

# أثر إستراتيجيات الإبداع التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي

## دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة

### The Impact of Organizational Creativity Strategies on Enhancing Job Performance

A Field Study at Algérie Télécom in Ouargla

بلعور سليمان

مخبر التنمية الإدارية للإرتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية  
جامعة غرداية – الجزائر

[bellaouar.slimane@univ-ghardaia.edu.dz](mailto:bellaouar.slimane@univ-ghardaia.edu.dz)

تاريخ النشر: 2025/04/17

مخلوفي محمد عبد الوهاب\*

مخبر التنمية الإدارية للإرتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية  
جامعة غرداية – الجزائر

[mekhloufi.mohammedabdelouahab@univ-ghardaia.edu.dz](mailto:mekhloufi.mohammedabdelouahab@univ-ghardaia.edu.dz)

[mekhloufi.m-abdelouahb@univ-ghardaia.dz](mailto:mekhloufi.m-abdelouahb@univ-ghardaia.dz)

[mek.med.a.b@gmail.com](mailto:mek.med.a.b@gmail.com)

تاريخ القبول: 2025/03/18

تاريخ الإستلام: 2025/01/30

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي، بما في ذلك إستراتيجية الإدارة بالأهداف، إستراتيجية التطوير التنظيمي، وإستراتيجية التخصص الوظيفي، ومدى تأثيرها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة تضم 90 مستجيبا، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة كانت ضعيفة، وبناء على ذلك، إقترت الدراسة ضرورة تعزيز الاهتمام باستراتيجيات الإبداع التنظيمي والعمل على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية، إبداع تنظيمي، أداء وظيفي، إتصالات الجزائر.

تصنيفات D22,M54,M12,M10:JEL

#### Abstract:

This study aims to explore the relationship between organizational creativity strategies, including the Management by Objectives Strategy, Organizational Development Strategy, and Job Specialization Strategy, and their impact on enhancing the job performance of employees at Algérie Télécom in Ouargla. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as a data collection tool, with a simple random sample of 90 respondents. Data analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The findings revealed a statistically significant relationship between organizational creativity strategies and job performance enhancement, although this relationship was found to be weak. Accordingly, the study suggested the need to increase attention to organizational creativity strategies and work towards improving job performance within the institutio

**Keywords:** Strategy, Organizational Creativity, Job Performance, Algérie Télécom

**Jel Classification Codes:** M10;M12 ;M54 :D22.

\* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

يمتاز عالم العمل اليوم بالتغيرات السريعة وبالمنافسة الشديدة، لذا أصبح من الضروري العمل على فهم الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيزه لكونه يعتبر مدخلا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وتطوير العمل، كما أن له تأثير مباشر وبشكل كبير على المنظمات وبلوغها لأهدافها، هذا ما أدى بنا إلى دراسته والبحث في العوامل المؤثرة فيه.

بالنظر لأهمية قطاع الاتصالات والدور الذي يلعبه في التنمية بالبلد ونتيجة للتغيرات الكبيرة والتسارع التكنولوجي والرقمي الذي يشهده هذا القطاع في السنوات الأخيرة، الشيء الذي يحتم مواكبة هذه التغيرات والتكيف معها، والذي لا يتأتى إلا من خلال التطوير والتجديد والتبني للأفكار والأساليب الجديدة المطبقة في المنظمات والعمل على تكوين ثقافة إبداعية تعمل على تعزيز الأداء والرفع منه لتحقيق أعلى النتائج.

الأمر الذي شجع على ضرورة إجراء هذه الدراسة لفهم وتفسير دور وأثر إستراتيجيات الإبداع والابتكار في تعزيز الأداء الوظيفي في المنظمة، تتمحور إشكالية الدراسة في:

ما أثر إستراتيجيات الإبداع التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة؟

وينبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى إستراتيجيات الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر أبعاد إستراتيجيات الإبداع التنظيمي (إستراتيجية الإدارة بالأهداف، إستراتيجية التطوير التنظيمي، إستراتيجية التخصص الوظيفي) في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 1.1. فرضيات الدراسة: إستنادا إلى ما سبق تمت صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:
- الفرضية الأولى: لا يوجد مستوى مرتفع لإستراتيجيات الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الثانية: لا يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر لإستراتيجيات الإبداع التنظيمي بأبعادها (إستراتيجية الإدارة بالأهداف، إستراتيجية التطوير التنظيمي، إستراتيجية التخصص الوظيفي) في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

2.1 - أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على تأثير إستراتيجيات الإبداع التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- تحديد طبيعة واتجاه أثر إستراتيجية الإدارة بالأهداف في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- توضيح طبيعة واتجاه أثر إستراتيجية التطوير التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن طبيعة واتجاه أثر إستراتيجية التخصص الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

3. أهمية الدراسة:

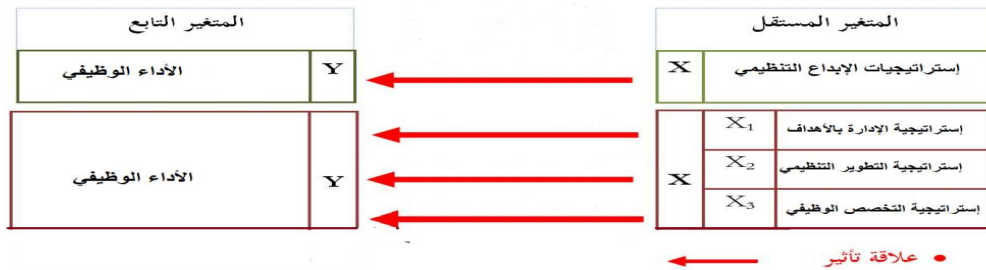
- تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها قد تقدم الإفادة للمهتمين في المؤسسة محل الدراسة بوضع إستراتيجيات وسياسات من شأنها تدعيم واقع الإبداع والمساهمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- يعتبر موضوع الإبداع من بين المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في العصر الحالي جراء التغيرات والتكنولوجيات المتسارعة.

- التعرف على مقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد أصحاب القرار على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بخصوص الأداء الوظيفي للعاملين.

