

السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي  
– دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط

**Creative behavior and its contribution to support the requirements of business excellence**

**Study on a sample of Algerian insurance companies in the states of Djelfa and -  
-Laghouat**

وردة حواطي /مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة ، طالب سنة

ثانية دكتوراه، o.haouati@univ-djelfa.dz

أحمد دروم /مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، أستاذ محاضر أ

a.darroum@email.univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2020/01/30

تاريخ القبول: 2020/01/18

تاريخ الإرسال: 2019/10/21

**ملخص:**

تسعى هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط، حيث تم جمع وتحليل آراء (74) مبحوثا، من خلال تصميم وتوزيع استمارة استبيان مقسمة إلى محورين، المحور الأول يتعلق بالسلوك الإبداعي بأبعاده الخمسة (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، روح المحازفة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع)، والمحور الثاني يتعلق بمتطلبات التميز المؤسسي، حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، أين توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد السلوك الإبداعي (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، وتشجيع الإبداع) على متطلبات التميز المؤسسي، فيما لم يؤثر بُعدي (روح المحازفة، وسعة الاتصالات) على المتغير التابع، كما تبين وجود أثر للسلوك الإبداعي كمجموعة على التميز المؤسسي، أما نتائج الفروق فقد أظهرت أن إدراك متغيرات الدراسة لا يختلف باختلاف كل من (الجنس، والعمر، ونوع المؤسسة)، لكنه يختلف باختلاف عاملي (الخبرة، واسم المؤسسة).

**الكلمات المفتاح:** إبداع، سلوك إبداعي، تميز مؤسسي، متطلبات التميز المؤسسي، شركات تأمين جزائرية.

**تصنيف JEL: M1، M12.**

**Abstract:**

This study seeks to discover the impact of creative behavior on the business excellence requirements of a sample of Algerian insurance companies, where collected and analyzed the opinions of (74) respondents, by designing and distributing of a questionnaire divided into two axes, the first axis is about creative behavior and its five dimensions, the second axis related to the requirements of business excellence, where appropriate statistical tools were used to test the hypotheses, the study found that there is a significant impact of the dimensions of creative behavior (the ability to solve problems, the ability to change, and encourage creativity) on the requirements of business excellence, while the dimensions (risk-taking, communication capacity) did not affect the dependent variable, we also found an impact of creative behavior as a group on business excellence, as for the results of the differences showed that the perception of study variables does not differ according to (gender, age, and type of institution), but it differ according to factors (experience, name of the institution).

**Key words:** Creativity, Creative behavior, Business excellence, Business excellence requirements, Algerian insurance companies.

**Jel Classification Codes :** M1, M12.

- مقدمة:

في خضم بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية العالية والتنافس الشديد، وفي ظل عصر المعرفة والمعلومة، باتت المؤسسات اليوم تواجه العديد من التحديات في سعيها لاكتساب مكانة سوقية مرموقة والحفاظ عليها والارتقاء بها، وهو ما يضع المؤسسة أمام حتمية التحول نحو أساليب إدارية جديدة وأنماط تنظيمية مرنة، تركز على الاهتمام بالأصول غير الملموسة والاستثمار في المورد البشري باعتباره أهم أصل من أصولها وأعلى مورد من مواردها، خاصة تلك الفئة التي تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية على توليد الأفكار الخلاقة، وإيجاد الحلول المجدية للمشكلات المستعصية، فدعم وتشجيع السلوك الإبداعي للكفاءات المتميزة يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة التي تؤدي إلى اقتناص وحلق الفرص الحاسمة، وهو ما يصب في صالح الرقي بالمكانة السوقية للمؤسسة إلى أعلى المستويات، من خلال تبني المؤسسة فلسفة مغايرة تحقق لها رضا المتعاملين معها وتجعلها تتفوق على نظيراتها وتتميز عن منافسيها.

فتوفير متطلبات التميز المؤسسي يعتمد أساساً على قدرة المؤسسة على الاستثمار في رصيدها المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار، من خلال تنمية السلوك الإبداعي وتشجيع الأفكار الجديدة التي من شأنها خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

- مشكلة الدراسة: تمت صياغة إشكالية الدراسة على ضوء الأدبيات السابقة التي درست موضوعي السلوك الإبداعي أو التميز المؤسسي بصفة فردية، والدراسات القرية وذات الصلة بهما معاً، وكذا بالاعتماد على المرتكزات الفكرية والنظرية لكلا المتغيرين، ليتبلور لدينا التساؤل الرئيسي التالي: **ما مدى مساهمة السلوك الإبداعي في تدعيم متطلبات التميز المؤسسي لدى شركات التأمين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط؟**

- ولإجابة عن الإشكالية الرئيسية السابقة، تم تجزئتها إلى عدة تساؤلات فرعية ندرجها على النحو التالي:
- ما مستوى الإدراك السائد نحو السلوك الإبداعي والتميز المؤسسي بشركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟
  - هل ثمة علاقة تأثير دالة إحصائياً بين أبعاد السلوك الإبداعي (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) وبين متطلبات التميز المؤسسي في شركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟
  - هل أن هناك فروق في إدراك متغيرات الدراسة (السلوك الإبداعي والتميز المؤسسي)، لدى العاملين بشركات التأمين محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، نوع المؤسسة، الخبرة، اسم المؤسسة)؟

- فرضيات الدراسة:

- يوجد مستوى إدراك مرتفع نحو (السلوك الإبداعي والتميز المؤسسي) لدى العاملين بشركات التأمين محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد السلوك الإبداعي (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) وبين متطلبات التميز المؤسسي في شركات التأمين محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة (السلوك الإبداعي والتميز المؤسسي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية لدى العاملين بشركات التأمين محل الدراسة.

- أهمية الدراسة: يحظى الموضوع بأهمية بالغة كونه يدرس موضوعين حيويين على مستوى البحث والتطبيق في منظمات الأعمال، فمن الناحية النظرية تتناول الدراسة إحدى أهم المهارات المتعلقة بالعنصر البشري والمتمثلة في السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى أحد أعظم الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها، ألا وهو التميز المؤسسي. أما من الناحية التطبيقية فتكمن أهمية الدراسة في محدودية الدراسات الميدانية التي حاولت الربط بين المتغيرين لاسيما في بيئة الأعمال الجزائرية (حسب اطلاعنا)، وهو ما سيظهر لاحقا خلال استعراض الدراسات السابقة، واقترن ذلك باختيار شركات التأمين التي لم تشهد دراسات مماثلة، بما يسهم في احتمالية التوصل إلى نتائج تكون مدخلاً للقيام بدراسات مستقبلية في ذات المجال.

- منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي ينسجم مع طبيعة هذه الدراسة، فالمنهج الوصفي يستخدم لاستعراض الأطر النظرية لمتغيراتها، بينما يساعد المنهج التحليلي في شرح العلاقات الارتباطية بين أبعادها، أما في الجانب التطبيقي فقمنا بإجراء دراسة ميدانية لإسقاط المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية، من خلال تصميم وتوزيع استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن ثم معالجتها وتحليلها بالاستعانة ببرنامج الـ"SPSS"، لاختبار الفرضيات وتدعيم الدراسة بإحصائيات كمية تساعد على فهم الواقع واستخلاص النتائج.

- الدراسات السابقة:

- دراسة (عالية جواد محمد علي، 2016). هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين السلوك الإبداعي وريادة المنظمات الحديثة، حيث تم جمع وتحليل آراء عينة مكونة من (30) مبحوث من الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، من خلال تصميم وتوزيع استبانة تضم في محورها الأول متغير السلوك الإبداعي وفي محورها الثاني متغير الريادية ببعديه (الإبداعية والاستقلالية)، وبعد معالجة البيانات على البرنامج الحاسوبي الـSPSS باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى جملة من النتائج أبرزها وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرات الرئيسية للدراسة (السلوك الإبداعي وريادة المنظمات)، وكذا وجود أثر معنوي للسلوك الإبداعي في تحقيق ريادة الشركة، حيث جاءت هذه النتائج مخالفة للفرضيات الموضوعية من قبل الباحث. وقد أوصت هاته الدراسة الشركة بمواصلة الاهتمام بالمبدعين وتبني أفكارهم بهدف تحقيق الريادة والتميز.
- دراسة (أميرة الشريف عبد الرحمان، 2018) التي هدفت للتعرف على أثر السلوك الإبداعي على الميزة التنافسية، وقياس أثر السلوك الإبداعي على الولاء التنظيمي، واختبار الدور الوسيط للميزة التنافسية بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي، ولتحقيق ذلك طبقت الدراسة في بعض المصارف السودانية على عينة عشوائية حجمها (390)، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير وسيط، وكذا وجود علاقة إيجابية بين الميزة التنافسية كمتغير وسيط والولاء التنظيمي كمتغير تابع، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي، حيث تم إثبات فرضية توسط الميزة التنافسية للعلاقة بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية السلوك الإبداعي من أجل استدامة الميزة التنافسية.
- دراسة (لبوخ فاطمة وبويهي محمد، 2018) الهادفة لتوضيح العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المنظمي، والتي طبقت على عينة مكونة من (95) مبحوثا من القسمين التجاري والتسويقي بالمديرية العامة لمؤسسة موبيليس، حيث توصلت النتائج إلى وجود مستوى إدراك كبير لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر العينة المبحوثة، كما أظهرت النتائج وجود أثر لعناصر الإبداع الإداري (الإبداع الفردي، الجماعي، والمنظمي) على التميز بأبعاده (القيادة الفعالة، إدارة العمليات والحقائق، التركيز على النتائج، تطوير الشراكات، التحسين المستمر والإبداع والتعلم، وتطوير الأفراد).

