

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور الإبداع التنظيمي في تحقيق جودة العمل

دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ولاية بسكرة

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

أ. بشقة سميرة

من أعداد الطلبة:

- حدة برويس

- إيمان بن لاغة

السنة الدراسية

2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

## شكر وعرّفان

أول من يشكر اناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار، الأول والأخر، والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى، وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا اذ أرسل علينا عبده ورسوله محمد بن عبد الله -عليه أزكى الصلاة وأطهر التسليم-، أرسله بقرانه المبين فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهناها لانجاز هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول الى كل معلم أفادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة.

كما نرفع كلمة شكر الى الدكتورة المشرفة (بشقة سميرة) التي ساعدتنا على انجاز بحثنا.

ونشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد، ولا ننسى اللجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا البحث، وكل الامتتان والتقدير لأساتذة وعمال قسم علم الاجتماع.

وفي الأخير لا يسعنا الا أن ندعوا الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى، وأن يجعلنا هداة مهتدين.

## ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة الى معرفة كيف يساهم الإبداع التنظيمي في تحقيق جودة العمل في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الحساسية للمشكلات، فتح قنوات الاتصال، المخاطرة) والمتغير التابع جودة العمل وهدفت هذه الدراسة الى توضيح الابداع التنظيمي في تحقيق جودة العمل كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي،ومن اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة صممت استمارة استبيان خاصة لجمع البيانات، وزعت بطريقة العينة الطبقية على عينة من العاملين ، والتي قدر حجمها بـ 40 مفردة، تم استخدام التحليل الإحصائي للبيانات بعد تفرغها وتبويبها، واستخدام التكرارات والنسب المئوية، وقد توصلت الدراسة الى وجود مساهمة فعالة للإبداع التنظيمي في تحقيق جودة العمل وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن الحساسية للمشكلات تساهم بشكل فعال في تحقيق جودة العمل من خلال إمتلاك رؤية دقيقة للمشكلات المهنية، وإدراك أسباب المشكلات، وإمتلاك خطط خاصة لمواجهة الأزمات.
- تساهم قنوات الاتصال في تحقيق جودة العمل من خلال تقبل الرأي المخالف، وتقديم الاقتراحات، وإعتماد مبدأ التشاور والمشاركة والتحفيز حيث يؤدي ذلك الى تقوية الثقة بين العمال والمسؤولين.
- تساهم المخاطرة في تحقيق جودة العمل من خلال المبادرة بتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة، والقدرة بالقيام بالأعمال الصعبة، وإمتلاك المؤسسة لنظام قياس الخطر

## الكلمات المفتاحية :

الإبداع، الإبداع التنظيمي، مفاهيم مرتبطة بالإبداع (التفكير الاختراع الابتكار )، الجودة، جودة العمل، المؤسسة.

## **Abstract:**

This study sought to find out how organizational creativity contributes to the achievement of work quality in the Qudeilah Mineral Water Corporation in the state of Biskra. In order to achieve the objectives of this study, a special questionnaire form was designed to collect data. It was distributed in a stratified sampling manner on a sample of workers, whose size was estimated at 40 individuals. Statistical analysis of the data was used after Emptying and tabulating them, and using frequencies and percentages. The study concluded that there is an effective contribution of organizational creativity in achieving the quality of work. The study reached the following results:

–Sensitivity to problems effectively contributes to achieving work quality by having an accurate vision of professional problems, realizing the causes of problems, and having special plans to face crises.

–Communication channels contribute to achieving work quality by accepting dissenting opinions, submitting suggestions, and adopting the principle of consultation, participation and motivation, as this leads to strengthening trust between workers and officials.

–Risk contributes to achieving the quality of work through the initiative to apply new ideas and methods, the ability to do difficult work, and the organization's possession of a risk measurement system

## **key words:**

Creativity, organizational creativity, concepts related to creativity (thinking, invention, innovation), quality, work quality, and the institution.

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أب	مقدمة
1	الجانب النظري
1	الفصل الأول: الإطار العام لموضوع الدراسة
2	أولا: إشكالية الدراسة
3	ثانيا : أسباب إختيار الموضوع
4	ثالثا : أهمية الدراسة
4	رابعا أهداف الدراسة
5	خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة
13	سادسا : الدراسات السابقة
21	الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي
22	تمهيد:
23	أولا : خصائص الإبداع التنظيمي ومبادئه
26	ثانيا : أهمية الإبداع التنظيمي
27	ثالثا : أهداف الإبداع التنظيمي
28	رابعا : نظريات الإبداع التنظيمي
29	خامسا: مراحل الإبداع التنظيمي
31	سادسا: عوامل الإبداع التنظيمي
32	سابعا : أبعاد الإبداع التنظيمي
36	ثامنا : أهمية تنمية الإبداع التنظيمي
37	تاسعا : معوقات الإبداع التنظيمي
39	خلاصة الفصل
40	الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة العمل
41	تمهيد:
42	أولا : نشأة وتطور جودة العمل

43	ثانيا : خصائص جودة العمل
44	ثالثا:أهمية جودة العمل
45	رابعا : أهداف جودة العمل
47	خامسا : مبادئ جودة العمل
48	سادسا: برامج جودة العمل
58	سابعا :أبعاد جودة العمل
52	ثامنا : عوامل نجاح جودة العمل
54	تاسعا: عوائق جودة العمل
55	عاشرا : الإبداع التنظيمي وتحقيق جودة العمل
57	خلاصة الفصل
58	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
59	تمهيد
60	أولا: مجالات الدراسة
63	ثانيا:المنهج المستخدم في الدراسة
64	ثالثا : أدوات جمع البيانات
65	رابعا : عينة الدراسة وكيفية إختيارها
67	خامسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة
68	سادسا : خصائص عينة الدراسة
70	خلاصة الفصل :
71	الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها ومناقشة النتائج
72	أولا : عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها
90	ثانيا : عرض نتائج الدراسة
94	نتيجة عامة
95	خاتمة
97	قائمة المراجع
107	الملاحق

رقم الصفحة	إسم الجدول	
61	يوضح مكونات الماء الماء المعدني قديلة	01
66	يوضح عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	02
69	يوضح عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	03
72	يوضح إمتلاك العامل رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات المهنية قبل وقوعها	04
73	يوضح إدراك أسباب المشكلات التي تعترض العامل في العمل	05
74	يوضح ما إذا كان لدى العامل دافعية في إيجاد الحلول ناجحة للمشكلات في العمل	06
74	يوضح الحلول التي تطرح من طرف العامل يتم إعتماها كحل فعلي للمشكلة	07
75	يوضح ما إذا كان للعامل القدرة على تقديم الأفكار عند مواجهة الأزمات	08
76	يوضح مدى إمتلاك العامل خطط لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل	09
77	يوضح إدراك نقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل	10
78	يوضح تقبل الرأي المخالف لرأيك والإستفادة منه	11
79	يوضح تقديم العامل مقترحات وطرق لتحسين ظروف العمل	12
79	يوضح ما إذا كان المؤسسة تعتمد على مبدأ التشاور والمشاركة في إتخاذ القرار	13
80	يوضح مساعدة التحفيز في تشجيع الأفكار الجيدة	14
81	يوضح تشجيع المؤسسة على بناء فرق عمل وإتباعها لمعالجة المشاكل	15
82	يوضح ما إذا كانت ثقة العامل بالمسؤولين تشجيع على حل المشكلات	16
83	توضح ما إذا كان العامل يمتلك معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام وعلاقتها بالمهام الأخرى في العمل	17
84	يوضح مبادرة العمال بتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة كحل للمشكلات	18
84	يوضح تحمل العامل مسؤولية ما يقوم به من أعمال والإستعداد لمواجهة النتائج	19
85	يوضح القدرة على القيام بالأعمال الصعبة و المعقدة	20
86	يوضح إقتراح العامل أساليب جديدة لتحسين العمل رغم معرفته بالمخاطر المترتبة على ذلك	21
87	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تحديد الخطر والتعامل معه	22
88	يوضح إنشاء المؤسسة نظام لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر	23
89	يوضح ما إذا كان لدى العامل القدرة على الوعي بالمخاطر من خلال الدعم والتدريب	24



# مقدمة

يعد العنصر البشري في مقدمة العناصر الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسات، حيث يمثل طاقة إنتاجية تلعب دوراً مهماً في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها المرجوة، ولقد إهتمت المؤسسات بالأفراد العاملين؛ وخاصة الأفراد الذين يملكون المهارات الإبداعية.

وكل هذا أدى الى أن المورد البشري أصبح رأس مال بالنسبة للمؤسسات، مما يساعد على توفير أفراد ذو خيال علمي واسع، لتطوير أفكار قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت صغيرة، وينتج عنها إنتاجاً متميزاً غير مألوف ويمكن تطبيقه واستعماله، حيث يعد تنمية الإبداع التنظيمي وسيلة المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق وذلك من خلال العمل على تنمية الموارد البشرية، وزيادة قدرتها لذلك أعتبر هذا الأخير من العناصر الداعمة والفعالة لنجاح المؤسسات في معالجة المشكلات التي تعيق تنمية وتطوير المؤسسة.

ولقد أصبح العنصر البشري يقدم ما لديه لصالح المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج فالشخص المبدع دائماً يبحث عن حلول وطرق مختلفة للقيام بالأمر مما يجعله أكثر ابتكاراً، وهذا ما يساعد في زيادة الانتاجية وتحقيق الأرباح بروح إبداعية ولضمان توفير جودة عمل والتي بدورها توفر حياة أفضل للعاملين وتسهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق إشباع لحاجاتهم ورغباتهم ولقد زاد الإهتمام بجودة العمل في المصانع والمؤسسات والمنظمات الحكومية والغير الحكومية.

هذا ينبغي تعظيم أهمية الإبداع التنظيمي من خلال توفير بيئة تتقبل الإبداعات بكل أنواعها لكي يتم تقديم كل مالم لديهم من القدرات الإبداعية لتحقيق جودة عمل جيدة في المؤسسة.

وانطلاقاً مما سبق سنتناول في هذه الدراسة دور الإبداع التنظيمي في تحقيق جودة العمل وتقتصر دراستنا على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة بلدية جمورة .

وقد جاءت هذه الدراسة في ضوء الفصول النظرية التالية :

**الفصل الأول:** يتعلق بموضوع الدراسة والذي يحتوي علي إشكالية الدراسة، وتساؤلاتها، وأسباب إختيار الموضوع، وأهمية الدراسة، وكذلك الهدف من هذه الدراسة، ومفاهيم الدراسة، وأخيراً الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** يتعلق بالدراسة النظرية للإبداع التنظيمي تم التطرق الى خصائص ومبادئ الإبداع التنظيمي وأهمية وأهداف الإبداع التنظيمي، نظرياته ومراحلها، وعوامل الإبداع التنظيمي، وأبعاد وأهمية تنمية الإبداع التنظيمي، وأخيراً معوقات الإبداع التنظيمي.

**الفصل الثالث:** المتعلق بالدراسة النظرية لجودة العمل وتم التطرق فيها الى نشأة وتطور جودة العمل وخصائصها، وأهمية وأهداف جودة العمل ومبادئها، وكذلك برامج جودة العمل وأبعادها، وعوامل نجاحها، وعوائق جودة العمل ولنصل الى علاقة ممكنات الإبداع التنظيمي في تحقيق جودة العمل.

**الفصل الرابع:** المتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وإشتملت على مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وكذلك عينة الدراسة وكيفية إختيارها والأساليب الإحصائية المستخدمة أخيراً خصائص عينة الدراسة.

**الفصل الخامس:** المتعلق بالتحليل البيانات الميدانية وتم التطرق فيه الى عرض البيانات الميدانية وتحليلها وعرض نتائج الدراسة.

# الفصل الأول: الإطار العام

## للدراسة

أولاً: اشكالية الدراسة.

ثانياً: أسباب إختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

## أولا : إشكالية الدراسة:

عرفت المؤسسات بمختلف أشكالها العديد من التحولات في مختلف المجالات وذلك تماشيا مع الأوضاع والظروف المتواجدة فيها، اذ دائما تسعى لتحل مكانة أفضل وتحقيق أهدافها والحصول على أكبر قدر ممكن من المردودية من خلال الميزة التنافسية التي تتمتع بها هذه المؤسسات لتتميز عن غيرها.

إن هذا التميز بالطبع مرتبط بالمورد البشري الذي يعتبر عنصرا هاما في جعل المؤسسات تتماشى نحو التنمية والعمل على تحقيق الفاعلية في المؤسسة، إذ يؤدي ذلك لإستمرار العمل مما ينعكس بالإيجاب على جودة العمل في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال الإهتمام بهذا العنصر وتشجيعه وتحفيزه ومنحه العديد من الفرص للظهور وإتيان أفضل ما لديه من قدرات وكفاءة، وأيضا العمل على تحسين وتنمية المهارات الخاصة بجميع الأفراد. فالمورد البشري يعتبر في جميع المؤسسات من المطالب الرئيسية، ومن أهم المرتكزات التي تحدد إستمرار أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها، مما يستلزم دائما البحث عن حلول إبداعية تنظيمية لرفع أداء المؤسسة بشكل مستمر. فتشجيع الإبداع والحث عليه يعد في مقدمة أهداف المؤسسات، لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسة والعاملين بها من خلال ما يقدمه لإيجاد حلول لمشكلات مختلفة بأساليب مميزة.

فالإبداع التنظيمي هو عملية تطوير فكرة ما بما يخدم أهداف واستراتيجيات المؤسسة أو إيجاد أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، وهو ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة ويتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب معالجة، ومن ثم القدرة على التفكير وأيضا معرفة جوانب الخلل والضعف. وكذلك يتطلب المخاطرة والمجازفة في تقديم الأفكار الإبداعية، كما تعتبر المخاطرة كل خطر مدروس قد يولد ضررا وينتج تأثيرا على الأعمال.

كما يتطلب الإبداع التنظيمي فتح قنوات الاتصال بين العمال وبين مصالح المؤسسة الذي يؤدي للعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم بالتالي يصبح هناك تبادل في الأفكار والمعلومات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال مخاطرة الافراد في إنتاج أفكار جديدة تساهم في القدرة على إتخاذ القرار ومتابعة التصرف بناء عليه، وأيضا مساهمة قنوات الإتصال في تكوين القرارات الناجحة وتحقيق التنسيق بين مختلف الجهود التي بذلها الأعضاء مما يساهم في تبادل وجهات النظر والآراء، يؤدي ذلك الى أعمال الفرد بجهد أكبر يساعده في رؤية الفرد لأفكار جديدة وأيضا حساسيته بالمشكلات وهي الوعي لوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة المحيطة أو الموقف.

