



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة التخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل الشهادة ماستر اكايمي

الشعبة : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

## متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي بمنظمات الاعمال

دراسة حالة " مؤسسة الكهرباء والغاز طاقات متجددة " - غرداية -

تحت اشراف :

- د. بن الزين حمزة

من اعداد الطالبات :

- شيماء الريغي  
- الحاجة حليلة السعدية نقو

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ : 2023/06/14

امام اللجنة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم و اللقب الاستاذ
رئيسة	جامعة غرداية	استاذة التعليم العالي	أ.د. لعمور رميلة
مناقشا	جامعة غرداية	استاذ محاضر ب	د. جعفري عمار
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	استاذ محاضر ب	د. بن الزين حمزة

السنة الجامعية : 2022\_2023 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة التخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل الشهادة ماستر اكايمي

الشعبة : علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي بمنظمات الاعمال

دراسة حالة " مؤسسة الكهرباء والغاز طاقات متجددة" -غرداية-

تحت اشراف :

من اعداد الطالبات :

- د. بن الزين حمزة

- شيماء الريغي

- الحاجة حليلة السعدية نقو

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ : ...../...../.....

امام اللجنة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم و اللقب الاستاذ
الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم و اللقب الاستاذ
رئيسة	جامعة غرداية	استاذة التعليم العالي	أ.د. لعمور رميلة
مناقشا	جامعة غرداية	استاذ محاضر ب	د. جعفري عمار

السنة الجامعية : 2022\_2023 م

# ألهام

احمد الله عز و جل على منه و عونه لإتمام هذا البحث

الى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان , الى التي صبرت على كل شيء , التي رعنتني حق الرعاية كانت سندي و كانت دعواها لي بالتوفيق تتبني خطوة خطوة في عملي , الى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان

امي اعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين اليها اهدي هذا العمل المتواضع لكي ادخل على قلبها شيئاً من السعادة

الى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له اماله الى من كان يدفعني قدما نحو الامام لنيل المبتغى الى الانسان الذي امتلك الانسانية بكل قوة , الى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم , الى مدرستي الأولى في حياة

ابي الغالي

اهدي ثمرة جهدي الى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة الى رياحين حياتي اخوتي و اخواتي الى كل من جمعني بهم مظلة الاخوة و تاج المحبة في ايام الدراسة الى كل من تكاتفنا يد بيد و نحن نقطف زهرة العلم الى من تشاركني هذا النجاح

الحاجة - شيماء

# شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

{من لم يشكر الناس لم يشكر الله} صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على احسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد ان لا اله الا الله وحده لا شريك له  
تعظيما لشانه و نشهد ان سيدنا و نبينا مُحَمَّد عبده و رسوله الداعي الى رضوانه صلى الله عليه و على  
اله و اصحابه و اتباعه و سلم .

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لا تمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر الى كل  
من اعاننا و شجعنا على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح و اكمال الدراسة و البحث .

كما نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف " بن الزين حمزة " والاستاذ رئيس مديرية الموارد البشرية  
" بن دكن سليمان " والاستاذة الاخضري هاجر " التي قدموا لنا يد المساعدة والى كل من قدم لنا عون  
المساعدة ولو بمعلومة بسيطة أو بدعاء نشكرهم جزيل الشكر.

الحاجة - شيماء

❖ الملخص :

تسعى هذه الدراسة لمعرفة متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي بمنظمات الاعمال بمؤسسة الكهرباء والغاز -طاقات متجددة- بغرداية كعينة لتطبيق هذه الدراسة، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات تم توجيهها لعينة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تسهيل عملية تحليل و مناقشة النتائج واختبار الفرضيات، تم توزيع 100 استمارة استبيان على عمال المؤسسة تم استرجاع 67 استمارة منها 7 ملغاة و 60 استمارة صالحة للتحليل، و قد تم أيضا استخدام المنهج الوصفي التحليل و عدد من الأساليب الاحصائية و التي تتناسب مع متغيرات الدراسة. وبالتالي قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

\_\_ وجود علاقة قوية مترابطة بين الفاعلية التنظيمية و الابداع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز -طاقات المتجددة- .

\_\_ تساعد الفاعلية التنظيمية على مدى نجاح المؤسسة.

\_\_ يؤثر الابداع التنظيمي بشكل ايجابي على المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** فاعلية تنظيمية, ابداع تنظيمي, منظمات أعمال.

---

**❖ Abstract:**

This study seeks to know the requirements for achieving organizational effectiveness within the framework of organizational creativity in business organizations at the Electricity and Gas Corporation - Renewable Energies - in Ghardaïa as a sample for the application of this study. SPSS Statistical Package for Social Sciences In order to facilitate the process of analyzing and discussing the results and testing hypotheses, 100 questionnaires were distributed to the enterprise workers. 67 forms were retrieved, of which 7 were invalid and 60 forms were valid for analysis. The descriptive analysis method and a number of statistical methods were also used. which are compatible with the variables of the study. Therefore, the study reached the following results:

- \_ The existence of a strong interrelated relationship between organizational effectiveness and organizational creativity within the Algerian Electricity and Gas Corporation - renewable energies -.
- \_ Organizational effectiveness helps to determine the success of the organization.
- \_ Organizational creativity positively affects the organization.

Keywords: organizational effectiveness, organizational creativity, business organizations

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
I	الاهداء
II	الشكر و العرفان
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
١	المقدمة العامة
	<b>الفصل الاول: الاطار النظري و الدراسات السابقة</b>
	تمهيد
08	المبحث الاول: الاطار النظري للفاعلية التنظيمية و الابداع التنظيمي
40	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية</b>
50	تمهيد
51	المبحث الاول: دراسة ميدانية لمؤسسة المؤسسة الكهرباء و الغاز - طاقات المتجددة غرداية
56	المبحث الثاني: الأدوات والاجراءات المتبعة في الدراسة
62	المبحث الثالث: تقييم نتائج الدراسة ومناقشتها
116	خاتمة
119	قائمة المراجع
126	الملاحق
147	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	معايير الفاعلية التنظيمية	01
59	درجات مقياس ليكارت	02
61	معامل الثبات	03
62	تقسيم الافراد العينة حسب الجنس	04
63	تقسيم الافراد العينة حسب الفئة العمرية	05
65	تقسيم الافراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	06
66	تقسيم الافراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
67	تقسيم الافراد العينة حسب سنوات الخبرة	08
69	تقسيم الافراد العينة حسب المسمى الوظيفي	09
70	العبارات التي تقيس الفاعلية التنظيمية	25-10
86	العبارات التي تقيس الابداع التنظيمي	45-26
107	اختبار تحليل التوزيع الطبيعي من خلال معاملات لمتغري الدراسة	46
109	تحليل اتجاه العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل بيرسون	47
111	نتائج الانحدار التباين بين المتغيرين	48
112	اختبار T لقياس المتغيرين	59

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
39	تحقيق القيمة من ابداع و اثره في الفاعلية التنظيمية	01
52	فروع مؤسسة الكهرباء و الغاز _ طاقات المتجددة_	02
53	الميكمل التنظيمي لمؤسسة SKTM	03
54	تطور انتاج الكهرباء	04
63	تقسيم افراد العينة حسب الجنس	05
64	تقسيم افراد العينة حسب الفئة العمرية	06
65	تقسيم افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	07
66	تقسيم افراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
68	تقسيم افراد حسب سنوات الخبرة	09

قائمة الملحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
126	الاستبيان	01
131	نتائج الاستبيان	02

# مقدمة عامة

❖ مقدمة:

يشهد العالم تغيرات سريعة تتعلق بالتطورات المتلاحقة بسبب ثورة المعلومات والتكنولوجيا في بيئة الأعمال الاقتصادية ، لعل استمرار التقدم العلمي و التطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر بمختلف انواع الطرق الحديثة و من ضمنها توليد الافكار و تشجيع الابداع ، و مع اشتداد المنافسة الداخلية و الخارجية جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات و الصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التحولات و طرق التكيف معها ، كل هذه الاحداث فرضت على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب ابداعي و ايجاد طرق حديثة و ابداعية و بالتالي اصبحت مجبرة على احداث تغييرات جذرية و ذلك عن طريق ايجاد افراد مبدعين و توفير الوسائل اللازمة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة و اساليب عمل متطورة و حلول لمعالجة هذه التحديات . تأتي متطلبات الفاعلية التنظيمية كمجموعة من العوامل والمتطلبات التي يجب توفرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والتفوق في العمليات والأنشطة التنظيمية، و ذلك في سياق الابداع التنظيمي بمنظمات الأعمال. تركز هذه المتطلبات على تعزيز القدرة على الابداع وتطوير الأفكار الجديدة، وتحسين العمليات الخارجية و الداخلية، وتعزيز الفعالية والكفاءة في العمل، وتحقيق النتائج المرجوة والأهداف المحددة.

تخطى الفعالية التنظيمية باهتمام كبير من الباحثين والخبراء في مجال الإصلاح والتوسع المؤسسي نظرًا للدور الذي تلعبه في التأثير على أنشطتها. بما في ذلك الإبداع التنظيمي، حيث إنها من الطرق المهمة المساعدة في تبني أفكار جديدة لتطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، وبما أن الأفراد لديهم أفكارهم أو معتقداتهم الخاصة، فإن هذا يؤثر على التفاعلات الاجتماعية والإبداعية والثقافية داخل المؤسسات التي يعملون بها. و على جدة هذا البحث إلا أنه له دور في إبراز فاعلية الابداع التنظيمي والتي يمكن إسقاطها على مستوى المؤسسة محل الدراسة. وعلى هذا سميت بحثي ب"متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي بمنظمات الاعمال"، من أجل محاولة كشف العلاقة بينهما.

ويثير هذا الموضوع مجموعة من التساؤلات الجزئية التي تقود في مجملها إلى حل الاشكالية التالية:

### — كيف تساهم الفاعلية التنظيمية في تحقيق الابداع التنظيمي لمنظمات الاعمال؟

و انطلاقا من السؤال الرئيسي و لغرض الامام بموضوع الدراسة سيتم طرح الاسئلة الفرعية التالية :

— ما المقصود بالفاعلية التنظيمية ؟

\_\_ ما هو واقع الابداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

\_\_ التعرف على علاقة بين الفاعلية التنظيمية و الابداع التنظيمي ؟

✓ فرضيات الدراسة:

\_\_ للإجابة على الاسئلة السابقة نضع الفرضيات التالية :

الفرضية الاولى:

\_\_ وجود علاقة قوية بين الفاعلية التنظيمية و الإبداع التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز \_ طاقات المتجددة.

الفرضية الثانية:

\_\_ تساهم الفاعلية التنظيمية في نجاح المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة:

\_\_ وجود اثر ايجابي واضح للإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في بيان متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار الابداع التنظيمي في المنظمات الاعمال ذات أهمية كبيرة، يعتبر هذا الاسلوب مفتاحًا لنجاح المنظمات في التكيف مع التغييرات المستمرة في بيئات الأعمال المتنامية وفي تحسين أدائها والحفاظ على منافستها ، و الوصول الى اهدافها و زيادة فعاليتها ، و تستمد أهمية من خلال مايلي :

\_\_ الوقوف على اهم المفاهيم المرتبطة بالفاعلية التنظيمية و الابداع التنظيمي .

\_\_ السعي لإيجاد العلاقة بين الفاعلية التنظيمية و الإبداع التنظيمي.

\_\_ إيجاد السبل الكفيلة للادارة الابداع بما يضمن نجاحها و فاعليتها .

\_\_ تساهم الاهمية في زيادة رضا العملاء وتحسين العلاقات العامة للمؤسسة، وتحسين مستوى الثقة بين العاملين في المؤسسة وتعزيز روح الفريق والانتماء للمؤسسة.

\_\_ يمكن للنتائج البحث تحقيق التفاعل و التعاون و الاتصال بين الافراد و تعزيز الثقافة الابداعية و التجربة .

### ✓ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

\_\_ محاولة تسليط الضوء على مفهوم الفاعلية التنظيمية و اهمية تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة.

\_\_ التعرف على مفهوم الابداع التنظيمي و ابعاده داخل مؤسسة محل الدراسة.

\_\_ التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين الفاعلية التنظيمية و الابداع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

\_\_ التعرف على واقع تطبيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة الكهرباء و الغاز - طاقات متجددة

\_\_ تقديم توصيات من شأنها تحسين الأداء في مؤسسة الكهرباء و الغاز -طاقات متجددة-

### ✓ منهج الدراسة :

بغية الاحاطة بموضوع دراستنا و هو : "متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي في منظمات

الاعمال" و تم الاعتماد على المنهج الوصفي لانه المنهج المناسب و الملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات و الظواهر ، و

كذلك لانها تعتمد على الاستبانة كاداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة ، كما تم الاعتماد على اسلوب دراسة الحالة

لاتمام الجانب التطبيقي.

### ✓ صعوبات الدراسة :

\_\_ عدم وجود مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا البحث العلمي.

\_\_ خروج العمال في مهمات خارج المؤسسة مما يسبب نقص في حصول على اجابات .

\_ نقص ثقافة اجابة على استبيان لبعض العمال داخل المؤسسة خوفا على مناصبهم .

\_ التكبر بعض العمال على المتربصين داخل المؤسسة .

\_ تغيير المنهجية كل مرة خاصة في الوقت ايداع.

✓ حدود الدراسة:

\_ الحدود الموضوعية: حددت دراستنا " متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي بمنظمات

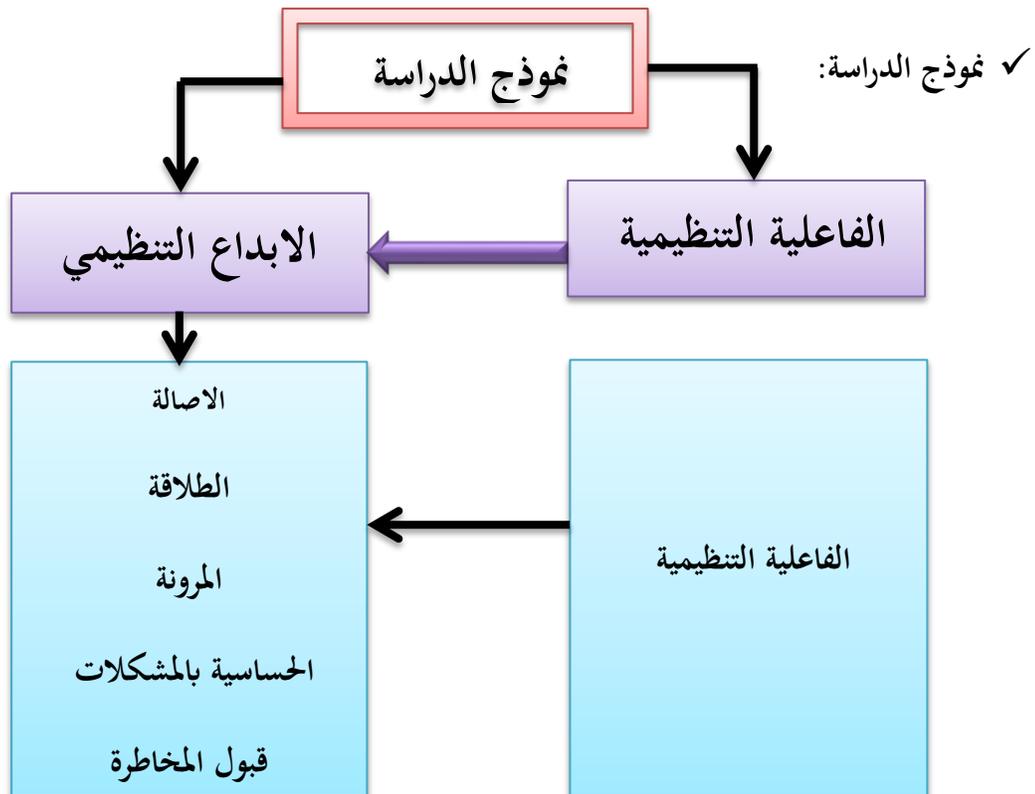
الاعمال " دراسة حالة في مؤسسة الكهرباء و الغاز \_ طاقات المتجددة.

\_ الحدود المكانية: يعبر الإجراء المكاني للدراسة في البيئة التي تم فيها الاعتماد والقبول بدراستنا التطبيقية، حيث

حدد هذا المجال في "المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "طاقات المتجددة"، اختيرت هذه المؤسسة لتكون المجال

التدريبي لدراستنا الميدانية.

\_ الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023/2022.



✓ مصطلحات الدراسة:

\_ الفاعلية التنظيمية: هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة.

\_ الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق و ايجاد الافكار الجديدة القابلة للتطبيق التي يمكن ان تسهم في تطوير العمليات الادارية المختلفة.

الفصل الأول  
الاطار النظري و الدراسات  
السابقة

تمهيد:

نظرا لما تتلقاه الفاعلية التنظيمية من اهتمام كبير من طرف الباحثين والمختصين في مجال اصلاح وتوسع المؤسسات وذلك بالدور الذي تلعبه في التأثير على أنشطتها، ومنها الابداع التنظيمي لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على تبني أفكار جديدة من أجل تطوير الانتاج ، وبما أن الأفراد يحملون أفكار أو معتقدات خاصة بهم فان ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والابداعي والثقافي داخل المؤسسة التي يعملون بها.

ويعتبر الابداع التنظيمي من المواضيع الأهم والأكثر اثارة داخل المنظمات في الوقت الراهن والذي يعتبر ركيزة المؤسسة وذلك من خلال الحفاظ على مكانتها التنافسية .

- سنتطرق في هذا الفصل الى التعرف على الفاعلية التنظيمية وماهي اهميتها وخصائصها ومقاييسها ؟ ونذكر أيضا ما هو الابداع التنظيمي وانواعه ومراحله ومستوياته وإستراتيجياته ومعوقاته ؟ وذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين المبحث الأول ينقسم الى مطلبين والمبحث الثاني الى ثلاث مطالب والتي سنستدرجها فيما يلي:

## ❖ المبحث الأول: الاطار النظري للفاعلية التنظيمية والابداع التنظيمي

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى الأدبيات النظرية للدراسة والمتمثلة في عرض المفاهيم ذات العلاقة بموضوع الدراسة(الفاعلية التنظيمية، الابداع التنظيمي)، اضافة الى استعراض العلاقة بين المتغيرين.

### ● المطلب الأول: الاطار النظري للفاعلية التنظيمية

تعتبر الفاعلية التنظيمية من بين المجالات المهمة داخل المؤسسات في مجال التسيير الحسن لها وهيكلها التنظيمي. وتساعد بشكل مباشر على الأفراد وذلك من خلال توفير الجو الملائم للعمل مما يساهم في زيادة الانتاجية وتحقيق الأرباح.

#### ○ الفرع الأول: أساسيات الفاعلية التنظيمية

سنقوم في هذا الفرع بالتعرف على الفاعلية التنظيمية من خلال بعض المفاهيم والأهمية والخصائص والتي سنستدرجها كالتالي:

#### أولاً: مفهوم الفاعلية التنظيمية

-يعد "برنارد" أول من حاول تعريف الفاعلية التنظيمية، حيث أشار إليها بأنها أي ممارسة أو نشاط يترتب على تنفيذه نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بشكل فعال كما أنها تعبر عن قدرة المنظمة على استغلال مواردها لتحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>.

-وتعرف أيضا بأنها "مزيج من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والنتائج بناء على القدرة على تحقيقها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أسماء سعيد احمد الأسرج ، محمد شعبان إسماعيل بسيوني محمد، " أثر الصحة التنظيمية على النجاح التنظيمي في شركات السياحة :الدور المعدل للفاعلية التنظيمية"،  
المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 2قسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات، المجلد16 العدد2 ديسمبر2022،  
ص133

<sup>2</sup> Yunfei Xu1,\* Jian Zhao1 Qifeng Fang2 Han Wang1 Dan Wang1 Bingxin Zeng1 Youzi Wang1 "The Theory and Method of Organizational Effectiveness Evaluation" *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 664, Proceedings of the 2022 8th International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2022).*

- كما عرفها كوربيد بأنها: "عملية تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل"<sup>1</sup>.
- وقد عرفها موندي وآخرون على أنها "الدرجة التي تنتج بها المنظمة المخرجات المقصودة"<sup>2</sup>.
- وفي المقابل نجد كل من Miles "ميلس" و Barry "باري" قد عرفا الفاعلية التنظيمية بأنها "مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات". ويريان أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفاعلية التنظيمية هي :
- الترقية الوظيفية، التقويم الشكلي للنشاطات، والإشراف المناسب.<sup>3</sup>
- ويمكن النظر إلى الفاعلية التنظيمية على أساس أنها "المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا و
- تعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع المحيط الخارجي"<sup>4</sup>.
- إن الفاعلية التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على البقاء والتطور من خلال تحقيق أهدافها، وتكيفها مع بيئتها الخارجية من خلال استخدام الموارد الموجودة، بما يلي رغبات المستفيدين ورضا الموظفين.<sup>5</sup>
- وتعرف الفاعلية التنظيمية أيضا بأنها "مدى فعالية المنظمة في تحقيق النتائج تنوي المنظمة تحقيقها". ان الفاعلية التنظيمية مفهوم مجرد ومن المستحيل قياسه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> العايب راجح, "مقاربة نظرية لمفهوم الفاعلية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات", مجلة العلوم الانسانية, عدد21 جوان 2004 ص132.

<sup>2</sup> **D. A. Olaniyan** Department of Educational Management, University of Ibadan, Ibadan, Nigeria, **Lucas. B. Ojo** Department of Educational Management, University of Ibadan, Ibadan, Nigeria, **Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness, European Journal of Scientific Research ISSN 1450-216X Vol.24 No.3 (2008), pp.326-331 EuroJournals Publishing, Inc. 2008 p330.**

<sup>3</sup> بوشلاغم حنان, "واقع الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة", دكتوراه, جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل, ص201.

<sup>4</sup> مازري منيرة, "أثر تكامل ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية", كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2017/2018, ص178.

<sup>5</sup> محمد عبد العزيز سيد أحمد, رانيا السيد ابراهيم أبو العينين, " أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية", مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة, المجلد19 العدد (2) 2020, ص349.

<sup>6</sup> Salman Naseer , Organizational Effectiveness: A Case Study Of Telecommunication And Banking Sector Of Pakistan, Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 2 No 1, January 2011 p38.

ومن التعاريف السابقة تستنتج الباحثين. بأن الفاعلية التنظيمية هي: "امكانية المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة والوصول الى النتائج المخطط لها في وقت معين والاستغلال الأمثل لمواردها والحفاظ على مكانتها التنافسية بين المنافسين."

### ثانياً: أهمية الفاعلية التنظيمية

تعد الفاعلية التنظيمية أحد المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مستوى الأداء داخل الشركات. وتمثل الفاعلية التنظيمية أهمية كبيرة لجميع الشركات، حيث تساهم في زيادة القدرة على تطبيق الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف عن طريق كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية داخل الشركة، ودعم بقائها واستمرارها في بيئة العمل، بجانب تحسين سمعتها، وزيادة القدرة على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل، ومواجهة كافة التحديات بكفاءة بالإضافة الى اتخاذ الاجراءات التصحيحية لعلاج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة بما يضمن للشركة تحقيق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

\* ويمكننا القول بأن الفاعلية التنظيمية هي عبارة عن معيار اداري يقوم بقياس مدى قدرة نجاح المؤسسة من جميع النواحي لهذا لها أهمية بالغة داخل المؤسسات.

### ثالثاً: خصائص الفاعلية التنظيمية

من أبرز خصائص الفاعلية التنظيمية ما يلي:

\***الاستمرارية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

\***الشمولية:** تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.

<sup>1</sup> بسام سمير الرميدي, رضا محمود أبو زيد مُجد, "أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط", مجلة كلية السياحة والفنادق, جامعة مدينة السادات, المجلد الرابع, العدد (1/1) يونيو 2020, ص8.

\*التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع والأفراد والمساهمين.<sup>1</sup>

\*التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

\*النسبية: اذ لا يمكن اصدار حكم على فاعلية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث ان مفهوم المنظمة الفاعلة يختلف حسب

موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقييم فاعلية المنظمة فيه.

\*الفاعلية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة: فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها

من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.<sup>2</sup>

#### ○ الفرع الثاني: مقياس الفاعلية التنظيمية

سنقوم في هذا الفرع بالتعرف على كيفية قياس الفاعلية التنظيمية وماهي أهمية المؤشرات والمعايير التي تقاس بها،

فيما يلي:

#### أولاً: مؤشرات ومعايير الفاعلية التنظيمية

##### 1- مؤشرات الفاعلية التنظيمية:

يشير الباحثون إلى أن المنظمات تستخدم العديد من المؤشرات لقياس درجة فاعليتها، و قد أشار (العبيدي

2006,43)، إلى أن هذه المؤشرات تصنف في مجموعتين هما:

أ: **المؤشرات الداخلية:** وتتعلق هذه المجموعة من المؤشرات بالبيئة الداخلية للمنظمة، والتي تتضمن العناصر التالية (الموارد

الملموسة و غير الملموسة، والثقافة التنظيمية، و الهيكل التنظيمي) بأبعادها المختلفة.

ب: **المؤشرات الخارجية:** وتتعلق بتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية الجزئية والكلية بأبعادها

<sup>1</sup> اسماء نصيب، "العلاقات الانسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الصناعية، دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت بالماء الأبيض -تيسة-، شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي {أم البواقي -الجزائر-، سنة 2020/2019، ص143.

<sup>2</sup>حسن" مُجّد صبري "شكري العويوي، " إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل"، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخميل، سنة 2017، ص72.

وعناصرها المختلفة، كما وتعلق بالمرجات التي تقدمها المنظمة لهذه البيئة، ومدى جودتها وقدرتها على تحقيق الربحية، هذا بالإضافة إلى علاقات المنظمة مع أصحاب المصالح المختلفة<sup>1</sup>.

\*وقد حدد ليكرت مؤشرات الفاعلية كالاتي:

-العوامل الأولية : وهي القيادة، و الهيكل التنظيمي، ورقابة، وسياسة الإدارة.

-العوامل الوسيطة :وهي الرضا، والاتجاهات، والادراك، والولاء، والدوافع، وجماعة العمل.

-النتائج: الإنتاجية، التكاليف، المبيعات، الأرباح، رضا الأفراد، معدلات الغياب والشكاوي, دوران العمل.<sup>2</sup>

\*كما حدد كل من رجيمة وعرابة وأحمد وابو العينين مؤشرات الفاعلية التنظيمية في القدرة على الحصول على الموارد /

والمرونة، وامتلاك المعرفة، والاستقرار والنمو، ومهارات وقدرات العاملين، والعلاقات المتبادلة بين العاملين. فيما أبرز عزيز

ورحيم أن الرضا عن الوظيفة، والتدريب وتطوير المهارات، والاستقرار الوظيفي، والاحتفاظ بالمواهب، والتكامل بين

أهداف المنظمة والعاملين، والولاء التنظيمي، والمرونة التنظيمية، والثقافة التنظيمية الإيجابية كلها مؤشرات يمكن من خلالها

الحكم على مستوى الفاعلية التنظيمية داخل أي منظمة.<sup>3</sup>

## 2\_ معايير الفاعلية التنظيمية:

وتوصل الباحث Campbell.P من خلال دراسة كتبها حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيارا

استخدمت لقياس الفعالية التنظيمية، وهي موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup>رياض عبد الله عايف الخوالدة, " أثر التسويق الأخضر في الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائي", أطروحة دكتوراه الفلسفة في الادارة, بكلية الدراسات العليا, قسم الإدارة, جامعة العلوم الإسلامية العالمية, سنة 2017, ص74.

