

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الابداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية  
- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

صالح حميمدات

إعداد الطالب:

عبد الحق عليون

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
فوزية مقراش	أستاذ	جامعة جيجل	رئيسا
صالح حميمدات	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
عمر بلجازية	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مناقشا
شفيق شاطر	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مناقشا
منصف بن خديجة	أستاذ	جامعة سوق اهراس	مناقشا
صبري مقيم	أستاذ	جامعة سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024 / 2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الابداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية  
- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

صالح حميمدات

إعداد الطالب:

عبد الحق عليون

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
فوزية مقراش	أستاذ	جامعة جيجل	رئيسا
صالح حميمدات	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
عمر بلجازية	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مناقشا
شفيق شاطر	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مناقشا
منصف بن خديجة	أستاذ	جامعة سوق اهراس	مناقشا
صبري مقيم	أستاذ	جامعة سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرٌ وَعِرفان

✽ الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه ✽ إلى أن وفقني لإتمام هذا العمل، وأسأله أن يُعينني في حياتي ومماتي، وأصلي وأسلم على رسوله المصطفى وعلى آله وصحبه الطاهرين، وعلى من تبعه إلى يوم الدين،

وبعد:

إنّ هذا العمل وكغيره، لو بقي عند صاحبه يُعَدّل فيه بنقصٍ أو زيادةٍ، لما خَرَج للناس، لأنّه يبدو له في كلّ مرّة نظرٌ جديدٌ، ورأيٌ محبوبٌ، وعلمٌ مكنوزٌ.

قالَ أستاذُ البُلغاءِ القاضي الفاضل عبد الرّحيم البيساني للعماد الأصفهاني - معتذرًا عن كلامِ استدركه عليه - "إنه قد وقع لي شيءٌ، وما أدري أوقع لك أم لا، وها أنا أخبرك به: وذلك أنّي رأيتُ أنّهُ لا يَكْتُبُ إنسانٌ كتابه في يومه إلا قالَ في عَدِه: لو عُيِّرَ هذا لكانَ أحسنَ، ولو زيدَ هذا لكانَ يُستَحسَنُ، ولو قُدِّمَ هذا لكانَ أفضلَ، ولو تُرِكَ هذا لكانَ أجملَ، وهذا من أعظم العَبَرِ، وهو دليلٌ على استيلاءِ النُقُصِ على جُملةِ البَشَرِ"

أتقدم بالشكر وبالغ الامتنان للأستاذ المشرف الدكتور/ صالح حميدات على توجيهاته السديدة ونصائحه القيمة، فجزاه الله عنا كل الخير

كما أتقدم بالشكر أيضًا للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة

خالص عبارات التقدير كذلك لرئيسة المشروع الأستاذة/ رتيبة بوهالي وجميع الأساتذة والطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل كل باسمه على المرافقة والمتابعة دون أن أنسى خالص الشكر لإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على حسن تعاونهم

# إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عُمرهما

إلى سندي في الحياة زوجتي وأولادي سر سعادتي: ياسر وسيرين

إلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد عائلاتهم كل باسمه

إلى كل زملائي وأصدقائي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال أبعادها (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) في الابداع التنظيمي من خلال أبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل)، وهذا بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالإضافة إلى معرفة ما إذا كانت توجد هناك مستويات مُرتفعة لكل من ممارسات إدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي بهذه المؤسسات الاقتصادية، وهل تُوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه هذه المتغيرات تُعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي بشكل عام للوصول إلى حقيقة أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، مع اتباع أسلوب دراسة حالة من خلال تطبيق إجراءات هذا البحث على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع مختلف البيانات، حيث وزعت بطريقة قصدية على (204) إطار في (38) مؤسسة اقتصادية نشط في (05) مدن جزائرية هي: سطيف، ميله، جيجل، قسنطينة، بجاية، مع الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss<sub>v25</sub> لتحليل مختلف البيانات واختبار صحة الفرضيات.

توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الابداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بنسبة (34.7%)، كما أظهرت النتائج وجود مستوى كُلي مُرتفع لممارسات إدارة الاحتواء العالي مع عدم وجود مستوى كُلي مرتفع للإبداع التنظيمي بهذه المؤسسات الاقتصادية، من جهة أخرى أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية وبالضبط لعاملي الجنس والمسمى الوظيفي، في حين لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مُتغير الإبداع التنظيمي تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الاحتواء العالي، الإبداع التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.



**Abstract:**

This study aimed to test the impact of high-involvement management practices through their dimensions (participation in decision-making, information sharing, rewards sharing, and knowledge sharing) on organizational innovation through its dimensions (originality, fluency, flexibility, problem sensitivity, and the ability to connect and analyze). The study involved a sample of Algerian economic organizations. Additionally, the study aimed to identify whether there are high levels of both high-involvement management practices and organizational innovation in these economic organizations, and whether there are statistically significant differences in the respondents' views towards those variables attributable to their personal and professional characteristics.

A descriptive approach was generally adopted to investigate the effect of the independent variable (high-involvement management practices) on the dependent variable (organizational innovation). This involved a case study approach, applying the research procedures to a group of Algerian economic organizations. The questionnaire served as a data collection tool, distributed (purposefully) to (204) respondents in (38) economic organizations operating in (05) Algerian cities: Sétif, Mila, Jijel, Constantine, and Béjaïa. Data analysis and hypothesis testing were conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS<sub>v25</sub>).

The study reached several significant results, the most important of which are: There is a statistically significant positive effect of high-involvement management practices on organizational innovation in the economic organizations under study, at a rate of (34.7%). The results also showed an overall high level of high-involvement management practices, but not a high overall level of organizational innovation in these economic organizations. On the other hand, the results showed that statistically significant differences, exist in the answers of the study sample members about high-involvement management practices. These differences are attributed to personal and professional factors, specifically, gender and job title. In contrast, no statistically significant differences were found in the answers of the study sample members regarding the organizational innovation variable, even when accounting for personal and professional factors within the economic organizations under study.

**Key words:** High-involvement management practices, Organizational innovation, Algerian economic organizations.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الشكر.....
II	الإهداء.....
III	الملخص.....
V	فهرس المحتويات.....
IX	فهرس الجداول.....
XII	فهرس الأشكال.....
XIII	فهرس الملاحق.....
أ-ر	مقدمة.....
68-21	<b>الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الاحتواء العالي وممارساتها في المنظمات</b>
22	تمهيد.....
23	<b>I- ماهية إدارة الاحتواء العالي.....</b>
23	I-1- نشأة وتطور مفهوم إدارة الاحتواء العالي.....
25	I-2- تعريف إدارة الاحتواء العالي.....
30	I-3- أهمية وأهداف إدارة الاحتواء العالي.....
34	I-4- أنواع الاحتواء العالي للموارد البشرية ومستويات الاحتواء في المنظمة.....
37	<b>II- ممارسات إدارة الاحتواء العالي.....</b>
40	II-1- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.....
45	II-2- مشاركة المعلومات.....
48	II-3- مشاركة العوائد.....
52	II-4- مشاركة المعرفة.....
61	<b>III- بناء إدراكات إدارة الاحتواء العالي في المنظمات وعوائقها التنظيمية.....</b>
61	III-1- متطلبات تحقيق إدارة الاحتواء العالي.....
64	III-2- مبادئ وأسس تصميم نظام عمل إدارة الاحتواء العالي.....
66	III-3- العوائق التنظيمية التي تحول دون تحقيق إدارة الاحتواء العالي.....
68	الخلاصة.....

126-69	<b>الفصل الثاني: تحقيق الإبداع التنظيمي في ظل ممارسات إدارة الاحتواء العالي</b>
70	تمهيد .....
71	<b>I- ماهية الإبداع التنظيمي .....</b>
71	I-1- مفهوم الإبداع التنظيمي .....
77	I-2- مستويات الإبداع في المنظمة .....
80	I-3- مصادر الإبداع التنظيمي .....
83	<b>II- ديناميكية ومعوقات العملية الإبداعية في المنظمات .....</b>
83	II-1- القدرات الإبداعية .....
86	II-2- تصنيفات الإبداع في المنظمات .....
88	II-3- معوقات العملية الإبداعية داخل المنظمات .....
92	<b>III- سيرورة العملية الإبداعية في المنظمات .....</b>
92	III-1- نماذج الإبداع التنظيمي .....
98	III-2- الأساليب الإبداعية في المنظمات .....
102	III-3- المنظور النظمي للعملية الإبداعية في المنظمات وأبرز متطلبات تنميتها .....
106	III-4- التفكير الإبداعي في المنظمات واستراتيجيات تطويره .....
116	<b>IV- العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي .....</b>
116	IV-1- علاقة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بالإبداع التنظيمي .....
118	IV-2- علاقة مشاركة المعلومات بالإبداع التنظيمي .....
120	IV-3- علاقة مشاركة العوائد بالإبداع التنظيمي .....
122	IV-4- علاقة مشاركة المعرفة بالإبداع التنظيمي .....
126	الخلاصة .....
157-127	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
128	تمهيد .....
129	<b>I- واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تحدياتها وآفاقها المستقبلية .....</b>
129	I-1- واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .....
134	I-2- التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .....
136	I-3- الآفاق المستقبلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية .....

137	<b>II - الطريقة والإجراءات</b> .....
137	II-1- منهج الدراسة .....
138	II-2- أدوات جمع البيانات .....
138	II-3- مصادر جمع البيانات .....
139	<b>III - مجتمع وعينة الدراسة</b> .....
139	III-1- مجتمع الدراسة .....
139	III-2- عينة الدراسة .....
145	III-3- التأكد من كفاية حجم عينة الدراسة .....
145	<b>IV - بناء أداة الدراسة</b> .....
145	IV-1- تصميم أداة الدراسة .....
146	IV-2- مقياس أداة الدراسة .....
148	IV-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .....
149	<b>V - اختبار صدق وثبات أداة الدراسة</b> .....
149	V-1- صدق أداة الدراسة .....
155	V-2- ثبات أداة الدراسة .....
157	الخلاصة .....
198-158	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية</b>
159	تمهيد .....
160	<b>I- الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة</b> .....
160	I-1- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .....
161	I-2- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر .....
163	I-3- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة .....
164	I-4- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .....
165	I-5- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي .....
166	<b>II- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة</b> .....
166	II-1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات ممارسات إدارة الاحتواء العالي .....
171	II-2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات الإبداع التنظيمي .....

176	.....III- اختبار صحة فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
176	.....III-1- طبيعة توزيع واستقلالية متغيرات الدراسة
178	.....III-2- اختبار فرضيات المستوى وتفسير نتائجها
185	.....III-3- اختبار فرضيات الأثر وتفسير نتائجها
188	.....III-4- اختبار فرضيات الفروق وتفسير نتائجها
198	.....الخلاصة
207-199	.....الخاتمة
208	.....قائمة المراجع
222	.....قائمة الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم إدارة الاحتواء العالي	01
38	ممارسات إدارة الاحتواء العالي حسب بعض الباحثين	02
65	المبادئ العشرة لتصميم نظام عمل الأداء العالي وفق (Nadler & Tushman 1997)	03
74	بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم الإبداع التنظيمي	04
131	النمو التراكمي لعدد المؤسسات الاقتصادية (الصغيرة والمتوسطة) في الجزائر مع الواردات والصادرات المحققة خلال الفترة (2018-2022)	05
134	توزيع المؤسسات الاقتصادية (الصغيرة والمتوسطة) على قطاعات النشاط في الجزائر خلال الفترة (2018-2022)	06
144	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	07
145	تحليل كفاية حجم العينة (KMO)	08
147	معاملات ترجيح أداة الدراسة وفق مقياس "ليكرت الخماسي"	09
147	توزيع فئات مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي ودلالاتها	10
151	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد	11
151	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (مشاركة المعلومات) للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد	12
152	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (مشاركة العوائد) للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد	13
152	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (مشاركة المعرفة) للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد	14
153	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (الأصالة) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد	15
153	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (الطلاقة) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد	16
154	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (المرونة) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد	17
154	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (الحساسية للمشكلات) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد	18
155	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الخامس (القدرة على الربط والتحليل) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد	19
156	نتائج معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للمتغيرين المستقل والتابع	20



160	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	21
162	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	22
163	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	23
164	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	24
165	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	25
167	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "المشاركة في صنع واتخاذ القرارات"	26
168	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "مشاركة المعلومات"	27
169	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "مشاركة العوائد"	28
170	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "مشاركة المعرفة"	29
171	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الأصالة"	30
172	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الطلاقة"	31
173	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "المرونة"	32
174	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الحساسية للمشكلات"	33
175	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "القدرة على الربط والتحليل"	34
176	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (معامل التواء والتفلطح)	35
177	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	36
179	نتائج اختبار (T-test) لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي	37
181	نتائج اختبار (T-test) لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	38
182	نتائج اختبار (T-test) لأبعاد الإبداع التنظيمي	39
184	نتائج اختبار (T-test) لمتغير الإبداع التنظيمي	40
185	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = الإبداع التنظيمي)	41

186	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي	42
189	نتائج اختبار (T-test) نحو ممارسات إدارة الاحتواء العالي حسب كل من "الجنس" و"المؤهل العلمي"	43
191	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعزى لـ (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)	44
192	تحليل معنوية الفروق بين المتوسطات بالنسبة لـ: المسمى الوظيفي	45
194	نتائج اختبار (T-test) نحو الإبداع التنظيمي حسب "الجنس" و"المؤهل العلمي"	46
195	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع التنظيمي التي تعزى لـ: (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)	47

# فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	نمذج الدراسة	ق
02	مراحل صنع واتخاذ القرارات في المنظمة	42
03	نمذج DIK	56
04	نمذج "والاس" (Wallas) للإبداع	92
05	نمذج "زالتان وزملائه" للإبداع	95
06	نمذج (Teresa Amabile) للإبداع	97
07	النظام الإبداعي في المنظمات	102
08	خصائص التفكير الإبداعي حسب "جيفورد" (Guilford)	108
09	المراحل الأربعة لأسلوب الحل المبدع للمشكلات	111
10	العلاقة بين عملية صنع القرارات والتفكير الإبداعي	117
11	علاقة قوة مشاركة المعرفة بالقدرة على الإبداع التنظيمي	123
12	تطور عدد مناصب الشغل للمؤسسات الاقتصادية (الصغيرة والمتوسطة) في الجزائر خلال الفترة (2018-2022)	133
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	160
14	نسبة توزيع عينة الدراسة حسب العمر	162
15	نسبة توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	163
16	نسبة توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	164
17	نسبة توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	165

# فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	223
02	التأكد من كفاية حجم عينة الدراسة (تحليل KMO)	224
03	استبانة الدراسة	225
04	قائمة الأساتذة المحكمين	230
01-05	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد	230
02-05	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (مشاركة المعلومات) للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد	231
03-05	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (مشاركة العوائد) للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد	231
04-05	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (مشاركة المعرفة) للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد	232
01-06	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (الأصالة) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد	232
02-06	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (الطلاقة) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد	233
03-06	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (المرونة) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد	233
04-06	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (الحساسية للمشكلات) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد	234
05-06	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الخامس (القدرة على الربط والتحليل) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد	234
07	نتائج معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للمتغيرين المستقل والتابع	235
01-08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	236
02-08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	236
03-08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	236
04-08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	237
05-08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	237
01-09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	237

238	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مشاركة المعلومات	02-09
239	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مشاركة العوائد	03-09
239	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مشاركة المعرفة	04-09
240	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الأصالة	01-10
240	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الطلاقة	02-10
241	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المرونة	03-10
241	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الحساسية للمشكلات	04-10
242	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد القدرة على الربط والتحليل	05-10
242	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (معاملي الالتواء والتفلطح)	11
243	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	12
243	نتائج اختبار T-test لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي	01-13
244	نتائج اختبار T-test لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	02-13
245	نتائج اختبار T-test لأبعاد الإبداع التنظيمي	01-14
245	نتائج اختبار T-test لمتغير الإبداع التنظيمي	02-14
246	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = الإبداع التنظيمي)	15
247	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي	16
247	نتائج اختبار (T-test) نحو ممارسات إدارة الاحتواء العالي حسب كل من الجنس والمؤهل العلمي	17
248	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)	18
150	تحليل معنوية الفروق بين المتوسطات بالنسبة ل: المسمى الوظيفي	19
252	نتائج اختبار (T-test) نحو الإبداع التنظيمي حسب متغير الجنس و متغير المؤهل العلمي	20
254	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع التنظيمي التي تعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)	21

مقدمة



لقد أضحى الاهتمام بالموارد البشري مع العمل على تنميته من خلال الاستثمار الفعال في طاقاته وقدراته، من أهم التوجهات الإدارية الحديثة لأغلب منظمات الأعمال، كما أصبح ضمان بقاء هذه المنظمات واستمرارها يُشكل هاجسًا حقيقيًا لقادتها نظرًا لما تعيشه من تحديات صعبة فرضتها عليها بيئة أعمال شديدة التغير والتعقيد، حيث ازدادت احتياجاتها لتلك الموارد البشرية المتحمسة، والتي تمتاز بالسرعة في الأداء مع المرونة والقدرة على التكيف مع مختلف استحقاقات التغيير في وقت أضحى فيه المصادر التقليدية لصنع الميزة التنافسية سهلة التقليد، في ظل هذه الظروف وغيرها برزت في الأفق ممارسات إدارة الاحتواء العالي بوصفها مدخلًا إداريًا معاصرًا لإدارة الموارد البشرية تُوفر فرصًا حقيقية للمشاركة التنظيمية بمختلف أشكالها، كونها تتشكل من حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الاعتماد المتبادل، تعمل مع بعضها البعض بشكل تآزري فتزيد من المخرجات الوظيفية، واعتبرت بذلك من قبل الكثير من الممارسين الإداريين بأنها فرصة حقيقية للمنظمات للرفع من مستويات أداء أفرادها، والتقليل من حالات استيائهم الوظيفي والذي يعيشونه خاصة في ظل أساليب الإدارة التقليدية المغلقة على نفسها.

لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع مطلبًا إجباريًا مُلحًا من أجل تحقيق التميز في الأداء مع ضمان البقاء والاستمرارية ووصولًا للإبداع التنظيمي، خاصة في ظل بيئة تنافسية شرسة، مع العمل على التكيف مع مُختلف استحقاقات التغيير وفقًا لظروفها وإمكانياتها المتوفرة، وهذا من خلال اكتشاف طرق عمل جديدة، وفي هذا الشأن يُعتبر الإبداع التنظيمي من أهم المفاهيم التي يُمكن أن تقود لتحقيق ذلك، خاصة في مجال تطوير مناهج العمل واحلال نماذج تنظيمية فريدة تمتاز بأنها أكثر كفاءة وفعالية من غيرها، كونه أداة هامة من أدوات التعامل مع مختلف التغيرات البيئية المتسارعة.

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اختلاف أنواعها وأشكالها كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى في جميع بلدان العالم، مُطالبَة بالتحول من الممارسات الإدارية التقليدية إلى الممارسات الحديثة وعلى رأسها ممارسات إدارة الاحتواء العالي، لما قد يكون لذلك من أثر عميق في تعزيز عمليات ابداعها التنظيمي وتحسين علاقات عملها مع امتلاكها القدرة على مواجهة مختلف التغيرات البيئية.

## مشكلة الدراسة

تنطلق فكرة هذه الدراسة من حقيقة التحديات التي أصبحت تواجه أغلب المنظمات المعاصرة، حيث أوضحت أكثر من أي وقت مضى تنشيط ضمن بيئة شديدة التغير والتعقيد مع وجود دوامة منافسة متزايدة، الأمر الذي دفع بالفكر الإداري المعاصر إلى توجيه اهتماماته لإيجاد أنجع السبل التي تسعى لتحقيق الإبداع التنظيمي في المنظمات ووضعه حيز التطبيق بما يكفل لها بلوغ أهدافها والتكيف مع مُتطلبات التغيير، فكانت ممارسات إدارة الاحتواء العالي باعتبارها هندسة تنظيمية مُصممة لتعزيز التزام الموارد البشرية من خلال احتوائهم (اشاركهم) من المفترض أن تحلّ محلّ النماذج الإدارية التقليدية القائمة على تضييق التخصصات الوظيفية.

ضمن السياق السالف ذكره، تبلورت لنا إشكالية الدراسة والتي نُحددها في التساؤل الرئيسي التالي:

### هل يوجد أثر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي السالف ذكره، قمنا بصياغة وطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، كما يلي:

- هل تُوجد مستويات مُرتفعة لممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال أبعادها (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) بالمؤسسات الاقتصادية محلّ الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل تُوجد مستويات مُرتفعة للإبداع التنظيمي من خلال أبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل) بالمؤسسات الاقتصادية محلّ الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر إيجابي لممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال أبعادها (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) في الإبداع التنظيمي من خلال أبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل) بالمؤسسات الاقتصادية محلّ الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محلّ الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟
- هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محلّ الدراسة حول الإبداع التنظيمي تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

## مبررات اختيار موضوع الدراسة

إن الدوافع التي أدت لمعالجة هذا الموضوع دون سواه تنبع من عدة اعتبارات يمكن إيجازها فيما يلي:

- موضوع هذه الدراسة يتماشى وتخصصنا في مجال علوم التسيير (إدارة الأعمال)، ورغبة منا في زيادة المعارف ودراسة المواضيع ذات العلاقة بالتخصص، كون هذه الدراسة تلقي الضوء على أثر إحدى الممارسات الإدارية الحديثة المرتبطة بالموارد البشرية ألا وهي ممارسات إدارة الاحتواء العالي في عملية جد مهمة أيضًا وهي الإبداع التنظيمي؛
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع بالنسبة للمورد البشري، لأنه يأتي في سياق الاهتمام به وتعزيز مساهمته في العمل وإطلاق مواهبه وسيورته الإبداعية؛
- الحدائثة النسبية للموضوع ونقص الدراسات والبحوث التي ربطت بين هذين المتغيرين، خاصة الدراسات العربية والجزائرية على وجه الخصوص - وهذا في حدود اطلاعنا -؛
- محاولة لفت اهتمام مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بأهمية هذا الموضوع، ومحاولة إبراز الأثر الذي يمكن أن يجدره تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي بهذه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب أهمها:

- تُسلط الضوء على أحد أهم المفاهيم والممارسات الإدارية المعاصرة المرتبطة بإدارة المنظمات الحديثة، ألا وهي ممارسات إدارة الاحتواء العالي، مع دراسة وتحليل الأثر الذي تخلفه هذه الممارسات في عملية إدارية جد مهمة ألا وهي الإبداع التنظيمي، وهذا على مستوى عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، الأمر الذي من شأنه إضافة إسهام ولو بسيط للدراسات الأكاديمية التي تهتم بهذا الموضوع، فهي بذلك إثراء للرصيد المعرفي في هذا المجال ويمكن اعتبارها مستقبلاً مرجعاً للقيام بدراسات أخرى مشابهة؛
- إن القيام بمثل هذا النوع من البحوث قد يُحفز الباحثين للكتابة والبحث في الميدان نفسه، وهذا من شأنه أن يُطور الفكر الإداري بالجزائر، كما أنه من الناحية العملية قد يدفع هذا النوع من البحوث بالمنظمات لزيادة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المحرك الأساسي الذي يضمن استمرارها.

## أهداف الدراسة

لهذه الدراسة عدة أهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- عرض الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال تسليط الضوء على بعض ممارسات إدارة الاحتواء العالي من جهة والإبداع التنظيمي من جهة أخرى وكذا أهم المفاهيم المرتبطة بهما؛
- محاولة بناء نموذج (نموذج الدراسة) يُوضح أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي، انطلاقاً من مختلف الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مثل هكذا مواضيع؛
- التعرف على واقع ومستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي من جهة والإبداع التنظيمي من جهة أخرى بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، مع محاولة إبراز أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بهذه المؤسسات الاقتصادية؛
- تقديم اقتراحات للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والتي من شأنها المساهمة في زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الاحتواء العالي وتعزيز عملية الإبداع التنظيمي.

## منهج وأدوات الدراسة

من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية الخاصة بهذه الدراسة، واختباراً للفرضيات المختلفة، تم استخدام المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات، مع الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من خلال تطبيق إجراءات البحث على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

في هذه الدراسة تم جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة، حيث في الجانب النظري تمثلت بالدرجة الأولى في الكتب والأطروحات والمقالات العلمية باللغتين العربية والأجنبية، أما في الجانب التطبيقي فتم فيه جمع البيانات بالاعتماد على أداة الدراسة "الاستبانة" والتي تم تطويرها استناداً للدراسات السابقة التي درست متغيرات مشابهة، لتتم بعد ذلك عملية المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يُوفرها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spssv25.

## حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **حدود الموضوع:** تقتصر هذه الدراسة بالوصف والتحليل على مناقشة أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -؛

- **الحدود الزمانية:** غطت هذه الدراسة من بدايتها إلى نهايتها الفترة الممتدة ما بين سنتي: 2020 / 2023، حيث أجريت دراستها الميدانية من شهر سبتمبر 2021 إلى شهر جويلية 2023 وبالتالي فالنتائج المتحصل عليها تُعبر عن هذه الفترة؛
- **الحدود المكانية:** تمس الدراسة الميدانية مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث شملت هذه الدراسة ثمانية وثلاثون (38) مؤسسة اقتصادية تنشط في خمسة (05) مدن جزائرية هي: سطيف، ميلة، جيجل، قسنطينة، بجاية؛
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة مجموعة من الإطارات العاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة (ذوي المناصب الاشرافية) من: مدراء، نواب المدير، مدراء الفروع، مسؤولي الأقسام ورؤساء المصالح، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة تضم (229) مفردة، تم استرجاع (206) استبانة منها (204) صالحة للاستعمال.

### الدراسات السابقة

عند اطلاعنا على الدراسات السابقة التي تمحورت حول التعرف على أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي، وجدنا أنها محدودة خصوصا الدراسات العربية منها، والجزائرية على وجه الخصوص - وهذا في حدود اطلاعنا - حيث من المرجح أن ذلك يرجع أساساً إلى حداثة موضوع إدارة الاحتواء العالي، ولكن على العموم سيتم التعرف فيما يلي على الدراسات السابقة العربية والأجنبية وسيتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كمايلي:

### ❖ الدراسات العربية

يمكن توضيح بعض الدراسات العربية السابقة التي عاجلت نفس متغيرات الدراسة، أو التي تناولتها بشكل منفصل وربطتها بمتغيرات أخرى كما يلي:

#### 01- دراسة "بلقرع فاطنة وآخرون" سنة 2021 بعنوان:

#### (أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين - دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي يمكن أن تُحدثه الإدارة الرشيقة من خلال أبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، العمل القياسي) على الاحتواء العالي للعاملين من خلال الأبعاد (الاندماج الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد)، وهذا بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة (دولة الجزائر)، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما بلغ عدد أفراد عينة البحث (70) عاملاً من مختلف المستويات الإدارية، وبعد التحليل باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها: مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى توافر الاحتواء العالي للعاملين كان متوسط، كما تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي

البيسط وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على تحقيق الاحتواء العالي للعاملين بالمديرية محل الدراسة (بلقرع وآخرون، 2021).

## 02- دراسة "ناجي تركي هالة والزبيدي دحام غني" سنة 2020 بعنوان:

(الدور التفاعلي لنظم العمل عالي الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية - دراسة حالة في شركة دياي العامة)

هدفت هذه الدراسة لتبيان الدور التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء من خلال (أنظمة العمل المرنة، رأس المال البشري الأخضر، إدارة الأداء، العدالة والمساواة، موازنة حياة العمل) في العلاقة بين الممارسات الخاصة بإدارة الاحتواء العالي من خلال أبعادها (الفرق المدارة ذاتيا، التمكين، التعويضات، المشاركة بالمعلومات، القدرات والمهارات) من جهة والريادة الاستراتيجية من خلال (الإبداع، تحديد الفرصة، الثقافة الريادية، تحمل المخاطرة، النمو) من جهة أخرى، حيث اعتمد البحث المسح التحليلي لـ (69 مفردة) تضم مدراء بشركة دياي العامة (دولة العراق)، خلال البحث تم استخدام جملة من الوسائل الإحصائية، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُؤثر إيجاباً في الريادة الاستراتيجية من خلال نظم العمل العالية الأداء (ناجي والزبيدي، 2020).

## 03- دراسة "صالح محمد" سنة 2020 بعنوان:

(أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر فرع - جيجل)

هدفت هذه الدراسة إلى إمطة اللثام عن الأثر الذي يمكن أن تُلحقه إدارة المواهب من خلال أبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) بإدارة الاحتواء العالي من خلال أبعادها (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد، تشارك المعرفة)، وهذا من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر - فرع جيجل (دولة الجزائر)، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (40 مفردة من ذوي المناصب الاشرافية)، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مع الاستعانة ببرنامج Spss لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المواهب على إدارة الاحتواء العالي، باستثناء بعد استقطاب المواهب حيث أبانت الدراسة أنه يتفاعل ويؤثر بقوة في تنشيط ممارسات إدارة الاحتواء العالي (صالح، 2020).

#### 04- دراسة "طبيشات نهار سليم نواف" سنة 2020 بعنوان:

##### (دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الإبداع التنظيمي وتوضيح كيفية تطبيقه في تطوير المنظمات العامة المستقلة بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك التعرف على مقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي، وما هي مجالات الاستفادة منه في تطوير هذه المؤسسات، وقد تكونت عينة الدراسة من القيادات الإدارية في المنظمات العامة الأردنية، حيث بلغت عينة البحث (284 مفردة)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الإبداع التنظيمي يساهم بدور متميز في تطوير المنظمات العامة، وأن هناك مجموعة من مقومات الإبداع التنظيمي يجب توافرها في المنظمات، من بينها توافر رسالة واضحة للمؤسسة، تحسين علاقات العمل، الاهتمام بتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل، التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة، الحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية (طبيشات، 2020).

#### 05- دراسة "أمل محمود وضحي صالح" سنة 2018 بعنوان:

##### (دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي)

هدفت هذه الدراسة لتبيان الدور الذي يُمكن أن تمارسه أبعاد إدارة الاحتواء العالي المتمثلة في كل من (التدريب، الاندماج الوظيفي، التحفيز والتعويضات، دعم التكنولوجيا) في العدالة التنظيمية من خلال أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، حيث تم تطبيق البحث بأحد معاهد التدريب النفطي بدولة العراق، وتم جمع المعلومات اللازمة من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، وجرى استطلاع آراء (45 مفردة)، حيث استخدمت عدة أساليب إحصائية لتحليل الإجابات واختبار الفرضيات، وخلص البحث لمجموعة من النتائج أبرزها أن إدارة الاحتواء العالي في هذا المعهد تحظى بمستوى جيد وسبب ذلك هو التركيز على بعد الدعم التكنولوجي مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لإدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية (أمل وضحي، 2018).

#### 06- دراسة "حمودة نسيم" سنة 2018 بعنوان:

##### (دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية)

هدفت هذه الدراسة لتبيان دور إدارة المعرفة من خلال بعض من استراتيجياتها وكذا عمليات إدارة المعرفة من خلال (تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، تقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة)

في الإبداع التنظيمي من خلال أبعاده المتمثلة في سيورة العملية الإبداعية في المؤسسة (الاستراتيجية المتكاملة المعززة للإبداع، التحسين المستمر لعملية الإبداع، ثقافة الإبداع، آثار الإبداع) وكذا القدرات الإبداعية عند الموظفين (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل)، وهذا بـ(45) مؤسسة جزائرية، حيث بلغ حجم عينة البحث (192 مفردة) ضمت فقط فئة الإطارات، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع استخدام برنامج Spss في عملية التحليل الإحصائي، ليخلص البحث لجملة من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الإبداع التنظيمي، ما عدا بين استراتيجيات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة (حمودة، 2018).

07- دراسة "بعلي حمزة" سنة 2017 بعنوان:

#### (دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس)

تناولت هذه الدراسة موضوع تكنولوجيا المعرفة من خلال (تكنولوجيا توليد المعرفة، تكنولوجيا تخزين المعرفة، تكنولوجيا توزيع المعرفة، تكنولوجيا تطبيق المعرفة) ودورها في دعم الإبداع التنظيمي، مع دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول "موبيليس" بدولة الجزائر، وكان الهدف منها هو التعرف على مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة والمساندة لعمليات إدارة المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي، حيث بلغت عينة الدراسة (89 مفردة) تضم مختلف العمال الدائمين بالمؤسسة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبرنامج Spss للتحليل، وقد خلصت إلى أن تكنولوجيا المعرفة تُساهم بشكل إيجابي في دعم الإبداع التنظيمي باستثناء تكنولوجيا تطبيق المعرفة وذلك يرجع إلى ضعف استخدامها من طرف المؤسسة محل الدراسة (بعلي، 2017).

08- دراسة "معاوي عبد العظيم" سنة 2016 بعنوان:

#### (دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف)

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور عملية تدريب العنصر البشري من خلال مراحلها المختلفة في الرفع من القدرات الإبداعية من خلال (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، وهذا بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "مؤسسة سونلغاز" وحدة سطيف بدولة الجزائر، حيث بلغت عينة البحث (81 مفردة) تضم العاملين بمختلف الأقسام الرئيسية بالمؤسسة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع استخدام برنامج Spss في عملية التحليل الإحصائي، ليخلص البحث لجملة من النتائج أهمها أن المعارف والمهارات تُشكلان



دعامتين أساسيتين في القدرة على الإبداع وأن تدريب الموارد البشرية بشكل عام له دور مهم في تنمية القدرات الإبداعية (معاوي، 2016).

#### 09- دراسة "الحسني كمال دينا باسم" سنة 2016 بعنوان:

##### (أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري - دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الأثر الذي تحدثه ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال أبعادها (الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز والتعويضات، الدعم التكنولوجي للعمل) في تنشيط رأس المال البشري من خلال أبعاده (التكامل بين رأس المال البشري، خصوصية رأس المال البشري) في مصرف الرافدين ببغداد بدولة العراق، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (104 مفردة) من العاملين بالإدارتين العليا والوسطى بكافة فروع المصرف المقدر بـ (63) فرع، وتم استخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث مع استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعدد من ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي، التحفيز والتعويضات، الدعم التكنولوجي للعمل) في تنشيط رأس المال البشري، مع وجود كذلك تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات، الدعم التكنولوجي للعمل) على التكامل وخصوصية رأس المال البشري بالمصرف محل الدراسة (الحسني، 2016).

#### 10- دراسة " أبو ليفة مصطفى محمد سناء" سنة 2016 بعنوان:

##### (علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري - دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير البترول)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي من خلال (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، المشاركة في العوائد، تشارك المعرفة) واستراتيجيات الإبداع الإداري من خلال (التطوير التنظيمي، التخصص الوظيفي، الاستراتيجية الدورية)، حيث بلغت عينة البحث (331 مفردة) تضم العاملين في شركة أسيوط لتكرير البترول بدولة مصر، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج Spss وبرنامج Amos توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري (أبو ليفة، 2016).

## 11- دراسة " خليل إبراهيم نور وسعد سلمان خالد" سنة 2015 بعنوان:

### (متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي - دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا)

هدفت هذه الدراسة لتبيان مستوى وجود المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الموهبة من خلال الأبعاد التالية (تخطيط القوى العاملة واستقطاب الموهبة، تطوير القدرات وإدارة الأداء، التعلم والتطوير، الاحتفاظ بالموهبة) في منظمات الاحتواء العالي من خلال الأبعاد التالية (المشاركة في اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، المشاركة في العوائد، امتلاك المعرفة)، حيث جرى اختيار عينة عشوائية من موظفي وزارة العلوم والتكنولوجيا بدولة العراق، وقد بلغ عدد مفردات عينة الدراسة (58 مفردة)، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصل البحث لعدة نتائج من أهمها أن الممارسات الأكثر شيوعاً هي المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد، وامتلاك المعرفة (خليل وسعد، 2015).

## 12- دراسة " ورد فلاح حسين وحسن كاظم عبد الله" سنة 2010 بعنوان:

### (إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الاحتواء العالي من خلال أبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، المشاركة في العوائد، امتلاك المعرفة) في الأداء التنظيمي من وجهات نظر عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية بدولة العراق، هذا وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (145 مفردة)، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مع الاستعانة ببرنامج Spss لتحليل مختلف البيانات، وخلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين جميع أبعاد إدارة الاحتواء العالي والمتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي بالشركة العامة للصناعات الكهربائية محل الدراسة (ورد وحسن، 2010).

## 13- دراسة " بن عنتر عبد الرحمان" سنة 2008 بعنوان:

### (واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع ومكانته في مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدولة الجزائر، مع إظهار جانب من الأساليب التي تعتمدها هذه المؤسسات في تطبيق الإبداع، وقد جرى البحث في عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث بلغت عينة البحث (10) مؤسسات بين الصغيرة والمتوسطة، لتخلص الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تواجه صعوبات متنوعة تحول دون تفعيل العمل الإبداعي فيها منها (صعوبة التمويل، مقاومة عملية التغيير داخلياً) (بن عنتر، 2008).

## ❖ الدراسات باللغة الأجنبية

لقد عرفت الدراسات الأجنبية اهتمامًا متزايدًا بدراسة متغيرات هذه الدراسة مقارنة بالدراسات العربية، وستعرف على بعض منها على النحو التالي:

## 01- دراسة "Mingxing et al" سنة 2022 بعنوان:

**( Innovation Onset: A Moderated Mediation Model of High-Involvement Work Practices and Employees' Innovative Work Behavior)**

هدفت هذه الدراسة لتبيان الدور الوسيط للإبداع بين كل من ممارسات عمل الاحتواء العالي من خلال أبعادها (مشاركة السلطة، مشاركة المعلومات، مشاركة المكافآت، مشاركة المعرفة) وسلوك العمل المبتكر، حيث تم إجراء هذه الدراسة على عينة قدرت بـ(255) عامل بسيط و(119) عامل مشرف بمجموع (374) يشتغلون في قطاع صناعة النسيج بجمهورية باكستان الإسلامية، وقد تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات مع استخدام برنامج Smart-PLS في عملية اختبار العلاقات، لتتوصل الدراسة في النهاية إلى أن ممارسات عمل الاحتواء العالي ترتبط بشكل كبير بالعمل المبتكر للعاملين، وأن تلك الممارسات تنمي فيهم السلوك الإبداعي (Mingxing et al., 2022).

## 02- دراسة "Neamah &amp; Mhaibes" سنة 2021 بعنوان:

**(The Mediating Role of Managing The High Involvement Management Between Organizational Power and Negotiation Strategies Analytical Research of The Views of a Sample of Leaders of The Iraqi Ministry of Industry and Minerals)**

هدفت هذه الدراسة لتبيان الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي من خلال (المشاركة في القرار، امتلاك المعلومات، تقاسم العائدات، امتلاك المعرفة) بين القوة التنظيمية واستراتيجيات التفاوض من خلال (استراتيجية التنافس، استراتيجية التعاون، تجنب الاستراتيجية، المساومة، استراتيجية الاستيعاب)، بإجراء بحث تحليلي على عينة قدرت بـ(120) قياديًا ضمّ (المديرون العامون، مديرو الإدارات، مديرو الأفراد) بوزارة الصناعة والمعادن بدولة العراق، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز هذا البحث مع الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تم الاستعانة بالمقابلات الشخصية أثناء توزيع هذه الاستبانات لشرح وتوضيح فقراتها، كما اعتمد البحث على برنامج Spss، Amos في عملية اختبار العلاقة والتأثير باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية، لتصل الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن إدارة الاحتواء العالي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في استراتيجيات التفاوض والقوة التنظيمية، لذا لا بد من استثمار العلاقة التفاعلية بين المتغيرات السالف ذكرها (Neamah & Mhaibes, 2021).

## 03- دراسة "Alikaj Albi et al" سنة 2021 بعنوان:

**(Proactive Personality and Creative Behavior: Examining The Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices)**

هدفت هذه الدراسة لتبيان العلاقة القائمة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي من خلال التركيز على ازدهار العامل في مكان عمله وممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء كمتغيرين وسيطين، وقد تم جمع وفحص بيانات (438) عاملاً ومشرفيهم، يعملون في تسعة (09) شركات واقعة غرب دولة الصين، منها ستة (06) شركات تعمل في صناعة تكنولوجيا المعلومات، واثنان (02) تعملان في القطاع المالي، والشركة الأخيرة (01) تعمل في مجال الرعاية الصحية، وكشف البحث أن العامل المزدهر في مكان العمل يتوسط بشكل كامل العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي كون العمال يتميزون بدرجة عالية من تراكم المعرفة بالإضافة إلى شغفهم بعملهم، كما أظهرت النتائج تأثير ملحوظ لممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء في هذه العلاقة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبرنامج Spss للاختبار والتحليل (Alikaj et al., 2021).

## 04- دراسة "Peutere Laura et al" سنة 2020 بعنوان:

**(High-Involvement Management Practices and The Productivity of Firms: Detecting Industry Heterogeneity)**

هدفت هذه الدراسة لتوضيح الروابط القائمة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها المتمثلة في (العمل الجماعي، المشاركة في تطوير المنظمة، تقييم الأداء والتدريب) من جهة، وإنتاجية الشركات للكشف عن عدم تجانس الصناعة من جهة أخرى، وقد تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات وذلك باختيار ممثلين عن أصحاب العمل مع اختيار فقط الشركات التي تملك سجل رقمي لمبيعاتها، حيث جرى البحث على مجموعة تقدر بـ(787) شركة تابعة للقطاع الخاص تضم القطاعين (الصناعي والخدمي) وهذا في دولة فنلندا، وقد تم استخدام برنامج Flexmix لتحليل البيانات، لتبين في الأخير نتائج الدراسة أن هناك ارتباط إيجابي بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وإنتاجية الشركات بالنسبة للشركات الناشطة في القطاع الصناعي، ومن جهة أخرى كان هناك ارتباط سلبي لهذه الممارسات بالنسبة للشركات الناشطة في القطاع الخدمي (Peutere et al., 2020).

## 05- دراسة "Hamdan Khalaf Ahmed" سنة 2020 بعنوان:

**( Diagnosing The Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations)**

كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو السعي لتقييم الواقع الفعلي لممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال (التكامل الوظيفي)، حيث أجريت على عينة تقدر بـ(34 مفردة) من القادة الأكاديميين التربويين بعدد من المؤسسات التربوية بمقاطعة "تكريت" بدولة العراق، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، مع الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية،

وخلص البحث إلى عدد من النتائج منها: وجود اهتمام من قبل الإدارة التربوية للمؤسسات التربوية محل الدراسة في ممارسة عملية الاحتواء العالي (التكامل الوظيفي) (Hamdan, 2020).

06- دراسة "Ismail Hassan & Warrak Ahmad" سنة 2020 بعنوان:

#### (The Impact of High Involvement Management On Employee Retention)

كان الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف تأثير الإدارة عالية الاحتواء من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل في (السلطة، المعلومات، المكافآت، المعرفة) على الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات المالية السورية الخاصة، وقد شارك في هذه الدراسة عينة قدرت بـ(238) عامل، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وخلص البحث إلى وجود تأثير إيجابي كبير للمكافآت والممارسات المعرفية في الاحتفاظ بالعمال، دون تأثير كبير لممارسات السلطة والمعلومات (Ismail & Warrak, 2020).

07- دراسة "Song Zhigang & Gu Qinxuan" سنة 2019 بعنوان:

#### (The Effects of High-Involvement Work Systems and Shared Leadership on Team Creativity: A Multilevel Investigation)

هدفت هذه الدراسة لتبيان الآثار المترتبة عن أنظمة العمل عالية الاحتواء والقيادة المشتركة على إبداع الفريق من حيث تحقيق شمل عدة مستويات (القدرة، الدافع، الفرصة، المدخلات والمخرجات)، حيث بلغت عينة البحث (668) عاملاً من (112) فريق عمل في (41) منظمة تعمل في مجالات مختلفة بدولة الصين، بحيث تم اختيار فقط المنظمات التي تُشغل أكثر من (100) عامل، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومجموعة من الأساليب الإحصائية في التحليل بالاعتماد على برنامج Amos ونموذج I-P-O، وكشفت نتائج الدراسة أن أنظمة العمل عالية الاحتواء ترتبط بشكل إيجابي بإبداع الفريق، وليس فقط بشكل مباشر ولكن بشكل غير مباشر أيضاً وهذا من خلال آلية وساطة متسلسلة تتكون من مناخ المشاركة والقيادة الجماعية، كما خلصت الدراسة إلى أن بيئة العمل المستقرة دور كبير في زيادة النشاط الإبداعي للعامل وهذا من خلال انخراطه في فريق العمل (Son & Gu, 2019).

08- دراسة "Ali Abdulghani Suzan et al" سنة 2018 بعنوان:

#### (Development of Administrative Creativity in The Framework of High Containment Management Practices)

هدف هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة الموجودة بين تنمية الإبداع الإداري للعاملين من جهة وممارسات إدارة الاحتواء العالي من جهة أخرى، والتي تتضمن الأبعاد التالية (المشاركة في صنع القرار، الحصول على المعلومات، المشاركة في الإيرادات، تبادل المعرفة)، حيث أُجريت هذه الدراسة على عينة قدرت بـ(290) مفردة) تتكون من عمال الشركة العامة للصناعات الكهربائية في دولة العراق، وتم استخدام الاستبانة كأداة

لجمع البيانات، وبرنامج Amos و Spss لتحليلها، وخلصت الدراسة في الأخير إلى أن إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة الاحتواء العالي فوق المتوسط، ووعي الأفراد باستراتيجيات الابداع الإداري عالية، أي أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض هذه الممارسات الإدارية واستراتيجيات الإدارة العليا (Ali, 2018).

#### 09- دراسة "Giampaoli & Ciambotti" سنة 2016 بعنوان:

##### (The Vital Role of Knowledge Management and Creativity for Performance)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الفوائد الحيوية التي يُمكن لكل من المعرفة والإبداع تقديمهما لرفع الأداء وزيادة الإنتاجية، حيث أكدت على الدور الحيوي الذي يُمكن أن تمارسه إدارة المعرفة من جهة والإبداع في الأداء من جهة أخرى في الأداء التنظيمي، حيث شارك في هذه الدراسة (85) شركة صناعية إيطالية رائدة في مختلف المجالات الاقتصادية من مجموع (1525) شركة تمثل مجتمع الدراسة بنسبة لم تتعدى (05%)، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها ضعف مستوى الإبداع في عدد مُعتبر من مؤسسات الدراسة نظراً لضعف مستوى المعرفة بها، كما خلصت كذلك إلى أن الإبداع ينشر أعظم إمكاناته عندما يعتمد على قواعد معرفية قوية (Giampaoli & Ciambotti, 2016).

#### 10- دراسة "Shin Jae Shung et al" سنة 2016 بعنوان:

##### (Do High-Involvement HRM Practices Matter for Worker Creativity? A Cross-Level Approach)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة متى وكيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء من خلال الاهتمام بالتغذية العكسية، التصميم الوظيفي الأوسع، المساواة، التدريب المكثف) على عملية إبداع العمال وهذا من خلال اجراء دراسة مقارنة، باستخدام عينة من (3316) عامل في خطوط الإنتاج في (240) شركة تصنيع في كوريا الجنوبية، حيث بعد القيام بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في التحليل خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء كانت مرتبطة بشكل ايجابي بالإبداع الفردي للعامل، وقد عزز ذلك التوجه التعليمي للعمال، كما أثر بالإيجاب الدافع الوظيفي الذاتي في هذه العلاقة (Shin et al., 2016).

## 11- دراسة "Kim Hyondong &amp; Sung-Choon Kang" سنة 2013 بعنوان:

**(Strategic HR Functions and Firm Performance : The Moderating Effects of High-Involvement Work Practices)**

هدفت هذه الدراسة لتبيان الوظائف الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء الشركات مع التعرف على الآثار المترتبة عن ممارسات العمل عالية الاحتواء فأكدت على أنه لا يمكن تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية بنجاح دون دعم الموظف لهذه الاستراتيجيات والالتزام بها، كما ركزت الدراسة على ممارسات العمل عالية الاحتواء والتي تسمح للموظفين بالمشاركة في قرارات الإدارة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة البحث بـ(203) شركة كورية، كما تم اختيار فقط الشركات التي يعمل بها أكثر من (100) عامل لأنه حسب الباحثين فإن الشركات التي هي بهذا الحجم لديها برنامج منهجي لتسيير مواردها البشرية، وبعد استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتحليلية خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن الوظيفة الاستراتيجية للموارد البشرية لن تنجح في الشركة دون تطبيق ممارسات العمل عالية الاحتواء (برنامج الدفع مقابل الأداء، برنامج التطوير الوظيفي، مشاركة النقابات في استراتيجية الشركة... إلخ) (Kim & Sung-Choon, 2013).

## 12- دراسة "López-Nicolás &amp; Meroño-Cerdán" سنة 2011 بعنوان:

**(Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال (الترميز، الشخصية) وعملية الإبداع والأداء التنظيمي، حيث أجريت على عينة تقدر بـ(310) مؤسسة إسبانية، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وخلصت الدراسة في الختام إلى وجود تأثير مباشر لأبعاد إدارة المعرفة على الإبداع والأداء (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011).

❖ **التعقيب على الدراسات السابقة**

بعد عرض وتبيان الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة سواءً باللغة العربية أو باللغة الأجنبية، يتضح أن الدراسة الحالية سوف تشترك مع بعض الدراسات المذكورة سابقاً في عدة جوانب، فتشترك مع بعض منها في دراسة أحد المتغيرين أو كليهما معاً، إضافة إلى أنها تهدف إلى التعرف على أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) بأبعادها المختلفة في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

كما تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة، وبعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وكذا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) فأغلب الدراسات اعتمدت عليه، لكن بالرغم من ذلك فهذه الدراسة سوف تكون لها مجموعة من الخصوصيات التي

تميزها عن الدراسات التي سبق ذكرها من بينها تجسيد المفهوم الشمولي لإدارة الاحتواء العالي من خلال ممارستها التي سوف تضم أربعة (04) أبعاد وذلك وفقاً لنموذج "لور" (Lawler) سنة 1986 والتي تعمل فيما بينها ضمن إطار متكامل كتوليفة واحدة، مع تبيان أثرها في الإبداع التنظيمي بأبعاده المختلفة المتمثل في القدرات الإبداعية، حيث لم تتطرق أي دراسة سابقة لهذا الأثر - وهذا في حدود اطلاعنا - مع محاولة اختباره بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أي في بيئة أعمال مختلفة عن الدراسات السابقة.

## فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة، واستناداً للدراسات السابقة تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات التي تُعتبر كإجابات أولية على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المقدمة، وذلك كما يلي:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) مُرتفع بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** مستوى الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل) مُرتفع بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يُوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) في الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

▪ **الفرضية الفرعية 01:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات في الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

▪ **الفرضية الفرعية 02:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة المعلومات في الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

▪ **الفرضية الفرعية 03:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العوائد في الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

▪ **الفرضية الفرعية 04:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة المعرفة في الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.



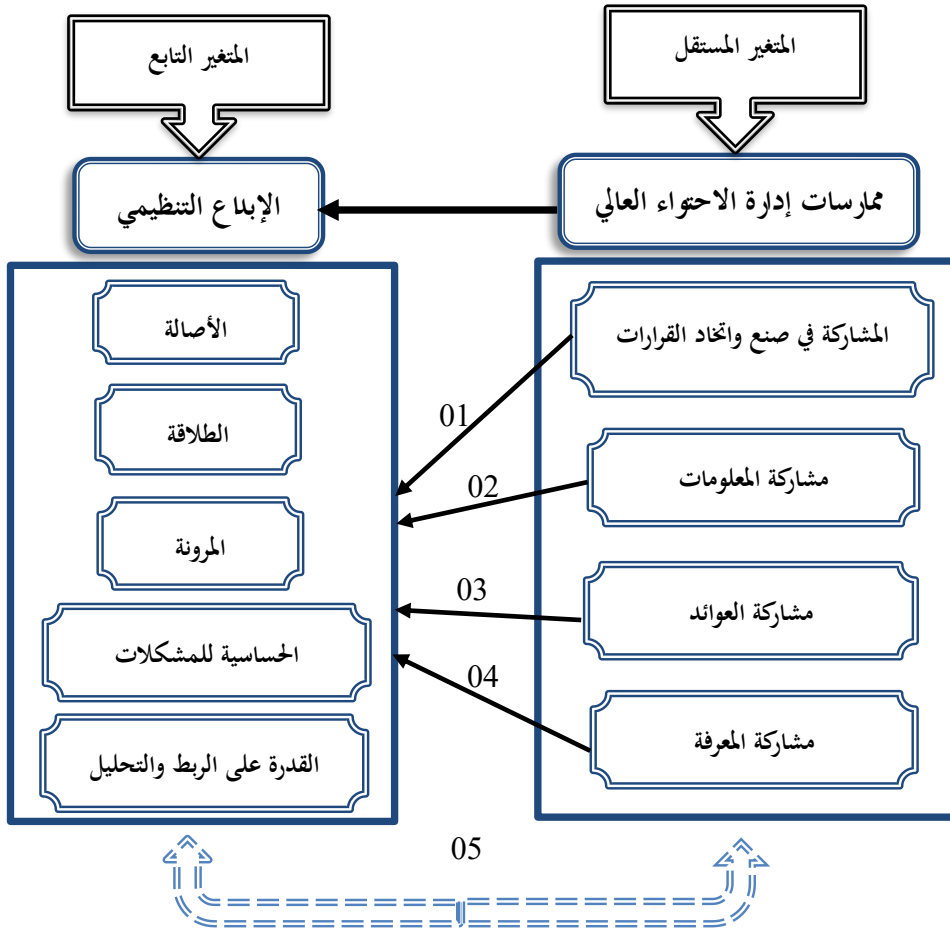
❖ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

❖ **الفرضية الرئيسية الخامسة:** تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل) تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

### نموذج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها، فقد قمنا بإعداد نموذجها استناداً للدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض أبعاد إدارة الاحتواء العالي من خلال ممارساتها وأثرها على المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي، هذا وقد تم تقسيم المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) إلى عدة أبعاد وفقاً للنموذج الذي قدمه "لور" (Lawler) سنة 1986 والتي تتمثل في كل من (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) في حين تم تقسيم المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) إلى عدة أبعاد كما تم تناوله في أغلب الدراسات السابقة ليشمل بذلك ما يسمى بالقدرات الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل)، هذا ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



(السن، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات السابقة.

يقوم النموذج أعلاه على افتراض أن المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) من خلال أبعاده تُؤثر إيجابيا في (المتغير التابع) الإبداع التنظيمي حيث أن:

- ❖ السهم رقم (01): يفترض وجود أثر إيجابي لبعده المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في الإبداع التنظيمي.
- ❖ السهم رقم (02): يفترض وجود أثر إيجابي لبعده مشاركة المعلومات في الإبداع التنظيمي.
- ❖ السهم رقم (03): يفترض وجود أثر إيجابي لبعده مشاركة العوائد في الإبداع التنظيمي.
- ❖ السهم رقم (04): يفترض وجود أثر إيجابي لبعده مشاركة المعرفة في الإبداع التنظيمي.

في حين السهم رقم (05): يفترض وجود أثر للفروق (المتغيرات الشخصية والوظيفية) حول متغيرات الدراسة.

## هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي تناولها موضوع الدراسة، ومن أجل كذلك معالجة الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المطروحة وبلوغ الأهداف المسطرة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة (04) فصول كمايلي:

- ❖ **الفصل الأول:** جاء تحت عنوان "أساسيات حول إدارة الاحتواء العالي وممارستها في المنظمات" يتكون من ثلاث (03) محاور رئيسية، المحور الأول بعنوان "ماهية إدارة الاحتواء العالي"، أما المحور الثاني فقد تم تناول فيه "ممارسات إدارة الاحتواء العالي"، في حين المحور الثالث والأخير فقد تم التطرق فيه لـ"بناء إدراكات إدارة الاحتواء العالي في المنظمات وعوائقها التنظيمية"؛
- ❖ **الفصل الثاني:** حمل عنوان "تحقيق الإبداع التنظيمي في ظل ممارسات إدارة الاحتواء العالي" وتضمن أربعة (04) محاور رئيسية، المحور الرئيسي تناول "ماهية الإبداع التنظيمي"، أما المحور الثاني فخصص لدراسة "ديناميكية ومعوقات العملية الإبداعية في المنظمات"، أما المحور الثالث فتم عرض فيه "سيورة العملية الإبداعية في المنظمات"، في حين المحور الرابع والأخير فخصص لتحليل "العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي"؛
- ❖ **الفصل الثالث:** جاء هذا الفصل لتقديم "الإجراءات المنهجية للدراسة" ويحتوي على خمسة (05) محاور رئيسية، المحور الأول تم التطرق فيه لـ"واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تحدياتها وآفاقها المستقبلية"، أما المحور الثاني فتم تناول فيه "الطريقة والإجراءات" المتعلقة بإعداد الدراسة الميدانية، أما المحور الثالث فتم عرض فيه "مجتمع وعينة الدراسة"، أما المحور الرابع فخصص لكيفية "بناء أداة الدراسة" أما المحور الخامس والأخير فكان لـ"اختبار صدق وثبات أداة الدراسة"؛
- ❖ **الفصل الرابع:** حمل عنوان "نتائج الدراسة الميدانية" يحتوي على ثلاث (03) محاور رئيسية، الأول تم تناول فيه "الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة"، أما المحور الثاني فتم فيه "عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة"، أما المحور الثالث فخصص لـ"اختبار صحة فرضيات الدراسة وتفسير النتائج".

# الفصل الأول:

## أساسيات حول إدارة الاحتواء العالي وممارساتها في المنظمات

تمهيد

I - ماهية إدارة الاحتواء العالي

II - ممارسات إدارة الاحتواء العالي

III - بناء إدراكات إدارة الاحتواء العالي في المنظمات

وعوائقها التنظيمية

الخلاصة

## تمهيد

تبحث مُعظم منظمات الأعمال عن أفضل السبل التي تُمكنها من أداء أعمالها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية من خلال سُرعة التكيف مع مختلف التغيرات البيئية المحيطة بها خاصة مع ازدياد حدة المنافسة، الأمر الذي جعلها تتجه نحو الاعتراف بالعاملين على أنهم مورد مهم وليس مجرد عامل من عوامل الإنتاج، فأصبح لزامًا عليها مواكبة التطورات الحاصلة ليس في حداثة آليات وتقنيات الإنتاج و فقط بل تعدى ذلك إلى أنظمة ومناهج العمل.

لقد شكلت ممارسات إدارة الاحتواء العالي إحدى التوجهات الإدارية المعاصرة، القائمة على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة المعرفة، مشاركة العوائد وغيرها، مع الأفراد العاملين واعتبرت في الوقت الحاضر جزءاً ومدخلاً مُهمًا من ثقافة العديد من المنظمات، لما تقدمه من فرص حقيقية تُساعد في إدامة الموارد البشرية ورفع أدائها مع ضمان ولائها على المدى البعيد.

لقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث أن ترك الممارسات التقليدية الروتينية، والتوجه نحو الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي القائمة على توفير الفرص التشاركية للعاملين، من المحتمل أن تشكل فرصاً حقيقية لضمان البقاء والاستمرارية.

في هذا الفصل سيتم تبيان الإطار النظري لإدارة الاحتواء العالي وممارستها في المنظمات من خلال التطرق لنشأتها وتطور مفهوماها وصولاً لإعطاء تعريف إجرائي شامل لها، مع ذكر أهميتها، أهدافها، أنواعها ومستويات الاحتواء الموجودة في المنظمة، وصولاً لتبيان ممارساتها، وفي الأخير التعرف على سُبل تحقيقها وبناء إدراكاتها في منظمات الأعمال مع ذكر أهم العوائق التنظيمية التي تحول دون تحقيقها.

## I- ماهية إدارة الاحتواء العالي

سيتم التعرف على البدايات الأولى لظهور إدارة الاحتواء العالي وكذا التطور التاريخي لمفهومها، كما سيتم بعد ذلك عرض مختلف التعاريف اللغوية والاصطلاحية التي قدمت لهذا المفهوم وصولاً لإعطاء تعريف إجرائي جامع لها، مع التطرق أيضاً لأهم المفاهيم المرتبطة بها وتبيان كل من: أهميتها، أهدافها، أنواعها ومستويات الاحتواء في المنظمة.

### I-1- نشأة وتطور مفهوم إدارة الاحتواء العالي

لإدارة الاحتواء العالي جذور تاريخية عتيقة سيتم التعرف عليها، كما سيتم توضيح كيفية تطور هذا المفهوم استناداً لما تم ذكره في مختلف الأدبيات والدراسات ذات الصلة.

### I-1-1- البدايات الأولى لظهور مفهوم إدارة الاحتواء العالي

إنَّ أصل "إدارة الاحتواء العالي" (High-Involvement Management) وجدورها التاريخية تعود للبدايات الأولى لفلسفة نظرية إدارة العاملين، وبشكل أدق فإنَّ الممارسات المرتبطة بهذا المفهوم ترجع لمبادئ ما يعرف بـ "نظام الإنتاج العالي الجودة" (High-Quality Production System) التي تهدف إلى الإنتاج في الوقت المناسب مع الجودة العالية، ويُعتبر "أبو الإدارة العلمية" العالم الأمريكي "فريدريك تايلور" (Frederick Taylor) أول من اهتم بشؤون العاملين داخل المصانع في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين، لكن بعد النجاح القصير الذي حققه هذا الباحث تعرض لانتقادات لاذعة في خمسينيات القرن الماضي تجلت خاصة في كتابات كل من "ليكرت" (Likert) سنة 1961 و"لور" (Lawler) سنة 1986 (Rammah, 2018, p. 43).

في حين هناك البعض من الباحثين من يرى أن مدخل "إدارة الاحتواء العالي" (High-Involvement Management) وممارستها يمكن أن يعود إلى خمسينيات القرن الماضي، حيث أنه وقياساً بالمفاهيم "التايلورية" (Taylorism) السابقة، القائمة على أساس الجمود في العمل وتضييق التخصصات الوظيفية، ظهرت تجارب بعض المؤسسات في خلق فرق عمل موجهة ذاتياً تبنت طرق وأساليب إدارية مغايرة تهدف للانتقال بالسلطة من المستويات العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا منه، وهذا من أجل تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ بعض القرارات المهمة حول طريقة إنجاز الأعمال مع تحمل مسؤولية أدائهم (صالح، 2020، ص. 131).

غير أن أغلب الباحثين والدارسين فيؤكدون أن الظهور الفعلي لمفهوم إدارة الاحتواء العالي (HIM) يعود لبداية ثمانينات القرن العشرين، إذ كان الباحث الأمريكي المختص في سيكولوجية التنظيم "لور" (Lawler) سنة 1986 أول من أشار إلى هذا المفهوم وأكدته بعده كل من زملائه "ولتون وبيير" (Walton & beer) فوضعوا بذلك مدخلاً إدارياً جديداً ومغايراً، حلَّ محل النموذج "التايلوري" القديم أو ما أسماه "ولتون" (Walton) سنة 1984 بـ: "المدخل الرقابي" (Control Approach) (ورد وحسن، 2010، ص. 86).

لقد استحوذ هذا المفهوم على الغالبية العظمى من أعمال "لولر" (Lawler) حيث اهتم بشكل وثيق بجميع أشكال الإدارة التشاركية للعاملين، وتمكن في النهاية من اقتراح نموذج مفاهيمي سماه باسم "PIRK Variables" وهو يتشكل من الحروف الأولى لمتغيرات نمودجه الشهير حيث أن: حرف (P) يشير إلى "القوة" (Power)، (I) "المعلومات" (Information)، (R) "العوائد" (Rewards)، (K) "المعرفة" (Knowledge)، وهذه المتغيرات الأربع (04) شكلت ما سماه بـ: "ممارسات إدارة الاحتواء العالي" (High-Involvement Management Practices) وقد عرّف هذا النموذج نجاحًا كبيرًا وأصبح يُوصى به في كل عملية تنظيمية تهدف لتحسين مشاركة العاملين في المنظمة (Rammah, 2018, p. 41).

كما أن نشأة إدارة الاحتواء العالي وممارستها كان في ميدان "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" (Strategic Human Resource Management)، وفلسفة الاحتواء في الأساس تقوم على تمكين واستقلالية العاملين في المنظمات (Ahmad et al., 2014, p. 230).

### I-1-2- تطور مفهوم إدارة الاحتواء العالي

منذ صدور كتاب "إدارة الاحتواء العالي" (High-Involvement Management) لمؤلفه "لولر" (Lawler) سنة 1986، بحثت عدة دراسات علمية في هذا الموضوع، فظهرت بذلك العديد من الاجتهادات وقُدمت في هذا الإطار عدة مصطلحات مُشابهة ومُتداخلة مثل: "تصميم الوظائف المثرى" (Enriched Job Design)، "أنظمة عمل عالية الأداء" (High-Performance Work System)، "ممارسات الالتزام العالي" (High-Commitment Practices) وغيرها من المفاهيم الاصطلاحية، كُلها قُدمت لدعم هذا النمط الإداري، علاوة على ذلك سعت العديد من الدراسات للتحقق من الصلة القائمة بين تبني ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي قدمها "لولر" (Lawler) في نمودجه الشهير (PIRK) من جهة والفوائد التنظيمية المحققة منها في المنظمة من جهة أخرى (Rammah, 2018, pp. 43-44).

يُقدم "لولر" (Lawler) بصفته مُنظّر هذا النمط الإداري، "إدارة الاحتواء العالي" (HIM)، على أنها نهج إداري أو توجه من جانب الإدارة يهدف إلى تعزيز الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات، وقد روج لفكرته في ذلك الوقت تحت شعار: "إنشاء مؤسسات عالية الأداء"، ليميل بعد ذلك لاستخدام مصطلح بديل أطلق عليه اسم: "إدارة الاحتواء العالي"، بحيث يرى بأنّ هذا المفهوم لا بد أن يكون قائمًا على ضرورة الإثراء المرتبط بتصميم الوظائف، بدلاً من الاكتفاء بالمواصفات الضيقة للوظيفة القائمة على التقسيمات الصارمة (Ogbonnaya & Wood, 2018, p. 3075).

يرى "لولر" (Lawler) أيضًا أن "إدارة الاحتواء العالي" تُشكل مدخلًا يلائم أغلب المنظمات خاصة التي تعمل في ظل بيئة عدم التأكد وتحديات المنافسة الشديدة بوصفها مدخلًا تعاونيًا قائمًا بين الإدارة والعاملين أو من يمثلهم قياسًا بالمفاهيم الكلاسيكية، وهذا من أجل تحسين الأداء التنظيمي، الاتصالات والعلاقات المختلفة بين الإدارة والعاملين وغيرها، بوصفها استراتيجية يتم عن طريقها تصميم الوظائف على نحو أفضل لتجمع بين التخطيط والتنفيذ مع تمكين العاملين

للقيام بمهامهم بحرية أكبر، وهذا يؤدي حتمًا لرفع الأداء وزيادة الإنتاجية مع تخفيض السلوكيات السلبية كالتغيب عن العمل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي للوصول لتحقيق الرضا الوظيفي (ناجي وفرحان، 2017، ص. 115).

كما سبق يُمكن القول أن مفهوم "إدارة الاحتواء العالي" وممارستها، شهد تطورًا كبيرًا منذ ظهوره، كما حظي باهتمام منقطع النظير من قبل العديد من الباحثين لما له من أهمية كبيرة تنعكس بشكل مباشر على أداء المنظمات، حيث أدى ذلك إلى تطور البحث في هذا المجال فتضاعف إلى حد إقدام العديد من الباحثين بإطلاق عدة مفاهيم مُرتبطة أو مشابهة لما قدمه "لولر" (Lawler) سنة 1986، كما وضعوا العديد من النماذج التي تحاكي نموذج، كل هذا من أجل زيادة أداء العاملين من خلال مختلف العمليات التشاركية العالية المستوى والقضاء على الجمود في العمل.

## I-2- تعريف إدارة الاحتواء العالي

يُعد موضوع إدارة الاحتواء العالي من المواضيع الحديثة نسبيًا - كما سبق وأن تم ذكره - والتي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والدارسين سواءً في المجال النظري أو التطبيقي، ولإزالة اللبس عن هذا النمط الإداري وحتى يتم إعطاء تعريف إجرائي شامل له، سنستعرض فيما يلي أهم التعاريف اللغوية والاصطلاحية المتعلقة بهذا المفهوم.

### I-2-1- التعاريف اللغوية والاصطلاحية لإدارة الاحتواء العالي

#### أولاً: التعاريف اللغوية

بالبحث عن معاني الكلمات المكونة لمصطلح "إدارة الاحتواء العالي" (High-Involvement Management) في المعجم الإنجليزي (The Oxford American Dictionary of Current English) يتبين أن:

- ❖ **Management**: اسم مشتق من الفعل (Manage) يُقابلها في اللغة العربية كلمة إدارة، وأدار الشيء يُشير إلى النجاح في السيطرة عليه وتنظيمه والتحكم فيه (Abate, 1999, p. 481)؛
- ❖ **Involvement**: بمعنى احتواء ومشاركة التجربة والتأثير، وهو اسم مشتق من الفعل (Involve) الذي يُشير إلى الإحتضان والاشتمال، وهو كذلك الانخراط والمشاركة في شيء ما بشكل يترتب عنه التزام (Abate, 1999, p. 416)؛
- ❖ **High**: بمعنى عالٍ ومُرتفع وأكبر من المعتاد، وهي صفة ترتبط بالاسم الذي بعدها تُستخدم عادة قبل الاسم، في حين الكلمة المركبة (High-Involvement) يُقصد بها المشاركة والتعاون القوي (Abate, 1999, p. 369).

أما في المعجم العربي (المنجد في اللغة والأدب والعلوم) فيلاحظ أن:

- ❖ **الإدارة**: اسم مشتق من الفعل أدار، ويقال أدار الشيء بمعنى أحاط به، وتعاطاه، ومُداورة الشؤون يُقصد بها مُعالجتها، والمدير هو من يتولى النظر في الشيء أو من يتولى إدارة جهة معينة من البلاد (معلوف، 1991، ص. 228، 229)؛
- ❖ **الاحتواء**: اسم مشتق من الفعل حوى، واحتوا الشيء يُقصد به احتضانه واشتماله واشراكه بقوة (معلوف، 1991، ص. 164)؛



❖ **العالي**: اسم مشتق من الفعل عَلَى، وَعُلُو الشيء ارتفاعه، ويُقال أتيت من مكانٍ عالٍ أي من فَوْق (معلوف، 1991، ص ص. 527، 528).

من خلال ما سبق، يمكن استنتاج أن المعنى اللغوي لإدارة الاحتواء العالي - في مجال الموارد البشرية - يتضمن القدرة على السيطرة والتحكم في العاملين، مع احتوائهم (اشراكهم) بشكل عالٍ ومكثف.

### ثانياً: التعاريف الاصطلاحية

لقد تعددت التعاريف الاصطلاحية التي قُدمت لإدارة الاحتواء العالي، بتعدد الدارسين واختلاف توجهاتهم ومنطلقاتهم الفكرية، لكن على العموم عند قيامنا بالتفحص الدقيق لبعض التصورات الفكرية الخاصة بهذا المفهوم، لاحظنا أن جميعها تتفق مع بعضها البعض في عدة جوانب، ومن أجل الوصول إلى تعريف شامل لهذا النمط الإداري، سيتم عرض بعض اسهامات الباحثين في هذا المجال، وهذا مع مراعاة التسلسل الزمني لكل مفهوم من الأقدم إلى الأحدث.

#### جدول رقم (01): بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم إدارة الاحتواء العالي

المصدر	التعريف
(Ricardo & Vera, 2001, p. 14)	هي عملية تشاركية تستخدم الطاقة الكلية للعاملين، فهي مُصممة لتشجيع التزامهم بالنجاح التنظيمي، علاوة على أنها مجموعة متنوعة من التقنيات المصممة لإعطاء العاملين مزيجاً من المعلومات والحوافز.
(Lawler & Benson, 2003, p. 156)	عملية اشراك العاملين في التغيير التنظيمي، ليس في الأدوار التي يقومون بها، بل في جميع الأنشطة المتعلقة بأعمالهم.
(Guy, 2003, p. 453)	مجموعة من ممارسات العمل، والتي تم تصنيفها على أنها عالية الاحتواء (عالية المشاركة)، يُنظر إليها من قبل الكثيرين على أنها طرق يُمكن من خلالها المشاركة النشطة والذي يترتب عنها تحسن أداء المنظمات.
(Gollan, 2005, p. 22)	نهج يُعتبر مُبادرة إدارية قائمة على بناء علاقات إيجابية بين كل من الإدارة والعاملين في المنظمة، من خلال تمكينهم من الانخراط والمشاركة الفعالة بهدف زيادة أدائهم مع رفع الكفاءة والتقليل من التكاليف.
(Brown, 2006, p. 5)	هندسة تنظيمية تجمع العمل والأفراد والمعلومات والتكنولوجيا، بطريقة تحسن التوافق بينهم بهدف إنتاج أداء عالي مُتطور من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون والفرص البيئية الأخرى.
(Garbe & Miguel, 2012, p. 2)	تتمثل فكرتها في أنها حُزمة من ممارسات الموارد البشرية قادرة على تحسين سلوك العاملين ومواقفهم، بهدف خفض مستويات دوران العمل والتغيب ورفع مستويات الإنتاجية والجودة وبالتالي قد يكون لها أثر نهائي في توليد معدلات أعلى من الربحية.

عادة ما ينظر إلى إدارة الاحتواء العالي (HIM) على أنها تتكون من ثلاث مكونات رئيسية هي: مشاركة العمال، اكتساب المعرفة، الدعم التحفيزي.	(Wood & Nolte, 2014, p. 1)
حُزم من ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل بشكل تآزري لتحسن الكفاءة التنظيمية من خلال خلق ظروف عمل تزيد من رضا العاملين فتحفز الولاء للمنظمة وتخلق بيئة حيث يتم أداء مهام العمل بشكل أفضل.	(Tárraga et al., 2014, p. 97)
يمكن اعتبار الاحتواء العالي للعاملين بأنه: "أحدى التوجهات الإدارية المعاصرة التي تعتمد المنظمة لتعزيز التزام مواردها البشرية، من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والتشارك بالمعلومات والمعرفة والأرباح لضمان تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب".	(حسين، 2018، ص. 152)
إنها توجه إداري يُشجع على تحقيق قدر أكبر من النشاط المقبول والمرونة والتعاون بين العاملين والإدارة للوصول لعملية التطوير المستمر.	(Peutere et al., 2020, p. 3)
ممارسات مُتسقة تُعزز مهارات العاملين، من خلال السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار، المعلومات، المعرفة، العوائد، ودفعهم لبدل المزيد من الجهد.	(Alquadah et al., 2022, p. 3)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة أعلاه.

من خلال ما سبق يُلاحظ أن المفاهيم الاصطلاحية السالف ذكرها، وإن اختلفت في شكلها فإنها اتفقت في جوهرها على مجموعة من النقاط الأساسية، وبناءً عليها يُمكن تعريف "إدارة الاحتواء العالي" بأنها:

هندسة تنظيمية و/ أو تشكيلة من الأساليب والممارسات الخاصة بالموارد البشرية مُصممة لرفع التزامهم وتحسين سلوكياتهم قائمة على أساس بناء علاقات جيدة بينهم وبين الإدارة من خلال زيادة مستويات تمكينهم ومشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات، المعلومات، المعرفة، المكافآت وغيرها، مما يؤدي إلى رفع مستويات أدائهم وزيادة ولائهم فتحقق أهدافهم وأهداف التنظيم ككل.

### I-2-2- بعض المفاهيم المرتبطة بإدارة الاحتواء العالي

ما تجدر الإشارة إليه أن هناك العديد من المصطلحات والمفاهيم التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بل ومباشراً بمفهوم إدارة الاحتواء العالي وممارستها فتتداخل وتتشابك معها، منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

#### أولاً: أنظمة العمل عالية الأداء (High-Involvement Work Systems):

لقي هذا المفهوم الكثير من الاهتمام في سنوات التسعينيات، وهذه الأنظمة تُمثل تصميمًا شاملاً للعمل، كونها تتضمن مميزات أساسية مترابطة مثل: المشاركة، التمكين، التطوير، مكافآت الأداء وغيرها، بحيث ترتبط بزيادة الإنتاجية والعمل على تحقيق الجودة ورضا العاملين والعملاء، وترتبط أساساً بقوة تصميم الأنظمة الاجتماعية والتقنية في المنظمة، بحيث يكون هناك

موائمة بين الأبعاد "الاجتماعية الإنسانية للعامل" (The Social-Humanistic) وبين ما يُطلق عليه باسم الأبعاد "التكنو- بنيوية للأنظمة البشرية" (Techno-Structural Human Systems) (Harmon et al., 2003, p. 394).

### ثانياً: إدارة الالتزام العالمي (High-Commitment Management):

تُعد مفهومًا معقدًا ونظامًا شاملاً بمخرجاته التي تكون لصالح العاملين والزبائن، بحيث تُوجه المنظمة مسؤوليتها بالتركيز على إرضائهم من خلال التحسين المستمر للعمل والعمليات المؤثرة في جودة السلعة أو الخدمة (العززي، 2019، ص 206).

كما أنها نهج لإدارة الأفراد يُؤكد على الحاجة إلى تطوير الالتزام التنظيمي بشكل عالٍ بين العاملين على افتراض أن هذا سيؤدي إلى نتائج إيجابية مثل انخفاض معدل دوران العمالة، تحفيز أفضل، تحسين الأداء وغيرها، وهذا المنهج يهدف في طياته إلى الانتقال بالمنظمات من "استراتيجية السيطرة" (Strategy of Control) إلى "استراتيجية الالتزام" (Strategy of Commitment) في إدارة العاملين من خلال توليد الالتزام العالمي بينهم لمواجهة مختلف التحديات وعلى رأسها المنافسة (Heery & Noon, 2008, p. 115). وقد عرف كل من "وود وألبانيز" (Wood & Albanese) إدارة الالتزام العالمي بأنها شكل من أشكال الإدارة الهادفة باتجاه استنباط الالتزام لكي يكون السلوك منظماً ذاتياً غير مضبوط بالعقوبات والضغوطات الخارجية للعاملين بحيث يعتمد على علاقات داخلية ذات مستويات عالية من الثقة (حميد والنعمي، 2015، ص. 40).

### ثالثاً: نظم العمل المرنة (Flexible Work Systems):

هي أنظمة تسمح للمنظمة من امتلاك عمال لديهم القدرة العالية والمهارات المتعددة على مواجهة مختلف الظروف المتغيرة، سواءً في المعدات أو أماكن العمل نفسها أو في البيئة الخارجية، والمنظمة لتحقيق ذلك يستدعي منها الأمر تدريب هؤلاء العمال لتنميتهم ودفعهم لإنجاز أكثر من وظيفة وبأوقات عمل مختلفة واستخدام مكائن ذات أغراض متعددة (ناجي والزبيدي، 2020، ص 82). كما تُشير إلى تلك الأنظمة التي توفر بدائل لوقت العمل أو مكانه والتي تسمح للعاملين بتحقيق التوازن بين التزامات العمل وغير العمل وتعتمد أساساً على اللامركزية في اتخاذ القرارات مع استبدال نمط الاتصالات الأفقية بالنمط الرأسي (عارف وشريف، 2022، ص. 50).

### رابعاً: الإثراء الوظيفي (Job Enriched):

هي "عملية يتم من خلالها مراجعة تصميم الوظائف بإضافة ومنح الاستقلال والصلاحيات في تنفيذ الأعمال مع تقديم التغذية العكسية" (محمد رامي، 2021، ص. 271). وما تجدر الإشارة إليه هو أن عملية الإثراء الوظيفي تهتم بتصميم الوظيفة من حيث مشاركة الدور، والذي يُركز على جوهر وظيفة العامل في المنظمة، بينما تتعلق إدارة الاحتواء العالمي بالمشاركة التنظيمية ومختلف الجوانب الأخرى الخاصة بالعمل والظروف البيئية المحيطة به (Veldhoven et al., 2012, p. 421).

كما تُشير عملية الإثراء الوظيفي إلى زيادة شعور الأفراد العاملين في المنظمة التي يعملون فيها بالمسؤولية من خلال تحرير أعمالهم من بعض القيود والممارسات، وتحويلهم المزيد من الصلاحيات وهذا يتم بإعادة هيكلة وظائفهم (بانقا والفرشوطي، 2020، ص. 664). كما أن تحقيق متطلبات عملية الإثراء الوظيفي يجعل العاملين أكثر قدرة على إنجاز عملهم بمتعة ذاتية، وهذا ينمي لديهم الشعور والاحساس بروح الإنتماء لمنظمتهم ليصبحوا أكثر قدرة على امتلاك مهارات مميزة ترتبط مباشرة بأدائهم لمهامهم (Birdi et al., 2008, p. 471).

