

الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام للكهربو ومنزليات بين طبيعته الميكانيكية والعضوية  
وتأثيره في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين

The Organizational Structure of ENIEM Electricals Company Between its Mechanistic and Organic Nature and its Impact on Stimulating the Creative Behavior of Workers

قبطان شوقي<sup>1\*</sup>، بولصنام محمد<sup>2</sup>، بن زرقة ليلى<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة يحي فارس بالمدينة (الجزائر)، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، (Kebtane.chaouki@univ-medea.dz)

<sup>2</sup> جامعة يحي فارس بالمدينة (الجزائر)، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، (Boulesnam.mohamed@univ-medea.dz)

<sup>3</sup> جامعة يحي فارس بالمدينة (الجزائر)، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، (Benzerga.leila@univ-medea.dz)

تاريخ الاستلام: 2021/10/01؛ تاريخ القبول: 2022/06/21؛ تاريخ النشر: 2022/07/01

**ملخص:** هدفت الدراسة لبحث دور الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام للكهربو ومنزليات في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين، واعتمدت نموذج أعتبر فيه الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل يتضمن ثلاث متغيرات فرعية هي محتوى العمل، نطاق الإشراف والتعقيد، الرسميات، كما أعتبر السلوك الإبداعي كمتغير تابع.

وتمت الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لتجميع البيانات، تم توزيعها على عينة من 102 إطار تحكم، كما استعملت المقارنة كأسلوب لإختبار الفرضيات، حيث تمت بين مجموعتين من إطارات التحكم تم تقسيمهم على أساس متغير السلوك الإبداعي بين مرتفع ومنخفض.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين المتغيرين، كما جاءت اتجاهات إطارات التحكم في مجموعة السلوك الإبداعي المرتفع، تميل إلى اعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة ذا طبيعة عضوية، في حين جاءت اتجاهات إطارات التحكم في مجموعة السلوك الإبداعي المنخفض، تميل إلى اعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة ذا طبيعة ميكانيكية، مع وجود فروقات في الاتجاهات، ذات دلالة بين المجموعتين. وهذا يفسر الطبيعة الميكانيكية التي تميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام، ودوره في كبح السلوك الإبداعي لدى إطارات التحكم الذي ظهر ضعيفا.

الكلمات المفتاح: هيكل تنظيمي؛ هياكل عضوية؛ هياكل ميكانيكية؛ سلوك إبداعي؛ مؤسسة أونيام للكهربو ومنزليات.

تصنيف JEL: L20؛ L22.

**Abstract:** The study aimed to investigate the role of the organizational structure of ENIEM Electricals Company in stimulating the creative behavior of workers. The study model considered the organizational structure as an independent variable that includes three sub-variables: the content of the work, the scope of supervision and complexity, formalities, and the creative behavior as a dependent variable.

The questionnaire that is used in this study was distributed to a sample of 102 workers, and the comparison was adopted as a method to test hypotheses. Hence, the study differentiates between two groups of workers: The high and the low creative behavior.

Findings show that a significant relationship exists between the two variables, and the trends of workers in the group of high creative behavior tend to consider the organizational structure as an organic nature, while the trends of the workers in the group of low creative behavior tend to consider the organizational structure of the company as a mechanistic nature, with significant differences in trends between the two groups. This explains the mechanistic nature that characterizes the organizational structure of the ENIEM Electricals Company and its role in retraining the creative behavior of the workers that was weak.

**Keywords:** Organizational structure; Mechanistic Structure; Organic Structure; Creative Behavior; ENIEM Electronics Company.

Jel Classification Codes : L20 ; L22.

\* المؤلف المرسل.

تعتبر المنافسة السمة البارزة لجل القطاعات الاقتصادية في وقتنا الراهن، كما تمثل أهم تحدي تواجهه المؤسسة الاقتصادية لضمان البقاء والاستمرار. وفي هذا الإطار، تظهر مدى الحاجة إلى إعطاء مكانة للإبداعات الإبداعية في إستراتيجية المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، باعتبارها الأساس لقدرتها على خلق التميز عن منافسيها بما توفره لإرضاء زبائنها كشرط حقيقي للبقاء.

وتعد مؤسسة أونيام من العلامات التجارية الرائدة في قطاع الصناعات الكهرومترية في الجزائر، كما تعتبر من المؤسسات التي أدركت الحاجة إلى ضرورة إعطاء الاتجاهات الإبداعية مكانة مرموقة في توجهاتها الإستراتيجية، ويظهر ذلك جليا في رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية، والتي يبرز فيها الإبداع كقيمة ثابتة تسعى المؤسسة إلى ترسيخها في ثقافتها الداخلية.

والإبداع عملية مركبة، هو نتاج تفاعل استعدادات العمال وسلوكهم الإبداعي مع طبيعة بيئة العمل من زاوية إن كانت مشجعة لهذا السلوك أو محبطة له، فالمتفق عليه، أنه يمكن إيجاد الأفراد من ذوي الاستعدادات والسلوك الإبداعي في كل المؤسسات، إلا أنه ليس كل المؤسسات بإمكانها أن توفر في بيئتها ما يساعد على تنمية هذه الاستعدادات والسلوكات وتطورها، لأن بيئة العمل هي حصلة لتفاعل مجموعة من الجوانب التنظيمية التي ينظر إليها كمنظومة واحدة متكاملة ومتفاعلة فيما بينها، ويعتبر الهيكل التنظيمي أبرز هذه الجوانب التنظيمية التي يجب أن يوجه لها الاهتمام ويراعى فيها درجة التناسب مع الاتجاهات الإبداعية للمؤسسة، والتوافق ومقومات تحفيز السلوك الإبداعي للعمال على اختلاف درجاتهم الوظيفية ومستوياتهم التنظيمية. هذه هي الإشكالية الحقيقية التي يجب أن تواجهها المؤسسة أونيام إذا ما أرادت أن يكون لها المقومات الحقيقية لتحدي المنافسة وضمان البقاء والاستمرار.

ويمكننا بلورة هذه الإشكالية على شكل تساؤل كالتالي: كيف يؤثر الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام للكهرومترية بطبيعته الميكانيكية والعضوية، في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين ؟

تنطلق هذه الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام للكهرومترية يحفز السلوك الإبداعي للعاملين إذا كان ذا طبيعة عضوية، ويكبح السلوك الإبداعي للعاملين إذا كان ذا طبيعة ميكانيكية.

ولإختبار هذه الفرضية الرئيسية، إعتدنا أسلوب المقارنة بين مجموعتين من العمال في المؤسسة المدروسة، تم تقسيمهم على أساس متغير السلوك الإبداعي بين مرتفع ومنخفض (سيتم توضيح الأساس الذي تم عليه تقسيم المجموعتين في الدراسة الميدانية). وأسلوب المقارنة ما هو إلا طريقة أردنا من خلالها إختبار أربع فرضيات إجرائية تصب في إختبار الفرضية الرئيسية نذكرها فيما يلي:

**الفرضية الإجرائية الأولى:** للعمال في مؤسسة أونيام للكهرومترية اتجاهات متباينة نحو السلوك الإبداعي تتباين بين السلوك الإبداعي المرتفع والسلوك الإبداعي المنخفض.

**الفرضية الإجرائية الثانية:** ينظر العمال في مجموعة السلوك الإبداعي المرتفع، إلى أبعاد الهيكل التنظيمي (محتوى العمل، نطاق الإشراف والتعقيد، الرسميات) بأنها ذات طبيعة عضوية.

**الفرضية الإجرائية الثالثة:** ينظر العمال في مجموعة السلوك الإبداعي المنخفض، إلى أبعاد الهيكل التنظيمي (محتوى العمل، نطاق الإشراف والتعقيد، الرسميات) بأنها ذات طبيعة ميكانيكية.

**الفرضية الإجرائية الرابعة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة 95% بين مجموعة العمال من ذوي السلوك الإبداعي المرتفع، ومجموعة العمال من ذوي السلوك الإبداعي المنخفض، إتجاه أبعاد الهيكل التنظيمي المدروسة (محتوى العمل، نطاق الإشراف والتعقيد، الرسميات) من حيث طبيعتها الميكانيكية أو العضوية.

إنطلاقا من الفرضية الرئيسية والفرضيات الإجرائية التابعة لها، يتضح نموذج الدراسة الذي يتضمن متغير تابع ممثلا في السلوك الإبداعي للعاملين، ومتغير مستقل هو الهيكل التنظيمي. بمتغيراته الفرعية وهي: محتوى العمل، نطاق الإشراف والتعقيد، الرسميات.

ولمعالجة الإشكالية واختبار الفرضيات الموضوعة، كانت المنهجية المتبعة في هذه الدراسة قائمة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحا مكتيبيا بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة التي تم تحليلها إحصائيا، كما كانت المقارنة بمثابة الأسلوب الفكري الذي اعتمدها للوصول إلى إبراز طبيعة الهيكل التنظيمي المناسبة لتحفيز السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة المدروسة، بين ميكانيكية أو عضوية.

