

# دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسة الجزائرية - مؤسسة CALEMPA لتصنيع الورق والأغلفة كدراسة حالة -

مصطفى عومرية  
د.البروفيسور بن عبو الجيلالي  
Université Abderrahmane mira de Bejaia/Algérie

## ملخص :

الإبداع هو تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية ، تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في ضمان التجدد والتعاش مع التغيرات ، لهذا حاولنا في هذه الدراسة تحليل أهم الخصائص الفردية والتنظيمية التي تؤثر على تحفيز وتفعيل الإبداع لدى العامل في المؤسسة الجزائرية، مؤسسة CALEMPA لصناعة الورق والأغلفة كدراسة حالة حيث تم حصر الدراسة التطبيقية في ثلاث عوامل هي : الدافع الذاتي ، الاستقلالية في العمل ، دعم وتشجيع الإدارة ، وتم التوصل إلى أن كل العوامل المفترضة تلعب دورها في التأثير على الإبداع إلا أن الاستقلالية في العمل كانت أكثر العوامل تأثيرا . و هذا ما يستوجب على المؤسسة تحرير أساليب العمل والإجراءات النمطية الخانقة و استبدالها بإجراءات مرنة محفزة للإبداع والتجديد.

الكلمات المفتاحية : روح الإبداع ، العوامل الشخصية ، العوامل التنظيمية

## Résumé :

Cette étude a permis de relever un certain nombre de caractéristiques personnels et organisationnels qui ont un impact sur la créativité de l'employé.

En effet, il ressort de l'analyse des résultats, que les trois facteurs (la motivation intrinsèque, l'encouragements de la direction et l'autonomie au Travail) ; ont un impact positif sur la créativité, et que l'autonomie au travail est la variable qui a le plus de poids sur la cette dernière.

La favorisation de ces trois facteurs, va permettre d'encourager l'esprit créatif, qui est la source de l'innovation .

**Les mot clés :** la créativité , caractéristiques personnels, caractéristiques organisationnels.

## أولا : الجانب المنهجي :

### 1- تمهيد:

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود أساسا إلى عملية مركبة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والإعلامية و التكنولوجية والاجتماعية والثقافية و السياسية، وهي ما يطلق عليه بالعمولة، ولقد فرضت هذه الظاهرة مجموعة من المتغيرات العاتية اقتلعت أسس النظام العالمي القديم وبدأت في ترسيخ كيان جديد، سمته التغيير المستمر في كل مجالات الحياة، وبذلك اختلفت ملامح وآليات ومعايير هذا العصر عن سابقه، مما يفرض على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة . التي من شأنها أن تساهم في بقاء المؤسسة أكبر وقت ممكن فالمؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع و التجديد على أساس دائم ومستمر ، و لبلوغ هذا يتطلب على المؤسسة التعامل بفكر جديد وأساليب مختلفة لتحرير الطاقات الإبداعية من و ثم تنمية القدرة على الإبداع و الابتكار لدى فرق العمل و الأفراد و توفير البيئة المشجعة والملائمة .

### 2- مشكلة الدراسة :

إن مراعاة هذه العوامل ، ومحاولة إسقاطها على واقع المؤسسة الجزائرية سيما أنها اشتهرت مؤخرا بثقافة تسيير سلبية مع غياب روح المبادرة والابتكار جعلنا نقف في هذه الدراسة لتحليل أثر أهم العوامل الشخصية والتنظيمية المساهمة في تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسة الجزائرية .

وفق هذا المنطلقات تم صياغة إشكالية الدراسة بالشكل التالي:

ما هي العوامل الشخصية و التنظيمية الأكثر تأثيرا في تفعيل روح الإبداع والابتكار لدى العمال ، في المؤسسة الجزائرية ؟

### 3- هدف الدراسة :

الهدف الرئيسي للدراسة هو دراسة تأثير الخصائص الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والابتكار لدى العامل في المؤسسة الجزائرية

### 4- الدراسات السابقة :

نظريا تتعدد عوامل ومحفزات الإبداع و الابتكار في المؤسسة ، و نظرا لهذا تعددت الأبحاث والدراسات حول تصنيف هذه العوامل ، كل حسب وجهة نظره وحسب بيئة الدراسة ، و لتحديد و حصر مجال دراستنا تم الاعتماد على دراسة Amabile et Gryskiewiez 1997 ، التي صنفت هذه العوامل إلى عوامل شخصية وعوامل تنظيمية

بحيث توصلت هذه الدراسة إلى أهم العوامل المؤثرة في تفعيل الإبداع والابتكار في العمل كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 1: نتائج دراسة Amabile et Gryskiewviev

النسبة المؤوية للأفراد	العوامل المرتبطة ببيئة العمل	النسبة المؤوية للأفراد	العوامل المرتبطة بالفرد
%74	Liberté et autonomie	%41	Traits de personnalité
%65	Présence d'un leader	%40	Automotivation
%52	Ressources suffisantes	%38	Habilités cognitive
%47	Climat stimulant		Goût du risque
%42	Diverses caractéristiques organisationnelles		
%35	Valorisation de la créativité		
%33	Temps d'exploration suffisant		
%12	Pression والإلحاح		

Amabile, T. M. & Gryskiewicz, S. S. (1997) "Creativity in the R &D laboratory", Technical Report No. 30, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.

اعتمادا على هذه النتائج اقترحنا التركيز على ثلاثة عوامل تمس في مجملها الجانبين الشخصي والتنظيمي وهي :

➤ الدافع الذاتي

➤ دعم وتشجيع الإدارة

➤ الاستقلالية في العمل

وبذلك تم تحديد ثلاث فرضيات بهدف تحليل أثر هذه العوامل كالتالي :

5- فرضيات الدراسة :

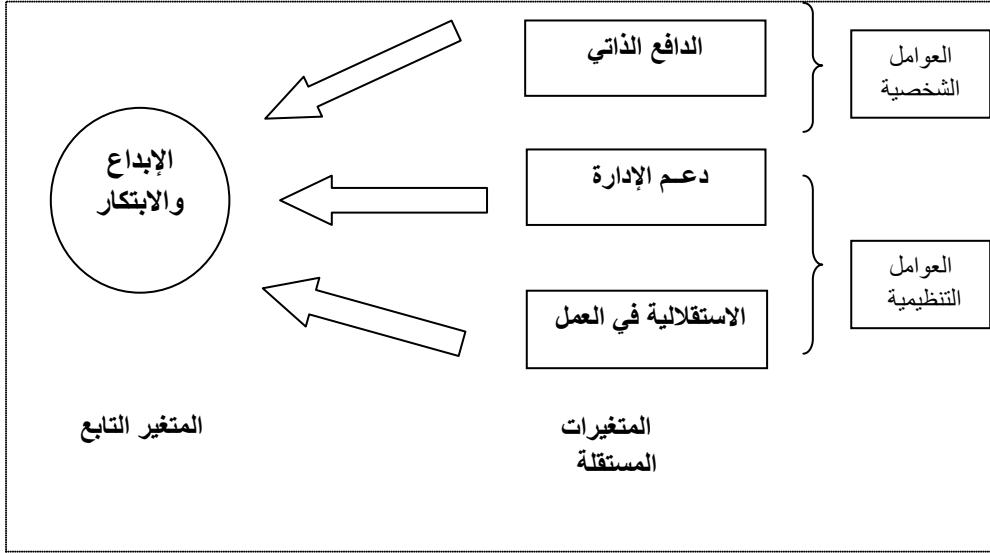
الفرضية الأولى : للدافع الذاتي تأثير إيجابي على الإبداع في العمل .

