

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال نيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور الابداع الاداري في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

* يوسف زكريا رحمانى

من إعداد الطلبة:

* رضوان بوشنقة

* مختار ضبة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/6/15

امام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الاسم	اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. نور الدين	طالب احمد	أستاذ مساعد -أ-	غرداية	رئيسا
أ. يوسف زكريا	رحمانى	أستاذ مساعد-أ-	غرداية	مشرفا ومقررا
أ. عائشة	بوقليمينة	أستاذ محاضر ب	غرداية	مناقشا وممتحا

السنة الجامعية: 2019/2018م

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال نيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور الابداع الاداري في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

* يوسف زكريا رحمانى

من إعداد الطلبة:

* رضوان بوشنقة

* مختار ضبة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/6/15

امام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الاسم	اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
ب. نور الدين	طالب احمد	أستاذ مساعد -أ-	غرداية	رئيسا
أ. يوسف زكريا	رحمانى	أستاذ مساعد-أ-	غرداية	مشرفا ومقررا
ب. عائشة	بوقليمينة	أستاذ محاضر ب	غرداية	مناقشا وممتحا

السنة الجامعية: 2019/2018م

الاهداء

المزقال فيهم الله عز وجل (وَقُلْ رَبِّي اِرْحَمُهُمَا

كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا) اُمِّي الْعَزِيزَةُ وَاَبِي رَحِمَهُ اللهُ

إِلِإِخْوَتِي وَأَخَوَاتِي الْأَعْزَاءِ

إِلِإِقْرَبِ الْأَصْدِقَاءِ

إِلِإِكَاْفَةِ الْأَهْلِ وَالْأَقَارِبِ

إِلِإِكْلِ مَن كَانَ زَيْدًا لِلْعَوَزِ

وَالِإِكْلِ مَن وَسَعَهُمْ قَلْبِي وَلَمْ يَسْعَهُمْ قَلْمِي

الشكر

نشكر الله عز وجل تبارك وتعالى أن

وقفنا لهذا المسعى

كما نشكر الذين قدموا لنا النصح ولم

يخلوا علينا بالإرشادات

كما نخص بالشكر الاساتذة المشرف

لما قدموا من توجيهات والنصائح

كما نتوجه بالشكر الى جميع الاساتذة المحترمين

في مراحل الدراسة لما قدموا من جهودات

و في الاخير نتقدم بخزير الشكر لكل من ساهم

من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الابداع الاداري في التطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدى مجموعة من المؤسسات الواقعة في ولاية غرداية ، و ذلك من خلال المحاولة الاجابة على الاشكالية التالية : ما مدى تأثير الابداع الاداري في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟ ، وللإجابة على هذه الاشكالية تم استخدام في ذلك مجموعة من الادوات الاحصائية و تم توزيع استبيان بعد ان تم تحكيمه على عينة تتكون من 60 فرد موزع على اربع مؤسسات وتم استرجاع 50 استبيان لتحليله ، حيث تم معالجتها و تبويبها باستخدام برنامج **spss** نسخة 23 و توصلنا الى جملة من النتائج وهي : - هناك مستويات مرتفعة من الابداع الاداري في المؤسسات محل الدراسة حيث كان مقياس الاهمية النسبية مرتفع

- هناك تأثير ايجابي بين الابداع الاداري بجميع ابعاده و التطوير الذي حصل في المؤسسات محل الدراسة من جوانب التسويق و الادارة و الموارد البشرية ، لا توجد فروق بين أفراد العينة حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى الى خصائصهم الشخصية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و سنوات الاقدمية .
الكلمات المفتاحية : ابداع - ابداع اداري - مؤسسات صغيرة و متوسطة - تطوير

Résumé:

Le but de cette étude est de déterminer le rôle de l'innovation administrative dans le développement des petites et moyennes entreprises: une étude de cas pour un groupe d'institutions situées dans l'État de Ghardaïa en tentant de répondre au problème suivant: Comment l'innovation administrative peut-elle affecter le développement des petites et moyennes entreprises? Afin de répondre à ce problème, l'approche descriptive a été utilisée dans l'aspect théorique et la méthode d'étude de cas dans la partie appliquée: ainsi Estéban a été distribué après avoir été jugé sur un échantillon de 60 personnes réparties dans quatre institutions et 50 questionnaires ont été récupérés pour analyse. En utilisant la version 23 de spss, nous avons obtenu un certain nombre de résultats:

- Les institutions à l'étude font preuve d'une grande créativité administrative et la mesure de leur importance relative est élevée.
- Il y a un impact positif entre la créativité administrative dans toutes ses dimensions et le développement, qui s'est produit dans les institutions étudiées sous les aspects de marketing, de gestion et de ressources humaines.
- Il n'existe aucune différence entre les membres de l'échantillon quant au niveau de mise en œuvre de la créativité administrative attribuée à leurs caractéristiques personnelles (sexe, âge, niveau d'éducation et années d'ancienneté).

Mots-clés: créativité - gestion créative - petites et moyennes entreprises - développement

قائمة المحتويات

	الإهداء
	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للإبداع الإداري و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
3	المبحث الأول : الإطار النظري للإبداع الإداري
17	المبحث الثاني : الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
25	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
40	المبحث الأول : التعريف بميدان البحث و منهجه
54	المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
72	الخاتمة
77	قائمة المراجع
84	الملاحق
101	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المنظور الجزائري	20
(2-1)	يوضح أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	33
(1-2)	الإحصائية الخاصة باستمارة الإستبيان	47
(2-2)	متغيرات الدراسة موزعة حسب عبارات الاستبيان	49
(3-2)	مقياس ليكارت الخماسي	50
(4-2)	مقياس تحديد الأهمية النسبية	51
(5-2)	يوضح نتائج اختبار ألفا كرومباخ	52
(6-2)	نتائج اختبار كولموغوروف-سمرنوف في التوزيع الطبيعي	53
(7-2)	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	54
(8-2)	يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الأصالة	55
(9-2)	يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الطلاقة	56
(10-2)	يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد المرونة	57
(11-2)	يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الحساسية للمشكلات	58
(12-2)	يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد المخاطرة	59
(13-2)	يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الجانب التسويقي	60

قائمة الجداول

قائمة الجداول

61	يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الجانب الاداري	(14-2)
62	يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد جانب الموارد البشرية	(15-2)
63	يبين مجموع المتوسطات الحسابية لأبعاد الابداع الاداري	(16-2)
64	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الابداع الاداري على تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	(17-2)
65	يبين نتائج اختبار t لإختبار الفروق في مستوى تطبيق الابداع الاداري في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الجنس	(18-2)
66	يبين نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى تطبيق الابداع الاداري في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير العمر	(19-2)
66	يبين نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى تطبيق الابداع الاداري في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(20-2)
67	يبين نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى تطبيق الابداع الاداري في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير سنوات الاقدمية	(21-2)

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الاشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	هيكل البحث	(1-1)
11	يوضح عناصر الأبداع الإداري	(2-1)
41	الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة مؤسسة تكنوسات (TECHNOSAT)	(1-2)
43	الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة مكتب الدراسات المتعدد الاختصاصات	(2-2)
44	الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة مصحة الجنوب الكبير	(3-2)
45	الهيكل التنظيمي لمؤسسة PIREL AUTO	(4-2)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	محتوى الملحق	رقم الصفحة
01	قائمة المحكمين	84
02	الاستبيان الاولي قبل التحكيم	85
03	الاستبيان بعد التحكيم	88
04	خاص حساب ثبات أفكار ومباخ لعبارات الاستبيان	91
05	اختبار التوزيع الطبيعي	92
06	جدول التكرارات و النسب المئوية الخاصة بخصائص افراد العينة	93
07	جداول قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإبداع الاداري	94
08	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	95
09	يبين مستوى الابداع الاداري بجميع ابعاده	96
10	يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط	96
11	مصفوفة الارتباط (العلاقة) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التطوير	97
12	يبين نتائج اختبار Independent-samples T-) t (test	97
13	تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)	99



1- توطئة :

إن تشعب الحياة الاقتصادية و تعقيدها فرضت على المؤسسات انتهاج أساليب حديثة جوهرها التجديد و الابداع ، في اطار منهج فكري و علمي يقوم على قيم ومعايير دقيقة ، مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة. تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من أهم الروافد الحقيقية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، ذلك أنها تعد مهذاً لصقل المهارات الفنية و الإدارية و التسويقية...و مركزاً للإبداع و الابتكار ، فضلاً عن مساهمتها الفعالة في الناتج المحلي الإجمالي و قدرتها على امتصاص عدد هائل من اليد العاملة ذات مستويات متباينة من التأهيل في الوقت الذي لا تتطلب فيه رؤوس أموال ضخمة كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات الكبرى .

إلا أن هذه المؤسسات تطمح إلى التطور و الإنتشار و اكتساب ميزة تنافسية لتضمن لها مكانة مرموقة في السوق و لتجابه التغيرات الحاصلة في محيطها ، فكان لزاماً عليها انتهاج أساليب ناجعة و فعالة في الإدارة ، و من بين أهم هذه الأساليب نجد الإبداع الإداري الذي يركز على إيجاد الأفكار الجديدة التي يمكن أن تسهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة ؛ فالإبداع الإداري يرفع من كفاءة المؤسسة من جميع النواحي ، و يعطيها مرونة في التجاوب مع التغيرات الطارئة في المحيط و يرفع مستوى الأداء الوظيفي و يحسن من اتخاذ القرارات الإدارية لديها .

2- إشكالية البحث :

انطلاقاً من الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البحث على ما يدعمها لتقوية نشاطها في ظل الظروف البيئية المعقدة و تأسيساً على ما تقدم تأتي هذه الدراسة لإستكشاف دور الإبداع الإداري في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

من خلال ما ذكر يمكن صياغة الاشكالية التالية :

ما مدى تأثير الإبداع الإداري في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

و تدرج تحت هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد الإبداع الإداري لدى المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد تأثير للإبداع الإداري على تطور المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل هناك فروق في إجابات العاملين حول تطبيق الإبداع الإداري تعزى للمغريات الشخصية لدى العاملين ؟

3- فرضيات البحث :

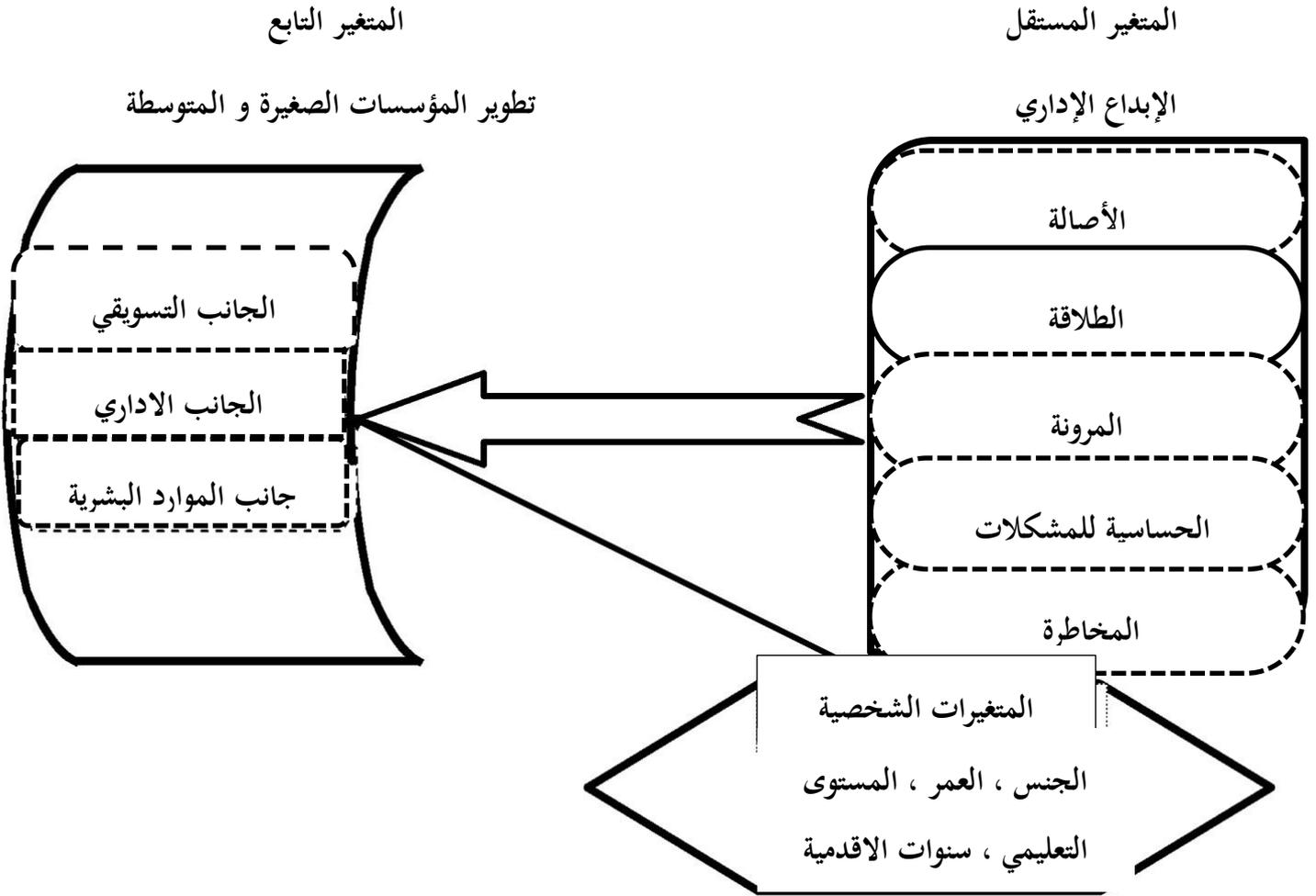
- الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين
- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة على تطوير المؤسسات محل الدراسة بجميع أبعاده
- الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في إجابات العاملين في مستوى تطبيق الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية)
- الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير الجنس ؟
- الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير العمر ؟
- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي ؟
- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير سنوات الاقدمية ؟

4- أهداف البحث :

يسعى هذا البحث الى تحقيق ما يلي :

- تبيان وضع تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة
- محاولة معرفة أثر الإبداع الإداري على تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة
- معرفة ما أكثر الجوانب في المؤسسات محل الدراسة تأثرا بالإبداع الإداري .

5- متغيرات الدراسة : الشكل (1-1) هيكل البحث



المتغير المستقل :الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات ، المخاطرة

المتغير التابع : الجانب التسويقي ، الجانب الإداري ، جانب الموارد البشرية

6- أسباب اختيار الموضوع : من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع نذكر :

- موضوع مهم و له أثر جلي على المؤسسات خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة بالبحث
- الرغبة الذاتية في دراسة الإبداع الإداري و ما مدى تطبيقه و ما تأثيره الحقيقي على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- الموضوع المدروس ضمن التخصص .

7- أهمية البحث : تتبع أهمية الموضوع من متغيراته و إطاره حيث :

- و تتجسد من خلال تناولها مواضيع مهمة في العلوم الإدارية كموضوع الإبداع الإداري و ما له من أهمية كبيرة خاصة في العصر الحالي .

- موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لما لها من ثقل في أي اقتصاد و خاصة في الجزائر مع التحول الحالي في السياسة الاقتصادية التي أصبحت تركز على تشجيع هذه المؤسسات جراء انخفاض أسعار البترول .

8- حدود البحث : تتمثل حدود البحث فيما يلي :

1- الحدود المكانية : أحرية الدراسة على مستوى بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

2- الحدود الزمانية : بداية من شهر فيفري الى غاية شهر ماي سنة 2019 .

3- الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على معرفة و تبيان أثر الإبداع الإداري على تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، من جوانب التسويق و الإدارة و الموارد البشرية .

9- منهج البحث و الأدوات :

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث و كذا إختبار فرضياتها المتبناة ، أما الأدوات المستعملة لجمع البيانات فكانت الاستبيان ، اما الادوات المستعملة في معالجة المعلومات فكانت معالج الجداول 2013 Excel لتجميع المعطيات الخام من خلال الاستبيان و الحصول على قاعدة بيانات ، بالإضافة الى برنامج SPSS.23 لاستخدامه في تحليل الجانب الاحصائي للدراسة .

10- مرجعية البحث :

اثناء بحثنا اعتمدنا في اغلب الاحيان على المراجع الالكترونية المتوفرة على الشبكة الدولية للأترنت و المحررة باللغة العربية و إضافة للغة الإنجليزية ، هذا للحصول على اخر المستجدات و المعلومات خاصة من خلال المداخلات و المنتقيات و المقالات المنشورة ،بالإضافة الى العديد من الأطروحات الجامعية و التي نذكر من اهمها دراسة عاطف عوض بعنوان : أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطور التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان) ، حيث عالج فيها واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية (Alpha & MTC Touch) في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد و الجماعة و التنظيم ضمن هذه المؤسسات ، و توصلت الى: أن دعم الإدارة العليا و عقد الدورات التدريبية و الندوات و المحاضرات عن

أهمية الإبداع الإداري و عناصره فضلا عن البحث عن المشكلات و المعوقات التي تحول دون تحقيق و توفر بعض العناصر و وضع الخطط المناسبة يؤدي الى تطور تنظيمي و وضحت الدراسة أهم القيم المؤثرة في الإبداع الإداري التي يمكن من خلالها التنبؤ بقيمة الإبداع الإداري بالمؤسسات .

10- صعوبات البحث : أهم صعوبات البحث التي واجهتنا :

- صعوبة الحصول على احصائيات جديدة و محينه خاصة حول المؤسسات محل الدراسة .
- قلة الكتب في مكتبة الجامعة خاصة بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- امتناع بعض المؤسسات من إستقبالنا و رفض تقديم المعلومات اللازمة للبحث .
- عدم امتلاك بعض المؤسسات هيكل تنظيمي واضح .

11- هيكل البحث : قسمت هذه الدراسة الى فصلين :

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين وفق طريقة أمراد، منها فصل نظري وفصل تطبيقي حيث تم عرض الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من الإبداع الإداري و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، من خلال ثلاثة مباحث : المبحث الأول الأدبيات النظرية للإبداع الإداري أما المبحث الثاني : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و علاقتها بالإبداع الإداري ، أما المبحث الثالث : فخصص للدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني: فقد خصص للدراسة الميدانية في المؤسسات محل الدراسة ، وقد اشتمل على مبحثين هما :

المبحث الأول : تقديم المؤسسات محل الدراسة

المبحث الثاني : عناصر الدراسة الميدانية .

الإطار النظري و التطبيقي
للإبداع الإداري و المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة

تمهيد :

إن المحور الجوهري للمؤسسات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري و علمي ، و يعتبر الإبداع الإداري وسيلة هامة و أساسية لنمو و تطور المؤسسات ذلك أن يساهم بشكل فعال في الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة ، انه يمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات الجودة و الكفاءة في تسيير مواردها البشرية و المادية ، مما يكسبها ميزة تنافسية و بالتالي تمكن المؤسسة على المدى طويلة من مقاومة محيط شديد التغير و المنافسة ، يمكن القول بأن الإبداع من أهم الأساليب التي تساهم في بقاء و إزدهار المؤسسات و تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أكثر المؤسسات إستقطابا للأفكار الإبداعية لتمييزها ببساطة هيكلها و مرونته و تعمل ضمن نطاق محدود بحكم حجمها ، مما يساعد على بلورة الأفكار الإبداعية بيسر مقارنة بالمؤسسات الكبرى .

و سنحاول في هذا الفصل عرض أهم المفاهيم الخاصة بموضوع الإبداع الإداري و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و نوضح ما أثر الإبداع الإداري على تطوير هذه المؤسسات ، ثم نعرض أهم الدراسات التي تعرضت لموضوع البحث .

من خلال :

المبحث الأول : الإطار النظري للإبداع الإداري

المبحث الثاني : الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و علاقتها بالإبداع الإداري

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الاول : الإطار النظري للإبداع الإداري

المطلب الاول : تعريف الابداع الإداري واهميته وخصائصه

الفرع الأول: تعريف الإبداع

أولاً: لغة

- هو مصدر أبداع، وأبداع الشيء أي استحدثه وأخرجه على غير مثال، وابتدع الشيء بدعة أو ابتدعا والابتداع هو الخروج على الأساليب القديمة باستحداث أساليب جديدة.
- وهو أيضا استحداث و ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد و المحاكاة و اجترار المؤلف.
- وقال تعالى في محكم التنزيل ﴿ بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ ﴾ البقرة (الآية 117) أي خالقها ومبدعها سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.¹

ثانياً: اصطلاحاً

- لقد تباينت وتعددت التعريفات اصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية وأهدف هذه التعريفات وتنوع الآراء عند العلماء والباحثون ومن بين هذه التعاريف :
- هو عملية تتناول أفكاراً جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية .
- أما من وجهة نظر اخرى فالإبداع : "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة"²

¹ منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر بغزة 2012، ص ص: 40- 41

² أسماء جلولي ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة ، رسالة الماجستير ، 2012، ص ص: 58-59

- أنه المبادرة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير".¹
- وهناك تعريف آخر يرى بأنه العمل المتميز بشكل يفوق ما هو عادي أو مألوف أو معروف، وقد يكون الإبداع إبداع أداء و إبداع خلق.
- أو انه فقرة من فوق المؤلف نحو ارض جديدة من الحقيقة غير المألوفة.²
- ويمكن أيضا أن يعرف بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة هو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.³
- عرف الإبداع في قاموس الإدارة والأعمال بأنه عبارة عن أفعال الإنسان التي ينتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة .
- وطبقا للموسوعة البريطانية الحديثة فقد عرف الإبداع على انه القدرة على الإتيان بشيء جديد أو حل جديد لمشكلة ما أو طريقة أو أسلوب جديد أو إعادة صياغة لشكل ما.
- وفي قاموس (Webster) عرف الإبداع بأنه الانجاز ببراعة و تكوين القدرة و التفكير الإبداعي.⁴
- و في تعريف آخر : عرف الإبداع بأنه النشاط الفردي أو الجماعي الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة والجدة والفائدة من أجل المجتمع
- و أيضا : أنه سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة و الأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها.
- كما عرفه الاقتصادي النمساوي (JOSEPH SCHUMPTER) من خلال كتابه The Theory of development والذي عرف فيه الإبداع على انه(استخدام الموارد المتاحة بطريقة جديدة تهدف إلى خلق سلع و خدمات جديدة).

