

المركز الجامعي الونشريسي – تيسمسيلت –  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

# دور الإبداع في تحقيق ريادة الأعمال للمؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر وحدة تيسمسيلت

إشراف الأستاذ: الدكتور بوزكري

إعداد الطالبين :

جيلالي

-بن علوان جيلالي نسيم

-قيود الطاهر

## لجنة المناقشة:

رئيسا

الدكتور العيداني إلياس

الأستاذ:

مقررا

الدكتور بوزكري جيلالي

الأستاذ:

مناقشا

الدكتور اسماعيل عيسى

الأستاذ:

السنة الجامعية: 2019/2018



# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى كل أفراد عائلتي

إلى زملائي دفعة ماستر إدارة أعمال

إلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد

إلى جميع أصدقائي في كل مكان كل باسمه

اهدي ثمرة جهدي...

بن علوان جيلالي نسيم



# شكر و عرفان

نشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخرج هذا العمل المتواضع بعونه وتوفيقه ونحمده حمدا كثيرا ، ونصل ونسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.  
انطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم " :من لم يشكر الناس لم يشكر الله " لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان والتقدير للمشرف الدكتور بوزكري جيلالي الذي لم ييخل علينا بالكثير من وقته ومثيله من النصائح القيمة، وعلى تواضعه اللامتناهي في المعاملة منذ بداية تسجيل موضوع البحث وحتى الانتهاء منه فكان نعم المشرف.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي وعمال مؤسسة بريد الجزائر وحدة تيسمسيلت على مدهم لنا يد العون والمساعدة من أجل إجراء الدراسة الميدانية.  
كما نتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قرأتها وتمحصها ومناقشتها، وعلى مجهوداتهم وتصحيحاتهم للأخطاء والنقائص في سبيل تحصيل أكبر استفادة منالبحث.  
وأخيرا نشكر كل من ساهم سواء من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع.  
نشكر كل هؤلاء وجزاهم الله عنا كل خير.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجداول
34	أنواع المهارات المطلوبة في الريادة	1-2
41	الفرق بين المنظمات الريادية و المنظمات التقليدية	2-2
65	مقياس ليكرت الحماسي	3-3
65	مجال اتجاه ليكرت الصبغة الحماسية	4-3
66	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	5-3
68	معامل بيرسون بين كل محور و اخر	6-3
68	تركيبية الموظفين	7-3
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نمط التوظيف	8-3
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	9-3
71	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	10-3
72	توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية	11-3
74	اجابات أفراد العينة لمحور الابداع في المؤسسة	12-3
76	اجابات أفراد العينة لمحور ريادة الأعمال للمؤسسات الاقتصادية	13-3
77	اجابات أفراد العينة لمحور دور الابداع في الوصول الى مؤسسات اقتصادية ريادية	14-3
79	التمييز بين المتغير التابع و المستقل	15-3
79	معامل الارتباط	16-3
80	مدى ملائمة خط انحدار البيانات و فرضيته الصفرية	17-3
81	تحديد معادلة الخط المستقيم	18-3
81	تأكيد صحة الفرضية أو نفيه من خلال مستوى الدلالة	19-3
82	قيمة t دور الإبداع في نمو و استمرار المؤسسات	20-3
82	قيمة t دور الريادة في ضمان موقع تنافسي للمؤسسات الاقتصادية	21-3
83	قيمة t دور الإبداع لتحقيق الريادة	22-3
83	قيمة t لمساهمة الابداع من خلال توفير الموارد المالية و المادية و الفكرية اللازمة	23-3

	لتحقيق الريادة في المؤسسات الاقتصادية	
85	نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسة لدور الابداع في نمو و استمرا المؤسسات	24-3
87	نتائج اختيار الفرضيات ( $T_2, T_3$ ) أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة بريد الجزائر نحو ريادة الأعمال و دور الابداع للوصول الى مؤسسات اقتصادية ريادية	25-3

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	العلاقة بين الإبداع و الابتكار	01-01
39	استراتيجيات الريادة	02-02
44	العلاقة بين الإبداع و الابتكار و الريادة	03-02
45	الأبعاد الرئيسية للريادة و موقع الإبداع منها	04-02
46	أنواع الإبداع الريادي	05-02
47	الإبداع و الموارد وتحقيق الريادة	06-02
49	متطلبات الإبداع لتحقيق الريادة	07-02
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر	08-02
59	التوزيع الولائي الجهوي للمديريات الولائية لمؤسسة بريد الجزائر	09-03
60	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية تابعة لمؤسسة بريد الجزائر	10-03
62	الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد تيسمسيلت	11-03
62	تقسيم مكاتب بريد تيسمسيلت حسب الدرجة	12-03

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
100	استبيان حول : دور الإبداع في تحقيق الريادة للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر _ تيسمسيلت	01

## الملخص:

في بيئة تتميز بالتغيرات السريعة و التعقيد والتطور الهائل ظهر مصطلح الإبداع كوسيلة للتأقلم ومدخل للتغيير للمؤسسات الراغبة في البقاء الاستمرار والنجاح وتحقيق مركز ريادي، ذلك أنه يضمن للمؤسسة التميز وتحقيق الأسبقية عن المنافسين وامتلاك ميزة تنافسية متفردة، فالإبداع يضمن للمؤسسة الوصول للريادة وتضمن المؤسسة الرائدة بعد ذلك ديمومة الإبداع هذا التكامل يكون من خلال حسن استغلال و تنظيم وإدارة الموارد المتوفرة في المنظمة واستخدامها بالشكل الأمثل الذي يؤدي إلى تطوير فكرة جديدة وتحويلها إلى منتجات و خدمات تحقق للمؤسسة الأهداف المسطرة.

و عليه أصبح لزاما على المؤسسات اليوم من أجل موقع ريادي ترسيخ الإبداع كمبدأ للنجاح و النمو والاستمرار. وهذا ما اعتمدته مؤسسة بريد الجزائر تيسمسيلت ، حيث تبنت الإبداع والتنوع المستمر في منتجاتها وخدماتها ما ضمن لها موقعا رياديا.

## الكلمات المفتاحية:

الإبداع، البيئة الإبداعية، الريادة، المهارات الريادية، المنظمات الريادية، الإبداع الريادي.

## Resume:

In an environment of big chagement and sophistication, the term creativity has emerged as an adaptation mechanism and an entry point for organizations that wish to survive, grow succeed and achieve a leadership position. It ensures the organization to excel and take precedence and advantages over competitors in purpose to have a real competitive advantage. Creativity guarantees the organization access to entrepreneurship and leadership. It is through the most important available source of the organization and it should be used in an optimal manner, which leads to the development of a new idea and turn it into something useful to achieve the goals of the organization.

Therefore, it is imperative for organizations today to establish creativity as a principle of success, development and continuity to achieve a pioneering position. This was adopted by Algerie poste Tissemsilt, which used creativity and continuous diversification of its products in order to ensure a leading position in the Algerian market.

## Key words:

Creativity, Creative environment, Leadership, Entrepreneurial skills, Entrepreneurial organization



- المطلب الثالث: نماذج الإبداع ..... 24.....
- ملخص الفصل ..... 25.....

## الفصل الثاني: مدخل نظري حول الريادة

- تمهيد ..... 29.....
- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الريادة ..... 30.....
- المطلب الأول: ماهية ريادة الأعمال ..... 30.....
- المطلب الثاني: الريادي المفهوم الوظائف والخصائص ..... 35.....
- المطلب الثالث: استراتيجيات الريادة ..... 37.....
- المبحث الثاني: منظمات الأعمال الريادية ..... 39.....
- المطلب الأول: مفهوم وطبيعة المنظمات الريادية ..... 40.....
- المطلب الثاني: سمات وخصائص المنظمات الريادية ..... 41.....
- المطلب الثالث: استراتيجيات المنظمات الريادية ..... 42.....
- المبحث الثالث: علاقة الإبداع بالريادة ..... 44.....
- المطلب الأول: أهمية الإبداع لتحقيق الريادة ..... 44.....
- المطلب الثاني: متطلبات الإبداع لتحقيق الريادة ..... 47.....
- المطلب الثالث: التميز المؤسسي وفق العلاقة إبداع \_ ريادة ..... 49.....
- ملخص الفصل ..... 52.....

## الفصل الثالث : الإبداع و تعزيز الريادة في مؤسسة بريد الجزائر تيسمسيلت

تمهيد.....

54..... :

المبحث الأول: بطاقة تقنية المؤسسة للمؤسسة

البريد..... 54.....

المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر ..... 55.....

المطلب الثاني: المديرية الإقليمية بالشلف ..... 55

المطلب الثالث: وحدة تيسمسيلت ..... 58

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

الميدانية ..... 61

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة ..... 63

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة ..... 63

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان ..... 65

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

..... 66

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية ..... 68

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان ..... 73

المطلب الثالث: تحليل المتغير التابع و المستقل ..... 78

ملخص الفصل : ..... 89

الخاتمة

..... 91

المصادر و المراجع

..... 93

الملاحق

..... 98

## المقدمة:

في ظل التحولات الهائلة التي يشهدها العالم و التغيرات السريعة التي تعرفها البيئة الاقتصادية و خاصة بعد التحول من اقتصاد مادي إلى اقتصاد تحكمه المعرفة وتبناه تكنولوجيات الإعلام والاتصال، الأمر الذي أسهم في تغيير الأساليب والمفاهيم الإدارية و الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية التي أضحت تعيش في جو يسوده الصراع و ضرورة مواجهة التحديات الصعوبات و التأقلم مع هذه التغيرات لضمان البقاء النمو و الاستمرارية . ويعود هذا التطور الهائل إلى زيادة الاعتماد و تبني الإبداع في مختلف المجالات، حيث يعتبر الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة الهادفة لتنمية وتطوير المؤسسات ، لذا يلعب الإبداع دورا مهما و حيويا في بقاء المؤسسة ونموها ، فالمؤسسات مطالبة في وقتنا الحالي بتبني استراتيجيات و أساليب لزيادة حصتها السوقية و التقليل من تكاليفها مما يتوجب عليها التوجه نحو عملية الإبداع .

عملية الإبداع تضمن بذلك تنافسية أكثر وموقعا رياديا فنجاح المؤسسات الاقتصادية في الحفاظ على موقعها التنافسي و فعالية أداءها يتوقف على مدى مواكبتها التطورات الحاصلة ، فالمؤسسات التي تنتهج الأساليب التقليدية خسرت الكثير أمام المؤسسات التي تعتمد على الإبداع أو المؤسسات المبدعة ، مما يجعل الإبداع مدخلا قائما بذاته لصناعة النجاح وتحقيق مركز ريادي بالمقارنة مع المنافسين.

بالتالي فالمؤسسات اليوم تسعى إلى صناعة الريادة لضمان موقع يجعلها في مأمن عن التغيرات المتسارعة، كما يحفظ لها مكانا بارزا في التنمية الاقتصادية على المستوى العام ويوفر لها ديناميكية وقدرة على المخاطرة على المستوى الخاص . لذا أصبح لزاما على المؤسسات الرائدة اليوم انتهاج الإبداع من أجل ضمان الاستمرار والنمو والتميز.

على ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تهدف إلى بيان مدى مساهمة الإبداع في تحقيق ريادة الأعمال للمؤسسة.

### طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث في التساؤل الآتي:

❖ إلى أي مدى يساهم الإبداع في تحقيق الريادة للمؤسسات الاقتصادية عموما؟ وفي مؤسسة

بريد الجزائر على وجه الخصوص؟

ولفهم الإشكالية الرئيسية أعلاه يمكن تفكيك التساؤل الرئيسي إلى مجموعة أسئلة فرعية كالتالي:

- هل يعتبر الإبداع عنصرا أساسيا في نمو المؤسسات؟
- هل تضمن الريادة للمؤسسات موقعا تنافسيا متميزا؟
- هل تعتمد مؤسسة بريد الجزائر على الإبداع كأساس لتحقيق الريادة؟

### فرضيات البحث:

وللإجابة على إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يساهم الإبداع بشكل رئيسي من خلال توفير الموارد المالية، المادية والفكرية اللازمة لتحقيق الريادة في المؤسسات الاقتصادية.

### ويمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- للإبداع دور أساسي في نمو و استمرار المؤسسات؛
  - بلوغ المؤسسة للريادة يضمن لها موقعا تنافسيا متميزا؛
  - تعطي مؤسسة بريد الجزائر تيسميسيلت أهمية للإبداع في سعيها للريادة ؛ عن طريق وجود دلالة احصائية بين الإبداع و ريادة الأعمال عند مستوى دلالة 0.05؛
- و من هذه الفرضية الأخيرة تنبثق ثلاثة فرضيات فرعية هي كالاتي :

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع لنمو و استمرار المؤسسة عينة الدراسة ؛
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة و الموقع التنافسي للمؤسسة عينة الدراسة ،
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و تحقيق الريادة في المؤسسة عينة الدراسة ؛

### ❖ مبررات اختيار الموضوع :

تبرز أهمية الدراسة من منطلق أن الإبداع في الوقت الحالي لم يعد عملية اختيارية بل ظاهرة حتمية فيظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم ،مما أدى الى منافسة شديدة بين المؤسسات للاستحواذ على الأسواق و الحفاظ على الزبائن.بالإضافة الى مجموعة من الأسباب الأخرى و التي نلخصها في :

- ✓ الميول الشخصي للموضوع خاصة وأنه ضمن مجال الاختصاص؛
- ✓ قلة الدراسات الأكاديمية التي ربطت الإبداع بالريادة؛
- ✓ الأهمية التي أصبحت توليها المؤسسات للإبداع خاصة وأنه من المواضيع محل النقاش؛
- ✓ إبراز أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تدرك دور الإبداع و تواجبه .

## ❖ أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- ✓ محاولة الإمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإبداع والريادة؛
- ✓ تحديد أهم العوامل المؤثرة في الإبداع والتي تؤدي إلى تطور المؤسسات؛
- ✓ إبراز أهمية الإبداع في تحقيق الاستمرارية والريادة للمؤسسات؛
- ✓ إعطاء مثال عن مؤسسة جزائرية تعتمد على الإبداع لوصولها للريادة.

## ❖ أهمية البحث:

أهمية البقاء و الاستمرارية في ظل محيط كثير التعقيد والتغير، كان لزاما على المؤسسات رفع مستواها وقدرتها التنافسية بالشكل الذي يسمح بمواكبة التطورات والتحديات و هذا عن طريق مكانة الإبداع في تقدم وازدهار المؤسسات، فهو يحل المشكلات ويقدم بدائل جديدة تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الريادة

## ❖ حدود البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة فإن البحث ارتبط بحدود مكانية و زمانية:

**الحدود المكانية:** المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة بريد الجزائر تيسمى بـ ؛

**الحدود الزمانية:** بغية الإحاطة بإشكالية الدراسة و الوصول إلى استنتاجات و نتائج تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، تمت عملية تصميم الاستبيان، جمع البيانات، تحليلها وتفسيرها ما بين شهر أفريل 2019 وشهر ماي 2019 .

## ❖ منهج البحث والأدوات المستخدمة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب البحث والإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية، عن طريق المسح المكتبي باللغة العربية والأجنبية من كتب، ملتقيات ومقالات، أطروحات دكتوراه، دراسات لعدة باحثين مستوحاة من الإنترنت أما الأدوات المستخدمة فتمثلت في الاستبيان مع الاعتماد على برنامج **SPSS** وبعض الأساليب الإحصائية للتحليل والتفسير.

## ❖ مرجعية البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية، وجملة من الدراسات السابقة وبعض المؤتمرات والملتقيات العلمية والمجلات والدراسات الاقتصادية ومواقع الانترنت.

## ❖ صعوبات البحث:

واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، لعل أهمها فيما يلي  
- قلة الدراسات خاصة تلك التي ربطت الإبداع بريادة الأعمال.

## ❖ الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دور الإبداع وريادة الأعمال للمؤسسات الاقتصادية و تناولته من زوايا مختلفة، و قد تنوعت هذه الدراسات بين العربية و الأجنبية . و سوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة الى أبرز ملاحظاتها . مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق و الاختلاف و بيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية .

## ● الدراسات الدولية :

-مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير لعبير أحمد إبراهيم قنصوة بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، 2016 ، بعنوان : دور ريادة الأعمال في كفاءة أداء المؤسسات دراسة - حالة على

## شركة كونكريت الهندسية المحدودة 2011\_2014

حيث حرصت الطالبة على الإجابة عن إشكالية المذكرة الممثلة في :هل هناك دور لريادة الأعمال في الكفاءة الاقتصادية؟

وقد افترض الباحث وجود دور لريادة الأعمال في كفاءة الأداء وأن هناك علاقة بين ريادة الأعمال في المؤسسات الخاصة والإبداع المؤسسي لديها، كما اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي والإحصائي في دراسة الحالة والتي تناولت تعريفا بالشركة وتحليلا للأرباح والخسائر بناء على بياناتها وسجلاتها الداخلية في الفترة بين 2011 و2014.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن الريادة أصبحت في عالم اليوم علم وعمل في مجال الأعمال خصوصاً لدى القطاع الخاص، ومن أمثلة التجارب العالمية الرائدة في مجال الريادة الولايات المتحدة، الصين، الهند، أما الدول العربية نجد السعودية ومن الأمثلة الأفريقية نجد غانا.

كما هو ملاحظ فالدراسة السابقة ركزت على الربط بين متغيري ريادة الأعمال و كفاءة الأداء من خلال تحليل الارباح و الخسائر للمؤسسة في حين أن دراستنا اهتمت بالدور الذي يلعبه الإبداع في بلوغ المؤسسات الجزائرية لموقع الريادة مع أخذ مؤسسة بريد الجزائر تيسمسيلت كنموذج.

#### • الدراسات المحلية:

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير لخزار الأخضر بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011 ، بعنوان "دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT - مركب حمام ربي سعيدة نموذجاً - "

حيث حاول الطالب الإجابة على إشكالية المذكورة المتمثلة في :كيف يمكن تحويل إبداعات الأفراد والمجموعات إلى ميزات تنافسية عبر المرور بإرضاء العميل؟

واعتمد البحث على المسح المكتبي ومواقع الانترنت في الجزء النظري، وعلى المقابلات الشخصية وتوجيه استمارة وقد افترض البحث أن المؤسسة الجزائرية يمكن أن تخلق إبداعا ناجحا يحقق لها ميزة تنافسية تلبي رغبات الزبون وتستجيب لتوقعاتهم.

كما هو ملاحظ فالدراسة السابقة ركزت على الربط بين متغيري الإبداع و اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية من خلال تحويل ابداعات الأفراد إلى ميزات تنافسية عبر المرور بإرضاء الزبائن و في حين أن دراستنا اهتمت بالدور الذي يلعبه الإبداع في بلوغ المؤسسات الجزائرية لموقع الريادة مع أخذ مؤسسة بريد الجزائر تيسمسيلت كنموذج.

الملتقى العلمي الدولي الثالث بتاريخ 14 و 15 فيفري 2017 بعنوان:

"أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة الواقع والتحديات "

والذي عقد بجامعة غرداية، وهدف هذا الملتقى إلى:

إلقاء الضوء على أهمية قيادة الإبداع والابتكار في المنظمات المعاصرة؛

مناقشة التحديات التي تواجه دور قيادة الإبداع والابتكار في العمل الإداري في المنظمات؛

عرض ومناقشة أفضل التجارب والخبرات والممارسات في مجال تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات

المحلية والوطنية والإقليمية والدولية

مداخلة مقدمة من طرف مصطفى عبد اللطيف وبوستة رميصاء بعنوان :فعالية إدارة الإبداع والابتكار في المؤسسة

حيث تضمنت المداخلة الإشكالية التالية :ماهو الدور الذي يحتله الإبداع والابتكار على المستوى الإداري في المؤسسة؟

وهدفت هذه المداخلة إلى توضيح أهمية ودور الإبداع والابتكار في المؤسسة، والإطار المنطقي للإدارة بمزيج من الإبداع والابتكار في المؤسسة والذي يعد عاملا أساسيا في التطوير الإداري وتوضيح مدى مساهمته في الرفع من أدائه.

وتم تقسيم المداخلة إلى محورين رئيسيين:

المحور الأول يخص مدخل لدور وأهمية الإبداع والابتكار في المؤسسة والمحور الثاني عن منطق إدارة الإبداع والابتكار في المؤسسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

الإبداع والابتكار هما أصلح طريقة لتحقيق مستوى متميز من الأداء بحيث يمكن المؤسسة من التميز والارتقاء إلى درجة المؤسسات المتطورة؛

الإبداع الإداري لا يأتي جزافا ولكن لابد أن تتوفر له البيئة الإدارية المناسبة والتي تساعد على الابتكار والإبداع والقابلية للتجديد؛

القيادة لها دور فعال في تحفيز أو إعاقة الإبداع والابتكار؛

القائد المبدع له القدرة على تطوير قدرات الموظفين على التفكير والإبداع وحل المشاكل بطرق ابتكارية خاصة وأنه يستثمر أهم مورد في المؤسسة وهو العنصر البشري.

و بالرغم من أن الدراسة الحالية تتوافق مع الدراسات السابقة من حيث التركيز على الدور الرئيسي للإبداع في ظل التغييرات الحاصلة، إلا أن هذه الدراسة ربطت بين الإبداع والريادة وهو ما نجده غائبا في الدراسات الأكاديمية كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة من عدة جوانب، كما أنها تختلف عن باقي الدراسات من حيث طريقة المعالجة ومجتمع الدراسة .

❖ هيكل البحث:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول وكل فصل يضم ثلاثة مباحث :

الفصل الأول :تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالإبداع حيث ضم المفاهيم الأساسية.

الفصل الثاني : تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالريادة مع تحديد العلاقة بين الإبداع و الريادة

الفصل الثالث :تناول, واقع الإبداع وتعزيز الريادة في مؤسسة بريد الجزائر تيسمسيلت من خلال توضيح أهم

الأدوات المستخدمة وصولا إلى النتائج المحققة.

## تمهيد:

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في سباق عالمي مفتوح تميزه متغيرات و تحديات عديدة و متلاحقة ، تستهدف بشكل مباشر استمرارية المؤسسة ، مما استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات ، و في هذه الحالة أضحي الإبداع الأسلوب الأمثل للتمتع بالتميز التنافسي على اعتبار أنه يعكس القدرات الفكرية لدى الأفراد بما يمكن المؤسسة من السبق على منافسيها و الحصول على ميزة تنافسية .

هذا الفصل يبرز أهم النقاط المتعلقة بموضوع الإبداع و ذلك من خلال العناصر التالية:

- مفاهيم أساسية حول الإبداع ؛
- مستويات و مراحل الإبداع ؛
- النظريات و النماذج المفسرة للإبداع ؛

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الإبداع

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تواجه بيئة متغيرة و معقدة ، لذلك أصبح تشجيع الإبداع و الحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات الى تحقيقها ، و قد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها و التي زادت من حاجة المؤسسة إلى الإبداع تجنباً لخطر الزوال.

لذا سوف يتم التركيز في هذا المبحث على النقاط التالية :

- ماهية الإبداع؛
- أنواع الإبداع؛
- العوامل المؤثر في الإبداع؛

## المطلب الأول: ماهية الإبداع

## ❖ مفهوم الإبداع

**1. تعريف الإبداع:** تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع و يمكن عرض أهمها فيما يلي :

الإبداع في اللغة العربية من " بدع " و بدع الشيء "أي أنشأه على غير مثال سابق " و في اللغة الإنجليزية تعني كلمة "innovate" إحداث أو إيجاد شيء جديد <sup>1</sup>.

ينسب هذا المصطلح إلى الاقتصادي النمساوي Joseph Schumpeter منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.

فالإبداع من منظور اقتصادي هو استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسن حريم، ادارة المنظمات من منظور كلي ، دارالحامد للنشر و التوزيع عمان الاردن، 2003، ط 1، ص 303

<sup>2</sup> صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، العدد الثاني، جامعة احمد بوقرة بومرداس، ديسمبر 2017، ص 69.

كما عرف جمال أنيس الإبداع بأنه "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، و الإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج<sup>1</sup>.

و يعرف كرونباخ (cronbach 1984) الإبداع بأنه التفكير المختلف *different thinking* و الذي يعني توافر المهارات و البراعات التي يتم من خلالها التوصل الى أفكار و ملاحظات جديدة تماما، بمعنى آخر فان الإبداع او التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الاشياء بطرق جديدة *creative is the ability to see something in a new way*<sup>2</sup> أما التوجهات العامة للفكر الإداري فتشير إلى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة أطر مفاهيمية تغطي بشمولية المفهوم وهي<sup>3</sup>:

**العملية:** وتشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات جديدة او تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعاملها ؛

**توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها:** والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي؛

**النتاج الإبداعي:** الذي يعبر عن النشاط الذي يقود إلى نتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع؛

**قدرات الأفراد:** والمعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات؛

**سلوك المنظمة:** والذي يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة.

في حين يعرفه **Peter Drucker** بأنه "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.

أما تعريف تشيرميرهورن (**J.R. Schermerhon**) وزملاؤه فإن الإبداع هو "عملية إنشاء الأفكار الجديدة و وضعها في الممارسة. مؤكداً على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم وضعها في الممارسة . "وهذا توسيع آخر جعل الإبداع عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى

<sup>1</sup> رزيقة يحيوي ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال دراسة حالة لمبنة الحضنة بالمسيلة ، أطروحة لنيل

شهادة الماجستير :قسم علوم التسيير ، فرع :إدارة منظمات ،جامعة المسيلة ،الجزائر 2013 ،ص4

<sup>2</sup> سيد محمد جاب الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، جامعة قناة السويس، مصر سنة 2013، ص 91

<sup>3</sup> محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، أطروحة لنيل :شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011 ، ص، ص 25-26

السوق (الميزة) ، وتأكيدها على رؤيته فإن تشيرميروهورن أكد ذلك في معادلته عن الإبداع :الإبداع = الميزة التنافسية<sup>1</sup> .