#### خامساً: تمكين العاملين (Employee Empowerment):

هي نَحج يُستخدم للمساعدة في دفع القرارات التشغيلية بالمنظمة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال منح العاملين معلومات كافية حول أداء العمل، مما يُكسبهم المعرفة اللازمة التي تُمكنهم من استخدام تلك المعلومات بشكل فعال، مع السماح لهم في الأخير باتخاذ بعض القرارات التي تُفيد المنظمة (Doody, 2007, p. 13). كما يقصد به منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من قبلهم في إدارة المنظمة التي يعملون بها وحل مشكلاتها مع تحمل المسؤولية والرقابة، ويتضمن بالضرورة دعم البنى التحتية في المنظمة بتقديم مختلف المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية مع حمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع، كما أن عملية تمكين العاملين ليست مرادفة لتفويض السلطة لأن هذه الأخير تعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى العاملين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية (كرمية، 2015، ص. 247).

#### سادساً: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

هي فلسفة إدارية لتحقيق ما يعرف بتنافسية المنظمة والرفع من كفاءتها مع الارتقاء بالجودة في أدائها في جميع عملياتها، بما فيها العمل الجماعي للموارد البشرية للوصول إلى تحديد احتياجات المستفيد (الزبون) والعمل على إرضائه (Alali, 2021, p. 194). "كما تأخذ إدارة الجودة الشاملة شكل نظام إداري واسع، قائم على إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة، من أجل تحسين وتطوير مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سُلع أو خدمات)، بأقل تكلفة ممكنة مع تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها" (رزيق وبن عبد الرحمان، 2009، ص. 127).

#### سابعاً: الإدارة بالمشاركة (Participation Management):

هي أسلوب إداري هدفه صنع القرار التشاركي، قائم في أساسه على التشجيع الهادف على مشاركة جميع أصحاب المصلحة بما فيهم العمال في جميع مستوياتهم التنظيمية في تحليل المشكلات ووضع الاستراتيجيات وتنفيذ الحلول، وهذا من خلال مشاركة وظائف القيادة والسلطة (Nadeem, 2012, p. 9). تعني أيضاً إشراك الأفراد العاملين في صياغة واتخاذ القرارات المختلفة حتى يكون هناك حافز وتشجيع على العمل وزيادة في معدلات الإنتاج مما يحقق الأهداف المرجوة (أحمد، 2009، ص. 33). حيث من شأن هذا الأسلوب الإداري أن يدفع الأفراد العاملين إلى الإيمان بقضية منظمتهم وفكرها وأهدافها فتزيد بذلك قناعتهم ليندفعوا جاهدين إلى العمل على أحسن وجه كونهم شاركوا

حقيقة في صنع واتخاذ قراراتها (Morand, 1981, p. 51). يستوجب العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة كذلك ضرورة إقامة العدل والمساواة بين جميع العمال دون أي تمييز بينهم لتفادي الاختلالات التي قد تنجر عن عدم الانصاف، وحتى تكون المشاركة جادة وليست مجرد مشاركة شكلية (خلفوني، 2021، ص. 251).

ما تجدر الإشارة إليه هو أن هناك العديد من الباحثين أكدوا أن جميع المفاهيم المرتبطة بـ"أنظمة العمل عالية الأداء" (High-Involvement Work Systems) من بينها "ممارسات إدارة الاحتواء العالي" تُدار بشكل أفضل من خلال الالتزام العالي والمشاركة العالية للعمال في المنظمة، فهي تعكس بذلك الرضا التام للنموذج "التاليوري" التقليدي، فتركز على تصميم الوظائف لخلق الظروف المشجعة للعمال للتعرف على أهداف المنظمة وبدل المزيد من الجهد لتحقيقها من خلال عدة ممارسات منها: المشاركة في صنع واتخاذ القرار، التمكين، زيادة تدفق المعلومات، التحفيز، تشارك المعرفة، تشارك المكافآت وغيرها من الممارسات، مما يؤدي إلى إنتاجية أكبر (Zacharatos et al., 2005, p. 77).

في الدراسة الحالية سيتم التعامل مع مفهوم "ممارسات إدارة الاحتواء العالي" دون غيرها من المفاهيم السابقة ومفاهيم أخرى لم يتم ذكرها لسببين رئيسيين هما:

أولاً: المفاهيم الأخرى تهدف لإحداث عدة تغييرات على المستوى الاستراتيجي للمنظمة ككل، وهذا يتجاوز حدود الإطار المفاهيمي والتطبيقي لهذه الدراسة، حيث أن الدراسة الحالية ستتطرق فقط للتغييرات الحاصلة عند تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الابداع التنظيمي بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و فقط؛

ثانياً: بعض المفاهيم الأخرى مُركبة نوعاً ما بسبب تنوعها وتداخلها الكبيرين في حين الدراسة الحالية مُتخصصة.

### I-3- أهمية وأهداف إدارة الاحتواء العالي

إنّ المصطلح على مختلف الدراسات سواء النظرية أو التطبيقية التي تناولت هذا النمط الإداري الحديث، يجد أنها حظيت باهتمام مُعتبر في أوساط الأكاديميين والممارسين، لما لها من أهمية كبيرة تنعكس بالإيجاب على المنظمة والفرد العامل على حدٍ سواء، كما أن القائمين على تطبيقها يسعون من خلالها لتحقيق مجموعة من الأهداف.

#### I-3-1- أهمية إدارة الاحتواء العالي

تبرز أهمية تطبيق إدارة الاحتواء العالي من خلال ممارستها في عدة جوانب كمايلي:

أولاً: الأداء التنظيمي:

إن تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي يستحضر أفكاراً تُولد تأثيراً إيجابياً على متغيرات الأداء، فتقلل من معدل دوران العمل لتزيد بذلك من إنتاجية العمالة وتخفف من مستويات التغيب (Gollan, 2005, p. 19). مما يؤدي

إلى انسجام عمليات إدارة الأداء مع أهداف العمل من خلال مشاركة العاملين في تحقيق مختلف الأهداف التنظيمية المتفق عليها (Armstrong, 2006, p. 122).

في هذا الصدد هناك العديد من الباحثين قاموا بمجموعة من الدراسات لمعرفة الأثر الناجم عن تطبيق بعض ممارسات إدارة الاحتواء العالمي على الأداء التنظيمي، يُذكر في ذلك دراسة معمقة قام بها كل من "يسير وماجد" (Yasir & Majid) سنة 2020 تم فيها تناول إدارة الاحتواء العالمي من خلال الأبعاد التالية (تعزيز قدرة الموارد البشرية، التحفيز، تعزيز الفرص) على الأداء التنظيمي من خلال الأبعاد التالية (المرونة الوظيفية، سلوك العمل المبتكر) وشمل البحث عينة قدرت بـ(2180) عاملاً في (109) مؤسسة تنشط في عدة قطاعات بجمهورية باكستان الإسلامية، لتبين النتائج النهائية للدراسة أن تطبيق تلك الممارسات يؤثر بشكل إيجابي على سلوك العامل بل تم اعتبار تلك الممارسات على أنها أدوات رئيسية لتنمية مختلف كفاءات العامل (المعرفة والمهارات) (Yasir & Majid, 2020, pp. 383-902).

### ثانياً: الرضا الوظيفي:

من وجهة نظر العاملين، فإن هذا الوضع الإداري الحديث يُقدم لهم درجة كبيرة من الاستقلالية والمسؤولية التي تُسهم في زيادة رضاهم عن العمل (Rammah, 2018, p. 48). هذا الرضا يُقلل من الضغوطات والارتباكات المرتبطة بالوظيفة (Preuss, 2003, p. 590). فتؤدي إلى تسريع العمل التشاركي وخلق الأفكار الجماعية وصولاً للتنشئة الاجتماعية في التنظيم (Armstrong, 2006, p. 122).

لقد حاولت كذلك العديد من الدراسات تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بعد إدخال ممارسات إدارة الاحتواء العالمي، يُذكر من بينها دراسة قام بها مجموعة من الباحثين من بينهم "جرمنديا" (Garmendia) سنة 2020 التي تمت على مرحلتين متباعدتين حيث شملت الدراسة في المرحلة الأولى عينة بحث قدرت بـ(6016) عامل في (104) شركة اقتصادية ذات طابع صناعي، أما في المرحلة الثانية من البحث فشملت عينة قدرت بـ(5842) عامل في (94) شركة اقتصادية ذات طابع صناعي كذلك بإقليم الباسك الإسباني، وأظهرت النتائج النهائية أن تطبيق تلك الممارسات يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين كما يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية (Garmendia et al., 2020, pp. 341-357).

### ثالثاً: الاتصال والتنسيق:

لقد تم تصميم إدارة الاحتواء العالمي باعتبارها نمطاً إدارياً حديثاً من أجل تحسين علاقات العمل مع رفع أداء التنظيم وتحقيق الربحية من خلال جودة الاتصال والتشاور بين الإدارة والعاملين أو من يمثلهم، وكجزء من هذه الاستراتيجية فإن الوظائف لا بد أن تكون أوسع وتجمع بين التخطيط والتنفيذ، كما أنها من المتوقع أن تُغير السلوكيات الفردية فتقل الاختلافات وتزيد التفاهات المشتركة لتوائم المصالح الفردية مع الأهداف التنظيمية

(Gollan, 2005, p. 19). كما تُشجع على زيادة النشاط والمرونة والتعاون بين جميع العاملين، ويتجلى ذلك من خلال استخدام مُختلف الممارسات التي تُوفر فرصًا للتنظيم، وهنا يجب التنبيه أن المشاركة قد تكون إما بشكل مباشر من خلال حُطط التقاط الأفكار، العمل الجماعي والوظيفة المرنة الأوصاف وغيرها، أو بشكل غير مباشر من خلال تقاسم المعلومات أو التدريب المحدد وغيرها من الأساليب (Veldhoven et al., 2012, p. 421).

في هذا الجانب أيضا حاولت مجموعة من الدراسات التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالمي في عملية الاتصال والتنسيق بالمنظمات، منها دراسة قام بها "رينستان وإيتون" (Rubinstein & Eaton) سنة 2009 التي بينت أن تطبيق مجموعة من ممارسات إدارة الاحتواء العالمي من بينها (المشاركة في اتخاذ القرار، التحكم في سير العمل وغيرها) له أثر إيجابي في عملية الاتصال والتنسيق التنظيميين من خلال الأبعاد التالية (مستويات التواصل الاجتماعي، الهيكل التنظيمي) وأن إنشاء مثل هذه الممارسات الإدارية من شأنه أن يُسهل من عملية الاتصال بين مختلف الإدارات في التنظيم ويُولد مستوى مرتفع من تنسيق وتجميع الجهود في كل المستويات (Rubinstein & Eaton, 2009, pp. 75-108).

#### رابعاً: الإثراء الوظيفي:

تعمل إدارة الاحتواء العالمي وممارستها على تحقيق عملية الإثراء الوظيفي من خلال المشاركة التنظيمية والتي تستلزم مشاركة العامل في صنع القرار خارج الحدود الضيقة لوظيفته، مع المشاركة في تنظيم العمل والاهتمام بتصميم هذه الوظيفة بالتركيز على جوهرها (Veldhoven et al., 2012, p. 421). كما أنه من المتوقع أن تقود ممارسات هذا النمط الإداري إلى جودة السلعة و/أو الخدمة، الإبداع الأكبر، دافع العمل العالي، الإنتاج الأدنى كلفة وغيرها (العنزي، 2017، ص 247). كما يساعد الاحتواء العالمي العاملين في اكتساب المهارات والمعرفة، فيتعزز التنوع الوظيفي واحترام الذات، وتزيد دافعية الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية (Ahmad et al., 2014, p. 231). وتنمية قدرات الأفراد من خلال التدريب في جميع المستويات من أجل دعم تحسين الأداء (Armstrong, 2006, p. 122).

في هذا الصدد أيضا هناك دراسة قام بها مجموعة من الباحثين من بينهم "مينسينغ" (Mingxing) سنة 2022 التي حاولت في جانب منها معرفة العلاقة القائمة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالمي من خلال مجموعة من الأبعاد (التمكين، التواصل، الاعتراف، المكافأة، تنمية المهارات، تقييم الأداء) والإثراء الوظيفي بالمنظمات، حيث شمل البحث عينة بلغت (255) عامل بسيط و(119) عامل مشرف بشركات صناعة النسيج بجمهورية باكستان، وخلصت الدراسة إلى أن تلك الممارسات ترتبط بشكل كبير بعملية الإثراء الوظيفي حيث تؤدي إلى العمل المبتكر فتتبع المبادرات الفردية والسلوكيات الإبداعية في المنظمة (Li et al., 2022, pp. 471-490).

## خامساً: التطوير التنظيمي:

يرى "ارمسترونغ" (Armstrong) أن إدارة الاحتواء العالمي تُعتبر المفتاح الرئيسي في عملية التطوير التنظيمي حيث أنها تعمل من خلال ممارساتها على (Armstrong, 2006, p. 122):

- توضيح الرؤية بين الغايات الاستراتيجية للمنظمة لجميع الموظفين في كل المستويات الإدارية؛
- تحديد أهداف النجاح مع مراقبة الأداء والتركيز على تعزيز المواقف الإيجابية التي تؤدي إلى الالتزام التنظيمي؛
- تفويض العاملين بتعظيم مشاركتهم، ليعرفوا ما هو متوقع منهم فيدركوا بذلك أهدافهم ومسؤولياتهم، فيحدث تلاؤم قوي بين العمل وقدراتهم؛
- هي شريان الحياة لتوليد الأفكار والابتكارات وحل المشكلات؛
- تصنع بيئة العمل المستقرة فتجعل العاملين يدركون أن مناصبهم آمنة ومستقبلهم جيد؛
- تبادل المعلومات بين العاملين يُساعدهم على فهم أهداف المنظمة وثقافتها، فينخرطون في تحقيق الأهداف.

في هذا الإطار كذلك حاولت عدة أبحاث معرفة الآثار المترتبة عن تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالمي في عملية التطوير التنظيمي، نذكر منها دراسة قام بها "ألجري" (Al-Agry) سنة 2020 التي بحثت في دور سلوكيات العاملين من خلال (المبادرة، التعاون) كمتغير وسيط بين كل من ممارسات إدارة الاحتواء العالمي من خلال الأبعاد التالية (تعزيز القدرة، تعزيز الدافعية، تعزيز الفرص) والبراعة التنظيمية من خلال البعدين التاليين (الاستكشاف، الاستغلال)، وتمت هذه الدراسة على عينة قدرت بـ(130) عامل بمستشفى سرطان الأطفال بجمهورية مصر العربية، وخلصت إلى أن مجموعة الممارسات تلك ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمستوى البراعة التنظيمية وأن هذه الممارسات تؤدي إلى عملية التطوير التنظيمي بالمنظمة ككل (Al-Agry, 2020, pp. 1-14).

## I-3-2- أهداف إدارة الاحتواء العالمي

يمكن إبراز أهم أهداف إدارة الاحتواء العالمي على النحو الآتي:

- إدارة الاحتواء العالمي بوصفها توجه أساسي من جانب الإدارة، فإنها تهدف إلى تعزيز الأداء الاقتصادي للمنظمة، من خلال إثراء وظيفة العمال وجعلهم على دراية أوسع بسياق وظائفهم مع المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا عكس التقسيمات الكلاسيكية الصارمة والضيقة للعمل (Ogbonnaya & Wood, 2018, p. 4)؛
- الحث على التكيف، وبالتالي تطوير آفاق أوسع بين العمال، حتى يتمكنوا من التفكير في طرق أفضل لأداء وظائفهم، وربط أفعالهم بأفعال الآخرين لتحقيق التفاعل الاجتماعي وحل المشاكل (Veldhoven et al., 2012, p. 421)؛



- تهدف لمنح العاملين القوة والمعلومات والمعرفة والمكافآت لتحسين أدائهم، فهدف هذا المنهج هو زيادة مشاركة العاملين كعنصر مركزي في المنظمة، على سبيل المثال من خلال العمل الجماعي، التدريب لتحسين المهارات، والمكافآت لتحفيزهم في عملهم (Peutere et al., 2018, p. 470)؛

- كونها تتشكل من مجموعة من الابتكارات الادارية (الفرق المدارة ذاتيا، أنظمة الدفع التحفيزية وغيرها) فهي تهدف بشكل عام إلى زيادة المرونة في مكان العمل وتحسين التعاون بين العامل والادارة من خلال تعزيز مشاركته في صنع القرارات، كما تهدف لتحقيق الابداع والابتكار من خلال إعطاء العاملين المزيد من حرية التمكين في مكان العمل (Böckerman, 2015, pp. 1-2).

كما أن هناك من يرى أن إدارة الاحتواء العالي تهدف إلى ما يلي (ناجي وفرحان، 2017، ص. 118):

- تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين إنتاجية العاملين، وتمكينهم بإعطائهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات، فضلاً عن دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عبر تطوير منظور للأداء العالي؛

- زيادة توليد الأفكار وفرص الفرد في القدرة على صناعة القرارات المتنوعة في أماكن العمل؛

- زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال فرق العمل والتواصل الاجتماعي وحرية إبداء الرأي؛

- زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية من خلال تبادل المعلومات وفهم طموحات العاملين بشكل أعمق؛

- أكساب العاملين المهارات ورفع مستويات الرضا واحترام الذات والقدرة على التعلم، فتزيد من القيمة الاجتماعية للعمل، وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز الشعور بالحماس في العمل؛

- الموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة من خلال تصميم العمل، المرونة، مكافأة الأداء وغيرها.

#### I-4- أنواع الاحتواء العالي للموارد البشرية ومستويات الاحتواء في المنظمة

للاحتواء العالي للموارد البشرية عدة أنواع كما أن مستويات الاحتواء تختلف من منظمة لأخرى وذلك كمايلي:

##### I-4-1- أنواع الاحتواء العالي للموارد البشرية

في كتابه المعنون بـ: "احتواء العامل" (Employee Involvement) قدم الباحث "كوتون" (Cotton) سنة 1993 خمسة

(05) أنواع من الاحتواء العالي للعاملين في المنظمة كمايلي (Ricardo & Vera, 2001, pp. 15-17):

أولاً: الاحتواء الرسمي (Formal) – الاحتواء غير الرسمي (Informal):

الاحتواء الرسمي يُشير إلى "نظام القواعد" سواءً كانت هذه القواعد مفروضة أو غير مفروضة من قبل المنظمة، ومن أشكال هذا النوع نجد ما يعرف ببرامج حلقات الجودة، في حين يشير الاحتواء غير الرسمي إلى اجماع ينشأ بطريقة عرضية، كأن يسمح رب عمل ما لعماله باتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمجال عملهم.

ثانياً: الاحتواء المباشر (Direct) – الاحتواء غير المباشر (Indirect):

يُشير الاحتواء المباشر إلى المشاركة الشخصية والفورية لأعضاء المنظمة، وهذا النوع من الاحتواء عادة ما يكون "وجهًا لوجه" (Face-to-Face Involvement) فيكون له بذلك تأثير شخصي وفوري، في حين أن الاحتواء غير المباشر يتضمن أن يكون احتواء العامل بطريقة غير مباشرة، فبدلاً من تفاعل العامل مباشرة يشارك شخص آخر يمثله، ومن أشكاله نجد ما يعرف بالمجالس العمالية.

ثالثاً: الوصول إلى القرار (Access to Decision):

مُستوى الوصول هنا يشير إلى مقدار التأثير الذي يمتلكه الأعضاء عند عملية اتخاذ القرار، ويرى الممارسون في هذا الشأن أن هناك عدة صور للوصول إلى القرار هي:

- لا يتم إعطاء أي معلومات للعاملين حول القرار؛
- يتم إبلاغ العاملين بالقرار الذي سيتخذ مسبقاً؛
- العاملين يمكنهم إبداء رأيهم حول قرار معين يتم اتخاذه؛
- يتم أخذ آراء العامل بعين الاعتبار؛
- يمكن للعامل معارضة القرار المتخذ سلبيًا أو إيجابيًا؛
- القرار بيد العاملين بالكامل.

رابعاً: محتوى القرار (Decision Content) – الأهمية والتعقيد (Importance and Complexity):

على الرغم من أن معظم برامج احتواء العاملين تُركز على القرارات المرتبطة مباشرة بعمل الفرد، إلا أن هذا ليس هو الحال دائماً، فعلى سبيل المثال يمكن أن تُركز برامج حلقات الجودة على التحسينات العامة في الانتاجية.

## خامساً: النطاق الاجتماعي (Social Range):

يُشير النطاق أو البُعد الاجتماعي إلى مجموعة من الأسئلة التي وجب الإجابة عليها قبل الشروع في تطبيق عملية الاحتواء العالي في التنظيم منها: من سيتم احتوائه، هل أي شخص في التنظيم سيتم احتواؤه؟ هل سيتم احتواء فقط مستوى معين من العاملين في المنظمة، أم فقط أقسام معينة دون غيرها؟ هل هذا الاحتواء سيكون على المستوى الفردي أم على مستوى المجموعة؟ هل سيتم احتواء العاملين كجزء من المجموعة (فرق العمل الموجهة ذاتياً) أم كأفراد (إعادة تصميم العمل)؟

## I-4-2- مستويات احتواء الموارد البشرية

حدد العديد من الباحثين مستويات مختلفة لاحتواء الموارد البشرية في المنظمة، لعل أهمها ما قدمه "شرمرهورن" (Schermerhorn) الذي عرض ثلاث (03) مستويات تتمثل فيما يلي (Schermerhorn et al., 2002, pp. 79-111):

أولاً: احتواء منخفض أو لا يوجد احتواء (Low or no Involvement):

في هذا المستوى العمال يقومون بأداء عملهم فقط.

ثانياً: الاحتواء الموازي أو المعتدل (Parallel Involvement):

من أساليبه الشهيرة يوجد:

- ❖ **صناديق الاقتراحات (Suggestion Boxes):** وهي أداة لتسهيل الاستماع إلى اقتراحات العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية، كما تعتبر من وسائل الحصول على رأيهم ورغباتهم، ولا يشترط فيها تدوين المعلومات الشخصية لهم، وتستخدمها المنظمات لتقييم ثقافة مكان العمل؛
- ❖ **مناقشات المائدة المستديرة (Roundtable Discussions):** وفيها يستدعى مجموعة من العاملين في المنظمة من مختلف الأقسام أو من يمثلهم دون اختلافات أو تسلسل هرمي، ويتم فيها تقديم وجهات النظر حول موضوع معين، وفيها تقارن وجهات النظر المختلفة للحصول على رؤية أوسع؛
- ❖ **حلقات الجودة (Quality Circles):** هي مجموعة صغيرة من الأفراد يجتمعون بشكل دوري ومنتظم (مثلاً مرة في الأسبوع أو في الشهر) لإيجاد طرق التحسين المستمر لعمليات الجودة ومناقشة وإيجاد حلول لمشاكل الجودة (الإنتاجية، التكلفة وغيرها)، ويحظى هذا الأسلوب في العمل بشعبية كبيرة في منظمات الأعمال الحديثة، لكن لا يمكن اعتباره الدواء الشافي لجميع أمراضها، ولكي تُحقق حلقات الجودة المبتغى والهدف منها لابد أن يتلقى أعضائها التدريب اللازم في ديناميكية الجماعة أو ما يعرف بـ "روح الفريق" وطرق جمع المعلومات وتقنيات تحليل المشاكل وغيرها، كما أنه لابد أن تتوفر مجموعة من الشروط

والمؤهلات الضرورية في رئيس الدائرة كالتجربة الطويلة والشخصية القوية والقدرة على التأثير والإقناع وغيرها وأن يقوم بتنظيم دائرته طبقاً لتعليمات الإدارة العليا، وقد نشأت هذه الفكرة أول مرة في اليابان في مطلع الستينيات وحقت نتائج جد مرضية خلال فترة زمنية وجيزة.

### ثالثاً: الاحتواء العالي (High-Involvement):

- هو لب الدراسة الحالية - حيث أن هذا المستوى تكون فيه المشاركة في المسؤوليات مرتفعة ومسؤولية العاملين هنا ترتبط بالقرارات المتعلقة بأنفسهم وبأعمالهم، وعادة ما تكون واسعة النطاق فيما يتعلق فعلياً بجوانب الوظيفة، وقد جاء الاستخدام المتزايد لهذا النمط الإداري القائم على مشاركة العاملين من إدراك أن الفوائد الإيجابية يمكن أن تتأتى من السماح للعاملين بالمشاركة الفعلية في إنجاز وظائفهم.

## II - ممارسات إدارة الاحتواء العالي

إن العنصر الأساسي لمنظمات الاحتواء العالي هو نفسه لأي منظمة أخرى، ألا وهو التناسق والتناغم، إذ ينبغي أن تتواءم الممارسات الفردية معاً، وأن تُؤثر على كل عامل بالطريقة نفسها، والإدارة العالية الاحتواء هي أنجع طريقة لجعل العديد من المنظمات تنافسية محلياً ودولياً، التي يكون فيها لبعض المنظمات ميزة تنافسية من خلال الموارد الأولية أو تكاليف العمل المنخفضة أو من خلال المركز الجغرافي، كما أن الإدارة العالية الاحتواء هي ميزة تنافسية متوفرة في المنظمات ذات قوة العمل المتجهة صوب الانجاز الذي تريده بصورة فاعلة، والتي تُدعم قيمتها الجوهرية في اتخاذ القرار وتنظيم الذات (العنزي، 2017، ص. 249).

عند الاطلاع على مختلف الأدبيات النظرية والأبحاث التطبيقية التي اهتمت بدراسة موضوع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في المنظمات يُلاحظ جلياً الاختلاف في تحديد توليفة واحدة لهذه الممارسات، حيث تعددت الأبعاد التي استخدمت في تلك الدراسات من باحث إلى آخر، ولتوضيح الأمر سيتم إجراء عملية مسح وتحليل على أهم الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع على فترات زمنية مختلفة لتحديد أهم الممارسات المعتمدة وتبناها بشكل دقيق في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): ممارسات إدارة الاحتواء العالي حسب بعض الباحثين

الممارسات													الباحثين	
ساعات العمل المرنة	نظام الإثراء الوظيفي	نظام اقتراح الموظفين	العدالة التنظيمية	التمكين	الاندماج / التكامل الوظيفي	العمل الجماعي	التدريب	فرق العمل الموجهة ذاتيا	مشاركة / تبادل المعرفة	مشاركة العوائد	امتلاك / مشاركة المعلومات	قوة المشاركة في اتخاذ القرار		
									X	X	X	X	(Lawler E. E., 1986)	1
									X	X	X		(Wohlstetter et al., 1994)	2
									X	X	X	X	(Ciavarella, 2003)	3
									X	X	X	X	(Ricardo & Vera, 2001)	4
									X	X	X	X	(Konrad, 2006)	5
						X	X			X			(Zatzick & Iverson, 2006)	6
								X	X			X	(Poutsma & Gollan, 2006)	7
X	X	X						X		X			(Rondeau, 2007)	8
			X								X	X	(Beaupré & Cloutier, 2007)	9
				X						X	X	X	(Mills & Culbertson, 2009)	10
									X	X	X	X	(ورد وحسن، 2010)	11
						X		X			X		(Böckerman et al., 2013)	12
									X	X	X	X	(Ali et al., 2018)	13
						X	X		X		X		(Peutere et al., 2020)	14
					X								(Hamdan, 2020)	15
									X	X	X	X	(Ismail & Warrak, 2020)	16
									X	X	X	X	(Neamah & Mhaibes, 2021)	17
01	01	01	01	01	01	03	02	03	11	12	13	11	المجموع	
0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.23	0.17	0.11	0.17	0.64	0.70	0.76	0.64	النسبة المئوية %	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات النظرية التي تم الاطلاع عليها والموضحة في الجدول أعلاه.

يُلاحظ أنه بعد عملية المسح التي تم القيام بها لبعض الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الاحتواء العالي مع التركيز على أبرز المنظرين لهذا المفهوم، - تم اختيارها على سبيل المثال لا الحصر - والبالغ عددها سبعة عشر (17) دراسة في فترات زمنية مختلفة كما هو موضح في الجدول أعلاه، يُلاحظ أن كل باحث اعتمد خلال دراسته على توليفة معينة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أنه لا يوجد معيار محدد في عدد الممارسات أو الأبعاد ونوعها والتي يجب إدراجها في تطبيقات إدارة الاحتواء العالي، لكن بالتدقيق والتفحص الجيد للجدول أعلاه، يُلاحظ أن العديد من الباحثين في دراستهم اعتمد في الأغلب على أربع (04) ممارسات موحدة لإدارة الاحتواء العالي تمثلت فيما يلي:

#### أولاً: قوة المشاركة في اتخاذ القرار (The Power of Participation in Decision-Making):

بعدد إجمالي بلغ إحدى عشرة (11) دراسة من مجموع سبعة عشر (17) دراسة.

#### ثانياً: امتلاك / مشاركة المعلومات (Information Sharing):

بعدد إجمالي بلغ ثلاثة عشرة (13) دراسة من مجموع سبعة عشر (17) دراسة.

#### ثالثاً: مشاركة العوائد (Sharing Rewards):

بعدد إجمالي بلغ اثنا عشرة (12) دراسة من مجموع سبعة عشر (17) دراسة.

#### رابعاً: مشاركة / تبادل المعرفة (Sharing Knowledge):

بعدد إجمالي بلغ إحدى عشرة (11) دراسة من مجموع سبعة عشر (17) دراسة.

بالبحث عن مصدر هذه التوليفة التي اعتمد عليها من قبل أغلب الدارسين، اتضح أنها نُقلت عن الباحث الأمريكي المختص في سيكولوجية التنظيم "لور" (Lawler) سنة 1986.

حسب المقال الشهير بعنوان: (Engaging employees through high-involvement work practices) "إشراك الموظفين من خلال ممارسات العمل عالية الاحتواء" الذي نشر سنة (2006)، - يُعد مرجعاً مهماً لموضوع ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وتم اعتماده في الدراسات الحديثة من قبل أغلب الباحثين والدارسين -، طرحت صاحبة المقال البروفيسور "كونراد أليسون" (Konrad Alison) أستاذة السلوك التنظيمي بكلية "ريتشارد آيفي للأعمال" بالجامعة الكندية "ويسترن أونتاريو" (Western Ontario) السؤال التالي: ما هي ممارسات العمل عالية الاحتواء؟

هذه الباحثة أكدت أن العديد من الباحثين في الماضي طوروا قائمة طويلة من الممارسات الإدارية لتوليد احتواء عالي وكذا أداء عالي بين العاملين، فمنهم من اقترح ضرورة اختيار الأفراد المناسبين للمنظمة للوصول للالتزام التنظيمي وذلك بتطوير برامج التدريب والمهارات، وتنظيم العمل القائم على مشاركة الفريق والأمن الوظيفي، والأجور من خلال حزمة الحوافز، كما تم في كل فئة من هذه الفئات تطوير عدد متنوع من الممارسات المحددة، مؤكدة أن عملية تطوير مجموعة متماسكة ومتناسقة من ممارسات الاحتواء العالي بشكل تعزز بعضها البعض يُعد تحديًا غير بسيط لجميع المديرين (Konrad, 2006, p. 1).

نقلًا عن "لور" (Lawler) وزملائه فحسب هذه الباحثة هناك أربعة (04) أبعاد أساسية (ممارسات) متداخلة فيما بينها ترتبط ببناء ما يُعرف بأنظمة العمل ذات الاحتواء العالي وتضمن أن يكون النظام فعالاً وله تأثير إيجابي على مشاركة الموظفين، حُددت فيما يعرف بمعادلة الاحتواء العالي كمايلي (Konrad, 2006, pp. 2,3):

$$\text{High Involvement} = \text{Power} \times \text{Information} \times \text{Rewards} \times \text{Knowledge}$$

$$\text{الاحتواء العالي} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المكافآت} \times \text{المعرفة}$$

عطفًا على ما قدمته الباحثة السالف ذكرها فإن معادلة الاحتواء العالي السالف ذكرها تتضمن بالتفصيل الممارسات التالية (ورد وحسن، 2010، ص. 90):

- ❖ القوة (Power): تُشير إلى قوة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات؛
- ❖ المعلومات (Information): يُقصد بها ضرورة مشاركة المعلومات الكافية؛
- ❖ المكافآت (Rewards): تعني مشاركة الحوافز والمكافآت؛
- ❖ المعرفة (Knowledge): يُقصد بها تشارك المعرفة (المهارات والقدرات).

فيما يلي سيتم تناول هذه الممارسات بشيء من التفصيل.

## II-1- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

سيتم التطرق في البداية لمفهوم عملية صنع واتخاذ القرارات، وصولاً لتبيان مفهوم مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات في المنظمة، وهذا حسب بعض التصورات الفكرية والمفاهيمية المقدمة من قبل عدد من الباحثين.

### II-1-1- مفاهيم أساسية حول صنع واتخاذ القرارات

أولاً: مفهوم صنع واتخاذ القرارات

يُعرف "القرار" بأنه الاختيار المدرك بين مجموعة من البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين مجموعة من الحلول البديلة لمواجهة مشكلة ما والعمل على اختيار الحل الأمثل من بينها، وهنا يجب على مُتخذ القرار أن

يأخذ بعين الاعتبار النتائج المستقبلية المترتبة عن اختيار هذا البديل وكذا قدرته على تحقيق الهدف المتوخى منه، كما لا بد من استخدام معيار معين في عملية المفاضلة، ويعتمد ذلك أساساً على الخبرة الفنية السابقة لمتخذ القرار واحساسه القوي بالحاضر مع القدرة على التنبؤ بالمستقبل، ولكل موقف عدة بدائل، وعملية اتخاذ القرار تنطوي على بديلين أو أكثر فإذا لم تتوفر البدائل يكون هناك قرار يُتخذ فقط، وعليه فعملية اتخاذ القرارات هي الاختيار الواعي الذي يتم بعد تقييم رشيد لجملة من البدائل (عامر والمصري، 2015، ص ص 9-11).

هذا وبالرغم من وجود تشابه كبير بين مصطلحي: صنع القرار واتخاذ القرار، فإنهما في الواقع مختلفان وتتجلى أهم الفروقات بينهما فيما يلي (ربيع، 2019، ص ص 84، 85):

- ❖ **صنع القرار:** هو عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة، ويتمثل في البحث عن الظروف التي تستدعي اتخاذ القرار، ثم تحديد الإجراءات البديلة أو البدائل الممكنة للوصول إلى اختيار أحسن بديل.
- ❖ **اتخاذ القرار:** يمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار، وبالتالي فهو متمم له وليس مرادفًا له.

في هذا الصدد يؤكد بعض الباحثين أن عملية "صنع القرار" هي سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار أحسن بديل أو البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، وعملية "اتخاذ القرارات" هي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرارات (الأشهب، 2015، ص 15).

### ثانياً: مراحل صنع واتخاذ القرارات

تأتي مرحلة اتخاذ القرارات في أي منظمة في ختام مجموعة من المراحل بحيث تتضمن جهداً حقيقياً لصنعها وتُغطي مساحة واسعة من عملياتها الإدارية، وبالرغم من أن المنظمة قد تكون في كثير من الأحيان مطالبة بالسرعة في اتخاذ بعض قراراتها، إلا أن هذه السرعة قد لا تجدي نفعاً خاصة إذا كانت على حساب فهم مشاكلها وتحديد جوانبها ومختلف تفاصيلها (بلقاضي، 2016، ص 121).

لقد تباينت آراء الباحثين والمهتمين في تبيان خطوات أو مراحل عملية صنع واتخاذ القرارات في المنظمات، ويرجع هذا الاختلاف في حقيقة الأمر لتنوع المشكلات التنظيمية وتعقيدها، لكن على العموم يُمكن عرض مراحل عملية صنع واتخاذ القرارات في المنظمة وفق الشكل التالي:



## شكل رقم: (02) مراحل صنع واتخاذ القرارات في المنظمة



**Source :** Panpatte, S., & Takale, V. (2019). To Study the Decision Making Process in an Organization for its Effectiveness. *The International Journal of Business Management and Technology*, 3(1), p. 76.

إنّ النموذج الموضح أعلاه هو نموذج معياري يوضح بأن عملية صنع واتخاذ القرارات في المنظمة هي عبارة عن خطوات متتابعة تتكون من سبعة (07) مراحل كمايلي:

## المرحلة الأولى: تحديد المشكلة

عملية صنع واتخاذ القرارات في أي منظمة لا بد أن تنطلق من خطوة جد مهمة ألا وهي تحديد المشكلة التي تحتاج إلى حل والعمل على تعريفها تعريفاً دقيقاً، وهنا يجب على القائم بهذه العملية النظر بتمعن في العوامل الحاسمة أو الاستراتيجية في تحديد هذه المشكلة كونها في الواقع عقبات في طريق إيجاد الحل المناسب، فلا بد من فهمها واكتشاف الفروقات الجوهرية بين الوضع الحالي والوضع المطلوب أو المنشود.

## المرحلة الثانية: جمع المعلومات ذات الصلة

بمجرد تحديد المشكلة التي تحتاج إلى حل وفهمها من جميع جوانبها، تأتي مرحلة مهمة أيضاً وهي جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة المطروحة وهذا للوصول للحلول البديلة والعمل على تطويرها.

### المرحلة الثالثة: تحديد البدائل

بعد تحديد المشكلة المطروحة وجمع المعلومات الكافية ذات الصلة، يجد القائم بعملية صنع واتخاذ القرارات نفسه أمام جملة من الخيارات والبدائل المحتملة.

### المرحلة الرابعة: تطوير الحلول البديلة

تُوفر بحوث العمليات وتطبيقات الكمبيوتر وخاصة برامج الذكاء الاصطناعي مختلف التقنيات المفيدة للغاية في تطوير مسارات العمل البديلة، فبمجرد تحديد جملة البدائل المتاحة لا بد على القائم بهذه العملية تطوير الحلول الممكنة كون الهدف الرئيسي من عملية التطوير هو الحصول على أفضل قرار ممكن من بين مختلف مسارات العمل المتاحة وهنا تبرز مدى قدرة المدير أو القائم بهذه العملية على توليد الأفكار والحلول الإبداعية، كما لا بد في عملية التطوير الموازنة بين جميع البدائل المتاحة بتحديد مخاطرها ومكاسبها المحتملة.

### المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار

بعد وضع مُختلف المسارات المحتملة التي يجب اتباعها وتطويرها، يُصبح القائم بعملية صنع واتخاذ القرارات على أتم الاستعداد للاختيار أي تنفيذ القرار المناسب والذي يُعتقد أنه يتمتع بأقوى فرصة لتحقيق الهدف المنشود.

### المرحلة السادسة: اتخاذ الإجراءات

إن تنفيذ القرار لا بد أن تصاحبه كذلك إجراءات عملية ملموسة لجعله قابلاً للتحقيق، وهنا يستلزم الأمر وضع خطة عمل واضحة المعالم تتضمن تعيين فريق العمل في المهام الموكلة إليه.

### المرحلة السابعة: مراجعة القرار

الخطوة الأخيرة والمهمة في عملية صنع واتخاذ القرارات هي مراجعة القرار المتخذ وهذا من أجل الفعالية، فالمتابعة تُمكن من تحديد العيوب أو العواقب السلبية للقرار، وتُوفر التغذية العكسية ذلك كونها تسمح باكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

كما سبق يُمكن القول بأن عملية "صنع واتخاذ القرارات" في أي منظمة ما هي إلا سلسلة دورية مترابطة من الإجراءات المختلفة، عند اتخاذ القرار الأول وجب أن يُتخذ القرار الموالي وهكذا، كما أن النتائج التي تم الحصول عليها بعد القرار الأول تُؤثر على القرارات اللاحقة، ويُشار إلى هذه النماذج من سلسلة صنع واتخاذ القرارات على أنها ديناميكية، تختلف مراحلها باختلاف المشكلات التنظيمية.

## II-1-2- مفهوم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

إن مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات هي فكرة قديمة، تم تنشيطها والعمل بها من قبل العديد من المنظمات وتبناها أجيال من الممارسين الإداريين في جميع دول العالم، وأقدم نظام موثق رسمي لمشاركة العاملين في ذلك هو مستند يسمى بـ "نظام اقتراح العامل" (Employee Suggestion System) أنشأه "إستمان كوداك" (Eastman Kodak) عام 1898، وقد عرفت هذه الممارسة تطوراً كبيراً، بل وأصبحت في الكثير من المنظمات جزءاً مهماً وأساسياً من ثقافتها التنظيمية (Ricardo & Vera, 2001, pp. 12-28).

يُقصد بهذه العملية أنه لا بد على العاملين أن يمتلكوا قوة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المهمة واللازمة لأدائهم ونوعية حياة العمل الخاصة بهم (ورد وحسن، 2010، ص. 90).

"القوة" (Power) يقصد بها: أن العاملين يجب أن تكون لديهم الإمكانيات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة لأداء أعمالهم وكذا جودة حياتهم الوظيفية، ويمكن أن تكون في مستوى تأثير منخفض نسبياً، كما هو الحال في توفير المدخلات في القرارات التي يتخذها الآخرون، كما قد تكون نهائية أي بامتلاك السلطة وبالتالي يترتب عنها المسائلة عن القرارات ونتائجها، ويتم تعظيم هذه المشاركة عندما يتم دفع أعلى مستوى ممكن من القوة إلى العاملين الذين يتعين عليهم تنفيذ هذه القرارات (Konrad, 2006, p. 2).

في بيئة الأعمال سريعة التغير والتعقيد، نادراً ما يكون للقادة والمدراء القدرة على امتلاك معلومات كافية لاتخاذ أفضل القرارات بمفردهم، وعلى هذا الأساس فإنهم يحتاجون للاعتماد على معرفة العاملين ووجهات نظرهم المختلفة للحصول على فاعلية أكبر في حل المشكلات واقتناص الفرص، كما يشير هذا المفهوم إلى وجود تفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرارات على أساس الحوار وإبداء الآراء وعرض البدائل الممكنة، وقد اعتبرت هذه الممارسة بأنها آلية لتحقيق حالة التعاون والتشارك التنظيمي مع تعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، وعلى العموم يتوقف نجاح هذه العملية على توافر عاملين هما (صالح، 2020، ص. 132):

- ❖ رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة مع توافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفاعلة؛
- ❖ إيمان الإدارة بأن هذه المشاركة أمر واقعي وحقيقة ملموسة، فتعمل على احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

تُعرف كذلك عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بأنها: دعوة من الرئيس أو القائد لمؤوسيه والاجتماع معهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم للانخراط الفعال في عملية التطوير، وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية (Kentab, 2018, p. 883).

مما سبق يمكن القول بأن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات تُشير إلى تلك العملية القائمة على تشجيع ودعم مختلف تفاعلات العاملين في المنظمة لتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع مختلف القرارات، خاصة المرتبطة بعملهم المباشر مع امتلاك القوة اللازمة لاتخاذ هذه القرارات، وهذا لنشر الشفافية وخلق جو تسوده الثقة لزيادة الرضا الوظيفي في المنظمة ككل.

## II-2- مشاركة المعلومات

في هذا الجزء سيتم تبيان المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمعلومات من خلال التطرق لتعريفها، خصائصها، تقسيماتها، وصولاً لمفهوم عملية مشاركة المعلومات في المنظمة بتبيان تعريفها، شروطها، أهميتها.

### II-2-1- مفاهيم أساسية حول المعلومات

أولاً: تعريف المعلومات:

كلمة "معلومات" مشتقة في اللغة العربية من كلمة "عِلْم" ويرجع أصلها إلى كلمة "مَعْلَم" أي الأثر الذي يُستدل به على الطريق، أما أصلها في اللغة اللاتينية فيرجع إلى كلمة "Information" التي تعني شرح أو توضيح أمر ما، كما تُستخدم الكلمة كفحوى لعمليات الاتصال المختلفة بهدف توصيل الإشارة أو الرسالة والاعلام عنها، لكن بالرغم من ذلك ما زال لغاية الآن هناك تضارب في إعطاء تعريف واضح لهذه الكلمة، فيُنظر إليها في بعض الأحيان على أنها "بيانات" (DATA) قُومت ونُظمت وفُسرت بُغية الاستخدام أي أصبح لها مضمون ذو معنى مُعين يُؤثر في الاتجاه ورد الفعل والسلوك، فعلى سبيل المثال في حالة المنظمات التجارية تُعتبر الأرقام التي تمثل سجلات مبيعات الشهر الماضي لسلعة ما "بيانات"، فإذا قُومت ونُظمت وفُسرت للاستفادة منها بُغية اتخاذ القرار أصبحت "معلومات" (المهادي، 1989، ص ص. 55، 56).

من أجل إعطاء تعريف شامل لكلمة "معلومات" قام كل من "ماك كريددي" (McCreadie) وزميله "رايس" (Rice) بإجراء دراسة شاملة سنة 1999 على شكل مُراجعة واسعة لأهم المفاهيم التي اقترحت لهذا المصطلح وهذا على مدى السنوات الخمسين الماضية، ووصلا في النهاية إلى أنه يمكن اعتبار المعلومات بأنها (Madden, 2000, p. 344):

- ❖ **تمثيل للمعرفة:** هنا المعلومات هي عبارة عن المعرفة المخزنة، والطريقة التقليدية في عملية التخزين كانت تعتمد على الكتب والمخطوطات وغيرها، لكنه تم إضافة الوسائط الإلكترونية التي أضحت وسيلة مهمة في عملية التخزين وأصبحت تستعمل بشكل متزايد؛
- ❖ **بيانات في البيئة:** يُمكن الحصول على المعلومات من نطاق واسع من البيئة المحيطة بالمنظمة، وليس المقصود نقلها كما هي، لكن وجب تفسيرها بالشكل المناسب حتى تصبح مفيدة؛

- ❖ جزء من عملية الاتصال: إنّ التوقيت المناسب للمعلومة وكذا مختلف العوامل الاجتماعية في عملية الاتصال تلعب دوراً مهماً في المعالجة وتفسير المعلومات؛
  - ❖ مورد أو سلعة: يتم نقل المعلومات في شكل رسالة من المرسل إلى المتلقي أو المستقبل والذي بدوره يُفسرها على النحو المنشود، وبذلك قد تكون هناك قيمة إضافية، كما يتم نشر المعلومات أو تبادلها وكأنها سلعة.
- كما يُمكن تمثيل أهم المفاهيم المرتبطة بالمعلومات كما يلي (الهادي، 1989، ص. 57):

- الملاحظة + التفكير ← الحقيقة (البيانات).
- الحقيقة + التفهم ← المعلومات.
- المعلومات + المشاركة ← الاتصال.
- الاتصال + الفهم المتعمق ← التفاعل أي المعرفة.
- التفاعل + الثقة ← الأهداف الجماعية.
- الأهداف الجماعية + الفعل ← التقدم والرقى.

من خلال ما سبق ذكره يُمكن تعريف المعلومات بأنها: عملية تجميع للبيانات الخام وتنظيمها بواسطة التصنيف والمقارنة وتفسيرها وتقويمها للاستخدام بعد الفهم العميق، حيث من شأن ذلك أن يؤدي إلى بزوغ المعرفة على أن تكون واضحة وكافية وأن تصل في الوقت المناسب.

#### ثانياً: خصائص المعلومات

إنّ التطورات المتسارعة التي امتازت بها المعلومات جعلها تُثمر بخصائص كثيرة تعددت بتعدد استخداماتها وتبعاً لأهميتها المتزايدة، ومن أبرز هذه الخصائص مايلي (جمال محمد، 2015، ص. 42):

- ❖ التميّع والسيولة: للمعلومات قدرة هائلة على إعادة التشكيل والصياغة، فيمكن تمثيلها في أشكال بيانية، صورة قوائم، أصوات ناطقة وغيرها، وتظهر هذه الخاصية عند الاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة والذكاء الاصطناعي؛
- ❖ المعلومات قابلة للمشاركة: لا يوجد أي تلازم منطقي لنقصانها كنتيجة لتعدد مستخدميها، بل تتضاعف قيمتها بمشاركتها مع الآخرين ليزداد بذلك ثراؤها الوجودي وعمق توظيفها المعرفي وحجم المنافع المستخلصة منها، ومن يمتلك المعلومات الأفضل والمهمة سيملك حتماً فرصة التفوق على الغير؛
- ❖ المعلومات قابلة للتلف والاندثار: المعلومات شأنها شأن بقية الموجودات هي عرضة للفناء مع مرور الزمن، وتعتمد سرعة زوالها تبعاً لصلاحية استخدامها؛
- ❖ قابلية نقلها عبر مسارات محددة: يمكن نقل المعلومات بعدة طرق، فهي تمتاز بالمرونة أثناء عملية نقلها؛

- ❖ تتسم المعلومات بتوسع تقنياتها وأهميتها ركائزها: إن استكشاف المعلومة واستقرائها وتحليلها يمكّن من الوصول لاستخدامات مفيدة فهي ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الصناعية، الزراعية، السياحية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها من المجالات؛
- ❖ تزداد قيمة المعلومات بزيادة دقتها: كلما كانت المعلومات دقيقة كلما كانت أكثر فائدة وذات قيمة أعلى، ويستند مستوى الدقة تبعاً لطبيعة المعلومات والآلية المقترحة لاستخدامها؛
- ❖ الشك في المعلومات: لا يمكن الحكم إلا على جزء منها بصفة نهائية، لأن اليقين يبقى مسألة احتمالية؛
- ❖ سهولة نسخ المعلومات: يستطيع مُستقبل المعلومة نسخ ما يتلقاه من معلومات بوسائل ميسرة للغاية، ويشكل ذلك عقبة كبرى أمام تشريعات حماية الملكية الخاصة للمعلومات؛
- ❖ تزداد قيمتها بضمها إلى معلومات أخرى: عند انضمام معلومات معينة إلى معلومات من نوع آخر، يصبح هناك خليط معلومات مستحدث بالغ الأهمية خاصة إذا كانت لهذه المعلومات دلالات عملية.

### ثالثاً: تقسيمات المعلومات

- من جانب آخر تعددت التقسيمات التي قدمها الباحثون للمعلومات، كما اختلف تصنيفها من منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعتها وأهميتها، لكن على العموم يمكن تقسيمها إلى ما يلي (غانم، 2016، ص. 231):
- ❖ معلومات خارجية: هي تلك المعلومات التي يتم الحصول عليها من خارج المنظمة، مثل المعلومات عن المنافسين؛
  - ❖ معلومات مشتركة: هي المعلومات التي تخرج من المنظمة إلى محيطها الخارجي، مثل معلومات التسويق والإعلان؛
  - ❖ معلومات داخلية: هي المعلومات التي تُدار داخل المنظمة مثل الخطط والأهداف.

## II-2-2- مشاركة المعلومات في المنظمة

### أولاً: تعريف مشاركة المعلومات

مُشاركة المعلومات يُقصد بها اطلاع العاملين على مختلف السياسات والإجراءات المتعلقة بنشاط عملهم، وتمثل أساساً في البيانات المتعلقة بكمية ونوعية إنتاج وحدة الأعمال، التكاليف والأرباح، ردود فعل العملاء وغيرها (Konrad, 2006, p. 2).

تنطوي عملية تشارك المعلومات في أي منظمة على نقل تلك المعلومات حتى ولو كانت استراتيجية ليس فقط من أعلى التنظيم الهرمي إلى أسفله بل أيضاً من أسفله إلى أعلاه، ويُنظر إليها على أنها أساس مشاركة العاملين وتعبئتهم، كما أنه بدونها فالعاملين في المنظمة لا يمكنهم التصرف بمسؤولية وحرية (Benabbas, 2021, p. 33).

## ثانياً: شروط مشاركة المعلومات

حتى تكون عملية مشارك المعلومات فعالة في المنظمة لابد من مراعات مجموعة من الشروط تتمثل أساساً فيما يلي (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص. 212):

- ❖ التأكد من وصول المعلومات المطلوبة لمن يحتاجها في الوقت المناسب من خلال تهيئة البيئة المناسبة لعملية تشارك المعلومات سواء من خلال الوسائل التقليدية (الاجتماعات الدورية، اللقاءات اليومية، المنتديات وغيرها) أو من خلال الوسائل الحديثة (البوابات الإلكترونية، الرسائل الإلكترونية وغيرها)؛
- ❖ تهيئة أدوات البحث المناسبة التي تساعد الأفراد العاملين في مختلف مستوياتهم التنظيمية على الوصول إلى المعلومة التي يحتاجونها أينما كانت داخل المنظمة أو حتى خارجها؛
- ❖ العمل على تحليل مختلف المعلومات المتوافرة لتساعد على تطوير العمل في المنظمة وتجنب المخاطر خاصة المتعلقة باتخاذ القرارات؛
- ❖ تصنيف المعلومات وهندستها بطريقة علمية اعتماداً على الاحتياجات الرئيسية للمستخدمين لها، فُتسهل بذلك عملية الوصول المباشر لها وقت الحاجة؛
- ❖ تهيئة الأدوات والوسائل الضرورية لجلب المعلومات وتجميعها من مصادرها المختلفة سواء الإلكترونية أو الورقية لمشاركتها فيما بعد وقت الحاجة؛
- ❖ وضع السياسات المناسبة لإدارة المعلومات بالشكل المطلوب بما يضمن حمايتها وتوفيرها بشكل دائم؛
- ❖ أرشفة المعلومات وضمان حفظها بشكل آمن بالطرق التقليدية وكذا بالاعتماد على أجهزة التخزين الحديثة لاستعادتها عند الحاجة.

حتى تُحترم الشروط السالف ذكرها لابد من آلية إدارية تُشرف على هذه العملية تسمى بـ"إدارة المعلومات" (Information Management) توكل لها مهمة جمع المعلومات وصيانتها وتخزينها واسترجاعها وتحديثها لاستخدامها والتشارك بها وغيرها، ومن شأن ذلك تطوير الفرد والجماعة والمنظمة ككل، فتمنح بذلك فرصة أكبر لأداء أفضل وفعال (Byström et al., 2019, p. 82).

## II-3- مشاركة العوائد

إدارة "العوائد" (Rewards) ومشاركتها في المنظمة لابد أن يتماشى مع استراتيجياتها وسياساتها المسطرة، والتي تهدف أساساً لتلبية احتياجاتها واحتياجات أصحاب المصلحة فيها على حد سواء، في هذا المحور سيتم التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالعوائد في المنظمة من خلال تسليط الضوء على مدلولها، تصنيفاتها، مع التطرق بعد ذلك لعملية مشاركتها بتبيان تعريفها وأهميتها، وصولاً في الأخير للتعرف على شرطية مشاركة العوائد لإدارة الدافعية والتحفيز في المنظمات.

## II-3-1- مفاهيم أساسية حول العوائد في المنظمة

سيتم التعرف على مدلول العوائد وأبرز تصنيفاتها في المنظمة.

### أولاً: مدلول العوائد في المنظمة

يُصِف البعض "العوائد" (Rewards) بأنها بمثابة المقابل المقدم للأداء المتميز، وهي بذلك لا تُمثَل جزءاً مكماً لما يُعرف بالمرتببات والأجور، فالأداء الذي يستحق العائد هو أداء غير عادي (ابراهيم وسعد، 2015، ص. 571).

كما يُقصد بها: "منح المكافآت والحوافز للعاملين من أجل أن يبذلوا جهوداً إضافية لغرض تحسين وتطوير الأداء التنظيمي" (ورد وحسن، 2010، ص. 90).

تُشير العوائد كذلك إلى "استخدام نُظم التحفيز التي تصل إلى الترقيات والمكافآت وغيرها، سواءً كانت للفرد أو الجماعة جراء الأداء المتميز" (بلقرع وآخرون، 2021، ص. 109).

يرى أيضاً "لين" (lin) بأن العوائد تُشكل مختلف المدفوعات والتعويضات وغيرها التي يحصل عليها العاملين من منظماتهم مقابل أعمالهم المنجزة، فهي آلية لتنظيم سلوكهم والتحكم فيه على نحو أمثل (Kikoito, 2014, p. 8).

هذه الآلية يُصطلح عليها بـ "نظام العوائد" (The Rewards System) وهو سمة مركزية متكاملة لمقاربة إدارة الموارد البشرية، يُمكن تعريفه على أنه نظام يتعلق بالمال والسلع والخدمات التي يتلقاها العاملين من صاحب العمل مقابل عملهم والذي يتم تحديده بدقة (Došenović, 2016, p. 109).

### ثانياً: تصنيفات العوائد في المنظمة

تأخذ العوائد أشكالاً مختلفة ومتنوعة من "المدفوعات" تُمنح للعاملين في المنظمة وتُستند إلى العمل المنجز، بحيث قد تكون على شكل "مصاريف"، "تعويضات"، "أرباح" وغيرها، حيث تُعتبر هذه العوائد بمثابة القوة الدافعة التي تُحفز العاملين لتعتبر بذلك من أهم عناصر التنظيم الحديث (Došenović, 2016, p. 109).

لقد تعددت التصنيفات التي قُدمت للعوائد من قبل الباحثين والمهتمين باختلاف منطلقاتهم الفكرية وكذا تنوع المعايير المعتمدة في التصنيف، فحسب "ماكورميك وتفلين" (McCormick and Tiffilin) فإنه يمكن تقسيم العوائد في المنظمة إلى صنفين أساسيين هما (Kikoito, 2014, pp. 8-9):

❖ **عوائد جوهرية "غير ملموسة" (Intrinsic):** هي التي يتمتع بها العاملين نتيجة إكمالهم لمهامهم بنجاح، كما تكون غير ملموسة مثل: الاستقلالية الوظيفية، احترام الذات وغيرها، وتُنشأ هذه العوائد عن قصد لإشعار العاملين بالرضا عنهم خاصة عندما يُنجزون عملاً يستحق التقدير والاحترام.



❖ **عوائد خارجية "ملموسة" (Extrinsic):** تُقدم لإشباع الحاجات الأساسية للعاملين وتكون ملموسة لتشمل: ظروف العمل، الترقية، التعويضات، ومختلف المدفوعات المالية.

ما وجب الإشارة إليه أن التصنيف السالف ذكره لا يعني تبني نوع واحد فقط من العوائد وتجاهل الآخر، لأن الممارسة العملية توصي باستخدام مزيج ملائم من هذه العوائد لتحقيق الأهداف المسطرة.

## II-3-2- مشاركة العوائد في المنظمة

### أولاً: تعريف مشاركة العوائد

في كثير من الأحيان تقوم منظمات الأعمال بمشاركة الأفراد العاملين لديها بجزء من أرباحها السنوية، سواءً كان ذلك بشكل نقدي أم على شكل أسهم، بهدف تعزيز الروح المعنوية لديهم والذي بدوره ينعكس في زيادة التزامهم وولائهم للمنظمة (حسين، 2018، ص. 153).

كما يقصد بهذه العملية تقديم العوائد للعاملين في المنظمة من أجل أن يدلوا جهوداً إضافية لتعزيز الأداء التنظيمي، ذلك أن إعطاء المزيج المناسب من العوائد للعاملين يجعلهم يستخدمون معلوماتهم، معرفتهم، قوتهم لصالح المنظمة، وهنا لا بد على القائمين على ذلك أن يضعوا خططا لمشاركتها عن طريق إدارة الأداء لهذه العوائد بما يتفق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال (ابراهيم وسعد، 2015، ص. 571).

يبرز مفهوم الاحتواء للعوائد في كونه عملية تشبه المشاركة في الأرباح ولكن ترتبط بالمكافآت والحوافز بمقدار ما تم توفيره من تكاليف لها القدرة في تحقيق أهداف محددة كتحسين الإنتاجية وجودة المنتج، ولكي تنجح جهود الاحتواء لا بد من ربطها بأهداف المنظمة، كما يجب على القائمين بالعملية تصميم نظام للعوائد يتلاءم واتجاهها نحو تفعيل الأداء من خلال فرق العمل (الأسدي، 2019، ص. 51).

من خلال ما سبق يمكننا تعريف "مشاركة العوائد" في المنظمة بأنها تلك العملية الهادفة التي تقوم من خلالها المنظمة بمنح وتوزيع ذلك المقابل للعاملين، الأمر الذي من شأنه تحفيزهم ورفع أدائهم التنظيمي نظير بدلهم لجهودهم وتقديمهم لعملٍ مُتميز، على أن يُطبق وفق نظام قائم على العدالة والمساواة.

## II-3-3- شروطية مشاركة العوائد لإدارة الدافعية والتحفيز في المنظمات

إنّ المنظمات ذات التوجه المبني على الاحتواء العالي تحتاج إلى نظام عوائد يختلف اختلافاً واضحاً عما هو موجود في المنظمات التقليدية، كما أنه في أغلب هذا الصنف من المنظمات لكي تنجح الإدارة في إثارة دافعية العاملين وتحفيزهم لدفعهم للأداء المتميز لا بد من توافر مجموعة من الشروط.

لا يتحسن أداء المرؤوسين إلا إذا أعطيت قيمة شخصية للعوائد التي يتحصلون عليها، لذا فالقائد الناجح مطالب بمعرفة ما يفضله مرؤوسيه، ثم يسعى لتوفيره لهم قدر المستطاع، حيث أن أحد الأخطاء التي يقع فيها القادة عند تحديد ذلك هو أنهم يفترضون أن كل المرؤوسين يعطون للحوافز القيمة نفسها، لذا على القائد فهم هذه العوامل، ويتم ذلك من خلال قضاء وقت كاف معهم لفهم حاجاتهم وأهدافهم الشخصية، وكذا من خلال مناقشات متكررة وداعمة تركز على فرص المسار المهني للعاملين ومناقشة كل التغيرات الهامة لديهم، وهذا ما يثبت أهمية توافر مهارة الاتصال في القائد الإداري (الغرباوي، 2020، ص. 336).

يؤكد "لور" (Lawler) بأن المنظمات ذات الاحتواء العالي تحتاج إلى نظام عوائد مختلف عن المنظمات التقليدية، فهي تدعو بالتحديد لأن يكون راتب العامل مرتبط بالمهارة، فالراتب المعتمد على المهارة يُعد عنصرًا مهمًا جدًا في تطوير المعرفة وفي إيصال إحدى القيم الجوهرية للاحتواء العالي التي تتضمن النمو الشخصي، كما أن نظام العوائد بحاجة أيضا إلى تضمين شكل أو أشكال معينة من المشاركة في الربح، إذ أنه يعطي وسيلة لدفع المكافآت في كل المنظمة، وهذا يزيد من جذب وولاء العاملين المستمر، وذلك بسبب ارتباط مصيرهم بنجاح المنظمة، ومن خلال هذه المكافأة سيشعر كل العاملين بأنهم مالكيين للمنظمة وليس عاملين فيها، والمكافأة تحتاج إلى الارتباط بأهداف المنظمة والاعتراف بالفروقات في الدوافع الفردية للعاملين، وهنا يُشير العديد من الباحثين بأن المشاركة المالية (مشاركة الربح والكسب) هي الجزء الأساسي من إدارة الاحتواء العالي (العنزي، 2017، ص. 253).

إن تقديم العوائد لا يُسهم في رفع أداء المرؤوسين إلا إذا تم بشكل فوري، لأن ذلك يسمح للمرؤوسين بمعرفة ما هو السلوك الذي تمت مكافأته، ويدفعهم للمزيد منه، وهذا ما أكدته "تايلور" (Taylor) في العديد من دراساته ودعا لأن يعرف العامل بسرعة مردوديته وأجره، كما يجب أن تُعطى له الفرصة لقياس ما قدمه وتحديد ربحه بدقة، فالتأخير بين الأداء والمكافأة يُضعف فعالية هذه الأخيرة، لذلك فالقائد مطالب بفهم تلقائية وفورية المكافأة، حيث أن المكافآت الروتينية تفقد دورها في رفع الأداء، خاصة تلك المرتبطة بالنظم الرسمية لتقييم الأداء (الغرباوي، 2020، ص. 337، 338).

إن المكافآت المالية المنتظمة سوف ينظر إليها على أنها جزء طبيعي من الراتب، وسوف تفقد تأثيرها على المدى البعيد، كما أن كلمات الثناء بدون مكافآت مالية سوف يكون لها نفس التأثير السلبي على المدى البعيد، وتأخذ المكافآت المناسبة أحد الأشكال التالية: شهادات تقدير، ترقية، زيادات مالية... إلخ، كما أنه من المهم جعل المكافآت شخصية بقدر الإمكان حتى يشعر العامل بالرضا الفردي، كما يجب مكافأة الفرق أيضا، لأن ذلك سوف يؤدي حتمًا على المدى البعيد إلى تعزيز مفهوم العمل الجماعي ويجعل من المجهود المبذول في الجودة جزءا من واجبات الفرد اليومية (الحراشنة، 2011، ص. 74).

كما أن إدراك المرؤوسين لعدالة العوائد يتم من خلال مقارنتهم بين الجهد الذي يبذلونه وهل يتناسب مع المكافأة التي يحصلون عليها، حيث أن شعور المرؤوس بعدالة المكافأة يؤدي به إلى رفع أدائه وهذا لضمان مكافأة أعلى، لذا يجب

على القائد أن يتتبع بدقة إدراكات المرؤوسين بشأن عدالة المكافأة، فإذا اكتشف فهم خاطيء، لا بد أن يتدخل لتوضيح أسس تقديم المكافآت، فإذا ما اكتشف ظلما لا بد أن يتدخل لتصحيح الوضع (الغريباوي، 2020، ص. 337).

## II-4- مشاركة المعرفة

تعتبر المعرفة موردا متميزا لجميع المنظمات خاصة التي تعمل في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد، فشكلت بذلك أصلاً استراتيجيا وجب المحافظة عليه وتطويره، ولأهمية هذا المورد فإن القلق لدى المنظمات أصبح لا يتعلق بما تمتلكه من معرفة وفقط، بل تعدى لاستيعاب وتطبيق ما تعرفه بسرعة، لتبرز بذلك عملية التشارك المعرفي كخيار استراتيجي لتطوير الذات وتنمية معارف الكوادر البشرية في مختلف مستوياتهم الإدارية.

## II-4-1- مدخل إلى المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة ومدلولاتها

### ❖ نشأة المعرفة

لقد وُجدت المعرفة بوجود الانسان، حيث خلقه الله تعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل، ومن السهولة بمكان تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية، حيث نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة، كالسومرية والفرعونية واليونانية والإسلامية... إلخ التي حصل فيها تراكم معرفي كبير مكّن الانسان من الوصول إلى ما هو عليه الآن من تطور في جميع مناحي الحياة، فالمعرفة مصطلح قديم قدم الإنسان ولقد درج الفلاسفة منذ مئات السنين على البحث في طبيعتها، وتُعد نظرية المعرفة "ابستمولوجيا" (Epistemology) هي الأساس في تحديد مدلولها قديماً فعرفت في ذلك جدالاً منقطع النظير (علي محمود، 2019، ص ص. 41، 42).

في القرن 19 وضع "أوغست كونت" (Auguste conte) نظرية المراحل الثلاثة لتطور المعرفة الإنسانية وهذه المراحل هي: المرحلة اللاهوتية، المرحلة الميتافيزيقية، المرحلة الوضعية، وقد سار على منوال هذا التقسيم فيما بعد معظم الباحثين عند تطرقهم للمعرفة الإنسانية، وتكمن أهمية هذا التقسيم في كونه يُظهر أن المعرفة المعاصرة تُشكل مرحلة متطورة من مراحل تطور المعرفة الإنسانية، فهي وليدة شروط موضوعية وتاريخية (إبراش، 2009، ص ص. 22، 23).

### ❖ تعريف المعرفة

لقد حظي موضوع "المعرفة" باهتمام لا نظير له من قبل العديد من الباحثين والدارسين، وهذا لأهميتها الكبيرة وارتباطها بجميع مجالات الحياة، وأيضاً لطبيعة مفهومها المجرد فتعددت بذلك الاجتهادات التي قُدمت لتعريفها سواءً في مجال علم الإدارة والسلوك التنظيمي أو في علم الاجتماع وحتى في علم النفس التربوي وغيرها.

حسب قاموس "المنجد في اللغة والأدب والعلوم" فكلمة "معرفة" هي اسم مُشتق من الفعل الثلاثي عَرَفَ، ويقال عَرَفَ الشيء بمعنى عَلمَهُ وأدركه بتفكُّرٍ وتَدبُّرٍ (معلوف، 1991، ص. 769).

بالمقابل للفظ "معرفة" في اللغة العربية وجدت كلمة (Knowledge) في اللغة الانجليزية وهي مشتقة من كلمة (Cognoscere) في اللغة اللاتينية، ولقد وردت لها عدة مترادفات منها: علم، دراية، خبرة، كما تقابل الفعل (Know) حيث أشار قاموس (Oxford) إلى أن المعرفة هي: الحقائق، الفهم والمهارات التي اكتسبها الإنسان من خلال الخبرة والتعلم (عثمان آدم، 2018، ص. 27).

أما بخصوص المعنى الاصطلاحي للمعرفة في منظمات الأعمال: هي الأصل الجديد، هي أحد عوامل الإنتاج التي يُعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد كما تُعد مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية (نجم عبود، 2005، ص. 21).

عرفها أيضا "بيتر دراكر" (Peter Drucker) بأنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء مُحدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية (الكبيسي، 2005، ص. 9).

كما عرفت كذلك على أنها: الخبرة والمهارة المكتسبة من خلال التجربة أو التعليم النظري والعملية، فهي الوعي والألفة المكتسبة من خلال الخبرات الناتجة عن الحقائق والمواقف (Dehuri & Cho, 2011, p. 1).

حتى تُعظم المنظمة استفادتها القصوى من مختلف معارفها، لا بد لها من إطار عملي لتوجيه، مراقبة وتنمية هذه المعارف، إنَّ هذا الإطار المنهجي يندرج تحت ما يعرف بـ "إدارة المعرفة" (Knowledge Management). حيث تُعرف بأنها نظام يلتقط المعرفة بشكل هادف لدمجها في استراتيجيات وسياسات وممارسات الأعمال على جميع مستويات المنظمة (Aitalegbe, 2017, p. 15).

إنَّ كثرة وتعدد المفاهيم التي قُدمت للمعرفة يرجع في الأصل لمفهومها المجرد وتجدرها في التاريخ حيث نشأت مع الإنسان منذ الأزل بل ولازمته عبر مختلف مراحل تطوره، كما يرجع من جهة أخرى سبب اختلاف الباحثين والمهتمين بمجال المعرفة وتباينهم في إعطاء تعريف موحد لها أو على الأقل إعطاء تعريف مقبول لدى الجميع، إلى تركيز كل باحث على تعريفها تعريفاً فلسفياً نظرياً، لكن وحيث أن المعرفة هي مورد استراتيجي مُهم فمن الأفضل تعريفها تعريفاً إجرائياً عملياً، لأن المعرفة الحقيقية في منظمات الأعمال هي التي ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمنظمة، بالفرد من خلال التعلم والملاحظات وكذا الخبرة المتراكمة، والمنظمة من خلال خلق المناخ المناسب للاستفادة من هذه الثروة مع العمل على تنميتها بمختلف برامج التطوير والتدريب.

## ثانياً: مدلولات المعرفة

## ❖ المعرفة في القرآن الكريم

الحديث عن المعرفة كذلك يقود بالضرورة لتبيان مدلولها في القرآن الكريم، فلقد ورد لفظها في كتاب الله عزّ وجل بصيغ متعددة، وهذا في أربعة وعشرين (24) موضعاً، مع فروق في المعاني الاستعمالية منها: المعرفة الحسيّة كقوله تعالى: "الَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ أَبْنَاءَهُمْ" (البقرة، الآية. 146)، المعرفة في صيغة الإنكار لقوله تعالى: "أَمْ لَمْ يَعْرِفُوا رَسُولَهُمْ فَهُمْ لَهُ مُنْكَرُونَ" (المؤمنون، الآية. 69) وغيرها من المعاني المتعددة، والمتتبع لاستعمالات لفظ "معرفة" في القرآن الكريم يجد بأنها وردت بوصفها إدراكاً مكتسباً قد تصل إلى درجات اليقين (بليل، 2016، ص ص. 29، 30).

كما ارتبط وتداخل مصطلح "المعرفة" مع مصطلح آخر في القرآن الكريم ألا وهو "العلم"، حيث من أهم الفروقات بينهما مايلي (الجندي، 2016، ص ص. 178، 179):

- المعرفة تتعلق بذات الشيء أي بمسماه، والعلم يرتبط بأحواله وصفاته كما ورد في قوله تعالى: "فَاعْلَمْ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ" (محمد، الآية. 19)؛
- المعرفة تُشبه التصور، والعلم يُشبه التصديق؛
- المعرفة تكون لما غاب عن القلب بعد إدراكه كما في قوله تعالى: "وَجَاءَ إِخْوَهُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنْكَرُونَ" (يوسف، الآية. 58)؛
- المعرفة علم يعيّن الشيء منفصلاً عمّا سواه، أما العلم فقد يتعلق بالشيء مجملاً؛
- المعرفة هي إدراك الفعل، أما العلم فهو إدراك علّة الفعل، فالعرب - مثلاً - يتحدثون الفصحى أصالة، لكن لا يُسمى أيّ منهم نحوياً حتى يُدرّك قوانين النحو ويُنظمها.

## ❖ المعرفة في المنظمات

إنّ مصطلح "المعرفة" يُستخدم على نطاق واسع في جميع مناحي الحياة، ففي مجال إدارة الأعمال ترتبط بمعظم العمليات والعلاقات المختلفة للمنظمة، كمثال على ذلك هناك (Maier, 2007, pp. 64-65):

- المعرفة كعامل إنتاج: تحظى المعرفة باهتمام كبير داخل المنظمات لأنها أساس جميع قراراتها وأنشطتها، فتستخدم إلى جانب العوامل الأخرى التي يصعب قياسها كالإبداع والقدرة على حل مشكلات العمل، وبسبب زيادة كثافة

المعرفة في المجتمع بشكل عام وبالمنظمات بشكل خاص أضحت المعرفة عامل إنتاج رئيسي وجب التعامل معه وفق ذلك في جميع المراحل الإنتاجية، لما تُوفره من مزايا تنافسية عديدة.

– **المعرفة كمنتج:** المعرفة لا يُعثر عليها فقط في الإجراءات التنظيمية الخاصة بالمنظمة بل يُمكن بيعها كذلك كسلعة، فعلى سبيل المثال شركات الخدمات المهنية تتبع ما يُعرف بخدمات المعرفة، كما تمتلك شركات الأدوية براءات قائمة على الاستخدام المكثف للمعرفة.

– **المعرفة وعلاقتها بالقرار والعمل:** المعرفة هي أساس العمل التنظيمي، فالأنشطة التي تقوم بها المنظمة تُؤلد المعرفة والتي تُؤثر بدورها على أنشطتها المستقبلية، أي أن المعرفة تُؤثر بشكل كبير على قرارات المنظمة، كما أن القرارات الفردية مقيدة بالمعرفة غير المكتملة خاصة مع محدودية البدائل.

– **المعرفة كمكسب مكونة لنوع معين من المنظمات:** إنّ المنظمات التي تتبع وجهة نظر قائمة على المعرفة أو في المقام الأول (تدير و/أو تباع المعرفة) تسمى بـ"المنظمات الذكية" (Intelligent Organizations) أو كما كان يُطلق عليها قديماً بـ"المنظمات المتعلمة" (Learning Organizations)، وتشارك جميع هذه المفاهيم في المعرفة التي تُعتبر من أهم أصولها، كما أن كثافة المعرفة ونوعها يُستخدم للتمييز بين مختلف المنظمات.

– **المعرفة على المستوى التنظيمي:** يمكن اعتبار المعرفة على أنها نتيجة التعلم التنظيمي، كمعلومات مفهومة من قبل الجميع، وهذا المنظور يميز المعرفة الفردية عن المعرفة التنظيمية كما يميزها عن باقي المفاهيم الأخرى.

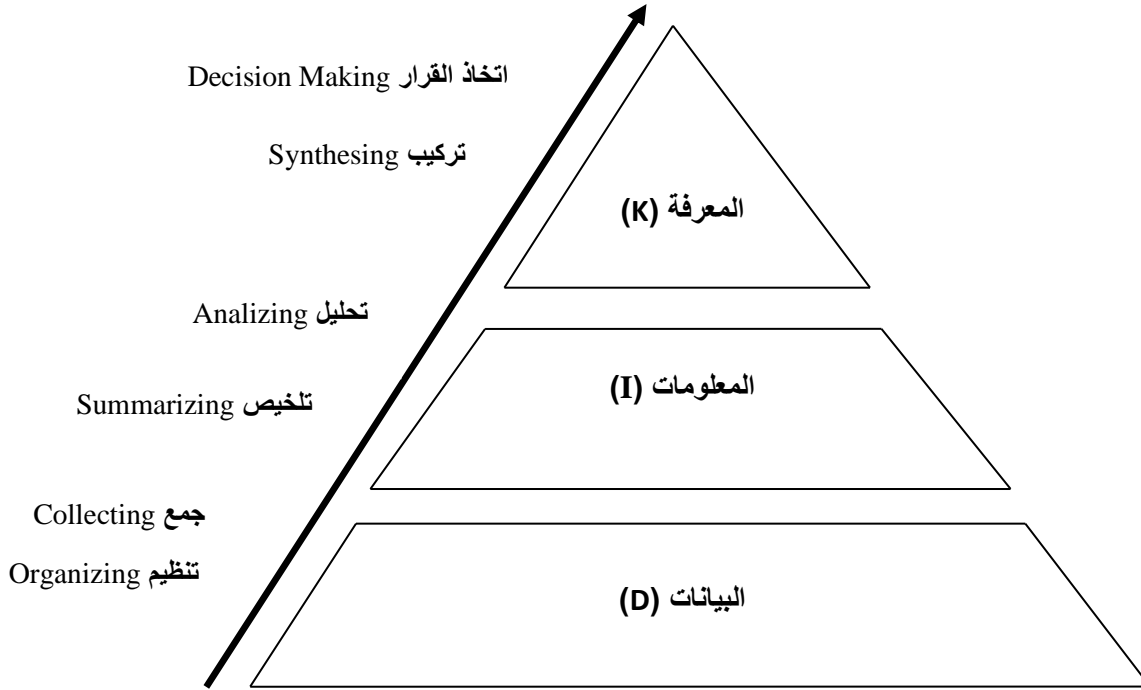
### ثالثاً: الهرم المعرفي

في الحقيقة أنّ أفضل طريقة لفهم المعرفة هي القدرة على التمييز بين المفاهيم التالية: البيانات، المعلومات، المعارف، فالبيانات تُمثل حقيقة بدون سياق، فإذا ما تم تنظيمها وتحليلها وترجمتها إلى معانٍ أصبحت معلومات، وستصبح المعلومات معارف إذا ما تم وضعها في سياق منطقي ومفاهيمي والتي يمكن تذكّرها والتحقق منها من خلال ما يسمى بالخبرة (أقطي، 2014، ص. 42).

يمكن توضيح العلاقة القائمة بين البيانات، المعلومات والمعرفة في الشكل الموالي:

## شكل رقم: (03) نموذج DIK

(البيانات Data، المعلومات Information، المعرفة Knowledge)



**Source:** Mutongi, C. (2016, July). Revisiting Data, Information, Knowledge and Wisdom (DIKW) Model and Introducing the Green Leaf Model. *Journal of Business and Management*, 18(7 Ver II), p. 66.

من الشكل أعلاه، يُلاحظ أن:

- قاعدة الهرم المعرفي تتشكل من "البيانات" (Data): تمثل الحقائق أو الرموز أو الإحصائيات أو الأرقام أو الحروف وغيرها، في مادتها الخام والتي تكون غير واضحة وغير مفهومة أي أنها لم تُفسر بعد، كما أنه ليس لها معنى حقيقي ولا يمكن أن تُؤثر في رد الفعل أو سلوك من يستقبلها قبل أن تخضع للمعالجة، وتتضمن عمليتين أوليتين هما الجمع والتنظيم؛
- الجزء الثاني من الهرم هي "المعلومات" (Information): عندما ترتبط هذه البيانات معًا وتُنظم وتُفسر بُغية الاستخدام يُصبح لها معنى محدد يُؤثر على سلوك أو رد فعل من يستقبلها فتصبح بذلك معلومات بحيث تكون مُنظمة، مُرتبة ومفهومة تتضمن عمليتين هما التحليل والتلخيص؛
- في أعلى الهرم نجد ما يسمى "بالمعرفة" (Knowledge): كما سبق وأن تم ذكره، عبارة عن رصيد من المعلومات أو الحقائق لها علاقة بالعمل في المنظمة، تُكتسب من خلال البحث العلمي والدراسات الميدانية والخبرة الطويلة بالعمل في مجال ما، ضمن ظروف وبيئات مختلفة، تتضمن عمليتين هما التركيب واتخاذ لقرار.

ما تجدر الإشارة إليه أن هناك بعضاً من الدارسين مثل "روولي" (Rowley) من أضاف عنصراً رابعاً لنموذج (DIK) بحيث لا يترك المعرفة في قمة الهرم وهذا العنصر هي "الحكمة" (Wisdom) فينتقل بذلك نموذج (DIK) ليُصبح يُسمى بنموذج (DIKW) لتتربع الحكمة على أعلى الهرم المعرفي.