وإنطلق هذا العمل من مجموعة من الدراسات السابقة التي كان لها تأثير في توجيه دراستنا الحالية وإختيار الأدوات الملائمة لبحث الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعة، وهذه الدراسات هي:

دراسة ( K.Mnisri و H.Nagati ) سنة 2012 بعنوان دراسة استطلاعية للإبداع في المنظمات: حيث اهتمت الدراسة ببحث إشكالية العوامل التنظيمية المشجعة للسلوك الإبداعي والحفزة للمبادرات الفردية والجماعية. وفي هذا السياق، قام الباحثان بدراسة عشرة منظمات في فرنسا يحتل فيها الإبداع مكانة مرموقة في توجهاتها الإستراتيجية، واعتمدت المقابلة كأداة للبحث من خلال إستطلاع آراء عينة من 277 إطار باستعمال 71 عبارة. وتوصلت الدراسة في شقها المتعلق بالهيكل التنظيمي والذي تم تشخيصه باستعمال 20 عبارة موزعة على ثلاث جوانب رئيسية هي: التنسيق بين الوظائف والأقسام، العلاقات الوظيفية بين العمال في المستويات التنظيمية، الإثراء الوظيفي، إلى إعتبار الهياكل العضوية هي الأكثر تناسبا مع الإبداع وتشجيع السلوكات الإبداعية مقارنة بالهياكل الجامدة ذات الطبيعة الميكانيكية، لأن الهياكل العضوية ينتج عنها إحساس العمال بالثقة والأمان، كما أنها تشجع الإستقلالية والاتصالات البينية وتحفز العمل الجماعي.

دراسة ( S.R.Halagh وآخرون ) سنة 2014 بعنوان أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع التنظيمي والمبادرات الفردية في البلديات الإيرانية: واعتمدت الدراسة لبحث تأثير الهيكل التنظيمي على السلوك الإبداعي نموذج دراسة يتضمن ثلاث متغيرات فرعية للهيكل التنظيمي هي: التعقيد، الرسميات، المركزية والتي اعتبرها الباحثون كمتغيرات مستقلة والسلوك الإبداعي كمتغير تابع. واستعمل الإستبيان كأداة للبحث والذي استهدف الباحثون من خلاله عينة من 146 موظف موزعين على بلديات العاصمة طهران في دولة إيران، وتم معالجة البيانات معالجة إحصائية باستخدام معامل الارتباط والانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباط إيجابي قوي بين الهيكل التنظيمي والسلوك الإبداعي، كما بينت وجود علاقة تأثير ذات دلالة بين المتغيرين.

دراسة ( أشرف محمد ممشمش ) سنة 2019 بعنوان إنعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام على ممارسة السلوك الإبداعي. حيث بحثت الدراسة إشكالية مرونة خصائص الهيكل التنظيمي التالية: درجة الرسمية، درجة المركزية ودرجة التعقيد ودورها في تعزيز ممارسات السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسات القطاع العام بغزة بدولة فلسطين. واستهدفت الدراسة عينة من الموظفين في المواقع الإشرافية بلغ عددهم 267 موظف، واستعملت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ارتفاع درجة الرسمية والتعقيد المركزية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات المدروسة، وكان لذلك أثر سلبي على ممارسات السلوك الإبداعي لدى العاملين.

دراسة ( قتال عبد العزيز و راهم فريد ) سنة 2020 بعنوان الهيكل التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري. حيث تمت الدراسة بالمركب المنحني للفوسفات بجبل العنق بولاية تبسة الجزائر، وبحثت إشكالية تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري للمؤسسة المدروسة، واستخدم الباحثان الإستبيان من خلال استهداف عينة من 200 عامل، حيث أبرزت النتائج أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالجمود، كما أن الإبداع الإداري للعمال متوسط، إضافة إلى وجود علاقة تأثير قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

هذه الدراسات المذكورة كان لها تأثير في اختيارنا لنموذج الدراسة، والوقوف على المتغيرات الفرعية الضرورية للهيكل التنظيمي، كذلك إختيار أفضل طريقة لتقييم السلوك الإبداعي للعاملين، من خلال صياغة عبارات الإستبيان والذي هو في الأصل حصيلة للاستبيانات المستعملة في هذه الدراسات السابقة. وإذا كان هدف دراستنا هو نفسه مع الدراسات المذكورة، إلا أننا نقدم نموذج مختلف للمتغيرات الفرعية للهيكل التنظيمي عن نماذج هذه الدراسات، كما أستعملت أساليب إحصائية ومنهجية قائمة على المقارنة بين مجموعتين من العمال على اختلاف مستويات سلوكهم الإبداعي للوصول إلى إختيار الفرضيات، وهي منهجية مختلفة عن ما تم استعماله في هذه الدراسات. ومن جهة أخرى، تقدم هذه الدراسة قيمة مضافة تتمثل في إسقاط هذه الأفكار وأدوات القياس على مؤسسة أونيام الجزائر لصناعة الكهرومترليات من خلال تشخيص طبيعة هيكلها التنظيمي بين ميكانيكي أو عضوي وأيهما محفز للسلوك الإبداعي للعاملين في هذه المؤسسة.

### I.1- الهياكل التنظيمية بين الطبيعة الميكانيكية والعضوية

يمثل الهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والوحدات الفرعية، ويحدد طبيعة العلاقة بين أقسام المؤسسة وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتوضيح طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، فهو التنظيم الرسمي للمراكز والأدوار والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية<sup>1</sup>. والهيكل التنظيمي يأخذ عدة تصنيفات (خطي، وظيفي، مصفوفي...)، كما توجد له عدة أشكال بحيث لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي أو شكل ثابت لكل المؤسسات، وهذا مرتبط بمجموعة من العوامل وخصائص المؤسسة ذاتها<sup>2</sup>.

ولكن عندما نتكلم على الهياكل التنظيمية من زاوية العملية الإبداعية<sup>3</sup>، يصبح التصنيف قائم على أساس شكل الهيكل التنظيمي الذي يحفز السلوك الإبداعي، والشكل الذي يكبحه لدى العاملين في المؤسسة، فسمي الشكل الأول بالهياكل التنظيمية ذات الطبيعة العضوية (Organic) والشكل الثاني بالهياكل التنظيمية ذات الطبيعة الميكانيكية (Mechanistic)<sup>4</sup>.

وهذا التصنيف في حقيقته هو النموذج<sup>5</sup> الذي قدمه (G.Stalker و T.Burns) سنة 1961 في دراستهما لعينة من المؤسسات الاقتصادية البريطانية في مجال الصناعات الالكترونية، حيث أبرزوا بأن الهياكل التنظيمية يجب أن تكون مرتبطة بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وحيثما تكون البيئة مستقرة جدا ويمكن التنبؤ بها، يكون الهيكل التنظيمي الميكانيكي هو المناسب، فالعمال يعرفون ما هو متوقع منهم ويستطيعون التركيز على مهامهم بكفاءة. أما إذا كانت البيئة تتسم بالتغير وتكون فيها درجات التعقيد وعدم التأكد عالية (أسواق ديناميكية، منافسة قوية، تغير تكنولوجي متسارع...)، تصبح الهياكل التنظيمية العضوية هي المطلوبة، لأنها تمكن المؤسسة من تغيير الاتجاه بسرعة استجابة لمتطلبات السوق باعتبارها تحوز على المرونة التنظيمية<sup>6</sup> اللازمة لذلك.

ويوضح الجدول التالي مقارنة لخصائص الهياكل التنظيمية ذات الطبيعة الميكانيكية والهياكل التنظيمية ذات الطبيعة العضوية<sup>7</sup>

الجدول (1): مقارنة بين الهياكل التنظيمية الميكانيكية والهياكل العضوية

الهياكل التنظيمية الميكانيكية	الهياكل التنظيمية العضوية
هياكل تغلب عليها الهرمية مع وجود أقسام وإدارات مستقرة طبقاً للوظائف.	هياكل أفقية بسيطة مع وجود جماعات وفرق عمل مؤقتة طبقاً لمشروعات محددة.
الأعمال متخصصة جدا وضيقة المدى، والأدوار محددة، وغالبا ليس واضحا للأفراد كيف ترتبط أعمالهم بتحقيق أهداف المؤسسة.	الأعمال واسعة ومتراصة وثرية، والأدوار متعددة، وهناك تركيز على ربط أداء الأعمال والوظائف بتحقيق أهداف المؤسسة.
تعريف صارم للوظيفة، وتبقى هذه الوظائف جامدة ما لم يتم تعديلها من قبل الإدارة العليا.	تعريف مرن للوظيفة، يقوم العمال بوضعه من خلال التفاعل فيما بينهم، كما يتم تعديل هذه الوظائف باستمرار بواسطة التكيف المتبادل بين العمال والإدارة.
هيمنة الاتصالات الرأسية، وتتم في شكل توجيهات وقرارات صادرة عن الرؤساء، وتغذية عكسية عن الأداء وطلب اتخاذ القرار من قبل المرؤوسين.	الاتصالات رأسية وأفقية خاصة، وتأخذ شكل تبادل للمعلومات والمشورة والنصح والتوجيه.
السلطة مبنية على الأقدمية والهرمية، والرقابة تكون بيروقراطية صارمة.	السلطة تتغير حسب الظروف ومبنية على مهارات الأفراد وقدراتهم، والرقابة تكون ذاتية أكثر منها رقابة بيروقراطية صارمة.