¹ بلكو مصطفى ، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الضياء ورقلة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، رسالة الماجستير أكاديمي ، السنة الجامعية 2015 / 2016 ، ص: 7

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار ووائل ، الطبعة الرابعة ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص: 292

³ حسين مصطفى هلاي ، صابر حسن الغنام وآخرون ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم و الإدارة - الارتقاء بالكفاءات القيادية ، السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2009 ، ص: 53

⁴ عاكف لظفي خصاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في المنظمات، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 37-39

- و في تعريف آخر : على انه أي فكرة، تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على انه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه.¹

ثالثاً: أنواع الإبداع:

- هناك عدة أنواع و تصنيفات للإبداع لاختلاف أفكار الكتاب و المدارس و التوجهات الفكرية حيث صنف بعضهم الإبداع إلى خمسة أنواع و بعضهم إلى قسمين ونورد بعض هذه التصنيفات:

- تصنيف (Taylor) حيث صنف الإبداع إلى خمسة أنواع:²

1- الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين؛

2- الإبداع الفني : وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ ويضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام و الزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما ؛

3- الإبداع المركب: وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها و دمجها في قالب واحد من اجل أن يتم التوصل و الإتيان بمعلومة جديدة ؛

4- الإختراع: وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره و الأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من اجل أن تعطي مظهراً جديداً وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر ؛

5- الإبداع الإستحداثي : ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على ارض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة ، مثل أن تتم عملية تطوير و تحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقين ؛

- بينما رأى (Jones) بان الإبداع يصنف إلى نوعين هما:

¹ ختة مبروكة، فعالية الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، رسالة ماستر أكاديمي ،

السنة الجامعية: 2014/2015، ص ص: 3-4

² عاكف لطفي خصاونة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 54، 56

- الإبداع الجذري: والذي يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقها من الإبداعات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية، ووفرة نوعية في السوق. وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون ؛

- الإبداع التدريجي: وهو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات و الإضافات الكثيرة و الصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة و التي بالتالي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري ؛

- في حين صنف الإبداع (**Brockman & Morgan**) الإبداع إلى صنفين وهما:

1- الإبداع التقني: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية إحداث و تطوير منتجات أو خدمات جديدة، و إجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة ، و تغييرات في أساليب الإنتاج وإدخال تكنولوجيا حاسوبية في العمل ؛

2- الإبداع التنظيمي : وهو الإبداع الذي يتمثل في عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، و تصميم الأعمال والوظائف ، وعمليات المنظمة ، و سياساتها واستراتيجياتها ، ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية ، ولا يقتصر تطبيق و عمل الإبداع التنظيمي في مجالات معينة أو حقول دون غيرها، بل يمكن تطبيق و توظيف العمل الإبداعي في حقول مختلفة.

الفرع الثاني: تعريف الإبداع الإداري

الإبداع الإداري:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في المجال الإداري وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته ، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.¹

ونذكر بعض التعريفات المتداولة لمصطلح الإبداع الإداري:

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة الماجستير، فلسطين،

الفصل الأول : الإطار النظري و التطبيقي للإبداع الإداري و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- يرى العنزى ان الإبداع الإداري هو: " أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المخاطرة، القدرة على التحليل ، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها."¹

- ويمكن أن يعرف على انه القدرة على ابتكار أساليب و وسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.²

- وهناك تعريف آخر للإبداع الإداري هو التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل و الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج و تسليم المنتج.

- يشير قاموس ويسترن إلى الإبداع الإداري على انه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع يعني ذلك انه من ضروري أن يظهر العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروف سواء في المجال الإنتاجي أو الميكانيكي."³

- كما يعرف على انه الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما ينتج عنه اكتشاف أفكار ونظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين فيها.⁴

- و في تعريف آخر : الإبداع الإداري على انه مجموعة التغيرات التي من الممكن أن تحدث على الهيكل و العملية و السلوك التنظيمي أو هو عملية الاستثمار لتلك الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها و تطبيقها داخل المنظمة.⁵

- نستنتج مما سبق من التعريفات ان جميعها تصب في اتجاه واحد هو ان الابداع الاداري هو التوصل لشيء جديد لم يسبق ان قدمه أحد أي شيء أصيل ، قد يكون أفكار أو نظريات او أساليب عمل جديدة او إختراع أو سلعة جديدة وكما انه ليس شرطاً ان يكون جميع عناصر هذا النتاج المبتكر جديدة تماماً ، و إنما يكفي أن يكون مجرد تأليف لأشكال قديمة ، و قد يكون الابداع الاداري استثمار للأفكار بهدف التغيير و التحسين الايجابي مستغلين

¹ أسماء جلولي ، مرجع سبق ذكره ، ص:65

² هواري معراج ، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، جامعة

الغواط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد06(2006)، ص:68

³ سليمان مني ، مستوى الطموح وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بالمؤسسة الإستشفائية رزيق البشير ببوسعادة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة زيان عاشور الحلفة، الموسم الجامعي 2016-2017، ص:44

⁴ أنير حسو اسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8 العدد - 2، جامعة تكريت ، العراق ، 2012 ،

ص:103

⁵ عاكف لطفي خصاونة ،مرجع سبق ذكره ، ص: 34

بذلك جميع المعارف و الابحاث و أفكار العمال ، بهدف دفع المؤسسات الى الرقي و النمو و إكسابهم مركز تنافسي قوي .

الفرع الثالث : اهمية الابداع الاداري : مكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية :

- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسن التنسيق والرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمي ؛
- يعتبر جزءاً من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها ؛
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عمليات الادارية وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية ، والى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها ؛¹
- تحسين خدمة التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة و الفرد ؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات ؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة ؛²
- يساعد المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها ، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين ؛
- يعمل على إيجاد اكتشافات واقتراحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية ؛
- أنه يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس في السوق؛
- يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية ؛
- يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية وتطوير

¹ أسماء جلوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 67

² مريم عمراوي ، اثر الإبداع لتنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، السنة الجامعية

2015/2016 ، ص 3

مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم و سلوكياتهم¹.

الفرع الرابع : خصائص الابداع الاداري

- إن للإبداع مجموعة من الخصائص تتلخص فيما يلي :
- أن للإبداع مراحل متعددة ينتج عنها فكرة او عمل جديد ؛
- ليس بالضرورة ان يكون ماديا و ملموسا ، فقد يكون في صورة منتج ، او فكرة ، او خدمة ، او رؤية معينة ؛
- ان الابداع ليس ظاهرة فردية فقط ، بل يمكن ممارسته على مستوى الفرد ، والجماعة ، والمنظمة²؛
- يرتبط الابداع بالعوامل الموروثة و يمكن تنميته و تطويره ؛
- الابداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال استراتيجيات التي تضعها الادارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الابداع ؛
- يعتبر الابداع عملية تنظيمية واسعة يتداخل بها معظم العاملين و الدوائر والاقسام في المنظمة ؛
- هيكل الابداع الاداري يمكن ان يوصف بانه مبدأ ثنائي رسمي و غير رسمي فالتفاعل الغير الرسمي بين الافراد يؤدي الى الريادة في عملهم ؛
- يلعب رواد الادارة العليا دورا حاسما في تقديم الافكار التي تؤدي الى الابداع³؛
- الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة ، ومواصلة الاتجاه ؛
- يولد الإنسان و بداخله قدرة إبداعية ، ، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهات وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره ؛
- الابداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة ، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعاً ولكن بصورة متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتعامل معها الفرد ، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها؛

¹ شعباني مریم ، "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الاداري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة " ، رسالة ماستر ، جامعة محمد خيضر

بسكرة ، الموسم الجامعي 2015/2016 ، ص 49

² سليمان مني ، مرجع سبق ذكره ، ص 46

³ اسماء جلولي ، مرجع سبق ذكره ، ص 66

- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره ، من خلال المهارات الأساسية للإبداع ؛¹

المطلب الثاني : عناصر الإبداع الإداري و مبادئه ومستوياته

الفرع الأول : عناصر الإبداع الإداري

1- الطلاقة : ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، اي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها . فالإبداع يحتاج الى وفرة فكرية ، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ، وربما كان عدد قليل جدا من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ عليه، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها . ومن صور هذه الطلاقة :²

- **طلاقة لفضية :** وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معنى ؛

- **طلاقة بصرية :** وهي دقة و سرعة الادراك بالإبصار؛

- **طلاقة فكرية :** وهي سرعة توليد أفكار او مفردات .

2- الاصاله بالتفكير : يقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوي الخبرة فيما يقدم الموظف من استجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما :³

- تعني جودة الأفكار ؛

- تعني الحدائة وعدم الشيعوع فيما ينطلق بموضوع معين .

3- الحساسية للمشكلات : تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الاخطاء و نواحي القصور و يحس بالمشكلات احساسا مرهفا .

¹ محمود عبد العزيز حسين فارس ، الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، رسالة الماجستير ، غزة ، فلسطين ، جامعة الازهر ، السنة الجامعية 2012 ، ص 68

² اسماء جلولي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 72

³ علي عبدالرحمن محمد مرعي ، مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية ، محافظة الشرقية ، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد ، العدد الخامس عشر ، يناير 2014 ، مصر ، ص: 398

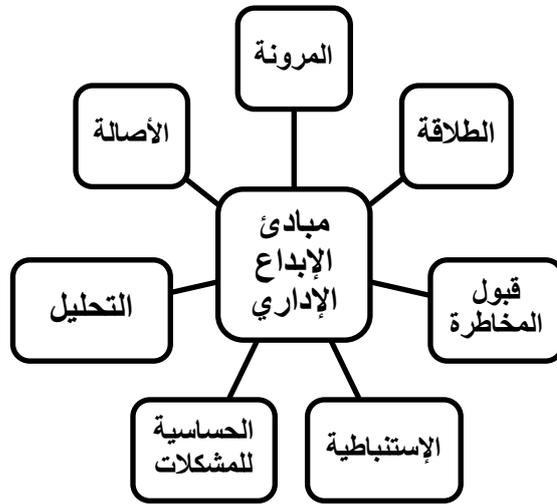
4- التحليل : يقصد به انتاج ابداعي او ابتكاري يتضمن عملية انتخاب او اختيار و تفتيت اي عمل جديد الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.¹

5- قبول المخاطرة : هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل او النقد و تقديم تخمينات و العمل تحت ظروف غامضة و الدفاع عن أفكاره الخاصة ، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الافكار و الاساليب الجديدة و البحث عن حلول لها ، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها.²

6- المرونة : ان تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها ، وأن لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لايجاد الحلول ، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف ، أي أن المرونة تتعلق بالكيف و ليس بالكم .

7- الإستنباطية : المقصود بها الميل الى التفاصيل ، والقدرة على إستنباطها بصورة مبدعة ، والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الافكار و يفكر بها في الوقت ذاته ، حيث يستطيع أن يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات والشروط والعلاقات حين يفكر في مشكلة ما ، لا أن يتشوش ذهنه إذا فكر في فكرتين أو ثلاثة في آن واحد.³

الشكل (1-2): يوضح عناصر الأبداع الإداري



المصدر : من إعداد الطالب

¹ علاء حاكم الناصر، و زينة حمودي حسين ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات و معاونيهم في جامعة بغداد ، مجلة البحوث

التربوية و النفسية ، العدد 57 ، 2018 ، ص : 152

² سلام رعد حسين ، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة ، وزارة الزراعة (مكتب المفتش العام) ، العراق ، السنة 2017 ، ص: 23

³ طارق محمد السويدان و محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، دار قرطبة ، الكويت ، الطبعة الثالثة ، 2004

الفرع الثاني : مبادئ الإبداع الإداري :

- لقد وضع الكثير من مديرو الشركات و المنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار و الإبداع وحتى تكون مؤسساتنا نامية، و أساليبنا مبدعة و خلاقية، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية، و هذه بعض المبادئ :
 - الأفراد هم مصدر قوة المنظمة و الاعتناء بتربيتهم و رعايتهم يجعلها الأفضل و الأكثر ربحاً، و يجب أن تكون المكافأة على أساس اللياقة و الجدارة .
 - احترام الأفراد و تشجيعهم و تنميتهم من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار و تحقيق النجاحات للمؤسسة فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.¹
 - إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، و على الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر و من وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة و تحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.
 - يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس و الاستفسار منهم و الاستماع إليهم. فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي و آخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم و القيم و الحاجات الموجودة لديهم.
 - الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال و الأفراد و غيرها من المصادر أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي:²
1. المغالاة في التفكير و إظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه؛
 2. التنويع و محاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت؛
 3. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

¹ محمود عبد العزيز حسين فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص : 79

² طلال نصير و نجم العزاوي ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، الملتقى الدولي الموسوم : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية الذي تقيمه جامعة سعد دحلب - البليدة ، الجزائر ، السنة 2015 ، ص ص: 4-5

الفرع الثالث : مستويات الابداع الاداري

أولاً : الإبداع على المستوى الفردي:

- إنه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل، و قد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع، حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم و من بين خصائص الفرد المبدع:¹

✓ المعرفة : وهو مجموع جمعه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث و الأعمال؛

✓ التعليم : وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل و مناهج لحلها؛

✓ الذكاء : وهو التمتع بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛

✓ الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول .

ثانياً : الإبداع على مستوى الجماعة :

- وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها.وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة الى ما يلي:²

✓ أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛

✓ أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛

✓ أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

ثالثاً : الإبداع على مستوى المنظمات :

- فهناك منظمات متميزة في مستوى ادائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الاخرى وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لبد من وجود إبداع فردي وجماعي.³

¹ بديسي فهيمة و شيلي و آخرون ، ملتقى دولي حول :الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة تجارب وطنية و دولية) ، مداخلة بعنوان: تنمية

الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات ، جامعة سعد دحلب ، الجزائر ، السنة 2011

² فاطمة تدرانت ، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي ، رسالة

ماستر جامعة أم البواقي ، السنة الجامعية 2014-2015 ، ص: 30

³ أنير حسو اسحق ، مرجع سبق ذكره ، ص: 105

المطلب الثالث : مراحل الابداع الإداري وابعاده ومعوقاته

الفرع أول : مراحل الإبداع الإداري :

- مرحلة الإعداد:

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق اختراق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة و في معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز خطوتين على درجة كبيرة من الأهمية هما :

- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها اختراقاً إبداعياً .

- جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة ، بما في ذلك المعلومات المتوفرة وغير المتوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد

- مرحلة التبصر والتفريخ (الاحتضان) :

قد تستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول وقد تقصر، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها في المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وألم داخل الباحث المعني ، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة، باختصار فهي مرحلة:

- التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث.

- مرحلة تفريخ الحلول وبدائل الحلول الممكنة .¹

- مرحلة الإلهام أو الإشراق (اللحظة الإبداعية) :

تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية حل أو حل المشكلة الي طالما شغلت حيز كبر من النشاط العقلي حال مرحلي الإعداد والاحتضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة إدراك ما بين أجزائها ما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة هي تلك اللحظة الي تظهر فيها الفكرة جديدة أو الحل الملائم للمشكلة.

- مرحلة التحقق والتنفيذ

¹ محمود عبد العزيز حسين فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص : 72

الفرع الثاني : معوقات الابداع الاداري توجد مجموعة من العوامل التي تعوق الإبداع الإداري داخل المنظمات وقد صنفها الباحثون عدة تصنيفات ، وذكر العجلة التصنيف التالي :

اولا: المعوقات الشخصية : وهي ¹ :

- ضعف الثقة بالنفس؛
- الميل للمجاراة؛
- الحماس المفرط ؛
- التفكير النمطي ؛
- عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز؛
- التسرع .

ثانيا : المعوقات التنظيمية : أن الإبداع على مستوى المؤسسات قد يعاني من المشاكل والصعوبات، للأسباب التالية:²

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- الرغبة في المحافظة على اساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها ؛
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الإستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية ؛
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير ؛
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة اصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة و ولاء المرؤوسين لهم أو رغبة اصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم.

¹ محمود عبد العزيز حسين فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص : 81

² رامي محمود عبانة و رامي إبراهيم الشقران ، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد ، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، المجلد 14 العدد 2 يوليو 2013 ، ص: 473

الفرع الثالث : استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

- هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي :
- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية ؛
- تقديم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية ؛
- تشجيع الأفراد على المخاطرة ؛
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي ؛
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد و الجماعات ؛
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة¹ ؛
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم ؛
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام ؛
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والراي الآخر ؛
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة² ؛
- استخدام المهارات و القدرات و الأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة - تطوير المهارات و القدرات و ذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية ؛
- المشاركة في اتخاذ القرار ؛
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار و الإبداع³.

¹ توفيق عطية توفيق العجلة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 49

² فاطمة تدرانت ، مرجع سبق ذكره ، ص : 38

³ سيد عيد خبير ، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، السنة 2008 ، ص:33

المبحث الثاني : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالإبداع الإداري

- تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جزءا حيويا من اقتصاد أي دولة و تعتبر من أكثر القطاعات استيعابا للأيدي العاملة و انطلاقا من هذه الأهمية ، سنتطرق في هذا المبحث الى بعض المفاهيم و التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و نبرز أهميتها على الاقتصاد و خصائصها المميزة لها و اهدافها و معايير تصنيفها ، و نذكر أثر الإبداع الإداري عليها في آخر مطلب .

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها

الفرع الأول : صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

- هناك عدة صعوبات تتحكم في إيجاد تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاختلاف الظروف و البيئة الاقتصادية للدول و اختلاف حاجات الامتعمل للتعريف و نذكر أهمها :¹

1- الجهة المستعملة للتعريف : فالجهات التي تهتم بالمشروعات الصغيرة و تتعامل معها و بحاجة الى تعريفها متنوعة منها الدولية (كمنظمة الامم المتحدة) ومنها الحكومية ، و الشبه حكومية (غير الحكومية التي تستهدف النفع العام لا الخاص) ، ومنها الخاصة التي تستهدف الربحية ؛

2- مدى توافر المعلومات و سهولة الحصول عليها لتطبيق معيار معين لقياس حجم المشروع ؛

3- مستوى التطور الاقتصادي للبلد و حجم الإقتصاد الكلي له ؛

4- طبيعة قطاع الأعمال الذي يندرج فيه المشروع الذي يجري التوجه لقياس حجمه ؛

5- مستوى التطور التكنولوجي في البلد و في أداء الأنشطة الاقتصادية .

6- تعدد المعايير : وتنقسم الى مجموعة من المعايير الكمية و المعايير النوعية و التي تتمثل في :²

1-7- المعايير الكمية : من أهم المعايير التي تعتمد في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتتكون من :

- معيار رأس المال ، معيار حجم الموجودات ، معيار رقم الأعمال ، معيار العمالة ، معيار معامل رأس المال .

¹ أحمد عارف العساف و محمود حسين الوادي و حسين محمد سمحان ، الأصول العلمية الإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة ، دار صفاء ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2012 ، ص : 29 ،

² خبابة عبد الله ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2013 ، ص : 13-16

7-2- المعايير النوعية : تتكون من :

- قيمة المبيعات ، المعيار القانوني ، معيار الإدارة (التنظيم) ، معيار الإستقلالية ، المعيار التكنولوجي .

الفرع الثاني : تعاريف مختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

- تختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من دولة الى أخرى حسب طبيعة و خصوصية كل دولة ، كما اختلفت أيضا المعايير المحددة لأحجام هذه المؤسسات ، فالمؤسسة الكبيرة في دولة قد تعتبر صغيرة او متوسطة في دولة أخرى ، و العكس صحيح ، فكل دولة تنفرد بتعريف خاص بها يرتبط بدرجة نموها الاقتصادي ، و التعريف أما أن يكون قانونيا أو إداريا .¹

اولا : تعريف بعض الدول و الهيئات الدولية :

حتى نعطي صورة أوضح لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الصعيد العالمي ، سنذكر بعض التعاريف المتداولة .

1- منظمة العمل الدولية :

تعرف منظمة العمل الدولية (ILO) المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها المؤسسات التي يعمل بها 50 عامل ، ويحدد مبلغ لا يزيد عن 1000 دولار لكل عامل ، يزداد الى 5000 دولار في بعض الصناعات حيث يزداد رذاس مالها عن 100 ألف دولار .²

2- بريطانيا :

عرفتها عام 1985 بأنها المشاريع التي يتوفر لها شرطين مما يلي :

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار
- حجم رأس المال المستثمر لا يزيد عن 6،6 مليون دولار
- عدد العمال و الموظفين لا يزيد على 250 شخص³

¹ دراجي كرمو ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الواقع ، التجارب ، المستقبل ، في ظل التحولات الاقتصادية العالمية - دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، السنة الجامعية 2011/2012 ، ص : 5

² لطيفة سنون ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين البعد الاقتصادي و البعد الاجتماعي ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 2 ، السنة الجامعية 2010/2011 ، ص : 53

³ خبابة عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص : 17

3- الامم المتحدة للتنمية الصناعية :

تعرف المشروعات الصغيرة بأنها تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد و يتكفل بكامل المسؤولية بابعادها الطويلة و القصيرة الاجل ، كما يتراوح عدد العمال فيها ما بين 10 الى 15 عامل .