"الحكمة" هي القدرة على اتخاذ قرارات معقولة وإعطاء نصائح جيدة بسبب الخبرة والمعرفة التي يمتلكها المرء، لكن يمكن القول بأنه ليس هناك حاجة في بعض الأحيان إلى التسلسل الهرمي للمعرفة في هذا المنظور، ولكن هناك حاجة لبيئة مواتية يُمكن لشخص ما أن يتفاعل معها، فيجوز الخطأ لأنه ينتج عنه اكتساب المعرفة وكذلك الحكمة بسبب التعلم من أخطاء الآخرين (Mutongi, 2016, pp. 67-70).

#### رابعاً: خصائص المعرفة

حتى يكون هناك تطبيقاً فعالاً للمعرفة، فإنه لا بد من فهمها فهماً عميقاً من خلال إدراك طبيعتها وأبرز سيماتها، وما تجدر الإشارة إليه أن المعرفة تتميز بعدة خصائص لعل أبرزها (Housel & Bell, 2001, pp. 4-11):

- ❖ **المعرفة يمكن أن تُولد:** ما يميز الإنسان عن بقية الكائنات الأخرى هو العقل، الذي يمكنه من التفكير والقدرة على تصور الأفكار وتخزينها ومعالجتها، وجميع المنظمات بالتأكيد ترغب في أن تكون هناك خصوبة فكرية لعمالها تُمكنهم من توليد معارف جديدة، والدافع في ذلك هو تحقيق النمو وضمان البقاء ومواجهة التغيير؛
- ❖ **المعرفة يمكن أن تموت:** غالبية المعارف التي تراكمت واكتسبها البشر، كانت من تجارب حياتهم المختلفة وهي تموت بموتهم، وقلّة من هذه المعارف يُسجل في شكل كتب وبراءات اختراع وغيرها من الوسائل الأخرى، وهنا تظهر الحاجة إلى تعميم المعرفة وتشاركتها، كما يمكن أن تموت المعرفة أيضاً بسبب التحولات النموذجية، فالمعرفة التي كانت مهمة أو مقدسة لجيل معين تتوقف أهميتها لجيل آخر؛
- ❖ **المعرفة يمكن امتلاكها:** على الرغم من الانتشار الهائل للمعرفة في أوساط المجتمعات، لكن الشيء المؤكد أن المعارف القيّمة هي ملكية خاصة، وفي منظمات الأعمال الهدف من عدم اتاحتها بشكل عام هو لتحقيق "الميزة التنافسية" فتظل بذلك ملكية حصرية للمنظمة كما تعمل على حمايتها من السرقة والتقليد (براءات الاختراع، العلامات التجارية)؛
- ❖ **المعرفة جوهرية ومتأصلة الوجود:** ليس كل المعرفة واضحة ومرئية للمنظمة، فهي تحتفظ بالمعرفة التي تحتاجها في ممارساتها الإدارية والتنظيمية كاحتياط إبداعي في شكل مواردها البشرية وأنظمة الكمبيوتر الخبيثة، وهذه المعرفة الجوهرية لها القدرة لتصبح موجوداً يزداد في أي لحظة، تماماً مثل الطاقة داخل البطارية يمكن استغلالها عند الحاجة؛
- ❖ **المعرفة يمكن تخزينها:** يمكن تقدير أن المزيد من بعض أصناف المعرفة قابلة للحفظ على الورق، الأفلام... إلخ، ويعتبر التخزين الإلكتروني أنجع طرق تخزين المعرفة كما هو الحال في بنوك المعرفة؛



❖ **المعرفة يمكن تصنيفها:** إلى جانب المعرفة الجوهرية، والمتأصلة هناك عدة تصنيفات أخرى للمعرفة تتعدد وتباين حسب عدة معايير للتصنيف.

#### خامساً: تصنيفات المعرفة

حتى تتمكن المنظمة من التعامل بشكل سليم مع معارفها وإدارتها بشكل فعال، فإنها مطالبة بحصرها وتصنيفها، في هذا الصدد حاول العديد من الباحثين والمفكرين تصنيف المعرفة فتعددت بذلك تصنيفاتهم وتنوعت توجهاتهم، لكن على العموم يمكن القول إن أهم تصنيفات المعرفة وأكثرها شيوعاً هي:

❖ **تصنيف المعرفة حسب نوعها:** حسب هذا التصنيف يُمكن التمييز بين نوعين من المعرفة:

- **المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):** هي المعرفة المتاحة بوعي للمتعلمين، في معظم الحالات هؤلاء المتعلمين قادرون على التعبير اللفظي عن معارفهم سواءً بتعابير لغوية أو غير لغوية، كما أنها في الغالب رسمية وقابلة للنقل والتعلم، من أمثلتها التصاميم التجارية، منتجات المنظمات وخدماتها (Loewen & Reinders, 2011, p. 62)؛
- **المعرفة الإجرائية (Procedural Knowledge):** تُبين إجراءات أداء المهام والعمليات أو شرح الأحداث المختلفة خطوة بخطوة، وهي في الغالب غير رسمية وغير قابلة للنقل وتعلمها ليس سهلاً، من أمثلتها الخوارزميات، استراتيجيات وخطط العمل، وهي موجودة في عقول الأفراد وتُكتسب من خلال العمل وتراكم الخبرات (Burstein & Holsapple, 2008, p. 45).

❖ **تصنيف المعرفة حسب عموميتها:** تصنف إلى معرفة عامة ومعرفة مُتخصصة (المغربي، 2019، ص ص. 16-18):

- **المعرفة العامة (General Knowledge):** يمتلكها عدد مُعتبر من الأفراد ويمكن نقلها بسهولة بين الأشخاص؛
- **المعرفة المتخصصة (Specific Knowledge):** تتعلق بالتقنية الخاصة التي تُوجه أساساً لتحقيق غرض عملي وهي معرفة يمتلكها عدد محدود من الأفراد ونقلها من شخص إلى آخر أمر مكلف (هاشم، 2008، ص. 64).

❖ **تصنيف المعرفة حسب درجة تعقيدها:** نجد في هذا التصنيف كل من المعرفة البسيطة والمعرفة المعقدة (ردينة

والصميدعي، 2003، ص. 99):

- **المعرفة البسيطة (Simple Knowledge):** من مميزات أنها غير غامضة وشكلها بسيط ومفهومة من طرف الجميع، وتُركز في الغالب على مجال معين؛
- **المعرفة المعقدة (Complex Knowledge):** على عكس المعرفة البسيطة، تمتاز المعرفة المعقدة بكثرة غموضها وتعقد شكلها وتتعدد مجالاتها.

❖ **تصنيف المعرفة حسب الاستخدام الإداري:** هنا نجد معرفة الإسناد والمعرفة التكتيكية والمعرفة الاستراتيجية: (المغربي، 2019، ص. 17).

- **معرفة الاسناد (Support Knowledge):** تتعلق بالخدمات، البنى التحتية ومستلزمات العمل اليومي؛

- المعرفة التكتيكية (Tactical Knowledge): تشمل مختلف المعارف المفيدة لتحديد موقع المنظمة وعلاقتها بأسواقها ومنافسيها في المدى القريب؛
- المعرفة الاستراتيجية (Strategic Knowledge): تتعلق بتحديد رؤية واستراتيجية المنظمة على المدى البعيد.
- ❖ تصنيف المعرفة حسب مضمونها وظروفها وعلاقتها: نجد في هذا الصنف كل من المعرفة المجسدة، المعرفة المرزومة، المعرفة السببية، المعرفة الشرطية، المعرفة العلائقية:
- المعرفة المجسدة (Embodied Knowledge): تشمل المهارات والخبرات وكذا الخلفية العلمية التي تراكت لدى الشخص خلال حياته، وهي ترتبط بالشخص نفسه (العادي وعباس، 2016، ص. 94)؛
- المعرفة المرزومة (Encoded Knowledge): يُقصد بها تمثيل المعرفة الصريحة في الكتب وقواعد المعطيات أو المواقع الإلكترونية... إلخ، وقد عرف هذا النمط من المعرفة انتشارا كبيرا (عبيد، 2003، ص. 64)؛
- المعرفة السببية (Causal Knowledge): هي المعرفة التي تتم بناءً على ربط المفاهيم معًا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء (مسلم، 2015، ص. 24)؛
- المعرفة الشرطية (Conditional Knowledge): يجيب هذا الصنف من المعرفة عن السؤال التالي: (لماذا Why) أي لماذا تم استخدام استراتيجية أو طريقة عمل دون سواها (اخضير، 2015، ص. 9)؛
- المعرفة العلائقية (Relational Knowledge): هي معرفة قائمة على مهارات التفكير المنطقي واشتقاق العلاقات المستهدفة للأشياء والمتضمنة مختلف المقارنات لإيجاد الترابطات بين الأشياء (Rehfeldt et al., 2009, pp. 259-260).
- ❖ تصنيف المعرفة حسب درجة ظهورها: تصنف إلى معرفة معلنة ومعرفة ضمنية:
- المعرفة المعلنة (Declared Knowledge): هي المعرفة التي يتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام، وبالتالي يمكن المشاركة بها بشكل رسمي ونظامي (المغربي، 2019، ص. 18)؛
- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): هي معرفة قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة وما يميزها أنها غير رسمية، حيث يجب أن توضح ثم تُنقل وتُبلغ (العادي وعباس، 2016، ص. 94). حسب هذا التصنيف هناك أربعة (04) أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين صنفَي المعرفة الصريحة والضمنية، فالعملية الأولى تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى وتتم عند مشاركة الفرد لمعرفته الضمنية مع الآخرين وجها لوجه، أما العملية الثانية فهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى وتتم عندما يمزج الفرد معرفته أو جزء منها ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة، في حين العملية الثالثة فهي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية (الترميز، تدوين الخبرات، التخزين وغيرها) بشكل يسمح بإعادة استخدامها ومشاركتها مع الآخرين، والعملية الأخيرة هي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية وتحدث عندما يبدأ العاملون بتطبيق المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع معرفتهم الضمنية (جاسر وغنيم، 2012، ص. 36).

- ❖ تصنيف المعرفة حسب امتلاكها: نجد في هذا التصنيف كل من المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية:
  - المعرفة الفردية (Individual Knowledge): يشمل هذا الصنف من المعرفة، تلك المعرفة التي يمتلكها الفرد وترتبط به (المغربي، 2019، ص. 18)؛
  - المعرفة الجماعية (Collective Knowledge): تكون لدى الجماعة وتتميز بأنها اجتماعية (الهوش، 2016، ص. 43).
- مما سبق يمكن القول أن المعرفة ليست شيئاً نمطيًا، أي أنه ليس لديها شكل محدد يتم على أساسه وضعها في إطار واحد، بل إن تصنيفها يتنوع ويتعدد حسب استخداماتها، والمنظمة الفعالة هي المنظمة القادرة على تصنيف معارفها وفق إطار يتناسب مع واقعها بحيث تتمكن من الاستفادة القصوى منها في جميع عملياتها.

## II-4-2- مشاركة المعرفة في المنظمة

لتحقيق الاستفادة المعرفية ومن أجل استثمار أمثل لها، تأتي عملية "التشارك المعرفي" (Knowledge Sharing) كآلية مهمة تلجأ لها معظم المنظمات، حيث أنه من شأن تقاسم المعرفة ونقلها ترشيد المنظمة في اتخاذ القرارات الصائبة وتحقيق التغيير ورفع الأداء.

### أولاً: مفهوم مشاركة المعرفة

تُشير عملية "تشارك المعرفة" إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها لأكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين، وهناك عدة أساليب تُستعمل في هذه العملية منها: فرق المشروع المتنوعة معرفيًا، التشارك الداخلي، شبكة المعلومات الداخلية، التدريب من خلال العاملين القدامى، وكلاء المعرفة، الوثائق والنشرات الداخلية وغيرها (أبو ليفة، 2016، ص. 283).

يُعرف "علي أكبر" (Ali Akbar) عملية "تشارك المعرفة" بأنها: عملية تهدف إلى كسب الخبرة والمعرفة اللازمة عن طريق تحويل المعرفة وتقاسمها بين أعضاء الفريق فينجم عنها تطوير المهارات الفردية من خلال التفكير الجماعي (دره وآخرون، 2018، ص. 9).

من خلال ما سبق يُمكن القول بأن عملية "مشاركة المعرفة" هي تلك العلاقة التي تنشأ بين طرفين أو أكثر، الطرف الأول هو الذي يحوز على المعرفة ويُريد أن يتقاسمها مع الآخرين والتعبير عنها بطوعية ووعي، أما الطرف الثاني فهو المستقبل الذي يتلقى المعرفة فيدركها ويكتسبها، وفي المنظمة يُشير هذا المفهوم إلى عملية نقل وتبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد والأقسام والوحدات المختلفة بشكل يترتب عليه تحسين الأداء وزيادة الفاعلية من خلال تحسين عملية تدفقها وانتقالها.

## ثانياً: ثقافة التشارك المعرفي

تُشير "ثقافة التشارك المعرفي" (Knowledge Sharing Culture) لثقافة التفاعل الاجتماعي، الذي ينطوي على تبادل معرفة العامل ومهاراته وخبراته في مكان عمله أو في المنظمة بأكملها، فهي تتكون من مجموعة التفاهات المشتركة المرتبطة أساساً بتزويد وتمكين العاملين من الوصول إلى المعلومات ذات الصلة وبناء وتوظيف شبكات المعرفة داخل المنظمة، حيث تحدث هذه العملية في كل من المستوى الفردي والتنظيمي، بالنسبة للعمال من خلال الاحتكاك مع الزملاء وطلب مساعدتهم لأداء الوظائف بشكل أفضل وأسرع وأكثر كفاءة، أما بالنسبة للمنظمة فمن خلال إعادة استخدام وتحويل المعرفة القائمة وإتاحتها للجميع في العمل (Lin, 2007, pp. 315-316).

ما تجدر الإشارة إليه أنه أثناء عملية التشارك المعرفي قد تحدث بعض التصرفات السلبية من قبل حاملي المعرفة نتيجة مخاوفهم النفسية حول فقدان معرفتهم وما قد يترتب عن ذلك من فقدانهم لتقديرهم ومكانتهم، فيحجبون عن تقاسمها سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة، وهنا لا بد من تدخل الإدارة والقائمين على هذا الشأن لشرح العوائد المتأتية من هذه العملية وطمأنة حاملي المعرفة وتحفيزهم للانخراط الفعال في هذه العملية.

## III- بناء إدراكات إدارة الاحتواء العالي في المنظمات وعوائقها التنظيمية

تُعد إدارة الاحتواء العالي في الوقت الراهن جزءاً مهماً من ثقافة العديد من منظمات الأعمال خاصة على مستوى البلدان الصناعية التي عرفت نمواً اقتصادياً كبيراً، ولبناء إدراكات هذا النمط الإداري وتحقيقه بشكل فعال في المنظمات، خاصة التي لا تزال تتبع الأنماط الإدارية التقليدية، لا بد من توافر جملة من المتطلبات الرئيسية مع ضرورة الالتزام بعدد من المبادئ عند التصميم، كما أن استمرار عمل إدارة الاحتواء العالي في أي منظمة يُعد تحدياً ليس بالسهل على المدراء وأرباب العمل، لوجود عدة عوائق تنظيمية تحول دون تطبيقها.

## III-1- متطلبات تحقيق إدارة الاحتواء العالي

إن توجه العديد من منظمات الأعمال إلى تبني ممارسات إدارة الاحتواء العالي مرده وجود روابط قوية بين هذه الممارسات والأداء الإنتاجي والاقتصادي المحسن، كونها تُعتبر جزءاً من نظام يهدف في جوهره إلى الرفع من مستوى مشاركة العاملين من خلال بعض ممارسات الموارد البشرية، وبالتالي من منظور العقلانية الإنتاجية والاقتصادية التوجه لتبني هذه الممارسات، والتي تقتضي مجموعة من المتطلبات تتمثل أساساً في ثلاث (03) عوامل رئيسية هي (Pil & Macduffie, 1996, pp. 423-453):

### ❖ العمل على تعزيز الأداء الإيجابي المحقق من مختلف الممارسات الإدارية:

- تحقيق الأداء الإيجابي من مختلف الممارسات الإدارية المرتبطة بالاحتواء العالي يتطلب العمل على تعزيز العوامل التي تساعد على تحسينه وتقليل العوامل التي تعيقه، وذلك من خلال:
- تحسين التواصل والتنسيق بين جميع الأقسام والعاملين من خلال الاهتمام بطرق التواصل الداخلي (إقامة اجتماعات منتظمة، تطبيق أنظمة الاتصال الفعالة)؛
- تحسين إدارة الوقت والموارد من خلال وضع خطط محكمة للعمل وتحديد المهام والأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها؛
- تطوير العاملين من خلال البرامج التدريبية لزيادة مهاراتهم ومشاركتهم المعرفة اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة؛
- تحسين نظام الرصد والتقييم من خلال نظام التغذية الراجعة لتحديد الانحرافات وتصحيحها.

### ❖ التخلص نهائياً من العوامل المعرقة لتطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي:

- تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي هي عملية مُستمرة ولمواجهة العوامل التي تعرقل تطبيقها يجب مراعاة مايلي:
- توعية العاملين وشرح العوائد المتأتية من تطبيق هذه الممارسات؛
- تحديد المسؤوليات لأن تطبيق هذا النمط الإداري يتطلب وضع خطط عمل محددة مع توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة للتنفيذ خلال جميع المراحل؛
- التعامل بذكاء مع كل أشكال مقاومة التغيير.

### ❖ ضرورة تحقيق التكامل الفعلي بين العاملين والتكنولوجيا:

تحقيق هذا التكامل هو أمر حيوي عند تطبيق منهج الاحتواء العالي للعاملين، حيث تتطلع جميع المنظمات إلى تحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية مع توفير الوقت والجهد وحتى الموارد، وتعتبر التكنولوجيا والعامل عناصر حاسمة لنجاح أي منظومة اقتصادية ذات التوجه المبني على الاحتواء العالي، فالتكنولوجيا تُوفر الأدوات والحلول التي تساعد على تبسيط وتسريع عمليات الإنتاج وتحسين الجودة، بينما تُعتبر الموارد البشرية العنصر الحيوي الذي يضع الخطط والاستراتيجيات التي تستهدف تحقيق ذلك.

لتحقيق التكامل الفعلي بين العاملين والتكنولوجيا، يجب على المنظمات توظيف وتدريب العمال على استخدام التكنولوجيا بطريقة فعالة ومناسبة للعمليات الإنتاجية، كما يجب توفير بيئة العمل التي تُشجع على استخدام التكنولوجيا وتطوير المهارات الفردية والجماعية.

علاوة على ذلك، يجب أن تستثمر هذه المنظمات قدراتها في عمليات التطوير التقني والابداع لتحسين أدائها وتوفير الحلول المبتكرة للمشاكل الحالية والمستقبلية.

كما أنه لتسهيل تطبيق إدارة الاحتواء العالي لابد أن تعترف المنظمة بقيمة كل فرد عامل لديها وتتجه نحو فهم دوافع الانسانية مع تخصيص الأفراد المناسبين للمناصب التي يمكنهم النجاح فيها، فالمنظمات الناجحة هي التي تتبنى الإبداع وفن التغيير والمرونة (الدعيمي والسعدون، 2019، ص. 374).

أيضاً لتطبيق المفاهيم المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي لابد من توافر جملة من المتطلبات تتمثل فيما يلي (العنزي، 2017، ص. 248، 249):

- ❖ مُتطلبات مُتعلقة بالعلاقات الإنسانية، فيجب معاملة الأفراد بإنصاف واحترام، كما يجب أن يُقبل الأفراد حينما يريدون المشاركة لأنهم بذلك يكونون أكثر رضا والتزاماً بالمنظمة؛
- ❖ تتطلب الإدارة ذات الاحتواء العالي كذلك المشاركة في الهيكل التنظيمي ذو التصميم المفلطح العريض، مع مستويات قليلة للإدارة خاصة في مجال دعم العاملين، كما يجب أن تركز الإدارة على مجال الاستشارة والتدريب، والهدف من ذلك هو نقل الخبرة إلى العاملين الآخرين؛
- ❖ كون تكاليف مدخل الاحتواء مُرتفعة في الغالب فإنه من الضروري للعاملين أن يضمّنوا منافع عالية، فالبرامج يجب أن تكون ناجحة ولا بد أن تكون القيم الجوهرية للمنظمة ذات الاحتواء العالي متطابقة مع فكرة إشراك مسؤولية العاملين في اتخاذ القرارات؛
- ❖ إن الأفراد مورد قيم لأنهم يحملون المعرفة، فتتطور بذلك الحلول للأفضل عندما يمتلكون مدخلات للقرارات، ويجب أن تقوم المنظمات بالتزام بعيد الأمد لتطوير الأفراد بما يجعلهم أكثر قيمة؛
- ❖ تُمكن الثقة في الأفراد من اتخاذ القرارات المهمة حول أنشطة عملهم، فبوسعهم تطوير المعرفة لاتخاذ القرارات المهمة حول إدارة أنشطتهم، وتكون النتيجة هي الفاعلية التنظيمية الأكبر.

إضافة لما سبق ذكره، من بين المتطلبات الأساسية التي نرى بأنها ضرورية لتحقيق مدخل إدارة الاحتواء العالي مايلي:

- **تحديد الأهداف بوضوح:** يجب على المنظمة أن تحدد أهدافها التي ترغب في تحقيقها من خلال تطبيق مدخل إدارة الاحتواء العالي لمواردها البشرية، كما يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة مع رؤيتها الاستراتيجية.
- **وضع سياسات وإجراءات صارمة:** يجب على المنظمة أن تضع سياسات وإجراءات صارمة لتحقيق مدخل إدارة الاحتواء العالي، ويجب أن تكون هذه السياسات والإجراءات شاملة حيث لابد أن تشمل جميع جوانب إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة مثل التوظيف، التدريب، التطوير، الترقيات، المكافآت، العلاقات العامة وغيرها.

- توفير بيئة العمل الإيجابية: يجب على المنظمة توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة للعاملين، وذلك من خلال توفير الأدوات والمعدات اللازمة للعمل وخلق جو عمل نظيف وصحي وآمن بشكل يقود لإنشاء ثقافة عمل إيجابية تحفز العاملين على تحسين أدائهم والإبداع في عملهم.

كما سبق يمكن القول بأنه لا يجب أن يكون هذا النمط الإداري قادرًا على تحقيق الحد الأقصى من إشراك العاملين و فقط، بل لابد أن يتعدى ذلك إلى زيادة كفاءة المنظمة ككل، فيجب أن تعمل هذه الممارسات في شكل توليفة متناسقة على جميع مستويات المنظمة لتكون فعالة ولديها عوائد مُرضية.

### III-2- مبادئ وأسس تصميم نظام عمل إدارة الاحتواء العالي

إنّ العديد من منظمات الأعمال لا تمتلك الرؤية الواضحة لتصميم نظام عمل خاص بهندسة الإدارة عالية الاحتواء كمرحلة أولى وتطبيقها على أرض الواقع من خلال ممارساتها المختلفة كمرحلة ثانية، حيث أنه ليس لدى قادتها فهم عميق بما فيه الكفاية لسيرورة عمل ذلك على الرغم من التطور الكبير الذي شهده ميدان العلوم المرتبط بإدارة المنظمات، ولضمان الغاية المرجوة من هذا المنهج الإداري وزيادة الحماس في العمل وضمان الأداء الجيد للعاملين مع تنمية روح المبادرة لديهم، لابد من تحقيق الاتساق على مستوى المجالات التالية (Sun, 2012, p. 489):

- الهيكل التنظيمي؛
- أنظمة المعلومات؛
- أنظمة التعويض والمكافآت؛
- برامج التدريب.

على الرغم من أن تصميم نظام عمل الأداء العالي هو أمر مختلف من منظمة إلى أخرى، فقد ظهرت في هذا الصدد عدة اجتهادات قُدمت من قبل بعض الباحثين لعل من أبرزها ما أتى به كل من "ندلر وتيشمان" (Nadler & Tushman)، حيث قدم هذان الباحثان عشرة (10) مبادئ يعتقدان بأنها أساسية ويجب مراعاتها أثناء تصميم نظام عمل الأداء العالي، واعتبراها بذلك بمثابة تعليمات مُهمّة وليست خارطة مثالية، هذه المبادئ يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

## الجدول رقم: (03) المبادئ العشرة (10) لتصميم نظام عمل الأداء العالي وفق (Nadler &amp; Tushman 1997)

رقم المبدأ	شرح المبدأ
01	يبدأ التصميم بالتركيز الخارجي على متطلبات الزبون، ليعمل بعد ذلك على التطوير المناسب للأشكال التنظيمية وعمليات الشغل المختلفة.
02	يتم تصميم العمل حول وحدات ذاتية الإدارة (الفرق المدارة ذاتيا) مقترنة بشكل غير محكم، مسؤولة عن إنتاج منتجات أو عمليات كاملة.
03	توجيه العمل في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المرغوبة وفهم كامل لمتطلبات الانتاج واجراءات الأداء.
04	يجب الكشف عن الخلافات والسيطرة عليها في المصدر، بدلاً من البحث عنها خارج وحدة العمل.
05	تصميم النظم الاجتماعية والتقنية بشكل مترابط ووثيق لتحقيق الأداء الأمثل.
06	ضمان التدفق السلس لجميع المعلومات ذات الصلة إلى كل من يحتاجها في التنظيم.
07	الوظائف المثرات والمشاركة تزيد من حافز الأفراد وتعزز من مرونة المنظمة في تخصيص العمل وحل المشاكل.
08	يجب أن تكمل ممارسات الموارد البشرية وتعزز مفهوم تمكين الفرق والأفراد.
09	يجب أن تحتضن الإدارة من خلال هيكلها التنظيمي وثقافتها وكل عملياتها تصميم نظام عمل الأداء العالي.
10	يجب أن تتمتع المنظمة من خلال وحدات أعمالها بالقدرة على إعادة هيكلة وتشكيل نفسها من أجل التكيف مع الشروط التنافسية المتغيرة.

**Source:** Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press. pp. 147,148.

المبادئ العشرة (10) الموضحة في الجدول أعلاه، وعلى الرغم من أهميتها إلا أنها ليست هي المبادئ الوحيدة التي يجب تبنيتها، إذ أن تصميم نظام عمل الأداء العالي ليس بالأمر الهين والبسيط، لأن لكل منظمة خصوصيتها، لذا يجب على جميع المنظمات بمختلف أنواعها أن تلقي نظرة شاملة في هندستها التنظيمية وتحدد بذلك الطريقة والتوليفة المثلى لها، مع مراعات جميع الجوانب الاجتماعية والتقنية، بما يتواءم ومتطلبات البيئة المتغيرة، حيث أنه ولنجاح هذه العملية لابد من المرونة والتصميم الواضح، وهنا قد تلجأ المنظمة للاعتماد على خبراء في هذا المجال.

إضافة لما سبق ذكره هناك العديد من الأسس التي من الممكن أن تعتمد عليها المنظمات في تطوير ممارسات إدارة الاحتواء العالي لمواردها البشرية، يمكن تحديدها أبرزها فيما يلي (حسين، 2018، ص 153):

- ❖ استقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تتوافق قيمها مع قيم المنظمة والذين يمتلكون مهارات ومعارف تساعد على تطوير حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها؛
- ❖ المعاملة المتساوية لكافة الموارد البشرية لضمان تحقيق العدالة وهذا من شأنه تعزيز الشعور بالاحترام والتقدير؛



- ❖ توفير البرامج التدريبية الملائمة لتعزيز الثقة لدى العاملين بأن لديهم القدرات الكافية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن الأنشطة والمهام المكلفين بها؛
  - ❖ العمل على تصميم الوظائف بالشكل الذي يساعد على مواجهة التحديات والصعوبات التنظيمية.
- من أهم الأسس كذلك التي تؤدي إلى تطوير عمل إدارة الاحتواء العالي في المنظمات ما يعرف بـ"التصميم المرن للوظيفة" (Flexible Job Design) حيث ومن أجل تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين تسعى المنظمات عالية الأداء للتغلب على الظروف المعيقة المرتبطة بالعمل عن طريق الانتقال من تصميم الوظيفة وفق النظرة التقليدية القائمة على الرقابة وتوصيف الوظائف والمهام الثابتة إلى النظرة القائمة على الوظائف المرنة التي تحقق احتواء أكبر للعاملين بحيث تمكنهم من أن يقرروا بأنفسهم أفضل الطرق للقيام بعملهم لتحقيق أعلى النتائج، كما تتيح لهم إمكانية أكبر لتنويع فرصهم الوظيفية الداخلية، والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، وقد أشار "لور" (Lawler) إلى أن تنمية الاحتواء العالي في المنظمات يتطلب من العاملين التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة وتقرير الكيفية الملائمة التي تمكنهم من استخدام معارفهم، خبراتهم ومهاراتهم في أداء وظائفهم بشكل أنجع (غادة وهناء، 2021، ص ص. 365، 366).

### III-3- العوائق التنظيمية التي تحول دون تحقيق إدارة الاحتواء العالي

قد يقول قائل: إذا كانت ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُحسن من أداء المنظمات، فلماذا القليل من منظمات الأعمال تتجه لتبني هذه الممارسات؟

لقد أرجع العديد من الباحثين عُزوف وامتناع بعض منظمات الأعمال على تطبيق المفاهيم المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي لعدة أسباب أهمها (العنزي، 2017، ص ص. 248، 249):

- ❖ ارتفاع التكاليف: فتكلفة العاملين تزداد مع زيادة الاحتواء (التدريب، المشاركة وغيرها) الذي ربما يكون ضروريًا للحفاظ على ممارسات عمل إدارة الاحتواء العالي، ولهذا فإن تطبيق هذا النموذج الإداري يتطلب مجموعة من العناصر الضرورية للنجاح، والتي تتضمن تعاون العاملين وتوفير المهارات القيادية التي تحتاج إلى تدريب وتطوير داخل المنظمة وكل هذا يتطلب تكاليف مرتفعة؛
- ❖ صعوبة التطبيق: من المتوقع أن تؤدي ممارسات إدارة الاحتواء العالي إلى جودة المنتج و/ أو الخدمة والابداع الأكبر مع دافع العمل المرتفع لدى العاملين، وقلة التغيب ودوران العمل، ولكن لسوء الحظ فإن هذه الممارسات المفيدة للمنظمة تُوضع جانبا في أغلب الأحيان لأنها تبني على مسار صعب؛
- ❖ القصور الذاتي: يمكن أن تصبح الروتينيات الدنيا ثابتة في النشاطات اليومية لأي منظمة، والتي تقود في الغالب إلى القصور الذاتي وبنفس الاتجاه يشار إلى أن المدراء الساخرين (غير المبالين) غالبا ما يكونون ممتنعين عن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الجديدة.

من جهة أخرى فإن من أهم العوائق التنظيمية التي تحول دون تطبيق إدارة الاحتواء العالي في المنظمات هو عدم دعم الإدارة العليا لذلك، لأن من أبرز عوامل نجاح عملية الاحتواء العالي للعاملين، هو إيمان الإدارة العليا بأن امتلاك هؤلاء العاملين للمعارف والمهارات اللازمة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، والامتناع عن دعمها يدفعها لعدم تقديم فرص للعاملين للمقيام بذلك (Doody, 2007, p. 19).

من أبرز التحديات كذلك التي تحول دون تنفيذ إدارة الاحتواء العالي في المنظمات يوجد ما يلي (الدعمي والسعدون، 2019، ص. 374):

- السلبية في مراجعة اقتراحات العاملين للتحسين، فعدم الاستجابة لاقتراحاتهم يقتل احتوائهم في أي تنظيم؛
  - الخوف من قوة الدافعية السلبية، فحسب بعض الخبراء فإن مشاركة العاملين التي تبني على أساس الخوف ستنتهار.
- من خلال ما سبق يمكن القول بأن بناء إدراكات إدارة الاحتواء العالي في المنظمات يقتضي تضافر جميع جهود أصحاب المصلحة فيها، من أعلى الهرم الإداري إلى أبسط عامل في المنظمة كونها مدخل شامل يهدف لاحتواء عالٍ لمهارات وقدرات العاملين (كأفراد أو فرق) وتطوير العلاقات بين مختلف الوظائف لخلق مناخات تنظيمية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، من خلال تسهيل مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة وغيرها، كما لا بد من تخطي مختلف العوائق التنظيمية وُصُولاً لتحقيق النجاح التنظيمي.

## الخلاصة

إن الظهور الفعلي لمفهوم إدارة الاحتواء العالي وممارستها يعود لبداية ثمانينات القرن العشرين على يد الباحث الأمريكي المختص في سيكولوجية التنظيم "لولر" (Lawler) سنة (1986) الذي وضع مدخلاً إدارياً جديداً حل محل النموذج "التاليوري" - نسبة لفريدريك تايلور - القائم على تضييق التخصصات الوظيفية والجمود في العمل، وقد سعت العديد من المنظمات لتبني هذا النمط الإداري القائم على الاحتواء (المشاركة) العالية للعاملين لما يحققه من نتائج إيجابية سواء للفرد العامل أو لمنظّمته.

لقد تباينت التعريفات الاصطلاحية التي قدمت لإدارة الاحتواء العالي بتعدد الباحثين والدارسين لها لكنها اتفقت في جوهرها بأنها هندسة تنظيمية تتشكل من مجموعة من الممارسات الخاصة بالموارد البشرية مُصممة للاستفادة من إمكانيات العاملين، قائمة على زيادة مستويات تمكينهم ومشاركتهم.

من خلال التحليل السابق يمكن استخلاص أن الدور الذي تقوم به إدارة الاحتواء العالي من خلال ممارساتها يُحقق نتائج إيجابية في السياق التنظيمي برفعها لأداء العاملين، زيادة رضاهم الوظيفي، تحسين علاقات عملهم، تحقيق الإثراء الوظيفي لوجود المشاركة التنظيمية وُصُولاً لإحداث عملية التطوير التنظيمي الشامل.

إن بناء إدراكات إدارة الاحتواء العالي في منظمات الأعمال يقوم على مجموعة من المتطلبات لا بد من مراعاتها، وتصميم هذا النظام يخضع لمجموعة من المبادئ والأسس الرئيسية، كما أنه توجد مجموعة من العوائق التنظيمية التي تحول دون تحقيقها والمنظمة الناجحة مُطالبَة بتخطيها والتقليل من تأثيراتها.

## الفصل الثاني:

تحقيق الإبداع التنظيمي في ظل ممارسات

إدارة الاحتواء العالي

تمهيد

I- ماهية الإبداع التنظيمي

II- ديناميكية ومعيقات العملية الإبداعية في المنظمات

III- سيورة العملية الإبداعية في المنظمات

IV- العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والإبداع

التنظيمي

الخلاصة

## تمهيد

إن التغير السريع في بيئة عمل المنظمات صاحبه بُروز مُشكلات تنظيمية جديدة ومعقدة، دفعت القائمين عليها إلى القيام بمراجعة شاملة لطرق عملها مع إعادة فحص هيكلها والتوجه نحو تبني استراتيجيات ومناهج مختلفة عن تلك التي كانت موجودة في السابق، كل هذا من أجل التغلب على هذه التحديات مع العمل أيضا على تكييفها وفقا لظروفها وإمكانياتها، والشيء المؤكد أن هذا الأمر يتطلب توافر جُملة من القدرات المعرفية مع تبني الأفراد والجماعات داخل التنظيم لمجموعة من السلوكيات المطلوبة، في هذا الصدد يُعتبر الإبداع التنظيمي من أهم المفاهيم التي يُمكن أن تقود إلى تحقيق ذلك كونه العملية التي يَستخدم فيها الأفراد معارفهم ومهاراتهم لحل مُختلف المشكلات واكتشاف طرق عمل جديدة تقود لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم خاصة في مجال مناهج العمل وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة.

في هذا الفصل سيتم تبيان سبل تحقيق الإبداع التنظيمي في ظل ممارسات إدارة الاحتواء العالي، حيث في الجانب الأول منه سيتم تناول ماهية الابداع التنظيمي، ديناميكية ومعوقات العملية الإبداعية، مع تسليط الضوء على ما يسمى بضرورة العملية الإبداعية في المنظمات، أما في الجانب الثاني فسيتم فيه تحليل العلاقة القائمة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وعملية الابداع التنظيمي.

## I- ماهية الإبداع التنظيمي

سيتم التطرق لمفهوم الإبداع التنظيمي مع تبيان أهم خصائصه وأهميته، كما سيتم التعرف على مستويات الإبداع في المنظمة وصولاً لذكر أهم القدرات الإبداعية.

### I-1- مفهوم الإبداع التنظيمي

عند الحديث عن الإبداع بشكل عام قد ينصرف الذهن إلى أنه يقتصر فقط على ما اخترعه العلماء والباحثين في ميدان العلوم الطبيعية والهندسة الفيزيائية والكيميائية وغيرها من العلوم التجريبية الأخرى، غير أن الواقع يُشير إلى أن هناك أيضاً إبداع في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية وإن لم يكن بنفس الحجم والدقة وقوة التأثير، فهذا المجال أيضاً واسع وفسيح يُمكن أن تُبدع فيه أشياء كثيرة، فتمكّن القائد الإداري مثلاً من التوصل لحل سليم يُناسب المشكلة القائمة في منظمته يُعتبر عملاً إبداعياً.

### I-1-1- تعريف الإبداع التنظيمي

قبل الوصول لإعطاء تعريف إجرائي خاص بالإبداع التنظيمي، سيتم فيما يلي تبيان أبرز التعاريف اللغوية المقدمة للإبداع والفروقات الموجودة بينه وبين الابتكار مع عرض أهم التعاريف الاصطلاحية التي قدمت للإبداع التنظيمي.

#### أولاً: الإبداع لغة:

جاء في لسان العرب: "بَدَعَ الشيءَ يَبْدَعُهُ بَدْعًا وَابْتَدَعَهُ: أي أنشأه وَبَدَأَهُ، وَالبَدِيعُ وَالبَدْعُ هو الشيء الذي يكون أولاً" (ابن منظور، 1990، ص. 6).

أما في المعجم الوسيط فيقال: "بَدَعَهُ بَدْعًا أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة هو إيجاد الشيء من العدم، و(البِدْعَة) كل مُحدثة، و(البديع) من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وفي التنزيل قوله سبحانه وتعالى في سورة البقرة (الآية. 117): "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ" (مجمع اللغة العربية، 2004، ص. 34).

كما ترتبط كلمة "إبداع" بكلمة "ابتكار"، فقد لوحظ أن عدة معاجم لغوية إنجليزية اختلفت في تبيان مرادف دقيق للكلمتين. فالإبداع في بعض هذه المعاجم اللغوية هو ترجمة لكلمة (Innovation) والتي يعود أصلها للكلمة اللاتينية (Novus) والتي تعني الجديد، وقد حُوّلت إلى الفعل المركب (In+Novare) الذي يعني عمل شيء جديد، أما في معجم Webster (1998) فيُشير الإبداع إلى عملية صُنِعَ أو إضافة شيء إلى الوجود من لا شيء (حمودة، 2018، ص. 80).

كلمة (Innovation) كذلك هي اسم مشتق من الفعل (Innovate) والذي يُشير إلى الإتيان بطرق جديدة لإحداث التغيير المنشود (Abate, 1999, p. 406).

في حين ذكرت بعض المعاجم أن اللفظ المقابل لكلمة "إبداع" في اللغة الإنجليزية هو (Creativity) وهو اسم مشتق من كلمة (Creation) بمعنى الخلق، وقد انتشر هذا اللفظ في أوروبا في عصر النهضة ليُشير بذلك إلى كل ما هو أصيل ومثمر (الفاخري، 2018، ص. 10).

غالبًا ما دلت الأدبيات على أن مصطلح "الإبداع" ومصطلح "الابتكار" لهما نفس المعنى، حيث استخدمت الكلمتين وكأتهما مترادفتين، إلا أن بعض الباحثين المتخصصين في هذا المجال يميلون إلى التفرقة بين المصطلحين، فالإبداع حسبهم يتعلق باكتشاف فكرة جديدة ومتميزة، في حين الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تُقدمها المنظمة (رضوان، 2018، ص. 48).

إن الشيء الملاحظ كذلك عند الاطلاع على مختلف الأدبيات المتعلقة بالإبداع والابتكار سواءً العربية منها أو الأجنبية يُلاحظ أن بعض الباحثين في هذا المجال يستخدمون أحيانًا مصطلح "الإبداع" وأحيانًا أخرى مصطلح "الابتكار" للدلالة على نفس المفهوم، واتضح أن الإشكال الرئيسي يتمثل في ترجمة الكلمة الإنجليزية (Innovation) وربطها بمرادف لها في اللغة العربية، حيث منهم من يشير لها بكلمة "إبداع" والبعض الآخر يشير لها بكلمة "ابتكار".

في هذه الدراسة ولتجنب أي لبس سيتم استخدام مُصطلح "الإبداع" كمقابل للفظ (Innovation) ومُصطلح "الابتكار" كمقابل للفظ (Creativity) وهذا للدلالة على نفس المفهوم، حيث ومن خلال الاطلاع على مختلف الأبحاث والدراسات تبين أنه لا يوجد فرق حقيقي مُتفق عليه من قبل المختصين، كما وجب الإشارة إلى أنه وفي هذه الدراسة فمُصطلح "الإبداع التنظيمي" سيُشير إلى جميع أصناف الإبداع الذي حدث أو يمكن أن يحدث داخل المنظمة مهما كان نوعه وشكله وحجمه.

### ثانيًا: التعريف الاصطلاحي للإبداع التنظيمي:

إنّ المتبع لمجال الإبداع يلمس تباينًا واضحًا بين الدارسين في تحديد تعريف واضح له، فبعضهم يقصد به "القدرة" (Ability) على خلق شيء جديد أو مُبتكر تمامًا وإخراجه إلى حيز الوجود، في حين يرى بعضهم أنه "عملية" (Process) التي يتم من خلالها إبداع الشيء الجديد ذو القيمة العالية، في حين ينظر فريق ثالث له في حدود العمل الإبداعي ذاته أو "النتائج" (Product) المتميز المفيد، كما أن هناك من ينظر إليه في ظل الظروف البيئية أو الصفات "الشخصية" (Person) التي يُمكن من خلال مراعاتها تنمية الإبداع، والشيء المؤكد أنه ظاهرة تتميز بالشمولية والتعقيد لما ينطوي عليه من عناصر معرفية انفعالية وأخلاقية مُتداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة (خلفي، 2020، ص. 18).

في نفس السياق لا يُمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحيط به إحاطة شاملة بجميع جوانبه ومظاهره المتداخلة ومن هذه المكونات ما يلي (القاضي، 2015، ص. 305، 306):

- ❖ **العملية الإبداعية (Innovate Process):** هي عملية معرفية ذهنية يكون فيها الفرد نشطا وخبراته مُنظمة بشكل يسمح له بالاستجابة للمواقف الجديدة.
  - ❖ **الإنتاج الإبداعي (Innovate Products):** يُشير إلى تلك الجوانب التي يتفاعل فيها الإنسان مع البيئة، ويُقاس الإبداع في أحد جوانبه بكمية الإنتاج وصوره، فالإنتاج الإبداعي هو مقياس للإبداع.
  - ❖ **حل المشكلات (Problem Solving):** هو ذلك النوع من التفكير الموجه الذي يترتب عنه حل للمعضلات والمشاكل المطروحة.
  - ❖ **الفرد المبدع (Innovate Person):** لقد تعددت رؤية الباحثين والدارسين للفرد المبدع بتعدد زوايا النظر إليه، فمنهم من ركز على جوانبه الأدائية، ومنهم من ركز على جوانبه الذهنية، لكن الشيء المؤكد فإن الفرد المبدع هو ذلك الفرد الذي يتميز بمجموعة من الخصائص العقلية والمعرفية والشخصية وغيرها.
  - ❖ **الموقف الإبداعي (Innovate Situation):** إن تكرار المواقف الإبداعية وتعددتها يُسهّم في إطلاق صفة المبدع على الفرد، بالرغم من أن هذا الفرد قد يكون مبدعاً في مواقف معينة ويُظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد وأظهر فيه حلاً غير مألوفاً.
- لقد اهتم أيضاً الدين الإسلامي بالإبداع ودعا له بل وخصص له مكانة هامة، وقد ظهر ذلك جلياً في القرآن الكريم والحديث الشريف، وهذا لمجارة مختلف التطورات الحاصلة في المجالات الدنيوية، بل اعتبر أمراً مطلوباً وواجباً حتى لا يُتهم أتباعه بالتخلف والانغلاق الحضاري (القطان، 2013، ص. 47).
- يتجلى هذا الاهتمام فيما يلي (خير الله، 2009، ص. 6):
- ❖ **الإبداع مبدأ للتفكير:** يتجلى ذلك بوضوح في دعوة القرآن الكريم إلى أعمال العقل بالتدبر والتفكير، يقول سبحانه وتعالى: "قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ ثُمَّ انظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكذِّبِينَ" سورة الأنعام (الآية. 11).
  - ❖ **الدقة والتحري عن طريق الدليل والبرهان:** هي من متطلبات العملية الإبداعية، فالدقة والتحري يؤديان إلى اليقين وغايتهما الحق، حيث نجد قوله تعالى: "قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ" سورة النمل (الآية. 64).
  - ❖ **النهي عن التبعية والتقليد:** نجد ذلك في الحديث الشريف الذي رواه (الترمذي) عن النبي ﷺ: "لَا تَكُونُوا إِمَّعَةً، تَقُولُونَ إِنْ أَحْسَنَ النَّاسُ أَحْسَنًا، وَإِنْ ظَلَمُوا ظَلَمْنَا، وَلَكِنْ وَطِنُوا أَنْفُسَكُمْ، إِنْ أَحْسَنَ النَّاسُ أَنْ تُحْسِنُوا، وَإِنْ أَسَاءُوا فَلَا تَظْلِمُوا".

الحديث أيضاً عن الإبداع يقود بالضرورة للحديث عن الإبداع التنظيمي، في هذا الصدد تعددت المفاهيم الاصطلاحية التي قُدمت لهذا المفهوم بتعدد الباحثين وتنوع تخصصاتهم ومنطلقاتهم الفكرية، لذا يُمكن القول بأنه من الصعوبة بمكان الوصول إلى تعريف محدد يقبل به جميع المهتمين، ومن أجل ضبط تعريف إجرائي له في هذه الدراسة يمكن الاسترشاد



به، سيتم عرض بعض اسهامات بعض الباحثين في هذا المجال ضمن الجدول الموالي مع مراعات التسلسل الزمني لكل مفهوم من الأقدم إلى الأحدث.

جدول رقم (04): بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم الإبداع التنظيمي

المصدر	التعريف
(فلاح وعامر، 2011، ص. 10)	العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة و/أو ممارسة و/أو منتج يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.
(Ganter & Hecker, 2014, p. 1285)	إدخال أساليب تنظيمية جديدة في مكان العمل أو في العلاقة القائمة بين المنظمة وعوامل البيئة الخارجية، وبذلك فهو يمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، كما أنه لا يقتصر فقط على تطوير المنتجات والعمليات الجديدة بل يمتد مفهومه ليشمل الهياكل التنظيمية للمنظمة وعملياتها وممارساتها الإدارية، فيعمل على إيجاد طرق تنظيمية جديدة بهدف التكيف مع مختلف التغيرات البيئية.
(Fernandez-Mesa & Alegre, 2014, pp. 148-149)	التنفيذ الناجح لأفكار جديدة، ويشمل هذا التصور الحداثة وقابلية التطبيق كشرطين أساسيين لا غنى عنهما، وبالتالي طرُقًا جديدة لحل المشكلات وتحقيق عملية النجاح، كما يُشير إلى أنه تنفيذ لأفكار جديدة وحل المشكلات بأساليب وطرق لم يسبق انتهاجها بالمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
(Camisón & Villar-López, 2014, p. 2892)	تنفيذ أعمال المنظمات بطرق تنظيمية جديدة من خلال تنظيم العمل وإقامة علاقات خارجية بأساليب فريدة، كنتيجة للقرارات الاستراتيجية المتخذة.
(مسلم، 2015، ص. 29)	"إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين".
(المغربي، 2016، ص. 332)	"الأفكار والممارسات التي يُقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، خدمة للمجتمع".
(Bousinakis & Halkos, 2021, p. 646)	إنشاء سلعة أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة قيّمة ومفيدة من قبل أفراد يعملون معًا داخل نظام اجتماعي معقد، تتفاعل فيه المواقف الشخصية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة أعلاه.

من خلال ما سبق عَرَضَهُ يُلاحِظُ أن المفاهيم الاصطلاحية السالف ذكرها، وإن اختلفت في شكلها إلا أنها تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على مجموعة من الأفكار، وعليه يمكن القول إن الإبداع التنظيمي هو:

- التوصل لشيء جديد قد يكون سلعة أو خدمة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد وغيرها؛
- فكرة أو ممارسة جديدة تشمل جوانب تقنية وغير تقنية تهدف لإحداث تحسينات جوهرية في المنظمة، مع تحقيق القدرات التنافسية بشكل يحفز على النمو والتطوير التنظيمي ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة في بيئة العمل.

في هذه الدراسة وكتعريف إجرائي للإبداع التنظيمي يمكن القول بأنه: مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من الوصول لإنتاج فكرة جديدة، فريدة، قابلة للتطبيق، الهدف منها حل مشكلة أو تطوير نظام قائم بشكل يمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

إلى جانب ما سبق وجب التنبيه إلى أن مصطلح "الإبداع التنظيمي" ظهر بمسميات عديدة لعل من أبرزها مصطلح "الإبداع الإداري" والذي أجمع معظم الباحثين بأن مفهومه لا يختلف كثيرا عما قُدم من تعريفات للإبداع التنظيمي، حيث عرّفه "عوامله" (Awamleh) على أنه: مجموعة التغيرات التي من الممكن أن تحدث على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي أو هو عملية الاستثمار لتلك الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها داخل المنظمة (خصاونة، 2011، ص. 34).

### I-1-2- خصائص وأهميته الإبداع التنظيمي

للإبداع التنظيمي مجموعة من الخصائص سيتم التعرف على أبرزها، كما سيتم تبيان أهميته.

#### أولاً: خصائص الإبداع التنظيمي

انعكس تباين وجهات نظر الكتاب والباحثين في تعريف الإبداع التنظيمي على تحديد خصائصه أيضاً، فتعددت بذلك الزوايا والمعايير التي تم فيها مناقشة هذه الخصائص.

في هذه الدراسة سيتم التعرف على خصائص الإبداع التنظيمي من خلال معيار مُهم ألا وهو إمكانية تقرير تبني أو توظيف هذا الإبداع من قبل المنظمة أو عُدولها عن ذلك، في هذا الإطار حدد العديد من الباحثين أهم خصائص الإبداع التنظيمي فيما يلي (هيجان، 1999، ص. 41):

- ❖ **العائد:** من الواضح أن المنظمات لا يُمكن أن تتبنى أي شكل من أشكال الإبداع التنظيمي إلا عندما يكون هناك شعور لدى قادتها بأن هذا الإبداع سوف تترتب عنه عوائد مجزية، ولو على المدى الطويل.
- ❖ **التكلفة:** في الغالب يترتب عن الشيء الجديد تكاليف اقتصادية وتكاليف اجتماعية، حيث أن التكلفة الاقتصادية تتعلق بالتكاليف المبدئية لتبني الإبداع إضافة إلى تكاليف المحافظة عليه والاستمرار في استخدامه، في حين التكلفة الاجتماعية

- تتضمن التغييرات التي من المحتمل أن تحدث للأفراد والجماعات سواء في مراكزهم الوظيفية أو في القوة التي يمكن أن يحصلوا عليها نتيجة هذا الإبداع، هذه الخاصية تُحدد في الغالب قرار تبني الإبداع أو العدول عنه.
- ❖ **التعقيد:** تختلف الإبداعات في درجة تعقيدها، والمنظمات من المحتمل أنها تميل لتبني الإبداعات التنظيمية ذات درجة أقل من التعقيد لتسهيل عملية تطبيقه وانخفاض تكاليف العمل به (التدريب، الدورات التكوينية وغيرها).
  - ❖ **الكفاءة:** كلما كان الشيء المبتدع أكثر كفاءة، كلما كان ذلك مبرراً لقبوله وتفضيله على الإبداعات الأخرى.
  - ❖ **درجة الاتساق:** كلما كان الشيء الذي تم التوصل إليه من خلال عملية الإبداع أكثر اتساقاً وانسجاماً مع النظام الموجود، كان ذلك دافعاً لتبنيه واستخدامه، هذا بالطبع يتضمن احتمال أن تميل المنظمة إلى الإبداعات المتدرجة بدلاً من الإبداعات الحادة، ذلك أن الإبداع المتميز بالتطرف الشديد من الممكن النظر إليه باعتباره شيئاً غير مرغوب فيه، لأنه لن ينسجم مع الواقع الحالي للمنظمة.
  - ❖ **درجة المخاطرة وعدم التأكد:** تتضمن درجة الأمان المترتبة على تبني الإبداع الجديد، أي أنه كلما كان هذا الشيء الذي تم إبداعه ينطوي على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال تبنيه.
  - ❖ **السمعة العلمية:** من المحتمل تبني ورعاية الإبداع الذي يحقق للمنظمة سمعة وشهرة، فكثير من المنظمات تقيم الإبداع على هذا الأساس.
  - ❖ **توقيت الإبداع:** المنظمات لا تميل لتبني الإبداعات التي تأتي في غير وقتها، لأن أهمية الإبداع تعتمد أيضاً على توقيت الحصول عليه بالنسبة للمنظمة وعلاقته بعملياتها الحالية أو المستقبلية.
  - ❖ **مصدر الإبداع:** الإبداع له مصادر متعددة، بعضها قد يكون من داخل المنظمة وبعضها الآخر من خارجها، فمن المحتمل أن تتبنى المنظمة الإبداع الداخلي لأنها تعرف تفاصيله، وعلى العكس من ذلك فقد تتردد بعض المنظمات في تبني الإبداع ذو المصدر الخارجي.
  - ❖ **إمكانية العودة إلى الوضع السابق:** العديد من المنظمات التي ترغب في تبني الإبداع تود أن تعرف ما إذا كانت العودة إلى الوضع السابق أمراً ممكناً وهذا في حالة فشل تطبيق هذا الإبداع أو عدم الاستفادة منه بدرجة مقبولة، لذلك فإمكانية العودة للوضع السابق أمر يُشجع المنظمات لتجريب هذا الإبداع وتبنيه.
  - ❖ **المشاركة:** تتعلق هذه الخاصية بسلوك الأفراد والجماعات نحو الشيء المبتدع، حيث أنه كلما أتيحت فرصة أكبر لهم للمشاركة في القرار المتعلق بالإبداع أدى ذلك إلى زيادة احتمال التزامهم بتبنيه وتطبيقه.
  - ❖ **التفاعل الاجتماعي:** كلما زادت الفرص التي يمنحها الإبداع للتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة، كلما زادت درجة قبوله، فإذا كان هذا الإبداع يقود إلى الصراع فمن المحتمل أن يتم رفضه.
  - ❖ **حجم تأثير الإبداع:** من المحتمل أن يتم تبني الإبداع إذا ثبت بأنه سوف يستفيد منه قطاع كبير من الأفراد، فالإبداع ذو التأثير المحدود قد لا يلقى قبولا كبيرا سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة.
  - ❖ **بساطة الإجراءات:** كلما كانت الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع سهلة وبسيطة كلما كان ذلك عاملاً مشجعاً على تقبله وتبنيه.

- ❖ **مرونة الإبداع:** هذا يقتضي أنه كلما كان الشيء الذي تم ابداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجعها على تبنيه والعمل به، وعلى العكس من ذلك فإذا ما كان هذا الإبداع لا يتماشى إلا مع حاجات محددة فسيتم رفضه والنفور منه.
- ❖ **التحفيز على الإبداع:** بعض الإبداعات تتصف بخاصية التحفيز نحو طرح المزيد من الأفكار الإبداعية وإثرائها، أي أن هناك إبداعات متميزة على غيرها، والمنظمات تميل إلى تبني هذا النوع والعمل به على نطاق واسع.

### ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي

يُمكن إجمال الإيجابيات التي تُوفرها ظاهرة الإبداع التنظيمي بشكل عام في المنظمات على النحو التالي (المغربي، 2016، ص ص. 333-337):

- الإبداع التنظيمي يمنح القدرة على الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مُستقر بحيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يُؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة باختبار قدراتهم الفكرية والعقلية مما يُساهم في تنميتها عن طريق السماح لهم في البحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة التشغيل بما يتفق مع التغيرات المحيطة؛
- يُتيح الاستغلال الأمثل لمختلف موارد المنظمة (المالية، البشرية وغيرها) عن طريق استخدام مختلف الأساليب العلمية التي تتواكب مع التطورات الحديثة؛
- تُعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات؛
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في أحداثه؛
- تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة للإبداع التنظيمي لما ينتج عنه من مزايا تنافسية؛
- يبرز الإبداع التنظيمي كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث أن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن هذا الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانحيار؛
- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة وقد تتفوق على غيرها في مرحلة معينة وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي عليها توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل.

### I-2- مستويات الإبداع في المنظمة

هناك العديد من المتخصصين والباحثين الذين يرون أنه من الأفضل تصنيف الإبداع على حسب مستوياته، وقد قسموا تلك المستويات إلى ثلاثة (03) أنواع رئيسية تتواجد في أي منظمة مهما كان نوعها وحجمها وتتمثل في:

## I-2-1- الإبداع على المستوى الفردي

في هذا الإطار ركزت العديد من الدراسات والأبحاث على الخصائص الفردية والشخصية التي يُمكن أن تُؤدي إلى تحقيق الابداع الفردي داخل المنظمات كالذكاء، الشخصية، الإدراك وغيرها، كما تم فحص بيئات العمل والمناخات الاجتماعية بما في ذلك القيادة والدعم وعمليات الفريق لتحديد أي منها يُمكن أن يُعزز الإبداع في مكان العمل (Bousinakis & Halkos, 2021, p. 646).

إنّ الأفراد المبدعين يمتلكون جملة من الخصائص على رأسها الدافعية العالية للعمل، المهارات القوية، القدرة على حل المشكلات بكفاءة، كما يجب أن يكون لديهم حافز مهم لإكمال مهامهم مع توجه عام وواسع النطاق نحو العمل بحيث يُتوقع منهم الالتزام بالمهام المنوطة بهم لحل المشكلات (Lin, Wittmer, & Luo, 2022, p. 5).

من أجل تحقيق الإبداع على المستوى الفردي، لا بد أن يتمتع الفرد المبدع ببعض الخصائص تتمثل أساساً فيما يلي (Bousinakis & Halkos, 2021, p. 647):

- إدراك طبيعة القطاع الذي ينتمي إليه (إجراءات العمل، أهداف المنظمة وغيرها)؛
- معرفة المشكلة والقرارات ذات الصلة؛
- امتلاك الإرادة وقبول التغيير؛
- القدرة على تحليل الأمور مع الأخذ بوجهات النظر المختلفة للاستفادة من جميع القوى؛
- قبول العواقب التي قد تترتب عن التغييرات الجديدة والمختلفة؛
- التحلي بالصبر إلى غاية دعم الإدارة لمبادرات هذا الفرد واقتراحاته الجديدة؛
- القدرة على جمع، توليف، تقييم، استخدام الآراء، الخبرة، المعرفة، الملاحظة من أعضاء الفريق والمنظمة ككل.

## I-2-2- الإبداع على المستوى الجماعي

إلى جانب المدخل الفردي للإبداع، هناك مدخل آخر لا يقل أهمية منه ألا وهو الإبداع الجماعي، وقد ابتعد هذا المفهوم زمنًا طويلًا في حقل الإبداع نتيجة سيطرة الأفكار الفردية لبعض الباحثين والتي زعمت أن الإبداع هو إنتاج الأفراد فقط وليس الجماعات، لكن هذا المدخل أخذ حقه في إطار السياق التاريخي المجتمعي، حيث يرى المدافعون عن هذا الطرح أن الظاهرة الإبداعية ليست فقط منتجاً بالشكل الفردي وليست فقط حلاً للمشكلات وإنما هي أيضاً سلوك وتنظيم جماعي (النجار، 2020، ص. 119).

كما أن مصطلحات الابداع عند استخدامها في سياق الأعمال لا ترتبط بالضرورة بالأفراد فقط، ولكن بدلاً من ذلك ترتبط في جزء منها بالعمليات المستخدمة والمخرجات المنتجة من المنظمة (Bousinakis & Halkos, 2021, p. 646).

كذلك التوجه الإداري الحديث لتنمية العملية الإبداعية في أي منظمة لم يعد مرهوناً بشخص يتمتع بصفات "المجدد" أو "المنقذ" وإنما أصبحت ترتبط بتمكين الجموع من التواصل والتفاعل، وبذلك فمعركة التميز أضحت تدور ضمن إطار تعزيز فرص الإبداع الجماعي في المنظمة، وأن لحظة الابداع يُمكن أن تتحقق في إطار جهود تفاعلية من قبل جُوع من العاملين تلتقط الأفكار تلقائياً وتعمل على تطويرها (العابدين، 2020، ص. 98).

إن إبداع الجماعة يتأثر كمًا ونوعًا بجملة من العوامل منها: الرؤية، المشاركة الآمنة، تنوع الجماعة وانسجامها، الالتزام بالتميز في الأداء، مساندة الإبداع، عُمر هذه الجماعة وغيرها، فأحياناً الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة التي تدخل في الروتين ويُصيبها الملل بمرور الوقت، فضلاً أن الدور الهام لحجم الجماعة، فيمكن أن يزداد الإبداع بازدياد أعضاء الجماعة، كما أن الإبداع الجماعي يحكمه عنصران مهمان هما المشاركة والالتزام، فالمشاركة تُشجع العاملين على التعبير بكل حرية عن أفكارهم وهذا أمر يعزز الإبداع لديهم، كما أن الالتزام في الأداء يُشجع على إيجاد مناخ يسمح للعاملين بتقييم إجراءات العمل والتوجه نحو تحديثها بشكل مستمر (الشياب وأبو حمّور، 2014، ص. 24).

من أجل تحقيق الإبداع على المستوى الجماعي، فإنه لا بد أن تتبنى فرق العمل في المنظمة عددًا من الاستراتيجيات تشمل ما يلي (Bousinakis & Halkos, 2021, p. 647):

- الانخراط الجماعي الفعال في جمع المعلومات، المعرفة، والخبرة من الأفراد والفرق الفرعية داخل المنظمة، لإثراء المهارات المعرفية والحصول على فرص التغيير؛
- جمع المعلومات عن المنافسين (مع الأخذ بعين الاعتبار عمل المنظمات المماثلة فيما يتعلق بقضايا الابداع)؛
- تحديد الدوافع لإنتاج أفكار مبدعة (إجراءات ومناهج العمل الجديدة)؛
- تفضيل الفريق للإبداع الجماعي والعمل على تعزيزه، مع السعي للاستفادة القصوى من ديناميكية الأفراد؛
- التوسع والمشاركة الجوهرية في عمليات صنع القرار مع تجنب المركزية والانطوائية؛
- المطالبة بالدعم الإداري لأموال الإبداع نظرياً وعملياً؛
- تبديل الأدوار عند الاقتضاء، مع توفير مجال كاف لحرية العمل (توسيع الواجبات الوظيفية، إعادة تصميم الوظيفة بشكل يوفر قدرًا أكبر من الاستقلالية والمسؤولية).

### I-2-3- الإبداع على مستوى المنظمات

هو تطبيق فكرة جديدة سواءً تم تطويرها داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارجها بحيث تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو مختلف عمليات المنظمة وبرامجها، كما أن الإبداع الذي يصدر عن مُنظمة ما يُنسب إليها كحق فكري ومعنوي لها، بل ويُسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، حيث أصبح الإبداع أمراً أساسياً لتطور أي منظمة أعمال بل هو ضرورة ملحة ولا غنى عنه إذا ما أرادت تلك المنظمات البقاء والازدهار، ويتفق هذا النوع من الإبداع في الكثير من الصفات مع ما يسمى بالإبداع على مستوى الجماعة، على اعتبار أن المنظمة تُشكل كياناً إدارياً وتنظيمياً يتكون من جماعات وأفراد في مواقع مختلفة بهدف إنجاز

هدف معين، والمتخصصين في العلوم الإدارية عمدوا إلى تفسير الإبداع في المنظمة على أساس فكرة مفادها أن هذا النوع من الإبداع هو عملية مُركبة من ثلاث (03) عناصر متداخلة وهي (الفضل، 2009، ص. 23):

- الابتكارات الفردية (Creative Individuals)؛
- الوظائف العملية ونشاطات المنظمة (Firms Operating Functions and Activities)؛
- هيكلية الشركات والروابط الخارجية (Firms Architecture and External Linkages).

يرتبط بالعنصر الأول مؤثرات خارجية تتمثل أساساً في العلوم والتطورات التكنولوجية، في حين يرتبط بالعنصر الثاني تطوير المعرفة للمنظمة والمرتبطة بالمنتج والعمليات المتعلقة به، أما بالنسبة للمؤثرات المرتبطة بالعنصر الثالث فهي التغيرات الاجتماعية واحتياجات السوق التي من شأنها أن تقود إلى الطلب.

المستويات السابقة للإبداع تحدث على مستوى المنظمة ككل، إلا أن هناك مستوى آخر يحدث خارجها ويؤثر بشكل كبير في نشاطها، ألا وهو الإبداع على مستوى المجتمع. فالمنح الاجتماعي له دور أساسي في تكوين شخصية الفرد من خلال توفير الظروف الموضوعية اللازمة لتنشئته وتنمية مواهبه الذاتية، علاقة الفرد مثلاً بأسرته ومختلف المؤسسات الاجتماعية المحيطة به تُكوّن الإطار المطلق أو المقيد لتفاعلاته، بحيث تُعتبر العادات والتقاليد ومختلف الأنظمة الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع لدى أفراد المجتمع، أيضاً العادات والتقاليد التي ترفض التجديد في مختلف شؤون الحياة تقتل روح التفكير الإبداعي مما يجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضاً للإبداع أو كل جديد (الخوالدة، 2013، ص. 16).

### I-3- مصادر الإبداع التنظيمي

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مصادر الإبداع التنظيمي، لكن الشيء المؤكد أن العملية الإبداعية لأي منظمة لا تأتي من فراغ أو عن طريق الصدفة إلا نادراً، وإنما تأتي في الغالب من خلال الاعتماد على مصادر مختلفة. كما أن الإبداع التنظيمي يعني مراقبة سبعة (07) مصادر لفرص الإبداع تتمثل فيما يلي (الزياري، 2020، ص. 154):

- النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث غير المتوقعة؛
- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال؛
- الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية؛
- التغيير في بنية قطاع العمل وبنية السوق؛
- التغيير في العوامل الديموغرافية؛
- التغيير في الإدراك، الأمزجة، والمعاني؛
- المعرفة الجديدة.

المصادر المذكورة آنفًا أول من أشار إليها هو الباحث الأمريكي "بيتر دراكر" (Peter Drucker) الذي أكد على أن سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف وأحداث وما تواجهه كذلك من فرص وتهديدات تُوفر فرصًا حقيقية للمنظمة لأن تكون إبداعية متجددة (الشرقاوي، 2015، ص. 172).

يُلاحظ أن المصادر السابقة يُمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية متعلقة بالبيئة الخاصة بالمنظمة (بيئة الصناعة) وأخرى خارجية متعلقة ببيئتها العامة تعمل على توليد الأفكار الإبداعية لخدمة أهدافها كمايلي:

### I-3-1- المصادر الداخلية للإبداع التنظيمي (البيئة الخاصة)

تمثل هذه المصادر أساسًا في:

أولاً: النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة:

تسمى كذلك بمصادر "الإبداع غير المتوقعة" (The Unexpected Innovation) وتمثل حالة احتمالية أو حالة غير محسوبة مسبقًا، فقد تُوضع المنظمة في موقف غير مُتوقع يدفعها للمبادرة في ابداع طريقة مُغايرة لتسهيل تسويق منتجاتها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير، مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها، وكذلك فهي لا تستطيع توقع الأحداث الخارجية التي ستؤثر على عملياتها (الشرقاوي، 2015، ص. 172).

ثانياً: عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال:

تسمى كذلك بمصادر "عدم الكفاية" (The Incongrnity) حيث من الممكن خلق فرص إبداعية من خلال التناقض الحاصل بين ما هو كائن بالمنظمة (واقعها الفعلي) وبين ما هو من المفترض أو ما يجب أن يكون، ومثال ذلك ما لجأت إليه شركة (Seal-Land) التي ومن أجل وضع حد لخسائرها الكبيرة التي تحدث أثناء عملية شحن بضائعها في الميناء قامت باستخدام حاويات مغلقة بدلاً من الحاويات المفتوحة فتمكنت بذلك من المحافظة على هذه البضائع وقللت تكاليفها وساهم ذلك في تحسين مركز الربحية لديها (حمودة، 2018، ص. 93).

ثالثاً: الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية:

يُقال الحاجة أم الاختراع، فالشعور بالنقص والحرمان من شيء ما يقود إلى البحث عن السبل التي تؤدي إلى إشباعه، إذ يمثل الإبداع إحدى الطرق التي تمكن من الوصول إلى ذلك، فالدافعية الداخلية مُهمة جداً للإبداع كونها تسمح بإنشاء مسارات متعددة للأداء الإبداعي وأسباب مختلفة لتحقيق الطاقات الإبداعية (علاونة، 2011، ص. 287).



**رابعاً: التغيير في بنية قطاع العمل وبنية السوق:**

إن القطاع الاقتصادي كغيره من القطاعات الأخرى عرضة لمختلف التغيرات، حيث يشهد في بعض الأحيان توسعاً وفي بعض الأحيان انكماشاً بفعل عوامل متعددة منها التطورات التكنولوجية، اختلاف أذواق المستهلكين وغيرها، والمنظمة ومن أجل مواكبة هذه التغيرات مطالبة بالإبداع وتقديم ما هو جديد (الحوالدة، 2013، ص. 14).

**I-3-2- المصادر الخارجية للإبداع التنظيمي (البيئة العامة)**

تتمثل هذه المصادر أساساً في:

**أولاً: التغيير في العوامل الديموغرافية:**

إن زيادة عدد السكان وتنوع تركيبهم العمرية وكذا توزيعهم الجغرافي مع تعدد خصائصهم المهنية والوظيفية ومعدلات دخولهم ومستوياتهم التعليمية وغيرها، عوامل تُشكل فرصاً مهمة لتقديم إبداعات عديدة في عدة مجالات لوضع حل لمختلف المشاكل والتحديات التي تحدث نتيجة ذلك وهذا بدوره ينعكس على المنظمة التي تعمل ضمن هذا المحيط (الحوالدة، 2013، ص. 14). فمثلاً دراسة البيئة الديموغرافية تمكن من توجيه السياسات الخاصة بالمنظمة، حيث أن معرفة معدلات النمو ودرجاته وحركة السكان أمر مهم يساعد في وضع منظور كامل لاستراتيجية تسويقية واضحة المعالم للمنظمة (الصميدعي، 2009، ص. 63).

**ثانياً: التغيير في الإدراك، الأمزجة، والمعاني:**

إن اتجاه بعض أفراد المجتمع للاهتمام المتزايد بصحتهم ومظاهرهم الجسمية وغيرها، شكّل مجالاً غصباً للمبدعين والمؤسسات الناشطة في هذا المجال لإنتاج منتجات تلي تلك الحاجات مع استحداث مرافق تعمل على تلبية تلك الرغبات واشباعها (الحوالدة، 2013، ص. 14).

**ثالثاً: المعرفة الجديدة:**

تُعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان فائدة من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تُعبر من خلالها المنظمة عن مستقبلها (المغربي، 2019، ص. 27).

كما أن التقدم الهائل في المعارف العملية كمّاً ونوعاً فسح المجال لتضمين هذا التقدم في عدد هائل من المنتجات خصوصاً الإلكترونية ووسائل الاتصال وغيرها، فهذه الإبداعات هي حصيلة أفكار ومعارف جديدة يجري تنفيذها بأساليب وطرق عمل جديدة، كما أن كميات المعرفة في أي اختصاص أصبحت تتضاعف بوتائر زمنية أقصر مما كانت عليه سابقاً وهذا يزيد من فرص الإبداع (الحوالدة، 2013، ص. 15).

## II- ديناميكية ومعيقات العملية الإبداعية في المنظمات

في هذا الجزء سيتم التعرف على أبرز أنواع القدرات الإبداعية، كما سيتم تسليط الضوء على أهم تصنيفات الإبداع في المنظمات وأبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق العملية الإبداعية في المنظمات.

### II-1- القدرات الإبداعية

لضمان البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات البيئية المختلفة، مُنظمات الأعمال بمختلف أشكالها مُطالبه بتجهيز نفسها بالقدرة على التكيف مع هذه التغيرات ومواجهة تحدياتها بطرق جديدة من التفكير والثقة بالنفس، حيث تُشير القدرات الإبداعية إلى تلك القدرات العقلية التي يصل من خلالها الفرد المبدع إلى إنتاج أفكار جديدة غير تقليدية. كما تحدد القدرات الإبداعية ما إذا كان هذا الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي ومن هذه القدرات: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل وغيرها (المغازي، 2015، ص. 24).

لقد تعددت وتنوعت القدرات الإبداعية التي حددها الباحثين ومن أبرزها ما يلي:

### II-1-1- الطلاقة والمرونة

#### أولاً: الطلاقة

تُشير "الطلاقة" (Fluency) إلى عدد الأفكار المختلفة التي يمكن للمرء أن ينتجها، بحيث أن هذه القدرة لها علاقة وطيدة بمعدل توليد كمية الأفكار، كما ترتبط بكمية الردود وعدد الحلول المقدمة لحل مشكلة ما (Kitto et al., 2009, p. 62).

يمكن التمييز بين عدة أنواع لعنصر الطلاقة أبرزها (أبو عرار، 2012، ص. 21، 22):

- ❖ الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات: هي القدرة على توليد وإنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ تحت شروط معينة؛
- ❖ طلاقة التداعي: تشير إلى القدرة على إنتاج عدد من الألفاظ تتوافر فيها جملة من الشروط من حيث المعنى؛
- ❖ الطلاقة التعبيرية: يُقصد بها القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة؛
- ❖ الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني: تعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في زمن معين؛
- ❖ طلاقة الأشكال: هي القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة وإعطاء تفصيلات أو تعديلات في الاستجابة لمثير وصفي أو بصري.

#### ثانياً: المرونة

حسب "جيلفورد" (Guilford) فإن "المرونة" (Flexibility) في التفكير تُشير إلى القدرة على التغيير في كل من: استراتيجيات المهام، اتجاهات التفكير، المعنى وشرح ماهية الأشياء وغيرها، مما قد يعطي تفسيراً جديداً لمجموعة الأهداف

المسطرة، كما اعتبرها "تورنس" (Torrance) بأنها القدرة على التحول من نهج إلى آخر مع تحرر الفكر من خط واحد للتفكير نحو اتجاهات متعددة لتحقيق التكيف (Kitto et al., 2009, p. 61).

كما أن المرونة تعني تنوع الأفكار التي يُنتجها المرء مع القدرة على التخلي عن طرق التفكير القديمة وإضافة طرق تفكير جديدة بيسر وسهولة، وفيها يمكن التمييز بين: المرونة التلقائية والمرونة التكييفية (Prieto et al., 2006, p. 280).

يمكن النظر إلى المرونة التكييفية والمرونة التلقائية كمايلي (البارودي، 2015، ص 103):

❖ **المرونة التكييفية:** تعني التغيير في الحلول الممكنة للمشكلات التي يمكن أن يتعرض لها الفرد في البيئة التي يعيش فيها، من أمثلتها القدرة على إعطاء عناوين مختلفة لقصة قصيرة واحدة، وتتطلب المرونة التكييفية القدرة على تغيير زاوية التفكير في اتجاهات مختلفة ومستمرة؛

❖ **المرونة التلقائية:** تُشير إلى إنتاج عدد من الأفكار المرتبطة بموقف غير محدد بدقة، وفي هذا الشأن أشار "تورستون" (Thurston) إلى أن الفرد الذي يتميز بالمرونة التلقائية هو الذي ينغمس في معطيات الموقف بكل إمكانياته العقلية والانفعالية والحركية لينتج حلولاً متنوعة لموقف معين أو مجموعة مواقف.

## II-1-2- الأصاله والحساسية للمشكلات

### أولاً: الأصاله

"الأصاله" (Originality) هي فُدره الفرد على إنتاج وتقديم استجابات أصلية قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي في الجماعة التي ينتمي إليها، أي قدرته على التعبير الفريد والإتيان بفكرة جديدة وفريدة لم تخطر على فكر أحد من مجموعته، وكلما انخفضت درجة شيوع الفكرة ارتفعت درجة أصالتها، والملاحظ أن ما يميز الاستجابات الأصلية هو زيادة درجة قبولها الاجتماعي (خليفة، 2020، ص. 20).

كما أنها تلك الفُدره العقلية التي تتجلى أثناء أداء الفرد وإنتاجه لأفكار غير شائعة، تظهر كنتاج ابتكاري يتمثل في تلك الأفكار النادرة ذات ارتباطات بعيدة بالمواقف المثيرة (البارودي، 2015، ص. 104).

### ثانياً: الحساسية للمشكلات

استناداً لنتائج الاختبارات التي طبقها "جيلفورد" (Guilford) ومعاونوه والتي عبّر عنها في دراسته المسماة بـ "نظرية البناء العقلي"، "الحساسية للمشكلات" (Sensitivity to Problems) يُقصد بها القدرة على إدراك وتحسس الأخطاء في الأدوات والنظم الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة، وهذه القدرة ترتبط بالتعرف على نقائص ومواطن القوة والضعف في المواقف المختلفة التي يتفاعل معها الفرد في محيطه العام، وهذا يدل على أن الحساسية للمشكلات هي عامل من العوامل المكونة للقدرة على التفكير الإبداعي، وقد أكد هذا الباحث بأنها تندرج ضمن ما يُعرف بقدرات التقويم باعتباره عملية

عقلية، بحيث يمكن حصر مظاهر الحساسية للمشكلات في مجموعة من النقاط منها الحاجة إلى التغيير والوعي بوجود نقائص في الأشياء (البارودي، 2015، ص. 104).

يُعرف أيضا "تورنس" (Torrance) هذه القدرة على أنها اكتشاف المشكلة ورؤية العيوب، الاحتياجات وأوجه القصور مثل الحساسية للأخطاء، التناقضات والفجوات الفكرية (Kitto et al., 2009, p. 62). ذلك أن الإبداع لا ينطلق من فراغ بل من جملة من الوقائع التي تدفعه إلى تحسس النقائص والعمل على تداركها وتحسينها وبالتالي فهذه القدرة تندرج ضمن قدرات التقويم، وقد توصل "جيلفورد" (Guilford) من خلال الدراسة التي قام بها حول أثر العوامل العقلية في حل المشكلات إلى ضبط خمس (05) مراحل يمر بها حل مشكلة معينة وهي (الفاخري، 2018، ص 29):

- التحضير للعمل؛

- تحليل المعطيات والإجراءات العقلية؛

- الوصول إلى الحل؛

- تحقيق الحل؛

- إعادة التحقيق والبحث عن حلول أخرى.

## II-2-3- القدرة على الربط والتحليل

إن عمليات الربط والتحليل (Connectivity & Analysis) من العمليات العقلية العليا التي تُسهم في بناء قدرات الفرد العقلية، وهذا يتم من خلال ربط الأجزاء لتشكيل الكل، وتفصيل الكل إلى أجزاء (أبو شريخ، 2008، ص. 238).

كما يشير التحليل أيضا إلى القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية مع عزلها عن بعضها البعض، وتفسير ذلك، حيث أن أي موضوع لا يُسمى مشكلة إلا إذا كان معقدًا مؤلفًا من أجزاء بعضها غامض ملتبس، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثمّ تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تُساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد، في حين الربط هو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، كما أنه القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (علي والحاكم، 2015، ص. 185).

ما تجدر الإشارة إليه أن هناك بعض الباحثين من أضاف بعض القدرات الإبداعية للقدرات السالف ذكرها، تتمثل أساسا فيما يلي (Prieto et al., 2006, pp. 280-281):

❖ **القدرة على إعادة التعريف:** تُشير إلى التخلي عن التفسيرات القديمة للأشياء المألوفة وإعادة استخدامها بطرق جديدة؛

❖ **القدرة على التفصيل:** تتمثل في القدرة على ملء التفاصيل في إطار مخطط عام؛

- ❖ التسامح مع الغموض: تعني الرغبة في قبول بعض حالات عدم اليقين في الاستنتاجات وليس استخدام فئات جامدة؛
- ❖ الاهتمام بالتفكير المتقارب: هو القدرة على التفكير في إجابة واحدة صحيحة؛
- ❖ الاهتمام بالتفكير المتشعب: هنا يكون التفكير منفتح متعدد الإجابات.

كما أشارت العديد من الأدبيات إلى قدرات أخرى عديدة منها: "قبول المخاطرة" (Risk-Taking)، الاحتفاظ بالاتجاه أو "تركيز الانتباه" (Focus Attention)، "الإفازة" (Elaboration)، "القدرة على التقييم" (Evaluation) (علي والحاكم، 2015، ص. 185).

