

## دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية.

## The role of organizational affiliation in promoting creativity and innovation in economic institutions.

مريم سياخن<sup>1</sup>، رفيقة عصماني<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة البلدية 2 (الجزائر)، meriemsia.91@gmail.com<sup>2</sup> جامعة البلدية 2 (الجزائر)، rafikaosmani@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2021/12/10 تاريخ القبول: 2021/12/19 تاريخ النشر: 2021/12/30

## ملخص

يتميز محيط المؤسسة في العصر الحالي بمنافسة شرسة، لهذا أصبح المسيرون يركزون كثيرا على جانب الإبداع والابتكار في المجال الإنتاجي والتسويقي للمؤسسة بهدف تقديم خدمة وسلعة متميزة للزبون تسمح لهذه المؤسسة بالاستمرار والبقاء، ولأن مصدر كل إبداع أو ابتكار هو الفرد فلا بد أن يكون محور الارتكاز في كل مسار للإبداع والابتكار تتبناه المؤسسة ولا يمكن للفرد أن يقدم عصارة أفكاره وجل طاقته لمؤسسة ما إلا إذا شعر بالانتماء لهذه المؤسسة وأمن بأفكارها، ومن هنا يظهر دور الانتماء التنظيمي في تفعيل سيرورة الإبداع والابتكار في المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن شعور الفرد بالانتماء للمنظمة يساهم في بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها، كما يساهم الانتماء التنظيمي في تحفيز العاملين بالمؤسسة على الإبداع والابتكار بشكل يساهم في تحسين أداء المؤسسة، وعليه يجب ترسيخ فكرة انتماء الفرد إلى المنظمة باعتباره جزءا منها، من أجل دفعه لاستعمال خبرته وكفاءته بشكل إبداعي.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع، الابتكار، الانتماء التنظيمي.

تصنيف Jel : O30, Z00

## Abstract

The environment of the institution in the current era is characterized by fierce competition, That is why managers have become so focused on the aspect of creativity and innovation in the field Productive And the marketing of the institution with the aim of providing a distinguished service and commodity to the customer that allows this institution to continue and survive, And because the source of all creativity Or an innovation that is the individual, so it must be the fulcrum of every path for creativity and innovation adopt it, it is not possible for an individual to present the juice of his thoughts and all his energy to an institution unless he feels belonging to this institution and believes in its ideas, Hence the role of organizational affiliation in activating the process of creativity and innovation in the institution.

The study concluded that the individual's sense of belonging to the organization contributes to making more efforts to achieve its goals, and organizational affiliation contributes to motivating the organization's employees to innovate and innovate in a way that contributes to improving the performance of the organization. Push him to use his expertise and competence creatively.

**key words:** Creativity, innovation, organizational affiliation.

**Jel Classification Codes :** O30, Z00

\* المؤلف المرسل، الاميل: meriemsia.91@gmail.com

**مقدمة :**

لقد باتت جل الدراسات المهمة بنجاح تنظيم معين تركز على عاملين الأول الموارد البشرية من جهة، والإبداع والابتكار من جهة أخرى، وإذا كان العديد من الباحثين يتطرقون للموضوعين بشكل منفصل إلا أنهما متلازمان ومتكاملين فالإبداع والابتكار مصدره العقل البشري، وإن كانت العلاقة في السابق بين الفرد والتنظيم هي علاقة عقد عمل وأجر فإن التوجهات الحديثة تركز على العامل البيولوجي والالتزام الوجداني اتجاه أهداف المؤسسة لتسمح لها بالرفع من مستوى جاهزيتها للمنافسة ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

**ماهو دور الإبداع والابتكار في المؤسسة وكيف يسهم الانتماء التنظيمي في الرفع من حالات الإبداع والابتكار في المؤسسة؟**

**أهمية الدراسة :**

تتبع أهمية هذه الدراسة من واقع سعي المؤسسات إلى تبني الإبداع والابتكار من أجل مواكبة الظروف الاقتصادية الراهنة التي تلزم عليها أن تكون مؤسسات مبدعة ومبتكرة للحفاظ على بقائها، كما تظهر أهميتها من خلال معرفة مدى تأثير الانتماء التنظيمي على تفعيل القدرات الإبداعية والابتكارية للأشخاص العاملين في المؤسسات ومدى سعيهم للوصول إلى أهدافها وتحسين مستوى أدائها.

**أهداف الدراسة:**

- التعرف على واقع الإبداع والابتكار في المؤسسات.
  - الرغبة في إيجاد مختلف الآثار الناجمة عن الإبداع والابتكار على المؤسسات.
  - التعرف على آليات دعم الإبداع والابتكار في المؤسسات.
  - معرفة درجة تأثير الانتماء التنظيمي على الإبداع والابتكار في المؤسسات.
- الدراسات السابقة:**

- دراسة: توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام-دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عناصر الأداء الجيد مثل: السياسات والإجراءات المحددة، المهارات المهنية والمعرفة الفنية ، التقاني والجدية لدى الموظفين والقدرة على تحمل المسؤولية؛
- يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محددات ومعايير للأداء الوظيفي كالدافعية والقدرة والرغبة لدى الموظفين للقيام بأعمالهم، القدرة على حل مشكلات العمل، إدراك الموظف لدوره بدقة ووضوح، رضا الموظفين عن العمل والرواتب المناسبة.
- دراسة: الجراح علي صالح، أبو دوله داوود جمال، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015. وقد توصلت هذه الدراسة إلى :