4- البنك الدولي :

يعرف المنشآت الصغيرة و المتوسطة باستخدام معيار عدد العمال و رقم الأعمال و الحصيلة السنوية ، بأنها تلك المنشآت التي توظف اقل من 50 عامل ، و لا يتجاوز رقم أعمالها و مجموع ميزانيتها السنوية 3 مليون دولار في حين أن المؤسسة المتوسطة فلا يتجاوز عدد العمالها 300 عامل ، و لا يتجاوز رقم أعمالها او حصيلتها السنوية 15 مليون دولار.¹

5- الولايات المتحدة الامريكية :

اعتبر الكونجرس الامريكي المشروع الصغير و المتوسط بانه ذلك المشروع الذي يتمتع بملكية و إدارة مستقلة و يعتبر ذو تأثير محدود على القطاع الذي يعمل فيه ، وفي تعريف آخر إعتدته إدارة الاعمال الصغيرة للمشاريع الصغيرة و المتوسطة يعتمد على عدد العمال بغض النظر عن القطاع الاقتصادي الذي يعمل فيه و صنفها كالتالي :²

- المؤسسة المتناهية الصغر و هي التي توظف أقل من 20 عامل

- المؤسسات الصغيرة و هي التي توظف من 20 الى 99 عامل

- المؤسسات المتوسطة و هي التي توظف من 100 الى 499 عامل

- المؤسسات الكبيرة و هي التي توظف أكثر من 500 عامل

6- الاتحاد الاوروبي :

وضع الاتحاد الاوروبي سنة 1996 تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي كان موضوع توصية لكل الأعضاء

- فالمؤسسات المصغرة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء .

- المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية و تشغل اقل من 50 عامل و تنجز رقم اعمال لا يتجاوز

¹ عبد القادر بلخضر ، دور التعليم المقاولاتي في غرس الروح المقاولاتية لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي ، منشورات المدرسة العليا للأساتذة بالاغواط بالاشتراك مع مخبر دراسات التنمية الاقتصادية بجامعة الأغواط ، الاولى ، 2019 ، ص : 37

² مدخل خالد ، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة الجزائر (2005-2010)، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 3 السنة الجامعية 2011-2012 ، ص : 8

الفصل الأول : الإطار النظري و التطبيقي للإبداع الإداري و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- 7 ملايين أورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين أورو .

- المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية و تشغل أقل من 250 عامل و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو ، و لا تتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين أورو¹

ثانيا : تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

اما بخصوص تعريف المشرع الجزائري وفقا للقانون رقم 02-17 المؤرخ في 11 يناير 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وكما نصت المادة على ذلك المادة (05) :²

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية ، بأنها مؤسسة إنتاج سلع و/او خدمات ؛ تشغل من واحد (01) الى مائتين و خمسين (250) شخصا ؛ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (04) ملايين دج ، او لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية الواحد (01) مليار دج ؛ تستوفي معيار الإستقلالية .

جدول رقم (1-1): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المنظور الجزائري

المؤسسات	عدد العمال	رقم الاعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المتوسطة	250 الى 500	400 مليون دج الى 4 ملايين دج	200 مليون الى مليار دج
الصغيرة	10 الى 49	لا يتجاوز 400 مليون دج	لا يتجاوز 200 مليون دج
الصغيرة جدا	01 الى 09	اقل من 40 مليون دج	لا يتجاوز 20 مليون دج

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على القانون التوجيهي رقم 02-7 المؤرخ في جانفي 2017 المتعلق بتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نلاحظ من خلال التعريف الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أنه قد تم استقائه من تعريف الاتحاد الاوروبي حيث نجد انه يتطابق معه في معيار حجم العمالة و العتبات المستخدمة لتحديد حجم المؤسسة .¹

¹ بن العايش فاطمة ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية للحد من أزمة البطالة بالجزائر الاستفادة من التجارب العالمية ، مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، المجلد 3 ، العدد 06- ديسمبر 2018 ، ص: 135

² عبد القادر بلخضر ، مرجع سبق ذكره ، ص : 38

الفرع الثالث : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

- مسير و مسيرو المؤسسة هم الملاك أو المساهمين و المستخدمين غالبا ما يكونون من المقربين منهم لهذا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بالشخصية ؛
- نفس الشخص قد يؤدي عدة وظائف ، و نفس الوظيفة قد يقوم بها عدة اشخاص ، فالوظائف و المسؤوليات غير محددة بدقة²؛
- سهولة التكوين : حيث أن هذا النوع من المؤسسات يسهل إيجادها من الناحية القانونية و الفعلية ، وهذا الامر نجده متجسد في أغلب الدول و قوانينها الخاصة بمزاولة الاعمال و الانشطة التجارية و الخدمية ؛
- الحرية المتاحة للمؤسسين و الادارة في التعامل مع المواقف المختلفة ، حيث يسمح لهم باختيار الاسلوب إداري والعمل بكل أريحية و ملائمة تجعل الكثير من المستثمرين و الافراد و المجموعات تفضل إقامة مؤسسات بدلا من العمل كموظف؛
- المرونة و سرعة الاستجابة وذلك لبساطة الهيكل التنظيمي و ترابط مفردات العمل و عدم وجود آليات بيروقراطية جامدة تجعل عملية التغيير نحو الاحسن تجري بطريقة أسرع ، مما تمكنه من التكيف السريع و المرن للأحداث³؛
- إنخفاض التكلفة للبنية التحتية الاساسية ، و قلة المساحة التي تحتاجها هذه المشروعات إذا ما قورنت بكلفة المشروعات الكبيرة ، خاصة تكاليف فرص العمل في هذه المشروعات ، و تكاليف التخزين للإنتاج و غيرها من التكاليف⁴؛
- محدودية الانتشار الجغرافي ، إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية⁵؛
- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكتملة و داعمة للمؤسسات الكبيرة : مثل ما يحصل من خلال المناولة الاقتصادية أو ما يعرف بالمقاولة من الباطن ؛

¹ شادلي شوقي ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الجزائر ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الينة الجامعية : 2007-2008 ، ص: 53

² لزه العابد ، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و التوسطة في الجزائر ، رسالة دكتوراه ، جامعة قسنطينة-2، السنة الجامعية : 2012-2013 ، ص ص: 28-29

³ طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة استراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، السنة : 2009 ، ص ص : 27-28 بتصرف

⁴ داتو سعيد عيماد ، إستراتيجية تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، السنة الجامعية : 2007-2008 ، ص : 35

⁵ سلطاني محمد رشدي ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر : واقعه ، أهميته و شروط تطبيقه حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، السنة الجامعية 2005-2006 ، ص: 46

- الاعتماد على السوق المحلي : في الحصول على مدخلاتها من الموارد الاولية المحلية و في تصريف منتجاتها و لها خبرة كبيرة بأذواق و حاجات الزبائن و سبل إشباعها و حجم الطلب الحالي و المستقبلي ؛¹

المطلب الثاني : أهمية و أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الاول : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

- تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جذب و تعبئة المدخرات ؛
- تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الصناعية المتكاملة ؛
- تدعم الصادرات: وذلك بسد جزء من الطلب المحلي بالتالي إتاحة فرصة أكبر لتصدير إنتاج المؤسسات الكبيرة ؛²
- خلق فرص عمل أكثر و فرة و استمرارية لتشغيل الشباب ، لاعتمادها على العمالة المكثفة و بتكلفة منخفضة ؛
- تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية ، حيث تنتشر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مختلف المناطق و الاقاليم ، وهو ما يساهم في تنمية المناطق النائية و اعادة التوزيع السكاني ؛
- مصدر لتوليد الناتج القومي و الثروة الاقتصادية ، حيث أن الاعمال الصغيرة تساهم في توليد أكثر من 50 بالمئة من الناتج القومي للدول العربية الصناعية ؛³
- تمتد أنشطة هذه المؤسسات لتشمل كافة القطاعات الاقتصادية في الدولة أي في قطاعات ، الصناعات و التجارة والزراعة و المقاولات ؛
- تشارك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنويع مصادر الدخل ، التخفيف من أخطار التقلبات الاقتصادية ، المساهمة في زيادة معدلات النمو ، توسيع القاعدة الانتاجية ، إستخدام الموارد المحلية المتوافرة بصورة مثلى و تخفيض من نسب الهدر و الضياع في هذه الموارد ؛⁴

الفرع الثاني : أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : يرمي إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة إلى تحقيق

عدة أهداف نذكر منها:

- استعادة كل حلقات الإنتاج غير المرهقة و غير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز

¹ بيثي نجاة ، دراسة العوامل المساعدة على تطبيق التجارة الإلكترونية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة و كالات سياحية بوليتي

غرداية و ورقلة ، مذكرة ماستر ، جامعة غرداية ، السنة الجامعية : 2017-2018 ، ص: 13

² مدخل خالد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 28-29

³ شاوي صباح ، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف ، مذكرة

الماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، السنة الجامعية : 2009-2010 ، ص: 156

⁴ دحاني زهيرة ، الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية ، مذكرة الماجستير ، جامعة أحمد بوقرة

بومرداس ، السنة الجامعية 2009-2010 ، ص: 57

طاقاتها على النشاط الأصلي، و قد بينت دراسة أجريت على مؤسسة عمومية اقتصادية في قطاع الإنجاز و الأشغال الكبرى أنه يمكن عن طريق التخلي و الاستعادة إنشاء 15 مؤسسة صغيرة ؛

- تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة و لكنها لا تملك القدرة المالية و الإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية ؛

- استحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة و هذا لمستحدثي المؤسسات، أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، و من خلال الاستحداث لغرض العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل¹؛

- ترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية ، باستخدام أنشطة سلعية أو جدمية لم تكن موجودة من قبل ، و كذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها ؛

- إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخصخصة و هو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة ؛

- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية و تهمين الثروة المحلية، و إحدى وسائل الاندماج و التكامل بين المناطق.

- تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة و لكنها لا تملك القدرة المالية و الإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.²

المطلب الثالث : تأثير الابداع الإداري على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن نجاح و تفوق المؤسسة مبني على الأداء الذي ستحققه نتيجة الابتكار أو الابداع ، اللذان يرتبطان في الأساس بتحقيق الميزة التنافسية للمنتوج و جلب المستهلكين باعتباره خاصا و متميزا و مصدر القيمة الاضافية بالنسبة اليهم و بصفة أخرى يمكن أن نلمس دور الابداع في زيادة أداء المؤسسة من خلال³ :

1- جانب متعلق بالتكلفة ، بحيث يؤدي الابداع الى استخدام أساليب جديدة و متطورة في عملية الانتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الانتاج ؛

¹ عبد الرزاق حميدي و عبد القادر عوينان ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة - مع الإشارة لبعض التجارب العالمية ، الملتقى الدولي الموسوم بإستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يومي 15-16 نوفمبر 2011

² عبد القادر بلخضر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 38-39

³ صبرينة ترغيني ، دور الابداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية : مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية ، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ، العدد الثاني : ديسمبر 2017 ، ص : 73

- 2- جانب متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل ؛
- 3- باعتبار أن الابداع يؤدي الى الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة المادية و المالية و البشرية و التكنولوجية ، مما يعمل على تحقيق الكفاءة و الفعالية في الاداء ؛
- 4- تقليل الاعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال الوقت في التخطيط الاستراتيجي و رسم السياسات العامة للمنظمة مما يساهم في رفع كفاءة و فعالية الادارة العليا ؛
- 5- يدفع المنظمة نحو تحقيق هدف الميزة التنافسية مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث و التطوير و التدريب الذي يساهم في تعزيز و بناء و تنمية القدرات الفردية ؛
- 6- تؤدي الى زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة باقل تكلفة من خلال الاعتماد على استخدام التكنولوجيات الحديثة في اداء عملياتها و انشطتها مما يساهم في تحسين نوعية الاداء و تقليل التفاوت بين مستويات اداء العاملين ؛
- 7- رفع مستوى الاداء الوظيفي ؛
- 8- تحسين القرارات الادارية و تحسين الانظمة ؛
- 9- إجراء تغييرات في الهيكل و العمليات الادارية و تدريب العاملين ؛¹
- 10- يمكن المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي ، وذلك من خلال البحوث و التطوير و الابداع المستمر ؛
- 11- يساهم في تحقيق التميز و الريادة للمؤسسة ، من خلال تقديم منتجات و خدمات جديدة لإرضاء الزبائن ؛
- 12- يساهم في تطوير المنتجات ، من خلال تحسينها فيما يخص جودتها و وظيفتها و استراتيجيات تسويقها بصفة مستمرة ؛
- 13- يؤثر على قوى التنافس، من خلال تخفيض التكلفة و بناء الولاء للعلامة التجارية و تطوير اساليب الانتاج ؛
القديمة .²

¹ إياد حماد ، دور الابداع الاداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الادارية دراسة واقع الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحي بدمشق ، جامعة دمشق ، سوريا ، ص:16

² عبد الرزاق حميدي ، الابداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الاشارة لحالة الجزائر ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 35-34 ، مارس 2014 ، ص ص : 283-286²

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

سوف نورد في هذا المبحث اهم الدراسات الذي تناولت موضوع دور الابداع الاداري في تطور المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، وذلك من خلال :

المطلب الاول : الدراسات العربية

المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية

المطلب الثالث : اوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

المطلب الأول : الدراسات السابقة العربية :

1- نجوى بنت سالمين بن مرضاح ، العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز ، مذكرة الماجستير ، 2006 :

جاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني بهدف التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفين في عينة الدراسة، و على أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة ، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفين في عينة الدراسة . وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفين في عينة الدراسة ومن خلال عدد العينة التي بلغت 238 مفردة من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز ، تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال استمارة استبيان ، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية : وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند الموظفين في عينة الدراسة ، أن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج اهتماما عاليا ، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريبا ، وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري ، كما وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات ، القابلية للتغيير ، روح المخاطرة ، سعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع) وبين بعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة ؛ وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات ، القابلية للتغيير) وبين بعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة ، سعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع) مع اهتمام القائد العاملين فإنها علاقة غير دالة . كل إدارة ؛ ضرورة رفع مستوى الإبداع عند الموظفين بشتى الوسائل ومنها : قيام الإدارة بعقد

اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الذي يقمن به وتحسين مستويات إبداعهن وكذلك الإكثار من البرامج التدريبية الداعمة للمهارات الإبداع والتي تواكب متطلبات العصر في الوقوف على كل ما هو جديد .

2- مشعل بن مبارك عايض الحارثي ، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري و ابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها مذكرة الماجستير ، 2012

حاولت هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء و التعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية والمعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية و الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول توفر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية و قدمت توصيات تتمثل في :

- نشر الوعي بأهمية تحقيق الإبداع الإداري، وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري ومهام وأعمال مديري المدارس.

- أهمية تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة في التغلب على المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري.
- ضرورة عقد ورش عمل تطبيقية من قبل مكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة لتدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية التغلب على معوقات الإبداع الإداري عن طريق التدريب العملي الميداني من خلال مواقف واقعية .

3- أسماء جلولي ، أثر الثقافة على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة : جامعة محمد خيضر بسكرة ، مذكرة ماستر ، 2013 :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، هذا بإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة جاء مرتفعا، كما كان مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس الجامعة بمستوى مرتفع، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى

العاملين، وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على إدارة الجامعة تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين وترسيخ النهج الديمقراطي بين المدرسين و الطلبة والعاملين. وعلى إدارة الجامعة أيضا أن تخصص الأموال الكافية للتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية وتشجيع العاملين على العمل ضمن فرق العمل تسودها روح المخاطرة .

4- رامى محمود عبابنة و رامى ابراهيم الشقران ، درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد ، مقال ، 2013

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد الرمثا، إربد الأولى)، للعام الدراسي 2010 / 2011، والبالغ عددهم (223) قائدا تربويا. تم تطوير أداة للدراسة تكونت من (20) فقرة، ركزت على قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين، وقد توصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاء بدرجة متوسطة في المجالات (تبني وتشجيع الإبداع، وتطبيق الإبداع والأداة ككل، فيما حصل مجال "بيئة وأساليب العمل على درجة ممارسة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05a$) في جميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد والأداة ككل تعزي لمتغيرات الخبرة العملية، المديرية المسمى الوظيفي).

5- سعد مجيد عبد علي و علي محمود علي و مؤيد الساعدي ، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة ، مقال ، 2013 :

اهتمت الدراسة بالتعرف على دور استراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل سمنت الكوفة وذلك من خلال دراسة واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المعمل ، توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات كان من اهمها ان ادارة المعمل لا تدعم او تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي. وهي ايضا لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من اهمها ضرورة توجه ادارة معمل سمنت الكوفة نحو دعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل.

6- عاطف عوض ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 29- العدد الثالث -2013 :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية (MTC & Alpha Touch) في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات. وذلك بصياغة الاشكالية التالية : ما أثر عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي في مؤسسات الاتصالات في لبنان (عينة الدراسة) ؟ و وصلت الدراسة الى : إنه يمكن للمؤسسات أن تفيده من هذه النتيجة عن طريق معرفة أي عناصر الإبداع الإداري متوفرة في بيئتها التنظيمية، ومن ثم تحاول هذه المؤسسات تطوير وغرس العناصر التي لا تتوفر بالشكل المطلوب ومحاولة تشجيع العناصر الموجودة؛ وذلك عن طريق الدعم من قبل الإدارة العليا وعقد الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات عن أهمية الإبداع الإداري وعناصره فضلا عن البحث عن المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق وتوفير بعض العناصر ووضع الخطط المناسبة لتطويرها. كما أن هذه الدراسة قد تعطي الممارسين في المؤسسات تصور عن دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال الارتباط الوثيق بين عناصر الإبداع والتطوير التنظيمي. ولعل أهم ما أبرزته هذه الدراسة الذي يمكن المؤسسات الاستفادة منه على أرض الواقع هو توضيحها لأهم القيم المؤثرة في الإبداع الإداري التي يمكن من خلالها التنبؤ بقيمة الإبداع الإداري بالمؤسسات عن طريق القيم المتوفرة بهذه المؤسسات والتي تدعم هذا الإبداع. ومن ثم فإن المسؤولين بالمؤسسات يستطيعون التحكم بمستوى الإبداع الإداري لديهم عن طريق دعم القيم ذات التأثير الكبير في هذا الإبداع أو نبذها.

7- سناء راجي أحمد السوداني ، درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، مذكرة الماجستير : 2016

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كذلك جاءت هذه الدراسة لتبين دور المدير في إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لديه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف المتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة). ولتحقيق الهدف من الدراسة أجريت على عينة تمثلت في (322) معلما و معلمة وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. إعطاء مدير المدرسة المساحة المطلوبة من قبل وزارة التربية و التعليم وذلك ليستطيع تطوير الإبداع على مستوى العملية التعليمية ككل
2. ضرورة توفير الدعم اللوجستي و المادي لمدير المدرسة ليستطيع تنفيذ خططه نحو إدارة الإبداع و تطبيق هذه الخطط على أرض الواقع.
3. التركيز على المدير صاحب الرؤية التربوية المبدعة و المؤهلات التي يتصف بها القائد التربوي المبدع، عند اختيار مديري المدارس من قبل الجهات ص احة الإختصاص وإخضاع المديرين الجدد إلى مراحل تعيين مقيمه ومدروسه
4. الاهتمام بمعيار المؤهل العلمي كأحد المعايير الأساسية عند تقييم المدير وليس مثلا كما هو جاري حاليا في نظام وزارة التربية التعليم العالي.
5. يجب مشاركة المديرين في المؤتمرات و الندوات وورش العمل، وذلك لنقل رؤيتهم الإبداعية للغير واكتساب خبرات أخرى ، وإجراء المزيد من البحوث و الدراسات التطبيقية التطويرية لمستوى أدائهم.

8- صبرينة ترغيني ، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية ، مقال منشور في مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، 2017 :

جاءت هذه الدراسة من أجل التطرق لمفهوم الإبداع والتعرف على أهميته في تحسين أداء المؤسسات. ومن أجل معالجة مشكلة الدراسة المتمثلة في : ما هو دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة؟ تم التطرق للموضوع من خلال دراسة تطبيقية تخص مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية وتوصلت الى ان الإبداع يعد خيارا استراتيجيا لا مناص منه، باعتباره الدعامة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في تحسين الأداء والبقاء و التميز في ظل بيئة يسودها الاضطراب و التعقيد و التغير الدائم، وزيادة حدة المنافسة التي فرضتها العولمة وانفتاح الأسواق الذي صاحبه التطور التكنولوجي الهائل. ومن خلال نتائج الدراسة التطبيقية للمؤسسة محل الدراسة التي تدرس العلاقة بين الإبداع و الأداء في المؤسسة اتضح لنا أن مؤسسة الكندي مؤسسة تطمح إلى الوصول إلى الإبداع لكنها تبعا لما توصلنا إليه فهي تحمل الكثير عن متطلبات الإبداع، لذا عليها:

- إعطاء أهمية أكبر للمورد البشري.

- تحفيز العمال.

- إعداد العاملين لمواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

- المحافظة على العمال الموهوبين و المبدعين لأنهم يقدمون قيمة مضافة للمؤسسة.

- الاهتمام أكثر بمجال البحث والتطوير.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة الاجنبية :

1- Sundar Bharadwaj , Anil Menon (Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? , 2003.

