جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

مساهمة الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبين

العربي بن حورة رفيق

بومعزة بن عيسى

تحت إشراف الأستاذة

موساوي وردة

السنة الجامعية: 2021– 2022

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

مصداقا لقول الله تعالى

﴿ ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك بادك الصالحين﴾

شكرا للبارئ الخالق الذي وهبنا نعمتي العقل والصحة لإتمام هذا العمل بفضله سبحانه وتعالى

وصلاة وسلاما دائمين على الحبيب "مُحَمَّد" ﷺ، أدى الأمانة وبلغ الرسالة وجاهد في الله حق جهاده إلى كل عمال شركة سونلغاز الكهرباء والغاز بالمدية الذين ساعدونا ولم يبخلوا علينا بما لديهم من معلومات وكذلك إلى الأستاذة المشرفة موساوي وردة

وإلى جميع أصدقاء الدراسة

وإلى كل طلبة جامعة المدية





الإهـــداء

إلى من ارتبط رضا الله برضاهما وقال فيهما الله عز وجل

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من تغمرني بعطفهما وجناحهما من جعل الله الجنة تحت أقدامها

أغلى ما أملك في الوجود أمي الحنونة حفظها الله

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وتحمل عبء الحياة، قدوتي

ومثلي الأعلى أبي العزيز حفظه الله

إلى من يرون في نجاحي فخرا لهم إخواتي وأخواتي حفظهم الله

إلى من علمني حرفا

إلى جميع أصدقاء الدراسة

رفـيق



الإهـــداء

أولا أشكر الله عز وجل الذي وهبني العقل وحسن التوكل

عليه سبحانه وتعالى وعلى نعمه الكثيرة التي روقني

إياها فالحمد والشكر لله على كل حال

أهدي عملي هذا إلى من أنار لي درب العلم والمعرفة

وحرصا عليا منذ الصغر واجتهد في تربيتي والاعتناء

بي والدي الحبيبان القريبان إلى قلبي أمي الحبيبة وأبي الغالي

إلى كل إخواتي وأخواتي

وإلى كل أساتذتي وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر

حتى نهاية هذا العمل

بن عيسى

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية، من خلال المنطلقات النظرية المقدمة فيها إضافة إلى الدراسة التطبيقية التي قام بها الطالبين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ومن أجل جمع البيانات والمعلومات واختبار صحة الفرضيات المقدمة تم استخدام أداة الاستبيان وذلك من خلال توزيع الاستبيانات على الأفراد في المنظمة محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود إدراك وأهمية للإبداع في المؤسسة وهذا لما له دور كبير في تحسين المستمر في جودة الخدمة، كما أن هناك تأثير لتنمية الإبداع على تحسين المستمر، ويمكن القول الإبداع ليس صدفة او معجزة وإنما هو تضافر الجهود والتكوين المستمر للأفراد مما يهيئ البيئة المناسبة للتحسين المسمر في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع التنظيمي، جودة الخدمة، التحسين المستمر.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضـــــوع	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	**I**
فهرس المحتويات	**III**
فهرس الجداول	**VI**
فهرس الأشكال	**VII**
فهرس الملاحق	**VII**
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التنظيمي	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الإبداع	03
المطلب الأول: النظريات المفسرة للإبداع	03
المطلب الثاني: مفهوم الإبداع	05
المطلب الثالث: عناصر الإبداع	06
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي	07
المطلب الأول: تعريف الإبداع التنظيمي	07
المطلب الثاني: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته	08
المطلب الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي ومصادره	12
المبحث الثالث: استراتيجيات الإبداع التنظيمي، أساليبه ومعوقاته	15
المطلب الأول: استراتيجيات الإبداع التنظيمي	15
المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي.	16
المطلب الثالث: معوقات الإبداع التنظيمي	17
خلاصة	21

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي والتحسين في جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	23
المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمات	24
المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات	24
المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمات	25
المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمات	26
المبحث الثاني: ماهية تحسين جودة الخدمات	27
المطلب الأول: مفهوم تحسين جودة الخدمات	27
المطلب الثاني:أنواع ومناهج تحسين المستمر	30
المطلب الثالث: أدوات وأساليب التحسين	35
المبحث الثالث: الإبداع في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية	37
المطلب الأول: تصميم و التحسين المستمر	37
المطلب الثاني: أساليب حماية الإبداع والتحسين المستمر	38
المطلب الثالث: حدود الإبداع والتحسين المستمر	40
خلاصة	43
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز فرع المدية	
تمهيد	45
المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة محل الدراسة	46
المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	46
المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (المدية)	47
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	47
المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة	50
المطلب الأول: منهجية وأداة الدراسة	50
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	52
المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في الدراسة	52
المبحث الثالث: تقديم نتائج الاستبيان ودراستها	53

المطلب الأول: الاختبارات القبلية للاستبيان	53
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان	57
المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات	66
خلاصة	69
خاتمة عامة	71
قائمة المراجع	77
الملاحق	82

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-3)	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي	51
(2-3)	مجال الاتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي	51
(3-3)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	54
(4-3)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية لفقراته	54
(5-3)	معاملات الارتباط بين كل عبارة مع عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	55
(6-3)	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	56
(7-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	57
(8-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	58
(9-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	58
(10-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	59
(11-3)	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان	60
(12-3)	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان	63
(13-3)	نتائج اختبار صحة الفرضيات	66

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	أنواع الإبداع التنظيمي	10
(2-1)	نظام الإبداع التنظيمي في المؤسسات	14
(1-2)	يمثل جودة الخدمة	25
(2-2)	تحسين جودة الخدمات	28
(3-2)	تحسين التحسين (خطط-اعمل-افحص-نفذ)	29
(4-2)	إتجاهان في عملية التحسين	31
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمدية	48
(2-3)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس	57
(3-3)	تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	58
(4-3)	تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	58
(5-3)	تمثيل عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	59

فهرس الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	استبيان في صورته النهائية	82
02	قائمة الأساتذة الذين حكموا الاستبيان	86
03	نتائج برنامج SPSS	86

مقدمة عامة



تواجه المؤسسات في الوقت الحالي تغيرات سريعة متعددة الجوانب وتتبدل فيه الأوضاع وتتزايد فيه التحديات، ومن بين هذه التحديات مواكبة التطورات في جودة الخدمة، المقدمة على مستوى العالم الأمر الذي يستلزم إيجاد طرق وأساليب جديدة لتحسينها ومواكبة التطورات السريعة بما يضمن تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

يعد نجاح المؤسسات وتقدمها اليوم مرتبط بالإبداعات المنظمة حيث يعتبر الإبداع التنظيمي من المواضيع المستجدة في البحث والدراسة ومعرفة أثرها على جودة الخدمة المقدمة من خلال التعرف على عناصر الإبداع التنظيمي وأثره على أهم معايير جودة الخدمة.

كما أن المؤسسات الرائدة في تقديم الخدمات لمتلقيها تتطلع دائما إلى الإبداع، حيث نجد أن الإبداع هو قاعدة أساسية للتوصل إلى خدمات ذات جودة عالية. من خلال مبدأ التحسين المستمر في الخدمات بمشاركة جميع العاملين. ويكون ذلك بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن، مما يساهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يساهم الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز فرع المدية؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي أبعاد الإبداع التنظيمي؟
2. ما مستوى تبني جودة الخدمة المقدمة؟
3. كيف يساهم الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة على هذه التساؤلات نفترض الافتراضات التالية:

1. تتمثل أهم أبعاد الابداع التنظيمي في المؤسسات في الطلاقة، التشجيع على الابداع والحساسية للمشكلات.
2. جودة الخدمة هي معيار لتطابق توقعات العميل مع الأداء الفعلي وتحقيق متطلبات متلقي الخدمة، والعمل على ايصال خدمة عالية المستوى لمتلقيها.

3. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين الابداع التنظيمي وتحسين جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

3. 1. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الإبداع الإداري ومستوى جودة الخدمات المقدمة.

3. 2. توجد علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، حيث لاقى الابداع التنظيمي اهتماما واسعا من قبل المؤسسات وتبني معظمها لبرامج متخصصة في الابداع والمحافظة، لما من شأنه تطوير أداء العاملين الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، هذا الأخير الذي يعتبر من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لما له من أثر على نموها واستمراريتها.

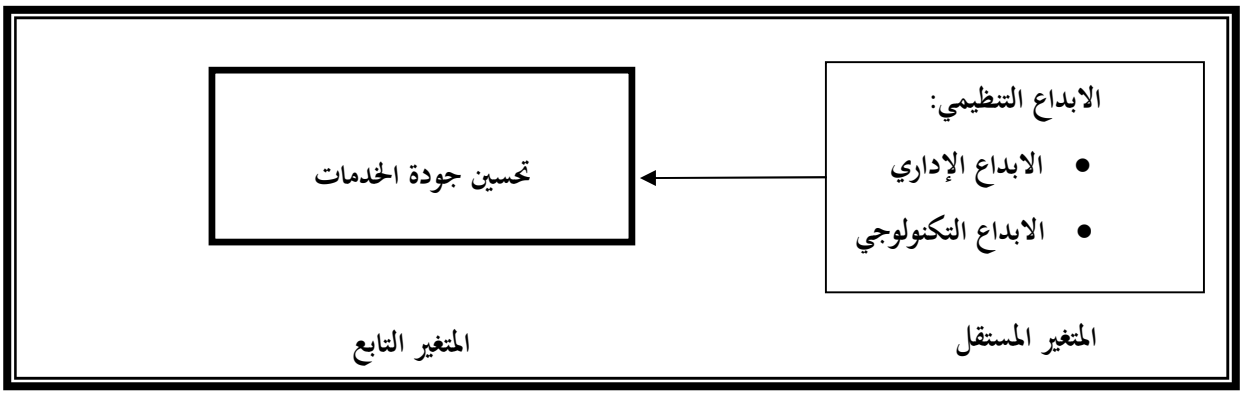
أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على موضوع الإبداع التنظيمي والإحاطة بمختلف جوانبه.
- التعرف على المفاهيم الأساسية لجودة الخدمات؛
- الوقوف على ما مدي تطبيق الإبداع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة؛
- الوقوف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة سونلغاز فرع المدية؛
- بيان أثر الابداع التنظيمي في جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة محل الدر

نموذج الدراسة

استنادا لإشكاليه الدراسة وفرضياتها وأهدافها تم تصميم نموذج الدراسة حسب الشكل التالي:



حدود الدراسة

الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021-2022.

الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة في مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالمدية من خلال توزيع استمارة الاستبيان على الموظفين.

الحدود الموضوعية: الإبداع التنظيمي وتحسين جودة الخدمات.

منهج الدراسة

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث من خلال استعراض المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي وجودة الخدمات، والاعتماد على منهج دراسة الحالة بإسقاط الجانب النظري في الجانب التطبيقي،من خلال دراسة مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالمدية باستخدام الأسلوب الاحصائي في تحليل آراء عمال وموظفي المؤسسة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين وتطوير جودة الخدمة المقدمة.

الدراسات السابقة

1. دراسة " العبيدي و العزاوي" بعنوان "الإبداع المنظمي وأثره على تحسين جودة المنتج-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية الوزارية " 2010، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الإبداع المنظمي في تحسين الجودة للمنتج في الشركة محل الدراسة، كما استخدم المنهج الوصفي التحليل في تحليل

النتائج، كما تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الإبداع المنظمي و جودة المنتج بنوعية الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي.

2. دراسة "خراز الأخضر" بعنوان "تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر- دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري" 2018، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية وعلاقته بالتحسين المستمر، حيث تناولت مفاهيم نظرية ذات الصلة بالموضوع متبع المنهج الوصفي التحليلي في ذلك بغية محاولة تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين الابداع في المؤسسة والتحسين المستمر، وأهم النتائج المتوصل لها في الدراسة أن الإبداع ليس صدفة أو معجزة وإنما هو تضافر الجهود والتكوين المستمر للأفراد مما يهيئ البيئة المناسبة للتحسين المستمر في المؤسسة، كما بينت أن هناك تأثير لتنمية الابداع على التحسين المستمر.

3. دراسة "بلحاج والجابري" بعنوان " أثر الإبداع التنظيمي في جودة الخدمات الصحية –دراسة ميدانية في المستشفيات العاملة في محافظة حضر موت اليمن" 2020، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي في جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات محل الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل من خلال دراسة تحليلية لواقع الإبداع التنظيمي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة وزعت على العاملين في بعض المستشفيات، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أنه يوجد مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي، ومستوى متوسط من الإبداع التكنولوجي في المستشفيات محل الدراسة.

هيكل الدراسة

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين أولهما نظري والأخر تطبيقي حيث حاولنا من خلال ذلك الإلمام بكل جوانب الدراسة وذلك يتضح من خلال:

بالنسبة للإطار النظري يحتوي على فصلين:

الفصل الأول: والذي سنتطرق فيه إلى الإطار النظري للإبداع التنظيمي قمنا من خلاله بدراسة ماهية الإبداع وذلك بالتطرق إلى نظرياته ومفهومه وعناصره، وكذلك المفاهيم الأساسية حول الإبداع التنظيمي، وفي الأخير تحدثنا عن استراتيجيات وأساليب تنمية الإبداع التنظيمي وكذا معوقاته.

الفصل الثاني: سيكون تحت عنوان الإبداع التنظيمي والتحسين في جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية وفيه قمنا بعرض أساسيات حول جودة الخدمات وذلك من خلال التعرف على مفهومها وأهميتها وأبعادها، كما تطرقنا لمفهوم تحسين جودة الخدمات ومناهج تحسينها، وفي الأخير تطرقنا إلى أدوات وأساليب التحسين المستمر.

أما بالنسبة للإطار التطبيقي سيكون هذا الفصل هو الأخير في موضوع البحث والذي سنعتمد فيه على استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية نظرا لتناسبها مع طبيعة البحث الذي يتعلق بالإبداع التنظيمي وتحسين جودة الخدمة في المؤسسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للإبـداع التنظيمي



تمهيد

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع مطلبا ملحا ومهماخاصة بالنسبة لتلكالتي تسعى إلى التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، ونظرا للتطور والتغيير السريع والمتجدد يتوجب على المؤسسة توفير فرص الإبداع والتجديد في أساليب العمل وذلك من خلال التركيز على العنصر البشري عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة له، حيث نجد أن الإبداع التنظيمي هو وسيلة هامة لنمو وتطوير المؤسسات وحصولها على مزايا جديدة في بيئتها.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل حيث سوف نحاول توضيح الإطار النظري للإبداع التنظيمي، وذلك من خلال ثلاث مباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإبداع.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي.

المبحث الثالث:استراتيجيات الابداع التنظيمي، أساليبه، معوقاته).

المبحث الأول: ماهية الإبداع

لقد أدركت أهمية الإبداع حيث يعتبر أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها، وذلك لأنه يوظف الربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلوماتوالحقائق والأفكار.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للإبداع

توجد الكثير من النظريات المفسرة للإبداع والتي جاءت نتيجة المساهمات المختلفة للكتاب والباحثين،بالرغم من أنعلم النفس يحتل الصدارة في دراسة الإبداع إلا أنه توجد عدة نظريات لهفي مجال الإدارة والتي قدمت معالجة مختلفة حول الإبداع ومن أهمها:[1]

1. نظرية مارشال وسايمون (March and Simon 1958): فسر هذه النظرية من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمة وخاصة مشكلة الفجوة في الأداء، وهي تقع بين ما تقوم به المنظمة فعلا وما يفترض أن تقوم به، وتعتمد على إيجاد بدائل من خلال البحث، وينظر إلى عملية الإبداع بأنها تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، وعدم رخاء، بحث ووعي، بدائل ثم يأتي الإبداع، وتوضح هذه النظرية أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية أو بسبب عوامل داخلية.

2. نظرية برنز وستولكر (Burne and Stalker 1961): أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، ولها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المنظمات، وأن الهياكل التنظيمية التي توفر قدرا أكبر من المشاركة للموظفين والعاملين في صنع القرار هي التي يعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها، لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

3. نظرية ولسون (Wilson 1966): وقد بين ولسون عملية الإبداع من خلال مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة هي إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام، تنوع نظام الحفظ، وكلما زادت عدد المهمات المختلفة كلما زادت المهام غير الروتينية وبالتالي تسهيل الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور الصراعات، كما يرى أن الحوافر لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وهي تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

[1] نورة قحام، التشارك بالمعرفة وعلاقته بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2017، ص43.

4. نظرية هارفي و ميل (Harver and Mill 1970):قد استفاد مما قدمه كل من (March and Simon) و (Burne and Stalker)فأنصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام لأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية والتي يمكن أن تعرف أكثر بالمشكلة والحل، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من رد فعل لمواجهة المشاكل والمخاطر المحتمل حدوثها مسبقا أو لتفادي وقوع أي مشكلة قد تحدث في المستقبل، أي تسعى لاستثمار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية، إضافة إلى ذلك فإن (Harver and Mill) تناولا كذلك العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.[1]

5. نظرية هيج وإيكن (Huge and Aiken 1970): تعتبر أكثر شمولا إذ عرفت الإبداع على أنه التغيير الحاصل في المنظمة بالإضافة خدمات جديدة حيث حددت المراحل المختلفة له:

- مرحلة تقييم النظام ومدى انجازه لمختلف الأهداف المسطرة.
- مرحلة الإعداد وتتمثل في الحصول على المهارات اللازمة بالإضافة إلى الدعم المالي.
- مرحلة التطبيق والمباشرة في إتمام الإبداع واحتمال ظهور مقاولة له من قبل الأفراد.
- الروتينية وتتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

6. نظرية زلمتان وآخرون (Zaltaman and Others 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية وتعتبر على أنها فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Huge and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع.

[1] غزار الطاهر، دور الإبداعالإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات عرض تحليلي، مجلة الراصد العلمي، جامعة وهران 01، المجلد 08، ديسمبر 2021، ص159.

المطلب الثاني: مفهوم الإبداع

تعددت مفاهيم الإبداع وتباينت وجهات النظر حول وضع تعريف موحد له، وهذا راجع إلى المجالات العلمية التي تناولته، والعلوم السلوكية والإدارية، وعلم الاجتماع، ويمكن إحصاء بعض المفاهيم من أجل إزالة بعض الغموض منها:

- الإبداع ينسبهذاالمصطلح الاقتصادي النمساوي Joseph Schumpeter منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتوج أو كيفية تصميمه.[1]

- في حين يعرفه Peter Drucker بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".[2]

- عرفه تشير ميرهورنو زملاؤه الإبداع على أنه:""عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكدا أن على أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم وضعها في الممارسة"، وهذا توسيع آخر جعل الإبداع عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن إلى ثم السوق (الميزة)، وتأكيدا على رؤيته فإن تشيرميرهورن أكد ذلك في معادلته عن الإبداع : الإبداع = الميزة التنافسية.[3]

بصفة عامة فإن الإبداع يشمل: [4]

- **الاختراع:** إحداث تغيير جوهري يؤدي إلى استحداث منتج أو خدمة جديد.

- **التطوير:** يشمل التحسين وزيادة جودة المنتج والخدمات.

- **الإبداع في المنتج:** تحسين منتج أو استحداث خواص جديدة لمنتج موجود.

- **الإبداع في الخدمات:** بتطوير نظم التسويق أو أساليب إدارية جديدة.

---

[1] عبد الرحمن بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر– دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، عدد1، 2008، ص 148.

[2] نفس المرجعالسابق، ص 148.

[3] صبرينة ترغيني، دور الابداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نماد للاقتصاد والتجارة، العدد 02، ديسمبر2017، ص 70.

[4] نفس المرجع السابق، ص 70.

- **الإبداع في العلميات:** بإدخال عمليات تشغيل جديدة أو تحسين الحالية لتقليل التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.

مما تقدم يتضح أن الإبداع هو توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها كما يمكن القول بأن الإبداع سلوك تعبر عنه المنظمةويكون جديد على صناعتها أو سوقها أو بيئتها العامة.

