

أثر الإبداع الإداري في النجاح الاستراتيجي للمنظمة
(دراسة حالة في الشركة المتحدة للتأمين-سورية)

**The impact of administrative creative on the strategic
success of the organization**

(A case study at The United Insurance Company- Syria)

بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الريادة والإدارة
بالإبداع

إعداد الطالب: عبدالستار حاج شعبان

إشراف: د. مزنة المارديني

شكر وتقدير

الشكر أولاً وأخيراً إلى الله سبحانه وتعالى الذي أعانني على كتابة هذا البحث، ثم الشكر لجامعة دمشق والمعهد العالي للتنمية الإدارية لتوفير الفرصة لي للالتحاق بالمعهد لنيل درجة الماجستير في التأهيل والتخصص.

وأخص بالشكر الدكتورة **مزنّة المارديني** المشرفة على هذا البحث لجهودها المبذولة ليكون هذا البحث ما هو عليه الآن، والشكر لأساتذة المعهد العالي للتنمية الإدارية.

أتمنى من الله عز وجل أن يعطيكم الصحة والعافية ودوام العطاء، شكراً لكم على ما قدمتموه لي..

الإهداء

إلى عائلتي العزيزة

إلى جميع أصدقائي

إلى جميع من علمني

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تبين أثر أبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة-المرونة-الأصالة-الحساسية للمشكلات-القدرة على التحليل) في النجاح الاستراتيجي للمنظمة في الشركة المتحدة للتأمين، ولتحقيق هدف الدراسة واختبار فرضياتها، وزع الاستبيان على جميع الموظفين وعددهم (103) موظف، وكانت العينة النهائية (60) استبياناً صالحاً للتحليل، حيث قام الطالب باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها: توفر أبعاد الإبداع الإداري و النجاح الاستراتيجي بدرجة جيدة، كما تقوم الشركة بتقديم خدمات جديدة تلبي العملاء، توفر الشركة خدمات متنوعة لتلبي احتياجات العملاء ومتطلباتهم، وتبين وجود أثر ذي دلالة معنوية للإبداع الإداري في النجاح الاستراتيجي للمنظمة في الشركة.

واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضع مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة زيادة الاهتمام بالإبداع الإداري بأبعاده للموظفين في الشركة، ضرورة وعي الموظفين بأن تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة هو بمثابة نجاح لهم وسينعكس إيجاباً على ظروفهم.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الاستراتيجية.

Abstract

This study aimed to show the impact of the dimensions of Administrative creativity (fluency-flexibility-originality-sensitivity to problems-ability to analyze) in the strategic success of the organization at United Insurance Company, and to achieve the goal of the study and test its hypotheses, the questionnaire was distributed to all employees and their number (103) employees, and the final sample (60) analyze surveys in which the student uses (Spss) to analyze data and hypothesis.

The research reached a set of results, the most important of which were: the availability of dimensions of managerial creativity and strategic success in a good degree, as the company provides new services to meet customers, and the company diversifies its services to meet the needs and requirements of customers, and shows a significant impact of Adminstrative creativity in strategy success.

The survey that findings of the research, he developed a set of recommendations, the most important of which are: the need to increase attention to managerial creativity in all its dimensions to employees in the company, and the need for employees to be aware that achieving strategic success of the company is a success for them and will reflect positively on their circumstances.

Keywords: Administrative creativity, strategy.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ج	الملخص باللغة العربية
د	الملخص باللغة الإنجليزية
1	قائمة المحتويات
3	قائمة الجداول
4	الفصل التمهيدي
5	المقدمة
6	الدراسات السابقة
9	مشكلة البحث
9	أهمية البحث
10	هدف البحث
10	فرضيات البحث
11	منهج البحث
11	مجتمع البحث والعينة
11	حدود البحث
11	محددات البحث
11	المصطلحات الإجرائية
12	الفصل الأول
13	المبحث الأول: الإبداع الإداري
13	مفهوم الإبداع الإداري
13	أهمية الإبداع الإداري
13	عناصر الإبداع الإداري
14	خصائص الإبداع الإداري
15	مراحل الإبداع الإداري
15	مستويات الإبداع الإداري
15	معوقات الإبداع الإداري
17	المبحث الثاني: النجاح الاستراتيجي للمنظمة
17	مفهوم النجاح الاستراتيجي

17	أبعاد النجاح الاستراتيجي
22	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
22	المبحث الأول: الدراسة الإحصائية الوصفية
22	مجتمع الدراسة وحجم العينة
22	أداة الدراسة
23	الأساليب الإحصائية المستخدمة
23	صدق وثبات الاستبيان
24	الخصائص الوصفية لأفراد عينة الدراسة
25	نتائج التحليل الإحصائي
28	المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية التحليلية
28	اختبار الفرضيات
32	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات
33	قائمة المراجع
36	الملحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مدى الاستجابة حسب مقياس ليكرت	23
2	صدق وثبات الاستبيان	23
3	توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	24
4	توزيع عينة البحث حسب متغير العمر	24
5	توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	24
6	توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة	25
7	قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي	25
8	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الطلاقة	25
9	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأصالة	26
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المرونة	26
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحساسية للمشكلات	27
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القدرة على التحليل	27
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور النجاح الاستراتيجي	27
14	الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	28
15	تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر	29
16	القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل والمتغير التابع	29
17	نتائج كروسكال والس لمتغير الجنس	30
18	نتائج كروسكال والس لمتغير العمر	30
19	نتائج كروسكال والس لمتغير المؤهل العلمي	30
20	نتائج كروسكال والس لمتغير سنوات الخبرة	30

الفصل التمهيدي
"الإطار العام للدراسة"

Chapter One
Research Framework

- مقدمة
- الدراسات السابقة
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أهداف البحث
- فرضيات البحث
- متغيرات البحث
- حدود البحث
- منهجية البحث

المقدمة:

منذ اللحظة الأولى التي مارس فيها الإنسان العمل، كان الإبداع يمثل جزءاً لا يتجزأ منه، والتاريخ يظهر لنا أن الإبداع عملية تطويرية ويعد استجابة لمواجهة مشكلات يصعب حلها أو فرص لم يتم استغلالها، وفي الماضي كان ينظر إلى الإبداع على أنه فن يتوقف على قدرة الشخص الذي يباشره، كما كان ينظر إليه على أنه أداء نادر وفعل لا يمكن التنبؤ به، ولذلك كانت عملية استحداث وتطوير منتجات جديدة تستغرق وقتاً طويلاً.

إن الإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، فيتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، والقدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب للمشكلة.

ويأتي الإبداع الإداري مطلباً أساسياً لأي منظمة، كونه يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، فيجب على المنظمة دفع الأفراد إلى إبراز قدراتهم الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب لتعود الفائدة على المنظمة والفرد أيضاً.

وحيث تكافح المنظمة من أجل النجاح في البيئات المضطربة التنافسية، فإن الإبداع الإداري يصبح أمراً في غاية الأهمية، فالتطور السريع الذي تعيشه المنظمات في عصر المعلومات والتكنولوجيا، فيجب على المنظمة الوصول إلى أفكار وحلول جديدة وفريدة وملائمة لتعود بالفائدة المتوقعة، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب، فهي تنتشر البيروقراطية والروتين وتسلب الأفراد قدراتهم الإبداعية والتفكير.

ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها ومن خلال تطوير أداء العاملين، حيث يرى الباحثون والإداريون أنه ينبغي تقدير أهمية الإبداع الإداري من خلال توفير مناخ ملائم للأفراد في المنظمات لإظهار قدراتهم الإبداعية واستغلالها بشكل أمثل، مما يدفع عجلة النمو ويحافظ على الاستقرار وضمان البقاء والمنافسة، ولتكون المنظمة متجددة بأفكارها وتمتيزة ويصبح الإبداع سمة لإداء المنظمة وخدماتها.

وإن نجاح المنظمة يقف وراءها العديد من العوامل وما تمتلكه من قدرات، إذ تباين الكتاب والباحثون في تحديد هذه العوامل وتسميتها، وفي هذا البحث سنبحث عن دور الإبداع الإداري في نجاح الاستراتيجي للمنظمة في الشركة المتحدة للتأمين.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1-دراسة (العجمي، 2021)¹ بعنوان: "أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: (الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بوجود عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الكويتية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (294) عاملاً إدارياً في الشركات الصناعية الكويتية، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى متوسط من الإبداع الإداري والميزة التنافسية وعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق عناصر المنظمة المتعلمة من خلال نقل المعرفة واكتسابها ومشاركتها بين الإداريين والعاملين في الشركات الصناعية الكويتية، ولاسيما العمل على توظيف كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتلبية متطلبات المنظمة المتعلمة فيها، ضرورة العمل على أعداد خطط استراتيجية واضحة ومحددة لتطبيق عناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية.