تبحث هذه الدراسة في فرضية الابتكار التنظيمي بأن الابتكار هو وظيفة من الجهود الفردية والأنظمة التنظيمية لتسهيل الإبداع ، تقدم صياغة للإبداع كخاصية لعملية التفكير التي يمكن الحصول عليها وتحسينها من خلال التدريس والممارسة و في هذا السياق ، تم استخدام البيانات التي تم جمعها من 634 مؤسسة تشير النتائج إلى أن وجود آليات الإبداع الفردي والمؤسسي أدى إلى أعلى مستوى من أداء الابتكار و تشير النتائج أيضًا إلى أن المستويات العالية لآليات الإبداع التنظيمي (حتى في ظل وجود مستويات منخفضة من الإبداع الفردي) أدت إلى أداء ابتكاري متفوق بشكل ملحوظ عن المستويات المنخفضة لآليات الإبداع التنظيمي والفردية ، تعرض الورقة أيضًا الآثار الإدارية والأكاديمية ، تشير هذه الدراسة إلى أنه لا يكفي أن تقوم المنظمات بتوظيف أشخاص مبدعين وتوقع أن يكون أداء الابتكار للشركة متفوقًا وبالمثل ، لا يكفي أن تؤكد الشركات على ممارسات الإدارة لتعزيز الإبداع وتجاهل الآليات الفردية على الرغم من أن القيام بأيٍ منهما سيؤدي إلى تحسين أداء الابتكار ، إلا أن القيام بكليهما يجب أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الابتكار يمكن تحسين فهمنا لماهية وكيف يؤثر الإبداع على أداء الابتكار بشكل كبير من خلال إجراء أبحاث إضافية تدمج الدوافع الذاتية والخارجية للإبداع تعد الأبحاث التي تفحص دور جهود الإبداع الجماعي في تحسين أداء الابتكار أمرًا حيويًا أيضًا لتحسين الفهم الشامل للإبداع والتعلم والابتكار داخل المؤسسات .

2- Lale Gumusluoğlu , Arzu Ilsev, (Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation) , article , 2009

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي وتحديد ما إذا كان الدعم الداخلي والخارجي للابتكار كظروف سياقية يؤثر على هذا التأثير، تم تصور الابتكار التنظيمي على أنه ميل المنظمة لتطوير منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة ونجاحها في تقديم هذه المنتجات أو الخدمات إلى السوق، افترض أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي، علاوة على ذلك ، تم اقتراح هذا التأثير من خلال الدعم الداخلي للابتكار ، والذي يشير إلى الابتكار الداعم للمناخ والموارد الكافية المخصصة للابتكار. كما تم اقتراح الدعم المقدم من المنظمات الخارجية لأغراض الحصول على المعرفة والموارد ، لتخفيف العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي. لاختبار هذه الفرضيات ، تم جمع البيانات من 163 موظفًا في مجال البحث والتطوير (D&R) ومديري 43 شركة تركية صغيرة وصغيرة الحجم لتطوير برمجيات ريادة الأعمال، قدمت نتائج التحليل تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي، هذا التأثير الإيجابي تم تحديده في الشركات الصغيرة والمتوسطة ، بالإضافة إلى ذلك ، تم العثور على الدعم الخارجي للابتكار لتخفيف هذا التأثير بشكل ملحوظ، على وجه التحديد ، كانت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي أقوى عندما كان الدعم الخارجي عند مستويات عالية عنه في حالة عدم وجود دعم خارجي ، ومع ذلك لم يكن التأثير المعتدل للدعم الداخلي للابتكار كبيرًا. توضح هذه الدراسة أن القيادة التحويلية هي أحد المحددات المهمة للابتكار التنظيمي وتشجع المديرين على الانخراط في سلوكيات القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار التنظيمي ، ينبغي أيضا دمج القيادة التحويلية لتكون موضوع التدريب والتطوير الإداري في البلدان المتقدمة ، في هذه البرامج في البلدان النامية و تبرز هذه الدراسة أهمية الدعم الخارجي في عملية الابتكار التنظيمي، تشير النتائج إلى أن الدعم الفني والمالي الذي يتم تلقيه من خارج المؤسسة يمكن أن يكون له تأثير أكثر أهمية في تعزيز الابتكار من وجود مناخ داخلي يدعم الابتكار لذلك يجب على المديرين ، وخاصة الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر ، أن عليهم بناء علاقات مع مؤسسات خارجية تقدم الدعم الفني والمالي و نتائج هذه الدراسة مهمة بشكل خاص لمديري الشركات التي تخطط أو تعمل حاليًا في البلدان ذات الاقتصادات النامية.

3- Inseong Jeong, Shung Jae Shin (High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective , 2017

تبحث هذه الدراسة عن ممارسات العمل عالية الأداء والإبداع التنظيمي أثناء التغيير التنظيمي: منظور التعلم الجماعي ، تحت إشكالية : كيف ومتى يحتمل أن تؤدي ممارسات العمل عالية الأداء إلى تعزيز الإبداع التنظيمي. باستخدام عينة من 454 شركة كورية في 16 صناعة في مجالات التصنيع والخدمات والمصارف ، مع بيانات متخلفة زمنيا ومتعددة المصادر ، وجدة أن ممارسات العمل عالية الأداء أدت إلى مزيد من الإبداع التنظيمي عندما خضعت الشركات للتغيير التنظيمي، وجدة أيضاً أن التعلم الجماعي للموظفين يتوسط في تأثير التفاعل بين ممارسات العمل عالية الأداء والتغيير التنظيمي على الإبداع التنظيمي ، وتوصلت الى ان يجب على المديرين الانتباه إلى التعلم التفاعلي الناشئ من ردود فعل الموظفين تجاه التغيير التنظيمي ، يميل الموظفون إلى البحث عن المعلومات والأفكار من الموظفين الآخرين داخل المنظمة حتى يتمكنوا من التعامل بشكل أفضل مع عدم اليقين الناجم عن التغيير التنظيمي من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تسهل التعلم الناشئ الاستباقي بين الموظفين ، تكون الشركات قادرة على إدارة التغيير التنظيمي بشكل أفضل حتى تتمكن من الحفاظ على ميزة تنافسية من الإبداع التنظيمي المحسن .

المطلب الثالث : أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري يلاحظ ما يأتي :

- عدم توافر دراسات سابقة تناولت موضوع الإبداع الإداري و تأثيره على تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.
- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد و المتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية ، و الإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الإبداع الإداري ، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع ، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة.
- كما يلاحظ من الدراسات السابقة ان موضوع الابداع الاداري موضوع متشعب و غني وله عدة تداخلات مع عدة مواضيع و يمكن ان يتواجد و يؤثر في عدة جوانب من المنظمة .

الفصل الأول : الإطار النظري و التطبيقي للإبداع الإداري و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- كما يلاحظ من الدراسات السابقة ان موضوع الابداع الاداري تمت دراسته بكثرة في المؤسسات التربوي
- كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية الامر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة و الفرضيات و الخطة .

الجدول (1-2) يوضح أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

اسم الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
نجوى بنت سالمين بن مرضاح ، العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين دراسة ميدانية على موظفات ، 2006	- تم إستعمال أداة الاستبيان ؛ - تمت الدراستين في بيئة داخلية - تقيس نفس الدراستين مستوى الابداع الاداري لدى الموظفين .	- ركزة الدراسة على تأثير السلوك القيادي على الابداع لدى العاملات في الجامعة ، اما الدراسة الحالية فتوضح تأثير الابداع الاداري في تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
مشعل بن مبارك عايض الحارثي ، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري و ابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة 2012	- تم استعمال أداة الاستبيان ؛ - تشترك مع الدراسة الحالية في دراسة ابعاد الابداع الاداري و مدى توافرها ؛ - تمت في بيئة داخلية .	تركز هذه الدراسة على عوائق تطبيق الابداع الاداري و واقع تطبيقه لدى مديري المدارس و وكلاء ، اما دراستنا ركزة على أثر تطبيق الابداع الاداري على تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
أسماء جلولي ، أثر الثقافة على الابداع الاداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة : جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012	استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبيان تدرس مستوى الابداع الاداري لدى العاملين تتم في نفس البيئة (البيئة الداخلية	تركز هذه الدراسة على معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين في الجامعة اما دراستنا تركز على دور الابداع الاداري في تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفصل الأول : الإطار النظري و التطبيقي للإبداع الإداري و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

<p>ركزة الدراسة الحالية على معرفة درجة ممارسة الابداع الاداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية و العليم ، اما دراستنا تركز على دور الابداع الاداري في تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عدة مجالات</p>	<p>- استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبيان - دراسة الابداع الاداري كمتغير مستقل كما الدراسة الحالية - تمت في البيئة الداخلية</p>	<p>رامي محمود عبابنة و رامي ابراهيم الشقران ، درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد ، 2013</p>
<p>ركزة هذه الدراسة على تأثير استراتيجيات الابداع الاداري على أداء العاملين في وظائفهم في معمل اسمنت ، اما دراستنا اهتمت بمعرفة ما تأثير الابداع الاداري على التحسن في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة</p>	<p>- استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبيان - اهتمت بالإبداع الاداري لدى العاملين - تمت في البيئة الداخلية</p>	<p>سعد مجيد عبد علي و علي محمود علي و مؤيد الساعدي ، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة 2013</p>
<p>ركزة هذه الدراسة على معرفة أي عناصر الابداع الاداري المتوفرة في البيئة التنظيمية في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ، اما دراستنا اهتمت بقياس ما مدى تأثير الابداع الاداري على تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .</p>	<p>- استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبيان ؛ - اهتمت بعناصر الابداع الاداري؛ - اهتمت بمعرفة دور الابداع الاداري كما الدراسة الحالية ؛ - تمت بين العاملين ؛</p>	<p>عاطف عوض ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان) 2013</p>

<p>تركز هذه الدراسة على معرفة ما اثر مستوى إدارة الابداع على الاداء الاداري لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين ،اما دراستنا تركز على دور الابداع الاداري على تحسن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة</p>	<p>- استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبيان - كلا الدراستين كانت في نفي البيئة (البيئة الداخلية) - استخدمت نفس المتغيرات الشخصية و الديموغرافية</p>	<p>سناء راجي أحمد السوداني ، درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، 2016</p>
<p>ركزة هذه الدراسة على قياس تأثير الابداع ككل على أداء المؤسسات و تبيان أهميته ، اما دراستنا ركزة على معرفة ما تأثير الابداع الاداري على عملية التطور في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جميع القطاعات</p>	<p>- استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبيان - تمت الدراسة في مؤسسة إقتصادية - اهتمت بمفهوم الابداع كما الدراسة الحالية - تمت في البيئة الداخلية</p>	<p>صبرينة ترغيني ، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية ، مقال منشور في مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، 2017</p>
<p>ركزة هذه الدراسة علمية تحسين التفكير الابداعي لدى العاملين و اثره على الابداع التنظيمي ، اما دراستنا ركزة على ما دور الابداع الاداري في عملية تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .</p>	<p>- استخدمت نفس الأداة و هي الاستبيان ؛ - تركز على العاملين ؛ - تمت في البيئة الداخلية للمؤسسات .</p>	<p>Sundar Bharadwaj , Anil Menon (Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? , 2003</p>
<p>ركزة هذه الدراسة على تأثير القيادة التحويلية على الابداع</p>	<p>- استخدمت نفس الأداة و هي الاستبيان ؛</p>	<p>Lale Gumusluoğlu , Arzu Ilsev, (Transformational</p>

<p>الاداري و على المناخ الداخلي و على الابتكار في المنتجات ، اما دراستنا ركزة على اثر الابداع الاداري على تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .</p>	<p>- تمت في البيئة الداخلية للمؤسسات ؛ - اهتمت بالمؤسسات الصغيرة</p>	<p>Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation) 2009</p>
<p>ركزة هذه الدراسة على تبيان تأثير ممارسات العمل العالية الاداء على تعزيز الابداع التنظيمي و اثر التعلم الجماعي على التغيير التنظيمي، اما دراستنا ركزة على معرفة ما دور الابداع الاداري في تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة</p>	<p>- ركزة على الابداع الاداري ؛ - استخدمت اداة الاستبيان ؛ - تمت في البيئة الداخلية لعدة مؤسسات في عدة قطاعات</p>	<p>Inseong Jeong, Shung Jae Shin (High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change A Collective Learning Perspective , 2017</p>

المصدر : من إعداد الطالبين

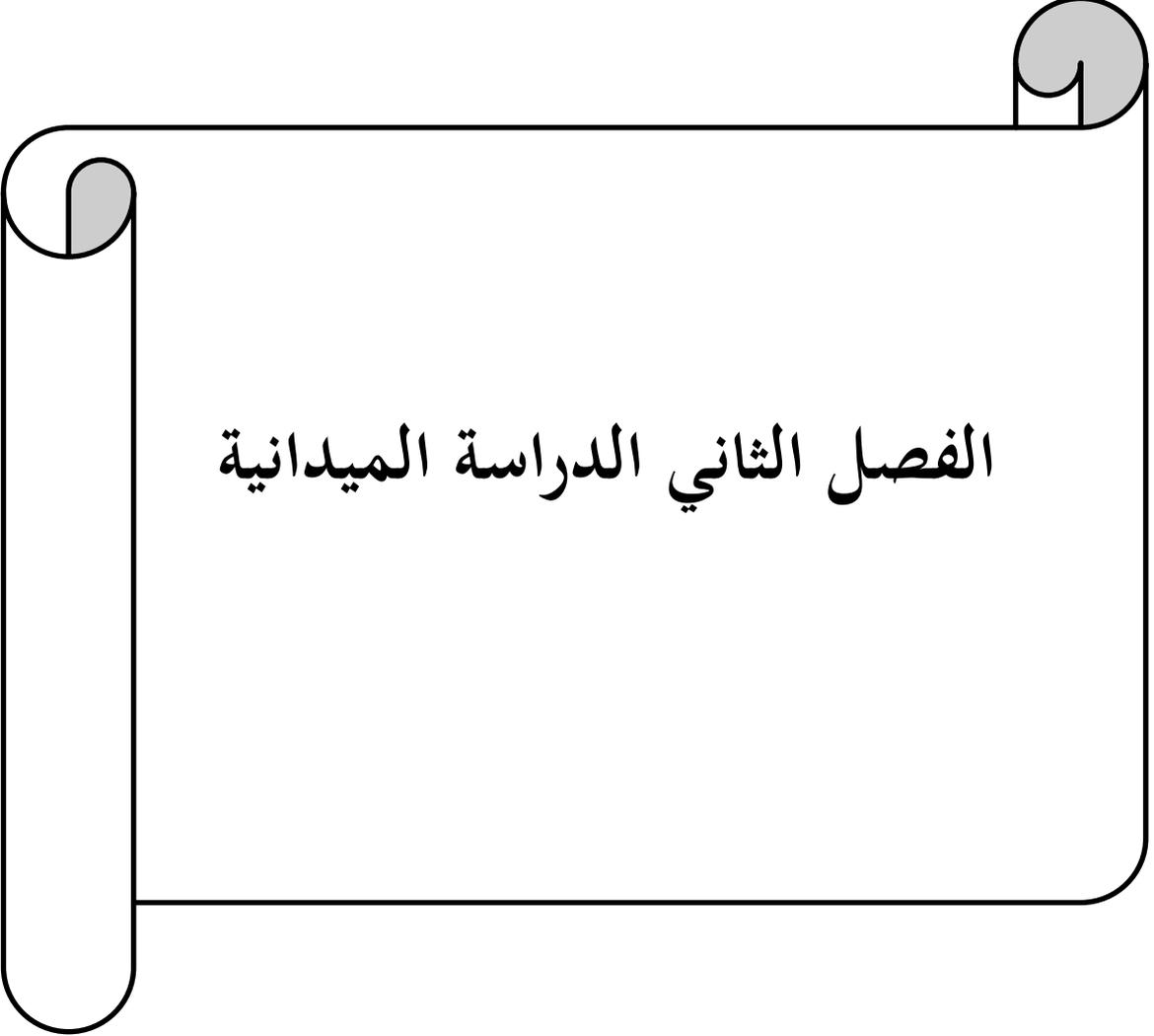
- الملاحظ من الدراسات السابقة عدم تطرقها لموضوع الدراسة الحالية

خلاصة الفصل :

- تكون هذا الفصل من ثلاث مباحث حيث تطرق المبحث الاول لبعض المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري و تبيان مدى اهميته و تم ذكر عناصره و مكوناته الرئيسية و حاولنا ذكر اهم جوانبه ، اما المبحث الثاني فتطرق للمتغير التابع الذي هو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تم سرد أهم جوانب الموضوع من تعريف و اهمية و اهداف و خصائص و تم ايضاح تأثير الابداع الإداري على تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لاحظنا ان التأثير جوهري لطبيعة المؤسسات من هذا النوع التي تتسم ببيئة بسيطة في جميع نواحيها الداخلية و حتى محيطها الخارجي ، ولأنه يلبي تطلعات هذه المؤسسات الى النمو ، اما في المبحث الثالث فقد ذكرنا أهم الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دراستنا

و ذكرنا اوجه التشابه و الاختلاف بين هذه الدراسات و الدراسة الحالية .

و سنتناول في الفصل القادم الدراسة الميدانية و التي تمت على بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية لمعرفة ان كان هناك أثر ايجابي للإبداع الإداري على تحسين و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



الفصل الثاني الدراسة الميدانية

تمهيد :

تسعى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كغيرها من المؤسسات تبحث على تطبيق أساليب جديدة و هذا لرغبتها في التطور و النمو و لعل من أهم هذه الأساليب الإبداع الإداري ، حيث توصلنا نظريا إلى وجود علاقة تأثير لتطبيق الإبداع الإداري على تحسين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و ذلك بعدما تعرفنا عن كل من مفهومي الإبداع الإداري و مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كيف يؤثر الإبداع الإداري على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

سنحاول فيما يلي إسقاط هذه الدراسة النظرية لهذه العلاقة على مستوى بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية للتحقق من وجود أو عدم وجود علاقة فعلية لتأثير الإبداع الإداري في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ، و ذلك من خلال مبحثين رئيسيين و هما:

- المبحث الأول: التعريف بميدان البحث و منهجية

- المبحث الثاني : فخصص لعرض نتائج الاستبيان و تحليلها باستخدام الاساليب الاحصائية و برنامج ال SPSS من ثم تحليل النتائج المتوصل اليها .

المبحث الأول: التعريف بميدان البحث و منهجية :

إن قيامنا بالبحث الميداني هو تسليط الضوء على دور الإبداع الإداري في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك من خلال خطوات منهجية محددة ، مستخدمين عدة أدوات و طرق .

المطلب الأول : تقديم مؤسسة تكنوسات و مكتب الدراسات المتعدد الاختصاصات :

سوف نقدم لمحة عن كل مؤسسة ، مهامها وهيكلها التنظيمي و ذلك للتعريف بالمؤسسات محل الدراسة .

الفرع الأول : تقديم مؤسسة تكنوسات TECHNOSAT :

أولا : التعريف بالمؤسسة :

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة **Sarl** تأسست في عام 1996 متخصصة في تصنيع هوائيات الجمعية الأمثال من بعض الأجهزة الكهربائية واستيراد المعدات من العديد من المنتجات في الأشغال العامة ، والهيدروليكية والصناعة .
- المكان : المركز الرئيسي يقع في ضاحية غرداية بلغنم فقط 3 كم من وسط المدينة
- مكتب اتصال وصالة العرض التي تقع في الجزائر العاصمة : بحر لوط بينس رقم 89 الواقعة 10 كيلومترا من مطار هواري بومدين الدولي ، ويقع المصنع في المنطقة الصناعية من غرداية قرّة طعام -بنورة تمتلك المؤسسة :
- مؤسسة : **E URL موس لمال** : هي مؤسسة تابعة لتكنوسات المتخصصة في استيراد العديد من المنتجات لبيعها في الدولة ويقع مقره في بلغنم ، ولاية غرداية ، الجزائر ، رؤية المؤسسة هي : التقييم و الاستماع والتواصل مع عملائنا لتلبية أفضل توقعاتهم تظل الشواغل الرئيسية للمجتمع يقوم على الصدق والثقة هي شعارنا .