فالإهتمام الكبير بالإبداع التنظيمي من طرف المؤسسة والمساعدة على تطويره يؤدي بها لتحقيق جودة العمل التي تمثل الأهداف التي تصبو أي مؤسسة لتحقيقه فهي إحدى القضايا الرئيسية التي تعمل المؤسسة على تطويرها بقصد توفير حياة عملية أفضل للعاملين مما يساعد على رفع أداء المؤسسة وتحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم إضافة لتوفير الموارد والإمكانيات التي هم بحاجة إليها مما يزيد إستجابتهم مع عملهم ومسؤولياتهم وذلك يؤدي بهم لتحقيق أهداف المؤسسة. كما تسعى للوصول للسمعة الطيبة التي تحقق لها مكانة إجتماعية في سوق العمل مما يؤدي لتوسيع نطاق العمل وإرتفاع الإنتاجية والتشغيل وتجنب هدر الموارد وضمان إستمرار العمل وزيادة الربح. فالعمل الذي يتمتع بالجودة من أهم ما يميزه سلامة العمل المنجز من الأخطاء وتحقيق الإنجاز بأعلى مستوى وفي الوقت المطلوب. وهنا يبرز دور الإبداع التنظيمي كضرورة للعمل على تنمية روح التنافس بين المؤسسات بإعتباره حتمية ومطلبا تفرضه متغيرات العصر الحديث، الذي يقوم على مبدأ تمكن المورد البشري من تحقيق إمكانات جودة العمل. إلا أن واقع بعض المؤسسات اليوم يحاكي العديد من المظاهر التنظيمية التي قد تقف كعثرة وتحول أماما لمحافظة على العمل بنفس الظروف والإمكانيات التي تشجع المورد البشري على تحقيق جودة في العمل المؤسسي. وهو ما يفتح المجال من خلال الدراسة الحالية الى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور الإبداع التنظيمي في تحقيق جودة العمل في مؤسسة قديلة؟

وقد تفرعت عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تساهم الحساسية للمشكلات في تحقيق جودة العمل بمؤسسة قديلة؟

- كيف تساهم قنوات الإتصال في تحقيق جودة العمل بمؤسسة قديلة ؟

- كيف تساهم المخاطرة في تحقيق جودة العمل بمؤسسة قديلة ؟

### ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

تم إختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

1/ الرغبة الذاتية للطالبتين في التعرف على دور الإبداع التنظيمي في تحقيق جودة العمل.

2/ إرتباط موضوع الدراسة بتخصص الدراسة علم إجتماع تنظيم وعمل.

3/ حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسات في الوقت الحالي.

4/ الرغبة في معرفة أسباب العجز ومواطن الضعف التي تعرقل التنظيم عن تحقيق الإبداع التنظيمي

في المؤسسات.

5/ التعرف على أبعاد وتطبيقات الإبداع التنظيمي في مؤسسة قديلة.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من التأثير الحيوي للإبداع التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة (الجودة في العمل) بشكل عام والمؤسسة العمومية بشكل خاص، حيث يمثل الإبداع التنظيمي طريقا سالكا يساعد على الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين سواء في المؤسسات الخاصة أو العامة. ومنه تتجلى أهمية الدراسة في:

-الإبداع التنظيمي أصبح ضرورة من ضروريات التسيير الجيد للمؤسسة خاصة مع التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات.

- يؤدي الإبداع التنظيمي دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

- إبراز أهمية الإبداع التنظيمي ومكانته في مواجهة التحديات والمشاكل والعراقيل التي تواجهها المؤسسات.

-يعتبر الإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي تسعى المنظمات لتطبيقه من خلال أدائها لأعمالها وخدماتها.

- يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي ميدانا خصباً مازال خاضعا للتجربة.

### رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

-التعرف على العوائق التي تواجه الإبداع التنظيمي في تحقيق الجودة في العمل.

-فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع التنظيمي والتي تساعد على تحقيق جودة العمل

-إمكانية التوصل لنتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة المبحوثة في تحسين برامج جودة العمل وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع.

-محاولة الكشف عن دور الإبداع التنظيمي في استمرارية المؤسسات وبقائها ونموها وإستغلالها للفرص لتعظيم نتائجها.

-التعرف على مساهمة الحساسية للمشكلات في تحقيق جودة العمل.

- التعرف على مساهمة المخاطرة في تحقيق جودة العمل.

- التعرف على مساهمة قنوات الإتصال في تحقيق جودة العمل.

## خامسا: مفاهيم الدراسة:

تعتبر المفاهيم بمثابة حلقة الوصل بين النظرية والبحث، وعلاقة التأثير والتأثر ما بين النظرية والبحث هي من أعطت أهمية بالغة لعملية تحديد المفاهيم. لذلك ينبغي على الباحث تحديد مفاهيم دراسته بما يتفق مع أهدافه البحثية لتكون له بمثابة المرشد والموجه عند نزوله الميدان.

ويقصد بتحديد المفاهيم "هي مجموعة من الكلمات المفردة أو الجمل المركبة التي تعبر عن مفاهيم معينة ووفقا لتوجهات الباحث ومن المهم وضع تعريفا واضحا لها قبل الشروع في إجراءات البحث".<sup>1</sup>

وفي دراستنا هذه اخترنا المفاهيم التالية:

**1/ الدور:** "يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا بمعاني مختلفة، فينطلق كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة، تخضع لتقييم معياري الى حد ما قبل و أولئك الذين يكونون في الموقف ومن قبل الآخرين".<sup>2</sup>

- كما عرفه "**Rashbalav sabily**" هو "الفكرة الملازمة للسلوكمن خلالها تنفذ القوانين والواجبات التي تحدد الثقافة، من خلال القيم والقواعد ونماذج التصرف والتي يحترمها أفراد المجتمع".

- أيضا عرفه "**Linton**" هو "جملة النماذج الثقافية المرتبطة بوضع اجتماعي معين وتشتمل على اتجاهات وأنواع سلوك معينة يتوقعها الشخص من المنتمين الى الجهاز ذاته لذا فإن الأدوار لا يمكن دراستها إلا في إطار صلات البيئة".<sup>3</sup>

- ويراد بالدور في الدراسة الحالية: هو مجموعة العناصر والأساليب لحل المشكلات وتحقيق التواصل بين العمال والتقليل من المخاطر في العمل في شكل إبداع تنظيمي للتأثير في سلوك العاملين للوصول للأداء المبدع بطريقة غير تقليدية.

**2/ المؤسسة:** "يعرفها مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة".

<sup>1</sup>- بلقيي فطوم **الأسس المنهجية لتحديد المصطلحات والمفاهيم في البحوث الاجتماعية**. مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 9. العدد 1. السنة 2022. ص 519.

<sup>2</sup>- عاطف غيث. قاموس علم الاجتماع الحديث. ترجمة إبراهيم جابر. دار المعرفة للجامعة. 2021. ص 473.

<sup>3</sup>-فاطمة نفيدة. **الدور الاجتماعي للمرأة التارقية**. مجلة افاق علمية: دورية نصف سنوية محكمة. العدد 06. فيفري 2012. الجزائر. ص 263.



-كما يمكن تعريف المؤسسة هي "القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقات بعضهم ببعض، والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع".<sup>1</sup>

-أيضا تعرف بأنها "عبارة عن نظام يتكون من مجموعة الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها".<sup>2</sup>

-كما تطرق لتعريفها الفقيه "françois peroux" على أنها "منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة يمكن أن تباع بسعر أعلى من التكلفة".

-أيضا عرفها "M.leberton" هي "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق".<sup>3</sup>

### 3/الإبداع:

**أ/لغة:** إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة منبدع الشيء أو إبتدعه أي أنشأه وبدعه أي أنشأ على غير مثال أي صياغة غير مسبوقة.<sup>4</sup>

**ب/ إصطلاحا:** هو "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكني لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها فحسب، بل يتعداه للآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل ما يؤدي لزيادة الإنتاجية".<sup>5</sup>

يتبين من خلال هذا التعريف أن الإبداع متصل بأنماط المعرفة ويشمل جميع عناصر التنظيم لتحقيق أفضل النتائج.

<sup>1</sup>- منير نوري. فريد كورتيل. إدارة الموارد البشرية. ط1. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. 2011. عمان. الاردن. ص24.

<sup>2</sup>-الداوي الشيخ. تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي والتسيير. حوليات جامعة الجزائر. العدد 15. السنة 2005. ص29.

<sup>3</sup>-كريمة عزوز. مفهوم المؤسسة ومعايير تكيفها ضمن قانون المنافسة. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 32. العدد2. جوان 2021. ص39.

<sup>4</sup>- بلال خلف السكارنة. الإبداع الإداري. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان الأردن. 2011. ص16.

<sup>5</sup>- حسن احمد الطراونة وآخرون. نظرية المنظمة. ط1. دار حامد للنشر. عمان الأردن. 2012. ص260.

- كما يمكن تعريفه هو "القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون بطريقة غير مألوفة والإتيان بأمر جديد في أي مجال من مجالات الحياة بصفة عامة لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة إنطلاقاً من عناصر موجودة أصلاً وتطبيق هذه الحلول".<sup>1</sup>

- كذلك عرفه (Torrance) الإبداع بأنه "عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف والقصور وعدم الإنسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة وإختيار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل الى حلول أو ارتباطات جديدة بإستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين".<sup>2</sup>

ومنه نستخلص أن هذا التعريف ركز على عنصر الحساسية للمشكلات كأساس للتوصل لحلول جديدة لتحقيق نتائج مخالفة.

- ويمكن تعريفه: هو "البراعة والتخيل لخلق منهج جديد للأشياء وإيجاد الحلول الفريدة للمشكلات".<sup>3</sup>

- أو هو "عملية طبيعية تخلق قوانينها الخاصة وأن فعل الابداع يخضع لقوانين من صنعه لا يمكن التنبؤ بها ومن ثم فإنه لا يمكن تعليم الإبداع تعليماً منظماً".<sup>4</sup>

#### 4/الإبداع التنظيمي:

- هو العملية القادرة على تحقيق نوع من الابتعاد عن مسارات الفكر العادي لتقديم تطورات جديدة ومختلفة.<sup>5</sup>

- وتطرق لتعريفه "Robbins" الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود الى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب، مثل الإنتاج

<sup>1</sup>- سائدة زياد فواز الزغول. الإبداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في

الأردن. مذكرة نيل شهادة الماجستير غير منشورة جامعة ال البيت. كلية إدارة المال والاعمال. سنة 2017-2018. ص11.

<sup>2</sup>- محمد حمزة حسين الصفدي. أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في

الأردن. مذكرة نيل شهادة الماجستير غير منشورة. جامعة ال البيت كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. سنة 2018-2019. ص37.

<sup>3</sup>- سيد محمد جاد الرب. إدارة الإبداع والتميز التنافسي. جامعة قناة السويس للنشر. مصر. 2012. ص209.

<sup>4</sup>- عبد العلي الجسماني. سيكولوجية الإبداع في الحياة. ط2. الدار العربية للعلوم. بيروت. 2000. ص102.

<sup>5</sup>- عبد الله جوزه. الإبداع التنظيمي في المنظمات العامة الجزائرية العوائق المتطلبات. مجلة العلوم القانونية

والاجتماعية. المجلد7. العدد1. سنة2022. ص468.

والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين والأنظمة الإدارية.<sup>1</sup>

من هذا التعريف نلاحظ أن الإبداع التنظيمي وضع لتحسين أوضاع المنظمات في جميع المجالات.

\_ كما أشار الباحثان "Daft.noë" أن الإبداع التنظيمي هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بهدف تطوير أفكار جديدة. وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للإبتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل.<sup>2</sup>

ومنه نقول أن الإبداع التنظيمي يقوم على العمل الجماعي لتحسين وتطوير الإنتاج.

\_ كما عرفه "Dagyte" على أنه الممارسات الإبداعية والفكرية لمدراء المؤسسة التعليمية أو المهنية والتي تؤثر بشكل واضح على ممارسات باقي الموظفين في الشركة أو المؤسسة وحسب تطوراتها والقدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية وتوزيع مهام العمل بشكل إبداعي.<sup>3</sup>

ومنه نقول أنه مجموعة الممارسات التي يدلي بها الرؤساء على المرؤوسين والتي تؤثر على عملهم.

- أو يمكن تعريفه هو تطوير فكرة وتطبيقها في منتج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة مما يؤدي لنمو الاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل وتحقيق الربح.<sup>4</sup>

- **التعريف الاجرائي للإبداع التنظيمي:** هو الإتيان بمجموعة أفكار جديدة ومفيدة تخدم المؤسسة

تقوم على عناصر المخاطرة والاتصال والحساسية للمشكلات وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

وعليه فقد تم في هذه الدراسة التركيز على ثلاثة أبعاد للإبداع التنظيمي:

**أ/ الحساسية للمشكلات:** وهي الإحساس والشعور بالمشكلات والوعي بها. أي تفرّد الأفراد بالسرعة البديهية في شعورهم بالمشكلات ومعرفة نقاط الضعف في موقف ما.

<sup>1</sup>- عاكف لطفي خصاونة. إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. ط1. دار حامد للنشر. عمان. 2011. ص33

<sup>2</sup>- ماجد عبد المهدي مساعده. السلوك التنظيمي. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. 2016. ص385.

<sup>3</sup>- علي محمد الجسار. الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. دار حامد للنشر والتوزيع. دروب للنشر والتوزيع. الأردن. ص31.

<sup>4</sup>- حسين مريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط3. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان الأردن. 2009. ص353.

ب/ قنوات الاتصال: هي عملية لنقل المعلومات التي تخص المنظمة وتبادلها بين أفراد المؤسسة وذلك يؤدي للإرتباط والتماسك بالتالي تحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب.

ج/المخاطرة(المجازفة): هي مجموعة العمليات التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة تحتل النجاح أو الفشل هدفها تحقيق الأرباح والحفاظ على رأس المال وتقليل حوادث العمل.

## 5/ مفاهيم مرتبطة بالابداع:

أشار الكثير من الباحثين الى مدلول الإبداع بمصطلحات ومفاهيم مختلفة والتي كان لا بد من تبيان الإختلاف بين الإبداع والمفاهيم ذات صلة وهي:

1.5/ التفكير: عرفه "**Majdi habib**" على أنه عملية عقلية معرفية وجدانية عليا تبنى وتؤسس على محصلة العمليات النفسية الأخرى كالإدراك والإحساس والتخيل، وكذلك العمليات العقلية كالتفكير والتجريد والتعميم والتمييز والمقارنة والاستدلال وكلما اتجهنا من المحسوس الى المجرد كلما كان التفكير أكثر تعقيدا.<sup>1</sup>  
- ويعرف كذلك على أنه عملية معقدة تتسم بالشمول وتتضمن عقلنة متباينة من حيث المستوى والأهمية كما أنه عملية مستمرة ودائمة ولا تتوقف مادام الانسان في حالة يقظة.