#### 4.1 - مخطط الدراسة

تم بناء مخطط الدراسة بالاعتماد على العناصر الرئيسية للمشكلة ومجموعة العلاقات التي فيما بينها، بالاعتماد على هذه العناصر وطبيعة العلاقات وضعنا مخطط إفتراضي يصور علاقات الارتباط والتأثير، وقد اشتمل المخطط على مجموعتين من المتغيرات، المجموعة الأولى تشمل المتغير المستقل المتمثل في استراتيجيات الإبداع التنظيمي ويحتوي على المتغيرات المستقلة الفرعية وهي (إستراتيجية الإدارة بالأهداف، إستراتيجية التطوير التنظيمي، إستراتيجية التخصص الوظيفي)، والمجموعة الثانية التي تشمل المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي والذي يتم تحديده من خلال الجهد المبذول، الارتباط والالتزام الوظيفي وكذا المعرفة والإنجاز.

#### الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي



#### 5.1 - الدراسات السابقة:

- ❖ لقد تعددت الدراسات التي تناولت الموضوع بحسب متغيرات الدراسة والمنظمات المدروسة.
- ❖ دراسة (فهد، 2024) بعنوان: "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين" دراسة تطبيقية على العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام، وكانت تهدف الدراسة إلى معرفة أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام، وأوصت الإدارة التركيز على إستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لكونه أحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء داخل المنظمات وهذا عن طريق إشراك المرؤوسين في صياغة الأهداف المرجوة.
- ❖ دراسة (بوجنان توفيق، مروان محمد عبد النصور، 2023) بعنوان: "أثر تبني مداخل التطوير التنظيمي لزيادة الأداء الوظيفي بالشركات الحكومية الأردنية"، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي بشكل عام والأداء الوظيفي في الشركات الحكومية المختارة في الأردن، كما بينت الدراسة كذلك هناك وعيا بالتطوير التنظيمي وعناصر الأداء الوظيفي (الملاءمة، الفعالية، الكفاءة) لدى عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية.
- ❖ دراسة (مغربي السعيد، العيداني إلياس، 2021) بعنوان: "أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي" كانت تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع ولاية الجلفة" وذلك من خلال التطرق للإبداع الإداري من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى ثم دراسة أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود الأثر الفعال لأبعاد الإبداع الإداري والمتمثلة في (القدرات الإبداعية، القدرات العلمية) كمتغيرات مستقلة فرعية وكذا أثر الإبداع الإداري كمتغير مستقل في تحسين الأداء الوظيفي.

❖ دراسة (نجيمي مسعود، 2020) بعنوان: "التخصص الوظيفي وعلاقته بأداء المورد البشري في المنظمة الجزائرية" دراسة ميدانية بمقر الولاية لإدارة المحلية بالجلفة. كانت تهدف الدراسة إلى تقصي الحقائق والتعرف على أنظمة التخصص الوظيفي الموجودة داخل مقر ولاية الجلفة لإدارة المحلية والتأثيرات التي تنجم عنها في الأفراد العاملين وتوصلت الدراسة إلى أهمية التخصص الوظيفي من خلال تحديد المهام والمسؤوليات للوظائف والتخصص فيها يؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها.

❖ دراسة (نعيم، 2019) بعنوان: "التطوير التنظيمي وانعكاسه على أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية" (مؤسسة مطاحن عمر بن عمر نموذجاً)، كانت تهدف الدراسة إلى التطرق لأداء العاملين داخل المؤسسة والسعي إلى تحسينه من خلال البحث عن الآليات الكفيلة بذلك كالاعتماد على التطوير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة جد قوية بين التدريب والأداء الوظيفي، كما يساهم تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تسهيل إنجاز المهام للعاملين فيه، إضافة إلى مساهمة التحسينات التكنولوجية المستحدثة في تطوير أداء العاملين

❖ دراسة (مؤيد، 2013) بعنوان: "دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة"، وكانت تهتم هذه الدراسة بالتعرف على دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في معمل سمنت الكوفة وذلك بدراسة واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المعمل وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أن الإدارة لا تشجع الإبداع ولا تتبناه بجدية كما أنها لا تهتم بوظيفتي البحث والتطوير من أجل تحسين الأداء الوظيفي ولهذا أوصت بضرورة توجه إدارة المعمل سمنت الكوفة نحو دعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل.

#### التعقيب عن الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها نجد أنها تناولت الموضوع من زوايا مختلفة سواء باختلاف أشكال وأنواع المنظمات التي شملتها الدراسات والتي تباينت بين منظمات إقتصادية إنتاجية سلعية وأخرى خدماتية، كما اختلفت بخصوص المتغيرات أو المتغيرات الفرعية المدروسة، بحيث لم تتشابه من حيث المتغيرات المدروسة كون كل دراسة تناولت متغير واحد أو متغير فرعي فقط وتختلف في بقية المتغيرات.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها ستطرق إلى دراسة إستراتيجيات الإبداع التنظيمي كمتغير مستقل من خلال دراسة المتغيرات الفرعية المستقلة (إستراتيجية الإدارة بالأهداف، إستراتيجية التطوير التنظيمي وإستراتيجية التخصص الوظيفي) بحسب علم الباحثين لم تدرس من قبل بشكل مجتمع ومدى أثرها في تحسين الأداء الوظيفي، والتي تعد من أولى المحاولات بهدف إستكشاف علاقة الإرتباط والتأثير لإستراتيجيات الإبداع التنظيمي الثلاث في تعزيز الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك تتميز الدراسة الحالية بدراسة الموضوع المذكور في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة وهذه المؤسسة لم يسبق دراسة هذه الموضوعات فيها بحسب علم الباحثين من قبل.