المصدر: Alice Lam (2011), Innovative organizations : Structure, Learning and adaptation, Paper presented at the DIME final conference, Maastricht university, Pays-Bas, P165.

ويقول الباحثان أن الهياكل التنظيمية العضوية، تسود في المؤسسات التي أثبتت قدرات إبداعية عالية وإمكانات للتكيف مع تقلبات المحيط والتجاوب معه، لأن الهياكل العضوية بخصائصها المبنية أعلاه، ينتج عنها استقلالية مناسبة للعمال لاستثمار أفكار جديدة وتطبيق أساليب حديثة في أداء الأعمال، كما تسمح بأن تكون هناك مرونة أكبر وتجانس للمهام والسلوكيات، وتفاعل إيجابي كبير ينشأ عنه علاقات اجتماعية جيدة تسمح بتداول الأفكار وانتقالها وتغذيتها، وتجنب الانغلاق في الأعمال الروتينية<sup>8</sup>. وعلى العكس من ذلك، تكون الهياكل الميكانيكية مناسبة للمؤسسات التي لا تبحث عن التجديد في أساليب العمل ونظم التسير، لأن بيئتها مستقرة وأثارها معروفة وثابتة على المدى الزمني. كما تبين الكثير من الدراسات وعلى رأسها البرنامج البحثي (INFORM)<sup>9</sup> لسنة 1997 أن المؤسسات الأكثر نجاحا في العالم تتوجه نحو تبني الهياكل التنظيمية العضوية، كما أن ما نسبته 51% من المؤسسات الأكثر إبداعا في أوروبا، تتميز بسمات الهياكل العضوية نتيجة لإجرائها لتعدلات هيكلية في إطار برامج تطوير تنظيمي واسعة النطاق في الفترة الزمنية من بين 1992 و 1996.

## 2.I - مفهوم ومقومات تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين

السلوك الإبداعي عبارة عن تصرفات مميزة يمارسها العامل أو جماعة العمل في المؤسسة وليس بالضرورة أن ينتج عنها إبداع، فهي سلوكيات تسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة<sup>10</sup>. والسلوك الإبداعي هو تصرفات غير عادية وخارجة عن المألوف، وقد تظهر في بعض الحالات وكأنها تصرفات سلبية، كما أن السلوك الإبداعي هو نتاج تفكير خلاق يختلف عن سياق التفكير التقليدي، وعندما يتحوّل هذا التفكير الخلاق إلى تصرفات ظاهرة للأخرين، يصبح سلوكا إبداعيا قد ينتج إبداعا أو قد لا ينتج<sup>11</sup>.

والوقوف على التصرفات التي يمكن وضعها في خانة السلوكيات الإبداعية قد يكون من الأمور التي يصعب الاتفاق حولها، ولكن

عموما

يمكن اعتبار الاستعدادات التالية بمثابة سلوكيات إبداعية نذكرها في النقاط التالية<sup>12</sup>:

- حب الاكتشاف والدخول في مجالات غير تخصصية وممارسة أعمال خارج مجالات العمل الفعلية.
- التمرد على النمطية في العمل والرغبة في التغيير في الأساليب وطرق العمل.
- نبذ الروتين والبحث عن التجديد بشكل دائم ومستمر.
- الاستعداد للانحراف عن التعليمات وظوابط العمل والميل للمجازفة بأساليب وطرق عمل غير مألوفة.
- نبذ الرقابة الصارمة والبحث عن الاستقلالية من خلال القابلية لمخالفة الرسمىات.

والسلوك الإبداعي قبل أن يكون تصرفات، هو في بادئ الأمر استعدادات كامنة لدى الفرد العامل، هذه الاستعدادات لا يمكن أن تتحوّل إلى تصرفات ظاهرة للأخرين إذا لم تجد لها الحافز لذلك. هذه الفكرة في حقيقة الأمر تضعنا أمام خيارين لتحفيز السلوك الإبداعي في المؤسسة، الخيار الأول يتمثل في التركيز على العمال وقدراتهم الكامنة، أما الخيار الثاني وهو التركيز على مناخ العمل من حيث ثقافته الإبداعية. فإذا كان من المتفق عليه أن التركيز على جانب العمال وقدراتهم الإبداعية، يعتبر من الأمور التي يصعب الاتفاق بشأنها، لأن الوقوف على قدرات محددة للشخصية الإبداعية قد يضعنا أمام خيارات كثيرة ومتباينة في الكثير من الحالات، كما أنه من الصعوبة بمكان تشخيص هذه القدرات لدى العمال واكتشافها باعتبارها قدرات كامنة. ومن جهة أخرى وكما يقول (نيجل كينج) "مهما كان احتهااد المؤسسة في توظيف الأشخاص من ذوي القدرات الإبداعية، فإن ذلك سيكون مأله الفشل إذا كانت سمات المؤسسة ذاتها تعمل على كبح السلوك الإبداعي"<sup>13</sup>.

فإن الخيار الثاني المتمثل في التركيز على مناخ العمل من زاوية إن كان مشجعا أو محيطا للسلوك الإبداعي، يحضى بالكثير من الاهتمام والدراسات<sup>14</sup>، وقدمت فيه الكثير من الاسهامات التي ركزت على القيم الضرورية الواجب انتشارها في مناخ العمل ليكون محفزا لاستخراج القدرات الكامنة في العمال، ويتقبل المبادرات الفردية والجماعية ويشجع السلوكات غير مألوفة التي تصنف في خانة السلوكات الإبداعية. ومهما تعددت النماذج المقدمة في هذا الإطار وتنوعت المبادرات، فإن هذه الأخيرة، ركزت على مجموعة من القيم الضرورية التي يعتبرها الباحثون شرطا أساسيا لتحفيز السلوك الإبداعي أبرزها: ثقافة المشاركة، الاستقلالية وتقبل المخاطرة في العمل، الدعم المادي والمعنوي، فرص التعلم والتدريب، الاتصال وانسياب المعلومات، ثقافة العمل الجماعي، أجواء عمل مرحة، الثقة بين المرؤوسين والثقة بين الرئيس والمرؤوس<sup>15</sup>.

وهذه القيم على تنوعها قد يكون انتشارها في مناخ العمل مرهون بمجموعة من العوامل التنظيمية، التي تحدّد طبيعتها ودرجة تكوينها لثقافة المؤسسة<sup>16</sup>، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أبرز هذه العوامل والذي يجب أن يراعى فيه درجة التأثير الإيجابي في دعم هذه القيم الضرورية<sup>17</sup>، ولعل هذا مرتبط بطبيعة أبعاده التنظيمية التي سنحاول تحليل تأثيرها على تحفيز السلوك الإبداعي في المحور اللاحق.

### I.3- تحليل أبعاد الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين

الهياكل التنظيمية سواء كانت ميكانيكية أو عضوية، فهي تعطي نفس الأبعاد التي تؤثر في السلوك الإنساني بمستويات مختلفة. ويمكن تحليل هذه الأبعاد من زاوية التأثير في السلوك الإبداعي للعاملين فيما يلي:

#### I.3.1 محتوى العمل :

يشير محتوى العمل إلى الأنشطة والمهام والواجبات المختلفة التي يتطلبها العمل (المنصب)، كما يشير إلى مدى عمق العمل والذي يعكس حرية الاجتهاد والتصرف المسموح به لشاغل المنصب في تقرير الواجبات وطرق أدائها والرقابة عليها<sup>18</sup>. ويأخذ محتوى العمل شكلين هما:

أولا: محتوى العمل في الهيكل الميكانيكي: تكون الأنشطة والمهام محددة جدا ومفصلة تشمل كل جزئية، كما تكون الواجبات قليلة ومحدودة تحتوي على نطاق عمل ضيق، ويعتبر العمل روتينيا نمطيا. ومن جهة أخرى، يكون عمق العمل مقيدا يحد من حرية العامل واستقلاليته ومجالات تدخله.

ثانيا: محتوى العمل في الهيكل العضوي: فيكون تحديد المهام والأنشطة عاما غير محدد وغير مفصل، كما يوجد هناك تنوع في الواجبات وتعددتها بحيث يصبح العمل ثريا يجنب الإحساس بالروتينية. ومن جهة أخرى، تتاح للعامل حرية مقبولة للاجتهاد والتصرف والتدخل، ما يفتح المجال للاستقلالية التي تأتي بالمخاطرة الضرورية لاستثمار أساليب جديدة في العمل.