<sup>2</sup>نادية أمينة كاري ، . بن عمرعواج, " الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي", مجلة آفاق علمية -المجلد 13 :العدد 05 :السنة 2021, ص249.

<sup>3</sup>مرجع سابق ص134.

الجدول(1): معايير الفاعلية التنظيمية

الرقم	المعيار	الرقم	المعيار	الرقم	المعيار
01	الفاعلية العامة	11	التحفيز و الدافعية	21	المهارات لدى ادارة التنظيم
02	الانتاجية	12	الروح المعنوية	22	ادارة المعلومات والاتصال
03	المقارنة	13	الرقابة	23	الاستعداد لتحقيق الأهداف
04	الربحية	14	تحقيق التماسك	24	الاستفادة من البيئة
05	الجودة	15	المرونة والتكيف	25	التقييم الخارجي
06	حوادث العمل	16	درجة الاستقرار	26	الاستقرار
07	النمو	17	الاندماج والتوافق	27	تكلفة الادارة
08	معدل التغيب	18	الشرعية	28	المشاركة
09	دوران العمل	19	التطابق في الأدوار	29	برامج التكوين والتطوير
10	الرضا الوظيفي	20	المهارات العملية للمدراء	30	التركيز على الانجاز

المصدر: ( القريوتي, 2008: 144) نقلا عن Campbell<sup>1</sup>

ثانيا: متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية

من بين أهم النقاط التي يمكن استخدامها والتركيز عليها من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية تتمثل فيما يلي:

-اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية

في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم

<sup>1</sup>عزام محمد حسن العثماني, " دور القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة" دراسة ميدانية, رسالة ماجستير في القيادة والادارة, برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة, سنة 2017, ص 49

مؤسستي سيرز روبك وشركائهم مثلاً مهماً : فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

-**توسيع العمل**: رواده هما شركتي أي.بي.أم وديترويت فهما يشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية<sup>1</sup>.

- **الإدارة بالاستشارة والمشاركة**: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين ليقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو أهداف المنظمة بإفراح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

-**زيادة فعالية الاتصال**: تمكن العملية من القيام بعدة اجراءات لتحسين شبكة الاتصال داخل التنظيم وذلك بإنشاء قنوات بأحدث الوسائل لتسهيل تدفق المعلومات في جميع المستويات والاتجاهات، وكذلك انشاء لجان مشتركة تنظم عناصر ممثلين من جميع المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها بالاعتماد على مسيرين اكفاء في مواقع العمل.<sup>2</sup>

**تقييم الإدارة**: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أدائه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيماويات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود بوطي، الأزهر ضيف، " حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، ISSN - 12 (04) 2020 1121-2170 ص197.

<sup>2</sup> خطاب يمينة، بلال ريم، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر"، مجلة آفاق علم الإدارة والاقتصاد المجلد / 03 العدد05: (2019)، ص57.

<sup>3</sup> مرجع سابق ص198.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في قياس الفاعلية التنظيمية

تتمثل العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمات الفاعلة فيما يلي:

#### - العوامل الفنية والتكنولوجية:

وتتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والأماكن والأدوات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، واستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي.

#### - العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وتشمل معنويات الأفراد و اتجاهاتهم و دوافعهم و رغباتهم وسبل الاتصالات والصراع وبيئة العمل، أضف إلى ذلك العلاقات غير الرسمية<sup>1</sup>.

#### - العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

تتضمن ردود الفعل المنعكسة من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع، في الوقت و المكان المناسبين وبالسعر الملائم، إذ تعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموازنة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.

#### - نمط تنظيم الموارد:

ينظر هذا النمط الى المنظمة على أنها " بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى و بموجب هذا النمط فان الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقيق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية.

وبما أن المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد محدودة وقليلة، فإن ضمن هذا النمط المنظمات الفعالة هي التي

<sup>1</sup> رواية حسن إبراهيم أبو الخير، " مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر-بغزة، سنة 2016 ص90.

تستطيع الحصول على الموارد الأولية والأموال والطاقة البشرية بالرغم من قلة الموارد<sup>1</sup>.

### ○ الفرع الثالث: مداخل وأبعاد ومعوقات الفاعلية التنظيمية

نقوم في هذا الجزء بالتعرف على أهم المداخل التي تساهم في تقييم الفاعلية التنظيمية وماهي أبعادها وعراقيلها والتي نستدرجها كالتالي:

#### أولاً: مداخل الفاعلية التنظيمية

لا يوجد مدخل واحد لقياس الفاعلية التنظيمية يلائم كل المنظمات وظروفها بل توجد عدة مداخل لدراساتها . وقد قسمت هذه المداخل الى نوعين مداخل تقليدية ومداخل معاصرة وهي كالاتي:

#### 1: المداخل التقليدية:

##### أ-مدخل الهدف:

ان المنظمات عموماً في هذا الوقت تقوم بتسطير أهداف معينة وتسعى لتحقيقها، فنقول ان الفاعلية التنظيمية "تمثل مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها".

يهتم مدخل تحقيق الأهداف، بجانب المخرجات في تقييم فعالية المنظمة، فهو يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ويقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي لأدائها، وهو بهذا يعتبر مدخلا منطقياً الى حد ما، لأنه قيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>، وينطلق دعاء هذا المدخل لقياس الفاعلية من بناء افتراضين أساسيين هما:

- كل مؤسسة تسعى لتحقيق غاية نهائية.

- من الممكن تحديد الغاية النهائية لكل مؤسسة، وبالتالي القدرة على قياس مدى النجاح في تحقيقها.

<sup>1</sup> .سومية سعال، " الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة"، مركز البحث في العلوم الاسلامية و الحضارة الاغواط الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 35 / سبتمبر 2018، ص37-38

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص79.

- يستخدم أصحاب هذا المدخل، مجموعة من المحاكات التي تعتمد، كمحددات لقياس الفعالية ومنها: الانتاجية، الرضا الوظيفي، الربحية.. الخ<sup>1</sup>

### ب- مدخل الموارد:

تم طرح مدخل الموارد كبديل عن مدخل الهدف وتعني الفاعلية التنظيمية وفق هذا المدخل بأنها قدرة المنظمة على التفاعل الايجابي مع بيئتها الخارجية والحصول على الموارد النادرة والقيمة وتصنف الموارد في هذا المدخل الى ما يلي:

\***الموارد الخارجية:** ان الفاعلية التنظيمية وفق مدخل الموارد الخارجية هي قابلية المنظمة في الحصول على الموارد النادرة وعملية ضمان تدفقها باستمرار الى المنظمة والنجاح في تكاملها وادارتها لها يحقق أهداف المنظمة<sup>2</sup>، ووفقا لذلك فان هناك عدة مؤشرات لقياس الفاعلية التنظيمية من أبرزها:

- قوة الموقف التساومي والتفاوضي في الحصول على الموارد النادرة.

- قدرة المنظمة في التعامل مع التغيرات البيئية الخارجية، لضمان تدفق الموارد اليها.

- قدرة المنظمة على استخدام مواردها الملموسة وغير الملموسة في البيئة الداخلية والخارجية<sup>3</sup>.

\***الموارد الداخلية:** تكمن الفاعلية التنظيمية في مدخل الموارد الداخلية هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة

وظهور نتائج هذا الاستخدام بالكفاءة الداخلية ويهتم هذا المدخل بالعمليات الداخلية لكونها موردا من موارد المنظمة

ولاسيما المال، العمال، المكائن، السوق، الموارد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خريش زهير، "المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، اطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- سنة 2017/2018، ص185.

<sup>2</sup> الدين إسماعيل، رميلة العمور، " دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 6/ العدد 3/ سبتمبر 2022، ص458

<sup>3</sup> مرجع سابق ص79

<sup>4</sup> مرجع سابق ص458

## 2: المدخل المعاصرة:

وهي التي ركزت على دمج العديد من المؤشرات الناجمة عن المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية على التنظيم كالتكنولوجيا و العولمة و الرقمنة في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية للتحكم في الجوانب التنظيمية و التي تشمل المعايير الكمية و السلوكية والتي أصبحت لازما على أي تنظيم يرغب في الاستمرار و البقاء و من أهم هذه المدخل نجد:

### أ-مدخل النظم:

وهو الذي يركز على مرونة التنظيم في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لضمان بقائها و استمرارها وعلى تحقيق الأهداف الموجودة بكفاءة دون أن يكون إضعاف لوسائلها و مواردها أو إجهاد لقدرات و طاقات أفرادها<sup>1</sup>. وقد ركز هذا المدخل على عناصر أساسية تعتبر مؤشر حقيقي على مستوى فعالية التنظيم، منها على الخصوص :

-القدرة التفاوضية للمؤسسة من خلال تأمين وتوفير مختلف احتياجاتها المادية أو البشرية، فيظل المنافسة التي تفرضها عليها مختلف عناصر البيئة التي تنشط من خلالها؛

-القدرة على الحفاظ على التوازن فيما يخص المعالجة الداخلية لمختلف عملياتها، وبالتالي محاولة الوصول الى تحقيق أكبر قدر من الأهداف خلال مدة زمنية محددة مسبقا، وفق موارد متاحة للمؤسسة؛

-القابلية والسرعة على التكيف والتعامل مع مختلف التغيرات والمستجدات الطارئة، وضرورة اضفاء نوع من المرونة في طبيعة تعاملاتها الداخلية والخارجية؛

صحة المؤسسة التنظيمية، والتي يقصد بها مستوى الأداء العام والفردى، وكذا طبيعة العلاقات داخل التنظيم لإضافة إلى بعض المؤشرات التي تعكس الجو العام داخل المنظمة، مثل حوادث العمل والغيابات ودرجة دوران العمل..

<sup>1</sup> أيت حمي فزية، " الالتزام التنظيمي للنخب السياسية و مدى تأثيره على الفعالية التنظيمية للأحزاب السياسية دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي الوطني"، اطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع التخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، قسم علوم اجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2020/2021، ص 81

- كذلك مجمل المؤشرات المعبرة عن المناخ التنظيمي والعلاقات الداخلية ومستويات الاتصال؛

- مستوى الإنتاجية من خلال مقارنة نسب الإنتاج مع حجم المدخلات والتكاليف.<sup>1</sup>

### ب-مدخل القيم التنافسية:

صمم هذا المدخل لقياس الفاعلية التنظيمية في المنظمات الربحية، ويعتمد هذا المدخل في قياس الفاعلية على مكانة الفرد في التنظيم، بحيث يختلف تقييم الفاعلية التنظيمية ما بين المدراء حسب وظائفهم، وبهذا يعتبر تقييم الفاعلية أمراً شخصياً يتعلق بتفضيلات الأشخاص ورغباتهم.

ويرتكز هذا المدخل في تقييمه للفاعلية التنظيمية إلى نموذج يضم مجموعتين من القيم المتنافسة أو المتعارضة وهما:

\***المجموعة الأولى:** وتتركز فيه القيم السائدة على القضايا الداخلية والخارجية للمنظمة فالتركيز الداخلي يتمحور حول

اهتمام المنظمة بمصلحة وكفاءة العاملين، أما التركيز الخارجي فيتمحور حول اهتمام المنظمة بمصلحتها وبالعلاقة بالبيئة المحيطة.

\***المجموعة الثانية:** وتتركز على القيم التي توازن ما بين المرونة والجمود في الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث يعكس الجمود

مدى قدرة المنظمة على أحكام الرقابة على مستويات هيكلها المختلفة، ومدى الالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل، في حين تعكس المرونة مدى قدرة المنظمة على التكيف والإبداع والتغيير.<sup>2</sup>

وينتج عن هذا المدخل اربع نماذج وهي كالتالي:

<sup>1</sup>علي عبد الوهاب، " مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية با لشركة الجزائرية للزجاج ALVER وهران"، شهادة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 سنة 2014/2015، ص58.

<sup>2</sup> مرجع سابق ص81.

- **نموذج العلاقات الإنسانية:** و يشير هذا النموذج، إلى التوجه الداخلي للإدارة والتي يكون هدفها وفقا لهذا النموذج، هو تحقيق الرضا والاستقرار لدى العمال و تنظيمهم وتطويرهم عن طريق الاهتمام بالتدريب، وتقديم الحوافز المالية لهم، ويتفق هذا النموذج مع الهيكل المرن.

- **نموذج النظم المفتوحة:** ويعكس التوجه الخارجي لإدارة المنظمة، مع استخدام الهيكل المرن ويكون هدفها هنا؛ هو تحقيق النمو والحصول على مختلف الموارد البيئية الخارجية وإرضاء مختلف الأطراف المتعاملة معها

- **نموذج الهدف الرشيد:** يعكس التوجه الخارجي للإدارة، و لكن مع استخدام الهيكل الجامد وليس المرن، بحيث يكون هدف المنظمة وفقا لهذا النموذج هو، زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية عن طريق، وضع خطط استراتيجية واضحة لتحقيق هذه الأهداف.

- **نموذج العلاقات الداخلية:** ويعكس التوجه الداخلي لإدارة المؤسسة مع استخدام الهيكل الجامد، ويكون هدف المؤسسة وفقا لهذا النموذج، هو تحقيق الاستقرار الداخلي عن طريق وضع وتحديد نظم جيدة للاتصال، وانسياب المعلومات<sup>1</sup>.

### ثانيا: أبعاد الفاعلية التنظيمية

يتم قياس الفاعلية التنظيمية بعدة أبعاد والتي تتمثل في ما يلي:

1- **تحقيق الهدف:** ان المنظمة توجد أساسا لتحقيق هدف معين، وهو يشير الى أن الفاعلية التنظيمية هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، والمقصود بها الأهداف التشغيلية والتي تتضمن الأهداف بعيدة الأمد والقصيرة، فهي توضح أداء الاداريين والعاملين والمتعلق بتنفيذ الأعمال داخل المنظمة. ومن مزايا هذا البعد أنه يعرف الفاعلية التنظيمية بصيغة تحقيق الهدف، أي بمعنى توسيع الفاعلية التنظيمية. و لهذا المدخل مأخذ منها بصعوبة تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة

<sup>1</sup>مرجع سابق ص191-192

المتناقضة فيما بينها بحيث أن الفاعلية التنظيمية في تحقيق هدف معين مرتبط عكسيا بالفاعلية التنظيمية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى ، كما أن هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمات غير هادفة للربح.<sup>1</sup>

2-التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية واقامة علاقات إيجابية معها: ويعتبر هذا العنصر عن مشكلة تدبير

الموارد البشرية أو المادية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، فهو يشير الى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما تتطلبه المنظمة من موارد.<sup>2</sup>

3-التكامل: تتعلق بدرجة مرونة المنظمة للاستجابة للتغيرات البيئية الطارئة، والقدرة على التعامل مع الظروف المستجدة، و وضع الخيارات الاستراتيجية للمحافظة على مكانتها بين منافسيها.<sup>3</sup>

4-نوعية المخرجات: تعتمد نوعية المخرجات من منظور الدراسة الحالية على عدة عوامل منها الانتاج من حيث الخطة التي تعتمد على (الخطة الزمنية ودرجة التخصيص، و الاهتمام) ومن حيث الحاجة وعامل تحقيق الجودة، وعامل الكفاءة وعامل الأداء.

**خطة الانتاج:** وهي توقع مستقبلي لما يكون عليه حال نوعية وكمية المنتجات وتصنف خطة الانتاج طبقا لاعتبارات مختلفة:

**أولاً: من حيث المدة الزمنية :** وقد تكون قصيرة أي تحسب بالأشهر، وقد تكون متوسطة الامد وهي من سنة فأكثر وتكون أكثر عمومية ودقة، وقد تكون طويلة الأمد فتمتد الخطة أكثر من سنة . ثانياً: من حيث درجة التخصيص والاهتمام. ثالثاً: من حيث الحاجة كخطة انتاج اعتيادية وطارئة **وعامل تحقيق الجودة العالية:** تعد الجودة من العوامل

<sup>1</sup> ايمان سالم الصانع, "اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافاج", رسالة ماجستير في ادارة الاعمال, قسم ادارة الاعمال, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, سنة 2013, ص32.

<sup>2</sup> مرجع سابق ص69

<sup>3</sup> الحارث مجد أبو الحسن, "اثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية", المجلة الأردنية في ادارة الأعمال, المجلد 13, العدد 3, 2017 ص333 (بتصرف).

الاستراتيجية والمزايا التنافسية المهمة في بيئة الصناعة المتقدمة، ويتطلب تحقيق الجودة عالية الالتزام ببرامج التطوير والتحسين المستمر، لذلك يعبر عن التزام المجهزين عبر العلاقات الجيدة والهدف من ذلك هو انتاج المنتج بشكل صحيح من المرة الأولى وتقديمه بجودة عالية للمستهلك. **عامل الكفاءة:** تعتبر الكفاءة بالاستعمال الأمثل للموارد الانتاجية المتاحة للمنظمة وترتبط بالدرجة الأدنى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفاعلية التنظيمية ويمكن تحقيق الفاعلية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المحددة دون مراعاة التكاليف.

**عامل الأداء:** الأداء هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد، وهو البحث عن الفاعلية من خلال القيام بأفضل عملية نحو تحقيق نمو دائم، اذا الأداء هو فاعلية التنظيم وكفاءة استعمال الموارد.<sup>1</sup>

### ثالثاً: معوقات الفاعلية التنظيمية في المنظمات

توجد العديد من المعوقات التي تعيق تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمنظمات، ومن هذه المعوقات نذكر:

#### \*المعوقات النفسية: تتمثل في:

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وزيادة عدد العاملين الذين يستقيلون من المنظمة؛
- زيادة طلبات النقل من المنظمة أو أقسامها، وزيادة شدة الإجراءات التأديبية؛
- زيادة الشكاوي من العاملين . أو من المتعاملين في المنظمة؛
- تفشي ظاهرة التأخير عن مواعيد العمل الرسمية؛
- نقص شعور الأفراد العاملين بالاطمئنان في أماكن العمل وذلك بحكم عدة تراكمات نفسية مما تج عنه غياب الرضا والضجر من كل شيء والرغبة الشديدة في التغيير كلها عوامل تساهم في تخفيض الانتاج والأداء وتبعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها؛

<sup>1</sup>مرجع سابق ص35-36

-انعدام التفاهم في كثير من الأحيان بين اطارات المؤسسة وعملها مما يمنع الاستفادة من أولئك المؤهلين ويسمح بظهور سلبيات عديدة تمنع جودة المنتوج وانعدام الشعور بالرضا؛

-معانات أغلب العاملين من أسلوب الأمر من قبل مسؤوليتهم بغض النظر عن خطئها وصوابها.

**\*المعوقات التقنية:** وتعرف أيضا بالمعوقات الاجتماعية وتمثل فيما يلي:

-انعدام الأمن الصناعي في كثير من المؤسسات الاقتصادية الانتاجية مما يساهم في وقوع حوادث العمل وهذا يؤثر على كفاءة العاملين وينعكس على أدائهم ونتاجهم؛

-نقص التكوين والتحفيز يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء ورفع معنويات العمال من حيث شعورهم بالمشاركة في تطوير العمل الا أن المؤسسات الجزائرية تكاد تفتقر الى هذا العامل الذي يعتبر مقياسا لكفاءة الأداء.<sup>1</sup>

**\*المعوقات التنظيمية:** وهي معوقات متداخلة وترتبط بالتنظيم والسلوكيات الادارية وتشمل:

-اتخاذ نمط الادارة التسلطي؛

-سوء التنظيم المركزي و المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات؛

-غياب التخطيط والتنسيق؛

-روح العمل الجماعي؛

-التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والادارية؛

-غياب تدفق المعلومات أو صعوبة انسيابها؛

-عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات والتوقعات, وعدم توازن السلطات مع المسؤوليات وتضاربها.

<sup>1</sup> بوشلاغم حنان, "واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة " دكتوراه جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل, ص 207-208.

\*التأخير والتسويق في انجاز الأعمال المدرسية والتعليمية:

وينشأ كما ذكر ويلمسون الواردة في طلافحة (292/2013) من قلة أنظمة الحوافز المقدمة للعاملين في النظام التربوي، والكمية الزائدة من الجهد المبذول ( عبء العمل) وينتج ذلك من زيادة عبء العمل على أعضاء الهيئة التدريسية وتعقيد عملية أداء العمل، وضعف تحديد المسؤولية والواجبات وعدم ملائمتها لطبيعة العاملين وعدم مراعاة الفروق الفردية بينهم.<sup>1</sup>

● المطلب الثاني: الاطار النظري للإبداع التنظيمي

ان أي مؤسسة تسعى الى تحقيق مكانة مرموقة بين منافسيها وذلك بخلق طرق وأساليب جديدة وأنشطة متنوعة من أجل التطوير في منتجاتها وذلك لتحقيق منفعة اقتصادية أو اجتماعية.

○ الفرع الأول: ماهية الابداع التنظيمي

سنتطرق في هذا الفرع الى بيان الابداع التنظيمي من خلال بعض مفاهيمه، أبعاده وأنواعه والتي سنقوم بتفصيلها كالتالي:

أولاً: مفاهيم الابداع التنظيمي

1 \_ الابداع :

يعرف الابداع على أنه القدرة على اتيان بأمر جديد في أي مجال من مجالات العلوم أو الفنون او الحياة بصفة عامة، كما يمكن وصف طرق التعامل مع الأمور المألوفة بطرق غير مألوفة على أنها ابداع، و يدخل في نطاق ذلك دمج الأفكار و

<sup>1</sup> شريفة أحمد سحمان العلياني، "مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية"، كلية التربية، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، ادارة البحوث والنشر العلمي، المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة اسيوط المجلد الخامس والثلاثون- العدد الخامس- الجزء ثاني- مايو 2019 ص142.

الطرق القديمة بعد تمريرها على المخيلة للخروج بنتيجة جديدة، و يكون الابداع في الغالب فرديا، و هو المرتبط بالفنون أو الابتكارات العلمية، الا أنه يمكن اخراج عمل ابداعي بواسطة المشاركة الجماعية لعدة أشخاص.<sup>1</sup>

و كذلك عرفه تورانس (torrence . 1993) ذكر أن الابداع عملية تحسس للمشكلات و الوعي بمواطن الضعف و الثغرات و عدم الانسجام و النقص في المعلومات و البحث عن حلول و التنبؤ، و صياغة فرضيات جديدة و اختبار الفرضيات و اعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل الى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة، و نقل أو توصيل النتائج للآخرين.<sup>2</sup>

و نقصد بالإبداع هو: مجموعة من مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصيلة و مفيدة للفرد او الشركة او المجتمع أو العالم.<sup>3</sup>

و يمكن قول ان الابداع هو " ايجاد مفاهيم و افكار مبدعة جديدة ، و تطبيق تقنيات ووجهات نظر مبتكرة لحل المشكلات او خروج بنتيجة جديدة .

## 2\_ الابداع التنظيمي:

\_\_يعتبر موضوع الابداع التنظيمي من أحد الموضوعات المهمة و المنتشرة في ميادين علم الادارة بشكل خاص، و في العلوم الاخرى كعلم النفس و الاجتماع بشكل عام، على الرغم من أنه يعتبر من أكثرها اثارة للجدل، و من الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال و المخرجات التي يظهر بها، و تنوع طرق و أساليب تحقيقه و انجازه، وكثرة العوامل التي يتأثر بها و كذلك بسبب تعدد العلوم و المجالات العلمية التي تناولته الدراسات و الابحاث، و هذا ما أكدته الكثير من اعلام البحث في هذا المجال على أنه من الصعب وضع مفهومه النظري مجرد ابداع .

<sup>1</sup>الحسن علي الوزير، "الابداع و الابتكار، دليل رواد الابداع و الابتكار"، خطوط الانتاج و التصنيع، المانيا، 2020، ص 08.

<sup>2</sup>محمد بن عبد الرحيم بن سعيد ال نافرو، "الابداع مفهومه ووسائل تنميته،" تقرير لجمعية العلمية السعودية للتدريب و تطوير الموارد البشرية"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الاول ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، ص 15.

<sup>3</sup>عبد الله حسن المسلم، " الابداع و الابتكار الاداري في التنظيم و التنسيق"، طبعة الاولى، دار المعترز، عمان، 1436/2015، ص 19.

عرف ( robbins. 1993 ) الابداع التنظيمي لأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الانتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الابداع في المنظمات من أحداث تحسينات طفيفة على الداء الى أحداث تطوير جوهري و هائل، و يمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الانتاج و الهياكل التنظيمية، و الطرق الجديدة في التكنولوجيا، و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد و العاملين، و الأنظمة الادارية.<sup>1</sup>

عرفه تورانس على أنه: عملية التحسس للمشكلات و الوعي بها و بمواطن الضعف و النقص، و صياغة فرضيات جديدة للوصول الى ارتباطات باستخدام المعلومات المتوفرة و البحث عن حلول، و تعديل الفرضيات و فحصها عند اللزوم للوصول الى نتائج.

في حين أشار بيتر دراكر الى أن الابداع التنظيمي في أي مجال يحتاج الى الموهبة و البراعة و المعرفة، و هذه العوامل لا تعد نافعة ما لم يتوفر عنصر الالتزام و المواصلة، كما أنه الوسيلة المميزة للرياديين اللذين يستثمرون من خلالها التعبير كفرصة من أجل تنفيذ أعمال أخرى أو تقديم خدمة أخرى.<sup>2</sup>

( jones . 1998 ) أنه: عملية تعتمد على المنظمات لتطوير منتجات جديدة، أو تحسين أنظمة الانتاج و التشغيل، للاستجابة الأفضل لحاجات زبائنها و تحقيق أهدافها.

( beige . 2006 ) أن الابداع التنظيمي هو: طرائق جديدة لتصنيع المنتجات أو طرائق جديدة لبيع و توزيع المنتجات التي هي نتيجة لجهود غير عادية، و هدف في تحقيق ميزة تنافسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونه، "اثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي و خصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين و المستفيدين عن اداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية- دراسة حالة-، دكتوراه فلسفة في الادارة، كلية الدراسات الادارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص 12.

<sup>2</sup> محمد الامين كروش، " دور الابداع التنظيمي في تحقيق اداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الاوروي للإدارة التميز "، مجلة دفاتر العلمية، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص 39.

<sup>3</sup> سندس رضوي خوين، "تأثير رأسمال النفسي و رأسمال الاجتماعي في الابداع التنظيمي دراسة استطلاعية للاراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية لحسابات و المعلومات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الادارة و الاقتصاد، العدد الخمسون 2017، ص 438.

\_ (andrews & farvis . 1967) بأن الابداع التنظيمي هو: زيادة في المعرفة التي يمتلكها رجال الأعمال، في مجالات جديدة ذات منفعة عن طريق البحث و التطوير.