#### 2. الإطار النظري للإبداع التنظيمي وإستراتيجياته

##### 1.2 - مفهوم الإبداع التنظيمي وعناصره

تعمل المنظمات المعاصرة اليوم في ظل ظروف متغيرة تفرضها عليها تحديات كبيرة، الشيء الذي يحتم عليها ضرورة التكيف مع ذلك بكفاءة وفاعلية وهذا من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية والوصول إلى أعلى المستويات، وهذا ما أوجب عليها توفير قدرات إبداعية تنظيمية، ويعرف الإبداع التنظيمي (مراد، النمشي و الدعيسي، 2017، صفحة 186) على أنه

القدرة على ابتكار أساليب وأفكار مفيدة للعمل، ويجب أن تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الانتاجية والأدائية الأفضل، هذا ما يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة وهي:

- العنصر الأول: يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة.
  - العنصر الثاني: يتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق.
  - العنصر الثالث: يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الانتاجية الصحيحة.
- كما يعتمد الإبداع التنظيمي على عناصر حسب ما حدده (لينا، 2017، صفحة 13) والمتمثلة في المناخ الذي يقع فيه الإبداع أي البيئة المساعدة على البروز والتطور وكذا وجود الأشخاص المبدعين الذين يتمتعون بالقدرة الإبداعية والأفكار الإبداعية، إضافة إلى توفر الامكانيات اللازمة للاستفادة من القدرات الإبداعية والعمل على تشجيعها وهذا بالاعتماد على مجموعة من الأساليب المستخدمة لزيادة المهارات في حل المشكلات حتى ولو كلف ذلك الكثير من الوقت لكسب تجربة فعالة، ويعتبر التفكير الاستراتيجي العنصر الأساسي في العملية والمتمثل في قدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير وكذا وسائل التعامل معها، ولا يتم هذا إلا بوجود ثقافة تنظيمية وهي التي تهتم بإيجاد القيم والأهداف المشتركة بين العاملين.

## 2.2 - العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي ومعوقاته

الإبداع لا يمكن أن يولد في بيئة محبطة بل يحتاج إلى وجود بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة له، إضافة إلى إيجاد إدارة تعمل على تذليل الصعوبات والعقبات والإهتمام بالعملية الإبداعية، ومن بين العوامل المؤثرة في الإبداع نجد التحدي الحرة، الموارد، فرق العمل، تشجيع المشرفين، ودعم المنظمة (Amabile & Teresa, 1998, p. 76) كما يتأثر أيضا الإبداع التنظيمي بالدوافع الشخصية للأفراد والمناخ التنظيمي السائد وتوفير الدعم التنظيمي للعملية الإبداعية (Reiter & Illies, 2004, p. 63).

إضافة إلى ذلك يتأثر الإبداع التنظيمي ببعض المعوقات، والمتمثلة في المعوقات التنظيمية والتي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها أو معوقات شخصية متعلقة بالفرد، إضافة إلى الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له وتفضيل حالة الاستقرار والوضع الراهن، الالتزام الحرفي بالقوانين والاجراءات، التركيز على الشكليات ومركزية الإدارة، عدم تفويض الأعمال وعدم الايمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين (بطرس جلدة و منير عبوي، 2006، صفحة 108).

## 3.2 - إستراتيجيات الإبداع التنظيمي

- هناك عديد من الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات حتى تحقق الإبداع وتجعل منه ظاهرة متجددة ومتأصلة، لهذا تتخذ مجموعة من السياسات والاجراءات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة، ومن هذه الاستراتيجيات حسب ما أشار إليه (بطرس جلدة و منير عبوي، 2006، صفحة 69)
- إستراتيجية الإدارة بالأهداف: تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة إلتزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها ويركز هذا النظام على الرؤساء والمرؤوسين معا.
  - إستراتيجية التطوير التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى والمستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، ويركز هذا النظام على الأفراد والعلاقات ويعتبر التغيير إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي.

– إستراتيجية التخصص الوظيفي: هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالأنشطة المتخصصة ولترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

### 3 – الإطار النظري للأداء الوظيفي

#### 1.3 - تعريف الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة لوظيفته (راوية، 2001، صفحة 209)

#### 2.3- محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

باعتبار الأداء الوظيفي ممارسة للأنشطة والمهام المكونة للوظيفة فهو عرضة للتأثر ببعض العوامل والعناصر والمتمثلة في (صقر عاشور، 1996، صفحة 50)

– الجهد المبذول: يعبر عن درجة الحماس أو الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء العمل أو المهمة من أجل الوصول إلى أعلى معدلات العطاء في مجال عمله.

– القدرات: وهي تشير إلى الخصائص الشخصية المحددة لدرجة فعالية الجهد المبذول.

– إدراك الفرد لدوره الوظيفي: فهو يمثل في الانطباعات وتصورات الفرد عن السلوك والنشاطات التي يتكون فيها عمله والكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

كما أن هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى أداء الفرد وتكون خارجة عن نطاق سيطرته وهي تتعلق بالبيئة المحيطة به وتشمل حسب (المحاسنة، 2013، صفحة 115).

– متطلبات العمل: وترتبط بكل من الواجبات، المسؤوليات، الأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق الأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

– البيئة التنظيمية: كل ما تتضمنه البيئة التنظيمية من أنظمة إدارية، مناخ العمل، الاشراف وتوفر الموارد والهيكل التنظيمي وغيره من العوامل في البيئة التنظيمية، فهي تعمل إما على تثبيط أو تحفيز العامل وبالتالي جودة أدائه.

#### 4. العلاقة بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي

تعتبر إستراتيجيات الإبداع التنظيمي من أهم العوامل التي تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المنظمات التي تعمل في بيئة تتميز بالتغيرات السريعة مما يجعلها بحاجة للإبداع والإبتكار، لذا أصبح من الضروري عليها أن تتبنى إستراتيجيات تدعم التفكير الإبداعي وتشجع على التجديد والإبتكار، إلا أن كل هذا يبقى مرهون بالتفاعل المعقد بين البيئة التنظيمية ثقافة المنظمة والسياسات التي تضعها لتوجيه الإبداع.

تتجلى أهمية الإبداع التنظيمي لشموله الأنشطة التي تعمل على تشجيع توليد أفكار جديدة وتطبيقها داخل المنظمة بما يساهم في تطوير العمليات، المنتجات والخدمات، ويكون بالاعتماد على تبني ثقافة الابتكار وتقديم الدعم للمشاريع غير التقليدية، إنشاء بيئة عمل تشجع على المخاطرة، وهذا ما يعمل على زيادة قدرة العاملين لتقديم حلول مبتكرة للتحديات التي يواجهونها في عملهم، الشيء الذي يكون له الأثر على تحسين الكفاءة والانتاجية.