2-دراسة (اللافي؛ الخشمان، 2020)² بعنوان: "تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظم عمل الأداء العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة التي تم تطويرها وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم استخدام الرزم الإحصائية (SPSS) لدراسة واختبار الفرضيات.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، شاملاً بذلك (المديرين العاملين، مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام)، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة منهم في خمس جامعات خاصة هي (جامعة جرش الأهلية – جامعة فلادلفيا – جامعة عمان الأهلية – جامعة اربد الأهلية – جامعة الزرقاء الأهلية) وبواقع (105) إدارياً، وزعت عليهم أداة الدراسة (الاستبانة).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هناك مستوى مرتفع من تطبيق نظم عمل الأداء العالي ومستوى مرتفع من النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) تطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) على النجاح الاستراتيجي متمثلاً في (وجود استراتيجية واضحة - التنفيذ الفعال

¹ العجمي، حمد عامر. (2021). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. عدد: 19. ص- 433-410. بيروت: لبنان. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

² اللافي، خالد؛ الخشمان، أيسر. (2020). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. مج: 28. عدد: 1. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.

للاستراتيجية - القدرة على المنافسة للبقاء في البيئة التنظيمية - التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية) في الجامعات الخاصة الأردنية.

3-دراسة (مزهر، 2020)³ بعنوان: "دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجاً".

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر بغزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال أداة الاستبيان الذي تتكون من (39) فقرة، وجرى توزيعها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (160) مفردة، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى توفر رأس المال المعرفي في جامعة الأزهر بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71)، وسجل النجاح الاستراتيجي مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.69). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر، بقدرة تفسيرية بلغت (69.1%)، وتوصي الدراسة إدارة جامعة الأزهر بمزيد من الاهتمام بتعزيز رأس المال المعرفي بكل مكوناته البشرية والهيكلية والعلائقية لما له من تأثير كبير على النجاح الاستراتيجي.

4-دراسة(بومجان،قرشي،2019)⁴ بعنوان: "أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصور المبحوث عليهم حول مستوى التمكين لدى العاملين بجامعة بسكرة وأثره في الإبداع الإداري لديهم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجب قوي نسبياً بلغت قيمته ($R=0.721$)، كما نجد أن التمكين في هذا النموذج يفسر ما مقداره 50.30% من التباين في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها: العمل على تحسين مستوى التمكين لدى العاملين من خلال منحهم السلطة اللازمة والصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه، وهذا من أجل تعزيز الإبداع الإداري.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (kremer, villamor, 2019)⁵ بعنوان: " Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creative, voice, and knowledge sharing."

قيادة الابتكار: أفضل الممارسات لتعزيز إبداع الموظفين وآرائهم وتبادل المعرفة.

³ مزهر، رمزي. (2020). دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. مج: 28. عدد: 1. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.

⁴ بومجان، عادل؛ قرشي، محمد. (2019). أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. مجلة الاستراتيجية والتنمية. مج: 9. عدد: 3. الجزائر. ASJP. ص: 245-268.

⁵ Kremer, H; Villamor, I. (2019). Innovation leadership: Best practice recommendations for promoting employee creative voice and knowledge sharing. Business Horizons. Vol: 62. P: 65-74. Washington DC: USA. Indiana University.

هدفت الدراسة لبيان أهمية الابتكار التجريدي-تنفيذ الأفكار الإبداعية- فهو واحد من أكثر العوامل الهامة للميزة التنافسية في منظمات القرن 21. ومع ذلك ، لا يشجع القادة دائما سلوكيات الموظفين الحاسمة للابتكار. نحن ندمج الأدبيات الموجودة حول العوامل الحاسمة التي تكون بمثابة سوابق للابتكار، بما في ذلك آراء الموظف وتبادل المعرفة، والتي بدورها تؤدي إلى الإبداع والابتكار. استنادا إلى الأبحاث التجريبية الحالية، نقدم توصيات قائمة على الأدلة للمديرين ليصبحوا قادة الابتكار من خلال: (1) تطوير قواعد المجموعة الصحيحة، (2) تصميم الفرق بشكل استراتيجي، (3) إدارة الإجراءات المشتركة مع أولئك خارج الفريق، (4) إظهار الدعم كقائد، (5) عرض الدعم التنظيمي، (6) استخدام إدارة الأداء بشكل فعال.

2-دراسة (Acar; Tarakci; Kinppennberg, 2019) بعنوان: " Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review"

الإبداع والابتكار في ظل القيود: مراجعة تكاملية متعددة التخصصات.

هدفت الدراسة إلى أن توليد الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ابتكارات هو مفتاح الميزة التنافسية. ومع ذلك ، فإن المساعي نحو الإبداع والابتكار تحدها قيود مثل القواعد واللوائح والمواعيد النهائية والموارد الشحيحة. وقد اجتذب تأثير القيود على الإبداع والابتكار اهتماما كبيرا في مجالات الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال والتنظيم الصناعي والتكنولوجيا وإدارة العمليات والسلوك التنظيمي والتسويق. وقد ركزت البحوث في هذه المجالات على مختلف القيود التي تؤدي إلى آليات الوساطة المتميزة ولكنها مجزأة وتنتج نتائج متضاربة. نحن نطور تصنيفا للقيود وآليات الوساطة ونقدم توليفة تكاملية تشرح كيف تؤثر القيود على الإبداع والابتكار. وبالتالي تسهل مراجعتنا التعلم متعدد التخصصات وتمهد الطريق لمزيد من التطوير النظري.

3-دراسة (Sibanda, Ramrathan, 2017) بعنوان: " Influence of information technology on organization strategy, in IBM."

تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجية المنظمة، في شركة IBM.

تهدف الدراسة إلى وصف التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات الذي اتاح فرصا عديدة للمنظمات، غير أنه عرض أيضا عدة تحديات. ويتمثل أحد التحديات الرئيسية في كيفية استخدام المنظمات لتكنولوجيا المعلومات بشكل فعال وإدماجها في استراتيجياتها للاستفادة الكاملة من قدراتها كعامل تمكين. وقد أدى التغيير السريع لتكنولوجيا المعلومات إلى القليل من الأدلة التجريبية حول كيفية تأثيرها على استراتيجية المنظمة. كان نموذج المواءمة الاستراتيجية نموذجا شائعا تم إنشاؤه لمساعدة المنظمات على مواءمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها واستراتيجية أعمالها، ومع ذلك فإن نمو التكنولوجيا قد جعل هذا النموذج غير ذي صلة في هذا العصر. أجريت 12 مقابلة متعمقة داخل IBM جنوب أفريقيا لتحديد برامج التشغيل الواقعية التي تساعد في إنشاء هذه المحاذاة. تكشف الموضوعات المستمدة من نصوص المقابلة أن المستهلكين أصبحوا أكثر قدرة، لذلك تحتاج المنظمات إلى أن تكون أكثر مرونة في نماذج واستراتيجيات أعمالها. وعلاوة على ذلك، فإن دمج الأدوار الشاملة لعدة وظائف في المنظمة على

⁶ Acar, O; Tarakci, M; Knippenberg, D. (2019). Creative and innovation under constraints: Across-Disciplinary integrative review. University of London. Vol: 45. London: England. P: 96-121

⁷ Sibanda, M; Ramrathan, D. (2017). Influence of information technology on organization strategy. Foundation of management. Vol: 9. Durban: South Africa. University of KwaZulu-Natal.

مستوى الإدارة يسمح بتحسين المواءمة بين تكنولوجيا المعلومات والاستراتيجية لأن الأدوار المتكاملة الأفضل تجلب مزيجاً من هذين العنصرين.

4-دراسة (Hajiamiri, Toroghdar, 2014)⁸ بعنوان : " Administrative Creativity in Organizational Management and Investigation of its Impacts on Business

الإبداع الإداري في الإدارة التنظيمية والتحقيق في آثاره على الأعمال.

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التعلم، وأن المنظمات الأكثر نجاحاً تتعلم بشكل أسرع وأفضل من المنافسين الآخرين، وبسبب التغيرات في العالم الحالي الذي هو عصر المعلومات والاتصالات، وبسبب كونه غير مستقر، ومتغير، وغير قابل للتنبؤ، فإن استخدام الفرص يساعد البلدان في جميع أنحاء العالم وخاصة البلدان النامية على زيادة كفاءتها وتنميتها، ولن يكون ذلك ممكناً إلا من خلال إبداع المديرين وتأثيرهم على نمو إبداع الموظفين، ويمكن أن تؤدي زيادة الإبداع إلى تحسين كمية ونوعية الخدمات وخفض التكاليف، ومنع إهدار الموارد وتقليل البيروقراطية وزيادة المنافسة، وفي هذا البحث نحاول شرح العوامل مثل: الاستراتيجية، الإدارة، و الثقافة في إنشاء وتشكيل وتطور المنظمة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

-أنها درست أثر الإبداع الإداري في النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

-الفئة المستهدفة بالدراسة (الشركة المتحدة للتأمين)

-المكان التي تمت فيه الدراسة(سورية)

مشكلة البحث :

يعد الإبداع الإداري من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، فمن خلال ما يقدمه الإبداع الإداري من تحديد نوع الحلول، والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد وتحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإنتاج الأفكار الجديدة لديهم، ويرمي البحث الحالي تشخيص العلاقة بين الإبداع الإداري والنجاح الاستراتيجي للمنظمة في الشركة المتحدة للتأمين.