المطلب الثالث: عناصر الإبداع

يتشكل الإبداع من مجموعة من العناصر التي تمثل ضرورة من ضروريات الحياة توجزها فيما يلي:

1. الطلاقة:تقاس وتحدد الطلاقة بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية محددة، ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد ويمكن تحديد أربع أنواع للطلاقة:

- **الطلاقة اللفظية:** هي قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى، والتي تحتوي على الكلمات المعطاة بالترتيب أو تحتوي على حروف معينة؛

- **الطلاقة الفكرية:** هي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من من الافكار استجابة للموقف أو المشكلة؛

- **طلاقة التداعي:** هي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة.[1]

2.المرونة: عرف بأنها قدرة الفرد على تغيير حالته الذهنية حسب تغيير الموقف، أي أنها تتمثل في قدرته على التفكير بطرق مختلفة، والنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة، ومن ناحية أخرى في قدرته على توليد أفكار متوقعة مختلفة، وتحويل مسار تفكيره مع تغير المثيرات الموقفية، وهي عكس الجمود الفكري المحدد سلفا، وغير القابل للتغير حسب الحاجة ويشمل ما يلي:

- **المرونة إلتقائية:** وهي قدرة الفرد على تقديم عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد؛

[1] ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص36.

- **المرونة الكيفية:** وهي قدرة الفرد على حل مشكلة ما أو مواجهة أي موقف في ضوء التغذية الراجعة التي يتلقاها من ذلك الموقف، وهي تعتمد على الخصائص الكيفية للاستجابات؛[1]

3. القدرة على تحسس المشكلات: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات كحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن يكون موضع المعالجة بغرض الوصول إلى حلول مبدعة لصدها.

4.القدرة على التحليل: يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها والاحتفاظ بها عند الحاجة إليها، كما يمكن أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي

ستناول في هذا المبحث أهم المفاهيم الأساسية للإبداع التنظيمي من خلال معرفة مفهوم الإبداع التنظيمي وأنواعه ومستوياته، ثم التطرق إلى معرفة أبعاد ومصادر الإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف الإبداع التنظيمي

يعد تعريف الإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الإدارة وعلم، فقد قدمت العديد من المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي خاصة بعد اتساع مجالات البحث فيه وما شخص له من أبعاد إستراتيجية وهيكلية وسلوكية، ليعرف الإبداع التنظيمي على أنه "توليد للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وقبولها وتطبيقها".[2]

الإبداع التنظيمي عبارة عن تطوير وتطبيق أفكار جديدة تغير في حالة المنظمة والبيئة المحيطة بها، فهو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو خدمة.[3]

[1] أماني محمد أهل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الابداع لدى أطفال محافظة غزة، مذكرة ماجستير لعلم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2019، ص ص 29-30

[2]Thompson, V, Bureaucracy and Innovation, Administrative Science Quarterly, 10,1-20, p 26.

[3] بطاح أحمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 106.

مما سبق نستنتج أن الإبداع التنظيمي هو القدرة على إيجاد وخلق الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة سواء كانت طريقة إنتاج أو منتج جديدة أو تقديم خدمة.

من تعارف سالفة الذكر يمكن القول إن الإبداع التنظيمي يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة،وعليه يمكن تحديد خصائصه فيما يلي:[1]

- الإبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كان منتجات أو عمليات توليد الأفكار.

- الإبداع يجب أن يكون مستهدفا رغم وجود إمكانية الحصول تغيرات طارئة غير مخطط لها.

- يفترض أن يهدف الإبداع لتحقيق منافع المنظمة، مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته

فيما يلي سوف نقوم بتقديم أنواع الإبداع التنظيمي، ومختلف مستوياته.

أولا: أنواع الإبداع التنظيمي

تعددت تصنيفات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة لأنواع الإبداع التنظيمي منطلقين بذلك من منطلقات مختلفة.

1. صنف وفقا لاستعماله إلى نوعين هما[2]

– إبداع المنتج: هو تغيير بالخصائص المادية أو الإدارية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماما.

– إبداع العملية: هو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاج وتوزيعه.

2. صنف وفقا لمجالاته إلى نوعين هما[3]

[1] طاهر محسن منصور، نعمة الحفاني، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 195.

[2] العامري مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص 410.

[3] نفس المرجع السابق، ص 410.

– **إبداع إداري:** فهو تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن انجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين، وتشمل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.

– **إبداع تكنولوجي:** ويعني تغييرا في المظاهر المادية أو للسلعة أو الخدمة أو تغييرا في العمليات الإنتاجية، وقد أشار إلى أن الإبداع التكنولوجي يختلف عن الإبداع الإداري يكون الأخير يحدث أقل تكرار منه.

3. صنف وفقا لطبيعة تأثيره إلى نوعين هما[1]

– **الإبداع الجذري:** هو عبارة عن إنتاج منتجات بشكل سلع أو خدمات جديدة أو تكنولوجيا مطورة من قبل المنظمة لتحل سلع وخدمات وتكنولوجيا موجودة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وهذا النوع من الإبداع يقدم فقرات أساسية والتي تعمل على إحداث تغييرات أو ابتكارات في صناعات واسعة.

–**الإبداع التدريجي (المتزايد):** هو سلعة أو خدمة أو تكنولوجية محسنة عندما هو موجود ولكن متكرر ويتزايد باستمرار، وستند على أساس استمرارية التحسين وتوسيع التطبيقات الخاصة بالإبداعات الجذرية، وهذا النوع من الإبداع يجبر المنظمات على الاستمرارية بالتحسينات الخاصة بالمنتج وبذلك تستطيع مواصلة التنافس مع بقية الشركات.

4. صنف وفقا للمصدر إلى نوعين هما

–**إبداع داخلي:** يعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها من داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير وغيرها.

– **إبداع خارجي:** ويتمثل في حصول المنظمة على أفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها.

5. صنف على أساس القرار المتخذ إلى نوعين هما

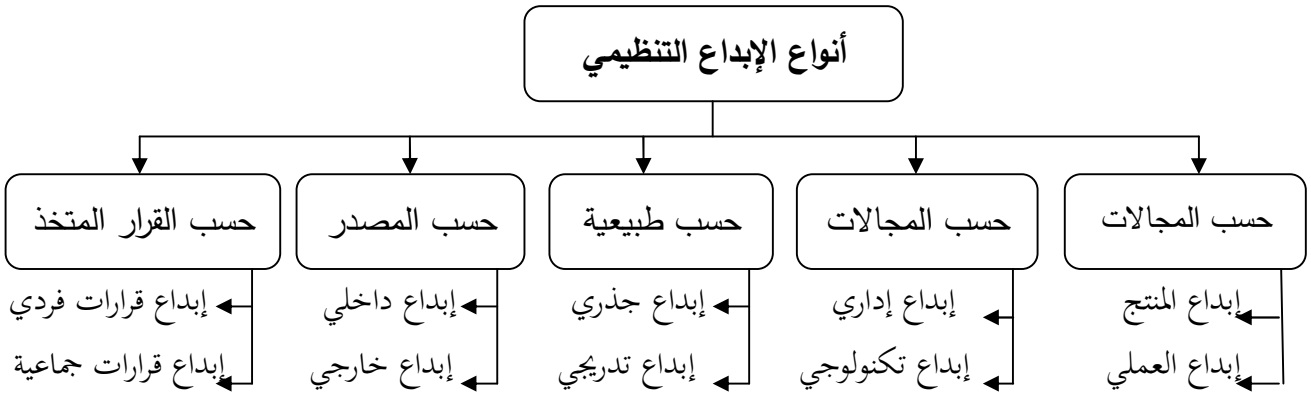
– **إبداع بقرارات فردية:** تكون صادرة عن الإدارة العليا.

– **إبداعات جماعية:** تكون صادرة بمشاركة أعضاء المنظمة العاملين فيها.

[1] نفس المرجع السابق، ص 410.

يمكن أن نمثل أنواع الإبداع التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): أنواع الإبداع التنظيمي



المصدر:من إعداد الطالبين.

ثنيا: مستويات الإبداع التنظيمي

يمكن تقسيم الإبداع التنظيمي إلى ثلاثة مستويات وهي:

1. الإبداع على مستوى الفرد:هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية،[1] ومن بين خصائص الفرد المبدع:

– **المعرفة**: وهو مجموع ما راكمه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معايشته للأحداث والأعمال.

– **الذكاء**: وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة من الأشياء.

– **الشخصية**: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

– **العادات الاجتماعية**:الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

2. الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل جماعة كفريق عمل مثلا حيث أن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل

[1] حسين الحريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 359.

الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة،[1] ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:[1]

– **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

– **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

– **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتمييز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

– **دعم ومؤازرة الإبداع:** حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.

3. الإبداع على مستوى المنظمات: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع من خلال الإبداع الفرديوالجماعي معا داخل المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية:

– ضرورة إدراك أن الإبداع تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم ويقدرون القيمة العلمية لنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها، على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

– ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

[1] نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 33، 2012، ص 49.

المطلب الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي ومصادره

فيما يلي سوف نقوم بإدراج أبعاد الإبداع التنظيمي، ومختلف المصادر.

أولا: أبعاد الإبداع التنظيمي

تتمثل أهم أبعاد التنظيمي في الآتي:

1. الطلاقة: المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

2. الأصالة: وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول إن الفكرة لا تكون أصلية إلا إذا لم يسبق لها سابق، وغير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية، وأصالة الفكرة لا تعني أن يمهل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف.

3. المرونة: وهي القدرة على انتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة، والنظر للمشكلة من عدة أبعاد، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصيب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

4. الحساسية للمشكلات: الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديدا دقيقا واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها.

5. التشجيع على الإبداع: هو مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله

6. الاتصال: لغرض نجاح أي عملية تسيير لابد على المنظمة أن تعتمد على الاتصال بين مختلف هياكلها وأفرادها ويعرف الاتصال بأنه تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر أو بين طرفين هما المرسل و المرسل إليه بغرض تحقيق العمل الإداري.[1]

7. المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

ثانيا: مصادر الإبداع التنظيمي

تعددت وجهات نظر الباحثون واختلفت في تنويع مصادر الإبداع التنظيمي، حيثذكر (Ivancevich) أن الإبداع يمكن أن يأتي من الداخل أو الخارج، في حين ميز (Kotler) بين المصادر الداخلية للإبداع المتمثلة بالقدرات الداخلية الذاتية و وحدات البحث والتطوير وبراءة الاختراع، وبين المصادر الخارجية التي يتم الحصول عليها عن طريق الترخيص أو شراء المنظمة بالكامل عن طريق الاكتساب، بينما أشار (Amabil) إلى أن الإبداع يصدر عن تفاعل ثلاثة عناصر هي: الخبرات المعرفية والفكرية والفنية والدوافع الداخلية والمهارات والتفكير الخلاق، وفي حين حدد (Hunger&Wheelem) سبعة مصادر للإبداع هي الأحداث غير المتوقعة، التنافر، ومتطلبات العمليات الإنتاجيةوالتغيرات في الصناعة أو السوق، والتغيرات السكانية، والتغيرات الإدراكية و المزاحية والمعرفة الجديدة،وفي نفس الاتجاه يرى(Drucker) بأن المبدع المنظم يعني بمراقبة سبعة مصادر الإبداعية الرئيسية التالية:[2]

- النجاح غير المتوقع، الفشل، والأحداث الداخلية غير المتوقعة.

- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.

- الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية.

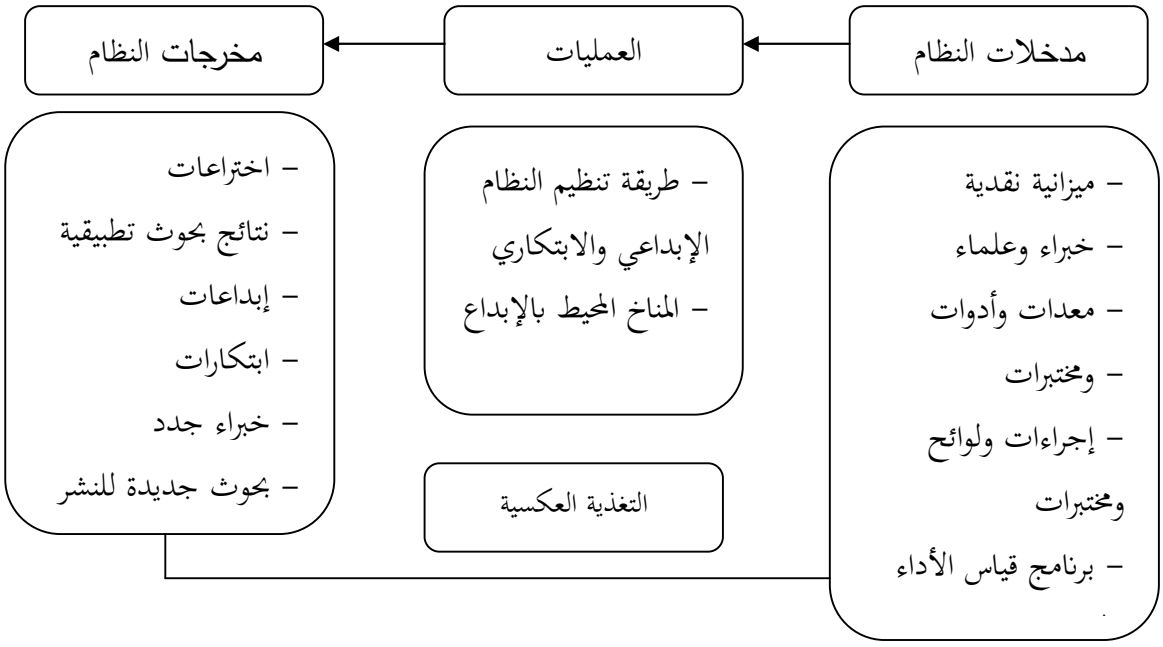
[1] بلبولة إيمان، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحصين أداء المؤسسات الصحية، دار المنظومة، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 2، ماي 2011، ص 465

[2] ذيب خالد، حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 36.

- التغيير في بيئة العمل أو بيئة السوق.
- التغيير في العوامل الديمغرافية.
- التغيير في الإدراك والأمزجة والمعاني.
- المعرفة الجديدة.

مما سبق يمكن توضيح التفاعل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2):نظام الإبداع التنظيمي في المؤسسات



المصدر:فريد النجار، إدارة الأعمال العالمية: مفاتيح تنافسية والتنمية المتواصلة الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعية، 2004، ص 439.

المبحث الثالث: استراتيجيات الإبداع التنظيمي، أساليبه ومعوقاته

سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة استراتيجيات الإبداع التنظيمي، ومن ثم معرفةأساليب تنميته، وفي الأخير التطرق إلى معوقات الإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: استراتيجيات الإبداع التنظيمي

هناك العديد من الاستراتيجيات للإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد بها السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداع داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الاستراتيجيات نذكر:

1. التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد وهناك تركيز كبير ليس على إزالة معوقات التغيير فحسب بل على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

2. التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية ويعتبر التخصيص الأكثر شيوعا من استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3.الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين.[1]

[1] خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية – دراسة حالة، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان الجزائر، 2011، ص 64.

المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي.

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي في المنظمات، أهمها:[1]

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخيرات الجديدة.
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
- السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب.
- السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ.
- دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة.
- تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.
- تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية.

وعلى العموم يمكن حصر أهم أساليب تنمية الإبداع التنظيمي في الآتي:

[1] حمود، خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، دار صفاء للنسر والتوزيع، 2001، ص 213.

1. أسلوب العصف الذهني: العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية،[1] ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:[2]

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

2. أسلوب دلفي: وفقا لهذا النوع يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.

3. أسلوب المجموعة الاسمية: يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجوعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل ويستخدم لفظ "الجماعة الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار عند توليدها، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجمعية بتقييم الأفكار عند توليدها، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة لالتقاء وجها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة زمن، ثم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط.

[1] ماهر مفلح، زيد سليمان، أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار، مجلة الجامعة الإسلامية، الأردن، سلسلة الدراسات الإنسانية، 2009، ص 465

[2] نفس المرجعالسابق،ص ص 467-468

المطلب الثالث: معوقات الإبداع التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقا أمام الإبداع التنظيمي وتطويره إلى عوامل فردية، وتنظيمية وثقافية واجتماعية، وتتمثل تلك العوامل في:

1. المعوقات الشخصية (الفردية): من أهم المعوقات الفردية ما يلي:[1]

- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.
- الخوف من تحمل المسؤولية؛
- انخفاض إحساس الفرد بأهمية، وشعوره بأنه لا قيمة له؛
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا؛
- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة؛
- السعي لأن يكون الفرد عمليا جدا؛
- تجنب الغموض، والخوف من الفشل؛
- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.

2. معوقات من قبل المدير: إن ممارسات المدير غير السليمة قد تشل الإبداع التنظيمي، تتمثل تلك القواعد في:[2]

- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر؛
- النقد بحرية والامتناع عن المديح وإشعار العاملين بأنه فصلهم من العمل في أي وقت؛
- السيطرة على شيء بعناية والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعداده تكرار؛

[1] حريم حسين، إدارة المنظمات-منظور كلي، الطبعة 1، عمان، الأردن، دار حامد، 2010، ص ص 309.

[2] الحراحشة محمد، صلاح الدين، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في الشركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، الأردن، جامعة الأردنية، مج 33، العدد 2، ص 249.

– التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية؛

– النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل؛

– النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى.

3. المعوقات التنظيمية: نذكر منها مايلي:[1]

– الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن أساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات؛

– الأحكام السابقة: حيث تبني على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك؛

– الجمود والكسل:حيث أن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، حيث أن التجديد يقود إلى التوسيع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة، كما يتطلب التوسع على النحو عزما للمسؤوليات والمهام؛

– القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدود، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع؛

– غياب الفرصة: حيث أن توافر الفكر على الإبداع والرغبة في تقديم الجيد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي يطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وفقدان أحدهما يؤثر على النتيجة حصول الإبداع؛

– عدم توافر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقومات.

[1] حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 312.

4. المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية: قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المنظمات والسياسات مثل: المنظمات التعليمية والعائلية قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملا مسيرا ومساعدا في تعزيز الإبداع وتنمية.

خلاصة

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل يتأكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات، حيث في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية الإبداع التنظيمي فهويمثل أساسا للتطوير الهادف مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، ولا يأتيذلك إلامن خلال تعلمه كمفهوم وممارسته كعملية بالمهارات والقدرات والتحفيز على العمل به، بالإضافة إلى توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على الروح المعنوية، ممايساعد على تحقيق أداء متميز كما أن كل بعد من أبعاد الإبداع التنظيمي يساهم في حل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخططالتي يمكن استثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.



الفصل الثاني
الإبداع التنظيمي والتحسين في جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

أضحت الخدمات اليوم لها أهمية خاصة في الاقتصاديات المتطورة، كما أصبحت المؤسسات على اختلاف أنواعها، وشتى تخصصاتها منفتحة على جمهور العملاء لتأمين الخدمات التي يحتاجونها ويمكن القول أنه زمن مجتمع الخدمات.

وهو الشيء الذي جعل المؤسسة الخدماتية تعمل على التطوير والتحسين المستمر في جودة خدماتها،حيث أن التحسينات الصغيرة تكون استثمارات صغيرة وبمخاطر أقل وتحقق نتائج مستمرة وطويلة الأمد، إذ تزايد تبني المؤسسات أسلوب التحسين المستمر والإبداع.

يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمات.

المبحث الثاني: ماهية تحسين جودة الخدمات.

المبحث الثالث: الإبداع في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمات

تعتبر جودة الخدمات من الأهداف التي تسعى أي منظمة خدمية للوصول إليها، باعتبار أن الخدمات أصبحت تمثل قطاعا هاما ومكملا لباقي القطاعات رغم كونها من المفاهيم التي يصعب الحكم عليها وتقيمها، لذا سنتعرض في هذا المبحث إلى دراسة كافية حول مفهوم جودة الخدمة، أهميتها وأبعادها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، فيما سبق كان يطلق عليها الدقة والإتقان، حاليا تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير، والثورة الصناعية والمنظمات الكبرى، وازدياد حدة المنافسة، حيث أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.[1]

وبناءا على ما سبق فلقد تعدد تعاريف الباحثين نذكر أهمها:

– عرفت المنظمة الدولية للتقييس بأن الجودة هي التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية و الضمنية من خلال الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا للمنتوج.[2]

– كما يمكن تعريفها بأنها قيام المنظمة بتصميم وتقديم خدماتها بشكل صحيح من أول مرة، أما إذا حدث خطأ غير مقصود في أداء بعض الخدمات وهو أمر محتمل، فكيف يمكنها أن تتغلب على هذا الموقف وتواجهه.[3]

باديروBadiro جودة الخدمات إلى أنها: " مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء، ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة".[4]

[1] صليحة رقاد،تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات،مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص27.

