م	-1,175	1,138	-,270	-1,032	,312	-,020	-,202	-,196

a. Dependent Variable: تابع

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,103 ^a	,011	-,025	8,69367

a. Predictors: (Constant), 1م

b. Dependent Variable: تابع

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22,564	1	22,564	,299	,589 ^b
Residual	2116,236	28	75,580		
Total	2138,800	29			

a. Dependent Variable: تابع

b. Predictors: (Constant), 1م

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	38,069	13,147		2,896	,007			
1م	,617	1,128	,103	,546	,589	,103	,103	,103

a. Dependent Variable: تابع

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,213 ^a	,045	,011	8,53891

a. Predictors: (Constant), 2_م

b. Dependent Variable: تابع

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	97,235	1	97,235	1,334	,258 ^b
Residual	2041,565	28	72,913		
Total	2138,800	29			

a. Dependent Variable: تابع

b. Predictors: (Constant), 2_م

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	33,742	10,043		3,360	,002			
2 _م	,619	,536	,213	1,155	,258	,213	,213	,213

a. Dependent Variable: تابع

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,012 ^a	,000	-,036	8,73930

a. Predictors: (Constant), 3_م

b. Dependent Variable: تابع

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,289	1	,289	,004	,951 ^b
Residual	2138,511	28	76,375		
Total	2138,800	29			

a. Dependent Variable: تابع

b. Predictors: (Constant), 3_م

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	45,609	6,841		6,667	,000			
3 _م	-,045	,734	-,012	-,061	,951	-,012	-,012	-,012

a. Dependent Variable: تابع

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,020 ^a	,000	-,035	8,73815

a. Predictors: (Constant), 4م

b. Dependent Variable: تابع

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,851	1	,851	,011	,917 ^b
Residual	2137,949	28	76,355		
Total	2138,800	29			

a. Dependent Variable: تابع

b. Predictors: (Constant), 4م

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	46,138	9,028		5,111	,000			
4م	-,087	,823	-,020	-,106	,917	-,020	-,020	-,020

a. Dependent Variable: تابع