كما عرف هوارى معراج الإبداع بأنه " عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرة المؤسسة أو المجتمع أو العالم"<sup>2</sup> كذلك عرف بن نذير نصر الدين الإبداع بأنه " :تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات ، طرائق الإنتاج ، التنظيم و التسويق بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي و ناجح على أداء المنظمة"<sup>3</sup> من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه :العملية التي بواسطتها تستعمل المؤسسات مهاراتها ومصادر توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها بحيث تقود إلى نتاج يتصف بالجدة والأصالة ويحمل قيمة إضافية للمؤسسة مما يحقق ميزة تنافسية لها.

إن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد المؤسسات على تحقيق الأهداف التالية :

- زيادة الربحية من خلال تقليل التكاليف؛
- تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات؛
- تقليل تكاليف الرقابة ومتابعة الأعمال.

## 2.العلاقة بين الإبداع والابتكار:

لقد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما و قد نجد بان الابتكار هو ترجمة لكلمة innovation و الذي يترجمه البعض كما في ترجمة كتاب **innovation & entrepreneurship** لبيتر دراكر **Peter Drucker** الذي استخدم **innovation** بمعنى الابتكار بمعناه الواسع أي الجذري و التدريجي أكثر مما يعني التجديد<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> صبرينة تيرغيني، مرجع سبق ذكره ، ص70

<sup>2</sup> هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد6، جامعة فرحات عباس سطيف، 2006 ، ص69 .

<sup>3</sup> بن نذير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 04، جامعة البلدة، 2010 ص227

<sup>4</sup> سليم بطرس جلد و زيد منير عبوي، ادارة الابداع و الابتكار ،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، 2006 ص 21.

وفيما يلي بعض الاختلافات بينهما.

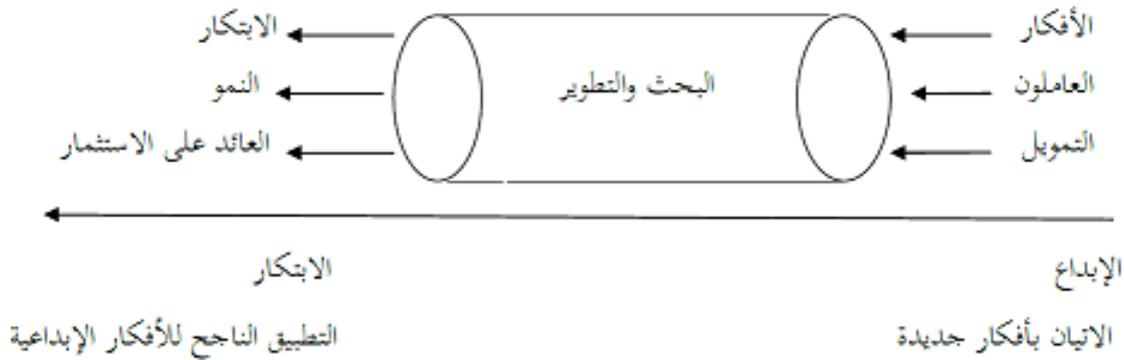
يرى **محمد مرياتي** أن الابتكار هو "إيجاد تطوير جديد أو تعديل جديد على مادة أو عملية إنتاجية أو خدمة للحصول على عائد اقتصادي، أي أنّ المؤسسة تهدف من وراء الابتكار إلى تحقيق أو زيادة العائد " في حين أكد **مايكل بورتير (Michael Porter)** : أن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها و نشاطاتها و استراتيجياتها ، و ذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة و القيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت .<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم من تعاريف لكل من الإبداع والابتكار يمكن القول:

- إن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على ( الأفكار ، العاملين والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على ( الإبداع، النمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01-01: العلاقة بين الإبداع و الابتكار



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط 1 ، عمان، 2011 :

من خلال هذا الشكل يتضح أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة و مناسبة تشمل : الأفكار ،الأفراد و التمويل ، و يعتبر مدخلات للعملية الإبداعية في حين الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية و تشمل : الإبداع ، النمو و العائد على الاستثمار و يعتبر مخرجات للعملية الإبداعية ، حيث تقوم بعض

<sup>1</sup> Joe Tidd ; John Bessant ; et Keith Pavit , **Management de L'innovation :intégration du changement technologique, commercial et organisationnel** , Paris ; De Boeck, 2006, p, 66.

المؤسسات بتشكيل العملية الإبداعية من خلال عملية البحث و التطوير ، و يمكن تشبيه هذه العملية بجهاز يتم إدخال فيه الأفكار الإبداعية من ، ثم تظهر زيادة في أسهم المؤسسة و عوائد الاستثمار عند إخراج المنتجات و الخدمات الجديدة من ناحية أخرى.

— إن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قبوله أو تشكيل تلك الأشياء التي تصبح ملموسة كالسلع والخدمات و غيرها<sup>1</sup> .

— بالنسبة لويست و فار (west & farr) فيريان إن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات ،بينما الإبداع هو عملية إدراك فردية و التي تكون أحداثها خلال الشخص<sup>2</sup> .

من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل والعلاقة ما بين الإبداع والابتكار فهما وجهان لعملة واحدة حيث أن صاحب الفكرة يدعمها ويروجها وينميتها وينفذها ويطورها بشكل مستمر حتى تتحول الفكرة إلى ابتكار، أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي.

#### ❖ دوافع الإبداع :

هناك دوافع ملحة فرضت على المنظمات وإداراتها على مختلف المستويات لتبني الإبداع أسلوباً و منهجاً ، ولعل ذلك يعود الى اهم الاسباب التالية :

1. التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجندات البيئية التي واجهت المنظمات؛ الأمر الذي بات يتطلب التحديث والتجديد وضرورة الاستجابة بتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع لتتمكن من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية وإيجاد وتطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكنها من النمو والديمومة.
2. ازدياد التحديات وضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه؛ نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحويلات العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك.
3. ندرة الموارد؛ الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.

4. المسؤولية الاجتماعية: نظراً لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المنظمات، فقد أصبحت هذه الأخيرة تعيش في واقع أكثر وعياً ومرونة، وتعمل على زيادة إسهامها في دعم وتحسين ظروف

<sup>1</sup> عاكف لظفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان الأردن، 2011، ط 1، ص،ص 36 37

<sup>2</sup> رزيقة بجاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 6

وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع لديهم وذلك انطلاقاً كونهم جزء من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة.

5. التسهيلات والمساعدات الحكومية: التي تقدم لدعم عمليات الإبداع سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المنظمات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصاً الصغيرة منها<sup>1</sup>.

### ❖ خصائص الإبداع:

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته وركبه منذ أن خلقه الله، إلا أن بحث الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها جاء متأخراً إلى حد كبير، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي.

فيما يلي الخصائص المميزة للإبداع والمتمثلة في:

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: بمعنى أن الإبداع ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر إذ يظهر الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية ووجوداً بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها الإنسان وتتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها .

الإبداع ظاهرة إنسانية لم تخلق من مجهود فري ، بل هو حصيلة جهد متميز و مشاركة بالتفاعل مع الآخرين، و هو لا يقتصر على ولادة فكرة جديدة أو تقديم نصيحة أو تطوير لسوق جديدة، بل هو حصيلة لكل هذه المعطيات<sup>2</sup>.

2. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، لذلك فإن من مهام إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين والموظفين وأن تعمل على فتح المجال أمام أي بواذر إبداعية وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها و تطورها .

3. الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره: إن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير خاصة في المجالات و الأنشطة

<sup>1</sup> بجازالجيلالي، خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، الجزائر، جامعة 8 ماي 1945 قالة، 2008، ص135.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط2009، ص1، 13

التي تحتاج إلى استعدادات خاصة، وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات لدى الآخرين وإن درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية و العوامل التربوية<sup>1</sup>.

### ❖ عناصر الإبداع:

إن القدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية و بدونها لا يمكن التحدث عن إبداع فعال و هي :

**1.الطلاقة :** و يقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية ، و بصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها عن عدمها ، فيجب أن يكون لدى الفرد القدرة على تقبل أي فكرة تطراً على ذهنه دون تقييمها ، و بعد التوصل الى أكبر عدد ممكن من الأفكار يتم إخضاعها للتصفية و التقييم ، بمعنى آخر هي القدرة على سيولة الأفكار و سهولة توليدها .

**2.المرونة:** هي المقدرة على توليد أفكار متنوعة، وتوجيه وتحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف، ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:

-المرونة التكيفية: هي المقدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة .

-المرونة التلقائية: هي المقدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين.

**3.الحساسية للمشكلات:** يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا، التعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق.

**4. الأصالة:** يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع الأصيل المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات فالأصالة تعني التجديد أو الإنفراد بالأفكار، وتعد الأصالة أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي.

**5.القدرة على التحليل :** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر، و امتلاكه القدرة في الحصول على المعلومات و جمعها و تبويبها و تقويمها و الاحتفاظ بها عند الحاجة إليها، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار و الأشياء وفق أسس مدروسة ، و يتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو

<sup>1</sup> رزيقة يحيوي ،مرجع سبق ذكره ، ص 8

تجديد الواقع العملي ، و يمكن أن يتناول فكرة بسيطة او مخططا بسيطا لموضوع ما ، ثم يقوم بتوسيعه و رسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا .

**6. القدرة على تكوين ترابط و اكتشاف علاقات :** ويقصد القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها، ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة مفيدة.

**7. المخاطرة :** يقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها.

**8. الخروج عن المألوف :** يعني القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين (الجامدة) وتطويرها للواقع العملي، فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها في حل المشكلات والرغبة في التجديد.

**9. النزوع إلى التجريب :** يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرون أبعاد مسلم بها، بل أنه يميل عادة للشك وانتقادها واعتبارها أمور نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للفرد اتجاهها، ولذا فإن عملية التجريب والتحقيق والتأكد تعد من الصفات الذاتية الملازمة لسلوكه مع الآخرين<sup>1</sup>.

**10. النقد الذاتي :** يميل المبدع أحيانا لتقويم الذات ونقدها و تهذيب أبعادها السلوكية وتقويمها للمفاهيم والأفكار واستخدام وسائل التحليل الاجتماعي والنفسي، وعدم الركون لأية صورة لا تنسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية سيما ما يتعلق بذاته ونقدها وتقويمها باستمرار.

**11. الشجاعة أو الثقة بالنفس :** وتعد من الصفات الايجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية، إذ أنها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي والدفاع عن الفكر والمواقف وعدم الخضوع أو الخنوع لمواقف الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يبتغيه من طموحات خلاقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،

2011، ص ص 30 31

<sup>2</sup> رزيقة مجاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 10

## المطلب الثاني: أنواع الإبداع

يتبين من خلال استعراض الأدبيات أن هناك تصنيفات عدة قد وضعت للإبداع، وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين واختصاصاتهم و المجالات التي تناولها في دراستهم للإبداع ، و من التصنيفات التي اعتمدت للإبداع:

- تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات؛

- تصنيف الإبداع وفق معيار التخصص؛

- تصنيف الإبداع وفق معيار حجم التغيير؛

- تصنيف الإبداع حسب المصدر.

## تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات:

هو التصنيف الأكثر شيوعاً حيث يقسم الإبداع إلى:

- إبداع المنتج : يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة.

- الإبداع في العملية: هو عبارة عن إحلال داخل المؤسسة طريقة جديدة للإنتاج، أو تحسين طريقة قائمة، تعمل

على تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج<sup>1</sup>

## تصنيف الإبداع وفق معيار التخصص ( الوظائف) :

حيث يتم تصنيف الإبداع إلى:

- الإبداع التكنولوجي: يخص المنتجات وأنماط وأساليب الإنتاج.

- الإبداع الإداري: ويظهر في صورة التحسين في طريقة إدارة المؤسسة.

- الإبداع التسويقي: يرتبط بوظائف التسويق، الترويج، التسعير والتوزيع بالإضافة إلى وظائف المنتج باستثناء

تطوير المنتج مثل التغليف أو الإعلان.

## تصنيف الإبداع وفق معيار حجم التغيير:

حيث يوجد نوعين :

- الإبداع الجذري: الذي يشير إلى العملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة إستراتيجية، بحيث تؤدي إلى

طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذرياً عن تلك الموجودة في الأسواق.

<sup>1</sup> إيمان ببلولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، أطر وحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة سعد دحلب البليلة، 2006، ص 26

-الإبداع التدريجي: الذي يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي أو منتج جديد بأبعاد جديدة مماثلة لأبعاد المنتج السابق.

### تصنيف الإبداع حسب المصدر:

بتصنيف مصادر الإبداع إلى أربعة مصادر أساسية داخل المؤسسة وثلاثة خارجية Peter Drucker قام وهي:

**1 -**المصادر الداخلية: الحوادث غير متوقعة، فقدان التوازن، الحاجة إلى أساليب جديدة والتحويلات الحاصلة داخل الصناعة أو السوق.

**2 -** المصادر الخارجية: التغييرات الديمغرافية، التغييرات في الإدراك الحسي والمعارف الجديدة.

نلاحظ أن الإبداعات الناجمة من هذه المصادر هي <sup>1</sup>:

ابداعات الجذب: وهي نتيجة التطور التكنولوجي وتكون جذرية في معظم الأحيان.

ابداعات الدفع: تقوم المؤسسة بالإبداع حسب التغييرات التي تحصل في سلوكيات الأفراد بغية تلبية احتياجاتهم المتجددة .

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع

انطلاقاً من إيمان المنظمات بأهمية الإبداع كان لزاماً عليها أن تبحث عن العوامل المؤثرة فيه، وقد تعددت تلك العوامل واختلف العلماء حول تحديد ماهية تأثيرها، وفيما يلي توضيح لكل من العوامل المؤثرة في كلا الجانبين الفردي والتنظيمي.

#### ❖ العوامل المؤثرة في الإبداع الفردي:

الإبداع الفردي يتأثر بعاملين هما <sup>2</sup>:

**أ -**العامل الفسيولوجي: وهو العامل الذي يعتمد على القدرات العقلية والذهنية الإبداعية للفرد وأهمها المرونة والطلاقة والأصالة والقدرة على التنبؤ.

**ب -**العامل النفسي أو السيكولوجي: وهو العامل الذي يعتمد على الاندفاع الذاتي للعاملين في التنظيمات إلى الإبداع، وهي الحاجة لتحقيق الذات والحاجة إلى الانجاز.

<sup>1</sup>كربالي بغداد، الإبداع في المنتج على مستوى المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2004، ص 27،

<sup>2</sup> رزيقة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 13

كما أن العامل الاجتماعي للفرد يلعب دوراً مؤثراً في الجانب الإبداعي، وتشمل العوامل الاجتماعية على جوانب مختلفة التي تؤدي دوراً فعالاً في تكوين الشخصية الإبداعية كالأسر والمؤسسات الاجتماعية والثقافية و المجتمع و المحيط.

بالإضافة إلى العوامل الخارجية المتمثلة بالمؤشرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية والمالية والثقافية والاجتماعية والسياسية مؤثرات ذات فاعلية على الإبداع الفردي كونها متغيرات تعض الفرص و التهديدات و تحفز على اتجاه استراتيجيات ممكن من خلالها اغتنام الفرص وتجنب التهديدات أو الحد منها.

### ❖ ثانياً - العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:

لكي يتحقق الإبداع في المنظمات يجب عليها أن تتبنى وتستخدم نشاطات داعمة، وتأتي به من خلال الأفراد العاملين في المنظمة أو تنميته لديهم.

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الإبداع وهي:

-الاعتماد على مشاركة الأفراد في العمل داخل المنظمة؛

-الاعتماد على استخدام وتكوين فرق العمل لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالمنظمة؛

-التركيز على توجيه كافة الموارد والطاقات المختلفة في المنظمة لتحقيق رؤية وأهداف ورسالة المنظمة.

بينما كرس آخرون جهودهم ليجمعوا على أن الإبداع يتأثر بعوامل أخرى رئيسية وهي:

-العوامل الداخلية: وهي العوامل التي تتعلق بالقدرات المادية والبشرية في المنظمة، والثقافة التنظيمية والهيكل

التنظيمي، والنمط القيادي أو الإداري المستخدم، وحجم المنظمة، ودعم الإدارة العليا للإبداع والابتكار، إذ تعتبر

تلك الجوانب عناصر قوة وضعف والتي بناء عليها يتم تحقيق العملية الإبداعية والابتكارية في المنظمة<sup>1</sup>.

-عوامل خاصة أخرى: وهي العوامل التي تتعلق بالأمر الشخصية والإدارية السلوكية الخاصة بالمديرين

والعاملين الذين تتوافر لديهم سمات الإبداع والابتكار، والتي تمثل بمثابة المحددات لعوامل الاتجاه نحو الإبداع

والابتكار، وفي هذا الواقع تلعب الثقافة التنظيمية الدور البارز في عملية تفعيل الإبداع والابتكار الذي يكون له

تأثير مباشر أو غير مباشر على المخرجات التنظيمية والأداء.

<sup>1</sup>رزقة بجاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 15

## المبحث الثاني: مستويات ومراحل الإبداع

لقد وضع الكثير من مدراء المؤسسات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية وأساليبنا مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية، وتمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني وحتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لا بد وأن تتم ترجمته إلى واقع عملي.

لذا سوف نسلط الضوء من خلال هذا المبحث على النقاط التالية:

-مبادئ الإبداع؛

-مستويات الإبداع؛

-مراحل الإبداع وأهم إستراتيجياته.

## المطلب الأول: مبادئ الإبداع

قام بيتر دراكر بوضع مبادئ للإبداع وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المؤسسات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها ، وأطلق على هذه الممارسات (The Do's) ، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها و أطلق عليها (The Dont's) والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي<sup>1</sup> :

-إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أن أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي؛

-يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي؛

-لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة معينة؛

-الإبداع الفعال يبدأ عادة صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب تجنبها فهي:

-المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه؛

<sup>1</sup> Peter f drucker, **innovation & etrenpreneurship practice and principles** , Harper & Row publisher ,NY, USA,1985 p133-136

- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت؛
- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

### المطلب الثاني: مستويات الإبداع

تتعدد مستويات الإبداع تبعاً للفئة المبدعة، وتبعاً لذلك نجد إبداع فردي، جماعي وآخر تنظيمي، وذلك كما يلي:

#### ❖ الإبداع على مستوى الفرد:

يقصد به الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، مما يعني توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه.

حدد الكاتب roby سمات المبدع كما يلي<sup>1</sup>:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار؛
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي؛
- التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة؛

الثقة بالنفس: يمتلك المبدع مقومات ذاتية وقدرات فكرية تمكنه من إنشاء مشروعات الأعمال، وذلك من خلال الاعتماد على نفسه وقدرته على التفكير واتخاذ القرارات لحل المشكلات .

#### ❖ الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، و قد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة<sup>2</sup> :

- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛

-إن الجماعة المتماسكة أكثر حماساً واستعداداً أو نشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط2009، 1، ص15

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 393

-إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛

-إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

### ❖ ثالثاً - الإبداع على مستوى المؤسسة:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، وأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية<sup>1</sup>:

-الميل نحو الممارسة والتجريب؛

-وجود مشجعين للإبداع؛

-مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل؛

-احترام القيم و تطبيقها وتطوير مبادئ وأخلاقيات المنظمة؛

-بساطة في الهيكل التنظيمي من حيث المستويات والوحدات التنظيمية، مع وجود حد أدنى من العاملين في الخدمات المساندة<sup>2</sup>؛

-الجمع بين الحزم واللين معاً، فهناك رقابة متشددة لحماية أهداف وقيم المؤسسة، وفي نفس الوقت هناك

استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع<sup>3</sup>.

أما فيما يخص خصائص المؤسسات المبدعة فقد قام روجرز Rogers في كتابه "نشر الابتكار" بتحديد بعضها منها و المتمثلة في : ميل إيجابي للتغيير ، لامركزية في اتخاذ القرار ، قبول التعقيد ، تنظيم غير رسمي ، انفتاحية أجهزة المؤسسة.

### المطلب الثالث: مراحل الإبداع وأهم استراتيجياته

يعتبر الإبداع عبارة عن مراحل متباينة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة المبدعة، ولقد اختلف الباحثون في عدد وترتيب هذه المراحل، و أي مؤسسة يفترض أن تكون لها إستراتيجية إبداع تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة بين المؤسسات وندرة الموارد فضلاً عن التغيرات التكنولوجية وعليه سيتم التعرض في هذا المطلب إلى مراحل الإبداع وأهم استراتيجياته.

1محمد جاسم ولي العبيدي، ألاء محمد جاسم، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص63

2حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003،

3سعد الغلب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص211

### ❖ مراحل الإبداع :

يذهب المتخصصون في العلوم الإدارية إلى رأي قائم على أساس أن دراسة معالم الإبداع يتم بموجبه تقسيم مراحل عملية الإبداع إلى ما يلي<sup>1</sup>:

1. **مرحلة التصوير** : بموجب هذه المرحلة تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصوير كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.

2. **مرحلة تكوين الفكرة** : حيث تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأساسية الثانية في عملية الإبداع، وهي تعد عمل مبدع وخلاق لتوجيه كل العوامل المطلوب اعتمادها، وهي تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة حيث يتقرر في ضوءها الاستمرار أو التوقف عن العمل.

3. **مرحلة معالجة المشكلة** : وهذه المرحلة توافق عملية الإبداع بشكل مستمر على اعتبار أن هناك مشكلات أو معلومات تظهر في عملية الإبداع، يتطلب الأمر معالجتها.

4. **مرحلة الحل** : بموجب هذه المرحلة يتم التوصل إلى المشروع المطلوب وبلوغ مرحلة الإبداع، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة فيسمى هذا النوع من الإبداع بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

5. **مرحلة التطوير** : تمثل هذه المرحلة أحد صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع بحيث يحاول أن يحل المشكلات التي تتصف بعدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلا إلى السوق.

6. **مرحلة الاستعمال والانتشار** : تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استخدام ما تم تقديمه من عمل مبدع والنتائج المرتبطة بذلك.

إن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومنتالية كما يبدو من هذه التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وهذا بالطبع لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا وخاصة على مستوى الإبداع الجماعي.

### ❖ إستراتيجية الإبداع:

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 25

تعرف إستراتيجية الإبداع بأنها "الاتجاه العام المستقبلي لمؤسسة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية"<sup>1</sup>

إن القرارات الإستراتيجية في مجال الإبداع هي قرارات شاملة تخص مجالات مختلفة على المدى الطويل، وتتأثر الإستراتيجية في هذه المجالات بعدة عوامل أهمها:<sup>2</sup>

-الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة؛

-نقاط القوة والضعف في الموارد المتاحة مقارنة بالمنافسين؛

-إستراتيجية المنتج في السوق والمرتبطة بالتغيرات المتوقعة في احتياجات العملاء والسياسات الحكومية والتغيرات في الأسعار؛

-الشروط المرتبطة بالحصول على عناصر الإنتاج.

إن اختلاف الظروف والعوامل المؤثرة في أنشطة المؤسسات واختلاف الفرص والتهديدات التي تتعرض لها، وكذا تباين إمكانياتها و مواردها أدى إلى وضع نماذج عديدة لمجموعة من الاستراتيجيات ، يمكن للمؤسسة أن تبني أحدها أو مجموعة منها بما يتلاءم وظرفها وطبيعة منتجاتها

يمكن عرض أهمها فيما يلي:<sup>3</sup>

1. إستراتيجية الإبداع الهجومية: تستعمل المؤسسة هذه الإستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير واستعمال مختلف التقنيات الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية أسرع من منافسيها، وهذا بالاعتماد على الإبداعات الجذرية، إلا أن هذه الإستراتيجية تتطلب إمكانيات وقدرات هامة.

2. إستراتيجية الإبداع الدفاعية: لا تهدف المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية إلى تبوء مركز الريادة بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع وذلك بتتبع خطوات الرواد في السوق

<sup>1</sup> بلحمدي سيد علي، خالفي خالد، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة، الندوة الدولية حول المقالة والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة، يومي 13 و 14 نوفمبر 2007 ، ص350

<sup>2</sup> عثمان حسن عثمان، التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد خاص، جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر، أبريل 2005 ، ص62

<sup>3</sup> بلحمدي سيد علي، خالفي خالد، مرجع سابق، ص، ص350 351

لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها وتنتهج المؤسسة هذا النوع من الاستراتيجيات للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية التي تفرضها المؤسسات الكبيرة .

3. إستراتيجية التقليد : تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى استدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق وهذا عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد إنطلاقاً من منتج قديم (تقليده).

في الأخير يمكن القول أنه من خلال تحديد الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة يمكن تحليل سلوك المؤسسة في قطاع صناعي معين والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية وهكذا يعد الإبداع بعد إستراتيجي مهم للمستقبل، وينبغي على المؤسسات أن تقوم بتقديم الإبداعات وإلا ستواجه مصاعب قد تضطرها للخروج من السوق.