[2] فردوس محمود، دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتوج،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، 2013، ص122

[3] صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية على رضا الزبائن– دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 30

[4] فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز–دراسة حالة، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011–2012، ص 42.

الشكل رقم (2-1): يمثل جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص 337.

في ضوء الشكل أعلاه يمكن تصور ثلاثة مستويات للخدمة هي:[1]

– **جودة الخدمة المتوقعة**: تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات العميل، وخبراته، وتجاربه السابقة، وثقافته واتصاله بالآخرين.

– **جودة الخدمة الفعلية**: وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة.

– **جودة الخدمة المدركة**: هي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة.

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمات

لجودة الخدمات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار،ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الانتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار الزبائن لكن في مجال الخدمات فإن الزبائن والعاملين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالعاملين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة، فيما يأتي:[2]

1. **نمو مجال الخدمة**: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، ومازالت المؤسسات الخدماتية في نمو متزايد ومستمر.

[1] عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص 337.

[2] حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد97، المجلد 36، الجامعة المستنصرية، 2015

2. **ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

3. **فهم العملاء:** إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تقدم الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

4. **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية، لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

5. **فهم الزبون:** إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمات

ظهرت الحاجة إلى طرائق جديدة في التفكير من أجل خدمة المستهلكين، وتشير الدراسات والأبحاث التي تم إجراءها في مجال جودة الخدمات إلى تقييم جودة الخدمة من خلال الأبعاد التالية:[1]

1. **الاعتمادية:** وهذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتا، ويكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عن الزبائن، وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق.

2.**الأمان (الثقة):** خلق وكسب الثقة، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصرا أساسيا ومهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة.

3.**الاستجابة:** ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، تقيس اهتمام المؤسسة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم.

[1] محمدخثير، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 04، المجلد 03، 2017، ص ص 32-33

4.**الملموسية:** تتمثل بالتسهيلات المادية، المعدات والأفراد العاملين والتي تستخدم عند تقديم الخدمة، وغالبا ما تستخدم المؤسسات الملموسية لتحسين صورتها، وتؤمن التواصل مع زبائنها كمؤشر للجودة.

5.**التعاطف:**حيث يشمل التقمص العاطفي يشمل المتغيرات الآتية: اهتمام العاملين في المؤسسة بالزبائن اهتماما شخصيا، تفهم العاملين في المؤسسة لحاجات الزبائن، ملاءمة ساعات عمل المؤسسة تناسب جميع الزبائن، وحرص المؤسسة على المصلحة العليا للزبائن، والدراية الكافية باحتياجات الزبائن، وكذلك يقصد بالتعاطف إبداء روح الصداقة والحرص على الزبون، وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.[1]

المبحث الثاني: ماهية تحسين جودة الخدمات

تعد تحسين الجودة عملية مستمرة لمواجهة المنافسين في الأسواق المحلية والعالمية، مما يتوجب تحديد الإجراءات بهدف الارتقاء بالجودة لتأخذ سياقا للعاملين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تحسين جودة الخدمات

المقصود بتحسين الجودة هو تحسين مواصفات المنتج أو الخدمة وتتم من خلال اعداد خطط أو مشاريع تهدف إلى أجراء تحسينات محددة على المنتج أو الخدمة.[2]

- تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال تحسين الأداء وتقليلها لناتجة عن رداءة المنتجات مما يخفض الكلفة الكلية ويزيد من هامش الربح وتحقيق الولاء الأعمق للزبون، وهكذا تسهم الجودة الجيدة في تميز المؤسسة عن منافسيها.[3]

- وهناك من يرى بأن تحسين الجودة هي تقليل التغيير في العمليات والمنتجات.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن المؤسسات تسعى إلى الاهتمام بالجودة من أجل زيادة رضا المستهلك وتعزيز المركز التنافسي لها من خلال استغلال مواردها وتخفيض التكاليف، الشكل التالي يوضح ذلك:

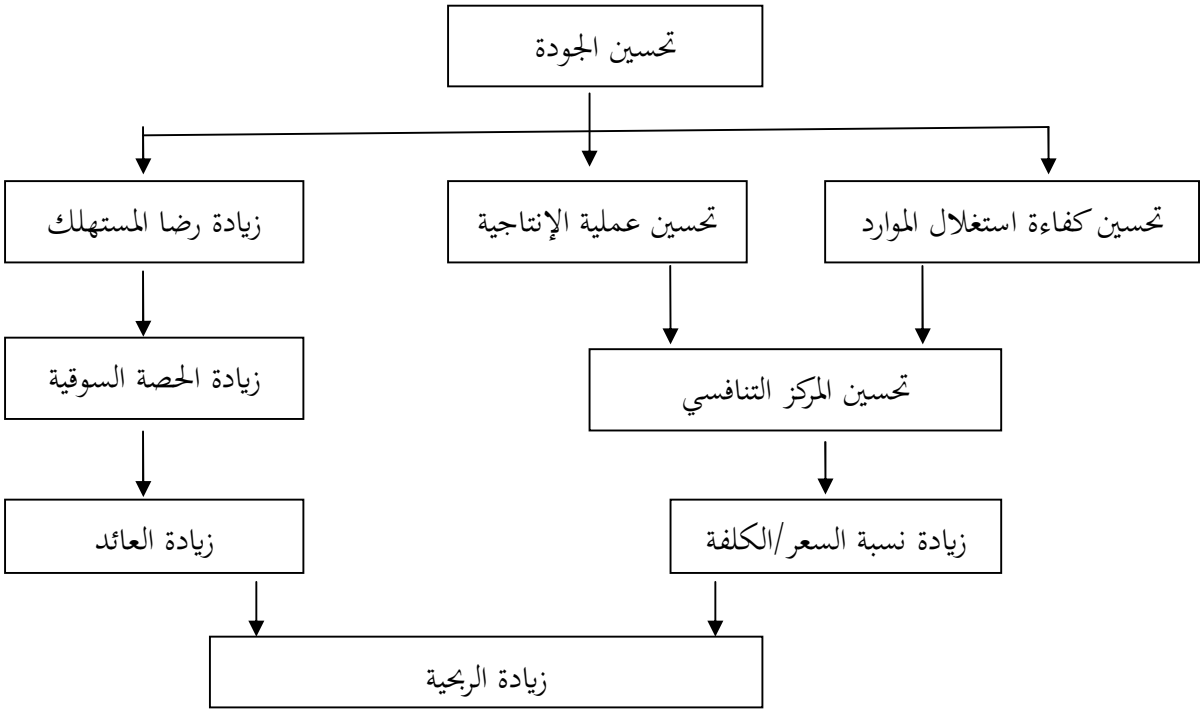
---

[1] رفل مؤيد عبد الحميد، رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عدد من الزبائن في مصرف الشمال للتمويل والاستثمار في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 119، المجلد 37، العراق، 2018، ص32.

[2] كرجي العزاوي، الإبداعالمنظمي واثره في تحسين جودة المنتج- دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 84، 2010، ص 226.

[3] نفس المرجع السابق، ص 226.

الشكل رقم (2-2): تحسين جودة الخدمات



المصدر:كرجي العزاوي، الإبداع المنظمي واثره في تحسين جودة المنتج- دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 84، 2010، ص 224

من الشكل أعلاه نستنتج ما يلي:[1]

- يؤدي تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية.
- يؤدي تحسين كفاءة الموارد والعملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافسي إلى زيادة نسبة السعر/الكلفة.
- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة رضا الزبون وإلى زيادة الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي إلى زيادة العائد.
- يؤدي زيادة نسبة السعر/ التكلفة وزيادة العائد إلى زيادة الربحية.

كما سنتطرق إلى تعرف على التحسين المستمر الذي يعد عنصرا مهما لتخفيض الانحرافات بأنواعها سواء كانت عامة أو خاصة التي تحدث في العملية الإنتاجية أو الخدماتية هذا ما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

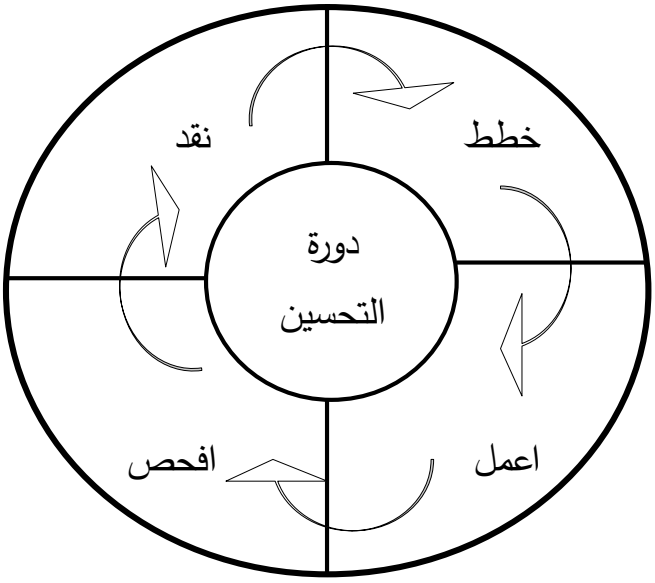
[1] كرجي العزاوي، مرجع سابق، ص 224

– التحسين المستمر هو كل من التحسين الإضافي أو التقدم المفاجئ في المعرفة والتقنية كجزء من العلميات اليومية وفي جميع وحدات العمل في المؤسسة.

– يقصد بالتحسين المستمر هو عملية البحث بإستمرار من أجل تنفيذ طرق و تقنيات جديدة وإجراء تحسين جديد من تقنيات وأساليب التي من شأنها الوصول إلى النتائج المسطرة سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الجديدة المحسنة، وعليه نعرف التحسين المستمر بأنه تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه المؤسسة والهدف منه بلوغ الكمال، الذي لا يدرك فيستمر ويدوم السعي إليه.[1]

وتعتبر دورة التحسين أحد أساليب التي يتم طرحها في هذا الصدد، حيث يتكون من أربع خطوات أساسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2–3): تحسين التحسين (خطط–اعمل–افحص–نفذ)



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2، 2015، ص 292.

من الشكل أعلاه يتضح أن عملية التحسين تتكون منأربع خطوات أساسية وهي:[2]

[1] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2007، ص 194

[2] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 292

1. **خطط**: تحديد العملية الحالية أو المنتج الحالي والتوصل إلى امكانيات التحسين.

2. **اعمل**: التنفيذ الأولي للتحسين المقترح للعملية أو المنتج في وحدة الطليعة.

3. **أدرس أو أفحص**: دراسة وتقييم بيانات الأولى للتحسين المقترح للعملية أو المنتج في وحدة الطليعة.

4. **نفذ**: تبني التحسين وتحويله إلى عملية قياسية أو منتج قياسي.

المطلب الثاني:أنواع ومناهج تحسين المستمر

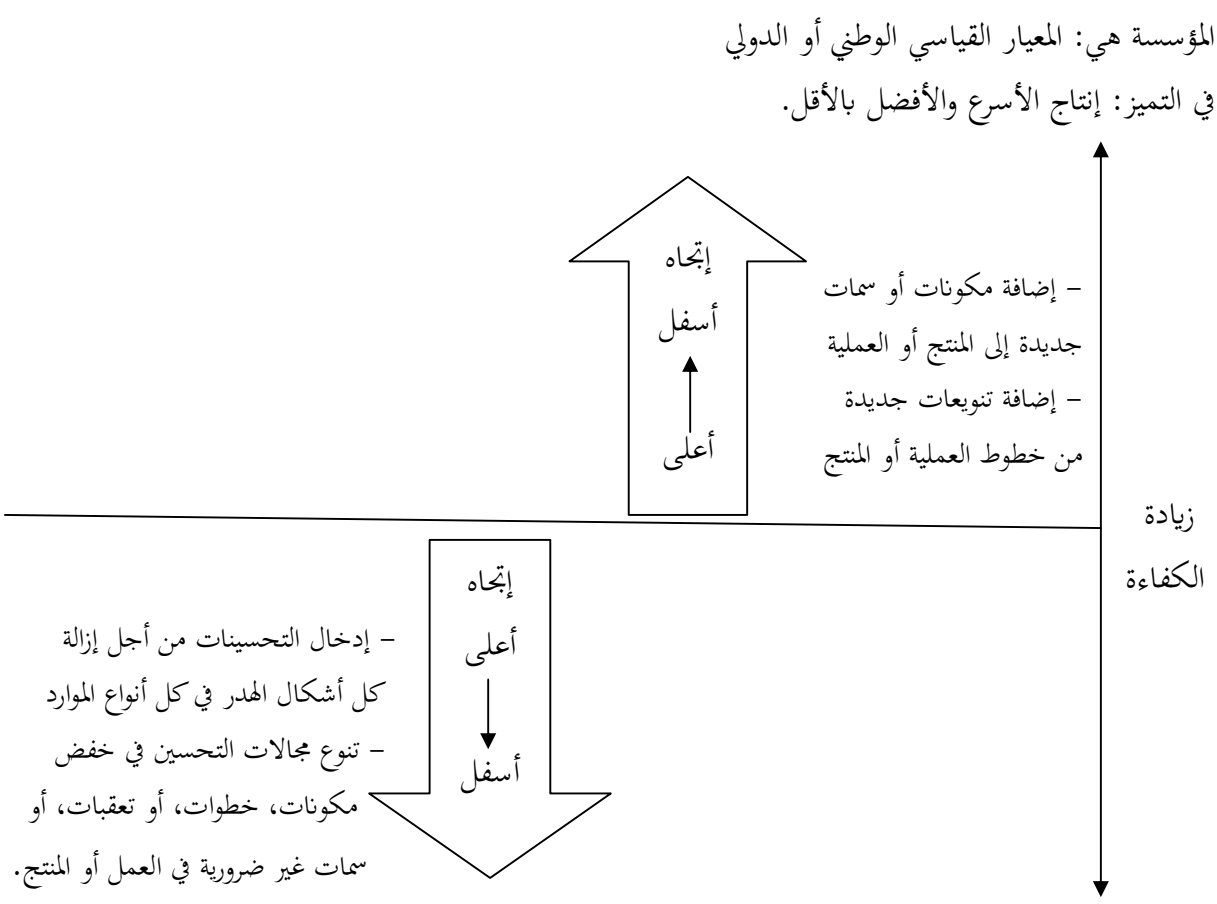
إن عملية التحسين من قبل المؤسسة تمثل الخطوة الأولى وتليها الخطوة المهمة والمتمثلة في القيام بالتحسين والوصول إلى النتائج المسطرة سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الجديدة المحسنة.

أولا: أنواع التحسين المستمر

1. **عملية التحسين موجه من أعلى إلى أسفل**: هو يتمثل في إزالة كل أشكال الهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي، فإزالة خطوة زائدة و غير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يدخل ضمن هذا الإتجاه، و في هذا الصدد نذكر مثلا شركة تويوتا حيث أشارت دراسة ضمن هذا النوع أو التوجه، أن مصنع هيكل سيارات تويوتا في كاليفورنيا إستهلك في عام 1991 ما يقارب 5.2مليون كيلووات/ساعة من الكهرباء و في عام 1996 ضاعفت الإنتاج وربحت جوائز للجودة و مع ذلك إنخفاض إستهلاك الكهرباء إلى 7.1 مليون كيلووات/ساعة، وتحققت هذه النتائج الجيدة مع مجموعة واسعة من التحسينات في المحرك، الإضاءة، مغير السرعة وضاغطات الهواء...إلخ.

2. **عملية التحسين من الأسفل إلى الأعلى**:وهو يتمثل في إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، فإضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسين درجة الثقة في مخرجات، إضافة سمة جديدة أو أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة إستخدامه، مدى ملاءمته للغرض أو إستعماله من قبل الزبون.....كلها ضمن هذا التوجه(النوع).

الشكل رقم (2–4):إتجاهان في عملية التحسين



المصدر:نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2، 2015، ص 166

ثانيا: مناهج التحسين المستمر[1]

شهدت فترة السبعينات من القرن الماضي توجها من الغرب (خصوصا الولايات المتحدة الأمريكية) لفهم التجربة اليابانية في مجالات الأعمال و الصناعة و اكتشاف الأسرار التي منحتها التميز في المنافسة العالمية، و لقد كان المنهج الياباني مختلفا عن المنهج الغربي في الإدارة و السبب في ذلك يعود إلى تاريخ و طبيعة و ظروف المجتمع

[1] خزار الاخضر، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، ص ص 89–92

الياباني التي كان لها تأثيرها في مجالات الإدارة المختلفة و التي نتج عنها تأسيس المنهج الياباني في الإدارة على ما يسمى بال5S:

- **إزالة التلف (SEIRI)**:وتعني التمييز بين الأشياء الضرورية و غير الضرورية و التخلص من الأخيرة و الهدف منه منع الهدر و ضمان الأمن و السلامة.

- **الأناقة (SEITON)**: وتعني حفظ الأشياء بأناقة كي تكون متاحة للإستعمال و الهدف تحسين الكفاءة و ضمان الأمن و السلامة.

- **الكنس (SEISON)**: وتعني إيجاد العيوب الصغيرة من خلال التنظيف.و الهدف منع العطلات.

- **النقاء (SEIKETSU)**: وتعني تحسين البيئة المحيطة بالمرافق الإنتاجية لتقليل التلف و الهدر و الهدف إدامة و تحسين الجودة.

– النظام (SEITSUKE):وتعني إطاعة ما يتم تقريره و الهدف تنميط الفعاليات و الإجراءات .و يقصد بالمنهج الخطوات و المراحل أو الأسلوب الذي يعتمد لإجراء التحسين في كل مرة.

يصنف التحسين إلى مدخلين هما:[1]

- **التحسين المتقطع**:وهو التحسين المستند إلىالإبداع والذي يفترض بأنه الوسيلة الأساسية للتحسين هو التغيير الدراماتيكي الأساسي في طريقة عمل العمليات، وان تأثير هذه التحسينات سيكون مفاجيء نسبيا، ويمثل خطوة للتغيير في التطبيق، ان مثل هذه التحسينات نادرا ما تكون غير مكلفة، وعادة ما يتطلب استثمارات عالية ويتضمن تغييرا متكررا في المنتج / الخدمة أو التكنولوجيا العمليات.

- **التحسين المستمر**: إن التحسين المستمر اعتمادا على المفهوم الياباني المسمى(كايزن)هو فلسفة البحث المستمر عن طرق لتحسين العمليات، يتضمن التحسين المستمر تحديد المقارنات المرجعية للممارسة الممتازة وغرس إحساس ملكية الموظف في العملية، كما يمكن أن يركز التحسين المستمر على المشاكل مع الزبائن أو المجهزين أن أساس فلسفة التحسين المستمر هو إمكانية تحسين كل جانب من العملية، وان الأفراد الأكثر ارتباطا

[1] كرجي العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

بالعملية يكونون في موقع أفضل لتحديد التغييرات التي يجب القيام بها، وهناك مجموعة من الخطوات الأساسية التي من شأنها العمل على النجاح هذه الفلسفة وتتمثل في:

- تدريب العاملين في مناهج سيطرة العملية الإحصائية(spc) والوسائل الاخرى لتحسين الجودة والاداء.

- جعل مناهج (spc) جانبا طبيعيا من العمليات اليومية.

- بناء فرق العمل واشتراك العاملين.

- -الاستفادة من وسائل حل المشاكل ضمن فرق العمل.

- تطوير إحساس ملكية العاملين في العملية.

ومن أهم المناهج الأكثر شيوعا منهج كايزن و منهج جوران و منهج حل المشاكل بالإضافة إلى منهج دورة التحسين المستمر لجون مارش، وسنتطرق في بحثنا إلى الأكثر منهج شيوعا هو كايزن بنوع من التفصيل:

1. سمات نظام كايزن: يتميز هذا النظام بسمات التالية:[1]

- التأكيد على الجودة أولا و على منظومة (الجودة- التكلفة- التسليم) فالمنتج الياباني لا يهتم أولا بالربح و لا بالنتائج قصيرة الأمد بل يهتم برضا العميل طويل الأجل، ولأجل الزبون يتم التركيز على الجودة أولا في المنتوج،حيث ينتج بكميات محدودة لقياس مدى قبوله دون التركيز على التكلفة،و تبدأ المرحلة الثانية بعد قبول المنتج من طرف العميل و بعد اتقان المنتج للتقنية و عندها يتم السعي لتخفيض التكاليف بالإنتاج الكبير(دون التفريط بالجودة) و زيادة الإنتاجية و تخفيض المخزون ،و ليس كما في الغرب بخفض الرواتب أو عدد العمال(و هو ما يعتبره اماي الطريق الغير أخلاقي لتخفيض التكلفة) و يستمر التحسين ليمتد إلى عملية التسليم إلى العملاء.