- دراسة (Sanghamitra Bhattacharyya) على شركة Popy Umbrella Mart، وهي دراسة نظرية تحليلية الغرض منها تطوير نموذج يربط بين الإبداع والتميز التنافسي، بالاعتماد على الأدلة النظرية والتجريبية الموجودة. حيث عرضت الورقة دراسة حالة شركة Popy، والتي توصلت من خلالها أن الشركة أظهرت تألماً استثنائياً في ابتكار وتسويق منتجات عالية الجودة وتلبية المنافسة وفهم والتعامل مع ثقافة العملاء والموظفين، إذ تعتبر Popy موظفيها مصدر قوتها في توفير ذكاء الشركة وتحديد سمعتها، حيث أدى فهم Popy لمتطلبات تمكين موظفيها ومنحهم الحرية الكاملة لتنمية قدراتهم الإبداعية إلى بناء ثقافة الابتكار، ما ساعد على حصول المؤسسة على حصة (50 %) من السوق الهندية للمظلات نظراً لتميزها عن نظيراتها في مجال التصنيع المظلي، وهو ما يعزز الافتراض القائل بأن العوامل المحددة للإبداع والابتكار تساعد على إبراز منتجات مبتكرة وعالية الجودة في رحلتهم نحو التميز.
- دراسة (Mihic & Umihanic & Fazlović, 2015) يجل المؤلفون في هذه الدراسة العلاقة بين الإبداع والتميز المؤسسي لشركات التصنيع الكبرى من البوسنة والهرسك، وتضم الدراسة (36) شركة تصنيع كبيرة حيث تم تطبيق طريقة أخذ العينات الطبقيّة النسبية لإجراء البحث، واختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات واحتساب مؤشري الإبداع والتميز (BEX و HKI)، باستخدام الانحدار المتعدد القياسي لشرح العلاقة بين الابتكار وتميز المؤسسة، والنتائج التي تم الحصول عليها في هذا البحث مشجعة ومحفزة لمديري الشركات محل الدراسة لتعزيز القدرة على الابتكار من أجل تحقيق التميز المؤسسي. فقد أظهرت النتائج التجريبية أنه يمكن قبول الفرضية القائمة على قدرة الإبداع على التأثير في تميز المؤسسة، وانتهت الدراسة إلى ضرورة تشجيع الابتكار وإجراء تقييم مستمر لمستوى التميز في العمل ليكون الاستثمار في الابتكار فعالاً، وبالتالي تمهد الطريق نحو تحقيق القدرة التنافسية للشركة.
- ✓ مساهمة الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة: تتقاطع دراستنا مع توجهات الدراسات السابقة في عدة نقاط، من بينها أدوات جمع البيانات المستخدمة وكيفية معالجتها، بالإضافة للاتفاق على الأهمية القصوى التي يكتسبها كل من الإبداع والتميز بالنسبة للمؤسسة، وكذا بخصوص التوصل إلى نتائج متقاربة أكدت في مجملها على الدور الهام الذي يلعبه الإبداع والسلوك الإبداعي في تحقيق التميز، في المقابل وكنتيجة طبيعية لاختلاف الزمان والمكان والخلفية الفكرية للباحثين، فقد تم تسجيل عدة اختلافات تميز الدراسة الحالية عن الأدبيات السابقة، حيث سنحاول تلخيص أهم إسهامات الدراسة الحالية فيما يلي:
- من حيث الهدف: سعت الدراسة الحالية لاكتشاف العلاقة بين السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي، وهي التوليفة التي لم نجد دراسة مماثلة لها (حسب اطلاعنا)، إذ تناولت معظم الدراسات التي سبقتها الربط بين الإبداع والتميز أو بين السلوك الإبداعي والميزة التنافسية، وهو ما يعطي نوع من الأصالة والأهمية لنتائج البحث.
- من حيث قطاع التطبيق: طبقت دراستنا على شركات التأمين التي لم تشهد بحوث مماثلة (حسب اطلاع الباحثين).
- من حيث متغيرات الدراسة: تم اعتماد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي حسب المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM.
- من حيث المجتمع والعينة: على خلاف الدراسات السابقة لم تقتصر الدراسة الحالية على مؤسسة واحدة بل تم إجراءها على ست وكالات موزعة في منطقتين مختلفتين، باستخدام الأسلوب الطبقي في انتقاء مفردات العينة.
- من حيث أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للتحقق من فرضية الفروق التي لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة.

## I- الإطار النظري للسلوك الإبداعي

شهدت العقود الأخيرة الماضية زيادة اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري والتوجه نحو إدارة المعارف وتبني الأفكار الإبداعية. وفي هذا الصدد ذكر كل من Solmaz & Subramanian (2013, p. 2) أنه يجدر بالموظفين السعي نحو الإبداع والابتكار في عملهم، باعتبار الإبداع هو محرك التغيير الذي يوفر الفرصة لخلق المستقبل.

**I-1- مفهوم السلوك الإبداعي:** قبل التطرق إلى مفهوم السلوك الإبداعي لابد من توضيح المقصود بالإبداع، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المصطلحين كغيرهما من المصطلحات الإدارية لم تلق إجماعاً حول تعريف موحد لها.

**- مفهوم الإبداع:** يرى روشكا (1989، صفحة 16) أن الإبداع ظاهرة جد معقدة ومتعددة الأوجه والأبعاد، لهذا من الصعب إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه. فمن الناحية اللغوية جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن الإبداع يعني: "أي فكرة أو سلوك أو شيء جديدة يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة" (الدهان، 1989). وفي قاموس أكسفورد عُرف بأنه: "عمل أي شيء جديد طريقة، أو فكرة، أو منتج" (Oxford university). أما من الناحية الاصطلاحية فيراه Peter Drucker (1993, p. 33) من منظور اقتصادي حيث عرفه بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد هو عبارة عن تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك". فيما يعرفه البعض الآخر بخلفية إدارية بأنه: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركة" (القاسمي، 2002، صفحة 551). كما يراه آخرون من زاوية تسويقية مثل Kotler Philip (2002, p. 355) الذي أشار إلى أنه يعني: "أي سلعة أو خدمة أو فكرة ينظر إليها العملاء على أنها جديدة". في حين مزج Ivancevich بين المنظورات الثلاثة الاقتصادي والإداري والتسويقي في تعريفه للإبداع بأنه: "إحداث أو توليد فكرة جديدة وتنفيذها في منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة، مما يقود إلى النمو الاقتصادي القومي والاستخدام المتزايد وتوليد الربح" (نلسن، القيسي، و حسين، 2011، صفحة 115).

**- مفهوم السلوك الإبداعي:** وردت له عدة تعريفات في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية إلا أنها لم تشهد تبايناً كبيراً في وجهات النظر. فعند الغرب عرفه Zhou & George (2001, p. 513) بأنه: "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الموظفين والتي يمكن أن تكون نقطة انطلاق التعاون". فيما يعرفه Cortese بأنه: "إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيسي عمليات المنظمة ومخرجاتها" (النوايسة، 2009، صفحة 340). ولعل أبرز تعريفات الباحثين العرب للسلوك الإبداعي نجد دراسة الدهان (1989، صفحة 16) التي ترى أنه: "السلوك الذي يتفرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين". ومن أشمل التعاريف التي وردت في مفهوم السلوك الإبداعي تعريفه: "كعملية لخلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمنظمة" (الزيدي، 2017، صفحة 115). وكربط بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الفرد تم تعريف الإبداع بأنه: "نتاج معقد من سلوك الفرد ومعطيات الموقف، إذ يتميز الموقف من حيث التأثيرات التي إما تسهل أو تمنع الإنجاز الإبداعي" (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993).