وللوقوف على مشكلة البحث بشكل أكثر تفصيلاً لابد من الإجابة على مجموعة الاسئلة الآتية:

- ما مستوى أبعاد الإبداع الإداري في الشركة المتحدة للتأمين ؟
- ما مستوى أبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركة المتحدة للتأمين ؟
- ما طبيعة أثر الإبداع الإداري على النجاح الاستراتيجي في الشركة المتحدة للتأمين ؟

أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث في ما يلي :

•الأهمية العلمية: تقديم إطار نظري للتعرف على ماهية الإبداع الإداري والنجاح الاستراتيجي.

⁸ Toroghdar, G; Hajiamiri, R. (2014). Administrative creative in organization management and investigation of its impact on business. New approach in sport science. Vol: 1. P:116-120. Iran. Islamic Azad university.

*الأهمية العملية: تقديم إطار عملي يربط بين الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل) والنجاح الاستراتيجي للمنظمة في الشركة المتحدة للتأمين.

هدف البحث :

إن الغرض من هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في الشركة المتحدة للتأمين.
- التعرف على مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركة المتحدة للتأمين.
- التعرف على أثر أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في (الطلاقة- الأصالة- المرونة- الحساسية للمشكلات- القدرة على التحليل) في النجاح الاستراتيجي للشركة المتحدة للتأمين.

فرضيات البحث :

تستند هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمكونات الإبداع الإداري على النجاح الاستراتيجي للمنظمة في الشركة المتحدة للتأمين، الفرضيات الفرعية:
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للطلاقة على النجاح الاستراتيجي للمنظمة في الشركة المتحدة للتأمين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأصالة على النجاح الاستراتيجي للمنظمة في الشركة المتحدة للتأمين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة على النجاح الاستراتيجي للمنظمة في الشركة المتحدة للتأمين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحساسية للمشكلات على النجاح الاستراتيجي للمنظمة في الشركة المتحدة للتأمين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة على التحليل على النجاح الاستراتيجي للمنظمة في الشركة المتحدة للتأمين.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق جوهرية في الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

متغيرات البحث :

المتغير المستقل:

الإبداع الإداري وأبعاده: الطلاقة-الأصالة-المرونة-الحساسية للمشكلات-القدرة على التحليل

المتغير التابع : النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج التحليلي عبر دراسة الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها، حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الأبحاث والدراسات والبحوث النظرية والميدانية العربية منها والأجنبية لبلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1-المصادر الثانوية: المتمثل بالكتب والمراجع العربية والأجنبية والأبحاث ذات الصلة.

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا البحث، تم توزيع الاستبيان على جميع الموظفين في الشركة تم استرجاع (65) استمارة كان منها 60 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

مجتمع البحث والعينة:

يشمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في الشركة والبالغ عددهم 103 موظف، تم توزيع الاستبيان، استرجع منها 65 استبيان، كان منها 60 استبيان صالح للتحليل الإحصائي.

حدود البحث:

الحدود المكانية : الشركة المتحدة للتأمين-سورية.

الحدود الزمانية : شهري آب ولغاية تشرين الاول في عام 2021.

الحدود البشرية : جميع العاملين في الشركة المتحدة للتأمين.

محددات البحث:

ضعف الاستجابة من قبل العاملين في الشركة المتحدة للتأمين للإجابة على استبيان الدراسة .

التعريف الإجرائية:

الإبداع الإداري: القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة".⁹

الاستراتيجية: مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين.¹⁰

⁹ الزهري، رندة. (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عالم الفكر. مج: 30. عدد: 3. ص-ص: 204-231. الكويت. المجلس الوطني للثقافة.

¹⁰ مصطفى، محمد. (2003). التسويق الاستراتيجي للخدمات. عمان: الأردن. دار المناهج. ص: 12.

الفصل الأول: الإطار النظري

Chapter Two: Theoretical Framework

المبحث الأول: الإبداع الإداري

- مفهوم الإبداع الإداري.
- أهمية الإبداع الإداري.
- عناصر الإبداع الإداري.
- خصائص الإبداع الإداري.
- مراحل الإبداع الإداري.
- مستويات الإبداع الإداري.
- معوقات الإبداع الإداري.

المبحث الثاني: النجاح الاستراتيجي

- مفهوم النجاح الاستراتيجي
- أبعاد النجاح الاستراتيجي

المبحث الأول: الإبداع الإداري.

1-1-1 مفهوم الإبداع الإداري:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة وتعددت وتباينت وجهات النظر في تعريف الإبداع وتعريف الإبداع الإداري.

حيث يعرف (جليفورد)¹¹ الإبداع بأنه: "تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات".

ويعرف (روشكا)¹² الإبداع بأنه: "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة".

أما عن الإبداع الإداري فيشير قاموس (ويبستر)¹³ إلى الإبداع الإداري أنه: "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع". ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الفني بجميع أشكاله.

أما الإبداع الإداري كما عرفه كل من (شومبدون وهنت وأسبورن)¹⁴ أنه: "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة".

1-1-2 أهمية الإبداع الإداري : 15

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع الإداري كما يلي :

-القدرة على الاستجابة للمتغيرات المحيطة مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر اذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات 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.

-الاستغلال الأمثل للموارد المالية.

-حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم.

1-1-3 عناصر الإبداع الإداري: 16

حسب جيلفورد:

¹¹ رشوان، حسين. (2002). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار. الإسكندرية: مصر. المكتب الجامعي الحديث. ص: 19.

¹² روشكا، ا. (1930). الإبداع العام والخاص. ترجمة: غسان أبو فخر. القاهرة: مصر. عالم المعرفة. ص: 19.

¹³ القذافي، رمضان. (2002). رعاية الموهوبين والمبدعين. الإسكندرية: مصر. المكتبة الجامعية. ص: 13.

¹⁴ الزهري، رنده. (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. مرجع سابق.

¹⁵ النمر، سعود. (1992). الإبداع الإداري دراسة سلوكية. مجلة المدير العربي. عدد: 117. ص: 60-70. القاهرة: مصر. جماعة الإدارة العليا.

¹⁶ توفيق، عبد الرحمن. (2004). منهج الإدارة العليا. القاهرة: مصر. مركز الخبرات المهنية للإدارة. ص: 48.

- **الطلاقة:** وهي تعبر عن مدى إمكانية الفرد المبدع في استدعاء المعلومات وتداعياتها، ويمكن التعبير عنها بالسيولة أو الخصوبة الفكرية وتظهر طلاقة الفرد من خلال كمية الأفكار التي تطفأ في ذهن الفرد، كما تعبر عن سهولة توليد الأفكار وسرعة التصنيف بإعطاء الكلمات وفق نسق محدد أو نظام معلوم.
- **المرونة:** ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، والمرونة هنا يمكن أن تكون عكس التصلب العقلي والذي يتبنى الفرد بمقتضاه مواقف محددة لا يحيد عنها، والمطلوب من الفرد المبدع أن يتميز بمرونة عالية من التلون العقلي، حتى يكون قادراً على تغيير حالته العقلية (, أفكاره) لكي تتناسب مع الموقف.
- **الأصالة:** تتمثل في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدية، أي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.
- **الحساسية للمشكلات:** تتضمن التحديد الدقيق لأسباب المشكلة وحجمها وأبعادها وأثارها ومتغيراتها والعوامل المؤثرة فيها وأيضاً التمييز الواضح ما بين المشكلة الأساسية والمشكلات الفرعية المرتبطة بها.
- **القدرة على التحليل:** وتعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية وذلك من خلال تقسيم أي عمل إلى الوحدات البسيطة المكونة له، أي القدرة على التعرف على تفاصيل وأجزاء العمل.

4-1-1 خصائص الإبداع الإداري: 17

- **كي تتمكن المؤسسة من الدخول إلى المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيمياً لا بد أن تتجلى جملة من الخصائص التي تدفع بالمؤسسة نحو التميز وأهمها:**
 - الاتصال الدائم مع الزبون:
 - المنظمة الناجحة هي التي تطيع أوامر ورغبات الزبائن عن طريق منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
 - الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين:
 - المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تتبنى العمال ذوي المواهب القيادية والإبداعية.
 - نشر القيم:
 - إن صلابة أي مؤسسة استمرت لسنوات طويلة لم تأت من التنظيم أو من المهارات الإدارية فحسب بل من ما نسميه بالمعتقدات والقوانين ومدى جاذبية واحترام العمال لها.
 - تركيز النشاط:
 - التنوع في الأعمال سوف يؤدي إلى تحقيق درجة التركيز المطلوبة في العمل .
 - بساطة الهيكل التنظيمي

يقوم الهيكل التنظيمي بدور مهم في تفعيل النشاط فكلما اتسم بالبساطة كلما تسهل عملية تسريب المعلومات والتعاملات ومن مظاهر البساطة العدد القليل للمسيرين وقلة الهيئات الإدارية.