ومحتوى العمل في الهيكل العضوي يحفز السلوك الإبداعي، لأنه يقوم على أسلوب الإثراء الوظيفي<sup>19</sup> الذي ينسب للمدخل التحفيزي في تصميم العمل لنظرية العاملين في الدافعية لـ (Herzberg). وجوهر هذه النظرية هي أن العمل في حد ذاته يمكن أن يشكّل حافزا هاما للفرد إذا كان له معنى وقيمة ويتضمن تحديا وتنوعا يشبع حاجات الفرد العليا (المسؤولية، التحدي، الاستقلالية، التجديد...)، فالفرد سيبدل مزيدا من الجهد ويجاول بلوغ أعلى مستويات الانجاز، ويتم إثراء العمل بواسطة زيادة محتوى العمل التحفيزي من خلال إضافة أشكال متنوعة من الواجبات وتوفير فرص المشاركة والمساهمة والسماح بمزيد من الحرية والتصرف وإعطاء مسؤوليات أكبر.

### I.2.3 نطاق الإشراف والتعقيد :

يعني نطاق الإشراف عدد المرؤوسين المباشرين التابعين لرئيس معين يشرف عليهم بفعالية، أي يمثل حجم المجموعة الوظيفية التي هي بمثابة وسيلة تسويق تساهم في إبراز طبيعة العلاقات بين مختلف الوحدات والأقسام التي يتشكل منها الهيكل التنظيمي. والتعقيد هو نتاج طبيعة نطاق الإشراف في المؤسسة، ويفسر عدد الوظائف والأقسام ودرجات التخصص وتقسيم العمل، وعدد المستويات التنظيمية والمواقع الجغرافية<sup>20</sup>. ويأخذ نطاق الإشراف والتعقيد شكلين هما:

أولاً: نطاق الإشراف والتعقيد في الهيكل الميكانيكي: يكون نطاق الإشراف ضيقاً نتيجة توزيع عدد قليل من المرؤوسين الذين يتبعون لرئيس معين، وينتج عن ذلك تدبب الهيكل التنظيمي أو هيكل تنظيمي طويل، كما يؤدي نطاق الإشراف الضيق إلى زيادة درجات التعقيد بزيادة عدد الوظائف والأقسام ودرجات التخصص وتقسيم العمل في المستوى الأفقي (تعقيد أفقي)، وزيادة في عدد المستويات التنظيمية (تعقيد عمودي)، إضافة إلى زيادة المواقع الجغرافية التي تنتشر فيها المؤسسة (تعقيد جغرافي).

ثانياً: نطاق الإشراف والتعقيد في الهيكل العضوي: يكون نطاق الإشراف موسّع، أي عدد كبير من المرؤوسين، تابعين لرئيس معين، فيصبح الهيكل التنظيمي أكثر تفرطحاً أي هيكل تنظيمي مسطح، وهذا ينتج عنه تخفيض في درجات التعقيد سواء الأفقي أو العمودي أو الجغرافي.

ويقول (D. Bardin) " أنه كلما زاد الهيكل التنظيمي تعقيداً نتيجة ضيق نطاق الإشراف، كلما فتح المجال لبروز أكثر للعوائق الطبيعية التي تكبح السلوك الإبداعي، لأنها ترفع درجات الروتينية والرتابة في العمل، وتخفف درجات تمكين العاملين، كما تحد من المرونة الداخلية وقدرات العاملين على القراءة الشاملة لمشاكل العمل، بفعل زيادة التباعد بين المستويات التنظيمية، وتعزز مستويات الارتباط والخضوع لمسؤولين محددين<sup>21</sup>.

وتبرز دراسة (DARES) (1998) أن أكثر من 55% من المؤسسات التي تشغل 500 عامل فأكثر وتصنف ضمن المؤسسات الرائدة في أوروبا ذات القدرات الإبداعية الكبيرة، تتجه نحو إلغاء المستويات التنظيمية بما من أجل تبسيط إجراءات القيادة والتبعية وجعل الهيكل التنظيمي أكثر إتساعاً<sup>22</sup>. كما كشفت دراسة قام بها المجلس القومي للعلوم في الولايات المتحدة الأمريكية على 362 شركة صناعية رائدة في أمريكا بأن 60% من مجموع الابتكارات التكنولوجية و 95% من الابتكارات الجذرية تأتي من الشركات التي تعتمد هيكل تنظيمي مبسط أكثر اتساعاً تقل فيها مستويات الهرمية والتعقيد<sup>23</sup>.

### I.3.3- الرسميات

تعكس الرسميات درجة اعتماد المؤسسة على القوانين واللوائح والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الأفراد وتصرفاتهم أثناء العمل، ودرجة إذعان العمال لهذه القوانين والأنظمة. ويرى الباحثون أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات... مكتوبة، بل يكفي أن يعيها ويدركها الأفراد. ويمكن أن تزيد درجة الرسمية في المؤسسة بطرق مختلفة أهمها من خلال الوظيفة عن طريق الوصف الوظيفي (محتوى العمل)، كذلك من خلال الأنظمة والسياسات وتنظيم الأعمال، وأخيراً وكما يقول (Robbins) عن طريق الطقوس والأعراف التي تنشأ داخل المؤسسة وتأخذ مع الوقت الطابع الرسمي<sup>24</sup>. ونميز بين شكلين للرسميات هما:

أولاً: الرسميات في الهيكل الميكانيكي: في الهياكل الميكانيكية تزيد الرسميات وتزيد مستويات الإذعان للقوانين واللوائح والتعليمات، كما تنعدم المرونة في العمل بفعل انخفاض الثقة بين العمال فيهم وبينهم وبين المستويات التنظيمية والأقسام المختلفة، ويؤدي ذلك إلى فرض قيود وأنماط عمل محددة بدقة، ولا يوجد تسامح مع الانحرافات، وبالتالي تقييد السلوكيات وتوجه في مجالات محددة مسبقاً.

ثانياً: الرسميات في الهيكل العضوي: في الهيكل العضوي لا يمكن القول أنه لا توجد قوانين أو لوائح وتعليمات، وإنما لا يكون هناك إذعان قوي لها بفعل الثقة التي تسود العلاقات داخل المؤسسة، كما يكون التعامل مع الرسميات أكثر مرونة بحيث ينتج عن ذلك تساهل وتفتح على الانحرافات وتقبلها بما يسرّع العمل ويخفض العراقيل والتعقيدات التي تنتج عن التطبيق الحرفي للقوانين.

ويقول (N. Alter) " أن السلوك الإبداعي يظهر ويتطور ليس بالقواعد والتعليمات الصارمة، فمن المستحيل عقلنة العملية الإبداعية، فهذه الأخيرة تكون في الأقسام غير المهيكلة وأشكال العمل غير المقننة، فالإبداع يوجد عندما تجتمع الفوضى والنظام داخل المؤسسة. بتعبير آخر، السلوك الإبداعي يكون في المؤسسات التي لا تعتمد نماذج تنظيمية قائمة على القواعد والرسميات التي تحدد كل شيء وتكافيء داخل الصندوق وتعاقب من هو خارجه، لأنه كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة تحكّمه الرسميات، كلما أدى جموده الداخلي إلى الحد من تنوع السلوك وبالتالي قتل السلوك الإبداعي في بدايته<sup>25</sup>.

وظيفة (Zaitman) في نفس السياق، " أن قلة الحرية بسبب كثرة القيود والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة تعيق السلوك الإبداعي، لأنها تؤدي إلى جمود التفكير الخلاّق لدى العمال من خلال ربطه بمسارات محددة مسبقاً<sup>26</sup>.

## II – الطريقة والأدوات :

استهدفت الدراسة مؤسسة أونيام الجزائر لصناعة الكهرومترليات، ويتضمن هذا المحور الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

### II 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية مالية يقع مقرها بالمنطقة الصناعية واد عيسى بولاية تيزي وزو، تحول شكلها القانوني إلى مؤسسة أسهم (SPA) في 08 أكتوبر 1989 بعدما كانت مؤسسة ذات طابع اقتصادي عمومي (EPE)، ويقدر رأسمالها بـ (10.279.800.000,00) تسيرها بشكل كلي مؤسسة تسيير مساهمات الصناعات الكهرومترلية (SGP-INDELEC). وتعتبر علامة أونيام من العلامات التجارية الرائدة وذات السمعة الطيبة على المستوى الوطني وحتى الاقليمي، وهي حاصلة على شهادة (ISO 9002) سنة 1998 ثم شهادة (ISO9001/2000) سنة 2003، كما تحصلت المؤسسة على الجائزة الجزائرية للجودة سنة 2013.