- أن المستوى العام لتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في تلك الجامعات جاء بدرجة متوسطة، حيث لا توجد دوائر داخل تلك الجامعات تعنى بالموظفين أصحاب المواهب والكفاءات، على الرغم من أن إستراتيجيات الجامعات في البحث عن المدرسين الأكفاء واستقطابهم وتنميتهم ضمن حدود الإمكانيات تتوافق إلى حد ما مع إستراتيجيات إدارة المواهب؛

- جاء المستوى العام للانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية بدرجة متوسطة، حيث يرى البعض أن الجامعة التي يعمل بها لا توفر له المناخ الملائم لتلبية احتياجاتهم، إذا ما قورنت ببعض الجامعات في البلاد العربية المجاورة ويقصدون بذلك دول الخليج العربي، كما كان للوضع المادي الأثر الأكبر في مستوى الانتماء التنظيمي لديهم، في حين أن بعضهم الآخر يرى أن الجامعة تقدم لهم، ما تستطيعه وضمن إمكانياتها المتواضعة، وبالتالي فإن الانتماء متحقق لديهم.

## 1. واقع الإبداع والابتكار في المؤسسات

تشهد المؤسسات في الوقت الحالي منافسة شديدة، نظرا للتطورات الحاصلة والتغيرات السريعة في مختلف المجالات والتي فرضت على المؤسسات إيجاد ظروف مواتية للعمل والاستمرار، الأمر الذي دفع هذه المؤسسات إلى تشجيع الإبداع الذي يعتبر أساس نهوض المؤسسات واستمرارها، إضافة إلى الاهتمام بالأفكار وتبني مختلف الابتكارات التي تساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها المتعددة.

### 1.1 ماهية الإبداع :

يعتبر الإبداع من الطرق التي تساعد المؤسسات على النجاح والإستمرار في العمل، في بيئة تتطلب التغيير والتجديد المستمر وذلك لتحسين ظروف العمل والتماشي مع التغييرات الحاصلة في الداخل والخارج.

#### 1.1.1 مفهوم الإبداع :

#### أ- الدلالة اللغوية للإبداع :

إن كلمة إبداع في اللغة العربية ناجمة من بدع الشيء أو ابتدعه، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿ بديع السموات والأرض ﴾ (الآية 101 من سورة الأنعام)، وجاء في القاموس المحيط بدعه يبدعه بدأه وأنشأه واخترعه على مثال، وفي لسان العرب " فالبديع والبدع هو الشيء الذي يكون أولاً، ويقال على مبدع الشيء أنه مبدعه بدعا، وابتدعه أي أنشأه، وبدأه وإبداع الشيء أي اخترعه على غير مثال. (العبيدي وآخرون، 2010، ص38)

ب- الدلالة الاصطلاحية للإبداع :

عرف العالم جوان gowan الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العامل".

وقد عرف العالم تورانس torance الإبداع بأنه: "عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول الى نتائج جيدة لتقدم للآخرين".

وعرف الكسندر روشكا الإبداع بأنه: "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تعود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج". (خير الله، 2009، ص06)

### 2.1.1 مراحل الإبداع

وتمر عملية الإبداع بالمراحل التالية: (الشماع وخيضر، 2014، ص ص377-379)

أ- **مرحلة التصور Recognition**: تبدأ الخطوط الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والإحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الإعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقاومة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

ب- **مرحلة تكوين الفكرة Idea Formulation**: هي العملية الأساسية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

ج- **مرحلة معالجة المشكلة Problem Solving**: ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع. فإذا لم تغلح المؤسسة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

د- **مرحلة الحل Solution**: إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها قد تحقق نجاح المشروع المستهدف. فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني (Innovation Adoption). أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى إعتداد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير (Development).

هـ- **مرحلة التطوير Development**: تمثل هذه المرحلة إحدى صور التأكد التي تواجهها المبدع، حيث إن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع قد تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.

و- **مرحلة الاستعمال والانتشار Utilization & Diffusion**: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المحققة منها.

### 3.1.1 أهمية الإبداع :

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في المؤسسات على النحو التالي: (العجلة، 2009،

ص ص13-15)

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

## 2.1 الابتكار في المؤسسات :

يلقى الابتكار في الوقت الحالي اهتماما متزايدا من طرف المؤسسات، نظرا لأهميته في الحفاظ على المتعاملين معها والمحافظة على مكانتها في السوق.

### 1.2.1 مفهوم الابتكار :

الابتكار هو اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت. (بوبعة، 2012، ص 32)

الابتكار هو مدخل للتجديد في أي مجال ويمكن أن نقول بأن الابتكار هو نقطة بداية للتجديد ومن ثم التغيير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل مؤسسة أما محمد أحمد عبد الجواد يرى بأن الابتكار هو القدرة على الاختراع أي أنه لا يمكن أن يكون هناك ابتكار بدون اختراع وفي هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين الابتكار والاختراع ومفادها أن الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع. (سليمان، 2007، ص 24)