\_ و رأى (الشيخ 2012) أنه: أداء متفوق يؤدي الى انجاز مخرجات ترضي احتياجات الزبائن.<sup>1</sup>

\_ و يرى كل من ( morales & montes .2006 ) أن الابداع هو عملية اقتراح و تبني و انشاء و تنفيذ فكرة جديدة مستقلة متعلقة بالمنتوج أو السياسة أو الممارسة أو السلوك أو البرنامج أو الخدمة و التي قد تكون مصدرها من داخل المنظمة أو خارجها.<sup>2</sup>

\_ ( daft . 2010 ) بأنه: تبني أفكار أو سلوكيات جديدة فيما يخص الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، أو السوق أو البيئة العامة.<sup>3</sup>

\_ يعرف ( جروان . 1999) الابداع بأنه: مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت بيئة ادارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصلية و مفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، اذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الابداعية في أحد ميادين الحياة الانسانية.<sup>4</sup>

\_ عرف ( majaro 1991) التنظيم الابداعي بأنه يشمل العوامل المتعلقة بإزالة الحواجز التي توضح الابتكار المدار، و اجراءات تقييم الافكار، و المحفزات التحفيزية، و اجراءات الاتصال، و تطوير مصادر الافكار، و دليل على عملية

<sup>1</sup> سندس رضوي , "علاقة الابداع التنظيمي بإدارة المعرفة و اثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية- مدخل النظري", مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , كلية الادارة و الاقتصاد, العدد الثامن و الاربعون 2016, ص 270

<sup>2</sup> محمود حسن جمعة, "استراتيجية تمكين العاملين و أثرها في تحقيق الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة ديبالي العامة لصناعة الكهربية", مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية , المجلد 19, العدد 71, ص 202 .

<sup>3</sup> محمد الحسن الشريف , بابكر مبارك عثمان الشيخ, " اثر راس المال الفكري في الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية "في كلية العلوم الادارية جامعة نجران, مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية , 2018 , ص 41 .

<sup>4</sup> محمد احمد عبد الله محمد, "واقع الابداع التنظيمي بالمنظمات, دراسة حالة بنك الادخار و التنمية الاجتماعية", فرع سنار, السودان, مجلة البطانة للعلوم التربوي, العدد السادس, 2020, ص 151.

التخطيط الابداعي، و (woodman et al 1993) الذي يعرف الابداع التنظيمي بأنه انشاء منتج جديد و مفيد أو خدمة أو فكرة أو اجراء أو عملية من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد.<sup>1</sup>

و منه نستنتج أن الابداع التنظيمي هو " عملية خلق طرق و اساليب و افكار جديدة ، او نشاط يقوم به الفرد او الجماعة بتقديم شيء جديد يتم تنفيذه من اجل تطوير الانتاج او العملية او الخدمة لتحقيق منفعة اقتصادية أو اجتماعية".

### -ثانيا: أبعاد الابداع التنظيمي

تعددت آراء و أفكار الباحثين حول عناصر الابداع التنظيمي الا أن معظم الدراسات تطابقت في العناصر الأساسية التالية تعكس القدرات الابداعية داخل المنظمة:

الأصالة: تمثل الأصالة السمة الأساسية للإبداع التنظيمي فهي: القدرة على ايجاد سبل و طرق جديدة لتكييف الأفكار الحالية مع الظروف الجديدة. فالمبدع الأصيل لا يكرر أفكار الآخرين و يتجنب التفكير بالطرق التقليدية معتمدا على التخيل للوصول الى فكرة ما سبق لها سابق، ما يجعل المنظمة أصلية و متفردة بمنتجات و خدمات مبتكرة.

الطلاقة: و هي القدرة على الاتيان بأكثر عدد ممكن من الأفكار الملائمة لموقف معين خلال فترة الزمنية قصيرة نسبيا، مع ضمان استمرارية تدفق هذه الأفكار و المعلومات و المعارف الأساسية المطلوبة لابتكار أسلوب و رؤية عمل ناجحة.

المرونة: ترتبط المرونة بتغيير الأفكار و معالجة المشاكل بطرق مختلفة للوصول الى انتاج مجموعة متنوعة من الحلول.<sup>2</sup>

و تظهر المرونة التنظيمية من خلال قدرة المنظمة على تكييف هيكلها التنظيمي مع متغيرات البيئة الخارجية كدافع للأداء الابداعي.

<sup>1</sup> Milikeh Beheshtifar. Fateme-Begom kamani-fard . Organizational creativity A substantial factor to growth.

International journal of academic research in business and social sciences . vol3 .no 3. March 2013 . page 102.

<sup>2</sup> صوفية بوهني, رابح عرابة , "التشارك المعرفي الية لتعزيز الابداع التنظيمي , دراسة حالة مصنع الحلويات شرشال" , مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة , المجلد 07 , العدد 01 , 2022, ص 164.

\_\_ الحساسية للمشكلات: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر الابداع، و ذلك في توظيف القدرات العقلية للفرد، و ما يمتلكه من معارف و خبرات و مهارات و حصر القضايا و المشكلات، التي يمكن أن تكون موضع معالجة، بغرض الوصول الى حلول مبدعة بصددتها، و لا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها.

\_\_ قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد أو الدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و أساليب جديدة و البحث عن الحلول لها، و في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، و لديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.<sup>1</sup>

نظرا لتعدد الآراء الباحثين حول الأبعاد نستنتج أن لابد من وجود هذه العناصر داخل المؤسسة حتى يمكن القول أن هناك اختراعا و ابداعا فالأصلالة هي أن يكون الشخص المبدع اذا توصل الى شيء جديد لم يسبقه أحد، و ان الطلاقة هي انتاج عدد أكبر من الأفكار في مدة زمنية قصيرة، و المرونة تعني النظر في أشياء في ضوء جديد و من عدة زوايا. أما الحساسية بالمشكلات تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة، و أما القبول بالمخاطرة هي اتيان بفكرة جديدة و البحث عن حلول لها و يكون الفرد مستعدا لتحمل المخاطر و مسؤولية أعماله.

### -ثالثا: أنواع الابداع التنظيمي

لقد تم تحديد أنواع الابداع التنظيمي حسب التصنيفات التالية:

\_\_ حسب المصدر: و يتم تصنيفه الى ابداع داخلي و ابداع خارجي:

- الابداع الداخلي : يتمثل من خلال الابداعات التي تتبناها المنظمة، و تكون الأفكار فيها من داخل الادارة

العليا و الموظفين.

<sup>1</sup> حمزة بعلي، محمد بنية، خالد بن جلول، " اثر عمليات الاتصال التنظيمي على ابداع العاملين في المؤسسات التعليم العالي - دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-"، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات، المجلد 04، العدد 07، 2019، ص 107.

- الابداع الخارجي: فهي نتيجة أفكار خارجية المصدر كمؤسسات التي تتشابه بنشاط متشابه.
- \_ حسب القرار المتخذ: و هي تنقسم الى:
- الابداع الفردي: يكون مصدره من قرارات الادارة العليا.
- الابداع الجماعي : فيكون بقرارات جماعية مشتركة أي بمشاركة أعضاء المنظمة و العاملين.<sup>1</sup>
- \_ حسب استعمالاته: و تنقسم الى نوعين و هما:
- ابداع المنتج: و هو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو انتاج منتجات جديدة تماما.
- الابداع العملية: و هو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات انتاجا و توزيعا.
- \_ حسب مجالاته: و ينقسم الى نوعين و هما:
- الابداع الاداري: فهو تغيير في العمليات الادارية و التي بواسطتها يمكن انجاز و تقديم و تسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين.
- الابداع تكنولوجي: و يعني تغييرا في المظاهر المادية أو الادائية للسلعة أو الخدمة أو تغييرا في العمليات الانتاجية.
- \_ حسب تأثيره: و ينقسم الى نوعين:
- الابداع الجذري: و هو عبارة عن انتاج منتجات بشكل سلع أو خدمات جديدة أو تكنولوجيا مطورة من قبل المنظمة لتحل محل سلع و خدمات و تكنولوجيا موجودة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

<sup>1</sup>مصعب ابراهيم شعت , " اثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الابداع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية", اطروحة الماجستير في القيادة و الادارة من كلية الادارة و التمويل, جامعة الاقصى بغزة, 2020, ص45.

- الابداع التدريجي (المتزايد) : فهو سلعة أو خدمة أو تكنولوجيا محسنة عن ما هو موجود و لكن متكرر و يتزايد باستمرار.<sup>1</sup>

### ○ الفرع الثاني: أساسيات الابداع التنظيمي

ان بعض أساسيات الابداع التنظيمي هي أهميته، مراحل وخصائصه التي سنقوم بإيجازها في هذا الفرع كما يلي:

#### -أولا: أهمية الابداع التنظيمي

- الابداع يساعد في تنمية و تطوير قدرات و امكانيات الأفراد من خلال اتاحة الفرص لهم عن طريق استخدام الأساليب الابداعية المواكبة للتطورات الحديثة، و استغلال الأفراد المبدعين و الاستثمار بقدراتهم و أفكارهم في البحوث العلمية و التجارب العملية في مجال العمل و تطويره بشكل دوري و مستمر؛
- الابداع يساهم في تحسين و رفع مستويات الأداء للأفراد، و تحقيق الرضا، و بالتالي زيادة الثقة لديهم و الايمان بقدراتهم و مهاراتهم و معارفهم لتوظيفها لصالح المنظمة و المجتمع؛
- الابداع يساهم في عملية التغيير و التطوير في ظل العولمة و المنافسة، كما أنه يدعم عمليات تحسين الخدمات، بما يعود بالفائدة على المنظمات و الأفراد؛<sup>2</sup>
- حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة؛

<sup>1</sup>بشار مُجد خليل العبيدي, سحر احمد, كرجي العزاوي, " ابداع المنظمي و اثره في تحسين جودة المنتج , دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات الكهربائية", مجلة الادارة و الاقتصاد, العدد الرابع و الثمانون, 2010, ص 218.219.

<sup>2</sup>سيد هارون جمعة, "اثر الابداع التنظيمي على ريادة الاعمال بالتطبيق على المشروعات الصغيرة و المتوسطة المسجلة في البورصة المصرية, المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان", مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية, المجلد 57, العدد الخامس, 2020, ص 124.

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة؛<sup>1</sup>
- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، و يساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية؛
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم و تصوراتهم عن العمل, و بالتالي قدرتهم على الظهور بصور ابداعية متجددة و مستمرة.<sup>2</sup>

\*ومن خلال هذه الأهمية نستنتج بأن الإبداع التنظيمي أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات والشركات في سوق العمل المتنافس. حيث يساهم في تنمية وتطوير امكانيات الشخص ويساعده على تبني أفكار جديدة، وخدمات تلبي احتياجات العملاء، بما يعود بالفائدة على المنظمات بصفة عامة وعلى الفرد بصفة خاصة.

#### - ثانياً: مراحل الابداع التنظيمي

- 1 مرحلة الاعداد ( preparation stage ): و يتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي سيتم معالجتها .
- 2 مرحلة الاختمار ( incubation stage ): تمثل هذه المرحلة أدق مراحل الابداع باعتبارها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة داخل الشخص المعني و تتداخل خلالها العوامل الشعورية و اللاشعورية في شخصية الانسان و تحدث خلالها محاولات ادارية و عفوية لتلمس حقيقة المشكلة و الحلول المناسبة و يتم من خلال

<sup>1</sup>بشار غانم حسين, هبة غانم حسين , "الابداع التنظيمي و دوره في تعزيز التوجه الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة محافظة نينوى مستشفى ابن الاثير للأطفال-", جامعة الموصل, كلية الادارة و الاقتصاد, مجلة العلوم الادارية العراقية, المجلة فصلية متخصصة محكمة, المجلد 3, العدد 1, 2019 ص 6.

<sup>2</sup>فاتن نبيل مُجَّد أبو زريق, " دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية ", رسالة ماجستير في تخصص القيادة و الادارة, أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا و جامعة الاقصى, غزة فلسطين, 2017, ص 34.35.

هذه المرحلة التفاعل بين شخصية الموظف و معلوماته و المشكلة التي تواجهه، اضافة الى تفرغ الحلول و البدائل الممكنة.<sup>1</sup>

3 - مرحلة الظهور ( illumination stage ) : تتجسد في هذه المرحلة خصائص الابداع الذاتية و لا يمر في هذه المرحلة الا المبدعون، تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي و تبدو مادة الفكرة أو الحل و كأنها قد نظمت و رتبت دون تخطيط.

4 - مرحلة التحقق ( vérification stage ): تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر و بالاستعانة لأدوات البحث المتاحة في الفكر التي نتجت خلال المرحلة السابقة و ذلك للتحقق من صحتها. و يقدم المبدع الفكرة الابداعية و لا ينتهي عندها بل أن الناتج الابداعي لا يتحقق الا اذا مر في مرحلة التحقق و التنفيذ.<sup>2</sup>

### - ثالثا: خصائص الابداع التنظيمي

1 - الابداع يرتبط بالعوامل الموروثة: تبين الدراسات العلمية على أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة و تطويرها، كما يمكن أن تولد مع الفرد و تعززها التربية و التدريب المبكر؛

2 - الابداع يرتبط بالقدرة على التخيل و النقد: يتميز الإبداع على ربط الأفكار و مزجها و تشكيلها من أجل الحصول على فكرة جديدة، كما أن المبدع له القدرة على النقد و تقويم الأفكار و المعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماجد قاسم عبده السباني، رويدا امين حسين، "اثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية"، مجلة ربحان للنشر العلمي تصدر عن مركز فكر للدراسات و التطوير، العدد السابع، 2021، ص 65.

<sup>2</sup> حمزة محمد كاظم، "عمليات ادارة المعرفة و تأثيرها في مراحل الابداع التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي هيئة التعليم التقني-"، مجلة التقني المجلس السادس و العشرون، العدد الرابع، 2013 ص 30.

<sup>3</sup> الطاهر بن عمارة، العربي عطية، "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الابداع التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار entp"، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم تسيير، جامعة ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2019، ص 157.

- 3 الابداع ظاهرة فردية و جماعية: فالإبداع ليس حكرا على الأفراد فحسب، و انما يمكن ممارسته عن طريق الجماعات و المؤسسات؛

- 4 الابداع ظاهرة انسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد: فالإبداع ليس حكرا على الخبراء و العلماء فقط، و لا يحتاج بالضرورة الى المعدات و الامكانيات الكبيرة، فالإنسان العاقل هو انسان مبدع توجد ضمن مقومات شخصيته عناصر ابداعية بغض النظر ما اذا كان مدركا لذلك أم لا، و تختلف هذه المقومات و العناصر من شخص لآخر حسب مجموعة من العوامل تحدد ذلك.<sup>1</sup>

#### ○ الفرع الثالث: مستويات و استراتيجيات و معوقات الابداع التنظيمي

سنقوم في هذا الفرع بالتعرف على مستويات و استراتيجيات و معوقات الابداع التنظيمي والتي هي كالتالي:

#### -أولا: مستويات الابداع التنظيمي

يظهر الابداع في العديد من المستويات، و يمكن التمييز عموما بين ثلاثة أنواع من الابداع في المنظمات و هذه الأنواع الثلاث تكمل و تعزز بعضها البعض، و جميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، و فيما يلي سنوضح الأنواع الثلاث:

الابداع على مستوى الفرد: و هو الابداع الذي يحققه الأفراد الذين يملكون قدرات و سمات ابداعية، و قد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، و تناول الكتاب و الباحثون هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، و نشر الكثير من الأبحاث و المقالات التي تحاول التعرف على قدرات و استعدادات و ميول الفرد المبدع و خصائص و سمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها و التي لا تتوافر في الشخص غير المبدع، و من بين الخصائص الشخصية المبدع:

المعرفة: يبذل الفرد وقتا طويلا لإتقان عمله؛

<sup>1</sup> سرور لعامرة , " اثر التفاعل بين عمليات ادارة المعرفة و الابداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك-" , جامعة محمد الصديق بن يحيى, اطروحة الدكتوراه الطور الثالث, ادارة الموارد البشرية, 2022 ص58.

\_\_التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الابداع؛

\_\_الذكاء: الانسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛

\_\_الشخصية: يحب الشخص المبدع روح المخاطرة، و مستقل، ومثابرة، و عالي الدافعية؛

\_\_العادات الاجتماعية: الانسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل الى التفاعل، و تبادل الآراء مع الاخرين.<sup>1</sup>

\_\_الابداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم القيام به من طرف الجماعة، و الابداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الابداعات الفردية لأعضاء الجماعة و ذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار و الآراء. و يتطلب العمل الجماعي الالتزام بخمسة مراحل عملية و هي:

\_\_ مرحلة التكوين و تحديد منهج العمل؛

\_\_ مرحلة تحديد المشكلات و مناقشتها؛

\_\_ مرحلة تحديد الأهداف و الأدوار؛

\_\_ مرحلة وضع قواعد و معايير العمل؛

\_\_ مرحلة الأداء؛

كما أن ابداع الجماعة يتأثر بالعوامل التالية:

\_\_ الرؤية: حيث تزداد احتمالات الابداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة القيم و أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛

\_\_ المشاركة: ان البيئة و المناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم يعززان الابداع الناجح؛

<sup>1</sup> الشافية بن حفيظ , "علاقة النمط القيادي حسب النظرية هيرسي و بلانشارد بالإبداع التنظيمي" , لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرياح ورقلة, اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم, ورقلة, 2017, ص 85.

\_\_ الالتزام بالتميز في الأداء: يشجع على ايجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم اجراءات العمل؛

\_\_ دعم الابداع: من خلال توفير المساندة و الدعم لعملية التغيير و يمكن أن تأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو

المنظمة؛

\_\_ الابداع على مستوى المنظمة: و هو الابداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة

في مستوى أدائها و عملها و غالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا و مثاليا للمنظمات الاخرى، و حتى تصل

المنظمة الى الابداع لابد من وجود ابداع فردي و جماعي في المنظمة، و قد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع

العاملين على طرح أفكارهم و آرائهم و اعطائهم حرية النقاش و فتح المجال لهم من خلال قنوات الاتصال التي تسمح

بتبادل المعلومات بين الأفراد و تشجيع التنافس بين العاملين و تقديم الدعم المادي و المعنوي للمبدعين تساعد على

تنميته على مستوى المنظمة.<sup>1</sup>

### -ثانيا: استراتيجيات الابداع التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات للإبداع يمكن للمنظمة أن تتبناها، و يقصد بهذه الاستراتيجية السياسة التنظيمية التي تتبع و

تطبق من أجل عدة ترويج العملية الابداعية و ايجاد البيئة الابداعية المواتية داخل المنظمة، من بين هذه الاستراتيجيات

نجد:

1\_ **نموذج الادارة بالأهداف:** تعرف الادارة بالأهداف MBO على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة

التزام العاملين و مشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها و نشاطاتها. يركز هذا النظام على الرؤساء و المرؤوسين و ذلك لأن

الانسان هو الذي يقوم بالعمل على مختلف المستويات، حيث يزود النظام الرؤساء بالمعلومات عن الموظفين، كما يساعده

هذا النظام على دوري. و من خلال تحديد الفرد للأهداف يصبح الرئيس في موقف أفضل لتقويم أداء المرؤوسين، كما

<sup>1</sup> شافعي امال , "اثر عوامل البيئة التنظيمية على الابداع التنظيمي, دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ادرار", اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع, تنظيم و عمل, جامعة الجزائر 2 ابو قاسم سعد الله, كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية, 2018, ص 52.53.

يساعد هذا النظام على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية و دفع التعويضات.

**2\_ التطوير التنظيمي:** هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية و التي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير و زيادة فاعليتها. و من الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفرق، و استخدام وكلاء التغيير، و هي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد و معايير الجماعة و العلاقات بين الأفراد.<sup>1</sup>

### -ثالثا: معوقات الابداع التنظيمي-

تعرض عملية الابداع التنظيمي الى كثير من العوائق التي تعرقل عمليته، و تحد من استثمار الطاقات و الكوادر البشرية الاستثمار الصحيح و الأمثل بصورة نافعة و ايجابية، و أحيانا تقابل العملية الابداعية برفض شديد من قبل الادارة أو المسؤولين، أو من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب نفسية أو عملية، تم تصنيف هذه المعوقات الى:

**1\_ المعوقات الشخصية:** متمثلة بالفرد من حيث تكوين شخصيته متمثلة في السلوك العدواني، الاسقاط في السلوك، أحلام اليقظة، البث اللاشعوري.

**2\_ المعوقات التنظيمية:** عن التنظيم الذي يعمل به الفرد كالقوانين و الأنظمة المنظمة، السياسات و الأهداف و الاجراءات و الهيكل التنظيمي و نمط السلطة، و نمط القيادة و نظم الاتصال.

**3\_ المعوقات الاجتماعية:** تتضمن العقائد السائدة، العادات و التقاليد، و ايدولوجية المجتمع، و سياسة التعليم و تحمل المخاطرة.

<sup>1</sup> جميلة بختي، مهدي بوشطارة، "اهمية الابداع الاداري و التنظيمي في دعم ميزة التنافسية"، مجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 1، 2021، ص

4\_ المعوقات البيئية: و تتضمن السياسات التنموية المختلفة، الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة و

الصحة، و النشاط الاقتصادي العام و سعر الفائدة و نظام السوق.<sup>1</sup>

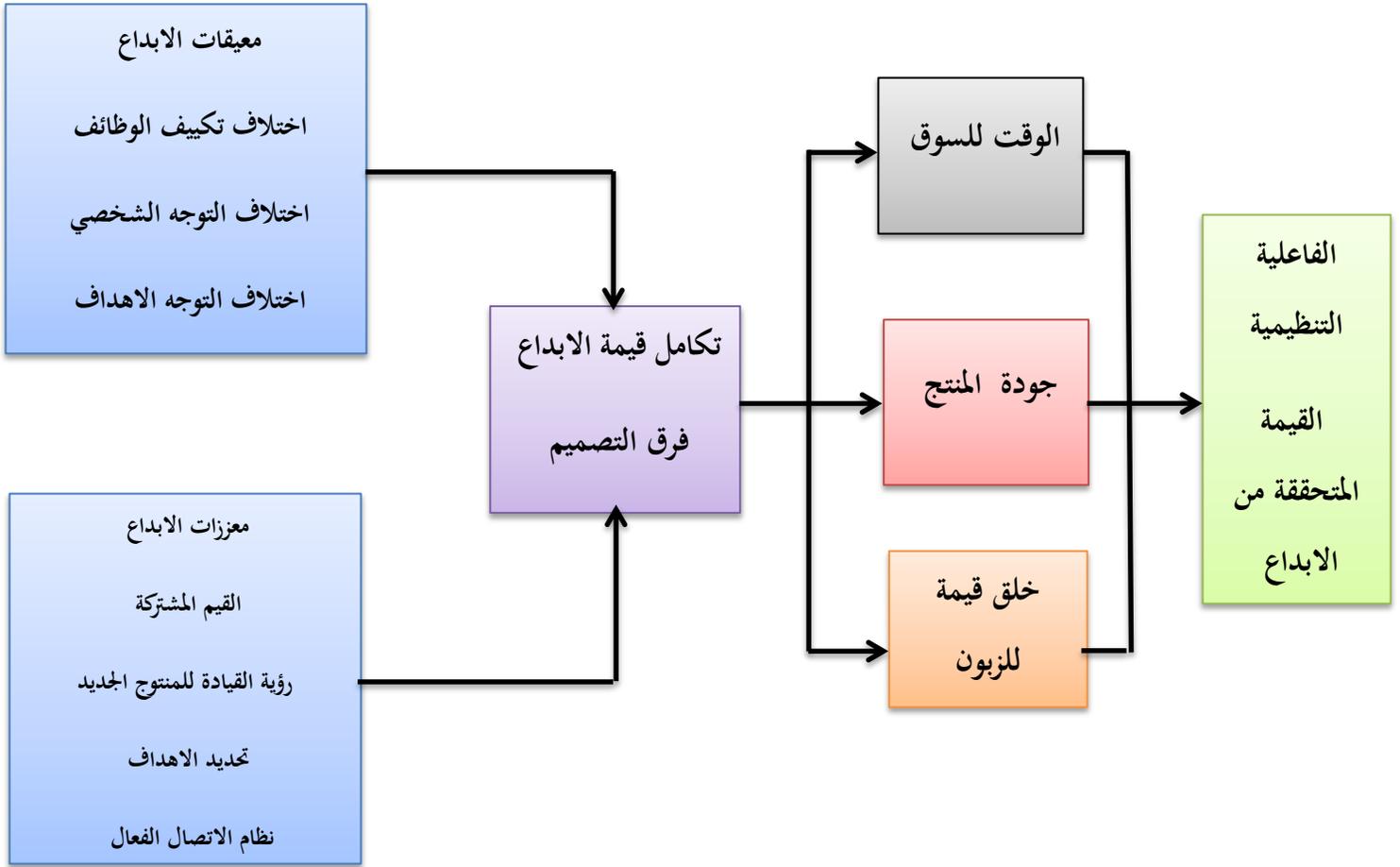
#### ○ الفرع الرابع: العلاقة بين الابداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية

توجد علاقة بين خلق القيمة الابداعية والفاعلية التنظيمية، وان القدرة على خلق القيمة الابداعية هي جوهره النجاح التنافسي للمنظمة. أما القيمة المتحققة من الابداع فتتجسد في نجاح المنظمة بالاقتصاد العالمي، فضلا عن أهمية الابداع في تحقيق الفاعلية والنجاح والحصول على ما يسمى ب (ابداع القيمة) الناتج عن دمج القيمة مع الابداع، وابداع القيمة ينقل الشركة من الأسواق المحلية الى أسواق جديدة تضيف من خلالها القيمة للزبون، عبر خصائص المنتج الفريدة، وبالتالي فالقيمة التي يحصل عليها الزبون كبيرة. وهذا يتطلب من المنظمة التعلم الكفؤ والابداع المستمر فضلا عن تنمية القدرات الابداعية وتحويل هذه القدرات الابداعية الى معرفة تكون أساسا لتطوير كفايات جوهرية جديدة فضلا عن تحقيق الفاعلية التنظيمية.

مما يتضح أن تكامل قيمة الابداع تتجسد في تطوير قدرات الشركة في توليد المعرفة كأساس لتعزيز كفايتها الجوهرية، وبالتالي انتاج وادارة الابداع الذي يخلق قيمة سوقية مما يعزز فاعلية المنظمة.

<sup>1</sup> شهناز فاضل احمد، " تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي، دراسة استطلاعية"، مجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد عشرون، 2009، ص 161.

الشكل (01): تحقيق القيمة من الابداع و أثره في فاعلية المنظمة



المصدر: صبيحة قاسم, حميد علي أحمد, " متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي لمنظمات

الاعمال", كلية الادارة والاقتصاد, مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية, جامعة بغداد, المجلد 7/العدد

.2011/21

ويتضح من الشكل السابق أن قيم الابداع تتحدد في الجوانب الآتية:

\_\_ أن فرق الوظائف توسع احتمالية تكامل قيمة الابداع، ثم التغلب على معيقات الابداع باعتماد العوامل المعززة للإبداع؛

\_\_ يحقق التكامل في قيمة الابداع ميزة في الوقت المستغرق في التسويق و جودة المنتج، وخلق قيمة للزبون؛

\_\_ قيم الشركة بتطوير المنتجات الحالية، أو ابداع منتجات أو خدمات جديدة وطرحها في السوق بأسرع من منافسيها،  
 ينعكس على فاعلية وربحية الشركة، ويحقق لها الميزة التنافسية؛ و خلاصة القول، تبين العلاقات الواردة أن الفاعلية التنظيمية  
 ترتبط بالإبداع التنظيمي مما يشير الى أن هناك تأثير يمارسه الابداع التنظيمي على الفاعلية التنظيمية هذا من الناحية  
 النظرية.<sup>1</sup>

### \*متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي

تشمل متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي تحديد الأهداف والرؤية الواضحة وتوفير الموارد اللازمة  
 لتحقيقها. كما يجب تشجيع الابتكار والتفكير الابداعي وتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع.  
 كما يتطلب أيضا لتطبيقها تطوير العمليات والاجراءات والتقنيات والمنتجات والخدمات وتحسين العلاقة بين الموظفين مما  
 يؤدي الى تحسين الاتصالات الداخلية و الخارجية. كما يجب قياس الأداء التنظيمي بانتظام وتقييم النتائج واجراء  
 التعديلات اللازمة لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

<sup>1</sup> صبيحة قاسم, حميد علي أحمد, " متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي لمنظمات الاعمال", كلية الادارة والاقتصاد, مجلة تكريت للعلوم  
 الادارية والاقتصادية, جامعة بغداد, المجلد 7/العدد 2011/21, ص 130.

### ❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يشمل هذا المبحث على الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة ( الفاعلية التنظيمية -الابداع التنظيمي) وهي مقسمة لثلاث مطالب المطلب الأول للدراسات العربية, والمطلب الثاني للدراسات، أما المطلب الثالث يحتوي على المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

#### ● المطلب الأول: الدراسات العربية

#### ❖ دراسة رياض عبد الله عايف الخوالدة سنة 2017:

-عنوان الدراسة: "أثر التسويق الأخضر في الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائي"

- هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر التسويق الأخضر بأبعاده في الفاعلية التنظيمية بأبعاده في شركات الأدوية الأردنية، كما هدفت للتعرف الى الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائي في تحسين أثر التسويق الأخضر في الفاعلية التنظيمية في تلك الشركات. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الأدوية الأردنية والبالغ عددها 16 شركة، في حين تكونت عينة الدراسة من 5 شركات، وقد تم سحب عينة عشوائية طبقية تناسبية تكونت من 338 موظفا في هذه الشركات الخمسة. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية واستخدم أيضا مجموعة من الأساليب الإحصائية، وكان من أبرزها مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومقاييس الإحصاء التحليلي كالانحدار المتعدد والانحدار البسيط وتحليل المسار.

وقد توصلت هذه الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الأخضر بأبعاده مجتمعة في الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، كما أشارت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الأخضر بأبعاده مجتمعة في الفاعلية التنظيمية بأبعاده من خلال سلوك المستهلك الشرائي كمتغير وسيط.

## ❖ دراسة أيت حمي فزية سنة 2021/2020:

\_عنوان الدراسة: "الالتزام التنظيمي للنخب السياسية و مدى تأثيره على الفعالية التنظيمية للأحزاب السياسية

دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي الوطني"

\_ هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الالتزام التنظيمي للنخب السياسية على الفعالية التنظيمية للأحزاب

السياسية في المجلس الشعبي الوطني من خلال قياس مستوى الالتزام التنظيمي والفعالية لنواب المجلس الشعبي الوطني خلال

العهد الانتخابية 2021 - 2017 والتأكد من صحة العلاقة التي تربط بين الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية وتحديد

الفروق في رؤية نواب البرلمان حول محاور دراسة الالتزام التنظيمي باختلاف متغيراتهم الشخصية، وهدفت أيضا الى التطلع

على أهم المتغيرات الشخصية و الوظيفية لنواب البرلمان التي تعتمد عليها الأحزاب السياسية من أجل تحقيق أعلى مستوى

من الأداء و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها. وأعددت استبانة من أجل جمع البيانات من عينة أصلية

عددها 132 من أصل 462 نائبا من الغرفة الأولى للبرلمان وعينة فرعية متكونة من 1791 ناخبا من داخل الوطن و

الجالية الجزائرية، واستخدمت برنامج SPSS لتحليل تلك البيانات وعدة اختبارات احصائية للتحقيق من صحة

الفرضيات.

وقد توصلت الى أن للالتزام التنظيمي آثار إيجابية عديدة تعود بالفائدة للأحزاب السياسية إذ تسمح لهم بالتنبؤ بأداء

ممثلها بالمجلس الشعبي الوطني وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها المسطرة وتنفيذ برامجها ومعالجة جل القضايا التنموية في كل

المجالات وفق سياسات تتوافق مع توجهاتها وقناعاتها، وكذلك قد توصلت الى وجود تباين بين رؤى النواب و الناخبين

حول وظيفتي التشريع والرقابة مما قد يكون معوقا للأحزاب السياسية في الحفاظ على نفس التشكيلة البرلمانية أو تحقيق

المزيد من التمثيل على مستوى البرلمان. وقد أوصت الباحثة على تشجيع اجراء المزيد من البحوث الميدانية من قبل

الأحزاب السياسية للتعرف على المزيد من العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي والعمل على رفع مستويات التزام ممثليهم في المجلس الشعبي الوطني.

❖ دراسة: مصعب ابراهيم سليمان شعت سنة 2020:

عنوان الدراسة: "أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الابداع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في جامعة الفلسطينية".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الابداع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعة

الفلسطينية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتفسير ظاهرة الدراسة، كما استخدم أيضا أسلوب المسح الشامل، و

تم استخدام نموذج الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الميدان و تحليلها بواسطة استخدام برنامج SPSS وقد بلغت

العينة المستهدفة الكلية 201 فرد. و قد توصلت الى مجموعة من النتائج، أهمها:

توجد موافقة بدرجة من قبل أفراد العينة على محاور التفكير الاستراتيجي بنسبة (77.71%)، و أظهرت نتائج الابداع

التنظيمي أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على محاور الإبداع التنظيمي بنسبة (72.3%)، و أظهرت

النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات الابداع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعة

الفلسطينية تبعا للمتغيرات، كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات الابداع التنظيمي لدى الموظفين

الاداريين في الجامعات الفلسطينية تبعا لمتغير الجامعة.

❖ دراسة: سرور لعمارة سنة 2022/2021 :

عنوان الدراسة: "أثر التفاعل بين عمليات ادارة المعرفة و الابداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة

الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كندور الكترونيك"

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر تفاعل عمليات ادارة المعرفة و الابداع التنظيمي على تحقيق التفوق التنافسي

بمؤسسة كوندور الكترونيك، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، اذ تم توزيعها على 220 عامل تم اختيارهم

بطريقة العينة العشوائية الطبقية و كذلك استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل البيانات و اختبار صحة الفرضيات.

وتوصلت نتائج الدراسة الى أن: مستوى ممارسة عمليات ادارة المعرفة, و مستوى الابداع التنظيمي و التفوق التنافسي بمؤسسة كوندور الكترونيك مرتفع، كما أظهرت النتائج كذلك أنه لتفاعل عمليات ادارة المعرفة و الابداع التنظيمي اثر ايجابي في التفوق التنافسي بمؤسسة كوندور الكترونيك، كما توصلت نتائج الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول متغير عمليات ادارة المعرفة، الابداع التنظيمي و التفوق التنافسي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفة.

#### • المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

(1) دراسة: Renu Rastogi ,Pooja Garg ,Aakanksha Kataria 2014

–عنوان الدراسة: "الفعالية التنظيمية كدالة لمشاركة الموظفين "

"Engagement Organizational Effectiveness as a Function of Employee"

هدفت هذه الدراسة الى النماذج التنظيمية لمشاركة الموظفين في سياق نتائجها التنظيمية والى فتح العلاقة بين المشاركة والفعالية التنظيمية المتصورة وصممت لتوليد واختبار نموذجين مفترضين يجمعان بين المشاركة ومكونات الفعالية التنظيمية، ومن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية واستخدموا أيضا بعض المقاييس لتحليل البيانات الاحصائية.

وقد توصلوا في هذه الدراسة الى أن: المشاركة ترتبط بشكل كبير بالفعالية التنظيمية المتصورة وتؤثر ايجابيا على الفاعلية التنظيمية.

(2) دراسة: salman Naseer 2020 :

-عنوان الدراسة: "الفعالية التنظيمية دراسة حالة عن الاتصالات السلوكية واللاسلكية والمصرفية قطاع باكستان"

"Organizational Effectiveness: A Case Study Of Telecommunication And Banking Sector Of Pakistan"

\_ هدفت هذه الدراسة الى تأثير أداء الموظف ودوافع الموظف نحو الفعالية التنظيمية والى أي مدى يؤثر دور أداء الموظفين

ودوافعهم وبيئة المنظمة على الفعالية التنظيمية وقد اجريت الدراسة في أربع مدن باكستانية، وقد اجريت الدراسة على

103 مستجيب الذين قاموا بالإجابة عن الاستبيان. وقد توصل في النتائج الى أن هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين

جميع هذه العوامل أي أداء الموظف ودوافع نحو الفعالية التنظيمية. و أيضا أن هناك زيادة أداء الموظف تسرع الفعالية

التنظيمية عندما يحصل الموظفون على الدافع الذاتي، فتتحرك الفعالية التنظيمية بطريقة ايجابية.

(3) دراسة: (Ritu Gupta / Pratyush Banerjee 2016)

-عنوان الدراسة: "اسلاف الابداع التنظيمي : نهج متعدد المستويات"

" A Milti-Level Approach :Antecedents of Organizational Creativity"

توفير أفضل فهم لأسلاف الابداع التنظيمي من خلال نهج متعدد المستويات. الابداع التنظيمي هو مجموع الابداع

الذي يمثله الموظفون الفرديون في المنظمة، و الابداع التراكمي لفريق أو مجموعة و الابداع الناشئ عن المكونات الهيكلية

المختلفة للمؤسسة. تتضمن بعض السوابق التي تم تحديدها من الأدبيات الشخصية، و الدوافع الذاتية، و التماسك

الجماعي، و التشبيط الجماعي، و التدخل المعرفي، وتبادل أعضاء القيادة، و الثقافة التنظيمية و المناخ، من بين أمور أخرى

على المستوى الفردي و الجماعي و التنظيمي، بناء على مراجعة الأدبيات.

(4) دراسة: (Johann Fortwengel / Jorg Sydow / Elke Schubler 2016)

-عنوان الدراسة: "دراسة الابداع التنظيمي كعملية: ميوعة ام ثنائية؟"

"Studying Organizational Creativity as Process : Fluidity or Duality ?"

تساهم هذه الورقة البحثية في اجراء دراسات حول الابداع التنظيمي من خلال تطوير بحثين متنافستين. المنظور الأول:

من وجهة نظر " الصيرورة " , يصور الابداع على أنه تدفق مستمر للنشاط يتبلور من حين لآخر في لحظات ابداع لا

يمكن التنبؤ بها. المنظور الثاني: وجهة نظر " الممارسة " يفهم الابداع باعتباره عملية اجتماعية تمارس , حيث تلعب

المياكل دورا مهما في كل من التمكين و التقييد العوامل الفردية في متابعة الابداع كظاهرة جماعية. نحن نقارن و نتباين

هاتان المنظورتان، اللتان تستندان الى انطولوجيات عملية مختلفة، و مناقشة اثارها المنهجية. "

### ● المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

جاءت هذه الدراسة للتعرف على كيفية مساهمة الفاعلية التنظيمية في تحقيق الابداع التنظيمي بمنظمات الأعمال في

مؤسسة الكهرباء والغاز -طاقات متجددة- بغرداية المعروفة ب SKTM. وذلك بغرض مدى تعزيز المتغيرين ( الفاعلية

التنظيمية - الابداع التنظيمي) والعمل بهم بالمؤسسة.

### ● أوجه التشابه:

فقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

-المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي؛

- أداة جمع البيانات وهي الاستبيان؛

-وكذلك برنامج الحزمة الاحصائية SPSS.

### ● أوجه الاختلاف:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- من حيث المتغيرات: ان المتغير المستقل هو الفاعلية التنظيمية والتابع هو الابداع التنظيمي، أما الدراسات السابقة  
متغيرات مختلفة الفاعلية التنظيمية والتسويق الأخضر، الفاعلية التنظيمية والالتزام التنظيمي، الابداع التنظيمي والتفكير  
الاستراتيجي, الابداع التنظيمي وعمليات ادارة المعرفة ..
- من حيث المكان: اجريت الدراسات السابقة في أماكن مختلفة كالمجلس الشعبي الوطني أو كشركة للأدوية بالأردن أو في  
مؤسسة تربوي، أما الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة اقتصادية.
- أغلب الدراسات أتت لنيل استكمال أطروحة دكتورا أو ورقة بحثية، أما الدراسة الحالية أتت لاستكمال شهادة ماستر  
أكاديمي.
- بعض الدراسات لا يوجد بها علاقة بين المتغيرين (المستقل والتابع)، أما الدراسة الحالية يوجد علاقة بين متغيرات  
الدراسة (الفاعلية التنظيمية – الابداع التنظيمي).

### ❖ خلاصة الفصل الأول:

في ضوء ما سبق نستنتج أن الفاعلية التنظيمية لها أهمية بالغة داخل المؤسسات بحيث أنها تساهم في زيادة القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والدعم في استمرارية المؤسسة وبقائها طويلا، ومواجهة كافة التحديات التي تطرأ عليها.

ويعتبر الابداع التنظيمي أحد الطرق الابداعية والابتكارية التي تعتمدها المؤسسات بصفة خاصة والمنظمات بصفة عامة حيث أنها تقوم هذه العملية بتنمية وتطوير قدرات الأفراد ورفع مستويات أدائهم، مما يساعد في تحسين جودة الخدمات وهذا يعود بالفائدة على الأفراد خاصة وعلى المؤسسات عامة.

و نستنتج أيضا أن للفاعلية التنظيمية و الابداع التنظيمي علاقة قوية تكاملية حيث أن لا وجود للفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الا وكان وجود خلق قيمة ابداعية و التي هي بدورها جوهره النجاح التنافسي للمؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

❖ تمهيد:

بعد تقديم الاطار النظري للفاعلية التنظيمية والابداع التنظيمي من مفاهيم ومراحل وأبعاد وأهمية وغيره وبيان العلاقة بينهما وهذا غير كافي لدراستنا. سنتطرق بعدها في هذا الفصل الى الجانب الميداني من الدراسة التي تم في مؤسسة الكهرباء والغاز-طاقات متجددة-غرداية، وهذا بقصد معرفة مدى تطبيق الفاعلية التنظيمية والابداع التنظيمي داخل المؤسسة من خلال توزيع الاستبيان على عمالها.

سنتطرق في هذا الفصل الى ما يلي:

-المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الكهرباء والغاز -طاقات متجددة-غرداية

-المبحث الثاني: الأدوات والاجراءات المتبعة في الدراسة

-المبحث الثالث: تقييم نتائج الدراسة ومناقشتها

## ❖ المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الكهرباء والغاز -طاقات متجددة-:

سنقوم في هذا المبحث بعرض عام حول شركة الكهرباء والغاز -طاقات متجددة- غرداية، حيث سنتطرق

الى انشاؤها وتعريفها و مهامها وهيكلها التنظيمي.

### • المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

شركة الكهرباء والغاز -الطاقات متجددة- SKTM، هي شركة لتوليد الكهرباء بالوسائط المتجددة، رأس مالها

مكتتب بالكامل من قبل الشركة القابضة Sonelgaz قدره 38 700 000 000 دينار جزائري. تم إنشاؤه في 07

أبريل 2013، بعد إعادة هيكلة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE التابعة لنفس المجمع مقرها الاجتماعي بوهراوة،

ولاية غرداية و جاءت كاستجابة لمطلبين أساسين و هما:

✓ استجابة للوعي البيئي في مجال المحافظة على بيئة سليمة و الكف عن استنزاف موارد الطاقة التقليدية كالنفط،

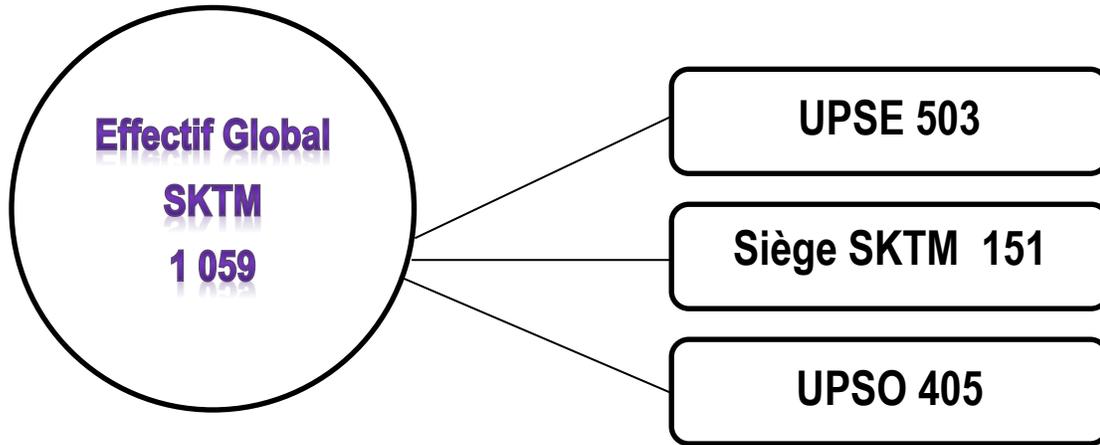
الغاز الطبيعي و غيرهم، و استبدالهم بالطاقة النظيفة في جميع أشكالها سواء كانت مباشرة (الضوئية و الحرارية)

أو غير مباشرة (الرياح و الكتلة الحيوية).

✓ إدارة محطات الطاقة الكهربائية عن بعد في جنوب البلاد، كما تسعى الى تحسين نوعية واستمرارية إمدادات

الكهرباء للمناطق المعزولة في أقصى الجنوب.

الشكل (02) : يوضح فروع مؤسسة الكهرباء والغاز - طاقات متجددة-



المصدر: بناء على معطيات من المؤسسة.

• المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

نظرا لأن الشركة حديثة النشأة، فهي إلى حد اليوم تتبنى هيكل تنظيمي موروث من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، في انتظار المصادقة عليه من طرف مجلس إدارة مجمع سونلغاز منذ السداسي الأول من 2018 حيث سيحدد بدقة مهام، مسؤوليات و مستويات ادارة الشركة، و على هذا الأساس فان الهيكل التنظيمي الحالي يتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة-



المصدر: من وثائق المؤسسة دائرة الموارد البشرية.

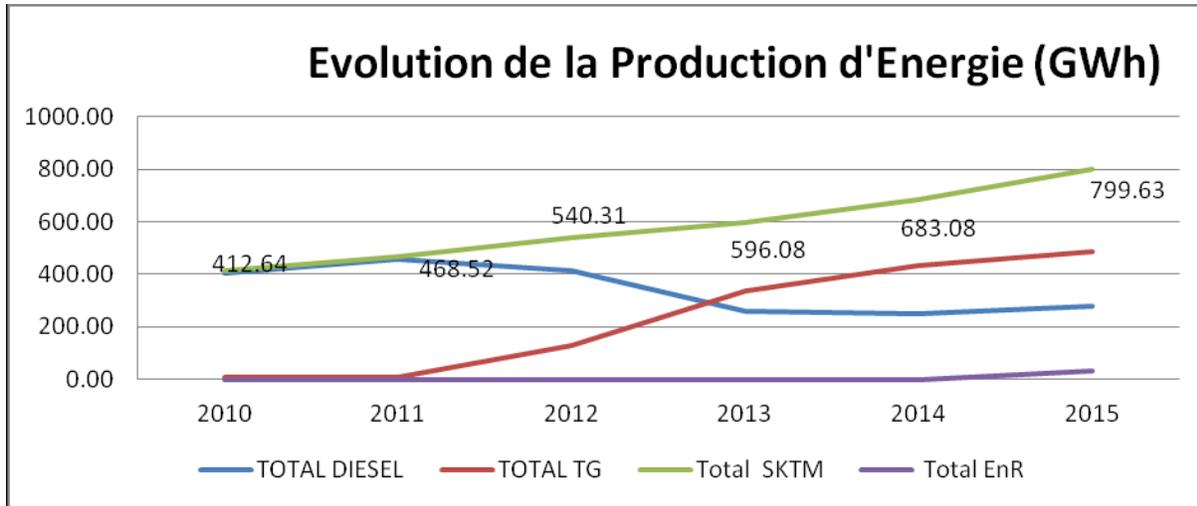
• المطلب الثالث: مهام المؤسسة و أسباب انشائها

➤ الفرع الأول: مهامها

و تتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ إنتاج الكهرباء في المناطق التابعة للشبكة المعزولة وكذلك إنتاج الكهرباء عبر الوسائط المتجددة عبر الوطن؛
- ✓ تطوير المنشآت القاعدية لإنتاج الكهرباء في الشبكة المعزولة في الجنوب مع أعمال الهندسة والصيانة؛
- ✓ تسويق الطاقة المنتجة لشركات التوزيع التابعة، ولا سيما بعد نشر الطاقات المتجددة على الشبكات المترابطة؛
- ✓ الالتزام بكل العمليات بغض النظر عن طبيعتها سواء كانت مالية -تجارية -صناعية -مدنية أو عقارية متعلقة بالهدف الاجتماعي للشركة في إطار سياسة الدولة للسكان والعمل على تحفيز وضمان تطور هذه العمليات.

الشكل رقم ( 04 ) يوضح تطور إنتاج الكهرباء



المصدر: من المؤسسة محل الدراسة

نلاحظ من هذا المنحني تطور الطاقة الإنتاجية الكهربائية للمؤسسة بمختلف طرق الإنتاج منها المنتجة بالتوربينات الغاز والممثلة في الخط البرتقالي أو التوربينات المازوت والممثلة بالخط الأزرق أو الألواح الشمسية المنتجة لطاقة الكهربائية الممثلة

بالخط الأصفر، وذلك خلال الأعوام 2010 إلى غاية 2015 وذلك حسب دخول مختلف التقنيات في الخدمة بضخ الإنتاج في الشبكات الكهربائية المتباعدة عبر أنحاء الجنوب الكبير وكما نجد في المنحنى مجموع الإنتاج المؤسسة من الكهرباء بمختلف التقنيات والمثلة بالخط الرمادي ونستنتج من تغيرات هذا الخط في المنحنى أن الإنتاج في تزايد مستمر حيث بلغت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة لسنة 2015 إلى حوالي 63, 799 (GW\H)، أي المؤسسة في تطور مستمر في زيادة القدرات الإنتاجية للطاقة الكهربائية وتغطية الطلب الداخلي المتزايد للطاقة في الجنوب الكبير وكذلك عبر أنحاء الوطن بالطاقة الشمسية النظيفة لتقليل من تلوث البيئي والاحتباس الحراري.

### ➤ الفرع الثاني: أسبابها

تتمثل أسباب انشائها فيما يلي:

- ✓ - السمات المحدد التي تميز موقف إدارة الإنتاج الديازل من RIS (شبكات معزولة في جنوب)؛
- ✓ - تقديم أفضل ظروف الاستمرارية وجودة الخدمة المقدمة للناس في المناطق الجنوبية للبلاد؛
- ✓ - لا بد من وجود إدارة جيدة لتنفيذ برنامج وطني طموح لتنمية الطاقات المتجدد، وتسهيل الضوء على  
الإمكانيات الهائلة المتاحة لبلدنا؛
- ✓ - ولهذا الخيار أيضا ميزة تسمح للشركة لإنتاج الكهرباء والتركيز على التحديات الرئيسية.

## ❖ المبحث الثاني: الأدوات والاجراءات المتبعة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى التعرف على ماهي الأدوات والاجراءات المتبعة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة والتي نستدرجها فيما يلي:

### • المطلب الأول: إجراءات الدراسة

#### أ-الإجراء البشري:

يعبر كذلك المجال البشري لدراستنا في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -طاقات متجددة- بصفة عامة أو ما يرمز عليه بالطاقم الإداري الموجود بالمؤسسة ونظرا لحجم الطاقم ( الإداريين- الموظفين - عمال-رؤساء مصالح -مدراء ) داخل المؤسسة والمقدر ب 172 عامل، فقد اعتمدنا كليا على العينة العشوائية البسيطة والتي قدر حجمها ب 60 عامل، حيث تم أخذ نسبة 35 %، وقد اعتمدنا على المعادلة التالية لحساب العينة:

$$172 \times 35$$

---


$$100$$

$$n= 60 \text{ عامل}$$

واختيارنا للعينة العشوائية بسبب:

- الزيادة الكبيرة في حجم مجتمع الدراسة.
- ضيق الإجراء الزمني لدراسة الموضوع.

#### ب-الإجراء الزمني للدراسة:

هي الفترة الزمنية التي قمنا بتصميم وإعداد المرحلة ميدان التبرص حيث تطلعتنا إلى دراسة ميدان التطبيقي للدراسة، وعليه فقد قمنا بتخصيص أوقات معينة وفق برنامج زمني محدد لزيادة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز 'طاقات متجددة' وهذا من أجل التعرف أكثر على مجال دراستنا بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى لقاءات كانت تتم من حين إلى آخر. ولقد مرت دراستنا التطبيقية على مجموعة من الدراسة الميدانية بمجموعة من الخطوات نوجزها على النحو الآتي:

- **الخطوة الاستطلاعية:** تركزت ضمن بين بداية شهر ديسمبر 2022 إلى غاية جانفي 2023، قمنا بالاستطلاع والتقصي والبحث عن المعلومات وجمع أكبر عدد من البيانات ترقبا للدراسة التطبيقية، وبدءا في تشكيل أسئلة الاستبيان، وهذا من أجل توزيعها للأفراد والإجابة على كل استمارة، بغية إحصاء عدد المجيبين على كل استمارة من الاستمارات، والبدا في الدراسة العملية.
- **خطوة توزيع الاستمارة:** تزامنت مع المرحلة الاستطلاعية، فقد تمت مند شهر جانفي 2023 وفيفري 2023، بعد الانتهاء من النموذج الرسمي و النهائي للاستمارة ثم تجريب الاستمارة وتوزيعها على الأفراد في مكان محل الدراسة.
- **خطوة جمع وتحليل البيانات:** تم في شهر أفريل 2023، حيث تم انتهاء من جميع الاستمارات والتدقيق في البيانات ومراجعتها وتفرغها في برنامج SPSS، وتصنيفها وتمثيلها بيانيا.

### ج-منهجية الدراسة

لقد استخدمنا في خلال دراستنا التطبيقية على المنهج الوصفي وهذا من أجل معرفة كل ما يتعلق بدراستنا الميدانية وتحليل وجمع المعلومات وإحصاء البيانات النهائية، واستخلاص أسباب ونتائج الدراسة وتعميمها على الحالات المشابهة، وهذا كله من أجل غاية ألا وهي الوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة في مجال البحث.

### ● المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تكمن الأدوات التي تم استخدامها في دراستنا كالتالي:

■ **الملاحظة:**

من أهم الوسائل لجمع البيانات وإحدى الطرق العلمية، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى، لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها.

وقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال التفاعلات، السلوكيات، التصرفات، وكانت هذه الأداة ذات فعالية كبيرة خاصة في الدراسة الاستطلاعية، كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

■ **الاستبيان:** هو عبارة عن استمارة يصوغ فيها الباحث أسئلة ذات صلة بمادة البحث العلمي, بغرض اكتشاف واستنباط المعلومات من مجموعة من الأفراد يطلق عليهم المستجيبين.

■ **برنامج التحليل الاحصائي SPSS:** هي اختصار ل Statistical package for the social sciences وتعني ( الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية) : هو أحد التطبيقات الاحصائية التي تعمل تحت مظلة ويندوز, وهو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها ادخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات ومن ثم القيام بتحليلها ومعالجة البيانات.

■ **الاستمارة:**

شملت استمارة بحثنا على 36 سؤالاً موزعين على محورين:

**البيانات الشخصية :05 أسئلة**

**المحور الأول : الفاعلية التنظيمية 16سؤال**

**المحور الثاني : الإبداع التنظيمي 20 سؤال.**

وقد تناولنا حينها إجراء واختبار الاستبيان الخاص ببحثنا لنرى مدى ملاءمتها لمحاور البحث من جهة، ومدى قدرتها

على جمع البيانات وملاءمتها لأعضاء عينة البحث وظروفهم من جهة أخرى، ثم قمنا بعرضها على مختلف العاملين بالمؤسسة.