## المبحث الثالث: النظريات والنماذج المفسرة للإبداع

يمكننا أن ننظر إلى مسيرات الحضارة الإنسانية والنشاطات الإبداعية من عدة نظريات ووجهات نظر، كما عاجلت المدارس والاتجاهات في مختلف العلوم مشكلة الإبداع بمستويات مختلفة وتبعاً لذلك تعددت النظريات والنماذج المفسرة للعملية الإبداعية، و على هذا الأساس سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

- نظريات الإبداع؛
- مداخل الإبداع؛
- نماذج الإبداع.

## المطلب الأول: نظريات الإبداع

هناك العديد من النظريات التي تعرضت لتفسير الإبداع ومن أهمها التي تمت في مجال الإدارة و هي:

## ➤ نظرية ووترمان وبيترز والبحث عن التفوق:

توصل بيترز ووترمان في كتابهما: في البحث عن التفوق **In search of Excellence** في بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع إلى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة لهذه المنظمات هي <sup>1</sup>:

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية؛
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المؤسسة للتعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم ؛
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، وبما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز؛
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده؛
- تبسيط المستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة إلى الحد من

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص32

الوظائف القيادية؛

- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.
- استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز والحد من التوسع في مجالات ليس للمؤسسة معرفة أو خبرة بها؛
- أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المؤسسة.

### ➤ نظرية كليفورن وكافيني والأداء الظافر:

توصل كل من كليفورن وكافيني في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) إلى أن **The winning Performance** المؤسسات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي<sup>1</sup>:

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين؛
- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل؛
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي؛
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب؛
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة، وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهوداً موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- من خلال ملاحظة وتحليل النظريتين الأولى لبيترز ووترمان والثانية لكليفورن وكافيني نجد هناك تماثل في المفاهيم والمبادئ وهذا ما يدعم نتائج الدراستين ويبرز أهمية المبادئ المذكورة سابقاً كإطار مرجعي للمؤسسات التي تهدف إلى تأصيل الابتكار والإبداع كمنهج فكري وعملي .
- في إطار تحليل التفكير الابتكاري والتطوير التنظيمي نشير أن البيئة التنظيمية في العالم العربي خانقة لأي شكل من أشكال الإبداع فهي تتسم بالآتي:
- شيوع قيم تنظيمية تتعارض مع متطلبات المناخ الإبداعي؛
- تشجيع قيم البيئة التنظيمية على النجاح السهل والكسب المادي السريع والمركز الاجتماعي؛

1 أحمد بن يحي ربيع، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009، ص33

- جنوح المؤسسات لبيعات تقليدية محافظة يعتبر الخروج عنها جرم تنظيمي؛
- شيوخ الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة؛
- عدم وجود قيم إبداعية تشجع على تقبل التغيير والاطمئنان للنقد.

### ➤ نظرية ادوارد دي بونو والتفكير الابتكاري:

يعد اسم دي بونو اسما مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة، وهو مرجع لشركات ومنظمات عملاقة مثل شركة IBM و هيوز للسلاح و ديون وغيرها من الأسماء الشهيرة في عالم الأعمال.

ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست، ولقد تم استخدامها وتطبيقها في الكثير من المنظمات والشركات العالمية حتى أن بعضها قد انشأ مراكز للتفكير الابتكاري والإبداعي.

هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد، وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة.

حيث أن القبعات تفيد في الاجتماعات الابتكارية إذ تساعد على التفكير الجمعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير.

قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية<sup>1</sup>:

- القبعة البيضاء: وهي مسؤولة عن جمع لمعلومات ومعرفة الوضع الحالي، وما يحيط به من مشاكل وملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور.
- القبعة الحمراء: وهي خاصة بالمشاعر، بالشخص الذي يرتديها يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما دون ذكر الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.
- القبعة الخضراء: وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدايل والخيارات والاحتمالات، وهي مسؤولة عن الاقتراحات، إنها قبعة الأفكار الجديدة و التفكير الخلاق.
- القبعة الزرقاء: ومهمتها مساعدتنا في التحكم وفي الوصول إلى القرارات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط

<sup>1</sup> عجيلة محمد ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات و معوقات ومحفزات الإبداع ، أطروحة لنيل : شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2005، ص42

عملية التفكير

-القبعة الصفراء: وهي تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة المنطق الايجابي.  
-القبعة السوداء: وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها لمعرفة المشاكل و نقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي قبعة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك لسهولة تطبيقه، حيث غير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات بدلا من أسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط مع (أو ضد) يصبح من الممكن إقامة حوار بناء والأسلوب بسيط فالقبعات الافتراضية ذات ألوان مختلفة ومهام متنوعة.

كما سبقت الإشارة فإنه بإمكان أي مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة أو يخلعها، ويمكن لكل المشاركين في اجتماع ما أن يرتدوا قبعات ذات لون واحد في نفس الوقت وما يعني أن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد.  
من مميزات هذه الطريقة في التفكير ما يلي<sup>1</sup>:

-سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري؛  
-توفير الوقت للجهد الابتكاري المنظم؛  
-تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت بما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد؛

-تجربنا على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير؛  
-توفر أسلوبا عمليا في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن؛  
-تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والابتكار.  
إذن طريقة القبعات الست ما هي إلا تقسيم التفكير إلى ست أنماط واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، ويعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولا فقط عن الأفكار وتقديم البدائل وما على الشخص إلا أن يختار ويأخذ القرار.

المطلب الثاني: مداخل الإبداع

تعددت الدراسات التي تناولت الإبداع بصورة عامة ويتبع هذا التعدد تنوع في المداخل لدراسة هذه

<sup>1</sup>عجيلة محمد ، مرجع سابق ، ص41

الظاهرة، ويمكن أن نجمل هذه المداخل في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. **التركيز على العملية الإبداعية أو آلية الإبداع**: حيث تبدأ العملية الإبداعية بإحساس الفرد أو المنظمة بمشكلة ما تسبب نوع من عدم التوازن ، وهذا ما يؤدي إلى البحث عن حل يعيد للمنظمة توازنها، وهذه العملية تمر بأربع مراحل وهي: الإعداد، الحضانه، الإضاءة، الحل.
2. **التركيز على نتيجة العملية الإبداعية**: حيث تكمن قيمة الإبداع في الفائدة المترتبة عليه، وقد تكون الفائدة زيادة في الإنتاجية، براعة في الأداء.... الخ، وهكذا يتم الحكم على المحصلة أكثر من الآلية أو العملية التي يسير بها العمل .
3. **التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين**: وتضم الصفات والخصائص النفسية المتمثلة في المخاطرة والمثابرة والمرونة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية، وقوة الاتصال، وبشكل أكثر تحديدا فإن من بين الصفات الإبداعية: الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن... الخ.

### المطلب الثالث: نماذج الإبداع

انطلاقا من تزايد الاهتمام بالإبداع في الوقت المعاصر، وزيادة انتشار تعليمه على مختلف الأصعدة العالمية، قام عدد من العلماء والمفكرين والكتاب بطرح مجموعة من الأفكار التي أصبحت فيما بعد تعرف بأسماء مؤلفيها، وقد قدمت هذه النماذج آراء ومعالجات مختلفة حول الإبداع، وفيما يلي موجز لأهم ما جاءت به بعض نماذج الإبداع.

#### • نموذج: (MARCH & SIMON)

فسر هذا النموذج الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمة، وخاصة مشكلة الفجوة في الأداء وهي تقع بين ما تقوم به المنظمة فعلا وما يفترض أن تقوم به، ويعتمد هذا النموذج على إيجاد البدائل من خلال البحث، وينظر هذا النموذج إلى عملية الإبداع بأنها تمر في عدة مراحل هي: فجوة الأداء، وعدم الرخاء، وبحث ووعي، وبدائل ثم يأتي الإبداع، ويوضح هذا النموذج أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية طارئة؛ كالتغيرات في البيئة الخارجية الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والتسويقية، أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، زيدة منير عبوي، مرجع سابق، ص 53.

### • نموذج: (BURNES & STALKER)

يعتقد رواد هذا النموذج أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ولها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المنظمات، وأن الهياكل التنظيمية التي توفر قدراً أكبر من المشاركة للموظفين والعاملين في صنع القرار هي التي يعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها، لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها<sup>1</sup>.

### • نموذج: HORVEY & MILL, 1970 :

هذا النموذج مطور من نموذجي (BURNES & STALKER) و (MARCH & SIMON)، حيث انصب الاهتمام على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة والحلول الروتينية الإبداعية والتي يمكن أن تعرف أكثر بالمشكلة والحل، إضافة إلى ذلك تناول هذا النموذج العوامل التي يمكن أن تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل عمر وحجم المنظمة، مستوى المنافسة، مدى استخدام التكنولوجيا، ونمط الاتصال المستخدم داخل المنظمة.

### • نموذج: WILSON, 1966:

وجهة النظر في هذا النموذج بأن العملية الإبداعية تستهدف تبني المنظمة التغييرات على وفق ثلاث مراحل متسلسلة وهي: (إدراك التغيير، واقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه)، مع توقع اختلاف مستوى الإبداع في كل مرحلة، والإبداع يتأثر بعدة عوامل مثل: تعقيد المهام، وتنوع سياسة تحفيز العاملين في المنظمة، إذ يتعرقل الإبداع كلما زاد مستوى تعقيد المهام في المنظمة ويزداد كلما تنوعت الحوافز في المنظمة.

### • نموذج: HAGE & AIKEN, 1970 :

فسر هذا النموذج الإبداع بأنه التغيير الحاصل في برامج المنظمة والمقاس من خلال إضافة منتجات أو خدمات جديدة، فضلاً عن العوامل المؤثرة في الإبداع والمتمثلة في زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، والمركزية والرسمية والإنتاج والكفاءة والرضا.

### • نموذج: ZALTMAN, 1973 :

فسر هذا النموذج الإبداع بأنه عمل جماعي يجسد أي فكرة أو ممارسة تعد جديدة في المنظمة التي قامت بتبنيها، وهذه العملية دالة لتغيرات تنظيمية مركزية، تعقيد ورسمية، وتبدأ بمرحلة البدء وتتضمن (مراحل ثانوية

<sup>1</sup>سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 55

هي الوعي أو المعرفة وبلورة خواص الإبداع وقرار التبني)، ثم مرحلة التطبيق وتصرف إلى التطبيق الذاتي (التجريبي)، والمستمر (المتواصل).

يمكن الاستنتاج مما سبق بأن نماذج الإبداع أجمعت على عدة جوانب مثل العوامل المؤثرة في الإبداع والمراحل التي تمر بها العملية الإبداعية إضافة إلى ضرورة وضع المعالجات والحلول اللازمة للمشكلات التي تواجهه أو تمر تعيق تحقيق الإبداع، كما أن العملية الإبداعية تستهدف إدراك وتبني التغيير وتطبيقه من طرف المؤسسة.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل الى أن الإبداع عملية مهمة في المؤسسة، تتمكن من خلالها من تحقيق التطور والابتكار في منتجاتها و خدماتها لكسب ولاء عملائها والمنافسة في أسواق جديدة، لذلك حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة به، وتم التوصل للملاحظات التالية:

-الإبداع إدخال تجديد أو تغيير على المؤسسة يحمل قيمة إضافية لها؛

-هناك عوامل أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية بدونها لا يمكن التحدث عن الإبداع وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات وغيرها؛

-الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الجماعة، حيث تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع؛

-العملية الإبداعية في أغلب الأحيان لا تحدث فجأة وإنما تمر بمراحل وهي: التصوير، تكوين الفكرة، معالجة المشكلة، الحل، التطوير، الاستعمال و الانتشار، وهذه المراحل متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات ولا تتم بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الباحثون.

-هناك اختلاف بين النظريات والنماذج في عملية تفسير الإبداع حيث كل منها تنظر إلى الإبداع من زاوية معينة.

## تمهيد :

تمثل الريادة النشاط الذي ينشأ ويدير منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفردة، وهذا ما يطلق عليه بالريادة الخارجية، كما تكون الريادة ضمن المنظمة القائمة وتمثل عندها مغامرة جديدة من خلال إيجاد أعمال جديدة أو إعادة التجديد الاستراتيجي فيها وهذا ما يدعى بالريادة الداخلية أو ريادة الشركة. وقد أصبحت ريادة الشركة وسيلة حيوية للمنظمات القائمة كي تستمر في اكتشاف الفرص واستثمارها من أجل تحريك المنظمات والأفراد إلى حالة جديدة من الوجود، ولاسيما بعد أن ازدادت حاجة المنظمات لتكون أكثر ابتكاراً من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير الحركي وزيادة حالة عدم التأكد. وفي ظل العولمة الإقتصادية المستمرة و المتزايدة، أصبحت فكرة الريادة المتعلقة بالشركات موضوع اهتمام القادة و المدراء، ليس فقط في مجال فهمهم للموضوع، بل القدرة على وضع الإستراتيجيات المناسبة لنجاح المنظمات و استمرارها، اذ تعتبر الريادة أحد الميزات التنافسية لمنظمات اليوم ولكي تنجح المنظمة يجب أن تضع الرؤية التي تشجع على النمو بالأعمال الريادية.

هذا الفصل يبين أهم النقاط المتعلقة بموضوع ريادة الأعمال و ذلك من خلال العناصر التالية:

- مفاهيم أساسية حول الريادة و رواد الأعمال ؛
- منظمات الأعمال الريادية و خصائصها ؛
- علاقة الإبداع و الريادة؛

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الريادة

يعد موضوع الريادة واستراتيجياتها لوصول المنظمات إلى الريادة من المواضيع المهمة مع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال، حيث ازدادت أهميته بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير، خاصة وأنه يضمن التقدم للمؤسسة وللاقتصاد ككل.

لذا سيتم التركيز من خلال هذا المبحث على التقاط التالية:

- ماهية ريادة الأعمال؛
- الريادي دوافعه وخصائصه؛
- أهداف الريادة ومهاراتها و استراتيجياتها؛

المطلب الأول : ماهية ريادة الأعمال

## ❖ مفهوم ريادة الأعمال:

تعرف الريادة (**entrepreneurship**) من معجم الرائد هي رواد و ريادا و تعني راد الشيء طلبه ، و راد الأرض تفقد ما حولها من المراعي و المياه ليرى هل هي صالحة للنزول<sup>1</sup>

الريادة مفهوم قديم استعمل لأول مرة مع بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشافات العسكرية، ودخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في بداية القرن الثامن عشر من قبل R.Cantilon الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد ليبيعه في المستقبل بسعر لا يعرفه بأنه ريادي، و الريادة مصطلح لا يطلق على المشروع الناجح بل يطلق على ديمومة نجاحه. تعددت التعاريف ذات العلاقة بمفهوم و طبيعة الريادة في الآونة الأخيرة و بالرغم من وجود الكثير من التقارب فيما بينها من حيث المعنى و المحتوى نذكر منها :

فالريادة هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة ، و تخصيص الجهد و الوقت و المال اللازم للمشروع ، و تحمل المخاطر المصاحبة ، و استقبال المكافئة الناتجة ،إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة ،وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم ، و الالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات

<sup>1</sup> الدكتور بلال خلف السكارنة، الريادة وادارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان ،الأردن،2008،1،ص17

أو الخدمات . و هذه المنتجات أو الخدمات قد تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة، و لكن يجب أن يصيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية. و من هنا نصل إلى أربعة جوانب رئيسية من تعريف الريادة<sup>21</sup>:

1. عملية إنشاء شيئاً جديداً ذو قيمة؛

2. تخصيص الوقت و الجهد و المال؛

3. تقبل المخاطر المختلفة ؛

4. استقبال المخاطر الناتجة مثل : الاعتمادية ،الاستقلال ، و المال؛

الريادة: هي العملية التي من خلالها فرد أو مجموعة من الأفراد يستخدمون جهداً منظماً، و وسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة ، و النمو للمشروع بالتجاوب مع الرغبات و الحاجات من خلال الابداع و التفرد ، و لا بد للريادي من أن ينظر إلى تنظيم مشروعه و يتضمن اختيار الريادي للشكل القانوني للأعمال .و إدراك تصميم هيكل التنظيم المناسب لعمله حتى يضمن أن يسير العمل في التنفيذ على خير وجه؛لأنه بدون اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فان الريادي قد يجد مشروعه في حالة فوضى لأن نمو المشروع سيؤدي إلى تعدد وظائفه و لا بد من تسليم بعض الأعمال إلى الآخرين ، وهي أصعب الأشياء على نفس الريادي.

ومنه نستطيع أن نقول بأن مفهوم الريادة قد تطور مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الاقتصادية و الاجتماعية التي تسعى لتحقيقها.

لذا يمكننا أننظر إلى مفهوم الريادة ببعض المرونة عند التعامل معه ،اذ يكون في الدول المتطورة مرتبطاً بالاختراعات و التفرد .

أما في الدول النامية فان من يأخذ المبادرة و التحرك، و يخاطر و ينشئ عملاً جديداً،يعمل من خلاله على

المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بأنه ريادي.

فيما أشار (robert hisrich) إلى الريادة بكونها عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت و الجهد الضروري ،بافتراض مخاطر مالية سيكولوجية و اجتماعية مصاحبة ، و جني العوائد المالية الناتجة

<sup>1</sup>الريادي :هو ذلك الشخص الذي يتمتع بروح المبادرة والتحرك، ويخاطر وينشئ عملاً جديداً يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

<sup>2</sup> د.فايز جمعة صالح النجار و د.عبد الستار محمد العلي ،الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ط2010،2،

، إضافة إلى الرضا الفردي. و بعبارة أخرى أنها: عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة<sup>1</sup>.

الريادة هي عبارة عن العملية التي يستخدم من خلالها الريادي جهدا منظما، و وسائل للسعي وراء الفرص لتأمين القيمة والنمو للمشروع بالتجاوب مع الرغبات والحاجات الإبداعية والتفرد في الأعمال.

ومن التعاريف السابقة يمكننا تعريف الريادة على أنها : هي عملية خلق نوع جديد من المنظمات التي لم يسبق القيام مثلها، أو تطوير منشأة قائمة بأعمالها وتسخير الفرص المتاحة لتطوير هذه المنشأة والتقدم بها بأسلوب ابتكاري مستحدث، ويأخذ رائد الأعمال في عملية الريادة بعين الاعتبار مدى المخاطر التي يمكن أن تواجهه، كما يسلط الضوء أيضا على العوائد التي قد يأتي بها المشروع.

نستنتج من التعاريف السابقة أن الريادة هي:

❖ عملية خلق قيمة جديدة واستثمار الفرص؛

❖ علم وفن متعدد المصادر؛

❖ استخدام مختلف الموارد؛

❖ التجاوب مع الرغبات والحاجات الإبداعية؛

❖ التفرد في الأعمال؛

❖ القدرة والرغبة في تنظيم الأعمال وتحمل المخاطر.

و أن مفهوم الريادة يتكون من ثلاثة أبعاد و هي كالاتي :

- الابتكارية (**innovativeness**): و تمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات و تلبية

الحاجات ،والتي تأخذ صيغا من التقنيات الحديثة.

- المخاطرة (**risk**): و هي مخاطرة عادة ماتحتسب و تدار، و تتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية

لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل و كلفته.

- الاستباقية (**proactiveness**): و تتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادة مثمرة .

فيما تتكون العملية الريادية بمايلي :

- الفرصة؛

<sup>1</sup> اينار عبد الهادي ،كلثوم البز، دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ،مؤتمر منظمات العمال و المسؤولية الاجتماعية ،جامعة بشار ،الجزائر ،فيفري 2012

- المخاطرة؛
- الابتكار الذي يخلق الفرصة؛
- الريادي الذي يدرك الفرصة؛

### ❖ أهمية الريادة و مهاراتها

إن السلوك الريادي هو الذي يحدد المنظمة بشكل هادف و مستمر و يشكل مجال عملياتها بتميز و استغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع و هو المعيار في المنظمات التي تستخدم استراتيجيات الريادة و التي تطور و تحسن منتجاتها و خدماتها استجابة للتغيرات في البيئة التنافسية و تطمح أي منظمة في الوصول إلى الريادية في مجال أعمالها.

إن لريادة المنظمات أهمية كبيرة ليس على مستوى المنظمة فقط، و إنما ينعكس على مستوى الاقتصاد الكلي ومنه لا بد الإشارة الى بعض النقاط و هي<sup>1</sup> :

1. تعد أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستعمال الأفضل للموارد المتاحة؛
2. تعزيز القدرة على تبني المخاطرة والتمسك بالفرص والإبداع؛
3. تقع الريادة في خمس مستويات من البحث والتحليل وهي على مستوى الفرد، الجماعة، المنظمة، الصناعة وعلى مستوى المجتمع؛
4. للريادة أثر إيجابي جدا على الاقتصاد والمجتمع؛ فهي تساعد على استقرارها و أول من عبر عليها هو العالم جوزيف شومبيتر في كتابه نظرية التطور الاقتصادي
5. أسلوب مبتكر لقيادة الأعمال وخلق فرص العمل وامتلاك ميزة تنافسية
6. النشاط الريادي كآلية تغيير و تطوير و التجديد الاستراتيجي
7. تكون فرصه لجني الأرباح والمساهمة في المجتمع من خلال ما تقدمه المنظمة من خدمات لها.

### ❖ المهارات الريادية :

إن المهارات المطلوبة يمكن تصنيفها في ثلاث أنواع رئيسية<sup>2</sup>:

○ المهارات التقنية : وهي الكتابة، الإصغاء، حسن التحضير، القدرة على التنظيم، التدريب، بناء فرق

<sup>1</sup> ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجارب بعض الدول، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، - المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، جامعة بابل، العراق، 2013، ص 392 - 393

<sup>2</sup> حيري مصطفى كنانة وآخرون، - عناصر إستراتيجية الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 107 - 106

العمل، مراقبة وتحليل البيئة، الاتصال ونمط القيادة؛

○ المهارات الإدارية : وهي مهارات وضع الأهداف، التخطيط، صنع القرار، التسويق، الإدارة،

التمويل، المحاسبة، الإنتاج، الرقابة، تقييم الأداء، التفاوض، الإدارة والتنظيم، النمو وطرح المنتج؛

○ المهارات الشخصية: وهي الالتزام، الرقابة، أخذ المخاطرة، الإبداع، الضبط، الرؤية، القيادة و القدرة

على التغيير.

والجدول التالي يلخص المهارات الريادية المطلوبة:

جدول رقم 2-1: أنواع المهارات المطلوبة في الريادة

المهارات الشخصية	المهارات الإدارية	المهارات التقنية
الرقابة و الالتزام	وضع الأهداف و التخطيط	الكتابة، الشخصية
أخذ المخاطرة	صنع القرار	القدرة على الاتصال
الإبداع و التفكير	العلاقات الإنسانية	مراقبة البيئة
القدرة على التقييد	التسويق ، المالية	إدارة الأعمال التقنية
المثابرة و العمل الجاد	الإدارة	التكنولوجيا
رؤية قيادية	المحاسبة	الإصغاء، التدريب
التركيز على التغيير	التفاوض	القدرة على التنظيم
—	طرح المنتج	بناء العلاقات و الشبكات
—	تنظيم، النمو	العمل ضمن فريق

المصدر : بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع

و الطباعة، عمان، 2008، ص31-32

### ❖ خصائص الريادة

تتميّز الريادة بمجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي<sup>1</sup> :

- تعتبر الريادة أحد المدخلات العملية في اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية المتاحة لإنتاج أو تقديم خدمة جديدة، إضافة إلى استخدام أساليب جديدة لتطوير الخدمات القائمة؛

<sup>1</sup> زيدان عبد الرزاق، خليل عبد القادر، متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، أقسم العلوم الاقتصادية و العلوم القانونية، العدد 17، جانفي 2017 ص 96 97 .

- الريادة هي مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على جميع المبادرات الفردية بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و التي تتميز بنوع من المخاطرة؛
- تعبر الريادة عن الجهد المبذول من أجل أحداث التنسيق الكامل بين مختلف أنشطة المنظمة؛
- تعني الريادة الاستخدام الأمثل و الشامل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المنظمات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية؛
- ظاهرة واسعة ومتشعبة لجميع الأعمال والأنشطة<sup>1</sup>؛
- الإدراك على مستوى الفرد و إنشاء مشروع ما يختلف من دولة لأخرى بسبب الاختلاف البيئي.

### المطلب الثاني : الريادي المفهوم الوظائف و الخصائص

#### مدخل قصير

#### ❖ مفهوم الريادي :

بالرجوع إلى قاموس (merriam Webster) عرف الريادي على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم و إدارة المخاطر في الأعمال.

تدعى العملية التي تكون المشروع بالريادية ، و الفرد الذي يبدأ المشروع بالريادي ،فيما يمثل المشروع مخرجات الاثنين. وتنجم الريادية كعملية عن فعل الريادي الذي يؤسس و يبدأ مغامرته الخاصة . ذلك الفرد الذي يخلق أعمال جديدة في مواجهة المخاطرة و عدم التأكد من أجل تحقيق الربح و النمو عن طريق تحديد الفرص المهمة و الحصول على الموارد الضرورية لاستثمارها، فالكثير من الأفراد لديه أفكار عظيمة إلا انه لا يحققها كما يفعل الريادي. لذا يوصف الريادي بأنه الشخص الذي يستثمر الفرصة في مواقف خطرة.

كما يرى بيتر دراكر بأن الريادي هو الذي ينظم و ينفذ الفرص<sup>2</sup>.