الفرضية الثانية : تؤثر الاستقلالية في العمل إيجابا على الإبداع .

الفرضية الثالثة : للتشجيعات المقدمة من الإدارة أثر إيجابي في تفعيل عملية الإبداع

ومن هذه المعطيات تم بناء نموذج الدراسة بالشكل التالي :

#### 6- نموذج الدراسة :



#### 7- التعريفات الإجرائية للدراسة :

الإبداع : هو النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتّصف بالجدّة والأصالة والقيمة بالنسبة لمجتمع ما .

الدافع الذاتي La motivation intrinsèque : وهي مجموعة من الدوافع التي تتفاعل فيما بينها لتجعل الفرد يتعلق بعمله ، وبالتالي يبدأ الفرد بالبحث عن التفكير في أساليب جديدة في أداء العمل جذرية كانت أو تحسينية ، بطريقة يشبع بها هذه الدوافع

تشجيع أو دعم الإدارة : الحديث عن دعم الإدارة يعني الحديث عن توضيح الأهداف العامة وتبسيطها وشفافية المعلومة وتوفيرها لدى العامل وهذا ما يجعله يفتح على أفكار و اقتراحات جديدة وهنا يتضح الدور و الأثر الإيجابي لدعم الإدارة في تفعيل عملية الإبداع .

الاستقلالية في العمل : إعطاء الحرية للعامل في تحديد أهدافه وخاصة طريقة قيامه بالعمل ومشاركته في اتخاذ القرار يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.

## ثانيا : الإطار النظري : الإبداع ، والعوامل المؤثرة فيه

### المبحث الأول : مفهوم الإبداع

اهتم كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الإبداع Innovation ، ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الإبداع ، لكونه ظاهرة معقدة المضايمين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين،وكما يقول الكسندرو روشكا "إن الإبداع عملية معقدة جدا، ذات وجوه وأبعاد متعددة "

فإذا كان الإبداع هو النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتّصف بالجدة والأصالة والقيمة ( Mnisri, K. ، 2007 ) ، والمرونة أو هو التغيير الحاصل بإضافة قيمة جديدة للمنظمة .

فقد اختلفت الآراء حول مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار، الاختراع والتجديد ... فالتجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن بيتر دراكر استخدم الإبداع بالمعنى الواسع الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد . ( Mnisri, K. ، 2007 )

أما فيما يخص التداخل الموجود بين الإبداع و الابتكار، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لربائنها.  
الإبداع = الابتكار + التطبيق

إذا الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج، وعلى هذا الأساس ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين ، وإذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي .من هذا المنطلق نقول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبدعين إذا توفرت بعض الظروف المناسبة لذلك.

ومن بين الفروق الموجودة بين المصطلحين أن التفكير ألبتكارى يمكن تعلمه والتدريب عليه، وهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأحد شروط نجاحه. ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وكثير من الباحثين يجعل الإبداع والابتكار مترادفين ، إذ العبرة بوجود السمات العقلية والنفسية التي تؤهل صاحبها للإتيان بالجديد .

ونحن سنعتمد في هذا البحث ترادف الكلمتين . فنقول : الإبداع أو الابتكار هو النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتّصف بالجدة والأصالة والقيمة بالنسبة للمجتمع

## عناصر الإبداع ( المزيج الإبداعي 4 P ) :

أظهرت المراجعات العديدة حول تعريف الإبداع، أن هناك عشرات التعريفات المختلفة ، و أن معظمها يتمحور حول أربعة أبعاد حيث يذكر روس موني Mooney Ross أن هناك أربعة نواحي رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي و يشار إلى هذه الأبعاد بصيغة مختصرة فيما يسمى بال 4 P التي ترمز إلى : ( Bouzid, I ، 2011 )

1. البيئة الإبداعية : تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع

2. الشخص المبدع : تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية و التطويرية و المعرفية

3. العملية الإبداعية : محورها العملية الإبداعية و مراحلها و ارتباطها بحل المشكلات و أمط التفكير و معالجة المعلومات

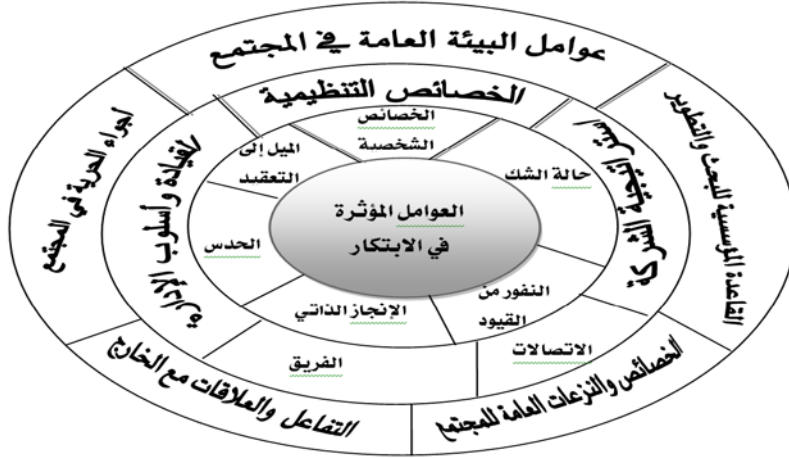
4. المنتج الإبداعي : تعريفات محورها النواتج الإبداعية و الحكم عليها على أساس الأصالة و الملاءمة .

وتعتبر هذه التعريفات بأنها الأكثر شيوعا لأنها تعكس الجانب المادي و الملموس لعملية الإبداع.

## المبحث الثاني : تأثير الخصائص الشخصية ، والتنظيمية على الإبداع

إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الإبداع والنشاط الإبداعي قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الإبداع وهي :مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع. والشكل التالي يوضح هذه العوامل المؤثرة في الإبداع ( في حين أن دراستنا ستركز فقط على البيئة الداخلية للمؤسسة ) :

الشكل رقم 01 العوامل المؤثرة في الإبداع



المصدر: الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000 ، ص 130

أولاً : تأثير الجانب الذاتي للفرد (مجموعة العوامل الشخصية )

#### 1. الخصائص الشخصية للفرد La personnalité

يعتبر الفرد المبدع لب عملية الإبداع داخل المؤسسة ونقطة البدء ، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة كالعلماء ، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الإبداع هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبدع ، وقد طورت عدة مقاييس واختبارات لقياس مدى توفر الخصائص الشخصية المحفزة على الإبداع أهمها مقياس Personality Scale Creative : (CPS) الذي يقيس الشخصية المبدعة (Marc Vandercammen ، 2004)

كما قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبدعين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبدعين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبدعين لهم عدد من السمات المهمة ، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون ، بدلا من ماذا يكون... نجد كذلك أن أساس الإبداع هو التفكير التباعدي أو التشعبي ، كذلك حب الاستطلاع، و الحساسية للمشكلات ، الذكاء... فقد يبدو أن الذكاء الحاد والإبداع متلازمان ، والحقيقة إن الارتباط بينهما ليس كما نتصور ، والعلاقة بينهما تحتاج إلى توضيح وتفصيل . إذا اعتبرنا الذكاء قدرة عقلية عامة فهو يختلف عن الإبداع ، وإن كان يرتبط به ، لأن الإبداع عملية أكثر تحديداً وأكثر خصوصية من الذكاء ، كما أن الإبداع ليس جزءاً من الذكاء وإن كان مرتبطاً به .