وبناء على ما سبق يمكن القول أن السلوك الإبداعي هو عبارة عن: "مجموع الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تُنتج أفكار جديدة وخلاقة لا مثيل لها، من شأنها استحداث طرق أو منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة للمنظمة".

**I-2- أهمية السلوك الإبداعي:** تسعى المنظمات اليوم إلى التحول نحو تبني الأفكار الجديدة وتشجيع الطاقات المبدعة، باعتبار الإبداع عامل مساعد في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها كما يساهم في إيجاد الحلول لمشكلاتها (علي، 2016، صفحة 323). إذ يعتبر السلوك الإبداعي مورد هام لتحسين العمل إذا ما تمكنت المنظمة من تنميته (Graham, 2000). وقد تطرقت دراسة Amidon (2001, p. 3) إلى أن أكثر الأصول قيمة هو رأس المال الفكري للشركة، فهو أساس إنشاء الأفكار الإبداعية التي تعتبر ثمرة الأداء، والطريقة الوحيدة لإنشاء حل بسيط في عالم يزداد تعقيدا. ومن أهم فوائد دعم العملية الإبداعية تحسين بيئة العمل الداخلية، والانفتاح على بيئة الأعمال الخارجية، وكذا كسب القدرة على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الحيوية، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لتطوير المنتجات واستنباط حلول للمشاكل الحالية من خلال تجربة الأفكار الجديدة (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2013). لهذا شدد Tierney وآخرون (1999, p. 591) على ضرورة إيجاد الكيفية الأنجع للاستفادة من الإمكانيات الإبداعية لقوة العمل.

**I-3- أبعاد السلوك الإبداعي:** تعددت محاولات تحديد أبعاد السلوك الإبداعي، إلا أننا خلال هذه الورقة البحثية سنقوم بدراسة السلوك الإبداعي من خلال الأنماط السلوكية المميزة للفرد المبدع، والتي ليس بالضرورة أن تترجم إلى منتج فعلي. وتمثل الأبعاد التالية أهم هذه السلوكيات: (العزاوي، 2013); (القطاونة و أبوتايه، 2016); (النوايسة، 2009)

- **حل المشكلات:** وتعني القدرة على سد الفجوة الناتجة عن مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المتوقعة، والتي تتطلب تحديد البدائل المناسبة وتقييمها، ومن ثم التوصل إلى اتخاذ القرار المناسب. فكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة، فإدراك المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها، أما النصف الآخر فيأتي من التفكير الإبداعي (Silverstein, DeCarlo, & Slocum, 2007, p. 34).
- **القدرة على التغيير:** هي قدرة الفرد الفكرية والذهنية على تغيير الوضع الحالي نحو الأفضل، والتي يمكن تنميتها بتحرير الأفراد من القيود الداخلية والخارجية، ومنحهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم الإبداعية والتميز عن الآخرين.
- **روح المجازفة:** وتعبر عن تمتع الفرد بالشجاعة لاقتحام الأمور المجهولة والغامضة، من خلال التفكير المستقل المتجه نحو الخوض في المسائل الأكثر صعوبة لاكتشاف حباياها، وهو ما يؤدي إلى سلوك إبداعي فعلي.
- **سعة الاتصالات:** ويشير إلى قدرة الفرد على الحصول على المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية، عبر فتح قنوات اتصال رسمية وغير رسمية، وإمكانية التفاعل والاستجابة لتأثيراتها مما يساعد على إدراك الأحداث وتحليلها.
- **تشجيع الإبداع:** ويتمثل في اتجاهات الفرد نحو طرح الأفكار الإبداعية، واستعداده لتشجيع المبدعين وتوفير المعلومات لهم، وهو ما يحتاج إلى مناخ تنظيمي محفز للسلوك الإبداعي مبني على التسامح والتشجيع والتقدير.

## II- الإطار النظري للتميز المؤسسي

أصبحت معظم المنظمات تدرك أنه لم يعد مستوى الأداء العادي ولا حتى الجيد يجدي نفعا أمام أمواج التغيير والتنافس الشديد، وأنها باتت أمام حتمية التخلي عن أساليبها النمطية، والتوجه نحو إتباع فلسفة فريدة تميزها عن نظيراتها.

## II-1- مفهوم التميز المؤسسي: بالرجوع إلى الأدبيات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي نجد عديد الباحثين قد

تطرقوا لهذا المفهوم كل حسب وجهة نظره، وقبل الغوص في مفهوم التميز المؤسسي لا بد من توضيح المقصود بالتميز.

- **تعريف التميز:** يُعرف التميز بأنه "بلوغ التفوق أو الوصول إلى حالة جيدة للغاية" (Oxford university)، كما عُرف التميز بأنه "مهارة جيدة أو سمة إيجابية تتجاوز المعايير العادية وظيفياً وإجرائياً" (النصيرات، 2018)، وفي تعريف أكثر تعمقا وصفه Jardner بأنه "الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد أو المجتمع من أداء فيما يقوم به من عمل، أيا كانت نوعيته، وفي أي مستوى من المستويات" (جواد و الخرشة، 2008، صفحة 146).

- **التميز المؤسسي:** يؤكد Charlotte & al أنه من الصعب تحديد مفهوم للتميز المؤسسي، إلا أن الأصعب من ذلك هو كيفية تحقيقه (2002, p. 47). ويختصر البعض مفهوم التميز المؤسسي في النتائج المرجوة منه، حيث يعرف بأنه: قدرة المنظمة على تطبيق الوسائل اللازمة لإرضاء مختلف شركائها (العملاء والموظفين والمالكين والمجتمع...) وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. (Alouani & Berregui, 2005, p. 16). فيما ربط السلمي التميز بالمنافسة حين عرفه بأنه: "حالة من الإبداع والتفوق تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات بما ينتج إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها كافة أصحاب المصلحة" (2001، صفحة 80). في حين ذهب SEYMOUR & BARKER إلى أبعد من ذلك حيث شددوا على ضرورة مرافقة هذا التميز بالاستمرارية والارتقاء، حيث اعتبروا أن التميز لا يعني النجاح فحسب بل يشمل كذلك التفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو (بوسالم، 2017، صفحة 24). ويشير كتاب Flevy Lasrado أن التميز لا يعني أقصى ربح أو منتجات منخفضة السعر، بل هو إستراتيجية تجعل الجودة جزءاً أساسياً من طريقة تصميم الأعمال (2018، pp. 1-2). وقد حددت دراسة (Aras and Crowther 2010) التميز وفقاً لأربعة مفاهيم أساسية وهي: الربحية والاستدامة والحكم الرشيد وسمعة الشركة. في حين صرحت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بأن التميز ينعكس في الممارسات المتميزة القائمة على ثمانية مفاهيم أساسية هي: الريادة في الرؤية، وتسخير الإبداع، وإدارة الرشاقة، وتشجيع الموظفين، وإضافة قيمة للعملاء، وتطوير قدراتهم التنظيمية، والاستدامة، والحفاظ على النتائج (Lasrado & Pereira, 2018, p. 3).

وبناء على ما سبق نصل إلى فكرة مفادها أن التميز لا يعتبر هدفاً يمكن قياس مدى تحقيقه، بل هو مبتغى مجرد تسعى معظم المنظمات للإلمام بمتطلباته، حيث يعبر التميز المؤسسي على: نجاح المؤسسة في تحقيق الأفضلية على منافسيها، من خلال اعتماد فلسفة جديدة تمكنها من كسب رضا متعاملبيها، وتمنح لها القدرة على البقاء والنمو.

## II-2- محددات التميز المؤسسي: سنقوم بعرض أهم العناصر التي يتحدد التميز المؤسسي من خلالها، والمتمثلة في:

- **التميز من خلال القيادة:** ويتمثل في قدرة القائد المتميزة على صياغة وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة (غازي، 2013، صفحة 11). كما أكدت عديد الدراسات أن بإمكان القيادة أن تخلق تنافساً داخل بيئة المنظمة ما يحفز الموظفين على العمل بجدية لتحقيق التميز في الأداء مما يؤدي إلى التميز المؤسسي (Kheng & Yean, 2017, p. 1170).
- **التميز من خلال المورد البشري:** يعتبر العنصر البشري مفتاح التميز فهو مصدر الثروة، وأعلى أصل مستدام من أصولها، حيث يتمثل التميز من خلال المرؤوسين في تشجيع القدرات الإبداعية المتميزة بالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المنظمة (بوسالم، 2017، صفحة 25).