ويمكن التفرقة بين ثلاث أنواع من القادة تحتاجهم المنظمة خلال أوقات مختلفة من مراحل تطورها و هم<sup>3</sup>:

- المبتكرون: و يمثلون الحالمون الذين ينشئون النموذج الأصلي، و يبتكرون ما هو أبعد من و لا يهتمون بالعوائد المالية.

<sup>1</sup> عمر علي إسماعيل، - خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد

الثاني عشر، العدد الثالث، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص ص 71 - 70

<sup>2</sup> د. فايز جمعة صالح النجار و د. عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 31

<sup>3</sup> اينار عبد الهادي ، كلثوم البز، مرجع سبق ذكره، ص 4

- الرياديون: و هم البناء الذين يحولون النموذج الأصلي الى تركيز مستمر، و تكون القابلية المالية هي الوجه الأكثر أهمية لعلمهم.
  - المدراء المهنيون: و هم الأمناء (trustees) الذين يضمنون المستقبل عن طريق إنشاء و ضمان الأنظمة و البنية التحتية اللازمة من أجل استمرار التركيز المستمر.
- و عرف (don harvey and donald) الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص و اغتنامها بينما الآخرين لا يستطيعون ذلك .

و يجب ان يمتلك مجموعة من الخصائص النادرة و غير متوفرة لباقي الناس ومنها<sup>1</sup>:

1. الحاجة للإنجاز؛
2. الرقابة على الاعمال؛
3. لا يمكن اعاقته في حالة عدم التأكد؛
4. يأخذ المخاطرة؛
5. القدرة على تجنب المخاطر سواء المادية والعائلية و الاجتماعية و المهنية و السيكلوجية؛
6. يرى الفرص التي لا يراها الآخرون ؛
7. لديه التصورات الواضحة لما يمكن عمله؛
8. يجمع المصادر التي تجعل هدفهم واضحاً؛
9. تنظيم المصادر بما يناسب المشروع،

و قد اختصر (sethi) خصائص الريادي بوظائف ثلاثة أساسية:

- I. صانع القرار تحت ظروف عدم التأكد: اذ ينبغي توقع المخاطرة عند صنع القرار في بيئة غير مؤكدة.
- II. المبتكر: يستند الابتكار إلى تطبيق المعرفة لإنتاج منتجات او عمليات جديدة، فيما يركز الإبداع على إيجاد المعرفة الجديدة التي تتجسد في الاختراع.
- III. المنسق: إذ يتم بناء المنظمة منذ البدء و العمل على أن تنمو.

<sup>1</sup>الدكتور بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص20

**المطلب الثالث : استراتيجيات الريادة**

هي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة ، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات ، إلى أن استراتيجيات الريادة هي تلك المرتبطة بعدد من المفاهيم التالية<sup>1</sup> :

- ❖ استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة و التكامل ما بين الموارد والزئائن و الأسواق.
- ❖ الابتكار و الإبداع و التحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة
- ❖ القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكله السوق وحاجات الزئائن والتكنولوجيا و القيم الاجتماعية
- ❖ الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق.
- ❖ القدرة على تحقيق النجاحات المالية والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.
- ومن استراتيجيات الريادة مايلي:

- ❖ **الإبداع** :يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى حل خلاصة لمشكلة ما ، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها ، وان الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج ، أو هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة . وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة و تستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل ، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بجرية و عفوية دون انتقاد.
- ❖ **ثانيا- الابتكار** : هو الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، والابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة .و تم الإشارة إلى أن المنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات بعضا للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 17، بغداد العراق ، أيار 2008، ص88

❖ **أخذ المخاطرة** : وهي أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق آخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد . تم تعريف أخذ المخاطرة في قاموس Webster بأنه ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة، تم تصنيفها كما يلي<sup>1</sup>:

1. إن الريادة تعد جزء من أخذ المخاطرة؛

2. إن الريادية تتجه إلى امتلاك الأعمال مع أقل قدر من المخاطرة ، وبمعنى آخر إن الرياديين لا يتجهون إلى الأعمال مع البداية بأخذ جزء كبير من المخاطرة مثل غير الرياديين ولكن يتم التنبؤ بتمييز وضع الأعمال أكثر إيجابية؛

3. أثبت أن الرياديين يدرسون الوضع بشكل عام أكثر من غيرهم، وأنهم أكثر ثقة في عملية اتخاذ القرارات من المديرين في منظمات الأعمال الكبيرة.

❖ **التفرد**: وهو إدخال طرق جديدة سواء أكانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته ، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين .وقد تم تعريف التفرد Uniqueness في قاموس Webster ,بأنه فريد في النوع ، و بديع و رائع ، و وحيد من شاكلته ويكون الأول في المصانع .

إن التفرد يتكون في منظمات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال ، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أم الخدمات التي تقدمها ، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها ، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية و تستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها. ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة (المتميزة).

❖ **المبادأة** : وهي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات ، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات إدارية . وتم الإشارة إلى أن المبادأة هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية<sup>2</sup>:

1. إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع

2. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو و الإبداع والتطوير.

3. محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ،مرجع سبق ذكره،ص 89 ، 90

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة ،مرجع سبق ذكره،ص 90

وأشارت الأبحاث أيضا إلى أن المبادأة تتكون بتنفيذ الأعمال الريادية، بحيث يكون في أخذ هذه المخاطرة مسؤولا عن الفشل و عدم تحقيق النجاحات المتوقعة.

الشكل رقم 2-2: استراتيجيات الريادة



المصدر: السكارنة بلال، استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الاداء لشركات الاتصالات في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الادارية و المالية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. ص 26

## المبحث الثاني : منظمات الأعمال الريادية

يعتبر موضوع منظمات الأعمال الريادية من المواضيع المهمة نتيجة للتحويل الريادي للمنظمات و عليه سنركز من خلال هذا المبحث إلى منظمات الأعمال الريادية مفهومها و خصائصها و سماتها و استراتيجياتها المختلفة. لذا سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى :

- مفهوم و طبيعة المنظمات الريادية؛
- سمات و خصائص المنظمات الريادية؛
- استراتيجيات المنظمات الريادية؛

### المطلب الأول: مفهوم و طبيعة المنظمات الريادية

لقد اختلفت وجهات النظر حول مفهوم المنظمات الريادية و صفاتها و خصائصها حيث يصف كاو (Kao) المنظمات الريادية بأنها تلك المنظمات التي تتعامل مع درجات عالية من الغموض و عدم التأكد في البيئة التي تعمل فيها<sup>1</sup>.

كما قدم ميلر (Miller) مفهومًا للمنظمة الريادية يحوي توجهها تسويقيا و رياديا على أنها تلك المنظمة التي تتعهد بابتكار منتج تسويقي جديد، و تبادر إلى مشروعات فيها روح المخاطرة، و تأتي دائما بالمبتكر و المفيد و تطيح بمنافسيها.

يعرفها كل من لومبكين وديس " بأنها تلك المنظمات التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وكذلك تلك التي تقوم باغتنام الفرص بناء على الموارد المتاحة، وضمن رؤية محددة مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر."

و أشار كاروانج أن المنظمة الريادية لا بد أن تتوفر فيها ثلاث عناصر أساسية:

- ✓ الأفراد الرياديين الذين لن يكون إبداعاً من دونهم؛
- ✓ البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية والرسالة الواضحة و المناخ التنظيمي الذي يرتبط بالثقة و المثالية و الإبداع، و التحوط للفشل ، و التعامل مع حالات الغموض ، و الرقابة الداخلية ؛
- ✓ البعد البيئي المرتبط بالتنوع في الأسواق و المنتجات و أساليب العمل ، و مداخل الأعمال الجديدة من خلال دراسة و تقييم البيئتين الداخلية و الخارجية.

<sup>1</sup> مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال المفاهيم و النماذج و المداخل، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط1، ص193

نستنتج من المفاهيم السابقة بأن المنظمات الريادية تعد بعدا أساسيا من أبعاد التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، لأنها تشجع على الإبداع و الابتكار و التجديد التنظيمي باستمرار، و تسعى و بشكل كبير إلى النمو و تعزيز كفاءتها المحورية و تحقيق الميز التنافسية لها في السوق الذي تعمل به من خلال خلق قيمة مضافة عالية للعملاء في الأسواق المستهدفة.

و لكي نكون على بينة أكبر بمفهوم المنظمات الريادية و طبيعتها ، فإننا يمكن أن نميز بينها و بين المنظمات التقليدية من خلال أربعة محاور رئيسية هي : الرغبة في التغيير و الاستجابة له ، و توجه المخاطرة ، و المدخل الأساسي للعمل ، و طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المنظمة، من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 2-2: الفرق بين المنظمات الريادية و المنظمات التقليدية

المنظمات التقليدية	المنظمات الريادية	مجال المقارنة
رغبة ضعيفة نحو التغيير و استجابة محدودة له	رغبة قوية نحو التغيير و التجديد و الاستجابة له	الرغبة في التغيير و الاستجابة له
منظمات غير مخاطرة	منظمات مخاطرة	توجه المخاطرة
مدخل التعليمات و اللوائح و تضيق تركيز أعضاء المنظمة على المسؤوليات التي بين أيديهم	المدخل الإدراكي و توسيع مدارك العاملين و تركيزهم	المدخل الأساسي للعمل
هيكل تنظيمي ميكانيكي	هيكل تنظيمي عضوي	طبيعة الهيكل التنظيمي السائد

Source: Jelinek, M. and Littler, J. 1995. Toward Entrepreneurial organizations: Meeting Ambiguity with engagement. Entrepreneurship practice, spring, 19(3):137\_181, p 140

### المطلب الثاني: سمات و خصائص المنظمات الريادية

هناك سمات و خصائص عديدة للمنظمات الريادية نستطيع أن نستنتجها من المفاهيم و المصطلحات السابقة حيث يصف مينتزييرغ و زملاءه المنظمات الريادية بأربع صفات رئيسية هي :

1. إن الحالة الريادية و بناء الإستراتيجية للمنظمة الريادية محكوماتنا و بشكل كبير بالبحث النشط عن فرصة جديدة ؛

2. قوة النفوذ و السلطة بيد المدير التنفيذي الذي عنده الرؤى و قوة الكاريزما؛

3. إن بناء الإستراتيجية في المنظمات الريادية، لا يتأتى خطوة خطوة بل يتأتى من خلال قفزة نوعية في مواجهات حالات عدم التأكد؛

4. إن النمو هو الهدف الأسمى للمنظمات الريادية.

أما هاريسون فقد حدد وظائف المنظمات الريادية الحديثة بأربع وظائف رئيسية سواء أكانت منظمة حكومية أم خاصة . و تشمل هذه الوظائف : المخاطرة و التعامل مع ظروف عدم التأكد في الاقتصاد، و التخطيط و الابتكار، و التنسيق و الإدارة، و الرقابة و الإشراف الروتيني.

كما تم اقتراح خمسة معايير رئيسية لنجاح المنظمات الريادية، هي<sup>1</sup>:

1. التركيز الأساسي على الاقتدارات أو الكفاءات المحورية<sup>2</sup> و القيم بعيدة المدى ؛

2. المرونة من خلال البحث عن الفرص الجديدة و إحداث التوافق بين البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة، مع الأخذ بالاعتبار الزيادة في العوائد و النتائج التي يمكن الحصول عليها من نفس الموارد المستخدمة إذا طورت بشكل مناسب أو بشكل إبداعي؛

3. بناء علاقات و صداقات ودية مع منظمات أخرى من خلال تمييز قوة التحالفات و البحث عن مزايا و اقتدارات أو كفاءات محورية جديدة؛

4. السرعة و القدرة على العمل في الوقت المناسب لتمكن من التقدم و أن تبقى سباقة دائما على منافسيها؛

5. انتشار ثقافة مريحة فيها روح الدعابة و الابتكار تتميز من خلالها المنظمات الريادية و تمكنها من البحث عن طرق و أساليب جديدة، و يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن أنفسهم.

و لخصت المعايير المعتمدة في اختيار المنظمات الرائدة كالأتي<sup>3</sup>:

- الحصة السوقية أو الوحدات المباعة؛
- رقم الأعمال والذي يدعم عادة بالنتيجة الصافية؛
- حجم الابتكارات التكنولوجية وحجم المؤسسة .

<sup>1</sup> مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص201

<sup>2</sup> تشتمل الاقتدارات أو الكفاءات المحورية على المهارات المعرفية و القدرات التي تملكها المنظمة و تؤديها بشكل مميز و أفضل من غيرها و تمنحها ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة.

<sup>3</sup> جديان منال، إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص124.

## المطلب الثالث : استراتيجيات المنظمات الريادية

من المفاهيم السابقة للمنظمات الريادية و خصائصها و سماتها الرئيسية نستنتج أن هذه المنظمات تسعى و بشكل كبير إلى النمو و تعزيز كفاءتها المحورية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال عمليات التجديد و الإبداع و الابتكار ، حيث تتبنى هذه المنظمات استراتيجيات ريادية عديدة منها<sup>1</sup> :

1. إستراتيجية الاستمرارية و إعادة الانطلاق و النشوء: حيث تقوم هذه المنظمات بتقديم منتجات

جديدة، و دخول أسواق جديدة ، و يتم ذلك من خلال تبني هذه المنظمات لثقافة تنظيمية ، و هيكل تنظيمي ، و أنظمة مؤسسية تتناسب مع الإبداع و الابتكار و تهيأ البيئة المناسبة لهما، و تعتمد على التعلم التنظيمي حتى تتأقلم مع التغيير و منافسة المنظمات الأخرى.

2. إستراتيجية التحديث و التطوير : و تركز مثل هكذا إستراتيجية على القدرة على التغيير من أجل منافسة

المنظمات الأخرى، و تبني استراتيجيات فيها روح المخاطرة و المبادرة، و ذات قدرات مميزة في التعامل مع الغموض و حالات عدم التأكد في البيئة الخارجية.

3. إستراتيجية التجديد التنظيمي : و تتم هذه الإستراتيجية من خلال عملية التحسين المستدامة في

الإجراءات الداخلية و الهيكل التنظيمي، و القدرات و المهارات الداخلية من أجل زيادة القدرة على تحقيق الميزة التنافسية.

4. إستراتيجية إعادة البناء المؤسسي: و تقوم هذه الإستراتيجية على أساس المبادأة و الأنشطة التمهيديّة

في إيجاد منتجات و أسواق جديدة ، و التوسع بها ، بحيث تكون معروفة للمستهلكين في الأسواق ، مما يؤدي إلى الظهور بشكل جديد أمام هؤلاء المستهلكين.

5. استراتيجية التحالفات: حيث تستطيع المنظمات الريادية استخدام التحالف الاستراتيجي ضمن

استخدامها للاستراتيجيات التنافسية السابقة في مزيج متكامل؛ و ذلك لتزايد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال ، و تناقص فرص الشراء، و لدمج منظمات أعمال أخرى مع بعضها ، و سعي العديد من منظمات الأعمال لتوفير قوى عاملة مؤهلة تسهم في تحسين الإنتاجية و تعزيز القدرة التنافسية لها.

إن المنظمات الريادية تسعى دائما للأفضل لتحقيق سمعة جيدة، تساعد على تحقيق ميزة تنافسية لها عن بقية منظمات الأعمال الأخرى، ولهذا تعمل من خلال الخيارات الإستراتيجية السابقة و تعتمد من أجل الاستمرارية في نجاحها و ريادتها. و نلاحظ من خلال هذه الاستراتيجيات أنها تتداخل مع بعضها البعض، و

<sup>1</sup> مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 202

هنا تختار المنظمة الريادية ما يناسبها من هذه الخيارات الإستراتيجية، فيمكن لها أن تختار إستراتيجية واحدة أو اثنتين طبقا للظروف المحيطة و القدرات المتاحة و التوقيت المناسب.

و لتحقيق و تنفيذ هذه الاستراتيجيات، فان المنظمات الريادية التي لديها القيم الريادية، و التي هي قيم أصيلة في ثقافة المنظمة تقوم بخلق و دعم التغيير و التجديد المؤسسي بكفاءة، و تشجيع الإبداع و الابتكار و تقبل المخاطرة، و القواعد السلوكية المشجعة على إظهار الطاقات الهادفة لاكتشاف و تفسير و ترجمة الإشارات الصادرة عن البيئة الخارجية، و ذلك على شكل استجابات سلوكية، و هي من المضامين الرئيسية للثقافة التكيفية و التي تتميز بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية من خلال تشجيع التغيير الهادف لاشباع حاجات و رغبات المستهلكين.

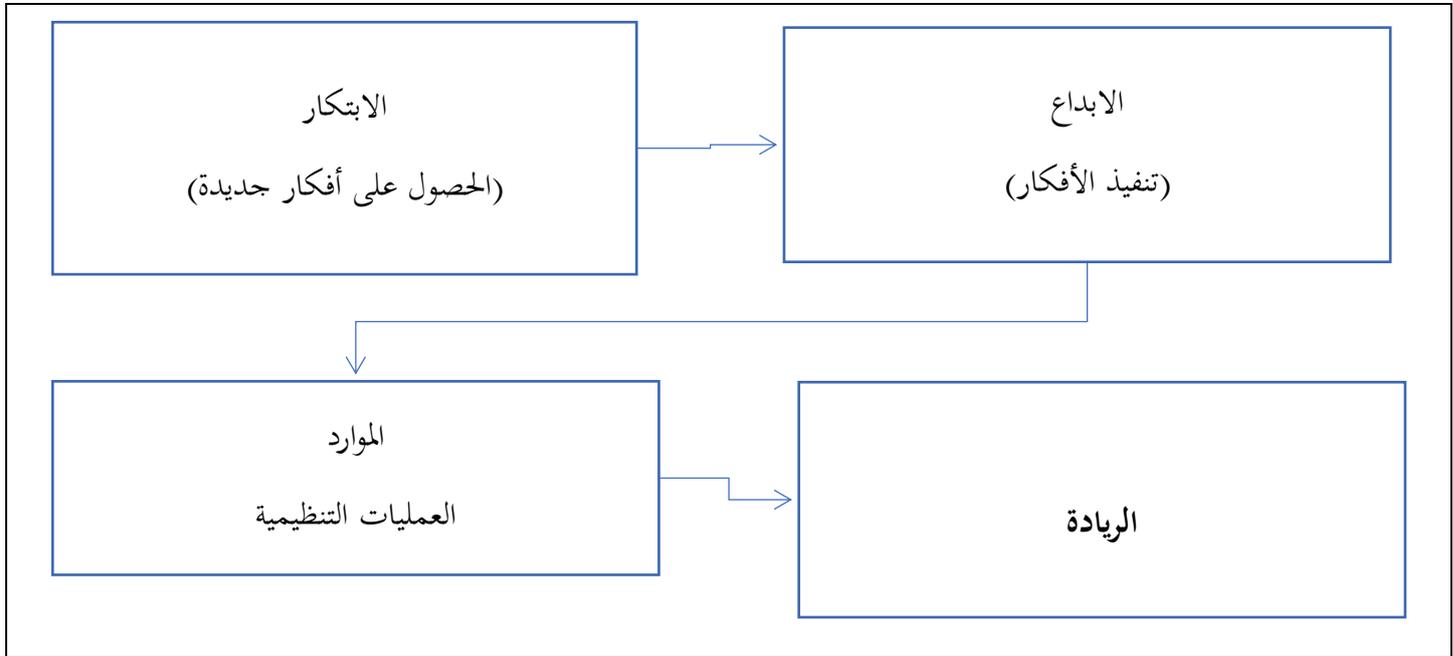
## المبحث الثالث: علاقة الإبداع بالريادة

تعتبر الريادة والإبداع من المواضيع الرئيسية في اقتصاديات الدول في الوقت الراهن، حيث تساهم المشاريع الريادية في تحقيق التنمية، وما يلاحظ أن عصر المعلومات أبرز نمطا جديدا من التنافس على الأساليب الإبداعية التي تغير أنماط العمل التقليدية، نتيجة لذلك أصبح الإبداع من العوامل الأساسية في الفصل بين المؤسسات الرائدة والأقل ريادة على كافة المستويات<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: أهمية الإبداع لتحقيق الريادة

يعد الإبداع من متطلبات الريادة ويعد عاملا مهما لتنافسية المنظمة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 2-3 أولا: العلاقة بين الإبداع و الابتكار و الريادة



**المصدر:** ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجارب بعض الدول، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، جامعة بابل، العراق، 2013، ص 387

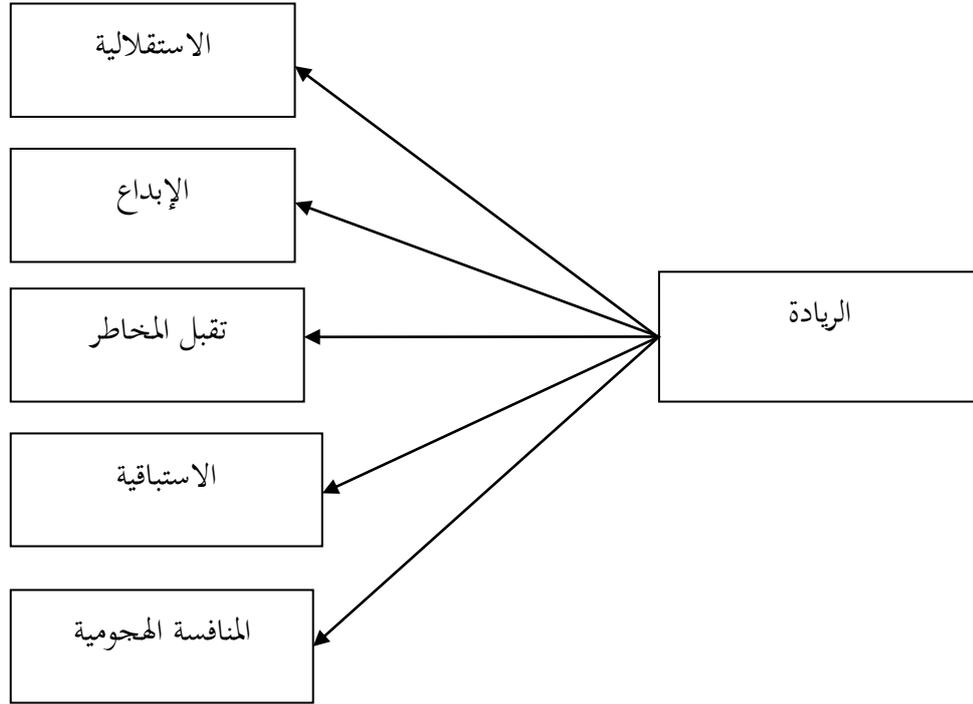
من خلال هذا الشكل يتضح لنا بأن الريادة تنطلق من كيفية توليد الأفكار عند المبتكر، ويرتبط الإبداع بتنفيذ الفكرة من خلال توفر الموارد والعمليات الضرورية لذلك، لذا يعد الإبداع من متطلبات الريادة لأنه يساهم في تفرد منتجات المؤسسة وعملياتها في الأسواق عن المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تتضمن الوصول للريادة.

## ❖ الأبعاد الرئيسية للريادة و موقع الإبداع منها

ترتبط الريادة بجملة من العناصر، حيث يعتبر الإبداع من أهمها والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>علي فلاح الزغبى، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة دراسة مقارنة بين الجزائر و-الأردن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011، ص 160

شكل رقم 2-4: الأبعاد الرئيسية للريادة و موقع الإبداع منها



المصدر: ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجارب بعض الدول، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الثاني، جامعة بابل، العراق، 2013، ص 395.

من خلال هذا الشكل يتضح بأن الإبداع بعد أساسي ومهم للوصول للريادة إلى جانب جملة من الأبعاد الأخرى التي بتكاملها يضمن الحفاظ على المركز الريادي تتمثل في<sup>1</sup>:

■ تقبل المخاطر: تتمثل في رغبة المنظمة في تبني مشاريع تحمل نسبة مخاطرة عالية مع التصرف وفقها بجرأة دون حتى توقع النتائج؛

■ الإستباقية: وتتمثل في جهود المنظمة للحصول على الفرص الجديدة، مع العمل من أجل التقدم على المنافسين ومنه التصرف وفق الفرص والتهديدات؛

■ الاستقلالية: هي الرغبة في العمل باستقلالية للوصول إلى الرؤية والفرص الريادية وهي مهمة جدا في المنظمة حيث تساعد على التفكير المستقل من اجل إيجاد الفرص.

<sup>1</sup> أكرم محسن اليساري و آخرون، أثر إستراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد الثاني، العدد الثامن، جامعة كربلاء، العراق، 2015، ص، ص: 102، 103.

- المنافسة الهجومية: تشير إلى جهود المنظمة التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها، فالمنظمات ذات التوجه العدائي غالباً ما تفضل الاستحواذ على حصص المنافسين.

### ■ الإبداع الريادي

يرتبط الإبداع الريادي بتحقيقه للدور الريادي سواء في تقديم المنتجات أو الخدمات أو إرضاء الزبائن والقدرة على اختراق الأسواق والسيطرة على جانب معين من هذه الأسواق وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 2-5: أنواع الإبداع الريادي



المصدر: بلال خلف السكرانة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008، ص50.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا بأن هناك أربعة أنواع للإبداع الريادي على النحو التالي<sup>1</sup>:

- الإبداع الجزئي: وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق؛
- الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد بالأسواق؛
- الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل بالسوق؛

<sup>1</sup> مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 208

■ الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال بالأسواق.