المنتجات :

- صحنون هوائية مقعرة : بأقطار مختلفة مثقبة أو غير مثقبة التطبيق يسمح باستقبال الأقمار الصناعية .
- سخانات المياه الغاز : يسمح بتسخين الماء من الغاز الطبيعي أو البوتان نوع الإشعال التلقائي والإلكتروني .
- المنصات البلاستيكية
- مسامير
- أسطح بلاستيكية
- حوامل مكيف الهواء

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

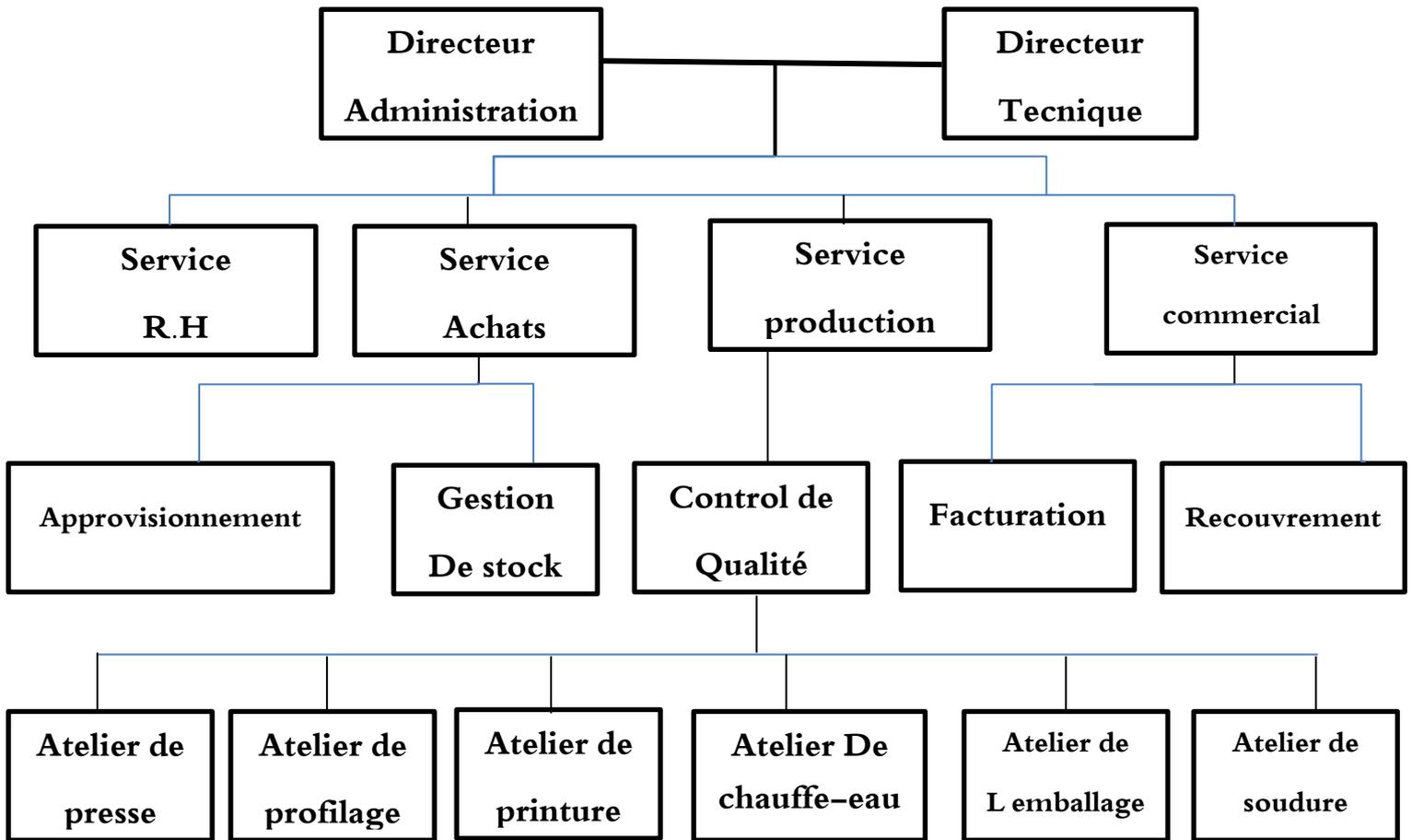
- تصفية المياه بنظام RO

- المنقي : مطهر الماء هو جهاز يقلل من صلابة الماء عن طريق تقليل كمية الحجر الجيري (كربونات الكالسيوم والمغنيسيوم بشكل رئيسي) العالقة في الماء .

- صناديق الأغذية البلاستيكية معتمد للتعامل مع جميع أنواع المنتجات الغذائية ونقلها وتخزينها

ثانيا : الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة :

الشكل رقم (2-1) : الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة مؤسسة تكنوسات (TECHNOSAT)



الفرع الثاني : تقديم مكتب الدراسات المتعدد الاختصاصات

أولا : التعريف بالمؤسسة :

يعتبر مكتب الدراسات المتعدد الاختصاصات بغرداية مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي من إنشائها طبقا للقرار الوزاري رقم :7534 المؤرخ في 08 ديسمبر 1984 وحل محل مكتب الدراسات السابق لولاية ورقلة.
إن مكتب الدراسات لم يشهد نشاطه الفعلي إلا في 08 مارس 1987 وهذا تبعا للقرار الوزاري رقم 77/37 من قانون التجارة والأعمال المؤرخ في 07 جوان 1987 الذي يحمل ممتلكات BEAO لصالح مكتب الدراسات المتعدد الاختصاصات BEPG .وقد تحولت المؤسسة إلى الاستقلالية بعد أن تم تغيير الشكل القانوني للمؤسسة بتاريخ 2001/03/03 بحيث أصبحت من شركة ذات مسؤول واحد إلى شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب: 5.000,000 دج ويتم تسيير الشركة بواسطة مجلس إدارة والذي يرأسه المدير العام للشركة .

- مهامها :يقوم مكتب الدراسات بعدة مهام نذكر منها :

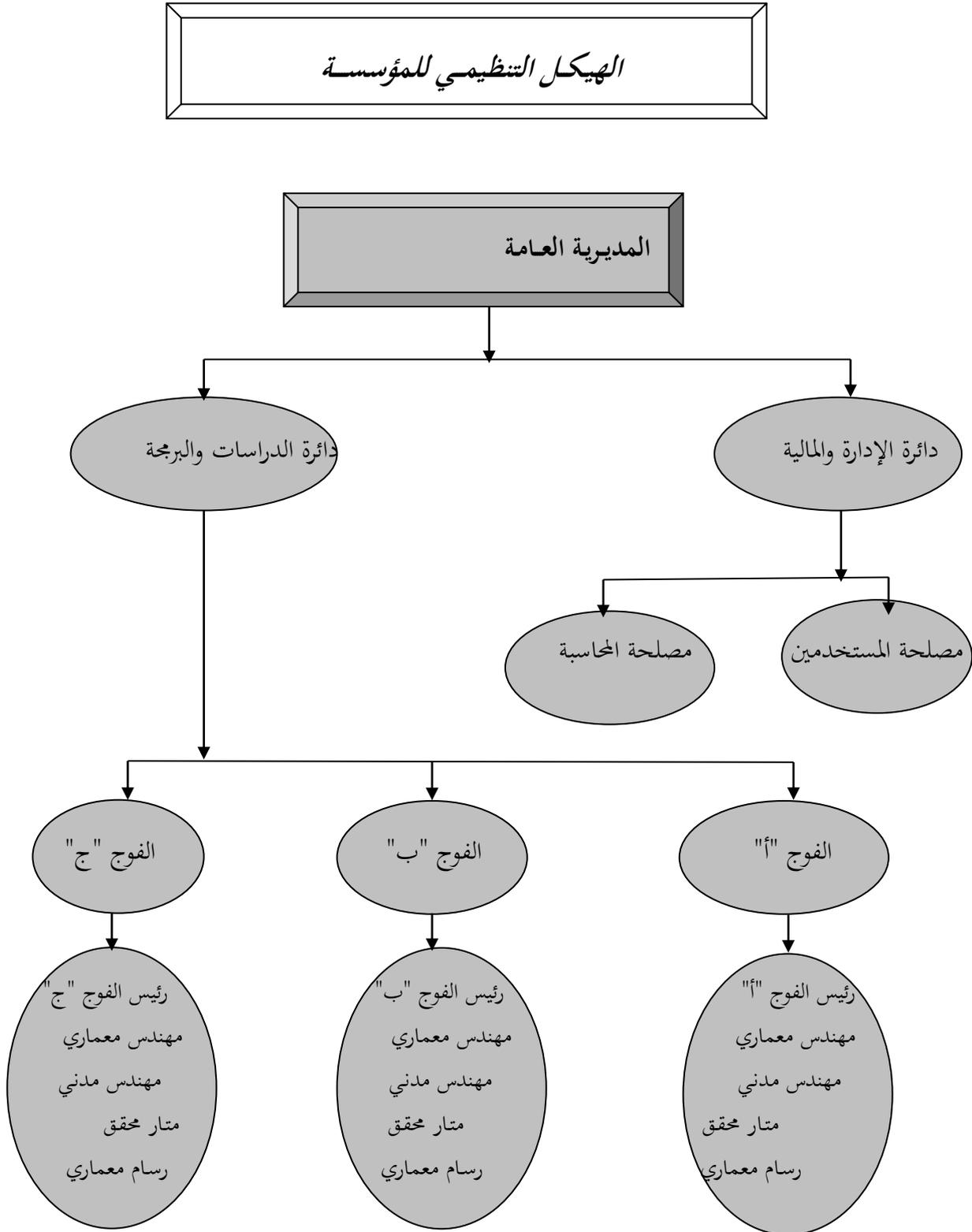
- المتابعة التقنية
- الهندسة المدنية
- الهندسة المعمارية
- التهيئة العمرانية
- الطرق و الشبكات المختلفة
- نسخ المخططات , صور طبق الأصل , تركيز المشروع.
- تحضير مختلف الوثائق الخاصة بمصلحة الصفقات .

● خصوصيات مكتب الدراسات المتعدد الاختصاصات :

- المؤسسة: مكتب الدراسات المتعدد الاختصاصات.
- التسمية : شركة تسيير المساهمات للشرق والجنوب الشرقي .
- رأس المال :يقدر رأس المال الاجتماعي ب : 5.000.000دج.
- المقر : حي سيدي عباذ وراء المستشفى – غرداية.
- المدير العام : السيد لشطر بن ساحة محمد
- عدد العمال : 32 عامل

ثانيا : الهيكل التنظيمي :

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة مكتب الدراسات المتعدد الاختصاصات



المطلب الثاني : تقديم مؤسسة مصحة الجنوب الكبير و مؤسسة PIREL AUTO :

الفرع الأول : تقديم مؤسسة مصحة الجنوب الكبير

أولاً: تعريف المؤسسة

مؤسسة إستشفائية ذات طابع خاص تأسست سنة 2000 تعنى بتقديم خدمات صحية من شتى الأنواع تتوفر على عدة أقسام ومصالح.

المكان: تقع بحدود الطريق الوطني رقم 1 بمنطقة متليلي الجديدة ولاية غرداية.

تسعى من خلال نشاطها بتوفير أحسن الخدمات الصحية والتطلع الى رغبات زبائنها من خلال توفير الجو الملائم والمريح للزبائن و امكانيات مادية وبشرية ذات كفاءة عالية.

من مهامها:

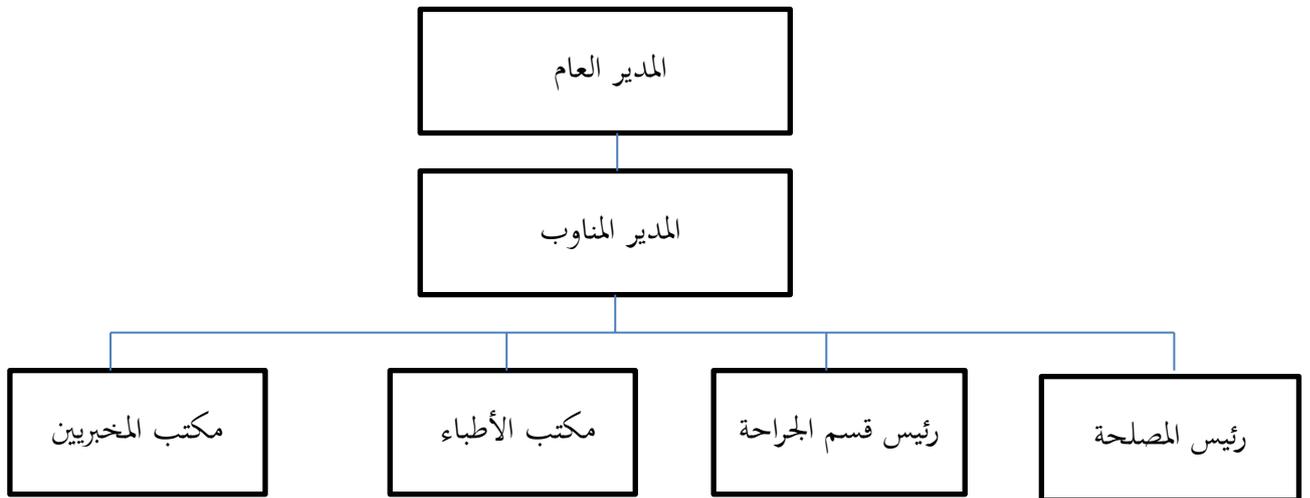
- تقديم خدمات صحية

- توفير أطباء في عدة تخصصات

- خدمة الإيواء للمرضى.

ثانية: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة مصحة الجنوب الكبير



الفرع الثاني : تقديم مؤسسة PIREL AUTO

أولا : تعريف المؤسسة

هي شركة إقتصادية ذات طابع تجاري خدماتي تأسست سنة 2001 تعتبر وكيل معتمد وحصري لمجمع سوافك لتسويق السيارات ذات العلامة الألمانية كما تضمن خدمات ما بعد البيع لزيائنها.
المكان: تقع بجنب الطريق الوطني رقم 1 بمنطقة بوهراوة بولاية غرداية.

مهامها:

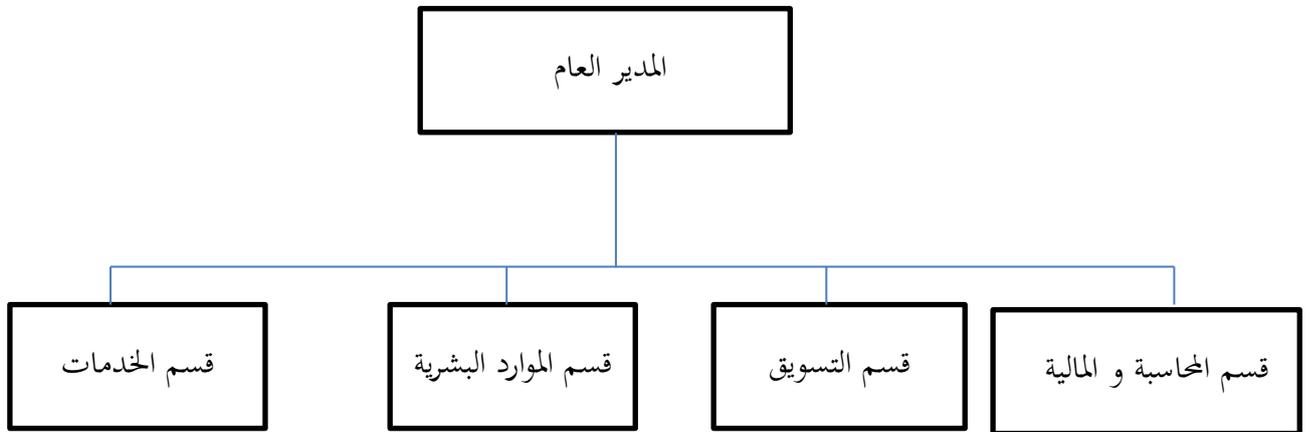
- تسويق السيارات ذات علامة الالمانية لمجمع سوافك

- تقديم خدمات ما بعد البيع للزيائن

- تقريب المؤسسة الكبرى المتواجدة في الجزائر من زيائنها.

ثانيا : الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (2-4) الهيكل التنظيمي لمؤسسة PIREL AUTO



المطلب الثالث اجراءات الدراسة الميدانية :

تم التعرض فيما سبق للإطار النظري للدراسة ، لكن أي دراسة تبقى مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها الباحث و في هذا المطلب سنتعرض هذه الإجراءات الميدانية من خلال تحديد منهج الدراسة و أهدافها مجتمع و عينة الدراسة ، أداة الدراسة ، متغيرات الدراسة ، الأساليب الإحصائية المستخدمة ، صدق و ثبات أداة البحث .

الفرع الأول : منهج الدراسة وأهدافها و مجتمع و عينة الدراسة :

أولا : منهج الدراسة :

طبقة هذه الدراسة على مستوى مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكائنة بولاية غرداية والتي تنشط في مجموعة مختلفة من المجالات وهي (تكنوسات، مكتب الدراسات المتعدد الاختصاصات، مؤسسة مصحة الجنوب الكبير مؤسسة PIREL AUTO) بهدف التعرف على دور الابداع الإداري في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبما أننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي اتبعناه في هذه الدراسة والذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على ارض الواقع ويصفها وصفا كميًا وكيفيًا دقيقًا، والذي يعتبر أحد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة ما وتحديدًا كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

وتم تصميم استبيان وتوزيعه بغرض جمع البيانات للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث وهي التعرف على كيف يمكن ان يؤثر الإبداع الإداري في تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟ وذلك بمعالجة البيانات المتحصل عليها بالمقاييس الإحصائية المناسبة بعد اختبار طبيعة التوزيع لعينة الدراسة وهذا باستخدام برنامج الاحصائي SPSS النسخة 23 مع الاستعانة ببرنامج EXCEL النسخة 2016 للحصول على قاعدة بيانات، وهذا بهدف معالجة متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة لهذا الموضوع.

ثانيا : أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة عن الإشكالية المطروحة و المتمثلة في كيف يمكن أن يؤثر الإبداع الإداري في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (في المؤسسات محل الدراسة) و ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

ثالثا : مجتمع و عينة الدراسة :

يضم مجتمع الدراسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة بولاية غرداية ، بجميع أنواعها تصنيفاتها و لاتساع المجتمع تم اختيار أربعة مؤسسات صغيرة و متوسطة ، حيث تتميز العينة بالتنوع من حيث طبيعة العمل لاحتواء العينة على مؤسسات خدمية و أخرى انتاجية و تتميز أيضا بالتنوع في نوع العمل حيث هناك مؤسسة تنشط في مجال الصحة و اخرى في مجال السيارات و اخرى في مجال دراسات الهندسة و البناء و الاخيرة في مجال الصناعة التحويلية ، حيث تم توزيع 60 استبيان على العمال ، ذلك بتوزيعها ميدانيا و استرجاعها كلها بعد الملء و اخذ منها 50 استبيان للعمل به في الدراسة و الأخرى لم تسترجع و الجدول الموالي يوضح الاحصائيات الخاصة بالاستبيان:

الجدول رقم (2-1) : الإحصائية الخاصة باستمارة الإستبيان

البيانات	العدد	النسبة المئوية
نقص في المعلومات	4	7%
الاستبيانات الغير مسترجعة	6	10%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	50	83%
المجموع الكلي	60	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الدراسة

يوضح الجدول رقم (2-1) الاحصائيات الخاصة بالاستبيان وكانت الاستبيانات المسترجعة هي 83% وهي نسبة مقبولة لأجراء الدراسة وهذا استنادا للدراسات السابقة اما الاستبيانات غير مسترجعة بها فتمثل 10% ونقص المعلومة 7% وهي لا تؤثر على الدراسة استوفاء العدد لمعالجته إحصائين عبر برنامج SPSS.

الفرع الثاني : أداة الدراسة و متغيراتها و الأدوات الإحصائية المستخدمة :

أولا : أداة الدراسة :

بهدف اختبار التأثير المفترض بين متغيري الدراسة ، تم اختيار الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لمعرفة كيف يمكن ان يؤثر الإبداع الإداري على تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث تم تصميمه بعد الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات المتعلقة بالابداع الإداري و اخرى متعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تم الاخذ بعين

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

الاعتبار : السهولة و الوضوح ، حيث حرصنا ان تكون خالية من كل المصطلحات العلمية المعقدة مراعين شروط المنهجية ، فرضيات الدراسة .

تم تصميم الاستبيان وفق المراحل التالية :

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات بناء على مراجعة دراسات سابقة
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييمه وتم تعديله تعديلا أوليا حسب توجيهاته
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم و تم تعديله وفق ملاحظاتهم .
- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة وذلك بعد أخذ الموافقة النهائية من المشرف .

تصميم الاستبيان:

(1) المقدمة (توطئة):

تم من خلالها إبراز الغرض من إجراء بحثنا هذا والإطار الخاص به وذلك لتشجيع افراد مؤسسات محل الدراسة على الإجابة بدون خوف أو تحفظ باعتباره موجها لغرض البحث العلمي فقط.

(2) القسم الاول:

ويتعلق هذا القسم أو الجانب بالبيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة المدروسة والمتمثلة في متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية.

(3) القسم الثاني:

وهذا القسم خصص لمحاور الاستبيان المحور الأول : يقيس الإبداع الإداري وأحتوى على 20 عبارة أما المحور الثاني: يقيس تطوير المؤسسات محل الدراسة وحتوى على 14 عبارة وكانت في مجملها 34 عبارة.

ثانيا: متغيرات الدراسة:

واعتمدنا في هذه الدراسة على الإبداع الإداري الذي يضم المتغيرات التالية:

- الأصالة.

- الطلاقة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

- المرونة.
- الحساسية للمشكلات.
- المخاطرة.

ومتغير تطوير المؤسسات محل الدراسة الذي يضم المتغيرات التالية:

- الجانب التسويقي.
- الجانب الإداري.
- جانب الموارد البشرية.

وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): متغيرات الدراسة موزعة حسب عبارات الاستبيان

المتغيرات	عدد الفقرات
الابداع الاداري	20-1
تطوير المؤسسات محل الدراسة	14-1
المجموع	34

المصدر: من اعداد الطلبة

يوضح الجدول رقم (2-2) متغيرات الدراسة وعدد العبارات المخصصة لكل متغير من هذه المتغيرات فالإبداع الإداري خصص له 20 عبارة، وتطوير مؤسسات محل الدراسة 14 عبارة.

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

تم اعتماد الإحصاء الوصفي والتحليلي لوصف متغيرات الدراسة المتعلقة بالدراسة وكذا دراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، ومن أجل القيام بذلك تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي و Excel 2016 و spss23 هذا للقيام بعمليات التحليل الإحصائي للوصول الى تأييد أو نفي فرضيات الدراسة، وذلك وفق الآتي:

التحليل الإحصائي الوصفي: من أجل عرض خصائص العينة العامة لمتغيرات الدراسة سيتم استخدام مجموعة مقاييس إحصائية وصفية مثل: متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرارات والنسب المئوية.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ: وهو إلى أي مدى يعطي الاستبيان نتائج متقاربة ومنسجمة حيث يقيس ثبات وانسجام العينة في الإجابات.