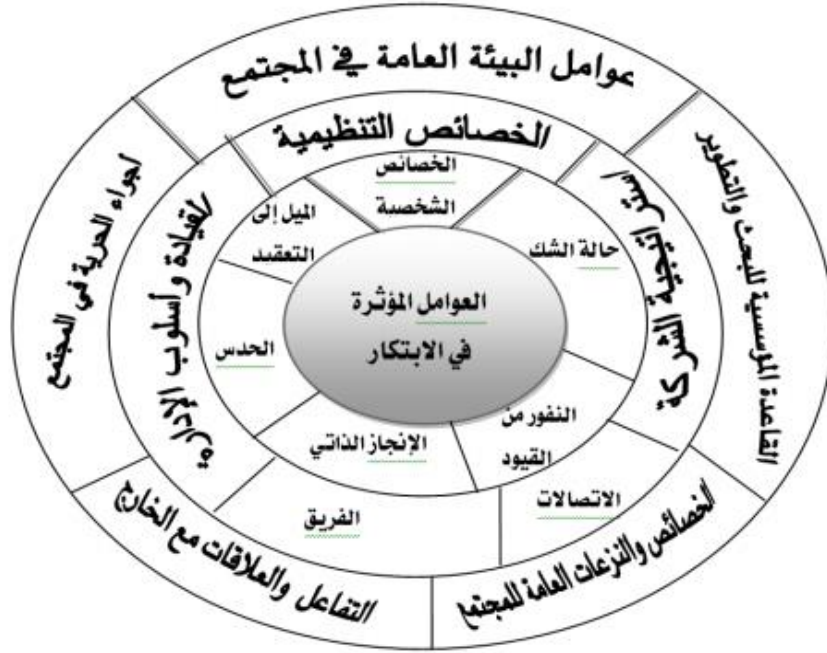
يعرف الابتكار حسب كل من " Draft et Egi " على أنه تعبير وابتكار يمكن أن يحدث في جوانب تقنية (تقنيات جديدة لخلق المنتجات والخدمات) أو جوانب إنتاجية (تعديلات أو إيجاد منتجات أو تطوير خطوط المنتج الجديد) أو جوانب إدارية (تغيير في الهياكل التنظيمية، الأهداف، الأنظمة)، أو جوانب شخصية (تغيرات في القدرات، في القيادة للأفراد، الاتصال، حل المشكلات، المهارات). (بن يعقوب، هباش، 2014، ص5)

وإذا كان البعض يخلط بين مصطلحي الابتكار والإبداع فإن الابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها وإذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي. (بوبعة، مرجع سابق، ص 29)

### 2.2.1 العوامل المؤثرة في الابتكار

يمكن تلخيص هذه العوامل في الشكل المبين أدناه:

## الشكل رقم (1): العوامل المؤثرة في الابتكار



المصدر: بويعة، مرجع سابق، ص 41.

- أ- مجموعة الخصائص الشخصية: وهي تلك المتعلقة بالفرد الذي يعتبر العنصر الأساسي لعملية الابتكار وهناك مجموعة من السمات التي تظهر على الشخص المبتكر:
- ✓ الميل إلى التعقيد: من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة.
  - ✓ حالة الشك: فالشك هو الذي يقود إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء والتي بها إلى يصل بها إلى نتيجة.
  - ✓ الحس: فالأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار.
  - ✓ الإنجاز الذاتي: إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي.
  - ✓ النفور من المحددات والقيود: إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد في القدرة الذهنية
  - ✓ المركزة عمقا ومنتع ما لا يمكن أن يحدها شيء.
- ب- مجموعة العوامل التنظيمية: إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وهذه العوامل تتضمن مايلي:
- ✓ إستراتيجية المؤسسة: وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من المؤسسات، مؤسسات تتبع إستراتيجية ابتكارية والنمط الثاني يتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية.
  - ✓ القيادة وأسلوب الإدارة: لا شك في أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث أن القيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحواف.

✓ **الفريق:** لقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار.

✓ **ثقافة المؤسسة:** نجد أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد وعادات جديدة، بخلاف المؤسسات القائمة على الابتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار.

✓ **العامل المؤثر:** إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، ولذا يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

✓ **الاتصالات:** في المؤسسات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات.

ج- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع: وتحتوي على:

- **الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع:** وتتمثل في العوامل الاجتماعية والثقافية للفرد المبتكر والعوامل السياسية المتمثلة في الدعم السياسي للابتكارات.

- **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:** إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة مراكز البحث والجامعات التي تعتبر القاعدة لإنطلاق الإبتكارات. (بوبعة، مرجع سابق، ص ص 41-46، بتصرف)

### 3.2.1. نظريات الابتكار (إدارة الابتكار):

هناك ثلاث نظريات لإدارة الابتكار وهي: (خيرى، 2012، ص ص 76-77)

أ- **النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي (Transcendental model):** وهي النظرية التي تقوم على أساس أن الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد هم المبتكرون العباقرة، وبالتالي فإن على المؤسسات أن تبحث عن الأفراد من هذا النمط العبقرى القادرين على التوصل على الإبتكارات الجديدة بشكل أسرع وأفضل من غيرهم، إذا توفرت لهذه الفئة الأخيرة ظروف وموارد أفضل، وحسب هذا النموذج فإن هناك عددا قليلا من الأفراد في المؤسسة مبتكرون يبحثون ويقدمون النسبة الأكبر من الأفكار الجديدة والابتكارية.

ب- **النموذج الآلي (Mechanistic Model):** تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجة هي أم الإبتكار، فالابتكار يمكن أن يظهر ببسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه المؤسسة أو الأفراد، وتلح عليهم من أجل حلها، ولا شك في أن هذه النظرية تقوم على أساس وجود مشكلة، والتي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة لابتكار ما يعالجون به من مشكلة.