### المطلب الثاني : متطلبات الإبداع لتحقيق الريادة

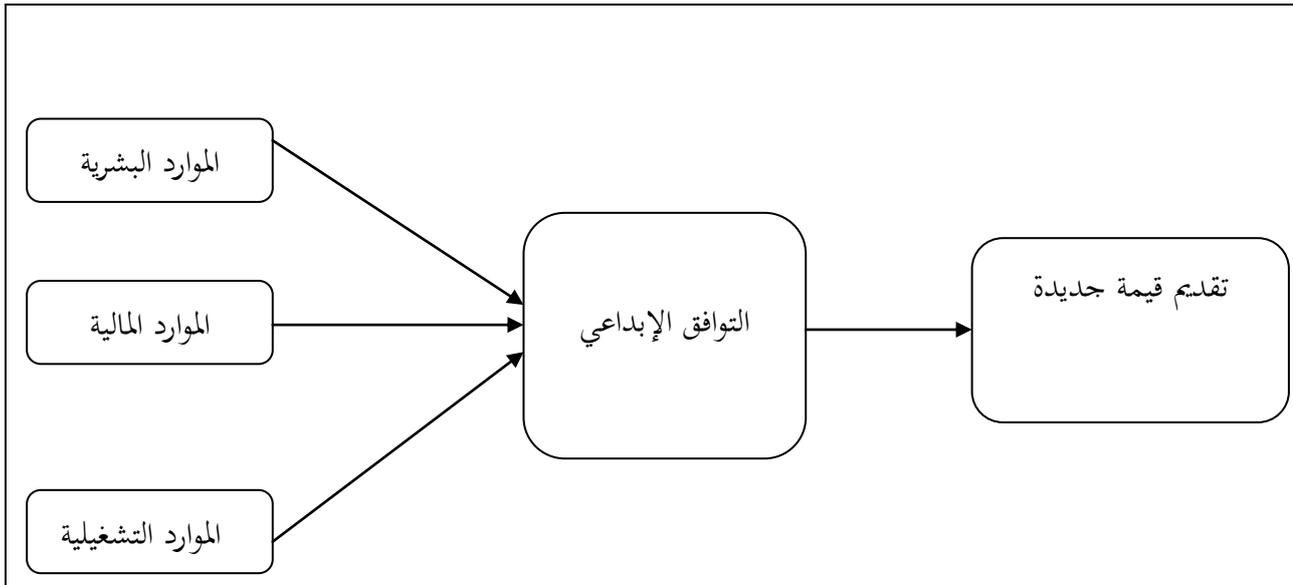
يركز المشروع الريادي عادة على الإبداع والذي قد يكون إبداعا تكنولوجيا غير مسبوق أو ابتكار منتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة، وقد يكون الإبداع في التسويق والتوزيع وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو إدارته<sup>1</sup> ، ومنه يتطلب الإبداع المؤدي إلى الريادة جملة من الشروط:

#### 1. توافر الموارد اللازمة للإبداع الريادي :

تضمن الريادة ابتكارا وإبداعا لأفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ من خلال توافر الموارد والشكل

الموالي يوضح ذلك:

الشكل 02-06: الإبداع و الموارد وتحقيق الريادة



المصدر: فايز جمعة صالح النجار و آخرون، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ص14.

يتضح من الشكل أعلاه أن الريادة تتضمن توافر الموارد على اختلاف أنواعها في المنظمة سواء كانت الموارد مالية أو بشرية أو تشغيلية، حيث يكون هذا التوافق إبداعيا وينتج عنه خدمة أو منتج أو طريقة أو أسلوب أو سوق جديد.

<sup>1</sup>مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 48، 49.

## 2. سلوك المستهلك كمحفز للإبداع الريادي

يعتبر المستهلك من المصادر الرئيسية للتطوير، ويتم الحصول على الأفكار من خلال رغباته وحاجاته التي يعبر عنها بطرق مباشرة أو غير مباشرة، وفي هذا الإطار فإن دراسة سلوك المستهلك ليس بالأمر البسيط، فالمستهلك يحدد رغباته بطريقة تختلف عن غيره وربما عما تفكر فيه المؤسسة، وحتى يتحقق النجاح يجب التعرف بأكثر دقة على المستهلك من خلال دراسة مختلف العوامل المؤثرة فيه، وعليه وجب اختيار أفضل فكرة من بين الأفكار المتوصل إليها<sup>1</sup>؛

## 3. دور الدولة في تشجيع الإبداع الريادي

تقوم الدولة ببناء قاعدة معرفية متكاملة للاختراعات والابتكارات الجديدة وإصدار القوانين وتنظيم التشريعات وتسمح من خلال ذلك بفتح المجال أمام الإبداعات الريادية؛

## 4. أهمية مراكز البحث والتطوير في الإبداع الريادي

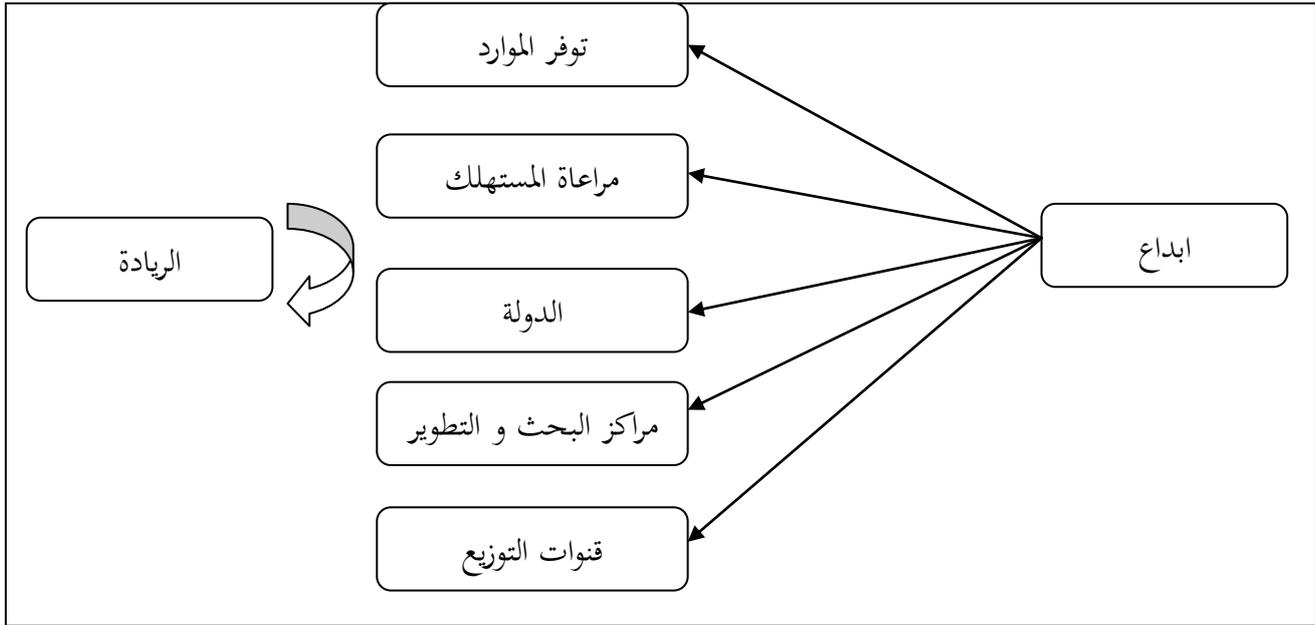
تقوم مراكز البحث والتطوير بإجراء عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالريادة ومن خلال الوصول إلى نتائج معينة يمكن أن يستفيد منها المشروع الريادي؛

## 5. دور قنوات التوزيع في تنشيط الإبداع الريادي

لتحقيق الريادة فإن الإبداع يسعى إلى تحقيق انسياب صحيح ودقيق للمنتجات والخدمات التي تتعامل بها مختلف الفئات الاستهلاكية، لذلك تعتبر قنوات التوزيع حلقة أساسية في تحقيق هذا الهدف.

الشكل رقم 2-7: متطلبات الإبداع لتحقيق الريادة

<sup>1</sup>عثمان فريد رشدي، الريادة والعمل التطوعي، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 - ، ص 37



المصدر: من اعداد الطالبين

### المطلب الثالث: التميز المؤسسي وفق العلاقة إبداع \_ ريادة

يعتبر الإبداع خطوة مهمة وعامل أساسي في وصول المؤسسات الاقتصادية إلى الريادة، لكن هذا الوصول يضمه قدرة هذه المؤسسات على الحفاظ على هذا العامل المهم، وضمان كل ما يلزم لتشجيعه فوصول الفرد للإبداع يرتبط بقدرة المنظمة على توفير بيئة إبداعية ويمكنها ذلك من خلال<sup>1</sup>:

- إنشاء نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات: حيث يوفر هذا النظام فرصة لأي موظف لطرح فكرته و حتى تجربتها ولو بشكل مصغر وإمكانية تطبيقها بشكل أكبر على مستوى المؤسسة ككل؛
- وضع طرق وأساليب لتحفيز وتكريم الموظفين: فمهما كان الموظف مجتهدا ومتميزا فإنه يحتاج إلى الإحساس بالتقدير، ومن بين أساليب التحفيز نجد التكريم المعنوي والذي يشعر الموظف بأهميته ودوره في المؤسسة دون أن ننسى التكريم المادي والذي يحفز الموظف على العطاء أكثر ويشجع باقي الموظفين؛

<sup>1</sup>مدونة خالد بن عبد الله القايفي، الإبداع والابتكار وريادة الأعمال، مقال اطلع عليه بتاريخ: 2019/05/05 على الموقع - : <http://khaledalqaefi.blogspot.com/2011/12/blog-post.html>، بتصرف.

- جعل القواعد أكثر مرونة: فالقواعد يجب ألا تعيق أي فكرة إبداعية وألا تقف حائلا أمام التطبيق، فالجمود في القوانين وعدم مرونة القواعد يفقد المؤسسة الفرص وبالتالي يجب إلغاء أي قاعدة تضع حدودا حول إبداع الموظفين؛
  - فتح باب الاتصال بين الموظفين ومختلف المسؤولين: وما لذلك من أهمية فإعطاء فرصة للموظفين لمقابلة المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية يشجعهم على تقديم الاقتراحات وطرح الأفكار وبالتالي خلق وعي بوضع المؤسسة في قلب وعقل كل موظف؛
  - التخلص من كل ما هو سلبي: بما فيها الموظفين، فالمدراء والموظفون السلبيون الممسكون بأفكارهم ومعتقداتهم ولو خاطئة لن يفيدوا المؤسسة في شيء، بل سيقفون حجرة عثرة أمام تشجيع كل ما هو جديد ومبتكر؛
  - تفادي الأساليب التقليدية في التسيير: خاصة من ناحية الصلاحيات فالخوف من إعطاء صلاحيات للموظفين وجعل عملية تسيير المؤسسة عن طريق واحد من الأعلى إلى الأسفل فقط، أي الأوامر والتخطيط للمدراء والتنفيذ على الموظفين يمكن أن يؤدي بعدة مشاكل، فالموظف عند خوضه ميدان العمل يرى متغيرات وفرص لا يراها المدير وبالتالي على المدراء تفادي التصرف بشكل منفرد وإعطاء فرصة أكثر للتواصل لتقرير المبادرة التي ستتحذ إزاء هذه المتغيرات ؛
  - تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف: أي جعل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة معلومة للموظفين حيث يرى المدراء التقليديون أن معرفة الوضع المالي مثلا للمنظمة لا يهم الموظفين، لكن المبدع يمكنه أن يوضح للمدراء كيف أن مجهودهم يؤثر سلبا أو إيجابا على وضع المؤسسة.
- إن تسيير الإبداع صعب ولكن يمكن التسيير من أجل الإبداع، هذه الفكرة خرج بها مسيرون ورواد شاركوا في منتدى جامعة هارفارد للأعمال وهذه أهم التوصيات التي من شأنها توفير الجو المناسب الذي يزدهر فيه الإبداع:<sup>1</sup>
- ❖ على المدراء التوقف عن التفكير بأنهم المصدر الوحيد للأفكار مع تشجيع وتثمين أفكار الآخرين؛
  - ❖ فتح المجال لأشخاص من مختلف الميادين والتخصصات من أجل توسيع آفاق المنظمة، ذلك أن التنوع يشري الإبداع ويضمن حلولاً للمشاكل؛
  - ❖ ضرورة معرفة الوقت المناسب للتحكم في الإبداع وكذلك الوقت المناسب لفتح المجال للإبداع؛

Teresa M.amabile and mukti khiare , creativity ,p02 2008,canada ,Harvard business review, and the role of the leader<sup>1</sup>

- ❖ ضرورة معرفة أن الأفكار بإمكانها التواجد في كل مستويات المؤسسة؛
- ❖ تشجيع الآخرين على الإبداع وذلك يجعل الفشل جزءاً عادياً من العمل، مع التأكيد أن الهدف هو التجربة وأن ارتكاب الأخطاء يساعد على التحكم؛
- ❖ على المسيرين أن يكونوا مستمعين جيدين وأن يبدوا استحسانهم وامتنانهم ولو بكلمة.

**خلاصة الفصل الثاني:**

من خلال هذا الفصل تم توضيح أهم المفاهيم المرتبطة بالريادة، و الريادي والتطرق الى منظمات الأعمال الريادية و أهمية المؤسسات الرائدة ، و أهم المهارات الريادية المطلوبة ، ومنه تم ربط الإبداع بالريادة من خلال توضيح كيفية الوصول إلى الريادة بالتركيز على عنصر الإبداع، فإذا ما تبنت المؤسسة الإبداع واعتبرته جوهر أنشطتها، فإن ضبط سلوكه يعتبر أمر حيوي لنجاح التنظيم ونمو المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، إذ أنه يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع المستجدات وتحقيق مركز رائد في السوق، ولإثبات أهم ما تم ذكره في الجانب النظري تم الاستعانة بدراسة حالة عن مؤسسة عمومية رائدة لمعرفة الدور الذي لعبه الإبداع في وصولها لهذا المركز.

## تمهيد :

بعد التعرض في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع ثبت في الفصل الثاني إلزامية تطبيق الأسس النظرية للموضوع، وعليه في هذا الفصل يتم التطرق إلى الدراسة الميدانية التي تهدف أساسا إلى توضيح دور الإبداع في تحقيق الريادة في إحدى المؤسسات الوطنية الرائدة لتوضيح العلاقة بين ما تم توضيحه في الجانب النظري وما موجود في الواقع العملي.

وفي هذا الصدد تم التركيز في هذا الفصل على توضيح أهم الإجراءات المنهجية المتبعة ثم جدولة البيانات وتحليلها مع ذكر أهم الأساليب والطرق الإحصائية لمعالجتها، ثم التطرق لأهم نتائج الدراسة الميدانية ليتم استخلاص أهم التوصيات في الأخير، عليها تكون مرجعا لطلاب العلم.

و على هذا الأساس تم تقسيم هذا العمل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: بطاقة تقنية للمؤسسة البريد

المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الأول: بطاقة تقنية للمؤسسة (بريد الجزائر)

يحتل قطاع بريد الجزائر و المواصلات مكانة هامة في كل من المجال الإقتصادي و الإجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتكفل بتقديم خدمات متطور للمجتمع.

## المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 1975/12/30 و المتضمن قانون البريد و المواصلات<sup>1</sup>، الذي يجعل من قطاع البريد و المواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، و تحت إشراف وزارة البريد و المواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة و يخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية و تتمتع أيضا في إستغلالها لمختلف نشاطات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية وفق المواد 01 و 39 من ذات القانون.

كما يعود نشأة مؤسسة بريد الجزائر إلى المرسوم التنفيذي رقم: 02-43 المؤرخ في 2002/01/14 المتضمن إنشاء "بريد الجزائر"، لاسيما ما جاء في المادة الأولى منه: تنشأ تحت تسمية "بريد الجزائر" مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و تخضع للقوانين و التنظيمات المعمول بها و لأحكام هذا المرسوم<sup>2</sup>.

و قد سبق هذا الإنشاء صدور قانون رقم 2000-03 المؤرخ في 2000/08/05 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية<sup>3</sup>، و لعل هذا التجديد جاء تماشيا مع التوجه الجديد في

<sup>1</sup> الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1395 هـ الموافق ل 30 ديسمبر 1975 يتضمن قانون البريد و المواصلات، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 29 في: 1976/04/09

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم: 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 هـ الموافق ل 14 يناير 2002، يتضمن إنشاء "بريد الجزائر"، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 04 في 2002/01/16

<sup>3</sup> القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 121 هـ الموافق ل 05 أوت 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 48 في: 2000/08/06

السياسة الاقتصادية للبلاد آنذاك من إقتصاد موجه إلى إقتصاد حر، و ضرورة مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية للبلاد لاسيما ما ارتبط بالتطور التكنولوجي و قد هدف هذا القانون إلى مايلي<sup>1</sup>:

- ✓ تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية و في مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة.
- ✓ تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات من طرف المتعاملين.
- ✓ تحديد إطار و كيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.
- ✓ تحويل على التوالي: نشاطات إستغلال البريد و المواصلات التي تمارسها وزارة البريد و المواصلات إلى : مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري للبريد (EPIC)، و إلى متعامل للمواصلات السلوكية و اللاسلوكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.

و تنفيذاً لمحتوى هذا القانون صدرت عدة مراسيم تنفيذية منظمة لنشاطات المتعاملين و هي:

- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: و يهدف إلى منح ترخيص إنتقالي إلى متعامل يسمى "إتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل لإقامة و إستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلوكية و اللاسلوكية.
- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: و يهدف إلى تحديد نظام الإستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد، فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحوالات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية و كل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخصيص (Régime d'exclusivité)، أما إستغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام الترخيص (Régime d'autorisation)، و أخيراً أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط (Régime de la simple déclaration).
- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002: و المتضمن إنشاء مؤسسة بريد الجزائر.

<sup>1</sup> وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة: "مؤسسة بريد الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص 102

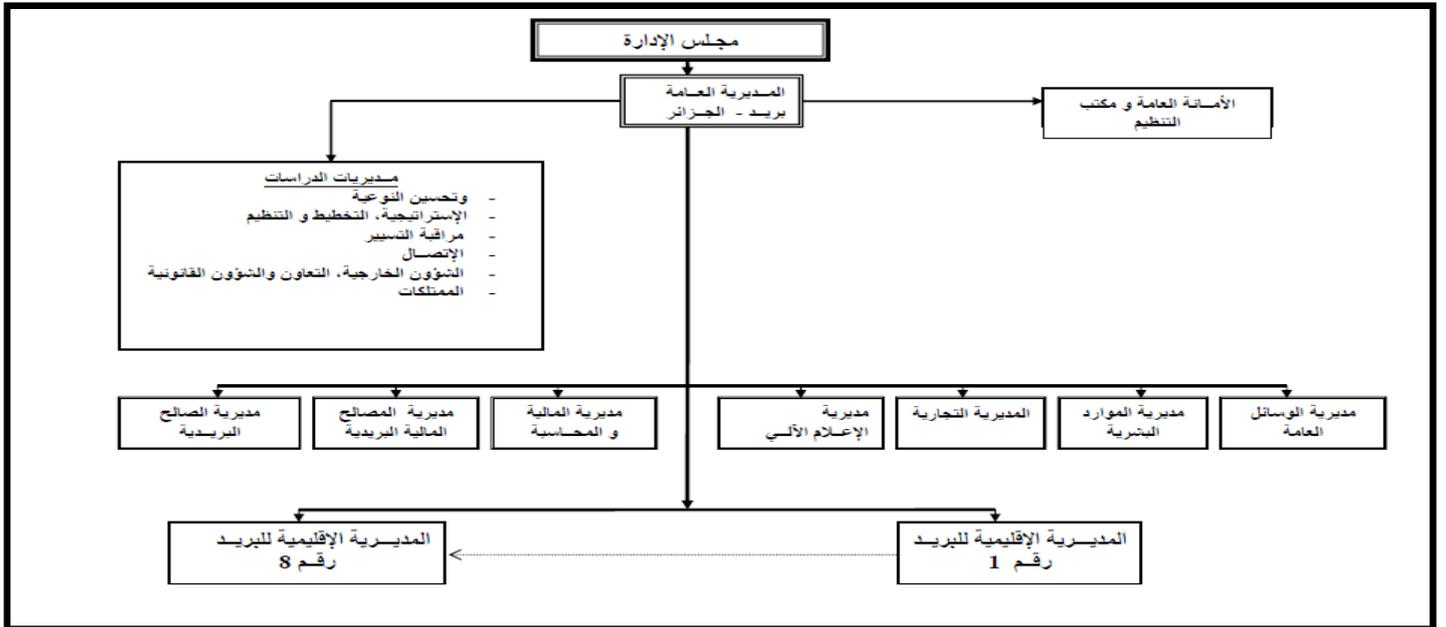
تيسميسيلت

و هي بهذا الشكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ، تأسست بعد إعادة هيكلة قطاع البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال بموجب القانون 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة ، المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، كما تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر في شكلها الحالي بموجب المرسوم التنفيذي 02-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 ، و مؤسسة بريد الجزائر ملزمة بتقديم خدمات عمومية عبر كامل التراب الوطني ، و هي مطالبة أيضا بضمان إستغلال و توفير الخدمات البريدية و المالية<sup>1</sup>.

و قد تم وضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالبريد و يكون مقرها بمدينة الجزائر العاصمة ، يسير المؤسسة مجلس إدارة يرأسه الوزير المكلف بالبريد و يديرها مدير عام يعين بمرسوم بناء على إقتراح من الوزير ذاته و تنهى مهامه بالشكل نفسه.

و للإمام بتنظيم المديرية العامة لبريد الجزائر نسلط الضوء على الهيكل التنظيمي للمؤسسة على المستوى المركزي:

الشكل رقم 3- 8: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي



المصدر: وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة: "مؤسسة بريد الجزائر"، مرجع سبق ذكره ، ص 107

فمن الشكل أعلاه نستخلص أن المديرية العامة تضم:

<sup>1</sup> مأخوذة من موقع بريد الجزائر من الرابط: <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/algérie-poste le 05/05/2019> à 13.54

- الأمانة العامة و مكتب التنظيم.
- مديرية المصالح البريدية، مع مديرية المصالح المالية البريدية: تتكفلان بالسهر على حسن الأداء للمصالح البريدية على المستوى الداخلي و في علاقاتها مع الخارج.
- مديرية المصالح المالية و المحاسبية: تتكفل على الخصوص بإنجاز و تنفيذ و متابعة السياسات المالية و المحاسبية بما فيها الصفقات المبرمة.
- مديرية الوسائل العامة: تتكفل بالتمويل و النقل و الصيانة و الأمن و الحماية للممتلكات و المنقولات.
- مديرية الموارد البشرية: تسهر على تطبيق و إنجاز مخططات تسيير الموارد البشرية و كذا التكوين و متابعة شؤون العمال و تطبيق أحكام قانون العمل و كذا الإتفاقيات الجماعية و إحترام القانون الداخلي.
- المديرية التجارية: تهتم بالنشاطات التجارية و التسويقية للمؤسسة مع زبائنها بما فيها أنظمة التسعير.
- مديرية الإعلام الآلي: تسهر على أنظمة الإعلام الآلي و صيانتها و إستغلال أنظمة المعلومات و حمايتها و صيانتها و كذا تطويرها و مواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال.

#### المطلب الثاني: المديرية الإقليمية (الجهوية) بالشلف

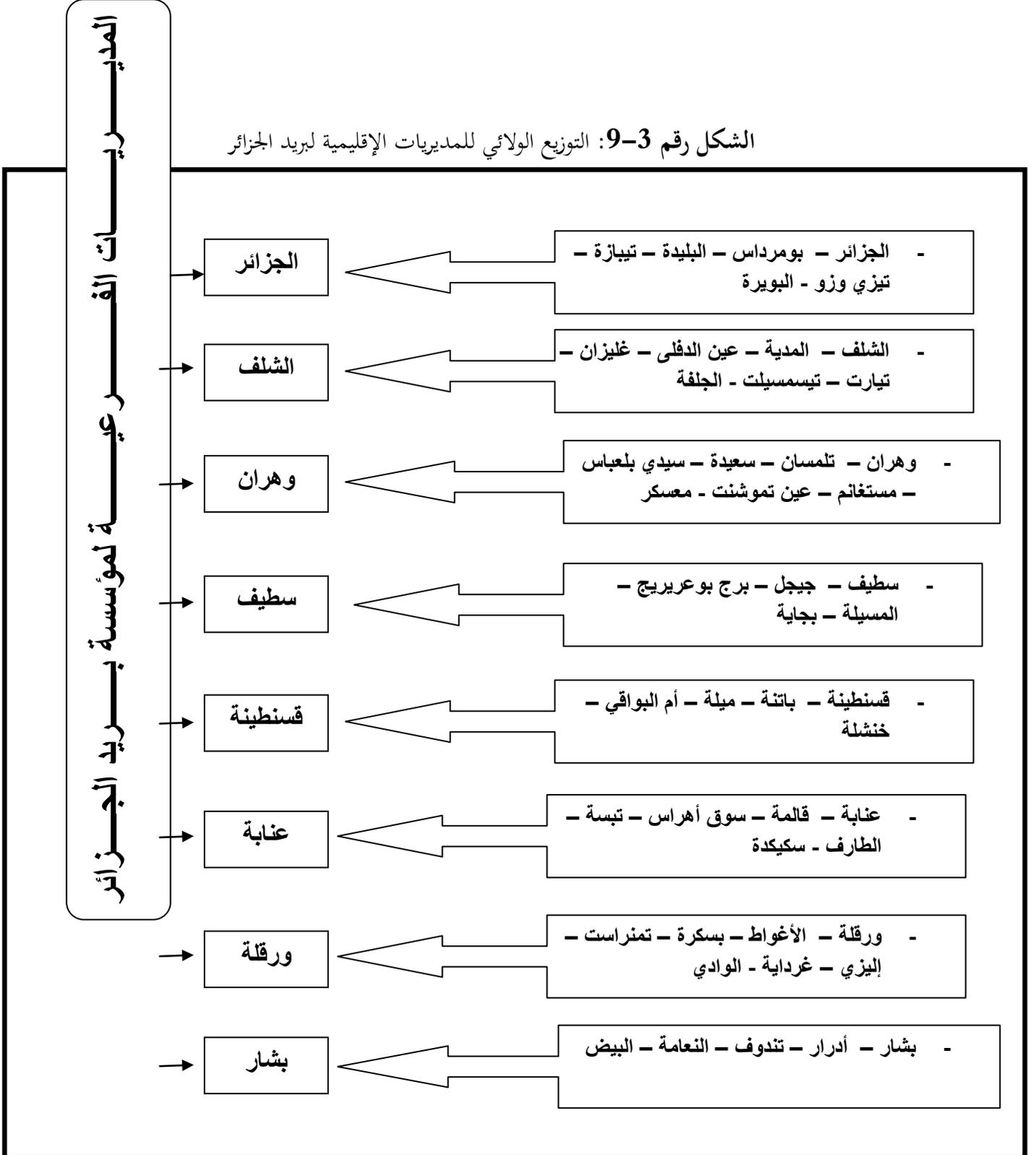
و بغية السهر الحسن لمصالح المديرية العامة ، أنشأت عدة مديريات إقليمية تتابع إشراف و حسن السير للمصالح الولائية تحت الوصاية، كما يصب هذا التوزيع في جوهره على لامركزية القرارات التي من شأنها تعطيل العديد من المصالح و القرارات ذات الأهمية و العجلة.