بالرغم من أهمية الإبداع التنظيمي وما له من أثر في تعزيز الأداء إلا أن بعض الإستراتيجيات قد تؤدي إلى نتائج عكسية في بعض الأحيان خصوصا في بيئات العمل التي تفتقر إلى هيكل تنظيمي جيد أو قيادة مناسبة، قد تؤدي محاولات

تعزيز الإبداع إلى فوضى تنظيمية أو نقص في التنسيق بين فرق العمل، كما أن العمل في المنظمات ذات الثقافة المحافظة أو التي تعتمد التنظيم البيروقراطي قد تواجه إستراتيجيات الإبداع فيها مقاومة مما يحد من فعالية هذه الإستراتيجيات. يمكن القول بأن العلاقة بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي معقدة ومتعددة الأبعاد، فنجاح تطبيق إستراتيجيات الإبداع التنظيمي يتطلب مراعاة السياق التنظيمي، دعم القيادة، وتطوير الثقافة التنظيمية المناسبة. ومع كل هذا إلا أن هذه الإستراتيجيات قد لا تكون فعالة في كل الظروف أو قد تؤدي إلى نتائج سلبية إذا لم يتم مراعاة العوامل المختلفة بشكل دقيق.

#### 5- الدراسة الميدانية

بعد تطرقنا للأدبيات النظرية والتطبيقية حول موضوع إستراتيجيات الإبداع التنظيمي وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي وبغرض تسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة ميدانية في إتصالات الجزائر بورقلة، حيث سنقوم بعرض الطريقة ومختلف الأدوات المستخدمة في الجانب الميداني، وبالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss النسخة 23 قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

❖ **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، وهي مؤسسة عاملة في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية، بالنسبة لحجم عينة الدراسة كان الحجم الكلي النهائي لها يقدر بـ (83) فردا موزعة كالآتي: 43 إطار و 9 عون تحكم و 31 عون تنفيذ، والتي كانت ممثلة لمجتمع الدراسة وذلك بنسبة 19.25 % وهي تعتبر نسبة أعلى من الحد الأدنى المعمول به منهجيا.

❖ **طريقة إختيار العينة:** فيما يخص طريقة إختيار العينة قد إعتدنا إختيار فئة الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ وتم إختيارها بالطريقة العشوائية ويرجع السبب في إختيار هذه الفئات إلى طبيعة موضوع الدراسة الذي يتطلب كل أراء الفئات العاملة بالمؤسسة.

❖ **منهج الدراسة:** إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاستفادة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس وتحديد الفرضيات التي تم الانطلاق منها للكشف عن العلاقة التي توجد بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في إستراتيجيات الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا عن طريق جمع المعلومات الميدانية بالإعتماد على إستمارة الإستبانة ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة.

❖ **أداة جمع البيانات:** تم الإعتماد على إستمارة الإستبانة والتي تعد من أكثر الأدوات إستخداما في جمع البيانات والتي تم بناؤها وصياغتها إعتمادا على فرضيات الدراسة ومؤشراتها والتي تكونت من 24 عبارة.

**المحور الأول:** تم فيه توضيح البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وذلك حسب البيانات التالية (الجنس، السن، الأقدمية المهنية، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

**المحور الثاني:** الذي يتضمن البيانات التي تعكس المتغير المستقل في الدراسة وهو إستراتيجيات الإبداع التنظيمي ويحتوي على ثلاثة أبعاد وهي: إستراتيجية الإدارة بالأهداف، إستراتيجية التطوير التنظيمي وإستراتيجية التخصص الوظيفي، ويحتوي على 12 عبارة.

**المحور الثالث:** يحتوي على البيانات التي تعكس المتغير التابع في الدراسة وهو الأداء الوظيفي والذي يتم تحديده من خلال الجهد المبذول، الإرتباط والإلتزام الوظيفي، المعرفة والإنجاز، ويحتوي على 12 عبارة.

- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة: من أجل تحليل بيانات الدراسة ومعالجتها إستخدمنا الأساليب الإحصائية المناسبة لها والمتمثلة في ترميز بيانات الإستمارة وتفرغها في جداول إحصائية عن طريق الحاسوب بالإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss، تم إستخدام هذا البرنامج في إدخال البيانات المختلفة وإجراء الحسابات الإحصائية عليها ومن ثم تحليل البيانات وإستخراج النتائج وهذا بإستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية لمعرفة وتحديد مستوى المتغيرات.
- ❖ ثبات أداة الدراسة (ثبات الاستبانة): تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ وقد تم التوصل إلى النتائج حسب الجدول التالي:

جدول رقم(01): يوضح معاملات الثبات المقاس بطريقة ( ألفا كرونباخ)

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات " ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
01	إستراتيجيات الإبداع التنظيمي	12	0.803	0.896
02	الأداء الوظيفي	12	0.835	0.913
03	جميع محاور متغيرات الدراسة	24	0.856	0.925

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن جميع معاملات الثبات والثقة لمحاور الإستبانة كانت مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وكذلك معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة والذي بلغ (0,856) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض الدراسة. كما بلغت نسبة صدق الإستبانة (0,925) وبالتالي فإن جميعها أكبر من (0,60) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير في مال وتم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

#### 7-5- عرض نتائج الدراسة

سننظر في هذا الجزء الى عرض نتائج الدراسة.

#### 7-5-1- عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية

الجدول التالي يوضح التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية للدراسة:

جدول رقم(02): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية

المتغير الديمغرافي	الصفة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	62	74,7
	أنثى	21	25,3
السن	أقل من 30 سنة	11	13,3
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	26,5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	27	32,5
	50 سنة فأكثر	23	27,7
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	6	7,2
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	15	18,1
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	32	38,6
	15 سنة فأكثر	30	36,1
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	10	12,0
	تقني سام	10	12,0

42,2	35	ليسانس	المركز الوظيفي
28,9	24	ماستر	
4,8	4	دراسات عليا	
10,8	9	عون تحكم	
37,3	31	عون تنفيذ	
51,8	43	إطار	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يظهر من خلال الجدول رقم (02) أن عينة الدراسة أغلب أفرادها ذكور بنسبة 74.7%، ومانسبته 25.3% إناث، بينما استحوذت فئة العمال (من 40 إلى أقل من 50 سنة) على النسبة الأكبر بنسبه 32.5%، ثم تليها فئة العمال (50 سنة فأكثر) بنسبة تقدر بـ 27.7%، وتأتي بعدها فئة العمال (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بحيث بلغت 26.5% وفي الأخير فئة العمال (أقل من 30 سنة) بنسبة 13.3%.