- التميز من خلال الإستراتيجية: للحفاظ على نمو الشركة تميزها لا بد من تفعيل التفكير الاستراتيجي، وهي الطريقة الأبرز لمواكبة الظروف التنافسية للشركة والسوق المتغيرة للعملة، والاستراتيجيات الراجعة هي تلك التي تغير قواعد اللعبة حسب الظروف المحيطة مما يمنح للشركة على الأقل ميزة متوسطة الأجل (Gupta, 2013, pp. 3,10).
- التميز من خلال الهيكل التنظيمي: يعبر الهيكل التنظيمي عن النظام الرسمي للقواعد والعلاقات التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين، فالهيكل المرن يسهل عملية التجاوب بينهم ويوفر لهم استقلالية أكبر (بوسالم، 2017، صفحة 25). لهذا تسعى المؤسسة المتميزة لبناء هيكل تنظيمي يرقى لتطلعات عمالها من أجل تحقيق أهدافها.
- التميز من خلال الثقافة التنظيمية: يتطلب تحقيق التميز توافق الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية المنظمة وبيئتها، فالثقافة الإيجابية تكون بمثابة الحافز للتميز (المليحي، 2011). إذ نجد في قلب تلك الشركات الناجحة، دائما هناك ثقافة تقوم بتشجيع الأشخاص على التفكير والتصرف بطريقة منضبطة (Gupta, 2013, p. 2).

**II-3- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي:** تتمثل المتطلبات الرئيسة لإدارة التميز في أن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة مشتركة، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء (صوح، 2013، صفحة 37).

وضعت المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM عدة مفاهيم مترابطة فيما بينها صالحة لتحقيق التميز المستدام، جاءت كالتالي: (UYGUR & SÜMERLİ, 2013, pp. 989-991)

- تحقيق نتائج متميزة: تفي المؤسسات الممتازة بالمتطلبات قصيرة وطويلة الأجل لجميع متعاملها (المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع) بطريقة مخططة، من خلال تلبية حاجاتهم والتوجه نحو رؤيتهم بفضل النتائج المتوازنة.
- إضافة قيمة للعملاء: إن أفضل طريقة لخلق ولاء العملاء وكسبهم والحصول على حصة في السوق، هي التركيز على متطلبات العملاء الحاليين والمحتملين بشكل واضح، فالعميل هو الذي يقوم بتقييم جودة المنتج في المرحلة الأخيرة،
- الرؤية، الإلهام والقيادة الكاملة: لدى المنظمات الممتازة قادة يصوغون المستقبل وينفذونه ويضربون مثالا يتماشى مع القيم التنظيمية والأخلاقية. حيث توفر سلوكيات القائد داخل المؤسسة وضوح الهدف والتعاون وهيئة جو يتيح لكل من المؤسسة والموظفين الوصول إلى التميز.
- الإدارة عبر العمليات: تتم إدارة المنظمات الممتازة بفضل العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، حيث تُظهر المؤسسات أفضل أداء لها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة جميع الأنشطة بشكل منظم.
- النجاح من خلال العاملين: تقدر المنظمات الممتازة عاملها وتخلق لديهم ثقافة التمكين، حيث يجب أن تتوفر القيم المشتركة وثقافة الثقة، لخلق جو يمكن الجميع من المشاركة في الأنشطة، من أجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.
- الإبداع والحفاظ على الابتكار: تخلق المؤسسات الممتازة مستويات للقيمة والأداء تزيد من الابتكار الدائم والمنظم، من خلال تشجيع متعاملها على الإبداع، ونشر ثقافة التحسين والتعلم المستمر بهدف رفع مستوى أدائها.
- خلق التعاون: تقوم المنظمات الممتازة بإنشاء علاقات ثقة مع مختلف المنظمات وتحسينها من أجل ضمان النجاح المتبادل، ويتم ذلك بفضل المتعاملين أو المجتمع من خلال مشاركة المعرفة؛ وخلق علاقات المنفعة المتبادلة.



• تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستدام: تتألف الثقافة الأساسية للمنظمات الممتازة من النهج الأخلاقي والقيم والمعايير العالية، حيث توفر هذه العوامل استدامة المنظمات من حيث البيئة الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية، من خلال إتباع نهج أخلاقي وتجاوز التوقعات الاجتماعية.

وقد حدد السلمي (2001، الصفحات 6-7) متطلبات تحقيق التميز في عدة نقاط، كان أبرزها ضرورة أن يكون للمؤسسة بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية، الرسالة، والأهداف الإستراتيجية...)، وكذا إطار متكامل من السياسات التي ترشد إلى أسس اتخاذ القرار، كما أكد على توفر هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتوفر أنظمة متطورة ومتكاملة سواء للجودة أو للمعلومات أو لإدارة الموارد البشرية، وشدد على الدور الكبير للقيادة الفعالة في تأكيد فرصة المؤسسة لتحقيق التميز.

ويضيف **Johnson & Rönnbäck** أنه لكي تظل المؤسسات الممتازة ممتازة، يجب عليها أن تفهم مدى تعقيد مشهد الأعمال الجديد، وأن تعمل كمؤسسة متكاملة عالمياً، من خلال التركيز على تكامل الموارد، وإنشاء القيمة المشتركة، والمسؤوليات الاجتماعية، والتواصل التفاعلي مع أصحاب المصلحة (2016، pp. 329-330).

**II-4- تحليل العلاقة بين السلوك الإبداعي وتميز المؤسسة:** أكدت عديد الدراسات والبحوث أن الشركات التي تشجع الإبداع من أجل تحسين عملياتها وتميز منتجاتها تتقدم بشكل كبير في المنافسة، فتطوير القدرات الإبداعية ونماذج الابتكار لا يسهم فقط في الحد من مخاطر الاستثمار في الابتكار، ولكنه يؤدي أيضاً إلى تحقيق التميز في أعمال الشركة (Mihic, Umihanic, & Fazlovic, 2015). وهو ما يؤكد نموذج EFQM الذي يشير أنه لتحقيق التميز لا بد من اختيار استراتيجيات تجارية صديقة للإبداع، حيث تعزز هذه الحالة الافتراض القائل بأن العوامل المحددة للإبداع تساهم في خلق منتجات مبتكرة تساعد المؤسسة في رحلتها نحو التميز (Bhattacharyya). كما أكد **Louis Klein** (2018، صفحة 19) أن مزايا التميز لا تستمد من تحسين الموجود فحسب، بل من القيام بأشياء جديدة بشكل مختلف من خلال التحول نحو الإبداع والابتكار.

وكقراءة لمحددات السلوك الإبداعي والتميز المؤسسي السابقة الذكر، نجد أن أغلبها مرتبطة ببعضها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث يتضح ذلك من خلال:

- أننا حين نذكر متغير القيادة نقصد هنا ضرورة وجود قادة مبدعون قادرين على التأثير بشكل إيجابي على الموظفين من خلال إنشاء والحفاظ على ثقافة التميز التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة (Osseo-Asare, Longbottom, & Murphy, 2005).

- أن الإبداع حين يدخل كمتغير جديد على استراتيجيات وسياسات المؤسسة، فإن المنظمة سوف تغير استراتيجياتها في التعامل مع الأسواق الجديدة، من خلال تغيير بنيتها التنظيمية، بهدف تكوين إستراتيجية مثلى في رسم السياسات العامة والدخول في دائرة المنظمات المبدعة والمتميزة (بومصباح و فتان، 2011، صفحة 14).

- يتجسد التميز من خلال العنصر البشري في تراجع دور الموارد الطبيعية في إنتاج المنتجات الجديدة، حيث حلت محلها منتجات تعتمد على المعرفة والعقل البشري فظهر بما يسمى بالسلع الذكية، وعلى ذلك أصبح السبق في الإبداع من المقومات الأساسية لتميز المنظمات واستمرارها (راقي، 2018، صفحة 132).

- يعتبر الهيكل التنظيمي قاسما مشتركا بين متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي ومتطلبات تعزيز التميز المؤسسي، حيث ذكرت دراسة (King & Anderson, 2004) أن الإستراتيجية الأولى لدعم السلوك الإبداعي تتمثل في مرونة الهيكل التنظيمي (جوال، 2015) والتي بدورها تعتبر إحدى مداخل تحقيق التميز المؤسسي كما ذكرنا آنفا.

- أن بعد السلوك الإبداعي المتمثل في القدرة على التغيير، يعتبر إحدى أسباب تحقيق التميز. حيث يرى عادل زايد أن التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الإبداع والتحسين، وأن التغيير السريع والثابت يعتبر من أهم الأساليب الداعمة لمفهوم التميز بالمؤسسة (راقي، 2018).