ومؤسسة أونيام تعد من المؤسسات التي تعطي للإنتاج الإبداعية مكانة مهمة في توجهاتها الإستراتيجية، ويظهر ذلك جليا في رسالتها التي مفادها " نحن مؤسسة موجهة لضمان الوظائف التالية: انتاج وتركيب وتوزيع وتطوير والبحث في مختلف الفروع التابعة لقطاع الكهرومترليات وبالخصوص: أجهزة الثلاثيات و المطبخات والمكيفات بالإضافة إلى الأجهزة الكهرومترلية ذات الحجم الصغير مثل مسخنات الماء".

وتظهر هذه الرسالة أن ميدان نشاط المؤسسة محدد في الصناعات الكهرومترلية، كما تستهدف كل شرائح المجتمع وتسعى إلى انتاج وابطال مخرجاتها بهم بأكثر ضمان وجوده وفعالية، وتشير الرسالة إلى اهتمام المؤسسة بمهمة التطوير والبحث، وهذا إن يدل على شيء فإنما يدل على مدى تركيز المؤسسة على زرع الابداع كقيمة نبيلة في ثقافتها الداخلية بين عمالها.

### II 2- مجتمع وعينة الدراسة

ركزت الدراسة على العمال من فئة إطارات التحكم (Cadres maitrises) موزعين على ثلاث وحدات إنتاج مستقلة، ويوضح الجدول التالي حجم العينة ووصفها.

الجدول (2) : وصف عينة الدراسة

وحدات الانتاج	مجتمع الدراسة	العينة المستهدفة %30	العينة الحقيقية		متغير الأقدمية	
			العدد	النسبة %	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
			العدد	%	العدد	%
وحدة المطبخات	77	23	14	18.18	10	71.42
وحدة الثلاثيات	320	96	85	26.48	77	90.59
وحدة المكيفات	22	07	03	13.63	03	100
المجموع	420	126	102	24.29	90	88.24

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن حجم العينة المستهدفة كان 30% ولكن باحتساب الاستبيانات المرفوضة والضائعة أصبحت العينة الحقيقية تمثل نسبة 24.29% ما يعادل 102 إطار تحكم موزعين على ثلاث وحدات إنتاج مستقلة هي وحدة المطبخات 18.18% ووحدة الثلاثيات 26.48% ووحدة المكيفات 13.63%، وتمثل ما نسبته 11.76% من العينة الحقيقية إطارات التحكم أقل من 5 سنوات أقدمية و 88.24% من إطارات التحكم أكثر من خمس سنوات أقدمية.

### II 3- أداة الدراسة

تم تصميم استبيان على حسب المتغيرات المراد تقييمها، وتم إثراءه بالاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وتضمن 06 فقرات خاصة بالمتغير المستقل (المبكل التنظيمي) و04 فقرات خاصة بالمتغير التابع (السلوك الإبداعي). (أنظر الملحق) وكانت الإجابة على الفقرات تتم على سلم تقييم يتضمن خمسة درجات هي: غير موافق تماما (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق تماما (5).

## II. 4- صدق الاتساق الداخلي

من أجل اختبار صدق الاتساق الداخلي، تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (3) : معامل الارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي

فقرات بعد الرسميات		فقرات بعد نطاق الاشراف والتعقيد		فقرات بعد محتوى العمل		المتغيرات
06	05	04	03	02	01	الفقرات
** 0.792	** 0.801	** 0.764	** 0.830	** 0.831	** 0.882	الارتباط
الدلالة عند 0.05 ( * ) الدلالة عند 0.01 ( ** )		فقرات السلوك الإبداعي				المتغيرات
		10	09	08	07	الفقرات
		** 0.853	** 0.302	** 0.889	** 0.778	الارتباط

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن كل فقرات الاستبيان لها اتساق داخلي مع البعد الذي تنتمي إليه، فجاءت معاملات الارتباط كلها ذات دلالة عند مستوى 0.01، ما يفسر أن توزيع الإجابات على الفقرات يتناسب طرديا وبقوة مع توزيع مجاميع هذه الفقرات ممثلة في البعد الذي تعكسه.

## II. 5- ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من أن الإجابة ستكون نفسها لو تكرر تطبيق الاستبيان على الأشخاص أنفسهم في أوقات مختلفة، تم احتساب معامل ألفا-كرونباخ لكل متغيرات البحث على عينة استطلاعية تمثلت في 30 إطار تحكم أختبرت بطريقة عشوائية، وكان معامل الثبات الكلي لمجموع 10 فقرات يقدر بـ 0.813، وهو أكبر من 0.6 الذي نعتبره الحد الأدنى المقبول لثبات الأداة.

## II. 6- طرق تحليل البيانات :

اقتضت الدراسة استخدام أساليب إحصائية ومعالجتها باستخدام الرزناة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv25)، مع الإشارة أننا اعتبرنا البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بالنظر لكبير حجم العينة.

- الجداول التكرارية والنسب المؤوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
- اختبار الارتباط (بيرسون) لقياس صدق الاتساق، ومعامل ألفا-كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- اختبار T-test لعينة واحدة لاختبار اتجاه درجات الإجابة مقارنة بدرجة الحياد (3). لاختبار الفرضية الإجمائية الأولى والثانية والثالثة.
- اختبار T-test لعينتين مستقلتين، لاختبار الفرضية الإجمائية الرابعة.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرابعة.

## II. 7- حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: اهتمت الدراسة بمؤسسة أونيام الجزائر لصناعة الكهربو ومزليات.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العمال من فئة إطارات التحكم موزعين على ثلاث وحدات إنتاج بمجموع 102 إطار
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الثلاثي الثاني من سنة 2021.
- الحدود العملية: استخدم الاستبيان كأداة للدراسة.

## III - النتائج ومناقشتها :

### III. 1- اختبار الفرضية الإجمائية الأولى :

تنص الفرضية على أن لإطارات التحكم في مؤسسة أونيام للكهربو ومزليات اتجاهات متباينة نحو السلوك الإبداعي، تتباين بين السلوك الإبداعي المرتفع والسلوك الإبداعي المنخفض. ولإختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T-test لعينة واحدة لمعرفة إتجاه الإجابات والذي يضعنا أمام ثلاث احتمالات هي:

- قيمة الاختبار موجبة والفروقات مع درجة الحياد (3) ذات دلالة إحصائية ( $0.05 > \alpha$ )، نفسرها بملاحظة سلوك مرتفع.

- قيمة الاختبار سالبة والفروقات مع درجة الحياد (3) ذات دلالة إحصائية ( $0.05 > \alpha$ )، نفسرها بملاحظة سلوك منخفض.
- قيمة الاختبار موجبة أو سالبة والفروقات مع درجة الحياد (3) ليست دالة إحصائية ( $0.05 < \alpha$ )، نفسرها بملاحظة سلوك منخفض.

الجدول (4) : اختبار **T-test** لتقييم السلوك الإبداعي لإطارات التحكم في عينة الدراسة

المتغير	العينة (N)	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	T-test (3)	Sig	الدلالة	الملاحظة
الاتجاه العام	102	2.6863	0.62704	-5.053	0.000	دال	منخفض
السلوك الإبداعي المرتفع	24	3.4583	0.32693	6.868	0.000	دال	مرتفع
السلوك الإبداعي المنخفض	78	2.4487	0.49076	-9.921	0.000	دال	منخفض

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS**

يظهر الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعينة الدراسة (102 إطار) نحو السلوك الإبداعي جاء منخفضاً حيث ظهرت قيمة (**T**) سالبة بـ (-5.053) ودالة إحصائية مقارنة بدرجة الحياد (3) ( $0.05 > \alpha$ ). ولكن من جهة أخرى، تظهر نتائج التحليل أن (24) إطار تحكم من عينة الدراسة جاء سلوكهم الإبداعي مرتفعاً وظهرت قيمة (**T**) موجبة (6.868) ودالة إحصائية مقارنة بدرجة الحياد (3) ( $0.05 > \alpha$ )، و (78) إطار تحكم جاء سلوكهم الإبداعي منخفضاً، فظهرت قيمة (**T**) سالبة (-9.921) ودالة إحصائية. هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الإحصائية الأولى، كما تضعنا أمام مجموعتين من إطارات التحكم (24 إطار) و (78) إطار على حسب مستوى سلوكهم الإبداعي لتكون المنطلق لإختبار الفرضيات الإحصائية اللاحقة.

### III. 2- إختبار الفرضية الإحصائية الثانية :

تنص الفرضية على أن إطارات التحكم في مجموعة السلوك الإبداعي المرتفع، ينظرون إلى أبعاد الهيكل التنظيمي (محتوى العمل، نطاق الإشراف والتعقيد، الرسميات) بأنها ذات طبيعة عضوية. وإختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار **T-test** لعينة واحدة لمعرفة اتجاه الإجابات والذي يضعنا أمام ثلاث احتمالات هي:

- قيمة الاختبار موجبة، والفروقات مع درجة الحياد (3) ذات دلالة إحصائية ( $0.05 > \alpha$ )، نفسرها بملاحظة هيكل عضوي.
- قيمة الاختبار سالبة، والفروقات مع درجة الحياد (3) ذات دلالة إحصائية ( $0.05 > \alpha$ )، نفسرها بملاحظة هيكل ميكانيكي.
- قيمة الاختبار موجبة أو سالبة والفروقات مع درجة الحياد (3) ليست دالة إحصائية ( $0.05 < \alpha$ )، نفسرها بملاحظة هيكل ميكانيكي.