ومن أبرز المهام التي تسعى لتحقيقها أيضا هاته المديريات الفرعية ما يلي:

- تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة.
- إعداد الميزانيات و إعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها.
- إعداد و مناقشة الميزانيات التقديرية .
- إعداد برامج التفتيش و مراقبة تنفيذها.
- السهر على مراقبة و متابعة تنفيذ توجيهات و قرارات المديرية العامة.

و هناك 08 مديريات إقليمية تتوزع كالاتي:

الشكل رقم 3-9: التوزيع الولائي للمديريات الإقليمية لبريد الجزائر



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مقابلة مع السيد: دكومي عبد العزيز ، المدير التنفيذي لوحدة بريد الجزائر تيسمسيلت، يوم 2019/05/06 على

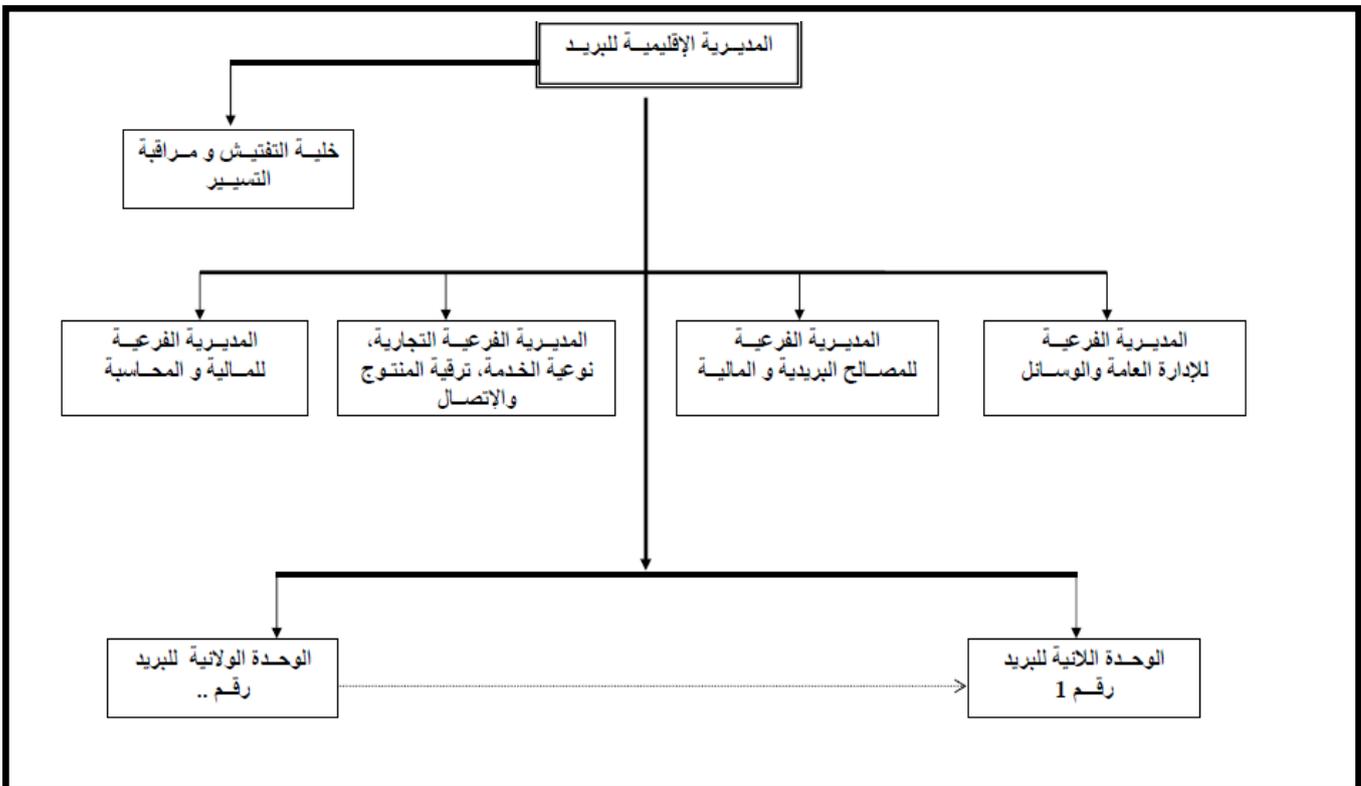
الساعة 10.00

و تتكون كل مديرية إقليمية حسب الهيكل التنظيمي لها مما يلي:

- خلية التفتيش و مراقبة التسيير: تسهر على إعداد برامج التفتيش و تنفيذها.
- المديرية الفرعية للإدارة و الوسائل: تسهر على حماية و حسن إستغلال التجهيزات و العتاد و كذا مراقبة حركة المستخدمين.
- المديرية الفرعية للمصالح البريدية و المالية: تتكفل بتنظيم و مراقبة الإستغلال البريدي و معالجة مختلف الاستعلامات و تتبع السياسة المالية.
- المديرية الفرعية التجارية، نوعية الخدمة، ترقية المنتج و الإتصال: تسهر على ضمان تنشيط العمليات التجارية و متابعة الإستراتيجيات التسويقية و دراسة السوق و العلاقات مع مختلف الشركاء.
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة: تعمل على إعداد الوضعيات المحاسبية و المالية الدورية و كذا متابعة حالات الصندوق و متابعة تنفيذ الميزانية.

و يمكن أن نرى كل هاته المديريات في الشكل الآتي:

الشكل رقم 3-10: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية تابعة لمؤسسة بريد الجزائر



المصدر: وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة: "مؤسسة بريد الجزائر"، مرجع سبق ذكره ، ص 114

### المطلب الثالث: وحدة تيسمسيلت لبريد الجزائر

#### 1. التعريف بالوحدة:

أنشأت الوحدة الولائية للبريد بتيسمسيلت تبعا لإعادة هيكلة القطاع و لاسيما بموجب المرسوم التنفيذي 02-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 على غرار باقي وحدات الوطن المتواجدة في مركز كل ولاية تتكفل على العموم بما يلي<sup>1</sup>:

- تنفيذ برامج التنمية و إعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها.
- تسيير الهياكل القاعدية و حسن إستغلالها في مجال خدماتها مع الزبائن.
- تنفيذ برامج تفتيش مكاتب البريد.

تقع الوحدة الولائية لبريد الجزائر لتيسمسيلت في شارع عبد الحق بن حمودة بجانب مديرية الصحة و السكان (طريق المستشفى - تيسمسيلت) ، و تحتوي على طاقة بشرية و تجهيزات و عتاد بما يضمن لها من تحقيق أهدافها و مكاتبها البريدية الموزعة على كل إقليم الولاية. ضف لمركز الإيداع و التوزيع الخاص بالبريد و الطرود و الصكوك المتواجد بحي 119 سكن بجانب مكتب البريد الرئيسي (المركزي).

و قد تم تدشين مقر مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية تيسمسيلت من طرف السيد: وزير البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال السيد: عمار تو ، بتاريخ 2004/02/14 الموافق لـ 23 ذي الحجة 1414 هـ .

#### الشكل رقم 3-11: الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد تيسمسيلت

<sup>1</sup> دكومي عبدالعزيز ، المدير التنفيذي لوحدة بريد الجزائر تيسمسيلت، مهام وحدة بريد تيسمسيلت، مقر المديرية يوم 2019/05/06 على الساعة 10

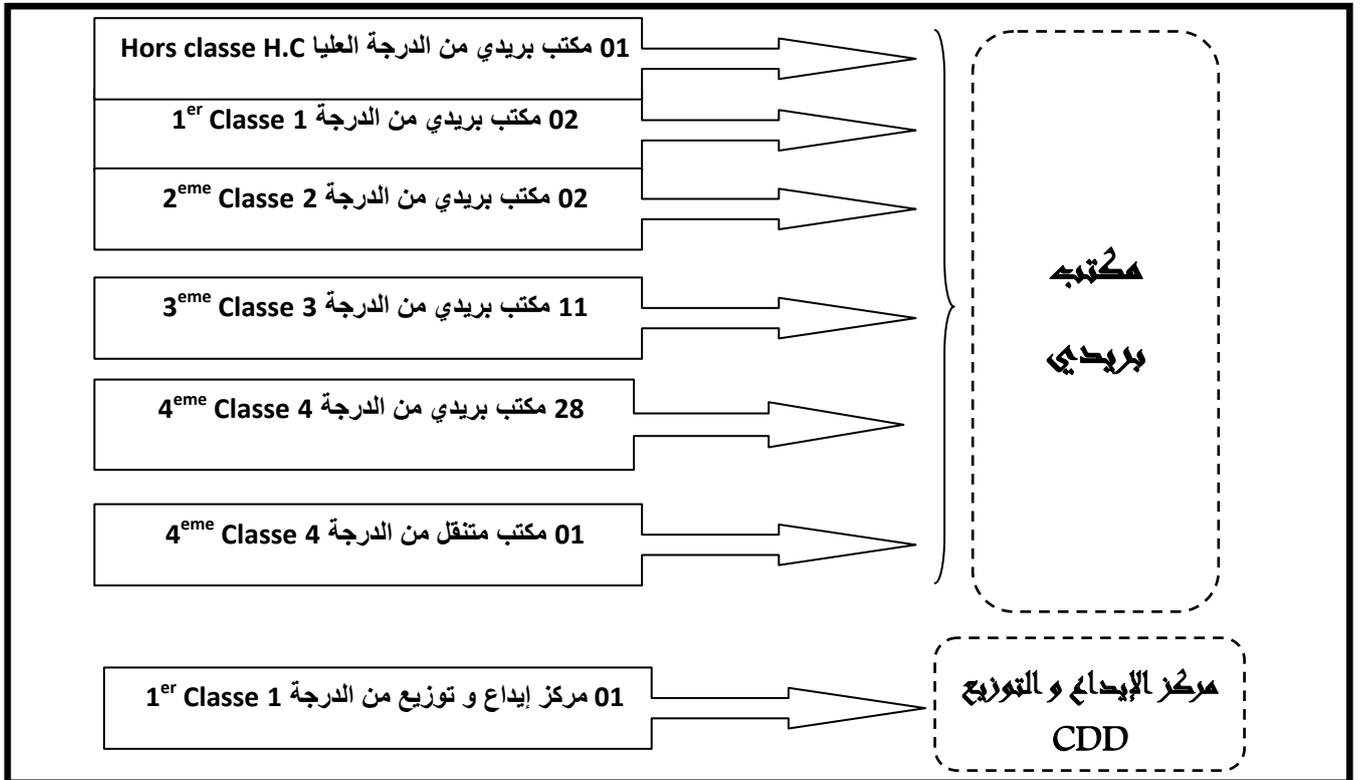
تيسمسيلت



المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل رقم : 3-12: تقسيم مكاتب بريد تيسمسيلت حسب الدرجة

و يتم تقسيم المكاتب البريدية على النحو الآتي:



المصدر: دكومي عبدالعزيز، المدير التنفيذي لوحدة بريد الجزائر تيسمسيلت، يوم 2019/05/08 على الساعة 12.00 (مقابلة شخصية)

### المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المبحث يتم استعراض عناصر الدراسة الميدانية التي تم اختيارها بناء على مدى ملاءمتها مع الموضوع، متمثلة في مجتمع وعينة الدراسة وكذا توضيح جميع الجوانب المتعلقة بالاستبيان وإعداده وصولاً إلى أهم البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحليل.

و على هذا تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب :

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة

المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبيان

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مجالات الدراسة :

**المجال المكاني :** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة بريد الجزائر تيسمسيلت كما هو معرف و موضوع في المطلب السابق .

**المجال الزمني :** تمت الدراسة خلال فترة أبريل - ماي 2019 حيث تم اختيار و صياغة موضوع الدراسة بعد إستشارة الأستاذ المؤطر مع البحث المسبق في هذا الموضوع لجمع بعض المعلومات ، كما تم الإنتقال إلى المؤسسة عينة الدراسة للقيام بمقابلة شخصية مع الموظفين بما فيهم من اطارت ،أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ اضافة الى الملاحظة و الاستبيان بغرض جمع البيانات و المعلومات الوافية ، كما تم توزيع و استرجاع الاستبيان خلال شهر أبريل ماي

**المجال البشري :** شملت هذه العينة جميع الأفراد العاملين بمديرية بريد الجزائر تيسمسيلت بالإضافة الى مكاتب البريد الموزعة عبر تراب الولاية

مجتمع و عينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة هو مؤسسة بريد الجزائر بتيسمسيلت حيث يكون مجتمع الدراسة من الموظفين التابعين للمؤسسة و تم اختيار هذه المؤسسة لمكانتها و تنوع خدماتها و لقربها من موقع السكن ، ولإجراء الدراسة ثم إخضاع أو حصر جميع عناصر المجتمع التي تخضع لصفات أو متغيرات العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن

خصائص المجتمع الأعلى الذي نرغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلاً صحيحاً، إن الاختيار الدقيق للينة يعتبر بالفعل منطلقاً رئيسياً لدراسة ميدانية موفقة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية ، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة وتمثلت في بعض الموظفين العاملين في مراكز البريد عبر الولاية.

### الفرع الثاني: أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

**أدوات الدراسة:** يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي و الموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث.

إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أدوات الدراسة التطبيقية المعتمدة و المتمثلة في الاستبيان.

الاستبيان وهو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، و التي توجه للأفراد بغية الحصول على البيانات موضوعية كمية وكيفية بالاعتماد على بعض الدراسات و المراجع، تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وتم عرضها على المشرف، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من عمال الإدارة و مراكز البريد ، وقد تم توزيع 60 استبيان من قبل الطالبين على أفراد عينة الدراسة وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 50 أي بنسبة 83,33%، ولم يكن أي استبعاد من الاستبيانات المسترجعة حيث جرى فعليا تحليل 50 استبيان وتشمل قواعد الدراسة على الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من خلال (05) فقرات.

**الجزء الثاني:** يتعلق بالبيانات الأساسية ويعبر عن مجالات الدراسة ويتكون من ثلاثة محاور تبعا للدراسة النظرية تتمثل في:

- ❖ المحور الأول: الإبداع في المؤسسة؛
- ❖ المحور الثاني: ريادة الأعمال للمؤسسات الاقتصادية؛
- ❖ المحور الثالث: دور الإبداع في الوصول الى مؤسسات ريادية.

مقياس أسئلة الاستبيان :

تم إعداد الأسئلة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي **SCALE LIKERT 05** خمس درجات، وذلك بغية معرفة اتجاه و آراء العينة حول كل عنصر في الاستبيان

الجدول رقم 3-3 : مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	موافق فقير	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستعمال **SPSS** ، دار خوارزم العلمية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص504

وانطلاقا من الجدول رقم 3-3 حيث الأوزان الموضحة فيه ولحساب حدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي نقوم بحساب المدى الكلي ( $5-1=4$ ) ثم نقوم بقسمته على عدد فئات المقياس لنحصل على المدى الجزئي للفئات كما يلي : ( $5/4=0,8$ ) وبعد ذلك نقوم بإضافته للعدد الأصغر في المقياس وهو الرقم 1 لتصبح 1,8 وهكذا نقوم بنفس العملية حتى الوصول إلى أعلى قيمة في الأوزان وهو رقم 5 الصحيح، لتصبح النتيجة على الشكل التالي:

الجدول رقم 3-4 : مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.4 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمتخصصون في موضوع البحث، وذلك لإقرار أو حذف أو تعديل أو إضافة فقرات للاستبيان.

كما للتأكد من صدق الاستبيان ، تم استخدام برنامج ( SPSS ) من خلال استخراج معامل الثبات الداخلي كرونباخ-ألpha، حيث بلغ كرونباخ الداخلي لجميع فقرات الاستبيان (0,864) مما يدل على أنها قيمة ممتازة على ثبات الاستبيان ويمكن الاعتماد و الاستفادة من نتائجه في التفسير .

الجدول رقم 3-5: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	الجزء	رقم الجزء
0,749	5	المحور الأول: الإبداع في المؤسسة	1
0,674	5	المحور الثاني : ريادة الأعمال للمؤسسات الاقتصادية	2
0,800	5	المحور الثالث : دور الإبداع في الوصول الى مؤسسات ريادية	3

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ينحصر بين 0.674 و 0.800 في حين بلغ معامل الثبات لجميع الفقرات ( 0.864 ) مما يدل على تمتع فقرات الاستبيان بمعامل ثبات كبير .

#### المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب والبرامج الإحصائية من أجل تحليل البيانات المستخرجة من الاستبيان، لما لها من أهمية في الوصول إلى النتائج المرجوة من الاستبيان.

البرامج الإحصائية المستخدمة

بغية تسهيل عملية التحليل، وعقب التحصيل النهائي لاستمارة الاستبيان، تم تجميع البيانات المحصلة وتفرغها في كل من برنامج EXEL وبرنامج SPSS 22 ، حسب طبيعة المعلومات المتوفرة ففيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص المعلومات الشخصية، تم إعداد مجموعة جداول تم استخراجها من البرنامج الإحصائي SPSS حيث تم تمثيل الجداول باستخدام نفس البرنامج واستعانة ببعض من برنامج EXEL لكي تسهل عملية الملاحظة وتحليل البيانات.

#### أساليب المعالجة الإحصائية

فيما يخص البيانات الأساسية، تم تجميع وتبويب إجابات العينة وفق البرنامج الإحصائي SPSS الذي أتاح مجموعة من الأساليب التي ساعدت على التحليل الجيد والموضوعي لمخرجات الاستبيان، تتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{100 \times \text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

2. معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_i} \right)$$

3. المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر يقيس مدى التشتت

في التغيرات، ويحسب بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

4. معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها.

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون **Person**

**Corrélation** بين كل محور وآخر

جدول رقم 3-6: معامل بيرسون بين كل محور و آخر

## تيسمسيلت

المحور	المحور 1	المحور 2	المحور 3
معامل ارتباط بيرسون للمحور الأول	1	0.673	0.771
معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني	0.673	1	0.680
معامل الارتباط بيرسون للمحور الثالث	0.771	0.680	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر موجبة وهذا ما يشير أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة. كما يلاحظ أن العلاقة بين المحاور طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا، وأن المحور الأول ( الإبداع في المؤسسة ) والثالث ( الإبداع في وصول المؤسسات الاقتصادية للريادة ) هما الأقوى ارتباطا..

## المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الدراسة

بعدما استرجعنا نتائج الاستبيان الموزعة على جميع الفئة المستوجبة، بدأنا بعملية فرزها للتأكد أنها كلها سليمة وقابلة للدراسة، فقمنا بإدراج البيانات في برنامج الأساليب الإحصائية الاقتصادية الـ SPSS التي طبق عليها الجزء المخصص للإحصاء الوصفي وكذلك الإحصاء التطبيقي وما يتعلق بمقياس النزعة المركزية ( مقاييس التشتت، الوسط الحسابي، معامل الثبات ....).

## المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

## 1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب لجنس :

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة المدروسة كانوا من الذكور ، نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 74% حيث أن 37 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة مجموع 50 فرد ذكور وهي الفئة الأكبر، في حين 13 منهم إناث بنسبة تقدر بـ 26% من إجمالي مفردات عينة الدراسة

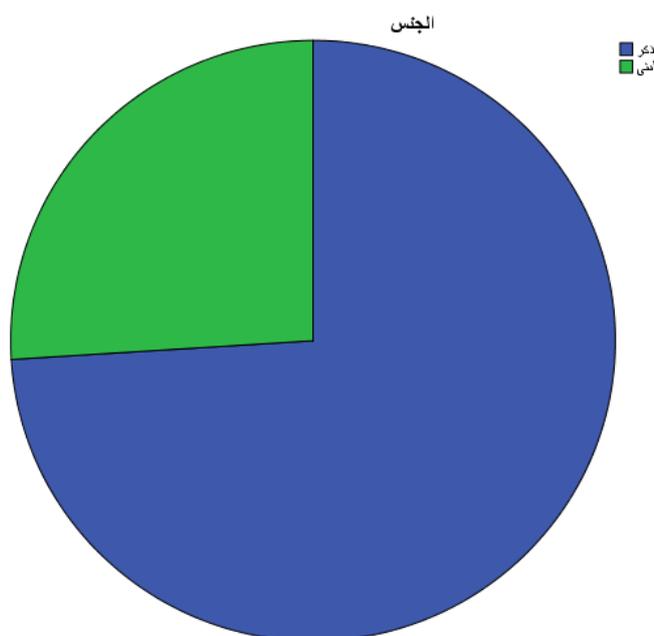
## الجدول رقم 3-7: تركيبة الموظفين

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
-------	---------	----------------

تيسمسيلت

74%	37	ذكر
26%	13	أنثى
100%	50	المجموع

SPSS مخرجات على بالاعتماد الطالبين إعداد من: المصدر



2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نمط التوظيف :

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب نمط التوظيف:

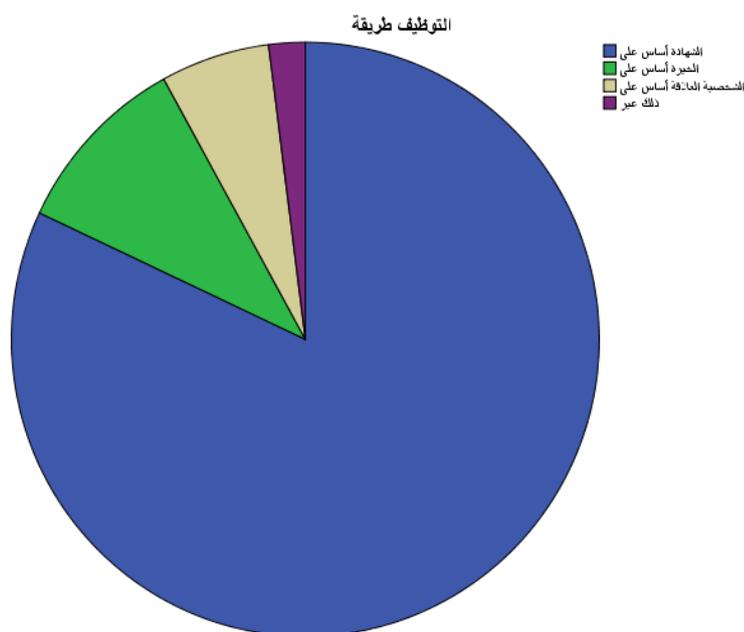
يتضح من الجدول أن الشركة تعتمد على الشهادة في التوظيف كعامل أساسي بنسبة 82 % ، إضافة إلى الخبرة ، أما العلاقات الشخصية فتمثل نسبة قليلة وذلك يدل على أن مدراء المؤسسة والمسؤولين عن التوظيف يعملون على توظيف العناصر التي تحتاجها الشركة بغض النظر عن العلاقات الشخصية.

الجدول رقم 3-8: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نمط التوظيف

النسبة المئوية %	التكرار	نمط التوظيف
82%	41	على أساس الشهادة
10%	5	على أساس الخبرة
6%	3	على أساس العلاقة الشخصية
2%	1	غير ذلك

المجموع	50	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS



### 3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر :

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب العمر:

يتضح من الجدول فيما يتعلق بفئة العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية الأقل من 31 إلى 40 سنة قد تحصلت على المرتبة الأولى بتكرار (26) وبنسبة (52%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بتكرار (12) وبنسبة مئوية تقدر بـ (24%)، أما البقية فقد بلغت النسبة 9% و 6% لكل الفئات العمرية التالية على التوالي من 41-50 سنة و من 50 سنة فأكثر وبالتالي فالمؤسسة تعتمد على الطاقة الشبابية في التسيير وذلك ما يضمن انسجام بين الموظفين وأيضا مستوى إبداع عالي مواكب للجديد.