## II-2- تصنيفات الإبداع في المنظمات

لقد أدركت جُل المنظمات الحديثة أن أهم السبل لتحقيق التقدم والريادة مع ضمان التنافسية لن يكون إلا بانتهاجها طريق الابداع مع السعي لتنميته، خصوصاً في ظل التغيرات المعقدة في مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والتكنولوجية وغيرها، هذا وقد تعددت التصنيفات التي قدمها الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي للإبداع بتعدد خلفياتهم النظرية وتباين مُنطلقاتهم الفكرية، وسيتم فيما يلي عرض أبرز تلك التصنيفات:

يمكن تصنيف الإبداع في المنظمات كمايلي (قاسم وأحمد، 2011، ص ص. 124، 125):

### أولاً: حسب معيار الاستعمال:

ضمن هذا المدخل يُمكن التمييز بين نوعين أو صنفين من الابداع هما "ابداع المنتج" (Product Innovation) والذي يمس التغيير الحاصل في المنتجات و/أو الخدمات النهائية المعروضة من قبل المنظمات، و"ابداع العملية" (Process Innovation) الذي ينتج من خلال إدخال أساليب انتاج جديدة أو معدلة على العملية الإنتاجية بغرض إحداث تغييرات في المنتجات و/أو الخدمات النهائية للمنظمة.

### ثانياً: حسب طبيعة التأثير:

يُقسم إلى نوعين هما: "الابداع الجذري" (Radical Innovation) والذي يُشير إلى طرح منتج و/أو خدمة جديدة مختلفة جذرياً عن تلك الموجودة في الأسواق ويسمى كذلك بالإبداع الكلي أو الرئيسي، أما النوع الثاني فهو "الابداع التدريجي" (Incremental Innovation) والذي يُشير إلى إجراء تحسينات أو تعديلات صغيرة كامتداد لعمليات المنظمة ويسمى كذلك بالإبداع الثانوي.

### ثالثاً: حسب مجال الابداع:

ضمن هذا المدخل تم تصنيف الابداع إلى نوعين هما: "الابداع الإداري" (Administrative Innovation) والذي يُشير إلى تلك التغييرات التي يتم احداثها في الهيكل التنظيمي، عمليات المنظمة، وظائف الموارد البشرية ومختلف الأساليب

الإدارية كإعادة تصميم الوظائف، إدخال برامج تدريب جديدة، الإجراءات الجديدة وغيرها، أما النوع الثاني فيُصطلح عليه بـ"الإبداع التكنولوجي" (Technological Innovation) والذي يُشير إلى إدخال تغييرات تكنولوجية تؤدي إلى أحداث تحولات في عمليات الإنتاج ينتج عنها تطوير في المنتجات و/أو الخدمات.

رابعاً: حسب مصدره:

وفق هذا المعيار هناك "الابداع الداخلي" (Inner Innovation) و"الابداع الخارجي" (External Innovation)، حيث يُشير الصنف الأول إلى تلك الابداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدرها الأفكار التي تكون من إنتاج المنظمة (الإدارة، العاملين في مختلف المستويات وغيرها)، أما الصنف الثاني فيشير إلى تلك الابداعات التي تحصل عليها المنظمة من مصادر خارجية مثلاً من منظمات أخرى عاملة في نفس القطاع أو من مراكز بحث أخرى.

خامساً: حسب القرار المتخذ:

يُقسم الابداع حسب هذا المعيار إلى "ابداع فردي" (Individual Innovation) و"ابداع جماعي" (Collective Innovation)، فالأول يكون مصدره رب العمل أو الإدارة أو أحد العمال، أما الصنف الثاني فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة المنظمة والعاملين فيها ككل.

كما صُنّف الإبداع في المنظمات إلى مجموعات كمايلي (Carrier & Garand, 1996, pp. 8-10):

- ❖ **المجموعة الأولى:** تضم كل أنماط الابداع المصنف وفقاً لطبيعته والغرض الأولي منه، وهنا يمكن التمييز بين: الابداع التجاري، الابداع التنظيمي، الابداع التكنولوجي وغيرها، وهذه الأصناف يكون شكلها مستمر.
- ❖ **المجموعة الثانية:** تحتوي على تصنيفات الابداع وفقاً لمعيار التخطيط داخل النظام الذي تحدث فيه، حيث يمكن التمييز هنا بين الابداعات المجدولة أو المبرمجة وهي التي تم التخطيط لها واعدادها مسبقاً من قبل المنظمة، والابداعات غير المجدولة أو غير مبرمجة وهي التي تحدث من حين لآخر في المنظمة أي بشكل مُتقطع، كما تُقسم الابداعات غير المجدولة بدورها إلى قسمين هما ابداعات الركود (تكون بشكل طوعي) وابداعات الاستغاثة (لمواجهة مشكلة طارئة) وهذا وفقاً لمصدرها وطبيعة الموارد المخصصة لها.
- ❖ **المجموعة الثالثة:** ترتبط بالتصنيفات التي تعتمد على معيار النتائج المترتبة عن الإبداع، فتتراعي بذلك درجة وعمق التغييرات التي يحدثها الابداع في المنظمة، وعليه فالإبداعات التي ينتج عنها تغييرات كبيرة في الممارسات التنظيمية للمنظمة يُطلق عليها اسم الابداعات الجذرية، أما الابداعات السطحية أو الأقل أهمية يُطلق عليها اسم الابداعات الروتينية.
- ❖ **المجموعة الرابعة:** تضم الأنماط الأخرى من الابداع والتي يصعب تجميعها لعدم تجانسها مثل الابداعات المصنفة بحسب عدد الأفراد المساهمين فيها، الابداعات المتعلقة بالبرامج، الابداعات المتعلقة بالأنشطة الوظيفية وغيرها.

بدوره قَسَم "تايلور" (Taylor) الابداع إلى خمسة (05) أنواع وهي (الصيرفي، 2003، ص. 14):

- ❖ الابداع التعبيري: يُشير إلى المنهج التلقائي الذي يَتميز به فرد ما في أداء شغل أو ممارسة فن، أو عمل شيء ما.
  - ❖ الابداع الفني: يَتمثل في الجانب الفني (الجمالي) الذي يُضاف إلى السلع و/ أو الخدمات مثل المظهر الخارجي لسلعة ما (التغليف) وخصائص أداء وظيفة معينة.
  - ❖ الاختراع: يَعبني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن الأجزاء والعناصر المكونة له موجودة من قبل، بحيث تم ادخال تعديلات عليها جعلتها تأخذ شكلاً جديداً مغايراً وتؤدي مهمة مميزة مثال ذلك اختراع الكمبيوتر المحمول.
  - ❖ الابداع المركب: يُقصد به التجميع غير عادي لمجموعة من الأشياء والأفكار مثال ذلك دمج مجموعة من الأفكار المختلفة ووضعها في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.
  - ❖ الاستحداثات: هو إعادة استخدام شيء موجود فعلاً لكن بتطبيقه في ميدان جديد، أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها في مجال مغاير عن المجال الأول.
- في حين هناك من يُميز بين نوعين (02) رئيسيين للإبداع على مستوى المنظمة (علي محمود، 2019، ص. 114):
- ❖ الابداع الفني: هو ذلك الابداع المتعلق بالمنتج (سلع و/أو خدمات) والمرتبط أساساً بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها سلع و/أو خدمات.
  - ❖ الابداع الإداري: هو ذلك الابداع المرتبط بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي ومختلف العمليات الإدارية الخاصة بالمنظمة، كما يرتبط أيضاً بشكل غير مباشر بنشاطاتها الأخرى.
- إن تعدد أصناف الابداع في المنظمات يرجع في حقيقة الأمر لطبيعته المجردة وارتباطه الوثيق بالمعرفة الانسانية، حيث تباينت في ذلك أنواعه وتعددت تصنيفاته بحسب مجاله ومصدره وخصائصه وغيرها من المعايير.

### II-3- معيقات العملية الإبداعية داخل المنظمات

لا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتّاب حول مُسميات معيقات الإبداع التنظيمي، فلقد قَدِم لأجل ذلك كل مُنظر مجموعة من العوامل يرى بأنها تحول دون تقديم الأفكار الإبداعية وتُعيق بشكل ملحوظ العملية الإبداعية في المنظمة، لكن على العموم يمكن إجمال هذه المعيقات فيما يلي:

أولاً: المعيقات التنظيمية:

من أهم المعيقات التنظيمية للعملية الإبداعية داخل المنظمات هناك (مراكشي، 2011، ص. 35-96):

- ❖ القيادة: من أبرز المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين يُوجد نمط القيادة المتبع، فالقائد يُؤثر بشكل مباشر في سلوكيات مرؤوسيه من خلال السلطات الرسمية الممنوحة له (سلطة الثواب والعقاب)، وكذا الدور المهم الذي يُمارسه

- في تحديد مهام مرؤوسيه وتشكيل سلوكياتهم وانجازهم للأعمال، ومن بين العوائق المتأتية عن نمط القيادة في المنظمة والتي تؤدي بشكل ملحوظ إلى فشل التنظيمات في تنمية التفكير الإبداعي ما يلي:
- ❖ **قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية:** فهيمنة القادة الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارات القيادية اللازمة يحول دون تفجير الطاقات الإبداعية للعمال وتؤدي إلى إعاقة الميول الإبداعية وإحباطها؛
  - ❖ **عدم الثقة بالنفس لبعض القادة:** هذا الأمر يجعل هؤلاء القادة يحرصون على احتكار حق اتخاذ القرارات ولا يُعطون الفرصة لأي نوع من أنواع المشاركة من قبل العاملين في ذلك، خوفاً على مصالحهم الشخصية وخوفاً من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم المحدودة؛
  - ❖ **مقاومة التغيير:** بعض القيادات الإدارية تحارب وتقاوم التغيير والتجديد خوفاً من آثار ذلك على مكتسباتهم؛
  - ❖ **الصراع حول السلطة:** الصراعات التي تحدث بين القادة والأفراد أو بين القادة أنفسهم ينجر عنها حالة عدم الاستقرار فتحبط بذلك اندفاع العاملين نحو المبادرة والتجديد.
  - ❖ **الحوافز:** تُعتبر الحوافز بمختلف أشكالها وتقسيماتها من أهم العوامل التي تُدعم ظهور واستمرار العملية الإبداعية في المنظمات، فامتلاك العامل مثلاً للكفاءة والخبرة العملية وغيرها من الصفات لا يترتب عليه الرغبة في العمل بشكل مبدع إلا إذا كان مدفوعاً بالحوافز، ومن أهم المعوقات التي تعترض عملية الإبداع في مجال الحوافز بشقيها المادي والمعنوي يوجد:
  - ❖ **الظروف غير الملائمة:** تتمثل في عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع؛
  - ❖ **وضع نظام موحد للحوافز:** هذا الأمر يجعل الحوافز تفقد الهدف الرئيسي من وجودها، إذ من المنصف أن يكافأ كل عامل بحسب الجهد وطبيعة العمل الذي قام به؛
  - ❖ **عدم وضوح ضوابط نظام الحوافز:** فعدم وجود معايير واضحة لمكافأة الجهد المبذول يُقوض العملية الإبداعية داخل المنظمة؛
  - ❖ **المغالاة في استخدام أسلوب العقاب:** هذا الأسلوب يدفع الأفراد إلى التوقف عن الإبداع خوفاً من العقوبة المترتبة عن الخطأ، حيث يقتل فيهم بذلك روح المبادرة والإبداع.
  - ❖ **الأنظمة وإجراءات العمل:** إن مجموعة القرارات والتعليمات التي تُنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة من أهم العوامل التي تُيسر أو تُعيق العملية الإبداعية، ومن أبرز العوائق ذات العلاقة بالأنظمة وإجراءات العمل نجد:
  - ❖ **الجمود:** إن جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الفرد المبدع يقوض من العملية الإبداعية؛
  - ❖ **الهيمنة القانونية:** بروز القانون كمسير وحيد للسلوك يخلق الروتين ويحبط الشخصية المبدعة؛
  - ❖ **العمل في ظل أنظمة إدارية لا تتواءم مع متطلبات الإدارة الحديثة:** يؤدي ذلك إلى عدم القدرة على الاستمرارية، كما أن عدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل ينجر عنه عدم القدرة على المنافسة.



- ❖ **الاتصالات والمعلومات:** من أهم أسباب فقدان العاملين لرغبتهم في العمل هو غياب قنوات الاتصال التي تسمح بانتقال المعلومات المتعلقة بالعمل وإجراءاته، كما أن كمية ونوعية وتوقيت المعلومات الممنوحة للعاملين تُحدد نوعية سلوكهم، حيث أن تهيئة المناخ المناسب لظهور الأفكار الجديدة يقتضي نشر مبادئ الثقة والتعاون بين أفراد التنظيم لزيادة فعالية الاتصالات والمعلومات وتدفعها في الاتجاهات الصحيحة.
- ❖ **المركزية:** تُشير المركزية إلى تجميع كافة السلطات بما فيها حق اتخاذ القرارات في يد واحدة أو في أيدي محدودة، فلا تستطيع بذلك المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، هذا الأسلوب يحد من القدرة على الإبداع لأن العامل يُرمج بأن المصدر الوحيد للقرار هو مديره، وعلى العكس فالتفويض السليم للصلاحيات يُتيح للعاملين مجالاً واسعاً للاجتهاد واقتراح الحلول بدل الاعتماد على المدير.
- ❖ **الإمكانات المادية والبشرية:** الكثير من المنظمات تُسيطر عليها النظرة التقليدية في تسيير التكاليف، فترى بأنه لتحقيق الربح لا بد من تقليل التكاليف بأي طريقة، فتحوّل هذه النظرة القاصرة دون تخصيص تلك المنظمات لميزانيات ذات قيمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، لأن ذلك في نظرهم سيزيد من النفقات، كما أن عدم اهتمام المنظمات باستقطاب الكفاءات المتميزة في مجال عملها والاستفادة من خبراتهم يرجع في المقام الأول إلى عدم الرغبة في دفع أجور هذه الفئة والتي غالباً ما تكون مرتفعة، يُضاف إلى ذلك عدم تنظيم الدورات التدريبية المتخصصة للعاملين لارتفاع تكاليفها، كل هذه العوامل تُمثل عوائق حقيقية تحول دون تنمية الإبداع في المنظمات.
- ❖ **ضغوط العمل:** ينتج عن مختلف ضغوط العمل زُدود فعل تُؤثر بشكل مُباشر على أداء الأفراد لعملهم، كالخوف والاضطراب والارتباك فتجعل الفرد غير مرتاحاً وتحوّل تلك الضغوط من تكيفه الإيجابي فتستنزف تفكيره وطاقته الإبداعية وتؤدي إلى الشعور بحالة اللاحيوية والإرهاق والعدوانية في بعض المواقف وتُؤثر بشكل مباشر على عملية تطوير ذات الفرد وإبداعه في عمله.
- ❖ **انعدام روح العمل الجماعي:** بالرغم من أن الإبداع في جزء معتبر منه يُعتبر عملية فردية، غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد التوجه للعمل بشكل جماعي، فالعمل التشاركي يسمح بتقديم عدة مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، وقد أظهرت عدة أبحاث بأن الإبداع الجماعي قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي لما يتسم به من مميزات كتدني مستوى المخاطرة الذي قد يتحملة الفرد المبدع لوحده.
- ❖ **العلاقات في العمل:** لقد أكد بعض الباحثين على أهمية دور العلاقة بين مجموعات العمل على توليد الأفكار الجديدة وتحفيزها، فتماسك الأفراد ضمن مجموعات وتفاعلهم اليومي في مجال العمل يُؤدي إلى تحديد الأدوار وإيجاد علاقة تبادل تسمح بالانسجام فتؤدي إلى تطوير القدرات من خلال تبادل الخبرات فيرتقي بذلك الأداء.

#### ثانياً: المعوقات الشخصية:

تتعلق هذه المعوقات بالفرد وشخصيته التكوينية، كما أنها ترتبط بعاملين (02) أساسيين يتمثلان فيما يلي (خصاونة،

2011، ص. 55):

- ❖ **العامل الفسيولوجي:** يضم كل الصعوبات المتعلقة بالقدرات العقلية والذهنية الإبداعية للفرد (المرونة، الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل وغيرها من القدرات).
- ❖ **العامل النفسي أو السيكولوجي:** يضم الصعوبات المتعلقة بدوافع الأفراد وحاجاتهم ورغباتهم (الحاجة إلى تحقيق الذات، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى النظام، الرغبة في التعرف والاستطلاع وغيرها، حيث بينت مختلف الدراسات أن غياب الاندفاع الذاتي مثلاً يُؤثر بشكل سلبي على الجانب الإبداعي للفرد.

هناك أيضا من الباحثين من حصّر المعوقات الشخصية للعملية الإبداعية فيما يلي (الدليمي، 2013، ص. 156):

- إتباع الفرد لعادات تفكير نمطية، والخضوع للطرق المألوفة في الحل بدلاً من التجديد مع السعي لمقاومة التغيير؛
- نقص الثقة بالنفس مع الخوف من الخطأ لتجنب العتاب واللوم والسخرية؛
- العزلة وعدم الانفتاح على الزملاء الآخرين في العمل؛
- ضعف الملاحظة والنظر للأمور بنظرة سطحية غير شاملة؛
- التسرع في استصدار الأحكام المسبقة واستعجال النتائج؛
- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى.

#### ثالثاً: المعوقات الاجتماعية والاقتصادية:

تتمثل هذه المعوقات أساساً في الجوانب السلبية المرتبطة بمختلف العقائد والقيم السائدة وكذا العادات والتقاليد وايدولوجيات المجتمع والسياسات الفاشلة في التعليم وأيضاً النظرة الضيقة للمجتمع نحو التغيير، يُضاف إليها السياسات التنموية الفاشلة والتي يترتب عنها انتشار الفقر والبطالة، مختلف الآفات الاجتماعية، التلوث البيئي، والنشاط الاقتصادي المقيّد (شافعي، 2010، ص. 45).

كما أن الاختلالات خاصة العميقة منها التي تُصيب الأسرة والمؤسسات التعليمية تُؤثر بشكل مباشر في تنمية القدرات الإبداعية للفرد وتنعكس بالسلب على مختلف التنظيمات فتعيق العملية الإبداعية وذلك كما يلي (رفعت، 2011، ص. 12-15):

- ❖ **الأسرة:** المبدع هو ذلك الشخص المتميز الذي لديه مجموعة من المؤهلات، فكلما كان اكتشاف هذا الشخص في سن مبكرة كان توظيف طاقاته وتوجيهها أفضل، فلا يضيع بذلك وسط الزحام الأسري، فقد يكون في أسرة ما طفل متميز لكن أسرته لا تُدرك أن ابنها لديه طاقات إبداعية يُمكن تطويرها وتنميتها لخدمة المجتمع، ومن هنا فإن المشاكل الأسرية تحول دون أداء دورها الرئيسي في اكتشاف النشأ المتميز المؤهل لأن يكون مبدعاً يوماً ما.

❖ المؤسسة التعليمية: تشمل المدارس الإعدادية والثانوية، الجامعات والمعاهد، المراكز البحثية والجمعيات العلمية وغيرها، التي تتولى رعاية النشأ بما فيها الأطفال المبدعين، فأى خلل يصيب هذه المنظومة يترتب عليه نقص في توجيه النشأ وتنمية قدراتهم المعرفية في مختلف المجالات العلمية.

### III- سيرورة العملية الإبداعية في المنظمات

للإبداع التنظيمي نماذج عديدة سيتم التطرق لأشهرها، كما سيتم تبيان أبرز الأساليب الإبداعية في المنظمات مع التعرف على المنظور التنظيمي للعملية الإبداعية في المنظمات وأبرز متطلبات تنميتها.

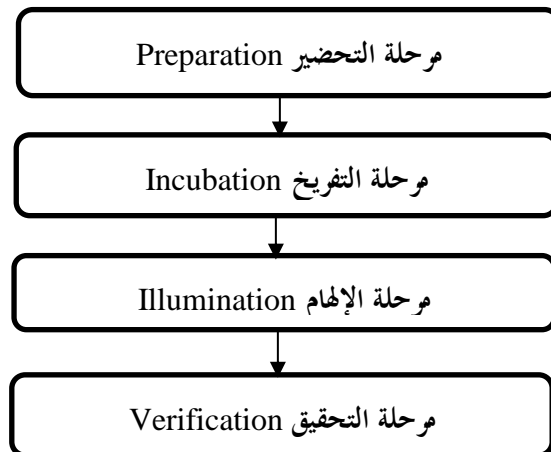
#### III-1- نماذج الإبداع التنظيمي

إذا كان تفوق المنظمات يقترن بشكل مباشر بمدى قُدرتها على تحقيق مختلف جوانب الإبداع التنظيمي، فإن هذا الإبداع وعملياته يُمكن أن يتكون في إطار مجموعة من الأشكال التراكمية من حيث المحتوى والمضمون، وفي هذا الجانب حاول العديد من الباحثين وضع هذه العمليات الإبداعية في عدة مراحل مُتعاقة بشكل منطقي، فقدمت لأجل ذلك عدة نماذج مُفسرة تعددت بتعدد الجوانب التي تم التركيز عليها من قبل الدارسين، وفيما يلي عرضٌ لأشهرها:

أولاً: نموذج "والاس" (Wallas)

قدم هذا الباحث سنة 1929 نموذج الشهير، والذي يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

شكل رقم (04): نموذج "والاس" (Wallas) للإبداع



Source : Puozzo Isabelle Carpon. (2016) . *La créativité en éducation et formation Perspectives théorique et pratique*. De Boeck Supérieur : Bruxelles - Belgique. p. 37.

النموذج أعلاه، تضمن وصفاً لأربعة (04) مراحل تمر بها العملية الإبداعية وهي على النحو التالي (مسلم، 2015، ص ص. 23-25):

❖ **مرحلة التحضير (Preparation):** تتكون من مختلف الخبرات التي تحصل عليها الفرد خلال نشأته ولو كانت مُكتسبة عن طريق المحاولة والخطأ، فمختلف التجارب التي خاضها الفرد في مراحل حياته وكذا المعلومات الهائلة التي يحملها يُمكن الاستفادة منها في عملية التفكير الإبداعي، لكنه يحتاج في كثير من الأحيان للخضوع لبرنامج تدريبي مُعين خاصة في الحالات المتعلقة بالإبداع العلمي لأن المعرفة بالأساليب الفنية والتقنية شرطٌ أساسي لأي عملية إبداعية، كما أن معرفة الفرد لحاجات تخصصه ونقائص النظريات والأفكار السابقة أمرٌ من شأنه أن يقوده للاكتشاف والتجديد، لذلك فهو مطالب في مرحلة التحضير باكتساب المعرفة الصحيحة لكي يكتمل بناءه.

❖ **مرحلة التفريخ (Incubation):** تكون عملية التفكير لدى الفرد هنا في حالة عدم النشاط الظاهري بحيث لا يظهر أي نوع من التقدم نحو إيجاد حل للمشكلة المطروحة أو الإنتاج الإبداعي، فينصرف بذلك نظره إلى أمور أخرى غير المشكلة وهذا بعد أن مر بمرحلة التحضير، على أمل أن يهتدي في وقت لاحق إلى الحل، في هذا الصدد افترض بعض علماء النفس بأن المشكلة التي تشغل فكر المبدع لزمن طويل ستظل نشيطة في منطقة تحت الشعور، وبالرغم من أن هذا الفرد لا يُدرك الحل الآتي إلا أن الحل سوف يأتي في ظرف آخر وزمن لاحق ولو كان على سبيل المحاولة، كما يتباين سلوك الفرد المبدع خلال مرحلة التفريخ من فرد لآخر ومن موقف لآخر، فقد يغلب على سلوكه خلال هذه الفترة الإثارة والشعور بعدم الارتياح وحتى الإحباط كما قد يشعر بالحزن والاكتئاب، لذا فهو مطالب بالاسترخاء والراحة النفسية والجسدية، لاسترجاع القوى وتهيئة الفرص لبزوغ الإبداع كانطلاقة جديدة.

❖ **مرحلة الإلهام (Illumination):** الحل هنا يظهر وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، كما قد يكون مرفوقاً بأحاسيس عاطفية تكون كحالة النشوة والارتياح، وهذه المرحلة هي ليست مرحلة مستقلة بذاتها وإنما هي محصلة كل الجهود التي قام بها الفرد المبدع في المراحل السابقة، فقد يأتي الإلهام خلال النوم مثلاً كما حدث مع العالم الرياضي "رونيه ديكارت" (René Descartes) الذي ذكر في بعض كتاباته أن مبادئ الهندسة التحليلية التي وصل إليها جاءته في حلمين اثنين.

❖ **مرحلة التحقق (Verification):** هنا يختبر المبدع صحة وجود ابداعه من خلال تجريبه، كما قد يقوم بإجراء بعد التعديلات والتغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وزيادة فاعليته وإظهاره بأحسن صورة.

ثانياً: نموذج "مارش وسيمون" (March & Simon)

قُدّم هذا النموذج سنة 1958 حيث فسّر أصحابه الإبداع على أنه الوسيلة التي تتمكن من خلالها المنظمة من معالجة المشكلات التي قد تعترضها، فأغلبها تُواجه فجوة بين ما تقوم به وما يُفترض أن تقوم به، حيث تلجأ إلى عملية البحث

والتطوير لخلق مجموعة من البدائل والحلول، ووفق أصحاب هذا النموذج فإن العملية الإبداعية تمر بمجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي (الصريرة، 2003، ص. 203):

- ❖ **تحديد فجوة الأداء:** الفجوة الأدائية وفق أصحاب هذا النموذج تُعزى إلى مجموعة من العوامل الخارجية منها التغير في الطلب، التطورات المختلفة في البيئة الخارجية وغيرها من العوامل، أو إلى مجموعة العوامل الداخلية كتعيين موظفين جدد، وجود معايير أداء عالية وغيرها.
- ❖ **عدم الرخاء:** قد يتطلب الأمر في كثير من الأحيان الصبر والتضحية.
- ❖ **البحث والتطوير:** الإبداع يتضمن في الغالب تطوير مختلف الأنظمة والأساليب بحيث تُقدم بشكل مختلف أو مخالف عما كانت عليه فتقود إلى نتائج إيجابية بشكل مباشر أو غير مباشر.
- ❖ **الوعي:** هنا على القائمين بالعملية الإبداعية التجند الحقيقي لتحقيق هذه العملية إيماناً بأن الإبداع سيحدث نقلة نوعية وتغيير جوهري في الأداء، فلا بد من دعم الأفراد العاملين وتشجيع سلوكهم الإبداعي.
- ❖ **إيجاد البدائل:** الماضي قُدم لإيجاد البدائل وإدراكها وفهماها فهماً صحيحاً يتطلب في حقيقة الأمر من الفرد المبدع اجراء تجارب ومقارنات وفق منهجية صحيحة للوصول إلى أكبر قدر من الأفكار والاقتراحات.
- ❖ **الوصول إلى الإبداع:** وهي المرحلة الأخيرة حيث يتم اختيار أحسن وأكفأ بديل.

ثالثاً: نموذج "زالتمان وآخرون" (Zaltman et al)

يُعتبر النموذج الذي اقترحه "زالتمان" وزملائه سنة 1973 من أهم نماذج الإبداع في المنظمات، ووفق أصحاب هذا النموذج فإن العمليات الإبداعية تتكون من مرحلتين (02) أساسيتين هما: مرحلة المبادرة أو المبادأة لتتبعها مباشرة مرحلة التنفيذ أو التطبيق (الغالب، 2011، ص. 184، 185).

كلا المرحلتين السابقتين تنقسمان بدورهما إلى مراحل جزئية، وقد وصف أصحاب هذا النموذج الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية تتجسد في أنها فكرة أو ممارسة جديدة معتبرين بذلك الإبداع على أنه دالة تحتوي على مجموعة من العناصر (المركزية، التعقيد، الرسمية) كما توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا مُتغيرات أخرى منها: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع (الصريرة، 2003، ص. 105).

يُمكن توضيح مراحل النموذج السالف ذكره في الشكل الموالي:

## شكل رقم (05): نموذج "زالتمان وزملائه" للإبداع

<p><b>1- مرحلة المبادرة (المبادأة) Initiation:</b></p> <p>تنقسم هذه المرحلة بدورها إلى مراحل جزئية هي:</p> <p>أ- الاهتمام بالمعرفة Knowledge Awareness: المنظمة هنا تصبح مهتمة بوجود إبداع يكون لديها فرصة لاستعماله.</p> <p>ب- تشكيل الاتجاهات Formation of Attitudes: يقوم أعضاء المنظمة بتشكيل وإظهار اتجاهاتهم نحو الإبداع المقترح.</p> <p>ج- القرار Decision: يتم هنا تقسيم الإبداع المرتقب ويتم اتخاذ قرار يتعلق بمواصلة العمل أو التخلي عن الفكرة.</p> <p><b>2- مرحلة التنفيذ (التطبيق) Implentation:</b></p> <p>تنقسم بدورها هذه المرحلة إلى مراحل جزئية هي:</p> <p>أ- المبادرة بالتنفيذ Initial Implentation: هنا يتم القيام بالمحاولات الأولى لاستخدام الإبداع.</p> <p>ب- الاستمرار ومواصلة التنفيذ Continued-sustained Implentation: الابداع هنا يعتبر عملية روتينية وجزء من حياة المنظمة.</p>
---

**المصدر:** حمودة نسيم. (2018). دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية. (أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير). جامعة محمد بو الضيفان: المسيلة - الجزائر. ص. 104.

الملاحظ من الشكل أعلاه، أن النموذج الذي قدمه "زالتمان" وزملائه يتكون من مرحلتين أساسيتين هما:

- ❖ **مرحلة الإنطلاق:** وتبدأ من اهتمام المنظمة بالعملية الإبداعية التي قد تنشأ لمواجهة مشكلة معينة ومحاولة حلها، ومنه فالاستجابة لهذه الحاجة يترتب عنه الانتقال للمرحلة الثانية.
- ❖ **مرحلة التنفيذ:** من خلال تبني مجموعة من السياسات الجديدة المتعلقة بالإبداع كإنشاء مثلاً وحدات لعملية التطوير التنظيمي تهدف لرعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف وهذا بمشاركة جميع أعضاء المنظمة، وفي الغالب فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع هي التغيرات التي تفرضها بيئة المنظمة سواء الداخلية والخارجية (التغيرات التكنولوجية، تغير أذواق المستهلكين وغيرها، فشعور المنظمة بأن هناك فجوة بين سلوكها الحالي والسلوك المرغوب فيه يترتب عنه قيامها بمجهودات ومحاولات لتقليص هذه الفجوة وهذا لن يكون إلا من خلال الإبداع.

رابعاً: نموذج "تيريزا أمابيل" (Teresa Amabile)

هو نموذج بسيط قدمته الباحثة الأمريكية "تيريزا أمابيل" (Teresa Amabile) سنة 1988 وضحت من خلاله بطريقة بسيطة أغلب العناصر الأساسية الموجودة في نماذج كثيرة من الابداع، حيث ترى بأنه حتى تحدث

العملية الإبداعية لا بد من توافر ثلاث مكونات مهمة لتشكيل ما أسمته بـ "نقطة تلاقي الإبداع" تتمثل في (Amabile, 1988, pp. 131-134):

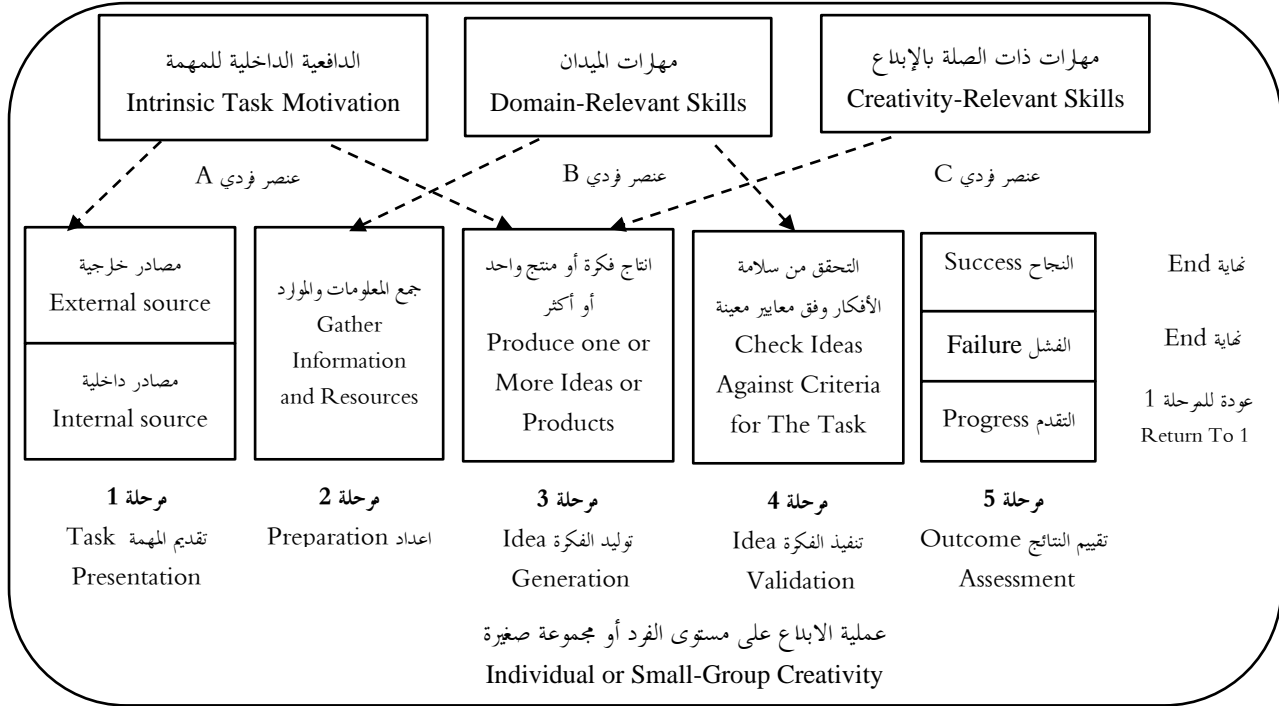
❖ **مهارات الميدان (Domain-Relevant Skills):** هناك مهارات معرفية هي الأساس الذي يجب أن يبدأ منه أي أداء إبداعي، حيث تشمل على مهارات الفرد ذات الصلة بمجال معرفته الواقعية ومهاراته الفنية وكذا موهبته الخاصة في مجال تخصصه، وهي تُشكل مجموعة كاملة من إمكانيات ابداعه واستجابته الجديدة تتم بناءً على قدراته السابقة وكذا المعلومات التي قام بجمعها، أي أن الأدوار الإبداعية لا تنشأ من فراغ، ويُمكن النظر إلى هذا المكون على أنه مجموعة من المسارات الأصلية لحل مشكلة معينة، حيث أن بعض هذه المسارات تكون شائعة أكثر من غيرها، وكلما كانت أكبر كلما زادت عدد البدائل المتاحة لإنتاج شيء جديد لحل المشكلة المطروحة (إبداع جديد)، وهذه المسارات يُصطلح عليها باسم "شبكة التجوال المحتمل" (Network of Possible Wandering)، ومن الصفات الشخصية المقترحة ضمن هذا المكون نجد: الخبرة في مجال معين والإحاطة المعرفية به، الذكاء والقدرات المعرفية الخاصة، مُراعات المعايير الجمالية واتقان المهارات التقنية وغيرها.

❖ **المهارات ذات الصلة بالإبداع (Creativity-Relevant Skills):** وفيها يكمن الشيء الإضافي للإبداع، فمثلاً إذا كان لدى الفرد حافزاً ما لأداء نشاط ما، سيكون هذا الأداء جيداً أي أن هناك إنتاج إبداعي شرط توافر المهارات ذات الصلة بالإبداع والتي تتمثل في مختلف الأساليب المعرفية التي تُمكنه من أخذ وجهات نظر جديدة لحل المشكلات المطروحة وتمكينه من استكشاف مسارات معرفية جديدة، إضافة إلى الحيوية في العمل مع السعي المستمر لتطوير الذات، والتمتع بمختلف السمات الشخصية، فعدم المرونة هي عوامل تُحبط العمل الإبداعي، أيضاً من المهارات ذات الصلة بالإبداع هناك التمتع بالأسلوب الإدراكي الملائم للإبداع من خلال فهم مُختلف التعقيدات مع القدرة على إدراك كافة جوانب المشكلة المطروحة، وأيضاً اتقان استراتيجيات الاستدلال لتوليد الأفكار الجديدة (استخدام المقارنات، وضع الفرضيات بتحليل دراسات الحالة، تجريب الأشياء غير مألوفة، تجاهل المشكلات المستعصية مؤقتاً وغيرها من المهارات الأخرى).

❖ **الدافعية الداخلية للمهمة (Intrinsic Task Motivation):** يُعتبر التنشيط الذاتي من أبرز العوامل التي تُعزز الابداع، فلا يُمكن لأي قدر من المهارة في المجال أو في أساليب التفكير الإبداعي أن يُعوض النقص في الحافز المناسب لأداء نشاط ما، فقد أظهرت عدة دراسات أن دافع المهمة يعتمد بشدة على بيئة العمل، فقد يكون الدافع ببساطة هو اجراء بعض التغييرات الطفيفة في مكان العمل فيترتب عليه زيادة محتملة في الابداع، وتشتمل الدافعية الداخلية للمهمة على عنصرين أولهما الموقف الأساسي للفرد تجاه المهمة (مدى اعجابه ورغبته في أداء عمله ويصطلح عليه بالرضى الوظيفي) وثانيها دوافع قيام الفرد بالمهمة (الايان بفكرة، اشباع حاجة معينة).

يمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

شكل رقم (06): نموذج "Teresa Amabile" للإبداع



Source: Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), P. 138.

يُلاحظ من الشكل أعلاه، أن "تيريزا أمابيل" (Teresa Amabile) واستنادا للمكونات الثلاثة التي اقترحتها لتشكيل ما أسمته بنقطة تلاقي الإبداع فإن العملية الإبداعية تمر بخمسة (05) مراحل هي:

- ❖ **تقديم المهمة (Task Presentation):** وفيها يتم تقديم المهمة أو المشكلة المراد إيجاد حل لها، وتعتمد هذه المرحلة على مجموعة المصادر الخارجية والداخلية.
- ❖ **الإعداد (Preparation):** فيها يتم جمع كافة المعلومات والموارد الضرورية لإنجاز المهمة.
- ❖ **توليد الفكرة (Idea Generation):** هي المرحلة التي يتم فيها إنتاج فكرة أو منتج أو أكثر.
- ❖ **تنفيذ الفكرة (Idea Validation):** يتم التحقق من سلامة الأفكار (الحلول) وفق معايير محددة وتنفيذ المهمة.
- ❖ **تقييم النتائج (Outcome Assessment):** في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج المتحصل عليها واتخاذ القرار الذي يجب تنفيذه على أساس الاختبار الذي تم إجراؤه في المرحلة الرابعة (04) وتأخذ هذه المرحلة ثلاثة (03) أشكال: أولها النجاح أي أن العملية انتهت بنجاح وتم تحقيق الهدف، ثانيها الفشل الكامل وفيها يتم التخلي نهائياً عن المشروع، ثالثها تحقيق تقدم أي أن هناك استجابة معقولة وتسجيل بعض التقدم نحو الهدف وفيها يتم الرجوع للمرحلة الأولى وإعادة كافة الخطوات السابقة وهذا بعد القيام بالتعديلات والتصحيحات اللازمة (المعلومات المكتسبة تعتبر كتجربة للاستفادة منها مستقبلاً).



النموذج الذي قدمته "تيريزا أمابيل" (Teresa Amabile) يمكن اعتباره طريقة أو محاولة تمكن الفرد أو المجموعة من تجميع واستخدام المعلومات من أجل الوصول إلى حل أو استجابة معينة تمكن من معالجة المشكلة القائمة.

لا بد من الإشارة أن هناك مجموعة أخرى كثيرة ومتعددة من النماذج التي اقترحها الباحثون لتفسير العملية الإبداعية التي تحدث في المنظمة، وكما سبق وأن ذكرنا فهذا الاختلاف مرجعه الأساسي هو الطبيعة المجردة للإبداع وصعوبة الوصول إلى مفهوم واضح له، والشيء الملاحظ من العرض السابق أن جميع النماذج التي تم ذكرها ولو اختلفت في تفسير مراحل الإبداع فإنها اشتركت ولو جزئياً في مبدأ سيورة العملية الإبداعية، فهو عملية ذات مراحل متعاقبة ينتج عنها عمل أو إنتاج فكري جديد مفيد لحل مشكلات معينة، لكن الشيء الذي وجب التنبيه له هو أنه لا بد من النظر إلى الإبداع بوصفه عملية ديناميكية مستمرة شأنها شأن العمليات الأخرى كونه يرتبط بالفرد ونفسيته ومزاجه، فهو عملية متداخلة المراحل وليست بالضرورة متميزة المراحل.

### III-2- الأساليب الإبداعية في المنظمات

حتى تحقق المنظمات الفعل الإبداعي وتجعل منه ظاهرة متأصلة ودائمة، فإن هناك العديد من الأساليب والاستراتيجيات المتعلقة بالإبداع التنظيمي يمكن أن تتبناها المنظمات لتحقيق أهدافها.

يُقصد بأساليب الإبداع تلك السياسات والاستراتيجيات التنظيمية التي تُخطط للعملية الإبداعية وتُهيئ لها المناخ المناسب داخل المنظمة (علي محمود، 2019، ص. 273).

من أبرز الأساليب الإبداعية مايلي:

#### أولاً: الهندرة

يُعتبر مفهوم إعادة هندسة الإدارة طريقة جديدة للتفكير يُطلق عليها اختصاراً اسم "الهندرة" (Reengineering) وهي تُشير إلى إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نُظم العمل بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية في معايير الأداء مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة، كما تعمل على تحليل وإعادة تصميم مختلف العمليات الرئيسية الاستراتيجية بشكل ابتكاري جذري، ودون التقيد بأي افتراضات مسبقة، لذلك يُصحح بالبدء من جديد وليس من الوضع القائم (دودين، 2011، ص. 263).

عند تطبيق "الهندرة" فإن المنظمات تتحصل على الكثير من الفوائد منها (ابراهيم، 2014، ص. 263):

- دمج الوظائف المختصة في وظيفة واحدة، حيث أنه من الضروري تجميع الأعمال المتشابهة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وخفض التكلفة وتنظيم وتنسيق الأعمال؛
- تنتقل الأعمال من مهام بسيطة إلى مُركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل؛

- زيادة استقلالية الأفراد في أداء المهام المنوطة بهم، حيث يتم تشغيل وتوظيف الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والابداع والابتكار؛
- تنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسعة مدركاتهم، وهذا من خلال التشجيع على التعليم والتدريب؛
- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يُصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أولويات العاملين؛
- تسمح للعاملين بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات دون اقتصارها على المديرين؛
- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها الأمر الذي من شأنه إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

تستدعي "الهندرة" كذلك أن يتحول المديرين من مُشرفين إلى مُوجهين، ليتمثل دورهم في تحفيز الإبداع وتوفير الموارد اللازمة والرد على الاستفسارات مع الاعتناء بالتطور الوظيفي طويل الأجل، كما تؤكد على أهمية المعلومات ودورها الحيوي، وتبني التفكير الاستباقي بدلاً من الاستنتاجي، ويُقصد بذلك استقراء وتصور الحلول الإيجابية (إنتاج الأفكار الإبداعية) ثم البحث عن المشاكل الظاهرة ومعالجتها واكتشاف المشاكل الكامنة (النايلسي، 2022، ص. 154).

إذا كان الإبداع يُشير إلى ولادة شيء غير مألوف وجديد، فإن إعادة هندسة العمليات "الهندرة" كأسلوب إداري مُبتكر يُوفر المناخ التنظيمي الملائم لذلك، كونها مدخل مناسب لتنفيذ مختلف مراحل العملية الإبداعية، وإذا كان الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له يُمثل عائقاً حقيقياً أمام قادة المنظمات على الإبداع، فإن إعادة هندسة العمليات على النقيض من ذلك كونها تُعد محفزاً للقادة ومرؤوسيهم في المنظمات على الإبداع باعتبارها منهجاً قائماً على التغيير الجذري للبناء التنظيمي يُتيح لجميع أفراد التنظيم اعتناق الأفكار الجديدة التي تعمل على ترقية المنظمة واستمرارها وبقائها، كما أن أسلوب "الهندرة" يُتيح للعاملين سلطة اتخاذ القرار بما يتماشى وأهداف المنظمة فيفتح بذلك الأبواب على الإبداع والابتكار الذي يُضفي للمنظمة ميزة تنافسية، وعليه فهذا المنهج هو مدخل استراتيجي لتطوير وبناء أفراد مبدعين في المنظمات المعاصرة (العلمي، 2020، ص. 297).

### ثانياً: التعلم التنظيمي

الحديث عن "التعلم التنظيمي" (Learning Organisation) يقودنا بالضرورة للحديث عن المنظمة المتعلمة ويقصد بها تلك المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، القادرة على تعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة، أما من الجانب الاستراتيجي فهي تلك المنظمة التي تحتص بتحسين وضعيتها التنافسية بحيث تُركز قدراتها على تغيير استراتيجياتها على النحو الذي يجعلها أكثر إبداعاً، فتبتعد بذلك عن الأنماط الهيكلية الصارمة (Garvin, 1993, pp. 3-4).

من خصائص المنظمة المتعلمة (حسنيين، 2019، ص. 69):

- إدراكها لمعنى الإبداع وديناميكيته؛

- تدرك بأن الإبداع يحتاج إلى استراتيجية خاصة؛
- تدرك بأن الإبداع يحتاج إلى أهداف عامة وخاصة، ومقاييس معينة تختلف عن الأهداف الإدارية الأخرى؛
- لديها رجال فكر وقنوات اتصال مفتوحة وأنظمة واقتراحات؛
- وحدات الأفكار فيها متفرغة للعمل، وتُشجع على الاتصال الخارجي؛
- تستخدم مبادئ المخاطرة والتحمل؛
- أهدافها أصيلة وموضوعية؛
- تسمح بالإبداع.

### ثالثاً: الإدارة بالأهداف

عَرَفَ "بيتر دراكر" (Petre Drucker) "الإدارة بالأهداف" (Management by Objectives) بأنها: نظام يسمح بإقامة حالة من التوازن بين أهداف الأفراد وطاقاتهم، والمسؤوليات التي يمكن أن يمارسوها وكذا أهداف المنظمة وصالحها العام، ومن وجهة نظره كذلك فإن منشآت الأعمال تحتاج إلى مبدأ إداري يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسؤولية، وفي نفس الوقت يُعطي توجيهها تُوحده الرؤيا الشاملة كما يُنشئ روح الفريق ويُنسق أهداف الأفراد في أهداف عامة مُشتركة وهذا المبدأ الوحيد هو ما يعرف بالإدارة بالأهداف (الشياب وأبو حمّور، 2014، ص. 76).

هذا وتبرز علاقة أسلوب الإدارة بالأهداف بالإبداع التنظيمي من خلال ما يُعرف بـ"إبداعية العاملين" وأدائهم الفريد، الذي يتحقق من خلال دقة وضع الأهداف وتحديدتها مع استخدام أسلوب النهج الإداري القائم على المشاركة واستخدام التغذية العكسية للوصول إلى تحقيق الأهداف مع العمل على مكافأة الأفراد المبدعين في أدائهم لعملهم، ويُمكن القول أن هذا النهج له دور بارز في نجاح جهود الإدارات في الوصول لإبداعية العاملين (خصاونة، 2011، ص. 32).

### رابعاً: التطوير التنظيمي

يُنظر "للتطوير التنظيمي" (Organizational Development) بأنه عبارة عن مجموعة من الطرق والأساليب المستوحاة بشكل عام من ميادين العلوم السلوكية، حيث تُصمم لأجل زيادة قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة الفاعلية التنظيمية سواءً على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم ككل، فالتطوير التنظيمي هو عملية تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، العلاقات الإنسانية وغيرها، بهدف تحقيق تفاعل حقيقي للأفراد بمنظمتهم وتنمية استعداداتهم وقدراتهم وتوسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول، مع إشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع (شافعي، 2010، ص. 45).

## سادساً: إدارة الجودة الشاملة

حسب "أوكلاند" (Oakland) فإن "إدارة الجودة الشاملة" (Total Quality Management) هي منهج شامل تلجأ إليه المنظمات لتحسين تنافسيتها، فاعليتها، ومرونتها، من خلال التخطيط، التنظيم والفهم العميق لكل نشاط من نشاطاتها، مع إشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي، ويُحدد "سيامبا" (Ciampa) مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في أربعة (04) عناصر هي: التخطيط الاستراتيجي للجودة، التركيز على العميل، الاعتماد على الأساليب والأدوات الإحصائية، أساليب تشجيع فرق العمل وخلق بيئة عمل تُرضي العاملين (الطائي وقداة، 2008، ص. 7).

عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم إجراء تغييرات عميقة في ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي ونمط قيادتها ومناخ إبداعها وتصميم عملياتها (الهوش، 2018، ص. 93).

إدارة الجودة الشاملة بوصفها نظام إداري شامل فإنها قائمة في جوهرها على أساس الإبداع والتحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العملية الإدارية، وذلك من خلال استخدام كافة الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بكفاءة وفاعلية، وكذا الاستخدام المبدع للأساليب الإدارية العلمية بهدف تحسين خدمات الاتصالات المقدمة التي تُحقق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم الآنية والمستقبلية وهذا من أجل الوصول إلى الأداء الأمثل في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وفي هذا الصدد يؤكد العديد من الباحثين أمثال "كيناك" (Kaynak) و"كونزالس كروز" (Gonzalez-cruz) بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يُمكن أن تكون أحد أهم مصادر القوى الدافعة للإبداع، فالالتزام العاملين ومشاركتهم في برنامج الجودة يُؤثر بشكل مباشرة على العملية الإبداعية، كما أن بناء علاقات مُقربة مع العملاء له تأثير إيجابي على نجاح عملية تطوير وإبداع منتجات جديدة، وهذا لا يتأتى من فراغ بل يتطلب التزام حقيقي ودعم من الإدارة العليا بتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى تكون وسيلة فعالة لتحقيق العملية الإبداعية (أبو زيادة، 2019، ص. 96).

## سابعاً: إدارة المعرفة

حدد "أليك" (Allec) العلاقة القائمة بين "إدارة المعرفة" (Knowledge Management) والإبداع التنظيمي بالتأكيد على أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تُمكنها من التحول إلى عمليات تُتيح لها إبداع منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية بسرعة فائقة إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها، كما أنها بعدما تختار المعرفة تُطور من عمليات تنظيمها وتخزينها لتخلق بذلك الميزة التنافسية وذلك بتوظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة عبر تطبيق المعرفة المكتسبة والإبداع في تصميم المنتج أو تقديم خدمة مميزة بتكلفة منخفضة، وبالتالي فإدارة المعرفة هي خبرة موجهة لتحقيق إبداع بصيغ متعددة، كما يشير "ميرنا ليني" (Miralini) بأن المنظمات ومن أجل توليد المعرفة التي تُدعم قوتها التنافسية وتحمي لها هيكل مُحفز على الإبداع فإنها تلجأ للتكنولوجيا، فتولد معارف جديدة بتطبيقها تتحصل على سلع وخدمات تُوصلها لمرتبة المنظمة المتعلمة بحيث تستند في نموها على القاعدة المعرفية الموظفة في الإبداع (بوران، 2016، ص. 150).

## ثامناً: التخصص الوظيفي

"التخصص الوظيفي" (Occupational Specialization) هو قيام المنظمة بتصميم وحدات لأجل القيام بمجموعة من النشاطات المتخصصة، فمثلاً لترويج الإبداع التنظيمي تلجأ المنظمة لتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط (شافعي، 2010، ص. 45).

كما سبق يمكن القول بأن سر تحقيق التميز والإبداع في المنظمات يكمن في حقيقة الأمر في كيفية إدارته، كما أن تقدم أو تراجع المنظمة يعود بالدرجة الأولى للكفاءة الإدارية التي بدونها لا يمكن أن تتحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية مهما عظمت حجم الموارد وتنوعت مصادرها.

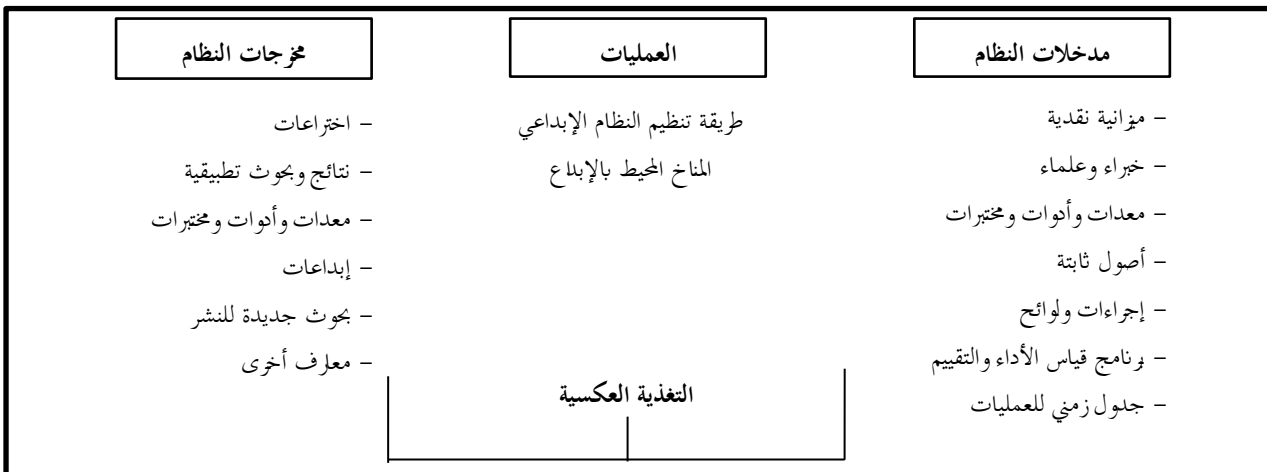
## III-3- المنظور التنظيمي للعملية الإبداعية في المنظمات وأبرز متطلبات تنميتها

سيتم التطرق للمنظور التنظيمي للعملية الإبداعية وأبرز متطلبات تنميتها في المنظمات كما يلي:

## III-3-1- المنظور التنظيمي للعملية الإبداعية في المنظمات

النظام الإبداعي في أي منظمة ما هو إلا نظام قائم على مجموعة من "المدخلات" (Input) يمر بعمليات تحويلية وتشغيلية وصولاً إلى مجموعة من "المخرجات" (Output)، وهذا النظام لديه مميزات الخاصة به من حيث تواصله وعلاقته سواءً بالمناخ الخارجي المحيط بالمنظمة والذي يُعتبر عاملاً مؤثراً في النظام الإبداعي، أو ببعض المؤثرات الأخرى كالخبرة السابقة والتعلم، التفاعل والإدراك والمعرفة، الشخصية، طبيعة البيئة، الانفتاح الفكري، النمط السلوكي، الحاجات، الإمكانيات والقدرات (خصاونة، 2011، ص. 57). هذا ويمكن توضيح العلاقة القائمة بين نظام الإبداع في المنظمات وبعض المدخلات في الشكل المبين أدناه:

شكل رقم (07): النظام الإبداعي في المنظمات



المصدر: خصاونة لطفي عاكف. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان - الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص. 58.

من الشكل أعلاه، يُلاحظ أن النظام الإبداعي في المنظمات يمر على ثلاث (03) مكونات أساسية هي:

- ❖ **مدخلات النظام:** تتمثل في مجموعة من المدخلات تختلف من منظمة إلى أخرى (ميزانية نقدية، خبراء وعلماء، معدات وأدوات ومختبرات، أصول ثابتة، إجراءات ولوائح، برنامج قياس الأداء والتقييم، جدول زمني للعمليات وغيرها من المدخلات).
- ❖ **العمليات:** تتجلى في مجموعة من الطرق والإجراءات العملية لتنظيم النظام الإبداعي.
- ❖ **مُخرجات النظام:** تتمثل في الإنتاج الإبداعي والذي يأخذ عدة أشكال (اختراعات، نتائج بحوث تطبيقية، إبداعات، بحوث جديدة للنشر، معارف أخرى).

هذه المكونات الثلاثة (03) تقود لبناء ما يعرف بمنظمة المعرفة من خلال التغذية العكسية من النظام الإبداعي.

لقد بين "لانكاستر ولاستور" (Lancaster & Lastor) بأن عملية الوصول إلى تحقيق الإبداع في المنظمات يكون من خلال وجود مجموعة من المصادر، سواءً من داخل المنظمة أو من خارجها، تُسهم في إيجاد وخلق الأفكار الإبداعية، ومن تلك المصادر مثلاً العاملون وخاصة اللذين يكونون على علاقة مباشرة مع الزبائن والجمهور، حيث أن الزبائن ومن خلال بحثهم المستمر عن الأفضل، فإنهم يحنون بطريقة غير مباشرة على تحسين وتطوير السلع والخدمات المقدمة لهم، والموردون كذلك من خلال علاقتهم المباشرة بين المستهلك والمنتج، والأمر نفسه بالنسبة لوسطاء التسويق وذلك لترابطهم بالمنتجين والمصنعين والموزعين ومنظمات التجزئة، إضافة للمنافسين كونهم يشكلون خطراً وتحدياً على إدارة المنظمات من خلال المنافسة على الحصة السوقية والاستحواذ على المستهلكين (خصاونة، 2011، ص. 61).

### III-3-2- متطلبات تنمية العملية الإبداعية في المنظمات

الانتقال من المناخ النمطي التقليدي إلى المناخ المشجع على الإبداع في المنظمات يقوم على مجموعة من المتطلبات والمقومات الضرورية، وفي هذا الصدد حاول "نيكرسون" (Nickerson) في بحث أجراه توضيح هذه المتطلبات بالإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن تعزيز الإبداع؟ مبيّنًا في دراسة قام بها أن هناك اتفاقاً كبيراً بين جموع الباحثين بأن الظاهرة الإبداعية بمختلف أشكالها هي نتاج التأثيرات المشتركة للعديد من العوامل بما في ذلك السمات الشخصية، الاجتماعية والثقافية إضافة للعوامل البيئية، مقدماً لأجل ذلك مجموعة من العوامل التي يرى أنها ضرورية لتعزيز الإبداع في المنظمات تمثلت فيما يلي (Nickerson, 1999, pp. 407-420):

- ❖ **تحديد الهدف، الاهتمام به، والسعي لتحقيقه:** الأفراد العاملين في بعض الأحيان يُمكنهم التصرف بشكل ابداعي بصورة انفرادية - إنتاج الابداع - حتى في حالات عدم وجود تعليمات من الإدارة تُبين كيفية التصرف والقيام بالأمر، وأن ما يحرك ذلك هو وجود رغبة وقوة عميقة تدفع الأفراد العاملين للانخراط بفاعلية في النشاط الإبداعي، في هذا الجانب من المرجح أن تكون الرؤية الإبداعية للأفراد هي نتيجة التطور الشخصي البطيء على المستويين الإدراكي

والعاطفي أي حتى يتحقق السلوك الإبداعي لا بد من أخذه كهدف والافتناع الداخلي به مع السعي لتحقيقه بالإمكانات المتوفرة.

❖ **بناء المهارات الأساسية:** هناك مهارات أساسية تُعتبر مهمة - وإن لم تكن ضرورة حتمية - تُنمي الإمكانات الإبداعية للأفراد داخل المنظمات، وقد قُدمت عدة نماذج لتحقيق ذلك، فمثلاً اقترح "فيلديسن وكولوف" (Feldhusen & Kolloff) سنة 1978 نموذجاً مفاهيمياً لتطوير الابداع لدى طلاب الأقسام يُميز بين ثلاث (03) مراحل، ففي المقام الأول تم وضع برنامج يتضمن أنشطة تُعزز من مهاراتهم اللغوية والرياضية وتُشجعهم على استخدام خيالهم، في حين أنشطة المستوى الثاني تهدف لتمكينهم من إيجاد عدة بدائل لحل مسألة تعليمية واحدة، أما المستوى الأخير فيقوم على تطوير أدائهم للمشاريع المستقلة ذاتية التوجيه.

❖ **تشجيع اكتساب المعرفة الخاصة بالمجال:** الأفراد الذين يقومون بعمل إبداعي جدير بالملاحظة يكونون دائماً على دراية كبيرة بمجالهم، حيث يملكون فهماً شاملاً لما يدور حولهم، فلطالما كان المبتكرون العظماء في شتى العلوم على دراية تامة بالعلوم الموجودة في عصرهم بالرغم من أن الصدفة لعبت دوراً مهماً في العديد من اكتشافاتهم العلمية، ولكن من المسلم به أن الحظ الجيد لن يكون مُفيداً إلا لمن يعرف ما يكفي ليدركه على حقيقته، فالأداء الناجح للفنان الموسيقي مثلاً يتطلب إتقان الأدوات والتقنيات التي من خلالها يتم التعبير عن الشكل الفني، والتي يتطلب لاكتسابها التدريب والممارسة خلال فترة زمنية معينة.

❖ **مكافأة الأفراد وحثهم على الاستطلاع والاستكشاف:** إن الأفراد المبدعين يكونون في الغالب أكثر مرحاً من زملائهم الأقل ابداعاً، فالمرح الفكري (اللعب بالأفكار والتخيل وغيرها) سمة من سمات المبدعين، كما ينصب تركيزهم على الفضول والبحث والتدقيق في جزئيات الأمور، والرغبة العميقة في الحصول على تفسيرات، وقد ألح الباحثين أنه ومن أجل تنمية التفكير الإبداعي للأفراد لا بد من حثهم للنظر للأشياء من زوايا مختلفة وتقديم وجهات النظر غير العادية، وتقديم العوائد لتشجيع السلوك الإبداعي المحقق.

❖ **تحفيز الأفراد وتحريك دوافعهم الداخلية:** إن التمييز بين الدوافع التي يتم إنشاؤها داخلياً والدوافع التي يكون مصدرها خارج الذات كان من بين المسائل التي حظيت باهتمام الباحثين، ويبدو أن هناك اجماعاً واسعاً بينهم على أن الدافع الداخلي أكثر فاعلية من الدافع الخارجي، كما أن إدراك الأفراد بأن المكافأة التي حصلوا عليها هي نظير الجهد المبذول تدفعهم لبذل المزيد من النشاط بحيث تُساعد في الحفاظ على اهتماماتهم بأعمالهم، والأمر هنا لا يتعلق بضرورة تقييم الجهود المبذولة للإبداع و فقط بل لا بد من توخي الحذر في طريقة التقييم أي من الضروري اختيار الزمان المناسب.

❖ **تشجيع الثقة والاستعداد لتحمل المخاطر:** الخجل لا يفضي إلى الابداع، كما أن الخوف من الفشل والسخرية هي عوامل ردع قوية للتفكير الإبداعي، والأفراد المعرضون لضغوط التوافق النفسي والمهني لا يميلون إلى الابداع، كما أن الثقة تأتي من التجارب الناجحة خاصة بالنسبة للأفراد قليلي التجارب في الماضي، ولأجل ذلك فالمطلوب هو توفير بيئة تشجع وتكافئ الجهد الإبداعي في حد ذاته، وقد تم التأكيد على أهمية البيئة التي تدعم التفكير الإبداعي بشكل

عام من قبل العديد من الباحثين منهم "فيلديسن" (Feldhusen) فمتعة النجاح تعتبر محفزًا حقيقيًا لبدل المزيد من الجهد والاحفاق المتكرر هي من العوامل المثبطة، لذا لا بد من تشجيع الثقة وغرس ثقافة الاستعداد لتحمل المخاطر لأن الإخفاقات الناتجة عن الجهد الحقيقي هي فرص حقيقية للتعلم.

❖ **التركيز على الإتقان وخلق المنافسة الذاتية:** أظهرت عدة أبحاث أن الأفراد اللذين يسعون لتحسين أعمالهم من خلال مقارنة أدائهم الحالي بأدائهم السابق من المرجح أن يكونوا أكثر استعدادا لقبول المهام الصعبة من غيرهم ويستمررون في العمل بالرغم من فشلهم، وهذا يستلزم التركيز الأكبر على الإتقان والمنافسة الذاتية.

❖ **تعزيز الشعور والاعتقادات الداعمة للإبداع:** تم التأكيد على أهمية المعتقدات كمحددات لنوعية تفكير الفرد وأدائه الفكري بشكل عام من قبل العديد من الباحثين منهم "ديسي وريان" (Deci & Ryan) فالمعتقدات أحيانا تصبح نبوءات تحقق ذاتها، خاصة إذا ما تبناها الفرد وعمل جاهداً على تحقيقها، في طرح آخر جادل العديد من الدارسين بأن القدرات الفكرية للفرد محددة وراثيا ولا تخضع للتحسين من خلال التأثيرات الأخرى، في حين رفض آخرون هذا المنطلق وأكدوا على أنه يمكن تعزيز القدرات الإبداعية للفرد من خلال التعلم والمثابرة غير العادية.

❖ **توفير فرص الاختيار والاكتشاف:** لا غرابة في أن الأفراد العاملين داخل أي منظمة يهتمون أكثر بدوافعهم الداخلية للانخراط في الأنشطة التي اختاروها بأنفسهم مقارنة بالأنشطة التي اختارها لهم غيرهم، أو التي اضطروا للانخراط فيها لأسباب خارجة عن إرادتهم، فالأنشطة المختارة يكون العمل فيها ممتع والابداع فيها سهل الحدوث فالأفراد فيها يحصلون على فرص جيدة لتطوير ذاتهم وإمكانياتهم الإبداعية، عكس الأنشطة المجرية.

❖ **تنمية المهارات الفردية ودعم منهج الإدارة الذاتية:** لقد أظهرت الأبحاث أنه يمكن للأفراد أن يسيطروا أفضل على أدائهم ويبدعون في ذلك مقارنة بوجودهم داخل فرق ذات سياقات مختلفة، كما أن الإدارة الذاتية تجعل الأفراد يتحملون مسؤولية أفعالهم وتدفعهم للاجتهد نحو إيجاد طرق تمكنهم من الاستفادة الحقيقية من نقاط قوتهم مع التغلب في المقابل على نقاط ضعفهم، بمعنى دفعهم لبدل المزيد من الجهد لاكتشاف الظروف التي تُسهل إبداعهم في عملهم، لأنهم يحتاجون لفرص تمكنهم من التعلم من تجربتهم الشخصية، وهذا لا يعني بتاتا استبعاد العمل الجماعي.

❖ **التركيز على أساليب واستراتيجيات التعلم التنظيمي لتسهيل الأداء الإبداعي:** لا بد من الاعتماد على مجموعة من تقنيات التعليم والتدريب التي تساعد على التفكير وحل المشاكل بشكل عام منها (تحديد الأهداف الفرعية، التدرج في تحقيق الأهداف، استخدام الاختصارات كقوائم مراجعة ذهنية، النظر إلى الوراء وتقييم آثار الأنشطة وغيرها)، ولا تُوجد أساليب معيارية موحدة لا بد من الاعتماد عليها لتعزيز الإنتاجية الإبداعية، بل هي تختلف باختلاف الظروف.

❖ **إيجاد التوازن المناسب:** لا يجب خنق التفكير الإبداعي للأفراد لأن عدم الخوف من السخرية أو التوبيخ يجعلهم ينخرطون بشكل حقيقي في عملية الإبداع، فالتحدي هو إيجاد نقطة التوازن المناسبة بين الحرية واحترام القواعد.



❖ **الانصاف والانفتاح واحترام آراء الآخرين:** الإدارة لها دور كبير في تنمية إبداع الأفراد من خلال احتضان أفكارهم وخلق مناخ العمل المناسب، لأنهم يحتاجون إلى بيئة داعمة تكافئ الجهد المبذول حتى ولو كان غير ناجح، فمن الصعب نمو الإبداع في منظمة منغلقة على ذاتها، غير عادلة ولا تعطي بالألأ لآراء عمالها.

### III-4- التفسير الإبداعي في المنظمات واستراتيجيات تطويره

كما سبق وأن تم ذكره، فإن أغلب المنظمات اليوم أصبحت تعمل في ظل بيئة أعمال سريعة التغير مع وجود منافسة كبيرة، يميزها التوجه نحو الابداع واستخدام التقنيات الحديثة، ومن أجل تأقلم هذه المنظمات مع هذا التغير والاستفادة القصوى من فرصه، فإنها مطالبة بأن تكون قادرة على التكيف مع مختلف التطورات الجديدة، من خلال تطوير نماذج أعمال مُبتكرة قادرة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة فيها من عملاء ومستهلكين وغيرهم، أي أنها تحتاج إلى أفراد قادرين على اتخاذ قرارات غير تقليدية يُفكرون بشكل مبدع، من جهة أخرى ومن أجل دعم الرؤى الاستراتيجية والوصول لمستويات الأداء المطلوب مع تحقيق الأهداف المسطرة فإن هذه المنظمات أصبحت مُطالبه بالانتقال من التفكير التقليدي إلى التفكير الإبداعي، هذا الأخير تستلزم عملية تطويره اتباع مجموعة من الاستراتيجيات.

### III-4-1- التفكير الإبداعي في المنظمات

سيتم التطرق في هذا الجزء لمفهوم التفكير الإبداعي من خلال تبيان تعريفه، خصائصه وأهميته.

#### أولاً: تعريف التفكير الإبداعي

بشكل عام يُعتبر "التفكير" (Thinking) من أعقد أشكال السلوك الإنساني على الإطلاق، كونه يأتي في أعلى مستويات النشاط العقلي، الأمر الذي نتج عنه صُعوبة في فهمه وضبطه وحتى توجيهه، من جهة أخرى فإن قُدرة التفكير في حد ذاتها هي من بين القدرات العقلية الراقية لدى الإنسان والتي تُميزه عن بقية الكائنات الحية الأخرى، وربطه بالإبداع جعله موضع اهتمام منقطع النظير من قبل العديد من الباحثين منذ زمن بعيد.

يُشير "التفكير الإبداعي" (Innovative Thinking) إلى تلك العملية المرتبطة بالتوجيه العقلي القوي والتي تكشف عن حلول أو مُخرجات أصلية غير معروفة، كما يُقصد به أيضًا تلك العملية التي تتحقق فيها أفضل الأفكار الجديدة من خلال تجاوز التفكير الروتيني والتوجه لكشف الأفكار المرنة وتطويرها (Avcı & Durak, 2022, p. 6).

عُرف أيضًا بأنه: ذلك النشاط العقلي المركب الهادف، الذي تُوجهه رغبة قوية في التوصل إلى نتائج أصيلة، من خلال البحث عن حلول للمشكلات المطروحة، ليمتاز بذلك بالتعقيد والشمولية كونه ينطوي على مركبات معرفية، انفعالية وأخلاقية وغيرها مُترابطة فيما بينها تُشكل حالة ذهنية فريدة من نوعها (البلوي، 2021، ص. 62).

يُعتبر كذلك من أعلى مراتب المعرفة وأرقاها، كونه يضع استنتاجًا ملائمًا للموضوعات التي تم مُعالجتها، فهو الموجه والمرشد في عمليات حل المشاكل المعقدة (دله، 2020، ص. 17).

من التعريفات الأكثر شيوعًا أيضًا للتفكير الإبداعي هناك تعريف "تورانس" (Torrance) الذي يرى بأنه عملية تحسس لِمواطنِ المشكلات والوعي بجوانب القصور والنقص في الأمور، مع تخمين الحلول المتوافقة واختبار الفرضيات المناسبة ومراجعتها للوصول إلى الحلول المبدعة (مدحت، 2004، ص. 74).

وجب الإشارة إلى أن العلاقة القائمة بين الإبداع والتفكير الإبداعي هي علاقة البداية بالنهاية أو علاقة الشيء بأصله، فالإبداع إنتاج في حين التفكير الإبداعي هو سيرورة، وبقدر ما تكون براعة العملية يكون للمنتج تميزه وأثره (بن عالية وآيت يحياتن، 2016، ص. 44).

إلى جانب التفكير الإبداعي يوجد ما يُعرف بالتفكير التحليلي (Analytical Thinking)، حيث عرفه "تارمان" (Tarman) بأنه قدرة المتعلم على تحليل تفاصيل مشكلة ما إلى عدة أجزاء فرعية يسهل التعامل معها والتفكير فيها بشكل مستقل، تمكنه في الأخير من إيجاد الحل المناسب (رزوقي وسهيل، 2018، ص. 17). كما يوجد كذلك ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي (Strategic Innovation) الذي يُشير إلى القدرة على إنشاء استراتيجيات للنمو أو مجموعة تصنيفات مغايرة من المنتجات والخدمات أو نماذج للأعمال، تعمل على توليد وإحداث تغييرات مهمة ذات قيمة للمستهلكين والعملاء والشركات، أي أن الإبداع يُصبح استراتيجي عندما يكون مقصودًا ومتكررًا يُولد قيمة مضافة كبيرة (Palmer & Kaplan, 2009, p. 5).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن التفكير الإبداعي هو نشاط لإبداء الآراء والأفكار الجديدة من خلال التفاعل القوي بين مجموعة من الاستعدادات والقدرات العقلية والنفسية للفرد مع خصائصه الشخصية وغيرها من الخصائص، هدفه معرفة المسارات الصحيحة والوصول إلى الحلول غير المألوفة.

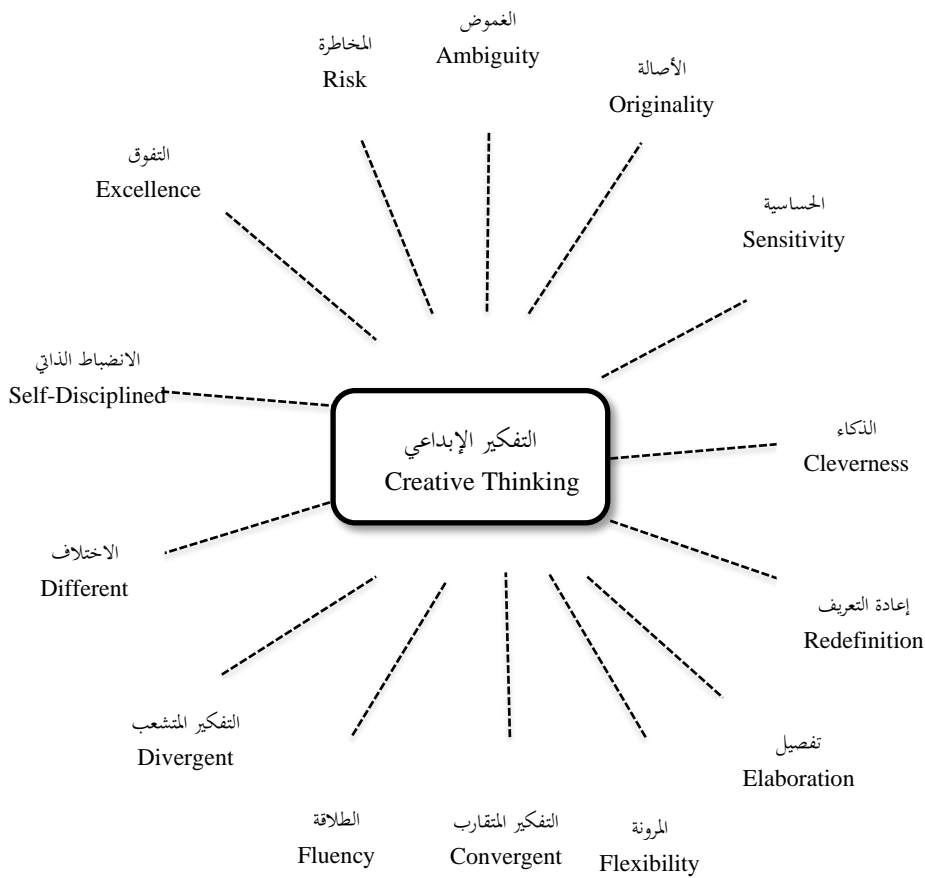
### ثانياً: خصائص التفكير الإبداعي

يختلف التفكير الإبداعي في مستوياته والنتائج المترتبة عنه بين الأفراد العاملين من منظمة لأخرى، كونه تفكير ينمو ويتطور بفعل مختلف التفاعلات التي تحصل في داخل المنظمة وفي خارجها، خاصة مع مختلف المواقف التي تواجه أفرادها العاملين. الأمر الذي نتج عنه وجود مجموعة من الخصائص التي تميزه عن بقية المفاهيم الأخرى من أبرزها (بدوي وعاشور، 2018، ص. 9):

- هو تفكير مُتنوع له القدرة على معالجة مجموعة كبيرة من الأفكار؛
- يتصف بالمرونة والضبط الذاتي مع الاستقلالية؛
- يتضمن عمليات عقلية عالية من التفكير؛

- يعكس الاهتمامات المتنوعة ويهدف لإيجاد الحلول؛
  - يقل تكراره في سياقات أخرى، كونه تفكير فريد وأصيل.
- في هذا الصدد قام "جيلفورد" (Guilford) بمجموعة من الاختبارات والأبحاث لتحديد خصائص التفكير الإبداعي، ارتبطت أساسًا بقياس مجموعة من القدرات والمهارات المختلفة للأفراد، كانت نتيجتها أن درجة الكفاءة أو المهارة هي السمة المميزة للأفراد المبدعين، ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

شكل رقم (08): خصائص التفكير الإبداعي حسب "جيلفورد" (Guilford)



**Source:** Alder, H. (2002). *CQ: Boost Your Creative Intelligence: Powerful Ways to Improve Your Creativity Quotient*. London - UK: Kogan page Publishers. p. 55.

من الشكل أعلاه، حسب "جيلفورد" (Guilford) فإنه حتى يُطلق على شخص ما بأنه "شخص مُبدع فكرياً" لا بد أن يتمتع بمجموعة من الخصائص العقلية وحتى النفسية وغيرها، تُمثل في جوهرها مجموعة من القدرات الإبداعية السامية هي (الأصالة، الحساسية للمشكلات، الذكاء، القدرة على إعادة التعريف، القدرة على التفصيل، المرونة، التفكير المتقارب، الطلاقة، التفكير المتشعب، الاختلاف، الانضباط الذاتي، التفوق، المخاطرة، الغموض) تُمكنه في النهاية من حل المشكلات وإيجاد البدائل والحلول.

لكن النموذج الذي قدمه "جيلفورد" (Guilford) في الواقع لقي مجموعة من الانتقادات من عدد معتبر من الباحثين خاصة المعاصرين منهم، من أبرزها تجاهله للنشاطات العملية الحركية التي ترتبط في الغالب بالقدرات العقلية للأفراد، إضافة لعدم إظهاره لهذه القدرات في نمودجه كعمليات مُترابطة وفق نظام محدد (Alder, 2002, p. 56).

### ثالثاً: أهمية التفكير الإبداعي

للتفكير الإبداعي أهمية كبيرة لجميع المنظمات تتجلى أساساً فيما يلي:

#### ❖ حل المشكلات ومواجهة الأزمات:

- يرتبط نجاح العمل وجودته في أي منظمة بشكل وثيق بما يسمى بالتفكير الإبداعي، فهو جوهر العملية الإبداعية والجزء الأكثر تعقيداً وتجريداً من المهارات المعرفية العالية، به يُمكن إعادة هيكلة المشاكل وإنتاج الحلول من خلال تقديمه لرؤى غير متوقعة (Yang et al., 2022, p. 2)؛

- تظهر أهمية التفكير الإبداعي لدى منظمات الأعمال في كونه أداة حقيقية في مواجهة مختلف المشكلات التنظيمية والتحديات البيئية المعقدة، بإعطاء الفرص المناسبة للعاملين لنمو طاقاتهم الإبداعية أمرٌ من شأنه تنمية مهاراتهم لحل مختلف المشكلات التي تواجههم بشكل إبداعي ليصبحوا أكثر إنتاجاً وأقل استهلاكاً (الزعيبي، 2019، ص. 29).

#### ❖ التجديد والتحسين المستمر:

- البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات البيئية المتسارعة هدف تسعى لبلوغه أغلب المنظمات، والسبيل لذلك هو التفكير الإبداعي الذي يؤدي تبنيه إلى عملية التجديد والتحسين المستمر من خلال القدرة على تطوير تكوينات جديدة (منتجات، أسواق، عمليات، تقنيات، أنظمة إدارية وغيرها) (Boer & Gertsen, 2003, p. 506)؛

- التفكير الإبداعي يسمح بالتجديد والتحسين المستمر لعمل المنظمة من خلال التطبيق القصدي للأفكار ضمن دور معين مُصمم لتحقيق الفائدة وإيجاد الحلول (علاونة، 2011، ص. 357).

#### ❖ التطوير التنظيمي واحداث التغيير:

- أشار كل من "جيلفورد" (Guilford) و"تورانس" (Torrance) بأن الشيء الذي يُمكن أن يُسهم في رفع مستوى أداء المنظمات هو "التفكير الإبداعي" كونه نسق مفتوح، والإنتاج فيه يتميز بالتنوع والكثرة تُوجهه رغبة عميقة في العثور على الحلول الأصيلة لإحداث التغيير المنشود (بن عالية وآيت يحياتن، 2016، ص. 44)؛

- تكمن حاجة المنظمات إلى التفكير الإبداعي من أجل عملية تلبية مُتطلبات التطوير الإداري الدائم وكذا مُواجهة تحديات التغيير المستمر، حيث يتوقف تحقيق الأجهزة الإدارية لأهدافها بمواكبة هذه المتطلبات والقدرة على معالجة مختلف المشكلات التنظيمية (مدحت، 2012، ص. 77).