#### ■ الوثائق والسجلات:

وتتضمن المعلومات والمعطيات التي تخص مجتمع البحث وعينة الدراسة.

#### ■ مقياس التحليل:

تم الاعتماد بشكل رسمي على مقياس الأجوبة المفتوحة لقياس الأبعاد المتعلقة وهذا من أجل دراسة موضوع "متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي بمنظمات الاعمال " حيث يتم اختيار السؤال على حدة ويجب المجيب على إجابة واحدة من بين خمس عناصر و يتمحور المقياس على 5 درجات إلى درجة 1، بحيث تكون الدرجات كالآتي:

#### جدول رقم (02) يوضح درجات مقياس ليكارت

النقاط	معارض بشدة	غير معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5
الدرجة	1.80 -1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج الإحصائي SPSS

■ **صدق الأداة:** صدق الأداة هو مدى استطاعة أداة القياس, قياس ما هو مطلوب قياسه. وقد تم التأكد من صدق أداة

الدراسة من خلال:

- **الصدق الظاهري:**

وقد تم التحري والتدقيق والموافقة على صدق المحتوى أداة القياس (الاستبيان) و المستخدمة في هذه الدراسة، حيث تم عرضها على 2 من المحكمين من الدكاترة (ملحق رقم 1) للتأكد من المعلومات والمتمثلة في جوانب الموضوع الأساسية، و من وضوحها

و سلامة صياغتها، وقد تم التعديل على الأداة بناء على الملاحظة المقدمة من طرف الدكاترة، حيث تم الاستغناء عن بعض العبارات، والإبقاء على العبارات التي تخدم البحث لتصبح أكثر شمولية ووضوحا لدى عينة البحث وأكثر اتساقا ومصداقية لموضوع الدراسة.

ثم عدلت الأداة بناء على ملاحظاتهم حيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل و إضافة عبارات أخرى، و إعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى أفراد عينة الدراسة و أكثر صدقا في قياس موضوع هذه الدراسة.

#### - ثبات الأداة:

ثبات الأداة هو الاتساق في نتائج الأداة و يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المستوى.

و من أجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي: (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها و

باستخدام نفس الأداة و باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

## الجدول رقم(03): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في توزيع الاستبيان

معامل الثبات ALPHA Cronbach		
متغيرات الدراسة	عدد عبارات المحاور	نسبة معامل الثبات ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (الفعالية التنظيمية)	16	0.776
المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)	20	0.846

## المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج الإحصائي SPSS

و مع العلم أن معامل الاتساق الداخلي (0.7) فأكثر تعتبر عالية. وهذا يعني أنه كلما كان معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) أكبر من (0.7) كلما دل هذا على وجود الاتساق الداخلي.

ويوضح الجدول من خلال تبيان أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ في ما يتعلق بالمتغير المستقل (الفعالية التنظيمية) من خلال عدد عبارات المحور التابعة له (16) عبارة ب (0.776) و هو معامل ثبات ممتاز، في حين أن معامل الثبات في ما يخص المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) وعدد العبارات التابعة له (20) عبارة بلغ (0.846) وهذا يعبر عن درجة ثبات ممتازة، وعليه فإن الاستبيان مجال محل الدراسة الخاص بنا يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات و يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

### ❖ المبحث الثالث: تقييم نتائج الدراسة ومناقشتها

سنقوم في هذا المبحث بتقييم نتائج الدراسة ومناقشتها في مطلبين والتي ستكون كالتالي:

#### المطلب الأول: تقييم نتائج الدراسة

تناولنا من خلال الفصل النظري من موضوع البحث (الفاعلية التنظيمية و الإبداع التنظيمي) والذي اتضح جليا بأن الدراسة النظرية، غير كافية للوصول إلى غاية وتطلعات وأهداف البحث والوصول به إلى نتائج تجسد الواقع العملي لمجال الدراسة التطبيقية في (المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "طاقات متجددة" بغرداية)، وعليه قمنا بتقديم دراسة تطبيقية شملت تحليل وصفي وإحصائي للتطلع على مدى متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار الإبداع التنظيمي بمنظمات الأعمال، وهذا كله ضمن استخدام طرق تحليل البيانات بواسطة برنامج الغني عن التعريف Spss التحليل الإحصائي، وهذا من أجل التعرف على النسب المئوية والتكرارات المتضمنة في الجداول للخروج بنتائج عامة تؤكد مدى صحة الفرضيات المذكورة في الإطار المفاهيمي للدراسة.

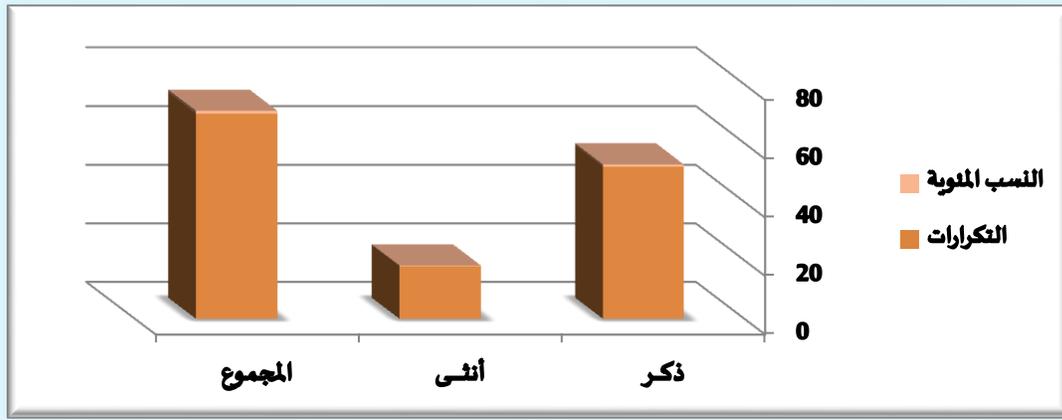
#### المحور 1:-البيانات الشخصية :

الجدول رقم (04): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
75.00 %	45	ذكر
25.00 %	15	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (05): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الاحصائي SPSS

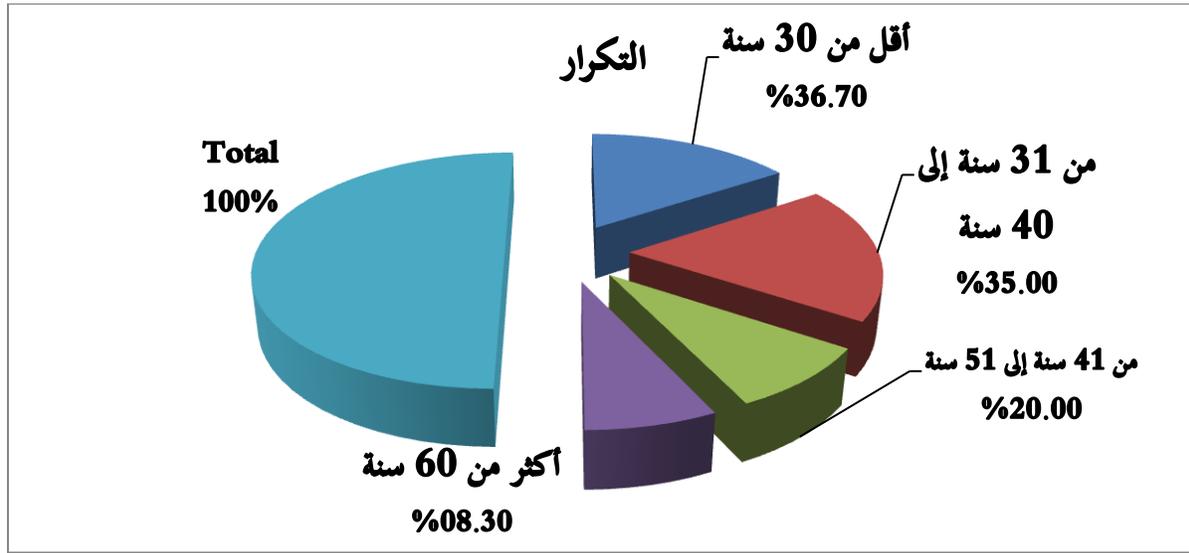
من خلال تحليلنا للجدول رقم 4: يتضح لنا جليا بأن ما نسبته 75.00% استقرت لدى فئة الذكور، في حين ترجحت النسبة الأخرى لفئة الإناث بنسبة 25.00%، وهذا يعني بأن معظم فئات المتركزين والحاضرة في الاستجواب. أفراد العينة المتعلقة بالاستبيان أغلبيتهم من فئة الذكور بدرجة تكرار 45 مفردة، مقارنة بفئة الإناث بدرجة تكرار 15 مفردة، وهذا يعني بأن أغلبية الموظفين في قطاع المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -طاقات متجددة- هم فئة الذكور. وهذا يعني أن المؤسسة تحتاج الى جهد عملي ميداني وهذا فوق طاقة الأنثى.

الجدول رقم (05): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الفئة العمرية

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	22	36.7%
من 31 سنة إلى 40 سنة	21	35.0%
من 41 إلى 51 سنة	12	20.0%
أكثر من 60 سنة	05	8.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (06): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الاحصائي SPSS

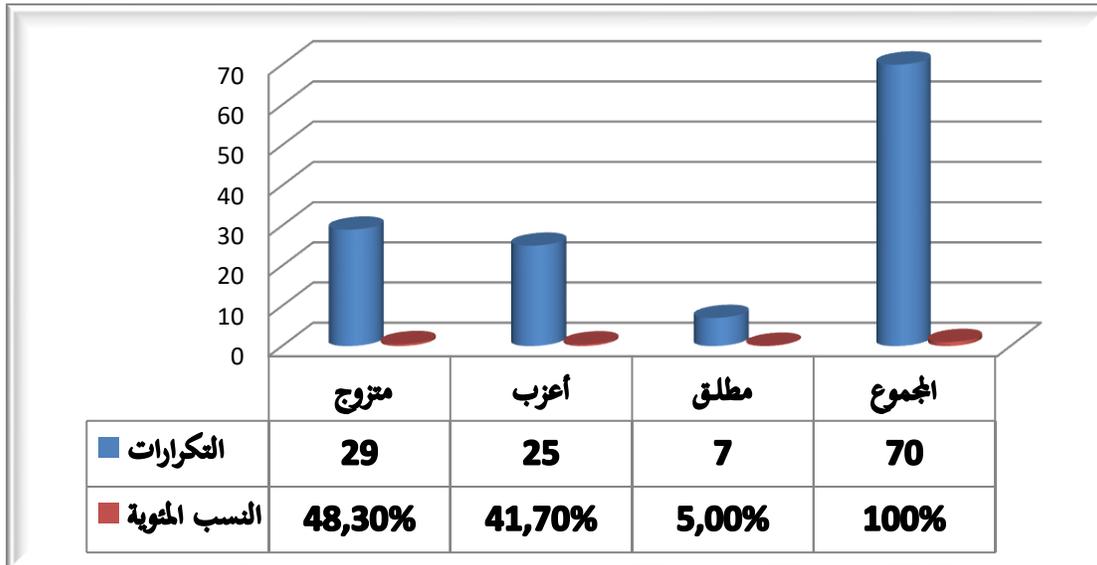
من خلال تحليلنا للجدول رقم 05: يتوضح لنا بأن أغلبية الفئة العمرية الموجودة في الاستجواب المتعلق بإجابات أفراد العينة, هم من فئة الشباب (أقل من 30 سنة ) والتي قد بلغت نسبتهم حوالي 36.70 % بدرجة تكرار 22 مفردة، في حين اقتضرت الفئات العمرية الأخرى على كل من النسب التالية (من 31 سنة إلى 40 سنة) بنسبة 35.00% بدرجة تكرار 21 مفردة، تليها (من 41 سنة إلى 51 سنة ) قدرت بنسبة 20.00 %، بدرجة تكرار 12 مفردة، يليها فئة ( أكثر من 60 سنة) بلغت نسبة 08.30 % بدرجة تكرار 05 مفردات، وهذا يشير إلى أن أغلبية النسب المئوية الكبيرة للفئات العمرية المتمركزين في المجال الوظيفي في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز - طاقات متجددة - والذين أجابوا على كافة الاستبيان المتعلق بمجال دراستنا هم أغلبيتهم فئات شبانية تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة ومن 31 سنة إلى 40 سنة). مما يعني أن هذه الفئة لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا داخليا وخارجيا وهذا ما يعكس ايجابيا على المؤسسة.

الجدول رقم (06): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الحالة الاجتماعية

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
<b>48.30%</b>	<b>29</b>	متزوج
<b>41.70%</b>	<b>25</b>	أعزب
<b>05.00%</b>	<b>07</b>	مطلق
<b>100%</b>	<b>60</b>	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (07): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال تحليلنا للجدول رقم 06: يتوضح لدينا بأن تقسيم أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية قد لاقى تفاوت في عدد

إجابات عينة أفراد الدراسة، حيث بلغت نسبة المتزوجين 48.30 % بدرجة تكرار 29 إجابة مفردة، تليها ما نسبته

41.70 % لفئة العزاب بدرجة تكرار إجابات أفراد العينة ب 25 مفردة، يليها ما نسبته 05.00% بدرجة تكرار إجابات

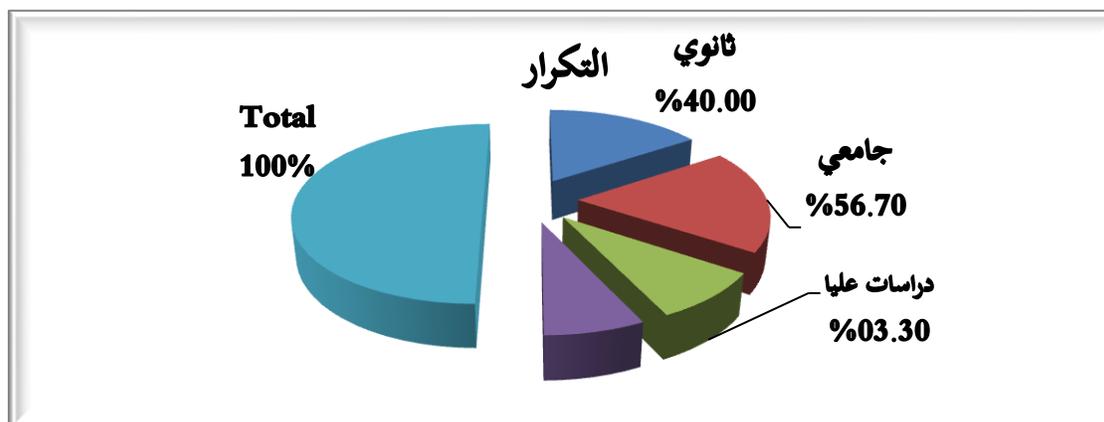
أفراد العينة ب07 مفردات، وهذا ما يوضح أن المستجوبين في إطار عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية هم من فئة الموظفين المتزوجين والعزاب الأكثر انتشار في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -طاقات متجددة- مقارنة بفئة المطلقين والتي اقتصر على فئات قليلة جدا مقارنة بالفئات الاجتماعية الأخرى داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
40.00%	24	ثانوي
56.70%	34	جامعي
03.30%	02	دراسات عليا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (08): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

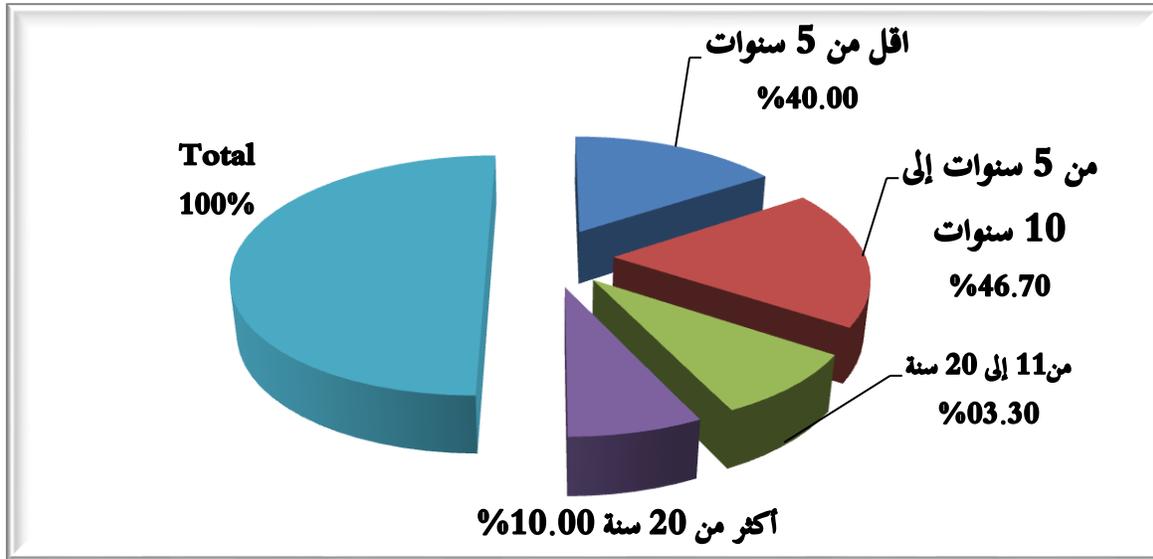
يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 07 تقسيم أفراد العينة ( المبحوثين ) حسب المؤهل العلمي، وهذا بعد إجراء الإحصاء وتطبيقه على الاستبيان، حيث توضح لنا أن ما نسبته **56.70%** هو لفئة عينة أفراد المستوى التعليمي (جامعي)، والتي أتت ضمن الفئة الأعلى وفي المرتبة الأولى، في حين تليها ما نسبته **40.00%** ضمن فئة عينة أفراد المستوى التعليمي (ثانوي) والتي أتت ضمن الفئة المتوسطة وفي المرتبة الثانية، تليها ما نسبته **03.30%** فئة ( دراسات العليا ) ، وهذا يشير على أن إجمالي أغلبية ما نسبته **96.70%**، الموجودين في القطاع الخدماتي والمساهمين في التسيير الإداري للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -طاقات متجددة- هم من فئة المستوى التعليمي ( جامعي - ثانوي) ، وهذا يؤكد على أن المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- تستهدف شريحة من المستويات المتعددة، وهذا من أجل التسيير الأمثل والأدق للقطاع الإداري للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -طاقات متجددة-.

**الجدول رقم (08): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب سنوات الخبرة**

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
<b>16.70%</b>	<b>10</b>	<b>أقل من 5 سنوات</b>
<b>46.70%</b>	<b>28</b>	<b>من 5 سنوات إلى 10 سنوات</b>
<b>26.70%</b>	<b>16</b>	<b>من 11 إلى 20 سنة</b>
<b>10.00%</b>	<b>06</b>	<b>أكثر من 20 سنة</b>
<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**الشكل رقم (09): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب سنوات الخبرة**



#### المصدر: من اعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الاحصائي SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 08 تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب سنوات الخبرة، وهذا بعد إجراء الإحصاء وتطبيقه على الاستبيان، حيث توضح لنا أن ما نسبته 46.70% هو لفئة سنوات الخبرة لعينة أفراد (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، في حين تليها ما نسبته 26.70% ضمن فئة سنوات الخبرة لعينة أفراد (من 11 إلى 20 سنة)، تليها ما نسبته 16.70% للفئة العمرية لسنوات الخبرة لعينة أفراد (أقل من 5 سنوات)، وهذا يشير على أن إجمالي أغلبية ما نسبته 73.40%، الموجودين في القطاع الخدماتي والمساهمين في التسيير الإداري للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز - طاقات متجددة-، هم من الفئة العمرية حسب الخبرة المهنية والعملية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات، ومن 11 سنة إلى 20 سنة)، وهذا يؤكد على أن قطاع المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -طاقات متجددة- تستهدف شريحة ذوي الفئات العمرية والتي تمتلك الخبرة العلمية والعملية في التسيير الإداري الفعال للمؤسسة، وهذا بفضل الاستراتيجيات المختلفة في تحفيز الموظفين على أداء أعمالهم بصورة صحيحة وفق نظام قيادي ديمقراطي هدفه الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

**الجدول رقم (09): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المسمى الوظيفي**

النسب المتوية	التكرارات	الفئات
<b>30.00%</b>	<b>18</b>	<b>تقني</b>
<b>46.70%</b>	<b>28</b>	<b>إطار</b>
<b>23.30%</b>	<b>14</b>	<b>إطار مسير</b>
<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

**التعليق على الجدول رقم 09:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 09 تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الوظيفة، وهذا بعد إجراء الإحصاء وتطبيقه على الاستبيان، حيث توضح لنا أن ما نسبته **46.70%** هو لفئة الموظفين (الإطار) والتي أتت ضمن الفئة الأعلى وفي المرتبة الأولى، في حين تليها ما نسبته **30.00%** ضمن فئة الموظفين لعينة أفراد (تقني) والذين أتو ضمن الفئة المتوسطة وفي المرتبة الثانية، تليها ما نسبته **23.30%** فئة التوظيف (إطار مسير)، والذي أتى ضمن الفئة المنخفضة في المرتبة الثالثة، وهذا يشير على أن إجمالي أغلبية ما نسبته **76.70%**، الموجودين في القطاع الخدماتي والمساهمين في التسيير الإداري للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -طاقات متجددة- هم فئة الموظفين (إطار - إطار مسير) وهذا يؤكد على أن قطاع المؤسسة الجزائرية يستهدف شريحة ذوي الفئات التوظيفية والتي تمتلك الخبرة العلمية والعملية في التسيير الإداري الفعال للمؤسسة وذلك من خلال التسيير الإداري الحكيم والفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي، وبفضل الاستراتيجيات المختلفة في تحفيز الموظفين على أداء أعمالهم بصورة صحيحة وفق نظام تفاعلي تنظيمي هدفه الوصول إلى تحقيق أهداف متطلبات المؤسسة.

## الجزء الثاني: الفعالية التنظيمية

## الجدول رقم (10): تسمح لك المؤسسة بحل المشكلات التي تواجهها

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
01.70	01	01.70	01	23.30	14	53.30	32	20.00	12
المتوسط الحسابي : 3.68 / الانحراف المعياري 0.804						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 10، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.68 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 0.804 ، وهو درجة انحراف مقبولة، أي أنه لا يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي للعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 53.30 % أجابوا بدرجة موافق على أن المؤسسة تسمح للموظف بحل المشكلات التي يواجهها داخل المؤسسة، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة ما نسبته 20.00%، في حين أجاب البعض بحيادية في ما يخص العبارة بنسبة 23.30 %، في حين اقتصر إجابات أفراد العينة في ما يتعلق بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على ما نسبته 3.40%.

وهذا ما يؤكد من خلال نتائج الجدول رقم 10 على أن المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -طاقات المتجددة- تولي اهتمام كبير للموظفين وهذا من خلال السماح لهم بحل المشكلات التي يواجهونها داخل المؤسسة.

**الجدول رقم (11): تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة**

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
01.70	01	03.30	02	10.00	06	55.00	33	30.00	18
المتوسط الحسابي : <b>4.05</b> / الانحراف المعياري <b>0.829</b>							مجموع العينة : 60 عينة		

**المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 11، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 4.05 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 0.829، وهو درجة انحراف مقبولة، أي أنه لا يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 55.00% أجابوا بدرجة موافق على أن الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة فيما يتعلق بالعبارة ما نسبته 30.00%، في حين أجاب البعض بحيادية في ما يخص العبارة بنسبة 10.00%، في حين اقتصرت إجابات أفراد العينة في ما يتعلق بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على العبارة ما نسبته 05.00%.

وهذا ما يؤكد من خلال نتائج الجدول رقم 11 على أن المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- تقوم بتفعيل الفاعلية التنظيمية، وهذا من خلال رفع الكفاءات البشرية داخل المؤسسة وتفعيل أكثر للوسائل التكنولوجية في تدريب وخلق المواهب العملية وهذا من خلال تفعيل الدورات التدريبية والتي تساهم في رفع كفاءات الموظفين داخل المؤسسة وبالتالي رفع

من الفاعلية التنظيمية والتسيير الفعال داخل وخارج المؤسسة، والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على الصعيد المادي أو المعنوي.

### الجدول رقم(12): أنت على دراية بكل ما يحدث داخل المؤسسة

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
10.00	06	08.30	05	56.70	34	20.00	12	05.00	03
المتوسط الحسابي : 3.40 / الانحراف المعياري 0.948						مجموع العينة : 60 عينة			

#### المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 12, أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.40 حيث يعتبر درجة المقياس متوسطة ( محايد) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 0.948، وهو درجة انحراف مقبولة، أي أنه لا يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 56.70% أجابوا بدرجة محايد، على أنهم على دراية بكل ما يحدث داخل المؤسسة، في حين أن البعض أجابوا بموافق بنسبة 20.00%، يليها ما نسبته 10.00%، أجابوا بدرجة غير موافق بشدة، يليها ما نسبته 08.30% أجابوا بدرجة غير موافق، يليها ما نسبته 05.00% أجابوا بدرجة موافق بما نسبته 05.00%

وهذا ما يؤكد من خلال نتائج الجدول رقم 12 على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجدد- متحفظون في الإجابة و التأكيد على عموم العبارة التي تبين على أن الموظفين أحيانا لديهم دراية بكل ما يحدث داخل المؤسسة أو ليس لديهم دراية بالموضوع، وهذا ما استنتجناه من خلال الجدول رقم 12.

**الجدول رقم (13): تشارك في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة**

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
05.00	03	05.00	03	23.30	14	53.30	32	13.30	08
المتوسط الحسابي : <b>3.69</b> / الانحراف المعياري <b>0.954</b>						مجموع العينة : 60 عينة			

**المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 13، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.69 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 0.954، وهو درجة انحراف مقبولة، أي أنه لا يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 53.30% أجابوا بدرجة موافق، على أنهم يشاركون في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة، في حين أن البعض أجابوا بدرجة محايد بنسبة 23.30 %، يليها ما نسبته 13.30%، أجابوا بدرجة موافق بشدة، يليها ما نسبته 10.00% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة. وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 13 على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- يؤكدون على أنهم موافقون على صحة العبارة التي تقول على أن جل الموظفين يشاركون في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

## الجدول رقم (14): تعمل المؤسسة على توفير أحدث الأجهزة والأدوات التكنولوجية لفائدة الموظفين

موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
04	06.70	03	05.00	08	13.30	28	46.70	17	28.30
المتوسط الحسابي : 3.86 / الانحراف المعياري 1.102						مجموع العينة : 60 عينة			

## المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 14، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.86 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.102، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 46.70% أجابوا بدرجة موافق، على أن المؤسسة تعمل على توفير أحدث الأجهزة والأدوات التكنولوجية لفائدة الموظفين، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة بما نسبته 28.30%، يليها ما نسبته 13.30%، أجابوا بدرجة محايد، يليها ما نسبته 11.70% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 14، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- يؤكدون على أنهم موافقون على صحة العبارة القائلة "تعمل المؤسسة على توفير أحدث الأجهزة والأدوات التكنولوجية لفائدة الموظفين"، وهذا انطلاقاً من الوسائل التكنولوجية الإدارية الموجودة داخل المؤسسة من حواسيب متطورة وأجهزة عالية الدقة في تسيير الطاقات الشمسية والتكنولوجيا المتعلقة بتسيير قواعد البيانات في المؤسسة من أجل التسيير الفعال والتنظيم الفعال للمؤسسة وهذا من أجل تقليل أعباء العمل وتوفير السرعة والأداء في ما يتعلق بأداء العاملين وخلق

جو من الإبداع التنظيمي في المؤسسة. مما يعني أن المؤسسة تقوم على توفير أحدث الأجهزة لتحفيز ودعم الموظفين لتقديم أكثر مما يعود بالنفع على الفرد وعلى المؤسسة.