فقد تبين بالاستقراء والملاحظة والبحث العلمي أن الأذكىاء جداً ليسوا مبدعين دائماً ، وأن المبدعين ليسوا دائماً من الأذكىاء جداً ، فمن يحصل على علامات مرتفعة جداً في روائز الذكاء ليس دائماً من المبدعين ، وكذلك لم يحصل المبدعون على الدرجات العالية جداً في روائز الذكاء . مع هذا كله ، وُجدت علاقة بين الذكاء والابتكار في المستويات العليا جداً ، وعندئذ يجتمع الاتزان النفسي ، والاستقامة السلوكية والنتائج العبقريّة ، ويبدو أنه عندما لا يكون للذكاء أهمية ظاهرة في عملية الإبداع فإن خصائص الشخصية الأخرى، النفسية والمزاجية ، تتدخل بشكل حاسم (Argyris C ، 1996 ) .

ومن بين النظريات التي أعطت اهتماماً لدور الخصائص الشخصية في الإبداع : النظرية العبقريّة ، حسب هذه النظرية فإن الإبداع ليست له علاقة بالتجارب والخبرات المتوفرة لدى الفرد بل يأتي فجأة في لحظات إحياء ونتيجة لقدرات معينة يمتلكها الفرد تجعله قادراً على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج كل ما هو جديد بخطوة واحدة. ( Anne Le Bars ، 2001 )

و كذلك نظرية القياس النفسي: لقد جاءت هذه النظرية امتداداً للأبحاث التي قام بها العالم الفرنسي "الفرد بينيه (Binet)" حول حركة القياس النفسي حيث قام بتطوير أول اختبار لقياس الذكاء. وترتكز هذه النظرية على وجود علاقة بين السلوك والذكاء والإبداع يوجد بنسب متفاوتة لدى الأفراد ويمكن قياسه وتحديده، كما يجب إخضاعه للبحث التجريبي كما حدث سابقاً مع الذكاء وكذلك و نظرية جالتون: حيث يعتقد "فرنسيس جالتون" أن الإبداع يأتي بالوراثة، حيث ربط في دراساته بين العبقريّة والإبداع والوراثة ( الصرايرة، أكثم ، 2003 )

## 2. النموذج المعرفي Le modèle cognitif

يشرح هذا التوجه أن التفكير الإبداعي لا يكفي بالخصائص و الكاريزمات الشخصية بل يستوجب استحضار التجارب والخبرات المتوفرة لدى الفرد (N, Bonnardel, 2002) ، و يركز هذا النموذج أو هذه المقاربة على نظرية KAI (Kirton's , 1976, 1994)

## 3. الدافع الذاتي La motivation intrinsèque

وهي مجموعة من الدوافع التي تتفاعل فيما بينها لتجعل الفرد يتعلق بعمله ، وبالتالي يبدأ الفرد بالبحث عن التفكير في أساليب جديدة في أداء العمل جذرية كانت أو تحسينية ، بطريقة يشبع بها هذه الدوافع ، ومن بين أهم هذه الدوافع التي تسهم في إنتاج وزيادة القدرة الإبداعية عند أصحابها نجد :

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية



- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وجديدة.

- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة

-الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات

-الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة قيمة

- الحصول على مكافآت مالية

- الحصول على الثناء والشهرة والسمعة الحسنة

- الحصول على وظيفة متميزة .

ومن بين النظريات التي تبنت هذا التوجه: نجد

نظرية التحليل النفسي: لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار "فرويد"، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد

والتي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابداعي للأفراد فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن

يعملوا خارج محيطهم وسياقهم ألتنظيمي وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على

الجهود الابداعي من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابداعية ، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في

الإبداع

#### 1- تشجيع أو دعم الإدارة Les encouragements de la direction

فالحديث عن دعم الإدارة للعمال يعني الحديث عن توضيح الأهداف العامة وتبسيطها وشفافية المعلومة وتوفيرها

لدى العامل وهذا ما يجعله يفتح على أفكار و اقتراحات جديدة وهنا يتضح الدور و الأثر الايجابي لدعم الإدارة في

تفعيل عملية الإبداع ، وقد تطرق العديد من الباحثين لهذه المسألة أشهرهم (Frese et coll. 1999) إضافة الى ذلك

فقد وجد كل من (Stahl and Koser 1978) وجدا علاقة سلبية بين أسلوب الرقابة الصارم المتبع من الإدارة

وبين إبداع الموظفين وهي نفس النتائج التي توصل اليها (George et Zhou 2001) et Zhou (2003)

و يمكن ادراج في هذا الصدد نظرية (Burns et Talker:1961): حسب هذين المفكرين فإن تبني المنظمات للهياكل

المرنة سوف يؤدي إلى تطبيق الإبداع من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي

يلائم البيئات الأكثر ديناميكية ويسهل عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وعملية جمع المعلومات ومعالجتها. )

( 2005 ، Gauthy-Sinechal M

## 2- العلاقة مع زملاء العمل :

والعديد من الدراسات هي التي توصلت الى العلاقة الايجابية بين تشجيع الزملاء والابداع في العمل من اهمها Amabile et coll. (1996) كذلك Zhou et George (2001) بالاضافة الى دراسة Shalley et Oldham (1997) التي كشفت عن عامل المنافسة الذي يخلق بين الزملاء والذي يكون مؤثرا ايجابيا في الابداع .

و قد توصل فيليب أتكينسون أن فرق العمل هي أساس تفعيل الإبداع من خلال الجماعة في العمل ، والثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة حيث تساعد فرق العمل على العموم في صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات كما توصل الى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس ..كذكر وأنثي تنتج حلولاً أحسن جودة من .. الجماعة أحادية الجنس.

أن الجماعة شديدة التنوع .. تنتج حلولاً أفضل، وان الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة. ( Allali, B ، 2005 )

## 3- الاستقلالية في العمل :

أثبتت الدراسة التي قامت بها Amabile (1998) أن اعطاء الحرية للعمال في تحديد أهدافه وخاصة طريقة قيامه بالعمل ومشاركته في اتخاذ القرار يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.

## 4- ترتيب و تنظيم فضاء وبيئة العمل L'organisation spatiale de l'environnement de travail

قليلة هي الدراسات التي تطرقت الى تحليل تأثير التنظيم المكاني لبيئة العمل ( مثل المسافة بين المكاتب ، عدد الأفراد في وحدة العمل ، الضوضاء ..... ) على تفعيل إبداع الأفراد حيث أثبت كل من Oldham, Cummings et Zhou, (1986); Sundstrom, (1995) أن الأشخاص الذين يعملون في الأماكن المكتظة يتأثر تركيزهم في العمل وهذا ما يؤثر على مستوى إبداعهم.