اختبار التوزيع الطبيعي: **One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test** لنتى ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا لتطبيق الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية

أسلوب تحليل الانحدار البسيط **Simple Regression** الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

اختباران للفروق في المتوسطات **Independent Samples Test** لعينيتين مستقلتين وكذا تحليل التباين **Anova** باعتبار أنه لدينا أكثر من 3 مجموعات

مقياس سلم ليكرت الخماسي : حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على عبارات الاستبيان وفق خمس احتمالات على ان يكون لكل احتمال درجة تحدد اهمية العبارة كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم (2-3): مقياس ليكارت الخماسي

الترميز	الموافقة	المجال
01	معارض بشدة	(1,79 - 1)
02	معارض	(2,59 - 1,80)
03	محايد	(3,39 - 2,6)
04	موافق	(4,19 - 3,4)
05	موافق بشدة	(5 - 4,2)

المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

تحصلنا على حصر الدرجات من خلال :حساب المدى حيث يساوي (الحد الاعلى للفئة - الحد الادنى للفئة) = $1-5 = 4$. و من ثم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات $4/5 = 0.80$. و بناء على قيمة المتوسط الحسابي للفقرات يتم تحديد في أي مجال للدرجات تقع و بالتالي تحدد طبيعة الاستجابة لأفراد العينة ، كما تم تبسيط و وضع مقياس ترتيبي لهذه الارقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب (منخفض ، متوسط ، مرتفع) و ذلك للإستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج من خلال حساب طول الفئة باعتبار عدد الفئات 3 فنجد طول المدى : 1.33 و نحصل على الجدول التالي :

الجدول رقم (2-4) : مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2.33-1	3.66-2.34	5-3.67

المصدر : من إعداد الطالبين

الفرع الثالث: صدق و ثبات الاداة (الاستبانة) :

أولاً: صدق اداة الدراسة

1- صدق المحتوى او الصدق الظاهري : للتأكد من صدق محتوى أداة البحث تم عرضها على مجموعة من المحكمين الاكاديميين المختصين في المجال و الذين يعملون في جامعة غرداية ، حيث تم عرض الاستبيان عليهم لإبداء رأيهم فيه من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوعها و مدى مناسبتها للمحتوى و مدى كفاءتها في القياس مع تقييم مستوى بساطة الفهم للمتلقي، وقد أفادونا بمجموعة من الملاحظات تتعلق بالتعديل أو الإضافة أو الحذف و التي تم أخذها بعين الاعتبار و اعيد في ضوءها تعديل الاستبيان ليصبح أكثر فهما و تحقيقاً لأهداف الدراسة .

2- معامل الثبات لأداة البحث :

يقصد بثبات الأداة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف مشتبهة Cronbach's باستخدام نفس أداة الدراسة و تم حساب معامل الثبات باستعمال معامل ألفا كرومباخ (لقياس الثبات ، ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2-4) إذ نجد SPSS) بالاستعانة ببرنامج Alpha .23 أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,92) و هو أكبر من (0,7)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

يخص عينة الدراسة ، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج

متوافقة .

جدول رقم (2-5): يوضح نتائج اختبار ألفا كرومباخ

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
الإبداع الإداري	20	0,864
تطور المؤسسات	14	0,908
مجموع العبارات	34	0,925

spss23المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات

ومن خلال الجدول نلاحظ معامل الثبات العام للاستبيان جيد و قوي حيث بلغ (0.92) كما تراوحت معاملات الثبات لعناصر المحاور بين (0.86-0.91) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات و هذا يدل على أن الاستبيان و محاوره التي يحتويها يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ثالثا: توزيع البيانات :

تم إجراء اختبار كولمنجروف_سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الاحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة "حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الاحصاء Normal Distribuion هو التوزيع الطبيعي " سنفترض مايلي:

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.H0-الفرضية الصفرية

البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.H1-الفرضية البديلة

الجدول رقم (2-6) نتائج اختبار كولموغوروف-سمرنوف في التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	اختبار كولموغوروف-سمرنوف	
	قيمة Z	قيمة الاحتمال P. Sig
الإبداع الإداري	1,003	0,267
تطوير المؤسسات	1,263	0,082

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss23

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة Z Kolmogorov-Smirnov ممثلة فيما يلي: (1,003 - 1,263) ومستوى المعنوية لها على التوالي: (0,267 - 0,082) وكلها جاءت أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

سوف نتطرق في هذا المبحث الى عرض اهم النتائج المتوصل اليها حول تأثير الابداع الإداري على تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة و هذا بعد ما نتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة و تحليل محاور الاستبيان.

المطلب الأول :عرض خصائص العينة و معالجة محاور الاستبيان

سوف نورد فيما يلي خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس و العمر و المستوى التعليمي و سنوات الاقدمية كما سوف نقوم بمعالجة الاستبيان من خلال عرض محاوره مع التفسير :

الفرع الأول : خصائص أفراد العينة :

الجدول رقم (2-7): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

النسبة المئوية %	التكرار	العامل الديمغرافي	
48,0	24	ذكر	الجنس
52,0	26	أنثى	
100	50	المجموع	
40,0	20	أقل من 30 سنة	العمر
38,0	19	من 30 إلى 40 سنة	
10,0	5	من 40 إلى 50 سنة	
12,0	6	أكثر من 50 سنة	
100	50	المجموع	
18,0	9	أقل من الثانوي	المستوى التعليمي
42,0	21	ثانوي	
40,0	20	جامعي	
100	50	المجموع	
38,0	19	أقل من 5 سنوات	سنوات الاقدمية
22,0	11	من 5 إلى 10 سنوات	
40,0	20	أكثر من 10 سنوات	
100,0	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن هناك تقارب بين أفراد العينة من حيث الجنس الى انه كانت نسبة الاناث اكبر حيث بلغت نسبة الإناث 52 بالمئة و تلتها نسبة الذكور بنسبة 48 بالمئة ، ونرجح أن يكون مرده الى اختلاف مجتمع العينة و تباين نشاطه ، حيث لاحظنا ان نسبة الاناث في مصحة الجنوب الكبير كان فيها نسبة اناث كبيرة مقارنة بالذكور اما بقية المؤسسات فكان هناك تقارب بين الجنسين ، والملاحظ من الجدول أن عمر العينة يميل الى الشباب حيث الفئة العمرية أقل من 30 سنة كانت نسبتها 40 بالمئة و تلتها الفئة العمرية التي تقع بين 30 الى 40 سنة بلغت 38 بالمئة اما الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة و الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فكانت 10 بالمئة و 12 بالمئة على التوالي ، ونرجح ان يكون مرده الى أن طبيعة العمل تتطلب الجهد العالي و النشاط و ذلك كان ملاحظ في مؤسسة تكنوسات ، أما بخصوص المستوى التعليمي فكان يغلب على العينة مستوى عالي من التعليم ، حيث كانت اكبر نسبتين هما الثانوي و الجامعي بواقع 42 بالمئة و 40 بالمئة على التوالي و في الاخير جاءت نسبة أقل من الثانوي بواقع 18 بالمئة وذلك يعود الى طبيعة العمل الذي يتطلب مستوى تعليمي راقى وذلك الملاحظ في مؤسسة مكتب الدراسات المتعدد الاختصاصات ، اما فيما يخص سنوات الاقدمية فكانت متباينة بشكل كبير حيث كان اصحاب فئة أكثر من 10 سنوات اكبر نسبة بواقع 40 بالمئة و تلتها نسبة فئة أقل من 5 سنوات بواقع 38 بالمئة و في الاخير جاءت نسبة فئة من 5 الى 10 سنوات بواقع 22 بالمئة ، ونرجح أن يكون بسبب الاختلاف الشديد في طبيعة عمل كل مؤسسة .

الفرع الثاني : عرض و تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الابداع الإداري :

فيما يلي سوف نقوم بتحليل نتائج اجابات افراد عينة الدراسة على الجزء الخاص الابداع الإداري معتمدين في ذلك على الاستبيان .

أولا : الأصالة : جدول رقم (2-8) يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الأصالة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	4,48	0,762	2	مرتفع
2	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	4,60	0,606	1	مرتفع
3	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	4,30	0,953	4	مرتفع

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
بولاية غرداية

مرتفع	3	0,945	4,38	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع	4
مرتفع		0,453	4,44	المجموع العام لبعده الأصالة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يشير الجدول ان الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لبعده الاصالة كان مرتفع حسب مقياس الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.44) و انحراف المعياري (0.45) و هذا يدل على تجانس الافراد حول استجاباتهم حيث أن عبارة "أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل" احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.60) و انحراف المعياري (0.762)، اما عبارة "أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.48) و انحراف المعياري (0.606)، و احتلت العبارة "أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.38) و انحراف المعياري (0.953) ، اما اخر عبارة " أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل" فكانت آخر عبارة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.30) و انحراف المعياري (0.945)، معنى هذا ان افراد العينة لا يحبون الروتين في العمل و يحبون التجديد .

ثانيا : الطلاقة

جدول رقم (2-9) يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الطلاقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
5	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4,56	0,705	1	مرتفع
6	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.	4,50	0,647	2	مرتفع
7	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4,40	0,808	3	مرتفع
8	لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية	4,26	0,803	4	مرتفع

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
بولاية غرداية

				قصيرة.
مرتفع		0,517	4,43	المجموع العام لبعء الطلاقة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يبين الجدول أن الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لبعء الطلاقة كان مرتفع حسب مقياس الأهمية النسبية فالتوسط الحسابي بلغ (4.43) و الانحراف المعياري بلغ (0.517)، و هذا يدل على ضعف نسبي في تجانس الافراد حول استجاباتهم حيث أن عبارة " لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل." احتلت المرتبة الاولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.56) و انحراف المعياري (0.705)، اما عبارة " لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً " احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.50) و انحراف المعياري (0.647)، و تلتها عبارة " لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة " بمتوسط حسابي (4.40) و انحراف المعياري (0.808)، و اخيرا عبارة " لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة " بمتوسط حسابي (4.46) و انحراف المعياري (0.803)، و معناه أن أفراد العينة يتميزون بقدرتهم على انتاج الافكار بشكل سريع .

ثالثا : المرونة :

جدول رقم (2-10) يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء المرونة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
9	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	4,46	0,862	1	مرتفع
10	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	4,40	0,881	2	مرتفع
11	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	4,40	0,857	3	مرتفع
12	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	4,38	0,923	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعء المرونة	4,41	0,624		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يبين الجدول ان الاتجاه العام لإجابات لعينة الدراسة لبعده المرونة كان مرتفع حسب مقياس الأهمية النسبية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.41) و الإنحراف المعياري (0.624) وهذا يدل على ضعف نسبي لتجانس الافراد حول استجاباتهم حيث أن عبارة " لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.46) و إنحراف معياري (0.862)، اما العبارة الثانية فكانت " أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه." بمتوسط حسابي (4.40) و إنحراف معياري (0.881) و ثالثا جاءت عبارة " لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته " بمتوسط حسابي (4.40) و إنحراف معياري (0.857) ، وأخيرا جاءت عبارة " لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة." بمتوسط حسابي (4.38) و إنحراف معياري (0.923) ، و معنى هذا ان افراد العينة لهم قدرة جيد للتكيف مع جميع المواقف المختلفة و لهم قدرة على تغيير مواقفهم نحو الاحسن .

رابعا : الحساسية للمشكلات :

جدول رقم (2-11) يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	4,30	0,931	4	مرتفع
14	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	4,30	0,909	3	مرتفع
15	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل	4,44	0,787	1	مرتفع
16	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	4,36	0,875	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الحساسية للمشكلات	4,35	0,705		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

يبين الجدول ان الاتجاه العام لإجابات لعينة الدراسة لبعدها الحساسية للمشكلات كان مرتفع حسب مقياس الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.35) و الانحراف المعياري (0.705) وهذا يدل على ضعف نسبي لتجانس الافراد حول استجاباتهم حيث أن عبارة " أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.44) و انحراف معياري (0.787)، اما العبارة الثانية فكانت " أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل." بمتوسط حسابي (4.36) و انحراف معياري (0.875) و ثالثا جاءت عبارة " أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها " بمتوسط حسابي (4.30) و انحراف معياري (0.909) ، وأخيرا جاءت عبارة " أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها." بمتوسط حسابي (4.30) و انحراف معياري (0.931) ، و يعني هذا على الأرجح ان النسبة الغالبة من افراد العينة يتمتعون بقدرة على ايجاد الحلول بشكل سهل و لهم قدرة على معرفة مواطن القوة و الضعف في العمل و معالجة جوانب القصور التي يمكن ان توجد .

خامسا : المخاطرة :

جدول رقم (2-12) يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها المخاطرة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
17	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	4,52	0,909	3	مرتفع
18	أتمتع بقدرة على الدفاع عن أفكارتي	4,42	0,835	4	مرتفع
19	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات	4,56	0,705	2	مرتفع
20	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	4,62	0,725	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعدها المخاطرة	4,53	0,597		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يبين الجدول ان الاتجاه العام لإجابات لعينة الدراسة لبعدها المخاطرة كان مرتفع حسب مقياس الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) و الانحراف المعياري (0.597) وهذا يدل على تجانس نسبي في استجابات الافراد حول بعد المخاطرة حيث أن عبارة " أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

النتائج " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.62) و إنحراف معياري (0.725)، اما العبارة الثانية فكانت " أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات." بمتوسط حسابي (4.56) و إنحراف معياري (0.705) و ثالثا جاءت عبارة " أتعلم الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح " بمتوسط حسابي (4.52) و إنحراف معياري (0.909) ، وأخيرا جاءت عبارة " أتمتع بقدرة على الدفاع عن أفكاري." بمتوسط حسابي (4.42) و إنحراف معياري (0.835) ، و معنى هذا ان افراد العينة لا يترددون في تطبيق افكارهم و التعبير عنها و لهم شجاعة في مواجهة المخاطر التي تنجم عن التغيير .

الفرع الثالث : عرض و تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

أولا : الجانب التسويقي :

جدول رقم (2-13) يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الجانب التسويقي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	للمؤسسة سجلات مخصصة للزبائن لتقديم اقتراحاتهم	4,52	0,814	3	مرتفع
2	تسعى المؤسسة دائما الى جلب زبائن جدد	4,68	0,471	1	مرتفع
3	تعتبر المؤسسة ارضاء الزبون من أبرز اهتماماتها	4,48	0,814	4	مرتفع
4	دائما تقدم المؤسسة عروض تلبية تطلعات زبائنهم	4,62	0,530	2	مرتفع
5	عروض المؤسسة تتوافق والقدرة الشرائية للزبائن	4,44	0,929	5	مرتفع
	المجموع العام للجانب التسويقي	4,54	0,517		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يبين الجدول ان الاتجاه العام لإجابات لعينة الدراسة لبعده الجانب التسويقي كان مرتفع حسب مقياس الأهمية النسبية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.54) و الإنحراف المعياري (0.517) وهذا يدل على تجانس نسبي في

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

استجابت الافراد حول بعد التسويق حيث أن عبارة " تسعى المؤسسة دائما الى جلب زبائن جدد " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.68) و إنحراف معياري (0.471)، اما العبارة الثانية فكانت " دائما تقدم المؤسسة عروض تلي تطلعات زبائنها. " بمتوسط حسابي (4.62) و إنحراف معياري (0.530) و ثالثا جاءت عبارة " للمؤسسة سجلات مخصصة للزبائن لتقديم اقتراحاتهم " بمتوسط حسابي (4.52) و إنحراف معياري (0.814) ورابعا جاءت عبارة " تعتبر المؤسسة ارضاء الزبون من أبرز اهتماماتها. " بمتوسط حسابي (4.48) و إنحراف معياري (0.814) ، اما اخر عبارة فكانت " عروض المؤسسة تتوافق والقدرة الشرائية للزبائن " بمتوسط حسابي (4.44) انحراف معياري (0.929)، تدل النتائج التي جاءت في الجدول على ان المؤسسات محل الدراسة تركز على الزبون و تهتم بأراء الزبائن و يعني هذا ان لها قدرة على معرفة ما يرغب فيه الزبون .

ثانيا : الجانب الاداري :

جدول رقم (2-14) يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الجانب الاداري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تغير الإدارة في توزيع المهام وفقا للظروف	4,46	0,952	5	مرتفع
2	تعطي الإدارة نوع من الحرية في التصرف للعمال في اداء مهامهم	4,52	0,646	4	مرتفع
3	الإدارة تشجع الافكار الابداعية المطروحة من قبل العمال	4,66	0,772	1	مرتفع
4	تتبنى الإدارة الحلول الابداعية المطروحة لحل المشكلات	4,56	0,611	2	مرتفع
5	تقوم الإدارة بتسيير اعمالها وفقا لسياسات وإجراءات محددة	4,54	0,788	3	مرتفع
	المجموع العام الجانب الاداري	4,55	0,614		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يبين الجدول ان الاتجاه العام لإجابات لعينة الدراسة لبعده الجانب الاداري كان مرتفع حسب مقياس الأهمية النسبية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.55) و الإنحراف المعياري (0.614) وهذا يدل على عدم تجانس نسبي في

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

استجابت الافراد حول بعد الادارة حيث أن عبارة " الادارة تشجع الافكار الابداعية المطروحة من قبل العمال " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.66) و إنحراف معياري (0.772)، اما العبارة الثانية فكانت " تتبنى الادارة الحلول الابداعية المطروحة لحل المشكلات." بمتوسط حسابي (4.56) و إنحراف معياري (0.611) و ثالثا جاءت عبارة " تقوم الإدارة بتسيير اعمالها وفقا لسياسات وإجراءات محددة " بمتوسط حسابي (4.54) و إنحراف معياري (0.788) ورابعا جاءت عبارة " تعطي الادارة نوع من الحرية في التصرف للعمال في اداء مهامهم." بمتوسط حسابي (4.52) و إنحراف معياري (0.646) ، اما اخر عبارة فكانت " تغيير الإدارة في توزيع المهام وفقا للظروف " بمتوسط حسابي (4.46) انحراف معياري (0.952)، من الملاحظ ان الادارة في المؤسسات محل الدراسة لها مرونة في التعامل مع العمال و تمنح لهم حرية في التصرف مما يعني ان المؤسسات محل الدراسة تتبع الاسلوب الديمقراطي في الادارة .

ثالثا : جانب الموارد البشرية :

جدول رقم (2-15) يبين قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها جانب الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	للمؤسسة نظام للحوافز المادية لتشجيع العمال على الابداع	4,54	0,579	2	مرتفع
2	تركز المؤسسة على الاساليب العلمية في ادارة العاملين	4,52	0,735	3	مرتفع
3	تهتم المؤسسة بتحسين وتطوير مهارات العاملين	4,68	0,513	1	مرتفع
4	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقا لسياسات وإجراءات محددة	4,42	0,859	4	مرتفع
	المجموع العام جانب الموارد البشرية	4,54	0,513		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يبين الجدول ان الاتجاه العام لإجابات لعينة الدراسة لبعدها جانب الموارد البشرية كان مرتفع حسب مقياس الأهمية النسبية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.54) و الإنحراف المعياري (0.513) وهذا يدل على تجانس نسبي في استجابات الافراد حول بعد الموارد البشرية حيث أن عبارة " تهتم المؤسسة بتحسين وتطوير مهارات العاملين "

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.68) و إنحراف معياري (0.513)، اما العبارة الثانية فكانت " للمؤسسة نظام للحوافز المادية لتشجيع العمال على الابداع " بمتوسط حسابي (4.54) و إنحراف معياري (0.579) اما ثالثا جاءت عبارة " تركز المؤسسة على الاساليب العلمية في ادارة العاملين " بمتوسط حسابي (4.52) و إنحراف معياري (0.513) ، وأخيرا جاءت عبارة " يقوم الموظفون بأعمالهم وفقا لسياسات وإجراءات محددة." بمتوسط حسابي (4.42) و إنحراف معياري (0.859) ، من الملاحظ من الجدول ان المؤسسات محل الدراسة تهتم و تحفز العنصر البشري و تتبع اسلوب علمي في ادارة عمالها ، يعني هذا ان المورد البشري في المؤسسات محل الدراسة مكون بشكل جيد .

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة :

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، سيتم الآن اختبار فرضيات الدراسة التي تقيس مجموعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال إجابات أفراد العينة والنتائج المتحصل عليها .

الفرع الاول : اختبار الفرضية الاولى :

" يوجد الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين "

لإختبار هذه الفرضية سنقوم بحساب مجموع المتوسطات الحسابية لجميع ابعاد محور الابداع الاداري ، لنعرف

الاتجاه العام لإجابات افراد العينة :

الجدول رقم (2-16) يبين مجموع المتوسطات الحسابية لأبعاد الابداع الاداري

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام للإجابة
1	الأصالة	4,44	مرتفع
2	الطلاقة	4,43	مرتفع
3	المرونة	4,41	مرتفع
4	الحساسية للمشكلات	4,35	مرتفع
5	المخاطرة	4,53	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد الابداع الاداري	4,43	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (2-16) فان افراد العينة المكونة من عمال المؤسسات محل الدراسة يمارسون الابداع الاداري في مؤسساتهم حيث كان الاتجاه العام لجميع أبعاده مرتفع بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (4.53) و (4.35) أما المتوسط العام كان (4.43) وعليه نقبل الفرضية الاولى أي هناك مستوى مرتفع من الابداع الاداري في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين .

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة على تطور المؤسسات محل الدراسة بجميع أبعاده .

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (2-17) نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الابداع الاداري على تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	B معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
0,693	0,481	0,783	6,666	2,021	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للإبداع الإداري على تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (6,666) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (t) الجدولية (2,021)، كما يلاحظ من النتائج أن الإبداع الإداري يفسر ما نسبته (48%) من التباين في تطوير المؤسسات محل الدراسة أي أن ما قيمته (48,1 %) من تطوير في المؤسسات محل الدراسة سببه التغيير في الإبداع الإداري، وبما أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية تقبل الفرضية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة على تطوير المؤسسات محل الدراسة بجميع أبعاده عند مستوى دلالة (0.05).

معنى هذا أن الإبداع الإداري أثر بشكل مباشر على مستوى التطور الذي حصل في المؤسسات محل الدراسة و كان التأثير يقترب من النصف ، اما الباقي (9,52%) من التغير يعود الى عوامل اخرى غير واردة في نموذج الدراسة .