17 عيد، سيد. (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. ندوة عن الإدارة الإبداعية. القاهرة. ص: 33.

-الانضباط:

المؤسسة المتميزة هي التي لها نظام مركزي ولا مركزي في نفس الوقت . حيث يعطي الحرية للأفراد وفي نفس الوقت تجد كل الوحدات فيها يدورون حول القيم والثوابت.

-الاعتماد على نظام التدريب:

عن طريق استخدام أساليب تقلل من أثر الجمود والروتين وإضافة المرونة التنظيمية عن طريق التدريب مما يضمن تبسيط العمل.

1-1-5 مراحل الإبداع الإداري: 18

• مرحلة الإعداد والتحضير:

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها وتجمع المعلومات المتعلقة بها وذلك عن طريق تدوين الملاحظات وإلقاء الأسئلة وإدارة الحلول والمناقشات.

• مرحلة الاحتضان (الكمون):

مرحلة ترتب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار الاي لا صلة لها بالمشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب.

• مرحلة التحقيق:

في هذه المرحلة يتعين على المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصقل.

1-1-6 مستويات الإبداع الإداري: 19

-مستوى الإبداع الفردي:

يعتبر المستودع الأول للإبداع أو القاعدة الأساسية، ويبدأ في المراحل الأولى من العمر وفيه يحاول المبدع سد الفجوة المبدئية بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري.

-مستوى الإبداع الناقد:

يقوم على أساس التفكير الذي يتجاوز التعبير الحر حيث ينتقد وينقص أسس النظم القائمة للأشياء ويسوق حججا مضادة تستند إلى المنطق.

-مستوى الإبداع الخلاق:

وهو أعلى مستويات الإبداع وأكثرها نضجا فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع ورفض النظم القائمة بل يسعى للانطلاق منها ويتبع سبيلا لم يطرقه أحد من قبل .

1-1-7 معوقات الإبداع الإداري: 20

18 الطيطي، محمد. (2006). إدارة الجودة الشاملة. عمان: الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص: 65.

19 شقير، زينب محمود. (2002). رعاية الموهوبين والمبدعين. القاهرة: مصر. مكتبة النهضة. ص: 228.

20 الفاعوري، رفعت. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: مصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص: 23.

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية ورفض الأفكار الجديدة.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات.
- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.
- نبذ العملاء.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية وخاصة المادية مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية وتجنبهم العمل الإبداعي.
- القيادات الإدارية غير الكفوة.
- الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين و المسؤولين.
- معوقات تنظيمية وتتمثل في تجديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديدا قل مجال الإبداع.
- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة.
- ضعف الولاء التنظيمي:
- يؤدي إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إلى الفرد فيعمل بشكل متقاعس وغير مبالي.
- التفكير غير العميق حيث أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار على أنها مسلمات يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع.

المبحث الثاني : النجاح الاستراتيجي للمنظمة

1-2-1 مفهوم النجاح الاستراتيجي:

إن أصل كلمة استراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "strategy" والذي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساساً في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف عن مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى أحد الباحثين أن كل من "SunTzu" و "Claustentz" كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية²¹، ويشير قاموس "Oxford Dictionary" إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة"، وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة²².

وبدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميادين متعددة: سياسة، اجتماعية، اقتصادية، بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية، إذ يرى البعض أنه مفهوم الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي تم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة، ومن هذه الزاوية تعرف الاستراتيجية بأنها²³ "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تنتجه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى الوحدات الاستراتيجية، كذلك على مستوى الوظائف"، ويعرفها البعض بأنها²⁴ "مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين".

إن التعريفين يوضحان بأن الاستراتيجية تترجم في القرارات التي تتخذها الإدارة في المؤسسة، سواء كانت قرارات هامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا أو قرارات تشغيلية تتخذ على مستوى الأنشطة والمتمثلة في تخصيص الموارد واستغلال الوسائل، لتحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الإدارة العليا.

1-2-2 أبعاد النجاح الاستراتيجي في المنظمة:

للاستراتيجية دوراً حيوياً في تحديد الاتجاه الذي ينبغي على المنظمة أن تسلكه بما يمكنها من تحقيق أهدافها والتفوق على المنظمات المنافسة، فهي تشير إلى الخطوط العريضة والقواعد التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال اليومية.

تقوم المنظمة بتحديد استراتيجيتها وذلك بعد دراسة وتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة التي عن طريقها تتعرف على الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى دراستها لبيئتها الداخلية التي تعطي فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف لديها، وبعد قيام المنظمة بهذه الدراسة فإنها تستطيع أن تختار نوع الاستراتيجية المناسبة لها من بين مجموعة الاستراتيجيات المتاحة أمامها والتي يتفق المفكرون عليها بشكل كبير، وهي تنحصر في ثلاث استراتيجيات:

- استراتيجية النمو Growth strategy.
- استراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy.

²¹. Durand, Rodolph. (2003). **Guide du management-Strategique**. Dunod. Paris: France. P: 127.

²² المغربي، عبد الحميد. (1999). **الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**. القاهرة: مصر. مجموعة النيل. ص: 19.

²³ عوض، محمد. (1999). **الإدارة الاستراتيجية**. الاسكندرية: مصر. الدار الجامعية. ص: 11.

²⁴ مصطفى، محمد. (2003). **التسويق الاستراتيجي للخدمات**. مرجع سابق.

• استراتيجية الاستقرار Stability Strategy.

وهناك من يذكر نوعاً رابعاً، وهو الاستراتيجية المختلطة أو المركبة Combination Strategy.

1-2-2-1 استراتيجية النمو Growth strategy:

وتعتبر استراتيجية النمو من أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل المنظمة وخاصة الصغيرة وحديثة التكوين، وتعتمد المنظمة عليها عندما تضع لنفسها أهدافاً إضافية جديدة، وغالباً تكون هذه الأهداف متمثلة في زيادة حجم مبيعاتها من السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها أو من خلال زيادة حصتها السوقية وجعلها أكبر من حصتها الحالية²⁵.

تحرص غالبية المنظمات على اعتماد استراتيجية النمو بدرجات متفاوتة وبشكل مستمر، ويذكر الباحثون العديد من المزايا لتبني المنظمة لهذه الاستراتيجية، والتي من أهمها تحقيق وفورات اقتصادية من خلال الإنتاج بكميات كبيرة، مما يقلل من تكلفة الإنتاج والقدرة على البيع بأسعار تنافسية، كما يزيد نمو المنظمة، من قوتها تجاه الأطراف في البيئة التي تتعامل معها من جهة وشعور العاملين فيها بالمكانة والهيبة من جهة أخرى، وزيادة إمكانية المنظمة من اجتذاب العاملين من ذوي القدرات والمهارات والخبرات لقدرتها على دفع رواتب ومكافآت أعلى من غيرها من المنظمات، كما أن غالباً يشير التوسع إلى نجاح وفعالية المنظمة، فالمنظمة الناجحة والتي تحقق عوائد جيدة على الاستثمار هي التي تفكر إدارتها بالنمو والتوسع، كما تحقق المنظمة من وراء نموها هدفاً استراتيجياً هاماً يتمثل في البقاء والاستمرار²⁶.

رغم كل هذه المزايا فإن اختيار المنظمة لاستراتيجية النمو قد يصاحبه بعض المشاكل والصعوبات من أهمها مشكلة الرقابة، وذلك لصعوبة تحديد مكان الخل والجهة المسؤولة عنه، وصعوبة التنسيق بين الوحدات، فضلاً عن التكرار الذي يحصل في النشاطات والمعدات مما يؤدي إلى زيادة التكاليف.

إن قرار إدارة المنظمة باختيار استراتيجية النمو يتطلب توفر بعض الظروف الداخلية كالموارد الفائضة وكذلك وجود حوافز للنمو على مستوى المنظمة والإدارة، ويمكن أن تكون هذه الحوافز اقتصادية ومتعلقة بالرغبة في تحقيق الأرباح، أو نفسية عن طريقها يشبع المديرون حاجاتهم في الإنجاز والقوة والمكانة وتحقيق الذات، ويتطلب تطبيق استراتيجية النمو توفر بعض الظروف الخارجية التي تعتبر غير مسيطر عليها من قبل المنظمة كزيادة حجم الطلب على المنتج أو الخدمة، وزيادة دخل الفرد أو الانتعاش الاقتصادي ووجود إبداعات يمكن للمنظمة استغلالها²⁷.