## المبحث الثالث : قياس الإبداع

عادة ما يقاس الإبداع من طرف الخبراء بحل جديد أو منتج جديد أو طريقة جديدة مبتدعة من طرف أحد الافراد أما الطريقة الثانية المعتمدة فهي تتكون من تقييم المكونين التاليين : l'originalité et l'utilité ( الأصالة والنفعية ) بحيث تعطى نقطة لكل مكون ليحسب في الاخير المتوسط وتقييم درجة كل عامل وهو ما يعرف بمؤشر composite creativity index ( Baldwin, J. R. ، 2006 )

وبالتالي المؤسسات تملك عدة تقنيات لقياس الإبداع ، ولها الاختيار اما ان توكل هذه المهمة لمختصين خارجين أو تتركها للمشرفين الداخليين بالاعتماد على مؤشرات خاصة و متفق عليها (زيد منير عبودي ، 2006 )

## ثالثا : الدراسة التطبيقية

### حقل و عينة الدراسة :

إن مراعاة و أهمية العوامل الشخصية والتنظيمية ودورها في تفعيل الإبداع والابتكار ، ومحاولة إسقاطها على واقع المؤسسة الجزائرية سيما أن هذه الأخيرة اشتهرت مؤخرا بثقافة تسيير سلبية مع غياب روح المبادرة والابتكار ، جعلنا نذهب إلى تشخيص أثر هذه العوامل الشخصية والتنظيمية في مؤسسة " CALEMPA " COMPAGNIE

#### ALGERIENNE D'EMBALLAGE EN PAPIER

كدراسة حالة وهي مؤسسة نشاطها الرئيسي التحويل الصناعي للورق و صناعة أدوات مختلفة من الورق مثل الأغلفة بالإضافة إلى أنشطة أخرى مقرها "المنطقة الصناعية ص ب رقم 70 زهانة - معسكر " تم تأسيسها جويلية 2007 وتوظف 130 عامل .

الوحدة الإحصائية في هذه الدراسة الكمية هي عمال المؤسسة ، حيث تم اختيار العينة بشكل عشوائي ، وزع الاستبيان على 60 عامل وتم استرجاع 52 استبانة وهو ما يعادل استرجاع 86.66 % من الاستبانات الموزعة ( كما سبق الإشارة إليه فقد تم اختيار متغيرات الدراسة اعتمادا على دراسة أجريت من طرف Amabile et Gryskiewiez 1997 التي صنفت العوامل المؤثرة في الإبداع الى صنفين : عوامل متعلقة ببيئة العمل وعوامل متعلقة بالفرد .

### تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

تم معالجة المعطيات ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و ذلك بالتركيز على التحاليل التالية :  
- التحليل العاملي : Analyse factorielle لفحص ما إذا كانت فقرات الاستبيان تقيس بشكل دقيق متغيرات الدراسة

- التحليل الوصفي : une analyse descriptive لتحديد التوجه الغالب على العينة المستجوبة

- التحليل الاستنتاجي : une analyse inférentielle لفحص درجة التأثير بين المتغيرات وفق الفرضيات المحددة

#### 1: التحليل العاملي : Analyse factorielle

هذا التحليل بغرض التأكد من مصداقية محاور وفقرات الاستبيان المستخدمة في القياس ، كما يقصد به مدى تشبع الاختبار بالعامل الذي نفترض انه يقيسه، فكلما كان تشبع العامل كبيرا كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى صدق الاختبار (د، وليد عبد الرحمن، 2008 ) و كان الهدف من إجراء التحليل العاملي هو الوصول إلى صدق (مصداقية ) المقاييس الثلاثة المحددة في الاختبار

حيث اعتمدنا في التحليل العاملي على كل من الاختبارين ( KMO و le test de Bartlett et la Pattern Matrix ) بعددنا قمنا بحساب معامل Alpha de Cronbach لقياس درجة الثبات والمصدقية

**أ- اختبارات : KMO et test de Bartlett**

يستخدم مقياس KMO لدقة العينة ، لاختبار كفاية حجم العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة ، و كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على كفاية حجم العينة المأخوذة والعكس صحيح ، وأن أقل قيمة لكفاية نتائج التحليل هي 0.50 ، أما اختبار Bartlett الذي يختبر السكون ، أي أن قيمته كلما كانت دالة عند مستوى معنوية 1 % أو 5 % يدل ذلك على أن معاملات الارتباط الذاتي لجميع المتغيرات تختلف جوهريا عن الصفر ، وتشير إلى أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة ، و أنه يوجد ارتباط بين بعض المتغيرات و لذلك يمكن اجراء التحليل العاملي للبيانات (د،وليد عبد الرحمن، 2008 ) .

و فيما يلي مؤشر KMO واختبار Bartlett لأهم المتغيرات :

مؤشر KMO واختبار Bartlett للمتغير التابع ( الإبداع )

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,632
		140,455
Test de sphéricité de JKhi-deux	10	
approché		,000
Bartlett	ddl	
	Signification	

من مخرجات برنامج SPSS

مؤشر KMO واختبار Bartlett للمتغير المستقل الأول ( الدافع الذاتي )

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,747
	260,479
Test de sphéricité de JKhi-	10
deux approché	,000
Bartlett	ddl
Signification	

من مخرجات برنامج SPSS

مؤشر KMO واختبار Bartlett للمتغير المستقل الثاني ( دعم الإدارة )

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,866
	912,204
Test de sphéricité de JKhi-	28
deux approché	,000
Bartlett	ddl
Signification	

من مخرجات برنامج SPSS

مؤشر KMO واختبار Bartlett للمتغير المستقل الأول ( الاستقلالية في العمل )

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,698
Test de sphéricité de deux approché	159,516
Bartlett	JKhi- 3,000
	ddl
Signification	

من مخرجات برنامج SPSS

التفسير :

من معطيات الجداول السابقة التي توضح مقياس KMO للحكم على مدى كفاية العينة ، واختبار Bartlett نجد ان قيمة مقياس KMO كانت مساوية على التوالي ( 0,632 ) لمتغير للإبداع ، ( 747,0 ) لمتغير الدافع الذاتي ، ( 0.866 ) لمتغير دعم وتشجيع الإدارة ، ( 0.896 ) لمتغير الاستقلالية في العمل ، وكلها أكبر من 0.5 وهذا يدل على زيادة الاعتمادية Reliability للعوامل التي نحصل عليها من التحليل العاملي لهذه المتغيرات ، وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة لقياس كل متغير ، كما نجد قيمة الاحتمال P-Value من اختبار Bartlett تساوي 0.000 لكل المتغيرات وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة ، وهو ما يؤكد مسبقاً أنه يوجد ارتباط بين بعض المتغيرات في المصفوفة لذلك يمكن إجراء التحليل العاملي للبيانات .

ب - معامل الثبات : Alpha de Cronbach

تم الاستعانة بمعامل الثبات Alpha de Cronbach لقياس ثبات الاختبار ، بمعنى مدى الدقة والاستقرار والاتساق في نتائج القياس، لو طبقت أداة القياس مرتين فأكثر على نفس الأفراد لقياس الخاصية في مناسبات مختلفة .

والجدول التالي يلخص أهم القيم المتحصل عليها لمختلف عناصر الاستبيان :

المتغير / المحاور الأساسية للإستبيان	قيمة كرونباخ ألفا
محور المتغير التابع : الإبداع	Alpha =0 ,6116
المتغير المستقل الاول: الدافع الذاتي	Alpha =0 ,7197
المتغير المستقل الثاني : دعم الإدارة	Alpha = 0, 8389
المتغير المستقل الثالث : الاستقلالية في العمل	Alpha =0 ,7260

من تصميم الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

أغلب المعطيات تظهر أن معدل كرونباخ ألفا أكبر من 0,60 وهي نتيجة ايجابية ، تثبت الدقة والاستقرار في نتائج القياس ويمكن الاستنتاج من خلال كل التحاليل السابقة التقاط التالية :

أولا: أن العينة كافية للدراسة .