وهذا النموذج يمكن أن يفسر الكثير من الابتكارات، مما يؤكد الإفتراض القائل بأن هذه الابتكارات أنتجت لمواجهة المشكلات التي تواجه الأفراد والمؤسسات، فالجسور منذ القدم لم تبتكر إلا لمواجهة مشكلة الإنتقال من ضفة النهر إلى الأخرى، وناطحات السحاب لم تبتكر إلا لمواجهة نقص الأراضي بمراكز المدن وإرتفاع أثمانها، والمصاعد لم تبتكر غلا لمواجهة الحاجة إلى الصعود إلى الطوابق المتعددة للبنىات العالية أولا، ومن ثمة في ناطحات السحاب.

**ج- نموذج التركيب التراكمي (Cumulative Synthesis Model):** وهذه النظرية تقوم على جود التفكير والتحليل والترابط والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة، وهذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة، أو إضافة مكون جديد أو سمة جديد، وغير ذلك مما يكشف عن استتارة وتبصر يوصل إلى التوليفة الجديدة.

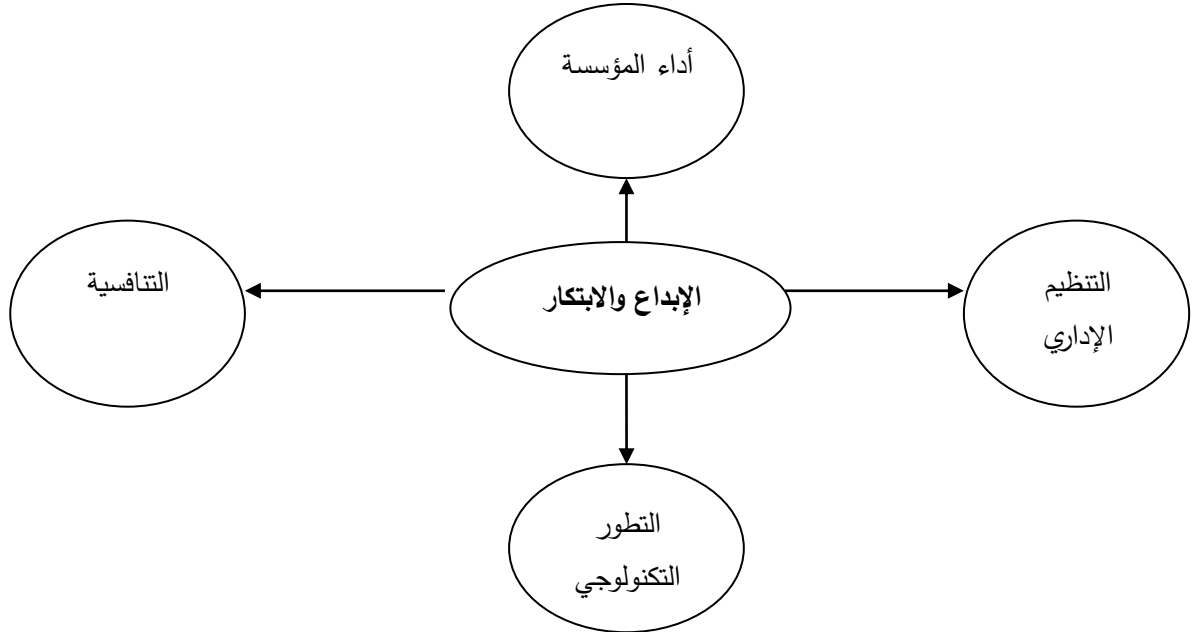
#### 4.2.1. مراحل عملية الابتكار :

- لقد أصبح الابتكار ضرورة حتمية، تسعى إليه كل مؤسسة، مهما كانت طبيعتها ويتم تنويع مراحلها على النحو التالي: ( طرطار، حلومي، بدون سنة، ص ص 09-10)
- أ- توليد الأفكار:** في هذه المرحلة يتم توليد أفكار الابتكار، من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسة، وتشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد عبر الاتصالات، مما يؤدي إلى سهولة حصول المؤسسة على هذه المعلومات بطرق وأساليب مختلفة كأراء الزبائن والممولين والموردين، أو عن طريق البحث عن التكنولوجيات الصناعية الجديدة، ومن ثم اختيار الأفكار الجديدة المناسبة والممكن تطبيقها من طرف الأفراد وهيكل الإنتاج المتاح، وكذا قدرة المؤسسة المالية.
- ب- تحويل الفكرة إلى مشروع:** يتم تحويل الأفكار الجديدة إلى مشروع، وذلك من خلال وضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع التجديد المستخدم وحدود تطبيقه، ونوع وسائل العمل المطلوبة، والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة، مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف وفق احتياجات الزبائن المستهدفين. بالإضافة إلى ذلك، تقوم المؤسسة بتحديد تكاليف مشروع الابتكار من تكاليف البحث والتطوير، وكذا التكاليف المتعلقة بانطلاق المشروع سواء من الناحية الصناعية أو التجارية، ووضع دراسة تتعلق بتوقع المبيعات والتطورات المتعلقة بالسوق ورد فعل المنافسين لنتائج مشروع الابتكار، أي مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في محيط المؤسسة والتي يمكن إدخالها في أية لحظة.
- ج- تنويع المشروع واقعيا:** تتألف هذه المرحلة من مجموعة خطوات تقوم بها المؤسسة، حيث تبدأ هذه الأخيرة بإنتاج منتج تجريبي، يسمح لها من التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة (الهيكل الإنتاجي)، والمواد الأولية، ومدى كفاءة اليد العاملة المتخصصة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة... يسمح هذا المنتج التجريبي للمؤسسة المعنية بتحليل آراء وردة فعل الزبائن والموردين والموزعين.
- بعدها تنتقل المؤسسة إلى الإنتاج الفعلي، حيث لا بد أن تتصف عملية التصنيع بالمرونة والقابلية، أي أنه يمكن إضافة أية تعديلات جديدة وفي أية لحظة أثناء الإنتاج. بعد اكتمال عملية التصنيع يصبح المنتج جاهزا للولوج إلى السوق.