ويندرج تحت استراتيجية النمو مجموعة من البدائل، يمكن للمنظمة أن تختار من بينها بما يتناسب وظروفها وفلسفتها ومنها:

1- استراتيجية التركيز: 28

في هذا النوع من استراتيجيات النمو تقوم المنظمة بخصر وتركيز نشاطها بمنتج واحد أو خدمة واحدة، وبموجبها يمكن للمنظمة السيطرة على النشاط التي تعمل فيه وتتبوأ دور القيادة والريادة في تحديد اتجاهات هذا النشاط، إذ أن التخصص في مجال معين فقط يساعد المنظمة على تراكم الخبرة ويعطيها ميزة تنافسية، فتتخصص المنظمة في نوع واحد أو أنواع متشابهة من المنتجات أو الخدمات وامتلاكها

²⁵ الصميدعي، محمود جاسم. (2000). استراتيجية التسويق. عمان: الأردن. دار الحامد. ص: 60.

²⁶ حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات. عمان: الأردن. دار الحامد. ص: 130.

²⁷ حريم، حسين. مرجع سابق. ص: 132.

²⁸ David, fred R. (1993). strategic management. New York. Macmillan CO. p: 154.

لكادر متخصص يعطيها الفرصة للتوصل إلى الكثير من الأفكار الإبداعية في صناعة المنتج أو الخدمة، والقيام ببعض التعديلات لتجنب التقادم وزيادة مبيعاتها، بما يتناسب مع رغبة الزبائن من خلال الترويج واستخدام سياسة اسعار تحفيزية.

وما يميز هذه الاستراتيجية أنها لا تحتاج إلى موارد كثيرة لمحدودية التقنيات المستخدمة، كما يمكن للمنظمة استخدام طاقتها الإنتاجية بأقصى قدراتها.

2- استراتيجية التنوع:²⁹

تستخدم المنظمة استراتيجية النمو عن طريق التنوع عندما تقوم بممارسة أنشطة جديدة ومختلفة عن النشاط الذي تمارسه حالياً، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق تقديم منتج جديد أو خدمة جديدة أو الدخول في أسواق جديدة، ويتم اختيار هذه الاستراتيجية عندما تشعر المنظمة بوجود فرصة متاحة لتقديم منتج أو خدمة جديدة وتوفر لديها الموارد اللازمة لاستغلالها .

وبذلك تقوم بتوزيع المخاطر على أكثر من نشاط أو التخلص من مشكلة استخدام استراتيجية التركيز ولكن من جهة أخرى فالمخاطر هي خفض معدلات الأرباح على المدى البعيد والصعوبات التنظيمية بسبب التنوع .

ولاستراتيجية التنوع ثلاث أشكال:³⁰

أ- التنوع المترابط والتنوع غير المترابط:

ففي التنوع المترابط تقوم المنظمة بالدخول في أنشطة جديدة ترتبط ارتباطاً استراتيجياً بمجال العمل الحالي الذي تمارسه سعياً منها لتحقيق الميزة التنافسية، مستفيدة في ذلك من إمكانية تحقيق التعاون المشترك في أنشطتها الحالية والجديدة من خلال الاستفادة من الموارد ذات الاستخدام المشترك، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اندماج المنظمة مع منظمة أخرى تعمل في نفس المجال وتستخدم تقنيات مشابهة.

أما في التنوع غير المترابط فتتوسع المنظمة عن طريق الدخول في مجالات جديدة مختلفة بشكل كامل عن مجالها الحالي، وتلجأ المنظمة إلى هذا الشكل من التنوع لأن لديها قدرات مالية ولكن لا تمتلك فرصاً للتوسع في مجال نشاطها الحالي فتبحث عن مجالات جديدة.

ب- التنوع الداخلي والتنوع الخارجي:

في التنوع الداخلي تتوسع المنظمة في مجال عملها الحالي عن طريق زيادة حجم ما تقدمه من السلعة أو الخدمة لنفس السوق الحالية، وذلك بالبحث عن زبائن جديدة أو إيجاد استخدامات جديدة للمنتج نفسه.

أما التنوع الخارجي فيكون عن طريق دخول المنظمة في مجالات جديدة، ويمكن أن يكون من خلال الاندماج مع منظمة أخرى، غالباً تعمل في نفس المجال ويكون ذلك في شكل ودي أو يكون على شكل ابتلاع تفقد فيها إحدى المنظمات شخصيتها وتذوب في المنظمة الأخرى.

ج- التنوع الأفقي والتنوع الرأسي:

²⁹ Hussey, David. (1998). strategic management from theory to implementation. London. butter worth

Heinemann. P: 150.

³⁰ Wheelen, T.L&Hunger, J.D. (2002). strategy Management and business. Delhi. person education lid.p: 143.

في التنوع الأفقي الذي يسمى أيضاً التكامل الأفقي تقوم المنظمة بإضافة نشاطات جديدة ذات علاقة مباشرة بالتقنية التسدي تستخدمها، وقد يكون ذلك عن طريق تقديم منتج مكمل للمنتج الحالي.

أما في التنوع العامودي الذي يسمى أيضاً التكامل العامودي فتتحمل المنظمة مسؤولية إنتاج السلعة أو الخدمة في جميع مراحلها من الإنتاج إلى الترويج إلى التوزيع.

1-2-2-2 استراتيجية الانكماش: 31

وهي تلك الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تجد أنها بحاجة إلى تقليص عملها وحجمها، ويكون أمامها عدد من البدائل عليها الاختيار من بينها ومنها: الاستدارة، أو جعل الشركة أسيرة لطرف ثان، أو بيع الشركة وتصفية الاستثمار فيها، أو اشهار الإفلاس، وسيتم توضيح هذه الاستراتيجيات:

1- استراتيجية الاستدارة:

وتعني التركيز على تحسين العمليات والوضع الراهن، ويتطلب تنفيذ الاستدارة عمليتين أساسيتين هما: التقلص وتقليص الأنشطة لإيقاف الضرر، ثم دمج الأنشطة وتركيزها بحيث تمكن المنظمة في تغيير وضع التراجع الذي تعاني منه، وتعتبر هذه الاستراتيجية جذابة لشركة ناجحة وكبيرة تعمل في سوق متردية ومترجعة، فتسمح لها بإعادة النظر في أنشطتها وحجمها لتلائم الحالة الجديدة للسوق.

2- استراتيجية الشركة الأسيرة:

وتعني موافقة المنظمة على جعل نفسها أسيرة من خلال التنازل عن استقلاليتها لجهة أخرى تنفذها من وضعها السلبي، وغالباً ما يكون الطرف الأسر هو بنك أو مقرض، كما يمكن أن يكون شركة ثانية لها حقوق عليها كشركة التأمين أو شركة توريد أجهزة أو سلع، وتعتبر هذه الاستراتيجية جذابة لشركة تعمل في سوق تحتوي على فرص، ولكنها تعاني من نقص شديد في الموارد.

3- استراتيجية تصفية الاستثمار أو البيع:

أي أن يوصي أصحاب الشركة استثمارهم من خلال البيع إلى طرف آخر، وتعتبر هذه الاستراتيجية مناسبة لمنظمة تعاني من مشاكل بسبب حجمها الكبير، فنقرر تصفية بعض استثماراتها، كأن تباع بعض وحداتها أو فروعها.

4- استراتيجية إعلان الإفلاس والتصفية:

ويتم ذلك من خلال إشهار الإفلاس رسمياً، وتحقيق المالكين للمزايا التي توفرها قوانين إشهار الإفلاس، ويمكن أن يتم اللجوء لهذه الاستراتيجية لإنهاء حقوق الأطراف الآخرين عليها.

1-2-2-3 استراتيجية الاستقرار:

وتسمى أيضاً باستراتيجيات النمو المحدود، وهي أفضل البدائل للمنظمة الناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة، ووفقاً لها تسعى المنظمة لاستمرار منهجها وأساليبها المتبعة حالياً، ومن خلال التركيز على ما تقدمه لتعزيز ميزتها التنافسية دون إحداث أي تغيير جوهري في توجهها الاستراتيجي، وقد تساعد هذه الاستراتيجية بالدفاع عن وضع المنظمة الحالي وما حققته من نجاح، عبر خيارات تقليل التنافس وهذا متبع لدى الكثير من الشركات الصغيرة وفي منظمات النشاط الواحد، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة.

31 الخفاجي، نعمة عباس. (2004). الإدارة الاستراتيجية-المداخل والمفاهيم والعمليات. ط1. عمان: الأردن. دار الثقافة. ص: 215.

ومن الأسباب التي تدعو المنظمة لإتباع استراتيجية الاستقرار ما يلي:32

- رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم الفرصة لمراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتسرع في إرباك العلاقات التنظيمية.
- الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المنظمة والسعي للحفاظ عليها.
- محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق.
- تركيز المنظمة على مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.
- عدم توفر القدرات والمهارات الإدارية القادرة على قيادة المنظمة نحو النمو والتوسع.

وتتضمن استراتيجية الاستقرار استراتيجيات فرعية التالية:33

1- استراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن (استراتيجية عدم التغيير):

تمثل الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها بخدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والأهداف تبقى نسبياً بلا تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات والذي غالباً يكون بسيط.