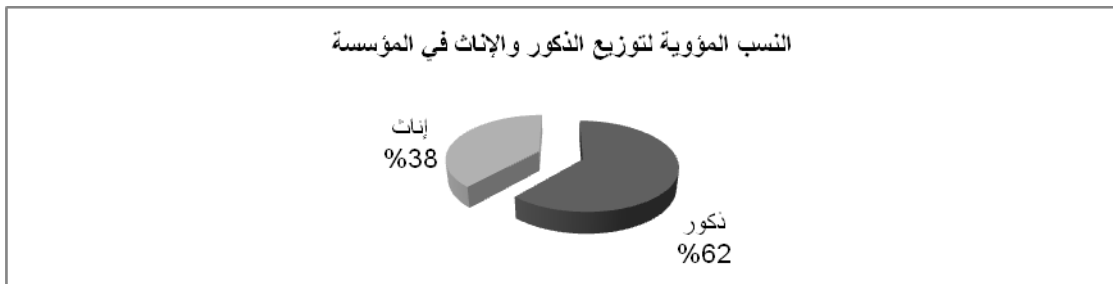
ثانيا: تمكنا من التأكد مسبقا أنه يوجد ارتباط بين بعض المتغيرات المفترضة في المصفوفة .

ثالثا: الفقرات المستعملة في قياس المتغيرات ذات مصداقية وبالتالي هناك دقة واستقرار واتساق في نتائج القياس.

## 2- التحليل الوصفي للعينة Analyse descriptive

قمنا بالتحليل الوصفي للعينة التي تتكون من 52 عامل بغرض تحديد التوجه العام لعينة الدراسة من خلال الاعتماد على ثلاث مقاييس : التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري .

تحليل النتائج المتعلقة بالجنس :



يكشف التحليل أن فئة الذكور تغلب على العينة بنسبة 62 % ومع أنه ليس بالفارق الكبير إلا أن هذا الفرق قد فسره أحد المشرفين في هذه المؤسسة أنه راجع إلى طبيعة العمل المعتمد أساسا على مجموعة من الوحدات الصناعية ( التحويل الصناعي للورق و صناعة الأغلفة ...) ، بالإضافة إلى طبيعة المنطقة وهي منطقة نائية تتمركز فيها العديد من المؤسسات ذات النشاطات الصناعية لا تتلاءم مع ظروف المرأة ، ويشير نفس المشرف أن أغلب النساء تتواجد في المراكز الإدارية و أنها العنصر الأكثر تميز بروح الإبداع والابتكار مقارنة بالرجل و مع انه هناك تفاوت في هذه النسبة بين الإناث والذكور إلا أنها نسبة مرشحة للارتفاع في السنوات المقبلة نظرا للتسهيلات والعروض التي توفرها المؤسسة للمرأة خاصة و انها تشكل فئة العمال الأكثر استقرارا في المؤسسة وان فئة الذكور تؤثر غالبا على ارتفاع نسبة دوران العمل .

السن :

عدد العينة	الحد الأدنى للسنة	الحد الأعلى للسنة	متوسط الأعمار	الانحراف المعياري
52	22	63	36.24	7.64

من تصميم الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال النتائج نلاحظ أن الحد الأدنى للأعمار كان 22 سنة أما الحد الأقصى كان 63 سنة وهو ما يوحي أن المؤسسة تتوجه نحو توظيف عمال من مختلف الفئات العمرية ، واختلاف الأجيال يمكن أن يعكس ظاهرة اختلاف الثقافات و طريقة التفكير بين العمال و الذي يمكنه أن يساعد المؤسسة في كسب أكبر عدد ممكن من الأفكار والافتتاحات المختلفة من عمالها إذا ما كرست برنامج خاص في هذا الصدد ، كما أن متوسط الأعمار كان 36.24 سنة وهو متوسط عمري مناسب جدا يجمع بين نشاط وحماس الشباب في العمل و بين نضج في التفكير واتخاذ القرارات وكلاهما من أهم محددات الإبداع والابتكار .

الأقدمية :

عدد العينة	الحد الأدنى للأقدمية	الحد الأعلى للأقدمية	متوسط الأقدمية	الانحراف المعياري
52	1	9	4.28	5.23

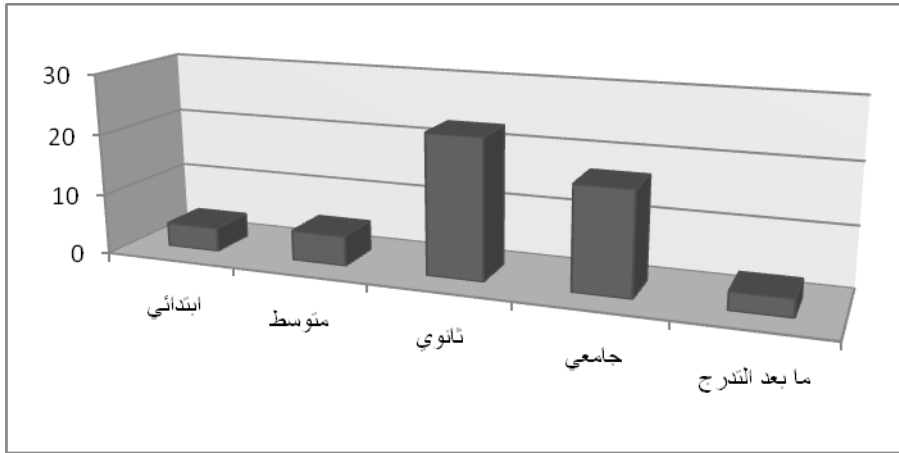
من تصميم الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

متوسط الأقدمية للفئة المستجوبة كان 4.28 سنة و ذلك لان المؤسسة تعتبر فتية حيث لا تتجاوز فترة إنشائها عشرة سنوات بالإضافة إلى عامل آخر تم الإشارة إليه سابقا و هو ارتفاع نسبة دوران العمل الذي يمكن أن فسره حسب تصريحات أحد العاملين التي تعد من أقدم العاملين في المؤسسة إلى فشل في عملية الاختيار والانتقاء المناسب لليد



العاملة الكفوّة بحيث يتم غالبا بطريقة عشوائية دون دراسة مسبقة وهذا ما أدى إلى خلق فجوة بين مؤهلات العامل و طبيعة المنصب فتكون النتيجة مغادرة العامل لمنصبه بعد فترة قصيرة من الزمن ( إما مؤهلاته أكبر من المنصب الذي يشغله أو العكس ) .

### مستوى التأهيل :



أغلب عناصر العينة من المستوى الثانوي وهي الفئة التي تشغل المناصب التنفيذية ثم تليها فئة المستوى الجامعي (ليسانس) التي تشغل المناصب الإدارية أما أصحاب المستوى الابتدائي والمتوسط فأغلبهم يملكون تكوين مهني خارج المؤسسة ، إلا أن عمليات التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالح عمالها جد ضئيلة إلا أنها تسعى جاهدة لتكثيف برامج التكوين وتعميمها كأهم برنامج في عملية توسيع وتطوير النشاط وجلب تقنيات جديدة .

### 3- اختبار صحة الفرضيات *Analyses inférentielles*:

خصصنا هذا الجزء من هذه الورقة البحثية لاختبار صحة الفرضيات و لتحقيق هذا الهدف ركزنا أولا على دراسة الارتباط ، ثم تحليل الانحدار

تحليل الارتباط : *La corrélation* الذي يدرس درجة وشدة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

➤ الدافع الذاتي و الإبداع

➤ دعم الإدارة والإبداع

➤ الاستقلالية في العمل والإبداع

الفرضية H.1 : للدافع الذاتي تأثير ايجابي على الإبداع

دراسة العلاقة الارتباطية بين الإبداع والدافع الذاتي

حجم العينة N	الانحراف المعياري Ecart-type	المتوسط Moyenne	
52	0,6063	3,6317	الدافع الذاتي
52	0,5594	3,5623	الإبداع

من مخرجات برنامج SPSS

معاملات الارتباط

الإبداع	الدافع الذاتي		
0,330**	1,000	معامل الارتباط بيرسون	الدافع الذاتي
0,000	,	مستوى المعنوية Sig	
52	52	حم العينة N	
1,000	0,330**	معامل الارتباط بيرسون	الإبداع
,	0,000	مستوى المعنوية Sig	
52	52	حم العينة N	

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى ثقة 0,01

من مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج نلاحظ ان الارتباط معنوي (\*\*). ، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية ( التي تفرض عدم وجود علاقة بين الدافع الذاتي والإبداع ) ، ما يعني قبول الفرضية H.1 التي تفرض وجود علاقة بين المتغيرين الدافع الذاتي والإبداع ، كما نلاحظ من خلال النتائج ان معامل الارتباط موجب بقيمة 0,330 وهذا يعني أن العلاقة ايجابية لكنها ضعيفة .