- تمثل القدرة على اكتشاف المشكلات وتحمل المخاطر إحدى خصائص الشخص المبدع، والتي يمكن اعتبارها إحدى أهداف إدارة التميز. حيث تساعد نماذج التميز على تحديد أوجه القصور وإيجاد الحلول المناسبة التي تمكن المنظمات من ملاحظة نقاط القوة التي يجب العمل على تعزيزها (UYGUR & SÜMERLİ, 2013).

### III - إجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية:

يعتبر ما استعرضناه في الجانب النظري للدراسة بمثابة خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث والتقصي عن الموضوع في الأدبيات السابقة، لكنه ليس كافيا إذ لا بد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة تأثير محددات السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي في بيئة الأعمال الجزائرية.

#### III-1-1- طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها:

III-1-1- عينة وبناء أداة الدراسة: انطلاقا من الإطار النظري والدراسات السابقة، قمنا بتصميم استبانة وزعت على (74) مبحوثا، على مستوى ست شركات تأمين مقسمة بين وحدات ولايتي الجلفة والأغواط، باستخدام أسلوب العينة الطبقية الذي تظهر أهميته في تمثيله الجيد للمجتمع، حيث قمنا بتنظيم المجتمع في مجموعات متجانسة حسب الشركة التي ينتمي إليها المبحوث، ومن ثم اختيار مفردات العينة بطريقة عشوائية وبنسب متقاربة، كما يبين الجدول الآتي:

جدول رقم (01): بيانات شركات التأمين محل الدراسة وحجم العينات المأخوذة منها

النسب المئوية	حجم العينة	عدد العاملين	النوع	رمز الاختصار	
55.5%	10	18	عمومية	CAAR	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين
60%	12	20	عمومية	CAAT	الشركة الوطنية للتأمين
65%	26	40	عمومية	SAA	الشركة الجزائرية للتأمينات
71.4%	10	14	خاصة	ALG Tru	شركة تروست الجزائر
57.1%	8	14	خاصة	CIAR	الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين
57.1%	8	14	خاصة	GAM	العامة للتأمينات المتوسطة
61.6%	74	120			المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى معطيات الشركات محل الدراسة

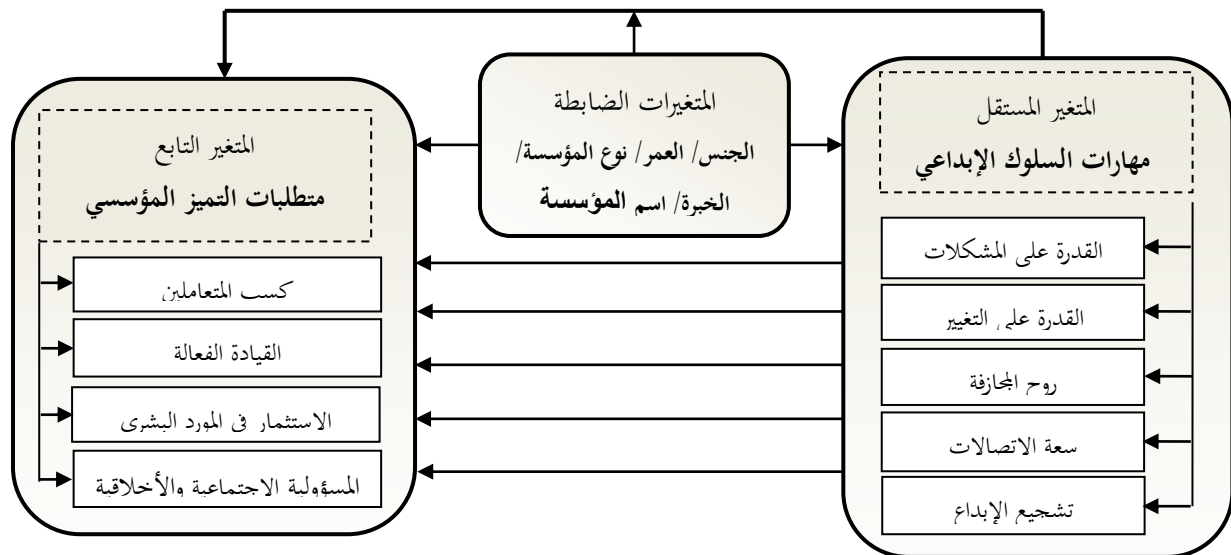
حيث يبين الجدول أن العينات المأخوذة من كل شركة تفوق نسبة (50%) من إجمالي عدد عمالها، وأن العينة الكلية التي بلغت (74 عاملا) تمثل ما نسبته (61.6%) من إجمالي عدد عمال الشركات الست البالغ 120 عاملا.

وقد ضمت الاستبانة جزئين رئيسيين، الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، أما الجزء الثاني فقد تم تقسيمه إلى محورين أساسيين، المحور الأول يتعلق بالسلوك الإبداعي ويتكون من خمسة أبعاد هي (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع)، فيما يتمثل المحور الثاني في متطلبات التميز المؤسسي، وتحدد الإشارة هنا أنه تم اعتماد المتطلبات حسب ما ذكرته المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM.

صممت الاستبانة وفق سلم ليكرت الخماسي، بالاعتماد المستويات الثلاث المتعارف عليها (1-2.33- منخفض، و2.34-3.67 متوسط، و3.68-5 مرتفع). حيث تم تحليل البيانات الجمعية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية من بينها (معامل ألفا كرومباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار البسيط والمتعدد، اختبار T-Test للعينتين المستقلتين، اختبار التباين الأحادي...).

### III-1-2- أنموذج الدراسة: بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها،

شكل رقم (01): الأنموذج الفرضي للدراسة



تم وضع مخطط فرضي يبين علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة.

III-1-3- فحص صدق وثبات أداة الدراسة: يشير صدق الأداة إلى قدرتها على قياس ما صممت لأجله، فيما يقصد بالثبات أن الأداة تعطي تقريبا نفس النتائج في قياسات متتالية لنفس السلوك، حيث قمنا بالتأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرومباخ"، وكذا التأكد من صدق الأداة (الصدق الذاتي)، من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرومباخ"، وكانت النتائج ما يلي:

جدول رقم (02): نتائج معاملي الصدق والثبات للدراسة

عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرومباخ"	معامل الصدق	
20	0.902	0.949	السلوك الإبداعي
16	0.949	0.974	التميز المؤسسي

0.976	0.953	36	الاستبانة ككل
-------	-------	----	---------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.V24

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.953) وهو معامل ممتاز ومناسب جدا لأغراض البحث، كما هو الحال مع معامل ثبات متغيري البحث، ويظهر من خلال الجدول أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.976) وهو معامل مرتفع جدا ويتناسب مع أهداف البحث، ونفس الملاحظة سجلت بالنسبة لصدق متغيري البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة، وهو ما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها للتحليل، وكذا تأكدنا من أن جميع عبارات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

### III-2- وصف وتحليل متغيرات الدراسة:

#### III-2-1- تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعاملين بشركات التأمين محل الدراسة:

بهدف تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية التي تتمتع بها عينة الدراسة، سنقوم بعرض أهم الخصائص التي تميزها من خلال خمسة عوامل أساسية تمثلت في (الجنس، العمر، نوع المؤسسة، الخبرة، واسم المؤسسة)، فبعد تفريغ بيانات الاستمارات تحصلنا على مجموعة من النتائج، نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

مجموع النسب	مجموع التكرارات	النسبة	التكرار	الفئات	
100%	74	59.5 %	44	ذكر	الجنس
		40.5 %	30	أنثى	
100%	74	43.2 %	32	من 20 - 30 سنة	العمر
		56.8 %	42	من 31 - 40 سنة	
		0.00 %	2	41 سنة فأكثر	
100%	74	67.6 %	50	عمومية	نوع المؤسسة
		32.4 %	24	خاصة	
100%	74	45.9 %	34	10 سنوات فأقل	الخبرة
		54.1 %	40	من 11 إلى 20 سنة	
		00.0 %	0	أكثر من 20 سنة	
100%	74	13.5 %	10	CAAR	اسم المؤسسة
		16.2 %	12	CAAT	
		35.1 %	26	SAA	
		13.5 %	10	ALG Tru	
		10.8 %	8	CIAR	
		10.8 %	8	GAM	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.V24