- هو العمليات الذهنية التي يمارسها الكائن البشري من أجل الوصول الى قرار أو هدف معين في موضوع ما.<sup>2</sup>

-إن التفكير في معناه العام هو البحث عن المعنى سواء كان هذا المعنى موجود بالفعل ونحاول العثور عليه والكشف عنه وإستخلاص المعنى من أمور لا يبدو المعنى فيها ظاهرا ونحن الذين نستخلص أو نعيد تشكيله من متفرقات موجودة.

- وقد عرفه كذلك "**Dewey**" التفكير بأنه ذلك الجزء الذي تقدم فيه الحقائق لتمثل حقائق أخرى بطريقة تستقرئ معتقد ما عن طريق معتقدات سابقة عليه.<sup>3</sup>

2.5/ الإختراع : هو استحداث شيء جديد لأول مرة ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل إختراع الكمبيوتر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-ختام سجيما. التفكير المفاهيم والانماط.ط1.الراية للنشر. عمان الأردن.2010.ص20

<sup>2</sup>-عاكف لطفي خصاونة. مرجع سابق.ص110.

<sup>3</sup>-أماني غازي جرار. الإدارة والتميز حقائق علمية تدريبية.ط1.الوراق للنشر والتوزيع.الاردن.2015.ص303.

<sup>4</sup>- عاكف لطفي خصاونة. إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال. مرجع سابق.ص54.

- عرفه "uwkil alsaeid" هو كل جديد في المعلومات العلمية ويرى بأن الاختراع يمكن أن يكون نظريا في قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقيا في شكل طريقة أو معالجة شكل معين.
- عرفه "hasan al shamaa" بأنه ادخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية.<sup>1</sup>
- عرفه "Robbins & kotler": هو التوصل لفكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية.<sup>2</sup>

### 3.5/ الابتكار:

- هو تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة لمنظمة ما.<sup>3</sup>
- عرفه توم "Tom.petres" هو التعامل مع شيء جديد أي شيء لم يسبق إختياره.
- عرفة تيشر ميز هورن وزملائه: بأنه عملية انشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكدا على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل للأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة.<sup>4</sup>
- هو عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد. وقد يتمثل أيضا في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته. ومن هنا لا يقتصر الابتكار على الأمور التقنية فقط بل يتعداها الى الأمور التنظيمية والإدارية ومن ثم فهو يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات.<sup>5</sup>
- عرفته منظمة التعاون والتنمية أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة

<sup>1</sup>-رادي نور الدين. الابداع والابتكار في المنظمات الحديثة دراسة تجارب عالمية. مجلة الابتكار والتسويق. العدد 1. الجزائر. ص131.

<sup>2</sup>-بويعة عبد الوهاب. دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-. رسالة نيل شهادة الماجستير غير منشورة . جامعة منتوري قسنطينة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2011-2012. ص30.

<sup>3</sup>-علي السيد جمعة أبو حشيش. أثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل على الأداء الابتكاري للمنظمة -دراسة ميدانية-. مجلة البحوث المالية والتجارية. المجلد 22. العدد 4. أكتوبر 2021. ص40.

<sup>4</sup>-نجم عبود نجم. إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. ط2. دار وائل للنشر. عمان. 2015. ص19. ص20.

<sup>5</sup>-سامي مباركي. محمد قريشي. دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية. العدد 44. جوان 2016. ص406.

أو محسنة أو ادخال طريقة جديدة في الخدمة الإجتماعية وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات.<sup>1</sup>

## 7/ الجودة:

\_ يرى الباحث "Mitra" أن الجودة تعبر عن قدرة المنتج (لخدمة أو سلعة) على موازنة الإستعمال بالصورة التي يطلبها ويرغب فيها المستفيد الزبون.

نرى من هذا التعريف أن الجودة تراعي لمتطلبات المستفيد وما يحتاجه.

\_ عبر "Sekimoteur" عن الجودة بأنها المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها أي أنه جعل جوهر الجودة هي تلبية حاجات الزبائن وغيرهم.<sup>2</sup>

نرى من هذا التعريف أن جوهر الجودة هو أن تحترم وتلبي حاجة الزبون.

- يرى "Fishir" الجودة بأنها تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازا وكون خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبائن.<sup>3</sup>

- يرى "joran" بأن الجودة لها عدة معاني منها:

• الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج إحتياجات وتطلعات المستهلك من المنتج.

• الجودة تعرف على أنها عدم وجود خلل في المنتج.

• الملائمة في الإستخدام أي أن المنتج تتوفر فيه جميع مقاييس الجودة التي يرغب ويتطلع

المستهلك أن تتوفر في المنتج أو الخدمة التي يستفيد منها، كما يجب على المنتج أن يكون خالي

من جميع العيوب التي تشينه، إضافة الى توفره على مقاييس ومعايير الجودة المتفق عليها والتي

تضمن أن المنتج يتلائم مع تطلعات ورغبات المستهلك في الإستخدام والإستفادة من هذا المنتج.<sup>4</sup>

- عرفها "Ali Al-Salami" هي الرغبة في تحقيق نتائج مرغوبة توفر نفعاً لأصحاب المصلحة

ويقوم على تحقيقها مجموعة من المتخصصين يديرون الموارد والإمكانات اللازمة ويحددون الأعمال الواجبة

<sup>1</sup>-بويعة عبد الوهاب. مرجع سابق. ص32.

<sup>2</sup>- سوسن شاكور مجيد. محمد عواد الزيادات. إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. 2007. ص16.

<sup>3</sup>- طارق عبد الرؤوف. الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في التعليم. ط1. المجموعة العربية للتدريب والنشر. مصر القاهرة. 2014. ص14.

<sup>4</sup>- حمادي عبد الحق. إدارة الجودة الشاملة ودورها في التقليل من حوادث العمل. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة unicab. مذكرة نيل شهادة الماجستير. غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2015. 2014. ص49.

ويضعون الخطط والبرامج ويقودون القائمين بالتنفيذ ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة بهم ويلتمسون الفرص ويتجنبون المخاطر ويستعدون لإحتمالات المستقبل.<sup>1</sup>

ومن هذا التعريف نرى أن الجودة في الرغبة في تحقيق نتائج نافعة للمستهلك.

\_ يعرف المفهوم التقليدي للجودة بأنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقا وفي معظم الأحيان فان هذه الخصائص والصفات تتحدد من قبل المنتج ووفقا لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية.<sup>2</sup>

### 8/ جودة العمل:

\_ عرف "Ahmad" الجودة العمل هي مجموعة من الشروط التنظيمية الموضوعية والممارسات التي تمكن العاملين في المنظمة على إدراك الأمن والرضا ووجود فرص أفضل للنمو والتنمية البشرية وهي مصدر جذب وإهتمام المنظمات الحديثة.<sup>3</sup>

ومنه نقول أن جودة العمل هي تحقيق بيئة ملائمة لتنمية المورد البشري في المنظمات وتحقيق الأمن والرضا.

- أيضا عرفها "Khosrowpour" بأنها تمثل الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل وبين مجموعة محدودة من الإحتياجات الصحية والإجتماعية التي تؤدي الى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة.

- وتطرق في تعريفها كل من "Davis" و "keith werther". بأنها زيادة مشاركة العاملين بالقرارات كما تعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الإستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال إضافة لتحسين الأمن والصحة الوظيفية وتنمية الإلتزام التنظيمي.<sup>4</sup>

نستخلص مما سبق أن جودة العمل تمثل الإستخدام الأمثل للمورد البشري في تحسين الإنتاجية والتقليل من حوادث العمل.

<sup>1</sup>-أري كمال مصطفى. معايير الجودة الشاملة لتطوير إدارة النشاط الإداري. ط1. مؤسسة عالم الرياضة للنشر. دار الوفاء لدنيا الطباعة. الإسكندرية. 2016. ص28.

<sup>2</sup>-شرف الدين زديرة. صبرينة خليل. نماذج علاقة جودة الحياة الوظيفية وأبعادها بجودة الخدمة الصحية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. المجلد9. العدد02. جوان 2022. ص797.

<sup>3</sup>-محمد عاطف الجمال. حياة العمل والمسار الوظيفي. مكتبة نور للنشر. (بدون بلد نشر). 2019. ص08.

<sup>4</sup>-قهيري فاطنة. دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية. دراسة ميدانية بمستشفى الام والطفل بولاية جيجل. مجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد10. العدد3. سبتمبر 2018. السنة العاشرة. ص670.

**التعريف الإجرائي لجودة العمل:** هي الإستخدام الأمثل للمورد البشري في المؤسسات لتحقيق متطلبات العملاء بصفة دائمة وكافة الأطراف المرتبطة بها والتي تساهم في المحافظة على الإستقرار التنظيمي وتحقيق المنافع والخدمات للأفراد.

### سادسا: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من بين عناصر البحث الأساسي والمنهجية. والهدف من مراجعتنا للدراسات السابقة هو تكوين خلفية علمية، والحصول على ورقة تساعدنا في تسطير الخطوط العريضة لموضوع الدراسة، وفي هذا الجزء من البحث سيتم التطرق الى مجموعة من الدراسات والتي كانت بمثابة التراث المرجعي والذي تم الانطلاق منه في تكوين خلفية نظرية لجوانب مختلفة وعديدة للدراسة الحالية، وذلك بعد الاطلاع على الأطر النظرية والتصويرية لهذه الدراسات وعلى الأساليب والطرق المنهجية المطبقة وصولا الى نتائجها في مرحلة لاحقة عند تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بما خلصت اليه الدراسات السابقة. وتجدر الإشارة الى أن عرض الدراسات السابقة سيكون مشتملا على معلومات موجزة حولها إضافة الى أهم النتائج مع بيان مواقع الاستفادة منها، وكذا تقديم عرض لأوجه التشابه والاختلاف بينها وبين موضوع الدراسة الحالية.

### 1/ عرض الدراسات السابقة:

سنتطرق لعرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا وإعتمدنا على الترتيب الزمني من أقدم دراسة الى أحدث دراسة:

#### الدراسة الأولى:

وهي دراسة الباحثة ايمان عسكر حاوي 2011 تحت عنوان "الابداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي" الدراسة الميدانية تمت في مستشفى ابن ماجد العامة<sup>1</sup>. وقد طرحت الفرضية التالية:

يؤدي الإبداع التنظيمي الى تحسين الأداء الوظيفي للشركة.

تسعى هذه الدراسة الى تحسين أداء الشركة من خلال تحديد العلاقة بين الأداء والإبداع التنظيمي لغرض تعزيز أسس الإبداع في شركة ابن ماجد العامة بهدف تطوير كفاءة الإدارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، والتميز في الأداء، مما يؤدي الي تنمية قدرات الأفراد العاملين، وتفكيرهم الإبداعي في إيجاد الحلول

<sup>1</sup>- ايمان عسكر حاوي. الابداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد. المجلد 4. العدد 8. 2011.



والمعالجات الجديدة للمشكلات التي تواجهها الشركة، وإستخدام الطرائق والأساليب المتطورة في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات بكفاءة وبالتالي الحفاظ على إستمرارها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية.

أما بخصوص أدوات الدراسة تم إختبار الإستبانة بإستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- المقاييس الاتجاهية ( الوسط الحسابي والوزن المئوي المرجح ) لتحديد إهتمام أفراد العينة.

- الانحراف المعياري لمعرفة تشتت الإجابات عن وسطها.

- معامل الارتباط بيرسون بين المتغير.

- الإنحدار الخطي ( البسيط والمتعدد ).

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- ضعف إهتمام الشركة قيد الدراسة بتحسين وتطوير المهارات المتوفرة في داخلها.

- إفتقار الشركة الى الأساليب العلمية الحديثة في تحسين عملياتها الإنتاجية.

- عدم إهتمام الشركة بالأنظمة المعلوماتية الحديثة لإنجاز عملها.

- ضعف إهتمام الشركة بالسعي الى تخفيض نسب الهدر والضياع في المنتجات ومستلزمات الإنتاج

من خلال إمتلاك الملاكات المؤهلة والمهارات العالية التي تمكن الشركة من تحقيق إنتاجية عالية.

### الدراسة الثانية:

وهي دراسة دراسة مسغوني نجوى وقدة حياة 2018/2017، جاءت بعنوان "دور الابداع التنظيمي

في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية في مخبر التحاليل الطبية بالوادي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر<sup>1</sup>.

**وطرحت الدراسة الإشكالية بالتساؤل الرئيسي التالي:**

هل يساهم الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي؟

وقد تفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

**التساؤل الرئيسي الأول:**

هل توجد علاقة أقر ذات دلالة إحصائية بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية في مخبر مجد

للتحاليل الطبية عند مستوى معنوية 5%؟

<sup>1</sup>- مسغوني نجوى. قدة حياة دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي. مذكرة نيل شهادة الماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. 2018/2017.

**التساؤل الرئيسي الثاني:**

هل تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟

**التساؤل الرئيسي الثالث:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مخبر المجد للتحاليل الطبية تعزى للمتغيرات الاسمية ( الجنس، الوظيفة، المستوى التعليمي، عدد حضور دورات تكوينية متعلقة بالإبداع التنظيمي)؟

وقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

**1/ الفرضية الرئيسية الأولى:**

توجد علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية عند مستوى 5%.  
وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وقد صيغت كالتالي:

- توجد علاقة بين الطلاقة والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية عند مستوى 5%.
- توجد علاقة بين الأصالة والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية عند مستوى 5%.
- توجد علاقة بين المرونة والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية عند مستوى 5%.
- توجد علاقة بين المخاطرة والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية عند مستوى 5%.

**2/ الفرضية الرئيسية الثانية:**

تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الفرعية صيغت كالتالي:

- يتوفر بعد الطلاقة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يتوفر بعد الأصالة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يتوفر بعد المرونة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يتوفر بعد المخاطرة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

**3/ الفرضية الرئيسية الثالثة:**

توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مخبر المجد للتحاليل الطبية تعزى للمتغيرات الإسمية ( الجنس، الوظيفة، المستوى التعليمي، عدد حضور دورات تكوينية متعلقة بالإبداع التنظيمي ) .

وتدرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، وقد صيغت كالتالي:

- توجد فروق حول أبعاد الإبداع التنظيمي في مخبر المجد للتحاليل الطبية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق حول أبعاد الإبداع التنظيمي في مخبر المجد للتحاليل الطبية تعزى لمتغير الوظيفة.
- توجد فروق حول أبعاد الإبداع التنظيمي في مخبر المجد للتحاليل الطبية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- توجد فروق حول أبعاد الإبداع التنظيمي في مخبر المجد للتحاليل الطبية تعزى لمتغير عدد حضور دورات تكوينية متعلقة بالإبداع التنظيمي.