وهذا يمكن تفسيره بشخصية و استعدادات العمال الموظفين في هذه المؤسسة حيث أنهم يملكون بعض الدوافع والمحفزات الذاتية Automotivation مثل الرغبة في تقديم مساهمات مبتكرة والرغبة في الحصول على الشهرة والسمعة من خلال التميز إلا أنها ليست بالقدر الكافي الذي يمكن أن تعول عليه المؤسسة في خلق بيئة تنظيمية مبدعة ومبتكرة .

الفرضية H.2: يؤثر الدعم والتشجيع المقدم من الادارة ايجابا في إثارة الابداع

#### دراسة العلاقة الارتباطية بين الإبداع ودعم الإدارة

حجم العينة N	الانحراف المعياري Ecart-type	المتوسط Moyenne	
52	0,5594	3,5623	الإبداع
52	0,7297	3,4924	دعم الإدارة

من مخرجات برنامج SPSS

معاملات الارتباط

دعم الإدارة	الإبداع		الإبداع
,296**	1,000	معامل الارتباط بيرسون	الإبداع
0,001	,	مستوى المعنوية Sig	
52	52	حم العينة N	
1,000	,296**	معامل الارتباط بيرسون	دعم الإدارة
,	0,001	مستوى المعنوية Sig	دعم الإدارة
52	52	حم العينة N	

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى ثقة 0,01

من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يمكن الاستنتاج ان الارتباط بين المتغيرين ( دعم الإدارة والإبداع) معنوي ، لكن هنا كذلك الارتباط ضعيف حيث بلغ معامل الارتباط 0,296 وهو معامل ايجابي مما يفسر أن زيادة دعم وتشجيع الادارة هو مهم في رفع وتحفيز روح الابداع والابتكار فثمين قيمة العامل ومجهوداته و أفكاره وتوفير الجو المناسب لتطبيق هذه الأفكار من شأنه أن يكون محفزا كبيرا للعامل دون اغفال الدعم أو المحفز المعنوي الذي قد يعد أحيانا أهم من الدعم المادي .

الفرضية H3 : الاستقلالية في العمل تؤثر ايجابا في الابداع

دراسة العلاقة الارتباطية بين الإبداع والاستقلالية في العمل

حجم العينة N	الانحراف المعياري Ecart-type	المتوسط Moyenne	
52	0,5594	3,5623	الإبداع
52	0,7706	3,6539	الإستقلالية في العمل

من مخرجات برنامج SPSS

معاملات الإرتباط

الإستقلالية في العمل	الإبداع		
,383** 0,000 52	1,000 , 52	معامل الارتباط بيرسون مستوى المعنوية Sig حم العينة N	الإبداع
1,000 , 52	,383** 0,001 52	معامل الارتباط بيرسون مستوى المعنوية Sig حم العينة N	الإستقلالية في العمل

\*\* الإرتباط معنوي عند مستوى ثقة 0,01

من مخرجات برنامج SPSS

الارتباط معنوي ، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0,383 وهذا ما يفسر ان الارتباط بين المتغيرين ( الاستقلالية في العمل والابداع ) هو ارتباط ضعيف و هي قيمة ايجابية بمعنى أن زيادة الاستقلالية في العمل من شأنه أن يحقق زيادة في تحفيز الإبداع وهي طبيعة فطرية في الإنسان فالإنسان حر بطبعه مبدع إذا ما تم تحريره من قيود الضغط و الرقابة المشددة .

لقد تم قياس و تحليل علاقة الارتباط في كل مرة بين متغيرين فقط وقد وجدنا أن علاقات الارتباط هذه متفاوتة من متغير الى اخر تحليل الارتباط يساعد في معرفة نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات ولكنه ليس الأداة المناسبة للاستخدام إذا كان الغرض عملية التنبؤ.

مع ملاحظة أن تحليل الارتباط قد يكون خطوة مبدئية لتحليل الانحدار. لهذا ولإضفاء قيمة علمية أكثر دلالة لهذا البحث قمنا بتحليل الانحدار فيما يلي :

#### ب- تحليل الانحدار البسيط : L'analyse de la régression linéaire

ملخص النموذج لجدول الارتباط الخطي ) :

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد مربع R-deux	المعامل المصحح R-deux ajusté	درجة الخطأ
1	0,423a	0,179	0,159	0,5130

a : معامل التقاطع ( ثابت المعادلة ) ( الدافع الذاتي ، دعم الإدارة ، الاستقلالية في العمل

من مخرجات برنامج SPSS

#### جدول تحليل تباين خط الانحدار ANOVA<sup>b</sup>

النموذج	مجموع مربعات	ddl درجة حرية	معدل المربعات	F	sig
الانحدار	7,266	3	2,422	9,203	,000a
البواقي	33,420	49	0,263		
المجموع	40,685				

a : ثابت المعادلة ( الدافع الذاتي ، دعم الإدارة ، الإستقلالية في العمل )

b: المتغير التابع (الابداع )

من مخرجات برنامج SPSS

تحليل نتائج الانحدار :

توضح لنا الجداول السابقة المعطيات التالية :

المتغيرات الثلاثة مع بعض ( الدافع الذاتي ، دعم الإدارة ، الاستقلالية في العمل ) تشرح أو تفسر ما نسبته 17,9 % من الإبداع في المؤسسة بمعنى 17,9 % من روح الإبداع والابتكار مصدرها العوامل الثلاثة و ما تبقى هو من عوامل أخرى لا يمكن ضبطها على وجه التحديد وتوزع هذه النسبة على العوامل الثلاثة كالتالي :

- 10,9 % من الإبداع يفسرها الدافع الذاتي
- 14,7% من الإبداع تفسرها الاستقلالية في العمل
- 8,8% من الإبداع يفسره دعم وتشجيع الإدارة

كما يثبت و يؤكد النموذج المحصل عليه من خلال معطيات برنامج SPSS أنه يوجد علاقة معنوية بين كل من

دعم الإدارة والإبداع  
الدافع الذاتي والإبداع  
الاستقلالية في العمل والإبداع  
حيث كان :

$R \text{ deux} = 0,179$  و  $R \text{ deux ajusté} = 0,159$

( $F = 9,203$  et  $p = 0,000$ )

كما أن المتغيرات الثلاثة كانت بقيمة  $\beta$  ايجابية ، وكان متغير "الاستقلالية في العمل" من أكبر المتغيرات تأثيرا في الإبداع ( $\beta = 0,258$ ) ، ومتغير " دعم الإدارة " هو المتغير الاقل تأثيرا في الإبداع ( $\beta = 0,073$ )

بالإضافة الى أن مؤشر VIF كان أقل من أربعة (  $VIF = 1$  )، هذا ما ينفي وجود مشكل في العلاقة الخطية

أما تحليل جدول تحليل تباين خط الانحدار الذي يدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على " خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة " ويبين الجدول السابق التالي:

(مجموع مربعات الانحدار 7,266 ومجموع مربعات البواقي هو 33,420 ومجموع المربعات الكلي 40,685)

درجة حرية الانحدار هي 3 ودرجة حرية البواقي 49

معدل مربعات الانحدار هو 2,422 ومعدل مربعات البواقي هو 0,263

قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 9,203

مستوى دلالة الاختبار . 000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها ، والتالي فإن خط

الانحدار يلائم البيانات.