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن توزع أفراد العينة حسب الجنس جاء لصالح الذكور بنسبة (59.5%)، على حساب الإناث بنسبة (40.5%)، وهو فرق طبيعي يظهر في معظم الإدارات الجزائرية التي يتسم أغلبها بالذكورية. وفيما يخص توزع العينة حسب العمر فقد اتضح أن الفئة العمرية الغالبة هي (من 31- 40 سنة) بنسبة (56.8%)، تليها فئة (من 20- 30 سنة) بنسبة (43.2%)، فيما سجلت الفئة العمرية (41 سنة فأكثر) نسبة منعدمة (0%)، وهو ما قد يرجع إلى الطبيعة التنافسية لشركات التأمين، ما يدفعها لاستقطاب فئة الشباب التي قد تمتلك مستويات تعليمية عالية تؤهلها لإضفاء قيمة مضافة للشركة. أما توزع أفراد العينة حسب نوع المؤسسة فقد تفوق الطابع العمومي بنسبة (67.6%)، على الطابع الخاص بنسبة (32.4%)، وهذا يعود إلى عدد عمال الشركات العمومية الذي يفوقه في الشركات الخاصة كما أوضحنا سابقا. أما بخصوص توزع أفراد العينة حسب الخبرة يظهر الجدول تقارب نسبي الفئتين (10 سنوات فأقل) و(من 11 إلى 20 سنة)، بنسبتي (45.9%) و(54.1%) على التوالي، وانعدام تام لفئة (أكثر من 20 سنة)، وهذا ما يمكن تفسيره بمتوسط أعمار شركات التأمين التي تتميز أنها فتية نوعا ما، حيث أنشأت أغلبها نهاية القرن الماضي أو بداية القرن الحالي، خاصة الشركات ذات الطابع الخاص. كما يبين الجدول تقارب نسب توزع أفراد العينة حسب المؤسسات (CAAR, CAAT, ALG Tru, CIAR, GAM) التي تراوحت نسبها بين -16.2% [10.8%، فيما انفردت مؤسسة SAA بنسبة (35.1%) وهذا يعود لعدد عمالها الكبير الذي يفوق ضعف عدد عمال باقي المؤسسات كما أسلفنا بالذكر.

### III-2-2- تشخيص وتحليل مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين بشركات التأمين محل الدراسة:

بهدف التعرف على مدى إدراك مفردات العينة المدروسة لمتغيرات البحث المتمثلة في السلوك الإبداعي بأبعاده (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، روح المحازفة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) والتميز المؤسسي، قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة لكل محور وكل بعد، كما يبين الجدول:

جدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المستوى
3.98	0.47	غالبا	مرتفع
4.12	0.52	غالبا	مرتفع
4.07	0.72	غالبا	مرتفع
3.98	0.69	غالبا	مرتفع
3.85	0.67	غالبا	مرتفع
3.87	0.71	غالبا	مرتفع
4.1	0.62	غالبا	مرتفع
4.03	0.50	غالبا	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المحور الأول للدراسة (السلوك الإبداعي بأبعاده الخمسة) غالباً ما يحتل مكانة كبيرة في شركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور والذي بلغ (3.98) بانحراف معياري قدره (0.47) مما يشير إلى وجود تباين متوسط في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا المحور. كما تشير نتائج المحور الثاني أن (التميز المؤسسي) غالباً ما يحتل مكانة كبيرة في شركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي للمحور الذي بلغ (4.1) بانحراف معياري قدره (0.62) مما يشير إلى وجود بعض التباين في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا المحور.

كما تظهر النتائج أن مستوى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة كان مرتفعاً، وهو ما يسمح لنا بقبول الفرضية الأولى المتمثلة في وجود مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة (السلوك الإبداعي والتميز المؤسسي) لدى العينة المبحوثة.

#### IV - عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

**IV-1- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:** من أجل اختبار الفرضية الثانية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي في شركات التأمين محل الدراسة، وجب علينا أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، بالاعتماد على نتائج التباين للانحدار. والاستعانة بتحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر السلوك الإبداعي بأبعاده الخمسة (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) على متطلبات التميز المؤسسي، وتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، وهو ما يعد جوهر هذا البحث. والجدول التالي يلخص نتائج هذه الاختبارات:

جدول رقم (05): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، وتحليل الانحدار المتعدد

#### لاختبار أثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	معامل R <sup>2</sup>	معامل β	معامل R	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5	16.554	3.311	18.928	0.582	/	0.763	/	0.000
الخطأ	68	11.894	0.175						
المجموع	73	28.448	/						
الثابت									
القدرة على حل المشكلات									
القدرة على التغيير									
روح المجازفة									
سعة الاتصالات									
تشجيع الإبداع									
				t constant=0.789	0.515	0.945	0.717	8.738	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة الدلالة التي بلغت (0.000)، أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha=0.05$ )، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

كما تبين نتائج الجدول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك الإبداعي الثلاثة (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، وتشجيع الإبداع) على متطلبات التميز المؤسسي، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة لهذه الأبعاد والتي بلغت (2.547)، (1.882)، (4.400) على التوالي، جاءت جميعها أكبر من قيمتها الجدولة البالغة (0.821)، بالإضافة إلى أن قيم مستوى المعنوية التي بلغت (0.013) و(0.046) و(0.000) توالياً للأبعاد الثلاثة السابقة، هي أقل من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ ( $\alpha=0.05$ ).

ويشير الجدول إلى وجود اختلاف في تأثير أبعاد السلوك الإبداعي السابقة على متطلبات التميز المؤسسي، فمن خلال تفسير قيم معامل ( $\beta$ )، نجد أن بُعد تشجيع الإبداع جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير، حيث إذا ارتفع بدرجة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع متطلبات التميز المؤسسي بـ(0.444) درجة، يليه بُعد القدرة على حل المشكلات الذي إذا ارتفع بدرجة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع متطلبات التميز المؤسسي بـ(0.342) درجة، وأخيراً يأتي بُعد القدرة على التغيير حيث أن ارتفاعه بدرجة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع متطلبات التميز المؤسسي بـ(0.144) درجة. مما يقودنا إلى رفض الفرضيات الصفرية لهذه الأبعاد، وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (القدرة على حل المشكلات، والقدرة على التغيير، وتشجيع الإبداع) على متطلبات التميز المؤسسي بشركات التأمين محل الدراسة".

فيما يبين الجدول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك الإبداعي المتبقية وهي (روح المجازفة، وسعة الاتصالات) على متطلبات التميز المؤسسي، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة لهذين البعدين والتي بلغت (0.769)، و(-0.759) على التوالي، جاءت أقل من قيمتها الجدولة البالغة (0.821)، بالإضافة إلى أن قيم مستوى المعنوية للبعدين السابقين بلغت (0.445)، و(0.451) توالياً، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المفروض ( $\alpha=0.05$ ).

مما يقودنا لقبول فرضيتي العدم لهذين البعدين، واللذين تنصان على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (روح المجازفة، وسعة الاتصالات) على متطلبات التميز المؤسسي بشركات التأمين محل الدراسة"، وقد يعود السبب في عدم تأثير بعد روح المجازفة على التميز المؤسسي إلى تخوف العاملين من ردة فعل الإدارة إزاء ما يقومون به من مخاطرة، وتحميلهم مسؤولية قراراتهم غير المألوفة، باعتبارها مجهولة النتائج، أو أن إقدامهم على المخاطرة غالباً ما لا يكون في محله مما لا يعود بالنفع للمؤسسة، أما التأثير العكسي لبعده سعة الاتصالات على متطلبات التميز المؤسسي فقد يرجع لعدم توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية تسهل على العاملين الحصول على المعلومات، أو لغياب ثقافة الحوار والتفاعل داخل التنظيم، وعدم استقرار العلاقات بين أعضائه، مما يخلق نوعاً من الصراع التنظيمي الذي يؤثر سلباً على المؤسسة.

كما تظهر النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي كمجموعة على متطلبات التميز المؤسسي، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة البالغة (8.738) أكبر من قيمتها الجدولة (0.789)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، كما تشير قيمة (R) إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي بلغت (0.717)، مما يدل على وجود علاقة موجبة بينهما، فيما يفسر المتغير المستقل ما مقداره (51.5%)

من التباين في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية جيدة، أما معامل ( $\beta$ ) فيشير إلى أن أي تغير في السلوك الإبداعي بدرجة واحدة سيؤدي إلى تغير في متطلبات التميز المؤسسي بمقدار (0.945) درجة.

وجميع النتائج السابقة تقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي بأبعاده الخمسة (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) على التميز المؤسسي بشركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها"، وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها معظم الدراسات السابقة القريبة من الموضوع وذات الصلة به.