حيث تسعى هذه الدراسة الى تسليط الضوء على موضوع الابداع التنظيمي والإحاطة بمختلف جوانبه، التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في مخبر المجد للتحاليل الطبية محل الدراسة، التعرف على العلاقة التأثيرية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية محل الدراسة.

وإعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي كونه منهج يساعد على التحليل الشامل والعميق لمشكلة البحث.

أما بخصوص أدوات الدراسة تم إختيار الإستبيان كأداة رئيسية، كما تم الاعتماد على أداة الملاحظة لجمع البيانات والحقائق من واقع المواقف والتصرفات والحالة الراهنة، للمساعدة في تحليل وتفسير بعض فقرات الاستمارة. وأيضا تم الاعتماد على المقابلة لتدعيم المعلومات.

وقد توصلت للنتائج التالية:

- وجود مستويات مرتفعة من الابداع التنظيمي.
- عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

### الدراسة الثالثة:

وهي دراسة : دراسة حداد وردة ورجم عائشة 2021/2020، جاءت بعنوان "أثر الإبداع التنظيمي على جودة العملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة. رسالة مكملو لنيل شهادة الماستر<sup>1</sup>.

وقد طرحت التساؤل الرئيسي التالي:

<sup>1</sup>- حداد وردة. رجم عائشة. أثر الإبداع التنظيمي على جودة العملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مذكرة نيل شهادة الماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. 2022/2021.

ما مدى تأثير الابداع التنظيمي على جودة العملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة؟

وقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ) للإبداع التنظيمي بأبعاده على جودة العملية التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ) لبعد الطلاقة على جودة العملية التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ) لبعد المرونة على جودة العملية التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ) لبعد الأصالة على جودة العملية التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ) لبعد المخاطرة على جودة العملية التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ) لبعد القدرة على التحليل على جودة العملية التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ) لبعد الحساسية للمشكلات على جودة العملية التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الابداع التنظيمي على جودة العملية التعليمية تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية، الجنس، السن، الرتبة العملية، جهة الانتماء والخبرة.

حيث سعت هذه الدراسة الى التعرف على جودة العملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، التعرف على تبني مستوى الابداع التنظيمي في الكلية محل الدراسة، التعرف على أساليب وطرق خلق الابداع التنظيمي على مستوى الكلية محل الدراسة من زدهة نظر اعضاء هيئة التدريس.

واعتمدت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كونه منهج يساعد على التحليل الشامل والعميق لمشكلة البحث.

أما بخصوص أدوات الدراسة تم إختيار الإستبيان كأداة رئيسية، كما تم الاعتماد على أداة الملاحظة لجمع البيانات والحقائق من واقع المواقف والتصرفات والحالة الراهنة، للمساعدة في تحليل وتفسير بعض فقرات الاستمارة.

### وقد توصلت للنتائج التالية:

1/ أظهرت الدراسة التي تم القيام بها أن مستوى ممارسة الابداع التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة كان مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65 وب الانحراف المعياري 0.673 .

2/ أظهرت الدراسة التي تم القيام بها أن مستوى تحقيق الجودة في العملية التعليمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة كان مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.60 وب الانحراف المعياري 0.500 .

3/ بينت من خلل نتائج الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد الابداع التنظيمي مجتمعة بنسبة 65.4% على جودة العملية التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

4/ توصلت الدراسة الحالية الى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الابداع التنظيمي على جودة العملية التعليمية تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والسن...الخ).

### 2/ مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة:

- لقد إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في نواحي مختلفة يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- مثلت إطارا مرجعيا لبناء تساؤلات الدراسة خاصة فيما يتعلق بمؤشرات الابداع التنظيمي.
- الإلمام ببعض المراجع التي سهلت بناء الإطار النظري خاصة من حيث الإطلاع على متغيرات الدراسة وأخذ فكرة عن الموضوع.
- بناء أداة جمع البيانات ( الاستمارة ).
- تمت الإستفادة منها في طريقة التحليل وتفسير النتائج ومقارنة النتائج بنتائج الدراسة الحالية.

### 1/ مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة:

لقد إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في نواحي مختلفة يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- مثلًا طارا مرجعيا لبناء تساؤلات الدراسة خاصة فيما يتعلق بمؤشرات الابداع التنظيمي.
- الإلمام ببعض المراجع التي سهلت بناء الإطار النظري خاصة من حيث الإطلاع على متغيرات الدراسة وأخذ فكرة عن الموضوع.
- بناء أداة جمع البيانات ( الاستمارة ).
- تمت الإستفادة منها في طريقة التحليل وتفسير النتائج ومقارنة النتائج بنتائج الدراسة الحالية.

## 2/ علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة سنحاول إبراز مختلف جوانب الإختلاف والإتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية كالتالي:

### أ/ أوجه الإختلاف:

#### 1/ من حيث الهدف:

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة دور الإبداع التنظيمي في تحقيق جودة العمل بينما هدفت:

- دراسة "مسغوني نجوى وقدة حياة" الى التعرف على العلاقة التأثيرية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية محل الدراسة.
- دراسة "ايمان حاوي" هدفت الى تحسين أداء الشركة من خلال تحديد العلاقة بين الأداء والإبداع التنظيمي لغرض تعزيز أسس الإبداع في شركة ابن ماجد العامة بهدف تطوير كفاءة الإدارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، والتميز في الأداء.
- في حين هدفت دراسة حداد وردة وجم عائشة للتعرف على مدى تأثير الابداع التنظيمي على جودة العملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

### 2/ من حيث المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الحالية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، بينما تم إجراء دراسة:

- "حداد وردة و رجم عائشة" في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

- "مسغوني نجوى وقدة حياة" فيمخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي.

- أما دراسة "إيمان حاوي" مستشفى ابن ماجد العامة.

ب/ أوجه الاتفاق:

لقد إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مختلف الجوانب نجمعها في النقاط التالية:

- تم إتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع هو المنهج الوصفي.
- كما إتفقت في أداة جمع البيانات الإستمارة في كل الدراسات السابقة ومع مسغوني نجوى وقدة حياة، وحداد وردة ورجم عائشة في المقابلة والملاحظة.
- وإتفقت مع الدراسات السابقة في تطرقها لمتغير الإبداع التنظيمي.
- اتفقت مع الدراسات السابقة في إعتداد أبعاد الإبداع التنظيمي.

# الفصل الثاني: الإطار النظري

## للإبداع التنظيمي:

تمهيد:

- أولاً: خصائص الإبداع التنظيمي ومبادئه.
- ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي
- ثالثاً: أهداف الإبداع التنظيمي.
- رابعاً: نظريات الإبداع التنظيمي.
- خامساً: مراحل الإبداع التنظيمي.
- سادساً: عوامل الإبداع التنظيمي.
- سابعاً: أبعاد الإبداع التنظيمي.
- ثامناً: أهمية تنمية الإبداع التنظيمي.
- تاسعاً: معوقات الإبداع التنظيمي.
- خلاصة.



**تمهيد:**

إن الإبداع من الأمور الهامة في المؤسسات، إذ دائما تسعى للتميز والتألق من خلال العمل لتحقيق نتائج لم تنجز من قبل، وإيجاد أفكار جديدة يتم تنفيذها، من أجل تطوير الإنتاج بالتالي أصبح الإبداع أمرا في غاية الأهمية، وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل. فمن خلال ما يقدمه من إيجاد حلول لمشكلات مختلفة وأساليب مميزة وجديدة وانطلاقا من عناصر موجودة أصلا، وتطبيق هذه الحلول، سننترق في هذا الفصل للإبداع التنظيمي وسنحاول الإحاطة بكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له وذلك من خلال العناصر التالية:

خصائصه وأهميته، أهدافه، وأهم النظريات المفسرة له، بالإضافة لأبعاد الإبداع التنظيمي ثم أهمية تنمية الإبداع التنظيمي وأخيرا معوقاته.

**أولاً: خصائص الإبداع التنظيمي ومبادئه:****أ/ خصائص الإبداع التنظيمي:**

يتميز الإبداع التنظيمي بمجموعة السمات نذكرها:

**1/ السمات الشخصية: الدوافع الشخصية:**

- تبدأ العملية الإبداعية بوجود مشكلة تدفع الفرد الى البحث عن حل أو الحلول الملائمة ويتوصل الفرد الى هذه الحلول من خلال تلك القدرة الإبداعية ويعبر عنها في سؤال إبداعي ويتوقف على عدة شروط نفسية وإجتماعية متداخلة مثل الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الإجتماعي الذي يشمل المدرسة , الجماعة غير الرسمية , وجميع منظمات المجتمع , والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.<sup>1</sup>

- إن السمات الشخصية يمكن النظر اليها بصفها دوافع للسلوك لأنها تخلق لدى الأفراد حاجة للتصرف بطريقة محددة في إتجاه معين لفترة طويلة.

فوجود سمة شخصية لدى فرد معين كالأمانة أو الإبتغاء أو الإستقلال دائما ما تدفع كل منها إستجابات الفرد في المواقف الخارجية بطريقة تتلاءم مع ثبات تلك السمة وقوتها،

إن الدرجة المتوسطة من الدافع هي التي تساعد على تنشيط القدرة الإبداعية أكثر من المنخفضة أو المرتفعة كليهما.

- يرى "Critch & Critchfield" في إحدى التجارب أن الكفاءة العقلية تزداد بزيادة الدافع نحو الجل ثم تأخذ في النقصان بعد ذلك.<sup>2</sup>

- ومنه نقول أن الشخص المبدع هو شخص فضولي وصريح ومباشر ويتمتع بالتحدي وصانع قرار والبحث والتنقيب وكشف النقاب عن الأمور وهو غير تقليدي لا يحب المألوف والنمطية ويرغب دائما بالتغيير كذلك يتميز بالمعرفة الواسعة.

**2/ الصفة الجماعية: الإبداع الجماعي:**

- هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو الوصول اليه من خلال المجموعة. وإبداع المجموعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وهناك مجموعة دراسات وصلت للنتائج التالية بخصوص إبداع المجموعة:

<sup>1</sup>- ليتيم ناجي. بوطغان ليلي. دور استراتيجيات الإبداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية. مجلة دراسات اقتصادية. العدد38. أوت 2019. ص290.

<sup>2</sup>- صلاح الدين العمري. التفكير الإبداعي. ط1. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان الأردن. 2008. ص69 ص71.

-مجموعة مختلفة من حيث النوع الاجتماعي تنتج حلولاً أفضل من مجموعة مكونة من نوع اجتماعي واحد.

-المجموعة المتماسكة هي أكثر إستعداداً وحيوية من المجموعة الأقل تماسكاً.

-تميل المجموعة المشكلة حديثاً إلى أن تكون أكثر إبداعاً من المجموعة القديمة.<sup>1</sup>

-من المؤكد أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد في العمل الجماعي من أجل حل المشكلات التي يواجهونها.

فالأفراد في المنظمات يحاولون أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل وذلك من خلال العمل الجماعي.

إن الإبداع الجماعي في داخل المنظمة يكون له تأثير أقوى من العمل الفردي أيضاً الإبداع الجماعي يعتبر عامل مهم في إستشارة وتبني التغيير التنظيمي.<sup>2</sup>

-نستطيع القول مما سبق أن العمل الجماعي من الأساليب المستخدمة لتوليد أو لإنشاء الأفكار في نطاق مجموعة من الأفراد، وكذلك التعرف على الموظفين كأفراد ومعرفة قدراتهم الإبداعية وإحتياجاتهم. كما أن تشجيع الإبداع الجماعي سيرتفع تلقائياً الإبداع الفردي لكن الفرق هو روح التعاون، ولا يتم تنمية روح التعاون إلا في العمل الجماعي.

### 3/الصفة التنظيمية: العوامل التنظيمية:

- هو نتاج الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة والذي تتميز فيه المنظمة بالإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب وتشجيع المبدعين وتوجيههم وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية.<sup>3</sup>

- هو حصيلة الإبداع لنظام إقتصادي معقد يعمل بدلالة الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والمؤثرات السياقية ( التنظيمية ) الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية ويشير الإبداع عن هذا المستوى إلى المنظمات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة، أو محددة سابقاً. وهو التعريف الذي تم تحديده حسب المشروع

<sup>1</sup>-مراد حسين سالم النهود. تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد45.

<sup>2</sup>تموز2022. ص597.

<sup>2</sup>-عبد الرحمان أحمد هيجان. المدخل الإبداعي لحل المشكلات. ط1. أكاديمية نايف العربية للعلوم

الأمنية. الرياض. 1999. ص202.

<sup>3</sup>-فاروق حريزي. دور تكنولوجيا المعلومات في توليد الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة ميدانية:

مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة ومؤسسة الأنابيب وعتاد السقي الزراعي برج بوعريج العدد4. السنة2018. ص90.

الأوروبي الذي قادتته جامعة يودن الإيطالية، ووفقا لذلك لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فحسب ( الأفراد والجماعات )، بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضا كإدارة الإبداع والسياق الإبداعي والظروف التي يجري فيها الإبداع.<sup>1</sup>

- إن المؤسسات تمثل اطار تنظيمي بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد. فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الإبداعي من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الإبداعية ومن العوامل المؤثرة في الإبداع نذكر تشجيع أو دعم الإدارة، العلاقة مع الزملاء، الإستقلالية في العمل، ترتيب وتنظيم فضاء أو بيئة عمل.<sup>2</sup>

ومما سبق نستخلص أنه عندما تشيع قيم تنظيمية للابتكار والإبداع وتبني أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها كذلك الاستثمار في الأبحاث وتشجيع الخطط البحثية طويلة الأجل، كل هذه العناصر تؤدي للإبداع الجيد والممتاز في المنظمات بالتالي تحقيق الأهداف.

### ب/مبادئ الإبداع التنظيمي:

تتمثل أهم مبادئ الإبداع التنظيمي في:

- لكي يكون الإبداع التنظيمي فعال يجب ان يكون بسيط ومركز نحو حاجة محددة.
- الإبداع التنظيمي الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.
- يجب عدم الإكتفاء بالتفكير في المشكلة إنما أيضا مقابلة الناس والإستفسار منهم والإستماع اليهم.<sup>3</sup>
- أن يعتمد الإبداع التنظيمي على المخاطرة والمجازفة.
- أن يعتمد الإبداع التنظيمي الأبعاد الموضوعية والأبعاد الذاتية.<sup>4</sup>
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية.

<sup>1</sup>- وليد شلابي. القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي. مذكرة نيل شهادة الدكتوراه.

غير منشورة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2021/2020. ص 125.

<sup>2</sup>- مصطفى عومرية. بن عبو الجبالي. دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة

الجزائرية(مؤسسة calempa لتصنيع الورق والاغلفة كدراسة حالة) مجلة البديل الاقتصادي

العدد7. جوان.2017.ص214

<sup>3</sup>-محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر. عمان.2001.ص397

<sup>4</sup>-كامل علي سليمان عتوم. التفكير (أنواعه مهاراته استراتيجياته تدريبه). ط1. عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع

الاردن.2012.ص88.

- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.

- إحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.<sup>1</sup>

- أن يكون قابل للإنتقال والتطبيق.

- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر الى المألوف والشائع خلال منظور جديد.

- قادر على النظر الى الأمور من زوايا مختلفة.

- الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهمية الإبداع التنظيمي:

تكمن أهمية الإبداع التنظيمي في:

- يعتبر رياضة ذهنية للعقل تحفظه من الجمود والضمور.

- تنشيط وتنمية للعقل التفكير ونمو للقدرات العقلية البسيطة والمركبة.<sup>3</sup>

- مساعدة المنظمات على النمو والبقاء والوصول الى تحقيق الأهداف.

- تشجيع الإبداع بين الموظفين وذلك لتقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية لتحقيق الخدمات المرجوة.<sup>4</sup>

- ينشط ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح وقيادة السوق.

- يعزز القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر.

- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

<sup>1</sup> -بوسعدة سعيدة. الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. المجلد 14. العدد 19. السنة 2018. ص 288 ص 289.

<sup>2</sup> -جمال خير الله. الإبداع الإداري. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن عمان. 2009. ص 18.

<sup>3</sup> -إبراهيم الديب. أسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتهما في منظومة التربية والتعليم. دار الخلدونية للنشر والتوزيع. الجزائر. 2014. ص 84.

<sup>4</sup> -محمد زويد العتيبي. الطريق للإبداع والتميز الإداري. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. 2007. ص 29. ص 30.

- يكشف عن طرق جديدة في تخفيض التكاليف الإجمالية لأنشطة المؤسسة.<sup>1</sup>
- على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية وإستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشكلات التي قد يعاني منها التنظيم لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.
- إدراك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة.<sup>2</sup>
- ومما سبق يمكننا أن نقول بأن الإبداع التنظيمي يسعى دائماً للتقدم والتميز وأن تقدم شيئاً مختلفاً ليس خياراً بل هو لازم للمنظمات لذلك فالفرد المبدع يمثل ثروة يجب الحفاظ عليها وصيانتها وتنميتها بشكل مستمر.

### ثالثاً: أهداف الإبداع التنظيمي:

- تتمثل أهداف الإبداع التنظيمي في النقاط الآتية:<sup>3</sup>
- يعتبر عنصر أساسي في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها.
- تزايد المشكلات التنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحدائه.
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات.
- تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة للإبداع التنظيمي لزيادة القدرة التنافسية.
- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول الى عالم المستقبل.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة للإبداع التنظيمي.
- ومنه نقولاً أن الإبداع التنظيمي أصبح من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات

<sup>1</sup> -سهام موفق. سعودي عبد الصمد. التمكين والسلوك الإبداعي للعاملين. دراسة تحليلية لاتجاهات عينة من موظفي

مؤسسة Condor - برج بوعريبرج-. مجلة الاقتصاد الدولي والعلومة. المجلد 1. العدد 1. السنة 2018. ص 48.

<sup>2</sup> -عذاري سعود الهاجري. أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين. دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت. رسالة نيل شهادة الماجستير. غير منشورة جامعة كلية الأعمال. كلية الأعمال. 2011. ص 33.

<sup>3</sup> -محمد الفاتح محمود بشير المغربي. مدخل للسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 1. الدار العالمية للنشر والتوزيع.

2017. ص 383.

لتحقيقها، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد المنافسة بين المؤسسات خاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة للإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.

#### رابعاً: نظريات الإبداع التنظيمي:

##### 1/ نظرية "march & simon" :

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات. إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل. فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل ( فجوة. أداء. عدم رضاء. بحث ووعي. بدائل ثم ابداع). حيث عزيا الفجوة الادائية الى عوامل خارجية أو داخلية.<sup>1</sup>

ترى هذه النظرية أن الإبداع يكون بعد المرور على عدة مراحل بدءاً بالتعرض لمشكلة معينة أثناء أداء عمل معين، سواء أكان هذا المشكل نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية، فيتم المشاركة بين صناع القرار من أجل دراسة أهم العوامل التي أدت إلى المشكلة وبالتالي تقديم اقتراحات -بدائل- ومناقشتها جيداً ثم العمل على اختيار البديل الأنجح الذي يؤدي إلى حل المشكلة وطبعاً الوصول إلى هذا البديل يعتبر ابداعاً نظراً لأنه نتج عن عصف ذهني واقتراح أهم الأفكار لعلاج المشكلة.

##### 2/ نظرية "wilson" :

أخذ بعين الاعتبار دراسة مراحل الإبداع والتي حددها في ثلاث مراحل هي (ادراك التغيير . تبني التغيير. وتطبيقه) حيث ركز على ضرورة الوعي لإحداث التغيير في المؤسسات حيث تكون نسبة الإبداع حسب "wilson" متباينة في المراحل السابقة لعدة أسباب كوجود البيروقراطية بالمؤسسات مثلاً.<sup>2</sup>

نلاحظ أن نظرية "wilson" ركزت على على عامل التغيير بإعتباره ضرورة حتمية خاصة في ظل المنافسات من قبل المؤسسات الخارجية، وبالتالي يجب التأهب دائماً من أجل إدخال كل ما هو جديد فظل التغييرات التكنولوجية الحاصلة وبالتالي تبني التغيير وتطبيقه وفقاً لحاجة المؤسسة.

<sup>1</sup>-مداح لخضر. الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات. مجلة الاقتصاد الدولي والعلومة. العدد3.المجلد2.ص09.

<sup>2</sup>-بن تقات عبد الحق وآخرون. واقع الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مدخل إلى حماية الملكية الفكرية الصناعية. مجلة البشائر الاقتصادية. العدد1.المجلد4.أفريل2018.ص344.

**3/ نظرية (triz):** المعروفة بنظرية الحل الابتكاري للمشكلات تنسب الى "هنري إلتشر" حيث انطلق للحلول المبتكرة لحل أي مشكلة حيث توصل الى أربعون مبدأ ابتكاري للتوصل لحلول ابتكارية في مجالات مختلفة نذكر منها (التساوي في الجهد. استمرار الفعل المفيد. التجانس... الخ وغيرها من المبادئ).<sup>1</sup>

من خلال نظرية "هنري إلتشر" نلاحظه انه حاول إعطاء أربعون مبدأ، من اجل الوصول الى حلول إبداعية وابتكارية في معالجة المشكلات.

**4/ نظرية "others.zaltman"** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية "hang&aiken" الا أنهما توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.<sup>2</sup>

وعليه ركزت نظرية « others.zaltman » على مرحلتين أساسيتين لحل أي مشكلة لكن مع إعطاء أهمية لمرحل الجزئية تعتبر بمثابة تكتيكات لدعم المرحلتين الأساسيتين. وترى هذه النظرية ان الإبداع حتى يكون فعالا يجب أن يتم العمل بروح الجماعة وكفريق عمل واحد، إضافة الى مراعاة عوامل مهمة كعامل العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.

### خامسا: مراحل الإبداع التنظيمي:

#### 1/مرحلة الإستعداد:

تعتبر البذرة الأساسية للإبداع حيث يتجه المبدع لتنمية البذرة الأولى بالقراءة وتدوين الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات ويرتهن نجاح هذه المرحلة بوجود القدرات القوية لدى المفكر حيث يستطيع الفكر أن يكون الخامات الضرورية التي تساعده على الإنتقال للمرحلة الثانية.<sup>3</sup>

وهنا يهتم المبدع بمعرفة المشكلة وفحص موضوعها وفيها يتم الإعداد لحل المشكلة.

<sup>1</sup> -سارة بولرباح. عبد الكريم الطيف. فاعلية نظرية تريز في تنمية التفكير الابتكاري والابداعي. مجلة أبعاد اقتصادية العدد 1. المجلد 10. السنة 2020. ص 144 ص 146.

<sup>2</sup> -الطاهر غراز. لندة منصور. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري بالمنظمات. مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية. العدد 1. المجلد 4. جوان 2022. ص 92.

<sup>3</sup> -محمد لمين مراكشي. المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. دار التل للطباعة. العدد 3. جوان 2011. ص 29.



## 2/مرحلة الاحتضان(الكمون):

وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول وهي أصعب مراحل الإبداع التنظيمي.<sup>1</sup>

تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة بأنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخطأ التي يمكن أن تعطل الأجزاء الهامة فيها.<sup>2</sup>

أي مرحلة تقديم أفكار جديدة وبديلة وقد يحدث ذلك بشكل فجائي.

إن لهذه المرحلة حسب "Alexandze Ruchka" معوقات وهي حسب رأيه:

أن تعرض الفرد لمشاكل أخرى أو التعرض للإنفعالات يعوق النشاط العقل اللاشعوري للفرد (الإلهام) فيفضل أن يكون الفرد في حالة إسترخاء عقلي كالذي يشعر به في أثناء رحلته بالقطار، أو القراءة السهلة من أجل التسلية أو الجلوس ساكتا بعيدا عن البحث المستمر عن حل للمشكلة المراد حلها مثل علم الرياضيات Poincaré.<sup>3</sup>

## 3/مرحلة التبصر(الاشراق):

هنا يبدأ إدراك الأفكار الإبداعية والشعور بها ويبدأ الفكر بالإبتعاد عن المألوف والتقاط الأفكار الإبداعية الفذة.<sup>4</sup>

كما يطلق على هذه المرحلة أنها مرحلة الشرارة الإبداعية وفي هذه المرحلة يقوم المبدع بإنتاج مزيج جديد من القوانين العامة تنتظم وفقها عملية الإبداع.<sup>5</sup>

أي هنا يظهر ضوء أو دليل حول وجود حل للمشكلة.

1- أمانى غازي جرار . مرجع سابق. ص306.

2- محمد جاسم محمد ولي العبيدي وآخرون. الإدارة الحديثة وسكولوجية التنظيم والإبداع. ط1. دار دبيونو للنشر والطباعة والتوزيع. 2010. ص61.

3- فاطمة محمود الزيات. علم النفس الإبداعي. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. 2009. ص20.

4- بشار محمد خليل العبيدي وآخرون. الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج دراسة تحليلية الآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية الوزيرية . مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد84. السنة2010. ص214.

5- محمد جاسم محمد ولي وآخرون. الإبداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم. ط1. دبيونو للنشر والتوزيع. عمان

الأردن. 2010. ص83

#### 4/مرحلة التحقق:

وهي المرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة وحياسة المنتج الإبداعي على الرضى الإجتماعي.<sup>1</sup>  
- كما يمكن أن يجري في هذه المرحلة فحص مدى صحة وفائدة الأفكار الإبداعية التي تم التوصل إليها لوضعها في صورة يمكن أن يستفاد منها المجتمع.<sup>2</sup>

- كما تشير حياة المبدعين الى أن عملية الاختراق الابداعي لا تنتهي بمجرد حدوث الاشراق وتوارد الأفكار أو التوصل الى حل المشكلة، ذلك أن هناك حاجة وضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي والمتابعة الحديثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الاختراقات الإبداعية، وقد تضع الفكرة أو يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتطور وتقديم الأدلة على أنها منفردة وأصلية وعملية غير مسبوقه.<sup>3</sup>

وهنا يتم التوصل للشيء الجديد وبلورته بشكل واضح ومحدد.

#### 5/مرحلة الاستعمال والانتشار:

وهي الخطوة النهائية حيث يتم استعمال وانتشار الابداع والنتائج المتحقق منها وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع عالية الكلفة بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استشارية وتشغيلية واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائقة.<sup>4</sup>

وهنا يتم استعمال الفكرة الجديدة وتحقيق النتائج المراد التوصل إليها.

### سادسا: العوامل المؤثرة في الابداع:

#### 1/العامل الوراثي:

أظهرت العديد من الدراسات أن المعطيات الوراثية محددة في تنمية التفكير الإبداعي وأن دور الوراثة في حالة الذكاء العادي أعلى من دورها في حالة القدرات الإبداعية.

-يرى هذا العامل أن للوراثة دور كبير في للإبداع وذلك لكونه أحسن من الذكاء في الحالات العادية(أي بدون وراثة).

1- أمانى غازي جرار. مرجع سابق. ص306.

2- بشار محمد خليل العبيدي وآخرون. مرجع سابق.

3- وليد شلابي مرجع سابق. ص132.

4- رجراج الزوهير. دور الابداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة. العدد31.

السنة2015.ص89.

## 2/العامل البيئي:

يتفق الباحثين على أن لها الدور الأساسي فإذا كانت بيئة الفرد صالحة لتنمية الإبداع نمت قدراته تفوقت، وإذا كانت غير صالحة توقف نمو هذه القدرات.<sup>1</sup>

- هنا يكمن دور البيئة المهم في تنمية وزيادة القدرات الإبداعية فإن كانت البيئة جيدة وممتازة كان الإبداع فيها ممتاز والعكس.

### - عامل الدافعية:

المقصود هنا دافعية الفرد نحو التعلم وهي محركات داخلية للسلوك وظيفتها تحريك السلوك نحو الهدف حتى تحقيقه.<sup>2</sup>

- ومنه أن الفرد المبدع يحاول التعلم ومعرفة المزيد من المعلومات لكي يكون فكره الإبداعي في مستوى ممتاز.

## سابعاً: أبعاد الإبداع التنظيمي:

1/الأصالة: تعني القدرة على إنتاج استجابات نادرة تتسم بالجدة أو ذات ارتباطات بعيدة تتجاوز ما هو عادي ومباشر.<sup>3</sup>

\_ وتعني القدرة على إنتاج إستجابات أصيلة أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي اليها الفرد أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها وتتميز الاستجابات الأصيلة بالجدة والطرافة وفي الوقت نفسه بالقبول الاجتماعي.<sup>4</sup>

\_ كما يمكن تعريفها بأنها القدرة على التركيز المصحوب بالإنباه طويل الأمر على هدف معين من خلال مشتتات أو معوقات سواء في المواقف الخارجية أو نتيجة لتعديلات حدثت في مضمون الهدف وتظهر هذه القدرة في إمكانية متابعة هدف معين وتخطي أية مشتتات والالتفاف حولها بأسلوب يتسم بالمرونة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-محمد جاسم محمد ولي واخرون. مرجع سابق. ص83.

<sup>2</sup>-سعد رياض. تنمية التفكير الإبداعي (البناء النفسي للطفل في البيت والمدرسة). ط1. دار الفنار للعلوم و الاداب للنشر. الجزائر بومرداس. 2014. ص51.

<sup>3</sup>- زين العابدين درويش. نمو القدرات الإبداعية في الطفولة والمراهقة. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. 2015. ص31.