### 3.1. الآثار الناجمة عن الإبداع والابتكار على المؤسسات :

يمكن توضيح آثار الإبداع والابتكار على المؤسسات من خلال الشكل التالي:  
الشكل رقم (2): آثار الإبداع والابتكار على المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما يتم عرضه.

#### 1.3.1. تحسين أداء المؤسسة :

يؤدي الإبداع من خلال تفعيل البحث والتطوير وإستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الإستعمال العقلاني لمواردها المادية، المالية، البشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. وقد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات.

#### 2.3.1. تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة :

يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة، مما يشكل حافزا ل طرح المبادرات وظهور القدرات الإبداعية. كما يسمح الإبداع إلى جانب الإبتكار بالتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن، التي تتطلب الإعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة .

#### 3.3.1. تدعيم تنافسية المؤسسة :

يعمل الإبداع على إكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الأسعار، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية. بالإضافة إلى الإستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات وتطوير أساليب الإنتاج، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، والذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد

فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على إرتفاع الحصة السوقية، ( مراد، أبو موسى، 2011، بدون صفحة) كما أن زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير لإثراء المعرفة المؤدية إلى الابتكار هدفه الأساسي رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية حيث أن إنتاج المنتجات الجديدة أو تطوير عمليات الإنتاج والتسويق مبتغاها الأول والأخير زيادة نصيب الشركة في الأسواق المحلية والدولية.

وإذا كان الابتكار يعني الميزة التنافسية فإن جودة هذه الأخيرة ترتبط بقيمة الاستثمار في البحث والتطوير وزيادة ذخيرة المعرفة والإدارة الرشيدة للموارد البشرية. ورغم تفاوت المؤسسات الاقتصادية في معدلات ومستويات هذا الاستثمار يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة مثل: قيمة وعدد الأبحاث المنجزة من طرف المؤسسة الاقتصادية، نسبة ميزانية البحث والتطوير إلى القيمة المضافة، كثافة البحث حسب القطاع الصناعي، عدد الهياكل والمخابر والكفاءات المخصصة للبحث والتطوير. (ملايكية، 2012، ص 12)

#### 4.3.1. مواكبة التطور التكنولوجي :

يؤدي الإبداع والابتكار التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها. فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانيات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات. (مراد، أبو موسى، مرجع سابق، ص 10)

#### 4.1. آليات دعم عملية الإبداع والابتكار في المؤسسات :

نظرا لأهمية الرفع من مستوى الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية للرفع من مستوى أدائها وتحسين قدرتها التنافسية فلا بد للسلطات العمومية من التدخل لدعم هذا الاتجاه من خلال الخطوات التالية: (Morand et Manceau, avril 2009)

- ✓ تبني خطاب رسمي يحث على الإبداع والابتكار بهدف دفع ذهنيات المسؤولين بهذا الاتجاه؛
- ✓ إنشاء معيار (أو وسام) لتثمين المؤسسات التي وضعت حيز التطبيق مسارا للابتكار؛
- ✓ وضع سياسة تعليمية تشجع الإبداع، الابتكار، قبول المخاطرة وتطوير المشاريع؛
- ✓ وضع إجراءات مبسطة تسمح للمؤسسات من الاستفادة من المخابر العلمية العمومية؛
- ✓ إنشاء معهد متخصص بالابتكار.

#### 2. الانتماء التنظيمي و تأثيره على المقدر الإبداعية والابتكار في المؤسسة

للانتماء التنظيمي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات، نظرا لتجسيده واقع العلاقة بين الفرد ومؤسسته، وكلما كانت هذه العلاقة قوية كلما كانت النتائج المحققة جيدة، فالفرد العامل إذا توفرت له الظروف المواتية للعمل، فإنه يسعى جاهدا إلى تفعيل الإبداع في عمله والسعي لإيجاد أفكار جديدة وابتكار طرق سواء من ناحية العمل أو من ناحية تحسين منتجات المؤسسة.

#### 2.1. الانتماء التنظيمي :

##### 1.2.1. مفهوم الانتماء التنظيمي :

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي organizational commitment، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتقانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.

وهنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة، حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية. (السيد كردي، بدون سنة)

وبالتالي فإن الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية. (باصديق، 2020)

### 2.2.1. دوافع الانتماء للمنظمة :

يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما: (الشماع وخيضر، مرجع سابق، ص 34-35)

أ- **الدوافع الذاتية للانتماء:** تشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية في الانتماء أساسا لتكوين هذه المؤسسات التي من بينها نقابات العمال، والمنظمات المهنية، والجمعيات التعاونية، ويستهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية، أو إشباع حاجاته المادية أو المعنوية، من خلال التفاعل أو المعنوية، من خلال التفاعل في الإطار الاجتماعي أو النفسي لهذه المؤسسات.

ب- **الدوافع الاجتماعية للانتماء:** ينبثق بناء بعض المؤسسات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها.

### 3.2.1. أهمية الانتماء التنظيمي :

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم من بينها: (الجراح وأبو دوله، 2015،

ص294)

- إن الانتماء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيميا سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها؛

- إن مجال الانتماء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه؛

- إن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد للأفراد هدفا لهم في الحياة.