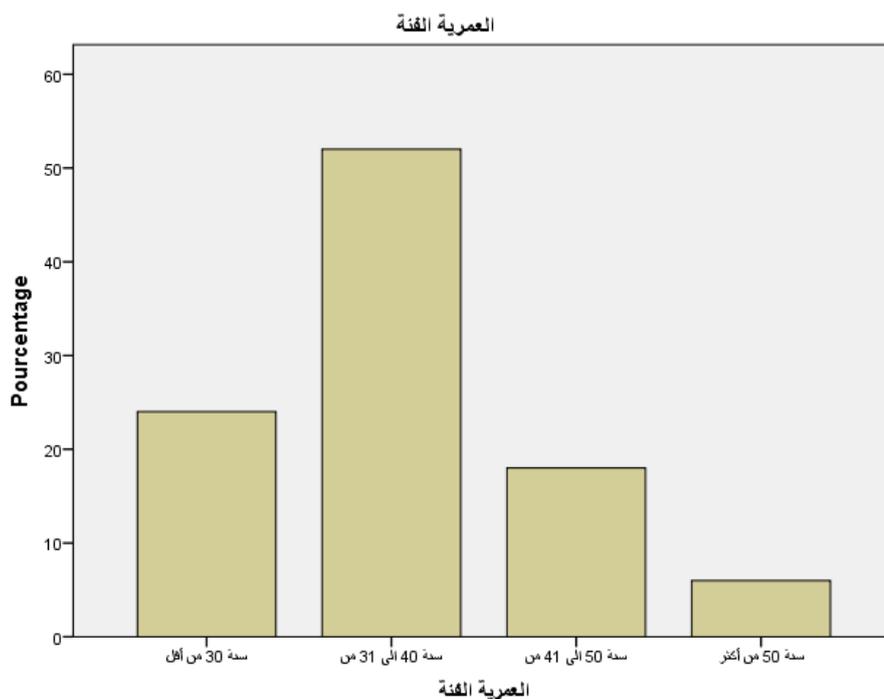
#### الجدول رقم 3-9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
%24	12	أقل من 30 سنة
%52	26	من 31 إلى 40 سنة

تيسمسيلت

9%	9	من 41 إلى 50 سنة
6%	3	أكثر 50 سنة
100%	50	المجموع

SPSS مخرجات على بالاعتماد الطالبين إعداد من: المصدر



4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يتضح من الجدول أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو مستوى ليسانس/ماستر بنسبة تقدر بـ 70% من إجمالي مفردات عينة الدراسة، تم يليها مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 22% في حين تحصل مستويات أخرى على نسبة 4%، ونلاحظ أكبر نسبة (70%) لكافة شرائح ليسانس/ماستر مما يدل على أن المؤسسة تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذو مستوى علمي و هو ما يضمن للمؤسسة اعتماد الأساليب الحديثة في التسيير، والكفاءة اللازمة.

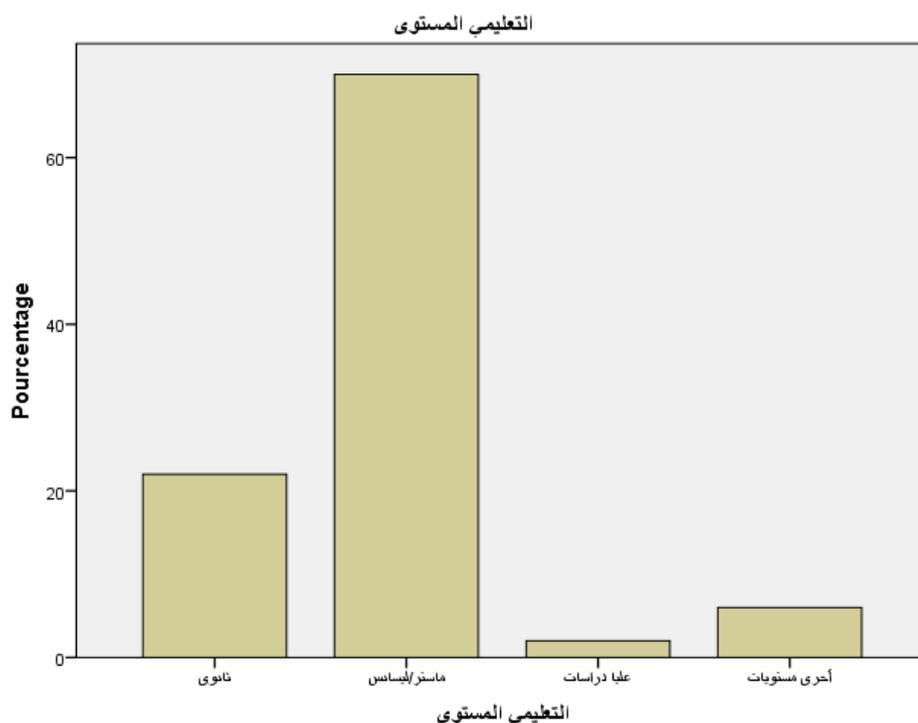
الجدول رقم 3-10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
22%	11	ثانوي
70%	35	ليسانس/ماستر

تيسميسيلت

دراسات عليا	1	2%
مستويات أخرى	3	4%
المجموع	50	100%

SPSS مخرجات على بالاعتماد الطالبين إعداد من: المصدر



5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب الخبرة المهنية

يتضح من خلال الجدول أدناه أن 17 مفردة من الذين أجريت عليهم الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 34% في حين أن 61 مفردات من إجمالي العينة لديهم خبرة في العمل من ( 5-10 سنوات ) بنسبة تقدر بـ 32% و 5 لديهم خبرة (من 10-15 سنة) بنسبة تقدر بـ 10% بينما 12 لديهم خبرة تتراوح لأكثر من 15 سنة فأكثر بنسبة تقدر بـ 24%

وبالتالي الخبرة اللازمة لمواجهة التحديات، امتلاكهم لأفكار جديدة وقدرة على التجديد والإبداع

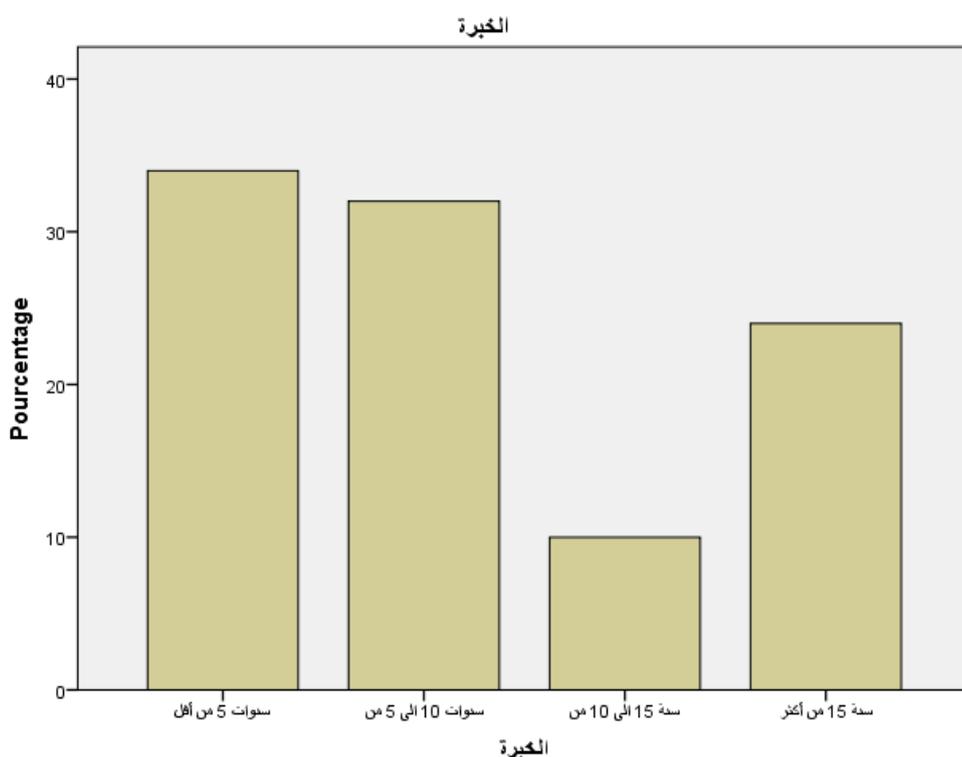
الجدول رقم 3-11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
34%	17	أقل من 5 سنوات

تيسمسيلت

32%	16	من 5 إلى 10 سنوات
10%	5	من 10 إلى 15 سنة
24%	12	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

SPSS مخرجات على بالاعتماد الطالبين إعداد من المصدر:



المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور على حدى

وذلك لاختبار فرضيات عينة الدراسة .

1. المحور الأول: الإبداع في المؤسسة

يوضح الجدول الموالي التوزيع النسبي للإجابات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

جدول رقم 3-12: إجابات أفراد العينة لمحور الإبداع في المؤسسة

رقم	الإجابات	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الرتبة
-----	----------	---------	----------	---------	--------

تيسمسيلت

		المعياري	الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
2	موافق	1.296	3.56	6	5	6	21	12	ت	1
				%12	%10	%12	%42	%24	%	
4	موافق	1.364	3.40	6	10	4	16	14	ت	2
				%12	24%	%8	%32	%24	%	
5	محايد	1.078	3.02	3	15	14	14	4	ت	3
				%6	%30	%28	%28	%8	%	
3	موافق	0.931	3.52	1	7	12	25	5	ت	4
				%2	14%	%24	%50	%10	%	
1	موافق	0.866	4.16	1	2	3	26	18	ت	5
				%2	%4	%6	%52	%36	%	
		موافق	1.107	3.53	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتبين ما يلي:

العبارة رقم 1 : تلجأ المؤسسة لتسيير أعمالها على تطبيق طرق وممارسات جديدة ومبدعة ، بلغ المتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري 1.296 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول جيدة اتجاه موافق ، حيث أن 66% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على الأساليب المبدعة في سير نشاطها.

**العبارة رقم 2:** تعتمد المؤسسة على أصحاب الخبرة والإبداع لاحتلال المناصب العليا ، بلغ المتوسط الحسابي 3.34 و الانحراف المعياري 1.364 واحتلت المرتبة الرابعة باتجاه موافق وبين أن 56 % من أفراد العينة موافقون ومنهم 24 % موافقون بشدة على أن المؤسسة تعتمد على أصحاب الخبرة والمبدعين لشغل مناصب هامة.

**العبارة رقم 3:** بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الإبداع، بلغ المتوسط الحسابي 3.02 و الانحراف المعياري 1.078 واحتلت المرتبة الخامسة باتجاه محايد، و 36 % من أفراد العينة لا يوافقون على أن بيئة العمل مشجعة على الإبداع في حين اكتفى 28% بالحياد في الإجابة.

**العبارة رقم 4:** يتم تطوير خدمات المؤسسة استنادا على الخبرات والمهارات الموجودة داخل المؤسسة ، بلغ المتوسط الحسابي 3.52 و الانحراف المعياري 0.931 واحتلت المرتبة الثالثة باتجاه موافق ، وبين أن 60 % من أفراد العينة موافقون ومنهم 50 % موافقون مما يدل على أن الشركة لتطوير منتجاتها تعتمد على الخبرات الموجودة بها.

**العبارة رقم 5:** أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على تحسين خدماتها، بلغ المتوسط الحسابي 4.16 و الانحراف المعياري 0.866 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة قبول كبيرة واتجاه موافق و بين 88 % من أفراد العينة موافقون 36 % منهم موافقون بشدة مما يدل على إدخال المؤسسة لتقنيات جديدة و إدماجها لعنصر الإبداع للعمل على الرفع من خدماتها.

من خلال الوسط الحسابي العام و الذي بلغ 2.48 و الانحراف المعياري 1.112 مما يشير إلى تشتت قليل وتباين في الإجابات نلاحظ أفراد العينة المستجوبة يوافقون على دور و أهمية الإبداع في المؤسسة.

## 2. المحور الثاني: ريادة الأعمال للمؤسسات الاقتصادية

يوضح الجدول توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أهمية تحقيق ريادة الأعمال للمؤسسات الاقتصادية

**جدول رقم 3-13:** إجابات أفراد العينة لمحور ريادة الأعمال للمؤسسات الاقتصادية

رقم العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الاتجاه	الرتبة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			

تيسمسيلت

5	محايد	1.05	2.86	4	17	13	14	02	ت	6
				%8	%34	%26	%28	%4	%	
4	محايد	1.199	3.30	5	9	8	22	6	ت	7
				%10	%18	%16	%44	%12	%	
1	موافق بشدة	0.833	4.20	1	1	4	25	19	ت	8
				2%	2%	%8	%50	%38	%	
2	موافق	0.781	3.96	0	3	7	29	11	ت	9
				%0	%6	14%	%58	%22	%	
3	موافق	0.992	3.58	1	6	15	19	9	ت	10
				%2	%12	%30	%38	%18	%	
/	موافق	0.971	3.58	المتوسط العام						

SPSS مخرجات على بالاعتماد الطالبين إعداد من: المصدر

:مايلي يتبين الجدول خلال من

**العبارة رقم 6:** تتبنى المؤسسة عنصر المخاطرة وعدم التأكد في التسيير ، بلغ المتوسط الحسابي 2.85 و الانحراف المعياري 1.05 و 28 % موافقون و 26% محايدون في حين أن 42 % لم يوافقوا مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على المخاطرة وعدم التأكد في التسيير لكن بنسبة قليلة وغير واضحة للجميع.

**العبارة رقم 7:** يدير المؤسسة رياديون يقومون بالبحث عن الفرص واستغلالها

بلغ المتوسط الحسابي 3.30 و الانحراف المعياري 1.199 واحتلت المرتبة الرابعة بتوجه محايد حيث أن 66 % من أفراد العينة موافقون مما يدل على أن المؤسسة تبحث عن فرص جديدة ومبتكرة واستغلالها.

**العبارة رقم 8:** للوصول الى ريادة الأعمال يجب توفر مجموعة متكاملة ومتنوعة من المهارات ، بلغ المتوسط الحسابي 4.20 و الانحراف المعياري 0.833 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة قبول جيدة و توجه موافق

بشدة وبين أن 88% من أفراد العينة موافقون ومنهم 38% موافقون بشدة مما يدل على أن موظفي المؤسسة يدركون أنه للوصول إلى الريادة يجب توفر مجموعة من المهارات المتكاملة.

العبارة رقم 9: هناك مجموعة خصائص شخصية وسلوكية وإدارية تشكل شخصية الريادي

بلغ المتوسط 3.96 و الانحراف المعياري 0.781 واحتلت المرتبة الثانية بتوجه موافق وبين أن 80% من أفراد العينة موافقون ومنهم 22% موافقون بشدة مما يدل على أن شخصية الريادي هي تكامل بين مجموعة من الخصائص وأن المؤسسة تسعى إلى تشكيل شخصيات ريادية من أجل تحسين صورة المنظمة.

العبارة رقم 10 : تعمل المؤسسة على خلق بيئة عمل إبداعية تؤدي إلى تحقيق الريادة

بلغ المتوسط الحسابي 3.58 و الانحراف المعياري 0.992 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بتوجه موافق قبول متوسطة وبين أن 56% من أفراد العينة موافقون لكن 30% اكتفوا بالحياد مما يؤكد أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى خلق بيئة إبداعية لكن تبقى نسبة قليلة من الموظفين لا يدركون ذلك.

### 3. المحور الثالث: دور الإبداع في الوصول إلى مؤسسات اقتصادية ريادية

الجدول رقم 3-14 إجابات أفراد العينة المحور دور الإبداع في الوصول الى مؤسسات اقتصادية ريادية

رقم العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
11	ت	8	27	12	2	1	0.876	موافق	5
	%	16%	54%	24%	4%	2%			
12	ت	20	24	4	1	1	0.840	موافق بشدة	1
	%	40%	48%	8%	2%	2%			
13	ت	15	25	2	7	1	1.047	موافق	2
	%	30%	50%	4%	14%	2%			

تيسميسيلت

4	موافق	1.061	3.76	0	10	5	23	12	ت	14
				%2	18%	%10	%46	%24	%	
3	موافق	1.082	3.82	1	7	7	20	15	ت	15
				%2	14%	%14	%40	%30	%	
/	موافق	0.9812	3.892	المتوسط العام						

SPSS مخرجات على بالاعتماد الطالبين إعداد من: المصدر

العبارة رقم 11: تبني المؤسسة للإبداع أمكنها للوصول إلى مركز ريادي بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة،

بلغ المتوسط الحسابي 3.74 و الانحراف المعياري 0.876 في حين 70% موافقون و 24% محايدون في المرتبة الخامسة و بإتجاه موافق ي مما يدل على أن الإبداع المطبق في المؤسسة أدى إلى تحقيق الريادة إلى حد كبير؛

العبارة رقم 12: يمنح الإبداع المتواصل للمؤسسة استمرارها في موقعها الريادي في مجال أعمالها؛

بلغ المتوسط الحسابي 4.22 و الانحراف المعياري 0.840 بتوجه موافق بشدة في الرتبة الأولى وبين أن 88% من أفراد العينة موافقون منهم 48% موافقون بشدة مما يدل على أن كلما كان الإبداع مستمر فإن الشركة تبقى رائدة في مجال نشاطها؛

العبارة رقم 13: يتكامل الإبداع مع الريادة عن طريق الاستغلال الجيد و إدارة الموارد المتوفرة في المؤسسة،

بلغ المتوسط الحسابي 3.92 و الانحراف المعياري 1.047 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول جيدة و توجه موافق وبين أن 80% من أفراد العينة موافقون ومنهم 30% موافقون بشدة مما يدل على أن توفر الموارد يؤدي إلى تكامل واضح بين الإبداع والريادة

العبارة رقم 14: تدفع الذهنية الريادية لدى مسيري المؤسسة على تفعيل الإبداع ؛

بلغ المتوسط 3.76 و الانحراف المعياري 1.061 واحتلت المرتبة الرابعة بتوجه موافق وبين أن 70% من أفراد العينة موافقون، و اكتفى 10% فقط منهم بالحياذ ما يدل على أن تمتع مديري الشركة بذهنية ريادية أدى إلى تشجيع الإبداع.

العبارة رقم 15: تملك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة تؤدي إلى المحافظة على موقعها الريادي

بلغ المتوسط الحسابي 3.82 و الانحراف المعياري 1.082 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بتوجه موافق وبين أن 70% من أفراد العينة موافقون لكن 14% اكتفوا بالحياد وهذا ما يدل على أن الشركة تملك ميزة تنافسية تحافظ على موقعها الريادي في حين لا يدرك مجموعة من الموظفين أهمية امتلاك ميزة تنافسية.

### المطلب الثالث: تحليل الانحدار و اختبار الفرضيات

في هذه المرحلة يتم تحديد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث يكون هنا متغيران مستقلان هما: المحور الأول ( الإبداع في المؤسسة) والمحور الثاني( ريادة الأعمال للمؤسسات الاقتصادية )وأن المتغير التابع هو المحور الثالث ( دور الإبداع في الوصول إلى مؤسسات اقتصادية ريادية).

جدول رقم 3-15 : التمييز بين المتغير التابع والمتغير المستقل

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	في الاعمال ريادة و دور المؤسسة في الابداع أهمية المؤسسة <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : دور : المؤسسة الريادة تحقيق في الابداع دور :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه، يبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي و أن المتغيرات المستقل متمثلة في المحورين 1 و 2 و المتغير التابع يتمثل في المحور 3

❖ تحليل الانحدار

الجدول رقم 3-16 معامل الارتباط

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,801 <sup>a</sup>	,642	,627	,426

تيسمسيلت

Prédicteurs : (Constante), زيادة الاعمال في المؤسسة , دور و أهمية الإبداع في

المؤسسة

b. Variable dépendante : دور الإبداع في تحقيق الريادة المؤسسة

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن العلاقة محوري الدراسة ، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد، كلما كانت العلاقة بين محوري الدراسة متينة و قوية و النموذج الرياضي المقترح واقعا و صحيحا يبين نتيجة حساب معامل الارتباط **R** ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط **R Square**، ومعامل الارتباط الخطي بين المحور الأول والمحور الثاني هو 0.801 ما بين وجود علاقة قوية بين المتغيرين ، وان مدى الدقة في تقدير المتغير التابع ( دور الإبداع في بناء مؤسسات اقتصادية ريادية ) 64.2 %.

جدول 3- 17: مدى ملائمة خط انحدار البيانات و فرضيته الصفرية

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	15,262	2	7,631	42,123	,000 <sup>b</sup>
Résidus	8,515	47	,181		
Total	23,777	49			

Variable dépendante : دور الإبداع في تحقيق الريادة المؤسسة

b. Prédicteurs : (Constante), زيادة الاعمال في المؤسسة , دور و أهمية الإبداع في المؤسسة

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

يدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية التي تنصّ على " خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة " ويبين الجدول أعلاه ما يلي:

❖ مجموع مربعات الانحدار هو 15,262 و مجموع مربعات البواقي هو 8,515 و مجموع المربعات الكلي هو 23,777.

❖ درجة الانحدار هي 2 و درجة حرية البواقي هو 47.

❖ معدل مربعات الانحدار هو 7.613 و معدل مربع البواقي هو 0.181.

❖ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 42,123.

❖ مستوى دلالة الاختبار هو 0 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

جدول رقم 3-18 : تحديد معادلة الخط المستقيم

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,809	,422		1,917	,061
المؤسسة في الابداع أهمية و دور	,476	,098	,572	4,850	,000
المؤسسة في الاعمال ريادة	,393	,157	,295	2,499	,016

المصدر :مخرجات برنامج SPSS

مقطع خط الانحدار هو 0,809 الذي يمثل بالحرف (a) من معادلة الخط المستقيم  $y=a+bx$  التي شرحت سابقا في الانحدار الخطي البسيط، أما ميل خط الانحدار يمثل بالحرف (b) في الجدول هو 0.476 بالنسبة للمتغير المستقل (أهمية تحقيق ريادة الأعمال للمؤسسات الاقتصادية ) هو 0,393 وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل الأول كما يلي  $y=0,809+0,476 x$  بينما تصبح للمتغير المستقل الثاني كما يلي  $y=0,809+0,393x$  حيث  $x$  هو المتغير المستقل و  $y$  هو المتغير التابع.

❖ نتيجة اختبار  $t$  على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول هو 4,850 بينما على فرضيات ميله للمتغير المستقل الثاني هو 1,97 ومقطع خط الانحدار هو 2,499 .

❖ اختبار فرضيات الدراسة:

و لاختبار الفرضية الرئيسية سيتم اختبار كل فرضيات الفرعية، إلى الاختبار الكلي لهذه الفرضية كما يلي:

لاختبار الفرضيات الفرعية الدراسة تم استخدام اختبار  $T$  للعينة الواحدة

حيث نقوم باختيار كل جزئ منها على حدى ، ولإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسين لكل

جزء:

أولاً: فرضية العدم(الصفرية)( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

ثانيا: الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير. و عند إجراء الاختبار يمكننا الاعتماد على درجة sig المحصل عليها من خلال برنامج spss والتي تكون كما يلي:

الجدول رقم 3-19: تأكيد صحة الفرض أو نفيه من خلال مستوى الدلالة

الفرضية	$H_0$	$H_1$
نتيجة sig او مستوى دلالة الاختبار	sig المحصل عليها أكبر من درجة الثقة المحددة أو أكبر من 0,05 المحددة افتراضيا	sig المحصل عليها أصغر من درجة الثقة المحددة أو أصغر من 0,05 المحددة افتراضيا
	$0,05 < sig$	$sig < 0,05$
القرار	قبول الفرضية الصفرية	رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة

المصدر: جمال شعوان، مدخل لدراسة وتحليل البيانات الإحصائية تطبيقات على برنامج SPSS، متاح على الخط <<http://goo.gl/xci10>>، تاريخ الاطلاع ماي 2019.

▪ تنص الفرضية الفرعية الأولى :

$H_0$ : الإبداع ليس له دور أساسي في نمو و استمرار المؤسسات

$H_1$ : الإبداع له دور أساسي في نمو و استمرار المؤسسات

الجدول رقم 3-20: قيمة t دور الإبداع في نمو و استمرار المؤسسات

العامل	قيمة T	مستوى دلالة الاختبار
للإبداع دور أساسي في نمو و استمرار المؤسسات	29.706	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت 29.706، كما أن مستوى دلالة الاختبار يساوي 0.000 و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، و منه نرفض الفرضية الأساسية و نقبل الفرضية البديلة و هذا يعني ان الإبداع يلعب دور أساسي في نمو و استمرار المؤسسات .

■ اختبار الفرضية الثانية:

$H_0$ : بلوغ المؤسسة الريادة لا يضمن لها موقعا تنافسيا

$H_1$ : بلوغ المؤسسة الريادة يضمن لها موقعا تنافسيا

الجدول رقم 3-21: قيمة t دور الريادة في ضمان موقع تنافسي للمؤسسات الاقتصادية

العامل	قيمة T	مستوى دلالة الاختبار
بلوغ المؤسسة الريادة يضمن لها موقعا تنافسيا	48.44	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت قيمتها 48.444 ، كما أن مستوى دلالة الاختبار يساوي 0.000 و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، و منه نرفض الفرضية الأساسية و نقبل الفرضية البديلة و هذا يعني بلوغ المؤسسة الريادة يضمن لها موقعا تنافسيا .