<sup>4</sup>- أحمد عبادة. الحلول الابتكارية للمشكلات. ط1. مركز الكتاب للنشر. القاهرة. 2001. ص21.

<sup>5</sup>- رأفت عبد الباسط محمد. الاغتراب النفسي وعلاقته بالإبداع لدى طلاب الجامعة. ط1. المكتب العربي للمعارف للنشر. القاهرة. 2015. ص14.

وتقاس الأصالة عن طريق:

أ/كمية الإستجابات غير المألوفة والتي تعتبر أفكار مقبولة لمشاكل محددة مثيرة.

ب/ إختبار العناوين لبعض القصص القصيرة المركزة في موقف مكثف قد يكون دراميا أو فكاهيا، ويطلب من المتعلم أن يذكر لها عناوين طريفة أو غريبة بقدرها يستطيع في وقت محدد مع إحتمال استبدال القصة بصورة أو شكل.

### 2/الطلاقة:

القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة.<sup>1</sup>

- عرفها **Guilford** "هي عبارة عن قدرة الشخص على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة الزمن ولها عدة أنواع: طلاقة الكلمات، طلاقة الأشكال، الطلاقة الفكرية، الطلاقة التعبيرية، الطلاقة الترابطية.<sup>2</sup>

### أنواع الطلاقة:

- طلاقة الألفاظ: وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جيد.

- طلاقة التداعي: وهو إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة.

\_ طلاقة الأفكار: وهي إستدعاء عدد من الأفكار في زمن محدد.

\_ طلاقة الأشكال: وتعني تقديم بعض الإضافات الى أشكال معينة لتكوين رسوم متحركة.<sup>3</sup>

### 3/المرونة:

هي سرعة التكيف والانتقال لإتجاهات تفكير متعددة ومتنوعة.

-هي مواجهة المشكلة المعروضة من زوايا وإتجاهات ورؤى متعددة مع إستعداد الشخص المبدع أو تعديل مناهجه للوصول أو النظر الى الحقيقة عندما يصبح هذا التغيير مطلوب أي عدم الجمود أو التثبيت بالرأي أو المواقف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- خير سليمان شواهين. تعليم التفكير الإبداعي والمناهج المدرسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.بيروت.2015.ص13.

<sup>2</sup>- إبراهيم بن أحمد الحارثي. أنواع التفكير. ط2. دار المقاصد للنشر والتوزيع. مصر. 2009. ص54ص55.

<sup>3</sup>- ثائر غباري. خالد أبو شعيرة. القدرات العقلية بين الذكاء والإبداع. ط1. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. 2010. ص219. ص220.

<sup>4</sup>- عبد الرحمان محمد العيسوي. التربية الإبداعية في التعليم العربي. ط1. دار النهضة العربية للنشر. بيروت لبنان. 2004. ص56.

- كذلك يقصد بها تنوع وإختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، ويمكن تقسيم المرونة الى نوعين:

أ/ **المرونة التكيفية:** هي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل مشكلة محددة، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

ب/ **المرونة التلقائية:** هي المرونة التي تظهر عن الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي الى فئة واحدة انما تنتمي الى عدد متنوع.<sup>1</sup>

#### 4/ الحساسية للمشكلات:

هي حاسية الإستقبال والرصد للمشكلات وجوانب الخلل والنقص والضعف.<sup>2</sup>

- كذلك يمكن تعريفها هي قدرة الفرد على رؤية ومجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج الى حل بحيث يستطيع ادراك الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرفهاً.<sup>3</sup>

- ويقصد بها المهارة أو القدرة على الادراك والوعي بمواطن الضعف والنقص أو الفجوات في الموقف المثير. وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات أو النظم ورؤية جوانب النقص والعيوب فيها وتوقع ما يمكن أن يترتب على ممارستها ويعني ذلك أن بعض الأفراد المبدعين هم أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف.<sup>4</sup>

- وهناك من عرفها بأنها القدرة على ادراك العيوب والأدوات الشائعة وما تتضمنه من أوجه النقص أو هي القدرة على التفكير في تحسينات تحتاجها هذه الأدوات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- شائع بن سعد مبارك القحطاني. التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. ط1. الدار الجزائرية للنشر والتوزيع. القاهرة. 2015. ص69.

<sup>2</sup>- إبراهيم الديب. أسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتهما في منظومة التربية والتعليم. دار أم القرى للنشر والتوزيع. المنصورة. 2005. ص135.

<sup>3</sup>- فاطمة محمود الزيات. مرجع سابق ص68.

<sup>4</sup>- نادية حسين العفون. منتهى مطرش عبد الصاحب. التفكير أنماطه ونظرياته وأساليب تعليمه وتعلمه. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. 2012. ص132.

<sup>5</sup>- رأفت عبد الباسط محمد. مرجع سابق. ص14.

## 5/التنبؤ:

هي خصوبة الخيال وموضوعية التفكير واستنتاج وتوقع أكبر عدد ممكن من الاحتمالات والبدائل الممكن حدوثها في المستقبل.<sup>1</sup>

## 6/ المخاطرة(المجازفة):

هي الإجراءات التي تتطلب جهدا كبيرا أو موارد كثيرة أو وقتا دون يقين في النجاح اذا كانت الإجراءات ناجحة فسوف يكون لها تأثير كبير. وهي بالأحرى خطر مدروس ويجب الموازنة بين العواقب المترتبة على كل من النتائج الإيجابية والسلبية وتقييمها.<sup>2</sup>

- كما يمكن تعريفها هي كل نشاط اقتصادي بهدف الربح يحتمل المخاطرة أو هي عدم التأكد من النتيجة، أو هي احتمال التهديد الذي يولد الضرر وينتج تأثيرا عن الأعمال.<sup>3</sup>

- أيضا يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه المخاطرة في سبيل دعمها.<sup>4</sup>

- كذلك تعرف بأن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.<sup>5</sup>

## 7/ فتح قنوات الاتصال:

الإتصال هو عملية تتكون من سلسلة أنشطة تتضمن الإستماع والتأمل والعبير والاختيار وكذلك في الشعور والسلوك.

- عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>- إبراهيم الديب. أسس ومهارات الابداع والابتكار وتطبيقاتهما في منظومة تاتربية والتعليم. مرجع سابق. ص135.

<sup>2</sup>-ترجمة رمضان مسعد بدوي. إستراتيجيات للحل الإبداعي للمشكلة. ط1. دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان. 2012. ص141.

<sup>3</sup>-نجم عبود نجم. القيادة وإدارة الابتكار. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. 2012. ص312.

<sup>4</sup>-عذاري سعود الهاجري. مرجع سابق. ص32.

<sup>5</sup>- شائع بن سعد مبارك القحطاني. مرجع سابق. ص70.

<sup>6</sup>-صباح حميد علي. غازي فرحان أبو زيتون. الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم وممارسات الأعمال. ط1. دار حامد للشر والتوزيع. عمان. 2007. ص17.

### ثامنا: أهمية تنمية الإبداع التنظيمي:

- العمل على انشاء ما يسمى ب (بنك الأفكار) على ان تتولى الاشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة.
- تشجيع الأداء الابتكاري ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جدي.<sup>1</sup>
- إتباع المنهج العلمي والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمدها الإدارة المبدعة تجنباً للأسلوب العشوائي.
- الايمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر وهو من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية.
- الايمان بالرأي والرأي الاخر أي التشاور والمشاركة في إتخاذ القرارات ينعكس إيجابا على نمط العمل.<sup>2</sup>
- التعامل مع المتناقضات: أي دعم وتعزيز اتجاه التعامل مع المتناقضات وتوظيف هذا الإتجاه في التدريب على القدرة للربط بين الأشياء المتناقضة والمتعارضة.
- بناء فرق عمل: أي الحث على تكوين فرق صغيرة وإتباعها كأسلوب لمعالجة المشاكل مما يكرس مبدأ المثابرة والتفاعل الاجتماعي.<sup>3</sup>
- عقد جلسات خاصة لمناقشة معايير جودة الأفكار وأصالتها.
- إستخدام مبدأ التدعيم اللفظي المباشر لتشجيع الأفكار الجيدة.<sup>4</sup>
- ومما سبق نستخلص بالقول أنه لتحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات يجب توفر بيئة متحركة تتسم بالحرية والتشجيع لكل الآراء الجديدة.

<sup>1</sup>-لطف محمد علي. التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية. ط1. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن عمان. 2011. ص95.

<sup>2</sup>-سعدى وحيدة. ولهي حنان. الإبداع التنظيمي رؤية معاصرة لإدارة المنظمات. مجلة دراسات وابحاث. العدد19. السنة7. جوان 2015. الجزائر. ص.412.

<sup>3</sup>-سمير عطيه المعراج. القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار. ط1. أكاديمي بوكس لطباعة ونشر الكتب. الجزائر. 2020. ص27.

<sup>4</sup>-زين العابدين درويش. تنمية الإبداع بين النظرية والتطبيق. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر القاهرة. 2015. ص154.

## تاسعا: معوقات الإبداع التنظيمي:

### 1/ المعوقات الذاتية (الشخصية):

تتضمن العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته والتي تؤثر على تكوين شخصيته منذ طفولته وهي: البحث بشكل مستمر عن الإجابة الصحيحة، المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق، السعي لان يكون الانسان عمليا، الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

**1.1/ ضعف الثقة بالنفس:** فهو يقود للخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة والمواقف الغير مأمون عواقبها.

**2.1/ الميل للمجاراة:** إذ أن التقليد يحد استخدام التخيل والتوقع وبالتالي يعني ذلك وضع حدود للتفكير الإبداعي.

**3.1/ الحماس المفرط:** إذ تؤدي الرغبة القوية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الإنجازات الى إستعجال النتائج قبل نضوج الحالة وربما القفز لمرحلة متأخرة في العملية الإبداعية دون استفادة المتطلبات المسبقة التي قد تحتاج لوقت أطول.

**4.1/التشبع:** ويعني الوصول الى حالة من الإستغراق الذي قد يؤدي لإنقاص الوعي بحيثيات الوضع الراهن وعد دقة المشاهدات وهو حالة مضادة للإحتضان ( المرحلة الأولى للإبداع) أو الإختزان المرحلي للفكرة أو المشكلة.<sup>2</sup>

### 2/ المعوقات التنظيمية:

نجد أن الكثير من التنظيمات غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية الى بر الأمان بسبب المشكلات التنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت الى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية، ونجد أن كثر من هذه المشكلات يعود الى: عدم وضوح أهداف المنظمة، المركزية والتسلط، عدم وجود إتصال فاعل، الإفتقار للعمل الجماعي.<sup>3</sup>

### 3/ المعوقات البيئية:

<sup>1</sup>-خضر كاظم حمود. السلوك التنظيمي. ط1. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. 2002. ص211.

<sup>2</sup>- جلال عزيز قرمان البرقعوي. التفكير الإبداعي علم وفن. ط1. دار الرضوان للنشر والتوزيع. 2014. ص47.

<sup>3</sup>-هيا بنت عبد الهادي الحميدي الدويسري. الإبداع الإداري(مفهومه, أهميته, مقوماته ومعوقاته). قسم الاشراف التربوي.

شعبة الاجتماعيات. وزارة التربية والتعليم. المملكة العربية السعودية.(بدون سنة نشر). ص32.



تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنموية والنشاط الإقتصادي والنظام السياسي في البلد وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالبحث والتطوير الوطني وحماية البيئة ومكافحة البطالة والفقر والتخلف.<sup>1</sup>

#### 4/ معوقات ظرفية:

وهي المتعلقة بالموقف ذاته أو بالجوانب الاجتماعية أو الثقافية السائدة من أهمها: -1مقاومة التغيير: أي مقاومة الأفكار الجديدة والحفاظ على الوضع الراهن خوفا من انعكاسها على أمن الفرد وإستقراره وهناك من يعتقد بأن الخبرة الحديثة تشكل تهديدا لمكتسباته مثل: لن تتجح هذه الطريقة في حل المشكلة.

2- عدم التوازن بين التنافس والتعاون حيث هناك حاجة للمزج بين روح التنافس والتعاون لتحقيق التفكير المنتج أو التفكير الإبداعي.<sup>2</sup>

#### 5/ معوقات مالية:

حيث أن عملية الإبداع تحتاج الى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدى الكثير من منظمات الأعمال المعاصرة، تعاني من شح في الموارد المالية، وما الازمة المالية الحالية في العالم الا أكبر دليل على ذلك.<sup>3</sup>

1- أسماء رئيسي. رحمة غضبان. معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. العدد 8. ص 102.

2- جلال عزيز فرمان لبرقاوي مرجع سابق. ص 48.

3- زاهد محمد ديري. السلوك التنظيمي. ط 1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2011. ص 302. ص 303.

## خلاصة :

من العرض السابق تأكد لنا ان الابداع التنظيمي هو قدرة الفرد على الإنتاج بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والإحاطة بالتداعيات البعيدة كإستجابة لمشكلة أو موقف مثير. فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة ويجعل الفرد يستمتع باستكشاف الأشياء بنفسه والإبداع أمر عقلي وجداني ينبع من داخل الانسان يساعده على مواصلة الحياة، وكذلك يتطلب الوجود لمشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير. ونظرا لأهمية الإبداع أوجب على المؤسسة ومسيرتها البحث على أساليب جديدة للإبداع. ويتبين مما جاء في هذا الفصل أن جوهر الابداع التنظيمي هو الأفكار التي لا مصدر لها إلا الانسان فالمعرفة الجديدة والفكرة المبدعة عنصر هام وأساسي لرقى المجتمعات.

# الفصل الثالث: الإطار النظري

## لجودة العمل

تمهيد:

- أولاً: نشأة وتطور جودة العمل.
- ثانياً: خصائص جودة العمل.
- ثالثاً: أهمية جودة العمل.
- رابعاً: أهداف جودة العمل.
- خامساً: مبادئ جودة العمل.
- سادساً: برامج جودة العمل.
- سابعاً: أبعاد جودة العمل.
- ثامناً: عوامل نجاح جودة العمل.
- تاسعاً: عوائق جودة العمل.
- عاشراً: الإبداع التنظيمي و تحقيق جودة العمل.
- خلاصة.

## تمهيد:

تعد جودة العمل من المواضيع الإدارية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي إذ تهدف لتحقيق متطلبات العملاء وتتحقق من خلال الوقاية ومنع حدوث الأخطاء. وجودة العمل هي مجموعة المفاهيم المتعددة المتمثلة في الأمن والسلامة في العمل والمكافئة العادلة وجماعات العمل المشاركة إضافة الى المسار المهني. فهي توفر وتسهل للمورد البشري فرص التدريب ورفع درجة الرضا الوظيفي وفرصة الحصول على ولاء عالي من قبل المستفيدين من سلعها وخدماتها. وتعود جودة العمل بعدة فوائد منها السمعة الطيبة والإنتاجية وزيادة الربح ولا تأتي الا من خلال الابداع التنظيمي. وللتعرف على جودة العمل بصورة شاملة لا بد من تناول: أهميتها، أهدافها، كذلك مبادئها وأبعادها، بالإضافة لعوامل نجاحها، وأخيرا عوائق جودة العمل.