الجدول (5) : إختبار **T-test** لتحليل أبعاد الهيكل التنظيمي في مجموعة إطارات التحكم ذوي السلوك الإبداعي المرتفع

المتغيرات	العينة (N)	متوسط حسابي	انحراف معياري	T-test (3)	Sig	الدلالة	ملاحظة
محتوى العمل	24	3.5208	0.5610	4.548	0.00	دال	عضوي
نطاق الإشراف والتعقيد	24	3.2083	0.64127	1.592	0.125	غير دال	ميكانيكي
الرسميات	24	3.1042	0.5706	0.894	0.380	غير دال	ميكانيكي
الهيكل التنظيمي	24	3.2778	0.3732	3.646	0.001	دال	عضوي

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات **SPSS**

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل أبعاد الهيكل التنظيمي من حيث طبيعتها الميكانيكية أو العضوية، من وجهة نظر مجموعة إطارات التحكم ذوي السلوك الإبداعي المرتفع والمتمثلة في (24 إطار)، وظهرت قيمة (**T**) موجبة بالنسبة لبعد محتوى العمل (4.548) وبعد نطاق الإشراف والتعقيد (1.592) وبعد الرسميات (0.894)، ولكن دالة إحصائية فقط بالنسبة لبعد محتوى العمل ( $0.05 > \alpha$ ) في حين ظهرت غير دالة إحصائية بالنسبة للبعدين الآخرين ( $0.05 < \alpha$ )، هذه النتائج تجعلنا نعتبر أن محتوى العمل هو البعد الوحيد ذو الطبيعة العضوية، في حين نعتبر البعدين الآخرين ذو طبيعة ميكانيكية، كما نعتبر الفرضية الإحصائية الثانية صحيحة في بعد واحد وخاطئة في بعدين للهيكل التنظيمي.

ومن جهة أخرى، يظهر الجدول أعلاه نتائج التحليل بالنسبة لكل أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة، لتظهر أنه ذو طبيعة عضوية من وجهة نظر مجموعة إطارات التحكم ذوي السلوك الإبداعي المرتفع، حيث جاءت قيمة (T) موجبة (3.646) ودالة إحصائياً مقارنة بدرجة الحياء (3).

### III. 3- إختبار الفرضية الإجرائية الثالثة :

تنص الفرضية على أن إطارات التحكم في مجموعة السلوك الإبداعي المنخفض، ينظرون إلى أبعاد الهيكل التنظيمي (محتوى العمل، نطاق الإشراف والتعقيد، الرسميات) بأنها ذات طبيعة ميكانيكية. ودائماً باستعمال إختبار T-test بنفس طريقة واحتمالات التحليل في الفرضية الثانية، تظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول (5) : إختبار T-test لتحليل أبعاد الهيكل التنظيمي في مجموعة إطارات التحكم ذوي السلوك الإبداعي المنخفض

المتغيرات	العينة (N)	متوسط حسابي	انحراف معياري	T-test (3)	Sig	الدلالة	ملاحظة
محتوى العمل	78	2.1346	0.69634	-10.976	0.000	دال	ميكانيكي
نطاق الإشراف والتعقيد	78	1.8654	0.50756	-19.743	0.000	دال	ميكانيكي
الرسميات	78	1.9487	0.51968	-17.866	0.000	دال	ميكانيكي
الهيكل التنظيمي	78	1.9829	0.32410	-27.716	0.000	دال	ميكانيكي

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل أبعاد الهيكل التنظيمي من حيث طبيعتها الميكانيكية أو العضوية، من وجهة نظر مجموعة إطارات التحكم ذوي السلوك الإبداعي المنخفض والمتمثلة في (78 إطار تحكم)، وظهرت قيمة (T) سالبة لكل أبعاد الهيكل التنظيمي المدروسة كالتالي: محتوى العمل (-10.976)، نطاق الإشراف والتعقيد (-19.743)، الرسميات (-17.866). كما جاءت كلها دالة إحصائياً مقارنة بدرجة الحياء (3) ( $0.05 > \alpha$ ).

ومن جهة أخرى، جاءت قيمة (T) لكل أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة سلبية (-27.716) ودالة إحصائياً كذلك. هذه النتائج مدلوها أن الهيكل التنظيمي ذو طبيعة ميكانيكية من وجهة نظر إطارات التحكم في مجموعة السلوك الإبداعي المنخفض، كما تؤكد صحة الفرضية الإجرائية الثالثة.

### III. 4- إختبار الفرضية الإجرائية الرابعة :

تنص الفرضية أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة 95% بين مجموعة إطارات التحكم من ذوي السلوك الإبداعي المرتفع، ومجموعة إطارات التحكم من ذوي السلوك الإبداعي المنخفض، إتجاه أبعاد الهيكل التنظيمي المدروسة (محتوى العمل، نطاق الإشراف والتعقيد، الرسميات) من حيث طبيعتها الميكانيكية أو العضوية. وإختبار هذه الفرضية نستعمل تحليل T-test للفروقات بين مجموعتين، ويوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل.

الجدول (6) : إختبار T-test للفروقات بين مجموعة السلوك الإبداعي المرتفع ومجموعة السلوك الإبداعي المنخفض

المتغيرات	مجموعة السلوك الإبداعي المرتفع (24)			مجموعة السلوك الإبداعي المنخفض (78)			إختبار T-test	Sig	الدلالة الإحصائية
	المتوسط	الانحراف	ملاحظة	المتوسط	الانحراف	ملاحظة			
محتوى العمل	3.520	0.561	عضوي	2.134	0.696	ميكانيكي	8.895	0.000	دال
مطاق الإشراف والتعقيد	3.208	0.641	ميكانيكي	1.865	0.507	ميكانيكي	10.630	0.000	دال
الرسميات	3.104	0.570	ميكانيكي	1.948	0.519	ميكانيكي	9.307	0.000	دال
الهيكل التنظيمي	3.277	0.373	عضوي	1.982	0.324	ميكانيكي	16.508	0.000	دال

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضمن الجدول أعلاه مقارنة بين إطارات التحكم في مجموعة السلوك الإبداعي المرتفع (24 إطار) وإطارات التحكم في مجموعة السلوك الإبداعي المنخفض (78 إطار)، حول نظرهم للهيكل التنظيمي من حيث طبيعته الميكانيكية أو العضوية. وجاءت نتائج إختبار T-

**test** للفروقات بين المجموعتين موجبة ودالة إحصائياً ( $0.05 > \alpha$ ) بالنسبة لكل أبعاد الهيكل التنظيمي المدروسة بما فيها هذه الأبعاد مجتمعة. هذه النتائج تفسر الاختلاف الواضح في النظرة للهيكل التنظيمي التي تميل نحو الطبيعة العضوية بالنسبة لمجموعة السلوك الإبداعي المرتفع، وتميل للطبيعة الميكانيكية بالنسبة لمجموعة السلوك الإبداعي المنخفض.

هذا الاختلاف يجعلنا نعتبر الفرضية الرابعة صحيحة، كما نؤكد أن اختلاف النظرة لطبيعة الهيكل التنظيمي، كان له دور معنوي في تحديد اتجاه إطارات التحكم نحو السلوك الإبداعي بين مرتفع ومنخفض، بحيث يعكس فكرة أن الهيكل التنظيمي العضوي يحفز السلوك الإبداعي في مؤسسة أونيام، مقارنة بالهيكل التنظيمي الميكانيكي الذي يكبح السلوك الإبداعي وهو ما نصت عليه الفرضية الرئيسية. كما يمكننا تحديد هذه العلاقة بين المتغيرين ومستوى التأثير بينهما من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط لرسم معادلة التأثير. ويظهر الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار.

الجدول (7): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الهيكل التنظيمي والسلوك الإبداعي في مؤسسة الدراسة

معامل الارتباط		إختبار (T)		إختبار (F)		معادلة الانحدار		
معدل $R^2$	$R^2$	R	Sig	قيمة T	Sig	قيمة F	خطأ معيار	$\beta$
0.342	0.348	0.590	0.000	7.310	0.000	53.436	0.186	1.375
							0.078	0.573

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى ( $0.05 > \alpha$ )، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.590$ ) وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين الهيكل التنظيمي والسلوك الإبداعي، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته (0.348) ما يعني أن الهيكل التنظيمي قد فسّر ما مقداره (34.8%) من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي، أما النسبة الباقية والبالغة (65.2%) فإنها تردّ لمغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار. وفي نفس السياق، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل قد بلغ (0.342) وهو ما يعكس المستوى الصافي لأهمية الهيكل التنظيمي بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن السلوك الإبداعي. ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة ( $F$ ) التي بلغت (53.436) وهي دالة عند مستوى ( $0.05 > \alpha$ ). كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta = 0.573$ )، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في طبيعة الهيكل التنظيمي بين ميكانيكي وعضوي، يؤدي إلى التغير الإيجابي في السلوك الإبداعي بمقدار (0.573 وحدة)، ويظهر ذلك من قيمة ( $T$ ) المحسوبة (7.310) والدالة إحصائياً عند مستوى ( $0.05 > \alpha$ ). واستناداً إلى هذا التحليل يتضح وجود علاقة تأثيرية بين الهيكل التنظيمي والسلوك الإبداعي، كما نؤكد ما سبق، بأن طبيعة الهيكل التنظيمي بين ميكانيكي وعضوي لها دور معنوي في تحفيز أو كبح السلوك الإبداعي للعاملين.