### 2.2. نظريات الانتماء التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الانتماء التنظيمي، لكن لا توجد نظرية واحدة يمكن القول أنها قد أحاطت كلية بهذه الظاهرة، ومن هنا تأتي أهمية عرض النظريات المختلفة على النحو التالي: (بجباح، 2008-2009، ص ص 57-61، بتصرف)

### 1.2.2. نظرية إيتزيوني 1961:

تعتبر كتابات إيتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الانتماء التنظيمي، حيث يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة انتماء الفرد إلى المنظمة، وهذا الانتماء حسب إيتزيوني يمكن أن يتخذ أشكالا ثلاثة، تقابلها ثلاث أنواع من السلطة وثلاث أنماط من التنظيمات وهي:

أ- **الانتماء الأخلاقي (المعنوي):** وهو يمثل الانتماء الحقيقي الذي يشعر به الفرد نحو منظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها مما يجعله يمتثل ويلتزم بهذه الأهداف والمعايير. و يقابل هذا النوع من الانتماء السلطة الأخلاقية القائمة على الإقناع والمكافآت الرمزية ونجدها في التنظيمات الاختيارية، حيث يلتحق بها الأفراد بإرادتهم كالنوادي ودور العبادة.

ب- **الإنتماء الآلي:** وهو الانتماء الذي يقوم على حساب المزايا المتبادلة وهو يتحدد بمدى تلبية المنظمة لحاجيات الفرد حتى يحقق إخلاصه لها وتقانيه من أجل تجسيد أهدافها. فالعلاقة هنا هي علاقة منفعة متبادلة بين الفرد والتنظيم، نجدها في التنظيمات النفعية التي تكون فيها السلطة قائمة على تقديم المكافآت مقابل الانتماء.

ج- **الإنتماء الاغترابي:** وهو يعكس ارتباطا سلبيا بين المنظمة والفرد، كون هذا الأخير يخضع لسلطة قهرية تفرض عليه العضوية بالقوة في هذا النوع من التنظيمات التي يتعرض بداخلها للتهديد والعقاب الفيزيقي، كما هو الحال في السجون ومستشفيات المجانين. ويرى إيتزيوني أن "الالتقاء بين أنماط الانتماء وأشكال القوة (السلطة) هو الذي يحدد في النهاية فعالية التنظيم وكفاءته وأن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في تنظيمات مختلفة.

### 2.2.2. نظرية ستيرز:

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، لتكون لدى الفرد ميلا للانتماء بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه القيم والأهداف، كما يرغب في بذل جهد أكبر لصالحها، فتنشأ عن ذلك رغبة قوية لدى الفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل به وتنخفض نسبة تغيبه عن العمل ويزيد اهتمامه به، وهكذا يتحقق الانتماء لديه. وقد بين ستيرز في نظريته العوامل المؤثرة في تكوين الانتماء التنظيمي والسلوكات الناتجة عنها وهي كالتالي:

- الخصائص الشخصية؛
- الحاجة للإنجاز، المستوى التعليمي، العمر؛
- تحديد الدور؛
- خصائص العمل؛

- الرضا عن العمل؛
- التحدي في العمل؛
- فرصة للتفاعلات الاجتماعية؛
- التغذية الاسترجاعية؛
- خبرات العمل؛
- طبيعة نوعية خبرات العمل؛
- اتجاهات العاملين نحو التنظيم؛
- أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم؛
- الولاء التنظيمي : أي الرغبة والميل للبقاء في التنظيم، انخفاض نسبة دوران العمل، الميل للتبرع طواعية لتحقيق أهداف التنظيم، الميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر.

ستيرز وزملاؤه قسموا الإلتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين أساسيين:

**أ- الاتجاه التبادلي:** يعتبر هذا المدخل أن الإلتزام التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدونها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي يكونها. وبموجب ذلك فإن إلتزام الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سايمون التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للإلتزام بالمنظمة وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الإلتزام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية.

**ب- الاتجاه النفسي:** ويعتمد هذه الاتجاه على المفهوم الذي قدمه بورتر وسميث حيث أن الإلتزام بالنسبة لهما يمكن وصفه من خلال ثلاث عناصر وهي :

- قبول الفرد لقيم وأهداف التنظيم والاعتقاد بها؛
- بذل أقصى جهد لمصلحة التنظيم والرغبة القوية في استمرار عضويته داخل التنظيم؛
- ويعتبر هذا الاتجاه أن الإلتزام التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بتلك القيم والأهداف يظهرون نشاطا زائدا وتوجها إيجابيا وجهدا متميزا يبذله كل واحد منهم لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها ويشعر بانتماء قوي لها، وهذا الاتجاه النفسي هو أشمل من الاتجاه التبادلي إذ أنه يغطي أبعادا أكثر شمولية.

### 3.2.2. نظرية إيلين وماير أو المدخل المشترك:

ويجمع هذا المدخل بين الاتجاه التبادلي والاتجاه النفسي، حيث يميز بين ثلاثة عناصر للإلتزام على

النحو التالي:

أ- **الانتماء الاستمراري:** ويعكس ميل الأفراد للاستمرار في العمل بالمنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا تركها، فهذا النوع من الانتماء يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر كونه عملية عاطفية أو التزام أخلاقي. ويكون تقييم الفرد لبقائه في التنظيم قائماً على أساس الخبرة الوظيفية والتقدم في السن، فيتفق هذا التعرف مع الاتجاه التبادلي.