■ اختبار الفرضية الثالثة:

$H_0$  : لا يمثل الإبداع الأساس لتحقيق الريادة

$H_1$  : يمثل الإبداع الأساس لتحقيق الريادة

الجدول رقم 3-22 : قيمة t دور الإبداع لتحقيق الريادة

العامل	قيمة T	مستوى دلالة الاختبار
يمثل الإبداع الأساس في سعي المؤسسة لتحقيق الريادة	39.507	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت قيمتها 39.507 ، كما أن مستوى دلالة الاختبار يساوي 0.000 و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، و منه نرفض الفرضية الأساسية و نقبل الفرضية البديلة و هذا يعني يمثل الإبداع الأساس لتحقيق الريادة.

■ اختبار الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يساهم الإبداع بشكل رئيسي من خلال توفير الموارد المالية، المادية والفكرية اللازمة

لتحقيق الريادة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة ؛

$H_1$ : يساهم الإبداع بشكل رئيسي من خلال توفير الموارد المالية، المادية والفكرية اللازمة

لتحقيق الريادة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة ؛

الجدول رقم 3-23: قيمة t لمساهمة الإبداع من خلال توفير الموارد المالية، المادية و

الفكرية اللازمة لتحقيق الريادة في المؤسسات الاقتصادية

مستوى دلالة الاختبار	قيمة T	العامل
0.000	30.182	يساهم الإبداع بشكل رئيسي من خلال توفير الموارد المالية، المادية والفكرية اللازمة لتحقيق الريادة في المؤسسات الاقتصادية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت قيمتها 30.182، كما أن مستوى دلالة الاختبار يساوي 0.000 و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، و منه نرفض الفرضية الأساسية و نقبل الفرضية البديلة و هذا يعني أن الإبداع يساهم بشكل رئيسي من خلال توفير الموارد المالية، المادية والفكرية اللازمة لتحقيق الريادة في المؤسسات الاقتصادية.

نضيف الفرضية التالية:

يوجد فروق (تباين) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسة تعزى للمعلومات الشخصية نحو:

- المحور الأول : للإبداع دور أساسي في نمو و استمرار المؤسسات
  - المحور الثاني: ريادة الاعمال للمؤسسات الاقتصادية
  - المحور الثالث : دور الإبداع في الوصول إلى مؤسسات اقتصادية ريادية
- اختبار تباين أجوبة المستجوبين وفقا لخصائص(السمات) الشخصية( للمتغيرات الوصفية):

في هذه الحالة تجري اختبار تحليل التباين الأحادي "F" ويسمى (ANOVA) ويُستخدم One Way ANOVA في تحليل التباين لتفسير ظاهرة معينة وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر، وذلك عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

والتي من خلالها سنحاول اختبار صحة الفرضيات، والتي جاءت على النحو الآتي:

✓ يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسة للإبداع دور أساسي في نمو و استمرار المؤسسات تعزى المتغيرات الشخصية

✓ يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسة في بلوغ المؤسسات الاقتصادية ريادة الاعمال تعزى المتغيرات الشخصية

✓ يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسة في دور الإبداع في الوصول إلى مؤسسات اقتصادية ريادة تعزى المتغيرات الشخصية

حيث نقوم باختيار كل جزئ منها على حدى، وإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسين لكل جزء، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي :

أولاً: **فرضية العدم (الصفريية) ( $H_0$ ):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

ثانياً: **الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

وعند إجراء الاختبار يمكننا الاعتماد على درجة sig المحصل عليها من خلال برنامج spss والتي تكون حسب الجدول 19-3 الموضح أعلاه .

جاءت الفرضية كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة

موظفي مؤسسة بريد الجزائر نحو يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسة للإبداع دور أساسي في نمو و

استمرار المؤسسات تعزى المتغيرات الشخصية ، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر(السن)، المستوى

الدراسي ، الخبرة ، الأقدمية، نمط التوظيف .

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (F)، حيث توصلنا إلى

النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-24: نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسة لدور الإبداع في نمو

و استمرار المؤسسات

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	اختيار الفرضية
الجنس	بين المجموعات	1,630	1	1,630	2,388	0,129	H <sub>0</sub>
	داخل المجموعات	0,683	48	0,683			
نمط التوظيف	بين المجموعات	0,693	3	0,231	0,315	0,814	H <sub>0</sub>
	داخل المجموعات	33,707	46	0,733			
العمر	بين المجموعات	3,076	3	1,025	1,506	0,026	H <sub>1</sub>
	داخل المجموعات	31,324	46	0,681			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1,411	3	0,470	0,656	0,083	H <sub>1</sub>
	داخل المجموعات	32,989	46	0,717			
الخبرة المهنية	بين المجموعات	1,933	3	0,644	0,913	0,042	H <sub>1</sub>
	داخل المجموعات	32,467	46	0,706			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل التباين في اتجاهات موظفي المؤسسات الجزائرية نحو

فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاتجاهات أجوبة عينة الدراسة نحو تباين في

اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسة للإبداع دور أساسي في نمو و استمرار المؤسسات تعزى المتغيرات الشخصية

وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات

أجوبة موظفي مؤسسة بريد الجزائر تيسمسيلت التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو دور الإبداع في نمو

المؤسسات و بقائها ، أي أن اتجاه أجوبة موظفي مؤسسة بريد الجزائر نحو دور الإبداع في نمو المؤسسات تختلف

باختلاف السن للموظف وكذلك حسب خبرته المهنية ، وكذلك حسب مستواه التعليمي.

نتائج اختبار بقية الفرضيات أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة بريد الجزائر تيسمسيلت نحو:

✓  $T_2$ : بلوغ المؤسسات الاقتصادية ريادة الاعمال؛

✓  $T_3$ : دور الإبداع في الوصول إلى مؤسسات اقتصادية ريادية.

جاءت الفرضية الثانية للدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة بريد الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة نحو بلوغ المؤسسة الريادة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر(السن)، المستوى الدراسي ، الخبرة ، الأقدمية، نمط التوظيف .  
وجاءت الفرضية الثالثة للدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات موظفي مؤسسة بريد الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة نحو دور الإبداع في الوصول إلى مؤسسات اقتصادية ريادية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر(السن)، المستوى الدراسي ، الخبرة ، الأقدمية، نمط التوظيف.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضيات قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(F)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-25: نتائج اختبار الفرضيات ( $T_2, T_3$ ) أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة بريد الجزائر نحو ريادة الأعمال و دور الإبداع للوصول الى مؤسسات اقتصادية ريادية

$T_3$			$T_2$			المتغير
اختبار الفرضية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	اختبار الفرضية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	
$H_0$	0,07	2.549	$H_0$	0,014	0.679	الجنس
$H_1$	0.08	0,212	$H_1$	0,648	0.554	نمط التوظيف
$H_0$	0,001	0.453	$H_1$	0,959	0,101	العمر
$H_0$	0,094	0.127	$H_0$	0,015	0,773	المستوى التعليمي
$H_0$	0,076	0.669	$H_0$	0,009	0,783	الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الموظفين بمؤسسة بريد الجزائر بتيسمسيلت من وجهة نظر عينة الدراسة نحو دور الابداع في المؤسسة ، زيادة الاعمال للمؤسسات الاقتصادية و دور الابداع في الوصول الى مؤسسات اقتصادية ريادية وفقا للمتغيرات الشخصية الذي يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ( $a < 0,05$ ) لاتجاهات أجوبة عينة الدراسة لمؤسسة بريد الجزائر وحدة تيسمسيلت بعينة الدراسة نحو بلوغ المؤسسات الاقتصادية للريادة تعزى الجنس ، وللمستوى التعليمي، والخبرة المهنية ، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المفترضة ( $0.05$ )، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة بريد الجزائر التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو واقع بلوغ المؤسسات الاقتصادية للريادة تختلف باختلاف الجنس ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ( $a < 0,05$ ) لاتجاهات أجوبة عينة الدراسة لمؤسسة بريد الجزائر وحدة تيسمسيلت بعينة الدراسة نحو دور الإبداع للوصول إلى مؤسسات اقتصادية ريادية تعزى الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية ، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المفترضة ( $0.05$ )، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة بريد الجزائر التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو دور الابداع للوصول الى المؤسسات الاقتصادية ريادية تختلف باختلاف الجنس، العمر ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية .

### ➤ استخلاص نتائج الاستبيان:

بعد تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ موظفو الشركة يمثل أغلبيتهم من حاملي الشهادات الجامعية، وذلك ما يساعد من جهة على حسن تسيير المؤسسة عامة والموارد البشرية خاصة، كما ويساهم ذلك في تكون بيئة إبداعية بامتياز ومن جهة

أخرى طبيعة نشاط المؤسسة التي تفرض مستوى علمي معين كما أن معظمهم لديهم الخبرة اللازمة لمواجهة التحديات؛

✓ يدرك موظفو مؤسسة أهمية ودور الإبداع ويؤكدون على أن للمؤسسة أساليبها مبدعة وتعتمد في

التوظيف على أصحاب الخبرة والتجربة والمبدعون خاصة في ميدان النشاط الذي يمتاز بالابتكار والتجديد المستمر، مع اعتمادها على المخاطرة ولو بنسبة قليلة؛

✓ يؤكد موظفو الشركة على أن العقلية الريادية التي يتمتع بها مدراء ومسيرو المؤسسة وتمتعهم بالمهارات

اللازمة وامتلاكهم لشخصيات ريادية ساهمت بشكل كبير في خلق بيئة إبداعية؛

✓ يؤكد موظفو الشركة أن اعتمادهم على الإبداع جعل المؤسسة تحتل مركز ريادي وأن الحفاظ على بيئة

إبداعية يؤدي إلى الاستمرار في الريادة وأن الإبداع من أهم العوامل التي تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق ميزة

تنافسية تضمن الريادة في ظل منافسة شديدة.

من خلال هذا الفصل تم محاولة إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بالإبداع والريادة على الواقع العملي وتوضيح مدى اهتمام مؤسسة بريد الجزائر تيسمسيلت بالدور الذي يلعبه الإبداع في الوصول إلى مركز ريادي، حيث تم توضيح ذلك من خلال توزيع استبيان وتحليله ومناقشته وفق برنامج SPSS وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية، التي أثبتت صدق وثبات أداة الدراسة وساعدت من خلال تحليل متغيرات الدراسة للوصول إلى النتائج التي أثبتت أن المؤسسة مدركة للأهمية التي يلعبها الإبداع ومشجعة له من أجل الحفاظ على مركزها الريادي، وأن المكانة التي وصلت إليها لا يمكن الحفاظ عليها إلا بتوفير الموارد اللازمة والحفاظ على مواردها البشرية.

## الخاتمة:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة نظرا للتحولات التي يشهدها العالم، ولذلك أصبح لزاما على هذه المؤسسات مواكبة هذه التغيرات المتسارعة في هذا المحيط من أجل البقاء والاستمرار ، وذلك من خلال التنبؤ بأذواق المستهلكين، وسبق الأحداث وإنتاج ما لم يفكر فيه الآخرون، وذلك للحصول على ميزة أو مزايا تنافسية مستدامة قصد التفوق على منافسيها، وذلك من خلال إتباع إستراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها، حيث أصبحت أهداف المؤسسات هي كيفية الحفاظ على مكانتها في السوق وليس الدخول إليه.

ومن خلال هذا البحث تمت محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: **إلى أي مدى يساهم الإبداع في تحقيق الريادة للمؤسسات الاقتصادية عموما؟ وفي مؤسسة بريد الجزائر تيسمستيلت على وجه الخصوص** من خلال هذا البحث أتضح لنا أن نشاط الإبداع يعتبر بمثابة حجر الزاوية لنمو وريادة المنظمات ومن دونه تبقى المنظمة معزولة ولا مكانة لها عند الزبائن ولا تستطيع على صعيد التنافس الصمود أمام المنظمات الأخرى، من أجل تحقيق الريادة داخل المنظمة هناك مجموعة من المتطلبات يجب توفيرها والحرص على تطبيقها، حيث تشمل المستويات المرتفعة من التعليم والتدريب في المدارس والجامعات، ومدى تفاعل العملاء والموردون مع المنظمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعامل للتطوير.

## النتائج:

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من الجانب النظري أهمها:

- ✓ يعتبر الإبداع أفضل وسيلة للحصول على مكانة في السوق مقارنة مع المنافسين وأمثل أداة لضمان صورة جيدة للمؤسسة ومنتجاتها؛
- ✓ يعتبر الإبداع الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة وتدعيم القدرة التنافسية بهدف تحقيق الريادة في المؤسسات المبدعة؛
- ✓ على المؤسسات المتبنية للإبداع تهيئة البيئة المناسبة من خلال تحسين مناخ عملها وتشجيع المبدعين ودعمهم إذا كانت ترغب في استمرارها وتطورها؛
- ✓ إن الوصول للريادة ليس عملا قائما على جهد فردي وإنما هي منظومة متكاملة وعمل جماعي منظم مترابط ضمن فريق عمل مبدع؛
- ✓ إن توفير الموارد أمر ضروري جدا من أجل العملية الإبداعية وعلى المؤسسات الراغبة في الحفاظ على الريادة توفير كل ما يلزم من جميع النواحي؛

✓ تتمحور الريادة بالأساس حول روح الإبداع والمخاطرة وهذا ما يبين أهمية الإبداع لتحقيق الريادة؛

اما من الجانب التطبيقي فكانت النتائج كالآتي:

✓ يعتبر أغلب موظفي المؤسسة من حاملي الشهادات الجامعية، وهذا ما يساعد من جهة على حسن

تسيير المؤسسة عامة، كما يساهم كذلك في تكوين بيئة إبداعية بامتياز لمواجهة التحديات.

✓ يؤكد موظفو مؤسسة بريد الجزائر تيسميسيلت أن اعتماد الشركة على الإبداع جعل الشركة تحتل مركز

ريادي وأن الحفاظ على بيئة إبداعية يؤدي إلى الاستمرار في الريادة.

✓ من خلال التحليل و التشخيص لواقع الابداع في المؤسسة تبين لنا اعتماد المؤسسة على الابداع

التدريجي عن طريق ادخال تحسينات بصفة مستمرة في سعيها للوصول الى الريادة في مجال نشاطها

لاسيما خدماتها المالية كتقنية تحويل الأموال (حوالتك ) و هذا بدون اشتراط حساب جاري للمرسل

أو المرسل اليه.و أيضا الخدمات التي توفرها البطاقة الذهبية كالاقتطاع المباشر من حساب المستخدم

لتسديد مختلف الفواتير .

#### اختبار فرضيات البحث

من خلال البحث تم اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في بدايته تتمثل في:

✓ **الفرضية الرئيسية:** يساهم الإبداع بشكل رئيسي من خلال توفير الموارد المالية، المادية والفكرية

اللازمة في تحقيق الريادة للمؤسسات الاقتصادية. حيث تم تأكيد صحة الفرضية، فالعملية الإبداعية

لا تتحقق إلا بتوفير المؤسسة للموارد اللازمة مع التأكيد على حسن استغلالها؛

✓ **الفرضية الأولى:** للإبداع دور أساسي في تقدم، نمو وتطور المؤسسات. حيث تم تأكيد صحة

الفرضية، فالمؤسسة التي لا تبذل مبرها التراجع إن لم يكن الزوال؛

✓ **الفرضية الثانية:** وصول المؤسسة للريادة يتضمن لها موقعا تنافسيا متميزا، حيث تم تأكيد صحة

الفرضية، فالمؤسسة الرائدة لها الأسبقية على المنافسين وتضمن ميزة تنافسية تجعلها في مركز متقدم؛

✓ **الفرضية الثالثة:** يمثل الإبداع مسألة حيوية لتحقيق الريادة، حيث تم تأكيد صحة الفرضية، فالمؤسسة

الرائدة يجب أن تتبنى الإبداع كمبدأ للحفاظ على موقعها وأساسا لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة

الأعمال؛

✚ **الفرضية الفرعية الأولى:** تحققت الفرضية الدالة بوجود علاقة إحصائية بين الابداع للنمو

واستمرار مؤسسة بريد الجزائر وحدة تيسميسيلت

✚ الفرضية الفرعية الثانية: تحققت الفرضية الدالة بوجود علاقة إحصائية بين الريادة والموقع

التنافسي للمؤسسة عينة الدراسة،

✚ الفرضية الفرعية الثالثة: تحققت الفرضية الدالة بوجود علاقة إحصائية بين الابداع و تحقيق

الريادة في مؤسسة بريد الجزائر بتيسمىلت.

### ❖ توصيات ومقترحات:

من خلال هذا البحث تتضح جملة من التوصيات يمكن أن يعود تطبيقها بالنفع على المؤسسات

تتمثل في:

- ✓ على المدراء تشجيع وتثمين أفكار الآخرين وأن يكونوا مستمعين جيدين وأن يبدوا استحسانهم؛
- ✓ يجب البحث عن المبدعين ومعرفة أن الأفكار بإمكانها التواجد في كل مستويات المؤسسة كما يمكن الاستعانة بأشخاص من مختلف الميادين والتخصصات من أجل توسيع آفاق المنظمة، ذلك أن التنوع يشري الإبداع ويضمن حلولاً للمشاكل؛
- ✓ التركيز على الإبداع وذلك من خلال عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بتحسين العمل والاستفادة من الأفكار الجديدة.
- ✓ تشجيع الآخرين على الإبداع وذلك بجعل الفشل جزءاً عادياً من العمل، مع التأكيد أن الهدف هو التجربة وأن ارتكاب الأخطاء يساعد على التحكم.

### ❖ آفاق البحث

يمكن القول أن موضوع دور الإبداع في تحقيق الريادة من المواضيع التي تحضي بالاهتمام، وهي بذلك مجال

خصب للبحث ولعل أبرز المجالات فيه:

- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المشاريع الريادية،
- ✓ الإبداع التنظيمي كمدخل لتحقيق الريادة؛
- ✓ دور الميزة التنافسية المستدامة في بلوغ الريادة.

## ❖ المراجع و المصادر :

### المراجع باللغة العربية :

#### ■ الكتب

1. جاب الرب سيد محمد، إدارة الإبداع و التميز التنافسي ،جامعة قناة السويس ،مصر ،2013
2. جلدة سليم بطرس و عبوي زيد منير ،إدارة الإبداع و الابتكار ،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ،2006
3. حريم حسن ،إدارة المنظمات من منظور كلي ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان الاردن،ط2003،1
4. حريم حسن ،سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ،دار حامد للنشر و التوزيع ،ط1،عمان الأردن،2010
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2003
6. عاكف لطفي خصاونة ،إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ،دار حامد ،عمان الأردن ،ط2011،1.
7. فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي ،الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ،دار حامد للنشر و التوزيع ،ط2،عمان الأردن،2010.
8. بلال خلف السكارنة ،الريادة وإدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،ط1،عمان ،الأردن،2008.
9. سعد الغلب ياسين ،الادارة الإستراتيجية ، دار البازوزي العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،2002
10. عثمان فريد رشدي، الريادة و العمل التطوعي ، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن 2013
11. العميان محمد سلمان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان الأردن 2008

12. الفضل مؤيد عبد الحسن، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2009
13. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال المفاهيم و النماذج و المداخل، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان ، ط2009، 1
14. محمد جاسم ولي العبيري ، محمد جاسم ولاء، الإدارة الحديثة و سيكولوجية التنظيم و الإبداع، دار ديونو للطباعة و النشر و التوزيع، عمان الاردن ، ط2010، 1.
- الرسائل و الأطروحات :
- 15 .أحمد بن يحي ربيع، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل :شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009
16. جديان منال، إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص :تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
17. رزيقة يجياوي ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة ،اطروحة لنيل شهادة الماجستير :قسم علوم التسيير ،فرع :ادارة منظمات ،جامعة المسيلة ،الجزائر 2013
18. عجيلة محمد ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات و معوقات ومحفزات الإبداع ، أطروحة لنيل : شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،قسم علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2005
19. محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، أطروحة لنيل :شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،
20. وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة: "مؤسسة بريد الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2006

## المجالات والمقالات العلمية:

21. أكرم محسن اليساري و آخرون، أثر إستراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد الثاني، العدد الثامن، جامعة كربلاء، العراق، 2015
22. اينار عبد الهادي ، كلثوم البر، دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، مؤتمر منظمات العمال و المسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار ، الجزائر ، فيفري 2012
23. بلحمدي سيد علي، خالفي خالد، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة، الندوة الدولية حول المفاولة والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة، يومي 13 و 14 نوفمبر 2007 .
24. بن نذير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 04 ، جامعة البليدة، 2010.
25. خيرى مصطفى كنانة وآخرون، - عناصر إستراتيجية الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
26. صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، العدد الثاني، جماعة احمد بوقرة بومرداس، ديسمبر 2017
27. عثمان حسن عثمان، التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد خاص، جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر، أفريل 2005 .
28. علي فلاح الزغيبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة دراسة مقارنة بين الجزائر و-الأردن، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية ، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2014
29. عمر علي إسماعيل، - خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، جامعة القادسية، العراق، 2010
30. ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجارب بعض الدول، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، - المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، جامعة بابل، العراق، 2013

31. هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، جامعة فرحات عباس سطيف، 2006.

32. زيدان عبد الرزاق، خليل عبد القادر، متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، أ/قسم العلوم الاقتصادية و العلوم القانونية، العدد 17، جانفي 2018.

#### ❖ القوانين و المراسيم :

33. القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 121 هـ الموافق ل 05 أوت 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و بالموصلات السلكية و اللاسلكية

34. الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1395 هـ الموافق ل 30 ديسمبر 1975 يتضمن قانون البريد و المواصلات، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 29 في: 1976/04/09

35. المرسوم التنفيذي رقم: 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 هـ الموافق ل 14 يناير 2002، يتضمن إنشاء "بريد الجزائر"، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 04 في 2002/01/16

#### ❖ المراجع باللغة الأجنبية :

36. Joe Tidd ; John Bessant ; et Keith Pavit , **Management de L'innovation :intégration du changement technologique, commercial et organisationnel** , Paris ; DeBoeck, 2006

37. Peter f Drucker, **innovation & entrepreneurship practice and principles** , Harper & Row publisher ,NY, USA.1986

38. Teresa M.amabile and mukti khiare , **creativity and the role of the leader** Harvard business review,canada ,2008.

#### ❖ مواقع الانترنت:

39-<http://khaledalqaefi.blogspot.com/2011/12/blog-post.html>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي تيسمسيلت



استمارة حول:

**دور الإبداع في تحقيق الريادة للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بريد**

**الجزائر \_ تيسمسيلت**

**تخصص: إدارة أعمال**

**تحت إشراف:**

**من إعداد الطلبة:**

**الدكتور: بوزكري جيلالي**

**قيدود الطاهر**

**بن علوان جيلالي نسيم**

نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة حول : دور الإبداع في تحقيق الريادة للمؤسسات

**الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر \_ تيسمسيلت**

راجين منكم إبداء رأيكم حول العبارات الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي الوانشريسي تيسمسيلت .

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير والتقدير

## أولاً. المعلومات الشخصية

يرجى وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. نمط التوظيف

على أساس الشهادة  على أساس الخبرة  
 على أساس العلاقة الشخصية  غير ذلك

حدد:.....

3. العمر

أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  
 من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

4. المستوى التعليمي

ثانوي  ليسانس/ماجستير  
 دراسات عليا  مستويات أخرى

حدد:.....

5. الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  
 من 10 إلى 15  أكثر من 15 سنة

## ثانيا . البيانات الأساسية

الرجاء الإجابة على العبارات التالية بوضع إشارة (X) أمام إجابتكم المناسبة:

الرقم	البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: الإبداع في المؤسسة</b>						
01	تلجأ المؤسسة لتسيير أعمالها على تطبيق طرق وممارسات جديدة ومبدعة؛					
02	تعتمد المؤسسة على أصحاب الخبرة والإبداع لاحتلال المناصب العليا؛					
03	بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الإبداع؛					
04	يتم تطوير خدمات المؤسسة استنادا على الخبرات والمهارات الموجودة داخل المؤسسة؛					
05	أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على تحسين خدماتها؛					
<b>المحور الثاني : ريادة الأعمال للمؤسسات الاقتصادية</b>						
06	تتبنى المؤسسة عنصر المخاطرة وعدم التأكد في التسيير؛					
07	يدير المؤسسة رواديون يقومون بالبحث عن الفرص واستغلالها؛					
08	للوصول الى ريادة الأعمال يجب توفر مجموعة متكاملة ومتنوعة من المهارات؛					
09	هناك مجموعة خصائص شخصية وسلوكية وإدارية تشكل شخصية الريادي؛					
10	تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل إبداعية بهدف تحقيق الريادة؛					

### المحور الثالث: دور الإبداع في الوصول إلى مؤسسات اقتصادية ريادية

					11	تبنى المؤسسة للإبداع أمكنها للوصول إلى مركز ريادي بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة؛
					12	يمنح الإبداع المتواصل للمؤسسة استمرارها في موقعها الريادي في مجال أعمالها؛
					13	يتكامل الإبداع مع الريادة عن طريق الاستغلال الجيد و إدارة الموارد المتوفرة في المؤسسة؛
					14	تدفع الذهنية الريادية لدى مسيري المؤسسة على تفعيل الإبداع؛
					15	تملك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة تؤدي إلى المحافظة على موقعها الريادي ؛

شكرا على تعاونكم

# فهرس المحتويات

المقدمة

# الفصل الأول:

مدخل نظري حول الإبداع

# الفصل الثاني: مداخل نظري حول الريادة

# الفصل الثالث: الإبداع وتعزيز الريادة في مؤسسة بيريد

المناجاة

المصادر والمراجع

الملاحق