## ❖ التخطيط ووضع الاستراتيجيات:

عملية التخطيط في المنظمة لا بد أن تستند للتفكير المنطقي القوي لتحديد مجموعة البدائل المتاحة واكتشاف الحلول غير التقليدية من خلال تحدي الظروف المحيطة، والتفكير الإبداعي في هذه المرحلة يخلق الاستشارة اللازمة لتوليد المفاهيم الجديدة واختبار مدى مرونة الخطط، من جهة أخرى فإن وضع الاستراتيجيات يتطلب في الغالب عمليات مُركبة للوصول إلى تصميم شامل لها، وهذا الأمر قائم في أساسه على التفكير الإبداعي الذي يحدد الرؤى المستقبلية لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة (السعدون وآخرون، 2011، ص. 315).

## ❖ تحقيق الميزة التنافسية:

- التفكير الإبداعي يقود المنظمات إلى مسارات جديدة لنشاطها الإبداعي بشكل يجعلها تتمتع بميزة تنافسية كبيرة، كونه ملكة العقل والروح، يُمكنها من التكيف مع معظم المصادر والربط بين مختلف الأفكار التي تبدو للآخرين على أنها بعيدة، فكلما اتسعت هذه المسافة زادت درجة التفكير الإبداعي والحاجة إليه (Adair, 2007, p. 6)؛

- مع زيادة صعوبة الحصول على الموارد والحصص السوقية بسبب تداعيات العولمة، أصبحت المعركة أكثر شراسة بين مختلف المنظمات للبقاء في المقدمة، فأصبحت الميزة التنافسية الحقيقية في الوقت الراهن هي الميزة التي تكمن في إبداع الموارد البشرية وتفكيرها تفكيراً ابداعياً (Kadiri-Yamani, 2020, p. 7).

## III-4-2- استراتيجيات تطوير التفكير الابداعي

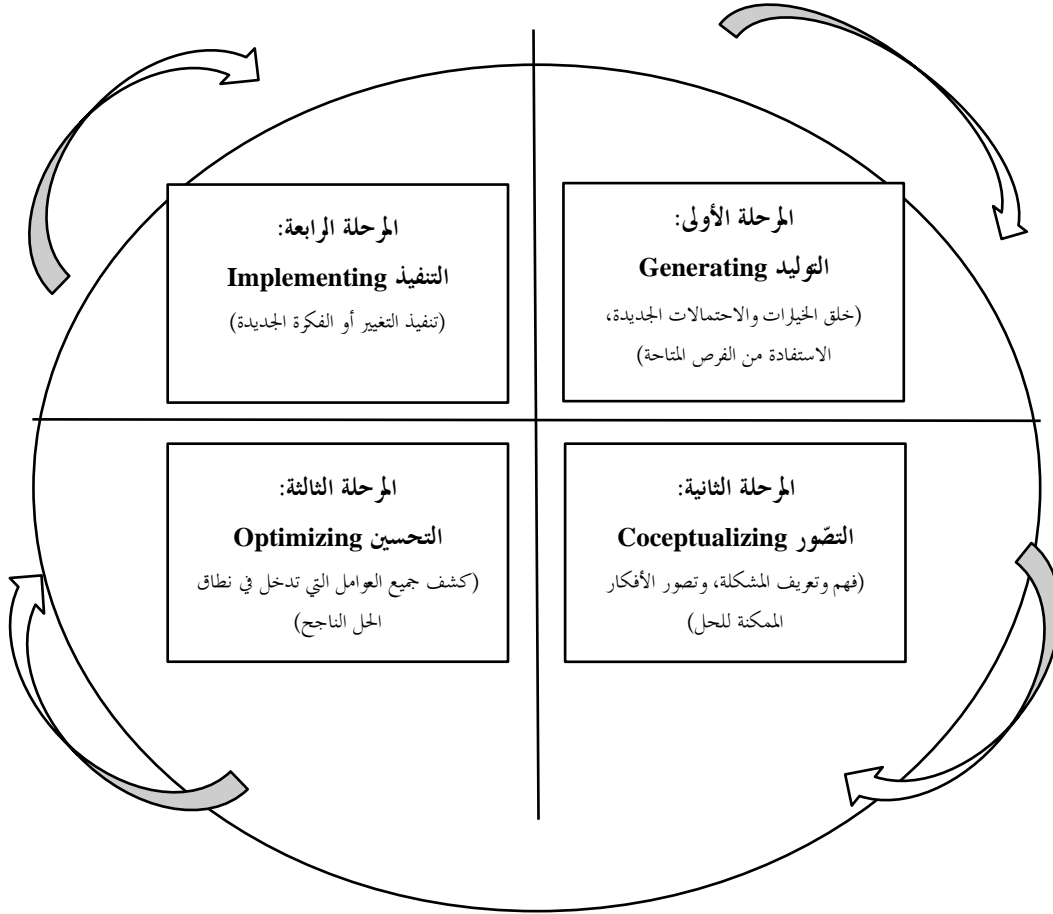
تتغير الاستراتيجيات والأساليب المتبعة في تنمية التفكير الإبداعي باختلاف دافعية الأفراد وقُدراهم العقلية والنفسية، وفيما يلي عرض لبعض منها:

## ❖ استراتيجية الحل المبدع للمشكلات

يُعرفها كل من "إيزاكسن وتريفنجر" (Isaksen and Treffinger) بأنها تلك العمليات المعرفية المنظمة التي تجعل الفرد يُفكر بطريقة فاعلة لتقوده بذلك لإعمال فكره وخياله، بحيث لا تعتمد هذه الطريقة على الانفعالات العاطفية للأفراد وشعورهم، لتُصبح بمرور الوقت بفعل التدريب جزءاً مُهماً من طريقة عملهم وتفكيرهم، فهي بذلك أسلوب منطقي (الأسد، 2004، ص. 42).

تُعتبر استراتيجية الحل المبدع للمشكلات منهجاً اجرائياً مُشابهاً للخطوات المتبعة في حل مشكلة ما، مع التأكيد على الجانب الإبداعي في الحل، وتتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من الأفكار الأساسية في جوهرها تُشكل أربع (04) مراحل أو خطوات يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

شكل رقم (09): المراحل الأربعة لأسلوب الحل المبدع للمشكلات



**Source :** Basadur, M., & Gelade, G. (2014). Creative Problem-Solving Process Styles, Cognitive Work Demands, and Organizational Adaptability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50, p. 82.

الشكل أعلاه بشكل عام يُوضح المراحل الأربع (04) لاستراتيجية الحل المبدع للمشكلات وهي كمايلي:

- **المرحلة الأولى:** "التوليد" (Generating): فيها يتم خلق وتوليد المعلومات الجديدة بشكل استباقي مع استشعار الاتجاهات والفرص والمشاكل المحيطة، فالاتصال الجسدي للفرد واحتكاكه المستمر بيئته يُنبئه لمختلف التناقضات والصعوبات الموجودة فيها، ليقدم بنفسه على اقتراح حلول لهذه المشاكل والتي قد تكون جديدة بالاهتمام، أي أنه في هذه المرحلة يتم التعرف فقط على المشاكل المطروحة والفرص الموجودة ولكن لم يتم بعد فهمها بشكل كبير.
- **المرحلة الثانية:** "التصور" (Coceptualizing): في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة المطروحة مع إنشاء تصورات شاملة لنموذج الحل المناسب لها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تصور هذا الحل لا يكون بالاعتماد على الخبرة المباشرة للفرد ولكن يكون بالاعتماد على التحليل المجرد، ليتم بعدها تطوير حل واحد أو أكثر للمشكلة المطروحة.
- **المرحلة الثالثة:** "التحسين" (Optimizing): فيها يتم دراسة ونقد تصورات المرحلة السابقة، والعمل على تحسينها وفق القيود والصعوبات العملية، كما يتم فحص البدائل المتاحة بشكل منهجي لتطوير خطة العمل لتنفيذ الحل الأمثل الذي يمكن تنفيذه بالموارد الموجودة مع إجراء التعديلات والتحسينات إذا لزم الأمر ذلك.

- المرحلة الرابعة: "التنفيذ" (Implementing): يتكون النشاط المعرفي في هذه المرحلة بتجربة الحل الجديد، وتقييم النتائج المترتبة عن ذلك.

وجب الإشارة إلى أن نجاعة وفعالية استراتيجية "الحل المبدع للمشكلات" يتوقف على عدة عوامل مهمة منها (Isaksen et al., 2010, p. 224):

- ضرورة وجود الدافعية والرغبة لدى الأفراد المتعلمين، لأن الإبداع يظهر وفقاً لتفضيلاتهم واهتماماتهم؛
- جميع الأفراد المتعلمين يملكون إمكانيات إبداعية؛
- السماح بوجود مساحة من الحرية في التدريب، لأن الأفراد المتعلمين يكونون في وضعية أفضل عند استخدامهم لأساليبهم الإبداعية الخاصة من خلال لجوئهم للتقييم الشخصي مع قدرتهم على التدخل المباشر في أشكال التدريب.

#### ❖ استراتيجية تألف الأشتات

تتركز هذه الطريقة خاصة في المشاكل التي تبدو صعبة أو غير مألوفة وغريبة، يُمكن فهمها وإدراكها وحلها حلاً إبداعياً عن طريق محاولة إيجاد الرابط فيما بينها، فهي بذلك استراتيجية تعتمد على نشاط عقلي يمارسه الفرد في موقف التعرف على المشكلة ومن ثم التوجه لحلها (مهاباد، 2016، ص. 59).

تُعرف كذلك بأنها استراتيجية تعليمية تعليمية، من خلالها يقوم المتعلم بحل المشكلة المطروحة أمامه بطريقة إبداعية عن طريق جعل ما هو غريب مألوف من خلال العرض والتحليل، وجعل ما هو مألوف غريباً بالاستعانة بأشكال التناظر المختلفة وتحديد التناقضات وإعادة فحص الموضوع الأصلي، ويُؤكد الأدب التربوي أن أول من وضع أسس هذه الاستراتيجية هو الباحث في علم النفس "ويليام جوردن" (William Gordon) وذلك في الخمسينيات من القرن الماضي حيث أطلق عليها اسم "سينيكتيكس" (Synectics) وهي مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية "سينيتيكوس" (Synetikos) التي تتألف من مقطعين: (Syn) يُقصد بها ارتباط مجموعة من الأشياء المختلفة تماماً فيما بينها، و(Etitos) يُقصد بها التنوع، وتتلخص هذه الاستراتيجية في قيام قائد المناقشة أو الجلسة بعرض مشكلة ما على عدد من الأفراد المتعلمين عرضاً وافياً، لينتقل بعد ذلك لتحديد المحور الرئيسي للمشكلة ويطلب من المشاركين أن يعرضوا أفكارهم بشأن ذلك من خلال استخدام التناظر والتمثيل، التشابه، تقمص الشخصيات، استخدام الرموز وغيرها، بحيث يؤدي ذلك إلى بلوغ رؤية جديدة للمشكلة ويهيئ المناخ الضروري للنشاط الإبداعي، ليقوم قائد الجلسة فيما بعد بجمع الأفكار والعمل على تقييمها في ضوء جملة من المعايير مثل: جودة الأفكار، أصالتها، مساهمتها في إيجاد الحل، قابلية التنفيذ وغيرها (المساعد، 2005، ص. 11-37).

على الرغم من أن هذه الطريقة غير شائعة الاستخدام مقارنة بالطرق الأخرى، إلا أنها على درجة عالية من الفائدة في حل المشكلات حلاً إبداعياً، كون ما يميزها هو استخدامها للحالات النفسية والانفعالية للأفراد استخداماً منتظماً من خلال ثلاث عمليات هي (التحليل، التقييم، التمثيل)، فهي بذلك محاولة واعية تُتيح للأفراد رؤية جديدة لأفكارهم (خليل، 2014، ص. 237).

## ❖ استراتيجية برنامج القبعات الست

هو برنامج ذهني من خلاله يُصبح التفكير بسيطاً وواضحاً وأكثر فاعلية وانتاجاً، يقوم في أساسه على فكرة تواجد ستة (06) قبعات لكل واحدة منها لونٌ معين، هذا الأسلوب يستخدمه الباحث مع مجموعة من المتعلمين لتنمية تفكيرهم الابداعي، بحيث أن كل قبة مسؤولة عن نوع معين من السلوك أو التفكير (الناشي، 2020، ص. 455).

تتمثل دلالات ألوان القبعات الست (06) فيما يلي (السرسري والزيات، 2014، ص ص. 107، 108):

**أولاً: القبة البيضاء (White Hat Thinking):** تُشير إلى التفكير المحايد (التجرد من العواطف)، حيث أن اللون الأبيض فيها يُشير إلى الصفحة البيضاء لتسجيل البيانات والمعلومات، ونمط الأسئلة فيها على شاكلة (ماذا، متى، من، كيف وغيرها من الأسئلة)، وهي تعطي الحقائق بطريقة محايدة وموضوعية دون الدخول في التفسيرات، وهذا التفكير يهدف للحصول على حقائق وأرقام وغيرها، للوصول إلى نتائج، وللإنصات الجيد فيها دورٌ مهم.

**ثانياً: القبة الحمراء (Red Hat Thinking):** ترمز إلى التفكير العاطفي، ونمط الأسئلة فيها على شاكلة (ما هو شعورك، هل تتغير مشاعرك وغيرها، بحيث أن للعواطف والأحاسيس جزءٌ مهم في التفكير والفرد يُعبر بكل حرية عن انفعالاته ومشاعره وأحاسيسه (السرور، الغضب، القلق، الحب، الشك، الغيرة وغيرها)، ولا تهتم بمبررات هذه المشاعر، كما يتوقف نجاح التفكير بواسطتها على قوة هذه العواطف.

**ثالثاً: القبة السوداء (Black Hat Thinking):** ترمز إلى التفكير السلبي أو التشاؤمي، ونمط الأسئلة فيها مثل (ما الصعوبات المتوقعة، ما المخاطر المنتظرة، ما مصادر الضعف وغيرها)، وهي تُشير إلى الأخطاء والأشياء غير الصحيحة لأن أساس التفكير في هذه القبة هو التشاؤم والسلبية والتركيز على احتمالات الفشل والعواقب.

**رابعاً: القبة الصفراء (Yellow Hat Thinking):** ترمز إلى التفكير الإيجابي، ونمط الأسئلة فيها مثل (ما هي فوائد، ما الشيء المميز، ما النقاط الإيجابية وغيرها)، والمفكر هنا يبحث عن القيم والمنافع وكيفية الاستفادة منها، فهي تهتم بالفرص المتاحة مع الحرص على استغلالها والتشجيع على التفاؤل وحب الإنتاج والإنجاز.

**خامساً: القبة الخضراء (Green Hat Thinking):** ترمز إلى التفكير الإبداعي، واللون الأخضر يُشير إلى النمو والخصوبة، وأسئلتها مثل (ماذا لو، كيف يمكن عمل ذلك بطريقة مختلفة، ما الأفكار الجديدة، هل يمكن النظر للأمر من زاوية أخرى وغيرها)، فهي تعمل على تغيير الأفكار بطريقة مرنة مع الحرص على إيجاد البدائل.

**سادساً: القبة الزرقاء (Blue Hat Thinking):** ترمز إلى التفكير الشمولي، أي التفكير المنظم حيث أن اللون الأزرق هو لون السماء التي تعلق كل شيء ونمط الأسئلة فيها (ما هي خطة العمل، ما هي استنتاجاتك وغيرها)، فتعمل على برمجية وترتيب خطوات التفكير، والربط بين الأفكار وتقدم الاستنتاجات والنظرة العامة.



استراتيجية القبعات الست للتفكير ابتكرها أول مرة رائد تأصيل علم التفكير الدكتور "إدوارد دوبونو" (Edward de Bono)، جوهرها هو العمل على تفعيل ستة (06) أنماط مختلفة من أنماط التفكير - كما سبق ذكره - الغاية من كل ذلك هو الوصول إلى نتيجة متوازنة من عمليات التفكير، ففي بداية الجلسة يقوم رئيس الفريق أو جلسة العمل بتحديد الموضوع المراد التفكير فيه، وفي حقيقة الأمر لا توجد قبعات حقيقية ولكن على رئيس الفريق بين الفينة والأخرى تذكير فريقه بنمط التفكير ولونه، ليبدأ أولاً بالقبعة البيضاء (جمع المعلومات)، ومن الأفضل الانتقال إلى القبعة الصفراء (البحث عن الجوانب الإيجابية للموضوع) وهكذا، ودور رئيس الفريق هو تحديد متى يتم الانتقال من نمط إلى آخر وإثارة الجو النفسي المصاحب لألوان التفكير، وليس هناك ترتيب مُقيد ومُلزِم للانتقال بين الأنماط، لكن يفضل الانطلاق من الأبيض إلى الأصفر وترك الأخضر والأزرق في النهاية، فعند التفكير بالأزرق يكون التركيز فقط على شمولية عملية التفكير لجميع الأنماط الأخرى، وبعده يُطرح البعد الزمني للموضوع ويناقش ما إذا كانت الأفكار المطروحة تناسب زمناً محدداً، وتستمر الجلسة حتى انتهاء الوقت المخصص لها، على أن يتم جمع الأفكار المطروحة في كل نمط على ورقة منفصلة (عبد الفتاح، 2013، ص. 39).

#### ❖ استراتيجية العصف الذهني

تُعد هذه الاستراتيجية من أحدث الطرق لتنمية التفكير الإبداعي للأفراد بشتى أنواعهم، كونها تُحرر طاقاتهم الكامنة من خلال جلسة معينة أو عدة جلسات تُقام لهذا الغرض، بحيث تسمح هذه الطريقة بظهور كل الأفكار والآراء مهما كان نوعها ومدلولها، يكون فيها المتعلم في قمة تفاعله مع موقف ما، كما تصلح هذه الطريقة أكثر في القضايا التي تُعالج الموضوعات المفتوحة، ويُعتبر "أوسبورن" (Osborn) الأب الشرعي لهذه الاستراتيجية والتي قدمها عام 1938 كرد فعل منه لعدم رضاه على الأسلوب التقليدي السائد آنذاك القائم على عقد المؤتمرات والاجتماعات (رضوان، 2013، ص. 11).

تُعرف استراتيجية "العصف الذهني" (Brainstorming) بأنها استخدام العقل في مواجهة أو التصدي النشط لمشكلة ما، من خلال وضع الذهن في حالة من الجاهزية والإثارة الكبيرة للتفكير في جميع الاتجاهات والمستويات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول القضية المطروحة، والأمر هنا يتطلب إزاحة كافة العوائق الشخصية أمام الفكر الذي يتحرر ليفصح عن جميع مكنوناته (حمر وبادي، 2019، ص. 65).

استراتيجية "العصف الذهني" كذلك هي من أشهر الطرق المستخدمة في عملية تحفيز وتنمية الإبداع، وجوهره في ذلك الفصل بين عمليتي توليد الأفكار وتقويمها، ويتكون هذا الأسلوب من ثلاث (03) مراحل أساسية يمكن اختصارها على النحو التالي (أبو جادو، 2012، ص. 36):

- المرحلة الأولى: فيها يتم شرح المشكلة وتحليلها إلى عناصر أولية، ثم تبويبها وتصنيفها من أجل عرضها للمناقشة في جلسة العصف الذهني.

- المرحلة الثانية: هنا فائد النشاط يقوم بشرح طريقة العمل، فيطلب بذلك من الأفراد تجنب تقويم الأفكار التي يطرحها المشاركون، وقبول أي فكرة مهما كان نوعها حتى ولو كانت خيالية وتقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار، مع الحرص على متابعة أفكار الآخرين والبناء عليها.
- المرحلة الثالثة: هي المرحلة الأخيرة، حيث يتم فيها تقويم الأفكار واختبارها عملياً، والملاحظ أن هذه العملية تستغرق وقتاً طويلاً، حيث يمكن أن تظهر أفكار جديدة أخرى يمكن الاستفادة منها.
- تكمّن أهمية استراتيجية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المنظمة من خلال ما يلي (فنونة، 2012، ص ص. 34، 35):
- التفكّر: حيث أن القرار المؤجل لما بعد عملية التأمل والتبصر قرار في أغلبه سليم كونه نتج بعد تشاور وتبادل غزير للأفكار.
- الحرية: لا توجد في هذا الأسلوب أي قواعد خاصة تُقيد إنتاج الفكرة أو نقدها وتقييمها.
- عملية مسلية: إذا كانت الجلسة مثلاً جماعية فعلى كل فرد المشاركة في عملية المناقشة فينتج عن ذلك مزج بين مختلف الأفكار بطريقة مسلية مريحة للنفس غير تقليدية تُنمي لدى العاملين في المنظمة مهارات البحث والتفكير من خلال إلغاء الحواجز.
- عملية تدريبية: أسلوب هام لاستثارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الإبداعي، فهو ليس عملية لاسترجاع المعلومات وتذكرها بل أسلوب لتنشيط الفكر وفتح آفاقه للبحث والاستكشاف.
- وجب الإشارة في الأخير إلى أنه إضافة للاستراتيجيات السالف ذكرها، هناك أيضاً العديد من الاستراتيجيات والأساليب الأخرى التي يمكن اعتمادها في تنمية التفكير الإبداعي للأفراد منها (استراتيجية التسجيل الذهني، طريقة DOIT، طريقة التماثل الاجباري لتوليد الأفكار، برنامج الإثراء التعليمي، أسلوب Scamper وغيرها)، كما أنه يمكن استخدام أسلوب بحد ذاته أو الجمع بين أسلوبين أو أكثر حسب الحاجة.
- حسب "تورنس" (Torrance) فإنه لا يجب اجبار الفرد على اتباع أسلوب محدد لتنمية تفكيره الإبداعي، بل لابد من تقديم عدة استراتيجيات وتجربتها وخلق المواقف التي تستثير الابداع لدى الفرد مع العمل على تشجيعه وحثه للتفاعل لتقوية دافعيته والحصول على الاستجابة (المساعد، 2005، ص. 26).

من خلال ما سبق يتضح أن التفكير الإبداعي يتبع جميع مسارات التفكير - حتى قليلة احتمالات الحدوث - وهذا في توليد الأفكار الابداعية، ويعتمد في ذلك على القدرات التخيلية والإبداع وانبعثت الأفكار وتعددها وتدفعها، ليهتم بذلك بجميع الأفكار سواء كانت لها علاقة بالمشكلة المطروحة أو ليس لها أي ارتباط حتى ولو كانت أفكاراً غير منطقية وعلمية، وهذا هو الأساس الذي تقوم عليه الأساليب السالف ذكرها التي تتكون في جوهرها من مجموعة من الخطوات أو المراحل العلمية والعملية والتي تعمل على تنشيط القدرات العقلية للوصول لأفكار تسهم في حل المشكلات

وصنع واتخاذ القرارات السليمة، كونها تفتح الباب لبعث روح الحماس وتسريع البديهة واطلاق الابداع، وتوليد الأفكار غير التقليدية وغير المألوفة كقوة دافعة لتنمية التفكير الإبداعي.

#### IV- العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي

لقد بات من الضروري على المنظمات التي تسعى لتحقيق الإبداع التنظيمي أن تمتلك قيادات إدارية قادرة على إيجاد نوع من التناغم والتناسق بين ما تحوزه من قدرات ومعارف مرتبطة بمواردها البشرية، وبين ما تمتلكه من إمكانيات وموارد مالية ومادية مختلفة من أجل الوصول لمكانة تنافسية تضاهي المنظمات المتميزة، حيث في هذا الإطار هناك مجموعة من الممارسات والأنشطة المرتبطة بتنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية، والتي تُعتبر مهمة وداعمة في نفس الوقت وجب على القائمين بالعملية الإبداعية في أي منظمة تبنيها في مختلف السياسات والتوجهات الإدارية. في هذا الجزء ولتبيان العلاقة القائمة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والابداع التنظيمي، سنكتفي بالتطرق لممارسات إدارة الاحتواء العالي كما قدمها الباحث الأمريكي المختص في سيكولوجية التنظيم "لورل" (Lawler) سنة 1986 والتي سبق وأن تم ذكرها.

#### IV-1- علاقة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بالإبداع التنظيمي

إن عملية صنع واتخاذ القرارات في أي منظمة هي من أهم الوظائف الإدارية التي ركز عليها العديد من الباحثين الاقتصاديين لعل من أبرزهم "سايمون" (Simon) - صاحب نظرية تفسير النمو الاقتصادي -، حيث تتعلق هذه الوظيفة أساسًا بالقدرة على اختيار أفضل بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة ومن ثم إصدار الأحكام والأوامر المختلفة، لذلك اعتبرت من أكثر الوظائف صعوبة كونها تتعلق بحتمية مصيرية تقع على عاتق المنظمة وعاملها إيجابًا أو سلبيًا، ومشاركة هذه الوظيفة هو أمرٌ في غاية الحساسية والتعقيد، وعليه فالقدرة على الإبداع في المنظمة في أغلبه هو نتاج عملية صنع واتخاذ القرارات السليمة. (اللوزي، 2003، ص. 32).

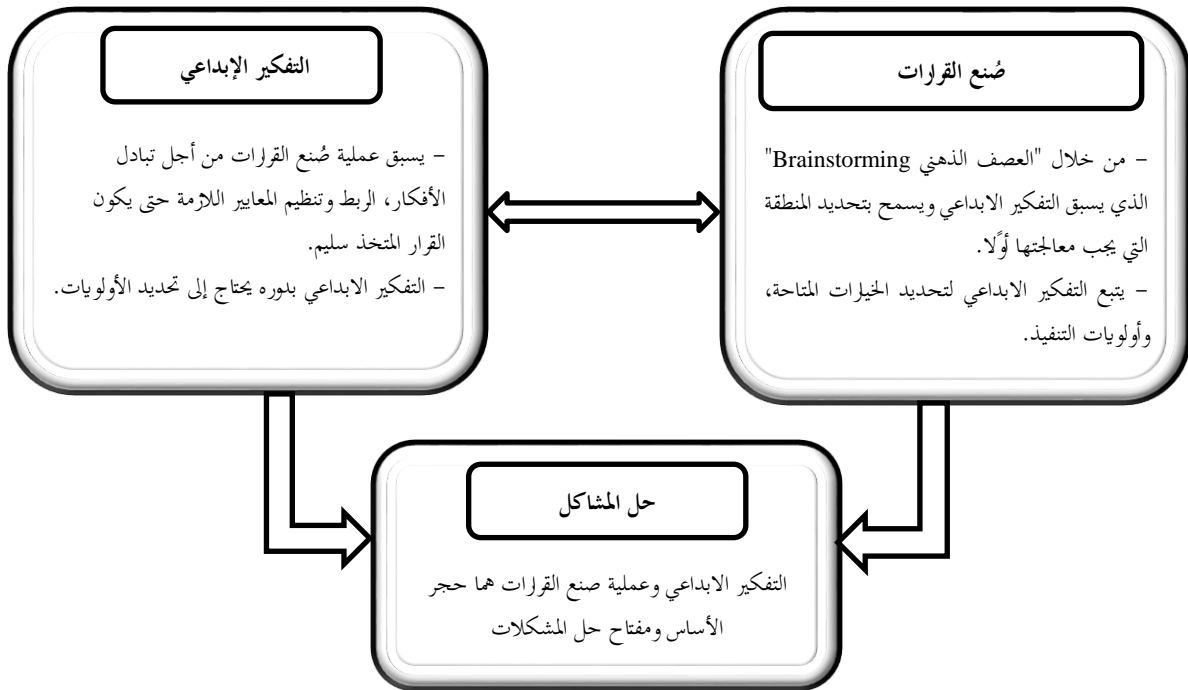
كما أن حجر الزاوية كذلك في أي عملية إبداعية هم العاملون الذين منهم وبهم تنطلق المنظمات نحو صنع إبداعها للوصول لما يعرف بالمنظمات المبدعة، حيث تُمكن مختلف الممارسات التنظيمية ومنها عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الأفراد العاملين من تحقيق ذلك، وهذا من خلال توليد أفكارهم الإبداعية ودفعهم للعمل بروح الفريق الجاد والمتميز، مما ينتج عنه مساهمتهم الحقيقية في حل المشكلات التنظيمية وتنمية وتطوير قدراتهم كافة، مع زيادة مستويات إنتاجهم بسبب تحسن مستويات أدائهم (علي والحاكم، 2015، ص. 176).

إن التوجه نحو تحقيق الإبداع التنظيمي يتطلب أيضًا المشاركة الفعالة لجميع المعنيين بعملية صنع واتخاذ القرارات في المنظمة بما فيهم العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية، وعملية المشاركة هذه تعني أن صُنِع واتخاذ القرارات يجب أن يتم بعد التشاور والتفكير المشترك العميق بين جميع أفراد المنظمة بما في ذلك

القيادات العليا والعاملين والشركاء وحتى العملاء، كون هذه العملية تعتمد على توفير بيئة مفتوحة وشفافة تُشجع على المشاركة الفعالة مع توفير الدعم اللازم للأفراد العاملين لتطوير أفكارهم وقدراتهم وتحويلها إلى حلول عملية (Vrabie & Ianole-Călin, 2020, p. 3)، هذا ويمكن تحقيق المشاركة الفعالة في عملية صنع واتخاذ القرارات للوصول لمستويات عليا للإبداع التنظيمي من خلال استخدام أساليب مثل: الحوار، الاجتماعات، ورشات العمل، المنتديات وغيرها من الأدوات التي تُشجع على تبادل الأفكار والآراء والخبرات، وعندما يتحقق ذلك تتحسن جودة القرارات وبالتالي يزيد مستوى التزام العاملين بتنفيذها، كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين أداء المنظمة ككل خاصة على المدى البعيد مع تعزيز تفاعلها مع العملاء والشركاء والمجتمع المحيط بها ككل (Crosby, 1996, pp. 1403-1405).

في الجهة المقابلة أيضا فالعملية الإبداعية غالبًا ما تكون ضرورية هي الأخرى لعملية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة من خلال ما يعرف بالتفكير الإبداعي، فمُتخذ القرار الصحيح ومُشاركه هو بالحصلة فردٌ مُبدع قادر على خلق الأفكار الإبداعية الجديدة لمواجهة مختلف المشاكل خاصة المعقدة منها (سويدات والشيخ، 2017، ص. 39). إذن فالعلاقة بين عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والإبداع التنظيمي هي علاقة التغذية الراجعة أخذٌ وعطاء. هذا ويُمكن تمثيل العلاقة التفاعلية بين عملية صنع القرارات والتفكير الإبداعي في الشكل الموالي:

شكل رقم (10): العلاقة بين عملية صنع القرارات والتفكير الإبداعي



Source: Saaty, T. L. (2009). Decisions: Structure, Judgment, And Natural Law. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 1(1), p. 7.

يُوضح الشكل أعلاه، العلاقة القائمة بين عملية صنع القرارات من جهة والتفكير الإبداعي الذي يعتبر أساسيا وداعما لعملية الابداع التنظيمي من جهة أخرى، وهي في الحقيقة علاقة تفاعلية تبادلية، والأمر لا يتطلب سوى القليل من الجهد لإدراك ذلك، حيث يتحرر تفكير الفرد العامل ليصبح تفكيرًا إبداعيًا إذا كان لديه مساحة كافية تمكنه من اتخاذ بعض القرارات في مكان عمله والمساهمة ولو جزئيا في صناعتها، خاصة تلك القرارات المرتبطة بمهامه المباشرة، وفي الجهة المقابلة تحتاج عملية صنع واتخاذ القرارات السليمة لفرد مبدع يستعين بمجموعة من الأساليب والتقنيات منها على سبيل المثال أسلوب "العصف الذهني" (Brainstorming) الذي يسمح له باستنباط مجموعة من الحلول البديلة لمشكلة ما من خلال تجميع قائمة من الأفكار ثم مشاركتها معه بشكل عفوي من قبل بعض من زملائه.

#### IV-2- علاقة مشاركة المعلومات بالإبداع التنظيمي

تُشكل مشاركة المعلومات بين العاملين في المنظمة جزءًا هامًا من سيورة العملية الإبداعية في المنظمة، حيث يمكن أن تساعد على تحفيز تفكيرهم الإبداعي وبالتالي تطوير الحلول الجديدة المقترحة، وذلك من خلال:

- ❖ **توفير المعلومات المناسبة:** من أجل الوصول إلى الإبداع الهادف المنظم يجب على القادة والمديرين التأكد من توفير مصادر الفرص الإبداعية بما فيها المعلومات المناسبة للعاملين وحتى الشركاء والعملاء، لإلهامهم وتشجيعهم على التفكير الاستراتيجي وإيجاد الحلول الجديدة (خلوف، 2017، ص. 16)؛
- ❖ **الإفصاح عن المعلومات:** يجب على القادة والمديرين كذلك أن يكونوا شفافين في مشاركة المعلومات والبيانات خاصة المتعلقة بالوضع التنافسي للمنظمة وأهم المشكلات التي تواجهها، مع تشجيع العاملين للإفصاح عن الأفكار والمعلومات التي يمتلكونها، وذلك لتمكين جميع الأطراف من المشاركة الفعالة في عملية الابداع التنظيمي (طايبي ولونيسي، 2016، ص. 78)؛
- ❖ **استخدام التكنولوجيا:** يمكن استخدام التكنولوجيا المختلفة كالبرامج والتطبيقات والشبكات الاجتماعية وتقنيات الاتصال لتسهيل مشاركة المعلومات والتواصل بين جميع الأطراف لزيادة الابداع التنظيمي (Zhaoa et al., 2023, p. 1)؛
- ❖ **تقدير المعلومات:** يجب تقدير المعلومات والأفكار التي تأتي من جميع الأطراف مع مراجعتها وتقييمها، وتوفير الدعم اللازم لتطوير هذه الأفكار وتحويلها إلى حلول عملية للوصول للكفاءة الإبداعية (ليتيم وبوطغان، 2019، ص. 293)؛
- ❖ **تعزيز الثقافة الإبداعية:** كونها إطار فكري يُوجه أعضاء المنظمة الواحدة ويُنظم أعمالهم وعلاقاتهم فلا بد من تعزيزها سواء من خلال إقامة ورش العمل والحوارات الإبداعية أو من خلال التشجيع على التفكير خارج الصندوق (بركان وجليط، 2017، ص. 177).

هذا ويرى العديد من الباحثين بأن عملية التشارك المفتوح للمعلومات داخل المنظمة، خاصة تلك المشاركة المقرونة بالمستويات العالية من الشفافية، تُهيء بيئة قوية للعاملين والمديرين على حدٍ سواء، للتصرف بروح

المبادرة والإبداع بحثاً عن أفكار ومعلومات جديدة أو تطبيق المعلومات بطرائق مختلفة، فالسلوك المبادر لا يأتي اعتبارياً أو عرضياً، كما أن المنظمات ذات التوجه العالي مطالبة بتبني بطريقة منهجية عملية مشاركة المعلومات لكي تُعزز من قيم وسلوكيات أفرادها وتقود لهذا الاستعداد المبادر (الشمي، 2009، ص. 104).

تُعد عملية مشاركة المعلومات وتبادلها في أي منظمة أمراً ضرورياً بل وحتى حتمياً في كثير من الأحيان، بحيث يجب أن تعالج هذه العملية التشاركية المشكلات المتعلقة بالتساؤلات التالية: "ماذا نشارك؟"، "كيف نشارك؟"، "متى نشارك؟"، والتي إذا ما تم معالجتها بشكل صحيح ستقل التكاليف المرتبطة بمشاركة المعلومات ونقصها وكذا تكاليف التحويل الزائد لها، لتحسن بذلك مختلف الاستجابات وصولاً للإبداع التنظيمي، وعلى العموم يمكن اجمال أهمية مشاركة المعلومات للعاملين كممارسة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحقيق الإبداع التنظيمي فيما يلي (Omar et al., 2010, pp. 2487-2488):

- ❖ **تحقيق التنسيق والتكامل:** مشاركة المعلومات وتبادلها تُوفر لجميع الأفراد في المنظمة الآلية الحقيقية لتحقيق الانسجام وصولاً للإبداع التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية، ليس فقط بين الوظائف الداخلية للمنظمة وإنما تتعداه لبيئتها الخارجية؛
- ❖ **تلبية متطلبات العملاء:** من الضروري إدارة تدفق جميع المعلومات في المنظمة كتلك المرتبطة مثلاً بنقل المنتجات (سلع أو خدمات) إلى العميل النهائي، حيث يتوقف تدفقها الفعال على مدى تبادلها بين أعضاء السلسلة، فتحسين عملية تبادل المعلومات أمر من شأنه تعزيز الثقة بين أعضاء سلاسل التوريد بما يضمن فعالية الاستراتيجيات التسويقية، لأن فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم أمر من شأنه أن يؤدي إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة تلي هذه الاحتياجات والتوقعات بشكل أفضل كما يمكن أن تؤدي إلى جذب عملاء جدد وبالتالي زيادة المبيعات والربحية؛
- ❖ **الاستجابة الفعالة:** عملية مشاركة المعلومات بين العاملين وتبادلها تُمكن المنظمات من الاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق المتغيرة، من خلال جمع مختلف الملاحظات (تجربة العملاء)، ومن ثم العمل على إدخال التحسينات اللازمة على السلع و/أو الخدمات وجعلها أكثر كفاءة وفعالية أي إبداع أكبر؛
- ❖ **تحقيق الأهداف المشتركة:** لا تتم التفاعلات بين المنظمة ومُختلف مكونات بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية بصورة عفوية أو بطريقة عشوائية، وإنما تتم بصورة مُوجهة لبلوغ الأهداف المخططة سواء للمنظمة وأفرادها أو لباقي شركائها، حيث تؤدي عملية تبادل المعلومات وتشاركتها دوراً جوهرياً في تحقيق ذلك، بما يضمن في الأخير تحسين العمليات وتطويرها؛
- ❖ **تحسين الأداء التنظيمي:** مشاركة المعلومات وتبادلها داخل التنظيم وخارجه في الوقت المناسب خاصة تلك المعلومات المتعلقة بأداء الأنشطة والعمليات (التوقعات، المبيعات، الأنشطة الترويجية وغيرها) تُسهم حتماً في تحسين الممارسات وتحفز العاملين على تطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وثقافتهم الإبداعية؛

❖ تحقيق الميزة التنافسية: تسعى المنظمات الاقتصادية لاكتساب الميزة التنافسية، حيث تحرص على القيام بخطوات جبارة لصنع الفارق بينها وبين المنظمات الأخرى من خلال خفض التكاليف وتحقيق التفاضل بتقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء لكسب ولائهم، أو بالتركيز على حاجاتهم الرئيسية، وعملية مشاركة المعلومات وتبادلها مع مختلف الكيانات يمكن أن تخلق الفارق.

وجب الإشارة كذلك إلى أن فعالية وكفاءة عملية المشاركة العالية للمعلومات بين الأفراد العاملين في المنظمة تتوقف إلى حد كبير على مستوى جودة ونوعية وحتى كمية المعلومات المسموح بمشاركتها، في حين تبقى مسألة حجب المعلومات الاستراتيجية ذات القيمة العالية أمر مصيري لأي منظمة وجب كتمانها واعتباره من الخصوصية والأسرار.

### IV-3- علاقة مشاركة العوائد بالإبداع التنظيمي

تعتمد أنظمة عمل إدارة الاحتواء العالي على مبدأ ربط الأداء بالمكافأة، وهذا الربط سيؤدي حتمًا بالعاملين للسعي بمنهج طبيعي لتحقيق النتائج المفيدة على نحو متبادل لهم وللمنظمة، كما أن ربط المكافأة بالأداء الفعال يحقق العدالة أيضا فيضمن اشتراك العاملين في الأرباح الناتجة عن أي تحسن في مستويات الأداء ويقود بشكل أو بآخر لتحقيق الإبداع التنظيمي (خروفة وعبودي، 2020، ص. 203).

تمثل العوائد بمختلف أشكالها مصدراً مهماً من مصادر القوة، تُستخدم بغرض الاستفادة الجيدة من قدرات العاملين وطاقاتهم فهي مؤثرات تُوجه سلوكهم وتضبط تصرفاتهم بشكل يسمح بالوصول لمستوى معين من الإنجاز غالبا يكون تجديدي وغير روتيني (تركمان وأحمد، 2020، ص. 285).

في أغلب المنظمات وخصوصا المنظمات ذات التوجه المبنى على الاحتواء العالي للعاملين، لكي تنجح الإدارة في إثارة دافعية العاملين وتنمية روح الإبداع لديهم، فإنها يجب أن تسأل عاملها عن مدى احتياجاتهم، وتتعرف على مستويات إشباع هذه الاحتياجات، كما أنه من المتعارف عليه أيضا أن الحوافز تلعب دورًا هامًا في حياة المنظمات، حيث تعمل على تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة من أجل البقاء والاستمرار، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال نظام عوائد جيد يعمل على جذب أفضل العناصر البشرية كمًا ونوعًا وتحفيز العاملين بالمنظمة، وتفجير ما بداخلهم من طاقات كامنة وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والولاء والانتماء الذي ينعكس بدوره على مستويات أداء المنظمة كمًا ونوعًا، كما أن عملية إدارة الدافعية والتحفيز هي عملية متكاملة تتعلق بالمنظمة والعاملين بها، والمستفيدين في إطار استيفاء المتطلبات السيكولوجية المجتمعية والمتطلبات الشخصية للمستفيدين والمتطلبات الإدارية للمنظمة، وبذلك تدعم الدافعية والتحفيز مرتكزات التنمية من الإشباع والاستقرار والرفاهية وصولا للعملية الإبداعية (شعيب، 2014، ص. 122-133).

كما ترتبط عملية مشاركة العوائد بالإبداع التنظيمي من خلال تقاسم النتائج الإيجابية المتحصل عليها من الأداء الجيد، والتي تنتج عن الأفكار الإبداعية القوية والعميقة بين جميع العاملين والشركاء في المنظمة، وتعتبر المشاركة العادلة

للعوائد من أهم العوامل المحفزة على ذلك في المنظمة وُصولاً لمستوى عالي من الإبداع التنظيمي. هذا وتمثل أهمية مشاركة العوائد مع العاملين في المنظمة في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال:

- ❖ **تعزيز العلاقات:** حيث تُساعد مشاركة العوائد بمختلف أشكالها في تعزيز العلاقات بين الأطراف المختلفة، بما في ذلك العاملين والشركاء، ليشعروا بالتقدير والاهتمام ويندفعوا بذلك نحو التعاون المشترك لتحقيق النجاح التنظيمي والابداع التنظيمي (Kohn et al., 2022, p. 2)؛
- ❖ **زيادة الشفافية:** الشفافية الإدارية في جميع المنظمات لها أهمية كبيرة في إرساء القواعد والأسس السليمة لمناهج العمل الصحيح، حيث يؤدي التقاسم العادل للعوائد بمختلف أشكالها إلى زيادة مستوى الشفافية، كما أن عرض النتائج المحققة بشكل مفتوح وصريح للجميع يُساعد في تعزيز الثقة والاحترام بين كل الأطراف المختلفة بما فيهم العمال، وهذا الأمر يدعم الابداع التنظيمي فيتحسن التواصل بين جميع الأطراف في المنظمة بشكل يؤدي فيما بعد لتحسين جودة القرارات المتخذة ووصولاً لتحسين العملية الإبداعية بشكل عام (السبيعي، 2017، ص. 181)؛
- ❖ **تعزيز الروح الجماعية:** يُعزز تحقيق النجاحات المشتركة الروح الجماعية في المنظمة، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من فريق عمل ناجح، وهذا يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاجية، فتعزيز الروح الجماعية من خلال خلق الثقة والتفاعل والتعاون والتفكير الإيجابي، مع توفير بيئة العمل التي تسمح بالتجارب والاختلاف والتحدي يؤدي حتماً لتعزيز الإبداع التنظيمي (Duchon & Plowman, 2005, pp. 807-808)؛
- ❖ **تحفيز الإبداع والإنتاجية:** عندما يتلقى العاملون المشاركون في تحقيق العملية الإبداعية من المنظمة كل الدعم والتحفيز من خلال مشاركتهم في العوائد المترتبة على نتائج هذا الإبداع الذين شاركوا فيه، أمر من شأنه أن يحفزهم للعمل بجدية وإيجاد حلول جديدة ومبتكرة (خلوف، 2017، ص. 15).

كما يبرز كذلك دور نظام العوائد في تحقيق الإبداع التنظيمي على مستويين هما:

#### أولاً: على المستوى الفردي

من خلال إشباع حاجات الفرد من ناحية التقدير والاحترام، فالاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل أمر من شأنه زيادة دافعيته للعمل، طالما أن العمل السيء ينال صاحبه التأنيب والتوبيخ وحتى الفصل أحياناً، لذا وجب الاعتراف بحق الفرد الذي بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص العمل بتشجيعه وحثه على الاستقرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو (المغربي، 2018، ص. 298).

#### ثانياً: على مستوى الجماعات والمنظمة

إنّ العوائد بمختلف أشكالها لها الكثير من الفوائد والمزايا تؤدي إلى تحقيق الإبداع التنظيمي على المستوى الكلي كمايلي (توام وكلاخي، 2021، ص. 649):



- تُسهم في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم بشكل جماعي، واستخدامها أفضل استخدام لصالح المنظمة، وهذا يؤدي إلى اختزال في القوة العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها لمنظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة؛
  - تحسين الوضع المادي والنفسي وحتى الاجتماعي للأفراد العاملين، وهذا من خلال ارتباط مصالحهم بمصالح المنظمة، فينطلقون للتجديد والابداع، كما تعمل على تحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد؛
  - رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للعوائد الجماعية، قد تؤدي إلى دفع العاملين لرفع إنتاجيتهم؛
  - تحقيق التوازن الحيوي الجماعي، الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية بشكل متجدد في إطار تشاركي.
- كما تتجلى أهميتها كذلك في تنمية روح التعاون، فالحوافز الجماعية مثلاً تؤدي إلى تكاتف الجماعة في سبيل تحقيق المعايير المطلوبة للحصول على المنافع، من خلال تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة لأن انتقال المهارات بين الأفراد العاملين أمر من شأنه زيادة فرص التنمية والتدريب أثناء العمل (المغربي، 2018، ص. 298).

#### IV-4- علاقة مشاركة المعرفة بالإبداع التنظيمي

تكمن علاقة مشاركة المعرفة مع الإبداع التنظيمي، ليس في طبيعة المعرفة في حد ذاتها فقط، وإنما فيما تشكله هذه المعرفة من إضافة قيمة للمنظمة وأفرادها العاملين، وفي الدور الذي تؤديه في تحول هذه المنظمة إلى الاقتصاد الجديد القائم على التجديد والإبداع، المعتمد في جوهره على المعرفة والذي يتم تأكيده من خلال رأس المال الفكري (الكيسي، 2005، ص. 13).

عملية مشاركة المعرفة أيضا هي إحدى متطلبات تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، ومن أهم الممارسات التي تدعمها لما ينجر عنها من تعزيز للقدرات الإبداعية والابتكارية لمواردها البشرية (حسين، 2018، ص. 153).

مشاركة المعرفة داخل المنظمة تُعزز من العملية الإبداعية، وهذا من خلال تقاسم النتائج الإيجابية التي تنتج عن الأفكار الإبداعية بين جميع الأطراف المعنية بما فيهم العاملين، ويتجلى ذلك بوضوح من خلال:

❖ **الوصول للأداء الاستراتيجي:** ينتقل الإبداع التنظيمي في مراحل متقدمة إلى ما يُعرف بالإبداع الاستراتيجي الذي هو محصلة للأداء الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن عملية تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين تُساعد في تحسين هذا الأداء، إذ يمكن استخدام المعرفة المشتركة لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف، كما يلعب الدعم الإداري دورا حاسما في الوصول إلى ذلك من خلال توفير الأدوات اللازمة وفرص التدريب والتطوير المستمر، كما أن تقاسم المعرفة تتطلب إنشاء بيئة تُشجع على التعلم والمشاركة، ويتم تحقيق ذلك من خلال توفير الأدوات والموارد اللازمة لجعل المعرفة متاحة ومُشتركة بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة (عاشور وطرفاني، 2012، ص. 76)؛

❖ **تحسين القرارات:** يُساعد تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة على تحسين عملية اتخاذ القرارات الجريئة، إذ يتم اتخاذ القرارات بشكل أفضل عندما يشارك الأفراد المعلومات والأفكار، كما أن فتح الباب للاستشارة والحصول على وجهات النظر المختلفة أمر من شأنه تحسين عملية اتخاذ القرارات الأكثر إبداعًا (خلوف، 2017، ص. 20)؛



من الشكل أعلاه، يُمكن القول بأن هناك علاقة طردية بين عملية مشاركة المعرفة في المنظمة والقدرة على الإبداع التنظيمي وذلك كمايلي:

- قوة مشاركة أي فكرة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تؤدي حتمًا لزيادة في المعرفة الفردية للأفراد العاملين بحيث يتم توظيف هذه المعرفة في إثراء خصائص هذا المنتج من خلال الوصول لحالة معرفية تسمى بـ"الإلهام" (The Inspiration) التي هي عبارة عن حدس واستبصار معرفي، تُمكن الفرد العامل من تقديم اقتراحاته وملاحظاته حول هذا المنتج أو تقديم مدخلات (معلومات وغيرها) لتطويره، أي الوصول لمرحلة القدرة على تقديم اقتراحات أو مدخلات جديدة لتطوير هذا المنتج وتحسين رضا العملاء (القدرة على الإبداع)؛
- قوة مشاركة مختلف الخبرات بين الأفراد العاملين في المنظمة تؤدي أيضاً لتحسين خبرتهم الفردية ليبدلوا بذلك جهود في محاولة منهم لتطبيق هذه الخبرة الجديدة المكتسبة لتوصل لمرحلة القدرة على تحسين الخبرة الفردية بشكل فردي وترقية الذات (القدرة على الإبداع)؛
- قوة مشاركة الأفكار بين الأفراد العاملين كذلك كتقاسم الخبرات لإكمال عمل ما تؤدي لنمو تفكير الفرد العامل ليتحسن عمله من خلال استخدام طرق جديدة في العمل مع زيادة الإلهام لابتكار إجراءات فعالة وبدل جهود إضافية لمحاولة تطبيق إجراءات عمل أكثر فعالية وصولاً لمرحلة القدرة على إنشاء طرق جديدة لتحقيق أهداف العمل بشكل أكثر فعالية؛
- المشاركة الطوعية للمعرفة (إعداد التقارير وتبيان إجراءات العمل) ومشاركتها مع الأفراد العاملين في المنظمة تؤدي حتمًا لفهم الفرد لعمله ليتحسن بشكل ذاتي، لينجز أعماله بسهولة وكفاءة، ويتمكن من إتمام أعماله بشكل أسرع للوصول للقدرة على أداء وتطوير أعماله فيما بعد بسهولة وكفاءة.

كما يُمكن تلخيص أهمية عملية مشاركة المعرفة بشكل مرتفع بين الأفراد العاملين في التوجه لتحقيق الإبداع التنظيمي على مُستويين إثنين هما (رجم وآخرون، 2020، ص ص. 9، 10):

#### أولاً: الأهمية الفردية:

مُساعدة الأفراد على أداء أعمالهم بشكل أكثر فعالية، كون عملية التشارك المعرفي العالي تُنمي شخصيتهم الوظيفية، فتزيد من تقديرهم الشخصي وتدعم أواصر التعاون والتآزر الجماعي داخل المنظمة، ليتحقق رضاهم الوظيفي وأهدافهم الشخصية، ويتحرروا من مختلف السلوكيات الروتينية وبالتالي تنفجر طاقاتهم الإبداعية.

#### ثانياً: الأهمية التنظيمية:

تؤدي عملية التشارك المعرفي بين العاملين إلى تخفيض تكاليف التدريب، مع تعزيز التبادل المعرفي والتعلم التنظيمي فينتج عنه تحسين العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية ككل، وتنتقل المنظمة بذلك من العمل وفق الأنماط الإدارية التقليدية إلى العمل وفق أسس ابتكارية متجددة تستطيع بواسطتها مواجهة مختلف تحديات بيئتها الخارجية.

في الأخير يمكن القول بأن التوجه نحو تحقيق الإبداع التنظيمي لم يعد أمرًا اختياريًا، بل أصبح مسألة حتمية ملحة لا غنى عنها، حيث لابد من التخلي عن الممارسات الإدارية القديمة، والتوجه للعمل ضمن بيئة العمل المفتوحة التي تستوعب كافة التغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، وهو الأمر الذي يفرض على أصحاب القرار في أي منظمة توفير الممارسات الإدارية الإيجابية وعلى رأسها ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

## الخلاصة

تحتاج كل منظمة إلى معرفة هويتها وقدراتها وإدراك ذاتها، كما أنها مُطلبة بخلق مُناخ العمل المرن المساعد على تفجير الطاقات الإيجابية لعمالها مع العمل على دعم كل أشكال الابداع المقدمة وتطويره ومشاركته.

في هذا الفصل تم تقديم عرض نظري تفصيلي كمدخل للإبداع التنظيمي شمل مختلف العناصر المهمة له، واتضح من خلال العرض أن تعدد التعريفات الاصطلاحية التي قدمت له ترجع في حقيقة الأمر لطبيعته المجردة وارتباطه بمختلف المكونات على رأسها المعرفة الإنسانية، لكن هذه التعريفات وإن اختلفت في شكلها فإنها اتفقت في جوهرها بأن الإبداع التنظيمي هو فكرة أو ممارسة جديدة تشمل مجموعة من الجوانب هدفها إحداث تحسينات ملحوظة في المنظمة ككل تُمكن من حل مختلف المشكلات واكتشاف طرق عمل جديدة تقود لتحقيق أهداف العاملين وأهداف منظماتهم خاصة في مجال مناهج العمل وتطوير المنتجات والخدمات.

من خلال العرض السابق أيضا تم توضيح أن الإبداع التنظيمي يتميز بجملة من الخصائص والمميزات، وله أهمية كبيرة سواءً للفرد العامل أو المنظمة، كما تباينت مستوياته ومصادره وتصنيفاته، وتعددت بذلك معوقاته، وكمحاوله لتفسيره قدم مجموعة من الباحثين عدة نماذج كمراحل متعاقبة لسيرورته، كما تبنت المنظمات عدة أساليب واستراتيجيات هدفها جعل الفعل الإبداعي ظاهرة متأصلة ودائمة فيها.

النظام الإبداعي في أي منظمة ما هو إلا نظام قائم على مجموعة من المدخلات يمر بعمليات تحويلية وصولاً لمجموعة من المخرجات، ولتنميته لا بد من وجود جملة من المتطلبات الضرورية تسمح بالانتقال من المناخ النمطي التقليدي للإدارة إلى المناخ المشجع على الإبداع كونه ظاهرة تتميز بالشمولية والتعقيد لما ينطوي عليه من عناصر معرفية انفعالية وأخلاقية متشابكة تشكل حالة ذهنية فريدة من نوعها.

إن ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي قدمها "الولر" (Lawler) تُشكل أرضية خصبة حقيقية لتحقيق الإبداع التنظيمي، وجب على القائمين على هذه العملية إيجاد نوع من التناغم والتناسق بين ما تحوزه منظماتهم من معارف وقدرات مرتبطة بالأفراد العاملين، وبين ما تمتلكه من إمكانيات وموارد مختلفة، هدفها الوصول لمكانة تنافسية تضاهي المنظمات المتميزة.

# الفصل الثالث:

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

I- واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تحدياتها وآفاقها المستقبلية

II- الطريقة والإجراءات

III- مجتمع وعينة الدراسة

IV- بناء أداة الدراسة

V- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

الخلاصة

## تمهيد

في الفصلين السابقين تمت عملية التأصيل النظري لموضوع الدراسة من خلال التطرق لمختلف الأطر المعرفية التي تناولت كل من المتغير المستقل المتمثل في ممارسات إدارة الاحتواء العالي والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي وكذا مختلف أبعادهما، مع الإحاطة بمختلف المفاهيم المرتبطة بهما ومحاولة إيجاد العلاقة بينهما.

في هذا الفصل سيتم الانتقال لتبيان الإطار المنهجي المتبع في إعداد الدراسة الميدانية، من خلال تبيان في البداية واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أهم تحدياتها وآفاقها المستقبلية، ليتم الانتقال لتوضيح منهج الدراسة الميدانية وكذا أدوات ومصادر جمع بياناتها، مع وصف مجتمعتها والتعرف على عينته والتأكد من مدى كفاية حجم هذه العينة، ليتم التطرق بعد ذلك لمراحل تصميم أداة الدراسة وتبيان مقياسها مع ذكر مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل وصولاً لاختبار صدق هذه الأداة وعرض نتائج اختبار ثباتها.

## I- واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تحدياتها وآفاقها المستقبلية

تُعتبر المؤسسة الاقتصادية في الجزائر - على غرار جميع دول العالم - وحدة أساسية محورية، كونها تؤدي دورًا مهمًا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى جميع المجالات، وتُعتبر النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي، فالعملية الإنتاجية داخلها تتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية والمادية المتشابكة، إضافة لتعبيرها عن علاقات اجتماعية جد مهمة، وبالتالي فإن حسن إدارتها، تخطيطًا وتنظيمًا وتوجيهًا ومراقبة يُمثل مصدر فعاليتها وكفاءتها واستمراريتها.

لقد عكفت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال على القيام بجملة من الإصلاحات العميقة على عدة مستويات سياسية واقتصادية وقانونية وغيرها، هدفها تطوير هذه المؤسسات الاقتصادية، وجعلها ركيزة أساسية قادرة على تحقيق الاكتفاء الذاتي ومواجهة مختلف التحديات والأزمات.

في هذا الجزء سيتم التطرق لواقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض أهم خصائصها ومميزاتها، ثم تبيان أبرز التحديات والصعوبات التي تواجهها مع ذكر آفاقها المستقبلية.

### I-1- واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بشكل عام تُعرف "المؤسسة الاقتصادية" على أنها: وحدة اقتصادية، تضم مجموعة من الموارد المادية والبشرية، تهدف لبناء قيمة مضافة ضمن نطاق زماني ومكاني معين، بحيث تُنتج سلعة و/ أو خدمات، وفق أهداف تحددها الإدارة، حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية (سيد، 2019، ص. 28). هذا وقد تجاوز إجمالي عدد المؤسسات الاقتصادية الناشطة في الجزائر 2.2 مليون مؤسسة سنة 2021 معظمها ينتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تنشط في مختلف المجالات الاقتصادية (قلال، 2023). ومن أجل التعرف على واقع هذه المؤسسات الاقتصادية، سنستعرض أهم خصائصها ومميزاتها كمايلي:

#### أولاً: هيمنة المؤسسات الاقتصادية "الصغيرة والمتوسطة" على الاقتصاد الجزائري:

تُعرف المادة 05 من القانون رقم: 02-17 المؤرخ في: 10 يناير سنة 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه المؤسسات مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات، تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصًا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري، وتستوفي معيار الاستقلالية (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2017، العدد 02). وفي الجزائر يُشكل هذا الصنف من المؤسسات حوالي 97% من إجمالي المؤسسات الاقتصادية الناشطة، كما أنها مسؤولة عن حوالي 50% من القيمة المضافة (غديري، وآخرون، 2023، ص. 42). وهذا الصنف من المؤسسات الاقتصادية يستحوذ على غالبية أصناف المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لمجموعة من الاعتبارات أهمها (بن نعمان، 2016، ص. 490-492):



- تفضيل أغلب المستثمرين وأرباب العمل الجزائريين لهذا الصنف من المؤسسات الاقتصادية، لسهولة إنشائها وتسييرها وحتى تمويلها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة الحجم؛
- توجه الدولة الجزائرية لدعم هذا الصنف من المؤسسات، كونها حجر الأساس للدفع بعجلة التنمية الاقتصادية إقتداءً بالعديد من الدول السائرة في طريق النمو، إذ لا يمكن إقامة مشاريع اقتصادية عملاقة دون إقامة مشاريع اقتصادية صغيرة ومتوسطة، والتي تُعتبر ضرورية لتزويدها بمختلف الخامات والمنتجات الوسيطة، كما أن المؤسسات الاقتصادية الكبيرة لا تستطيع تسويق منتجاتها إلا في ظل وجود هذا الصنف من المؤسسات والتي تلعب دور الوسيط بتسويق وتوزيع المنتجات في مختلف المناطق الجغرافية؛
- تُسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري، كما تُسهم في الحفاظ على خصوصيته مُقارنة بالشركات الكبيرة (مثل الشركات المتعددة الجنسيات التي لها انعكاسات سلبية)؛
- تتجلى أهمية هذا الصنف من المؤسسات أكثر، عند التوجه للتكامل والاندماج مع المؤسسات الكبيرة (التعاقد من الباطن) من خلال سلاسل التوريد واستراتيجيات المناولة وغيرها.

#### ثانيًا: هيمنة المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع الخاص:

مُعظم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر خاصة منها الصغيرة والمتوسطة تابعة للقطاع الخاص، ويرجع ذلك للأسباب التالية (طبي، 2018، ص. 143):

- فشل السياسات الاقتصادية السابقة للدولة الجزائرية، المبنية على التوجه الاشتراكي القائم على المؤسسات العمومية خصوصًا بعد انهيار أسعار النفط سنة 1986 وتراجع إيرادات الجزائر الخارجية المبنية على المحروقات؛
- التغييرات الجذرية التي باشرتها الجزائر في السنوات الأخيرة، من خلال قيامها بمجموعة من الإصلاحات الاقتصادية، والتوجه نحو الاقتصاد الرأسمالي وتعزيز دور القطاع الخاص في الاقتصاد، بسبب حالة الركود الاقتصادي الذي أصاب القطاع العام في السابق، والذي استلزم إعادة النظر في هيكلته وميكانيزماته بهدف انعاشه؛
- طبيعة الاتفاقيات والبرامج التي أبرمتها الدولة الجزائرية مع مختلف الهيئات المالية والنقدية الدولية، والتي تفرض سياسة الخصوصية في جُل برامجها التنموية الموجهة للبلدان النامية ومنها الجزائر.

#### ثالثًا: ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

تُعاني معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من ضعف الإنتاجية، حيث يبلغ متوسط إنتاجية الفرد العامل في الجزائر حوالي 20 ألف دولار أمريكي في السنة، مقارنة بمتوسط إنتاجية العامل في الدول المتقدمة الذي يبلغ حوالي 100 ألف دولار أمريكي، وهذا يرجع لمجموعة من الأسباب والعوامل منها (هزرشي، 2020، ص ص. 168-170):

- ضعف التمويل والذي يحد من قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بجمع أشكالها للتوجه نحو الاستثمار في التقنيات الحديثة والتدريب المتخصص وبالتالي تحسين الإنتاجية بسبب ارتفاع أسعار الفائدة وضعف أسواق رؤوس الأموال؛
- عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي عرفته الجزائر منذ فجر الاستقلال، خاصة التحول نحو التعددية الحزبية وكذا العشرية السوداء، مما حد من تدفق الاستثمارات الأجنبية إلى البلاد مع تهريب العملة الصعبة وهجرة الأدمغة؛
- البيروقراطية والفساد الإداري الذي ينخر بعض المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، والذي تسبب في إفلاس وغلق العديد منها خاصة التابعة للقطاع العام، وانعكس بالسلب على المؤسسات الاقتصادية الخاصة، مع وجود ترسانة من اللوائح القانونية المعقدة والتي لا تتماشى مع مختلف التغيرات العالمية؛
- تدني مستوى التكنولوجيا والتقنية المستخدمة في الإنتاج، حيث أن العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لازالت تعتمد على الأساليب التقليدية في الإنتاج، الأمر الذي جعلها غير قادرة على المنافسة والتوجه نحو التصدير والانفتاح على الأسواق العالمية؛
- غياب العقلية الصناعية لدى أرباب العمل والمستثمرين الجزائريين، وتفضيلهم التوجه نحو الاستثمار في مجال الخدمات حيث تقل المخاطر وترتفع الربحية.

#### رابعاً: اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الواردات:

- تعتمد المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بشكل كبير على الواردات في نشاطها، حيث تستورد حوالي 40 % من المواد الخام ومختلف المكونات التي تحتاجها، وهذا يرجع إلى (يعقوبي، 2020، ص. 682):
- ارتفاع تكاليف المواد الخام المحلية (ارتفاع تكاليف استخراجها ومعالجتها ونقلها) وعدم توفرها في كثير من الأحيان بالجودة والكمية المطلوبة؛
  - عدم وجود الخبرة المحلية في هذا المجال، الأمر يجعل معظم المؤسسات الاقتصادية تتجه نحو الاستيراد من الخارج.
- عطفاً على ما سبق ذكره من خصائص ومميزات للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر وتأكيدياً لها، نستعرض النمو التراكمي لعدد المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على صنف "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" كونها المهيمنة على المشهد الاقتصادي في الجزائر، مع قيمة إجمالي الواردات والصادرات المحققة خلال الفترة الممتدة من سنة 2018 إلى سنة 2022 ضمن الجدول الموالي:

جدول رقم (05): النمو التراكمي لعدد المؤسسات الاقتصادية (الصغيرة والمتوسطة) في الجزائر

مع الواردات والصادرات المحققة خلال الفترة (2018 - 2022)

السنوات	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المستحدثة)	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الخاصة)	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العمومية)	الواردات (مليون دولار أمريكي)	الصادرات (مليون دولار أمريكي)	إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2018	31 884	1 092 908	262	22 784	19 828	1 093 170
2019	31 194	1 171 701	244	22 146,95	18 964,13	1 171 945
2020	15 720	1 209 252	239	17 105,45	15 077,50	1 209 491
2021	33 758	1 266 995	225	18 779,75	16 358,05	1 267 220
2022	34 057	1 320 440	224	20 223,81	25 922,62	1 320 664

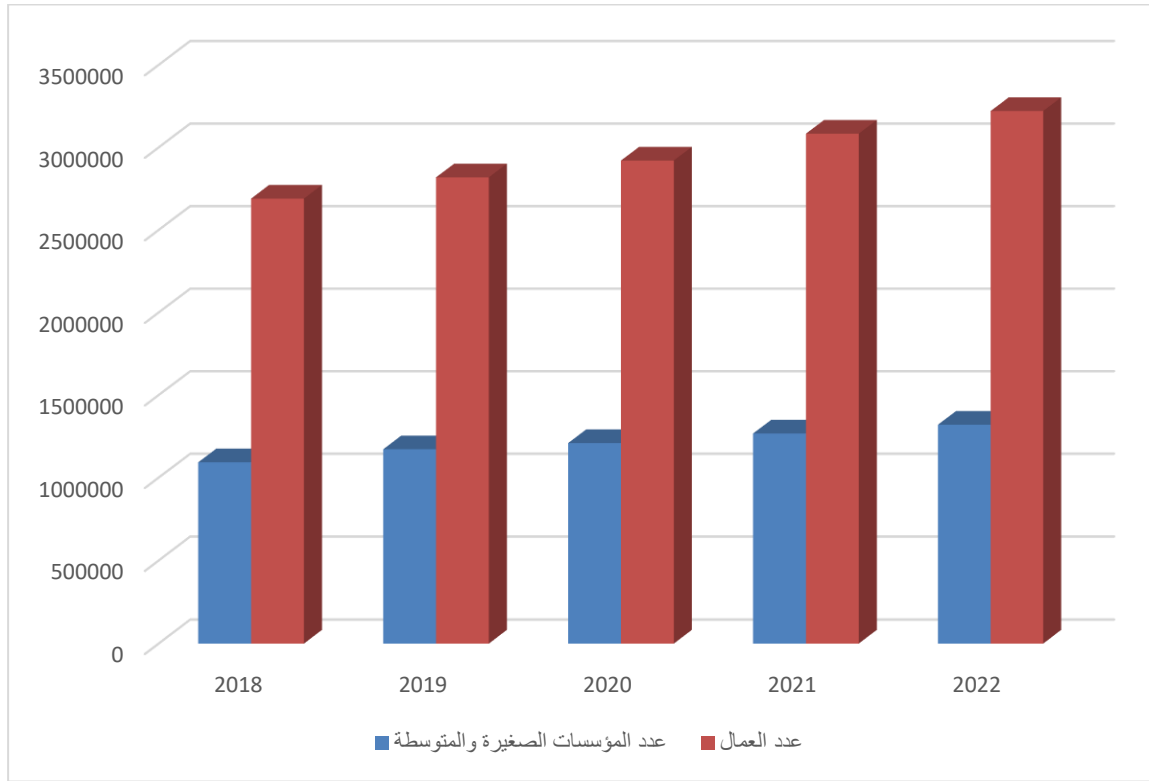
Source : Ministère de l'industrie Algérienne, Direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, (Bulletin : 33 ; 35 ; 37 ; 39 ; 41).

من الجدول أعلاه، نلاحظ أنه خلال خمس سنوات ماضية (من سنة 2018 إلى سنة 2022) هيمنت المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة على المشهد الاقتصادي في الجزائر وشهدت ارتفاعا ملحوظا بـ: 1 093 170 مؤسسة سنة 2018 إلى 1 320 664 مؤسسة سنة 2022، كما بلغ عدد المؤسسات المستحدثة سنة 2018 بـ: 31 884 مؤسسة وارتفع عددها سنة 2022 إلى 34 057 مؤسسة مستحدثة، كما نلاحظ كذلك أنه خلال السنوات الخمس المذكورة هيمنت المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص على المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام، حيث بلغ عددها سنة 2018 بـ: 1 092 908 مؤسسة خاصة مقارنة بـ: 262 مؤسسة عامة، واستمرت هذه الهيمنة إلى غاية سنة 2022 بعدد إجمالي بلغ 1 320 440 مؤسسة خاصة مقارنة بـ: 224 مؤسسة عامة، كما نلاحظ كذلك من الجدول أعلاه ارتفاع واردات هذه المؤسسات الاقتصادية مقارنة بصادراتها، حيث تجاوزت قيمة الواردات سنة 2018 تقريبا مبلغ 22.7 مليار دولار أمريكي مقارنة بحوالي: 19.8 مليار دولار أمريكي في نفس السنة، وتجاوزت مبلغ 22.1 مليار دولار أمريكي سنة 2019 مقارنة بأكثر من: 18.9 مليار دولار أمريكي، لكنها تراجعت سنة 2020 إلى حوالي 17.1 مليار دولار أمريكي مقارنة بحوالي: 15 مليار دولار أمريكي بسبب الانكماش الاقتصادي الذي أصاب كل دول العالم بفعل جائحة كوفيد - 19، ليعرف انتعاشا ملحوظا وصلت في الصادرات إلى أكثر من 18.7 مليار دولار أمريكي سنة 2021 مقارنة بحوالي: 16.3 مليار دولار أمريكي في نفس السنة، لتتعدى قيمة الصادرات قيمة الواردات سنة 2022 حيث بلغت أزيد من: 25.9 مليار دولار أمريكي مقارنة بحوالي: 20.2 مليار دولار أمريكي في نفس السنة. وهذا يرجع للتوجه الاقتصادي الجديد الذي تبنته الدولة الجزائرية من خلال وضع قيود على الاستيراد وتفضيل التوجه نحو التصدير خاصة بعد جائحة كوفيد - 19 (تواتي وبودغوغ، 2022، ص. 166).

#### خامسًا: سيطرة المؤسسات الاقتصادية "الصغيرة والمتوسطة" على سوق الشغل في الجزائر:

منذ بداية الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الجزائر في ثمانينيات القرن الماضي، والتي نتج عنها تغييرات جذرية لهيكلها الاقتصادي بشكل عام، من خلال التوجه نحو الخوصصة، أوكلت الدولة مهمة توفير مناصب الشغل إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يُعتبر من أهم القطاعات المولدة لمناصب الشغل، حيث تفوقت على المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، كونها تمتاز بتكثيف عنصر العمل واستعمال التكنولوجيا البسيطة وغيرها من المزايا (صالح، 2021، ص. 282، 283). ويبين الشكل الموالي تطور عدد مناصب الشغل في هذا الصنف من المؤسسات خلال الفترة الممتدة من سنة 2018 إلى سنة 2022 كمايلي:

شكل رقم (12): تطور عدد مناصب الشغل للمؤسسات الاقتصادية (الصغيرة والمتوسطة) في الجزائر خلال الفترة (2018 – 2022)



Source : Ministère de l'industrie Algérienne, Direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, (Bulletin : 33 ; 35 ; 37 ; 39 ; 41).

يتبين من الشكل أعلاه، تزايد عدد مناصب الشغل من سنة إلى أخرى مع ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ففي سنة 2018 قدر عدد العمال بـ: 2 690 246 عامل، يشتغلون في 1 093 170 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، ليرتفع عددهم سنة 2022 إلى 3 220 661 عامل، يشتغلون في 1 320 664 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أي بزيادة تقدر بـ: 530 415 عامل.

سادساً: تركز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "الصغيرة والمتوسطة" في قطاع الخدمات:

تؤدي المؤسسات الاقتصادية وعلى رأسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية، إلا أن ما يُلاحظ عليها هو تركزها في قطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الصناعي وبقية القطاعات الاقتصادية الأخرى، ويتجلى ذلك بوضوح في المعطيات الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (06): توزيع المؤسسات الاقتصادية (الصغيرة والمتوسطة) على قطاعات النشاط في الجزائر خلال الفترة (2018 - 2022)

2022	2021	2020	2019	2018	فروع النشاط
8 323	7 909	7 540	7 368	6 973	الزراعة والصيد البحري
3 328	3 199	3 090	3 035	2 938	المخروقات، الطاقة والمناجم والخدمات المتصلة
201 809	197 937	191 454	188 290	182 501	البناء والأشغال العمومية
112 963	108 762	104 598	102 128	97 803	الصناعات التحويلية
415 890	391 989	371 614	358 996	338 266	الخدمات
311 902	298 188	280 710	268 369	241 494	الحرف اليدوية والصناعات التقليدية

Source : Ministère de l'industrie Algérienne, Direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, (Bulletin : 33 ; 35 ; 37 ; 39 ; 41).

يُلاحظ من الجدول أعلاه، أن أغلب المؤسسات الاقتصادية (الصغيرة والمتوسطة) تتمركز في قطاع الخدمات، حيث بلغ عددها سنة 2022 بـ: 415 890 مؤسسة، وهذا لمجموعة من الأسباب سبق وأن تم ذكرها، ليأتي بعد ذلك قطاع الحرف اليدوية والصناعات التقليدية، حيث بلغ عدد العمال اللذين يشتغلون بهذا القطاع سنة 2022 بـ: 311 902 عامل، أما القطاع الأخير فهو قطاع الزراعة والصيد البحري الذي بلغ عدد العمال المنتمون إليه سنة 2022 بـ: 8 323 عامل.

## I-2- التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر العديد من التحديات والصعوبات، منها:

### أولاً: ضعف البنية التحتية:

تعتبر البنية التحتية لأي دولة من العوامل الأساسية المؤدية لتحقيق النمو وازدهاره، كونها تُوفر الأساس الذي تركز عليه الأنشطة الاقتصادية المختلفة، وتُساهم في خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية، لذلك فإن ضعف البنية التحتية يُعد أحد أهم التحديات التي تواجه الاقتصاد الجزائري وانعكس بالسلب على نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ويمكن إبراز جوانب هذا القصور فيما يلي (ضويفي وبوكرديد، 2020، ص ص. 111 - 113):

- ضعف شبكة المواصلات والنقل، حيث بالرغم من انشاء الطريق السيار (شرق - غرب)، إلى أن هناك العديد من الطرق السريعة لم يتم ربطها به (مثال ذلك الطريق الذي سيربط ميناء "جن جن" بولاية جيجل عبر منفذ العلمة - ولاية سطيف)، مع نقص كبير في صيانة شبكة الطرق المتوفرة، الأمر الذي أثر بشكل سلبي على حركة نقل السلع والبضائع، مع وجود شبكة سكك حديدية وحتى بحرية غير متطورة ولا تربط بين جميع المناطق الصناعية الكبرى؛
- ضعف في شبكة الاتصالات، حيث ما زالت الجزائر متأخرة عن الركب في هذا المجال، وشبكة الأنترنت ما زالت متدنية لحذ كبير مقارنة ببقية دول العالم؛

- تديني شبكة إمدادات المياه والصرف الصحي، حيث لا تزال العديد من المناطق في الجزائر تعاني من نقص المياه النظيفة، مع قلة المياه الموجهة للميدان الصناعي والزراعي، كما أن شبكة الصرف الصحي غير متطورة.

### ثانياً: التكاليف العالية ومشكلة التمويل:

تُعاني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من ارتفاع العديد من التكاليف، بما في ذلك التكاليف التشغيلية والضريبية، يضاف إلى ذلك ارتفاع تكاليف الطاقة، بالرغم من أن الجزائر بلد طاقوي بامتياز، كما أن الشبكات المتوفرة (شبكة الغاز والكهرباء) ما زالت ضعيفة وتعاني الكثير من الانقطاعات المتكررة (درويش وبلمداني، 2018، ص. 76). يُضاف إلى ذلك المشاكل المتعلقة بالحصول على التمويل اللازم، والأمر يرجع لمجموعة من الأسباب منها ضعف الضمانات المقدمة للبنوك، وتعدد وتعقد إجراءات الحصول على القروض مع ارتفاع أسعار الفائدة المطبقة، الأمر الذي يجعل المستثمرين يجمعون عن الإقدام على تجسيد مشاريعهم على أرض الواقع، كما أن نقص الخبرة التنظيمية والإدارية في المعاملات البنكية لها انعكاساتها السلبية في ذلك (طالب وآخرون، 2021، ص. 214).

### ثالثاً: البيروقراطية:

ما زالت العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية رهينة البيروقراطية وسوء التسيير، مما يبطئ عملية اتخاذ القرار ويحد من قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق، كما يُعيق عملية تنفيذ مختلف المشاريع، حيث أن نسبة إفلاس هذه المؤسسات يتراوح ما بين 10% و 14% سنويا والسبب الرئيسي هو الأعباء الإدارية التي تفرضها البنوك والمؤسسات المالية على هذه المؤسسات مع غياب المرونة في التعامل (بودهان، 2016).

### رابعاً: صعوبة الحصول على العقار الصناعي:

من أهم التحديات والصعوبات التي تواجه نمو وتطور المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مسألة الحصول على العقار الصناعي، سواء تعلق الأمر بمدى توفره أو إجراءات الحصول عليه، فالحصول على عقد الإيجار أو عقد الملكية هو أمر رئيسي للحصول على التراخيص الأخرى، وحسب دراسة قام بها "البنك العالمي" فإن فترة انتظار المستثمر في الجزائر للحصول على العقار الصناعي تتراوح ما بين 03 و 05 سنوات، وهذا يُشكل عائقاً حقيقياً أمام توطين الاستثمارات المختلفة خاصة الأجنبية منها، فسوق العقارات في الجزائر ما زال رهينة العديد من الهيئات الحكومية (طالب وآخرون، 2021، ص. 214).

## I-3- الآفاق المستقبلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

على الرغم من التحديات والصعوبات التي تواجه نمو وتطور المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، إلا أن هناك مجموعة من الآفاق المستقبلية الواعدة، خاصة مع الإصلاحات التي باشرتها الجزائر لتحقيق نموها وازدهارها الاقتصادي ككل، حيث تبذل الحكومة الجزائرية جهودًا معتبرة لتحسين هذا الواقع من خلال مجموعة من الإجراءات، منها:

## أولاً: مواصلة الإصلاحات الاقتصادية:

تواصل الجزائر إصلاحاتها المختلفة (الإصلاحات الهيكلية، السياسات المالية، السياسات النقدية، السياسات التجارية)، من أجل دعم نمو مؤسساتها الاقتصادية، والتحكم في تسييرها خاصة المؤسسات العمومية منها بجعلها أكثر فاعلية ومردودية، قادرة على مواجهة مختلف المشاكل الاقتصادية كمشكلة الندرة (خاصة المصنعة منها)، والتي يشهدها السوق الوطني بين الفينة والأخرى، مع العمل على تفعيل مختلف الاستثمارات الاقتصادية، قصد استيعاب الحجم الكبير من اليد العاملة العاطلة، خاصة وأن الجزائر تمتلك قوى عاملة شابة من خريجي المعاهد والجامعات، كما تسعى جاهدة لاحتواء وتيرة التضخم (مراد، 2010، ص. 136).

## ثانياً: مواصلة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وهذا من خلال تقديم قروض مُيسرة وخدمات التدريب والتأهيل، مع استحداث عدة آليات للدعم والتمويل وحتى المرافقة مثل (الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، الوكالة الوطنية لتأمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي ANVEREDET، حاضنات الأعمال، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE وغيرها) (صالح، 2021، ص. 284 - 289).