كما يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

$$\text{السلوك الإبداعي} = 1.375 + 0.573 (\text{الهيكل التنظيمي}) + \text{خطأ التنبؤ}$$

#### IV- الخلاصة :

في بيئة اقتصادية تتميز بحدة المنافسة وتهديدات المنافسين، يعتبر الإبداع من الخيارات التي يجب أن تتبناها أي مؤسسة راغبة في البقاء والاستمرار، وهذا الاتجاه يفترض على المؤسسات أن تشجع عملها على التجديد وتقديم الأفكار والمبادرات من خلال تنمية سلوكهم الإبداعي وتحفيزه. هذا الأخير عبارة عن استعدادات وقدرات كامنة في العمال لا يمكن أن تتحول إلى سلوكيات يأتي من وراءها إبداعات ما لم تجد في بيئة المؤسسة الداخلية ما يتقبلها ويشجعها ويساعدها على التطور، ولعل هذا مرهون بتفاعل مجموعة من العوامل منها ما هي شخصية مرتبطة بالعمال، ومنها ما هي تنظيمية مرتبطة بشخصية المؤسسة وثقافتها، والتي يبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة على رأس هذه العوامل التنظيمية وأكثرها تأثيراً.

وفي هذا السياق، اهتمت هذه الدراسة بمؤسسة أونيام الجزائر للكهرباء ومزليات من خلال بحث إشكالية إذا كان هيكلها التنظيمي يحفز السلوك الإبداعي للعاملين، وتناولت الدراسة الهيكل التنظيمي من ثلاث أبعاد رئيسية هي: محتوى العمل، نطاق الإشراف والتعقيد، الرسميات. كما انطلقت من فرضية رئيسية مفادها أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام يحفز السلوك الإبداعي للعاملين إذا كان ذا طبيعة عضوية، ويكبح السلوك الإبداعي إذا كان ذا طبيعة ميكانيكية. كما اعتمد أسلوب المقارنة لاختبار الفرضية الرئيسية من خلال اختبار أربعة فرضيات إجرائية، حيث تم تقسيم عينة الدراسة إلى مجموعتين من العمال (من فئة إطارات التحكم) على أساس متغير السلوك الإبداعي بين مرتفع ومنخفض، وأجريت المقارنة بين المجموعتين لمعرفة إذا كانت هناك فروقات في الاتجاهات نحو طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بين عضوية أو ميكانيكية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ناقشناها على أساس الفرضيات في النقاط التالية:

- بينت الدراسة وجود تباين في اتجاهات عينة الدراسة في المؤسسة أونيام نحو السلوك الإبداعي، حيث ظهرت مجموعة من إطارات التحكم لها اتجاهات مرتفعة نحو مخالفة التعليمات وضوابط العمل والميل للمجازفة بتجريب أساليب عمل جديدة دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، كما تبحث عن الاستقلالية في العمل وتمرد على الرقابة الصارمة والنمطية وتنبد الروتين، وتسعى باستمرار للاكتشاف والتعلم ودخول في مجالات غير تخصصية، في حين ظهرت المجموعة الأكبر من إطارات التحكم في عينة الدراسة لها اتجاهات منخفضة نحو هذه الممارسات. وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الإجمالية الأولى.
- اعتبر إطارات التحكم في مجموعة السلوك الإبداعي المرتفع، أن محتوى العمل ذو طبيعة عضوية، بحيث يمنحهم إثراء وظيفي يتمثل في تعدد المهام والمسؤوليات ويتيح لهم هامش حرية مقبول ينتج عنه إمكانية للتجريب والتغيير في أساليب العمل دون قيود صارمة، في حين جاء نطاق الإشراف والتعقيد والرسميات من وجهة نظرهم ذات طبيعة ميكانيكية، تعكس الإذعان الكبير للقوانين والتعليمات بسبب التقسيم الكبير للأدوار والأقسام وكثرة المستويات التنظيمية. ومن جهة أخرى، جاء الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة مجتمعة ذو طبيعة عضوية ما يؤكد صحة الفرضية الإجمالية الثانية بصفة عامة.
- اعتبر إطارات التحكم في مجموعة السلوك الإبداعي المنخفض، أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة أونيام ذو طبيعة ميكانيكية، وجاءت هذه النظرة واضحة لكل أبعاده من محتوى العمل ونطاق الإشراف والتعقيد والرسميات. هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الإجمالية الثالثة، كما تؤكد أن الأغلبية العظمى لعينة الدراسة تميل لاعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة أونيام ذو طبيعة ميكانيكية.
- أظهرت الدراسة وجود فروقات واضحة بين المجموعتين من إطارات التحكم حول نظرهم لطبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي كانت عضوية بالنسبة لمجموعة السلوك الإبداعي المرتفع، وميكانيكية بالنسبة لمجموعة السلوك الإبداعي المنخفض. هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الإجمالية الرابعة، كما تؤكد أن النظرة للهيكل التنظيمي بين عضوية أو ميكانيكية، كان لها تأثير في تحديد مستوى السلوك الإبداعي لإطارات التحكم، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية. وبطبيعة الحال هذا التأثير لا يمكن اعتباره بأي حال من الأحوال محدد رئيسي للسلوك الإبداعي، فهذا الأخير هو نتاج مجموعة من المتغيرات والعوامل التنظيمية، وما الهيكل التنظيمي إلا أحد هذه العوامل، ولعل هذا ما فسره معامل التحديد والذي يبين أن طبيعة الهيكل التنظيمي ساهمت في تفسير ما نسبته 34.8% من التباين في مستوى السلوك الإبداعي، أما النسبة الباقية فهي تعود لعوامل تنظيمية أو شخصية أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة.
- بناء على نتائج اختبار الفرضيات، يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام، لا يحفز السلوك الإبداعي للعاملين، لأن طبيعته الميكانيكية أدت إلى كبح ذلك بإعاقة المقومات الضرورية لبروغه وعلى رأسها الاستقلالية وتقبل المخاطرة، الثقة وثقافة المشاركة والاتصال وانسياب المعلومات... الخ.

هذه النتائج قد تجد تفسيرها المنطقي في شكل الهيكل التنظيمي التي تعتمد المؤسسة أونيام والذي يتميز بدرجة كبيرة من التعقيد لكثرة المناصب والمستويات التنظيمية الموجودة فيه، ونظن أن التعقيد هو الخلل الحقيقي الذي تسبب في ضيق محتوى العمل وضيق نطاق الإشراف وكثرة التعامل بالرسميات، وبالتالي طبيعته الميكانيكية التي كبحت السلوك الإبداعي للعاملين، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

تتوزع مؤسسة أونيام على منطقتين هما مدينة تيزي وزو والمنطقة الصناعية واد عيسى التي تبعد عن المدينة بحوالي 10 كلم، فعلى مستوى مدينة تيزي وزو نجد الإدارة العامة ومختلف الإدارات الوظيفية كمديرية الموارد البشرية ومديرية المالية والمحاسبة ومديرية الجودة والمحيط ومديرية التسويق... الخ، وكل هذه المديرية، لها إدارات فرعية ممثلة لها على مستوى المنطقة الصناعية، التي نجد فيها كذلك وحدات الإنتاج الخاصة بالمؤسسة، كوحدة إنتاج الثلاجات ووحدة إنتاج المبردات ووحدة إنتاج المكيفات. ولشساعة المنطقة الصناعية والمسافة الكبيرة التي تفصل الإدارات الفرعية عن وحدات الإنتاج، أدى ذلك إلى خلق ممثلين للإدارات الفرعية على مستوى وحدات الإنتاج كمديرية الجودة والمحيط مثلا، هذه الوضعية نتج عنها وجود ثلاث مستويات تنظيمية لكل وظيفة إدارية (مديرية رئيسية، مديرية فرعية، ممثلين للمديرية الفرعية على مستوى وحدات الإنتاج)، وهذا يفسر درجة التعقيد الكبيرة ونطاق الإشراف الضيق الذي يميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام.