## أولاً: نشأة وتطور جودة العمل:

ظهر مفهوم جودة العمل ليوكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين، خوفاً من الاستغناء عنهم أو تخفيض للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.<sup>1</sup>

لقد بدأ الاهتمام بجودة العمل في أواخر الستينات من القرن الماضي من خلال التأكيد على الأبعاد الإنسانية للعمل، والتي تركز على جودة العلاقة بين العامل وبيئة العمل، ولكن مصطلح جودة العمل تم تقديمه لأول مرة عام 1972 من خلال مؤتمر علاقات العمل الدولية، والذي خلص المشاركون فيه إلى أن تحسين مكان العمل، وتنظيمه، وطبيعته، وإجراءاته، بما يؤدي إلى تحسين جودة العمل في المجتمع ككل. ثم بدأ مصطلح جودة العمل يلقي المزيد من الاهتمام والشعور بعد أن بدأ اتحاد عمل السيارات وجزرال موتورز برنامجاً للإصلاحات داخل العمل.<sup>2</sup>

وفي أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة العمل. مما جعل برنامج جودة العمل تأتي في المرتبة الثانية، وإن اختلف الأمر عن مختلف المستويات المحلية والدولية وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة وما تعتنقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية.

ومنذ منتصف الثمانينات وحتى منتصف التسعينات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب، بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح التي حققتها بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية. ومع بداية التسعينات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة العمل، وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. العدد 02. جامعة الزقازيق 2004. ص3.

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد المطلب هلال. دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية وإمكانية الإفادة منها في عين شمس. مجلة الإدارة التربوية . العدد 10. سبتمبر 2016. ص293.

الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية، واكسابها مهارات متنوعة، والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن القول بان جودة العمل لاقت اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات وذلك في الفترة ما بين الستينات والسبعينات حيث اهتمت بالموارد البشري اهتمام كبير من خلال التخفيف من حالات التوتر والقلق بين العاملين، وركزت على جودة العلاقة بين العامل وبيئة عمله. إلا أنه تراجع الاهتمام بها وذلك بسبب عدم الإكتراث بالأنشطة والبرامج التي تساهم في تحقيق جودة العمل. أما في فترة التسعينات عاد الإهتمام بتطبيق برامج جودة العمل في المؤسسات وذلك بسبب إشباع حاجات العميل وتحقيق رغباته ومصالحه.

### ثانيا: خصائص جودة العمل:

لجودة العمل عدة خصائص وأهمها ما يلي:

- لا بد أن يكون النمط القيادي في الإدارة نمط تشاركيا تعاونيا.
- الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلية والخارجية.
- توفير أفضل المعنويات لجميع العاملين.<sup>2</sup>
- تطوير احتمالات النمو المستمر والأمان.
- وجود فرص لإستخدام قدرات الفرد وتطويرها.
- ظروف عمل صحية وأمنة.
- المناخ الإجتماعي لبيئة العمل ( علاقات إجتماعية جيدة بين الرؤساء والزملاء ).<sup>3</sup>
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- زيادة أرباح الأعمال.

<sup>1</sup> صبرينة بن جامع شهرزاد زقيليل. اليوم الدراسي حول جودة حياة العمل. مداخلة حول جودة حياة العمل والاستغراق

الوظيفي. جامعة سكيكدة 20 أوت 1955. ص03.

<sup>2</sup> رافدة الحريري. الجودة الشاملة في مناهج وطرق التدريس. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. 2011. ص26ص27.

<sup>3</sup> عتيقة درابرية. زونية بو ساق. جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي. مجلة هيرودوت. العدد 8. ديسمبر 2018. جامعة الجزائر 2. ص203.

- سرعة وإعتمادية أفضل للمؤسسة.
- قدرة تنافسية أكبر وحصّة سوقية أكبر.<sup>1</sup>
- تتحقق بإحداث التوازن بين جودة العمل والحياة الشخصية للعاملين.
- تأييد ودعم الإدارة العليا في المنظمة لهذا الإتجاه مع إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية مهارات العاملين للتعرف على حقوقهم ومسؤولياتهم تجاه منظماتهم من مقومات نجاح مفهوم جودة العمل.<sup>2</sup>
- تشمل مكوناتها وعناصرها جميع الجوانب المادية والمعنوية.
- هي مفهوم شامل يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف المنظمة وزيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين وأهداف المنظمة، وزيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والنتائج عن مستويات عالية لجودة العمل ساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وكذا تلبية مطالب العملاء والمجتمع.

### ثالثا: أهمية جودة العمل:

- تتبع أهمية جودة العمل أساسا من الإهتمام برغبة العمال بأي مؤسسة في توفر جملة من الخصائص تميز جو العمل الذي يقومون به، الأمر الذي يعود بالإيجاب على المؤسسة ويساعدها على تحقيق أهدافها. وعليه تتجلى أهمية الجودة في العمل في العناصر التالية:
- مصدر للتأثير على الصحة النفسية والجسمانية للموظفين.
- زيادة المشاركة في العمل.
- أنها أحد المتغيرات العامة المعوقة أو الداعمة لكفاءة الأداء.<sup>3</sup>
- فرصة الحصول على ولاء عالي من قبل المستفيدين من سلعتها ومن خدماتها.
- تحسين أداء العاملين الذي يقود الى كثير من المنافع مثل زيادة الكفاءة الإنتاجية.

<sup>1</sup> - محمد الرايس العامري. نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. ط1. الدار الجزائرية للنشر والتوزيع. القاهرة. 2015. ص24.

<sup>2</sup> - غليظ شافية. مفهوم جودة الحياة المهنية لدى العامل الجزائري. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية. المجلد 16. العدد 01. جامعة قسنطينة. الجزائر. 2021. ص148.

<sup>3</sup> - عيسى نجيمي. التزام إدارة الموارد البشرية بأبعاد جودة حياة العمل كمطلب للتحكم في محركات التغيير. دراسة نظرية تحليلية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. العدد7. ص103.

- زيادة رضا العاملين عن العمل يؤدي لتقليل معدلات حوادث العمل.<sup>1</sup>
  - حفز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
  - زيادة قدرة المنظمات على خلق ميزة تنافسية لها والحفاظ عليها لمدة طويلة.
  - زيادة الإستثمار طويل الأجل في المؤسسات من خلال رأس المال البشري.<sup>2</sup>
  - تدني معدل دوران العمل في منظمات الأعمال.
  - المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.
  - تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
  - زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية في المؤسسة.<sup>3</sup>
- ومما سبق يمكننا القول أن جودة العمل هي إستراتيجية كبيرة سواء على صعيد المستهلك أو المؤسسة، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تتحدد حجم الطلب على منتجات أي مؤسسة.

#### رابعاً: أهداف جودة العمل:

- تسعى جودة العمل الى تحقيق مجموعة من الأهداف حيث أنها تعود بالنفع والمزايا على القيادات والمؤسسة وبيئة العمل، ويمكن إجمال هذه الأهداف في النقاط التالية:
- زيادة ثقة العاملين.
  - الإندماج في حل المشكلات.
  - زيادة الرضا الوظيفي.<sup>4</sup>
  - العمل بشكل مميز لتحقيق التفاعل والتكامل بين العاملين وأهداف المنظمة.
  - المساهمة الفعالة في تعزيز الإبداع والجودة والتعليم.

<sup>1</sup>-شنافي نوال. مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات التجارية.

العدد 1.المجلد 5. مارس 2021.ص199.

<sup>2</sup>-شراف عقون لقمان بوخدوني. جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة. العدد 02.

المجلد 5. السنة 2020.ص82.

<sup>3</sup>-خليل إسماعيل إبراهيم ماضى. جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على

الجامعات الفلسطينية. رسالة نيل شهادة الدكتوراه. جامعة قناة السويس. كلية التجارة قسم إدارة الاعمال. 2014. ص67.

<sup>4</sup>-سيد محمد. جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الاعمال العصرية. مطبعة العشري. مصر. 2008. ص10.



- العمل بشكل إيجابي على حل العديد من الصعوبات التي تواجه مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة إنتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها الى أدنى مستوى ممكن.

- تحقق التفاعل والتكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

- توفر قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.

- تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

- تحقق أعلى أداء في كل المجالات.

- وضع أسلوب تطوير مستمر وبلا نهاية.<sup>3</sup>

ومنه نضيف أهداف أخرى حددها "الياس" و"سلطي" في نوعين اثنين وهما كالتالي:

#### 1/ أهداف تخدم ضبط الجودة:

تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا العملاء.

#### 2/ أهداف تحسين الجودة:

وغالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي العملاء بفاعلية أكبر.

في حين حددها (الصير) الى خمسة أهداف هي:

- أهداف الأداء الخارجي: للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

- أهداف أداء المنتج: وتتناول حاجات العملاء والمنافسة.

<sup>1</sup>-احمد كريم الهبارنة. القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي الدور المعدل لجودة حياة العمل. ط1. دار أمجد للنشر والتوزيع. عمان. 2019. ص127.

<sup>2</sup>-نهاد عبد الرحمان الشنطي. واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال والسكان. رسالة نيل شهادة الماجستير. غير منشورة جامعة الأقصى. برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى. غزة. 2016. ص29. ص30.

<sup>3</sup>- نور الدين حاروش. إدارة الموارد البشرية. ط2. دار الأمة للطباعة والنشر. الجزائر. 2016. ص 213..

- أهداف العمليات: وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
  - أهداف الأداء الداخلي: تتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها وهي استجابات للتغيرات ومحيط العمل.
  - أهداف الأداء للعاملين: وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.<sup>1</sup>
- نستخلص مما سبق بالقول أن جودة العمل هي المعيار الأساسي الذي على أساسه يتم تقييم مدى تطور المؤسسة أو خمولها وفشلها وتخلفها عن مواكبة الواقع، كما أن أي مؤسسة هدفها الأساسي هو تطوير جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها للمستهلك.

### خامسا: مبادئ جودة العمل:

- إن المبادئ الأساسية لجودة العمل مهمة جدا في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات حيث أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير للحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها عند الشروع لإستخدام جودة العمل. ويمكن الإشارة لهذه المبادئ كما يلي:
- التعرف على حاجات المستفيدين والسعي لتحقيقها.
  - التأكد على ان التحسين والتطوير عملية مستمرة.
  - اتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناء على الحقائق.<sup>2</sup>
  - العمل الجماعي هو التطبيق العملي لفكرة التعاون.
  - الاهتمام بكل من تدريب الأفراد وتقدير جهودهم.
  - وجود قيادة فعالة تمثل المثل الصادق شرط ضروري لإمكانية حدوث التغيير في المنظمات.<sup>3</sup>
  - التفكير في الموارد البشرية بشكل ديناميكي.
  - إتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
  - التخطيط الإستراتيجي.

<sup>1</sup>- وشنان حكيمة. شلابي صالح. يوم دراسي حول جودة حياة العمل في المؤسسة الجزائرية. مداخلة بعنوان دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق جودة الخدمة في المؤسسة. جامعة 20 أوت 1955. سكيكدة. 14 جوان 2022. ص35.

<sup>2</sup>- ديمينغ روبرت هاغستروم. إدارة الجودة الشاملة. ترجمة هند رشدي. كنوز للنشر والتوزيع. القاهرة. 2009. ص52.

<sup>3</sup>-محمد عبد المنعم إبراهيم. الجودة بين فلسفة التنظيم وفاعلية التطبيق مع رصد لتطور نظم ومفاهيم الجودة. منشأة المعارف للنشر والتوزيع. مصر القاهرة. 2013. ص47.

- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.<sup>1</sup>

مما سبق نقول أن مبادئ جودة العمل تعتبر مجموعة القواعد الأساسية المستخدمة لتوجيه أهداف المؤسسة والتي من خلالها تحدد إحتياجات الأطراف المعنية بإستمرار وتحسين آدائها.

### سادسا: برامج جودة العمل:

#### 1/ البرامج التقليدية:

وهي عبارة عن مجموعة أنشطة وعمليات تقوم بتوفيرها الشركات للعاملين وتشمل عدة برامج، تهتم بمكان وظروف العمل المادية والمعنوية منها تحسين بيئة وظروف العمل وتتعلق بالأجواء داخل مكان العمل وبرامج الصيانة البشرية، وبرامج الرفاهية الإجتماعية، وبرامج العلاقات الإنسانية.

#### 2/ البرامج المعاصرة ( الحديثة ):

وهي عبارة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها الشركات المتقدمة، بما يتوافق مع التغيرات والتطورات الحديثة في أعمالها، لتحقيق الإنتماء والولاء الوظيفي، مما يسهم بإندماجهم بالعمل وشعورهم بأنهم شركاء بالعمل، ولا يمكن الإستغناء عنهم منها الإثراء الوظيفي، والإدارة بالمشاركة، وفتح العمل المدارة ذاتيا، وجداول العمل البديلة.<sup>2</sup>

### سابعا: أبعاد جودة العمل:

إن فكرة جودة العمل كفلسفة متكاملة للإدارة الحديثة تسعى لتطوير مناخ عمل أكثر جاذبية وإثارة لحماس الموظفين وإلهامهم ولطاقاتهم وقدراتهم الإبتكارية، فهي تشتمل على الأبعاد التالية:

#### 1/ تحسين ظروف العمل:

<sup>1</sup>- سنان كاظم الموسمي. مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية دراسة تطبيقية في معمل سمنت

الكوفة الجديد. مجلة آدا الكوفة. العدد 1. ص 63. ص 66. ص 71.

<sup>2</sup>- أحمد محمد حميدان الحجاج. أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل. دراسة ميدانية على شركات التأمين الاردنية. مذكرة نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة . جامعة الشرق الأوسط. 2020. ص 29. ص 30.

نجد أن منظمة الأمم المتحدة قد أشارت إليها على أنها: مجموعة من الترتيبات تهدف لإيجاد بيئة عمل مناسبة تتصف بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التواجد الأمثل بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية مع الاسهام في زيادة كفاءة المنظمة.<sup>1</sup>

وذلك كونها تساهم في بناء بيئة عمل صحية وآمنة وخالية من الاضطرابات والأخطار المهنية ومن حوادث العمل، ولقد أظهرت دراسات عديدة منها دراسة **Bockerman ilmakunnas** على أن معظم اجازات العمل أو حالات الغياب أو التغيب، ترجع الى عدم رضا العمال من ظروف العمل.

أي توفير بيئة عمل مثالية اذ ينعكس ذلك بالإيجاب على الموظفين مما يؤدي ذلك لزيادة الإنتاجية بالتالي زيادة المبيعات.