## ثالثاً: تحسين البنية التحتية:

حيث تواصل الدولة الجزائرية جهودها لتطوير بنيتها التحتية، من خلال الإنفاق الحكومي الواسع في مختلف القطاعات، كالنقل، الكهرباء، الطاقة، المياه والاتصالات وغيرها، وخصصت لأجل ذلك مبالغ مالية ضخمة في إطار مختلف البرامج التنموية المقررة، وقد أنفقت الجزائر منذ سنة 1999 إلى غاية 2019 ما قيمته 70 مليار دولار أمريكي في مشاريع البنى التحتية، تنصدها مشاريع مد الطرق والسكك الحديدية (طريق شمال - جنوب، طريق بشار - تندوف إلى غاية موريتانيا) وبناء الموانئ (ميناء تيبازة ومختلف الموانئ الجافة) والمطارات (المدن الجنوبية) وغيرها (ضويفي وبوكريدي، 2020، ص. 113).

**I- الطريقة والإجراءات**

في هذا الجزء سيتم التطرق لمختلف المراحل والخطوات التي تم اتباعها للوصول للهدف المنشود من هذه الدراسة، وذلك بتبيان المنهج المتبع في إعدادها مع التعرف على أداة جمع البيانات ومصادر الحصول عليها.

**I-1- منهج الدراسة**

للقيام بأي دراسة علمية بطريقة سليمة ومن أجل تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج صحيحة يتم الاعتماد عليها في التحليل، لا بد من اتباع جملة من الخطوات العلمية المنهجية وفق أسس ومعايير متعارف عليها في مجال البحث العلمي أي لا بد من اتباع منهج معين من مناهج البحث العلمي، والذي يُعرف بأنه ذلك السبيل المتبع لتقصي الحقائق العلمية أو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، بواسطة طائفة من القواعد العامة شرط الالتزام بالموضوعية التامة وتأييد القضايا المعروضة بالأمثلة والشواهد المقنعة دون إجحاف أو تحيز (غازي، 2014، ص. 19).

لقد تعددت تسميات وتصنيفات مناهج البحث العلمي بتعدد مجالاته وميادينه وكذا اختلاف وتنوع الأساليب والأدوات المعتمدة في تقصي الحقائق والوصول إلى النتائج. هذا وقد صنّف "وتني" (Whitney) مناهج البحث العلمي إلى ثلاثة (03) مناهج رئيسية هي (دعمس، 2008، ص. 181):

**أولاً: المنهج الوصفي**

هو طريقة تُستخدم لدراسة المشكلات من خلال القيام بوصفها بطريقة علمية ومن ثم الوصول لتفسيرات منطقية لها دلائل تمنح للمتقصي القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، وينقسم هذا المنهج بدوره إلى عدة تصنيفات منها: البحوث الوصفية طويلة الأجل، البحوث المسحية، بحوث دراسة حالة، بحوث تحليل العمل والنشاط، البحوث المكتبية والوثائقية وغيرها.

**ثانياً: المنهج التاريخي**

يعتمد هذا المنهج على الوثائق ونقدها من خلال تحديد الحقائق التاريخية والمخلفات الحضارية والآثار المختلفة من أجل فهم الماضي وعمل اسقاطات على الحاضر لفهم سيرورته، فالمنهج التاريخي هو منهج قائم على تجميع الأدلة السابقة أو الماضية ومن ثم العمل على ترتيبها وتصنيفها ونقدها فيما بعد ومن ثم عرضها في صورة حقائق موثقة تمكن الباحث من الخروج بمدلولات وقرائن تُسهم في فهم موضوع البحث.



## ثالثاً: المنهج التجريبي

هو منهج يركز في جوهره على دراسة الأدلة التجريبية الملموسة فعلاً للخروج باستنتاجات دقيقة يسهل التحقق منها، ويمتدح هذا المنهج نتائج دقيقة مقارنة بالمنهج العلمية الأخرى كونه يقوم على الملاحظة والرصد بشكل مباشر وغير مباشر وكذا التجربة التي بواسطتها يستطيع الباحث اثبات مختلف العلاقات القائمة بين الظواهر وفق شروط معينة.

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كون طبيعة الدراسة الحالية وصفية بحتة هدفت لوصف مشكلة قائمة وتشخيصها من خلال تحليل مختلف آراء مفردات عينة الدراسة والوصول إلى حقيقة أثر المتغير المستقل المتمثل في (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، مع الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من خلال تطبيق إجراءات البحث المختلفة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## I-2- أدوات جمع البيانات

تتعدد وسائل وأدوات جمع البيانات في مجال البحث العلمي من بحث إلى آخر، ومن بين أهم هذه الأدوات هناك الملاحظة، الاختبار، الاستبيان، المقابلة ومقاييس العلاقات الاجتماعية وغيرها، وذلك تبعاً لأهداف موضوع البحث ونوعية فروضه، فبعض هذه الأدوات تصلح في بعض المواقف فمثلاً يفضل بشكل عام استخدام المقابلة والاستبيان إذا كانت البيانات المراد الحصول عليها تتصل بعقائد الأفراد واتجاهاتهم نحو موضوع البحث، في حين تُستخدم الملاحظة المباشرة لجمع البيانات التي تتصل بسلوك الأفراد العقلي نحو موضوع معين خاصة إذا كان هؤلاء الأفراد المبحوثين لديهم حساسية أو يُبدون مقاومة في إعطاء إجابات عن أسئلة الباحث، كما تُفيد الوثائق والسجلات في جمع المعلومات اللازمة عن الماضي، وما تجدر الإشارة إليه هو أن الباحث قد يحتاج إلى استخدام أداة واحدة أو أكثر من أداة حتى يتمكن من الإجابة على جميع الأسئلة التي يطرحها بحثه بدقة عالية، وبالتالي فهو مطالب بأن يكون على دراية بهذه الأدوات، مع اتقان مهارة استخدامها وصولاً لتفسير النتائج المتحصل عليها منها (عبد الرؤوف وعيسى، 2017، ص. 23).

ولهذا سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على "الاستبانة" (Questionnaire) كمصدر أولي لجمع البيانات اللازمة، وتُعرف "الاستبانة" بأنها: عبارة عن نموذج يتضمن عددًا من الأسئلة، يُطلب من خلالها من عينة البحث الإجابة على عباراتها، كما تُعد مرحلة تصميمها من أهم المراحل التي تسبق مرحلة التحليل الإحصائي (الزعيبي والوادي، 2011، ص. 205).

## I-3- مصادر جمع البيانات

تُعتبر مرحلة جمع البيانات من أهم المراحل عند القيام بعملية البحث العلمي، وأكثرها تأثيراً على مصداقية النتائج المتوصل إليها، وقد أجمع الباحثين على وجود مصدرين أساسيين للبيانات هما (الجبوري، 2014، ص. 144، 145):

**أولاً: المصادر المباشرة (الأولية)**

هي تلك المصادر التي تتضمن بيانات دقيقة وأقرب إلى الواقع الفعلي أي أنها تكون أصلية، وغالبا ما يتم جمعها عن طريق الاختبار، المقابلة، الملاحظة، الاستبيان وغيرها من أدوات جمع البيانات.

**ثانياً: المصادر غير المباشرة (الثانوية)**

هي تلك المصادر المقتبسة من مصادر أولية أي أنها تلك المصادر التي تنقل بياناتها وحتى معلوماتها من مصادر أولية، وهناك من يصطلح عليها اسم المراجع مثال ذلك (كتب، مقالات، أطروحات ورسائل وغيرها) وكونها ثانوية فهي تتميز بأنها أقل دقة من المصادر الأولية.

في الدراسة الحالية وكما سبق وأن تم ذكره فقد تم الاعتماد على "الاستبانة" كمصدر أولي رئيسي لجمع البيانات والمعلومات انطلاقاً من إجابات الأفراد المبحوثين، كما تم الاعتماد على المصادر الثانوية من خلال البحث البيبليوغرافي (الكتب، المقالات، الأطروحات والرسائل وغيرها) باللغتين العربية والأجنبية (الانجليزية والفرنسية).

**II - مجتمع وعينة الدراسة**

في هذا الجانب سيتم التطرق لمجتمع الدراسة وعينته مع التأكد من كفاية حجمها:

**II-1- مجتمع الدراسة**

مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي هو عبارة عن مجموعة العناصر أو كل المفردات التي تقع تحت لواء الدراسة الإحصائية، والهدف من تعريف هذا المجتمع هو تعيين الحدود الصريحة لعملية جمع البيانات واستقرائها للوصول لمختلف الاستنتاجات، ويمكن أن تكون عناصر المجتمع أفراداً كما يمكن أن تكون مؤسسات وغير ذلك، كما يجب أن يكون هذا المجتمع مُعرفاً ومحددًا بحدود كي يسهل على الباحث القيام بأعمال المسح (عطوان ومطر، 2018، ص. 124).

في هذه الدراسة تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في الجزائر، حيث شملت (38) مؤسسة (عمومية وخاصة، ذات نشاطات اقتصادية مختلفة)، تتوزع على (05) مدن جزائرية: سطيف، ميله، جيجل، قسنطينة، بجاية. (الملحق رقم 01).

**II-2- عينة الدراسة**

لتقريب مفهوم العينة إلى القارئ يمكن القول بأن الفرد عادة ما يقوم بتذوق جزء من ملعقة الطعام المطبوخ الذي ينوي تناوله لمعرفة طعمه وجودة تركيبته والحكم على مذاقه فيما بعد (قنديلجي، 2012، ص. 186). على هذا الأساس فعينة الدراسة هي مجموعة محددة من عدد المفردات المكونة لمجتمع الدراسة، حيث ولصعوبة وصول الباحث إلى جميع

مفردات المجتمع مفردة بمفرده خاصة إذا كان هذا المجتمع كبيراً ومتباعداً جغرافياً، فإنّ عملية البحث تقتصر في الغالب على سحب عينة (جزء) من هذا المجتمع المحدد ومن ثم إجراء الدراسة اللازمة عليه والخروج بالنتائج ثم محاولة تعميمها على المجتمع الكلي ضمن شروط ومواصفات محدّدة (المرعشلي، 2016، ص. 49).

هذا وتعدد أنواع العينات وفقاً لأهداف البحث وكذا حجم المجتمع الأصلي للدراسة إضافة إلى درجة الدقة المطلوبة، وتنقسم العينات بشكل عام إلى قسمين هما (البلداوي، 2007، ص ص. 59-73):

#### أولاً: العينات العشوائية (الاحتمالية) Random Samples

هي تلك العينات التي يتم اختيارها بطرق عشوائية وتكون مُستوفية لمجموعة من الشروط أهمها:

- كل عينة يمكن اختيارها من مجتمع الدراسة لها احتمال معلوم؛
- يتم سحب العينة باستخدام إحدى طرق الاختيار العشوائي، بحيث تتحقق الاحتمالات المعلومة؛
- تعتمد الاحتمالات المعلومة عند استخدام نتائج العينات في الحصول على تقديرات جيدة لمعالج المجتمع.

هذا وتوجد عدة أنواع من العينات العشوائية (الاحتمالية) من أهمها:

#### ❖ العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sample

هي تلك العينة التي يتم اختيارها بأسلوب يمنح لكل مفردة واحدة من المجتمع الإحصائي (N) فرصة الظهور نفسها في كل مرة من مرات الاختيار (1/N)، وبذلك فلكل عينة ذات حجم (n) احتمال الاختيار نفسه من بين العينات الممكنة، ويستخدم هذا النوع من العينات في الغالب عندما يكون مجتمع الدراسة متجانس أو قليل الاختلاف في الصفة، في حين تظهر عيوبها عند استخدامها في وحدات المجتمع غير المتجانس في الصفة، بحيث لا تضمن أن تكون العينة ممثلة له، وعلى الرغم من ذلك فهذا النوع من العينات يعد الأساس لباقي العينات فضلاً عن كونها من أبسط العينات استخداماً.

#### ❖ العينة العشوائية الطبقيّة Stratified Random Sample

تُستخدم هذه العينات في المجتمعات غير المتجانسة، حيث في الخطوة الأولى يُقسم هذا المجتمع غير المتجانس إلى مجتمعات صغيرة:  $N_1, N_2, N_3, \dots, N_k$  بحيث تكون مُتجانسة بالنسبة للصفة التي يقوم الباحث بدراستها (العمر، الدخل وغيرها)، شرط ألا يحصل تداخل بين وحداتها أي لا تتكرر المفردة نفسها في أكثر من طبقة واحدة بحيث يتحقق مايلي:

$$N = N_1 + N_2 + N_3 + \dots + N_k$$

أما في الخطوة الثانية فيقوم الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة، بحيث تكون العينة المختارة من الطبقات المختلفة هي العينة العشوائية الطبقيّة أي أن:  $n = n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_k$

### ❖ العينة العشوائية المنتظمة Systematic Random Sample

يُستخدم هذا النوع من العينات عندما لا يتمكن الباحث من تحديد حجم المجتمع الذي هو بصدد دراسته، وتتلخص في اختيار كل (ith) مُفردة على التوالي بعد تحديد نقطة البداية عشوائياً بين الأعداد من  $1, 2, \dots, i$  وبسبب اختيار مفردات العينة بطريقة منتظمة بعد نقطة البداية سميت بالعينة العشوائية المنتظمة، فإذا أردنا مثلاً اختيار عينة باختيار كل "عاشر مفردة"، فإن علينا أن نحدد نقطة البداية عشوائياً من بين الأعداد 1 و 10 وليكن مثلاً الرقم 4، حينئذ تكون وحدات العينة المنتظمة هي:  $4, 14, 24, 34, \dots$  لغاية الحصول على عدد وحدات العينة المطلوبة، وهذا النوع من العينات يستخدم بكثرة في المجالات التطبيقية، كاختيار عينة من المترددين على مكتبة عامة أو مستشفى وغيرها.

### ❖ العينة العشوائية العنقودية Cluster Random Sample

في بعض الدراسات خاصة التطبيقية منها يُلاحظ أن مفردات بعض المجتمعات تُوجد على شكل تجمعات غالباً ما تكون متشابهة إلى حد كبير بالنسبة للخاصية التي يقوم الباحث بدراستها مثل: المدن، الشوارع، المناطق الزراعية وغيرها، وتسمى هذه التجمعات بالعناقيد (Cluster) حيث يحتوي كل عنقود على عدد من عناصر المجتمع الأصلية التي غالباً ما تكون متجانسة، وعادة ما تستخدم مع هكذا حالات هذا النوع من العينات، خاصة مع عدم توفر إطار إحصائي دقيق لمجتمع الدراسة، أو أن كلفة توفيره عالية، وأيضاً لتركيز الجهود والأموال مما يساعد في الوصول إلى مفردات مجتمع بأقل تكلفة وجهد.

### ثانياً: العينات غير العشوائية (غير احتمالية) Non-Random Samples

يتم اختيار مفرداتها بأسلوب غير عشوائي، أي أن الباحث يقوم باختيار مفردات عينة بحثه بالطريقة التي تحقق له الهدف من المعاينة، ومن عيوب هذا النوع من العينات أنها لا تمثل المجتمع المأخوذة منه تمثيلاً صحيحاً، وبالتالي فإن نتائجها لا تصلح للتعميم على كامل المجتمع ومن أهم أنواع العينات غير العشوائية نجد:

### ❖ العينة العمدية (القصدية) Judgement Sample

في هذا النوع من العينات الباحث يقوم باختيار مفردات عينته وفق وجهة نظره (قصدية)، لاعتقاده أنها ستعطي نتائج مرضية أو مقبولة.

### ❖ العينة الحصصية Quata Sample

بموجبها يختار الباحث مفردات عينته وفق وجهة نظره، لكن تركيبها يكون حسب نسب الأجزاء الموجودة في المجتمع، فإذا كان هذا المجتمع يتكون مثلاً من ثلاثة فئات من دخول أسر معينة: متدنٍ، متوسط، عالٍ، وكانت نسب كل من هذه الفئات هي على التوالي: 40%، 50%، 10%، فإن اختيار عينة تتكون من 1000 أسرة يجب أن تضم النسب المذكورة

آفنا، بحيث تشمل على 400 أسرة (دخل متدني)، 500 أسرة (دخل متوسط)، 100 أسرة دخل عالي)، شرط أن تكون عملية الاختيار بصورة كيفية من دون الاعتماد على الأسلوب العشوائي.

من جهة أخرى غالبًا ما يتساءل الباحث عن حجم العينة المناسب لتمثيل المجتمع الأصلي لدراسته وما هي أهم الشروط الواجب مراعاتها عند اختياره لهذه المفردات، فطريقة تحديد حجم العينة الملائم يُعتبر من أهم القرارات التي يتخذها الباحث للحصول على بيانات تُزوده بمعلومات يمكن الاعتماد عليها لتعميم نتائجه، في هذا الصدد تتفق آراء العديد من الباحثين على أنّ تحديد حجم العينة يتوقف على مجموعة من العوامل أهمها (سرحان، 2017، ص. 183):

- طبيعة المجتمع المستجيب، ويقصد بها درجة التباين والتجانس بين أفراد مجتمع الدراسة، فإذا كان بينهم تباين كبير تطلب الأمر زيادة في حجم العينة المختارة؛
- نوع العينة المستخدمة والهدف من البيانات، وكذا درجة الثقة المطلوبة، فكلما زادت زاد حجم العينة اللازم؛
- حدود الخطأ الذي يمكن أن يتوقعه الباحث أو يحدده عن طريق خصائص الظاهرة في المجتمع المستجيب؛
- الإمكانيات المادية والزمن اللازم لإنجاز الدراسة، وكذا تناسب حجم العينة مع حجم المجتمع الأصلي المستهدف؛
- درجة التفصيل المطلوبة كتقديرات لخصائص المجتمع فكلما زادت زاد حجم العينة المسحوبة.

لتحديد حجم عينة البحث يعتمد العديد من الباحثين على جداول "سكران وبوجي" (Sekaran & Bougie) القائمة على الفرضية التالية (Sekaran & Bougie, 2016, p. 264):

إذا كان حجم المجتمع يساوي أو يفوق (1.000.000) فإن حجم العينة المناسب هو: 384 مفردة.

أو بالاعتماد على قانون حساب العينة التالي (مقراش، 2015، ص. 172، 173):

$$n = \frac{t^2 p(1 - p)}{d^2}$$

حيث أنّ:

n: يمثل حجم العينة المطلوبة.

t: يشير إلى عدد الوحدات المعيارية وتعطي دائما قيمة (1,96<sup>±</sup>) لمستوى ثقة يبلغ 95%.

p: نسبة عدد المفردات التي تتوفر فيها خصائص موضوع البحث وهي 50%.

d: حدود الخطأ وتمثل 5% لمستوى ثقة يقدر بـ 95%.

بالتعويض في المعادلة نجد حجم العينة (n) يقدر بـ: n = 384

كما أكد كل من "سكران وبوجي" (Sekaran & Bougie) أنه توجد عدة نقاط يمكن الاعتماد عليها لتحديد حجم العينة المطلوبة وهي (Sekaran & Bougie, 2016, p. 264):

- تعد أحجام العينات الأكبر من (30) وأقل من (500) مفردة مناسبة لمعظم الأبحاث؛
- عند الاعتماد على العينة الطبقية فإن حجم العينة لكل فئة من الضروري ألا يقل عن (30) مفردة؛
- عند استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات البحث ويفضل أن يكون حجم العينة (10) أضعاف متغيرات البحث.

في هذه الدراسة تم اختيار عينة الدراسة عبر مجموعة من المراحل المتسلسلة كما يلي (مقراش، 2015، ص. 173):

- تم تحديد الهدف من عملية المسح بالعينة وهو اختبار أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم اختيار (40) مؤسسة اقتصادية تنشط في عدة مجالات اقتصادية بالمدن الجزائرية السالف ذكرها، غير أنّ عدد المؤسسات الاقتصادية المستجيبة قدر بـ (38) مؤسسة؛
- المعلومات المراد جمعها تتعلق بمتغيرات الدراسة وأبعادها: بالنسبة لممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) أما بالنسبة للإبداع التنظيمي فمن خلال (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل)؛
- تكونت بعد ذلك العينة المدروسة فقط من إطارات هذه المؤسسات الاقتصادية، واللذين تم اختيارهم بطريقة قصدية وهم: المدراء، نواب المدير، المدراء الفرعيين، مسؤولي الأقسام ورؤساء المصالح؛
- هذا ويرجع السبب وراء اختيارنا لهذا النوع من العينات، هو عدم إمكانية إجراء هذه الدراسة على كافة المجتمع الأصلي نظراً لكبر حجمه من جهة، وتباعده جغرافياً من جهة أخرى، الأمر الذي يتطلب وقتاً وجهداً طويلاً لمسحه وجمع كافة معلوماته؛
- قمنا باختيار فقط هذه الفئة من العمال "فئة الإطارات"، على احتمال أن غالبيتهم يُدركون السلوكات السائدة في مؤسساتهم وأساليب التفاعل بين العمال، كونهم مصدر القرارات التنظيمية وسبق لأغلبهم أن تدرجوا في مختلف المناصب الإدارية، أي إلمام أكبر بمتغيرات الدراسة، فهم بذلك الأقدر على الإجابة عن تساؤلاتها، في حين تم استبعاد العمال في المستويات الدنيا لاحتمال عدم إلمامهم و/أو إلمامهم بنسب أقل بالمتغيرات، حيث سبق لنا وأن قمنا بإعداد دراسة مماثلة استهدفت جميع العمال في جميع المستويات ببعض هذه المؤسسات الاقتصادية، فكان هناك صعوبة كبيرة في جمع البيانات خاصة لدى فئة العمال الذين يشتغلون في المستويات المتوسطة والدنيا.
- بعد أن تم تحديد أداة جمع البيانات ألا وهي "الاستبانة"، استلمت هذه الإطارات العاملة بمؤسسات الدراسة، ما مجموعه (229) استبانة، تم استرجاع منها (206) استبانة، منها (02) استبانة غير صالحة للتحليل نظراً لعدم الإجابة الكلية على عبارات محاورها، لتقدر بذلك الاستبانة الفعلية الصالحة للدراسة بـ (204) استبانة، أي بنسبة: 89,08%.

الجدول أدناه يبين عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

الجدول رقم (07): عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

الولاية	اسم المؤسسة الاقتصادية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	الولاية	اسم المؤسسة الاقتصادية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
الولاية	مجمع شبالي CHIALI ProfiPlast	08	07	الولاية	مؤسسة New Vigoss للصناعات الكهرو منزلية	05	04
	مؤسسة AFRICAFER - الشركة الإفريقية للزجاج	05	05		شركة ارتش لتحويل الورق	04	04
	الكاتمية للفلين	03	03		المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL	08	06
	الشركة الجزائرية القطرية للصلب -AQS-	15	14		شركة حقن ونفخ البلاستيك ENPC	05	05
	شركة انتاج الكهرباء للشرق	07	07		مؤسسة CALPLAST	06	06
	مؤسسة -BRILEX- لمنتجات التنظيف	04	04		مجمع K-PLAST	04	04
	شركة الخزف الصحي - المييلية	05	04		مؤسسة FADERCO	08	07
	المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته	08	07		مجمع MAMI للمشروبات	07	07
قسنطينة	مؤسسة VETOPHARM	07	07	مؤسسة EULY PLAST	03	03	
	مؤسسة SAIDAL	11	10	مؤسسة HIDAB PLAST	04	03	
	مؤسسة SCHB	08	08	مؤسسة لويزة للصناعات الغذائية	05	04	
	مؤسسة SEACO	07	06	شركة تصنيع منتجات سحب الأسلاك واللحام TREFISOUD	04	04	
	مؤسسة SOMATEL - LIEBHERR	09	08	مؤسسة VITROSAK لصناعة الزجاج	05	03	
	شركة الجارات الزراعية ETRAG	07	07	مؤسسة أغرو فود البركة للصناعات الغذائية	06	05	
تلمسان	شركة SOUMMAM	11	10	مركب Sonaric	09	08	
	مؤسسة ENMTP /FAGECO	05	04	مؤسسة PAC MC لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني	04	04	
	مؤسسة TEXALG	04	03	مؤسسة SABA Glass للزجاج	04	03	
		04	03	شركة اتصالات الجزائر (المديرية العملية)	07	06	

المصدر: من إعداد الباحث (الملحق رقم: 01).

## II-3- التأكيد من كفاية حجم عينة الدراسة

للتأكد من أن العينة المختارة كافية لتمثيل مجتمع الدراسة، فقد تم إخضاعها لتحليل (Kaiser Meyer Olkin) والذي يعرف اختصاراً بتحليل KMO وهذا بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spssv25)، بحيث يجب أن تكون قيمة KMO أكبر من (0.5) حتى تكون العينة كافية، أما إذا تراوحت قيمتها بين (0.5 – 0.7) فإنها تُعتبر متوسطة، وإذا كانت قيمتها تتراوح ما بين (0.7 – 0.8) فهي جيدة، وإذا كانت قيمتها تتراوح ما بين (0.8 – 0.9) فتعتبر جيدة جداً، أما إذا تجاوزت قيمتها (0.9) فهي ممتازة (Hadi et al., 2016, p. 216).

## الجدول رقم (08): تحليل كفاية حجم العينة

Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.947
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-square	21230.098
	df	2145
	Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spssv25 (الملحق رقم 02).

من البيانات الموضحة بالجدول أعلاه، يُلاحظ أن قيمة:  $KMO = 0.947$  وهي أكبر من القيمة المفترضة لكفاية حجم العينة التي تقدر بـ: (0.5)، وبالتالي فإن العينة المختارة وفقاً لما سبق ذكره كافية لإجراء هذه الدراسة، كما أنها تمثل تمثيلاً ممتازاً لمجتمع الدراسة كون قيمتها تفوق (0.9).

## III – بناء أداة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة كما سبق وأن تم ذكره على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تعتبر من أبرز وسائل جمع البيانات وأكثرها شيوعاً خاصة في ميدان العلوم الاجتماعية والإدارية لما تتميز به من خصائص، وفيما يلي سيتم التعرف على مختلف مراحل تصميم هذه الأداة ومقياسها والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

## III-1- تصميم أداة الدراسة

انطلاقاً من الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية المرتبطة بموضوع هذه الدراسة، تم تصميم "استبانة الدراسة" واتخذها كمصدر أولي رئيسي لجمع مختلف البيانات لإعداد الدراسة الميدانية إضافة للاستعانة بمختلف المراجع ذات الصلة بممارسات إدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي باعتبارهما متغيري الدراسة الأساسيين، زيادة إلى الاعتماد على المراجع المتخصصة في مجال البحث العلمي والاحصاء.

لقد اشتملت استبانة هذه الدراسة على (45) عبارة تم تقسيمها على النحو التالي (الملحق رقم 03):



❖ **القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين والمتمثلة في: الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي.

❖ **القسم الثاني:** تضمن محورين أساسيين كمايلي:

- **المحور الأول:** متعلق بالمتغير المستقل، حيث صمم لقياس مستوى "ممارسات إدارة الاحتواء العالي" بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من خلال إجابات الأفراد المبحوثين وقد خصص له الباحث (20) عبارة مرقمة من (01 إلى 20) موزعة كمايلي:

- (05) عبارات تقيس مستوى "المشاركة في صنع واتخاذ القرارات" مرقمة من (01 إلى 05)؛

- (05) عبارات تقيس مستوى "مشاركة المعلومات" مرقمة من (06 إلى 10)؛

- (05) عبارات تقيس مستوى "مشاركة العوائد" مرقمة من (11 إلى 15)؛

- (05) عبارات تقيس مستوى "مشاركة المعرفة" مرقمة من (16 إلى 20).

- **المحور الثاني:** متعلق بالمتغير التابع، حيث صمم لقياس مستوى "الإبداع التنظيمي" بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من خلال إجابات الأفراد المبحوثين وقد خصص له الباحث (25) عبارة مرقمة من (21 إلى 45) موزعة كمايلي:

- (05) عبارات تقيس مستوى "الأصالة" مرقمة من (21 إلى 25)؛

- (05) عبارات تقيس مستوى "الطلاقة" مرقمة من (26 إلى 30)؛

- (05) عبارات تقيس مستوى "المرونة" مرقمة من (31 إلى 35)؛

- (05) عبارات تقيس مستوى "الحساسية للمشكلات" مرقمة من (36 إلى 40)؛

- (05) عبارات تقيس مستوى "القدرة على الربط والتحليل" مرقمة من (41 إلى 45).

### III-2- مقياس أداة الدراسة

تم استخدام "مقياس ليكرت" (Likert Scale) الخماسي لقياس آراء المبحوثين، حيث تم ترتيب الدرجات كمايلي:

الجدول رقم (09): معاملات ترجيح أداة الدراسة وفق مقياس "ليكرت الخماسي"

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

Source: Kandasamy, I. et al. (2020). Indeterminate Likert scale: feedback based on neutrosophy, its distance measures and clustering algorithm. *soft computing*, 24. p. 7461

كما تم حساب المدى على النحو التالي:

المدى = أعلى درجة - أقل درجة

$$1 - 5 =$$

$$4 =$$

$$0.8 = \frac{4}{5} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \text{طول الفئة (المدى)}$$

للحكم على المؤشرات الإحصائية، والتي من بينها المتوسط الحسابي لا بد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي، مع اضافة قيمة المدى وهي (0.8) لأقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي: (1.08 = 1 + 0.8) وعلى هذا الأساس تكونت فئات مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): توزيع فئات مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئة	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 01 إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.2 إلى 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي.

## III-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

تختلف أساليب التحليل الإحصائي المعتمدة في أي بحث باختلاف الهدف من استخدامها، والشيء المؤكد أن اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة يُساعد الباحث في تقديم تفسير سليم للظاهرة المدروسة.

في هذه الدراسة ومن أجل الوصول إلى مؤشرات ونتائج تُؤكد أو تنفي الفرضيات الموضوعية وذلك عند درجة معنوية تقدر بـ(0.05) أي بمستوى ثقة يبلغ نسبة (95 %)، فقد تم كمرحلة أولى فحص جميع البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات المسترجعة، ومن ثم تم تبويبها وجدولتها كمرحلة ثانية لتحليلها فيما بعد بالاستعانة ببرنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss<sub>v25</sub>" وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية.

في الدراسة الحالية تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ❖ **النسب المئوية والتكرارات:** يتم حسابها من خلال قسمة عدد التكرارات لكل عبارة من عبارات الاستبانة على عدد أفراد عينة الدراسة، وهذا من أجل توصيف إجابات المبحوثين وفقاً لمقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي وكذا معرفة خصائص عينة البحث (الياسين والسالم، 2015، ص. 109)؛
- ❖ **المتوسطات الحسابية:** تُستخدم لمعرفة قيمة إجابات أفراد عينة الدراسة، ويتم حسابها من خلال العلاقة التالية (عبيد، 2017، ص. 41):

$$\bar{x} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

- ❖ **الانحراف المعياري:** يُعتبر من أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً، يُستخدم للتعرف على مدى تشتت إجابات الأفراد المبحوثين عن المتوسط الحسابي، ويتم حسابه بالعلاقة التالية (العزاوي، 2018، ص. 118):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})(xi - \bar{x})}{N}}$$

- ❖ **اختبار ألفا كرونباخ (Crombach Alpha):** وظيفته تحديد مقدار ثبات محاور وأبعاد أداة الدراسة وكذا معرفة الثبات الكلي لها (أبو بدر، 2011، ص. 117)؛
- ❖ **اختبار (T. test):** في حالة عينة واحدة يُستخدم للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبيان، أما في حالة عينتين يستخدم لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة (بركات، 2014، ص. 242).
- ❖ **تحليل KMO:** من أجل التأكد من أن العينة المختارة ممثلة لمجتمع الدراسة (غانم، 2011، ص. 130)؛

- ❖ **معامل الالتواء والتفطح:** قصد التأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي (تأخذ شكل المنحى الجرسى) فقد تم الاعتماد على مُعامل الالتواء، في حين تم الاعتماد على معامل التفطح لمعرفة مقدار التذبذب (الارتفاع أو الانخفاض) في قمة المنحى مقارنة بقمة منحى التوزيع الطبيعي (باهي، 2015، ص ص. 77-80)؛
- ❖ **معامل ارتباط بيرسون (Pearson):** هو اختبار معلمي ثنائي، يُستخدم في الغالب لاختبار قوة العلاقة الخطية واتجاهها بين متغيرين متصلين أحدهما تابع والآخر مستقل، فالغرض الأساسي من هذا المعامل هو دراسة ما إذا كانت الزيادة في المتغير المستقل تؤدي بالضرورة إلى زيادة أو نقصان في المتغير التابع وبجسب بالعلاقة التالفة (أبو بدر، 2011، ص. 293):

$$r = \frac{Cov(x, y)}{\sigma_x \cdot \sigma_y}$$

- ❖ **الانحدار الخطي البسيط:** هدفه التنبؤ بقيمة متغير معين بمعلومية متغير آخر، أحدهما هو المتغير المستقل أما المتغير الثاني فهو المتغير التابع (بركات، 2014، ص. 300)؛
- ❖ **الانحدار الخطي المتعدد:** يُعتبر من الأساليب الإحصائية المتقدمة ويستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة حيث يمكن أن تكون هذه المتغيرات المستقلة مستمرة أو منقطعة، والمعادلة الخطية في الانحدار الخطي المتعدد هي (شيخة، 2021، ص. 51):

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + e$$

- ❖ **اختبار (F. test):** لتحديد العلاقة التآثيرية بين متغيرات الدراسة والتأكد من معنوية النموذج (بجيث وسحر، 2018، ص. 83)؛
- ❖ **تحليل التباين الأحادي ذو الاتجاه الواحد (One Way Analysis of ANOVA):** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات (بركات، 2014، ص. 290).

#### IV- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التحقق من جودة بيانات هذه الدراسة، والوصول إلى نتائج علمية دقيقة إلى حد كبير، سيتم التعرف على الصدق الظاهري والصدق البنائي للاستبانة، وكذا معامل ثباتها.

#### IV-1- صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق أداة الدراسة هو: "أن تقيس هذه الأداة ما صممت حقيقة لقياسه، وهذا يعني صدق نتائجها وتفسيراتها" (دودين، 2013، ص. 209). فالصدق يعني صلاحية هذه الأداة للاختبار من حيث صياغتها، محتوياتها وطريقة تطبيقها على الأفراد الباحثين من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة منها (بشنة وبوعموشة، 2020، ص. 118).

في هذه الدراسة تم الحصول على عدد من المؤشرات التي تعزز صدق الأداة "الاستبانة" على النحو التالي:

#### أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity):

يُشير الصدق الظاهري إلى عملية البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه، ويتجلى هذا النوع من الصدق من خلال الفحص المبدئي لمحتويات الاختبار (بوحوش والذنيبات، 2007، ص. 73). من أجل ذلك اطلع في بادئ الأمر الأستاذ المشرف على استبانة الدراسة وأبدى مختلف ملاحظاته، ليتم بعد ذلك عرضها على مجموعة من السادة الأساتذة من ذوي الاختصاص (الملحق رقم 04)، والهدف من كل هذا هو إخضاعها لعملية التحكيم حتى تؤدي الغرض من استعمالها من حيث تحسين جودة عباراتها وجعلها أكثر دلالة ووضوحاً للمبحوثين وأقرب انتماءً للمتغيرات والأبعاد المراد قياسها، وعليه فقد تم مراجعتها، تقويمها وتعديلها مع التقيد بمختلف الملاحظات التي قدمها السادة الأساتذة المحكمون وفق ما اعتبروه مناسباً، ليتم في النهاية إعداد استبانة الدراسة في صورتها النهائية (الملحق رقم 03).

#### ثانياً: الصدق البنائي (Construct Validity):

الصدق البنائي يشير إلى أي درجة تؤكد نتائج تطبيق أداة الدراسة صحة الافتراضات المستخلصة وهذا بتحديد مدى تجانسها أو اتساقها الداخلي، وعلى العموم توجد عدة طرق للتحقق من ذلك منها: مقياس التحليل لـ "جوتمان" (Guttman) أو طريقة المقارنات الطرفية أو أسلوب "التحليل العاملي" (Factorial Analysis) حيث يتم في هذا الأسلوب الأخير ومن خلال مصفوفة الارتباطات بين الدرجات على فقرات الأداة محاولة إنقاص عدد العوامل التي تتجمع حولها فقرات الاختبار (بشنة وبوعموشة، 2020، ص. 121). في هذه الدراسة تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson) بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي Spsv25.

والجداول الموالية توضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة "الاستبانة" مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

#### ❖ حساب معاملات الارتباط بالنسبة للمحور الأول "ممارسات إدارة الاحتواء العالي"

يضم المحور الأول المتغير المستقل المتمثل في ممارسات إدارة الاحتواء العالي الأبعاد التالية: المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة، والجداول الموالية توضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما يلي:

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات)

للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد

البعد الأول	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	01	0.704**	0.000
	02	0.716**	0.000
	03	0.759**	0.000
	04	0.804**	0.000
	05	0.767**	0.000
دال إحصائياً عند مستوى معنوية **0.01			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم 01-05).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المشاركة في صنع واتخاذ القرارات" والدرجة الكلية لهذا البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيمتها بين (0.704) للعبارة رقم (01) و (0.804) للعبارة رقم (04)، كما كانت جميع القيم الاحتمالية لعبارات هذا البعد (0.000) أي أقل من (0.01) وهو ما يعني أن جميع عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (مشاركة المعلومات)

للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد

البعد الثاني	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مشاركة المعلومات	06	0.704**	0.000
	07	0.709**	0.000
	08	0.784**	0.000
	09	0.770**	0.000
	10	0.732**	0.000
دال إحصائياً عند مستوى معنوية **0.01			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم 02-05).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "مشاركة المعلومات" والدرجة الكلية لهذا البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين القيمة (0.704) للعبارة رقم (06) والقيمة (0.784) للعبارة رقم (08)، كما كانت جميع القيم الاحتمالية لعبارات هذا البعد (0.000) أي أقل من (0.01) وهو ما يعني أن جميع عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (مشاركة العوائد) للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد

البعد الثالث	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مشاركة العوائد	11	0.503**	0.000
	12	0.820**	0.000
	13	0.854**	0.000
	14	0.820**	0.000
	15	0.811**	0.000
دال إحصائياً عند مستوى معنوية **0.01			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم 03-05).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "مشاركة العوائد" والدرجة الكلية لهذا البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين القيمة (0.503) للعبارة رقم (11) والقيمة (0.854) للعبارة رقم (13)، كما كانت جميع القيم الاحتمالية لعبارات هذا البعد (0.000) أي أقل من (0.01) وهو ما يعني أن جميع عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (مشاركة المعرفة) للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد

البعد الرابع	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مشاركة المعرفة	16	0.596**	0.000
	17	0.632**	0.000
	18	0.712**	0.000
	19	0.809**	0.000
	20	0.768**	0.000
دال إحصائياً عند مستوى معنوية **0.01			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم 04-05).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "مشاركة العوائد" والدرجة الكلية لهذا البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين القيمة (0.596) للعبارة رقم (16) والقيمة (0.809) للعبارة رقم (19)، كما كانت جميع القيم الاحتمالية لعبارات هذا البعد (0.000) أي أقل من (0.01) وهو ما يعني أن جميع عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ❖ حساب معاملات الارتباط بالنسبة للمحور الثاني "الإبداع التنظيمي"

يضم المحور الثاني المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي الأبعاد التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل والجدول الموالية توضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما يلي:

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (الأصالة)

للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد

البعد الأول	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الأصالة	21	0.817**	0.000
	22	0.776**	0.000
	23	0.824**	0.000
	24	0.718**	0.000
	25	0.629**	0.000
دال إحصائياً عند مستوى معنوية **0.01			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم 01-06).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الأصالة" والدرجة الكلية لهذا البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين القيمة (0.629) للعبارة رقم (25) والقيمة (0.824) للعبارة رقم (23)، كما كانت جميع القيم الاحتمالية لعبارات هذا البعد (0.000) أي أقل من (0.01) وهو ما يعني أن جميع عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (الطلاقة)

للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد

البعد الثاني	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الطلاقة	26	0.538**	0.000
	27	0.730**	0.000
	28	0.843**	0.000
	29	0.867**	0.000
	30	0.698**	0.000
دال إحصائياً عند مستوى معنوية **0.01			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم 02-06).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الطلاقة" والدرجة الكلية لهذا البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين القيمة (0.538) للعبارة رقم (26) والقيمة (0.867) للعبارة رقم (29)، كما كانت جميع القيم الاحتمالية لعبارات هذا البعد (0.000) أي أقل من (0.01) وهو ما يعني أن جميع عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.



الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (المرونة)

للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد الثالث
0.000	0.699**	31	المرونة
0.000	0.750**	32	
0.000	0.805**	33	
0.000	0.829**	34	
0.000	0.791**	35	
دال إحصائياً عند مستوى معنوية **0.01			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم 03-06).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المرونة" والدرجة الكلية لهذا البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين القيمة (0.699) للعبارة رقم (31) والقيمة (0.829) للعبارة رقم (34)، كما كانت جميع القيم الاحتمالية لعبارات هذا البعد (0.000) أي أقل من (0.01) وهو ما يعني أن جميع عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (الحساسية للمشكلات)

للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد الرابع
0.000	0.762**	36	الحساسية للمشكلات
0.000	0.802**	37	
0.000	0.835**	38	
0.000	0.839**	39	
0.000	0.752**	40	
دال إحصائياً عند مستوى معنوية **0.01			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم 04-06).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الحساسية للمشكلات" والدرجة الكلية لهذا البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين القيمة (0.752) للعبارة رقم (40) والقيمة (0.839) للعبارة رقم (39)، كما كانت جميع القيم الاحتمالية لعبارات هذا البعد (0.000) أي أقل من (0.01) وهو ما يعني أن جميع عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الخامس (القدرة على الربط والتحليل)

للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد

البعد الخامس	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
القدرة على الربط والتحليل	41	0.773**	0.000
	42	0.875**	0.000
	43	0.904**	0.000
	44	0.858**	0.000
	45	0.879**	0.000
دال إحصائياً عند مستوى معنوية **0.01			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم 05-06).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "القدرة على الربط والتحليل" والدرجة الكلية لهذا البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين القيمة (0.773) للعبارة رقم (41) والقيمة (0.904) للعبارة رقم (43)، كما كانت جميع القيم الاحتمالية لعبارات هذا البعد (0.000) أي أقل من (0.01) وهو ما يعني أن جميع عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

#### IV-2- ثبات أداة الدراسة

الأداة الثابتة هي تلك الأداة التي تُعطي نفس النتائج و/ أو تُقدم نتائج متقاربة إذا اختبرت الشيء نفسه مرات متتالية تحت نفس الظروف المماثلة، ومن النادر أن يكون المقياس صادقاً ولا يكون ثابتاً، والمقياس الصادق هو مقياس ثابت لكن العكس ليس صحيحاً، وهناك عدة طرق وأساليب يمكن استخدامها للتأكد من ثبات أداة الدراسة (بشئ وبوعموشة، 2020، ص ص. 125، 126).

من أهم الأدوات وأكثرها استخداماً في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية نجد معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، حيث أنه من الناحية التطبيقية تعتبر أداة الدراسة (George & Mallery, 2003, p. 231):

- ضعيفة إذا كانت قيمة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) أقل من 60 %؛
- مقبولة إذا كانت قيمة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) تقع بين 60 % و 70 %؛
- جيدة إذا كانت قيمة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) تقع بين 70 % و 80 %؛
- ممتازة إذا كانت قيمة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) أكبر من 80 %.

في هذه الدراسة كانت نتائج معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للمتغيرين المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) كما هي موضحة في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (20): نتائج معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)

للمتغيرين المستقل والتابع

قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)	عدد العبارات	المتغيرات	
0.802	05	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	ممارسات إدارة الاحتواء العالي
0.787	05	مشاركة المعلومات	
0.813	05	مشاركة العوائد	
0.734	05	مشاركة المعرفة	
0.808	05	الأصالة	الابداع التنظيمي
0.785	05	الطلاقة	
0.834	05	المرونة	
0.855	05	الحساسية للمشكلات	
0.908	05	القدرة على الربط والتحليل	
<b>0.891</b>	45	الثبات الكلي للاستبانة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم 07).

من الجدول أعلاه يُلاحظ أن قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لأبعاد الاستبانة تراوحت بين القيمة (0.734) لبعد مشاركة المعرفة، والقيمة (0.908) لبعد القدرة على الربط والتحليل أي بدرجة ثبات تتراوح من جيدة إلى ممتازة، كما بلغت درجة الثبات الكلي للاستبانة قيمة (0.891)، وهو ما يدل على أن أداة الدراسة "الاستبانة" تتمتع بدرجة ثبات ممتازة يمكن الاعتماد عليها في إعداد الدراسة الحالية.

## الخلاصة

في هذا الفصل تم تحديد الإطار المنهجي الذي تسير عليه الدراسة الميدانية، حيث تم في بداية الأمر التعرف على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تحدياتها وآفاقها المستقبلية، ليتم الانتقال لإبراز طريقة إجراء الدراسة الميدانية من خلال توضيح منهجها المعتمد وأدوات ومصادر جمع بياناتها، مع التعرف على مجتمع الدراسة وعينته والتأكد من كفاية حجم هذه العينة، حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بخمس مدن جزائرية، ولاستحالة إجراء الدراسة الميدانية على جميع مفردات هذا المجتمع نظرًا لكبر حجمه من جهة وتباعده جغرافيًا من جهة أخرى، فقد تم اختيار عينة قصدية من هذا المجتمع وهم "فئة الإطارات"، في حين تم استبعاد العمال في المستويات الدنيا لاحتمال عدم إلمامهم و/ أو إلمامهم بدرجة أقل بمتغيرات البحث، ليتم الانتقال في مرحلة أخرى لتبيان أداة الدراسة، المتمثلة في "الاستبانة" مع توضيح مراحل تصميمها، مقياسها واستعراض أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، مع إخضاع هذه الأداة للاختبار للتأكد من صدقها ومدى ثباتها.

# الفصل الرابع:

## نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

I- الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

II- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات

الدراسة

III- اختبار صحة فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

الخلاصة

## تمهيد

بعدها تم استعراض في الفصل الثالث المنهجية المتبعة في إعداد الدراسة الميدانية مع التعريف بميادنها، في هذا الفصل سيتم التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، مع عرض وتحليل مختلف إجابات الأفراد المبحوثين، سواء نحو المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) أو المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، واعتمادًا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss<sub>v25</sub>.

في جانب آخر من هذا الفصل سيتم اختبار فرضيات الدراسة، المتمثلة أساسًا في الفرضية التي تقيس مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي، الفرضية التي تقيس مستوى الإبداع التنظيمي، الفرضيات التي تقيس أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي، الفرضيتين اللتان تقيسان الفروق في كل من ممارسات إدارة الاحتواء العالي والإبداع التنظيمي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة مع مناقشة وتفسير النتائج المتحصل إليها.

### I- الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

سيتم فيما يلي تبيان الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي تتمثل في كل من: الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

#### I-1- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

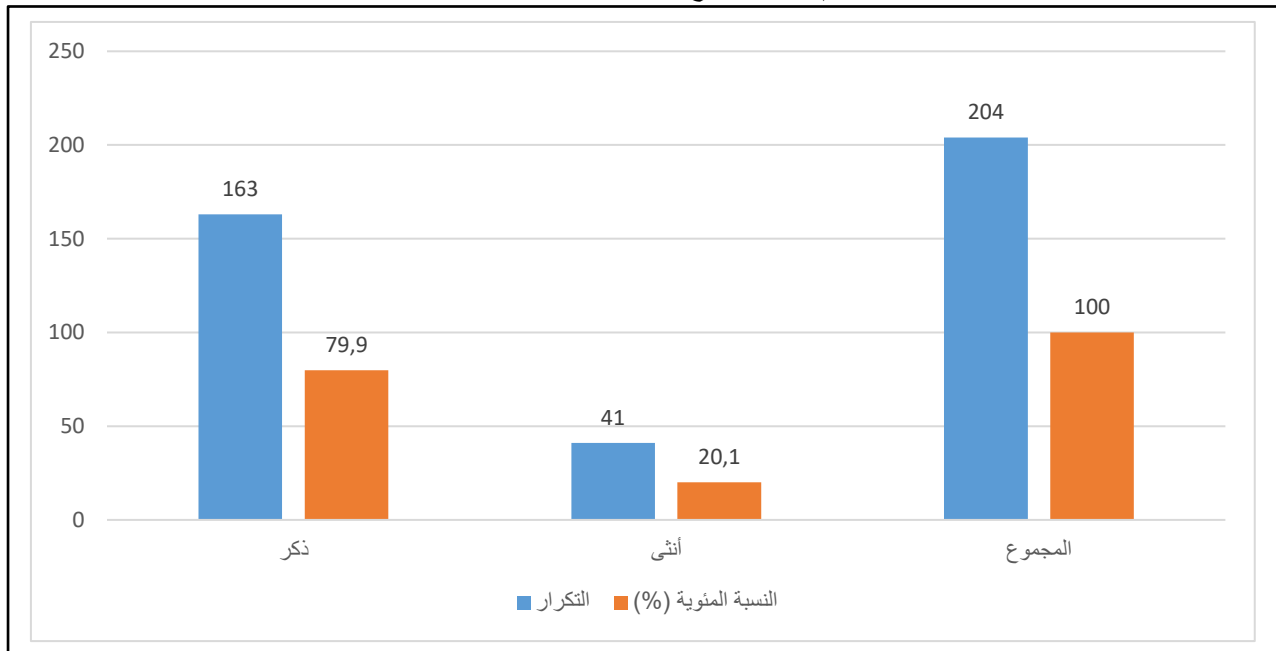
يتوزع أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب جنسهم، كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
79.90	163	ذكر
20.10	41	أنثى
100	204	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 01-08).

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (21).

من الجدول والشكل المبينين أعلاه، يُلاحظ أن (163) من الأفراد المجيبين على الاستبانة كانوا من جنس "ذكر"، وهو ما يعادل ما نسبته (79.90%)، بينما بلغ عدد "الإناث" (41) أي ما نسبته (20.10%)، ومنه يمكن القول بأن عينة هذه الدراسة في أغلبها هي من فئة الذكور. ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، فأغلبها مؤسسات صناعية الأمر الذي يتطلب من عينة الدراسة (فئة الإطارات) الجمع بين العمل في الإدارة، وأيضا النزول إلى الميدان حيث الورشات التي تحتوي على الآلات الضخمة والأفران العملاقة، كما هو الشأن في (الشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS، شركة انتاج الكهرباء للشرق، المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL، شركة حقن ونفخ البلاستيك ENPC، شركة TREFISOUD لتصنيع منتجات سحب الأسلاك واللحام، مركب Sonaric، شركة الجرارات الزراعية ETRAG وغيرها من المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وهذا أمر مُرهق جدًا يحتاج إلى بنية مورفولوجية تتناسب مع الذكور أكثر من الإناث. إضافة إلى ضعف نسبة الإدماج الأنثوي في هذه القطاعات الاقتصادية والتي مردها في بعض الأحيان الموروث الثقافي للمجتمع الجزائري، حيث نسبة النساء اللواتي يشغلن مناصب المسؤولية بهذه القطاعات الاقتصادية هي نسبة ضعيفة جدًا، يُضاف إلى ذلك عدم رغبة فئة النساء المستثمرات في التوجه لخلق مقاولات في هذه القطاعات، على العكس في المؤسسات ذات الطابع الخدمي (التعليم، الصحة وغيرها) وكذا المهن الحرفية (الصناعات التقليدية)، حيث يُسجل حضور قوي للعنصر النسوي في هذه المجالات (مقراني وحامي، 2018، ص. 49).

في هذا الإطار أظهرت الإحصائيات الصادرة عن الديوان الوطني للإحصائيات الجزائرية (ONS) أن النساء العاملات في الجزائر تمثل ما نسبته (15.70%) من مجموع القوى العاملة في جميع القطاعات، كما أن قطاعي التربية والصحة لوحدهما يستقطبان ما نسبته (44%) من مجموع هذه القوى العاملة، في حين القطاع الاقتصادي خصوصًا الصناعي منه بشكل عام هو أقل القطاعات الاقتصادية التي تنخرط فيها المرأة، حيث لا تتجاوز نسبة النساء اللواتي يمتلكن سجلات تجارية أو يُسرن مؤسسات صناعية ما نسبته (07.90%)، بالرغم من أن القوانين المنظمة لسوق العمل في الجزائر لا تُشكل عائقًا أو مانعًا في هذا الشأن (الديوان الوطني للإحصائيات، 2007).

## I-2- خصائص عينة الدراسة حسب العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

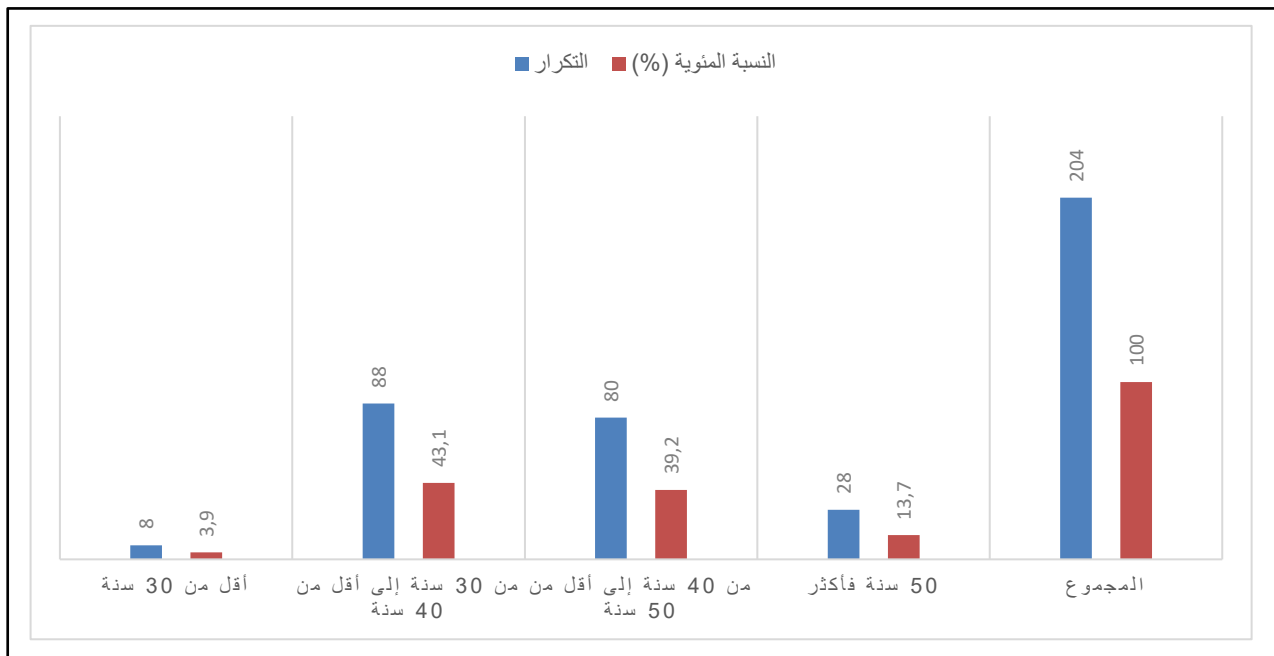


الجدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	08	03.90
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	88	43.10
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	80	39.20
50 سنة فأكثر	28	13.70
المجموع	204	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 02-08).

الشكل رقم (14): نسبة توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (22).

يتضح من الجدول والشكل المبينين أعلاه، أن الفئة الأكثر تمثيلاً لأفراد عينة الدراسة حسب "العمر" هي الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغ عددها (88) مفردة بنسبة تقدر بـ: (43.10%) تليها مباشرة الفئة التي يتراوح أعمارها من (40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بعدد يقدر بـ: (80) مفردة بنسبة: (39.20%)، لتأتي في المرتبة الثالثة الفئة التي تتراوح أعمارها من (50 سنة فأكثر) حيث بلغ عددها بـ: (28) مفردة بنسبة تقدر بـ: (13.70%)، بينما أصغر فئة كانت للفئة التي عمرها أقل من (30 سنة)، حيث بلغ عدد مفرداتها (08) مفردات بنسبة قدرت بـ: (03.90%)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن هذا النوع من مناصب العمل (الإشرافية) يُسند في الغالب للعمال أصحاب النضج الفكري والعقلي، الذين تدرجوا في مسار مهني من المتوسط إلى الطويل، كون الأمر يستلزم نوعاً من الأقدمية والخبرة المهنية التي تمكن صاحبها من التسيير والإشراف الفعال على باقي العمال في المؤسسة الاقتصادية، بالطبع

مع وجود استثناءات خاصة في المؤسسات الخاصة (ملكية خاصة)، حيث يُمنح هذا النوع من المناصب وفق اعتبارات شخصية محضة (روابط عائلية كأن يمنح مالك المؤسسة منصب المدير لابنه وهكذا)، إضافة إلى إقدام الدولة الجزائرية سنة (2016) إلغاء صيغتي التقاعد النسبي (50 سنة فأكثر) والتقاعد على أساس (32 سنة) خدمة، مما عجل بخروج معظم العمال المستوفين لهذه الشروط وفسح المجال لباقي الفئات لتولي المناصب القيادية.

كما سبق يمكن القول بأن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تمتلك إطارات أغلب سننها أقل من (40) سنة، لديها القابلية لاكتساب المهارات اللازمة ومواجهة مختلف التحديات قادرة كذلك على تحسين الخدمة والإبداع.

### I-3- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

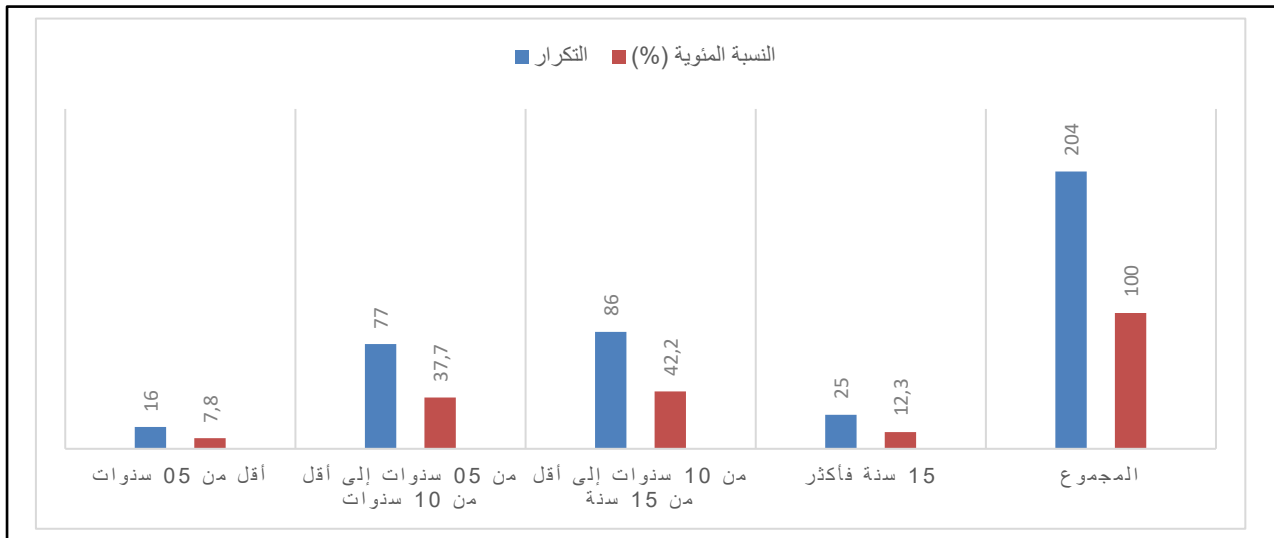
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة، كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 05 سنوات	16	07.80
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	77	37.70
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	86	42.20
15 سنة فأكثر	25	12.30
المجموع	204	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم: 03-08).

الشكل رقم (15): نسبة توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (23).

من الجدول والشكل أعلاه، يُلاحظ أن أضعف فئة من عينة الدراسة بالنسبة لعدد سنوات الخدمة هي الفئة ذات سنوات خدمة (أقل من 05 سنوات) بعدد بلغ (16) مفردة أي بنسبة: (07.80%)، تليها بعد ذلك الفئة ذات (15 سنة فأكثر) ب: (25) مفردة بنسبة: (12.30%)، لتأتي في المرتبة الثالثة الفئة ذات سنوات خدمة من (05 سنوات إلى أقل من 10 سنة) بنسبة: (37.70%)، وأكبر فئة كانت للفئة ذات سنوات خدمة من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) ب: (86) مفردة أي بنسبة: (42.20%)، وهو ما يؤكد ما تم التوصل إليه سابقاً بالنسبة لمتغير "العمر"، حيث أن مناصب المسؤولية تمنح للعمال ذوي سنوات خدمة معتبرة نوعاً ما، أي تدرج مهني ترتب عليه أقدمية وخبرة أكبر في المؤسسة الاقتصادية.

يمكن القول في هذا الجانب أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مقبول من حيث عدد سنوات الخدمة، والتي يترتب عليها في الغالب خبرة عملية يمكن استغلالها من قبل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، في تطوير أعمالها ومواجهة مختلف التحديات خصوصاً المنافسة منها.

#### I-4- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

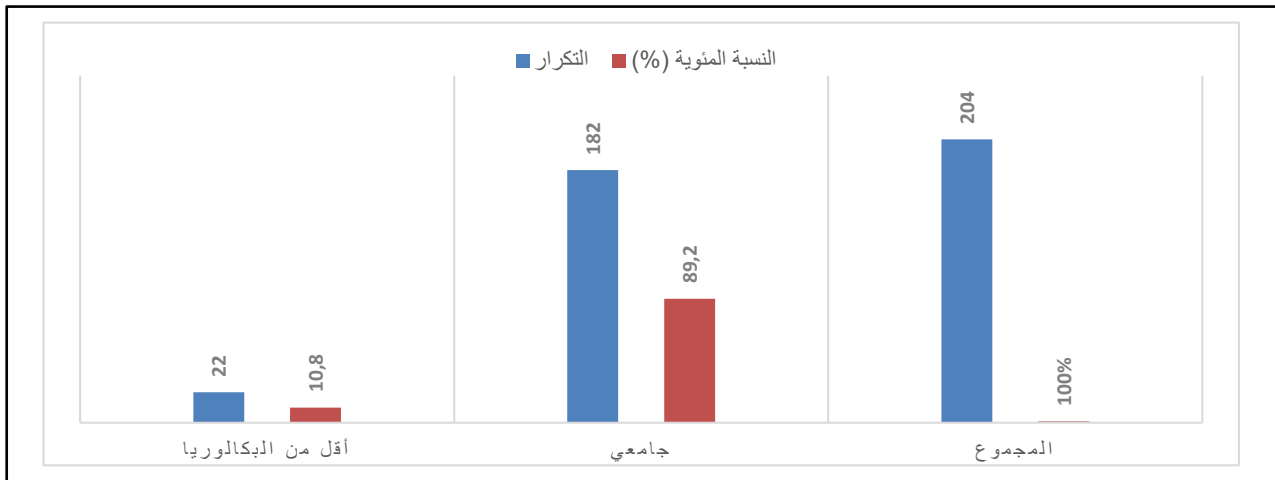
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من البكالوريا	22	10.80
جامعي	182	89.20
المجموع	204	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 04-08).

الشكل رقم (16): نسبة توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (24).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ذو مستوى جامعي بعدد: (182) مفردة أي ما يعادل: (89.20%) في حين بلغ عدد الأفراد الذين لديهم مؤهل علمي أقل من البكالوريا ب: (22) مفردة أي ما نسبته: (10.80) %، ويمكن تفسير ذلك إلى أن عينة الدراسة شملت فقط أصحاب المناصب الاشرافية (الإطارات) وفي الغالب هم حاملين لشهادات جامعية، يُضاف إلى ذلك أن لُجُل الترقّيات أصبح يُشترط فيها الحصول على شهادات جامعية، والنسبة المتبقية هي حالات استثنائية كما سبق وأن تم الإشارة إليه حيث تُمنح فيها هذه المناصب للأفراد ذوي الخبرة المهنية المتوسطة والطويلة أو لروابط أسرية واعتبارات شخصية مُعينة، ومما سبق يمكن القول بأن عينة الدراسة تتمتع بمستوى علمي مُرتفع يمكن استثماره وجعله مورداً مهماً تستغله المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في تحقيق مزايا تنافسية وبناء مختلف توجهاتها الاستراتيجية خاصة المتعلقة بالإبداع التنظيمي.

### I-5- خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

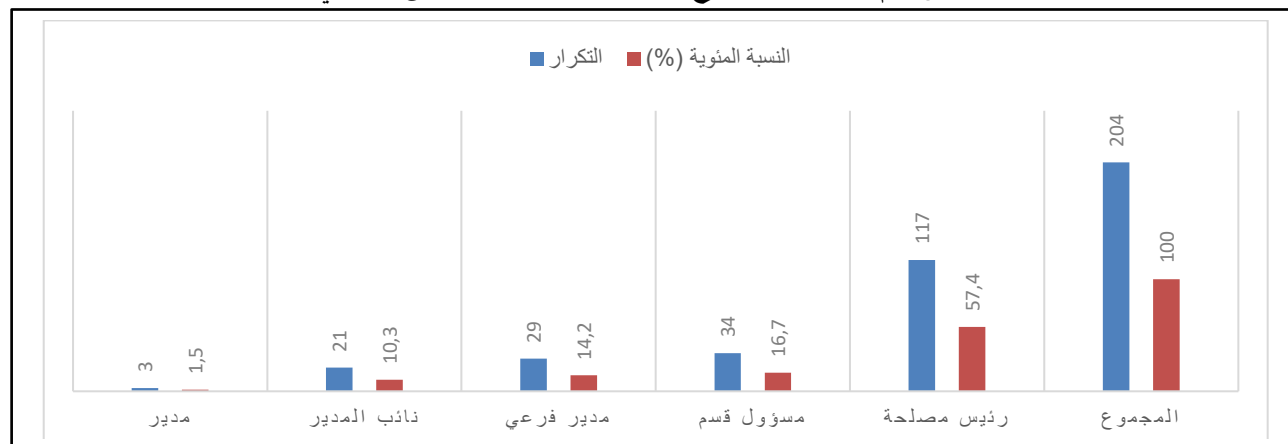
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
01.50	03	مدير
10.30	21	نائب المدير
14.20	29	مدير فرعي
16.70	34	مسؤول قسم
57.40	117	رئيس مصلحة
100	204	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم: 05-08).

الشكل رقم (17): نسبة توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (25).

من الجدول والشكل المبينين أعلاه، المتعلقين بـ"المسمى الوظيفي"، يُلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة هم "رؤساء مصالح" بعدد إجمالي بلغ (117) مُفردة أي بنسبة (57.40%)، تليها مباشرة فئة "مسؤولي الأقسام" بعدد إجمالي بلغ (34) مُفردة بنسبة (16.70%)، بعدها تأتي فئة "المدرء الفرعيون" بعدد إجمالي بلغ (29) مفردة بنسبة (14.20%)، ثم فئة "نواب المدير" بـ: (21) مُفردة بنسبة: (10.30%)، وفي الأخير فئة "المدرء" بعدد لم يتجاوز (03) مُفردات أي بنسبة (01.50%).

يُمكن إرجاع الأمر السالف ذكره إلى أن الفئة الغالبة بالنسبة لهذا النوع من العمال (الإطارات) في أي مؤسسة مهما كان نوعها وشكلها هم رؤساء المصالح، الذين تقتضي طبيعة مهامهم التواجد الدائم في المؤسسة والاحتكاك المباشرة مع باقي العمال، لضمان سيرورة العمل لتبدأ هذه الفئة في التناقص تدريجياً وصولاً للمدير، هذا الأخير لديه العديد من الالتزامات، والتواصل معه يقتضي في كثير من الأحيان ضرورة برمجة مواعيد مُسبقة.

## II- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

في هذا الجانب سيتم تحليل نتائج أداة الدراسة "الاستبانة"، من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو عبارات كل من: المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي)، وكذا عبارات المتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

### II-1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات ممارسات إدارة الاحتواء العالي

من أجل معرفة مدى توجه المؤسسات محل الدراسة، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة لتبني ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال أبعادها المتمثلة في (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة)، سيتم كمرحلة أولى في عملية التحليل الإحصائي لهذه الإجابات، عرض قيمة كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري المحقق في جميع عبارات كل بعد على حدا، وُصولاً لتحديد قيمة المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لكل بعد، ليتم بعد ذلك تحليل الإجابات بالاعتماد على درجة الموافقة في ترتيب العبارات الواردة في أداة الدراسة "الاستبانة"، وفقاً لمقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي وذلك كمايلي:

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد "المشاركة في صنع واتخاذ القرارات"

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "المشاركة في صنع واتخاذ القرارات"، سيتم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد، وكذا سيتم حساب المتوسط الحسابي الكلي للبعد، بمعى الانحراف المعياري الكلي لنفس البعد، والجدول الموالي يُوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

على عبارات بعد "المشاركة في صنع واتخاذ القرارات"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تُشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم اقتراحاتهم لتحسين العمل.	4.455	0.984	مرتفعة جدًا	01
02	تُعطي للعمال كافة الصلاحيات في اتخاذ القرارات عند مواجهتهم مشكلات مهنية.	4.093	0.766	مرتفعة	05
03	تُعقد لقاءات دورية بين العمال وإدارة المؤسسة للتشاور حول كيفية أداء العمل.	4.259	0.822	مرتفعة جدًا	03
04	تهتم الإدارة بانشغالات العمال المتعلقة بأساليب أداء العمل.	4.250	0.910	مرتفعة جدًا	04
05	تُتاح للعمال فرصة المشاركة في رسم مختلف السياسات لتحسين بيئة العمل.	4.294	0.993	مرتفعة جدًا	02
/	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي	4.270	0.671	مرتفعة جدًا	/

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 01-09).

من الجدول أعلاه، يُلاحظ أن هذا البعد حقق متوسطًا حسابيًا كليًا قدر به: (4.270)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة المشار إليها في الجدول رقم (09) الخاص بتوزيع فئات مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي أي الفئة الواقعة ضمن المجال (من 4.2 إلى 5) بدرجة مرتفعة جدًا من الموافقة، وهذا ما يدل على توجه المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تبني بدرجة مرتفعة جدًا هذه الممارسة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات)، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي: (0.671) أي "اتساق كلي مقبول" في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) قيمة (4.455) بانحراف معياري قدر به: (0.984) (اتساق مقبول) بدرجة مرتفعة جدًا من الموافقة، أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) فقد قدرت قيمته به: (4.093) بانحراف معياري بلغ (0.766) (اتساق مقبول) بدرجة مرتفعة أيضًا من الموافقة، في حين المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) قدرت قيمته (4.259) بانحراف معياري قدر به: (0.822) (اتساق مقبول) بدرجة مرتفعة جدًا من الموافقة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (04) قيمة (4.250) بانحراف معياري قدر به: (0.910) (اتساق مقبول) بدرجة مرتفعة جدًا أيضًا من الموافقة. وأخيرًا بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (05) قيمة (4.294) بانحراف معياري قدر به: (0.993) (اتساق مقبول) بدرجة مرتفعة جدًا من الموافقة.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد "مشاركة المعلومات"

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "مشاركة المعلومات"، تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد، وكذا حساب المتوسط الحسابي الكلي للبعد بمعية الانحراف المعياري الكلي لنفس البعد، والجدول الموالي يُوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

على عبارات بعد "مشاركة المعلومات"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
06	تُحرص إدارة المؤسسة على أن يحصل العمال على المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم.	4.397	0.969	مرتفعة جداً	01
07	تمتاز المعلومات التي تقدمها إدارة المؤسسة للعمال بالدقة.	4.102	0.802	مرتفعة	05
08	يحصل العمال على كل ما يحتاجونه من معلومات لثقة الإدارة بهم.	4.220	0.851	مرتفعة جداً	03
09	تحرص إدارة المؤسسة على تزويد العمال بالمعلومات الجديدة في الوقت المناسب.	4.245	0.914	مرتفعة جداً	02
10	تبادل المعلومات داخل المؤسسة تتم ببسر وفي جميع الاتجاهات.	4.117	1.098	مرتفعة	04
/	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي	4.216	0.685	مرتفعة جداً	/

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 02-09).

من الجدول أعلاه، يُلاحظ أن بعد "مشاركة المعلومات" حقق متوسطاً حسابياً كلياً قدر به: (4.216) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة المشار إليها في الجدول رقم (10) الخاص بتوزيع فئات مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي أي الفئة الواقعة ضمن المجال (من 4.2 إلى 5) بدرجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا ما يدل بشكل عام على توجه المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تبني بدرجة مرتفعة جداً هذه الممارسة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي "مشاركة المعلومات"، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي: (0.685) مما يدل على "اتساق كلي مقبول" في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (06) قيمة (4.397) بانحراف معياري قدر به: (0.969) (اتساق مقبول) بدرجة مرتفعة جداً من الموافقة، أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم (07) فقد قدرت قيمته به: (4.102) بانحراف معياري بلغ: (0.802) (اتساق مقبول) بدرجة مرتفعة من الموافقة، في حين المتوسط الحسابي للعبارة رقم (08) بلغت قيمته (4.220) بانحراف معياري قدر به: (0.851) (اتساق مقبول) بدرجة مرتفعة جداً من الموافقة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (09) قيمة (4.245) بانحراف معياري قدر به: (0.914) (اتساق مقبول) بدرجة مرتفعة جداً من الموافقة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) قيمة (4.117) بانحراف معياري قدر به: (1.098) (اتساق ضعيف) بدرجة مرتفعة من الموافقة.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد "مشاركة العوائد"

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "مشاركة العوائد"، تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد وكذا حساب المتوسط الحسابي الكلي للبعد بمعية الانحراف المعياري الكلي لنفس البعد، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

على عبارات بعد "مشاركة العوائد"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
01	مرتفعة	1.359	3.666	تُقدم إدارة المؤسسة مكافآت مالية سنوية للعمال عند تحقيقها الأرباح.	11
03	متوسطة	1.208	2.705	تقدم إدارة المؤسسة عوائد مُرضية للعمال تتناسب مع مجهوداتهم.	12
05	منخفضة	1.207	2.568	يحصل عمال المؤسسة على مكافآت مالية عند تقديمهم لأفكار تخدم أهداف المؤسسة.	13
04	متوسطة	1.304	2.666	يحصل عمال المؤسسة على عوائد نظير العمل الإضافي الذي يقومون به.	14
02	متوسطة	1.338	2.877	تكافئ إدارة المؤسسة العمال نظير الأداء الفردي المتميز الذي يقومون به.	15
/	متوسطة	0.972	2.897	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 03-09).

من الجدول أعلاه، يُلاحظ أن بعد "مشاركة العوائد" حقق متوسطاً حسابياً كلياً قدر بـ: (2.897) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة المشار إليها في الجدول رقم (10) الخاص بتوزيع فئات مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي، أي الفئة الواقعة ضمن المجال (من 2.6 إلى أقل من 3.4) بدرجة متوسطة من الموافقة، وهذا ما يدل بشكل عام على توجه المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تبني بدرجة متوسطة هذه الممارسة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي "مشاركة العوائد"، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي: (0.972) مما يدل على "اتساق كلي مقبول" في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (11) قيمة (3.666) بانحراف معياري قدر بـ: (1.359) (اتساق ضعيف) بدرجة مرتفعة من الموافقة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (12) قيمة (2.705) بانحراف معياري قدر بـ: (1.208) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) قيمة (2.568) بانحراف معياري قدر بـ: (1.207) (اتساق ضعيف) بدرجة منخفضة من الموافقة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (14) قيمة (2.666) بانحراف معياري قدر بـ: (1.304) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (15) قيمة (2.877) بانحراف معياري قدر بـ: (1.338) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة.



رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد "مشاركة المعرفة"

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "مشاركة المعرفة"، تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد وكذا حساب المتوسط الحسابي الكلي للبعد بمعية الانحراف المعياري الكلي لنفس البعد، والجدول الموالي يُوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "مشاركة المعرفة"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
03	مرتفعة	1.470	3.480	يُساعد عمال المؤسسة زملائهم الجدد في الوصول للمعارف التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم.	16
05	متوسطة	1.370	3.191	تمتلك المؤسسة مخزون معرفي يمكن للعمال الاطلاع عليه دون أي اعتراض منها.	17
04	مرتفعة	1.021	3.421	يتبادل عمال المؤسسة المعرفة المتعلقة بكيفيات أداء العمل وتطويره.	18
02	مرتفعة	1.369	3.764	تُشجع إدارة المؤسسة العمال على تبادل معارفهم فيما بينهم.	19
01	مرتفعة	1.306	3.848	تقوم إدارة المؤسسة بتنظيم اجتماعات دورية بهدف تبادل المعارف بين العمال.	20
/	مرتفعة	<b>0.916</b>	<b>3.541</b>	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم: 04-09).

من الجدول أعلاه، يُلاحظ أن بعد "مشاركة المعرفة"، حقق متوسطاً حسابياً كلياً قدر به: (3.541) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة المشار إليها في الجدول رقم (10) الخاص بتوزيع فئات مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي أي الفئة الواقعة ضمن المجال (من 3.4 إلى أقل من 4.2) بدرجة مرتفعة من الموافقة، وهذا ما يدل بشكل عام على توجه المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تبني بدرجة مرتفعة هذه الممارسة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي "مشاركة المعرفة"، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي: (0.916) أي "اتساق مقبول" في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (16) قيمة (3.480) بانحراف معياري قدر به: (1.470) (اتساق ضعيف) بدرجة مرتفعة من الموافقة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (17) قيمة (3.191) بانحراف معياري قدر به: (1.370) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (18) قيمة (3.421) بانحراف معياري قدر به: (1.021) (اتساق ضعيف) بدرجة مرتفعة من الموافقة، أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم (19) فقد بلغت قيمته (3.764) بانحراف معياري قدر به: (1.369) (اتساق ضعيف)، بدرجة مرتفعة من الموافقة وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (20) قيمة (3.848) بانحراف معياري قدر به: (1.306) (اتساق ضعيف) بدرجة مرتفعة من الموافقة.

## II-2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات الإبداع التنظيمي

في هذا الجزء سيتم معرفة مدى ممارسة الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، من خلال إجابات أفراد العينة، ولأجل ذلك تم تخصيص خمسة وعشرون (25) عبارة تقيس مختلف الأبعاد المتعلقة بالإبداع التنظيمي، وفيما يلي سيتم تحليل كل بعد من أبعاد هذا المتغير على حدا من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات ثم حساب البعد ككل، مع القيام بترتيب العبارات حسب مستوى الموافقة.

### أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد "الأصالة"

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "الأصالة"، تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد وكذا حساب المتوسط الحسابي الكلي للبعد بمعية الانحراف المعياري الكلي لنفس البعد، والجدول الموالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الأصالة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
21	يمتلك عمال المؤسسة القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مختلف المشاكل التنظيمية.	2.951	1.334	متوسطة	01
22	يعتمد عمال المؤسسة على معارفهم الشخصية في أداء مهامهم الوظيفية.	3.254	1.023	متوسطة	04
23	يُنجز عمال المؤسسة ما يُسند إليهم من مهام بأسلوب متجدد.	3.122	1.122	متوسطة	05
24	يقترح عمال المؤسسة دائماً على الإدارة تطوير إجراءات العمل.	3.274	1.175	متوسطة	03
25	يبتعد عمال المؤسسة عن تقليد الآخرين في إنجاز ما يكلفون به من مهام.	2.892	1.108	متوسطة	02
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي	3.099	0.870	متوسطة	/

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم: 10-01).

من الجدول أعلاه، يُلاحظ أن بعد "الأصالة" حقق متوسطاً حسابياً كلياً قدر ب: (3.099)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة المشار إليها في الجدول رقم (10) الخاص بتوزيع فئات مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي أي الفئة الواقعة ضمن المجال (من 2.6 إلى أقل من 3.4) بدرجة متوسطة من الموافقة، وهذا ما يدل بشكل عام ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن عمال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة قدراهم الإبداعية المتعلقة "بالأصالة" مستواها متوسط، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي: (0.870) ما يدل على "اتساق كلي مقبول" في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (21) قيمة (2.951) بانحراف معياري قدر ب: (1.334) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (22) قيمة (3.254)

بانحراف معياري قدر بـ: (1.023) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (23) قيمة (3.122) بانحراف معياري قدر بـ: (1.122) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (24) قيمة (3.274) بانحراف معياري قدر بـ: (1.175) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (25) قيمة (2.892) بانحراف معياري قدر بـ: (1.108) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة.

### ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد "الطلاقة"

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "الطلاقة"، تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد وكذا حساب المتوسط الحسابي الكلي للبعد بمعية الانحراف المعياري الكلي لنفس البعد، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الطلاقة"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
01	مرتفعة	1.405	3.593	يستطيع عمال المؤسسة التعبير عن أفكارهم بسهولة.	26
02	متوسطة	1.304	3.049	يمتلك عمال المؤسسة القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	27
05	متوسطة	1.386	2.833	لدى عمال المؤسسة القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	28
04	متوسطة	1.312	2.877	يمتلك عمال المؤسسة القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	29
03	متوسطة	1.221	2.897	يمتلك عمال المؤسسة قدرة عالية على الاقتناع.	30
/	متوسطة	<b>0.973</b>	<b>3.050</b>	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم: 10-02).