### تحليل جدول المعاملات a Coefficients

استخلصنا من خلال معطيات هذا الجدول عدة نتائج أولها قيم الميل ومقطع خط الانحدار ، بالإضافة أنه يجيب

على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

حيث مقطع خط الانحدار يساوي 2,094 الذي يمثل حرف a من معادلة خط المستقيم  $Y = a + bX$  ، أما ميل خط

الانحدار b من معطيات spss هو 5,563E-02 بالنسبة للمتغير المستقل ( دعم الإدارة ) وميل خط الانحدار بالنسبة

للمتغير المستقل الاستقلالية في العمل 0,187 وبالنسبة للدافع الذاتي كان ميل خط الانحدار 0,162

وعند دراسة قيم sig نجد أن القيم 0,472 و 0,063 المتعلقة بدعم الإدارة و الدافع الذاتي هي قيم مرفوضة ( أكبر

من 0,005 " تحقق فرضية العدم و بالتالي لا تحسب في المعادلة حيث تقبل فقط قيمة sig الخاصة بمتغير

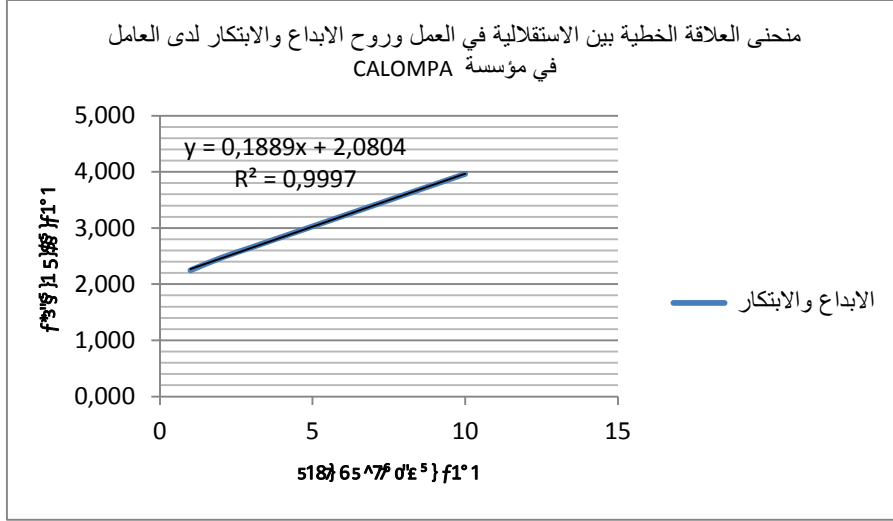
الاستقلالية في العمل 0,014 هي قيمة مقبولة فتصبح معادلة الانحدار هي :

$$Y = 2,094 + 0,187X$$

Y هو المتغير التابع ( الإبداع ) ، X هو المتغير المستقل (الاستقلالية في العمل )

وبعد تحصيل هذه المعادلة المعبرة عن العلاقة الرقمية بين كل من الاستقلالية في العمل والإبداع لدى عمال مؤسسة

CALEMPA يمكن تجسيدها من خلال منحني بياني يعطي قراءة ودلالة أكثر بين المتغيرين :



من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج EXCEL

#### خاتمة:

يمكن القول أن الابداع هو تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في ضمان التجدد والتعايش مع التغيرات .

لهذا حاولنا في هذه الدراسة تحليل اهم الخصائص الفردية والتنظيمية التي تؤثر على تحفيز وتفعيل الإبداع لدى العامل في المؤسسة الجزائرية مؤسسة CALEMPA لصناعة الورق كدراسة حالة حيث تم حصر الدراسة التطبيقية في ثلاث عوامل هي : الدافع الذاتي ، الاستقلالية في العمل ، دعم وتشجيع الإدارة وتم التوصل إلى أهم النتائج التالية :

#### نتائج الدراسة :

سمح لنا تحليل الارتباط بالكشف عن وجود تأثير ايجابي ل : الدافع الذاتي ، الاستقلالية في العمل ، دعم وتشجيع الإدارة على تفعيل الإبداع في المؤسسة الجزائرية إلا أن هذه العلاقة كانت ضعيفة في بعض المتغيرات حيث اعتبرت الاستقلالية في العمل هي أكثر العوامل المفسرة للإبداع بنسبة 14,7 % مقارنة بالعوامل الأخرى وتم إثبات هذه النتيجة بتحليل الانحدار من خلال صياغة المعادلة بمتغيرين فقط هما الإبداع كعامل تابع والاستقلالية في العمل كأهم متغير مستقل .



ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة على تساؤل الدراسة التالي " ما هي العوامل الشخصية ، و التنظيمية الأكثر تأثيرا في تفعيل روح الإبداع والابتكار لدى العمال ، في المؤسسة الجزائرية ؟؟ ( حيث يتضح أن كل العوامل المفترضة تلعب دورها في التأثير على الإبداع إلا أن الاستقلالية في العمل كانت أكثر العوامل تأثيرا ، و تتقارب هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة السابقة المعتمد عليها مع أن الدراسة السابقة أخذت أكبر عدد من المتغيرات الفردية والتنظيمية مقارنة مع دراستنا التي انحصرت في ثلاث متغيرات فقط ، ومع أن الدراسة السابقة كانت في بيئة زمانية ومكانية مغايرة تماما للبيئة الزمانية والمكانية التي أجريت فيها دراستنا إلا أن النتيجة كانت متقاربة في إبراز دور و أهمية الاستقلالية في العمل كوقود لإشعال روح الإبداع والابتكار لدى العمال .

### التوصيات :

وفق نتائج الدراسة التي توصلنا إليها والتي مفادها أن كل العوامل المفترضة (الدافع الذاتي ، الاستقلالية في العمل ، دعم وتشجيع الإدارة ) تلعب دورها في التأثير على الإبداع إلا أن الاستقلالية في العمل كانت أكثر هذه العوامل تأثيرا. هذا كله يستوجب على المؤسسة الجزائرية تحرير أساليب العمل والإجراءات النمطية الخانقة و استبدالها بإجراءات مرنة محفزة للإبداع خاصة من خلال إعادة هيكلة ودراسة توصيف الوظائف .

وليس من الضرورة أن يكون القائد مبدعا ، بل يفترض فيه تجاوز ذلك ليكون حاضنا للإبداع في إدارته فيقتنص الموظفين المبدعين و يراعهم و ينمي ملكة الإبداع فيهم ، ثم يمنحهم الاستقلالية والحرية التامة التي تعد أساس تحرير الأفكار و تجسيدها بعيدا عن فرض القيود والرقابة الصارمة في انجاز المهام بعد أن يتم اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم سمات الإبداع والابتكار مثل اليقظة والفتنة والصدق والتأهب وسرعة التكيف مع الأوضاع .