#### IV-2- اختبار فروق اتجاهات المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

من أجل اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة (السلوك الإبداعي والتميز المؤسسي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية لدى العاملين بشركات التأمين محل الدراسة". اعتمدنا اختبار (T-test) للعينتين المستقلتين لقياس عوامل (الجنس، العمر، نوع المؤسسة، والخبرة) باعتبارها تضم فئتين فقط، وتجدر الإشارة هنا أنه تم تصنيف عاملي (العمر، والخبرة) من العوامل ذات الفئتين بعد ما أوضحت النتائج انعدام تكرارات ونسب الفئة الثالثة، كما تم الاستعانة باختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لعامل (اسم المؤسسة) الذي يضم أكثر من فئتين، والجداول الآتية تلخص نتائج هذه الاختبارات:

جدول رقم (06): نتائج اختبار T-Test لعينتين مستقلتين لاتجاهات المستجوبين نحو السلوك الإبداعي والتميز

المؤسسي وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية ذات الفئتين

المحور	المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
السلوك الإبداعي	الجنس	ذكر	4.0420	0.43973	0.766	0.384
		أنثى	3.8983	0.51536		
	العمر	من 20-30 سنة	4.1516	0.42964	0.081	0.776
		من 31-40 سنة	3.8560	0.47050		
نوع المؤسسة	عمومية	3.9570	0.47219	0.000	0.996	
	خاصة	4.0396	0.48229			
الخبرة	من 11 إلى 20 سنة	10 سنوات فأقل	4.2074	0.32196	6.860	0.011
		من 11 إلى 20 سنة	3.7938	0.50182		
متطلبات التميز المؤسسي	الجنس	ذكر	4.1449	0.55523	2.535	0.116
		أنثى	4.0542	0.72027		
	العمر	من 20-30 سنة	4.2598	0.46395	2.534	0.116
		من 31-40 سنة	3.9926	0.70673		
نوع المؤسسة	عمومية	4.0550	0.58584	0.127	0.723	
	خاصة	4.2188	0.69768			



0.003	9.299	0.36142 0.74584	4.3051 3.9406	10 سنوات فأقل من 11 إلى 20 سنة	الخبرة	
-------	-------	--------------------	------------------	-----------------------------------	--------	--

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.V24

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يمكننا تسجيل الملاحظات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لاتجاهات المستجوبين نحو كل من السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي لدى العينة المبحوثة، تعزى للجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب للمتغيرين والبالغ (0.384) و(0.116) على التوالي، أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، مما يدل أن اتجاهات المستجوبين نحو السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي لا تختلف باختلاف الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لاتجاهات المستجوبين نحو كل من السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي لدى العينة المبحوثة، تعزى للعمر، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب للمتغيرين والبالغ (0.776) و(0.116) على التوالي، أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، مما يدل أن اتجاهات المستجوبين نحو السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي لا تختلف باختلاف الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لاتجاهات المستجوبين نحو كل من السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي لدى العينة المبحوثة، تعزى لنوع المؤسسة، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب للمتغيرين والبالغ (0.996) و(0.723) على التوالي، أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، مما يدل أن اتجاهات المستجوبين نحو السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي لا تختلف باختلاف نوع المؤسسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لاتجاهات المستجوبين نحو كل من السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي لدى العينة المبحوثة، تعزى للخبرة المهنية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب للمتغيرين والبالغ (0.011) و(0.003) على التوالي، أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، مما يعني أن اتجاهات المستجوبين نحو السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي تختلف باختلاف الخبرة المهنية.

جدول رقم (07): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة وفق اسم المؤسسة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات	المتغير	السلوك الإبداعي
0.001	68-5	5.033	0.17826	3.9300	CAAR	اسم المؤسسة	
			0.17581	4.2000	CAAT		
			0.54913	3.7923	SAA		
			0.28485	4.4850	ALG Tru		
			0.65301	3.7750	CIAR		
			0.10670	3.9313	GAM		

0.032	68-5	2.614	0.09628	4.1375	CAAR	اسم المؤسسة	متطلبات التميز المؤسسي
			0.50845	4.0000	CAAT		
			0.72304	4.0048	SAA		
			0.19720	4.6375	ALG Tru		
			1.02684	3.7344	CIAR		
			0.13774	4.2813	GAM		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.V24

توضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لاتجاهات المستجوبين نحو كل من السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي تعزى لاسم المؤسسة، نظرا لكون مستوى الدلالة المحسوب للمتغيرين والبالغ (0.001) و(0.032) على التوالي، أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، مما يعني أن اتجاهات المستجوبين نحو السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي تختلف باختلاف مؤسسة الانتماء. ولمعرفة مصدر الفروق السابقة تم استخراج المتوسطات للمقارنة بين فئات عامل الخبرة، واستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للمقارنة بين فئات المؤسسات، والجدول التالي توضح نتائج هذه الاختبارات:

جدول رقم (08): مقارنة متوسطات فئات عامل الخبرة

المحور	الفئات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
السلوك الإبداعي	10 سنوات فأقل	34	0.3219	4.2074
	من 11 إلى 20 سنة	40	0.2018	3.7938
متطلبات التميز المؤسسي	10 سنوات فأقل	34	0.3614	4.3051
	من 11 إلى 20 سنة	40	0.7458	3.9406

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS.V24

تظهر نتائج الجدول أن الفرق في اتجاهات المستجوبين نحو متغيري السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي، بالنسبة لعامل الخبرة جاء لصالح فئة (10 سنوات فأقل) بمتوسطات حسابية بلغت (4.2074) و(4.3051) على التوالي، على حساب فئة (من 11 إلى 20 سنة) التي بلغت متوسطاتها (3.7938) و(3.9406) تواليا، وقد يعود سبب ذلك إلى حماس الموظفين الجدد لتقديم الأفكار البناءة وإظهار طاقاتهم الإبداعية لإثبات أحقيتهم في شغل مناصبهم.

جدول رقم (09): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين فئات متغير اسم المؤسسة

المتوسط	GAM	CIAR	ALG Tru	SAA	CAAT	CAAR	الفئات	السلوك الإبداعي
3.930	-0.001	0.155	-0.555*	0.137	-0.270	-	CAAR	
4.200	0.268	0.425*	-0.285	0.407*	-	0.270	CAAT	
3.792	-0.138	0.017	-0.692*	-	-0.407*	-0.137	SAA	
4.485	0.553*	0.710*	-	0.692*	0.285	0.555*	ALG Tru	
3.775	-0.156	-	-0.710*	-0.017	-0.425*	-0.155	CIAR	
3.931	-	0.156	-0.553*	0.138	-0.268	0.001	GAM	

4.137	-0.143	0.403	-0.500	0.132	0.137	-	CAAR	متطلبات التميز المؤسسي
4.000	-0.281	0.265	-0.637*	-0.004	-	-0.137	CAAT	
4.004	-0.276	0.270	-0.632*	-	0.004	-0.132	SAA	
4.637	0.356	0.903*	-	*0.632	0.637*	0.500	ALG Tru	
3.734	-0.546	-	-0.903*	-0.270	-0.265	-0.403	CIAR	
4.281	-	0.546	-0.356	0.276	0.281	0.143	GAM	
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )								

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

بالنسبة لمتغير السلوك الإبداعي يُظهر الجدول أن الفرق كان لصالح شركة (ALG Tru)، التي جاءت جميع متوسطاتها موجبة، وبينت المقارنات تفوقها على جميع متوسطات الشركات الأخرى، وهو ما يؤكد متوسطها الحسابي العام الذي بلغ (4.485)، تليها شركة (CAAT) بمتوسط حسابي بلغ (4.200)، تأتي بعدها شركة (GAM) التي بلغ متوسطها (3.931)، ومن ثم شركة (CAAR) ومتوسطها الذي بلغ (3.930)، متبوعة بشركة (SAA) بمتوسط حسابي بلغ (3.792)، وأخيرا شركة (CIAR) التي جاءت جميع قيمها سالبة، بأقل متوسط حسابي بلغ (3.775).

بالنسبة لمتغير التميز المؤسسي يُظهر الجدول أن الفرق أيضا لصالح شركة (ALG Tru)، التي جاءت جميع متوسطاتها موجبة، وبينت المقارنات تفوقها على جميع متوسطات الشركات الأخرى، وهو ما يؤكد متوسطها الحسابي العام الذي بلغ (4.637)، تليها شركة (GAM) بمتوسط حسابي بلغ (4.281)، تأتي بعدها شركة (CAAR) التي بلغ متوسطها (4.137)، ومن ثم شركة (SAA) ومتوسطها الذي بلغ (4.004)، متبوعة بشركة (CAAT) بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وأخيرا شركة (CIAR) بأقل متوسط حسابي بلغ (3.734)، حيث جاءت جميع قيمها سالبة.

وقد يعود السبب وراء هذا التباين، إلى التفاوت في دعم الشركات محل الدراسة للطاقت الإبداعية وتنمية مهاراتها، واختلاف نسب توفيرها لمتطلبات التميز المؤسسي ومساعدتها لتحقيقه.