2- استراتيجية الربح في الأجل القصير:

ويمكن اتباعها عندما تواجه المنظمة مشكلات تعتبرها مؤقتة تنبع من بيئتها الداخلية أو الخارجية (انخفاض المبيعات أو ظهور سياسات حكومية غير مواتية) تؤدي إلى تخفيض أرباحها، وتجنباً لإعلان الوضع السيء للشركة أمام الأطراف ذات العلاقة كحملة الأسهم والموردين، فإنها تقوم بمحاولة مصطنعة للحفاظ على استقرار أرباحها من خلال تخفيض الاستثمار والنفقات الجارية ممثلة نفقات البحوث والتطوير والإعلان، وتعتبر هذه الاستراتيجية مجدية إذا تم استخدامها لفترات قصيرة ريثما تنتهي المنظمة أزماتها.

3- استراتيجية النمو البطيء :

هناك بعض الأفراد الذين لا يعتبرون النمو من المسائل الضرورية كدعاة حماية البيئة الذين يرون أن عناصر الإنتاج في البيئة لا تسمح بقيام المنظمة بالتوسع السريع الذي يؤدي إلى انتشار عناصر الإنتاج وتآكلها ومن ثم عدم إمكانية التوسع على الإطلاق، وبالتالي فالأسلوب الوحيد الذي يضمن استمرار هذه العناصر هو قيام المنظمات بالتوسع بمعدل بطيء.

32 قطب، محي الدين . (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. ط1. الأردن. دار الحامد. ص: 36.

33 أبو النصر، مدحت محمد. (2009). مقومات التخطيط الاستراتيجي. ط1. مصر. المجموعة العربية. ص: 132.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

Chapter Three: Field Study

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل التمهيدي والأول للأسس النظرية لموضوع الدراسة، نتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد أثر الإبداع الإداري في النجاح الاستراتيجي للمنظمة في شركة المتحدة للتأمين بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفقاً لفرضيات الدراسة.

لمحة عامة عن شركة المتحدة للتأمين:

تعد الشركة المتحدة للتأمين (UIC) واحدة من أبرز الشركات التأمين الرائدة في سورية حيث حصلت على الترخيص الأول من هيئة الإشراف على التأمين لمزاولة أعمال التأمين في 2006/2/6. تأسست على يد مجموعة من رجال التأمين والأعمال السوريين والعرب، ومنذ انطلاقتها تمكنت الشركة في إطار سياستها التوسيعية من تأمين شبكة واسعة من الفروع، حرصاً منها لتغطية أكبر مساحة تراعي التوزيع السكاني على امتداد الجغرافيا السورية لتقديم خدماتها التأمينية إلى جميع العملاء في كافة المناطق السورية.

تتألف الشركة من 103 موظف وتتكون الفروع من 11 فرع تتوزع في:

المركز الرئيسي دمشق

فروع المؤسسة

حلب – درعا – حماة – اللاذقية – طرطوس – السويداء – حمص – عدرا – دير الزور – الحسكة – القامشلي

المبحث الأول: الدراسة الإحصائية الوصفية

2-1-1 مجتمع الدراسة وحجم العينة:

يشمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في الشركة والبالغ عددهم 103 موظف والعينة طبقية، تم توزيع الاستبيان عليهم، استرجع منها 65 استبيان، كان منها 60 استبيان صالح للتحليل الإحصائي.

2-1-2 أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبيان للحصول على البيانات لاستكمال الجانب العملي للدراسة، قد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

- الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويشمل 4 متغيرات وهن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: يتناول أثر الإبداع الإداري في النجاح الاستراتيجي للمنظمة وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:
 - المحور الأول: يتناول أبعاد الإبداع الإداري وينقسم إلى المحاور الفرعية التالية:
 - أ- الطلاقة ويتكون من 4 عبارات.

ت- الأصالة ويتكون من 3 عبارات.

ث- المرونة ويتكون من 4 عبارات.

ج- الحساسية للمشكلات ويتكون من 4 عبارات.

ح- القدرة على التحليل ويتكون من 4 عبارات.

-المحور الثاني: يشمل عبارات خاصة بالنجاح الاستراتيجي ويتكون من 8 عبارات.

اعتمد البحث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في اجابات أفراد العينة للاستبانة التي تتضمن 27 عبارة، ويتراوح مدى الاستجابة من (1-5) كما يظهر في الجدول الآتي:

الجدول (1) مدى الاستجابة حسب مقياس ليكرت

درجات المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

2-1-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد توزيع الاستبيانات واستعادتها تم تفريغها على برنامج التحليل الإحصائي (IBM SPSS) واستخلاص النتائج منها، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ اختبار معامل ألفا كرو نباخ Alpha لاختبار ثبات الاستبيان وجذر ألفا لاختبار الصدق.
- ✓ حساب النسب المئوية والتكرارات لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- ✓ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة الاستبيان لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- ✓ اختبار (Kruskal-Wallis) لمعرفة إذا كان هناك فروق جوهرية في الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- ✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

2-1-4 صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعاً أكثر من مرة تحت نفس الظروف، وقد تم التحقق من ثبات استمارة استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbach)، كما تم احتساب معامل الصدق والذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا.

الجدول (2) صدق وثبات الاستبيان

الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	جذر ألفا كرو نباخ
كامل الاستبيان	27	0.90	0.94

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لفقرات الاستبيان مرتفعة نسبياً وقريبة من الواحد (0.90) مما يدل أن الاستبيان ثابت بدرجة عالية أي أن عباراته منسجمة مع بعضها، وبالنظر إلى معامل الصدق (0.94) نستنتج أيضاً أن الاستبيان صادق، أي أنه يمثل مجتمع العينة تمثيلاً جيداً.

2-1-5 الخصائص الوصفية لأفراد عينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة الوصفية للمتغيرات الديموغرافية بحساب النسب المئوية والتكرارات للمتغيرات الديموغرافية، كما هو موضح أدناه:

أ) متغير الجنس:

يبين الجدول رقم (3) أن النسبة الأكبر لأفراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (60%) بينما كانت نسبة الإناث (40%) لكن ليس بفارق كبير فعلياً مما يدل على وجود نوع من التوازن.

الجدول (3) توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	60%
أنثى	24	40%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

ب) متغير العمر:

يبين جدول رقم (4) الاختلاف في أعمار عينة الدراسة وهذا يعتبر مؤشراً جيداً على توجيه الاستبانة إلى مختلف أعمار العاملين في شركة المتحدة للتأمين.

الجدول (4) توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	33	55%
من 30-أقل من 40 سنة	24	40%
من 40-أقل من 50 سنة	3	5%
أكثر من 50 سنة	-	-
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

ج) المؤهل العلمي:

يتبين من الجدول رقم (5) أن أغلب العاملين في شركة المتحدة للتأمين من العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية، وهذا يشير إلى المستوى العلمي المرتفع لفئات العاملين في المؤسسة، واهتمام الشركة بالكادر التعليمي.

الجدول (5) توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
الثانوية العامة وما دون	9	15%
معاهد متوسطة	12	20%
شهادة جامعية	30	50%
دراسات عليا	9	15%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

د) سنوات الخبرة:

يبين الجدول رقم (6) أن النسب مختلفة لعدد سنوات الخبرة ولكن النسبة الأكبر كانت من نصيب من لديهم أقل من 5 سنوات.

الجدول رقم (6) توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	42	70%
من 5-أقل من 10 سنوات	12	20%
من 10-أقل من 15 سنة	6	10%
أكثر من 15 سنة	-	-
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

2-1-6 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات كل عبارة من عبارات الاستبيان، ولتقدير نتائج المتوسط تم الاعتماد على فئات مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ من 1 وينتهي عند 5.

تم حساب المدى: $5-1=4$ ، ولحساب طول الفئة تم تقسيم المدى على عدد التقديرات أي: $(0.80=4/5)$ ، وبالتالي تكون تقديرات قيم المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول رقم (7) التالي:

الجدول رقم (7) قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي

قيمة المتوسط	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً

المصدر من إعداد الباحث

المحور الأول: الطلاقة

يبين الجدول رقم (8) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور الأول في الاستبيان كما يلي:

الجدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الطلاقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4.25	0.704	عالية جداً
2.	لدي القدرة على استحضار أكبر عدد من الأفكار في وقت واحد	4.13	0.747	عالية
3.	يمكنني التعبير عن أفكاري بسهولة وصياغتها في العبارات المناسبة	4.10	0.752	عالية
4.	لدي القدرة على استحضار أكبر عدد ممكن من الألفاظ للدلالة على الفكرة	4	0.882	عالية
	محور الطلاقة	4.12	0.771	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحور الطلاقة 4.12 وهذه القيمة أعلى من الوسط الافتراضي البالغة 3 ليرسخ ذلك مستوى أهمية إجابات موظفي الشركة على هذا المكون التي اتجهت

نحو الاتفاق وبانحراف معياري قدره 0.771، نستنتج من الجدول أن الموظفين يتمتعون بالطلاقة بشكل جيد.