- إعتماد نظام تماما في الموعد JIT الذي يعرف بأنه(انتاج أكبر كمية ممكنة بالقدر المطلوب) و يقوم على ثلاثة أسس تعرف M3 هي:

- Muda: مودا و تعني التقليل من التلف و العطلات.

- Muri: موري و تعني تخفيض اجهاد الفرد و الماكنة.

[1] خزار الاخضر، مرجع سبق ذكره، ص90.

- Mura: مورا و تعني التقليل من الاختلاف و التغيرية.

و تقوم فلسفة نظام JIT على التحسين المستمر و فرض حل المشاكل بصورة اجبارية،بالاضافة إلى أنه مصمم لإنتاج و تسليم السلع في وقت الحاجة لها دون الاحتفاظ بمخزون ،أو جعله أقل ما يمكن.

2. **الأساليب الإدارية الوقائية الرئيسية لنجاح نظام الكايزن التحسين المستمر**: وهي:[1]

- **التنميط و التقنين:** قبل إجراء أي تحسين لا بد أولا من التعرف على دقائق العمل الحالي و كيفيتها،و لأجل ذلك لا بد من وجود تنميط و تقنين لأي نشاط أو عمل.

-**غمبا(Gemba)**: أو أرض الواقع (المكان الذي يجرى فيه العمل) و هناك 5 مبادئ يبتدأ التحسين المستمر بها هي:

- عند حدوث أي انحراف اذهب إلى غيمباGembaمباشرة.
- استفسر مباشرة من المختص (يسمى غيمبا تسو) Gembatsuو اعتمد منظور الثقافة اليابانية الثنائي:باللمس و الاستطلاع عن سبب الانحراف، و بهدوء و صبر و روية.
- اتخاذ التدابير الوقائية الأولية مباشرة.
- -ايجاد جذور المشكلة و حلها من قبل فريق العمل.
- عداد التنميط و التقنين و المعايير الجديدة للوقاية من تكرار المشكلة أو الانحراف.

3. يعتمد منهج كايزن في التحسين المستمر الآتي:

- الذهاب إلى أرض الواقع (غيمبا) لأنها المنطلق الأساسي للوصول للجودة الأفضل للمنتج.

- التنميط و التقنين و إعداد المعايير هي أساس الصيانة و المحافظة (أو المداومة) على العمل القائم و كذلك لتحسينه من مختلف الجوانب، و ان التوجه إلى موقع العمل هو لأجل:التأكد من المعايير القائمة ووجودها،تعديلها و تدريب العاملين على الالتزام بها.

- الالتزام بالمبادئ الثلاثة لكايزن في التنفيذ:لاستلمها،لا تنفذها ،لا تمررها، و تعني:

- لا تستلم أي تلف من قبلك لأنه يؤثر في الجودة

[1] خزار الاخضر، مرجع سبق ذكره، ص91.

- لا تعمل أي منتج تالف من خلال عملك
- لا تمرر أي تالف لمن يليك في إجراءات العمل.

– التيقن من المشكلة بجمع البيانات الحقيقية و تحليلها احصائيا، فالتحسين يجب أن ينطلق من البيانات الكمية و باستخدام أدوات الجودة.

– ان طرح الأسئلة (ماذا و كيف) أكثر من خمس مرات على النفس و على المجموعة يؤدي إلى الوصول إلى جذور المشكلة بدلا من التركيز على أعراض المشكلة.

المطلب الثالث: أدوات وأساليب التحسين

إن شرح أساليب التحسين المستمر يحتاج إلى مجالا واسعا نتيجة التزايد المستمر والمتسارع في هذه الأساليب بسبب التطورات التاريخية الحاصلة في بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة وعدم الثبات وفيما يلي سنستعرض لأهم الأساليب في هذا المجال:

1. **قوائم الاختبار**:(قوائم التحقق، استمارة التأكد): هي أداة لتسجيل وجمع البيانات الخاصة بوقوع أحداث معينة (جيدة أو غير جيدة، سلبية أو إيجابية مرغوب بها أو غير مرغوب بها) لأنه عملية تتكرر خلال فترة زمنية، والغرض الرئيسي منها هو التأكد من أن البيانات جمعت بعناية ودقة.[1]

2. **خرائط التدفق**: (خريطة المسار): هي عبارة عن مخطط يصف طبيعة مسار العملية والخطوات التي يمر بها المنتج فيها، فمن خلال هذه الخريطة يمكن وصف العمليات الحالية وتتابعها وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج منتج ما أو تقديم خدمة معينة، كما يمكن من خلالها اقتراح التعديلات والمراجعات الضرورية في العمليات الإنتاجية والأنشطة الخدمية، إذا فخرائط التدفق عبارة عن مخطط لتمثيل خطوات العملية وتحديد نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة عليها.[2]

3. مخطط السبب والنتيجة: (تحليل السبب والتأثير): يساعد المخطط في تنظيم كمية كبيرة من المعلومات وإظهار الروابط بين الأحداث والأسباب المحتملة أو الفعلية لها، حيث أن تحليل السبب والتأثير طريقة منظمة للتعبير عن

[1] عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد عباس، التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع الطبعة 1، عمان–الأردن، ص 17.

[2] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 294.

أسباب المشكلة، لكنه لا يمكن أن يكون بديلا عن الفحص والاختبار العلمي لتلك الافتراضات، كما أنه لا يقود إلى تحديد السبب الرئيسي أو الجذري للمشكلة من بين الأسباب المحتملة.[1]

4. مخطط الترابط: (مخطط الانتشار): ان مخططات السبب والنتيجة تساعد على تحديد الأسباب التي أدت إلى انحراف في خصائص الجودة، ولكن الواقع العملي يشير إلى أن الوقوف على الأسباب بدون إيجاد علاقة الترابط فيما بينها من جهة وبين نتائجها من جهة أخرى لا يمكن من تصنيف الأسباب إلى مؤثرة وغير مؤثرة بغية التركيز على المؤثر منها بصيغ أكثر فاعلية، لذلك يتم اللجوء إلى مخططات تحليل الترابط لأنها الأداة الفاعلة لتشخيص مسببات الانحرافات المؤثرة في العملية الإنتاجية بهدف اتخاذ الإجراءات الكفيلة لإزالتها.[2]

5. المدرجات التكرارية: تعرف بأنها مخططات يتم من خلالها تحديد مقدار التشتت في العملية الإنتاجية ووسيلة عرض بيانية للتوزيعات التكرارية بقصد التعرف على الشكل العام لهذه التوزيعات من الناحية الإحصائية واتخاذ القرارات فيما إذا كانت العملية الإنتاجية تحت السيطرة أم لا.

6. تحليل باريتو: هو عبارة عن مخطط بسيط يصنف المشكلات والعيوب من الأكثر تكرار إلى الأقل تكرار ويعوض المساهمة النسبية لكل عيب نسبة إلى التأثير الكلي للعيوب فضلا عن ذلك سهولة جمع البيانات اللازمة لإعداده، كما يسهل التعاون بين جميع المعنيين في مجال التحسين المستمر بالمؤسسة لأن مجرد إلقاء نظرة عليه توضح المشكلة الأكثر أهمية وتأثيرا مقارنة بالمشكلات الأخرى، وصياغة الجهود وتكريسها لحل هذه المشكلة.[3]

7. لوحات الضبط: (خرائط المراقبة الإحصائية): تعرف بأنها خارطة بيانية تستخدم كوسيلة لاتخاذ القرار المناسب بشأن سير العملية الإنتاجية في مرحلة إنتاج معينة وفق المسار المحدد لها ويتم ذلك من خلال سحب عينات عشوائية زمنية من دفعات الإنتاج بعد تحديد صفة الوحدة المنتجة أو المتغير واللذان يعكسان جودة المنتج.[4]

---

[1] محسن عبد الكريم، النجار صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد، 2009، ص 507.

[2] نفس المرجع السابق، ص 509.

[3] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص 283.

[4] Maurice Pillet-six sigma comment l'applique-2e EYROLLES Paris, 2013, p67.

* يقصد بالتحسين المستمر الاتيان بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز، وبالتالي البقاء والاستمرار. فالبقاء على القديم يعني الزوال.

المبحث الثالث: الإبداع في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية

تطرقنا في الفصل الأول إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالإبداع، ونحاول من خلال هذا المبحث التركيز على دور الإبداع في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة.

المطلب الأول: تصميم و التحسين المستمر

تعد تحسين الجودة عملية مستمرة لمواجهة المنافسين في الأسواق المحلية والعالمية، مما يتوجب تحديد الإجراءات بهدف الارتقاء بالجودة لتأخذ سياقا للعاملين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة،أن أهم عنصر في تحسين هو اعتقاد الإدارة العليا في المؤسسة بأن النجاح يتصل اتصالا مباشرا بالتحسين المستمر* للجودة.

هناك خمسة مداخل مختلفة لتعريف التحسين المستمر:[1]

- **تخفيض الموارد المستخدمة**: حيث أن العمليات التي تستخدم موارد أكثر مما هو مخطط يعتبر إسرافا؛

- **تخفيض الأخطاء**: والتي تكون ناتجة في أغلب الأحيان عن العمالة الرديئة، والتي تتطلب إعادة تصحيح؛

- **تحقيق أو التفوق على توقعات المستهلكين**: حيث يمكن تحسين العمليات عن طريق تحقيق توقعات المستهلكين أو التفوق عليها؛

- **جعل العمليات أكثر أمنا**: إن مكان العمل الآمن أكثر إنتاجية وفعالية، حيث يتم الإنتاج بمعدلات أقل من الحوادث وأقل من تعويضات ومطالبات من قبل العاملين؛

- **زيادة رضا القائمين بالعمليات**: يعتبر تحقيق رضا القائمين بالعمليات أمرا ضروريا، بالرغم من صعوبة تحديد من هو العامل الراضي والسعيد، ولقد تبين من الأبحاث أن هذا الأخير أكثر إنتاجية، وأكثر ميلا بإيجابية إلى العمل.

إن الخدمات الجديدة تختلف عما هو في السلع المادية بسبب خصائص الخدمة وخاصة عدم الملموسية، ويتحقق التميز في الخدمات عندما تستطيع المؤسسة الخدمية وخاصة عدم الملموسية، ويتحقق التميز في الخدمات عندما تستطيع المؤسسة الخدمية إقناع زبائنها بأنها مؤسسة فريدة ومتميزة في نوعية وكمية الخدمات المقدمة أو المزيج الفريد للخدمات المقدمة، وأن أهمية تصميم وتطوير الخدمات الجديدة تتجلى من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة الخدمية لتحقيقها من وراء هذه العملية:

[1] خزار الاخضر، مرجع سبق ذكره، ص82.

- محاولة جذب واستمالة زبائن جدد للمؤسسة الخدمية؛
- زيادة حجم التعامل للخدمات المقدمة من قبل المؤسسة للسوق؛
- تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المتشابهة التي تقدمها المؤسسات الخدمية المنافسة الأخرى.
- خلق صورة إيجابية عن المؤسسة الخدمية ومنتجاتها الخدمية في ذهن الزبائن والسوق؛
- خلق قاعدة تنافسية تمكن المؤسسة الخدمية من الصمود أمام المنافسين داخل الأسواق؛
- التنوع في تقديم حزمة الخدمات المبدعة.

وعليه فإن إبداعات الخدمات واسعة النطاق بمعنى أنها تضمن تغييرا في الكثير من عناصر الإبداع والمنتج في نفس الوقت وإن للعملاء وحل مشكلاتهم أهمية كبيرة لدرجة أن إبداعات المؤسسات الخدمية لابد أن يتم تأسيسها بناءات على أراء العملاء وهو ما يسمى بأسلوب الجذب الموجه (Pull-oriented) فإبداع الخدمة هو إبداع موجه من قبل العميل ومع ذلك فهو غالبا ما يتطور من خلال أفكار المؤسسة.[1]

المطلب الثاني: أساليب حماية الإبداع والتحسين المستمر

إن الحفاظ على الإبداع كسر من أسرار المهنية أكثر صعوبة من الكشف عنه للعامة عوضا عن الاحتكار المحدود له، حيث تعتبر الأسرار المهنية وسيلة جديرة بالاعتبار، فثمة إبداعات معينة لا تتلاءم حمايتها إلا من خلال الأسرار المهنية، وعليه يمكن استخدام أربع وسائل أساسية لحماية الإبداع والتحسين المستمر وهي:[2]

1. المنظمة العالمية للملكية الفكرية: نظرا للأهمية المتزايدة لحقوق الملكية الفكرية تأسست المنظمة العالمية للملكية الفكرية وترجع بدايتها إلى 1883 حيث انبثقتاتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية والتي تعتبر أول معاهدة دولية مهمة ترمي إلى منح مواطني بلد معين حق حماية أعماله الفكرية في بلدان أخرى وتشمل الحماية براءات الاختراع والعلامات التجارية والرسوم والنماذج الصناعية.

[1] برافين جوبتا ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، الطبعة 1، 2008، ص 237.

[2] خراز الأخضر، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر – دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، 2017-2018، ص 141.

2. براءة الاختراع: البراءة حق استشاري يمنح نظير اختراع يكون إنتاجا أو عملية تتيح طريقة جديدة لإنجاز عمل ما أو تقدم حلا فنيا تقنيا جديدا لمشكلة ما، تكفل البراءة لمالكها حماية اختراعه لفترة محدودة تدوم 20 سنة على وجه العموم، والمراد بالحماية البراءة أن الاختراع لا يمكن صنعه أو الانتفاع به أو توزيعه أو بيعه لأغراض تجارية دون موافقة مالك البراءة ويجري إنفاذ حقوق البراءة عادة في المحاكم التي تتمتع بصلاحية وقف التعدي على البراءات في معظم الأنظمة، ويمكن للمحاكم أن تعلن بطلان البراءة أيضا بناء على طعن كسبه للغير، لمالك البراءة الحق في تقرير من الذي يجوز له أو لا يجوز له الانتفاعبالاختراع ويجوز لمالك البراءة التصريح لأطراف أخرى أو الترخيص لها بالانتفاعبالاختراع وفقا لشروط متفق عليها، وعليه إن البراءات تؤدي إلى تحفيز الأشخاص بالاعتراف بإبداعهم ومكافأتهم ماليا لاختراعاتهم القابلة للتسويق، وتشجيع تلك الحوافز على الابتكار الذي يضمن استمرارية تحسين نوعية الحياة البشرية.[1]

3. العلامات التجارية: العلامة التجارية هي إشارة تستعمل لتوضع على السلع أو بالارتباط بتسويقها ويعني وضع العلامة عن السلع أنها قد لا تظهر على السلع فحسب، بل كذلك على الصناديق أو أوراق التغليف التي تكون السلع فيها عند بيعها، ويعني القول بأن الإشارة تستعمل بالارتباط بتسويق السلع ظهور الإشارة في الإعلانات (في الجرائد والتلفزيون...الخ) أو في واجهات المحلات التي تباع فيها السلع، وإذا استعملت العلامة التجارية بالارتباط بالخدمات فإنها تسمي "علامة الخدمة" وتستعمل علامات الخدمة مثلا في الفنادق والمطاعم والخطوط الجوية والوكالات السياحية و وكالات تأجير السيارات ومحلات الغسل والكي والتنظيف، وكل ما سبق قوله عن العلامة التجارية ينطبق أيضا على علامات الخدمة مع ما يلزم من تبديل، ويمكن القول عموما أن العلامة التجارية تؤدي أربع وظائف أساسية وهذه الوظائف تتعلق بتميز السلع أو الخدمات التي تشير إليها العلامات التجارية ومنشأتها ونوعيتها وترويجها في السوق.

4. الرسوم والنماذج الصناعية: الرسوم أو النموذج الصناعي هو المظهر الزخرفي أو الجمالي لسلعة ما، ومن الممكن أن يتألف الرسم أو النموذج الصناعي من عناصر مجسمة مثل شكل السلعة أو سطحها أو عناصر ثنائية الأبعاد مثل الرسوم أو الخطوط أو الألوان، حيث أن هذه الرسوم والنماذج هي التي تجعل السلعة جذابة ومغرية وبالتالي ترفع من القيمة التجارية للمنتج وتزيد من فرص تسويقه وعندما يكون الرسم أو النموذج الصناعي مشمولا

[1] خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 141.

بالحماية يحصل المالك أي الشخص أو الكيان الذي سجل أو الرسم النموذج على حق الاستيلاء ضد استنساخ الرسم أو النموذج أو تقليده على يد الغير دون تصريح.

المطلب الثالث: حدود الإبداع والتحسين المستمر

تميل المؤسسات الاقتصادية إلى التحسين المستمر أكثر مما تميل إلى الإبداع وهذا يعود إلى جانبين أساسين على الأقل:[1]

– التحسين المستمر يمكن البدء به فورا من صفر من حيث التكلفة والتراكم التكنولوجي في أي مجال، لأنه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد الذي يمكن شراؤه وتفكيكه ومعرفة خصائصه ومزاياه الأساسية من أجل التحسين لوظيفة أو خاصية أو ميزة أو أكثر فيه.

– التحسين المستمر أكثر ملاءمة في هذه المرحلة لدولنا العربية وخاصة الجزائر والتي هي بحاجة في هذه المرحلة إلى التقليد الاستنساخي من أجل التمثيل والاستيعاب والاستخدام الكفؤ والتقليد الإبداعي من أجل التحسينات الملائمة للبيئة وللتفرق في السوق العربية وربما الإقليمية والدولية.

إلا أن التحسين المستمر ورغم المزايا الكثيرة التي له إلا أنه توجد مجموعة من العيوب التي لا بد الوقوف عليها:[2]

– هو في أغلب الحالات يمثل اتباع القائد أو القادة في السوق، فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية إلا في بعض الحالات الخاصة عند تراكم التحسينات لتمثل تحسينات جوهرية أو حتى في بعض الحالات التي يكون فيها التراكم اختراقا.

– عندما يكون عبارة عن تحسينات صغيرة فإنه بمكن أن يكون خطرا في حالة السوق سريعة التغير كما هو في سوق الالكترونيات، أمام المنافسين الذين يأتون بالجديد.

– المبالغة في التحسينات يمكن أن يؤدي إلى التنوع الأقصى إلا أن مثل هذا التنوع بقدر يرفع من التكلفة ولو بشكل محدود فإنه يؤدي إلى ارباك الزبون.

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 136-137.

[2] خراز الأخضر مرجع سبق ذكره، ص ص 137- 138.

– التحسينات الكثيرة التي يمكن اقتراحها والعمل على إدخالها عادة ما تنتهي من أجل الأخذ بها إلى تبني تحسينات التسوية (الحلول الوسط) ما بين التحسينات من جوانب متعددة على نفس المكون أو على المكونات المتعددة.

– التحسين المستمر يعتمد على أوسع مشاركة للعاملين ولكن ميل الشركات لإدخال التكنولوجيا الحديثة كالأتمتة والإنسان الآلي، والتي تأتي وفق مقترحات متأتية من أنشطة التحسين، والتي تؤدي إلى إحلال الأتمتة محل العاملين مما يقل فرص استمرار التحسين ليس فقط لأن الآلة والإنسان الآلي لا يقدم مقترحات وإنما لأن العاملين لا يمكن أن يواصلوا إلى حد بعيد عملية تميل باستمرار إلى إلغاء الحاجة إليهم.

كما أن للإبداع هو الأخر مجموعة من العيوب وهي:[1]

– **الاحتمال العالي للفشل**: الفشل هو الأكثر بروزا في النشاط الإبداعي ليس فقط لعدم التأكد من التوصل إلى الفكرة الجديدة، لأن الإبداع هو الأعمال الخطرة والفشل هو العامل المشترك.

– **التكلفة العالية**: الإبداع يتطلب استثمارات كبيرة في مراحل مختلفة، مما يعني أن المؤسسات يمكن أن تتعرض لمخاطرة العالية جراء التكاليف الضخمة التي يتطلبها الإبداع في ظروف عدم التأكيد العالية أو احتمالات الفشل الكبيرة.