وبالنسبة للأقدمية المهنية تمثل فئة العمال ذو الخبرة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) النسبة الأكبر من بين فئات العينة حيث استحوذت على ما نسبته 38.6%، ثم تليها فئة العمال ذو الخبرة (15 سنة فأكثر) بنسبة تقدر بـ 36.1% وتأتي بعدها فئة العمال ذو الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 18.1% وفي الأخير فئة العمال ذو الخبرة (أقل من 05 سنوات) بحيث بلغت 7.2%.

أما فيما يخص المؤهل العلمي تمثل فئة العمال ذو المستوى ليسانس بالنسبة الأكبر بنسبة 42.2%، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة العمال ذو المستوى التعليمي ماستر بنسبة 28.9%، وتأتي بعدها بنسبة متساوية كل من فئة العمال ذو المستوى التعليمي ثانوي فأقل وفئة العمال ذو مستوى تعليمي تقني سام بنسبة 12.0% وفي الأخير فئة العمال ذو المستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة 4.8%.

وفيما يخص المركز الوظيفي تمثل فئة الإطارات النسبة الأكبر بنسبة 51.8%، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة أعوان التنفيذ بنسبة 37.3%، وفي الأخير فئة أعوان التحكم بنسبة 10.8%.

#### 2-7-5- عرض النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، بغرض التعرف على توجهات أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على عبارات الاستبانة المتعلقة بمتغيري الدراسة "إستراتيجيات الإبداع التنظيمي" و "الأداء الوظيفي".

جدول رقم (03): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)

الإتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الوزن	05	04	03	02	01
المتوسط الحسابي	5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79 - 1
الوزن الموافق له	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على دراسات سابقة .

جدول رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد إستراتيجيات

الإبداع التنظيمي وأبعاد الاداء الوظيفي

الرقم	الابعاد والمحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الأهمية النسبية
01	إستراتيجية الإدارة بالأهداف	2.71	0.47	متوسط	02
02	إستراتيجية التطوير التنظيمي	2.58	0.41	منخفض	03
03	إستراتيجية التخصيص الوظيفي	2.77	0.39	متوسط	01
<b>محور إستراتيجيات الإبداع التنظيمي ككل</b>					
01	الجهد المبذول	2.62	0.41	متوسط	01
02	الارتباط والإلتزام الوظيفي	2.37	0.59	منخفض	02
03	المعرفة والإنجاز	2.15	0.61	منخفض	03
<b>محور الأداء الوظيفي ككل</b>					
02		2.38	0.43	منخفض	02

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج spss

1-2-7-5 - النتائج المتعلقة بالمحور الاول إستراتيجيات الإبداع التنظيمي

❖ النتائج المتعلقة بالبعد الأول إستراتيجية الإدارة بالأهداف: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد إستراتيجية الإدارة بالأهداف سائد بدرجة متوسطة، وفقا لمقياس الدراسة حيث جاء في الترتيب الثاني (02) مقارنة مع باقي أبعاد المحور الأول من حيث الأهمية المعطاة له من طرف عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.47) وهذا ما يدل على أن هنالك درجة متوسطة لرضا المستجيبين لتطبيق إستراتيجية الإدارة بالأهداف في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة.

❖ النتائج المتعلقة بالبعد الثاني إستراتيجية التطوير التنظيمي: من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن بعد إستراتيجية التطوير التنظيمي سائد بدرجة منخفضة، وفقا لمقياس الدراسة حيث جاء في الترتيب الثالث (03) مقارنة مع باقي أبعاد المحور الأول من حيث الأهمية المعطاة له من طرف عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.41) وهذا ما يدل على أن درجة رضا المستجيبين على بعد إستراتيجية التطوير التنظيمي بالمؤسسة عينة الدراسة منخفض.

❖ النتائج المتعلقة بالبعد الثالث إستراتيجية التخصيص الوظيفي: من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن بعد إستراتيجية التخصيص الوظيفي سائد بدرجة متوسطة، وفقا لمقياس الدراسة حيث جاء في الترتيب الأول (01) مقارنة مع باقي أبعاد المحور الأول من حيث الأهمية المعطاة له من طرف عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.39) وهذا ما يدل على أن درجة رضا المستجيبين على بعد إستراتيجية التخصيص الوظيفي متوسط.

❖ النتائج المتعلقة بمحور إستراتيجيات الإبداع التنظيمي ككل: من خلال الجدول رقم (04) يتضح لنا أن محور إستراتيجيات الإبداع التنظيمي سائد بدرجة متوسطة. وفقا لمقياس الدراسة من حيث الأهمية المعطاة له من طرف عينة الدراسة، وكذلك بالنظر إلى الأبعاد المكونة له التي كانت سائدة بدرجة متوسطة ما عدا بعد واحد والمتمثل في بعد إستراتيجية التطوير التنظيمي الذي كان سائد بدرجة منخفضة. حيث كان المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.69) وانحراف معياري (0.33)، وهذا ما يدل على أن درجة رضا المستجيبين على محور إستراتيجيات الإبداع التنظيمي كانت متوسطة.

## 5-7-2-2- النتائج المتعلقة بأبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي

- ❖ النتائج المتعلقة بالبعد الأول الجهد المبذول: من خلال الجدول رقم(04) نلاحظ أن بعد الجهد المبذول سائد بدرجة متوسطة، وفقا لمقياس الدراسة حيث جاء في الترتيب الأول (01) مقارنة مع باقي أبعاد المحور الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من طرف عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.41)، وهذا ما يدل على وجود درجة متوسطة لرضا المستجيبين للجهد المبذول من طرفهم في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة.
- ❖ النتائج المتعلقة بالبعد الثاني الارتباط والإلتزام الوظيفي: من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن بعد الارتباط والإلتزام الوظيفي سائد بدرجة منخفضة، وفقا لمقياس الدراسة حيث جاء في الترتيب الثاني (02) مقارنة مع باقي أبعاد المحور الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من طرف عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.59) وهذا ما يدل على أن درجة رضا المستجيبين على بعد الارتباط والإلتزام الوظيفي كان منخفض بالمؤسسة محل الدراسة.
- ❖ النتائج المتعلقة بالبعد الثالث المعرفة والإنجاز: من خلال الجدول رقم(04) نلاحظ أن بعد المعرفة والإنجاز كان سائد بدرجة منخفضة، وفقا لمقياس الدراسة حيث جاء في الترتيب الثالث (03) مقارنة مع باقي أبعاد المحور الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من طرف عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.61) وهذا ما يدل على أن درجة رضا المستجيبين على بعد المعرفة والإنجاز كان منخفض.
- ❖ النتائج المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي ككل: من خلال الجدول رقم(04) يتضح لنا أن محور الأداء الوظيفي كان سائد بدرجة منخفضة، وفقا لمقياس الدراسة من حيث الأهمية المعطاة له من طرف عينة الدراسة، وكذلك بالنظر إلى الأبعاد المكونة له التي كانت سائدة بدرجة منخفضة ما عدا بعد واحد والمتمثل في بعد الجهد المبذول الذي كان سائد بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.38) وانحراف معياري (0.43) وهذا ما يدل على أن درجة رضا المستجيبين على محور الأداء الوظيفي كان منخفض.