المحور الثاني : الأصالة

يبين الجدول رقم (9) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور الثاني في الاستبيان كما يلي:

الجدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأصالة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	لدي مساهمة في إنتاج أفكار جديدة	4.16	0.717	عالية
2.	لدي القدرة على التحاور والإقناع	4.21	0.738	عالية جداً
3.	أنجز الأعمال بأسلوب متجدد	4.21	0.715	عالية جداً
	محور الأصالة	4.19	0.723	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحور الأصالة بلغ 4.19 مما يشير إلى اتجاه الموظفين في الشركة إلى الاتفاق على عبارات المحور السابق، وبانحراف معياري قدره 0.723، ونستنتج أن الموظفين يتمتعون بالأصالة بشكل جيد.

المحور الثالث: المرونة

يبين الجدول رقم (10) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور الثالث في الاستبيان كما يلي:

الجدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المرونة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1.	أقبل الآراء التي تكون مخالفة لرأيي	3.95	0.891	عالية
2.	أقوم بتغيير قراري و موقفي عندما أتأكد من عدم صحته	4.30	0.720	عالية جداً
3.	يمكنني النظر للمشكلة من عدة زوايا	4.36	0.63	عالية جداً
4.	أقبل التغيرات في أسلوب العمل	4	0.823	عالية
	محور المرونة	4.15	0.767	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحور المرونة هو 4.15 مما يشير إلى الموظفين في الشركة وافقوا على عبارات المحور السابق، وبانحراف معياري قدره 0.767، ونستنتج أن الموظفين في الشركة يتمتعون بالمرونة بشكل جيد.

المحور الرابع: الحساسية للمشكلات

يبين الجدول رقم (11) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور الرابع في الاستبيان كما يلي:

الجدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	لدي القدرة على توقع مشاكل العمل قبل حدوثها	4.06	0.756	عالية
2.	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف في العمل	4.31	0.567	عالية جداً
3.	أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	4.10	0.681	عالية
4.	أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار بحلها	4.35	0.605	عالية جداً
	محور الحساسية للمشكلات	4.20	0.655	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحور الحساسية للمشكلات بلغ 4.20، مما يدل على اتفاق الموظفين على عبارات المحور السابق، وبانحراف معياري قدره 0.655، ونستنتج أن الموظفين يتمتعون بالحساسية للمشكلات بشكل جيد جداً.

المحور الخامس: القدرة على التحليل

يبين الجدول رقم (12) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور الخامس في الاستبيان كما يلي:

الجدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القدرة على التحليل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	لدي القدرة على تنظيم أفكاري	4.28	0.666	عالية جداً
2.	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	4.51	0.536	عالية جداً
3.	لدي القدرة على تجزئة العمل	4.35	0.684	عالية جداً
4.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	4.33	0.601	عالية جداً
	محور القدرة على التحليل	4.36	0.622	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحور القدرة على التحليل بلغ 4.36، مما يشير إلى اتجاه الموظفين في الشركة إلى الاتفاق على المحور السابق، بانحراف معياري قدره 0.622، ونستنتج أن الموظفين في الشركة يتمتعون بالقدرة على التحليل بشكل جيد جداً.

المحور السادس: النجاح الاستراتيجي للمنظمة

بين الجدول رقم (13) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور السادس.

الجدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور النجاح الاستراتيجي للمنظمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1.	تقوم المنظمة بتنويع خدماتها لتلبي احتياجات العملاء	4.20	0.731	عالية جداً
2.	تسعى المنظمة إلى تقديم خدمات جديدة	4.28	0.613	عالية جداً

3.	تسعى المنظمة إلى تطوير أساليب تقديم الخدمات	4.21	0.738	عالية جدا
4.	تسعى المنظمة إلى البحث عن الفرص في السوق واستغلالها	4.10	0.681	عالية
5.	تفتح المنظمة أبواب الحوار مع العملاء حتى ترتقي بتلبية احتياجاتهم	4.08	0.618	عالية
6.	تسعى المنظمة للحفاظ على العاملين الأكفاء لديها	3.88	1.02	عالية
7.	تتوقع المنظمة التغيرات المحتملة في المستقبل وتأثيرها على مستوى المنظمة	3.93	0.733	عالية
8.	تنفيذ المنظمة خطة تدريبية للعاملين لديها	4.06	0.841	عالية
	محور النجاح الاستراتيجي	4.09	0.746	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحور النجاح الاستراتيجي بلغ 4.09، مما يشير إلى اتفاق الموظفين على عبارات المحور السادس، وبانحراف معياري قدره 0.746، ونستنتج أن الشركة تنوع بخدماتها لتلبي احتياجات العملاء، وتسعى لتقديم خدمات جديدة وتسعى لتطوير طريقة تقديم الخدمات.

المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية التحليلية

2-2-1 اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمكونات الإبداع الإداري على النجاح الاستراتيجي للمنظمة في الشركة المتحدة للتأمين.

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (جدول 14) لمعرفة الأثر والعلاقة بين المتغير المستقل الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة-المرونة-الأصالة-الحساسية للمشكلات-القدرة على التحليل) على المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي للمنظمة) في الشركة المتحدة للتأمين.

الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية Ho: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الإبداع الإداري في النجاح الاستراتيجي للمنظمة في الشركة المتحدة للتأمين" أي (نموذج الانحدار غير معنوي بين المتغيرات)

جدول (14) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.650 ^a	.423	.413	.44952

a. Predictors: (Constant), الإبداع الإداري

b. Dependent Variable: النجاح الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

يوضح الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 65% وأن معامل التفسير هو 0.423 أي أن الإبداع الإداري يفسر 42% من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي.

جدول(15) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.591	1	8.591	42.518	.000 ^b
	Residual	11.720	58	.202		
	Total	20.311	59			

a. Dependent Variable: النجاح الاستراتيجي

b. Predictors: (Constant), الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

يشير الجدول رقم (15) إلى أن قيمة $f=42.518$ والتي تشير إلى أن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول(16) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل والمتغير التابع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.356	.428		3.168	.002
	m7	.658	.101	.650	6.521	.000

a. Dependent Variable: النجاح الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

يشير الجدول رقم (16) إلى أن الإبداع الإداري تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=6.521$ والميل الذي يعبر عن تأثير الإبداع الإداري هو 65.8% في النجاح الاستراتيجي.

وبالتالي نجد أن: "يوجد علاقة بين الإبداع الإداري و النجاح الاستراتيجي للمنظمة"

نستنتج من ذلك معادلة خط الانحدار كالآتي:

$$Y=1.356 +0.658X$$

الفرضية الرئيسية الثانية:

“ لا فروق جوهرية في الإبداع الإداري يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة)”

لاختبار مدى وجود اختلافات جوهرية بين الموظفين في الشركة المتحدة للتأمين فيما يتعلق بإبداع الإبداع الإداري تبعا للمتغيرات الديموغرافية، تم استخدام اختبار البديل اللامعلمي Kruskal-Wallis بدلاً من اختبار ANOVA وبافتراض التوزيع غير الطبيعي:

1-المتغير الأول الجنس:

جدول رقم (17) نتائج اختبار كروسكال واليس لمتغير الجنس

المتغيرات	ذكر		انثى		مستوى الدلالة sig
	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	
	36	35,54	24	22.94	0.066

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

يتضح من الجدول السابق رقم (17) أن قيمة P Value تساوي 0.06 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول " لا يوجد فروق جوهرية في الإبداع الإداري في الشركة المتحدة للتأمين تعزى لمتغير الجنس.

2-المتغير الثاني العمر:

جدول رقم (18) نتائج اختبار كروسكال واليس لمتغير العمر

المتغيرات	أقل من 5 سنوات		من 5-10 سنوات		من 10-20 سنة		أكثر من 20		مستوى الدلالة sig
	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	
العمر	33	30.76	24	29.75	3	33.67	-----	-----	0.927

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

يتضح من الجدول السابق رقم (18) أن قيمة الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدمي الذي يقول بأنه " لاتوجد فروق جوهرية في الإبداع الإداري في الشركة المتحدة للتأمين تعزى لمتغير العمر.