– **الفترة الزمنية الطويلة**: الإبداع استثمار يتطلب وقتا طويلا فقد تستمر دورة الإبداع تطوير المنتج الجديد عدة سنوات وأحيانا تصل إلى عقدين من الزمن.

–**التأخيرات الغير المتوقعة**: مشروعات الإبداع لا تتسم فقط بصعوبة التنبؤ بالنتائج وإنما أيضا بالتأخيرات غير المتوقعة، وفي حالات كثيرة تتطلب موارد أكبر بكثير من الميزانية المتوقعة.

– **مشكلة التقليد**: المقلدين لا يجعلون فترة حياة المنتج الجديد والعملية الجديدة قصيرة فحسب لأنهم يصلون إلى نفس المنتج أو العملية، وإنما بسبب تزايد عدد الذين يقومون بالتقليد والقدرات العالية لبعضهم يجعل المقلد التابع مصدر تهديد حقيق لأن يحتل مركز القائد الإبداعي.

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 137-138

- **الإبداع الوحيد:** إن الكثير من المؤسسات تميل إلى الاعتماد على الإبداع الناجح الوحيد الذي تحقق فيه نتائج استباقية (على المنافسين) وتكسب أرباحا كبيرة، وبدلا من أن يكون ذلك دافعا قويا وإشارة واضحة على أهمية الإبداع ومواصلته.

- **خطر استسهال الإبداع:** إذا كان لدى البعض ما يمكن تسميته خوف الإبداع فإن البعض يستسهل الإبداع، هو يعنس كسر القواعد المألوفة ولإتيان بالجديد وهجر أو التخلص من القديم، ولكن هذا لا يمكن أن يكون في كل الحالات ولا في كل الأوقات فالإبداع حسب ما كجلفي يمكن أن يكون في المؤسسة بمثابة تدمير الجدار أو مثري لها.

خلاصة

إن تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي مؤسسة خدماتية إلى الوصول إليها، وهي تمثل معيار درجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الداعم لزبائن،حيث تعتبر جودة الخدمة من الأساليب التي تساهم بشكل كبير في تحسين المستمر، الذي يكون بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية، ومع أن الإبداع يعتبر مصدرا عظيما في عملية تحسين، وذلك من خلال اشتراك جميع الموظفين في المؤسسة وإدخال تغييرات على أداء كل من موظف حتي يتمكن من تقديم الخدمة.



الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة سوتلغاز فرع المدية

تمهيد

لقد تم التطرق في الفصلين النظريين السابقين إلى كل من متغيري الدراسة المتمثلين في الإبداع التنظيمي وجودة الخدمة، وكمحاولة منا سيتم إسقاط هذه الدراسة النظرية تطبيقيا وتجسيدها ميدانيا وعلى أرض الواقع حيث تم إختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، وذلك بتوزيع استبيانات على عمال المؤسسة بغية معرفة أرائهم حول ما مدى مساهمة الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة، وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول:الإطار النظري للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث:تقديم نتائج الاستبيان ودراستها.

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من أبرز وأهم المؤسسات على المستوى الوطني في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

تأسست في الفترة الاستعمارية وبالتحديد سنة 1947 تحت تسمية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة إختصارا بالحروف الرامزة EGA، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم EGAالمؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع.

وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02/195 المؤرخ في أول سنة 2002[1]،المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة – سونلغاز– شركة مساهمة تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوزها الدولة رأسمالها.

وفي سنة 2009 أصبحت شركة ذات أسهم بقرار رقم 09-153 من طرف الدولة وأصبح إسمها شركة توزيع الكهرباء والغاز، كما أنشئت أربعة فروع تتضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر SDA
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط SDC
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق SDE
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغربSDO

[1] الجريدة الرسمية العدد 27، صادرة بتاريخ 6 مايو 2009، متاح على: الخط www.joradp.dz، تاريخ التحميل 2022/05/07 على الساعة 10:20.

كما تضاف لهذه الشركات كل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباءSPE، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباءGRTE، والشركة الجزائرية لتسير شبكة نقل الغازGRTG، لتكون قطب المهن القاعدية[1].

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (المدية)

مؤسسة التوزيع بالمدية هي إحدى المديريات الأربعة عشر التابعة للمديرية الجهوية بالبليدة، ومتمثلة في المؤسسة الأم (شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسطSDC) حيث أنها تمثله في الولاية،أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام الذي تسير عليه، ويقع مقرها بمركز بلدية المدية وبالضبط مقابل المستشفي "محمد بوضياف".

ومن مهامها نجد:

- ✓ توزيع الكهرباء والغار عبر القنوات؛
- ✓ تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد بها؛
- ✓ ضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبأ قل تكلفة.

أما أهدفها فهي تسعي إلى:

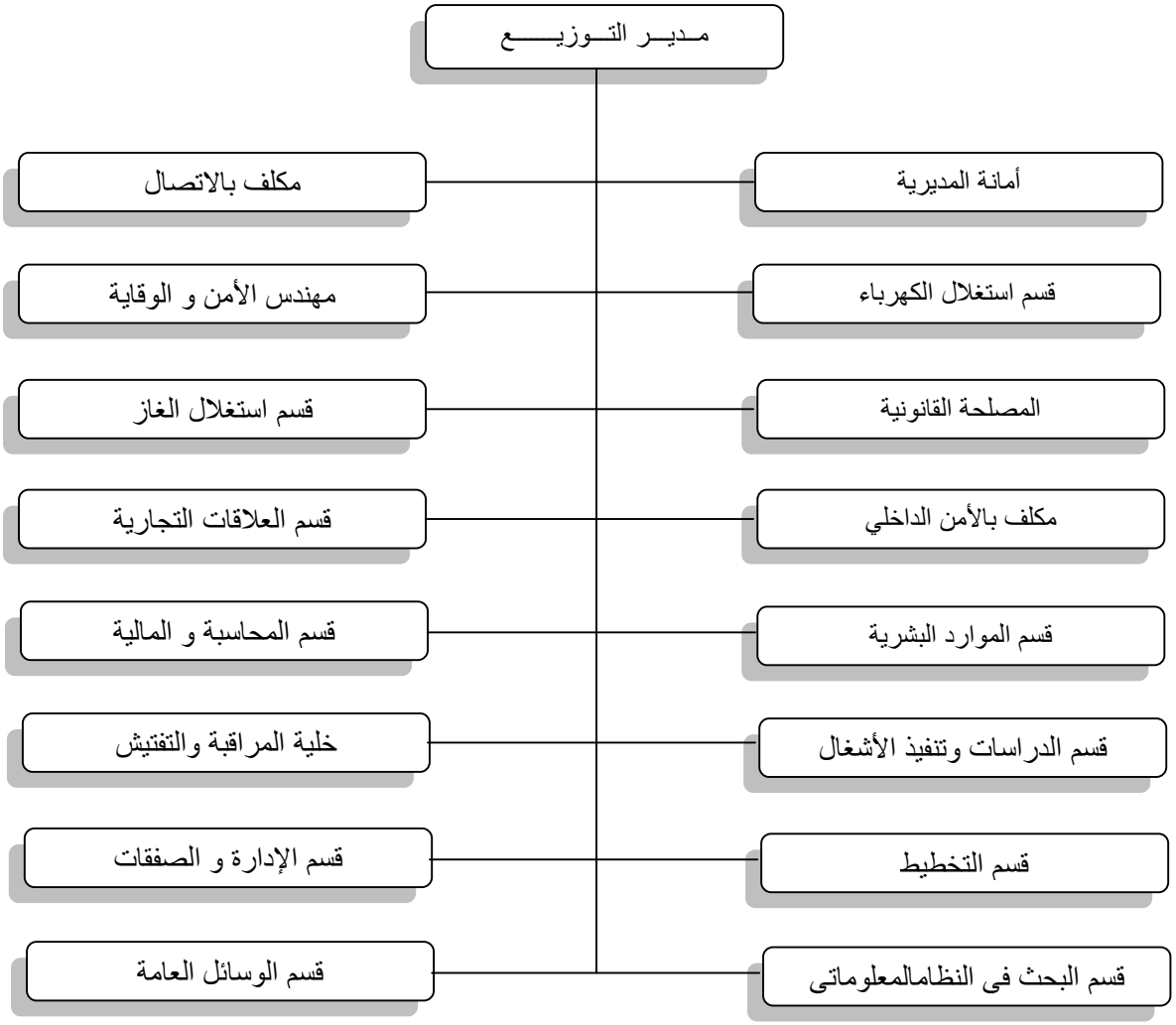
- ✓ ضمان تموين دائم وامن بالطاقتين؛
- ✓ تعبئة دائمة لفريقها 24سا/24سا و7ايام/7ايام لإصلاح الإعطاب؛
- ✓ التقرب أكثر فأكثر من زبائننا بالاستماع إلى انشغالاتهم، ومحاولة إيجاد أفضل الحلول من اجل إمدادها بالطاقتين الكهربائية والغازية وبأقل التكاليف.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمدية: يتمثل فيما يلي

[1] وثائق مقدمة من طرف رئيس قسم الموارد البشرية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمدية



المصدر: من إعداد الطلبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المديرية تتكون من:[1]

1. **مدير المديرية:** يعين ليتولى إدارة الفرع، ويعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم و التنشيط ومتابعة نشاطات المديرية.
2. **الأمانة المديرية:** تهتم بمتابعةالبريد وتسجيله(الصادر والوارد)، والتي لها علاقة مباشرة بالمدير، بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير ومختلف رؤساء الأقسام.

[1] وثائق مقدمة من طرف رئيس قسم الموارد البشرية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

3. **مهندس الأمن والوقاية:** مكلف بالسلامة الوظيفية أي سلامة العمال من الحوادث العمل أثناء أداء وظيفتهم.

4. **قسم استغلال الغاز:** تموين المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير نوعية الخدمة الأمن التكلفة.

5. **قسم العلاقات ألتجارية:** تقوم بتنشيط الشبكة التجارية بعض قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بالعلاقات تسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة للزبائن وتساهم في انجاز دراسات التعريفات والأسعار.

6. **قسم المحاسبة والمالية:** تقوم بمسك حسابات المؤسسة ومتابعة كل الشؤون المالية للمديرية، منديون ومصاريف، وبالتالي فهي أمين سرها.

7. **قسم الإدارة والصفقات:** يعنى هذا القسم بدراسة كل الصفقات والتعاملات الخاصة بالمديرية ويعد القسم ويدرس كل الأشغال وصفقات وتعاملات المديرية التجارية مع زبائنها.

8. **قسم الوسائل العامة:** تقوم بتسيير مجموع الوسائل المنقولة وغير المنقولة الضرورية، لتسيير الحسن لنشاط المديرية، وهى مسؤولة عن حظيرة السيارات والوثائق التقنية، وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

9. **مكلف بالاتصال:** مهمته تجسيد وتنفيذ العملية الاتصالية الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين الموظفين والأقسام داخل المديرية ، وذلك بتوفير الوسائل والأساليب الاتصالية المناسبة لهذه العملية .

10. **قسم استغلال الكهرباء:** مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شكة نقل ألكهرباء وذلك لتامين مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط.

11. قسم المصلحة القانونية: يتابع الأمور القانونية للمؤسسة، ويمثلها أمام الهيئات القانونية .

12. **قسم الأمن ألداخلي:** مسؤول عن توفير الأمن الداخلي للمؤسسة، كما لها مسؤول عن هذا القسم يسهر على ضمان الأمن والاستقرار في العمل.

13. **قسم الموارد البشرية** تكمن مهمته في تامين ومراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها، وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل.

14. **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** يختص بإعداد الدراسات والتحاليل ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها، كما هي مكلفة بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في عدة مجالات، وهي مسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع وعن صيانتها وتسهر على مدى استمرارها، مع احترام المعايير المعترف بها.

15. **قسم التخطيط**: مهامه إعداد الخطط والإستراتيجيات الطويلة المدى والقصيرة التي كالتخطيط للشؤون التي تعنى بالبيع، وشبكات الغاز والكهرباء، وشبكة التوزيع.

16. **قسم البحث في النظام المعلوماتي**:هو المسؤول عن تسيير وادارة وصيلنة انظمة الإعلام الآلي، وشبكة في المؤسسة،بالاضافة إلى مهام اخري، حيث يعتبر العصب الرئسي في المديرية.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي قامنا بها في المؤسسة محل الدراسة أين سنعرض طريقة الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة، وتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ، وفي الأخير الأساليب المستخدمة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: منهجية وأداة الدراسة

أولا. منهجية الدراسة: بالنظر إلى الهدف الرئيسي من هذه الدراسة ككل والمتمثل في معرفة ما مدى مساهمة الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المنظمة فإن المنهج الأكثر ملائمة في دراسة هذا النوع من الظواهر هو المنهج الوصفي التحليلي، وعليه تم الاعتماد على هذا النوع من المناهج وذلك لأنه يسمح بدراسة الظاهرة وتفسيرها تفسيرا دقيقا كما هي عليه في الواقع وذلك بهدف اختبار صحة الفرضيات وبيان النتائج وتوصيات الدراسة.

ثانيا: أداة الدراسة: لقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة لتعرف على ما مدى مساهمة الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة، وذلك انطلاقا من تصميمه بما يعطى الفرضيات التي تم إدراجها سابقا إذ يتكون الاستبيان من جزئيين رئيسيين.

– **الجزء الأول**: يتعلق بالبيانات الشخصية والمهنية المتمثلة في العناصر التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

– **الجزء الثاني**: يتعلق بمتغيرين أساسين هما الإبداع التنظيمي وتحسين جودة الخدمات، وتم تقسيمه إلى محورين.

– المحور الأول: يرتبط هذا المحور بمتغير **تنمية الإبداع التنظيمي** في المؤسسة محل الدراسة إذ احتوى هذا المحور على ثلاثة وعشرون عبارة (23) وهي مرتبطة ببعدين، حيث أن البعد الأول له سبعة عشر عبارة وهو بدوره له خمسة أبعاد، أما البعد الثاني له ستة عبارات، كما هو موضح في الملحق رقم (1) في أخر المذكرة.

– المحور الثاني: أما هذا المحور فارتبط بمتغير **دور الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات** في المنظمة محل الدراسة وقد احتوى ثلاثة عشر (13)عبارة مقترحة كما هو موضح في الملحق رقم (1) في أخر المذكرة.

ثالثا: المقياس المستخدم: تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة لعبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمسة اختبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–1): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: إعداد الطالبين باعتمادا على بعض المراجع العلمية المتاحة

لتحديد اتجاه الإجابات قمنا بالاستعانة بجدول متوسط الأوزان المرجح المرافق للمقياس الخماسي، الذي يحدد مدى الفئة الموافقة لكل وزن:

الجدول رقم (3–2): مجال الاتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الأوزان	من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.19	من 2.60 إلى 3.39	من 1.80 إلى 2.59	من1 إلى 1.79

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على بعض المراجع العلمية الإحصائية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف إلى كل من مجتمع الدراسة والعينة المختارة للدراسة كما يلي:

أولا: مجتمع الدراسة

لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة والأصل في ذلك أن تجرى هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة لأن ذلك يظهر نتائج دقيقة وأقرب إلى الواقع إذ تتميز بالصحة والصدق في نفس الوقت، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية البالغة عددهم 30 عامل.

ثانيا: عينة الدراسة

تشير عينة الدراسة في العادة إلى جزء من مجتمع الدراسة ككل يتم اختيارها بطريقة معينة تسمح بمنح نتائج دقيقة وتمثل المجتمع تمثلا صادق ويمكن أن تعمم نتائجها على المجتمع ككل إذا تم اختيارها بالطريقة المناسبة.

تتمثل عينة الدراسة في هذا البحث في مجموعة من العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، أين تم توزيع 30 استبيان على عامل في المؤسسة محل الدراسة وقد تم استرجاعه وتم الإجابة بطريقة نموذجية وصحيحة كليا لذا سنعتمد عليه كنموذج للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية في توزيع الاستبيانات.

المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للمعلومات الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصارا (SPSS)، وذلك من أجل حساب:

- اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) واختبار(Shapiro-Wilk) وذلك بغية التأكد من توزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية.

– معامل الارتباط **سيبرمان** (Spearman Corrélation Coefficient) وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات.

- اختبار **ألفا كرونباخ** (Cronbach's Alpha (α)) بغية تقدير ثبات الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة إثنين.

- الارتباط بين أبعاد الإبداع التنظيمي وتحسين جودة الخدمة في المنظمة محل الدراسةعند مستوى المعنوية الإحصائية $(\propto <= 0,05)$

المبحث الثالث: تقديم نتائج الاستبيان ودراستها

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم وعرض أهم نتائج الاستبيان وسنعمل على تحليلها ودراستها لاختبار صحة الفرضيات السابقة والتعرف إلى ما مدى مساهمة الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: الاختبارات القبلية للاستبيان

تتمثل تلك الاختبارات في:

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار **كولمجروف–سمرنوف** واختبار **شبيرو– ويلك** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟؛ لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- **الفرض العدمي (H_0)**: بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- **الفرض البديل (H_1)**: العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية $0,05$ فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية $0,05$ فنقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة:

الجدول (3–3): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

البيان	اختبار كولمجروف–سمرنوف		اختبار شبيرو– ويلك	
	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
المحور الأول	0,184	0.011	0,841	0.000
المحور لثاني	0,156	0.061	0,863	0.001
اختبار التوزيع الطبيعي الكلي	0,141	0.134	0,835	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss الملحق رقم 03

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عند كولمجروف–سمرنوفوشبيرو– ويلك حيث أن مستوى الدلالة في كل المحاور والاستبانة ككل أكبر من مستوى المعنوية 0.05ومنه نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات المعلمية في معالجتها.

ثانيا: اختبارات الصدق

1.صدق الاتساق الداخلي: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارات، وهذا من خلال استعمال معامل **سبيرمان**(Spearman corrélation) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

الجدول رقم (3–4): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية لفقراته

تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1. الإبداع الإداري	0,962	0,000
أ. معيار حل المشكلات	0,507	0,004
ب.المرونة	0,567	0,001
ت. الأصالة	0,663	0,000
ج. التشجيع على الإبداع والاتصال	0,810	0,000
ج. المخاطر	0,681	0,000
2. الإبداع التكنولوجي	0,813	0,000

المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول السابق أن للفقرات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة على مستوى الدلالة a=0.05 حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة.

الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط بين كل عبارة مع عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

الرقم	دور الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
24	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات جديدة باستمرار	0,713	0,000
25	مساهمة الزبائن في تحسين الخدمات المقدمة لهم من خلال تحديد إحتياجاتهم كما ونوعا	0,524	0,003
26	تقوم المؤسسة بالتطوير والتجديد المستمر لوسائل تقديم الخدمات.	0,582	0,001
27	تساهم المؤسسة بشكل كبير في تحسين العمليات الخدماتية من خلال نشاط البحث والتطوير	0,500	0,005
28	تصميم خدمات تتوافق مع توقعات متلقي الخدمة	0,628	0,000
29	تقديم الخدمات في أماكن مسيرة وسهلة الوصول إليها بما يتلاءم مع حاجة متلقى الخدمة	0,462	0,010
30	الإلتزام بالوقت أثناء عملية تقديم الخدمة	0,408	0,025
31	تقديم المعلومات والتوجيهات والنصائح لمتلقى الخدمة قبل وبعد الحصول على الخدمة.	0,536	0,002
32	يتمتع عمال المؤسسة بمهارات للتعامل مع المشاكل التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة	0,520	0,003
33	تعمد المؤسسة على إجراء تفتيش دوري قصد التأكد من جودة الخدمة المقدمة.	0,289	0,121
34	يتم التعامل مع متلقى الخدمة بخصوصية وسرية تامة وبكل إحترام وبسلوك جيد	0,657	0,000
35	متابعة الزبون بشكل مستمر وحسب الحاجة	0,656	0,000
36	مصلحة متلقى الخدمة في المقدمة من حيث الرد على استفساراته وشكاويه وانشغالاته	0,321	0,084

المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقرات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة **a=0.05** حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل (**0.05**) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة.