## 5-7-3- العلاقات الإرتباطية لمتغيرات الدراسة

من خلال هذه النقطة سيتم دراسة مجموعة من العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة، المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجيات الإبداع التنظيمي بأبعادها (إستراتيجية الإدارة بالأهداف؛ إستراتيجية التطوير التنظيمي؛ إستراتيجية التخصص الوظيفي)، والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وذلك قصد معرفة وجود أو عدم وجود علاقة، من خلال إستخدام المعالجة الإحصائية المناسبة لإثبات صحة أو نفي هذه العلاقات بغرض الوصول إلى نتائج الدراسة.

## 5-7-3-1- إختبار الفرضية الثالثة

سيتم من خلال هذه النقطة إختبار صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر لإستراتيجيات الإبداع التنظيمي على الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية قصد تبين أثر كل بعد من أبعاد إستراتيجيات الإبداع التنظيمي (المتغير المستقل) على الأداء الوظيفي (المتغير التابع) في المؤسسة محل الدراسة، ومن أجل إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة كل واحدة على حدى تم إستخدام الإنحدار الخطي البسيط، أما الفرضية الرئيسية فقد تم إستخدام الإنحدار الخطي المتعدد وهذا لكون هذان التحليلان هما الأنسب لدراستنا، كما تم تحليل التباين للإنحدار (analyses of variance) من أجل التأكد من صلاحية النموذج.

### 7-5-3-1-1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى (أثر بعد إستراتيجية الإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي)

حيث تنص كل من الفرضية العدمية والفرضية البديلة لهذه الفرضية على ما يلي:

– الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر لإستراتيجية الإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي.

– الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر لإستراتيجية الإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي.

جدول رقم(05): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر بعد إستراتيجية الإدارة بالأهداف على الأداء

#### الوظيفي

المتغير المستقل	الثابت	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (T) المحسوبة	قيمة Beta	مستوى الدلالة (T)
الموثوقية	1,681	0,193	0,100	0,20	0,044	1,920	0,058	0,058 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(05) يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية الإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,058b) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في دراستنا ( $0,05 \geq \alpha$ )، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (1,920) وهي أقل من قيمتها الجدولية وهي غير دالة أيضا عند مستوى دلالة (0,05) حيث كانت قيمة دلالتها (0,058b).

وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر لإستراتيجية الإدارة

بالأهداف على الأداء الوظيفي:"

### 7-5-3-1-2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية (أثر بعد إستراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي)

حيث تنص كل من الفرضية العدمية والفرضية البديلة لهذه الفرضية على ما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر لإستراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر لإستراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي.

جدول رقم(06): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر بعد إستراتيجية

#### التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	1,295	1	1,295	7,366	0,008
الخطأ	14,243	81	0,176		
الكلي	15,538	82			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه والذي تبين نتائجه أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ (0,008b) وهو أقل من مستوى المعنوية

المعتمد في دراستنا ( $0,05 \geq \alpha$ )، كما أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (7,366) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ومن هذه النتائج يتبين أن النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

جدول رقم(07): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر بعد إستراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة (T)	قيمة Beta	قيمة (T) المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	معامل الإنحدار B	الثابت	المتغير المستقل
0,008b	0,289	2,714	0,083	0,289	0,111	0,301	1,607	الإستجابة

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إستراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,008b) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في دراستنا ( $0,05 \geq \alpha$ )، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (2,714) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهي دالة أيضا عند مستوى دلالة (0,05) حيث كانت قيمة دلالتها (0,008b).

ومن جهة أخرى بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,289) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين بعد إستراتيجية التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، كما بلغ معامل ( $R^2$ ) (0,083) مما يعني أن بعد إستراتيجية التطوير التنظيمي يفسر ما مقداره (8,30%) من التغيير في الأداء الوظيفي، بينما يعود تفسير النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، أما قيمة درجة التأثير (B) فقد بلغت (0,301) مما يعني أن التغيير بدرجة واحدة في إستراتيجية التطوير التنظيمي يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بقيمة (0,301).

ومما سبق يتبين أن إستراتيجية التطوير التنظيمي لها أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي، وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار كالتالي:

$$Y = 1,607 + 0,301X_2$$

حيث تمثل:

Y: المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

X<sub>2</sub>: البعد الثاني لإستراتيجيات الإبداع التنظيمي (إستراتيجية التطوير التنظيمي).

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) وقبول الفرضية البديلة لها (H<sub>1</sub>) والتي تنص على أنه "يوجد أثر إستراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي".

3-1-3-7-5- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (أثر بعد إستراتيجية التخصص الوظيفي على الأداء الوظيفي) حيث تنص كل من الفرضية العدمية والفرضية البديلة لهذه الفرضية على ما يلي:

— الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا يوجد أثر لإستراتيجية التخصص الوظيفي على الأداء الوظيفي.

— الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): يوجد أثر لإستراتيجية التخصص الوظيفي على الأداء الوظيفي.