وعليه كتوصية رئيسية بناء على التفسيرات السابقة، نقول أن على المؤسسة إجراء تغيير جذري في هيكلها التنظيمي بإحداث تطوير تنظيمي يصب في تقليص المستويات التنظيمية والتخلص من الكثير من المناصب الوسيطة، وهذا باعتماد نطاق إشراف موسع يعزز الثقة ويبسط نظام الاتصالات البنينة ويؤدي إلى تخفيض التعامل بالرسميات، وبالتالي فتح المجال لبروز السلوكات الإبداعية المفيدة للمؤسسة في صناعة لا بقاء فيها إلا للمؤسسات المبدعة.

- كما يمكن توجيه الباحثين إلى جوانب مرتبطة بهذا الموضوع ولم نغطيها مجال أوسع للدراسة، نقترحها في النقاط التالية:
- إعادة دراسة الإشكالية من وجهة نظر كل فئات العمال في المؤسسة أونيام للكهرومتزليات، باعتبار أن الدراسة الحالية اقتصر على فئة إطارات التحكم لأسباب مرتبطة بصعوبات ميدانية واجهتنا.
  - دراسة تحفيز السلوك الإبداعي من زاوية تأثير الهيكل التنظيمي، قد لا يكون كافيا، خاصة وأن هناك عوامل تنظيمية أخرى لا تقل أهمية من حيث التأثير كمنط القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، سياسات الموارد البشرية... الخ، وبالتالي وجب أخذها بعين الاعتبار في دراسة تحفيز السلوك الإبداعي، لإيجاد تفسيرات أشمل لضعف هذا الأخير في المؤسسة المدروسة.
  - هذه الدراسة أظهرت الحاجة إلى إدخال متغيرات وسيطة في نموذج الدراسة، تكون رابطا بين الهيكل التنظيمي والسلوك الإبداعي، وهي متغيرات تعبر على قيم مناخ الإبداع في المؤسسة، ويمكن تناول هذه الإشكالية تحت عنوان الهياكل التنظيمية العضوية ودورها في نشر قيم مناخ الإبداع وتحفيز السلوك الإبداعي للعاملين.
  - السلوك الإبداعي من المتغيرات التي تصنف في خانة القياسات الإدراكية للصفات الشخصية، وهذا المدخل في القياس، ينصح بأداة تكون أكثر فعالية من الاستبيان وهي الملاحظة، أي المتابعة الدورية للسلوكات وتصنيفها، وبطبيعة الحال قد يفرض استعمال هذه الأداة البقاء وقت أطول في المؤسسة وهو ما لم يكن متاح لنا وجعلنا نعلمنا تعتمد الاستبانة كأداة للقياس كحل بديل، لهذا يمكن إعادة الدراسة الحالية باستخدام الاستبيان في جانب تشخيص طبيعة الهيكل التنظيمي، واستخدام الملاحظة في جانب تقييم السلوك الإبداعي للعاملين لتكون النتائج أكثر دقة وموثوقة.
- وعموما، تبقى هذه الدراسة محاولة تشوبها حتما الكثير من النقائص، يمكن تغطيتها وإثراءها بدراسات أخرى مرتبطة.

#### - ملاحق :

يوضح الجدول التالي إستبيان الدراسة الذي يتضمن عشرة فقرات موزعة على أربعة متغيرات كالتالي:

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الهيكل التنظيمي	محتوى العمل	1- يمنحي منصي في المؤسسة تعدد في المهام والواجبات، بحيث أشعر أن هناك ثراء وظيفي يجنبني الإحساس بالروتين والنمطية في العمل. 2- يمنحي منصي في المؤسسة حرية مقبولة للاحتهاد، ويجسني بالاستقلالية والقدرة على المخاطرة بالتحريب والتغيير في طريقة العمل.					
	نطاق الإشراف والتعقيد	3- مسؤولي المباشر له إشراف على عدد كبير من إطارات التحكم، ما يجعل علاقتنا فيما بيننا أكثر بساطة وتسهل الإتصالات البينية. 4- لا توجد الكثير من الأقسام والإدارات التي يجب أن نتعامل معها، لأنه لا يوجد تعقيد في تقسيم المهام والأدوار.					
	الرمميات	5- لا يوجد في المؤسسة خضوع كبير للرمميات بحكم الثقة التي تسود بيننا وتجعلنا نتعامل بكثير من المرونة مع القوانين والإجراءات. 6- لدينا تفتح للإنحراف عن التطبيق الحرفي للإجراءات وقواعد العمل، بما يسرع الإجراءات ويجنبنا الكثير من التعقيدات.					
السلوك الإبداعي		7- أدخل في مجالات غير تخصصية وأمارس أعمال داخل المؤسسة خارج مجالتي بدافع الاكتشاف والتعلم. 8- أنبذ الروتين في العمل وأبحث عن الجديد باستمرار في طرق العمل وأتمرد على النمطية في العمل. 9- أخالف التعليمات وظوابط العمل وأميل للمجازفة بتحريب أساليب وطرق عمل جديدة.					

					10- أنيذ الرقابة الصارمة والبحث عن الحرية في العمل، حتى أنني أحالف الرسميات والقوانين الداخلية.	
--	--	--	--	--	---	--

— الإحالات والمراجع :

- 1 عبد العزيز قتال، فريد راهم (2020)، الهيكل التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق)، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا 16(3)، الجزائر: جامعة الشلف، ص359. على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/136449> تاريخ الزيارة (2021/06/20).
- 2 Ute Nikolay (2016), *Initiation à l'économie et à la gestion d'entreprise*, De Gruyter, P 210.
- 3 Kamel Mnisri, Haithem Nagati (2012), *Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations*, Revue Question de management 2(1), P39.
- 4 S.R. Halagh, H.B.K.Noubar, B.V.Bahador (2014), *The effect of organizational structure on organizational creativity and commitment within the Iranian municipalities*, 19th International Scientific Conference : Economics and management, ICEM, Riga, Latvia, P215.
- 5 Tom Burns, G.M.Stalker (1961), *The management of Innovation*, Tavistock, Londres, P269.
- 6 علي عبد الله (2005)، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص.232
- 7 Alice Lam (2011), *Innovative organizations : Structure, learning and adaptation*, Paper presented at the DIME final conference, Maastricht university, Pays-Bas, P165.
- 8 Robert Soparnot (2007), *Management de l'innovation*, Dunod, Paris, P98.
- 9 نيجل كيننج (2004)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، (ترجمة محمود حسن حسني)، دار المريخ، القاهرة، ص 207.
- 10 مؤيد سعيد السالم (1999)، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي (دراسة حالة منشأة عراقية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية 26(1)، ص100.
- 11 محمد أشرف مشمش (2019)، انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام على ممارسة السلوك الإبداعي (دراسة حالة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 3(3)، ص.05
- 12 النجار أ.ك، رمضان أ.أ، الوكيل ن.م (2019)، جودة حياة العمل وتأثيرها في السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة 16(1)، ص 195.
- 13 نيجل كيننج (2004)، مرجع سابق، ص 92.
- 14 Laflamme. R (1994), *La vie dans les organisations (les indicateurs de succès)*, PUQ édition, Québec, PP 15-23.
- 15 Brun J.P (2005), *La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens*, Chaire en gestion et de la santé et de la sécurité du travail, Université de laval, Québec, P14.
- 16 Delorme .P (1990), *Théorie et pratiques actuelles du management*, PUQ édition, P79.
- 17 Schietere J.C (1974), *Structure de l'entreprise et développement de la créativité*, Thèse de doctorat, faculté des Sciences économiques, Université de Paris dauphine, Paris, P56.
- 18 حريم حسين محمود (2006)، تصميم المؤسسة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، الحامد للنشر، طبعة 03، عمان، ص82.
- 19 مؤيد سعيد السالم (1999)، مرجع سابق، ص100.
- 20 محمد قاسم القريوتي (2000)، نظرية المؤسسة والتنظيم، دار وائل للنشر، طبعة 1، عمان، ص 110.
- 21 Bardin. D (2006), *Management de la créativité*, Economica, Paris, P136.

22 Pierson. F (2003), *Leadership et innovation : Facteurs d'excellence dans les nouvelles formes d'organisations*, 2<sup>e</sup> colloque International du MAAOE (Vers une excellence durables), Université de Versailles, Paris, P233.

23 نجم عيود نجم (2003)، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، طبعة 1، عمان، ص 192.

24 محمد قاسم القريوتي (2000)، مرجع سابق، ص 115.

25 Pierson. F (2003), Op.cit., P233.

26 Ben ammar .M (2003), *Excellence et Innovation, Logiques contradictoires ou conciliables ?* 2<sup>e</sup> colloque International du MAAOE (Vers une excellence durables), Université de Versailles, Paris, P30.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

قبطان شوقي، بولصنام محمد وبن زرقة ليلى (2022)، الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام للكهرومنزليات بين طبيعته الميكانيكية والعضوية وتأثيره في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة المؤسسة، المجلد 11 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر-3، ص.ص 43-57.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

**Entreprise Review** is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.