ثالثا: ثبات الاستبيان

من أجل التعرف إلى مدى ثبات الاستبيان سيتم الاعتماد على المؤشر الإحصائي (Alpha Gronpach) ألفا كرونباج وهو يعرف بأنه طريقة لقياس ثبات الاستبيان بحيث كلما زاد هذا المؤشر عن نسبة 60% كلما دل ذلك على ثبات الاستبيان ولنا فيما يلي الجدول التالي الذي يوضح معاملات الثبات بالنسبة للمنظمة محل الدراسة.

الجدول رقم (3–6): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

المحور	الأبعاد	ألفا كرونباج
المحور الأول	البعد الأول: الإبداع الإداري	0,801
	البعد الثاني: الإبداع التكنولوجي	0,834
المحور الثاني	دور الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة	0,849
———	قيمة الثبات الكلي للاستبيان	0,923

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ حسب الجدول أعلاه أن نتائج معامل كرونباج بالنسبة لمحاور الدراسة فيما يتعلق بالمحور الأول من الاستبيان نجد البعد الأول قيمته 0,801 و البعد الثاني بقيمة 0,834 وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان، و بالنسبة للمحور الثاني من الاستبيان تصل قيمة ألفا كرنباجإلى 0,84 و هذا ما يدل على ثبات الاستبيان، واستنادا إلى نتيجة معامل ألفا كرنباج بالنسبة لمعامل الثبات الكلي التي بلغت (0,92) وهي قريبة من 1 فإن هذا يدل على ثبات الاستبيان استنادا إلى القاعدة السابقة للقياس.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

أولا: عرض وتحليل البيانات الشخصية

اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية، والرسومات البيانية.

1. الجنس

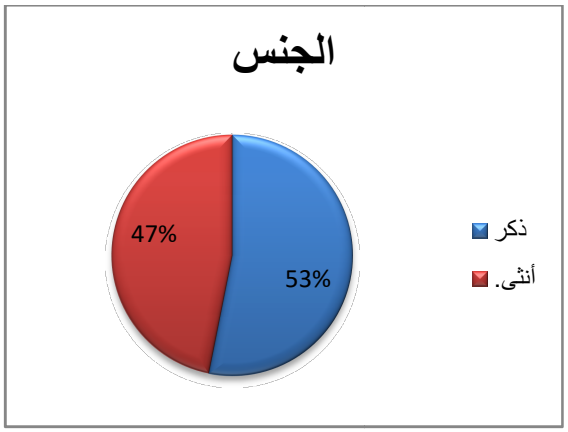
يبين الجدول والشكل التاليين توزيع الجنس لأفراد العينة المدروسة كما يلي:

الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	%56.7
أنثى	13	%43.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-2): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: بالاعتماد على الجدول أعلاه رقم(3-7)

الجدول متغير الجنس يوضح أن عينة الدراسة تتكون من (30) فرد منقسمة إلى: (17) ذكور و(13) إناث ويظهر من خلال الجدول السابق أن نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت النسبتين 56,7% 43,3% على التوالي.

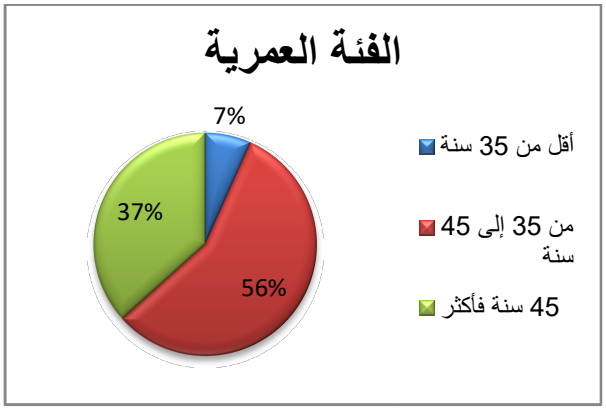
2. الفئة العمرية

الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	02	%6.7
من 35 إلى 45 سنة	17	%56.7
45 سنة فأكثر	11	%36.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-3): تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: بالاعتماد على الجدول أعلاه رقم(3-8)

من الجدول أعلاه يمكن القول أن أصغر نسبة 6,7% من عينة الدراسة تمثل العاملين الذي يتراوح عمرهم أقل من 35 سنة وكذلك نسبة 56,7% وهي أعلى نسبة يمثل العاملين الذين يتراوح متوسط عمرهم من 35 إلى 45 سنة وهذا ما يشير إلى عنصر الثبات في المنظمة كما أن نسبة 36,7% هي الأخرى تشير إلى العاملين الذين يتراوح متوسط عمرهم أكثر من 45 سنة.

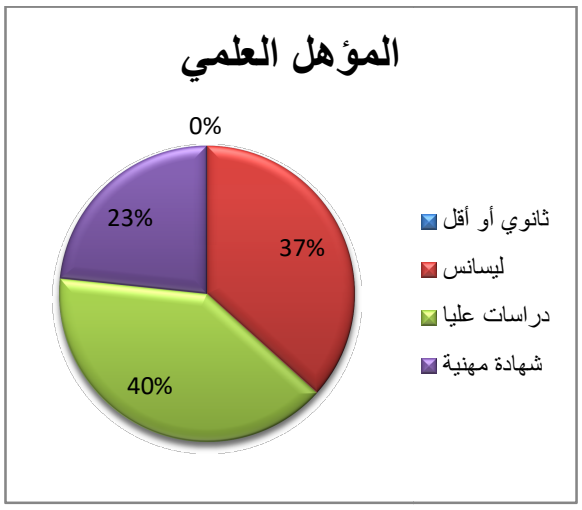
3. المؤهل العلمي

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي و أقل	00	%0
ليسانس	11	%36.7
دراسات عليا	12	%40
شهادة مهنية	07	%23.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-4): تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: بالاعتماد على الجدول أعلاه رقم (3-9)

نلاحظ من خلال الجدول سابق أن نسبة 40% من عينة الدراسة متحصلون على مستوى دراسات عليا وهي أعلى قيمة، أما نسبة 37,7% فترجع لحاملي شهادة ليسانس، و أصغر نسبة 23,3 % كانت بالنسبة لحاملي شهادة مهنية، وعليه يمكن القول أن مستوى المؤهل العلمي الغالب حسب عينة الدراسة هو دراسات عليا.

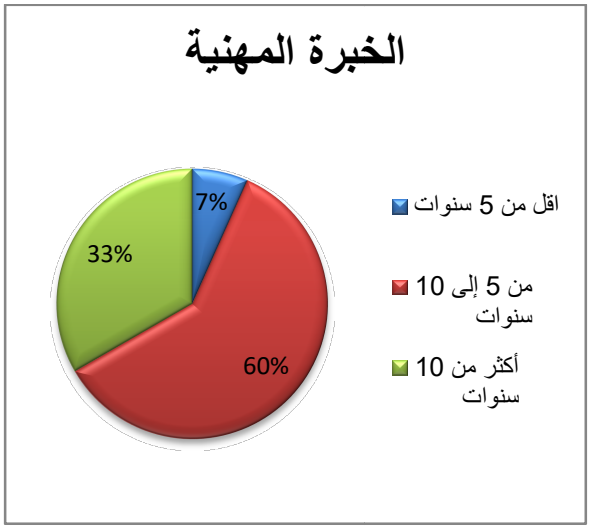
4. سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الخبرة المهنية

سنوات الخبرة والأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	02	%6.7
من 5 إلى 10 سنوات	18	%60
أكثر من 10 سنوات	10	%33.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامجspss

الشكل رقم (3-5): تمثيل عينة الدراسة حسب المتغير الخبرة المهنية



المصدر: بالاعتماد على الجدول أعلاه رقم (3-10)

يبين الجدول أعلاه أن العاملين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات كانت نسبتهم 6,7% بالنسبة لعينة الدراسة وهي أدنى نسبة، أما بالنسبة للذين لديهم خبرة تفوق 5 سنوات و أقل من 10 سنوات فكانت نسبتهم 60% بالنسبة لعينة الدراسة أما بالنسبة للعاملين الذين يتراوح سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات فأكثر بلغت النسبة بالنسبة لهم 33,3%، وعليه فإن العاملين الذين يمثلون خبرة ما بين 5 و 10 سنوات فهم يمثلون الأغلبية بالنسبة لعينة الدراسة.

ثانيا:: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان

1. تحليل نتائج المحور الأول الإبداع التنظيمي

من أجل معرفة مدى تحقيق هذا العنصر من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11) نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1	اعتماد طرق جديدة لحل المشكلات في العمل	4,20	0,805	موافق تماما
2	العمل على تذليل التحديات التي تواجه العمل	4,30	0,466	موافق تماما
3	ايجاد بدائل وحلول مختلفة لحل المشكلة	4,40	0,724	موافق تماما
أ. معيار حل المشكلات		**4,3000**	**0,44935**	**موافق تماما**
4	نظم العمل قائم على القدرة التطوير والتجديد	4,13	0,900	موافق تماما
5	الابتعاد على تكرار الإجراءات السابقة في إنجاز العمل	**4,37**	**0,669**	**موافق تماما**
6	الحرص على فهم التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتكيف معها	4,43	0,626	موافق تماما
ب. المرونة		**4,3111**	**0,56686**	**موافق تماما**
7	العمل بمبدأ أن كل الأفكار يمكن استثمارها	4,33	0,661	موافق تمام
8	الحرص على القيام بالعمل بأسلوب جديد	4,37	0,615	موافق تمام
9	القدرة على تقديم أكبر قدرة من الأفكار الجديدة	4,30	0,651	موافق تماما
10	السعي لتقديم الخدمات بخصائص منفردة لا يوجد لها مثيل لها.	**3,83**	**1,020**	**موافق**
ت. الأصالة والطلاقة		**4,2083**	**0,49167**	**موافق تماما**
11	تشجيع روح المنافسة بين العمال لتشجيع الإبداع	4,03	0,765	موافق
12	توفير وسائل إتصال فعالة لرفع كفاءة العاملين	4,43	0,626	موافق تماما
13	تنمية الموارد البشرية في المنظمة لخلق الإبداع	4,27	0,691	موافق تماما
14	تشجيع العاملين على حل المشكلات وصنع القرارات	4,13	0,776	موافق
ث. التشجيع على الإبداع والإتصال		0,2167	0,52823	غير موافق

15	القدرة على تحمل مسؤولية العمل المسند إليه	**4,10**	**1,062**	**موافق**
16	الاعتقاد الدائم أن هناك فرص يمكن احرازها بالمخاطرة المحسوبة	3,93	1,112	محايد
17	تسيير أوضاع طارئة بأساليب علمية وفنية ذات كفاءة عالية	4,17	0,648	موافق
ج. المخاطر		**4,0667**	**0,74484**	**موافق**
الإبداع الإداري		**4,2196**	**0,37806**	**موافق تماما**
18	تقديم الخدمات استنادا إلى المعرفة التكنولوجية المتطورة	4,40	0,563	موافق تماما
19	يتوفر لدى المنظمة مختصين تكنولوجيين يؤدون العمل بشكل متميز ومتطور	4,43	0,728	موافق تماما
20	استخدام آليات تكنولوجية حديثة تمكن من إنجاز المهام وتقديم الخدمات بشكل جيد ومتميز	4,47	0,571	موافق تماما
21	مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في تحسين الخدمات وتقديمها بشكل أفضل	4,37	0,669	موافق تماما
22	العمل على إجراء تعديلات في وسائل أداء العمليات الخدمية	4,40	0,675	موافق تماما
23	يوجد دعم لعمليات البحث والتطوير التكنولوجي في المنظمة	4,27	0,828	موافق تماما
الإبداع التكنولوجي		**4,3889**	**0,50159**	**موافق تماما**
المتوسط العام للمحور الأول		**4,2638**	**0,37522**	**موافق تماما**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة للمحور الأول كانت موافقة تماما وبلغ متوسط الحسابي للمحور (**4.2638**)، كما قدر الانحراف المعياري(0,37522)، ونظرا لوجود أبعاد المحور الأول فسيتم تحليل ودراسة نتائج أداء عينة الدراسة بالرجوع إلى كل بعد على حدى وبهدف تحليل محتوى كل بعد من أبعاد المحور الأول:

–بالنسبة للبعد الأول (الإبداع الإداري): تضمن هذا البعد سبعة عشر عبارة موزعة على خمسة أبعادولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ (**4,21**) بدرجة موافقة تماما في حين بلغ انحراف معياري (**037**) ويشير هذا أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على وجود إبداع في المؤسسة محل الدراسة، كما نجد أبعاد البعد الأول جاءت كالأتي:

–معيار حل المشكلات يتكون من ثلاثة عبارات ولقد حقق متوسط حسابي قدرت نسبته (4,30) يشير إلى درجة موافق تماما، أما الانحراف المعياري (0,43) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون تماما حول فقرات هذا البعد.

– المرونة: يتكون من ثلاثة عبارات ولقد قدر متوسط الحسابي بـ (4,31)، وإنحراف معياري (0,56) وهذا يعني أن غالبية أفراد الدراسة موافقون تماما حول عبارات التي تضمت هذا البعد.

– الأصالة والطلاقة: يتكون من أربع عبارات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي نسبة قدرت بـ (**4,20**) يشير إلى درجة محايد بإنحراف معياري (**0,49**) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون تماما في إجابتهم حول عبارات التي تضمنت هذا البعد.

– التشجيع على الإبداع والاتصال: تضمن أربعة عبارات ولقد حقق هذا متوسط حسابي قدر بـ (**0,21**) والذي يشير إلى درجة غير موافقة بإنحراف معياري قدر بـ(**0.52**) وهذا ما يدل على غالبية أفراد عينة ليسوا موافقون على تواجد تشجيع في المؤسسة محل الدراسة.

– المخاطرة: يتكون من ثلاثة عباراتيتضح أن المتوسط الحسابي جاء بنسبة (**4,06**) والذي يشير إلى إجابة موافق كما حقق انحراف معياري (**0.74**) وهذا بدوره يشير إلى أن غالبية أفراد في المؤسسة موافق على وجود المخاطرة في المؤسسة محل الدراسة.

–بالنسبة للبعد الثاني (الإبداع التكنولوجي): تضمن هذا البعد ستة عبارات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ (**4,38**) بدرجة موافقة تماما، في حين بلغ انحراف معياري (**0.50**) ويشير هذا أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على وجود ابداع تكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة.

2. تحليل نتائج المحور الثاني تحسين جودة الخدمات في المؤسسة

وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–12): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
24	تقوم المنظمة بتقديم خدمات جديدة باستمرار	4,20	0,805	موافق تماما
25	مساهمة الزبائن في تحسين الخدمات المقدمة لهم من خلال تحدديدإحتياجاتهم كما ونوعا	3,80	0,761	موافق
26	تقوم المنظمة بالتطوير و التجديد المستمر لوسائل تقديم الخدمات.	4,47	0,681	موافق تماما
27	تساهم المنظمة بشكل كبير في تحسين العمليات الخدماتية من خلال نشاط البحث والتطوير	4,27	0,691	موافق تماما
28	تصميم خدمات تتوافق مع توقعات متلقي الخدمة	4,10	0,803	موافق
29	تقديم الخدمات في أماكن مسيرة وسهلة الوصول إليها بما يتلاءم مع حاجة متلقى الخدمة	4,17	0,699	موافق
30	الإلتزام بالوقت أثناء عملية تقديم الخدمة	4,23	0,728	موافق تماما
31	تقديم المعلومات والتوجيهات والنصائح لمتلقى الخدمة قبل وبعد الحصول على الخدمة.	4,23	0,626	موافق تماما
32	يتمتع عمال المؤسسة بمهارات للتعامل مع المشاكل التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة	4,40	0,621	موافق تماما
33	تعمد المؤسسة على إجراء تفتيش دوري قصد التأكد من جودة الخدمة المقدمة.	4,37	0,615	موافق تماما
34	يتم التعامل مع متلقى الخدمة بخصوصية وسرية تامة وبكل إحترام وبسلوك جيد	4,53	0,571	موافق تماما
35	متابعة الزبون بشكل مستمر وحسب الحاجة	4,17	0,699	موافق
36	مصلحة متلقى الخدمة في المقدمة من حيث الرد على استفساراته وشكاويه وانشغالاته	4,40	0,621	موافق تماما
	المتوسط العام للمحور الثاني	**4,2564**	**0,41119**	**موافق تماما**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع العبارات المتعلقة **بدور الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة،** حيث بلغ المتوسط الحسابي العام(**4.25**)ويشير إلى درجة موافق تماما وانحراف معياري الإجمالي قدر بـ(**0.41**) ومنه نستنتج بأن الإبداع التنظيمي له دور في تحسين جودة الخدمات كما له قيمة في المؤسسة محل الدراسة.

سنتناول العبارات المحور الثاني حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة

-تأتي في المرتبة الأولى العبارة الرابعة وثلاثون التي أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون تماما على التعامل مع متلقى الخدمة بخصوصية وسرية تامة وبكل إحترام وبسلوك جيد،حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ(**4,53**) أي درجة الاستجابة موافقة تماما في حين قدرت قيمة الانحراف المعياريبـ (**0,57**) وهذا ما يبين صحة العبارة.

-تليها في المرتبة الثانية العبارة السادسة والعشرون حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون تماما على أن المنظمة تقوم بالتطوير والتجديد المستمر لوسائل تقديم الخدمات.حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ(**4,47**) أي بدرجة استجابة موافقة تماما وقد حقق الانحراف المعياري قيمة (**0,68**)وهذا ما يبين صحة العبارة.

-بعدها في المترتبة الثالثة كل من العبارتين الثانية والثلاثون و لسادسة والثلاثون حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهما بـ(**4,40**) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على يتمتع عمال المؤسسة بمهارات للتعامل مع المشاكل التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة. كما أن مصلحة متلقى الخدمة في المقدمة من حيث الرد،حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لهما(**0,62**) **وهذا ما يبين صحة العبارتين.**

-أما المرتبة الرابعة شملت العبارة الثالثة والثلاثون قدرتبـ متوسط حسابي(**4,37**) بدرجة موافقة تماما أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة عمد على إجراء تفتيش دوري قصد التأكد من جودة الخدمة المقدمة، كما قدرت قيمة الانحراف المعياري (**0,61**)هذا ما يدل على صحة العبارة.

-في المرتبة الخامسة جاءت العبارة السابعة والعشرون بدرجة استجابة موافق تماما، متوسطها الحسابي قدر بقيمة (**4,27**) أي أن أفراد عينة دراسة موافقون علة أن المؤسسة تساهم بشكل كبير في تحسين العمليات الخدماتية من خلال نشاط البحث والتطوير، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (**0.69**) وهذا ما يبين صحة الفقرة.

-أما المرتبة السادسة شملت العبارتين فكانت العبارة الثلاثون و الواحد والثلاثون قدر المتوسط الحسابي (**4,23**) بدرجة موافق تماما أي أفراد عينة الدراسة محل الدراسة موافقون على الإلتزام بالوقت أثناء عملية تقديم الخدمة، مع تقديم المعلومات والتوجيهات والنصائح لمتلقى الخدمة قبل وبعد الحصول على الخدمة، في حين بلغ الانحراف المعياري قيمة (**0,728 و 0,626**) **على التوالي** هذا ما يدل تجانس الاجابات.

-أما المرتبة السابعة للعبارة الرابعة والعشرون جاءت بمتوسط حسابي قدر بـ (**4,20**) بدرجة استجابة موافق تماما، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المنظمة تقوم بتقديم خدمات جديدة باستمرار ، في حين قدر الانحراف المعياري (0,805) هذا ما يدل صحة العبارة.

- أما المترتبة الثامنة شملت كل من العبارة التاسعة والعشرون و العبارة الخامسة والثلاثون قدر المتوسط الحسابي بـ (4,17) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تقديم الخدمات في أماكن مسيرة وسهلة الوصول إليها بما يتلاءم مع حاجة متلقى الخدمة، وكذا على متابعة الزبون بشكل مستمر وحسب الحاجة، أي بدرجة موافق، أما بالنسبة للانحراف المعياري قدر بـ (0,699) وهذا يبين صحة العبارة.

- أما المرتبة التاسعة شملت العبارة الثامنة والعشرون بدرجة إستجابة موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,17) أي أن أفراد العينة موافقون على تقديم الخدمات في أماكن مسيرة وسهلة الوصول إليها بما يتلاءم مع حاجة متلقى الخدمة، وقد حققت انحراف معياري بقيمة (0,699) وهذا يدل على صحة العبارة.