### الجدول رقم (15): انت راض عن أوضاع العمل

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
11.70	07	13.30	08	38.30	23	30.00	18	06.70	04
المتوسط الحسابي : <b>3.33</b> / الانحراف المعياري <b>1.087</b>						مجموع العينة : 60 عينة			

#### المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 15، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.33 حيث يعتبر درجة المقياس متوسطة ( محايد) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.087، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 38.30% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة "ان الموظفين راضون عن أوضاع العمل"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بما نسبته 30.00%، يليها ما نسبته 13.30% أجابوا بدرجة غير موافق، يليها ما نسبته 11.70% أجابوا بدرجة غير موافق، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة بما نسبته 06.70%.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 15، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- متحفظون في الإجابة على مضمون العبارة القائلة "هل الموظفين راضون عن أوضاع العمل داخل المؤسسة"، فقد صرح أغلبيتهم بأنهم أحيانا راضون عن أوضاع العمل داخل المؤسسة وأحيانا غير راضون عن أوضاع العمل، وهذا إن دل على

شيء دل على أن المؤسسة الجزائرية تقوم بتكثيف العمل لدى الموظفين، وهذا ما يقلل من حافزية الموظفين في أداء العمل بشكل جيد مما يسبب ركود في الأداء الوظيفي وبالتالي نقص الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي مما يسبب عدم رضا للعاملين عن أوضاع العمل. وهذا يعني أن المؤسسة لا تقدم كل ما يطلبه الموظف مما يجعله غير راض عن الوضع الذي هو به.

### الجدول رقم (16): يتم أخذ رأيك بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
10.00	06	11.70	07	50.00	30	16.70	10	11.70	07
المتوسط الحسابي : 3.28 / الانحراف المعياري 1.078						مجموع العينة : 60 عينة			

#### المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 16، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.28 حيث يعتبر درجة المقياس متوسطة ( محايد) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.078، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 50.00% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين يتم أخذ رأيهم بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بما نسبته 16.70%، يليها ما نسبته 11.70 % أجابوا بدرجة موافق بشدة، يليها ما نسبته 11.70% أجابوا بدرجة غير موافق، في حين أن البعض أجابوا بدرجة غير موافق بشدة بما نسبته 10.00%.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 16، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- متحفزون في الإجابة على مضمون العبارة القائلة " يتم أخذ رأي الموظفين بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار"، فقد صرح أغليبتهم بأنهم أحيانا يتم أخذ رأي الموظفين بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار، وأحيانا لا يتم أخذ رأيهم بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار، وهذا إن دل على شيء دل على أن المؤسسة تقوم بأخذ رأي الموظفين في نطاق محدد وهذا من خلال السعي لتحقيق أهدافها، أما المسائل المتعلقة بمشاكل الحاصلة داخل المؤسسة فلا تقوم القيادة الإدارية بأخذ رأي الموظفين فيها نظرا لكون القائد هو المسؤول عن اتخاذ القرار الصحيح والرؤية الواضحة في ما يتعلق بالنهوض بالمؤسسة. هذا يعني أن القائد لم يقوم بالتوفير الفرص باتخاذ رأي الموظفين بشكل تام مما يعكس ركود في تقديم الخدمات من قبلهم.

### الجدول رقم (17): تداوم على عملك بانتظام

موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
12	20.00	25	41.70	07	11.70	07	11.70	09	15.00
المجموع العينة : 60 عينة						المتوسط الحسابي : 3.98 / الانحراف المعياري 1.343			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 17، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.98 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.343، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 41.70% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين يداومون على مهامهم بانتظام"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة ما نسبته 20.00%،

يليهما ما نسبته 11.70 % أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليهما ما نسبته 11.70% أجابوا بدرجة غير موافق، في حين أن البعض أجابوا بدرجة غير موافق بشدة بما نسبته 15.00 %.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 17، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون على الإجابة على مضمون العبارة القائلة "يداوم الموظفون على عملهم بانتظام"، فقد صرح أغلبيتهم بأنهم ملتزمون بالقوانين المنصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة، من خلال الالتزام بمواعيد العمل المصرحة إليهم من طرف المؤسسة وإتباع كافة التدابير اللازمة في تطبيق الأعمال والمداومة عليها بالالتزام وانتظام. هذا يعني أن المؤسسة قائمة بشكل صحيح ومريح بتوفير جو عمل ملائم لموظفيها.

### الجدول رقم(18): تقوم المؤسسة على توفير الظروف الملائمة للعمل

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
06.70	04	06.70	04	08.30	05	53.30	32	25.00	15
المتوسط الحسابي : 3.89 / الانحراف المعياري 1.092						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 18، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.89 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.092، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 53.30% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة تقوم على توفير الظروف الملائمة للعمل"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة ما نسبته

25.00%، يليها ما نسبته 08.30 % أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، و يليها ما نسبته 13.40% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 18، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقا متجدد- موافقون على الإجابة على مضمون العبارة القائلة " أن المؤسسة تقوم على توفير الظروف الملائمة للعمل"، فقد صرح أغلبيتهم بأن المؤسسة تعمل جاهدة على توفير أحسن الظروف من خلال توفير كافة الوسائل العملية والتكنولوجية وتوفير الجو المناسب للعمل لكافة الموظفين العاملين بالمؤسسة.

### الجدول رقم (19): تشجع المؤسسة موظفيها على العمل الجماعي

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
05.00	03	03.30	02	28.30	17	23.30	14	40.00	24
المتوسط الحسابي : 3.91 / الانحراف المعياري 1.130						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 19، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.91 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.130، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 40.00% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة القائلة أن المؤسسة تشجع موظفيها على العمل الجماعي، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة ما نسبته

23.30%، يليها ما نسبته 28.30 % أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 08.30% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 19، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون على الإجابة على مضمون العبارة القائلة " أن المؤسسة تشجع موظفيها على العمل الجماعي " ، وهذا من خلال ترقية المؤسسة إلى أعلى مستوياتها من النجاح، وضمان إنجاز المهام في الأوقات المضبوطة والمحددة بفضل العمل الجماعي والروح الجماعية، وهذا ما يساهم لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها بسرعة. يعني أن المؤسسة تقوم جاهدة بتوفير جو من العلاقات الانسانية الجماعية داخل المؤسسة والتي تساهم في رفع كفاءة الموظفين.

### العبارة رقم (20): تتميز المؤسسة بهيكل تنظيمي يستجيب لمختلف التغيرات البيئية

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
06.70	04	06.70	04	51.70	31	26.70	16	08.30	05
المتوسط الحسابي : 3.50 / الانحراف المعياري 0.945						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 20، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.50 حيث يعتبر درجة المقياس متوسطة ( محايد) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 0.945، وهو درجة انحراف مقبولة، أي أنه لا يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 51.70% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة تتميز بهيكل تنظيمي يستجيب لمختلف التغيرات البيئية"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق على

مضمون العبارة بما نسبته 26.70%، يليها ما نسبته 08.30% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 13.40% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 20، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- متحفزون في إجاباتهم على مضمون العبارة القائلة " أن المؤسسة تتميز بهيكل تنظيمي يستجيب لمختلف التغيرات البيئية"، وهذا من خلال أن المؤسسة تقوم بالعمل على توفير الجو المناسب للموظفين إلا أنها تقوم بالضغط على الموظفين من خلال زيادة الضغط العملي لديهم، مما يشكل عدم دافعية للعمل أكثر ويخلق جو من عدم استجابة للهيكل التنظيمي لمختلف التغيرات البيئية، وبالتالي ركود في الإنتاج العملي لدى المؤسسة.

### الجدول رقم (21): يوجد اتصال وتواصل فعال بين الإدارة والموظفين

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
08.30	05	10.00	06	26.70	16	35.00	21	20.00	12
المتوسط الحسابي : 3.71 / الانحراف المعياري 1.172						مجموع العينة : 60 عينة			

### المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 21، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.71 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.172، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 35.00% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة يوجد لديها اتصال وتواصل فعال بين الإدارة والموظفين"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة محايد على مضمون

العبارة بما نسبته 26.70% ، يليها ما نسبته 20.00% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 18.30% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 21، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددو- موافقون في إجاباتهم على مضمون العبارة القائلة " أنه يوجد اتصال وتواصل فعال بين الإدارة والموظفين"، وهذا من خلال أن المؤسسة بالعمل على توفير الجو المناسب للموظفين في المؤسسة، وهذا من خلال توفير الاتصال الفعال بين الموظفين من خلال تبني روح الجماعة والعمل الجماعي داخل المؤسسة، مما يشكل علاقات عامة داخل المؤسسة وهذا ما يشكل تواصل بين الإدارة والموظفين بسبب القيادة الحكيمة لدى الإدارة.

### الجدول رقم (22): يهتم المدير بمبادئ المساواة والعدل بين الموظفين

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
06.70	04	03.30	02	26.70	16	23.30	14	40.00	24
المتوسط الحسابي : 3.78 / الانحراف المعياري 1.186						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 22، ان المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.78 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.186، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 40.00% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة القائلة أن "المدير يهتم بمبادئ المساواة والعدل بين الموظفين"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق على مضمون

العبرة بما نسبته 23.30%، يليها ما نسبته 26.70 % أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبرة، يليها ما نسبته 10.00% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبرة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 22، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون في إجاباتهم على مضمون العبرة القائلة أن " المدير يهتم بمبادئ المساواة والعدل بين الموظفين"، وهذا من خلال أن المؤسسة تقوم بالعمل على توفير الامتيازات من خلال توفير الحوافر المادية والمعنوية لكل الموظفين القائمين على المؤسسة بدون استثناء، وهذا ما يساهم في تحقيق أهدافها.

### الجدول رقم (23): للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
06.70	04	06.70	04	30.00	16	41.60	25	15.00	09
المتوسط الحسابي : 3.65 / الانحراف المعياري 1.049						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 23، أن المتوسط الحسابي للعبرة بلغ 3.65 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبرة بلغ 1.049، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبرة، إضافة إلى أن ما نسبته 41.60% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبرة القائلة أن "المؤسسة لها القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون

العبارة بما نسبته 15.00%، يليها ما نسبته 30.00 % أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 13.40% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 23، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون في إجاباتهم على مضمون العبارة القائلة أن "للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل، وهذا من خلال أن المؤسسة تقوم بالعمل على توفير الامتيازات الكبيرة لدى الموظفين داخل المؤسسة من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى توفير الجو المناسب لمكان العمل والتواصل الفعال بين العاملين وتوفير كافة الوسائل والتكنولوجيا الحديثة للموظفين في المؤسسة، وهذا ما يساهم في تلبية احتياجات العامل المادية والمعنوية.

### الجدول رقم (24): مستوى الأداء في المؤسسة في تحسن ملحوظ

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		غير موافق	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
22	36.70	20	33.30	06	10.00	05	08.30	07	11.70
مجموع العينة : 60 عينة						المتوسط الحسابي : 4.27 / الانحراف المعياري 1.348			

### المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 24، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 4.27 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة جدا ( موافق بشدة) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.348، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 36.70% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة القائلة أن "مستوى الأداء في المؤسسة في تحسن ملحوظ"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق على مضمون

العبارة بما نسبته 36.70%، يليها ما نسبته 10.00 % أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 20.00% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 24، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون في إجاباتهم على مضمون العبارة القائلة أن "مستوى الأداء في المؤسسة في تحسن ملحوظ"، وهذا من خلال أن المؤسسة تقوم على مبدأ الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة، من خلال توفير الوسائل المادية والمعنوية لدى الموظفين من أجل تحقيق أهدافها، وهذا ما لمسناه جليا من إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال نتائج الجدول حيث وافقوا جل الموظفين على مضمون العبارة.

### الجدول رقم (25): تهتم المؤسسة بالدورات التكوينية لصالح العمال من أجل تنمية المهارات والقدرات

#### بهدف تحسين أدائهم

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
06.70	04	05.00	03	18.30	11	41.70	25	28.30	17
المتوسط الحسابي : 4.35 / الانحراف المعياري 1.117						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 25، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 4.35 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة جدا ( موافق بشدة) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.117، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 41.70% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون

العبارة القائلة أن "المؤسسة تهتم بالدورات التكوينية لصالح العمال من أجل تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين أدائهم"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة بما نسبته 28.30%، يليها ما نسبته 18.30% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 11.70% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 25، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون في إجاباتهم على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة تهتم بالدورات التكوينية لصالح العمال من أجل تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين أدائهم"، وهذا من خلال أن المؤسسة تقوم بعمل دورات شهرية وتكوينية للعاملين في المؤسسة الجزائرية من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم بهدف تحسين أدائهم العملي، وهذا ما يساهم في ترقية المؤسسة لأعلى مستوياتها العملية والإدارية داخل وخارج المؤسسة.

### الجزء الثالث : الإبداع التنظيمي .

#### البعد الأول : الأصالة.

الجدول رقم (26): أنت كعامل بالمؤسسة تمتلك مهارة تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
15.00	09	05.00	03	10.00	06	45.00	27	25.00	15
المتوسط الحسابي : 4.41 / الانحراف المعياري 1.330						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 26، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 4.41 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة جدا ( موافق بشدة) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.330، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 45.00% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين في المؤسسة يمتلكون مهارات تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة بما نسبته 25.00%، يليها ما نسبته 10.00% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 20.00% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 26، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون في إجاباتهم على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين في المؤسسة يمتلكون مهارات تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل"، وهذا من خلال أن المؤسسة تستثمر المهارات الخاصة بالعاملين وهذا من خلال تبني أفكارهم الجديدة في تسيير وإدارة المؤسسة بشكل أكبر وفي نطاق تحقيق أهدافها ومتطلباتها للنجاح على المدى الطويل.

### الجدول رقم (27): لديك شعور بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
13.30	08	05.00	03	38.30	23	35.00	21	08.40	05
المتوسط الحسابي : 3.20 / الانحراف المعياري 1.117						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 27، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.20 حيث يعتبر درجة المقياس متوسطة (حيادية) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.117، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 38.30% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين لديهم شهور بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة بما نسبته 35.00%، يليها ما نسبته 08.40% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 18.30% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 27، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- متحفظون وفي نفس الوقت موافقون في إجاباتهم على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين لديهم شهور بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة"، وهذا من خلال أن بعض من الموظفين في المؤسسة يرون بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة وإعادة تغيير بعض من الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة وهذا بغية تحسين بعض من النقص الموجودة داخل المؤسسة مثل التحفيز المادية وصب الأجور في الأوقات المحددة لدى الموظفين، وهذا بسبب عدد الموظفين الكثير الموجود داخل المؤسسة، مما يسبب ركود في الأداء الوظيفي لدى العاملين وهذا من شأنه يسبب عدم رضا لبعض الموظفين، في حين يرى البعض من الموظفين موافقون على مضمون العبارة بشأن استحداثه نظام معلوماتي برمجي وهذا من شأنه تحسين الإجراءات العملية في مكتب المصلحة التابعة لصب الحوافر المادية بسرعة وهذا من شأنه تطوير منظومة المؤسسة بشكل أسرع وسلس.

**الجدول رقم (28): مشاكلك في العمل تدفعك لابتكار طرق عمل جديدة**

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
16.70	10	10.00	06	18.30	11	36.70	22	18.30	11
المتوسط الحسابي : <b>3.54</b> / الانحراف المعياري <b>1.344</b>						مجموع العينة : 60 عينة			

**المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 28 ، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.54 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.344، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 36.70% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة القائلة أن "مشاكل الموظفين في العمل تدفعهم لابتكار طرق عمل جديدة"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة بما نسبته 18.30%، يليها ما نسبته 18.30% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 16.70% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 28، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون على مضمون العبارة القائلة أن "مشاكل الموظفين في العمل تدفعهم لابتكار طرق عمل جديدة"، من خلال تبني نظم معلوماتية جديدة من أجل التسيير الحسن والتواصل الفعال بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها، وهذا من خلال تقليل أعباء العمل التي كانت في السابق تعتمد على الطرق التقليدية في أرشفة الملفات الإدارية بواسطة الطرق التقليدية، وهذا ما سبب مشاكل لدى العاملين في زيادة أعباء العمل ونقص الجو الجماعي العملي، لهذا ركز الموظفين في تبني

نظام معلوماتي في التسيير الإداري للمؤسسة يوفر الوقت والجهد للمؤسسة وللعاملين، في حين أن البعض اقتصروا في إجاباتهم على التحفظ، والقلّة القليلة من صرحوا بدعم وجود مشاكل في العمل تدفعهم لابتكار طرق عمل جديدة.

### الجدول رقم (29): محاولة تقديم حلول تستمر نتائجها لمدة طويلة

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
11.70	07	13.30	08	18.30	11	41.70	25	15.00	09
المتوسط الحسابي : 3.81 / الانحراف المعياري 1.233						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 29، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.81 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.233، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 41.70% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة تولي اهتمام كبير في محاولة تقديم حلول تستمر نتائجها لمدة طويلة"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة بما نسبته 15.00%، يليها ما نسبته 18.30% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 13.30% أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 11.70% على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 29، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة تولي اهتمام كبير في محاولة تقديم حلول تستمر نتائجها لمدة طويلة"، من خلال تبني طرق ووسائل متنوعة في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل، من خلال الوسائل المادية

والمعنوية ومن خلال تبني الوسائل المساعدة في تنمية الفاعلية التنظيمية لدى الموظفين بواسطة الحوافز المادية والمعنوية والتي من خلالها تزيد من الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في قيادة المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل وتحسين من النقائص الموجودة داخل المؤسسة لاستمرارها على تحقيق نتائج مرضية.

### البعد الثاني: الطلاقة

#### الجدول رقم (30): إتيان بأكثر من فكرة خلال فترة زمنية

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
06.70	04	08.30	05	48.30	29	28.40	17	08.30	05
المتوسط الحسابي : 3.22 / الانحراف المعياري 0.963						مجموع العينة : 60 عينة			

#### المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 30، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.22 حيث يعتبر درجة المقياس متوسطة ( محايد) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 0.963، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 48.30% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة القائلة أن "إتيان بأكثر من فكرة خلال فترة زمنية"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة بما نسبته 28.40%، يليها ما نسبته 08.30% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 08.30% أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 06.70% على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 30، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- متحفزون أكثر على مضمون العبارة القائلة أن الموظفين في المؤسسة "يأتون بأكثر من فكرة خلال فترة زمنية"، في حين أن الأقلية من الموظفين صرحوا بالموافقة على مضمون العبارة كون أن بعضهم يأتون بأكثر من فكرة خلال فترة زمنية في نطاق العمل، وهذا ما يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى المؤسسة.

### الجدول رقم (31): لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بسهولة

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
01.70	01	01.70	01	20.00	12	68.30	41	08.30	05
المتوسط الحسابي : 4.15 / الانحراف المعياري 0.684						مجموع العينة : 60 عينة			

### المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 31، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 4.15 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة جدا ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 0.684، وهو درجة الانحراف مساوية، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 68.30% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم بسهولة"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة بما نسبته 20.00%، يليها ما نسبته 08.30% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 03.40% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 31، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون وبشدة على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم بسهولة" داخل المؤسسة، وهذا ما يخص جو من المناخ العملي الجماعي وروح الجماعة والتواصل الدائم والناجح بين الموظفين وخلق علاقات عامة ناجحة بين الموظفين داخل المؤسسة وخارجها.

### الجدول رقم (32): لديك القدرة عن الدفاع عن أفكارك

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
05.00	03	05.00	03	11.70	07	33.30	20	45.00	27
المتوسط الحسابي : <b>4.28</b> / الانحراف المعياري <b>1.109</b>						مجموع العينة : 60 عينة			

### المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 32، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 4.28 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة جدا ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.109، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 45.00% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة القائلة أن الموظفين داخل المؤسسة "لديهم القدرة عن الدفاع عن أفكارهم"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة بما نسبته 33.30% ، يليها ما نسبته 11.70% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 10.00% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 32، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون وبشدة على مضمون العبارة القائلة " لديهم القدرة عن الدفاع عن أفكارهم "، وهذا من إيجابيات المؤسسة والقيادة التي تتمتع بها المصالح الإدارية بحيث تعطي أفضلية حرية الرأي والرأي الآخر لدى كل موظف من الموظفين، وهذا من أجل التعبير عن آراءهم والتمسك بها في نطاق ما يسمح به قانون المؤسسة وضمن صلاحية المؤسسة وفق معايير تخدم المؤسسة وتحقق لها أهدافها المنشودة.

### الجدول رقم (33): لديك تمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع

موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		غير موافق بشدة	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
29	48.30	15	25.00	10	16.70	03	05.00	03	05.00
مجموع العينة : 60 عينة						المتوسط الحسابي : 4.25 / الانحراف المعياري 1.148			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 33، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 4.25 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة جدا ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.148، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 48.30% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين لديهم تمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة بما نسبته 25.00%، يليها ما نسبته 16.70% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 10.00% أجابوا بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 33، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون ويشدة على مضمون العبارة القائلة أن " لديهم تمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع "، وهذا كون أن بعض من الموظفين لديهم خبرات كبيرة وكفاءات عالية في تسيير وإدارة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -طاقات متجددة- وهذا ما يعطيهم أفضلية في النقاشات والحوارات بين الوسطاء الآخرين، وامتلاك قدرات عالية لإقناع الموظفين الآخرين، وهذا ما يساهم بشكل كبير في تحقيق الإبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية لدى المؤسسة.

### البعد الثالث: المرونة

#### الجدول رقم (34): يحترم العمال بالمؤسسة الآراء المختلفة والاستفادة منها

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
10.00	06	06.70	04	13.30	08	38.30	23	31.70	19
المتوسط الحسابي : <b>4.30</b> / الانحراف المعياري <b>1.257</b>						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 34، ان المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 4.30 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة جدا ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.257، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 38.30% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة القائلة أن "العمال بالمؤسسة يحترمون آراءهم المختلفة ويستفيدون منها"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة على

مضمون العبارة بما نسبته 31.70%، يليها ما نسبته 13.30% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 06.70% أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 10.00% على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 34، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون وبشدة على مضمون العبارة القائلة أن "العمال بالمؤسسة يحترمون آراءهم المختلفة ويستفيدون منها"، وهذا ما يساهم بشكل كبير في زيادة حجم الرصيد السلوكي والمعرفي والتواصل بين العاملين في قطاع المؤسسة بشكل كبير مما يساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية لدى المؤسسة.

### الجدول رقم (35): يتم إنجاز ما يستند إلى المشروع من أعمال بأسلوب متجدد

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
08.30	05	08.30	05	06.70	04	66.70	40	10.00	06
المتوسط الحسابي : 4.50 / الانحراف المعياري 1.059							مجموع العينة : 60 عينة		

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 35، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 4.50 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة جدا ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.059، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 66.70% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة القائلة ان "الموظفين يقومون بإنجاز ما يستند إلى المشروع من أعمال بأسلوب متجدد"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة

موافق بشدة على مضمون العبارة بما نسبته 10.00%، يليها ما نسبته 06.70 % أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 08.30 % أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 08.30 % على مضمون العبارة. وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 35، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون وبشدة على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين يقومون بإنجاز ما يستند إلى المشروع من أعمال بأسلوب متجدد"، وهذا ما يساهم في تحسين الإبداع التنظيمي لدى العاملين والرفع من الفاعلية التنظيمية لديهم مما يخلق جو من المثابرة والابتكار داخل المؤسسة.

### الجدول رقم (36): يتم توفير بيئة عمل تساعد على إيجاد أفكار إبداعية

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
10.00	06	10.00	06	06.70	04	55.00	33	18.30	11
المتوسط الحسابي : 4.32 / الانحراف المعياري 1.195						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 36، ان المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 4.32 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة جدا ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.195، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 55.00% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة تقوم بتوفير بيئة عمل تساعد على إيجاد أفكار إبداعية"، في حين ان البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة

على مضمون العبارة بما نسبته 18.00% ، يليها ما نسبته 06.70% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 10.00% أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 10.00% على مضمون العبارة. وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 36، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون وبشدة على مضمون العبارة القائلة أن " المؤسسة تقوم بتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين مما يساهم في مساعدتهم على إيجاد أفكار إبداعية" داخل المؤسسة.

### الجدول رقم (37): تتيح الإدارة الفرصة لاختبار الأفكار الجديدة

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
05.00	03	05.00	03	48.30	29	31.70	19	10.00	06
المتوسط الحسابي : 3.33 / الانحراف المعياري 0.920						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 37، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.33 حيث يعتبر درجة المقياس متوسطة ( محايد) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 0.920، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 48.30% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة القائلة أن "الإدارة تتيح الفرصة لاختبار الأفكار الجديدة"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة بما نسبته 31.70%، يليها ما نسبته 10.00% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 05.00% أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 05.00% على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 37، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- متحفون في إجاباتهم والبعض الآخر موافقون على مضمون العبارة القائلة أن "الإدارة تتيح الفرصة لاختبار الأفكار الجديدة"، وهذا ما يساهم في اختبار مدى تقييم العاملين والتطلع إلى مستوياتهم العملية ومدى تمكينهم واكتسابهم للمهارات الإدارية ومدى تطور جاهزيتهم في ما يخص الإبداع التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

### البعد الرابع: الحساسية للمشكلات.

#### الجدول رقم (38): لدى المؤسسة القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة

موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
10	16.70	11	18.30	34	56.70	03	05.00	02	03.30
مجموع العينة : 60 عينة						المتوسط الحسابي : 3.22 / الانحراف المعياري 0.942			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 38، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.22 حيث يعتبر درجة المقياس متوسطة ( محايد) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 0.942، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 56.70% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة القائلة أن "لدى المؤسسة القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة بما نسبته 18.30%، يليها ما نسبته 16.70% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 05.00% أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 03.30% على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 38، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- متحفزون في إجاباتهم والبعض الآخر موافقون على مضمون العبارة القائلة أن "لدى المؤسسة القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة"، وهذا ما يساهم في اختبار في إعطاء جملة من الحلول التنظيمية لدى المؤسسة والتخلص من النقائص والعوائق التي تعترضها داخل المؤسسة وإيجاد حلول سارية المفعول تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

### الجدول رقم (39): للمؤسسة القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون

موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
09	15.00	26	43.40	20	33.30	03	05.00	02	03.30
مجموع العينة : 60 عينة						المتوسط الحسابي : 3.79 / الانحراف المعياري 0.922			

#### المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 39، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.79 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 0.922، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 43.40% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة لها القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة بما نسبته 33.30%، يليها ما نسبته 15.00% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 05.00% أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 03.30% على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 39، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- متحفون في إجاباتهم والبعض الآخر موافقون على مضمون العبارة القائلة أن " للمؤسسة القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون"، وهذا الدور التي تقوم به المؤسسة في الاهتمام بموظفيها والبحث عن المشاكل التي يعانون منها وإيجاد حلول لتلك المشاكل ومساعدتهم على تخطيها، مما يزيد من الفاعلية التنظيمية لدى العاملين وشعورهم بأن المؤسسة تتابع كل شيء يتعلق بهم، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والإبداع التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة.