ب- **الانتماء العاطفي:** ويعبر عن الارتباط الوجداني للفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها. ويتأثر الانتماء العاطفي بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع للمهارات وأيضا بدرجة إحساس الموظف بأن التنظيم الذي يعمل به يسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، كما أن الجو السائد بالمنظمة من تعاون وتضامن واحترام له تأثير كبير في تقوية الانتماء التنظيمي.

ج- **الانتماء المعياري:** والذي يعكس إحساس الفرد بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها، وتتبع هذه القيم من مصدرين هما:

✓ **المصدر الأول:** القيم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية.

✓ **المصدر الثاني:** القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالتنظيم.

### 3.2. مساهمة الانتماء التنظيمي في تعزيز القدرة على الإبداع والابتكار في المؤسسة :

لقد زاد اهتمام كل من الباحثين والمسيرين بمسألة انتماء الموظف للمؤسسة وذلك نظرا لأهميتها في نجاح المؤسسة باعتبارها عامل رئيسي في خلق مناخ ورابط بين المستخدم والمؤسسة تسمح بدفع عملية الإبداع والابتكار وبالتالي تعزيز تنافسية المؤسسة. إن الانتماء التنظيمي يعزز مجموعة من العناصر هي نفسها ترفع من مستوى الإبداع والابتكار في المؤسسة.

#### 1.3.2. الانتماء التنظيمي وتحسين الحالة النفسية والوجدانية للمستخدم وتأثيره على الإبداع والابتكار:

لا شك أن انتماء المستخدم للمؤسسة المستخدمة هو بالدرجة الأولى ارتباطاً بسلوكي يرفع من شعور المستخدم بالحماية، الثقة في النفس وفي المحيط، الراحة النفسية والانسجام مع فريق العمل وهي كلها عوامل أثبتت الدراسات المتعددة أهميتها في تحفيز عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة:

- أكدت العديد من الدراسات على أن المزاج الجيد يسهل من عملية الإبداع منها دراسة "Amabile" سنة 2005.

- إن الدراسات النفسية في مطلع القرن العشرين أكدت على التشابك التام بين المسارين الوجداني والإبداعي للفرد وهذا ما توصلت إليه دراسة "Higgins and coauthors" سنة 2002 أن الإنتاج الإبداعي يتحسّس جدا لتقهقر أو تحسن الحالة الوجدانية للفرد. (Rank, 2008, P8)

- إن ارتباط المستخدم بالمؤسسة سيدفع رغبته نحو تحسين أدائه وبالتالي سيجرب تبني واستعمال تقنيات وطرق جديدة في العمل بهدف تحسين تنافسية مؤسسته. (Ben Moussa, 2015, P4)

- الإبداع والابتكار يمكن وصفه بأنه مسار بسلوكي يسهل التحول نحو وضعية مستقبلية مرغوب فيها.

(Rank, Ibid, P8)

- إن الانتماء التنظيمي يسهم ولو بشكل غير مباشر في الرفع من مستوى التحفيز التلقائي فأحساس المستخدم بالانتماء للمؤسسة سيحضر بتحفيز داخلي للعمل والإبداع بغض النظر عن العراقيل التي يواجهها، ولقد أكدت العديد من الدراسات على دور التحفيز التلقائي والإبداع، فتحفز مستخدم نحو مهمة معينة يحدد الفرق بين ما يمكن أن ينجزه مهندس معين وما يريد أن ينجزه فما يمكن أن يفعله مرتبط بمستوى خبراته لكن تحفيزه هو الذي سيحدد الطريقة التي سيستعمل فيها خبرته وكفاءته للتفكير بشكل إبداعي. (Mnisri, P5)

- إن الإبداع والابتكار يمكن وصفهما بأنهما مسار ببيكولوجي يسهل التحول نحو وضعية مستقبلية مرغوب فيها. (Rank, Ibid, P9)

- إن الانتماء التنظيمي يعمل على تعزيز المبادرة الفردية التي تعتبر اللبنة الأساسية نحو الإبداع.

### 2.3.2. الانتماء التنظيمي واستقرار المستخدمين في مناصبهم ودعم الإبداع والابتكار في المؤسسة :

- يمكن أن تتحسن القدرات الإبداعية للفرد من خلال التلقين وتطبيق التقنيات التي ترفع من المرونة المعرفية والاستقلالية الفكرية للفرد (Mnisri, Ibid, P4) وهذا يتأتى باستقرار العامل في منصبه الذي يكون نتيجة للانتماء التنظيمي؛

- إن الأفراد الذين يظهرون انتماء كبير للمؤسسة يكونون أكثر تقبلا وتقيدا بأهداف المؤسسة وبالتالي يكون من الضروري الحفاظ عليهم ضمن المؤسسة للمساعدة في انجاز هذه الأهداف.

### 3.3.2. الانتماء التنظيمي وتقوية العمل الجماعي وتفعيل عملية الابتكار والإبداع الجماعي :

إن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي يعزز لديه الانتماء إلى فريق العمل وهذا سيسمح له بتقبل العمل ضمن فريق ومشاركة الآخرين الأفكار والحلول وتلقين الخبرات المتبادل والاستفادة من تجارب الآخرين مما يفتح للفرد آفاق أكبر للإبداع والابتكار.