من الجدول أعلاه، يُلاحظ أن بعد "الطلاقة" حقق مُتوسطاً حسابياً كلياً قدر بـ: (3.050)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة المشار إليها في الجدول رقم (10) الخاص بتوزيع فئات مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي أي الفئة الواقعة ضمن المجال (من 2.6 إلى أقل من 3.4) بدرجة متوسطة من الموافقة، وهذا ما يدل بشكل عام ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن عمال المؤسسات محل الدراسة قدراتهم الإبداعية المتعلقة "بالطلاقة" مستواها متوسط، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي: (0.973) أي "اتساق كلي مقبول" في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (26) قيمة (3.593) بانحراف معياري قدر بـ: (1.405) (اتساق ضعيف) بدرجة مرتفعة من الموافقة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (27) قيمة (3.049) بانحراف معياري قدر بـ: (1.304) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، في حين بلغ المتوسط

الحسابي للعبارة رقم (28) قيمة (2.833) بانحراف معياري قدر بـ: (1.386) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (29) قيمة (2.877) بانحراف معياري قدر بـ: (1.312) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (30) قيمة (2.897) بانحراف معياري قدر بـ: (1.221) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة.

### ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد "المرونة"

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "المرونة" تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد وكذا حساب المتوسط الحسابي الكلي للبعد بمعية الانحراف المعياري الكلي لنفس البعد، والجدول الموالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "المرونة"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
05	منخفضة	1.153	2.573	يستطيع عمال المؤسسة النظر لأموالهم المهنية من عدة زوايا.	31
04	متوسطة	1.136	2.990	يستطيع عمال المؤسسة التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة عمل مؤسستهم بسهولة.	32
03	متوسطة	1.402	3.058	يستطيع عمال المؤسسة تغيير مواقفهم عندما يقتنعون بعدم صحتها.	33
02	متوسطة	1.337	3.171	يجرص عمال المؤسسة على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه.	34
01	متوسطة	1.378	3.191	يرى عمال المؤسسة أن التغيير ظاهرة طبيعية على إدارة المؤسسة التكيف معها.	35
/	متوسطة	<b>0.997</b>	<b>2.997</b>	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم: 10-03).

من الجدول أعلاه، يُلاحظ أن بعد "المرونة" حقق مُتوسطاً حسابياً كلياً قدر بـ: (2.997)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة المشار إليها في الجدول رقم (10) الخاص بتوزيع فئات مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي أي الفئة الواقعة ضمن المجال (من 2.6 إلى أقل من 3.4) بدرجة متوسطة من الموافقة، وهذا ما يدل بشكل عام ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن عمال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة قدراتهم الإبداعية المتعلقة "بالمرونة" مستواها متوسط، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي: (0.997) أي "اتساق كلي مقبول" في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (31) قيمة (2.573) بانحراف معياري قدر بـ: (1.153) (اتساق ضعيف) بدرجة منخفضة من الموافقة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (32) قيمة (2.990) بانحراف معياري قدر بـ: (1.136) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (33) قيمة (3.058) بانحراف معياري قدر بـ: (1.402)

(اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (34) قيمة (3.171) بانحراف معياري قدر ب: (1.337) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، أخيراً بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (35) قيمة (3.191) بانحراف معياري قدر ب: (1.378) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة.

#### رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد "الحساسية للمشكلات"

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "الحساسية للمشكلات" تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد وكذا حساب المتوسط الحسابي الكلي للبعد بمعجم الانحراف المعياري الكلي لنفس البعد، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الحساسية للمشكلات"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
36	يستطيع عمال المؤسسة التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	2.848	1.368	متوسطة	01
37	يحرص عمال المؤسسة الكشف عن أوجه الضعف فيما يقومون به من عمل.	2.834	1.321	متوسطة	02
38	يخطط عمال المؤسسة لمواجهة مشكلات العمل التي قد تحدث في مكان عملهم.	2.656	1.186	متوسطة	05
39	يتوقع عمال المؤسسة الحلول المناسبة لمشاكل العمل التي قد تواجههم.	2.808	1.198	متوسطة	04
40	يمتلك عمال المؤسسة رؤية واضحة لاكتشاف المشكلات التي قد تعرقل سيرورة العمل.	2.833	1.208	متوسطة	03
المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي		2.796	1.001	متوسطة	/

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم: 10-04).

من الجدول أعلاه، يُلاحظ أن بعد "الحساسية للمشكلات" حقق متوسطاً حسابياً كلياً قدر ب: (2.796)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة المشار إليها في الجدول رقم (10) الخاص بتوزيع فئات مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي أي الفئة الواقعة ضمن المجال (من 2.6 إلى أقل من 3.4) بدرجة متوسطة من الموافقة، وهذا ما يدل بشكل عام أن عمال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة قدراهم الإبداعية المتعلقة "بالحساسية للمشكلات" مستواها متوسط، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي: (1.001) ما يدل على "اتساق كلي ضعيف" في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (36) قيمة (2.848) بانحراف معياري بلغ: (1.368) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، كما قدر المتوسط الحسابي للعبارة رقم (37) قيمة (2.834) بانحراف معياري قدر ب: (1.321) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم (38) فقد بلغت قيمته (2.656) بانحراف معياري قدر ب: (1.186) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (39) قيمة (2.808) بانحراف معياري قدر ب: (1.198) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة،

وأخيراً المتوسط الحسابي للعبارة رقم (40) بلغ (2.833) بانحراف معياري قدر بـ: (1.208) (اتساق ضعيف)، بدرجة متوسطة من الموافقة أي أن عمال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مستواهم متوسط.

#### خامساً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد "القدرة على الربط والتحليل"

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "القدرة على الربط والتحليل" تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد وكذا حساب المتوسط الحسابي الكلي للبعد بمعية الانحراف المعياري الكلي لنفس البعد، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "القدرة على الربط والتحليل"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
01	متوسطة	1.319	2.941	يملك عمال المؤسسة المهارة اللازمة لجمع وتحليل كافة البيانات المتعلقة بعملهم.	41
03	متوسطة	1.222	2.808	لدى عمال المؤسسة القدرة على إدراك العلاقة الموجودة بين مختلف المهام الموكلة إليهم.	42
02	متوسطة	1.180	2.828	يحدد عمال المؤسسة تفاصيل عملهم قبل البدء في تنفيذه.	43
04	متوسطة	1.200	2.799	يملك عمال المؤسسة القدرة على فهم وتحليل مختلف مهامهم الوظيفية.	44
05	متوسطة	1.231	2.710	يقوم عمال المؤسسة بتنظيم أفكارهم بشكل جيد أثناء تأديتهم لمهامهم.	45
/	متوسطة	<b>1.053</b>	<b>2.817</b>	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم: 10-05).

من الجدول أعلاه، يُلاحظ أن بعد "القدرة على الربط والتحليل" حقق مُتوسطاً حسابياً كلياً قدر بـ: (2.817)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة المشار إليها في الجدول رقم (10) الخاص بتوزيع فئات مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي أي الفئة الواقعة ضمن المجال (من 2.6 إلى أقل من 3.4) بدرجة متوسطة من الموافقة، وهذا ما يدل بشكل عام ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن عمال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة قدراهم الإبداعية المتعلقة "بالقدرة على الربط والتحليل" مستواها متوسط، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي: (1.053) أي "اتساق كلي ضعيف" في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (41) قيمة (2.941) بانحراف معياري قدر بـ: (1.319) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (42) قيمة (2.808) بانحراف معياري قدر بـ: (1.222) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (43) قيمة (2.828) بانحراف معياري قدر بـ: (1.180) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة

رقم (44) قيمة (2.799) بأحرف معياري قدر ب: (1.200) (اتساق ضعيف) بدرجة متوسطة من الموافقة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (45) قيمة (2.710) بأحرف معياري قدر ب: (1.231) (اتساق ضعيف)، بدرجة متوسطة من الموافقة.

### III- اختبار صحة فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

في هذا الجانب سيتم التأكد من ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الانحدار الخطي، وذلك من خلال اختبار طبيعة توزيع مُتغيرات الدراسة، ثم التأكد من أنها تخضع للتوزيع الطبيعي، ليتم بعد ذلك اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة، بالإضافة إلى إجراء اختبارات للفرضيات التي تم صياغتها سابقاً مع مناقشة النتائج المتحصل عليها وتفسيرها.

#### III-1- طبيعة توزيع واستقلالية متغيرات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة، سوف يتم التأكد في البداية من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ثم التأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة.

#### أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

في هذا الإطار غالباً ما يُستخدم معامل "الالتواء" (Skewness) ومعامل "التفطح" (Kurtosis) والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (35): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (معاملَي الالتواء والتفطح)

المتغيرات	"الالتواء" (Skewness)	"التفطح" (Kurtosis)
ممارسات إدارة الاجتهاد العالي	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	-1.916
	مشاركة المعلومات	-1.462
	مشاركة العوائد	0.438
	مشاركة المعرفة	-0.548
الإبداع التنظيمي	الأصالة	0.073
	الطلاقة	0.253
	المرونة	0.095
	الحساسية للمشكلات	0.258
	القدرة على الربط والتحليل	0.454

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 11).

لقد اتفق العديد من الباحثين على أنه حتى تتبع متغيرات دراسة ما "التوزيع الطبيعي"، لا بد أن تكون كل من قيمة معامل "الالتواء" (Skewness) أقل من (02) وقيمة معامل التفطح" (Kurtosis) أقل من (07)

(Matore & Khairani, 2020, p. 692). يُضاف إلى ذلك أنه وفقاً لنظرية الحد المركزية فإن التوزيعات الاحتمالية التي يفوق حجمها عن (30) مُشاهدة تُؤول بالضرورة إلى التوزيع الطبيعي (Palta, 2008, p. 6).

من الجدول أعلاه، يُلاحظ أن جميع قيم معامل "الالتواء" (Skewness) سواء المتعلقة بأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) أو بأبعاد الابداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل) كانت محصورة بين القيمتين (-1.916 و 0.454) وهي أقل من القيمة (02)، كما جاءت جميع قيم معامل التفلطح" (Kurtosis) محصورة بين القيمتين (-1.147 و 4.148) وهي أقل من القيمة (07) هذا من جهة، من جهة أخرى فإن عينة هذه الدراسة كما سبق وأن تم ذكره قد بلغت (204) مفردة أي أكثر من (30)، ومنه وتأسيساً للدراستين السالف ذكرهما، فإنه يمكن القول أن متغيرات هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة وذلك باختيار أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

#### ثانياً: اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (الارتباط الذاتي)

للتحقق من أن المتغيرات المستقلة غير مرتبطة فيما بينها، سيتم حساب كل من "معامل تضخم التباين" (Variance Inflation Factor) والذي يشار إليه اختصاراً بمعامل (VIF) و"التباين المسموح" (Tolerance) والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (36): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	"معامل تضخم التباين" (VIF)	"التباين المسموح" (Tolerance)
المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	5.188	0.193
مشاركة المعلومات	4.970	0.201
مشاركة العوائد	1.025	0.975
مشاركة المعرفة	1.129	0.885

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 12).

حتى لا تظهر مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة في أي دراسة أكد العديد من الباحثين أنه لا بد أن تكون قيمة "معامل تضخم التباين" (VIF) أقل من (10)، وقيمة "التباين المسموح" (Tolerance) أكبر من (0.1) بالنسبة لجميع المتغيرات المستقلة (O'Brien, 2007, p. 688).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم "معامل تضخم التباين" (VIF) محصورة بين (1.025 و 5.188) وهي أقل تماماً من القيمة (10)، كما كانت قيم "التباين المسموح" (Tolerance) محصورة بين (0.193 و 0.975) وهي أكبر



تمامًا من القيمة (0.1) وتأسيسًا للدراسة السالف ذكرها فإنه يتضح أنه لا وجود لمشكلة الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة وهي غير متداخلة مع بعضها البعض وبالتالي فهي صالحة لمواصلة اختبار الفرضيات.

### III-2- اختبار فرضيات المستوى وتفسير نتائجها

سيتم اختبار فرضيات المستوى (ممارسات إدارة الاحتواء العالي؛ الابداع التنظيمي)، باستخدام كل من قيمة المتوسط الحسابي، وكذا اختبار T-test للعينة الواحدة. وأن قاعدة القرار تكون كمايلي (Cottet-Emart, 2014, pp. 343,344):

- إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي مستوى المعنوية ( $Sig \leq 0.05$ ) والقيمة المطلقة ل: T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وكانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر من (3)، فإنه سيتم قبول الفرضية. (أي أنه يوجد هناك مستوى مُرتفع لممارسات إدارة الاحتواء العالي أو الابداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة)؛

- إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية ( $Sig > 0.05$ ) والقيمة المطلقة ل: T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وكانت قيمة المتوسط الحسابي أقل أو تساوي (3)، فإنه يتم رفض الفرضية. (أي لا يوجد هناك مستوى مُرتفع لممارسات إدارة الاحتواء العالي أو الابداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة).

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أن: "مُستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) مُرتفع بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

لاختبار صحة هذه الفرضية، سيتم مقارنة المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي)، مع المتوسط الحسابي للأداة والذي تساوي قيمته (3) على أساس مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي، مع استخدام اختبار T-test للعينة الواحدة، كما سيتم دراسة مستوى كل بعد من أبعاد هذا المتغير لمعرفة المستويات الموجودة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار (T-test) لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المتغير المستقل وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
الإحتواء العالي ممارسات إدارة	4.270	0.671	27.012	1.966	0.05	0.000
	4.216	0.685	25.346	1.966	0.05	0.000
	2.897	0.972	-1.512	1.966	0.05	0.132
	3.541	0.916	8.434	1.966	0.05	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 01-13).

من خلال نتائج الجدول أعلاه، والمتعلقة باختبار (T-test) لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي يتضح ما يلي:

❖ بلغ المتوسط الحسابي لبعد "المشاركة في صنع واتخاذ القرارات" (4.270) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للأداة والذي تبلغ قيمته (3)، كما كانت القيمة المطلقة ل: T المحسوبة تساوي (27.012) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تبلغ (1.966)، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) أقل تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على هذه النتائج، فإنه يمكن القول أن مستوى بعد "المشاركة في صنع واتخاذ القرارات" مُرتفع بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. أي أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تمنح لعمالها "القوة" (Power) أو الامكانية المطلقة لتقديم اقتراحاتهم وملاحظاتهم فيما يخص تحسين ظروف العمل مع اعطائهم كافة الصلاحيات لاتخاذ القرارات المناسبة عند مواجهتهم لمشكلاتهم المهنية، مع الحرص على عقد اللقاءات الدورية (الاجتماعات وغيرها) للتشاور في المسائل المتعلقة بكيفية أداء العمل، مع الاستماع لانشغالهم واعطائهم فرصة المشاركة في رسم مختلف الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بمؤسستهم. نتائج هذه الممارسة تتفق تمامًا مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (ورد وحسن، سنة 2010)، دراسة (Mingxing & al سنة 2022)، في حين تختلف عن النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (بلقرع وآخرون، سنة 2021)، حيث جاءت نتائجها بمستوى متوسط بالنسبة لهذه الممارسة.

❖ بلغ المتوسط الحسابي لبعد "مشاركة المعلومات" (4.216) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للأداة والذي تبلغ قيمته (3)، كما كانت القيمة المطلقة ل: T المحسوبة تساوي (25.346) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تبلغ (1.966)، كما أن مستوى الدلالة لهذا البعد (Sig = 0.000) أقل تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على هذه النتائج فإنه يمكن القول بأن مستوى بعد "مشاركة المعلومات" مُرتفع بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. أي أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تمنح بشكل مُرتفع "المعلومات" (Information) لعمالها من خلال حرصها على تقديمها لهم بشكل كافٍ وفي الوقت المناسب، ليمكنوا بذلك من أداء عملهم بشكل صحيح، مع مراعات الدقة والوضوح، الأمر الذي من شأنه أن يُبني انتمائهم الوظيفي وهذا لثقة مؤسستهم بهم، كما تحرص

هذه المؤسسات على إعطاء أهمية كبيرة لعملية تبادل المعلومات في جميع وحداتها التنظيمية، نتائج هذا البعد تتفق تمامًا مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس البعد منها: دراسة (أبو ليفة، سنة 2016)، دراسة (Neamah & Mhaibes سنة 2021)، دراسة (Mingxing & al سنة 2022)، في حين تختلف مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (ناجي والزبيدي، سنة 2020)، دراسة (صالح، سنة 2020)، حيث جاءت نتائج هذه الدراسات بمستوى متوسط بالنسبة لهذا البعد.

❖ بلغ المتوسط الحسابي لبعد "مشاركة العوائد" (2.897) وهو أقل من المتوسط الحسابي للأداة والذي تبلغ قيمته (3)، كما كانت القيمة المطلقة ل: T المحسوبة تساوي  $| -1.512 |$  أي ما يعادل (1.512) وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تبلغ قيمتها (1.966)، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.132) وهو أكبر تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على هذه النتائج فإنه يمكن القول بأنه لا يوجد هناك مستوى مُرتفع لبعد "مشاركة العوائد" بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. أي أن أفراد العينة المستهدفة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة غير مقتنعين إجمالاً بالسياسات المنتهجة من قبل مؤسساتهم فيما يتعلق بنظام العوائد المطبق نحوهم. نتائج هذا البعد تختلف تمامًا مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (أبو ليفة، سنة 2016)، دراسة (ورد وحسن، سنة 2010)، دراسة (Neamah & Mhaibes سنة 2021)، دراسة (Mingxing & al سنة 2022)، التي جاءت بمستوى مرتفع، وكذا دراسة (صالح، سنة 2020)، دراسة (بلقرع وآخرون، سنة 2021)، دراسة (محمود وضحي، سنة 2018)، التي كانت بمستوى متوسط.

❖ بلغ المتوسط الحسابي لبعد "مشاركة المعرفة" (3.541) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للأداة والذي تبلغ قيمته (3)، كما كانت القيمة المطلقة ل: T المحسوبة تساوي (8.434) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تبلغ (1.966)، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) وهو أقل تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على هذه النتائج، فإنه يمكن القول أن مستوى بعد "مشاركة المعرفة" مُرتفع بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. أي أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، تتبنى بدرجة مرتفعة بعد "مشاركة المعرفة" (Knowledge) مع عمالها فتحرص على أن: يُساعد عمالها زملائهم الجدد للوصول إلى ما يحتاجونه من معارف تمكنهم من إنجاز مهامهم، كما أنها تمتلك مخزون معرفي يمكن لعمالها بدرجة متوسطة الاطلاع عليه دون أي اعتراض منها، تُشجع بشكل كبير العمال على تبادل أفكارهم وآرائهم المتعلقة بكيفية أداء العمل وتطويره، تُشجع عمالها على تبادل معارفهم فيما بينهم كالخبرات المهنية وغيرها من المعارف، القيام بشكل مُكثف بتنظيم لقاءات واجتماعات دورية مع العمال بهدف تبادل المعارف، نتائج هذه الممارسة تتفق تمامًا مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (ورد وحسن، سنة 2010)، دراسة (Mingxing & al سنة 2022)، دراسة (صالح، سنة 2020)، التي جاءت بمستوى مرتفع، في حين تختلف نتائجها مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (أبو ليفة، سنة 2016)، والتي كانت نتائجها إجمالاً بمستوى متوسط بالنسبة لهذا البعد.

بعد أن تم اختبار (T-test) لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي والتحقق من مستوياتها، سيتم فيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي)، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار (T-test) لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الاحتواء العالي	3.731	0.5229	19.977	1.966	0.05	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 02-13).

يتضح من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) بلغت قيمته (3.731) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للأداة والذي تبلغ قيمته (3)، كما كانت القيمة المطلقة لـ: T المحسوبة تساوي (19.977) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تبلغ (1.966)، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) وهو أقل تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على هذه النتائج، فإنه سيتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن: مُستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) مُرتفع بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما سبق، يمكن القول أن توجه المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بشكل عام لتبني مستوى مُرتفع ممارسات إدارة الاحتواء العالي مع عمالها، قد يرجع لإدراكها العميق بأهمية هذه الممارسات الحديثة من ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على بناء علاقات إيجابية قوية بين كل من الإدارة والعاملين، من خلال زيادة مستويات احتوائهم (اشراكهم) بهدف انتاج أداء عالي من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون، وهذا راجع كذلك لطبيعة نشاط هذه المؤسسات الاقتصادية (أغلبها صناعية)، حيث تعمل في بيئة سريعة التغير والتعقيد، تُحيط بها العديد من التحديات أهمها التغير التكنولوجي والمنافسة وبالتالي فهي مطالبة باشتراك العاملين، ودعم جميع تفاعلاتهم الإيجابية التي تنعكس على تحسين الأداء خاصة على المدى المتوسط والطويل. هذه النتيجة النهائية تتفق اجمالاً مع بعض الدراسات السابقة، منها دراسة (أبو ليفة، سنة 2016)، دراسة (ورد وحسن، سنة 2010)، دراسة (Mingxing & al سنة 2022)، وتختلف مع دراسة (صالح، سنة 2020) التي كانت بمستوى متوسط.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أن: "مستوى الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل) مُرتفع بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

لاختبار صحة هذه الفرضية، سيتم مقارنة المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، مع المتوسط الحسابي للأداة والذي تساوي قيمته (3) على أساس مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي، مع استخدام اختبار T-test للعينة الواحدة، كما سيتم دراسة مستوى كل بعد من أبعاد المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) مع الاعتماد على قاعدة القرار التي سبق ذكرها، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج اختبار (T-test) لأبعاد الإبداع التنظيمي

المتغير التابع وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
الإبداع التنظيمي	3.099	0.870	1.625	1.966	0.05	0.106
	3.050	0.973	0.734	1.966	0.05	0.464
	2.997	0.997	-0.042	1.966	0.05	0.966
	2.796	1.001	-2.909	1.966	0.05	0.004
	2.817	1.053	-2.472	1.966	0.05	0.014

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم: 01-14).

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة باختبار (T-test) لأبعاد الإبداع التنظيمي يتضح ما يلي:

❖ بلغ المتوسط الحسابي لبعد "الأصالة" (3.099) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للأداة والذي تبلغ قيمته (3)، كما كانت القيمة المطلقة لـ: T المحسوبة تساوي (1.625) وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تبلغ (1.966)، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.106) وهو أكبر تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على هذه النتائج، فإنه يمكن القول بأنه لا يوجد مستوى مرتفع لبعد "الأصالة" بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. أي أن مفردات عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يعتقدون بأن القدرات الإبداعية للعمال المتعلقة بالأصالة لا ترقى للمستوى المطلوب. نتائج هذا البعد تختلف تمامًا مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (حمودة، سنة 2018)، التي جاءت بمستوى مُرتفع بخصوص هذا البعد.

❖ بلغ المتوسط الحسابي لبعد "الطلاقة" (3.050) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للأداة والذي تبلغ قيمته (3)، كما كانت القيمة المطلقة لـ: T المحسوبة تساوي (0.734) وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تبلغ

(1.966)، كما أن مستوى الدلالة ( $Sig = 0.464$ ) وهو أكبر تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على هذه النتائج، فإنه يمكن القول بأنه لا يوجد مستوى مرتفع لبعء "الطلاقة" بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. أي أن مفردات عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يعتقدون بأن القدرات الإبداعية للعمال المتعلقة بالطلاقة لا ترقى للمستوى المطلوب. نتائج هذا البعد تختلف مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (معاوي، سنة 2016) التي جاءت نتائجها بمستوى مُرتفع بالنسبة لهذا البعد.

❖ بلغ المتوسط الحسابي لبعء "المرونة" (2.997) وهو أقل من المتوسط الحسابي للأداة والذي تبلغ قيمته (3)، وبالتالي فهو يندرج ضمن الفئة الثالثة حسب مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي، كما كانت القيمة المطلقة ل: T المحسوبة تساوي  $|-0.042|$  أي (0.042) وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تبلغ (1.966)، كما أن مستوى الدلالة ( $Sig = 0.966$ ) وهو أكبر تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على هذه النتائج، فإنه يمكن القول بأنه لا يوجد مستوى مرتفع لبعء "المرونة" بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. أي أن مفردات عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يعتقدون بأن القدرات الإبداعية للعمال المتعلقة بالمرونة لا ترقى للمستوى المطلوب. نتائج هذا البعد تختلف مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (معاوي، سنة 2016) التي جاءت نتائجها بمستوى مُرتفع بالنسبة لهذا البعد.

❖ بالنسبة لبعء "الحساسية للمشكلات" كانت القيمة المطلقة ل: T المحسوبة تساوي  $|-2.909|$  أي ما يعادل (2.909) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تبلغ (1.966)، كما أن مستوى الدلالة ( $Sig = 0.004$ ) وهو أقل تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وهو ما يُشير لوجود تطبيق لبعء "الحساسية للمشكلات" بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي (2.796)، يُلاحظ أنه أقل من المتوسط الحسابي للأداة الذي يبلغ (3)، وعليه يمكن القول أنه لا يوجد مستوى مُرتفع لبعء (الحساسية للمشكلات). أي أن إجابات أفراد عينة الدراسة (الإطارات) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، كانت في مجملها إجابات في التقييم المتوسط بخصوص القدرات الإبداعية للعمال المتعلقة "بالحساسية للمشكلات". حيث كانت هناك درجة متوسطة بخصوص كل من: (قُدرتهم على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، قُدرتهم على الكشف عن أوجه الضعف فيما يقومون به من عمل، قُدرتهم على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي قد تحدث في مكان عملهم، قُدرتهم على توقع الحلول المناسبة لمشاكل العمل التي قد تواجههم، قُدرتهم على امتلاك رؤية واضحة لاكتشاف المشكلات التي قد تعرقل سيرورة العمل)، نتائج هذا البعد تتفق تماما مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (حمودة، سنة 2018) حيث جاءت نتائجها بالنسبة لهذا البعد بمستوى متوسط، في حين تختلف مع دراسة (معاوي، سنة 2016) التي جاءت نتائجها بمستوى مُرتفع.

❖ بالنسبة لبعء "القدرة على الربط والتحليل" كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة تساوي  $| -2.472 |$  أي ما يعادل (2.472) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تبلغ (1.966)، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.014) وهو أقل تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وهو ما يُشير لوجود "قدرة على الربط والتحليل" بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي (2.817)، يُلاحظ أنه أقل من المتوسط الحسابي للأداة والذي تبلغ (3)، وعليه يمكن القول أنه لا يوجد مستوى مُرتفع لبعء (القدرة على الربط والتحليل). أي أن إجابات أفراد عينة الدراسة (الإطارات) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، كانت في مجملها إجابات في التقييم المتوسط بخصوص القدرات الإبداعية للعمال المتعلقة بهذا البعد. حيث كانت هناك درجة متوسطة من الموافقة بخصوص كل من: (قُدركم على امتلاك المهارات اللازمة لجمع وتحليل كافة البيانات المتعلقة بعملهم، قُدركم على إدراك العلاقة الموجودة بين مختلف المهام الموكلة إليهم وتفسيرها، قُدركم على تحديد تفاصيل عملهم قبل البدء في تنفيذه، قُدركم على فهم وتحليل مختلف مهامهم الوظيفية، قُدركم على تنظيم أفكارهم بشكل جيد أثناء تأديتهم لمهامهم)، نتائج هذا البعد تختلف مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (حمودة، سنة 2018) حيث جاءت نتائجها بالنسبة لهذا البعد بمستوى مُرتفع.

بعد أن تم اختبار (T-test) لأبعاد الابداع التنظيمي والتحقق من مستوياتها، سيتم فيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، المتعلقة بالمتغير التابع (الابداع التنظيمي)، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار (T-test) لمتغير الابداع التنظيمي

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
الإبداع التنظيمي	2.952	0.699	-0.980	1.966	0.05	0.328

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 02-14).

يتضح من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) قد بلغ (2.952) وهو أقل تمامًا من المتوسط الحسابي للأداة والذي يبلغ (3)، كما كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة تساوي  $| -0.980 |$  أي ما يعادل (0.980) وهي أقل تمامًا من قيمة T الجدولية والتي تبلغ (1.966)، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.328) وهي أكبر تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على هذه النتائج، فإنه سيتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن: مُستوى الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل) مُرتفع بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

مما سبق يمكن تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية السالف ذكرها والمتضمنة عدم توافر بشكل مرتفع أبعاد "الابداع التنظيمي" مجتمعاً بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، إلى احتمال وجود قيود مرتبطة بالهيكل

التنظيمي بهذه المؤسسات الاقتصادية أي وجود هياكل تنظيمية وقواعد صارمة تحد من حرية الابداع والابتكار لدى العمال وتنمية قدراتهم الابداعية، كما يمكن إرجاعها كذلك لاحتمال وجود نوع من ضغوط العمل المرتبطة بالوقت والأولويات، كون هذه المؤسسات الاقتصادية في أغلبها (صناعية)، والعاملين فيها لديهم الكثير من المهام مع وقت ضيق لإنجازها (ضيق آجال تسليم المنتجات مثلاً)، هذه الوضعية تخلق لدى العمال نوعاً من الأداء الروتيني، تقل معه فرص التفكير الإبداعي، يُضاف إلى ذلك احتمال نقص التدريب والتطوير من جهة وضعف التحفيز والتشجيع من الإدارة من جهة أخرى، والذي تجلّى بوضوح في عدم وجود تطبيق لبعده "مشاركة العوائد". نتائج هذا البعد إجمالاً تختلف مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (معاوي، سنة 2016) التي كانت بمستوى مرتفع.

### III-3- اختبار فرضيات الأثر وتفسير نتائجها

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية، وهذا لإثبات وجود أو عدم وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال أبعادها (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، سيتم التأكد من ملائمة نموذج الدراسة، من خلال الاعتماد على نتائج التباين للانحدار (Analysis of Variances)، إضافة إلى نتائج التباين للانحدار المتعدد.

#### أولاً: اختبار ملائمة نموذج الدراسة والفرضية الرئيسية الثالثة

يبين الجدول أدناه نتائج تحليل التباين للانحدار، حيث أن المتغير المستقل هو ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال الأبعاد (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة)، في حين يمثل الإبداع التنظيمي المتغير التابع.

الجدول رقم (41): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = الإبداع التنظيمي)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج (Modele)
0.589	0.347	0.000	26.383	8.614	4	34.454	الانحدار
				0.326	199	64.971	الخطأ المتبقي
					203	99.425	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 15).



حسب نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) الموضحة في الجدول أعلاه، يُلاحظ أن مستوى دلالة (F = 0.000) أي أقل تماماً من مستوى المعنوية (0.05)، وذلك يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.347$ ) وهذا يعني أن (34.7%) من التباين أو التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) تُعزى إلى أثر أو التغير الحاصل في المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي)، كما يُلاحظ أن معامل الارتباط ( $R = 0.589$ ) وهو ما يدل على وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي، وبناءً على هذه النتائج، فإنه سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: يُوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

يُمكن تفسير وجود هذا الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لكون هذه الممارسات، الهدف من تبنيها بالدرجة الأولى هو الرفع من كفاءة العاملين من خلال إشراكهم، كونهم حجر الزاوية في أي عملية إبداعية فمنهم وبهم تنطلق المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها نحو صنع الإبداع التنظيمي، من خلال توليد الأفكار الإبداعية للعاملين، ودفعهم للعمل بروح الفريق المتميز فيساهمون في حل المشكلات التنظيمية والرفع من مستويات إنتاجيتهم نتيجة تحسن أدائهم، هذه النتيجة النهائية تتفق مع بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (Mingxing & al., 2022) ودراسة (Alikaj Albi et al., 2020).

### ثانياً: اختبار أثر أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي

سيتم اختبار أثر كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي، من خلال تحليل الانحدار المتعدد، والنتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (42): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار أثر أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	قيمة T الحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج (Modele)	1
		Beta	الخطأ المعياري A		
0.000	7.988	-	0.298	2.378	ثابتة (Constante)
0.000	-4.312	-0.563	0.136	-0.586	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات
0.011	2.551	0.326	0.130	0.333	مشاركة المعلومات
0.000	7.215	0.419	0.042	0.301	مشاركة العوائد
0.000	4.872	0.297	0.047	0.227	مشاركة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم: 16).

من الجدول أعلاه، يمكن تبيان ما يلي:

- ❖ بلغت القيمة المطلقة ل: T المحسوبة الخاصة ببعء "المشاركة في صنع واتخاذ القرارات"  $| -4.312 |$  أي (4.312) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تبلغ (1.966)، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) وهي أقل تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على هذه النتائج، فإنه يمكن القول أن هناك أثر لبعء "الحساسية للمشكلات" في الابداع التنظيمي، وبما أن قيمة  $Beta = (-0.563)$  فإن هذا الأثر سلبي، وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الأولى المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أن: يُوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية، لطبيعة بيئة العمل في هذه المؤسسات الاقتصادية، فقد تكون ثقافة العمل فيها غير داعمة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات مما يؤدي إلى إحباط للعمال وشعورهم بعدم التقدير، مما يؤثر سلبيًا على العملية الإبداعية لديهم، كما قد يكون السبب في طريقة تنفيذ المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، فبعض المؤسسات تكون المشاركة فيها شكلية فقط، دون منح العمال الصلاحية الكاملة للمشاركة الحقيقية، كما قد يرجع الأمر كذلك أيضًا للعمال أنفسهم (غير مستعدين أو غير قادرين على المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرارات بسبب نقص الخبرة أو المعرفة أو الثقة بالنفس وغيرها من الأسباب). هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Giampaoli & Ciambotti, 2016).
- ❖ بلغت القيمة المطلقة ل: T المحسوبة الخاصة ببعء "مشاركة المعلومات" (2.551) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تبلغ (1.966)، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.011) وهي أقل تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن هناك أثر لبعء "مشاركة المعلومات" في الابداع التنظيمي، وبما أن قيمة  $Beta = (0.326)$  فإن هذا الأثر إيجابي وعليه سيتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: يُوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة المعلومات في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية إلى أن أفراد عينة الدراسة (الإطارات) يعتقدون أن عملية مشاركة المعرفة في مؤسساتهم تؤدي إلى زيادة المعرفة المتاحة للعمال، مما يساهم بشكل أو بآخر في إثراء أفكارهم ومعارفهم، ويساهم في توليد الأفكار الإبداعية لديهم والوصول لمختلف الحلول الجديدة والمبتكرة، كما أنهم يرون أن عملية مشاركة المعلومات تؤدي إلى تعزيز روح التعاون والتفاعل بين العمال داخل مؤسساتهم، لتخلق بذلك بيئة إبداعية تشجع على الابداع التنظيمي. هذه النتيجة في جزء منها تتفق مع دراسة (ناجي والزيدي، سنة 2020).
- ❖ بلغت القيمة المطلقة ل: T المحسوبة الخاصة ببعء "مشاركة العوائد" (7.215) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تبلغ (1.966)، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.00) وهي أقل تمامًا من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن هناك أثر لبعء "مشاركة العوائد" في الابداع التنظيمي، وبما أن  $Beta = (0.419)$  فإن هذا الأثر إيجابي وعليه سيتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أن: يُوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العوائد في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية إلى أن المستجوبين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يرون أن عملية مشاركة العوائد تحفزهم على الابداع كونهم يشعرون بأنهم شركاء في نجاح مؤسستهم، وبالتالي يبدلون المزيد من الجهد والتفكير لتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة، كما يشعرون بالثقة وبالانتماء لها فيبدلون بذلك المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها. هذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو ليفة، سنة 2016).

❖ بلغت القيمة المطلقة ل: T المحسوبة الخاصة ببعء "مشاركة المعرفة" (4.872) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تبلغ (1.966)، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.00) وهي أقل تماماً من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على هذه النتائج، فإنه يمكن القول أن هناك أثر لبعء "مشاركة المعرفة" في الابداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وبما أن قيمة  $Beta = (0.297)$  فإن هذا الأثر إيجابي وعليه فإنه سيتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أن: يُوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة المعرفة في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية إجمالاً إلى أن الأفراد المستجوبين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يعتقدون أن عملية مشاركة المعرفة تسمح لهم بزيادة فرص التفاعل والتواصل بين العمال مما يساهم في تحفيز إبداعهم وطرح الأفكار الجديدة، إضافة لخلق بيئة عمل أكثر ابداعاً كون عملية مشاركة المعرفة تُؤدي لتحفيز تفكيرهم الإبداعي وحل مختلف المشكلات. هذه النتيجة تتفق مع دراسة (بعلي حمزة، سنة 2007).

### III-4- اختبار فرضيات الفروق وتفسير نتائجها

سيتم فيما يلي اختبار كل من الفرضية الرئيسية الرابعة والخامسة من أجل التأكد من وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حول كل من المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

قصد معرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تُعزى لعامل "الجنس" و "المؤهل العلمي"، سيتم استخدام اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين، في حين سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way

(ANOVA) لمعرفة إن كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية الأخرى (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

❖ اختبار الفروق في ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى لـ "الجنس" و"المؤهل العلمي"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تُعزى لـ: "الجنس" و"المؤهل العلمي":

الجدول رقم (43): نتائج اختبار (T-test) نحو ممارسات إدارة الاحتواء العالي حسب كل من "الجنس" و"المؤهل العلمي"

اختبار T لتساوي المتوسطات				اختبار Levene's للجنس						
فترات الثقة		الفرق بين الخطأ المعياري	متوسط الفرق	Sig T	درجة الحرية df	قيمة T	Sig	اختبار F		
الأقصى	الأدنى									
-0.004	-0.362	0.090	-0.183	0.044	202	-2.025	0.177	1.832	وجود تجانس	الجنس
-0.033	-0.333	0.075	-0.183	0.017	81.843	-2.431		عدم وجود تجانس		
0.087	-0.377	0.117	-0.144	0.221	202	-1.228	0.532	0.391	وجود تجانس	المؤهل العلمي
0.066	-0.355	0.103	-0.144	0.171	28.643	-1.403		عدم وجود تجانس		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم: 17).

من الجدول أعلاه، يتضح أن:

- بالنسبة لـ "الجنس": من خلال اختبار Levene's للجنس فإن (F = 1.832) ومستوى الدلالة بلغ (0.177) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق اعتمادًا على السطر الأول (سطر وجود تجانس)، حيث يُلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig t = 0.044) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه يمكن القول أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي السالف ذكرها تُعزى لـ "الجنس".

يُمكن تفسير وجود هذه الفروق لكون إجابات أفراد العينة تتأثر بطبيعة "جنس" الأفراد داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث تختلف إجابات جنس الإناث عن إجابات جنس الذكور، وهذا راجع للطبيعة البشرية وخصوصية المرأة بشكل عام، كما يُمكن تفسير ذلك إلى أن الأمر من المحتمل أنه يرجع لطبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة فكما سبق وأن تم ذكره، فأغلب المؤسسات الاقتصادية المستهدفة هي مؤسسات صناعية والعمل فيها أمر مُرهق جداً، يحتاج إلى بنية مورفولوجية تتناسب مع الذكور أكثر من الإناث، حيث جاءت نسبة الذكور مرتفعة بـ: (79.90%) مقابل (20.10%) بالنسبة للإناث، الأمر الذي أدى لعدم وجود انسجام وتجانس كبير في إجاباتهم وبخصوص نظرتهم لوجود أو عدم وجود هذه الممارسات بمؤسساتهم ومنها ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وهذا من خلال تأثير الجوانب الاجتماعية والثقافية كتحديات حصولهم مثلاً على فرص متساوية مع الذكور، سواء تعلق الأمر بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة، يُضاف إلى ذلك الصورة الذهنية المسبقة والضيقة لبعض القادة، عن القدرات المحدودة للنساء مقارنة بالذكور فيكون هناك تحيز اجتماعي غير مُعلن من المحتمل كان له التأثير الكبير في تفاوت إجاباتهم.

- بالنسبة لـ"المؤهل العلمي": من خلال اختبار Levene's للتجانس فإن قيمة ( $F = 0.391$ ) ومستوى الدلالة بلغ (0.532) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق اعتماداً على السطر الأول (سطر وجود تجانس)، حيث يُلاحظ أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig } t = 0.221$ ) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى لـ"المؤهل العلمي".

يُمكن ارجاع هذه النتيجة إلى كون المبحوثين (أفراد عينة الدراسة) ينتمون لنفس الفئة الوظيفية (الاطارات) ذات "مؤهل علمي" في أغلبه عالٍ، لذلك تتشابه آرائهم حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

#### ❖ اختبار الفروق في ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعزى لـ(العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

في الجدول الموالي سيتم عرض نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لمعرفة ما إذا كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية، في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، تعزى لباقي العوامل الشخصية والوظيفية (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

الجدول رقم (44): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة

نحو ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعزى لـ (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig
العمر	بين المجموعات	1.722	3	0.574	2.134	0.097
	داخل المجموعات	53.782	200	0.269		
	المجموع	55.504	203			
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	1.658	3	0.553	2.053	0.108
	داخل المجموعات	53.846	200	0.269		
	المجموع	55.504	203			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	3.833	4	0.958	3.691	0.006
	داخل المجموعات	51.671	199	0.260		
	المجموع	55.504	203			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 18).

تُشير مخرجات الجدول أعلاه إلى:

- بالنسبة لـ "العمر": يُلاحظ أن قيمة (F = 2.134)، كما أن مستوى الدلالة بلغ (Sig = 0.097) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى "للعمر".

هذه النتيجة تعني أن العينة المستهدفة (الإطارات) يعتقدون أن مؤسستهم لا تميز بين العاملين حسب عمرهم عند تطبيقها لمختلف الممارسات المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي، وقد يعود سبب ذلك أيضاً لكون الباحثين ينتمون لنفس الفئة الوظيفية (الإطارات) لذلك تتشابه آرائهم حول عامل "العمر". وباعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة - على حد اطلاعنا - قامت بدراسة الفروق حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي السالف ذكرها تُعزى لعامل "العمر"، فقد تعذر علينا مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

- بالنسبة لـ "عدد سنوات الخدمة": يُلاحظ أن قيمة (F = 2.053)، كما أن مستوى الدلالة بلغت قيمتها (Sig = 0.108) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي السالف ذكرها بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى لـ "عدد سنوات الخدمة".

هذه النتيجة تدل أن العينة المستهدفة (الإطارات) يعتقدون أن مؤسستهم لا تميز بين العاملين حسب "عدد سنوات خدمتهم" عند تطبيقها لمختلف الممارسات المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي، وقد يعود السبب كذلك

لكون المبحوثين ينتمون لنفس الفئة الوظيفية (الإطارات) لذلك تتشابه آرائهم حول هذا العامل. وباعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة - على حد اطلاقنا - قامت بدراسة الفروق حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعزى لعامل "العمر"، فقد تعذر علينا مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

- بالنسبة لـ "المسمى الوظيفي": يُلاحظ أن قيمة (F = 3.691)، في حين بلغ مستوى الدلالة (Sig = 0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى لـ "المسمى الوظيفي".

لمعرفة الفئة أو الفئات (مدير، نائب مدير، مدير فرعي، مسؤول قسم، رئيس مصلحة) التي تكمن فيها الفروق تم إجراء الاختبار البعدي (Post Hoc) باعتماد اختبار (Tukey) وقد جاءت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (45): تحليل معنوية الفروق بين المتوسطات بالنسبة لـ: المسمى الوظيفي

رئيس مصلحة		مسؤول قسم		مدير فرعي		نائب المدير		مدير		البيان
متوسط	مستوى	متوسط	مستوى	متوسط	مستوى	متوسط	مستوى	متوسط	مستوى	
الدلالة	الفروق	الدلالة	الفروق	الدلالة	الفروق	الدلالة	الفروق	الدلالة	الفروق	
										مدير
								0.216	0.666	نائب المدير
						0.098	0.363	0.009	1.029	مدير فرعي
				0.338	-0.240	0.909	0.122	0.080	0.789	مسؤول قسم
		1.000	0.004	0.172	-0.235	0.829	0.127	0.063	0.794	رئيس مصلحة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم: 19).

يتضح من الجدول أعلاه، أنه لا يوجد اختلاف معنوي في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى لـ "المسمى الوظيفي" وهذا بين الفئة الأولى (المدير) والفئة الثانية (نائب المدير) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.216)، وبين الفئة الأولى (مدير) والفئة الرابعة (مسؤول قسم) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.080)، وبين الفئة الأولى (مدير) والفئة الخامسة (رئيس مصلحة) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.063)، في حين كان هناك اختلاف معنوي بين الفئة الأولى (المدير) والفئة الثالثة (مدير فرعي) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.009). كذلك من الجدول يتضح أنه لا يوجد اختلاف معنوي في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى لمتغير "المسمى الوظيفي" بين كل من: الفئة الثانية (نائب المدير) والفئة الثالثة (مدير فرعي) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.098)، وبين الفئة الثانية (نائب المدير) والفئة الرابعة (مسؤول قسم) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.909)، وبين الفئة الثانية (نائب المدير) والفئة الخامسة (رئيس مصلحة) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.829). والأمر نفسه حيث يتضح من الجدول أنه لا يوجد اختلاف معنوي في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى لـ "المسمى الوظيفي" بين الفئة الثالثة (مدير فرعي) والفئة الرابعة (مسؤول قسم) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.338)، وبين الفئة الثالثة (مدير فرعي) والفئة الخامسة (رئيس مصلحة) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.172).

وكذلك الأمر في الأخير حيث لا يوجد اختلاف معنوي في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى لـ"المسمى الوظيفي" بين الفئة الرابعة (مسؤول قسم) والفئة الخامسة (رئيس مصلحة) حيث قدر مستوى الدلالة (1.000)، وما سبق يمكن القول أن الاختلاف الوحيد الذي وُجد بين فئة الإطارات المستجوبة (مدير، نائب مدير، مدير فرعي، مسؤول قسم، رئيس مصلحة) كان بين الفئة الأولى (مدير) والفئة الثالثة (مدير فرعي)، ويُمكن أن يفسر ذلك للدور المهم الذي يلعبه "المدير" بشكل عام في تبني أو عدم تبني ممارسات إدارة الاحتواء العالي، كون المدراء هم المصدر المطلق للسلطة داخل المؤسسة وهم بذلك من يضبط مستوى أي ممارسة بما فيها ممارسات إدارة الاحتواء العالي، ووجود فروق في إجاباتهم من الممكن أن ذلك يرجع للنظرة الشخصية الخاصة بكل مدير، فالتوجه الاستراتيجي لأي مؤسسة كما هو معروف مُرتبط بدرجة كبيرة بالممارسات الشخصية للمدير أكثر من أي إطار آخر. وباعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة - على حد اطلاعنا - قامت بدراسة الفروق حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي السالف ذكرها تُعزى للمسمى الوظيفي، فقد تعذر علينا مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

كما سبق يمكن استنتاج أن الفرضية الرئيسية الرابعة "مقبولة" والتي تنص على أنه: تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، حيث أن هذه الفروق ترجع لكل من: الجنس والمسمى الوظيفي. وباعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة - على حد اطلاعنا - قامت بدراسة الفروق حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي مجتمعة والسالف ذكرها، فقد تعذر علينا مقارنة هذه النتيجة مع بقية الدراسات السابقة.

#### ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه: تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل) تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

قصد معرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تُعزى لـ"الجنس" و"المؤهل العلمي"، سيتم استخدام اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين، في حين سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة إن كانت توجد هناك كذلك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع (الإبداع



التنظيمي) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية الأخرى (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) والنتائج المتحصل عليها موضحة كمايلي:

❖ اختبار الفروق في الإبداع التنظيمي تعزى لـ "الجنس" و"المؤهل العلمي"

يُوضح الجدول الموالي نتائج اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى لـ "الجنس" و"المؤهل العلمي":

الجدول رقم (46): نتائج اختبار (T-test) نحو الإبداع التنظيمي حسب "الجنس" و"المؤهل العلمي"

اختبار t لتساوي المتوسطات				اختبار Levene's للجنس						
فترات الثقة		الفرق بين الخطأ المعياري	متوسط الفرق	Sig t	درجة الحرية df	قيمة t	Sig	اختبار F		
الأقصى	الأدنى									
0.251	-0.232	0.122	0.009	0.938	202	0.077	0.168	1.918	وجود تجانس	الجنس
0.223	-0.204	0.107	0.009	0.930	0.930	0.088		عدم وجود تجانس		
0.064	-0.556	0.157	-0.245	0.120	202	-1.561	0.056	3.683	وجود تجانس	المؤهل العلمي
-0.001	-0.489	0.119	-0.245	0.048	32.301	-2.051		عدم وجود تجانس		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25 (الملحق رقم: 20).

من الجدول أعلاه، يتضح أنه:

- بالنسبة لـ "الجنس": من خلال اختبار Levene's للجنس فإن (F = 1.918) ومستوى الدلالة بلغ (0.168) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق اعتمادا على السطر الأول (سطر وجود تجانس)، حيث يُلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig t = 0.938) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وعليه يمكن القول أنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى للجنس.

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون العينة المستهدفة (الإطارات) يعتقدون أن مؤسساتهم لا تميز بين العاملين حسب عدد جنسهم، عند تطبيقها لمختلف الممارسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي، وقد يعود السبب كذلك

لكون المبحوثين ينتمون لنفس الفئة الوظيفية (الإطارات) لذلك تتشابه آرائهم حول هذا البعد، هذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (حمودة، سنة 2018).

- بالنسبة لـ "المؤهل العلمي": من خلال اختبار Levene's للتجانس فإن ( $F = 3.683$ ) ومستوى الدلالة بلغ (0.056) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق اعتماداً على السطر الأول في الجدول (سطر وجود تجانس)، حيث أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig } t = 0.120$ ) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وعليه يمكن القول أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي. هذه النتيجة تدل أن العينة المستهدفة (الإطارات) يعتقدون أن مؤسساتهم لا تميز بين العاملين حسب مؤهلهم العلمي عند تطبيقها لمختلف الممارسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي، والسبب يمكن إرجاعه أيضاً لكون المبحوثين ينتمون لنفس الفئة الوظيفية (الإطارات)، لذلك تتشابه آرائهم حول هذا الأمر، هذه النتيجة تختلف مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (Shin Jae Shung et al., 2016).

#### ❖ اختبار الفروق في الإبداع التنظيمي التي تعزى لـ (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

في الجدول الموالي سيتم عرض نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تُعزى لباقي العوامل الشخصية والوظيفية (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

الجدول رقم (47): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة

نحو الإبداع التنظيمي التي تعزى لـ (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig
العمر	بين المجموعات	0.766	3	0.255	0.518	0.670
	داخل المجموعات	98.659	200	0.493		
	المجموع	99.425	203			
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	1.606	3	0.535	1.094	0.353
	داخل المجموعات	97.819	200	0.489		
	المجموع	99.425	203			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	3.250	4	0.812	1.681	0.156
	داخل المجموعات	96.175	199	0.483		
	المجموع	99.425	203			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss<sub>v25</sub> (الملحق رقم: 21).

تُشير مخرجات الجدول أعلاه إلى:

– بالنسبة لـ "العمر": يُلاحظ أن قيمة ( $F = 0.518$ ) كما أن مستوى الدلالة ( $Sig = 0.670$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $0.05$ ) وعليه يمكن القول أنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى للعمر.

هذه النتيجة تدل أن العينة المستهدفة (الإطارات) يعتقدون أن مؤسستهم لا تميز بين العاملين حسب "عمرهم"، وهذا عند تطبيقها لمختلف الممارسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي، والسبب قد يعود لكون المبحوثين ينتمون لنفس الفئة الوظيفية (الإطارات) لذلك تتشابه آرائهم حول هذا الأمر، هذه النتيجة تختلف مع بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (حمودة، سنة 2018).

– بالنسبة لـ "عدد سنوات الخدمة": يُلاحظ أن قيمة ( $F = 1.094$ ) كما أن مستوى الدلالة ( $Sig = 0.353$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $0.05$ ) وعليه يمكن القول أنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى لـ "عدد سنوات الخدمة".

هذه النتيجة تدل أن العينة المستهدفة (الإطارات) يعتقدون أن مؤسستهم لا تميز بين العاملين حسب "عدد سنوات خدمتهم"، وهذا عند تطبيقها لمختلف الممارسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي، وأن السبب قد يرجع لكون المبحوثين ينتمون لنفس الفئة الوظيفية (الإطارات)، لذلك تتشابه آرائهم حول هذا الأمر، هذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (حمودة، سنة 2018).

– بالنسبة لـ "المسمى الوظيفي": يُلاحظ أن قيمة ( $F = 1.681$ ) في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $Sig = 0.156$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $0.05$ ) وعليه يمكن القول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى لـ "المسمى الوظيفي".

هذه النتيجة تعني أن العينة المستهدفة (الإطارات) يعتقدون أن مؤسستهم لا تميز بين العاملين حسب "المسمى الوظيفي"، وهذا عند تطبيقها لمختلف الممارسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي، والسبب كما سبق وأن تم ذكره قد يرجع لكون المبحوثين ينتمون لنفس الفئة الوظيفية (الإطارات) لذلك تتشابه آرائهم حول هذا العامل. وباعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة – على حد اطلاعنا – قامت بدراسة الفروق حول الإبداع التنظيمي تعزى لعامل "المسمى الوظيفي"، فقد تعذر مقارنة هذه النتيجة مع بقية الدراسات السابقة.

مما سبق يمكن استنتاج أن: الفرضية الرئيسية الخامسة "مرفوضة" والتي تنص على أنه: تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل) تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم متناسقة ومنسجمة بخصوص عدم وجود هذه الفروق التي

تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية حول المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بالرغم من اختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) وكذا خصائصهم الوظيفية (عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

من المرجح أن هذه النتيجة ترجع لكون العينة المستهدفة تتكون فقط من ذوي المناصب الاشرافية (الإطارات) على احتمال أن غالبيتهم يُدركون السلوكيات السائدة في مؤسساتهم وأساليب التفاعل بين العمال، كون هذه الفئة هم مصدر القرارات التنظيمية وسبق لأغلبهم أن تدرجوا في مختلف المناصب الإدارية، أي إمام أكبر بمتغيرات الدراسة مقارنة بباقي العمال في المستويات الدنيا، من جهة أخرى ليس بالضرورة بما كان أن تكون للعوامل الشخصية والوظيفية ارتباط مباشرة بالإبداع التنظيمي لأن هذا الأخير - الإبداع التنظيمي - قد يتأثر بعوامل أخرى كثقافة المؤسسة السائدة والبنية التنظيمية والهيكلية وغيرها من العوامل الأخرى. ، وباعتبار أنه لا توجد دراسة من الدراسات السابقة - التي تم ذكرها - قامت بدراسة الفروق في إجابات المبحوثين حول الإبداع التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) وكذا الوظيفية (عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) مجتمعة كلها، فإنه تعذر مقارنة نتيجة الدراسة الحالية بخصوص هذه الفرضية مع بقية الدراسات السابقة.

## الخلاصة

في هذا الفصل تم تحليل مختلف البيانات المتحصل عليها من أداة الدراسة "الاستبانة" بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss<sub>v25</sub>، كما تم اختبار جميع الفرضيات بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية مع مناقشة وتفسير مختلف النتائج المتحصل عليها.

توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى "ممارسات إدارة الاحتواء العالي" بأبعادها كلها مجتمعة (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة المعرفة) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كانت مُرتفعة، في حين لم يكن هناك مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل)، كما توصلت هذه الدراسة في جانب منها إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي السالف ذكرها مجتمعة في الإبداع التنظيمي حيث قدر بـ (34.7%)، يُضاف إلى ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، حيث أن هذه الفروق ترجع لكل من متغيري: الجنس وكذا المسمى الوظيفي، في جانب آخر أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول متغير الإبداع التنظيمي تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية بالرغم من اختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) وكذا الوظيفية (عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

الخاتمة

تُعتبر ممارسات إدارة الاحتواء العالي من بين أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي أكد العديد من الباحثين وعلى رأسهم مُنظر هذا المفهوم الباحث الأمريكي المختص في سيكولوجيا التنظيم "لور" (Lawler) بأنها تُشكل مدخلاً إدارياً حديثاً يُلائم جميع المنظمات خاصة تلك التي تعمل في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد مع وجود منافسة حادة، بوصفها مدخلاً تعاونياً حقيقياً قائماً بين الإدارة والعاملين، وعلى هذا لاقى قبولاً كبيراً بين مختلف الممارسين لما تؤديه من دور مُهم في مختلف عمليات التطوير التنظيمي وصولاً لما يُعرف بالإبداع التنظيمي من خلال تحريك القدرات الإبداعية للأفراد العاملين.

لقد قُدمت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال مجموعة من الأبعاد في الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية، وهذا من خلال دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

من أجل الإجابة عن الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة بمعية أسئلتها الفرعية، وكذا اختباراً لفرضياتها المختلفة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على "الاستبانة" كأداة لجمع مختلف البيانات، حيث شملت الدراسة عينة تُقدر بـ(204) إطار عامل بـ(38) مؤسسة اقتصادية تتوزع على خمس (05) مدن جزائرية هي: سطيف، ميله، جيجل، قسنطينة، بجاية، وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية واعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spssv25 تم القيام بإجراءات البحث والتحليل وصولاً لعرض النتائج النهائية ومناقشتها.

كمحصلة نهائية لهذه الدراسة، سيتم تقديم عرض مُفصل للنتائج المتوصل إليها، سواءً تعلق الأمر بالجانب النظري أو التطبيقي، مع تقديم في الأخير جملة من الاقتراحات للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وُصولاً لآفاقها المستقبلية وذلك كما يلي:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

❖ الظهور الفعلي لمفهوم "إدارة الاحتواء العالي" (High-Involvement Management) وممارستها حسب أغلب الباحثين يعود لبداية ثمانينيات القرن العشرين على يد الباحث الأمريكي "لور" (Lawler)، الذي وضع مدخلاً إدارياً جديداً ومُغايراً، حلّ محل النموذج "التاليوري" القديم القائم على أساس الجمود في العمل وتضييق التخصصات الوظيفية.

❖ يُقدم "لور" (Lawler) "إدارة الاحتواء العالي" (HIM)، على أنها نهج إداري أو توجه أساسي من جانب الإدارة يهدف إلى تعزيز الأداء الاقتصادي للمنظمات، تحسين الأداء التنظيمي، الاتصالات والعلاقات المختلفة بين الإدارة والعاملين وغيرها من خلال توليفة من الممارسات.

- ❖ لقد تعددت المفاهيم الاصطلاحية التي قُدمت لـ"إدارة الاحتواء العالي" بتعدد الباحثين واختلاف مُنطلقاتهم الفكرية لكنها اتفقت في جوهرها بأنها: تشكيلة من الأساليب والممارسات الخاصة بالموارد البشرية مُصممة خصيصاً لرفع التزام العاملين وتحسين سلوكياتهم من خلال زيادة مستويات مشاركتهم.
- ❖ هناك العديد من المفاهيم التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بل ومباشراً بمفهوم إدارة الاحتواء العالي وممارستها فتتداخل وتتشابك معها منها على سبيل المثال: أنظمة العمل عالية الأداء، إدارة الالتزام العالي، نُظم العمل المرنة، الإثراء الوظيفي، تمكين العاملين، الإدارة بالمشاركة وغيرها من المفاهيم.
- ❖ تبرز أهمية تطبيق إدارة الاحتواء العالي من خلال ممارساتها في عدة جوانب منها: الرفع من مستوى الأداء التنظيمي، منح العاملين درجة كبيرة من الاستقلالية والمسؤولية فيتحقق الرضا الوظيفي، زيادة الاتصال والتنسيق داخل المنظمة، تحقيق عملية الإثراء الوظيفي، كما تُعتبر المفتاح الرئيسي لعملية التطوير التنظيمي وغيرها.
- ❖ تبرز أهم أهداف إدارة الاحتواء العالي في عدة جوانب منها: تعزيز الأداء الاقتصادي للمنظمة، الحث على التكيف والمرونة، منح العاملين القوة والمعلومات والمعرفة والمكافآت لتحسين أدائهم، تحقيق الميزة التنافسية، الموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة وغيرها.
- ❖ لقد قدم العديد من الباحثين قائمة طويلة من الممارسات الإدارية التي يُمكن الاستعانة بها لتوليد احتواء عالي بين العاملين في المنظمة والتي تشابهت في كثير من الأحيان مع بعضها البعض، وعند قيامنا بدراسة إحصائية لهذه الممارسات اتضح أن مصدرها يعود لمنظر هذا المفهوم الباحث الأمريكي "لور" (Lawler) حددت هذه التوليفة فيما يعرف بمعادلة الاحتواء العالي كمايلي:

$$\text{High Involvement} = \text{Power} \times \text{Information} \times \text{Rewards} \times \text{Knowledge}$$

$$\text{الاحتواء العالي} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المكافآت} \times \text{المعرفة}$$

- ❖ إن بناء إدراكات إدارة الاحتواء العالي في المنظمات يستلزم مجموعة من المتطلبات الأساسية منها: ضرورة العمل على تعزيز الأداء الإيجابي المحقق من مختلف الممارسات الإدارية، التخلص نهائياً من العوامل المعرّقة لتطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي، ضرورة تحقيق التكامل الفعلي بين العاملين والتكنولوجيا، مراعات العوامل المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، توفير بيئة العمل الملائمة وكذا الإمكانيات المالية اللازمة كون تكاليف مدخل الاحتواء مرتفعة، تحديد الأهداف ووضع سياسات وإجراءات صارمة للتطبيق لضمان المنافع العالية وغيرها.
- ❖ هناك العديد من العوائق التنظيمية التي تحول دون تحقيق إدارة الاحتواء العالي منها: ارتفاع التكاليف (تكاليف الاحتواء)، المسار الصعب لبناء ممارسات إدارة الاحتواء العالي، القصور الذاتي وغياب الدعم اللازم من جانب الإدارة العليا وغيرها.



- ❖ الشيء الذي تم ملاحظته عند الاطلاع على مختلف الأدبيات المتعلقة بالإبداع والابتكار سواءً العربية منها أو الأجنبية هو أن بعض الباحثين في هذا المجال يستخدمون أحياناً مصطلح "الإبداع" وأحياناً أخرى مصطلح "الابتكار" للدلالة على نفس المفهوم، واتضح أن الإشكال الرئيسي يتمثل في ترجمة الكلمة الإنجليزية (Innovation) وربطها بمرادف لها في اللغة العربية، حيث منهم من يشير لها بكلمة "إبداع" والبعض الآخر يشير لها بكلمة "ابتكار"، ولتجنب أي لبس تم استخدام على غرار العديد من الباحثين مُصطلح "الإبداع" كمقابل للفظ (Innovation) ومُصطلح "الابتكار" كمقابل للفظ (Creativity) وهذا للدلالة على نفس المفهوم.
- ❖ اختلف الباحثون في تقديم تعريف اصطلاحي موحد لمفهوم "الإبداع التنظيمي"، في هذه الدراسة تم تعريفه بأنه: مزيج من القدرات التي تُمكن الفرد من الوصول لإنتاج فكرة جديدة، فريدة، قابلة للتطبيق، الهدف منها حل مشكلة أو تطوير نظام قائم بشكل يمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- ❖ يُمكن إجمال الإيجابيات التي تُوفرها ظاهرة الإبداع التنظيمي بشكل عام في المنظمات في أنه: يمنح القدرة على الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية المحيطة، اتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة لاختبار قدراتهم الفكرية والعقلية والمساهمة في تنميتها، يسمح بالاستغلال الأمثل لمختلف موارد المنظمة، تزايد المشكلات التنظيمية يفرض التغيير والتطوير والذي يتطلب الإبداع لإحداثه وغيرها.
- ❖ هناك ثلاث مستويات للإبداع في المنظمة، فهناك الإبداع على المستوى الفردي، الإبداع على المستوى الجماعي، الإبداع على مستوى المنظمات.
- ❖ اختلفت القدرات الإبداعية التي قدمها الباحثون لكن في أغلبها تتمثل في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل.
- ❖ هناك العديد من مصادر الإبداع التنظيمي منها: المصادر الداخلية (البيئة الخاصة)، المصادر الخارجية (البيئة العامة).
- ❖ تعددت تصنيفات الإبداع في المنظمات حسب المعايير المستخدمة في التصنيف منها: معيار الاستعمال، طبيعة الأثر، مجال الإبداع، مصدر الإبداع، القرار المتخذ وغيرها.
- ❖ يُواجه تطبيق العملية الإبداعية داخل المنظمات العديد من المعوقات منها: المعوقات التنظيمية (القيادة، الحوافز، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات والمعلومات، المركزية، الإمكانيات المادية والبشرية، ضغوط العمل وغيرها) وهناك المعوقات الشخصية (العامل الفسيولوجي، العامل النفسي وغيرها) إضافة للمعوقات الاجتماعية والاقتصادية (الأسرة، المؤسسة التعليمية وغيرها).

- ❖ هناك العديد من النماذج الخاصة بالإبداع التنظيمي منها: نموذج "والاس"، نموذج "مارش وسيمون"، نموذج "زالتمان وزملائه"، نموذج "تيريزا أمايل" وغيرها من النماذج التي اقترحها العديد من الباحثين لتفسير العملية الإبداعية، هذه النماذج وإن اختلفت في تفسير مراحل عملية الإبداع التنظيمي فإنها اشتركت ولو جزئياً في مبدأ سيورة العملية الإبداعية، لذا لا بد من النظر إليه بوصفه عملية ديناميكية مُستمرة شأنها شأن العمليات الأخرى كونه يرتبط بالفرد ونفسيته ومزاجه، فهو عملية مُتداخلة المراحل وليست بالضرورة مُتمايزة المراحل.
- ❖ حتى تُحقق المنظمات الفعل الإبداعي وتجعل منه ظاهرة متأصلة ودائمة، فإن هناك العديد من الأساليب والاستراتيجيات المتعلقة بالإبداع التنظيمي يمكن أن تتبناها هذه المنظمات منها: الهندرة، التعلم التنظيمي، الإدارة بالأهداف، التطوير التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، التخصص الوظيفي وغيرها.
- ❖ الانتقال من المناخ النمطي التقليدي إلى المناخ المشجع على الإبداع في المنظمات يقوم على مجموعة من المتطلبات والمقومات الضرورية منها: ضرورة تحديد الأهداف، بناء المهارات الأساسية للعاملين، تشجيع اكتساب المعرفة، مكافأة العاملين لتحفيزهم وتحريك دوافعهم وغيرها.
- ❖ التفكير الإبداعي هو نشاط لإبداء الآراء والأفكار الجديدة من خلال التفاعل القوي بين مجموعة من الاستعدادات والقدرات العقلية والنفسية للفرد مع خصائصه الشخصية وغيرها، هدفه معرفة المسارات الصحيحة والوصول إلى الحلول غير المألوفة، هذا التفكير يمتاز بمجموعة من الخصائص وله أهمية كبيرة لجميع المنظمات.
- ❖ هناك العديد من الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات لتنمية تفكيرها الإبداعي منها: أسلوب الحل المبدع للمشكلات، طريقة تآلف الأشتات، برنامج القبعات الست، طريقة العصف الذهني وغيرها، هذه الأساليب تتكون في جوهرها من مجموعة من المراحل العملية والعلمية تعمل على تنشيط القدرات العقلية للعاملين، للوصول لأفكار تُسهم في حل المشكلات بطرق غير تقليدية وحتى غير مألوفة كقوة دافعة لتنمية التفكير الإبداعي.
- ❖ الوصول لتحقيق الإبداع التنظيمي يتطلب المشاركة الفعالة لجميع المعنيين بعملية صنع واتخاذ القرارات في المنظمة بما في ذلك القيادات العليا والعاملين والشركاء، على أن تتم هذه العملية بعد تشاور وتفكير مشترك بين الجميع، من خلال توفير بيئة عمل شفافة تُشجع على المشاركة الفعالة مع توفير الدعم اللازم للأفراد العاملين لتطوير أفكارهم وقدراتهم وتحويلها إلى حلول ملموسة.
- ❖ عملية مشاركة المعلومات وتبادلها داخل المنظمة أمر في غاية الأهمية وأصبح حتمية لا مفر منها، بواسطته تتحسن مختلف الاستجابات وصولاً للإبداع التنظيمي، ليتحقق التنسيق والتكامل بين جميع أصحاب المصلحة، ويتم تلبية متطلبات العملاء، فيتحسن الأداء التنظيمي وصولاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

- ❖ ترتبط عملية مشاركة العوائد بالإبداع التنظيمي من خلال تقاسم النتائج الإيجابية المتحصل عليها من الأداء الجيد، والتي تنتج عن الأفكار الإبداعية القوية والعميقة بين جميع العاملين والشركاء في المنظمة، كما تؤدي عملية مشاركة العوائد مع العاملين لتحقيق الإبداع التنظيمي من خلال: تعزيز العلاقات، زيادة الشفافية، تعزيز الروح الجماعية، زيادة الإنتاجية وغيرها، وهذا على المستوى الفردي وحتى على مستوى الجماعات والمنظمة ككل.
- ❖ مشاركة المعرفة داخل المنظمة تُعزز من العملية الإبداعية، من خلال تقاسم النتائج الإيجابية التي تنتج عن الأفكار الإبداعية بين جميع الأطراف المعنية بما فيهم العاملين، وذلك من خلال: الوصول للأداء الاستراتيجي، تحسين القدرات، تحسين الثقافة التنظيمية وغيرها.
- ❖ التوجه نحو تحقيق الإبداع التنظيمي لم يعد أمرًا اختياريًا، بل أصبح مسألة حتمية لا غنى عنها، حيث لا بد من التخلي عن الممارسات الإدارية القديمة، والتوجه للعمل ضمن بيئة العمل التي تستوعب كافة التغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، وهو الأمر الذي يفرض على أصحاب القرار في أي منظمة توفير الممارسات الإدارية الإيجابية وعلى رأسها ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

#### ثانيًا: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- ❖ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ما نسبته (79.90%) من الأفراد المجيبين على الاستبانة كانوا من جنس "ذكر"، كما كانت الفئة الأكثر تمثيلًا لعينة الدراسة حسب "العمر" هي الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتها: (43.10%)، في حين حسب عدد سنوات الخدمة كانت أضعف فئة هي الفئة ذات سنوات خدمة (أقل من 05 سنوات) بنسبة: (07.80%)، أما حسب "المؤهل العلمي" فكانت أكبر فئة (جامعي) بنسبة تقدر بـ: (89.20%)، وأخيرًا لوحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كانوا "رؤساء مصالح" بنسبة (57.40%).
- ❖ تم اثبات الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة، حيث كان مستوى المتغير المستقل "ممارسات إدارة الاحتواء العالي" بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "مُرتفع".
- ❖ تم نفي الفرضية الرئيسية الثانية، حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا يوجد مستوى مُرتفع للمتغير التابع "الإبداع التنظيمي" بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ❖ تم اثبات الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، في حين كانت الفرضيات الفرعية المندرجة ضمن هذه الفرضية كما يلي:

- تم نفي الفرضية الفرعية الأولى المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة بأنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"، حيث كان هناك أثر سلبي؛
- تم اثبات الفرضية الفرعية الثانية المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة بأنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"؛
- تم اثبات الفرضية الفرعية الثالثة المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة بأنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العوائد في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"؛
- تم اثبات الفرضية الفرعية الرابعة المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة بأنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".
- ❖ تم اثبات الفرضية الرئيسية الرابعة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه: تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، حيث أن هذه الفروق ترجع أساسًا لكل من عاملي: الجنس وكذا المسمى الوظيفي. وكانت النتائج بالتفصيل كمايلي:
- تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى للجنس؛
- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى للعمر؛
- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى لعدد سنوات الخدمة؛
- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى للمؤهل العلمي؛
- تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُعزى لعدد المسمى الوظيفي.

❖ تم نفي الفرضية الرئيسية الخامسة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول متغير الإبداع التنظيمي تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، وكانت النتائج بالتفصيل كما يلي:

- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول الإبداع التنظيمي العالي تُعزى للجنس؛
- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول الإبداع التنظيمي تُعزى للعمر؛
- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول الإبداع التنظيمي تُعزى لعدد سنوات الخدمة؛
- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول الإبداع التنظيمي تُعزى للمؤهل العلمي؛
- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول الإبداع التنظيمي تُعزى لعدد المسمى الوظيفي.

### ثالثًا: اقتراحات الدراسة

على ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج، يُمكن تقديم الاقتراحات التالية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

- ضرورة تكثيف الجهود فيما يخص الرفع من مستوى "مشاركة العوائد" مع العاملين، من خلال المشاركة العادلة لمختلف الأرباح والمكافآت التي تُقدمها هذه المؤسسات، كون هذه الممارسة تُشكل حافزًا قويًا لبدل المزيد من الجهد والرفع من مستويات الأداء وتُشجع على الإبداع التنظيمي، إضافة إلى ضرورة التواصل الفعال مع العاملين في مختلف الوحدات الإنتاجية لشرح الأهداف وإضفاء الشفافية في التسيير، كما أن تقديم التقدير والمكافآت للعمال الذين يظهرون التفاني والإبداع في عملهم أمرٌ من شأنه المساهمة في رفع معنوياتهم شرط أن تتناسب هذه المكافآت مع مجهوداتهم.
- ضرورة تبني توجهات فعالة للرفع من مستوى جميع القدرات الإبداعية للعاملين خصوصًا ما تعلق منها بالأصالة، الطلاقة، المرونة، وهذا من خلال تعزيز روح الانتماء الوظيفي والالتزام بالعمل للوصول إلى مرحلة التطوير المهني والشخصي، حيث تُقدم البرامج التدريبية المصممة مسبقًا فرصًا حقيقية للعاملين لتحسين مهاراتهم وزيادة معارفهم الشخصية وبالتالي الرفع من قدراتهم الإبداعية، كما أن احترام التنوع

والاختلاف داخل التنظيم الواحد يُقوي العلاقة بين العاملين ومؤسساتهم فينمي روح التعاون الجماعي لتنتقل معه مختلف المعارف بين العاملين لتزيد قدراتهم الإبداعية.

- إيلاء أهمية لفئة "الإناث" حتى يشعروا بوجود عدالة في مؤسساتهم سواء فيما بينهم أو مع نظرائهم من فئة "الذكور"، وهذا من خلال تحقيق العدالة والمساواة في تقلد المناصب والمسؤوليات وفرص الترقية أو من خلال ضمان وصول المعلومات لمستحقيها من فئة الإناث بشكل سلس ودقيق خاصة تلك المعلومات المتعلقة بطبيعة عملهم وأيضاً المرتبطة بأهدافهم الشخصية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل، أو فيما يخص حصولهم على عوائد مالية خاصة عند تقديمهم لعمل نوعي وغيرها، أو من خلال تشجيع تبادل الأفكار والآراء المتعلقة بكيفية أداء العمل وتطويره مع باقي الأفراد في المؤسسة.
- على المدراء تبني توجهات واضحة بخصوص ممارسات إدارة الاحتواء العالي كونهم مصدر السلطة داخل المؤسسة وهم بذلك من يضبط فيها مستوى أي ممارسة بما فيها ممارسات إدارة الاحتواء العالي، من خلال خلق الجو المناسب لبثني هذه الممارسات، الاتصال الفعال، تشجيع التدريب والتطوير، تعزيز العمل الجماعي، توفير الدعم اللازم والمرافقة، إزالة العقبات، التقييم المتواصل والتدخل في الوقت المناسب لتقويم الانحرافات وتصحيحها.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

- في ختام هذه الدراسة يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يُمكن أن تكون بحوث مستقبلية، خاصة وأن هناك العديد من الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة الحالية بالتفصيل والتي من الممكن أن تُشكل مواضيع بحث في هذا المجال منها:
- القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالمؤسسات الاقتصادية؛
  - أثر توظيف ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز البراعة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية؛
  - دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحقيق جودة حياة العمل بالمؤسسات الاقتصادية؛
  - دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية؛
  - الدور الوسيط لممارسات إدارة الاحتواء العالي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية؛
  - الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والأداء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

## 1- المراجع باللغة العربية

## 1-1- الكتب

01. إبراش خليل ابراهيم. (2009). المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية (الطبعة 1). عمان - الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
02. ابراهيم مبروك السعيد. (2014). الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. القاهرة - مصر: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
03. أبو بدر حسن سليمان. (2011). استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية مع دليل كامل لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية Spss. (الطبعة 2). الطعنين - قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
04. أبو جادو محمد علي صالح. (2012). برنامج TRIZ لتنمية التفكير الابداعي - النظرة الشاملة (الطبعة 2). عمان - الأردن: مركز ديونو لتعليم التفكير.
05. أبو شريخ شاهر ذيب. (2008). استراتيجيات التدريس. عمان - الأردن: المعتر للنشر والتوزيع.
06. أحمد سمير محمد. (2009). الإدارة الإلكترونية (الطبعة 1). عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
07. اخضير محمد غسان. (2015). ما وراء المعرفة - النشأة والمفهوم والتطبيق. بيروت - لبنان: دار البيروني للنشر والتوزيع.
08. الأشهب عبد الكريم نوال. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها (الطبعة 1). عمان - الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
09. البارودي أحمد منال. (2015). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
10. باهي حسين مصطفى. (2015). المرجع في الاحصاء التطبيقي: نظري - عملي (الطبعة 1). القاهرة - مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
11. بحيث علي حسين، وسحر فتح الله. (2018). الاقتصاد القياسي (الطبعة 1). بيروت - لبنان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. بركات عبد العزيز. (2014). مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام (الطبعة 1). القاهرة - مصر: الدار المصرية اللبنانية.
13. البلداوي عبد المجيد عبد الحميد. (2007). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي - التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج Spss (الطبعة 1 الإصدار الثالث). عمان - الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
14. البلوي صبار زهور. (2021). دمج استراتيجيات سكامبر في التعليم لتنمية التفكير الإبداعي للأطفال الموهوبين والعاديين. عمان - الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
15. بليل عبد الكريم. (2016). مختصر المفاهيم المفتاحية لنظرية المعرفة في القرآن الكريم (الطبعة 1). عمان - الأردن: المعهد العالمي للفكر الاسلامي.
16. بوحوش عمار، والذنيبات محمود محمد. (2007). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (الطبعة 4). بن عكنون - الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
17. بوران عامر سمية. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. عمان - الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
18. الجبوري جواد حسين محمد. (2014). منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية (الطبعة 2). عمان - الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
19. جمال محمد عبد الله. (2015). نظم المعلومات الإدارية (الطبعة 1). عمان - الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
20. الحراشة محمد حسين. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي (الطبعة 1). عمان - الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
21. حسنين جابر أحمد. (2019). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء واعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22. خصاونة لطفي عاكف. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان - الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
23. خليل سعد نبيل. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة (الطبعة 1). القاهرة - مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.