### الجدول رقم (40): تخطط المؤسسة لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها

موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
14	23.30	22	36.70	15	25.00	07	11.70	02	03.30
مجموع العينة : 60 عينة						المتوسط الحسابي : 3.62 / الانحراف المعياري 1.071			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 40، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.62 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة ، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 0.922، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 36.70% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة تخطط لمواجهة المشكلات العمل التي يمكن حدوثها"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة

على مضمون العبارة بما نسبته 23.30%، يليها ما نسبته 25.00 % أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 11.70% أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 03.30 % على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 40، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون والبعض الآخر متحفظون في إجاباتهم على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها"، وهذا الدور التي تقوم به المؤسسة من أجل تفعيل كافة الاستراتيجيات المختلفة للتخلص من أي عائق يقف أمام تقدم المؤسسة نحو المسار الأفضل في تحقيق أهدافها من خلال مواجهة المشاكل المتعلقة بالعمل من خلال الاجتماع برؤساء المصالح والبحث عن المشكلة وإيجاد حل جذري لها.

### الجدول رقم (41): تقبل المؤسسة الاقتراحات المقدمة من طرف العمال في حل المشكلات

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
08.30	05	13.30	08	30.00	18	26.70	16	21.70	13
المتوسط الحسابي : 3.39 / الانحراف المعياري 1.210						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 41، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.39 حيث يعتبر درجة المقياس متوسطة ( محايد) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة ، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.210، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 30.00% أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة تقبل الاقتراحات المقدمة من طرف العمال في حل المشكلات"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق

على مضمون العبارة بما نسبته 26.70%، يليها ما نسبته 21.70 % أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 13.30% أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 08.30 % على مضمون العبارة. وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 41، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون والبعض الآخر متحفظون في إجاباتهم على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة تقبل الاقتراحات المقدمة من طرف العمال في حل المشكلات"، وهذا ما يوضح جليا على أن المؤسسة تهتم بالاقتراحات التي يقدمها الموظفين في المشاكل المتعلقة بالمؤسسة وهذا من أجل إيجاد الحلول اللازمة للمشاكل الموجودة داخل المؤسسة.

### البعد الخامس: قبول المخاطرة

#### الجدول رقم (42): المبادرة على تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات

موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		غير موافق بشدة	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
16	26.70	21	35.00	15	25.00	03	05.00	05	08.30
مجموع العينة : 60 عينة						المتوسط الحسابي : 3.63 / الانحراف المعياري 1.174			

#### المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 42، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 3.63 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة ( موافق) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.174، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 35.00% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة تقوم بالمبادرة على تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات"، في حين أن

البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة بما نسبته 26.70%، يليها ما نسبته 25.00 % أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 05.00% أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 08.30 % على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 42، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون في إجاباتهم على مضمون العبارة القائلة أن "المؤسسة تقوم بالمبادرة على تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات"، وهذا ما يوضح جليا على أن المؤسسة تهتم بتبني الأفكار وتقوم بالمبادرات والأفكار والأساليب الجديدة التي يقدمها الموظفين وهذا من أجل إيجاد الحلول اللازمة للمشاكل الموجودة داخل المؤسسة.

### الجدول رقم (43): تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
30	50.00	13	21.60	09	15.00	04	06.70	04	06.70
مجموع العينة : 60 عينة						المتوسط الحسابي : 4.01 / الانحراف المعياري 1.242			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 43، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 4.01 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة جدا ( موافق بشدة) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.242، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 50.00% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين يتقبلون الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة

موافق على مضمون العبارة بما نسبته 21.60%، يليها ما نسبته 15.00 % أجابوا بدرجة محايد على مضمون العبارة، يليها ما نسبته 06.70% أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 06.70 % على مضمون العبارة. وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 43، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون في إجاباتهم على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين يتقبلون الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح"، وهذا ما يوضح جليا على أن الموظفين حينما يخفقون في مجال عملهم في المؤسسة يتقبلون الفشل باعتباره التجربة التي تسبق نجاحهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

### الجدول رقم (44): تتحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال ولديك الاستعداد لمواجهة النتائج

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
03.30	02	03.30	02	05.00	03	58.40	35	30.00	18
المتوسط الحسابي : 4.60 / الانحراف المعياري 0.889						مجموع العينة : 60 عينة			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 44، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 4.60 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة جدا ( موافق بشدة) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.242، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 58.40% أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين يتحملون ما تقوم به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة بما نسبته 30.00%، يليها ما نسبته 05.00 % أجابوا بدرجة محايد على

مضمون العبارة، يليها ما نسبته 03.30% أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 03.30 % على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 44، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون بشدة في إجاباتهم على مضمون العبارة القائلة أن "الموظفين يتحملون ما تقوم به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج"، وهذا ما يوضح جليا على أن الموظفين يتحملون قرارة أفعالهم في ما يخص أعمالهم داخل المؤسسة مهما كانت النتائج المسفرة عن اتخاذهم لأي قرار صدر منهم سواء كان إيجابيا أو سلبيا.

### الجدول رقم (45): اهتمام العاملين بتنمية السلوك الإبداعي وذلك بالاستفادة من تجارب الآخرين

موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		غير موافق بشدة	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
21	35.00	25	41.60	06	10.00	07	11.70	01	01.70
مجموع العينة : 60 عينة						المتوسط الحسابي : 4.62 / الانحراف المعياري 1.041			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**التعليق على الجدول:** يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 45، أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ 4.62 حيث يعتبر درجة المقياس مرتفعة جدا ( موافق بشدة) في ما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن الانحراف المعياري للعبارة بلغ 1.041، وهو درجة انحراف متوسطة، أي أنه يوجد تشتت مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتوزيع الطبيعي لإجابات العينة في ما يتعلق بالعبارة، إضافة إلى أن ما نسبته 41.60% أجابوا بدرجة موافق على مضمون العبارة القائلة أن "اهتمام العاملين بتنمية السلوك الإبداعي وذلك بالاستفادة من تجارب الآخرين"، في حين أن البعض أجابوا بدرجة موافق بشدة على مضمون العبارة بما نسبته 35.00%، يليها ما نسبته 10.00 % أجابوا بدرجة محايد على

مضمون العبارة، يليها ما نسبته 11.70% أجابوا بدرجة غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة 01.70% على مضمون العبارة.

وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم 45، على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة- موافقون بشدة في إجاباتهم على مضمون العبارة القائلة أن "اهتمام العاملين بتنمية السلوك الإبداعي وذلك بالاستفادة من تجارب الآخرين"، وهذا ما يوضح جليا على أن الموظفين داخل المؤسسة يأخذون التجارب والخبرة المهنية من الموظفين ذوي الخبرات القديمة في المؤسسة وهذا من أجل تنمية السلوك الإبداعي وهذا ما يساهم في خلق كفاءات عالية في أسرع وقت وفي وقت وجيز مما يساهم في خلق التنظيم الإبداعي داخل المؤسسة وزيادة النشاط التفاعلي التنظيمي داخلها.

#### • المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سنستعرض من خلال هذا المطلب تحليل نتائج اختبار الفرضيتين وهذا من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من دراسة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ( الفاعلية التنظيمية -الإبداع التنظيمي ) باستخدام معامل بيرسون، إضافة إلى تحليل واختبار التوزيع الطبيعي للفرضيات، ثم الاختبار T، إضافة إلى تحليل الانحدار الخطي.

#### 1- تحليل واختبار التوزيع الطبيعي للفرضيات الرئيسية:

الجدول رقم (46): اختبار تحليل التوزيع الطبيعي من خلال معاملات ( كولموغوروف - سيميفروف - شايرو ويلك)

لمتغيري الدراسة ( الفاعلية التنظيمية - الإبداع التنظيمي )

مستوى الدلالة	معامل اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk	معامل اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>	متغيرات الدراسة
0.05	0.972	0.200	الفاعلية التنظيمية
0.05	0.892	0.200	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال تحليلنا للجدول رقم (46): ودراسة اختبار التوزيع الطبيعي لمعامل كل من ( كولوموغوروف - سيميغوروف - وشاييرو ويلك، يتضح لنا من خلال الجدول النتائج التالية:

نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير كل من الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي هو 0.200 لكلا المتغيرين، عند مستوى دلالة 0.05 والذي هو أكبر من 0.05، وهذا من خلال معطيات ونتائج المحصل عليها من خلال اختبار معامل التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov، إضافة إلى أن معامل اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk أوضح لدينا مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير الفاعلية التنظيمية ب 0.972 عند مستوى دلالة 0.05 والذي هو أكبر من 0.05، إضافة إلى أن متغير الإبداع التنظيمي بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ب 0.892 عند مستوى دلالة 0.05 والذي هو أكبر أيضا من مستوى دلالة 0.05.

وعليه نستنتج من خلال المعطيات الموجودة في الجدول رقم 47 من خلال اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال الاعتماد على كل من المعاملات (كولوموغوروف - سيميغوروف - شاييرو ويلك) لمتغيري الدراسة (الفاعلية التنظيمية - الإبداع التنظيمي) على أنه مستوى الدلالة الخاصة بهما أكبر من مستوى الدلالة المفروض في الدراسة 0.05 والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات، وأن كافة الإجابات المتعلقة بأفراد عينة البحث كانت متناسقة ومتجانسة فيما يخص كل من المتغيرين (الفاعلية التنظيمية - الإبداع التنظيمي) وعليه فإنه:

#### ❖ تم قبول صحة الفرضيات $H_0$ الصفرية: والتي تنص على

\*أن هناك علاقة قوية وطرديّة بين الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي.

\*تساعد الفاعلية التنظيمية على مدى نجاح المؤسسة.

\*يؤثر الإبداع التنظيمي بشكل إيجابي على المؤسسة.

حيث الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي يساهمان في التأثير بإيجابية على نشاط المؤسسات، لكونهما أحد الوسائل الفعالة في تنمية الكفاءات والمهارات داخل المؤسسات العامة والخاصة، وتشكل الحافز الكبير في مدى نجاح أي مؤسسة من المؤسسات لكونها تعتمد على وسيلتين أساسيتين هما ( الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي)، إضافة إلى أن الإبداع التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على نجاح سيرورة المؤسسة، لما يساهم في خلق من المهارات والكفاءات العالية والتي ترفع من مكانة الموظفين خاصة والمؤسسات عامة والذي بدوره يحقق أهداف المؤسسة.

## 2- اختبار اتجاه العلاقة بين المتغيرات وتفسير النتائج الفرضيات الرئيسية:

### ❖ تحليل اتجاه العلاقة بين المتغيرين ( الفاعلية التنظيمية – الإبداع التنظيمي)

الجدول رقم (47): تحليل اتجاه العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل بيرسون

المتغير المستقل	التوافق الارتباط R	المتغير التابع – الأبعاد	التوافق الارتباط R2	مستوى الدلالة
الفاعلية التنظيمية	*0.815	الإبداع التنظيمي	**0.760	0.345
		بعد الأصالة	*0.658	0.542
		بعد الطلاقة	**0.715	0.447
		بعد المرونة	**0.758	0.784

يتم هذا الاختبار من خلال تحليل نتائج المتغيرين وفقا لتوافق الارتباط بين متغيري الدراسة ( المتغير المستقل: الفاعلية التنظيمية) المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، واختبار تحليل الارتباط الذي يبرز مدى وجود التوافق بين كل بعد من الجزء الثاني (الفاعلية التنظيمية) والجزء الثالث (الإبداع التنظيمي) باستعمال معامل بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

### اختبار تحليل التوافق الارتباط بين متغيري الدراسة ( الفاعلية التنظيمية – الإبداع التنظيمي )

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

■ عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ناقل

من خلال الجدول يتبين لنا أن معامل التوافق الارتباطي للمتغير (الفاعلية التنظيمية) بلغ ( $R=0.815^*$ ) عند مستوى دلالة 0.345 وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل، في حين أن معامل التوافق الارتباطي للمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بلغ ( $R^2=0.760^{**}$ ) عند مستوى دلالة 0.542 وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha=0.05$ )، ومنه نؤكد على قبول الفرضية  $H_0$ ، ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونوضح على أنه:

يوجد توافق ارتباطي طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الفاعلية التنظيمية)، والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، وهذا ما يؤكد جليا على صحة الفرضيتين الرئيسيتين، والتي تنص على أنه:

- هناك علاقة قوية وطرديّة بين الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي.

من خلال الجدول يتبين لنا أن معامل التوافق الارتباطي للمتغير (الفاعلية التنظيمية) بلغ ( $R=0.815^*$ ) عند مستوى دلالة 0.345 وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يؤكد أيضا على صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه: تساعد الفاعلية التنظيمية على مدى نجاح المؤسسة، وهذا ما لمسناه من نتائج الجدول، حيث وجدنا بأن الفاعلية التنظيمية تساعد على مدى نجاح المؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها سابقا، اعتمادا على أغلب المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج نوعا ما، ومؤشرات تستخدمها المؤسسة منها ما هي اجتماعية سلوكية كرضا الأفراد، إضافة إلى مشاركة جميع الموظفين داخل المؤسسة في اتخاذ قراراتهم، مما يكفل للمؤسسة الاستقرار والتكيف، ومن ثم النمو والتطور والبقاء.

من خلال الجدول يتبين لنا أن معامل التوافق الارتباطي للأبعاد المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بلغ عند بعد الأصالة ( $0.658^*$ ) عند مستوى دلالة 0.542، وعند بعد الطلاقة ( $0.715^{**}$ ) عند مستوى دلالة 0.447، وأيضا عن

بعد المرونة (0.758 \*\*) بلغ مستوى دلالة 0.784، وهي أكبر من مستوى الدلالة (  $\alpha=0.05$  ) ومنه نؤكد على قبول الفرضية الثالثة  $H_0$ ، والتي تنص على أنه:

**يؤثر الإبداع التنظيمي بشكل إيجابي على المؤسسة،** وهذا كونه يساهم في مساعدة المؤسسة من خلال التعديل والرقابة والتنسيق والهيكلة التنظيمي، إضافة إلى تسهيل كافة العمليات المتعلقة بالابتكارات والتي تساهم المؤسسة على المواصلة ومواكبة خدماتها بابتكار المهارات للموظفين من جهة، ومن جهة أخرى معالجة كافة المشاكل التي تعترض المؤسسة بنشاط وكفاءة، وكل ما كانت الفاعلية التنظيمية أكبر في تأثيرها الإيجابي على المؤسسة كل ما كان الإبداع التنظيمي تأثيره إيجابي أيضا على سيورة المهام والأعمال داخل المؤسسة.

### 3-إختبار ( تحليل التباين – إختبار T ) لتفسير النتائج الفرضيات الرئيسية:

**الجدول رقم (48): يوضح تحليل نتائج الانحدار التباين بين المتغيرين " الفاعلية التنظيمية ( المستقل )**

#### **والإبداع التنظيمي (التابع)"**

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig	الفاعلية التنظيمية R1	الإبداع التنظيمي R2
الانحدار	29.258	2	2.068	9.185	0.358	0.815	0.760
الخطأ المتبقي	14.158	127	1.458	-	-	-	-
المجموع	48.716	129					

**المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

**التعليق على الجدول رقم 48:** يتبين لنا من خلال نتائج الجدول بأن المتغير المستقل ( الفاعلية التنظيمية ) بلغت نسبة معامل التحديد للمتغير **R1- 0.815**، يقابله المتغير التابع ( الإبداع التنظيمي )، حيث بلغت النسبة الكلية لمعامل التحديد ب

**R 2= 0.760**، وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وهذا ما يوضحه نتائج الجدول أعلاه، إضافة إلى أن مستوى الدلالة لكلا المتغيرين يساوي **( 0.358 )** عند مستوى دلالة **0.05**، وهي أكبر من مستوى الخطأ **( 0.005 )**، إضافة إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت **9.185** عند مستوى دلالة **0.05**، وهذا يؤكد أيضا على أن نموذج الدراسة بين المتغيرين ذو أهمية إحصائية وتجانس، والذي يوضح على صحة الفرضية العامة للدراسة والتي تشير إلى وجود:

- أن هناك علاقة قوية وطردية بين الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي.
- تساعد الفاعلية التنظيمية على مدى نجاح المؤسسة .
- يؤثر الإبداع التنظيمي بشكل إيجابي على المؤسسة.
- فقد توضح من خلال نتائج الجدول أن هناك أهمية كبيرة من طرف المؤسسة فيما يتعلق بالمتغيرين، حيث أنه يوجد مؤسسة إدارية قائمة على الإبداع التنظيمي تدير كافة الخدمات وهذا من أجل المساهمة في دعم وتطوير الفاعلية التنظيمية، وهذا ما لمسناه جليا من خلال الدراسة الميدانية داخل المؤسسة.

### الجدول رقم (49): اختبار T لقياس المتغيرين ( الفاعلية التنظيمية – الإبداع التنظيمي)

SIG مستوى الدلالة الإحصائية لكلي المتغيرين	قيمة اختبار T	المعاملات	المعاملات الغير النمطية		النموذج
		النمطية	BETA	الخطأ المعياري	
0.326	5.158	/	0.269	0.744	الابداع التنظيمي
0.269	6.589	0.730	0.175	0.808	الفاعلية التنظيمية
قيمة T المجدولة: 3.258		عند مستوى دلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

التعليق على الجدول رقم 49: يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه ، من خلال اختبار  $T$  حيث بلغت قيمة اختبار الحسوبية لمتغير الفاعلية التنظيمية ب 6.589 وهي أكبر من قيمة  $T$  الجدولية 3.258، إضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.269 وهو أكبر من مستوى الدلالة الذي بلغ 0.05، في حين أن المعاملات النمطية في ما يتعلق بمتغير الفاعلية التنظيمية بلغ 0.730، أي ما يعادل نسبته 73%، والتي تعبر عن وجود درجة ممتازة في التأثير الإيجابي للفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي على أداء المؤسسة، وهذا ما لمسناه جليا من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة، وعليه نؤكد على صحة الفرضيات الرئيسية ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تفيد على أنه:

- أن هناك علاقة قوية وطردية بين الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي: وهذا ما أكده الجدول من خلال النتائج المتحصل عليها حيث أن اختبار  $T$  وضع قيمة الإبداع التنظيمي ب 5.158 ، وفي الفاعلية التنظيمية 6.589 وهذا ما يشير إلى أن هناك علاقة قوية طردية بين الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي.

-تساعد الفاعلية التنظيمية على مدى نجاح المؤسسة: وهذا ما لمسناه جليا من خلال نتائج اختبار  $T$  حيث بلغ نسبة المعاملات النمطية لمتغير الفاعلية التنظيمية بنسبة 73%، وهذا ما يؤكد على مساعدة الفاعلية التنظيمية على مدى نجاح المؤسسة.

-يؤثر الإبداع التنظيمي بشكل إيجابي على المؤسسة: وهذا ما لمسناه أيضا من خلال نتائج اختبار  $T$  حيث وضع لنا جليا ان قيمة اختبار  $T$  للمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بلغ 5.158 عند مستوى دلالة 0.05، وهي أكبر من مستوى دلالة المفروض 0.05، وهذا ما يؤكد على قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تنص على تأثير الإبداع التنظيمي بشكل إيجابي على المؤسسة.

❖ خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة الكهرباء والغاز -طاقات متجددة- بغرداية. توصلنا الى النتائج

التالية:

-وجود علاقة توافق طردي قوي بين الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات

متجددة- ، حيث من خلال النتائج والمعطيات التي قمنا باستخراجها أنه يوجد تكامل بين الفاعلية التنظيمية والإبداع

التنظيمي فكل محور يكمل المحور الأخر، حيث يساهمان بشكل كبير في الترقية بمستوى الموظفين والمؤسسة إلى أعلى مستويات

الخبرة المهنية والكفاءة العالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا انطلاقا من السياسات التي يتبعها كل من الفاعلية

التنظيمية في التأثير الإيجابي على أداء الموظفين، إضافة إلى الإبداع التنظيمي والذي يمكن من الموظفين من الابتكار والمهارات

والتي بدورها تزيد من فاعلية المؤسسة.

-تساعد الفاعلية التنظيمية على مدى نجاح المؤسسة، وهذا ما لمسناه جليا من النتائج الميدانية بمحل الدراسة، فقد لاحظنا

من خلال المقابلة بين الموظفين، يوجد دافعية لدى الموظفين في بدل مجهوداتهم وتقديم كل ما يملكون من أجل نجاح المؤسسة

وتحقيق أهدافها، إضافة إلى أن المؤسسة تقوم بتحفيز موظفيها من خلال الحوافز المادية والمعنوية، وهذا ما يخلق جو من

الفاعلية التنظيمية لدى الموظفين مما يساعد بشكل أو بآخر على نمو المؤسسة وتطويرها وازدهارها وتحقيق أهدافها.

-يؤثر الإبداع التنظيمي بشكل إيجابي على المؤسسة: وهذا ما لمسناه أيضا من خلال نتائج الدراسة، فقد لاحظنا من خلال

المقابلة مع الموظفين، وجود تأثير للإبداع التنظيمي وهذا من خلال توظيف المؤسسة للموظفين ذوي الخبرات والكفاءات

العالية في المؤسسة، إضافة إلى التسيير القيادي لدى المؤسسة ودورها الرقابي وتشجيع الكفاءات مما يشكل دافع إيجابي لوجود

الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

خاتمة

❖ خاتمة:

تمثل التغييرات التي تحدث في عالم الأعمال اليوم تحديات هائلة للمؤسسات لاختبارها والوقوف ضد منافسيها. من خلال الاستفادة القصوى من مواردها وتحقيق الأهداف المتوقعة في الوقت المحدد هذا يساعدهم على البقاء لفترة أطول. و أخيراً يمكننا القول إن الفعالية التنظيمية هي "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المقصودة"، بينما الإبداع التنظيمي هو "القدرة على خلق واكتشاف أفكار جديدة تساهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة". باختصار، ووجدنا بأن الفعالية التنظيمية والإبداع التنظيمي لهما علاقة تكملية قوية، و تتطلب هذه العملية تشجيع الإبداع والتفكير الإبداعي في جميع أنحاء المؤسسة وتوفير الدعم اللازم لتحقيق الإبداع والابتكار وتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق الفاعلية التنظيمية، أي أنه طالما أن هناك فعالية تنظيمية، سيكون هناك خلق قيمة داخل النظام. ومن هذا المنظر تم إجراء هذه الدراسة لتحديد متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال بشكل عام، وشركة الكهرباء والغاز - الطاقة المتجددة - بشكل خاص. أسفر بحثنا عن عدة نتائج يمكن من خلالها معالجة مشاكل التعلم والشكوك . ونذكر أهمها فيما يلي:

- وجود علاقة توافق طردي قوي بين الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-طاقات متجددة-، حيث من خلال النتائج والمعطيات التي قمنا باستخراجها أنه يوجد تكامل بين الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي فكل محور يكمل المحور الآخر، حيث يساهمان بشكل كبير في الترقية بمستوى الموظفين والمؤسسة إلى أعلى مستويات الخبرة المهنية والكفاءة العالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا انطلاقا من السياسات التي يتبعها كل من الفاعلية التنظيمية في التأثير الإيجابي على أداء الموظفين، إضافة إلى الإبداع التنظيمي والذي يمكن من الموظفين من الابتكار والمهارات والتي بدورها تزيد من فاعلية المؤسسة.

- تساعد الفاعلية التنظيمية على مدى نجاح المؤسسة، وهذا ما لمسناه جليا من النتائج الميدانية بمحل الدراسة، فقد لاحظنا من خلال المقابلة بين الموظفين، يوجد دافعية لدى الموظفين في بدل مجهوداتهم وتقديم كل ما يملكون من أجل نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، إضافة إلى أن المؤسسة تقوم بتحفيز موظفيها من خلال الحوافز المادية والمعنوية، وهذا ما يخلق

جو من الفاعلية التنظيمية لدى الموظفين مما يساعد بشكل أو بآخر على نمو المؤسسة وتطويرها وازدهارها وتحقيق أهدافها.

- يؤثر الإبداع التنظيمي بشكل إيجابي على المؤسسة: وهذا ما لمسناه أيضا من خلال نتائج الدراسة، فقد لاحظنا من خلال المقابلة مع الموظفين، وجود تأثير للإبداع التنظيمي وهذا من خلال توظيف المؤسسة للموظفين ذوي الخبرات والكفاءات العالية في المؤسسة، إضافة إلى التسيير القيادي لدى المؤسسة ودورها الرقابي وتشجيع الكفاءات مما يشكل دافع إيجابي لوجود الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

#### ❖ التوصيات الدراسة :

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكن تقديم بعض التوصيات المتمثلة كالتالي :

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

\_ تعزيز الفاعلية التنظيمية بمؤسسة الكهرباء و الغاز - طاقات متجددة-.

\_ الاهتمام بنظام الحوافز لما له أهمية بالغة في تحقيق اهداف المؤسسة في الوقت المعين.

\_ توفير الموارد اللازمة لدعم عمليات الابتكار، بما في ذلك التمويل والموظفين المهرة والمعدات والتكنولوجيا المناسبة.

\_ تصميم هيكل التنظيمي بطريقة تعزز الابداع وتسمح بنقل الأفكار والمعلومات بسرعة وفاعلية.

#### ❖ أفاق الدراسة:

من مقترحات مواضيع للدراسة مستقبلا:

\_ دور الفاعلية التنظيمية في تحقيق الأصالة

\_ دور الابداع التنظيمي في تحقيق الهدف

\_ تطبيق واقع الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي

المراجع و الملاحق

### ■ المراجع العربية :

#### الكتب :

1. الحسن علي الوزير، "الابداع و الابتكار ، دليل رواد الابداع و الابتكار" ، خطوط الانتاج و التصنيع ، المانيا ، 2020 .
2. عبد الله حسن المسلم ، "الابداع و الابتكار الاداري في التنظيم و التنسيق " ، طبعة الاولى ، دار المعتر ، عمان ، 1436/2015 .

#### المقالات المنشورة في المجلات العلمية:

3. مُجّد الامين كروش ، " دور الابداع التنظيمي في تحقيق اداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الاوروي للإدارة التميز " ، مجلة دفاتر العلمية ، المجلد 11 ، العدد 02 .
4. المدرس سندس رضويي خوين ، " تأثير رأسمال النفسي و رأسمال الاجتماعي في الابداع التنظيمي دراسة استطلاعية للراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية لحسابات و المعلومات " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، العدد الخمسون 2017 .
5. المدرس سندس رضويي ، "علاقة الابداع التنظيمي بإدارة المعرفة و اثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية- مدخل النظري" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، العدد الثامن و الاربعون . 2016 .
6. محمود حسن جمعة ، " استراتيحية تمكين العاملين و اثرها في تحقيق الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة لصناعة الكهربائية " ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 19 ، العدد 71 .
7. مُجّد الحسن الشريف ، " بابكر مبارك عثمان الشيخ ، اثر راس المال الفكري في الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في كلية العلوم الادارية جامعة تجران ، " مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية ، 2018 .