3-المتغير الثالث المؤهل العلمي:

جدول رقم (19) نتائج اختبار كروسكال واليس لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	شهادة ثانوية وما دون		شهادة جامعية		معاهد متوسطة		دراسات عليا		مستوى الدلالة sig
	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	
المؤهل العلمي	9	24.44	12	33.58	30	27.78	9	41.50	0.123

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

يتضح من الجدول السابق رقم (19) أن قيمة الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدمي الذي يقول بأنه " لا يوجد فروق جوهرية في الإبداع الإداري في الشركة المتحدة للتأمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4-المتغير الرابع سنوات الخبرة:

جدول رقم (20) نتائج اختبار كروسكال واليس لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	أقل من 5 سنوات		من 5-10 سنوات		من 10-20 سنة		أكثر من 20 سنة		مستوى الدلالة sig
	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	

سنوات الخبرة	42	30.12	12	34.92	6	24.33	-----	0.463
-----------------	----	-------	----	-------	---	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss

نستنتج من الجدول السابق رقم (20) أن قيمة الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدمي الذي يقول بأنه " لا يوجد فروق جوهرية في الإبداع الإداري في الشركة المتحدة للتأمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

النتائج:

في ضوء التحليلات النظرية والعملية لنتائج الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- توفر أبعاد الإبداع الإداري في الشركة المتحدة للتأمين بدرجة جيدة.
- 2- توفر أبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركة المتحدة للتأمين.
- 3- تقوم الشركة المتحدة للتأمين بتقديم خدمات جديدة تلبي حاجات العملاء.
- 4- توفر الشركة المتحدة للتأمين خدمات متنوعة لتلبي احتياجات العملاء ومتطلباتهم.
- 5- تقوم الشركة المتحدة للتأمين إلى تنويع أساليب تقديم الخدمات.
- 6- وجود أثر ذو دلالة معنوية لأثنان من أبعاد الإبداع الإداري في النجاح الاستراتيجي في الشركة المتحدة للتأمين وهما الطلاقة والحساسية للمشكلات، أما بقية المكونات ليس لها أثر ذو دلالة معنوية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة.
- 7- لا توجد فروق جوهرية في أبعاد الإبداع الإداري في الشركة المتحدة للتأمين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

التوصيات:

- 1- زيادة الاهتمام بالإبداع الإداري بأبعاده للموظفين في الشركة المتحدة للتأمين.
- 2- ضرورة وعي الموظفين بأن تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة هو بمثابة نجاح لهم وسينعكس إيجاباً على ظروفهم.
- 3- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على الإبداع الإداري وأثره في النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

المراجع العربية:

الكتب:

- 1- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). التخطيط الاستراتيجي. ط1. مصر. المجموعة العربية.
- 2- الخفاجي، نعمة عباس. (2004). الإدارة الاستراتيجية-المداخل والمفاهيم والعمليات. ط1. عمان: الأردن. دار الثقافة.
- 3- الصميدعي، محمود جاسم. (2000). استراتيجية التسويق. عمان: الأردن. دار الحامد.
- 4- الطيطي، محمد. (2006). إدارة الجودة الشاملة. عمان: الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 5- الفاعوري، رفعت. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: مصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 6- المغربي، عبد الحميد. (1999). الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. القاهرة: مصر. مجموعة النيل.
- 7- توفيق، عبد الرحمن. (2004). منهج الإدارة العليا. القاهرة: مصر. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 8- حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات. عمان: الأردن. دار الحامد.
- 9- رشوان، حسين. (2002). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار. الإسكندرية: مصر. المكتب الجامعي الحديث.
- 10- روشكا، ا. (1930). الإبداع العام والخاص. ترجمة: غسان أبو فخر. القاهرة: مصر. عالم المعرفة.
- 11- شقير، زينب محمود. (2002). رعاية الموهوبين والمبدعين. القاهرة: مصر. مكتبة النهضة.
- 12- عوض، محمد. (1999). الإدارة الاستراتيجية. الاسكندرية: مصر. الدار الجامعية.
- 13- قطب، محي الدين. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. ط1. الأردن. دار الحامد.
- 14- مصطفى، محمد. (2003). التسويق الاستراتيجي للخدمات. عمان: الأردن. دار المناهج.

المجلات والدوريات والندوات:

- 1- الزهري، رندة. (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عالم الفكر. مج: 30. عدد: 3. ص-ص: 204-231. الكويت. المجلس الوطني للثقافة.
- 2- العجمي، حمد عامر. (2021). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. عدد: 19. ص-ص: 410-433. بيروت: لبنان. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- 3-اللافي، خالد؛ الخشمان، أيسر. (2020). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. مج: 28. عدد: 1. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
- 4- النمر، سعود. (1992). الإبداع الإداري دراسة سلوكية. مجلة المدير العربي. عدد: 117. ص-ص: 60-70. القاهرة: مصر. جماعة الإدارة العليا.
- 5- بومجان، عادل؛ قريشي، محمد. (2019). أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. مجلة الاستراتيجية والتنمية. مج: 9. عدد: 3. الجزائر. ASJP. ص-ص: 245-268.
- 6-عيد، سيد. (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. ندوة عن الإدارة الإبداعية. القاهرة.
- 7-مزهري، رمزي. (2020). دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. مج: 28. عدد: 1. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
- المراجع الأجنبية:

Books

- 1-David, fred R. (1993). Strategic management. New York. Macmillan CO.
- 2- Durand, Rodolph. (2003). Guide du management-Strategique. Dunod. Paris: France.
- 3-Hussey, David. (1998). strategic management from theory to implementation. London. butter worth Heinemann. .
- 4 - Wheelen, T.L&Hunger, J.D. (2002). strategy Management and business. Delhi. person education lid. .

Article

- 1-Acar, O; Tarakci, M; Knippenberg, D. (2019). Creative and innovation under constraints: Across-Disciplinary integrative review. University of London. Vol: 45. P: 96-121. London: England.
- 2-Kremer, H; Villamor, I. (2019). Innovation leadership: Best practice recommendations for promoting employee creative voice and knowledge sharing. Business Horizons. Vol: 62. P: 65-74. Washington DC: USA. Indiana University.
- 3-Sibanda, M; Ramrathan, D. (2017). Influence of information technology on organization strategy. Foundation of management. Vol: 9. Durban: South Africa. University of KwaZulu-Natal.

4- Toroghdar, G; Hajiamiri, R. (2014). Administrative creative in organization management and investigation of its impact on business. **New approach in sport science**. Vol: 1. P:116-120. Iran. Islamic Azad university.

الملحق



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
قسم: الريادة والإبداع
والاستراتيجيات

ماجستير التأهيل والتخصص في الريادة والإدارة بالإبداع

تحية طيبة ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لنيل الإجازة في ماجستير الريادة والإدارة بالإبداع بعنوان : (أثر الإبداع الإداري في النجاح الاستراتيجي للمنظمة) دراسة ميدانية في شركة المتحدة التأمين.

نأمل بالتكرم و الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن اجابته ستكون محاطة بالسرية الكاملة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالب : عبد الستار حاج شعبان

المشرفة : الدكتورة مزنة المارديني

السنة الدراسية : 2021\2020

يرجى الاجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع اشارة √:

القسم الاول : معلومات عامة

1. الجنس :

☐ ذكر ☐ انثى

2. العمر :

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 - أقل من 40 سنة ☐ من 40 - أقل من 50 سنة
☐ أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي :

☐ شهادة ثانوية وما دون ☐ معاهد متوسطة ☐ اجازة جامعية ☐ دراسات عليا .

4. سنوات الخبرة :

☐ من سنة ل خمس سنوات ☐ من 5 - أقل من 10 سنوات ☐ من 10 - أقل من 15 سنة
☐ أكثر من 15 سنة.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق بشدة
الإبداع الإداري					
الطلاقة					
1	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.				
2	لدي القدرة على استحضار أكبر عدد من الأفكار في وقت واحد.				
3	يمكنني التعبير عن أفكاري بسهولة وصياغتها في العبارات المناسبة.				
4	لدي القدرة على استحضار أكبر عدد ممكن من الألفاظ للدلالة على الفكرة.				
الأصالة					

					5. لدي مساهمة في إنتاج أفكار جديدة.
					6. لدي القدرة على التحاور والإقناع.
					7. أنجز الأعمال بأسلوب متجدد.
المرونة					
					8. أتقبل الآراء التي تكون مخالفة لرأيي.
					9. أقوم بتغيير قرارتي وموقفي عندما أتأكد من عدم صحته.
					10. يمكنني النظر للمشكلة من عدة زوايا مختلفة.
					11. أتقبل التغيرات في أسلوب العمل.
الحساسية للمشكلات					
					12. لدي القدرة على توقع مشاكل العمل قبل حدوثها.
					13. أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف في العمل.
					14. أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.
					15. أجمع وأحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار بحلها.
القدرة على التحليل					
					16. لدي القدرة على تنظيم أفكاري.
					17. أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
					18. لدي القدرة على تجزئة العمل.
					19. لدي القدرة على تحليل مهام العمل.
النجاح الاستراتيجي					
					20. تقوم المنظمة بتنويع خدماتها لتلبي احتياجات العملاء.
					21. تسعى المنظمة إلى تقديم خدمات جديدة.
					22. تسعى المنظمة إلى تطوير أساليب تقديم الخدمات.
					23. تسعى المنظمة إلى البحث عن الفرص في السوق واستغلالها.
					24. تفتح المنظمة أبواب الحوار مع العملاء حتى ترتقي بتلبية احتياجاتهم.
					25. تسعى المنظمة للحفاظ على العاملين الأكفاء لديها.
					26. تتوقع المنظمة التغيرات المحتملة في المستقبل وتأثيرها على مستوى المنظمة.
					27. تنفذ المنظمة خطة تدريبية للعاملين لديها.