ومع تعدد دوافع الإبداع والابتكار وتفاوت درجة هذه الدوافع فإنه أصبح من الأدوار المهمة للمنظمات البحث واكتشاف أي من هذه الدوافع الموجودة لدى العاملين الموجودين فيها لاستنهاضها في نفوسهم وتشجيعهم بما يعود بالفائدة على العاملين أنفسهم وعلى هذه المؤسسات ، كما يجب الالتفاتة إلى تجارب المؤسسات الناجحة في هذا المجال ( benchmarking ) خاصة تلك المؤسسات التي اعتمدت الاستقلالية في العمل كمبدأ أساسي تقوم عليه سياسة المؤسسة لهذا ارتأينا استحضار مجموعة من هذه التجارب :

أمثلة عن بعض التجارب الناجحة لشركات مبدأها الأساسي: (الاستقلالية في العمل مفتاح الإبداع والابتكار)

يتحدث الشريك المؤسس "لاري بيغ" ، والمدير التنفيذي لشركة جوجل، أن أحد أسرار نجاح شركة جوجل هو تطبيق مبدأ الاستقلالية الموظفين في العمل في كل شئ يقومون به ، ويشير كمثالا لذلك أن إحدى طرق تشجيع الاستقلالية المشهورة في جوجل، هي تطبيقها لمبدأ 20%. يعني هذا المبدأ أنه يمكن للمهندسين والموظفين أن يعملوا خلال 20% من وقتهم في الدوام الرسمي على أي شيء يريدونه أو يرغبون به، إذ أنهم يملكون الاستقلالية الكاملة في 20% من وقت دوامهم الكلي. يمكنهم خلال تلك الفترة أن يقوموا بكل ما يريدونه بحرية كاملة. و تشير العديد من الإحصاءات

أنَّ حوالي نصف المنتجات الجديدة في سنة عمل نموذجية في جوجل، تولد في ذلك الوقت المخصص للإبداع، أي ضمن 20% من الوقت، منتجات مثل بريد غوغل Gmail وأخبار غوغل Google News، وغيرها. هم لا يشدّدون على أهمية التّوصيف الوظيفي، والمهام الواضحة لكل موظف، وإثما على الاستقلالية في العمل، وتوضيح الهدف العام، والرؤية العامة للفريق .

وكمثال مشابه عن شركة أسترالية تدعى Atlassian، والتي لديها فكرة جميلة، فهي تقول للمهندسين لديكم أربع وعشرون ساعة، يمكن أن تعملوا فيها على أي شيء تريدونه، وليس من الضّروري أن يكون جزءًا من عملكم الرّوتيني: اعملوا على شيء تحبّونه. لذلك يمكن للمهندسين أن يبتكروا برنامجًا جديدًا، أو فكرة جديدة ومن ثم في نهاية النهار أو في اليوم التالي يقومون بالاجتماع وعرض تلك الأفكار على الآخرين، وما حدث أن نسبة كبيرة من البرامج والأفكار الجديدة للشركة جاءت من خلال تلك الأربع والعشرين ساعة، مما حذى بالشركة لزيادتها لـ20%.

نظام ROWE هو مثال اخر، وهو نظام ابتكره استشاريان أمريكيان، وجاء الاسم اختصارًا لـ **Results Only Work Environment**، وتعني بيئة العمل المعتمدة على النتائج فقط. يعمل وفق هذا النظام أكثر من 12 ألف شركة حول العالم، في ذلك النّظام لا يوجد تفقد للدوام، ولا يوجد أجهزة بصمة لضبط الحضور، وجداول التوقيع للحضور والانصراف. بالعكس تمامًا يمكن للموظفين أن يأتوا إلى الشركة متى ما أرادوا، ويمكن لهم أن يكونوا في المكتب في أي وقت يريدونه، وحتى أن يعملوا من البيت. إن المهم حقًا في هذا النّظام هو إنجاز الأعمال، أما كيف يتم إنجازها فهذا أمر يعود للموظفين بشكل كامل، ليس هذا فحسب، بل حتّى أنّ حضور الاجتماعات هو أمر اختياري في تلك الأنظمة، لأنه لا يخفى عليك أن بعض الموظفين يهتمهم العمل فقط، ويضيقون ذرعًا بالاجتماعات، وما يحدث فيها.

و لتحقيق اندماج أكثر للموظفين في شركة تويتر، وجعلهم جزءًا من الشركة، وليسوا مجرد موظفين، قرّر الرئيس التنفيذي الجديد لتويتر، جاك دورسي، إعطاء ثلث أسهمه للموظفين، أي ما يعادل 200 مليون دولار، وعلّل ذلك بالقول: "أنّ تمتلك جزءًا صغيرًا في شركة كبيرة، أفضل من أن تحصل على حصة أكبر في شركة أصغر". (د.فادي عميروش ، 2016)

لا بدّ من التنويه أن ما سبق مفيد جدًا في المهن الإبداعية والفكرية ، وأما المهن المعتمدة على الجهد العضلي، والحضور الفيزيائي، فالطريقة التقليدية في الإدارة تكون مفيدة نوعًا ما.

وأخيرا، نجد أنّ النتيجة دوماً في كل تلك الأمثلة ، وتلك الشركات الناجحة، أنّ ارتباط الموظف بالعمل يزيد ، كما يزيد رضاه في العمل، ومن ثم سعادته وولائه له، وهو ما يجعله فعالا مبدعا ومبتكرا وبالمحصلة الأهم تزيد أرباح الشركة، وتقل خسارتها.

## المراجع :

- Marc Vandercammen, Nelly Jospin-Pernet (2004), *La distribution*, Editions De Boeck  
Bruxelles , 95 p.
- GAUTHY-SINECHAL M., VANDERCAMMEN M. (2005) , *Etude de marchés* , Editions De Boeck , Bruxelles, 125 p .
- Amabile, T. M. & Gryskiewicz, S. S. (1997) “Creativity in the R &D laboratory”, Technical Report No. 30, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Allali, B. (2005). « Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 4, p. 23
- Bonnardel, N. (2002) ; « Activités de conception et créativité : de l'analyse des facteurs cognitifs à l'assistance aux activités de conception créatives », *Presses Universitaires de France*, vol 72, p.15
- Bouzid, I. (2011); « La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine p 98
- Ferrary, M. (2013) ; « Ecosystème intrapreneurial et innovation : le cas Google », *Revue Française de Gestion*, n°233, p.118
- Mnisri, K. (2007) ; « La créativité appliquée à l'organisation: apports et limites. Proposition d'un cadre d'analyse », 5ème congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat: Sherbrooke, Quebec, Canada p 35
- Anne Le Bars « Innovation sans recherche : les compétences pour innover dans les PME de l'agro-alimentaire », 2001 thèse de doctorat en économie appliquée, université Pierre Mendès-France,. P 72
- Argyris C., Schon D.A., « apprentissage organisationnel : théorie, méthodes et pratiques », De Boeck, 1996 , p 12
- Baldwin, J. R., « Importance de la recherche et du développement sur l'aptitude à innover des petites et des grandes entreprises manufacturières Canadiennes », 2006 . Documents de recherche, Statistique Canada, Direction des études analytiques, N° 107,p 33

- د،وليد عبد الرحمن خالد الفرا ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ، 2008 ، ص 12 ، 23 ، 36
- زيد منير عبودي ، ادارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة ، ط (1) ، 2006 ، ص 20
- الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000 ، ص 1 25
- الصرايرة، أكثم ( 2003)، العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد (4).ص 47
- د.فادي عميروش ، ( 2016 ) ، الاستقلالية في العمل مفتاح الانتاجية ، موقع المقال [/https://www.sasapost.com/opinion/stuff-independence](https://www.sasapost.com/opinion/stuff-independence)