8. مُجَّد احمد عبد الله مُجَّد , " واقع الابداع التنظيمي بالمنظمات , دراسة حالة بنك الادخار و التنمية الاجتماعية " , فرع سنار , السودان , مجلة البطانة للعلوم التربوي , العدد السادس , 2020 .
9. صوفية بوهني , رابح عرابة , " التشارك المعرفي الية لتعزيز الابداع التنظيمي , دراسة حالة مصنع الحلويات شرشال " , مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة , المجلد 07 , العدد 01 , 2022 .
10. حمزة بعلي , مُجَّد بنية , خالد بن جلول , " اثر عمليات الاتصال التنظيمي على ابداع العاملين في المؤسسات التعليم العالي " , دراسة عينة من الجامعات الجزائرية , مجلة التنمية و الاستشراق للبحوث و الدراسات , المجلد 04 , العدد 07 , 2019 .
11. بشار مُجَّد خليل العبيدي , سحر احمد , كرجي العزاوي , " ابداع المنظمي و اثره في تحسين جودة المنتج , دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات الكهربائية " , مجلة الادارة و الاقتصاد , العدد الرابع و الثمانون , 2010 ,
12. سيد هارون جمعة , " اثر الابداع التنظيمي على ريادة الاعمال بالتطبيق على المشروعات الصغيرة و المتوسطة المسجلة في البورصة المصرية " , المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان , مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية , المجلد 57 , العدد الخامس , 2020 .
13. بشار غانم حسين , هبة غانم حسين , " الابداع التنظيمي و دوره في تعزيز التوجه الاستراتيجي " , دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة محافظة نينوى مستشفى ابن الاثير للأطفال , جامعة الموصل , كلية الادارة و الاقتصاد , مجلة العلوم الادارية العراقية , المجلد فصلية متخصصة محكمة , المجلد 3 , العدد 1 , 2019 .
14. ماجد قاسم عبده السياني , رويدا امين حسين , " اثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي " دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية , مجلة ربحان للنشر العلمي تصدر عن مركز فكر للدراسات و التطوير , العدد السابع , 2021 .
15. حمزة مُجَّد كاظم , " عمليات ادارة المعرفة و تأثيرها في مراحل الابداع التنظيمي , دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي هيئة التعليم التقني " , مجلة التقني المجلس السادس و العشرون , العدد الرابع , 2013 .

16. الطاهر بن عمارة , العربي عطية , " اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الابداع التنظيمي " , دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار entp , كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم تسيير , جامعة ورقلة , المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية , 2019 .
17. جميلة بختي , مهدي بوشطارة , " اهمية الابداع الاداري و التنظيمي في دعم ميزة التنافسية " , مجلة الجزائرية للموارد البشرية , المجلد 6 , العدد 1 , 2021 .
18. شهناز فاضل احمد , " تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي , دراسة استطلاعية " , مجلة العراقية للعلوم الاقتصادية , المجلد السابع , العدد عشرون , 2009 .
19. أسماء سعيد احمد الأسرج ، مُجَدَّ شعبان إسماعيل بسيوني مُجَدَّ , " أثر الصحة التنظيمية على النجاح التنظيمي في شركات السياحة: الدور المعدل للفاعلية التنظيمية " , المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة , 2 قسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات , المجلد 16 العدد 2 .
20. العايب رابع , " مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات " , مجلة العلوم الانسانية , عدد 21 جوان 2004 .
21. مُجَدَّ عبد العزيز سيد أحمد , رانيا السيد ابراهيم أبو العنين , " أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية " , مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة , المجلد 19 العدد (2) 2020 .
22. بسام سمير الرميدي , رضا محمود أبو زيد مُجَدَّ , " أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط " , مجلة كلية السياحة والفنادق , جامعة مدينة السادات , المجلد الرابع , العدد (1/1) يونيو 2020 .
23. نادية أمينة كاري ، . بن عمرعواج , " الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي " , مجلة آفاق علمية - المجلد: 13 العدد: 05 السنة 2021 .

24. محمود بوطي, . الأزهر ضيف, " حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي", مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية, ISSN 2020 - 12 (04) 2170-1121 .
25. خطاب يمينة ، بلال ريم, " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر", مجلة آفاق علم الإدارة والاقتصاد المجلد 03 / العدد: 0(2019).
26. سومية سعال, " الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة", مركز البحث في العلوم الاسلامية و الحضارة الاغواط الجزائر, مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية, العدد 35 / سبتمبر 2018.
27. الدين إسماعيل, رميلة العمور, " دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية", مجلة إقتصاد المال والأعمال, المجلد 6 / العدد 3 / سبتمبر 2022.
28. الحارث مُجَّد ابو الحسن, " اثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية", المجلة الأردنية في ادارة الأعمال, المجلد 13, العدد 3, 2017 (بتصرف).
29. شريفة أحمد سحمان العلياني, "مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية", كلية التربية, كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم, ادارة البحوث والنشر العلمي, المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة اسيوط المجلد الخامس والثلاثون- العدد الخامس- الجزء ثاني- مايو 2019م.
30. مُجَّد بن عبد الرحيم بن سعيد ال ناقرو , الابداع مفهومه ووسائل تنميته , تقرير الجمعية العلمية السعودية للتدريب و تطوير الموارد البشرية , ورقة عمل مقدمة للملتقى الاول , جامعة الامام مُجَّد بن سعود الاسلامية .
31. صبيحة قاسم, حميد علي أحمد, " متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي لمنظمات الاعمال", كلية الادارة والاقتصاد, مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية, جامعة بغداد, المجلد 7/العدد 21/2011.
- الاطروحات و الرسائل الجامعية :

32. عاكف لطفي خصاونه , " اثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي و خصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين و المستفيدين عن اداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية : دراسة حالة " , قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة , كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا , جامعة عمان العربية للدراسات العليا , 2007 .
33. مصعب ابراهيم شعت , " اثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية " , أطروحة الماجستير في القيادة و الإدارة من كلية الإدارة و التمويل , جامعة الأقصى بغزة , 2020 .
34. سرور لعمارة , " اثر التفاعل بين عمليات ادارة المعرفة و الابداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية " , دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك , جامعة محمد الصديق بن يحيى , أطروحة الدكتوراه الطور الثالث , ادارة الموارد البشرية , 2022 .
35. الشافية بن حفيظ , " علاقة النمط القيادي حسب النظرية هيرسي و بلانشارد بالإبداع التنظيمي , لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة " , أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم , ورقلة , 2017 .
36. شافعي امال , " اثر عوامل البيئة التنظيمية على الابداع التنظيمي " , دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ادرار , أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع , تنظيم و عمل , جامعة الجزائر 2 ابو قاسم سعد الله , كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية , 2018 .
37. فاتن نبيل محمد ابو زريق , " دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية " , رسالة ماجستير في تخصص القيادة و الإدارة , أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا و جامعة الأقصى , غزة فلسطين , 2017 .
38. بوشلاغم حنان , " واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة " , دكتوراه , جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل .
39. مازري منيرة , " أثر تكامل ادارة المعرفة و ادارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية " , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2018/2017 .

40. اسماء نصيب, " العلاقات الانسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الصناعية, دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت بالماء الأبيض -تبسة-, شهادة دكتوراه , كلية العلوم الاجتماعية والانسانية, قسم العلوم الاجتماعية, جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي -الجزائر-, سنة 2020/2019.
41. حسن "مُحَمَّد صبري" شكري العويوي, " إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل", رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخميل, سنة 2017.
42. رياض عبد الله عايف الخوالدة, " أثر التسويق الأخضر في الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائي", أطروحة دكتوراه الفلسفة في الادارة, بكلية الدراسات العليا, قسم الإدارة, جامعة العلوم الإسلامية العالمية, سنة 2017.
43. عزام مُحَمَّد حسن العثماني, " دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة" دراسة ميدانية, رسالة ماجستير في القيادة والادارة, برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة, سنة 2017.
44. أيت حمي فزية, " الالتزام التنظيمي للنخب السياسية و مدى تأثيره على الفعالية التنظيمية للأحزاب السياسية دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي الوطني", اطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع التخصص علم إجتماع تنظيم وعمل, قسم علوم اجتماعية, كلية العوم الانسانية والاجتماعية, جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة سنة 2020/2021.
45. علي عبد الوهاب, " مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية با لشركة الجزائرية للزجاج ALVER وهران", شهادة ماجستير في علم النفس, كلية العلوم الاجتماعية, جامعة وهران 2 سنة 2015/2014.
46. إيمان سالم الصانع, " اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافاج", رسالة ماجستير في ادارة الاعمال, قسم ادارة الاعمال, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, سنة 2013.
47. راوية حسن إبراهيم أبو الخير, " مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة", رسالة ماجستير, قسم أصول التربية, كلية التربية, عمادة الدراسات العليا, جامعة الأزهر-بغزة, سنة 2016.

48. خريش زهير, "المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة", اطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التخصص تنمية الموارد البشرية, قسم العلوم الاجتماعية, كلية العلوم الانسانية والاجتماعية, جامعة محمد خيضر - بسكرة- سنة 2017/2018.

49. بوشلاغم حنان, "واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة" دكتوراه جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

▪ المراجع الأجنبية:

50. Milikeh Beheshtifar. Fateme-Begom kamani-fard . Organizational creativity A substantial factor to growth. International journal of academic research in business and social sciences . vol3 .no 3. March 2013 .

51. D. A. Olaniyan *Department of Educational Management, University of Ibadan, Ibadan, Nigeria*, Lucas. B. Ojo *Department of Educational Management, University of Ibadan, Ibadan, Nigeria*, *Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness, European Journal of Scientific Research ISSN 1450-216X Vol.24 No.3 (2008), pp.326-331 EuroJournals Publishing, Inc. 2008 .*

52. Salman Naseer , Organizational Effectiveness: A Case Study Of Telecommunication And Banking Sector Of Pakistan, Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 2 No 1, January 2011.

53. Yunfei Xu<sup>1</sup>, Jian Zhao<sup>1</sup> Qifeng Fang<sup>2</sup> Han Wang<sup>1</sup> Dan Wang<sup>1</sup> Bingxin Zeng<sup>1</sup> Youzi Wang<sup>1</sup>"The Theory and Method of Organizational Effectiveness Evaluation" *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 664, Proceedings of the 2022 8th International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2022).*

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير -

\_\_ثانية ماستر إدارة الأعمال -

"الاستبيان حول موضوع : " متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي بمنظمات الاعمال

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز - طاقات متجددة

يقوم الطالبتان بإجراء هذه الدراسة وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماستر :أخي الموظف \ أختي الموظفة ... تحية طيبة وبعد أكاديمي في إدارة الأعمال من جامعة غرداية، ومن أجل ذلك نرجو من حضرتكم التعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة مقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظر تكم الشخصية، علما أن البيانات التي (X) والإجابة عن جميعها بموضوعية وذلك بوضع علامة ستدلون بها سوف تعالج بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي لهذه الدراسة فقط، ..... و شكرا على تعاونكم

تحت إشراف:

د . حمزة بن الزين

نقو الحاجة حليلة السعدية

من إعداد الطالبتان :

الريفي شيماء

الابداع التنظيمي:

هو القدرة على خلق و ايجاد الافكار الجديدة القابلة للتطبيق التي يمكن ان تسهم في تطوير العمليات الادارية المختلفة.

الفاعلية التنظيمية:

هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة .



الجزء الأول :المعلومات الشخصية

- (1) الجنس : ذكر  أنثى
- سنة  51 إلى 41 سنة  من 40 سنة  من 31 إلى 30 الفئنة العمرية: أقل من  
أكثر من 60 سنة .
- (2) الحالة الاجتماعية: متزوج  أعزب  مطلق  أرمل .
- (3) المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- (4) عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات   
 سنة 20 أكثر من  سنة 20 إلى 11 من
- (5) المسمى الوظيفي: تقني  اطار  اطار مسير

الجزء الثاني: الفاعلية التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسمح لك المؤسسة بحل المشكلات التي تواجهها					
02	تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة					
03	أنت على دراية بكل ما يحدث داخل المؤسسة					
04	تشارك في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة					
05	تعمل المؤسسة على توفير أحدث الأجهزة والأدوات التكنولوجية لفائدة الموظفين					
06	أنت راض عن أوضاع العمل					
07	يتم أخذ رأيك بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار					
08	تداوم على عملك بانتظام					
09	تقوم المؤسسة على توفير الظروف الملائمة للعمل					
10	تشجع المؤسسة موظفيها على العمل الجماعي					
11	تميز المؤسسة بهيكل تنظيمي يستجيب لمختلف التغيرات البيئية					
12	يُوجد اتصال وتواصل فعال بين الإدارة و الموظفين					
13	يهتم المدير بمبادئ المساواة والعدل بين الموظفين					
14	للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل					
15	مستوى الأداء في المؤسسة في تحسن ملحوظ					
16	تهتم المؤسسة بالدورات التكوينية لصالح العمال من أجل تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين أدائهم					

الابداع التنظيمي: الجزء الثالث

البعد الأول:						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الاصالة					
17	انت كعامل بالمؤسسة تمتلك مهارة تقديم افكار جديدة و مناسبة للعمل .					
18	لديك شعور بان اجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة					
19	مشاكلك في العمل تدفعك لابتكار طرق عمل جديدة					
20	محاولة تقديم حلول تستمر نتائجها لمدة طويلة					
البعد الثاني:						
	الطلاقة					
21	اتيان بأكثر من فكرة خلال فترة الزمنية قصيرة					
22	لديك القدرة على التعبير عن افكارك بسهولة					
23	لديك القدرة عن الدفاع عن افكارك					
24	لديك تمتع بالمهارة في النقاش و الحوار و امتلاك القدرة على الاقناع					
البعد الثالث:						
	المرونة					
25	يحترم العمال بالمؤسسة الآراء المختلفة و الاستفادة منها .					
26	يتم انجاز ما يستند الى المشروع من اعمال بأسلوب متجدد					
27	يتم توفير بيئة عمل تساعد على ايجاد افكار ابداعية					
28	تتيح الادارة الفرصة لاختبار الافكار الجديدة					

## المراجع و الملاحق

البعد الرابع:						
الحساسية للمشكلات						
					29	لدى المؤسسة القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة
					30	للمؤسسة القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون
					31	تخطط المؤسسة لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
					32	تقبل المؤسسة الاقتراحات المقدمة من طرف العمال في حل المشكلات
البعد الخامس:						
قبول المخاطرة						
					33	المبادرة على تبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول للمشكلات
					34	تتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
					35	تتحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال و لديك الاستعداد لمواجهة النتائج
					36	اهتمام العاملين بتنمية السلوك الابداعي و ذلك بالاستفادة من تجارب الآخرين

## المراجع و الملاحق

### نتائج البيانات الشخصية

الجنس					
		Fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
Valide	ذكر	45	75.0	75.0	75.0
	انثى	15	25.0	25.0	100.0
	total	60	100.0	100.0	

حالة الاجتماعية					
		Fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
valide	متزوج	29	48.3	48.3	48.3
	اعزب	25	41.7	41.7	90.0
	مطلق	3	5.0	5.0	95.0
	ارمل	3	5.0	5.0	100.0
	total	60	100.0	100.0	

فئة العمرية					
		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
valide	اقل من 30 سنة	22	36.7	36.7	36.7
	من 31 الى 40 سنة	21	35.0	35.0	71.7
	من 41 الى 51 سنة	12	20.0	20.0	91.7
	من اكثر من 60	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

## المراجع و الملاحق

المسمى الوظيفي					
Valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	تقني	18	30.0	30.0	30.0
	اطار	28	46.7	46.7	76.7
	اطار مسير	14	23.3	36.3	100.0
	total	60	100.0	100.0	

المؤهل العلمي					
valide		fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	ثانوي	24	40.0	40.0	40.0
	جامعي	34	56.7	56.7	96.7
	دراسات عليا	2	3.3	3.3	100.0
	total	60	100.0	100.0	

سنوات الخبرة					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	اقل من 5 سنوات	10	16.7	16.7	16.7
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	28	46.7	46.7	63.3
	من 11 الى 20 سنة	16	26.7	26.7	90.0
	اكثر من 20 سنة	6	10.0	10.0	100.0
	total	60	100.0	100.0	

الفاعلية التنظيمية

My_f1					
		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
Valide	موافق بشدة	12	20.0	20.0	20.0
	موافق	32	53.3	53.3	73.3
	محايد	14	23.3	23.3	96.7
	غير موافق	1	1.7	1.7	98.3
	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	100.0
	total	60	100.0	100.0	

My_f2					
		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
valide	موافق بشدة	18	30.0	30.0	30.0
	موافق	33	55.0	55.0	85.0
	محايد	6	10.0	10.0	95.0
	غير موافق	2	3.3	3.3	98.3
	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	100.0
	total	60	100.0	100.0	

My_f3					
		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0

المراجع و الملاحق

valide	موافق	12	20.0	20.0	25.0
	محايد	34	56.7	56.7	81.7
	غير موافق	5	8.3	8.3	90.0
	غير موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
	total	60	100.0	100.0	
My_f4					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
		موافق بشدة	8	13.3	13.3
		موافق	32	53.3	53.3
		محايد	14	23.3	23.3
		غير موافق	3	5.0	5.0
		غير موافق بشدة	3	5.0	5.0
		total	60	100.0	100.0
My_f5					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
		موافق بشدة	17	28.3	28.3
		موافق	28	46.7	46.7
		محايد	8	13.3	13.3
		غير موافق	3	5.0	5.0
		غير موافق بشدة	4	6.7	6.7
		total	60	100.0	100.0
My_f6					
		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
		موافق بشدة	4	6.7	6.7

## المراجع و الملاحق

valide	موافق	18	30.0	30.0	36.7
	محايد	23	38.3	38.3	75.0
	غير موافق	8	13.3	13.3	88.3
	غير موافق بشدة	7	11.7	11.7	100.0
	total	60	100.0	100.0	
My_f7					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	7	11.7	11.7	11.7
	موافق	10	16.7	16.7	28.3
	محايد	30	50.0	50.0	78.3
	غير موافق	7	11.7	11.7	90.0
	غير موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
	total	60	100.0	100.0	
My_f8					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	12	20.0	20.0	20.0
	موافق	25	41.7	41.7	61.7
	محايد	7	11.7	11.7	73.3
	غير موافق	7	11.7	11.7	85.0
	غير موافق بشدة	9	15.0	15.0	100.0
	total	60	100.0	100.0	
My_f9					
		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	15	25.0	25.0	25.0

## المراجع و الملاحق

valide	موافق	32	53.3	53.3	78.3
	محايد	5	8.3	8.3	86.7
	غير موافق	4	6.7	6.7	93.3
	غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	100.0
	total	60	100.0	100.0	
My_f10					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	24	40.0	40.0	40.0
	موافق	14	23.3	23.3	63.3
	محايد	17	28.3	28.3	91.7
	غير موافق	2	3.3	3.3	95.0
	غير موافق بشدة	3	5.0	5.0	100.0
	total	60	100.0	100.0	
My_f11					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	موافق	16	26.7	26.7	35.0
	محايد	31	51.7	51.7	86.7
	غير موافق	4	6.7	6.7	93.3
	غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	100.0
	total	60	100.0	100.0	
My_f12					
		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	12	20.0	20.0	20.0

المراجع و الملاحق

valide	موافق	21	35.0	35.0	55.0
	محايد	16	26.7	26.7	81.7
	غير موافق	6	10.0	10.0	91.7
	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
	total	60	100.0	100.0	
My_f13					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
		موافق بشدة	24	40.0	40.0
		موافق	14	23.3	23.3
		محايد	16	26.7	26.7
		غير موافق	2	3.3	3.3
		غير موافق بشدة	4	6.7	6.7
		total	60	100.0	100.0
My_f14					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
		موافق بشدة	9	15.0	15.0
		موافق	25	41.7	41.7
		محايد	18	30.0	30.0
		غير موافق	4	6.7	6.7
		غير موافق بشدة	4	6.7	6.7
		total	60	100.0	100.0
My_f15					
		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
		موافق بشدة	22	36.7	36.7

## المراجع و الملاحق

valide	موافق	20	33.3	33.3	70.0
	محايد	6	10.0	10.0	80.0
	غير موافق	5	8.3	8.3	88.3
	غير موافق بشدة	7	8.3	11.7	100.0
	total	60	100.0	100.0	
My_f16					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
		موافق بشدة	17	28.3	28.3
		موافق	25	41.7	41.7
		محايد	11	18.3	18.3
		غير موافق	3	5.0	5.0
		غير موافق بشدة	4	6.7	6.7
		total	60	100.0	100.0

## المراجع و الملاحق

نتائج المتعلقة بالتكرار والنسب المئوية المتضمنة المحور الثاني الإبداع التنظيمي

<b>MX_IB1_1</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	15	25.0	25.0	25.0
	موافق	27	45.0	45.0	70.0
	محايد	6	10.0	10.0	80.0
	غير موافق	3	5.0	5.0	85.0
	غير موافق بشدة	9	15.0	15.0	100.0
	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB1_2</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	موافق	21	35.0	35.0	43.3
	محايد	23	38.3	38.3	81.7
	غير موافق	3	5.0	5.0	86.7
	غير موافق بشدة	8	13.3	13.3	100.0
	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB1_3</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	11	18.3	18.3	18.3
	موافق	22	36.7	36.7	55.0
	محايد	11	18.3	18.3	73.3
	غير موافق	6	10.0	10.0	83.3
	غير موافق بشدة	10	16.7	16.7	100.0

المراجع و الملاحق

	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB1_4</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	9	15.0	15.0	15.0
	موافق	25	41.7	41.7	56.7
	محايد	11	18.3	18.3	75.0
	غير موافق	8	13.3	13.3	88.3
	غير موافق بشدة	7	11.7	11.7	100.0
	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB2_1</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	موافق	17	28.3	28.3	36.7
	محايد	29	48.3	48.3	85.0
	غير موافق	5	8.3	8.3	93.3
	غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	100.0
	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB2_2</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	موافق	41	68.3	68.3	76.7
	محايد	12	20.0	20.0	96.7
	غير موافق	1	1.7	1.7	98.3
	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	100.0

المراجع و الملاحق

	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB2_3</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	27	45.0	45.0	45.0
	موافق	20	33.3	33.3	78.3
	محايد	7	11.7	11.7	90.0
	غير موافق	3	5.0	5.0	95.0
	غير موافق بشدة	3	5.0	5.0	100.0
	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB2_4</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	29	48.3	48.3	48.3
	موافق	15	25.0	25.0	73.3
	محايد	10	16.7	16.7	90.0
	غير موافق	3	5.0	5.0	95.0
	غير موافق بشدة	3	5.0	5.0	100.0
	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB3_1</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	19	31.7	31.7	31.7
	موافق	23	38.3	38.3	70.0
	محايد	8	13.3	13.3	83.3
	غير موافق	4	6.7	6.7	90.0
	غير موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0

المراجع و الملاحق

	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB3_2</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	6	10.0	10.0	10.0
	موافق	40	66.7	66.7	76.7
	محايد	4	6.7	6.7	83.3
	غير موافق	5	8.3	8.3	91.7
	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB3_3</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	11	18.3	18.3	18.3
	موافق	33	55.0	55.0	73.3
	محايد	4	6.7	6.7	80.0
	غير موافق	6	10.0	10.0	90.0
	غير موافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB3_4</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	6	10.0	10.0	10.0
	موافق	19	31.7	31.7	41.7
	محايد	29	48.3	48.3	90.0
	غير موافق	3	5.0	5.0	95.0
	غير موافق بشدة	3	5.0	5.0	100.0

المراجع و الملاحق

	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB4_1</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	10	16.7	16.7	16.7
	موافق	11	18.3	18.3	35.0
	محايد	34	56.7	56.7	61.7
	غير موافق	3	5.0	5.0	96.7
	غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	100.0
	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB4_2</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	9	15.0	15.0	15.0
	موافق	26	43.3	43.3	45.3
	محايد	20	33.3	33.3	91
	غير موافق	3	5.0	5.0	96.7
	غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	100.0
	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB4_3</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	14	23.3	23.3	23.3
	موافق	22	36.7	36.7	60.0
	محايد	15	25.0	25.0	85.0
	غير موافق	7	11.7	11.7	96.7
	غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	100.0

المراجع و الملاحق

	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB4_4</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	13	21.7	21.7	21.7
	موافق	16	26.7	26.7	48.3
	محايد	18	30.0	30.0	78.3
	غير موافق	8	13.3	13.3	91.7
	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB5_1</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	16	36.7	26.7	26.7
	موافق	21	35.0	35.0	61.7
	محايد	15	25.0	25.0	86.7
	غير موافق	3	5.0	5.0	91.7
	غير موافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB5_2</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	30	50.0	50.0	50.0
	موافق	13	21.7	21.7	71.7
	محايد	9	15.0	15.0	86.7
	غير موافق	4	6.7	6.7	93.3
	غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	100.0

المراجع و الملاحق

	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB5_3</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	18	30.0	30.0	30.0
	موافق	35	58.3	58.3	88.3
	محايد	3	5.0	5.0	93.3
	غير موافق	2	3.3	3.3	96.7
	غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	100.0
	total	60	100.0	100.0	
<b>MX_IB5_4</b>					
valide		fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumule
	موافق بشدة	21	35.0	35.0	35.0
	موافق	25	41.7	41.7	76.7
	محايد	6	10.0	10.0	86.7
	غير موافق	7	11.7	11.7	98.3
	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	100.0
	total	60	100.0	100.0	

## المراجع و الملاحق

إختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرين ( الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي)

Tests de normalité							
x	Kolmogorov-Smirnovb			Shapiro-Wilk			
	Sig.	ddl	Statistiques	Sig.	ddl	Statistiques	
0.200	.200	2	.005	0.972	2	.005	
Y 0.200	.200	58	.005	0.892	58	.005	

إختبار معامل الارتباط بيرسون

		y	x
y	Corrélation de Pearson	1	*.815
	Sig. (bilatérale)		,345
	N	60	60
x	Corrélation de Pearson	.815*	1
	Sig. (bilatérale)	,345	
	N	60	60

يوضح تحليل نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين ( الفاعلية التنظيمية ( المستقل) والإبداع التنظيمي (التابع)

	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	t	sig	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
							Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	.744	.269			5.158	.236	326.	2.501		
	x	.808	.175	.730	6.589	.269	269.	.500	1.000	1.000

a. Variable dépendante : Y

الفهرس

الصفحة	العناوين
I	الاهداء
II	الشكر و العرفان
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
١	المقدمة العامة
<b>الفصل الاول: الاطار النظري و الدراسات السابقة</b>	
	تمهيد
08	المبحث الاول: الاطار النظري للفاعلية التنظيمية و الابداع التنظيمي
08	المطلب الاول: الاطار النظري للفاعلية التنظيمية
08	الفرع الأول: أساسيات الفاعلية التنظيمية
11	الفرع الثاني: مقياس الفاعلية التنظيمية
16	الفرع الثالث: مقياس الفاعلية التنظيمية
24	المطلب الثاني: الاطار النظري للإبداع التنظيمي
24	الفرع الأول: ماهية الابداع التنظيمي
31	الفرع الثاني: أساسيات الابداع التنظيمي
34	الفرع الثالث: مستويات و استراتيجيات و معوقات الابداع التنظيمي
38	الفرع الرابع: العلاقة بين الابداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية
40	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
40	المطلب الاول : الدراسات العربية
44	المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية
46	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
48	خلاصة الفصل الاول

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
50	تمهيد
51	المبحث الاول: دراسة ميدانية لمؤسسة المؤسسة الكهرباء و الغاز - طاقات المتجددة غرداية
51	المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
54	المطلب الثالث: مهام المؤسسة و أسباب انشائها
54	الفرع الأول: مهامها
55	الفرع الثاني: أسبابها
56	المبحث الثاني: الأدوات والاجراءات المتبعة في الدراسة
56	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
57	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
62	المبحث الثالث: تقييم نتائج الدراسة ومناقشتها
62	المطلب الأول: تقييم نتائج الدراسة
107	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
114	خلاصة الفصل الثاني
116	خاتمة
119	قائمة المراجع
126	الملاحق