جدول رقم(08): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر بعد إستراتيجية التخصص

الوظيفي على الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الإنحدار	2,571	1	2,571	16,061	0,000 <sup>b</sup>
الخطأ	12,967	81	0,160		
الكلية	15,538	82			

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه والذي تبين نتائجه أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (16,061) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. كما بلغ مستوى الدلالة (0,000<sup>b</sup>) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في دراستنا ( $0,05 \geq \alpha$ ). ومن هذه النتائج يتبين أن النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

جدول رقم(09): نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر بعد إستراتيجية التخصص الوظيفي على

الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	الثابت	معامل الإنحدار B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (T) المحسوبة	قيمة Beta	مستوى الدلالة (T)
الإستجابة	1,150	0,446	0,400	0,407	0,165	4,008	0,407	0,000 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إستراتيجية التخصص الوظيفي على الأداء الوظيفي، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,000<sup>b</sup>) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في دراستنا ( $0,05 \geq \alpha$ ). كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (4,008) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهي دالة أيضا عند مستوى دلالة (0,05) حيث كانت قيمة دلالتها (0,000<sup>b</sup>).

ومن جهة أخرى بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,407) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين بعد إستراتيجية التخصص الوظيفي والأداء الوظيفي، كما بلغ معامل (R<sup>2</sup>) (0,165) مما يعني أن بعد إستراتيجية التخصص الوظيفي يفسر ما مقداره (16,5%) من التغير في الأداء الوظيفي، بينما يعود تفسير النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، أما قيمة درجة التأثير (B) فقد بلغت (0,446) مما يعني أن التغير بدرجة واحدة في إستراتيجية التخصص الوظيفي يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بقيمة (0,446).

ومما سبق يتبين أن إستراتيجية التخصص الوظيفي لها أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي، وبالتالي

يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار كالتالي:

$$Y = 1,150 + 0,446X_3$$

حيث تمثل:

Y: المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

X<sub>3</sub>: البعد الثالث لإستراتيجيات الإبداع التنظيمي (إستراتيجية التخصص الوظيفي).

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة لها ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه "يوجد أثر إستراتيجية التخصص الوظيفي على الأداء الوظيفي".

4-1-3-7-5- إختبار الفرضية الثالثة (أثر إستراتيجيات الإبداع التنظيمي بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء الوظيفي)

حيث تنص كل من الفرضية العدمية والفرضية البديلة لهذه الفرضية على ما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر لإستراتيجيات الإبداع التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر لإستراتيجيات الإبداع التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

الجدولين أدناه يبينان نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر إستراتيجيات الإبداع التنظيمي كمتغير مستقل

على الاداء الوظيفي:

جدول رقم(10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر إستراتيجيات الإبداع التنظيمي على

#### الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	2,195	1	2,195	13,324	0,000 <sup>b</sup>
الخطأ	13,343	81	0,165		
الكلي	15,538	82			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه والذي تبين نتائجه أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (13,324) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما

بلغ مستوى الدلالة ( $0,000^b$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في دراستنا ( $0,05 \geq \alpha$ ). ومن هذه النتائج يتبين أن

النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

جدول رقم(11): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر إستراتيجيات الإبداع التنظيمي على الأداء

#### الوظيفي

المتغير المستقل	الثابت	معامل الإندار B	الخطأ المعياري	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (T) المحسوبة	قيمة Beta	مستوى الدلالة (T)
إستراتيجيات الإبداع التنظيمي	1,080	0,376	0,133	0,376	0,141	3,650	0,376	0,000 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين وجود أثر ذودلالة إحصائية لإستراتيجيات الإبداع التنظيمي على

الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية ( $0,000^b$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في دراستنا

( $0,05 \geq \alpha$ ). كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (3,650) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهي دالة أيضاً عند مستوى دلالة (0,05)

حيث كانت قيمة دلالتها ( $0,000^b$ ).

ومن جهة أخرى بلغت قيمة معامل الإرتباط (R) (0,376) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين إستراتيجيات الإبداع

التنظيمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، كما بلغ معامل ( $R^2$ ) (0,141) مما يعني أن إستراتيجيات الإبداع التنظيمي

يفسر ما مقداره (14,1%) من التغير في الأداء الوظيفي بينما يعود تفسير النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، أما قيمة درجة

التأثير (B) فقد بلغت (0,376) مما يعني أن التغير بدرجة واحدة في مستوى إستراتيجيات الإبداع التنظيمي يؤدي إلى زيادة

الأداء الوظيفي بقيمة (0,376).

وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار كالتالي:

$$Y = 1,080 + 0,376X$$

حيث تمثل:

Y: المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

X: المتغير المستقل (إستراتيجيات الإبداع التنظيمي).

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة لها ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه

"يوجد أثر لإستراتيجيات الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين"

ثانيا: إختبار الفرضية الثالثة بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد: الجدولين أدناه يبينان نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لأبعاد إستراتيجيات الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي:

جدول رقم(12): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر أبعاد إستراتيجيات الإبداع

#### التنظيمي على الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الإنحدار	2,876	3	0,959	5,982	0,001 <sup>b</sup>
الخطأ	12,662	79	0,160		
الكلي	15,538	82			

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه والذي تبين نتائجه أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (5,982) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

كما بلغ مستوى الدلالة ( $0,001^b$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في دراستنا ( $0,05 \geq \alpha$ ). ومن هذه النتائج يتبين أن النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

جدول رقم(13): نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي المتعدد لإختبار أثر أبعاد إستراتيجيات الإبداع التنظيمي على الأداء

#### الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الإنحدار B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (T)
الثابت			0,869	0,373	-	2,331	0,022
إستراتيجية الإدارة بالأهداف	0,430a	0,154	0,139	0,114	0,150	1,213	0,229
إستراتيجية التطوير التنظيمي			-0,019	0,155	-0,018	-0,121	0,904
إستراتيجية التخصص الوظيفي			0,428	0,139	0,391	3,082	0,003

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(13)والذي يوضح تحليل الإنحدار المتعدد، يتبين وجود أثر ذودلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 \geq \alpha$ )، لبعده (إستراتيجية التخصص الوظيفي) على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لبعده إستراتيجية التخصص الوظيفي (3,082) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,05).بينما كان لكل من البعدين (إستراتيجية الإدارة بالأهداف وإستراتيجية التطوير التنظيمي) أثر غير معنوي على

الأداء الوظيفي في حيث كان مستوى المعنوية لهما على التوالي (0,229 و0,904) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة.