- المرتبة العاشرة كانت للعبارة الثامنة والعشرون بدرجة موافق وبمتوسط حسابي قدرت قيمته بـ (4,10) أي أن أفراد عينة موافقون على تصميم خدمات تتوافق مع توقعات متلقي الخدمة، أما الانحراف المعياري قدر بـ (0,83)، يدل هذا على صحة العبارة.

- اما المرتبة الحادية عشر وهي الأخيرة كانت للعبارة الخامسة والعشرون بدرجة موافق أي أن أفراد العينة موافقون على أن الزبائن يساهمون في تحسين الخدمات المقدمة لهم من خلال تحديد احتياجاتهم كما ونوعا، وبالنسبة للانحراف المعياري قدر بـ (0,761) وهذا يبين صحة العبارة.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

في هذا المطلب سنحاول اختبار صحة الفرضيات المدرجة سابقا والمتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة من خلال اختبار العلاقة بين الإبداع التنظيمي و جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان بحيث تكون الفقرة ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 وكان معامل الارتباط قريب من 1 وتكون سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة 0,05 <sig ومعامل الارتباط بعيد عن 1.

سيتم اختبار صحة الفرضية العامة التي تنص على يوجد ترابط بين أبعاد الإبداع التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية $(\propto <= 0,05)$، وذلك انطلاقا من صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية لها بالاعتماد على أبعاد الإبداع التنظيمي ودراسة علاقتها بجودة الخدمة انطلاقا من الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): نتائج اختبار صحة الفرضيات

أبعاد المحور تنمية الإبداع التنظيمي	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	مستوى الدالة sig
الإبداع الإداري	4,2196	0,770	0,000
معيار حل المشكلات	4,3000	0,334	0,071
المرونة	4,3111	0,591	0,001
الاصالة والطلاقة	4,2083	0,668	0,000
التشجيع على الإبداع والاتصال	0,2167	0,501	0,005
المخاطرة	4,0667	0,492	0,006
الإبداع التكنولوجي	4,3889	0,461	0,010

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (3-14) نفسر:

✓ **الفرضية الأولى:** وتنص على:

H_0: لا توجد علاقة إرتباطية بين الإبداع الإداري مع مستوى جودة الخدمات المقدمة. في المؤسسة محل الدراسة.

H_1: توجد علاقة إرتباط بين الإبداع الإداري مع مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة محل الدراسة$sig>0,05$

وفقا لقاعدة المستخدمة في اختبار العلاقة بين الإبداع التنظيمي وجودة الخدمة في المنظمة محل الدراسة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان فإنه:

ترفض الفرضية العدمية H_0 اذا كانت $sig> 0,05$ وتقبل الفرضية البديلة H_1 والعكس صحيح إذا كانت $sig> 0,05$

وعليه بالنسبة للفرضية الأولى لدينا:

$sig> 0,05$ وقيمة معامل الارتباط بالنسبة لبعد الإبداع الإداريي‌ساوي $0,770$ وهي أكبر من 1 وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعليه يمكن القول بأنه يوجد ارتباط بين الإبداع التنظيمي و جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية للفرضية الأولى:** وتنص على:

H_0: لا توجد علاقة إرتباط بين أبعاد الإبداع الاداري مع مستوى جودة الخدمات المقدمة.في المؤسسة محل الدراسة.

H_1: توجد علاقة إرتباط بين ابعاد الإبداع الاداري مع مستوى جودة الخدمات المقدمة.في المؤسسة محل الدراسة $sig> 0,05$

وفقا لقاعدة السابقة للقياس في اختبار صحة الفرضيات يمكن القول أننا نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا وفقا للنتائج الجدول التي تبين أن معامل الارتباط أكبر من $0,05$ ويمكن تفسير ذلك فيما يلي:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0,071$ بين معيار حل مشكلات الإبداع الإداري وجودة الخدمة في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بـ .$0,334$ وهذا يشير إلى أنه كلما زاد بعد معيار حل المشكلات كلما كان ذلك في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

– توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,001 بين مرونة الإبداع الإداري وجودة الخدمة في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بـ 0,591 وهذا يشير إلى أنه كلما كانت المرونة جيدة كان هناك تحسين في جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

– توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,000 أصالة و طلاقة الإبداع الإداري وجودة الخدمة في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بـ .0,668 وهذا يدل على أن أصالة وطلاقة الإبداع التنظيمي تساعد في تحسين أداء جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

– توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,005 بين التشجيع على الإبداع والإتصال الإداري وجودة الخدمة في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بـ .0,334 وهذا يشير إلى أن التشجيع والإتصال في المؤسسة ينتج عنه الإبداع في جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

– توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,006 بين مخاطر الإبداع الإداري وجودة الخدمة في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بـ 0,492 وهذا يدل على أن المخاطر تؤثر في جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

✓ **الفرضية الثانية:** وتنص على:

H_0: لا توجد علاقة إرتباط بين الإبداع التكنولوجي مع مستوى جودة الخدمات المقدمة.في المؤسسة محل الدراسة.

H_1: توجد علاقة إرتباط بين الإبداع التكنولوجي مع مستوى جودة الخدمات المقدمة.في المؤسسة محل الدراسة

$sig > 0,05$

وفقا لقاعدة السابقة للقياس في اختبار صحة الفرضيات يمكن القول بأن الفرضية H_1مقبولة لأن قيمة معامل الارتباط هي 0,461 وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0,010 أي أكبر من 0,05 وعليه فإن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تحسين جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

خلاصة

لقد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، أين تم عرض لمحة عن المؤسسة وكذلك تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات التي تمكننا من اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج التي تسمح بالإجابة عن الإشكالية الرئيسية للبحث.

وزع الاستبيان على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الذي بلغ عددهم ثلاثون عاملا وأظهرت نتائج الاختبار باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS وعي وثقافة العينة بشكل كبير من حيث الإجابة بطريقة مرتبة وبأسلوب متقن حول ما مدى مساهمة الإبداع التنظيمي في جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة.

كما أظهرت الإجابات المقدمة أن الإبداع التنظيمي بشقيه الإداري والتكنولوجي له دور كبير في تحسين جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة، ليتضح في الأخير من خلال ما سبق يظهر الدور الكبير لهذه الإستراتيجية وضرورة الاعتماد عليها والعمل على تطبيقها في المؤسسات ومواكبة التطورات الحاصلة فيها لضمان تحقيق الأهداف العامة لهذه المؤسسات.

خاتمة عامة



من خلال الدراسة تم التطرق إلى موضوع «مساهمة الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية» وهذا بصدد معرفة الدور العظيم الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات بشكل عام، وعلى هذا الأساس تم التركيز عليه خاصة في الجانب التطبيقي من الدراسة والتي أجريت على العاملين في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

إن الإبداع التنظيمي يعتبر الركيزة الأساسية لأي مؤسسة مهما اختلفت طبيعة نشاطها وهذا راجع لكونه يسعى إلى الارتقاء بتنمية وتطوير المؤسسة التي تبرز من خلال المكانة التي يحتلها الإبداع في حياتها المعاصرة، بل هي مطلب أساسي من أجل مواكبة التغيرات والمستجدات والنهوض بمستوى أداء المؤسسات.

أما بالنسبة لتحسين المستمر في ظل اشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي وتنامي الاهتمام بالجودة أصبح السعي للتحسين المستمر هو الحل لمواجهة هذه التغيرات ومسايرتها بما يحقق لها البقاء والنمو والاستمرار، حيث أن التحسين المستمر جوهر نجاح المؤسسة الاقتصادية، والذي يتم من خلاله الاستغلال الجيد لمعارف المؤسسة الاقتصادية ومواردها لتحقيق الأرباح التي تساعدها على البقاء والازدهار.

وعليه يعد الإبداع أفضل وسيلة لخدمة التحسين المستمر وبالتالي تستطيع من خلاله تحقيق مكانة جيدة في السوق مقارنة مع منافسيه، مع توفير جو ملائم له وهذا بواسطة إدارة فعالة تسعى لتحقيقه مرتكزة بذلك على ثقافة إبداعية لتعزيز عملية الخلق والتجديد الخاصة بالمؤسسة، فالدور الرئيسي للمؤسسة يكمن في تحقيق عامل الإبداع على أرضية الواقع مع عدم تجاهلها لإستراتيجية المنافس ومختلف التقنيات المستعملة لديه.

وقد تمكنا من خلال ودراسة نتائج معطيات الدراسة من اختبار صحة الفرضيات المدرجة سابقا والتي كانت المنطلق الأساسي لهذه الدراسة وذلك من خلال ما يلي:

الفرضية الأولى: تتمحور هذه الفرضية حول أن أهم أبعاد الإبداع التنظيمي هي الطلاقة في الطلاقة، التشجيع على الابداع والحساسية للمشكلات بالإضافة إلى الاتصال، المرونة والمخاطر.

وعليه فإنه قد تم تحقق صحة هذه الفرضية بالرجوع إلى كل من الفصل الأول من البحث وذلك بعد الاطلاع والبحث في عدة مراجع ودراسات مختلفة.

الفرضية الثانية: والتي نصت على أنه: جودة الخدمة هي معيار لتطابق توقعات العميل مع الأداء الفعلي وتحقيق متطلبات متلقي الخدمة، والعمل على ايصال خدمة عالية المستوى لمتلقيها.

أين تم إثبات صحة هذه الفرضية بالرجوع إلى الفصل الثاني من البحث من خلال التعرض لفكرة أن الإبداع ينمي تحسين جودة الخدمات التي تثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: والتي تنص على: يوجد علاقة ارتباطية بين الإبداع التنظيمي وتحسين جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية .

أين تم إثبات صحة هذه الفرضية بعد تحقق الفرضيات الفرعية السابقة لها كما يلي بالرجوع إلى قاعدة القياس السابقة.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:**وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد الإبداع الإداري مع مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.

- يوجد علاقة بين مشكلات الإبداع الإداري وجودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد علاقة بين مرونة الإبداع الإداري وجودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد علاقة بين أصالة وطلاقة الإبداع الإداري وجودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد علاقة بين التشجيع على الإبداع الإداري وجودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد علاقة بين مخاطر الإبداع الإداري وجودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:**توجد علاقة إرتباط بين الإبداع التكنولوجي مع مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج انطلاقا من البحث والاطلاع ويمكن تلخيص هذه النتائج بالنسبة لكل من الجانب النظري والتطبيقي في ما يلي:

نتائج الجانب النظري:

- الإبداع التنظيمي هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي.

- تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين وتبني أفكارهم، دراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول مرة.

- الرعاية المبكرة للإبداع، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.

- الإبداع الإداري إستراتيجية ينتج عنها مجموعة من الآثار والفوائد بالنسبة للمؤسسة والعاملين ككل.

- أداء الإبداع قد يؤثر على المؤسسة بطريقة ايجابية أو سلبية في نفس الوقت.

- التحسين هو محصلة تفاعل بين ثلاث عناصر أساسية هي: الجهد، القدرات، إدراك.

- من أهم طرق تحسين الخدمة اعتماد استراتيجيات الإبداع من طرف الرؤساء في المؤسسات.

- هناك ترابط كبير بين كل من الإبداع الإداري وتحسين المستمر حيث أنه كلما تم اعتماد هذه الإستراتيجية في المؤسسات في ظل توافر ظروف ملائمة وكذا توفر جودة عالية من الكفاءة.

- عملية التحسين المستمر لابد أن ترافقها اهتمام بالإبداع الإداري.

- البحث والتطوير هو المصدر الرئيسي لتنمية الإبداع.

- تشجيع استخدام الأساليب العلمية ، التي تساهم في إثارة الفكر وخلق الروح العلمية وتقدم أفكار جديدة، وإن كانت بسيطة تؤدي اضافات تحسينه صغيرة ومستمرة على المنتج.

- الإبداع الإداري يعد عامل ملازم لتحسين جودة الخدمة.

نتائج الجانب التطبيقي

- العمل على إدخال تعديلات التي تتميز بالتحسين المستمر من خلال تحديث التكنولوجيا المستعملة بناء على المستجدات الحديثة.

- قدرة على تنمية الإبداع مصدرها جهود بحثية، وتحصيل المعلومات حول الأسواق والمنافسين واشراك العاملين في جلسات توليد الأفكار أو من خلال استعمال أدوات التحسين المستمر.

– الاهتمام بالإبداع الإداري بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة والسعي إلى تطبيقه للرفع من مستوى التحسين جودة الخدمة المقدمة.

– وجود إدراك كبير من طرف العاملين في المؤسسة محل الدراسة لأهمية الإبداع والسعي دوما لتحسينه لضمان تحقيق الأهدافها.

– إن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يشكلون خلية أساسية تعمل وفق التفكير الإبداعي وتسلسل مراحل العملية الإبداعية وهو يساهم في زيادة التحسين المستمر.

– لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مقومات الإبداع مما يساهم في خدمة التحسين المستمر.

الاقتراحات

– الإبداع ليس صدفة أو معجزة وإنما هو بتضافر الجهود والتكوين المستمر للأفراد مما يهيئ البيئة المناسبة للتحسين المستمر في المؤسسة.

– على مؤسسة محل الدراسة أن تدرك قيمة الإبداع وأهمية الجودة بها مقارنة بغيرها من المؤسسات الأخرى والسعي على تحسينها أكثر.

– ضرورة التحسين المستمر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

– ابد من تفعيل القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من جل تنمية الإبداع و بالتالي خدمة التحسين المستمر.

– ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء والمسيرين بأهمية تنمية الإبداع لأجل خدمة التحسين المستمر .و فك عقدة الإبداع لدى المؤسسات الجزائرية.

– العمل على بناء قنوات اتصال قوية لنقل الأفكار الإبداعية من المبدعين إلى الإدارة العليا.

أفاق الدراسة

يعد موضوع **الإبداع التنظيمي والتحسين المستمر في جودة الخدمة** من أهم المواضيع البارزة في الدراسات الحديثة بالنسبة للباحثين والمفكرين لما له من أثر عظيم على العاملين والمؤسسات ككل، كما ذكرنا سابقا وعليه فإن هذا يفتح المجال لأخذ بعض العناصر التي لم نأخذها بعين الاعتبار في هذه الدراسة وكذلك لم نتطرق لها وذلك راجع لعدة أسباب وعوامل ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

- طرق تنمية الإبداع في التحسين المستمر في المؤسسات الاقتصادية.
- الإبداع الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التحويلية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب باللغة العربية

1. برافين جوبتا ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، الطبعة 1، 2008.
2. بطاح أحمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
3. حريم حسين، إدارة المنظمات–منظور كلي، الطبعة 1، عمان، الأردن، دار حامد، 2010.
4. حسين الحريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
5. حمود، خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، دار صفاء للنسر والتوزيع، 2001.
6. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2007.
7. طاهر محسن منصور، نعمة الحفافي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
8. العامري مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007.
9. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد عباس، التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة، دار إيداء للنشر والتوزيع الطبعة 1، عمان–الأردن.
10. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999.
11. محسن عبد الكريم، النجار صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد، 2009.
12. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة .2

ثانيا: المذكرات والرسائل العلمية

1. أماني محمد أهل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الابداع لدى أطفال محافظة غزة، مذكرة ماجستير لعلم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2019.

2. خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية – دراسة حالة، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان الجزائر، 2011.
3. خزار الاخضر، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، 2017-2018.
4. ذيب خالد، حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
5. صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية على رضا الزبائن- دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
6. صليحة رقاد،تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون- دراسة حالة،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة باتنة، الجزائر،2007-2008.
7. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز-دراسة حالة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011-2012.
8. ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
9. نورة قحام، التشارك بالمعرفة وعلاقته بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2017.

ثالثا: المجلات

1. بلبولة إيمان، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحصين أداء المؤسسات الصحية، دار المنظومة، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 2، ماي 2011.
2. الحراحشة مُحَمَّد، صلاح الدين، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في الشركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، الأردن، جامعة الأردنية، مج 33، العدد 2.

3. حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد97، المجلد 36، الجامعة المستنصرية، 2015

4. رفل مؤيد عبد الحميد، رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عدد من الزبائن في مصرف الشمال للتمويل والاستثمار في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 119، المجلد 37، العراق، 2018.

5. صبرينة ترغيني، دور الابداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نهاد للاقتصاد والتجارة، العدد 02، ديسمبر2017.

6. عبد الرحمن بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر- دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، عدد1، 2008.

7. غزار الطاهر، دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات عرض تحليلي، مجلة الراصد العلمي، جامعة وهران 01، المجلد 08، ديسمبر 2021.

8. فردوس محمود، دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتوج، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، 2013.

9. كرجي العزاوي، الإبداع المنظمي و اثره في تحسين جودة المنتج- دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 84، 2010.

10. ماهر مفلح، زيد سليمان، أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار، مجلة الجامعة الإسلامية، الأردن، سلسلة الدراسات الإنسانية، 2009.

11. محمد خثير، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 04، المجلد 03، 2017.

12. نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 33، 2012.

13. فريد النجار، إدارة الأعمال العالمية: مفاتيح تنافسية والتنمية المتواصلة الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعية، 2004.

رابعا: الوثائق الرسمية

1. الجريدة الرسمية العدد 27، صادرة بتاريخ 6 مايو 2009،
2. وثائق مقدمة من طرف رئيس قسم الموارد البشرية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

خامسا: مراجع باللغة الأجنبية

1. Thompson, V, Bureaucracy and Innovation, Administrative Science Quarterly, 10,1-20,
2. Maurice Pillet-six sigma comment l'applique-2e EYROLLES Paris, 2013,

سادسا: المواقع الالكترونية

1. www.joradp.dz

الملاحق



الملحق رقم (01): استبيان في صورته النهائية

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان

أخي الموظف، اختي الموظفة في مؤسسة مديرية الكهرباء والغاز بالمدية.