### 4.3.2. الانتماء التنظيمي والتقليل من رفض التغيير أحد أهم معوقات عملية الابتكار :

إن الانتماء التنظيمي يجعل من الفرد مؤمن جدا بأهداف المؤسسة مما يجعله أقل اعتراضا على التغيير الذي يحدث في التنظيم وكما هو معلوم فإن مقاومة التغيير هي أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسة في وضع مسار للابتكار والإبداع. (Stoeva, 2006, P3)

### الخاتمة:

ويمكن القول في الأخير إن للانتماء التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسات لماله من دور بالغ في تجسيد روح التعاون بين الأفراد العاملين وترسيخ فكرة الانتماء الكلي لهذه المؤسسات، فشعور الفرد براحة نفسية داخل مؤسسته يدفعه جاهدا للعمل أكثر للوصول إلى أهداف هذه المؤسسة، كما يهدف إلى تطوير مؤسسته إلى مستويات أعلى. لذا يجب على المؤسسات الاهتمام بالأفراد العاملين بها من أجل استثمار قدراتهم الإبداعية وتبني مختلف الأفكار والآراء التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة من حيث تحسين مستوى أدائها والحفاظ على البقاء في ظل بيئة العمل المتغيرة التي تتطلب من هذه المؤسسات التغيير والتجديد لمواكبة هذه التغيرات.

### النتائج المتوصل إليها :

وعلى ضوء ما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يسمح الإبداع والابتكار من تغيير أسلوب العمل التي تعتمد المؤسسة إلى أسلوب يتمتع بالمرونة ويساهم في تلبية رغبات الزبائن؛
- يعمل الإبداع والابتكار على اكتساب مزايا تنافسية للمؤسسة مما يعزز المحافظة على مكانتها في السوق وتقويتها؛
- يساهم الإبداع والابتكار في خلق قيمة مضافة للمؤسسة؛
- يساعد شعور الفرد بالانتماء للمنظمة في بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها؛
- يساهم الانتماء التنظيمي في تحفيز العاملين بالمؤسسة على الإبداع والابتكار بشكل يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

### التوصيات:

بناء على النتائج السابقة، تم الوصول إلى التوصيات التالية :

- وجوب تنمية روح الإبداع والابتكار للأفراد وترسيخ فكرة العمل كفريق جماعي بما يساهم في تبادل الخبرات فيما بينهم والإستفادة منها؛
- العمل على تبني مختلف الأفكار والآراء المقدمة من طرف الأفراد ومحاولة المؤسسة إستغلالها بأحسن الطرق؛
- ضرورة تنمية القدرات الإبداعية للموظفين من خلال توفير التدعيم اللازم لذلك؛
- العمل على توفير التحفيز اللازمة للأفراد مما يشكل دافعا قويا لهم لضمان السير الحسن للمؤسسة والعمل بشكل أكبر على تحقيق أهدافها؛
- ضرورة ترسيخ فكرة انتماء الفرد إلى المنظمة باعتباره جزءا منها، من أجل دفعه لإستعمال خبرته وكفاءته بشكل إبداعي أي تعزيز المبادرة الفردية للإبداع.

### قائمة المراجع:

#### المؤلفات:

- 1- خير الله، ج.، (2009)، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- خيرى، أ.، (2012)، إدارة الإبداع والإبتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.



3- الشماع، خ.، خيضر، ك.، (2014)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

4- العبيدي، م.، وآخرون، (2010)، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان.  
الأطروحات:

5- بحباح، ف.، (2009)، تنمية الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاجتماع، جامعة الجزائر.

6- بويعة ع. ، (2012)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال: موبيليس، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة.

7- سليمان، م.، (2007)، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة.

8- العجلة، ت.، (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام-دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

#### المقالات:

9- الجراح، ص.، أبو دوله، ج.، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (2)، 2015.

10- ملايكية، ع. ، (2012)، واقع الإبتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، (28/27)، 20.

#### المدخلات:

11- بن يعقوب، ط.، هباش، ف.، (5-6 ماي 2014)، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، منتجات وتطوير الإبتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر.

12- طرطار، أ.، حليمي، س.، (بدون سنة)، حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

13- مراد، ن.، أبو موسى، ز.، (18-9 ماي 2011)، واقع الإبداع في المؤسسة، الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.

#### مواقع الانترنت:

14- الأكاديمية البريطانية العربية، (بدون سنة)، الإنتماء التنظيمي، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)، (تاريخ الولوج: 2021/12/05).

15- باصديق، س.، (2020)، الولاء الوظيفي في العمل...مدخل سوسيولوجي لصناعة الولاء الوظيفي، <http://asdaaoman.com>، (تاريخ الولوج: 2021/12/06).

16- كردي، أ.، (بدون سنة)، الولاء والانتماء التنظيمي، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277404>، (تاريخ الولوج: 2021/12/05).

17- Ben Moussa, N., (2015), "L'impact du climat organisationnel sur le développement de la capacité d'innovation des entreprises tunisiennes : effet médiateur de l'attitude des employés", Unité de recherche GEMAS, Université de Tunis El Manar, P 4. <https://pdfslide.tips/>.

18- MNISRI, K., "la créativité appliqué à l'organisation : apports et les limites", 5<sup>e</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, France, P5. <http://docplayer.fr/>.

- 19- Morand, P., Manceau,D., (avril 2009), Pour une nouvelle vision de l'innovation, Rapport officiel, ESCP Europe. <https://www.vie-publique.fr/rapport/30447-pour-une-nouvelle-vision-de-linnovation>
- 20- Rank, J., (2008), **"The impact of emotions, moods and other affect-related variables on creativity, innovation and initiative in organizations"**, University of Surrey, UK,P8. <https://www.researchgate.net>.
- 21- Stoeva, E., (2006), **"la qualité des relation employés supérieur et l'engagement organisationnel"** ,HEC, Montréal,P3. <http://biblos.hec.ca>.