ومن جهة أخرى بلغت قيمة معامل الارتباط R (0,430)، كما بلغ معامل التحديد المصحح  $R^2$  (0,154) مما يعني أن أبعاد إستراتيجيات الإبداع التنظيمي مجتمعة تفسر ما مقداره (15,4%) من التغير في الأداء الوظيفي، وتعتبر هذه النسبة ضعيفة أما النسبة الباقية فترجع لعوامل أخرى، ويمكن كتابة معادلة الانحدار خط المتعدد كالتالي:

$$Y = 0,869 + 0,139X_1 - 0,019X_2 + 0,428X_3$$

حيث تمثل:

Y: المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

$(X_3, X_2, X_1)$ : تمثل أبعاد إستراتيجيات الإبداع التنظيمي (إستراتيجية الإدارة بالأهداف؛ إستراتيجية التطوير التنظيمي؛ إستراتيجية التخصص الوظيفي) على التوالي.  
وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة لها ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه "يوجد أثر لأبعاد إستراتيجيات الإبداع التنظيمي مجتمعة على الأداء الوظيفي."

6- تفسير النتائج:

من خلال النتائج المتوصل إليها والتي بينت المستوى المتوسط لإستراتيجيات الإبداع التنظيمي ومستوى منخفض بالنسبة للأداء الوظيفي، والذي كان ناتجا عن المستوى المتوسط لإستراتيجية الإدارة بالأهداف وإستراتيجية التخصص الوظيفي، وهذا راجع إلى النقص في المشاركة الفعالة للعاملين في تحديد ووضع الأهداف أي أن تحديد الأهداف يتم بشكل أحادي من قبل الإدارة العليا، وهذا ما قد يشعر العاملون بعدم الإلتزام للأهداف الموضوعة مما يؤدي بهم إلى قلة إلتزامهم وقلة تحفيزهم لتحقيقها، أما بالنسبة لإستراتيجية التخصص الوظيفي والتي تعتمد على تخصيص الأفراد لمهام معينة تتناسب مع مهاراتهم وتخصصاتهم، فيرجع السبب في ذلك إلى القصور في المهارات وقلة التنافس بين فرق العمل إضافة إلى قلة وحدات البحث المتخصصة، وهذه تعتبر من العوامل الضرورية والمساعدة على حل المشكلات التي تكون فيها درجة من التعقيد أو القيام بمهام متعددة أو التعاون بين فرق العمل، كل هذا كان له الأثر في ضعف مستوى الأداء، ويرجع ضعف مستوى إستراتيجية التطوير التنظيمي إلى النقص في الموارد المالية المخصصة لدعم المشاريع البحثية والتطويرية، إضافة إلى الثقافة السائدة بالمؤسسة والتي تركز على التمسك بالطرق التقليدية في حين التطوير التنظيمي يحتاج إلى ثقافة داعمة للإبتكار والتعلم المستمر، كما أن عدم وضوح الأهداف أو عد توافقها مع رؤية المؤسسة يجعل من الصعب تنفيذ إستراتيجية تطوير تنظيمية فعالة مما يؤدي إلى التشتت وعدم التنسيق بين الأقسام المختلفة.

ومن خلال هذه العوامل والتي كان لها الأثر السلبي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، يتوجب عليها الإهتمام أكثر بالتفكير الإبداعي وإختيار إستراتيجيات الإبداع التي تكون مناسبة لنشاط المؤسسة والتي هي تعمل في بيئة تمتاز بالسرعة في التغيرات التكنولوجية، مما يتطلب منها مرونة أكثر والعمل على دعم الإبداع والإبتكار.

بعد استعراض الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة وتحليل الإشكالية المطروحة المتعلقة بأثر استراتيجيات الإبداع التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تسهم في فهم طبيعة هذه العلاقة ومدى تأثيرها على بيئة العمل. وقد شملت الدراسة تحليلاً لمفاهيم الإبداع التنظيمي، وأهم الاستراتيجيات المتبعة لتعزيزه، بالإضافة إلى استعراض دور الأداء الوظيفي كعامل أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية.

1.7. الإستنتاجات: استناداً إلى نتائج التحليلات الإحصائية، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

- أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات الإبداع التنظيمي إلا أن مستوى تطبيقها لا يزال دون المستوى المطلوب، ولم يكن لها تأثير واضح على تحسين الأداء الوظيفي.
- كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز هذه الاستراتيجيات لتحقيق فاعلية أكبر.
- تبين وجود تفاوت في تأثير استراتيجيات الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي، حيث لم تكن جميعها ذات تأثير موحد أو متناسق في نفس الاتجاه.
- أظهرت الدراسة أن العوامل التنظيمية والبيئية قد تؤثر بشكل كبير على فعالية استراتيجيات الإبداع التنظيمي، مما يستدعي مراجعة بيئة العمل والسياسات الداخلية لتعزيز تأثير هذه الاستراتيجيات.

## 2.7. التوصيات

- ضرورة تعزيز الاهتمام باستراتيجيات الإبداع التنظيمي من خلال اعتماد الأساليب التي تتماشى مع طبيعة العمل وتسهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل فعال.
- تشجيع التميز والإبداع داخل المؤسسة عبر توفير حوافز مالية ومعنوية للموظفين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية أو يحققون إنجازات متميزة، مما يعزز من دافعيتهم للعمل.
- الاهتمام بإنشاء وحدات متخصصة في البحث والتطوير، مع وضع آليات وإجراءات واضحة تساهم في تحسين كفاءة وفعالية تنفيذ المهام.
- تعزيز ثقافة الالتزام والانضباط داخل المؤسسة من خلال توعية العاملين بأهمية التقيد بمواقف العمل وإنجاز المهام الموكلة إليهم ضمن الأطر الزمنية المحددة، لضمان تحسين الإنتاجية والكفاءة.

## 8- قائمة المراجع

1. Amabile, M., & Teresa. (1998). how to kill creahvity. hrvard business Review , 76 (5).
2. Reiter, P. R., & Illies, j. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative Problem-Solving Perspective. Leadership Quarterly , 15 (1).
3. إبراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة ونقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان ، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
4. أحمد صفق عاشور. (1996). إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
5. جمال محمد ليننا. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري (الإصدار 1). الأردن: دارخالد اللحياني للنشر والتوزيع.
6. سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي. (2006). إدارة الإبداع والإبتكار. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
7. محمد راوية. (2001). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية.
8. مراد، النمشي، وهدي الدعيسي. (2017). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 10 (86).