الفرع الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مستوى تطبيق الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) لإختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية:
أولا : الفرضية الفرعية الأولى :

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير الجنس؟"

لإختبار هذه فرضية تم استخدام اختبار t للعينة المستقلة (Independent-samples T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (2-18)

الجدول رقم (2-18) يبين نتائج اختبار t لإختبار الفروق في مستوى تطبيق الابداع الاداري في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة الدلالة
الابداع الاداري	ذكر	24	4,34	0,507	1,365	0,180
	أنثى	26	4,51	0,350		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (50) و عند مستوى دلالة (0.05) = 2.021

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (50) و عند مستوى دلالة (0.01) = 2.704

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (1.365) و هي اقل من قيمة (t) الجدولية كما جاءت قيمة الدلالة (0.180) ، هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير الجنس و بتالي نقبل الفرضية الصفرية .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية

ثانيا : الفرضية الفرعية الثانية :

" توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير العمر ؟ "

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في جدول (2-19) .

الجدول رقم (2-19) يبين نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى تطبيق الابداع الاداري في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	24,491	20	1,225	1,460	0,173
داخل المجموعات	24,329	29	0,839		
المجموع	48,820	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة (1.460) و قيمة مستوى الدلالة الاحصائية بلغ (0.173) ، مما يشير الى عدم وجود فروق في اجابات افراد العينة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير العمر و بتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة .

ثالثا : الفرضية الفرعية الثالثة :

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي ؟ "

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في جدول (2-20)

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
بولاية غرداية

الجدول رقم (2-20) يبين نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى تطبيق الابداع الاداري في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	13,713	20	0,686	1,545	0.139
داخل المجموعات	12,867	29	0,444		
المجموع	26,580	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة (1.545) و قيمة مستوى الدلالة الاحصائية بلغ (0.139) ، مما يشير الى عدم وجود فروق في اجابات افراد العينة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير المستوى التعليمي و بتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة .

رابع : الفرضية الفرعية الرابعة :

" توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير سنوات الاقدمية ؟ "

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في جدول (2-21)

الجدول رقم (2-21) يبين نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى تطبيق الابداع الاداري في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير سنوات الاقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	14,723	20	0,736	0,880	0,611
داخل	24,257	29	0,836		

الفصل الثاني الدراسة الميدانية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
بولاية غرداية

					المجموعات
			49	38,980	المجموع

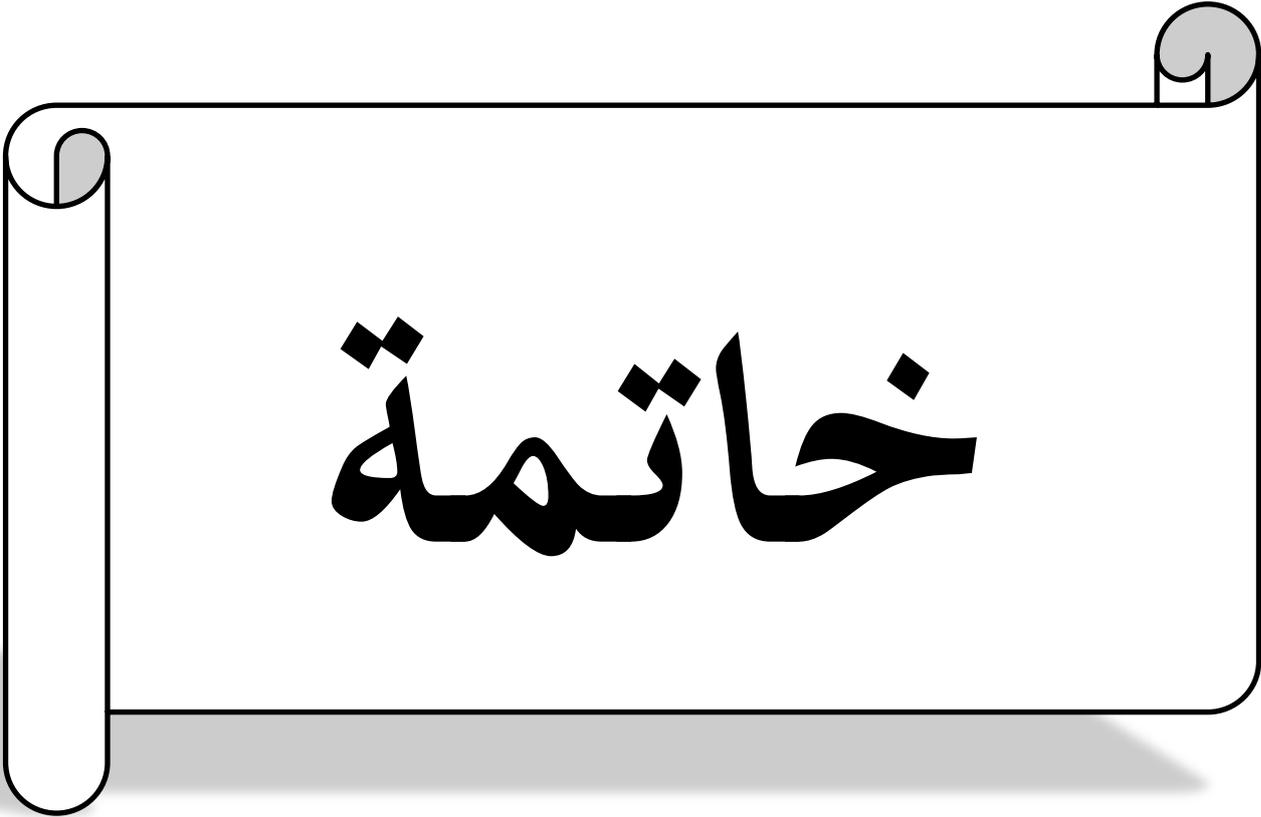
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة (0.880) و قيمة مستوى الدلالة الاحصائية بلغ (0.611) ، مما يشير الى عدم وجود فروق في اجابات افراد العينة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) و بتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة .

خلاصة الفصل الثاني :

درسنا في هذا الفصل من اسقاط الاطار النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لأثر الابداع الاداري على تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة من المؤسسات في ولاية غرداية و من خلال النتائج المتوصل اليها اتضح بان هناك اثر للإبداع الاداري على التطوير الذي حصل في المؤسسات محل الدراسة .

فالإبداع الاداري بأبعاده الاصاله و المرونة و الطلاقة و الحساسية للمشكلات و المخاطرة أثر ما نسبته (48,1 %) من التغير الذي حصل في المؤسسات محل الدراسة من جوانب التسويق و الادارة و الموارد البشرية و ان هناك نسبة مرتفع من الابداع الاداري في المؤسسات محل الدراسة ، و لم يوجد فروق بين العاملين تعزى المتغيرات الشخصية .



خاتمة

تطرقنا في هذا البحث الى موضوع الابداع الاداري و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، معرجين على اهم المفاهيم الخاصة بكل موضوع ، لتبيان طبيعة كل منهما على حدى قبل ان ندرس العلاقة التأثيرية بين هما نظريا و توضيحها في الدراسة الميدانية باستخدام برنامج spss و بمساعدة برنامج Excel مستعملين التحليل الاحصائي الوصفي لمعرفة مدى تأثير الابداع الاداري على تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ، و قمنا بصياغة الاشكالية التالية " ما مدى تأثير الإبداع الإداري في تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " و سعينا من خلال هذه الدراسة الاجابة عنها ، حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد الابداع الاداري و تأثيرها على تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة و المتمثلة في مؤسسة (تكنولوجيات و مؤسسة مصحة الجنوب الكبير و مكتب الدراسات المتعدد الاختصاصات و المؤسسة PIREL AUTO) و كلها تقع في مدينة غرداية حيث قمنا بدراسة تحليلية للابداع الاداري السائد المؤسسات محل الدراسة .

اظهرت النتائج التي اعتمد في تحليلها على مجموعة من المؤشرات و الاساليب الاحصائية و تمثلت في (المتوسط الحسابي ، النسب المئوية ، الانحراف المعياري و اختبار للفروق في المتوسطات Independent Samples Test ، التكرارات.....) بان الابداع الاداري بجميع ابعاده مرتفع و سائد المؤسسات محل الدراسة ، اما نتيجة دراسة التأثير بين الابداع الاداري و التطوير الذي حصل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة اظهرت أن الابداع الاداري يؤثر بشكل قوي نسبيا على التطوير المؤسسات محل الدراسة .

النتائج النظرية :

1- أن الابداع الاداري يتميز بتعدد التعاريف لاختلاف المدارس الفكرية و الاتجاهات الفكرية ، لكن كلها تصب في اتجاه واحد و التوصل لشيء جديد لم يسبق ان قدمه أحد أي شيء أصيل ، قد يكون أفكار أو نظريات او أساليب عمل جديدة و له عدة أبعاد أهمها : الاصاله و المرونة و الطلاقة و الحساسية للمشكلات و المخاطرة .

2- تكمن اهمية الابداع الاداري في : تحسين المعاملات الادارية و يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسن التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي و أنه يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس في السوق و من اهم خصائصه ليس بالضرورة ان يكون ماديا او ملموسا ، فقد يكون في صورة منتج ، او فكرة ، او خدمة ، او رؤية معينة ، يعتبر الابداع عملية تنظيمية واسعة يتداخل بها معظم العاملين و الدوائر والاقسام في المنظمة .

3- للإبداع الاداري مجموعة من البادئ و المستويات و من مبادئه الاهتمام بالأفراد لأنهم هم مصدر قوة المنظمة والاعتناء بتربيتهم ورعايتهم يجعلها الأفضل والأكثر ربحاً، ويجب أن تكون المكافأة على أساس اللياقة والجدارة ، الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر ومسويات الابداع تنقسم الى ثلاثة و هي على المستوى الفردي و الجماعي و على مستوى المنظمات

4- للإبداع الإداري دور في تحسين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحيث يؤدي الإبداع الى استخدام أساليب جديدة و متطورة في عملية الانتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الانتاج و يحقق الكفاءة و الفعالية في الاداء من خلال الاستعمال العقلاني للموارد المادية و المالية ، يدفع المنظمات نحو تحقيق هدف الميزة التنافسية لانه يهتم بالبحث و التطوير و التدريب الذي يسهم في تعزيز و بناء القدرات الفردية .

النتائج التطبيقية :

الفرضية الرئيسية الاولى :

أثبتت الدراسة أنه يوجد الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري ، بحيث كانت قيمة المتوسط الحسابي عام للإبداع الإداري (4,43) وهو مستوى مرتفع بالنسبة لمعدل الأهمية النسبية .

الفرضية الرئيسية الثانية :

أثبتت الدراسة انه يوجد تاثر ذو دلالة احصائية بين الابداع الاداري بجميع أبعاده و التطوير الذي حصل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ، ذلك من خلال استعمال أداة أسلوب تحليل الانحدار البسيط حيث اظهرت ان ما قيمته (48,1 %) من تطوير في المؤسسات محل الدراسة سببه التغيير في الإبداع الإداري .

الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنفرع منها اربع فرضيات :

الفرضية الفرعية الاولى :

اثبتت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير الجنس حيث تم استعمال اختبار t للعينه المستقلة (Independent-samples T-test) فكانت قيمة الدلالة (0.180) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

الفرضية الفرعية الثانية :

اثبتت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير العمر وتم استعمال اداة تحليل التباين الاحادي One Way

(ANOVA) وكانت النتائج تبين أن قيمة F المحسوبة (1.460) و قيمة مستوى الدلالة الاحصائية بلغ (0.173) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

الفرضية الفرعية الثالثة :

اثبتت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي وتم استعمال اداة تحليل التباين الاحادي One Way (ANOVA) وكانت النتائج تبين أن قيمة F المحسوبة (1.545) و قيمة مستوى الدلالة الاحصائية بلغ (0.139) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

الفرضية الفرعية الرابعة :

اثبتت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير سنوات الاقدمية وتم استعمال اداة تحليل التباين الاحادي One Way (ANOVA) وكانت النتائج تبين أن قيمة F المحسوبة (0.880) و قيمة مستوى الدلالة الاحصائية بلغ (0.611) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

كما تثبت الدراسة :

1. أنه هناك مستويات مرتفعة من الابداع الاداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
2. انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الابداع الاداري بجميع أبعاده و التطوير الذي حصل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة
3. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير الجنس
4. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير العمر
5. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي
6. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية اجابات العاملين حول مستوى تطبيق الابداع الاداري تعزى لمتغير سنوات الاقدمية

مقترحات الدراسة :

بعدما عرضنا نتائج هذه الدراسة سوف نورد فيما يلي بعض التوصيات بهدف تعزيز الابداع الاداري للزيادة في تحسين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة :

1. مكافأة العاملين المبدعين في عملهم و ذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الابداعي
2. العمل على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين بكافة المستويات الادارية ، وذلك بالاخذ باقتراحاتهم حول سير العمل .
3. عدم التردد بتطبيق الاساليب الجديدة و تحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الاخفاقات ، لما لهذا الامر من اهمية بالغة في تعزيز الابداع .
4. العمل على تبسيط أنظمة العمل و الابتعاد عن المركزية و الحرفية و إتاحة الفرصة للموظفين لتطوير قواعد عمل فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار ابداعاتهم .
5. العمل على إتباع اللامركزية و تفويض السلطة و التخلي عن الروتين ، فذلك كفيل بان يحفز الموظفين بان يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الاشياء على الوجه الاكمل و بالتالي ينمي القدرات الابداعية لديهم .
6. إنشاء نظام حوافز على اسس و معايير تتضمن الابداع في الاداء و مكافأة المبدعين ، فهذا يزيد المبدعين ابداعا
7. زيادة إتقان الادارة بتدريب العاملين ، وذلك لأن التدريب يعد خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة .
8. ايجاد نظام اتصالات فعال يسمح للعاملين بإبداء آرائهم و مقترحاتهم من الاجتماعات و اللقاءات الدورية بين القيادة و العاملين
9. تعزيز دور ثقافة التمييز والتحديد والإبداع لما ينعكس على أداء الموارد البشرية
10. استحداث إدارة للإبداع، تُعنى بالمبدعين لدراسة كيفية الاستفادة منهم و العمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية .
11. توصية الباحثين الى اجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالإبداع الاداري ، و علاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية .

أفاق الدراسة :

- أثر الابداع على نمو الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- أثر الابداع الاداري في تحسين ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية
- مدى تطبيق الابداع الاداري في المؤسسات الناشئة الجزائرية
- أثر نمط القيادة على الابداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية :

الكتب باللغة العربية :

1. عبد القادر بلخضر ، دور التعليم المقاولاتي في غرس الروح المقاولاتية لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي ، الطبعة الاولى ، منشورات المدرسة العليا للأساتذة بالاغواط بالاشتراك مع مخبر دراسات التنمية الإقتصادية بجامعة الأغواط ، الجزائر ، 2019.

2. خبابة عبد الله ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، مصر ، 2013 .

3. عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في المنظمات، الطبعة الأولى ، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011.

4. طارق محمد السويديان و محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، الطبعة الثالثة ، دار قرطبة، الكويت ، 2004

5. أحمد عارف العساف و محمود حسين الوادي و حسين محمد سمحان ، الأصول العلمية الإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، عمان ، 2012 .

6. طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة استراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2009 .

7. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، الطبعة الرابعة ، دار ووائل ، عمان ، الأردن ، 2010.

8. حسين مصطفى هلاي ، صابر حسن الغنام وآخرون ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم و الإدارة -الارتقاء بالكفاءات القيادية ، السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2009.

البحوث الجامعية :

1. بلكو مصطفى ، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الضياء ورقلة)، الماستر أكاديمي ،جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2016.

2. نجوى بنت سالمين بن مرضاح ، العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز ، مذكرة الماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية ، 2006.
3. بيوشي نجا ، دراسة العوامل المساعدة على تطبيق التجارة الإلكترونية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة و كالات سياحية بولاية غرداية و ورقلة ، مذكرة ماستر ، جامعة غرداية ، الجزائر ، 2018 .
4. فاطمة تدرانت ، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **BATICIM** وحدة أم البواقي ، مذكرة ماستر ، جامعة أم البواقي ، الجزائر، 2015 .
5. أسماء جلوي ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة: جامعة محمد خيضر ، مذكرة الماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، ، الجزائر ، 2012
6. مشعل بن مبارك عايض الحارثي ، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة ، مذكرة الماجستير ، جامعة أم القرى ، جدة ، السعودية ، 2012
7. ختة مبروكة ، فعالية الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، ماستر أكاديمي ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، الجزائر ، 2015.
8. داتو سعيد عيماد ، إستراتيجية تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة المؤسسات الجزائرية ، رسالة دكتوراه ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2008.
9. دحماني زهيرة ، الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية ، مذكرة الماجستير ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2010.
10. دراجي كريمو ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الواقع ، التجارب ، المستقبل ، في ظل التحولات الاقتصادية العالمية - دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2012.
11. سلطاني محمد رشدي ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر : واقعه ، أهميته و شروط تطبيقه حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2006

12. سليمانى منى ، مستوى الطموح وعلاقته بالإبداع الإدارى لدى العمال الإداريين بالمؤسسة الإستشفائية رزىق البشير ببوسعادة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر ، 2017.
13. لطيفة سنون ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين البعد الإقتصادي و البعد الإجتماعى ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر ، 2011.
14. سناء راجى أحمد السورى ، درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإدارى لدى مديري المدارس الحكومية فى محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، مذكرة الماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2016.
15. شادلى شوقى ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الجزائر ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدى مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2008.
16. شاوى صباح ، أثر التنظيم الادارى على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف ، مذكرة الماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2010.
17. منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الثانوية فى محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، مذكرة الماجستير، جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين ، 2012.
18. لزهى العابد ، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فى الجزائر ، رسالة دكتوراه ، جامعة قسنطينة- 2، الجزائر ، 2013.
19. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإدارى وعلاقته بالأداء الوظيفى لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مذكرة الماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين، 2009.
20. مريم عمراوى ، اثر الإبداع لتنظيمى على تحقيق الميزة التنافسية فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدى مرياح ورقلة ، الجزائر ، 2016.
21. محمود عبد العزيز حسين فارس ، الإبداع الإدارى فى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية فى محافظات غزة ، مذكرة الماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2012.

22. مدخل خالد ، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة الجزائر (2010-2005)، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2012.

23.

المقالات المنشورة بالعربية :

1. أثير حسو اسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، العراق ، المجلد 8 العدد- 2 ، 2012 .

2. إياد حماد و تيسير زاهر ، دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الإدارية دراسة واقع الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحي بدمشق" ، مجلة جامعة البعث ، جامعة البعث ، المجلد 38 ، العدد ، 2016

3. بن العايش فاطمة ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية للحد من أزمة البطالة بالجزائر الاستفادة من التجارب العالمية ، مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة حمه لخضر ، الوادي ، المجلد 3 ، العدد 06 ، ديسمبر 2018.

4. صبرينة ترغيني ، دور الابداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية : مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية ، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ، بدون ، العدد الثاني ، ديسمبر 2017

5. عبد الرزاق حميدي ، الابداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الاشارة لحالة الجزائر ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 34-35 ، مارس 2014

6. رامي محمود عبابنة و رامي إبراهيم الشقران ، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد ، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، بدون ، المجلد 14 العدد 2 ، يوليو 2013

7. سعد مجيد عبد علي و علي محمود علي و مؤيد الساعدي ، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سممت الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القادسية ، المجلد 15 الاصدار 4 ، سنة 2013

8. عاطف عوض ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29 العدد

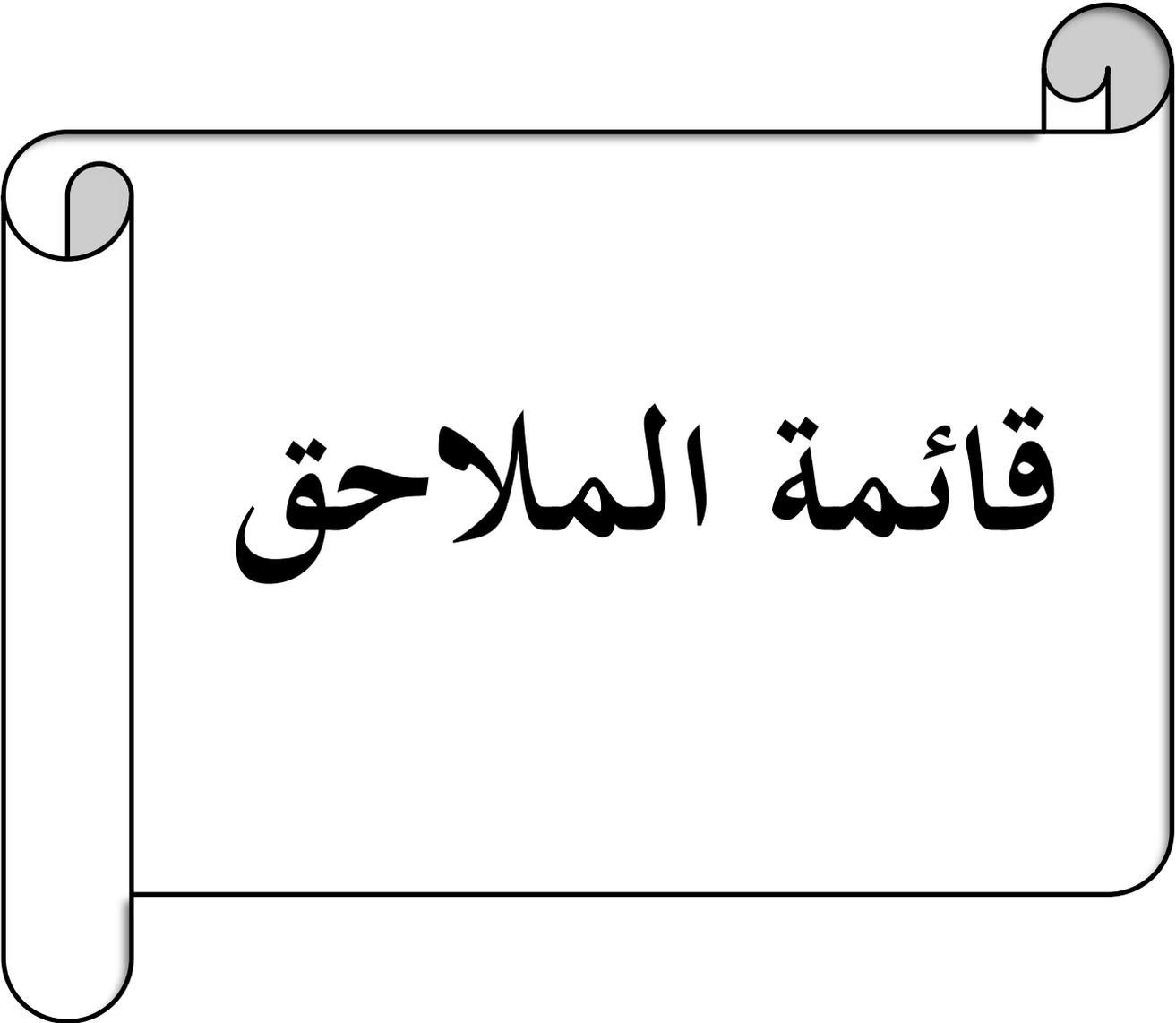
الثالث، 2013

9. علي عبدالرحمن محمد مرعى ، مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية ، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد ، محافظة الشرقية ، العدد الخامس عشر ، يناير 2014
10. هوارى معراج ، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات الإبداع بالمنطقة الصناعية بقرطاج، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط ، العدد 06 ، (2006)
11. علاء حاكم الناصر، و زينة حمودي حسين ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الاداري لدى عمداء الكليات و معاونيهم في جامعة بغداد ، مجلة البحوث التربوية و النفسية ، بدون ، العدد 57 ، 2018
- التظاهرات العلمية بالعربية :**
1. بديسي فهيمة و شيلي و رزق الله حنان ، مداخلة بعنوان : تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات ملتقى دولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة تجارب وطنية و دولية) ، جامعة سعد دحلب ، الجزائر ، يومي 18 و 19 ماي 2011
2. عبد الرزاق حميدي و عبد القادر عوينان ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة- مع الإشارة لبعض التجارب العالمية ، الملتقى الدولي الموسوم باستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يومي 15-16 نوفمبر 2011.
3. سيد عيد خبير ، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة" ، القاهرة ، مصر ، من 17 الى 21 فيفري السنة 2008 .
4. طلال نصير و نجم العزاوي ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، جامعة سعد دحلب - البليدة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 18-19 ماي 2015
- التقارير :**

سلام رعد حسين ، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة ، وزارة الزراعة (مكتب المفتش العام) ، العراق ، 2017 .