24. خير الله جمال. (2009). *الإبداع الإداري*. عمان - الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
25. دعمس مصطفى. (2008). *منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية (الطبعة 1)*. عمان - الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
26. دله حسن علي. (2020). *التفكير الابداعي و التوافق النفسي*. عمان - الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
27. الدليمي أحمد طارق. (2013). *الادارة الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية*. عمان - الأردن: مركز ديونو لتعليم التفكير.
28. دودين محمد حمزة. (2013). *التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام Spss (الطبعة 1)*. عمان - الأردن: دار المسيرة.
29. دودين يوسف أحمد. (2011). *أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي (نظريا وتطبيقيا)*. عمان - الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
30. ربيع حسين. (2019). *أسرار صنع القرار*. القاهرة - مصر: دار الحلم للنشر والتوزيع والترجمة.
31. ردينة عثمان يوسف، والصميدعي جاسم محمود. (2003). *التسويق الإعلامي - المبادئ والاستراتيجيات*. عمان - الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
32. رزوقي مهدي رعد، وسهيل عيدان جميلة. (2018). *التفكير وأمناطه (الطبعة 2)*. بيروت - لبنان: دار الكتب العلمية.
33. رضوان عبد الفتاح محمود. (2013). *تنمية مهارات العصف الذهني (الطبعة 1)*. القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
34. رضوان عبد الفتاح محمود. (2018). *القائد المتميز بين الموهبة والإبداع (الطبعة 3)*. القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
35. رفعت سعد. (2011). *أفكار تربوية لتنمية الإبداع والإختراع عند الأطفال*. المنصورة - مصر: دار اليقين للنشر والتوزيع.
36. الزعبي فلاح علي، والوادي حسين محمود. (2011). *أساليب البحث العلمي - مدخل منهجي تطبيقي (الطبعة 1)*. عمان - الأردن: دار المناهج.
37. الزبياري خانو جعفر. (2020). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*. عمان - الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
38. سرحان باسم. (2017). *طرائق البحث الاجتماعي الكمية (الطبعة 1)*. بيروت - لبنان: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
39. السعدون عدون صبار، جورج فركوح سعاد، والجويسسي هاشك سلمى. (2011). *تصميم برامج وخدمات للمتعلمين ذوي القدرة الفائقة (الطبعة 2)*. الرياض - السعودية: العبيكان للنشر والتوزيع.
40. سيد عبد النبي محمد. (2019). *إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز*. الجيزة - مصر: وكالة الصحافة العربية ناشرون.
41. الشرقاوي محمود علي اسماعيل. (2015). *إدارة الأعمال من منظور إقتصادي*. عمان - الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
42. شعيب عبد المنعم محمد. (2014). *إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات - منظور تطبيقي (الطبعة 1)*. القاهرة - مصر: دار النشر للجامعات.
43. الشيباب محمد أحمد، وأبو حمور محمد عنان. (2014). *مفاهيم إدارية معاصرة*. عمان - الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
44. شيخة غياث محمد. (2021). *التمويل (المبادئ - السياسات - التوجهات الحديثة) (الطبعة 1)*. دمشق - سوريا: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
45. الشيمي عبد الرحمان حسني. (2009). *إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا (الطبعة 1)*. القاهرة - مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
46. الصميدعي محمد محمود جاسم. (2009). *إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي*. عمان - الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
47. الصيرفي عبد الفتاح محمد. (2003). *الادارة الرائدة*. عمان - الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
48. الطائي رعد، وقادة عيسى. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
49. العابدين بشير زين. (2020). *إدارة المشاريع السياسية في عالم عربي متحول*. بيروت - لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
50. العادلي عيدان عادل مجيد، وعباس حسين وليد حسين. (2016). *الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية (الطبعة 1)*. عمان - الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

51. عامر عبد الرؤوف طارق، والمصري عيسى إيهاب. (2015). صناعة واتخاذ القرار (الطبعة 1). القاهرة - مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
52. عبد الرؤوف طارق، والمصري عيسى إيهاب. (2017). المقاييس والاختبارات: التصميم - الاعداد - التنظيم (الطبعة 1). القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
53. عبد الفتاح أحمد محمود. (2013). التفكير الإبتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير (الطبعة 1). القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
54. عبيد فؤاد مصطفى. (2017). التحليل المتقدم وتنقيب البيانات (الطبعة 1). القاهرة - مصر: دار الفكر العربي.
55. عبيد نور الدين عبيد. (2003). صنع عالم من التمايز - تكنولوجيا المعلومات في البيئة العالمية (الطبعة 1). الرياض - السعودية: مكتبة العبيكان.
56. عثمان آدم أحمد محمد. (2018). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية (الطبعة 1). القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
57. العزاوي علي. (2018). الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
58. عطوان حسين أسعد، ومطر خليل يوسف. (2018). مناهج البحث العلمي. بيروت - لبنان: دار الكتب العلمية.
59. علاونة فلاح شفيق. (2011). الإبداع: نظرياته وموضوعاته: البحث، والتطور، والممارسة (الطبعة 1). الرياض - السعودية: العبيكان للنشر.
60. علي محمود خالد أحمد. (2019). العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي (الطبعة 1). الاسكندرية - مصر: دار الفكر الجامعي.
61. علي محمود خالد أحمد. (2019). تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات. الاسكندرية - مصر: دار الفكر الجامعي.
62. العنزي حمود سعد علي. (2017). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي (الطبعة 1). بغداد - العراق: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
63. العنزي حمود سعد علي. (2019). فاعلية إدارة المنظمات - التحول من إدارة الذات إلى إدارة الآخرين ودفعهم للأداء العالي (الطبعة 1). العراق: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
64. غازي عناية. (2014). البحث العلمي: منهجية اعداد البحوث والرسائل الجامعية - بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه (الطبعة 1). عمان - الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
65. غانم حجاج. (2011). التحليل العاملي نظريا وعمليا في العلوم الانسانية والتربوية (الطبعة 1). القصيم - السعودية: عالم الكتب.
66. غانم محمد حسن. (2016). التفكير علم وتعلم وحل للمشكلات (الطبعة 1). القاهرة - مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
67. الغرابوي عادل شهدان. (2020). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية (الطبعة 1). الإسكندرية - مصر: دار الفكر الجامعي.
68. الفاخري سعيد سالم عبد الله. (2018). سيكولوجية الإبداع. عمان - الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
69. الفضل عبد الحسين مؤيد. (2009). الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية. الشارقة - الأردن: اثناء للنشر والتوزيع.
70. القاضي محمد يوسف. (2015). السلوك التنظيمي. عمان - الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
71. القطان محمد لطفي مصطفى. (2013). رأي الاسلام في الآداب والفنون الجميلة. القاهرة - مصر: الهيئة العامة لقصور الثقافة.
72. قنديلجي إبراهيم عامر. (2012). منهجية البحث العلمي (الطبعة 1). بيروت - لبنان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
73. الكبسي صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. بغداد - العراق: المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات.
74. اللوزي موسى. (2003). التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة (الطبعة 1). عمان - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

75. مدحت أبو الناصر. (2004). تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة (الطبعة 1). القاهرة - مصر: مجموعة النيل العربية.
76. المرعشلي يوسف. (2016). أصول كتابة البحث العلمي ومناهجه ومصادر الدراسات الإسلامية (الطبعة 2). بيروت - لبنان: دار المعرفة.
77. مسلم حسن عبد الله. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (الطبعة 1). عمان - الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
78. مسلم حسن عبد الله. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان - الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
79. المغازي محمد إبراهيم. (2015). في سيكولوجية الإبداع. القاهرة - مصر: عالم الكتب.
80. المغربي محمود بشير محمد الفاتح. (2016). السلوك التنظيمي. عمان - الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
81. المغربي محمود بشير محمد الفاتح. (2018). أصول الإدارة والتنظيم (الطبعة 1). القاهرة - مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
82. المغربي محمود بشير محمد الفاتح. (2019). إدارة المعرفة (الطبعة 1). القاهرة - مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
83. النابلسي مهند. (2022). حلول الجودة الاستشارية المبتكرة في القرن الحادي والعشرين. القاهرة - مصر: مؤسسة شمس للنشر والاعلام.
84. النجار خالد. (2020). الابتكار لدى الأطفال. دبي - الإمارات: الريادة للنشر والطباعة.
85. نجم عبود نجم. (2005). إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات (الطبعة 1). عمان - الأردن: دار الوراق.
86. الهادي محمد محمد. (1989). نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة (الطبعة 1). بيروت - لبنان: دار الشروق.
87. هاشم فيصل شمس الدين. (2008). تقنية المعلومات، المصطلحات، وسائل الاتصال، التوظيف، الثقافة (الطبعة 1). القاهرة - مصر: شمس للنشر والتوزيع.
88. الهواسي حسن محمود، والبرزنجي حيدر شاكور. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة. عمان - الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
89. الهوش محمود أبو بكر. (2016). إستراتيجيات إدارة المعرفة (الطبعة 1). القاهرة - مصر: مجموعة النيل العربية.
90. الهوش محمود أبو بكر. (2018). إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. القاهرة - مصر: دار حميثرا للنشر والترجمة.
91. هيجان أحمد عبد الرحمان. (1999). المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض - السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
92. الياسين مفيد محمد، والسالم سعيد مؤيد. (2015). تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير (الطبعة 1). عمان - الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

## 2-1- المقالات

93. أبو زيادة عبد المعطي زكي. (2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 27(4)، 95-128.
94. أبو ليفة مصطفى محمد سناء. (2016). علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري - دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسبوت لتكرير البترول. المجلة العربية للإدارة، 36(1)، 279-305.
95. أمل محمود علي العبيدي، وضحي صالح مهدي السعدي. (2018). دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي. مجلة المنصور، 30(3)، 39-67.
96. بانقاه الزبير حسين، والفروشوطي عبد الغني أحمد. (2020). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(1)، 661-681.
97. بدوي عبد الله فواز، وعاشور علاء. (2018). استراتيجيات التفكير الإبداعي ودورها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 8(2)، 2-32.
98. بركان أسماء، وجليد نور الدين. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. مجلة الاقتصاد الجديد، 2(17)، 175-184.

99. بشته حنان، وبوعموشة نعيم. (2020). الصدق والثبات في البحوث الإجتماعية. *مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع*، (2)3، 117-133.
100. بعلي حمزة. (2017). دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الابداع التنظيمي في المؤسسة - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، (7)، 85-98.
101. بلقاضي الأمين. (2016). مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة. *مجلة معارف*، (21)، 120-134.
102. بلقرع فاطمة، بن يحيى نجاة، وجوال محمد السعيد. (2021). أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين - دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. *مجلة التنظيم والعمل*، (3)9، 102-119.
103. بن عالية وهيبية، وآيت يحيان نادية. (2016). تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، (1)، 41-51.
104. بن عنتر عبد الرحمان. (2008). واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - دراسة ميدانية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، (1)24، 145-177.
105. بن نعمان جمال. (2016). حاضنات الأعمال ودورها في تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مع الإشارة إلى الإطار القانوني لحاضنات الأعمال في الجزائر. *أبعاد اقتصادية*، (2)6، 483-505.
106. تركمان حنان، وأحمد محسن مجد. (2020). دور الاتصال الداخلي والخواطر والمكافآت في تحسين الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في البيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب. *مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية*، (3)42، 279-303.
107. تواتي دونية، وبودغدغ أحمد. (2022). تطور التجارة الخارجية والسياسة التجارية في الجزائر في ظل تداعيات جائحة كوفيد - 19. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*، (2)6، 166-182.
108. توام زاهية، وكلاخي لطيفة. (2021). أثر الخواطر المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، (01)24، 645-666.
109. جاسر ناصر، وغنيم أحمد. (2012). وقائع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. *مجلة جامعة الأقصى*، (01)16، 30-62.
110. الجندي علي محمد. (2016). المفاهيم المفتاحية لنظرية المعرفة في القرآن الكريم. *مجلة الفكر الاسلامي المعاصر*، (86)22، 168-191.
111. حسين وليد حسين. (2018). انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية. *مجلة جامعة بابل - العراق*، (9)26، 144-167.
112. حميد مهند ريم، والنعيمي حمد شيهاب الدين. (2015). متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال - بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، (84)21، 36-59.
113. خروفة محمد رغد، وعبودي إدريس صفاء. (2020). دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية - دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات. *المجلة العربية للإدارة*، (3)40، 199-212.
114. خلفوني فاذية. (2021). الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية. *مجلة البحوث القانونية والسياسية*، (16)3، 254-271.
115. خلوف زهرة. (2017). دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي. *مجلة الاقتصاد الجديد*، (17)2، 13-34.
116. خليفي عليية. (2020). القدرة الإبداعية من منظور علم النفس الإيجابي. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، (2)5، 286-314.
117. خليل ابراهيم نور، وسعد سلمان خالد. (2015). متطلبات إدارة المهوبة في منظمات الاحتواء العالي - دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، (86)21، 442-576.

118. دره عمر، غريب معاذ، وبعامر آمال. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار. *مجلة معهد الإدارة العامة*، 40(153)، 11-37.
119. درويش عمار، وبلمداني محمد. (2018). التحكم في التكاليف الخفية ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف. *مجلة الإقتصاد والمالية*، 4(1)، 75-82.
120. الدعيمي فرحان علاء، والسعدون نعمه زيتون. (2019). إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها بتعزيز رأس المال النفسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية. *مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية والصفرة*، 27(3)، 370-391.
121. رجم خالد، مدوش ريم، وواصل خولة. (2020). تشخيص مستوى التشارك المعرفي بمؤسسة ليند غاز ورقلة. *مجلة الميادين الاقتصادية*، 3(1)، 7-19.
122. رزق كمال، وبن عبد الرحمان نصيرة. (2009). أبعاد إدارة الجودة الشاملة. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 13(1)، 126-138.
123. الزعي أحمد محمد. (2019). التطبيقات النبوية لمهارات التفكير الإبداعي. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*، 49(4)، 25-41.
124. السبيعي بن فرج فلاح. (2017). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 37(1)، 181-206.
125. السرسسي محمد محمود أسماء، والزيات مصطفى حسين نهي. (2014). استخدام برنامج قائم على استراتيجية القبعات الست في تنمية التفكير الابتكاري لدى أطفال الروضة. *مجلة دراسات الطفولة*، 17(62)، 105-124.
126. سويدات عبد الله أحمد، والشيخ نجيب فؤاد. (2017). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13(1)، 31-63.
127. صالح سلمى. (2021). آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*، 5(1)، 278-297.
128. صالح محمد. (2020). أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر - جيجل. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 6(1 مكرر)، 123-148.
129. الصرايرة عبد المجيد أكتهم. (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية - دراسة مسحية. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، 18(4)، 187-239.
130. ضويفي حمزة، وبوكرديد عبد القادر. (2020). تقييم تنافسية الاقتصاد الجزائري وفق معيار جودة البنية التحتية. *مجلة جديد الاقتصاد*، 15(1)، 100-122.
131. طالب سومية شاهيناز، جعدي شريفة، وغزال مريم. (2021). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة استطلاعية. *مجلة إيليزا للبحوث والدراسات*، 6(2)، 202-217.
132. طايبي رتيبة، ولونيسي علي. (2016). القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 2(6)، 70-90.
133. طبيشات نهار سليم نواف. (2020). دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية. *المجلة العربية للإدارة*، 40(3)، 81-112.
134. طيبي حسين. (2018). واقع الخوصصة في الجزائر - دراسة سوسيولوجية - *مجلة العلوم الاجتماعية*، 7، 140-147.

135. عارف عبد الحميد عالية، وشريف فؤاد شريفة. (2022). إشكاليات نظم العمل المرنة والأداء - دراسة نقدية ودلالات التطبيق في الجهاز الإداري للدولة، دراسة حالة المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة. *حوليات آداب عين الشمس*، 50(عدد يناير)، 68-49.
136. عاشور وسيلة، وطرفاني عتيقة. (2012). دور الابداع في تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة. *مجلة المؤسسة*، 1(1)، 87-71.
137. العلمي بن عطاء الله. (2020). مقارنة إعادة هندسة عمليات الأعمال كآلية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة ومبتكرة في المنظمات المعاصرة. *مجلة دفاتر السياسة والقانون*، 12(2)، 299-291.
138. علي عبد القادر أمينة، والحاكم عبد الله علي. (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 16(1)، 198-176.
139. غادة محمد عبد السلام، هناء شححة السيد. (2021). ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين الشمس - دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية لجامعة عين شمس*، 45(4)، 438-295.
140. الغالي طاهر محسن منصور. (2011). دور توليد المعرفة في تعزيز الابداع المنظمي. *مجلة دراسات إدارية*، 4(7)، 185-184.
141. غديري داود، سردوك فاتح، وبلفتحي مليكة. (2023). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: بين ارهاصات النهوض بها ومرافقتها ورهانات تنويع الاقتصاد الوطني وترقيته. *مجلة الاقتصاد والمالية*، 9(1)، 56-34.
142. قاسم صبيحة، وأحمد علي حميد. (2011). متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الابداع التنظيمي لمنظمات الأعمال. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، 7(21)، 147-116.
143. كرمية التوفيق. (2015). دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين. *مجلة معارف*، 18(18)، 262-243.
144. لحر عبد القادر، وبادي سوهام. (2019). العصف الذهني كأسلوب لتنمية التفكير الابتكاري في المكتبات الجامعية. *مجلة بيليو فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات*، 1(1)، 80-63.
145. ليتيم ناجي، وبوطغان ليلي. (2019). دور إستراتيجيات الإبداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية. *مجلة دراسات اقتصادية*، 38(38)، 300-286.
146. محمد رامي حسام محمود. (2021). دور الإثراء الوظيفي في دعم الرشاقة التنظيمية - دراسة تطبيقية. *مجلة رواح للبحوث والدراسات*، 58(58)، 295-265.
147. مراد ناصر. (2010). الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر. *المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية*، 47(2)، 156-133.
148. مراكشي مين محمد. (2011). المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 2(1)، 44-27.
149. معاوي عبد العظيم. (2016). دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف. *مجلة رؤى اقتصادية*، 11(11)، 295-277.
150. مقراني أنور، وحامي حسان. (2018). سوق العمل في الجزائر ووهم الهيمنة النسوية. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 7(29)، 53-43.
151. مهاباد أحمد عبد الكريم. (2016). أثر استراتيجيتي التعلم التماثلي وتآلف الأشتات في اكتساب المفاهيم الأدبية لدى طلبة كلية التربية - ابن رشد. *مجلة الأستاذ*، 2(217)، 77-57.
152. ناجي تركي هالة، والزبيدي دحام غني. (2020). الدور التفاعلي لنظم العمل عالي الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الإستراتيجية - دراسة حالة في شركة دياي العامة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 26(124)، 92-77.
153. ناجي عبد الستار، وفرحان صبحي محمد. (2017). مدى توافر ابعاد ادارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة تكريت. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، 3(39)، 137-105.

154. الناشي ثبيت وجدان عبد الأمير . (2020). أثر برنامج القبعات الست للتخفيف من التنمر المدرسي لدى تلاميذ الصف الرابع الابتدائي. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، (48)، 468-452.
155. هزرشي طارق. (2020). عوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة تحليلية - . *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية*، 2، 176-161.
156. ورد فلاح حسين، وحسن كاظم عبد الله. (2010). إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(1)، 96-85.
157. يعقوبي محمد. (2020). تدويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بين تحديات اختراق الأسواق العالمية ورهانات الصادرات. *المجلة الجزائرية للتسيير والاقتصاد*، 14(2)، 698-679.
- 3-1- الأطروحات والرسائل الجامعية**
158. أقطي جوهرة. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. (أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير). بسكرة - الجزائر: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
159. الأسدي جعفر عزيز سلام. (2019). العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأخلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية. (أطروحة دكتوراه تخصص علوم إدارة السياحة). العراق: الجامعة المستنصرية، كلية العلوم السياحية.
160. أبو عرار سليمان حماد رمضان. (2012). التفكير الإبداعي وعلاقته بالقدرة على حل المشكلات لدى الطلبة. (رسالة ماجستير تخصص علم النفس التربوي). كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية - الأردن.
161. الأسد مصطفى نحلة. (2004). أثر استخدام أسلوب الحل المبدع للمشكلات في تحسين التحصيل الدراسي في مادة العلوم وتنمية القدرات الإبداعية لدى طلبة الصف الأول المتوسط في دولة الكويت. (رسالة ماجستير في الدراسات العليا في التربية الخاصة). جامعة الخليج العربي، كلية الدراسات التربوية: البحرين.
162. الحسيني كمال دينا باسم. (2016). أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري - دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. (رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال). جامعة الشرق الأوسط - بغداد - العراق.
163. حمودة نسيم. (2018). دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية. (أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير). جامعة محمد بو الضياف: المسيلة - الجزائر.
164. الخوالدة محمد مثنى. (2013). أثر التوجه الاستراتيجي الابداعي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التنظيمية الابداعية في مصانع الاسمنت في الأردن. (رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال). جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن.
165. شافعي أمال. (2010). أثر البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية لمؤسسة البناء المعدني CE-METTAL بالبليدة. (رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل). كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية: جامعة سعد دحلب - البليدة - الجزائر.
166. فنونة نمر محمد زاهر. (2012). أثر استخدام نموذج التعلم التوليدي والعصف الذهني في تنمية المفاهيم والاتجاه نحو الأحياء لدى طلاب الصف الحادي عشر بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير تخصص المناهج وطرق تدريس العلوم). كلية التربية: الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين.
167. المساعيد جلود صالح قتيان. (2005). أثر برنامج تعليمي قائم على استراتيجية تآلف الأشتات في تنمية مهارات التفكير الابداعي لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في التربية الإسلامية. (أطروحة دكتوراه تخصص مناهج التربية الإسلامية وطرق تدريسها). كلية الدراسات التربوية العليا: جامعة عمان العربية للدراسات العليا - عمان - الأردن.

168. مقراش فوزية. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. (أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال). جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.

#### 4-1- الملتقيات، المؤتمرات والندوات

169. فلاح محمد، وعامر بشير. أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. ملتقى دولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية منعقد خلال الفترة: 18-19 ماي 2011: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر.

#### 5-1- القواميس، المعاجم والموسوعات

170. ابن منظور جمال الدين. (1990). لسان العرب (الطبعة 8). بيروت - لبنان: دار صادر.

171. مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط. القاهرة - مصر: مكتبة الشروق الدولية.

172. معلوف لويس. (1991). المنجد في اللغة والأدب والعلوم (الطبعة 17). بيروت - لبنان: المطبعة الكاثوليكية.

#### 6-1- المواقع الالكترونية

173. بودهان ياسين. (1 ديسمبر 2016). الشركات الناشئة بالجزائر رهينة للبيروقراطية والتمويل. تم الاسترداد: 30 أكتوبر 2023 عبر الرابط:

<https://shorturl.at/nrBMZ>

174. الديوان الوطني للإحصائيات (Office national des statistiques)، 2007، تاريخ الاسترداد: 06 جوان 2023 عبر الرابط:

<https://www.ons.dz/spip.php?article59>.

#### 7-1- القوانين والتشريعات

175. الجريدة الرسمية الجزائرية، 2017، العدد 02 المتضمنة القانون رقم: 17-02 المؤرخ في: 10 يناير سنة 2017 المتعلقة بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 2- المراجع باللغة الأجنبية

### 2-1- The Books

176. Adair, J. E. (2007). *The Art of Creative Thinking: How to be Innovative and Develop Great Ideas*. London - UK: Kogan page Publishers.
177. Aitalebge, N. (2017). *Knowledge Management*. London: Peaches Publications.
178. Alder, H. (2002). *CQ: Boost Your Creative Intelligence: Powerful Ways to Improve Your Creativity Quotient*. London - UK: Kogan page Publishers.
179. Armstrong, M. (2006). *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines* (3rd Edition). (I. P. Clays Ltd, Ed.) london.
180. Burstein, F., & Holsapple, C. W. (2008). *Handbook on Decision Support Systems: Basic Themes*. Springer-Verlag berlin Heidelberg.
181. Byström, K., Heinström, J. & Barnes, L. (2019). *Information at Work: Information Management in the Workplace*. London - UK: facet publishing.
182. Cottet-Emart, F. (2014). *Probabilités et tests d'hypothèses* (Vol. 1). Bruxelles - Belgique : de boeck Supérieur.
183. Dehuri, S., & Cho, S. B. (2011). *Knowledge Mining Using Intelligent Agent* (Vol. 6). Covent Garden London: Imperial college press.
184. George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update* (Vol. 4th ed). Boston - USA: Allyn & Bacon.
185. Hadi, N. U., Abdullah, N., & Ilham, S. (2016). *An Easy Approach to Exploratory Factor Analysis: Marketing Perspective Noor Ul Hadi*. Journal of Educational and Social Research, 6(1), 215-223.
186. Housel, T., & Bell, A. H. (2001). *Measuring and Managing Knowledge*. Monterey, California: Dudley Knox Library.



187. Isaksen, S. G., Dorval, B. K., & Treffinger, D. J. (2010). *Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change* (Vol. 2). New York - USA: SAGE publications.
188. Kandasamy, I., Kandasamy, W., Obbineni, J., & Smarandache, F. (2020). *Indeterminate Likert scale: feedback based on neutrosophy, its distance measures and clustering algorithm*. *soft computing*, 24, 7459-7468.
189. Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Wiley. Université du Michigan. USA.
190. Lawler, E., & Benson, G. S. (2003). *Employee Involvement: Utilization, Impacts and future prospects*. The New Workplace.
191. Loewen, s., & reinders, h. (2011). *Key Concepts in second Language Acquisition*. Palgrave Macmillan.
192. Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems - Information and Communication Technologies for Knowledge Management* (Third Edition). (L. o. Number, Ed.) Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
193. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press.
194. Palmer, D., & Kaplan, S. (2009). *A Framework for Strategic Innovation Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities* (Vol. 15). San Francisco CA - USA: Retrieved May.
195. Palta, M. (2008). *Quantitative Methods in Population Health Extensions of Ordinary Regression*. Hoboken - New Jersey - USA: John Wiley & Sons.
196. Poutsma, E., & Gollan, P. J. (2006). *Editors' Introduction New Roads in Organizational Participation?* (Vol. 45). University of California USA: Black well Publishing, Inc., 350 Main Street, Malden, MA 02148.
197. Puozzo Isabelle Carpon. (2016) . *La créativité en éducation et formation Perspectives théorique et pratique*. De Boeck Supérieur: Bruxelles - Belgique.
198. Rehfeldt, R. A., & al. (2009). *Derived Relational responding - Applications for learners with autism and other developmental disabilities*. Canada: New Harbinger Publications.
199. Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2002). *Organizational Behavior* (7th Edition). USA: John Wiley & Sons.
200. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for business, as kill Building Approach* (Vol. Seventh Edition). WILEY.

## 2-2- The Articles

201. Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational Culture, Innovation and Performance: A Study from a Non-Western Context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437-451.
202. Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 230-243.
203. Al-Agry, D. F. (2020). High-involvement human resource practices and their impact on organizational ambidexterity - the mediating role of employees' ambidextrous behaviors. *Global Business and Organizational Excellence*, 1-14.
204. Alali, T. S. (2021). Total Quality management in the insurance sector. *Global Journal of Economics and Business*, 10(1), 190-198.
205. Ali, S. A., Auadh, A. S., & Mohsin, A. F. (2018). Development of Administrative Creativity in The Framework of High Containment Management Practices. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (17), 415-451.
206. Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2020). Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices. *Journal of Business and Psychology*, 36, 857-869.
207. Alquadah, I. H., Penela, A. C., & Sanmartin, E. R. (2022). High-performance Human Resource Management Practices and Readiness for Change - An Integrative Model Including Affective Commitment, Employees Performance, and the Moderating Role of Hierarchy Culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 1-12.
208. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
209. Avcı, Ü., & Durak, H. Y. (2022). Innovative thinking skills and creative thinking dispositions in learning environments: Antecedents and consequences. *Thinking Skills and Creativity*, 47, 1-13.
210. Basadur, M., & Gelade, G. (2014). Creative Problem-Solving Process Styles, Cognitive Work Demands, and Organizational Adaptability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50, 80-115.
211. Beaupré, D., & Cloutier, J. (2007). La gestion à "haute performance" dans la fonction publique québécoise : Pratiques mobilisatrices et cohérence. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 62(3), 516-539.
212. Benabbas, a., Belaidi, a., & Tremblay, d-g. (2021). The Impact of Information Sharing and Power Sharing On Employee Involvement in Total Quality Management Era Case Study: Condor Electronics. *English Business Sciences Review*, 20(01), 28-52.
213. Birdi, K., Clegc, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C., Wall, T., & Wood, S. (2008). The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity - a Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 61, 467-501.
214. Böckerman, P. (2015). High involvement management and employee well-being. *IZA World of Labor*, 1-10.

215. Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2013). Does high involvement management lead to higher pay? *Journal of the Royal Statistical Society*, 176(4), 861-885.
216. Boer, H., & Gertsen, F. (2003). From continuous improvement to continuous Innovation: a (retro) (per) spective. *Technology Management*, 26, 805-827.
217. Bousinakis, D., & Halkos, G. (2021). Creativity as the hidden development factor for organizations and employees. *Economic Analysis and Policy*, 71, 645-659.
218. Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
219. Ciavarella, M. A. (2003). The Adoption of High-Involvement Practices and Processes in Emergent and Developing Firms: A Descriptive and Prescriptive Approach. *Human Resource Management*, 42(4), 337-356.
220. Crosby, B. L. (1996). Policy Implementation: The Organizational Challenge. *World Development*, 24(9), 1403-1415.
221. Došenović, D. (2016). Employee Reward Systems in Organizations. *Economics*, 4(1), 107-118.
222. Duchon, D., & Plowman, A. D. (2005). Nurturing The Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
223. Fernandez-Mesa, A., & Alegre, J. (2014). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 148-156.
224. Ganter, A., & Hecker, A. (2014). Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. *Journal of Business Research*, 67(6), 1285-1292.
225. Garbe, J.-N., & Miguel, G.-C. (2012). Ownership structure and human resources strategy - The case of Spanish manufacturing firms. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 1-6.
226. Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., & Madinabeitia-Olabarria, D. (2020). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity - A two wave longitudinal study of a Spanish Retail Company. *Human Resource Management journal*, 31(1), 341-357.
227. Garvin, D. A. (1993). Building a learning Organisation. *Harvard Business Review*, 71(4), 378-391.
228. Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource Sustainability - The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33.
229. Guy, F. (2003). High-involvement work practices and employee bargaining power. *Employee Relations*, 25(5), 453-469.
230. Hamdan, K. A. (2020). Diagnosing the Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 28(7-Eco), 1-12.
231. Harmon, J., Scotti, D. J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J. H., & Keashly, L. (2003). Effects of High-Involvement Work Systems on Employee Satisfaction and Service Costs in Veterans Healthcare. *Journal of healthcare management*, 48(6), 393-406.
232. Ismail, H., & Warrak, A. (2020). The Impact of High Involvement Management on Employee Retention. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 223-233.
233. Kentab, M. Y. (2018). The Reality of Participation in Decision-making - A Field Study on the Supervisory Offices in Riyadh City. *Universal Journal of Educational Research*, 6(5), 881-896.
234. Kim, H., & Sung-Choon, K. (2013). Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. *Asia Pac J Manag*, 30, 91-113.
235. Kitto, J., Lok, D., & Rudowicz, E. (2009). Measuring creative thinking: An activity-based approach. *Creativity Research Journal*, 7(1), 59-69.
236. Kohn, P., Ruf, J. P., & Moog, P. (2022). Why are Non-Family Employees Intrapreneurially Active in Family Firms? A Multiple Case Study. *Journal of Family Business Strategy*, 1-15.
237. Konrad, A. M. (2006, March/April). Engaging employees through involvement Work practice. *IVEY Business journal*, 1-7.
238. Li, M., Khan, H. S., Chughtai, M. S., & Le, T. T. (2022). Innovation Onset: A Moderated Mediation Model of High-Involvement Work Practices and Employees' Innovative Work Behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 471-490.
239. Lin, C., Wittmer, J., & Luo, X. (2022). Cultivating proactive information security behavior and individual creativity: The role of human relations culture and IT use governance. *Information & Management*, 59, 1-13.
240. Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
241. López-Nicolás, c., & Meroño-Cerdán, A. (2011). Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509.
242. Madden, A. D. (2000). a definition of information. *Aslib Proceedings*, 52(9), 343-349.
243. Matore, E. M., & Khairani, z. A. (2020). The Pattern of Skewness and Kurtosis Using Mean Score and Logit in Measuring Adversity Quotient (AQ) For Normality Testing (ESCI WoS). *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(1), 688-702.
244. Mills, M. J., & Culbertson, S. S. (2009). High-involvement work practices: are They Really Worth it? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 93-95.
245. Mingxing, L., Khan, H. S., Chughtai, M. S., & Le, T. T. (2022). Innovation Onset: A Moderated Mediation Model of High-Involvement Work Practices and Employees' Innovative Work Behavior. *Psychology Research and Behavior Management* (15), 471-490.

246. Mutongi, C. (2016, July). Revisiting Data, Information, Knowledge and Wisdom (DIKW) Model and Introducing the Green Leaf Model. *Journal of Business and Management*, 18(7 Ver II), 66-71.
247. Nadeem, M. (2012). Participative Management Style: A Tool to Enhance Quality Education. *Journal of Humanities and Social Science*, 4(2), 08-14.
248. Neamah, H. A., & Mhaibes, H. A. (2021). The Mediating Role of Managing the High Involvement Management Between Organizational Power and Negotiation Strategies Analytical Research of the Views of a Sample of Leaders of the Iraqi Ministry of Industry and Minerals. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(130), 40-61.
249. Nickerson, R. S. (1999). Enhancing creativity. (R. J. Sternberg, Ed.) *Handbook of creativity*, 392-430.
250. O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41, 673-690.
251. Ogbonnaya, C., & Wood, S. (2018). High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance. *Journal of Management*, 44(8), 3070-3095.
252. Omar, R., Lo, M-C., Sang, T-Y. & Siron, R. (2010). Information sharing, information quality and usage of information technology (IT) tools in Malaysian organizations. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2486-2499.
253. Panpatte, S., & Takale, V. (2019). To Study the Decision Making Process in an Organization for its Effectiveness. *The International Journal of Business Management and Technology*, 3(1), 73-78.
254. Peutere, L., Saloniemi, A., Nummi, T., Böckerman, P., Aho, S., & Nätti, J. (2020). High-Involvement Management Practices and The Productivity of Firms: Detecting Industry Heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 853-876.
255. Peutere, L., Saloniemi, A., Nummi, T., Böckerman, P., Aho, S., & Nätti, J. (2018). High-involvement management practices, job control, and employee well-being in the public and private sectors - Evidence from Finland. *European Review of Labour and Research*, 24(4), 467-486.
256. Pil, F. K., & Macduffie, J. P. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial relations*, 35(3), 423-455.
257. Preuss, G. A. (2003). High Performance Work Systems and Organization Outcomes - The Mediating Role of Information Quality. *Industrial and Labor Relations Review*, 56(4), 590-605.
258. Prieto, D. M., Parra, J., Ferrándo, M., Ferrándiz, C., Bermejo, R. M., & Sánchez, C. (2006). Creative Abilities in Early Childhood. *journal of early childhood research*, 4(3), 277-290.
259. Rondeau, K. V. (2007). The adoption of high involvement work practices in Canadian nursing homes. *Leadership in Health Services*, 20(1), 16-26.
260. Rubinstein, S. A., & Eaton, A. E. (2009). The effects of high-involvement work systems on employee and union-management communication networks. *In Advances in Industrial & Labor Relations*, 109-136.
261. Saaty, T. L. (2009). Decisions: Structure, Judgment, and Natural Law. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 1(1), 4-30.
262. Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2016). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? a cross-level approach. *The international Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260-285.
263. Song, Z., Gu, Q., & Cooke, F. L. (2019). The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation. *Hum Resour Manage*, 59(3), 1-13.
264. Tárraga, A. J., Guillem, J. M. A., Gato, M. P., & Garcia, J. A. M. (2014). Quality Management Systems ISO 9901 and the Use of High Involvement Work Practices. *Action-Based Quality Management*, 97-113.
265. Veldhoven, M. V., Wood, S., Croon, M., & de Menezes, L.M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance - The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419-445.
266. Vrabie, A., & Ianole-Călin, R. (2020). A Comparative Analysis of Municipal Public Innovation: Evidence from Romania and United States. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1-21.
267. Wohlstetter, P., Smyer, R., & Mohrman, S. A. (1994). New Boundaries for School-Based Management: The High Involvement Model. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 16(3), 268-286.
268. Wood, S., & Nolte, S. (2014). Dimensions and location of high-involvement management - fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey. *Human Resource Management Journal*, 1-18.
269. Yang, X., Zhang, M., Zhao, Y., Wang, Q., & Hong, J.-C. (2022). Relationship Between Creative Thinking and Experimental Design Thinking in Science Education: Independent or Related. *Thinking Skills and Creativity*, 46, 1-13.
270. Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers - mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations. The International Journal*, 42(4), 883-902.
271. Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.
272. Zatzick, C. D., & Iverson, R. D. (2006). High-involvement Management and Work Force Reduction - Competitive Advantage or Disadvantage? *Academy of Management Journal*, 49(5), 999-1015.
273. Zhao, N., Zhang, H., Yang, X., Yan, J., & You, F. (2023). Emerging Information and Communication Technologies for Smart Energy Systems and Renewable Transition. *Advances in Applied Energy*, 9, 1-12.

### 2-3- Theses

274. Kadiri-Yamani, H. (2020). Organizational creativity as a competitive advantage a framework of creativity. (*Project Work Presented as Partial Requirement for Obtaining the Master's Degree in Information Management*). NOVA Information Management School, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação: Universidade Nova de Lisboa – Portugal.
275. Kikoito, J. N. (2014). Impact of Reward Systems on the Organizations Performance in Tanzanian Banking Industry: A Case of Commercial Banks in Mwanza City. (*a Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for The Degree of Master of Human Resource Management*). Open University of Tanzania.
276. Morand, M. (1981, Mars). Analyse D'un Cas D'implantation De La Gestion Participative En Milieu Scolaire. (*Mémoire Présenté En Vue De L'obtention De La Maîtrise En Education Sous La Direction De Luc Bergeron*). Centre D'études Universitaires Dans L'ouest Québécois. Québec – Canada.
277. Rammah, N. (2016). Les Déterminants Du Leadership Partagé Dans Les Equipes De Travail Comme Source De Performance Et D'engagement Envers L'équipe. (*Mémoire Présenté En Vue De L'obtention Du Grade De Maîtrise ès Sciences*). HEC Montréal, Canada.
278. Ricardo, J., & Vera, C. (2001). The correlation of employees involvement (EI) and turnover. (*Master of Science Degree in Management Technology*), The Graduate College University of Wisconsin-Stout. USA.

### 2-4- Conferences

279. Aulawi, H. (2018). *Improving Innovation Capability Trough Creativity and Knowledge Sharing Behavior*. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, (pp. 1-6). Bandung-Indonesia.
280. Carrier, C., & Garand, D. (13-14-15 Mai 1996). *Le Concept D'innovation : Débats Et Ambiguïtés*. 5ième Conference Internationale de Management Stratégique, (pp. 1-23). Lille : Université du Québec à Trois-Rivières.
281. Giampaoli, D., & Ciambotti, M. (2016). *The Vital Role of Knowledge Management and Creativity for Performance*. 17th european conference on knowledge management, (pp. 1-9). Belfast Dublin – Irland.
282. Sun, J. (2012). *Analysis on Characteristic and Realization of High Performance Enterprise Human Resource Management*. Proceedings of the 2nd International Conference on Green Communications and Networks, on December 14-16, 2012, 1, pp. 483- 490. Chongqing - China.

### 2-5- Web Sites

283. Brown, E. D. (2006, August 28,). *Implementing a High Performance Work System*. Retrieved 03 26, 2022, from: Aligning Technology, Strategy, People & Projects: <http://ericbrown.com>.
284. Heery, E., & Noon, M. (2008). A Dictionary of Human Resource Management. *High Commitment Management* (2 ed). Oxford University Press. Retrieved 05 30, 2022, from: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095935800>.
285. Galal Saifaddin. (Jun 29, 2023). *Companies in Algeria – Statistics & Fact*, Retrieved 11 20, 2023, from: Statista, Economy & Politics, Economy: <https://www.statista.com/topics/9272/companies-in-algeria/#topicOverview>.
286. Ministère de l'industrie Algérienne, Direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, (*Bulletin : 33 ; 35 ; 37 ; 39 ; 41*). Retrieved 05 30, 2022, from: <https://www.industrie.gov.dz/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9/>

### 2-6- Dictionnaires

287. Abate, F. R. (Ed.). (1999). *The Oxford American Dictionary of Current English*. Oxford University Press, New York - USA.

الملاحق

## ❖ الملحق رقم 01: التوزيع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

الولاية	اسم المؤسسة الاقتصادية	المقر الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية	البريد والموقع الإلكتروني للمؤسسة الاقتصادية
جيجل	المؤسسة المينائية - جن جن - Djen Djen Port	الأشواط، الطاهير - جيجل	<a href="mailto:officiers@djendjen-port.dz">officiers@djendjen-port.dz</a> <a href="https://djendjen-port.dz/">https://djendjen-port.dz/</a>
	الشركة الإفريقية للزجاج -AFRICA FER -	أولاد صالح ص ب 06، الطاهير - جيجل	<a href="mailto:afv@africafer.com.dz">afv@africafer.com.dz</a> <a href="https://africaver.dz/">https://africaver.dz/</a>
	الكاتمية للفلين	ص ب 88 طريق بجاية - جيجل	<a href="mailto:epejle@gmail.com">epejle@gmail.com</a> <a href="http://www.jle.com.dz/">http://www.jle.com.dz/</a>
	الشركة الجزائرية القطرية للصلب -AQS-	المنطقة الصناعية بلارة ص ب 629، الميلية - جيجل	<a href="mailto:dcom@aqz.dz">dcom@aqz.dz</a> <a href="http://www.aqz.dz/">http://www.aqz.dz/</a>
	شركة انتاج الكهرباء للشرق	أشواط، الطاهير - جيجل	<a href="mailto:communication@sonelgaz.dz">communication@sonelgaz.dz</a> <a href="http://www.sonelgaz.dz/">http://www.sonelgaz.dz/</a>
	مؤسسة -BRILEX- لمنتجات التنظيف	49 منطقة النشاطات البروقية - جيجل	<a href="mailto:dg@brilex-dz.com">dg@brilex-dz.com</a> <a href="http://www.Brilex-dz.com/">http://www.Brilex-dz.com/</a>
	شركة الخزف الصحي - الميلية	ص ب 109 طريق قسنطينة، الميلية - جيجل	<a href="mailto:scselmilia@yahoo.fr">scselmilia@yahoo.fr</a> <a href="http://www.scsem.com/">www.scsem.com/</a>
	المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته	ص ب 119 الحدادة - جيجل	<a href="mailto:info@tannerie-jjel.com">info@tannerie-jjel.com</a> <a href="https://www.tannerie-jjel.com/">https://www.tannerie-jjel.com/</a>
	مجمع شيالي CHIALI ProfiPlast	ص ب 87، المنطقة الصناعية - سطيف	<a href="mailto:profiplast@groupe-chiali.com">profiplast@groupe-chiali.com</a> <a href="https://www.groupe-chiali.com/">https://www.groupe-chiali.com/</a>
	سطيف	مؤسسة New Vigoss للصناعات الكهرو منزلية	تجزئة A151 عين ولان - سطيف
شركة ارتش (قالة) لتحويل الورق		حي حشمي - سطيف	<a href="https://www.galarth-setif.dz/">https://www.galarth-setif.dz/</a>
المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL		قصر الأبطال - سطيف	<a href="mailto:sme.enasel@gmail.com">sme.enasel@gmail.com</a> <a href="http://www.enasel.com/">http://www.enasel.com/</a>
شركة حقن ونفخ البلاستيك ENPC		المنطقة الصناعية بي بي 23 - سطيف	<a href="mailto:siplastic6@hotmail.com">siplastic6@hotmail.com</a> <a href="http://www.enpc-dz.com/">http://www.enpc-dz.com/</a>
مؤسسة CALPLAST		المنطقة الصناعية ص ب 419 سطيف	<a href="mailto:calplast19@yahoo.fr">calplast19@yahoo.fr</a> <a href="https://www.enpc-dz.com/">https://www.enpc-dz.com/</a>
مجمع K-PLAST		المنطقة الصناعية - سطيف	<a href="mailto:info@groupekplast.net">info@groupekplast.net</a> <a href="http://www.groupekplast.com/">http://www.groupekplast.com/</a>
مؤسسة FADERCO		المنطقة الصناعية - سطيف	<a href="mailto:contact@faderco.dz">contact@faderco.dz</a> <a href="https://www.faderco.dz/">https://www.faderco.dz/</a>
مجمع MAMI للمشروبات		شارع عطوي نور الدين - سطيف	<a href="mailto:info@spamami.com">info@spamami.com</a> <a href="http://spamami.com/">http://spamami.com/</a>
مؤسسة EULY PLAST		رقم 43 المنطقة الصناعية، العلمة - سطيف	<a href="https://www.eulyplast.com/">https://www.eulyplast.com/</a>
مؤسسة HIDAB PLAST		رقم 26 الشطر السادس ص ب 247 سطيف	<a href="mailto:hidhabplast@hotmail.com">hidhabplast@hotmail.com</a> <a href="https://hidhab-plast.com/">https://hidhab-plast.com/</a>
مؤسسة لويزة للصناعات الغذائية		المنطقة الصناعية، عين ولان - سطيف	<a href="mailto:louissasamwal@gmail.com">louissasamwal@gmail.com</a>
شركة تصنيع منتجات سحب الأسلاك واللحام TREFISOUD		ص ب 09 المنطقة الصناعية، العلمة - سطيف	<a href="mailto:contact@trefisoud.com">contact@trefisoud.com</a> <a href="http://trefisoud.com/">http://trefisoud.com/</a>
مؤسسة VITROSAK لصناعة الزجاج		منطقة ولاد بوزيل، قجال - سطيف	<a href="mailto:marketing@vitrosak.com">marketing@vitrosak.com</a> <a href="http://vitrosak.com/">http://vitrosak.com/</a>
مؤسسة أغرو فود البركة للصناعات الغذائية		المنطقة الصناعية رقم 15 ص 222 مكرر - سطيف	<a href="mailto:moulins_guezout@yahoo.fr">moulins_guezout@yahoo.fr</a>

العنوان والموقع الإلكتروني للمؤسسة الاقتصادية	المقر الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية	اسم المؤسسة الاقتصادية	الولاية
<a href="mailto:contact@sonaric.dz">contact@sonaric.dz</a> <a href="https://www.sonaric.dz/">https://www.sonaric.dz/</a>	المنطقة الصناعية فرجيوه - ميله	مركب Sonaric	ميلة
<a href="mailto:pacmc.mila@gmail.com">pacmc.mila@gmail.com</a>	المنطقة الصناعية شراك بن زكري، طريق الوزن الثقيل - ميله	مؤسسة PAC MC لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني	
<a href="mailto:verre.dj@gmail.com">verre.dj@gmail.com</a> <a href="https://sabaglass.com/">https://sabaglass.com/</a>	المنطقة الصناعية، شلغوم العيد - ميله	مؤسسة SABA Glass للزجاج	
<a href="mailto:contact@algeriatelecom.dz">contact@algeriatelecom.dz</a> <a href="https://www.algeriatelecom.dz/">https://www.algeriatelecom.dz/</a>	33 شارع زروقي - ميله	شركة اتصالات الجزائر (المديرية العملية)	
<a href="mailto:contact@vetopharmpro.com">contact@vetopharmpro.com</a> <a href="https://vetopharm-dz.com/">https://vetopharm-dz.com/</a>	المنطقة الصناعية - قسنطينة	مؤسسة VETOPHARM	قسنطينة
<a href="https://www.saidalgroup.dz/">https://www.saidalgroup.dz/</a>	المنطقة الصناعية - قسنطينة	مؤسسة SAIDAL	
<a href="mailto:Contacts.SCHBDG@gica.dz">Contacts.SCHBDG@gica.dz</a> <a href="https://www.schb.dz/">https://www.schb.dz/</a>	المنطقة الصناعية - قسنطينة	مؤسسة SCHB	
<a href="mailto:lamia1melameche@yahoo.com">lamia1melameche@yahoo.com</a> <a href="https://www.seaco.dz/">https://www.seaco.dz/</a>	المنطقة الصناعية - قسنطينة	مؤسسة SEACO	
<a href="mailto:somatel-liebherr@somatel-liebherr.com">somatel-liebherr@somatel-liebherr.com</a> <a href="https://www.somatel-liebherr.dz/">https://www.somatel-liebherr.dz/</a>	المنطقة الصناعية عين سمارة ص ب 67 قسنطينة	مؤسسة SOMATEL - LIEBHERR	بجاية
<a href="mailto:info@cmt.dz">info@cmt.dz</a> <a href="mailto:dg@etrag.dz/">dg@etrag.dz/</a>	واد حميميم، الخروب، ص 396 قسنطينة	شركة الجرارات الزراعية ETRAG	
<a href="mailto:sce.commercial@soummam-dz.com">sce.commercial@soummam-dz.com</a> <a href="https://www.soummam-dz.com/">https://www.soummam-dz.com/</a>	تحراشت، أقبو - بجاية	مؤسسة SOUMMAM	
<a href="mailto:info@enmtp.com">info@enmtp.com</a> <a href="https://www.enmtp.com/">https://www.enmtp.com/</a>	شارع الأوراس ص ب 90 بجاية	مؤسسة ENMTP /FAGECO	
<a href="mailto:BEJE@texalg.dz">BEJE@texalg.dz</a> <a href="https://www.texalg.dz/">https://www.texalg.dz/</a>	خرطة ص ب 68 بجاية	مؤسسة TEXALG	

❖ الملحق رقم 02: التأكد من كفاية حجم عينة الدراسة (تحليل KMO)

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.947
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	21230.098
	df
	2145
	Sig.
	.000

❖ الملحق رقم 03: استبانة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استبيان بحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

تحية طيبة...

يشرفني أن أضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة تحت عنوان: "أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي

بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

يتمثل الهدف من توزيع هذه الاستمارة في اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي

للحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة الأعمال، لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات الموالية بدقة والإجابة عليها بموضوعية،

علماً بأنّ هذه البيانات لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي وستبقى سرية، كما ستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في

التوصل لنتائج موضوعية وعلمية.

بيانات عامة ملء الاستمارة:

- الرجاء عدم كتابة الاسم واللقب.

- الرجاء التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.

تفضل (ي) بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: عبد الحق عليون



## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة لكم.

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3- عدد سنوات الخدمة:  أقل من 05 سنوات  من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات   
 من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي:  أقل من البكالوريا  جامعي

5- المسمى الوظيفي:  مدير  نائب المدير  مدير فرعي

مسؤول قسم  رئيس مصلحة

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: ممارسات إدارة الاحتواء العالي: الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

العدد	الرقم	العبارات	التقييم			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	01	تُشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم اقتراحاتهم لتحسين العمل.				
	02	تُعطى للعمال كافة الصلاحيات في اتخاذ القرارات عند مواجهتهم مشكلات مهنية.				
	03	تُعقد لقاءات دورية بين العمال وإدارة المؤسسة للتشاور حول كيفية أداء العمل.				
	04	تهتم الإدارة بانشغالات العمال المتعلقة بأساليب أداء العمل.				
	05	تتاح للعمال فرصة المشاركة في رسم مختلف السياسات لتحسين بيئة العمل.				
مشاركة المعلومات	06	تُحرص إدارة المؤسسة على أن يحصل العمال على المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم.				
	07	تمتاز المعلومات التي تقدمها إدارة المؤسسة للعمال بالدقة.				
	08	يحصل العمال على كل ما يحتاجونه من معلومات لثقة الإدارة بهم.				
	09	تحرص إدارة المؤسسة على تزويد العمال بالمعلومات الجديدة في الوقت المناسب.				
	10	تبادل المعلومات داخل المؤسسة تتم بيسر وفي جميع الاتجاهات.				
مشاركة العوائد	11	تُقدم إدارة المؤسسة مكافآت مالية سنوية للعمال عند تحقيقها الأرباح.				
	12	تقدم إدارة المؤسسة عوائد مرضية للعمال تتناسب مع مجهوداتهم.				
	13	يحصل عمال المؤسسة على مكافآت مالية عند تقديمهم لأفكار تخدم أهداف المؤسسة.				
	14	يحصل عمال المؤسسة على عوائد نظير العمل الإضافي الذي يقومون به.				
	15	تكافئ إدارة المؤسسة العمال نظير الأداء الفردي المتميز الذي يقومون به.				

					16	يُساعد عمال المؤسسة زملائهم الجدد في الوصول للمعارف التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم.	مشاركة المعرفة
					17	تمتلك المؤسسة مخزون معرفي يمكن للعمال الاطلاع عليه دون أي اعتراض منها.	
					18	يتبادل عمال المؤسسة المعرفة المتعلقة بكيفيات أداء العمل وتطويره.	
					19	تشجع إدارة المؤسسة العمال على تبادل معارفهم فيما بينهم.	
					20	تقوم إدارة المؤسسة بتنظيم اجتماعات دورية بهدف تبادل المعارف بين العمال.	

المحور الثاني: الابداع التنظيمي: الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

العدد	الرقم	العبارات	التقييم			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الأصالة	21	يملك عمال المؤسسة القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مختلف المشاكل التنظيمية.				
	22	يعتمد عمال المؤسسة على معارفهم الشخصية في أداء مهامهم الوظيفية.				
	23	يُنجز عمال المؤسسة ما يُسند إليهم من مهام بأسلوب متجدد.				
	24	يقترح عمال المؤسسة دائما على الإدارة تطوير إجراءات العمل.				
	25	يبتعد عمال المؤسسة عن تقليد الآخرين في إنجاز ما يكلفون به من مهام.				
الطلاقة	26	يستطيع عمال المؤسسة التعبير عن أفكارهم بسهولة.				
	27	يملك عمال المؤسسة القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.				
	28	لدى عمال المؤسسة القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.				
	29	يملك عمال المؤسسة القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.				
	30	يملك عمال المؤسسة قدرة عالية على الاقتناع.				

					31	يستطيع عمال المؤسسة النظر لأموالهم المهنية من عدة زوايا.	المرونة
					32	يستطيع عمال المؤسسة التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة عمل مؤسستهم بسهولة.	
					33	يستطيع عمال المؤسسة تغيير مواقفهم عندما يقتنعون بعدم صحتها.	
					34	يحرص عمال المؤسسة على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه.	
					35	يرى عمال المؤسسة أن التغيير ظاهرة طبيعية على إدارة المؤسسة التكيف معها.	
					36	يستطيع عمال المؤسسة التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	الحساسية للمشكلات
					37	يحرص عمال المؤسسة على الكشف عن أوجه الضعف فيما يقومون به من عمل.	
					38	يخطط عمال المؤسسة لمواجهة مشكلات العمل التي قد تحدث في مكان عملهم.	
					39	يتوقع عمال المؤسسة الحلول المناسبة لمشاكل العمل التي قد تواجههم.	
					40	يملك عمال المؤسسة رؤية واضحة لاكتشاف المشكلات التي قد تعرقل سيرورة العمل.	
					41	يملك عمال المؤسسة المهارة اللازمة لجمع وتحليل كافة البيانات المتعلقة بعملهم.	القدرة على الربط والتحليل
					42	لدى عمال المؤسسة القدرة على تحليل العلاقة الموجودة بين مختلف المهام الموكلة إليهم.	
					43	يحدد عمال المؤسسة تفاصيل عملهم قبل البدء في تنفيذه.	
					44	يملك عمال المؤسسة القدرة على فهم وتحليل مختلف مهامهم الوظيفية.	
					45	يقوم عمال المؤسسة بتنظيم أفكارهم بشكل جيد أثناء تأديتهم لمهامهم.	

يرجى ارسال هذا الاستبيان عبر البريد الإلكتروني التالي: [Abdelhak.Alioune@univ-jijel.dz](mailto:Abdelhak.Alioune@univ-jijel.dz)

لمزيد من المعلومات يُرجى الاتصال بالرقمين الهاتفين: [034.55.24.50](tel:034.55.24.50) / [06.70.12.71.75](tel:06.70.12.71.75)

شكراً على حسن تعاونك (ي)

## ❖ الملحق رقم 04: قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة الوظيفية	جامعة الانتماء
عيسى نجيمي	أستاذ التعليم العالي	محمد الصديق بن يحي - جيجل
فوزية مقراش	أستاذ التعليم العالي	محمد الصديق بن يحي - جيجل
حمزة بوسنة	أستاذ محاضر - أ	العربي بن مهدي - أم البواقي
سليمة بوتاعة	أستاذ محاضر - أ	محمد الصديق بن يحي - جيجل
محمد صالح	أستاذ محاضر - أ	محمد الصديق بن يحي - جيجل
خالد ليتيم	أستاذ محاضر - أ	محمد الصديق بن يحي - جيجل
شفيق شاطر	أستاذ محاضر - أ	محمد الصديق بن يحي - جيجل
حمودة نسيم	أستاذ محاضر - أ	محمد الصديق بن يحي - جيجل

## ❖ الملحق رقم 05-01: معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) للمحور الأول

(ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد

## Correlations

	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات 1	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات 2	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات 3	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات 4	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات 5	البعد الكلي
Pearson Correlation	1	.557**	.334**	.373**	.341**	.704**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
N	204	204	204	204	204	204
Pearson Correlation	.557**	1	.501**	.369**	.346**	.716**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
N	204	204	204	204	204	204
Pearson Correlation	.334**	.501**	1	.597**	.473**	.759**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
N	204	204	204	204	204	204
Pearson Correlation	.373**	.369**	.597**	1	.654**	.804**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
N	204	204	204	204	204	204
Pearson Correlation	.341**	.346**	.473**	.654**	1	.767**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
N	204	204	204	204	204	204
Pearson Correlation	.704**	.716**	.759**	.804**	.767**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	204	204	204	204	204	204

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

❖ الملحق رقم 05-02: معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (مشاركة المعلومات) للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد

		Correlations					البعد الكلي
		مشاركة المعلومات 1	مشاركة المعلومات 2	مشاركة المعلومات 3	مشاركة المعلومات 4	مشاركة المعلومات 5	
مشاركة المعلومات 1	Pearson Correlation	1	.548**	.395**	.356**	.312**	.704**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
مشاركة المعلومات 2	Pearson Correlation	.548**	1	.464**	.341**	.355**	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
مشاركة المعلومات 3	Pearson Correlation	.395**	.464**	1	.658**	.436**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
مشاركة المعلومات 4	Pearson Correlation	.356**	.341**	.658**	1	.496**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
مشاركة المعلومات 5	Pearson Correlation	.312**	.355**	.436**	.496**	1	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	204	204	204	204	204	204
البعد الكلي	Pearson Correlation	.704**	.709**	.784**	.770**	.732**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	204	204	204	204	204	204

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

❖ الملحق رقم 05-03: معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (مشاركة العوائد) للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد

		Correlations					البعد الكلي
		مشاركة العوائد 1	مشاركة العوائد 2	مشاركة العوائد 3	مشاركة العوائد 4	مشاركة العوائد 5	
مشاركة العوائد 1	Pearson Correlation	1	.249**	.188**	.151*	.270**	.503**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.031	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
مشاركة العوائد 2	Pearson Correlation	.249**	1	.828**	.600**	.492**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
مشاركة العوائد 3	Pearson Correlation	.188**	.828**	1	.675**	.604**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000		.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
مشاركة العوائد 4	Pearson Correlation	.151*	.600**	.675**	1	.701**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.031	.000	.000		.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
مشاركة العوائد 5	Pearson Correlation	.270**	.492**	.604**	.701**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	204	204	204	204	204	204
البعد الكلي	Pearson Correlation	.503**	.820**	.854**	.820**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	204	204	204	204	204	204

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

❖ الملحق رقم 04-05: معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (مشاركة المعرفة) للمحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والدرجة الكلية لنفس البعد

## Correlations

		مشاركة المعرفة 1	مشاركة المعرفة 2	مشاركة المعرفة 3	مشاركة المعرفة 4	مشاركة المعرفة 5	البعد الكلي
مشاركة المعرفة 1	Pearson Correlation	1	.213**	.432**	.228**	.166*	.596**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.001	.017	.000
	N	204	204	204	204	204	204
مشاركة المعرفة 2	Pearson Correlation	.213**	1	.238**	.331**	.396**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.002		.001	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
مشاركة المعرفة 3	Pearson Correlation	.432**	.238**	1	.561**	.392**	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
مشاركة المعرفة 4	Pearson Correlation	.228**	.331**	.561**	1	.748**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
مشاركة المعرفة 5	Pearson Correlation	.166*	.396**	.392**	.748**	1	.768**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.000	.000		.000
	N	204	204	204	204	204	204
البعد الكلي	Pearson Correlation	.596**	.632**	.712**	.809**	.768**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	204	204	204	204	204	204

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

❖ الملحق رقم 01-06: معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (الأصالة) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد

## Correlations

		الأصالة 1	الأصالة 2	الأصالة 3	الأصالة 4	الأصالة 5	البعد الكلي
الأصالة 1	Pearson Correlation	1	.669**	.632**	.385**	.336**	.817**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
الأصالة 2	Pearson Correlation	.669**	1	.551**	.486**	.246**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
الأصالة 3	Pearson Correlation	.632**	.551**	1	.478**	.446**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
الأصالة 4	Pearson Correlation	.385**	.486**	.478**	1	.363**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
الأصالة 5	Pearson Correlation	.336**	.246**	.446**	.363**	1	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	204	204	204	204	204	204
البعد الكلي	Pearson Correlation	.817**	.776**	.824**	.718**	.629**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	204	204	204	204	204	204

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

❖ الملحق رقم 06-02: معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (الطلاقة) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد

## Correlations

		الطلاقة1	الطلاقة2	الطلاقة3	الطلاقة4	الطلاقة5	البعد الكلي
الطلاقة1	Pearson Correlation	1	.309**	.147*	.248**	.231**	.538**
	Sig. (2-tailed)		.000	.036	.000	.001	.000
	N	204	204	204	204	204	204
الطلاقة2	Pearson Correlation	.309**	1	.647**	.472**	.241**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000
	N	204	204	204	204	204	204
الطلاقة3	Pearson Correlation	.147*	.647**	1	.819**	.481**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.036	.000		.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
الطلاقة4	Pearson Correlation	.248**	.472**	.819**	1	.662**	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
الطلاقة5	Pearson Correlation	.231**	.241**	.481**	.662**	1	.698**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000		.000
	N	204	204	204	204	204	204
البعد الكلي	Pearson Correlation	.538**	.730**	.843**	.867**	.698**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	204	204	204	204	204	204

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

❖ الملحق رقم 06-03: معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (المرونة) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد

## Correlations

		المرونة1	المرونة2	المرونة3	المرونة4	المرونة5	البعد الكلي
المرونة1	Pearson Correlation	1	.617**	.360**	.418**	.411**	.699**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
المرونة2	Pearson Correlation	.617**	1	.640**	.371**	.363**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
المرونة3	Pearson Correlation	.360**	.640**	1	.607**	.478**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
المرونة4	Pearson Correlation	.418**	.371**	.607**	1	.755**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
المرونة5	Pearson Correlation	.411**	.363**	.478**	.755**	1	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	204	204	204	204	204	204
البعد الكلي	Pearson Correlation	.699**	.750**	.805**	.829**	.791**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	204	204	204	204	204	204

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



❖ الملحق رقم 04-06: معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (الحساسية للمشكلات) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد

## Correlations

		الحساسية للمشكلات 1	الحساسية للمشكلات 2	الحساسية للمشكلات 3	الحساسية للمشكلات 4	الحساسية للمشكلات 5	البعد الكلي
الحساسية للمشكلات 1	Pearson Correlation	1	.653**	.447**	.436**	.437**	.762**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
الحساسية للمشكلات 2	Pearson Correlation	.653**	1	.529**	.608**	.365**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
الحساسية للمشكلات 3	Pearson Correlation	.447**	.529**	1	.750**	.650**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
الحساسية للمشكلات 4	Pearson Correlation	.436**	.608**	.750**	1	.587**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
الحساسية للمشكلات 5	Pearson Correlation	.437**	.365**	.650**	.587**	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	204	204	204	204	204	204
البعد الكلي	Pearson Correlation	.762**	.802**	.835**	.839**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	204	204	204	204	204	204

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

❖ الملحق رقم 05-06: معاملات الارتباط بين عبارات البعد الخامس (القدرة على الربط والتحليل) للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لنفس البعد

## Correlations

		القدرة على الربط والتحليل 1	القدرة على الربط والتحليل 2	القدرة على الربط والتحليل 3	القدرة على الربط والتحليل 4	القدرة على الربط والتحليل 5	البعد الكلي
القدرة على الربط والتحليل 1	Pearson Correlation	1	.674**	.620**	.478**	.505**	.773**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
القدرة على الربط والتحليل 2	Pearson Correlation	.674**	1	.823**	.611**	.643**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
القدرة على الربط والتحليل 3	Pearson Correlation	.620**	.823**	1	.709**	.735**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
القدرة على الربط والتحليل 4	Pearson Correlation	.478**	.611**	.709**	1	.896**	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	204	204	204	204	204	204
القدرة على الربط والتحليل 5	Pearson Correlation	.505**	.643**	.735**	.896**	1	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	204	204	204	204	204	204
البعد الكلي	Pearson Correlation	.773**	.875**	.904**	.858**	.879**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	204	204	204	204	204	204

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

❖ الملحق رقم 07: نتائج معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للمتغيرين المستقل والتابع

أ- معامل الثبات بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي)

Reliability Statistics (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.802	5

Reliability Statistics (مشاركة المعلومات)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.787	5

Reliability Statistics (مشاركة العوائد)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.813	5

Reliability Statistics (مشاركة المعرفة)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.734	5

ب- معامل الثبات بالنسبة لأبعاد المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)

Reliability Statistics (الأصالة)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.808	5

Reliability Statistics (الطلاقة)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.785	5

Reliability Statistics (المرونة)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.834	5

Reliability Statistics (الحساسية للمشكلات)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.855	5

Reliability Statistics (القدرة على الربط والتحليل)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.908	5

ج- معامل الثبات الكلي

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	204	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	204	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.891	45

## ❖ الملحق رقم 01-08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

## الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	163	79.9	79.9	79.9
أنثى	41	20.1	20.1	100.0
Total	204	100.0	100.0	

## ❖ الملحق رقم 02-08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

## العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	8	3.9	3.9	3.9
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	88	43.1	43.1	47.1
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	80	39.2	39.2	86.3
50 سنة فأكثر	28	13.7	13.7	100.0
Total	204	100.0	100.0	

## ❖ الملحق رقم 03-08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

## عدد سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	16	7.8	7.8	7.8
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	77	37.7	37.7	45.6
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	86	42.2	42.2	87.7
15 سنة فأكثر	25	12.3	12.3	100.0
Total	204	100.0	100.0	

## ❖ الملحق رقم 04-08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

## المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من البكالوريا	22	10.8	10.8	10.8
جامعي	182	89.2	89.2	100.0
Total	204	100.0	100.0	

## ❖ الملحق رقم 05-08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

## المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	3	1.5	1.5	1.5
نائب المدير	21	10.3	10.3	11.8
مدير فرعي	29	14.2	14.2	26.0
مسؤول قسم	34	16.7	16.7	42.6
رئيس مصلحة	117	57.4	57.4	100.0
Total	204	100.0	100.0	

## ❖ الملحق رقم 01-09: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المشاركة في

## صنع واتخاذ القرارات

## Statistics

	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات 1	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات 2	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات 3	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات 4	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات 5
N Valid	204	204	204	204	204
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.4559	4.0931	4.2598	4.2500	4.2941
Std. Deviation	.98412	.76638	.82220	.91039	.99346
Sum	909.00	835.00	869.00	867.00	876.00

## Statistics

بعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

N	Valid	204
	Missing	0
	Mean	4.2706
	Std. Deviation	.67182
	Sum	871.20

❖ الملحق رقم 09-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مشاركة

المعلومات

## Statistics

		مشاركة المعلومات 1	مشاركة المعلومات 2	مشاركة المعلومات 3	مشاركة المعلومات 4	مشاركة المعلومات 5
N	Valid	204	204	204	204	204
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4.3971	4.1029	4.2206	4.2451	4.1176
	Std. Deviation	.96958	.80282	.85118	.91443	1.09898

## Statistics

بعد مشاركة المعلومات

N	Valid	204
	Missing	0
	Mean	4.2167
	Std. Deviation	.68561

❖ الملحق رقم 03-09: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مشاركة العوائد

## Statistics

		مشاركة العوائد 1	مشاركة العوائد 2	مشاركة العوائد 3	مشاركة العوائد 4	مشاركة العوائد 5
N	Valid	204	204	204	204	204
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3.6667	2.7059	2.5686	2.6667	2.8775
	Std. Deviation	1.35975	1.20825	1.20761	1.30428	1.33895

## Statistics

بعد مشاركة العوائد

N	Valid	204
	Missing	0
	Mean	2.8971
	Std. Deviation	.97242

❖ الملحق رقم 04-09: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مشاركة المعرفة

## Statistics

		مشاركة المعرفة 1	مشاركة المعرفة 2	مشاركة المعرفة 3	مشاركة المعرفة 4	مشاركة المعرفة 5
N	Valid	204	204	204	204	204
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3.4804	3.1912	3.4216	3.7647	3.8480
	Std. Deviation	1.47043	1.37096	1.02131	1.36945	1.30609

## Statistics

بعد مشاركة المعرفة

N	Valid	204
	Missing	0
	Mean	3.5412
	Std. Deviation	.91645

❖ الملحق رقم 10-01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الأصالة

## Statistics

		الأصالة 1	الأصالة 2	الأصالة 3	الأصالة 4	الأصالة 5
N	Valid	204	204	204	204	204
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.9510	3.2549	3.1225	3.2745	2.8922
Std. Deviation		1.33448	1.02372	1.12284	1.17576	1.10891

## Statistics

بعد الأصالة

N	Valid	204
	Missing	0
	Mean	3.0990
	Std. Deviation	.87042

❖ الملحق رقم 10-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الطلاقة

## Statistics

		الطلاقة 1	الطلاقة 2	الطلاقة 3	الطلاقة 4	الطلاقة 5
N	Valid	204	204	204	204	204
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.5931	3.0490	2.8333	2.8775	2.8971
Std. Deviation		1.40588	1.30461	1.38666	1.31294	1.22140

## Statistics

بعد الطلاقة

N	Valid	204
	Missing	0
Mean		3.0500
Std. Deviation		.97357

❖ الملحق رقم 10-03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المرونة

## Statistics

		المرونة 1	المرونة 2	المرونة 3	المرونة 4	المرونة 5
N	Valid	204	204	204	204	204
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.5735	2.9902	3.0588	3.1716	3.1912
Std. Deviation		1.15306	1.13602	1.40249	1.33722	1.37813

## Statistics

بعد المرونة

N	Valid	204
	Missing	0
Mean		2.9971
Std. Deviation		.99723

❖ الملحق رقم 10-04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الحسابية للمشكلات

## Statistics

		الحسابية للمشكلات 1	الحسابية للمشكلات 2	الحسابية للمشكلات 3	الحسابية للمشكلات 4	الحسابية للمشكلات 5
N	Valid	204	204	204	204	204
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.8480	2.8333	2.6569	2.8088	2.8333
Std. Deviation		1.36870	1.32117	1.18692	1.19841	1.20821

## Statistics

بعد الحسابية للمشكلات

N	Valid	204
	Missing	0
Mean		2.7961
Std. Deviation		1.00127



❖ الملحق رقم 10-05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد القدرة على الربط والتحليل

		Statistics				
		القدرة على الربط والتحليل 1	القدرة على الربط والتحليل 2	القدرة على الربط والتحليل 3	القدرة على الربط والتحليل 4	القدرة على الربط والتحليل 5
N	Valid	204	204	204	204	204
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.9412	2.8088	2.8284	2.7990	2.7108
Std. Deviation		1.31923	1.22282	1.18071	1.20090	1.23164

### Statistics

بعد القدرة على الربط والتحليل

N	Valid	204
	Missing	0
Mean		2.8176
Std. Deviation		1.05367

❖ الملحق رقم 11: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (معاملي الالتواء والتفلطح)

		Statistics				
		بعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	بعد مشاركة المعلومات	بعد مشاركة العوائد	بعد مشاركة المعرفة	بعد الأصالة
N	Valid	204	204	204	204	204
	Missing	0	0	0	0	0
Skewness		-1.916-	-1.462-	.438	-.548-	.073
Std. Error of Skewness		.170	.170	.170	.170	.170
Kurtosis		4.148	1.965	-.722-	-.508-	-.969-
Std. Error of Kurtosis		.339	.339	.339	.339	.339

## Statistics

		بعد الطلاقة	بعد المرونة	بعد الحساسية للمشكلات	بعد القدرة على الربط والتحليل
N	Valid	204	204	204	204
	Missing	0	0	0	0
	Skewness	.253	.095	.258	.454
	Std. Error of Skewness	.170	.170	.170	.170
	Kurtosis	-.799-	-1.147-	-.999-	-.839-
	Std. Error of Kurtosis	.339	.339	.339	.339

❖ الملحق رقم 12: معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Coefficients<sup>a</sup>

## Collinearity Statistics

	Model	Tolerance	VIF
1	بعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	.193	5.188
	بعد مشاركة المعلومات	.201	4.970
	بعد مشاركة العوائد	.975	1.025
	بعد مشاركة المعرفة	.885	1.129

a. Dependent Variable: بعد ممارسات إدارة الاحتواء العالي

❖ الملحق رقم 01-13: نتائج اختبار T-test لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	204	4.2706	.67182	.04704
بعد مشاركة المعلومات	204	4.2167	.68561	.04800
بعد مشاركة العوائد	204	2.8971	.97242	.06808
بعد مشاركة المعرفة	204	3.5412	.91645	.06416

## One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
بعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	27.012	203	.000	1.27059	1.1778
بعد مشاركة المعلومات	25.346	203	.000	1.21667	1.1220
بعد مشاركة العوائد	-1.512-	203	.132	-.10294-	-.2372-
بعد مشاركة المعرفة	8.434	203	.000	.54118	.4147

❖ الملحق رقم 02-13: نتائج اختبار T-test للمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ممارسات إدارة الاحتواء العالي	204	3.7314	.52290	.03661

## One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
ممارسات إدارة الاحتواء العالي	19.977	203	.000	.73137	.6592

## ❖ الملحق رقم 01-14: نتائج اختبار T-test لأبعاد الابداع التنظيمي

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد الأصالة	204	3.0990	.87042	.06094
بعد الطلاقة	204	3.0500	.97357	.06816
بعد المرونة	204	2.9971	.99723	.06982
بعد الحساسية للمشكلات	204	2.7961	1.00127	.07010
بعد القدرة على الربط والتحليل	204	2.8176	1.05367	.07377

**One-Sample Test**

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
بعد الأصالة	1.625	203	.106	.09902	-.0211-
بعد الطلاقة	.734	203	.464	.05000	-.0844-
بعد المرونة	-.042-	203	.966	-.00294-	-.1406-
بعد الحساسية للمشكلات	-2.909-	203	.004	-.20392-	-.3421-
بعد القدرة على الربط والتحليل	-2.472-	203	.014	-.18235-	-.3278-

## ❖ الملحق رقم 02-14: نتائج اختبار T-test لمتغير الابداع التنظيمي

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابداع التنظيمي	204	2.9520	.69984	.04900

## One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإبداع التنظيمي	-.980-	203	.328	-.04804-	-.1447-	.0486

❖ الملحق رقم 15: نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = الإبداع التنظيمي)

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.589 <sup>a</sup>	.347	.333	.57139

a. Predictors: (Constant), بعد مشاركة المعرفة, بعد مشاركة العوائد, بعد مشاركة المعلومات, بعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	34.454	4	8.614	26.383	.000 <sup>b</sup>
Residual	64.971	199	.326		
Total	99.425	203			

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), بعد مشاركة المعرفة, بعد مشاركة العوائد, بعد مشاركة المعلومات, بعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

❖ الملحق رقم 16: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الإبداع التنظيمي

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2.378	.298		7.988
	بعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	-.586-	.136	-.563-	-4.312-
	بعد مشاركة المعلومات	.333	.130	.326	2.551
	بعد مشاركة العوائد	.301	.042	.419	7.215
	بعد مشاركة المعرفة	.227	.047	.297	4.872

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Sig.
1	(Constant) .000
	بعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات .000
	بعد مشاركة المعلومات .011
	بعد مشاركة العوائد .000
	بعد مشاركة المعرفة .000

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

❖ الملحق رقم 17: نتائج اختبار (t-test) نحو ممارسات إدارة الاحتواء العالي حسب كل من متغير الجنس والمؤهل العلمي

## Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
ممارسات إدارة الاحتواء العالي	ذكر	163	3.6945	.54453	.04265
	أنثى	41	3.8780	.39891	.06230

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
ممارسات إدارة الاحتواء العالي	Equal variances assumed	1.832	.177	-2.025-
	Equal variances not assumed			-2.431-

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
ممارسات إدارة الاحتواء العالي	Equal variances assumed	202	.044	-.18357-
	Equal variances not assumed	81.843	.017	-.18357-

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
ممارسات إدارة الاحتواء العالي	Equal variances assumed	.09067	-.36235-	-.00479-
	Equal variances not assumed	.07550	-.33377-	-.03337-

❖ الملحق رقم 18: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة

الاحتواء العالي تعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

**ANOVA (العمر)**

ممارسات إدارة الاحتواء العالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.722	3	.574	2.134	.097
Within Groups	53.782	200	.269		
Total	55.504	203			

**ANOVA (عدد سنوات الخدمة)**

ممارسات إدارة الاحتواء العالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.658	3	.553	2.053	.108
Within Groups	53.846	200	.269		
Total	55.504	203			

**ANOVA (المسمى الوظيفي)**

ممارسات إدارة الاحتواء العالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.833	4	.958	3.691	.006
Within Groups	51.671	199	.260		
Total	55.504	203			



❖ الملحق رقم 19: تحليل معنوية الفروق بين المتوسطات بالنسبة ل: المسمى الوظيفي

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: ممارسات إدارة الاحتواء العالي

Tukey HSD

المسمى الوظيفي (I)	المسمى الوظيفي (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
مدير	نائب المدير	.66667	.31451	.216	-.1992-
	مدير فرعي	1.02989*	.30904	.009	.1791
	مسؤول قسم	.78922	.30690	.080	-.0557-
	رئيس مصلحة	.79402	.29794	.063	-.0262-
نائب المدير	مدير	-.66667-	.31451	.216	-1.5325-
	مدير فرعي	.36322	.14601	.098	-.0387-
	مسؤول قسم	.12255	.14143	.909	-.2668-
	رئيس مصلحة	.12735	.12076	.829	-.2051-
مدير فرعي	مدير	-1.02989* <sup>+</sup>	.30904	.009	-1.8807-
	نائب المدير	-.36322-	.14601	.098	-.7652-
	مسؤول قسم	-.24067-	.12880	.338	-.5953-
	رئيس مصلحة	-.23587-	.10570	.172	-.5269-
مسؤول قسم	مدير	-.78922-	.30690	.080	-1.6341-
	نائب المدير	-.12255-	.14143	.909	-.5119-
	مدير فرعي	.24067	.12880	.338	-.1139-
	رئيس مصلحة	.00480	.09928	1.000	-.2685-
رئيس مصلحة	مدير	-.79402-	.29794	.063	-1.6142-
	نائب المدير	-.12735-	.12076	.829	-.4598-
	مدير فرعي	.23587	.10570	.172	-.0551-
	مسؤول قسم	-.00480-	.09928	1.000	-.2781-

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: ممارسات إدارة الاحتواء العالي

Tukey HSD

95% Confidence Interval

(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي	Upper Bound
مدير	نائب المدير	1.5325
	مدير فرعي	1.8807
	مسؤول قسم	1.6341
	رئيس مصلحة	1.6142
نائب المدير	مدير	.1992
	مدير فرعي	.7652
	مسؤول قسم	.5119
	رئيس مصلحة	.4598
مدير فرعي	مدير	-.1791-
	نائب المدير	.0387
	مسؤول قسم	.1139
	رئيس مصلحة	.0551
مسؤول قسم	مدير	.0557
	نائب المدير	.2668
	مدير فرعي	.5953
	رئيس مصلحة	.2781
رئيس مصلحة	مدير	.0262
	نائب المدير	.2051
	مدير فرعي	.5269
	مسؤول قسم	.2685

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

المسمى الوظيفي	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
مدير فرعي	29	3.5034	
رئيس مصلحة	117	3.7393	
مسؤول قسم	34	3.7441	
نائب المدير	21	3.8667	
مدير	3		4.5333
Sig.		.453	1.000

❖ الملحق رقم 20: نتائج اختبار (t-test) نحو الإبداع التنظيمي حسب متغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي

## Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإبداع التنظيمي	ذكر	163	2.9539	.72804	.05702
	أنثى	41	2.9444	.58213	.09091

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
الإبداع التنظيمي	Equal variances assumed	1.918	.168	.077	202
	Equal variances not assumed			.088	74.808

## Independent Samples Test

## t-test for Equality of Means

		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الابداع التنظيمي	Equal variances assumed	.938	.00947	.12257
	Equal variances not assumed	.930	.00947	.10732

### Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

95% Confidence Interval of the Difference

		Lower	Upper
الابداع التنظيمي	Equal variances assumed	-.23221-	.25116
	Equal variances not assumed	-.20432-	.22327

### Group Statistics

المؤهل العلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابداع التنظيمي أقل من البكالوريا	22	2.7327	.50376	.10740
جامعي	182	2.9785	.71646	.05311

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
الابداع التنظيمي	Equal variances assumed	3.683	.056	-1.561-	202
	Equal variances not assumed			-2.051-	32.301

### Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الإبداع التنظيمي	Equal variances assumed	.120	-.24573-	.15741
	Equal variances not assumed	.048	-.24573-	.11981

### Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

95% Confidence Interval of the Difference

		Lower	Upper
الإبداع التنظيمي	Equal variances assumed	-.55611-	.06465
	Equal variances not assumed	-.48970-	-.00177-

❖ الملحق رقم 21: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع التنظيمي

التي تعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

### ANOVA (العمر)

الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.766	3	.255	.518	.670
Within Groups	98.659	200	.493		
Total	99.425	203			

### ANOVA (عدد سنوات الخدمة)

الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.606	3	.535	1.094	.353
Within Groups	97.819	200	.489		
Total	99.425	203			

## ANOVA (المسمى الوظيفي)

الابداع التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.250	4	.812	1.681	.156
Within Groups	96.175	199	.483		
Total	99.425	203			