وجميع النتائج السابقة تقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية الخاصة بالفروق في جزئياتها المتعلقة بعوامل (الجنس، والعمر، ونوع المؤسسة)، والتي تنص أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة (السلوك الإبداعي والتميز المؤسسي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، ونوع المؤسسة) لدى العاملين بشركات التأمين محل الدراسة. ورفض الفرضية الصفرية، في جزئياتها المتعلقة بعوامل (الخبرة، واسم المؤسسة) وقبول الفرضية البديلة التي تنص أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة (السلوك الإبداعي والتميز المؤسسي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الخبرة، واسم المؤسسة) لدى العاملين بشركات التأمين محل الدراسة.

## V - الخلاصة:

يبين الإطار النظري للدراسة الأهمية الكبيرة التي يكتسبها كل من السلوك الإبداعي والتميز المؤسسي بالمؤسسة، كما كشفت الدراسة الميدانية عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، حيث توصلنا إلى النتائج والمقترحات التالية:

نتائج الدراسة:

- يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة (السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي) لدى العينة المبحوثة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد السلوك الإبداعي (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، وتشجيع الإبداع)، على متطلبات التميز المؤسسي، فيما لا يوجد أثر لبعدي (روح المحازفة، وسعة الاتصالات) على متطلبات التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي كمجموعة على متطلبات التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة (السلوك الإبداعي ومتطلبات التميز المؤسسي) تعزى لعوامل (الجنس، العمر، ونوع المؤسسة) من وجهة نظر العينة المبحوثة، فيما تم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لعامل (الخبرة، واسم المؤسسة) من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة.
- الفروق المسجلة بالنسبة لعامل الخبرة جاءت لصالح فئة (10 سنوات فأقل) على حساب فئة (من 11 إلى 20 سنة)، بالنسبة لكلا متغيري الدراسة (السلوك الإبداعي والتميز المؤسسي).
- الفروق المسجلة بالنسبة لعامل اسم المؤسسة اختلفت بين المتغيرين، ف فيما يتعلق بالسلوك الإبداعي تصدرت الترتيب شركة (ALG Tru)، تليها (CAAT)، ومن ثم (GAM)، بعدها (CAAR)، متبوعة بـ (SAA)، وأخيرا تأتي شركة (CIAR). أما فيما يخص متطلبات التميز المؤسسي فقد جاءت شركة (ALG Tru) في المرتبة الأولى، تلتها (GAM)، ومن ثم (CAAR)، بعدها (SAA)، متبوعة بـ (CAAT)، وأخيرا تأتي شركة (CIAR).

مقترحات الدراسة: وبناء على النتائج سابقة الذكر نقدم مجموعة المقترحات التالية:

- على المسؤولين في المؤسسة تبني الأفكار الجديدة، والاستثمار في السلوك الإبداعي لأفرادها، والبحث عن سبل تنميته.
- يجب منح الحرية للعاملين لإحداث التغييرات التي يرون أنها مناسبة في طرق العمل، مع عدم تخويفهم من تحمل تبعاتها.
- على القائمين بالمؤسسة تحسين علاقات التفاعل بين أفرادها، وفتح قنوات اتصال تسهل وصول العاملين للمعلومات.
- على المدراء اكتشاف معيقات السلوك الإبداعي ومحاولة معالجتها، وكذا التعرف على محفزات الإبداع والاستثمار فيها.
- على المؤسسة توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي، والحرص على نشر ثقافة التميز لدى أعضائها.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- أبو بكر بوسالم. (01 03 2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمالية، 13(1)، الصفحات 20-33.
- أحمد عبد الله النصيرات. (2018). إدارة. كوم. تاريخ الاسترداد 10 09 2019، من: <https://edara.com/Article/details/5235>
- ألكسندرو روشكا. (1989). الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر. الكويت: عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- أميمة الدهان. (1989). الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة. تنمية الرافدين، جامعة الموصل-كلية الإدارة والاقتصاد ، 11(62)، الصفحات 11-47.
- أميمة القاسمي. (2002). المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية. مفهوم الإبداع الإداري وتنميته (صفحة 551). بيروت: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- سحر عناوي رهيو الزبيدي. (2017). التشارك المعرفي وعلاقته بالسلوك الابداعي دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 19 (2)، الصفحات 108-132.
- سماح صولح. (2013). دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر. أطروحة دكتوراه ، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- شوقي ناجي جواد، و ياسين كاسب الخرشنة. (2008). المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز-دراسة تحليلية على البنوك الأردنية. مؤتمر حول إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص (صفحة 146). القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- عالية جواد محمد علي. (2016). دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 22(89)، الصفحات 316-335.
- عدي زهير محمود ندم، بلال حاسم القيسي، و حفصة عطالله حسين. (2011). أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، ص 100-126.
- علي السلمي. (2001). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- علي السلمي. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- علي علي غازي. (2013). الممارسات التطبيقية لمعيار القيادة كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح- إدارة الأعمال، ص 10-14.
- كفي حمود عبد الله النوايسة. (جانفي، 2009). أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية. دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية ، 36 (2)، ص 332-358.
- محمد السعيد جوال. (2015). التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- محمد عبد الوهاب العزاوي. (2013). أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين (دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل). مجلة الإدارة والاقتصاد، 36 (94)، ص 314-331.
- منار ابراهيم القطاونة، و بندر كريم أوتايه. (جويلية، 2016). أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية. المجلة العربية للإدارة ، 36 (1)، ص 365-367.
- موسى أحمد السعودي. (30 سبتمبر، 2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 4 (3)، ص 257-287.
- نبيل بومصباح، و الطيب فتان. (2011). أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة.
- نذيرة رافي. (2018). أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه، المدية: جامعة المدية.

### المراجع باللغة الانجليزية:

- Bhattacharyya, S. Creativity and Innovation for Competitive Excellence in Organizations. *Conférence on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate* (pp. 53-63). Lucknow, Uttar Pradesh, India: Indian Institute of Management Lucknow.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- George, J. M. (2001). when openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), pp. 513-524.
- Gupta, R. K. (2013, mars-april). Determinants of Business Excellence -A Study of Selected Listed Companies in India. *Journal of Business and Management*, 9(1), pp. 01-12.
- Johnson, B. E., & Rönnbäck, Å. (2016, april 17). The paradigm shift to Business Excellence 2.0. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7 (2/3), pp. 321 - 333.
- Kheng, Y. K., & Yean, A. C. (2017). Determinants of Organisational Excellence of Malaysian Public Universities. *Medwell Journals: International Business Management*, 11 (6), pp. 1169-1179.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management : Millennium Edition*. U S A: Prentice-Hall, Inc.

- Lasrado, F. (2018). *Achieving Organizational Excellence: A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing .
- Lasrado, F., & Pereira, V. (2018). *Achieving Sustainable Business Excellence: The Role of Human Capital*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Mihic, A. O., Umihanic, B., & Fazlović, S. (2015, June 1). The role of organisational innovation in achieving and maintaining compant's business excellence. *Management: journal of contemporary management issues*, 20 (1), pp. 79-100.
- Osseo-Asare, A. E., Longbottom, D., & Murphy, W. D. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model. *Quality Assurance in Education*, 13 (2), pp. 148-170.
- Oxford university. *Oxford English Dictionary (OED)*.
- Shelton, C. D, Darling, J. R., & Walker, W. E. (2002). foundations of organizational excellence: leadership values, strategies and skills. *The Finnish journal of business economics*, 1(2), pp. 46-63.
- Silverstein, D., DeCarlo, N., & Slocum, M. (2007). *Insourcing Innovation: How to Achieve Competitive Excellence Using TRIZ*. U S A: Auerbach Publications .
- Solmaz Moghimi, I. D. (2013, February 16). Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8 (5), pp. 01-12.
- Tierney, P. F. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology, School of Business Administration, Portland State University*, 52, pp. 591-620.
- UYGUR, A., & SÜMERLİ, S. (2013, December). EFQM Excellence Model. *International Review of Management and Business Research*, 2 (4), pp. 980-993.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993, April). Toward a theory of organaizational creativity academy of management review. *Academy of Management Review*, 18 (2), pp. 293-321.

#### المراجع باللغة الفرنسية:

- Alouani, A. A., & Berregui, T. (2005). l'excellence organisationnelle passe par un système d'information excellent. *le congrès scientifique internationale sur la performance* (pp. 15-27). université de Ouergla.
- Amidon, D. M. (2001). innovation et connaissances. Editions d'organisation, (pp. 1-3). FRANCE.