ثانيا :المراجع باللغة الاجنبية :

- 1) Inseong Jeong, Shung Jae Shin (**High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective** , Article, Journal of Management , January 2017
https://www.researchgate.net/publication/312874428_High-Performance_Work_Practices_and_Organizational_Creativity_During_Organizational_Change_A_Collective_Learning_Perspective
- 2) Lale Gumusluođlu , Arzu Ilsev, (**Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation**) , article , Journal of Product Innovation Management, 2009
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>
- 3) Sundar Bharadwaj , Anil Menon (**Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?** , article, Journal of Product Innovation Management , 2003
https://www.researchgate.net/publication/229550313_Making_Innovation_Happen_in_Organizations_Individual_Creativity_Mechanisms_Organizational_Creativity_Mechanisms_or_Both



قائمة الملاحق

الملحق رقم 1 : قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	اسم المحكم
دكتور	خنيش يوسف
دكتور	هتهات عبد الهادي
دكتور	بهاز الجيلاي
دكتور	لعمور رميلة

الملحق رقم 2 : الاستبيان الاولي قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستبانة

السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة وبعد

أخي الفاضل أختي الفاضلة

يشرفنا وفي إطار التحضير لبحث التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان **دور الإبداع الإداري في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** حيث قمنا بالعمل على تحضير هذه الإستبانة الذي نضعها بين أيديكم راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة الأسئلة الواردة بموضوعية لما لذلك من اثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتم التوصل إليها كما نعلمكم بان هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و سنتعامل معها بسرية تامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبين : بوشنقة رضوان و ضبة مختار

السنة الجامعية: 2018/2019

- القسم الأول: البيانات الشخصية: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

- الجنس: ذكر أنثى

- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

- المستوى التعليمي: أقل من الثانوي ثانوي جامعي

- عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

- القسم الثاني: البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة:

المحور الأول : يقيس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة					
درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
• الأصالة					
					1- أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل
					2- أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
					3- أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.
					4- أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.
• الطلاقة					
					5- لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
					6- لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.
					7- لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
					8- لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
• المرونة					
					9- لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
					10- أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.
					11- لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
					12- لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
• الحساسية للمشكلات					
					13- أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					14- أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
					15- أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل

					16- أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
• المخاطرة					
					17- أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
					18- أتمتع بقدرة على الدفاع عن أفكاري
					19- أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات
					20- أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج

المحور الثاني : يقيس تأثير تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1) توجد سجلات مخصصة للزبائن لتقديم اقتراحاتهم
					2) للمؤسسة نظام يساعد الزبائن على معرفة وجهاتهم
					3) تعتبر المؤسسة ارضاء الزبون من ابرز اهتماماتها
					4) دائما تقدم المؤسسة عروض تلبي تطلعات زبائننا
					5) عروض المؤسسة تتوافق و القدرة الشرائية للزبائن
					6) الادارة توفر الجو المناسب للعمال لأداء مهامهم بشكل جيد
					7) تعطي الادارة نوع من الحرية في التصرف للعمال في اداء مهامهم
					8) الادارة تشجع الافكار الابداعية المطروحة من قبل العمال
					9) تشجع الادارة الحلول الابداعية المطروحة لحل المشكلات
					10) للمؤسسة مجموعة من الطرق لدفع الفواتير من قبل الزبائن
					11) يوجد مرونة في التعامل مع ديون كبار الزبائن
					12) تتم اجراءات الدفع في وقت وجيز بفضل تعدد اليات الدفع
					13) للمؤسسة عدة صيغ للاشتراك بخدماتها

					14) توفر المؤسسة برامج كمبيوتر حديثة لتسهيل وتسريع العمل
					15) للمؤسسة نظام للحوافز المادية لتشجيع العمال على الابداع
					16) تركز المؤسسة على الاساليب العلمية في ادارة العاملين
					17) تهتم المؤسسة بتحسين و تطوير مهارات العاملين

الملحق رقم 3 : الاستبيان بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستبانة

السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة وبعد

أخي الفاضل أختي الفاضلة

يشرفنا وفي إطار التحضير لبحث التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان دور الإبداع الإداري في تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة من المؤسسات بولاية غرداية حيث قمنا بالعمل على تحضير هذه الإستبانة الذي نضعها بين أيديكم راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة الأسئلة الواردة بموضوعية لما لذلك من اثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتم التوصل إليها كما نعلمكم بان هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و سنتعامل معها بسرية تامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبين : بوشنقة رضوان و ضبة مختار

السنة الجامعية: 2019/2018

- القسم الأول: البيانات الشخصية: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة
- الجنس: أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
- من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- المستوى التعليمي: أقل من الثانوي ثانوي جامعي
- سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات
- القسم الثاني: البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة:

المحور الأول : يقيس الإبداع الإداري				
إلى أي مدى توافق على العبارات التالية برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك				
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
العبارات				
• الأصالة				
				21- أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل
				22- أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
				23- أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.
				24- أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.
• الطلاقة				
				25- لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
				26- لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.
				27- لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
				28- لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة

					زمنية قصيرة.
• المرونة					
					29- لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
					30- أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.
					31- لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
					32- لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
• الحساسية للمشكلات					
					33- أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					34- أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
					35- أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل
					36- أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
• المخاطرة					
					37- أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
					38- أتمتع بقدرة على الدفاع عن أفكاري
					39- أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات
					40- أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج

المحور الثاني: يقيس تطوير المؤسسات محل الدراسة					
درجة الموافقة			إلى أي مدى توافق على العبارات التالية برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك		
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
• الجانب التسويقي					
					3) للمؤسسة سجلات مخصصة للزبائن لتقديم إقتراحاتهم
					4) تسعى المؤسسة دائما الى جلب زبائن جدد
					3) تعتبر المؤسسة ارضاء الزبون من ابرز اهتماماتها
					4) دائما تقدم المؤسسة عروض تلبية تطلعات زبائنها

					(5) عروض المؤسسة تتوافق و القدرة الشرائية للزبائن
• الجانب الإداري					
					(6) تغيير الإدارة في توزيع المهام وفقا للظروف
					(7) تعطي الإدارة نوع من الحرية في التصرف للعمال في اداء مهامهم
					(8) الإدارة تشجع الافكار الابداعية المطروحة من قبل العمال
					(9) تتبنى الإدارة الحلول الابداعية المطروحة لحل المشكلات
					(10) تقوم الإدارة بتسيير اعمالها وفقا لسياسات و إجراءات محددة
• جانب الموارد البشرية					
					(11) للمؤسسة نظام للحوافز المادية لتشجيع العمال على الابداع
					(12) تركز المؤسسة على الاساليب العلمية في ادارة العاملين
					(13) تهتم المؤسسة بتحسين و تطوير مهارات العاملين
					(14) يقوم الموظفون بأعمالهم وفقا لسياسات و إجراءات محددة

الملحق رقم 4: خاص حساب ثبات ألفا كرومباخ لعبارات الاستبيان

اختبار ألفا المحور الاول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	20

اختبار ألفا المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	14

اختبار ألفا كل العبارات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	34

الملحق رقم 5 : التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	الإبداع الإداري	تطوير المؤسسات
N	50	50
Mean	4,4320	4,5457
Std. Deviation	,43691	,49335
Absolute	,142	,179
Most Extreme Positive	,097	,179
Negative	-,142	-,163
Kolmogorov-Smirnov Z	1,003	1,263
Asymp. Sig. (2-tailed)	,267	,082

a. Test distribution is Normal.

الملحق رقم 6: جدول التكرارات و النسب المئوية الخاصة بخصائص أفراد العينة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	24	48,0	48,0	48,0
Valid أنثى	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	20	40,0	40,0	40,0
من 30 إلى 40 سنة	19	38,0	38,0	78,0
Valid من 40 إلى 50 سنة	5	10,0	10,0	88,0
أكثر من 50 سنة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من الثانوي	9	18,0	18,0	18,0
Valid ثانوي	21	42,0	42,0	60,0
جامعي	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الإقامة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

أقل من 5 سنوات	19	38,0	38,0	38,0
من 5 إلى 10 سنوات	11	22,0	22,0	60,0
Valid				
أكثر من 10 سنوات	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم 7 : جداول قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإبداع الاداري

Statistiques						
		s1	s2	s3	s4	الأصالة
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	11	11	11	11	11
Moyenne		4,48	4,60	4,30	4,38	4,4400
Ecart type		,762	,606	,953	,945	,45333
Statistiques						
		z5	z6	z7	z8	الطلاقة
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	11	11	11	11	11
Moyenne		4,56	4,50	4,40	4,26	4,4300
Ecart type		,705	,647	,808	,803	,51765

Statistiques						
		y9	y10	y11	y12	المرونة
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	11	11	11	11	11
Moyenne		4,46	4,40	4,40	4,38	4,4100
Ecart type		,862	,881	,857	,923	,62425

Statistiques

		a13	a14	a15	a16	للمشكلات الحاسوبية
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	11	11	11	11	11
Moyenne		4,30	4,30	4,44	4,36	4,3500
Ecart type		,931	,909	,787	,875	,70530

Statistiques

		b17	b18	b19	b20	المخاطرة
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	11	11	11	11	11
Moyenne		4,52	4,42	4,56	4,62	4,5300
Ecart type		,909	,835	,705	,725	,59470

الملحق رقم 8 : قيم المتوسطات الحاسوبية و الانحرافات المعيارية لمحور تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

Statistiques

		c1	c2	c3	c4	c5	التسويقي الجانب
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquant	11	11	11	11	11	11
Moyenne		4,52	4,68	4,48	4,62	4,44	4,5480
Ecart type		,814	,471	,814	,530	,929	,51715

Statistiques

		f6	f7	f8	f9	f10	الادارة جانب
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquant	11	11	11	11	11	11
Moyenne		4,46	4,52	4,66	4,56	4,54	4,5500
Ecart type		,952	,646	,772	,611	,788	,61445

Statistiques

		x11	x12	x13	x14	البشرية الموارد
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	11	11	11	11	11
Moyenne		4,54	4,52	4,68	4,42	4,5400
Ecart type		,579	,735	,513	,859	,51349

الملحق رقم 9 : يبين مستوى الابداع الاداري بجميع ابعاده

Statistiques							
		الأصالة	الطلاقة	المرونة	للمشكلات_ الحساسية	المخاطرة	الابداع_ الاداري
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquant	11	11	11	11	11	11
Moyenne		4,4400	4,4300	4,4100	4,3500	4,5300	4,4320

الملحق رقم 10 : يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,693 ^a	,481	,470	,35918

a. Prédicteurs : (Constante), الابداع_ الاداري

ANOVAa						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,734	1	5,734	44,442	,000 ^b
	Résidu	6,193	48	,129		
	Total	11,926	49			

a. Variable dépendante : تطوير_ المؤسسات

b. Prédicteurs : (Constante), الابداع_ الاداري

Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,076	,523		2,057	,045
	الابداع_الاداري	,783	,117	,693	6,666	,000

a. Variable dépendante : تطوير_المؤسسات

مصفوفة الارتباط (العلاقة) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التطوير

Correlations

		تطوير المؤسسات
الأصالة	Pearson Correlation	,443
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	50
الطلاقة	Pearson Correlation	,556 [*]
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	50
المرونة	Pearson Correlation	,376 [*]
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	50
الحساسية للمشكلات	Pearson Correlation	,531 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	50
المخاطرة	Pearson Correlation	,701 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	50
تطوير المؤسسات	Pearson Correlation	1 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	
	N	50

الملحق رقم 11 : يبين نتائج اختبار t (Independent-samples T-test)

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الابداع_الاداري	ذكر	24	4,3438	,50740	,10357
	أنثى	26	4,5135	,35059	,06876

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
	F	Sig.	t	df
الإبداع الإداري Equal variances assumed	3,848	,056	-1,385	48
الإبداع الإداري Equal variances not assumed			-1,365	40,502

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means		
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الإبداع الإداري Equal variances assumed	,172	-,16971	,12253
الإبداع الإداري Equal variances not assumed	,180	-,16971	,12432

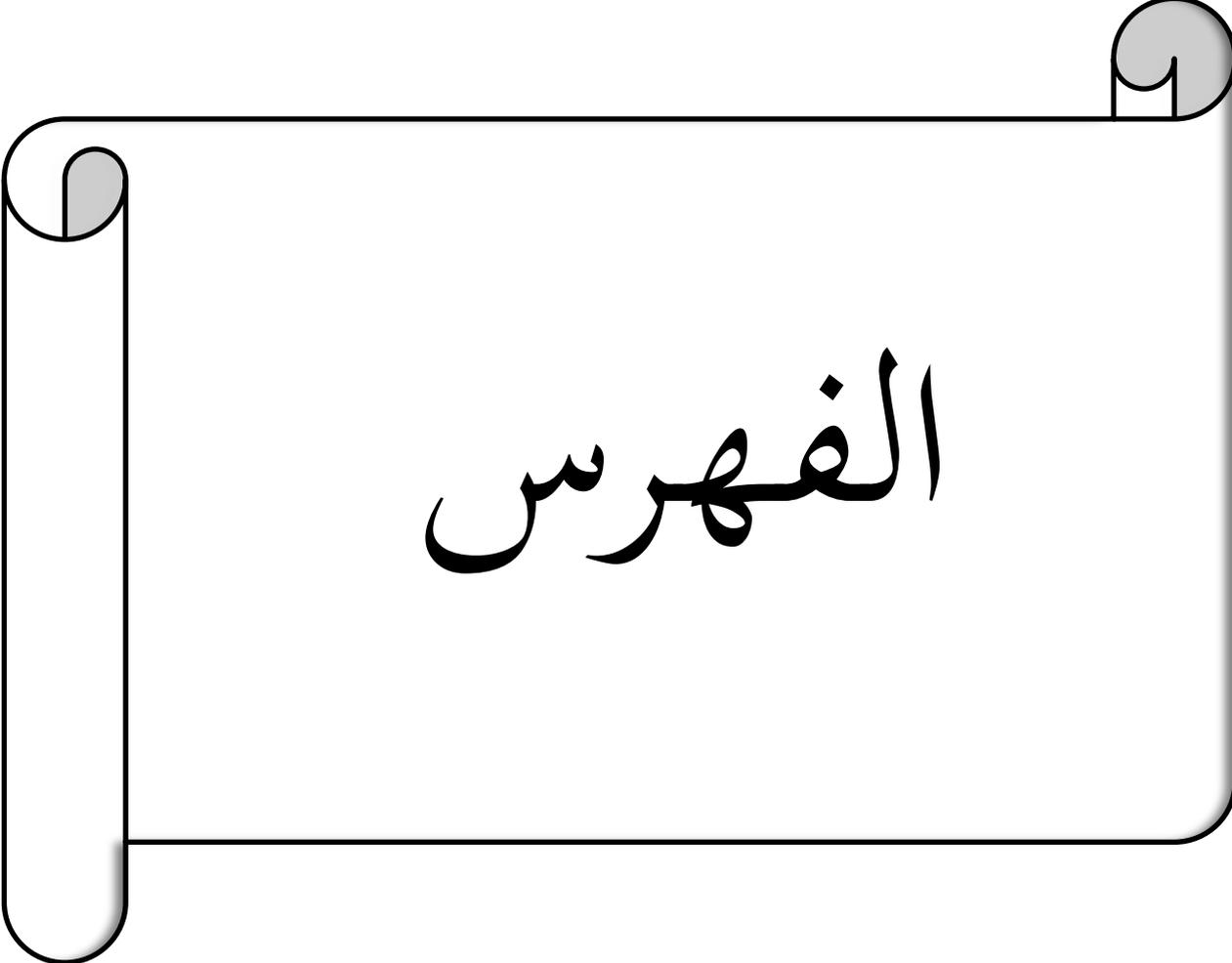
Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means	
	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper
الإبداع الإداري Equal variances assumed	-,41608	,07666
الإبداع الإداري Equal variances not assumed	-,42087	,08145

الملحق رقم 12 : تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	24,491	20	1,225	1,460	,173
العمر	Within Groups	24,329	29	,839		
	Total	48,820	49			
	Between Groups	13,713	20	,686	1,545	,139
المستوى التعليمي	Within Groups	12,867	29	,444		
	Total	26,580	49			
	Between Groups	14,723	20	,736	,880	,611
الاقدمية	Within Groups	24,257	29	,836		
	Total	38,980	49			

A graphic of a scroll with a black outline and a light gray shadow. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curled. The word 'الفهرس' is written in the center of the scroll in a black, stylized Arabic calligraphic font.

الفهرس

الفهرس

الصفحة	الجدول
	الاهداء
	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الاشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
2	تمهيد
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للإبداع الإداري و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
3	المبحث الاول : الإطار النظري للإبداع الإداري
3	المطلب الاول : تعريف الابداع الإداري واهميته وخصائصه
3	الفرع الأول: تعريف الإبداع
6	الفرع الثاني: تعريف الإبداع الإداري
8	الفرع الثالث : اهمية الابداع الاداري
9	الفرع الرابع : خصائص الابداع الاداري
10	المطلب الثاني : عناصر الإبداع الإداري و مبادئه ومستوياته

10	الفرع الاول : عناصر الابداع الاداري
12	الفرع الثاني : مبادئ الإبداع الإداري
13	الفرع الثالث : مستويات الابداع الاداري
14	المطلب الثالث : مراحل الابداع الإداري وابعاده ومعوقاته
14	الفرع أول : مراحل الإبداع الإداري
15	الفرع الثاني : معوقات الابداع الاداري
16	الفرع الثالث : استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري
17	المبحث الثاني :المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالإبداع الإداري
17	المطلب الاول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها
17	الفرع الأول : صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
18	الفرع الثاني : تعاريف مختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
21	الفرع الثالث : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
22	المطلب الثاني : أهمية و أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
22	الفرع الاول : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
22	الفرع الثاني : أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
23	المطلب الثالث : تأثير الابداع الإداري على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
25	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
25	المطلب الأول : الدراسات السابقة العربية

30	المطلب الثاني : الدراسات السابقة الاجنبية
32	المطلب الثالث : أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
37	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
40	المبحث الأول: التعريف بميدان البحث و منهجية :
40	المطلب الأول : تقديم مؤسسة تكنوسات و مكتب الدراسات المتعدد الاختصاصات
40	الفرع الأول : تقديم مؤسسة تكنوسات TECHNOSAT
42	الفرع الثاني : تقديم مكتب الدراسات المتعدد الاختصاصات
44	المطلب الثاني : تقديم مؤسسة مصحة الجنوب الكبير و مؤسسة PIREL AUTO
44	الفرع الأول : تقديم مؤسسة مصحة الجنوب الكبير
45	الفرع الثاني : تقديم مؤسسة PIREL AUTO
46	المطلب الثالث اجراءات الدراسة الميدانية
46	الفرع الأول : منهج الدراسة وأهدافها و مجتمع و عينة الدراسة
47	الفرع الثاني : أداة الدراسة و متغيراتها و الأدوات الإحصائية المستخدمة
54	المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية:
54	المطلب الأول : عرض خصائص العينة و معالجة محاور الاستبيان
55	الفرع الثاني : عرض و تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الابداع الإداري
63	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

63	الفرع الاول : اختبار الفرضية الاولى
64	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
65	الفرع الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
69	خاتمة الفصل الثاني
71	الخاتمة
77	المراجع
84	قائمة الملاحق
101	الفهرس