تحية طيبة و بعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بحيث تبقى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ولا تستخدم إلا للغرض الذي صممت لأجله و المتمثل في نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، وبغية جمع المعلومات اللازمة حول الموضوع:

"مساهمة الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية – مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمدية"

حيث تتمثل الإشكالية في السؤال التالي: **"ما مدى مساهمة الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية؟"**

شكر لكم على حسن تعاونكم

من إعداد الطالبين

العربي بن حورة رفيق

بومعزة بن عيسى

تحت إشراف الأستاذة

موساوي وردة

الجزء الأول: معلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس: أ. ذكر ☐ ب . أنثى ☐

2. العمر: أ. أقل من 35 سنة ☐ ب . من 36 إلى 45 ☐ ج . أكبر من 45 سنة ☐

3. المؤهل العلمي: أ . ثانوي و أقل ☐ ب . ليسانس ☐ ج . دراسات عليا ☐ د . شهادة مهنية ☐

4. الخبرة المهنية: أ . أقل من 5 سنوات ☐ ب . من 5 إلى 10 سنوات ☐ ج . أكثر من 10 سنوات ☐

الجزء الثاني: بيانات الدراسة

المحور الأول: تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

الرقم	العبارات المقترحة	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1/ الإبداع التنظيمي						
أ. معيار حل المشكلات						
01	اعتماد طرق جديدة لحل المشكلات في العمل					
02	العمل على تذليل التحديات التي تواجه العمل					
03	ايجاد بدائل وحلول مختلفة لحل المشكلة					
ب. المرونة						
04	نظم العمل قائم على القدرة التطوير والتجديد					
05	الابتعاد على تكرار الإجراءات السابقة في إنجاز العمل					
06	الحرص على فهم التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتكيف معها					
ت. الأصالة والطلاقة						
07	العمل بمبدأ أن كل الأفكار يمكن استثمارها					
08	الحرص على القيام بالعمل بأسلوب جديد					

09	القدرة على تقديم أكبر قدرة من الأفكار الجديدة					
10	السعي لتقديم الخدمات بخصائص منفردة لا يوجد لها مثيل لها.					
ث. التشجيع على الإبداع والاتصال						
11	تشجيع روح المنافسة بين العمال لتشجيع الإبداع					
12	توفير وسائل إتصال فعالة لرفع كفاءة العاملين					
13	تنمية الموارد البشرية في المنظمة لخلق الإبداع					
14	تشجيع العاملين على حل المشكلات وصنع القرارات					
ج. المخاطرة						
15	القدرة على تحمل مسؤولية العمل المسند إليه					
16	الاعتقاد الدائم أن هناك فرص يمكن احرازها بالمخاطرة المحسوبة					
17	تسيير أوضاع طارئة بأساليب علمية وفنية ذات كفاءة عالية					
2. الإبداع التكنولوجي						
18	تقديم الخدمات استنادا إلى المعرفة التكنولوجية المتطورة					
19	يتوفر لدى المنظمة مختصين تكنولوجيين يؤدون العمل بشكل متميز ومتطور					
20	استخدام آليات تكنولوجية حديثة تمكن من إنجاز المهام وتقديم الخدمات بشكل جيد ومتميز					
21	مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في تحسين الخدمات وتقديمها بشكل أفضل					
22	العمل على إجراء تعديلات في وسائل أداء العمليات الخدمية					
23	يوجد دعم لعمليات البحث والتطوير التكنولوجي في المنظمة					

المحور الثاني: دور الإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة

الرقم	العبارات المقترحة	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
24	تقوم المنظمة بتقديم خدمات جديدة باستمرار					
25	مساهمة الزبائن في تحسين الخدمات المقدمة لهم من خلال تحديد إحتياجاتهم كما ونوعا					
26	تقوم المنظمة بالتطوير و التجديد المستمر لوسائل تقديم الخدمات					
27	تساهم المنظمة بشكل كبير في تحسين العمليات الخدماتية من خلال نشاط البحث والتطوير					
28	تصميم خدمات تتوافق مع توقعات متلقي الخدمة					
29	تقديم الخدمات في أماكن مسيرة وسهلة الوصول إليها بما يتلاءم مع حاجة متلقى الخدمة					
30	الإلتزام بالوقت أثناء عملية تقديم الخدمة					
31	تقديم المعلومات والتوجيهات والنصائح لمتلقى الخدمة قبل وبعد الحصول على الخدمة.					
32	يتمتع عمال المؤسسة بمهارات للتعامل مع المشاكل التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة					
33	تعمد المؤسسة على إجراء تفتيش دوري قصد التأكد من جودة الخدمة المقدمة.					
34	يتم التعامل مع متلقى الخدمة بخصوصية وسرية تامة وبكل إحترام وبسلوك جيد					
35	متابعة الزبون بشكل مستمر وحسب الحاجة					
36	مصلحة متلقى الخدمة في المقدمة من حيث الرد على استفساراته وشكاويه وانشغالاته					

وفي الأخير شكرا جزيلا لتعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة الذين حكموا الاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
حيولة إيمان	أستاذة محاضرة	جامعة المدية
فرطاسي حفيظة	أستاذة محاضرة	جامعة المدية
كون فتيحة	أستاذة محاضرة	جامعة المدية

الملحق رقم (03): نتائج برنامج SPSS

1. اختبار التوزيع الطبيعي (Récapitulatif de traitement des observations)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الاول: تنمية الابداع التظيمي في المؤسسة	,184	30	,011	,841	30	,000
المحور الثاني: دور الابداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة	,156	30	,061	,863	30	,001
المحور الكلي لاستبيان	,141	30	,134	,835	30	,000

2.معامل الارتباط سيبرمان (Corrélations non paramétriques)

2. 1. المحور الأول: الإبداع التنظيمي

Corrélations

		المحور الاول :تنمية الابداع التظينمي في المؤسسة	البعد الأول :الإبداع التنظيمي أ .معيار حل المشكلات	البعد الأول :الابداع التنظيمي ب .المرونة	البعد الاول :الابداع التنظيمي ت .الأصالة و الطلاقة	البعد الاول :الابداع التنظيمي ث.التشجيع على الابداع والاتصال	البعد الاول : الابداع التنظيمي ج .المخاطرة	البعد الأول : الابداع التنظيمي	البعد الثاني : الإبداع التكنزلوجي
المحور الاول :تنمية الابداع التظينمي في المؤسسة	Corrélation	1	,962**	,507**	,567**	,663**	,810**	,681**	,813**
	Sig.		,000	,004	,001	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
البعد الأول :الإبداع التنظيمي أ .معيار حل المشكلات	Corrélation	,962**	1	,606**	,699**	,749**	,749**	,611**	,623**
	Sig.	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
البعد الأول :الابداع التنظيمي ب .المرونة	Corrélation	,507**	,606**	1	,403*	,462*	,358	,087	,161
	Sig.	,004	,000		,027	,010	,052	,648	,394
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
البعد الاول :الابداع التنظيمي ت .الأصالة و الطلاقة	Corrélation	,567**	,699**	,403*	1	,739**	,285	,085	,133
	Sig.	,001	,000	,027		,000	,126	,654	,485
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
البعد الاول :الابداع التنظيمي ث.التشجيع على الابداع والاتصال	Corrélation	,663**	,749**	,462*	,739**	1	,285	,165	,301
	Sig.	,000	,000	,010	,000		,127	,384	,106
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
البعد الاول :الابداع التنظيمي ج .المخاطرة	Corrélation	,810**	,749**	,358	,285	,285	1	,524**	,723**
	Sig.	,000	,000	,052	,126	,127		,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
البعد الأول :الابداع التنظيمي	Corrélation	,681**	,611**	,087	,085	,165	,524**	1	,646**
	Sig.	,000	,000	,648	,654	,384	,003		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
البعد الثاني :الإبداع التكنزلوجي	Corrélation	,813**	,623**	,161	,133	,301	,723**	,646**	1
	Sig.	,000	,000	,394	,485	,106	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

2. 2. المحور الثاني: تحسين حودة الخدمة

Corrélations

		تقوم المنظمة بتقديم خدمات جديدة باستمرار	مساهمة الزبائن في تحسين الخدمات المقدمة لهم من خلال تحديد إحتياجاتهم كما ونوعا	تقوم المنظمة بالتطوير و التجديد المستمر لوسائل تقديم الخدمات.	تساهم المنظمة بشكل كبير في تحسين العمليات الخدماتية من خلال نشاط البحث والتطوير	تصميم خدمات تتوافق مع توقعات متلقي الخدمة	تقديم الخدمات في أماكن مسيرة وسهلة الوصول إليها بما يتلاءم مع حاجة متلقى الخدمة	الإلتزام بالوقت أثناء عملية تقديم الخدمة	تقديم المعلومات والتوجيهات والنصائح لمتلقى الخدمة قبل وبعد الحصول على الخدمة.	يتمتع عمال المنظمة بمهارات للتعامل مع المشاكل التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة	تعمد المنظمة على إجراء تفتيش دوري قصد التأكد من جودة الخدمة المقدمة.	يتم التعامل مع متلقى الخدمة بخصوصية وسرية تامة وبكل إحترام وبسلوك جيد	متابعة الزبون بشكل مستمر وحسب الحاجة	مصلحة متلقى الخدمة في المقدمة من حيث الرد على استفساراته وشكاويه وانشغالاته	المحور الثاني :دور الابداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة
تقوم المنظمة بتقديم خدمات جديدة باستمرار	Corrélation	1,000	,629**	,715**	,351	,547**	,057	,092	,301	,024	,134	,348	,530**	,073	,713**
	Sig.	.	,000	,000	,057	,002	,764	,629	,107	,900	,482	,060	,003	,701	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
مساهمة الزبائن في تحسين الخدمات المقدمة لهم من خلال تحديد إحتياجاتهم كما ونوعا	Corrélation	,629**	1,000	,512**	,047	,484**	,067	,094	,274	-,013	-,126	,248	,322	-,103	,524**
	Sig.	,000	.	,004	,803	,007	,726	,622	,143	,946	,506	,187	,083	,589	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم المنظمة بالتطوير و التجديد المستمر لوسائل تقديم الخدمات.	Corrélation	,715**	,512**	1,000	,613**	,503**	,128	,166	,000	,059	,117	,471**	,204	-,047	,582**
	Sig.	,000	,004	.	,000	,005	,501	,381	,998	,756	,539	,009	,280	,804	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تساهم المنظمة بشكل كبير في تحسين العمليات الخدماتية من خلال نشاط البحث والتطوير	Corrélation	,351	,047	,613**	1,000	,190	,300	,325	,082	,253	,295	,474**	,179	,142	,500**
	Sig.	,057	,803	,000	.	,315	,107	,080	,665	,177	,113	,008	,344	,454	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تصميم خدمات تتوافق مع توقعات متلقي الخدمة	Corrélation	,547**	,484**	,503**	,190	1,000	,372*	,487**	,118	,208	-,138	,397*	,340	,079	,628**
	Sig.	,002	,007	,005	,315	.	,043	,006	,533	,271	,467	,030	,066	,680	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقديم الخدمات في أماكن مسيرة وسهلة الوصول إليها بما يتلاءم مع حاجة متلقى الخدمة	Corrélation	,057	,067	,128	,300	,372*	1,000	,487**	,083	,313	,125	,341	,001	,313	,462*
	Sig.	,764	,726	,501	,107	,043	.	,006	,662	,093	,509	,065	,997	,093	,010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الإلتزام بالوقت أثناء عملية	Corrélation	,092	,094	,166	,325	,487**	,487**	1,000	-,149	,147	-,137	,424*	,127	,418*	,408*

تقديم الخدمة	Sig.	,629	,622	,381	,080	,006	,006	.	,432	,438	,472	,020	,505	,022	,025
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقديم المعلومات والتوجيهات والنصائح لمتلقى الخدمة قبل وبعد الحصول على الخدمة.	Corrélation	,301	,274	,000	,082	,118	,083	-,149	1,000	,570**	,283	,139	,548**	,020	,536**
	Sig.	,107	,143	,998	,665	,533	,662	,432	.	,001	,129	,463	,002	,918	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يتمتع عمال المنظمة بمهارات للتعامل مع المشاكل التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة	Corrélation	,024	-,013	,059	,253	,208	,313	,147	,570**	1,000	,399*	,418*	,336	,136	,520**
	Sig.	,900	,946	,756	,177	,271	,093	,438	,001	.	,029	,021	,070	,473	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تعمد المنظمة على إجراء تفتيش دوري قصد التأكد من جودة الخدمة المقدمة.	Corrélation	,134	-,126	,117	,295	-,138	,125	-,137	,283	,399*	1,000	,136	,279	,185	,289
	Sig.	,482	,506	,539	,113	,467	,509	,472	,129	,029	.	,475	,135	,328	,121
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يتم التعامل مع متلقى الخدمة بخصوصية وسرية تامة وبكل إحترام وبسلوك جيد	Corrélation	,348	,248	,471**	,474**	,397*	,341	,424*	,139	,418*	,136	1,000	,432*	,485**	,657**
	Sig.	,060	,187	,009	,008	,030	,065	,020	,463	,021	,475	.	,017	,007	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
متابعة الزبون بشكل مستمر وحسب الحاجة	Corrélation	,530**	,322	,204	,179	,340	,001	,127	,548**	,336	,279	,432*	1,000	,357	,656**
	Sig.	,003	,083	,280	,344	,066	,997	,505	,002	,070	,135	,017	.	,053	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
مصلحة متلقى الخدمة في المقدمة من حيث الرد على استفساراته وشكاويه وانشغالاته	Corrélation	,073	-,103	-,047	,142	,079	,313	,418*	,020	,136	,185	,485**	,357	1,000	,321
	Sig.	,701	,589	,804	,454	,680	,093	,022	,918	,473	,328	,007	,053	.	,084
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
المحور الثاني :دور الابداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة	Corrélation	,713**	,524**	,582**	,500**	,628**	,462*	,408*	,536**	,520**	,289	,657**	,656**	,321	1,000
	Sig.	,000	,003	,001	,005	,000	,010	,025	,002	,003	,121	,000	,000	,084	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3. ثبات الاستبيان (ALL VARIABLES)

3. 1. المحور الأول

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
23	,864

3. 2. المحور الثاني

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
13	,849

3.3 المحور الكلي

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24
   س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36
                /SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA
```

Statistiques de fiabilité	
Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
36	,923

Récapitulatif de traitement des observations			
%	N		
100,0	30	Valide	Observations
,0	0	Exclue	
100,0	30	Total	

4. حساب التكرارات والنسب المئوية للبنايات الشخصية (Statistiques)

Statistiques					
الخبرة المهني	المؤهل.العليم	العمر	الجنس		
30	30	30	30	Valide	N
0	0	0	0	Manquant	

لجنس					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
56,7	56,7	56,7	17	ذكر	Valide
100,0	43,3	43,3	13	أنثي	
	100,0	100,0	30	Total	

لعمر				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence	
6,7	6,7	6,7	2	أقل من 35 شنة
63,3	56,7	56,7	17	من 35 إلى 45 سنة
100,0	36,7	36,7	11	أكبر من 45 سنة
	100,0	100,0	30	Total

الخبرة المهني				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence	
6,7	6,7	6,7	2	أقل من 5 سنوات
66,7	60,0	60,0	18	من 5 إلى 10 سنوات
100,0	33,3	33,3	10	أكثر من 10 سنوات
	100,0	100,0	30	Total

المؤهل.العليم				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence	
36,7	36,7	36,7	11	ليسانس
76,7	40,0	40,0	12	دراسات عليا
100,0	23,3	23,3	7	شهادة مهنية
	100,0	100,0	30	Total

5 حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور (Statistiques Descriptives)

5. 1. المحور الأول: الابداع التنظيمي

DESCRIPTIVES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21
س22 س23
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	Maximum	Minimum	N	
,805	4,20	5	2	30	اعتماد طرق جديدة لحل المشكلات في العمل
,466	4,30	5	4	30	العمل على تذليل التحديات التي تواجه العمل
,724	4,40	5	2	30	ايجاد بدائل وحلول مختلفة لحل المشكلة
,900	4,13	5	2	30	نظم العمل قائم على القدرة التطوير والتجديد
,669	4,37	5	3	30	الابتعاد على تكرار الإجراءات السابقة في إنجاز العمل
,626	4,43	5	3	30	الحرص على فهم التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتكيف معها
,661	4,33	5	3	30	العمل بمبدأ أن كل الأفكار يمكن استثمارها
,615	4,37	5	3	30	الحرص على القيام بالعمل بأسلوب جديد
,651	4,30	5	3	30	القدرة على تقديم أكبر قدرة من الأفكار البناة
1,020	3,83	5	2	30	السعي لتقديم الخدمات بخصائص منفردة لا يوجد لها مثيل لها.
,765	4,03	5	2	30	تشجيع روح المنافسة بين العمال لتشجيع الإبداع
,626	4,43	5	3	30	توفير وسائل إتصال فعالة لرفع كفاءة العاملين
,691	4,27	5	2	30	تنمية الموارد البشرية في المنظمة لخلق الإبداع
,776	4,13	5	2	30	تشجيع العاملين على حل المشكلات وصنع القرارات
1,062	4,10	5	1	30	القدرة على تحمل مسؤولية العمل المسند إليه
1,112	3,93	5	1	30	الاعتقاد الدائم أن هناك فرص يمكن احرازها بالمخاطرة المحسوبة
,648	4,17	5	3	30	تسيير أوضاع طارئة بأساليب علمية وفنية ذات كفاءة عالية
,563	4,40	5	3	30	تقديم الخدمات استنادا إلى المعرفة التكنولوجية المتطورة
,728	4,43	5	2	30	يتوفر لدى المنظمة مختصين تكنولوجين يؤدون العمل بشكل متميز ومتطور
,571	4,47	5	3	30	استخدام آليات تكنولوجية حديثة تمكن من إنجاز المهام وتقديم الخدمات بشكل جيد ومتميز
,669	4,37	5	2	30	مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في تحسين الخدمات وتقديمها بشكل أفضل
,675	4,40	5	2	30	العمل على إجراء تعديلات في وسائل أداء العمليات الخدمية
,828	4,27	5	2	30	يوجد دعم لعمليات البحث والتطوير التكنولوجي في المنظمة

.

5. 2. المحور الثاني: تحسين جودة الخدمات في المؤسسة

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=س18 س19 س20 س21 س22 س23 x2
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Statistiques descriptives -					
Ecart type	Moyenne	Maximum	Minimum	N	
,805	4,20	5	3	30	تقوم المنظمة بتقديم خدمات جديدة باستمرار
,761	3,80	5	3	30	مساهمة الزبائن في تحسين الخدمات المقدمة لهم من خلال تحديد إحتياجاتهم كما ونوعا
,681	4,47	5	3	30	تقوم المنظمة بالتطوير و التجديد المستمر لوسائل تقديم الخدمات.
,691	4,27	5	2	30	تساهم المنظمة بشكل كبير في تحسين العمليات الخدماتية من خلال نشاط البحث والتطوير
,803	4,10	5	2	30	تصميم خدمات تتوافق مع توقعات متلقي الخدمة
,699	4,17	5	2	30	تقديم الخدمات في أماكن مسيرة وسهلة الوصول إليها بما يتلاءم مع حاجة متلقى الخدمة
,728	4,23	5	2	30	الإلتزام بالوقت أثناء عملية تقديم الخدمة
,626	4,23	5	3	30	تقديم المعلومات والتوجيهات والنصائح لمتلقى الخدمة قبل وبعد الحصول على الخدمة.
,621	4,40	5	3	30	يتمتع عمال المنظمة بمهارات للتعامل مع المشاكل التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة
,615	4,37	5	3	30	تعمد المنظمة على إجراء تفتيش دوري قصد التأكد من جودة الخدمة المقدمة.
,571	4,53	5	3	30	يتم التعامل مع متلقى الخدمة بخصوصية وسرية تامة وبكل إحترام وبسلوك جيد
,699	4,17	5	3	30	متابعة الزبون بشكل مستمر وحسب الحاجة
,621	4,40	5	3	30	مصلحة متلقى الخدمة في المقدمة من حيث الرد على استفساراته وشكاويه وانشغالاته

6. الارتباط (Corrélations non paramétrique)

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=x1 x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 Y
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		البعد الأول : الابداع التنظيمي	البعد الأول :الإبداع التنظيمي أ .معيار حل المشكلات	البعد الأول :الابداع التنظيمي ب .المرونة	البعد الاول :الابداع التنظيمي ت .الأصالة و الطلاقة	البعد الاول :الابداع التنظيمي ث.التشجيع على الابداع والاتصال	البعد الاول :الابداع التنظيمي ج .المخاطرة	المحور الثاني :دور الابداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة
البعد الأول :الابداع التنظيمي	Coefficient de corrélation	1,000	,512**	,701**	,762**	,641**	,521**	,770**
	Sig. (bilatéral)	.	,004	,000	,000	,000	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
البعد الأول :الإبداع التنظيمي أ .معيار حل المشكلات	Coefficient de corrélation	,512**	1,000	,291	,386*	,153	,000	,334
	Sig. (bilatéral)	,004	.	,118	,035	,421	,999	,071
	N	30	30	30	30	30	30	30
البعد الأول :الابداع التنظيمي ب .المرونة	Coefficient de corrélation	,701**	,291	1,000	,691**	,244	,198	,591**
	Sig. (bilatéral)	,000	,118	.	,000	,195	,294	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
البعد الاول :الابداع التنظيمي ت .الأصالة و الطلاقة	Coefficient de corrélation	,762**	,386*	,691**	1,000	,249	,141	,668**
	Sig. (bilatéral)	,000	,035	,000	.	,185	,459	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
البعد الاول :الابداع التنظيمي ث.التشجيع على الابداع والاتصال	Coefficient de corrélation	,641**	,153	,244	,249	1,000	,517**	,501**
	Sig. (bilatéral)	,000	,421	,195	,185	.	,003	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30
البعد الاول :الابداع التنظيمي ج .المخاطرة	Coefficient de corrélation	,521**	,000	,198	,141	,517**	1,000	,492**
	Sig. (bilatéral)	,003	,999	,294	,459	,003	.	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30
المحور الثاني :دور الابداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,770**	,334	,591**	,668**	,501**	,492**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,071	,001	,000	,005	,006	.
	N	30	30	30	30	30	30	30

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=x1 Y
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

المحور الثاني :دور الابداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة	البعد الأول :الابداع التنظيمي			
,770**	1,000	Coefficient de corrélation	البعد الأول :الابداع التنظيمي	Rho de Spearman
,000	.	Sig. (bilatéral)		
30	30	N		
1,000	,770**	Coefficient de corrélation	المحور الثاني :دور الابداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة	
.	,000	Sig. (bilatéral)		
30	30	N		

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=x2 Y
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

orrélations

المحور الثاني :دور الابداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة	البعد الثاني :الإبداع التكنزلوجي			
,461*	1,000	Coefficient de corrélation	البعد الثاني :الإبداع التكنزلوجي	Rho de Spearman
,010	.	Sig. (bilatéral)		
30	30	N		
1,000	,461*	Coefficient de corrélation	المحور الثاني :دور الابداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة	
.	,010	Sig. (bilatéral)		
30	30	N		

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).