## 2/ الموازنة بين العمل والحياة:

نجد أن منظمة الأمم المتحدة قد أشارت إليها على أنها مجموعة من الترتيبات التي تهدف لاجاد بيئة عمل مناسبة تتصف بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التواجد الأمثل بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية مع الاسهام في زيادة كفاءة المنظمة.<sup>2</sup>

يركز هذا البعد على ماهية الاساليب التي تحقق الموازنة بين الحياة والعمل من خلال زيادة الإنتاجية فيها.<sup>3</sup>

كما يرى **(Lokwood)**: أن مبادرات تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعامل لا تتم الا عن طريق تطبيق مجموعة من السياسات والإجراءات التي تسمح للعمال بأداء العمل بكفاءة. مع توفر الوقت الكافي في التعامل مع شؤونهم الخاصة ومع متطلباتهم العائلية.

<sup>1</sup> - عمار حداد وآخرون. تحليل علاقة أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمستوى تطبيق مشروع المؤسسة الصحية حالة المؤسسة العمومية الجوارية قايس ولاية خنشلة. مجلة الاقتصاد الصناعي ( خزارتك ). المجلد 10. العدد 2. 2020. ص295.

<sup>2</sup> - عمار حداد وآخرون. مرجع سابق. ص295.

<sup>3</sup> - قهيري فاطنة. كسنة محمد. دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية. دراسة ميدانية بمستشفى الام والطفل بولاية الجلفة. مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 3. المجلد 10. سبتمبر 2018. السنة العاشرة. ص671.

أما (kasrai) يرى أن تحقيق التوازن بين هذين البعدين يمكن أن يتحقق من خلال المساندة التي تتمثل في وقوف الإدارة مع العمال في مواجهة وإيجاد الحلول لمشكلاتهم، كالسماح لهم بالعمل الجزئي والتخفيف من أوقات العمل.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن أن نستخلص بالقول أن الموازنة بين العمل والحياة قد تجنب استنزاف الطاقة والجهد والتقليل من التوتر وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.

### 3/ مشاركة العاملين:

الإستغراق الوظيفي لفرق العمل، الاجتماعات الخاصة بمشاركة العاملين، فرق تحسين وتطوير الجودة.

ومنه نقول من خلال مشاركة العاملين تعتبر مساعدة للمؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق أفكارهم وخبراتهم وجهودهم لحل المشاكل واتخاذ القرارات. وتساعد هذه العملية المؤسسة على تحسين القدرة على اتخاذ القرارات التنظيمية والتخطيط ووضع الأهداف بالإضافة لزيادة إنتاجية الموظفين.

### 4/ الأجور والتعويضات:

أي الرضا عن الأجر وعدالته بمقارنة الغير.<sup>2</sup>

تمثل الأجور أهمية كبرى في تحديد أداء العاملين، كما تساهم في توجيه دافعية هؤلاء العمال في اتجاه معين، حيث أن العاقبة بين اتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية، تؤدي الى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المؤسسة.<sup>3</sup>

كما تعد الأجور التي يحصل عليها العاملون في المنظمة بمثابة العوامل الذاتية، التي توفر الشعور الإيجابي لديهم، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، بما يدفعهم للمزيد من العمل لتحسين الإنتاجية، وتقليل حالة عدم الرضا، والتمرد والإضراب عن العمل.

وتعد سياسة التعويضات من أهم السياسات التي تعنى بقضية المحافظة على الكفاءات البشرية، وخلق الدافعية والحافز لديها على الابداع، كل ما من شأنه أن يدعم أداء المنظمات نحو تحقيق أهدافها، التي قامت

<sup>1</sup> حلي مصطفى. مدخل الى جودة الحياة في العمل. مجلة مجتمع تربية عمل عدد خاص. مارس 2018. جامعة الجزائر 2. ص 12. ص 13.

<sup>2</sup> عيسى نجيمي. مرجع سابق. ص 105.

<sup>3</sup> حدة سلطاني. دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمة. مذكرة نيل شهادة الدكتوراه. غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. 2021/2022. ص 43.

من أجلها، وقد ترجمت المنظمات الرائدة اهتمامها بالموارد البشرية فيها، حيث تستهدف هذه السياسة الحصول على أفضل الكفاءات البشرية اللازمة للمنظمة، وتدريبها وتنميتها بشكل مستمر، بما يخدم أهدافها ورسالتها التي قامت لتحقيقها، وبالطبع ليس هذا وحده كافيا للاحتفاظ بهذه الكفاءات، إذ لابد من أن يكون هناك من يحافظ على بقائها ويحضرها على مزيد من العطاء والأداء وهو الأجور وحوافز الخدمات الاجتماعية.<sup>1</sup>

### 5/ فرص الترقية والتقدم الوظيفي:

تعد الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات، لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة، نظرا لارتباطها بمسار حياتهم بشكل كلي، حيث لابد للترقية أن تجمع بين مصالح الموظفين كافة في المؤسسة ذاتها، والعمل قدر الإمكان على تجنب ردات الفعل السلبية من الموظفين المرشحين للترقية والذين لم تشملهم هذه الترقية.<sup>2</sup>

### 6/ التكامل الاجتماعي:

إذ يعطى للإدارة والعاملين فيها الحرية المتكاملة بالعمل، وتشهد فيه أعضاء المنظمة دعم الجماعة والإحساس بها، وهو يمتد الى ما وراء جماعة العمل مباشرة، ويشمل التكامل الاجتماعي في المنظمة على تشكيل أو تنظيم مجموعة من العاملين، يحكمون أنفسهم ذاتيا ويسعون لحل مشكلات العمل فيها بالمشاركة مع الإدارة مما يجلب الابتكار والإبداع معا.<sup>3</sup>

ومنه قول ان التكامل الاجتماعي هو تكيف الجماعات والافراد في المنظمة، بطريقة تؤدي لتكوين مجتمع منظم بحث تؤدي هذه الجماعات لممارسة أوجه النشاط التي يمارسونها فيما بينهم بأقل قدر ممكن من التوتر والنزاع.

### 7/ العمل الكامل:

وهذا يتعدى المستوى التنظيمي الى القدرة على تقييم آثار النشاط، من خلال ملاحظة النتائج المحققة منه، ومقارنتها بتلك المنتظرة والعمل على تقليص الفجوة بينهما وبالتالي التحكم في الأداء ولهذا علاقة بالإحساس بالمسؤولية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عيسى نجيمي. مرجع سابق. ص108.

<sup>2</sup> - حدة سلطاني مرجع سابق. ص43.

<sup>3</sup> - يعقوب سالم. آليات المناخ التنظيمي لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات. مجلة السراج في التربية وقضايا

المجتمع. العدد 4. المجلد 5. 2021. ص147.

<sup>4</sup> - عبد الحميد مهري. مفهوم جودة الحياة المهنية لدى العامل الجزائري. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية. العدد 1. الجلد

10. 16 جانفي 2021. ص149.

8/ **الدستورية في تنظيم العمل:** وهي توفير جودة العمل والحماية الدستورية لموظفين في مسائل مثل الخصوصية، وحرية التعبير، والإنصاف، والإجراءات القانونية الواجبة.

9/ **فرصة تطوير القدرات البشرية:** وهي لتوفير الحرية والتنظيم الذاتي، واكتساب المهارات المختلفة والحصول على المعلومات المناسبة للعمل، فجودة العمل تعد عنصرا هاما وحاسما في المنظمات في الوقت الحاضر، والسبب هو الزيادة في الإنتاجية تتأثر بعوامل كثيرة من أكثرها أهمية هو استثمار الموظفين للقيام بواجباتهم الموكلة اليهم.<sup>1</sup>

10/ **الإلتزام التنظيمي:** هو عبارة عن ارتباط الفرد الشديد بمنظّمته واعتزازه وفخره وتعلقه بها وإيمانه بقيمتها وأهدافها، وبذله قصارى جهده لتحقيق أهدافها من خلال تكريس جل وقته لانجاز مهام العمل المكلف به، مع المحافظة على مرافقتها، والأدوات التي يستخدمها وسعيه لزيادة مواردها، وترشيد استهلاك المواد المستخدمة في العمل بقدر الإمكان.

11/ **التعاقب الوظيفي:** ويتم تطبيقه في تصميم الوظائف بشكل يمكن الموظفين من التنقل بصورة منتظمة بين عدد من الوظائف المتشابهة في طبيعة العمل، ومن جملة الأهداف المتوفى تحقيقها من قبل المنظمات باعتمادها هذه الآلية، وفق م يشير إليه "perry wilbur" ما يلي:

- تجنب مجموع العاملين بالمنظمة الشعور بالملل الذي قد ينشأ عن انجاز المهام الروتينية المتكررة وعدم التنوع في الأداء.

- منح مجموع العاملين بالمنظمة فرصة استخدام مهارات مختلفة مما يمكنهم من اثراء خبراتهم المهنية الأمر الذي يؤدي بالضرورة لتحقيق المرونة في استخدام القوى العاملة.

- الزيادة من فرص الإبداع المتاحة للعاملين بإفترض أن تولي العاملين لمسؤوليات جديدة في العمل تجعل في أذهانهم أكثر تفتحاً.

- التأثير الإيجابي على مشاعر العاملين وإحساسهم بالقيمة الذاتية نظرا للفرص الجديدة التي تتاح لهم للتعلم والنمو وتحقيق اسهامات مختلفة، مما ينعكس بالضرورة على مستوى انتاجيتهم في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد المطلب هلال. مرجع سابق. ص 297.

<sup>2</sup> حرز الله محمد لخضر. الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في ترقية أداء الكفاءات التعليمية في ظل تطور مجتمع المعرفة. دراسة حالة الأستاذ الجامعي جامعة محمد خيضر بسكرة. مذكرة نيل شهادة الدكتوراه. غير منشورة كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2021/2020. ص313. ص315.

## ثامنا: عوامل نجاح جودة العمل:

يتوقف نجاح المؤسسات على مدى قدرتها على الوصول لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها في آن واحد، الأمر الذي جعل الإدارة المعاصرة تؤمن بأن نجاحها سيكون مرهونا بالوصول الى وضعية التوازن، والتي لا يمكن تحقيقها الا من خلال سعيها المتواصل لتطبيق برامج تطوير جودة العمل فيها، وفي هذا الصدد سنتناول أهم عوامل نجاح جودة العمل المتمثلة في:

## 1/ نظام الاتصالات:

تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية، والتي يعرفها

"stéohane"، أنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وهي مجموعة الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية و اللأرسمية التي تحدث ضمن محيط المؤسسة.<sup>1</sup>

ومنه يمكن القول أن الاتصال يعتبر الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء داخل المؤسسة في اطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.

## 2/ نظم المقترحات:

إن جودة العمل الجيد وبرامج العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وان مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار من خلال نظم المقترحات. حيث يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف وسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف يقوم العامل بإعادة الاقتراح وإعادة عرض على المشرف للمراجعة النهائية. ثم ترفع الفكرة بعد ذلك الى مكتب نظام الاقتراح حيث تسجل وترسل للأفراد في المنظمة الذين يطورون تلك الفكرة عندما تتم عملية التطور، وترفع توصية من مكتب نظام الاقتراح وتتبعها عملية تغذية مرتدة للعامل. وفي حالة قبول الفكرة، تتم مكافأة العامل المقترح والمشاركين في التطور.<sup>2</sup>

ومنه نقول أن نظام الاقتراحات يفتح الباب للموظفين لتقديم أفكارهم من أجل تحسين إجراءات العمل وتبسيطها، وحتى ينجح هذا النظام لابد من دعم الإدارة العليا، وأن تكون البيئة مشجعة على التعلم.

<sup>1</sup> عبد الكريم بن خالد. فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 20. سبتمبر 2015. ص123.

<sup>2</sup> بن خالد عبد الكريم. جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي. دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية ادرار. شهادة نيل شهادة الدكتوراه. غير منشورة. جامعة وهران 2. 2016-2017. ص33 ص34.



## 3/ مجهودات المنظمة:

إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح الجودة في العمل، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدرتها التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.<sup>1</sup>

بالتالي نقول أنه لا توجد منظمة إلا ولديها هدف أو غرض أو سبب معين تسعى لتحقيقه، كما أن أسباب وجود الأفراد في المنظمة هو تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

## 4/ دوائر الجودة:

خلال العشرين سنة الماضية، بذلت العديد من الجهود لزيادة الإحساس بفريق العمل في المنظمة، ربما تكون إحدى تقنيات فريق العمل الحديثة هي دوائر الجودة وهي مجموعة من العمال مع مشرف عليهم يجتمعون طوعياً للتعرف على المشاكل المرتبطة بالعمل أو الوظيفة والسعي لحلها.<sup>2</sup>

## تاسعا: معوقات جودة العمل:

- تواجه المؤسسات عددا من الصعوبات في تنفيذ جودة العمل، وهي كالاتي:
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
  - تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق الجودة في العمل.
  - مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف وتأثيراته عليهم.
  - إتباع الأسلوب الدكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.<sup>3</sup>
  - ضعف ثقافة المنظمة والتي تصنف جودة العمل كفلسفة ثانوية أي غير أساسية وذلك راجع الى الإدارة العليا لنقص الوعي والمركزية وعدم الإستعداد لتفويض السلطة.
  - هياكل تنظيمية معقدة وقيادة تقليدية غير داعمة للفلسفة الجديدة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- عبد الكريم بن خالد. مرجع سابق. ص123.

<sup>2</sup>- حدة سلطاني. مرجع سابق. ص48.

<sup>3</sup>- سوسن شاكر مجيد. الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية. ط1. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. 2014. ص39.

<sup>4</sup>- عادل بومجان. أقطي جوهره. خالد الوافي. جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد18. العدد02. السنة2018. ص126.

-موقف الإدارة السلبي من إضفاء المناخ الديمقراطي في مكان العمل ومنح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم.

-خشية الإدارة العليا من التكلفة المالية العالية لبرامج تحسين وتطوير جودة العمل دون وجود أي ضمان لنجاح هذه البرامج.

#### - التكلفة المالية:

الإدارة ترى ان التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة العمل تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاح تطبيق هذا البرنامج. وللد على هذه المخاوف، يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقاً.<sup>1</sup>

#### - موقف الاتحادات والنقابات العمالية:

قد يتولد عن الإتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة العمل تسعى لتشريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية. دون دفع عوائد كافية للعاملين أي أن برامج جودة العمل ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين.<sup>2</sup>

ومما سبق يمكننا أن نستخلص بالقول، الصعوبات التي تواجه جودة العمل تؤدي لتراجعها بشكل كبير بالتالي تؤثر على تحقيقها لأهدافها ويؤثر في البيئة المحيطة بالعاملين.

### عاشرا: الإبداع التنظيمي و تحقيق جودة العمل

يتجلى الدور إلهام الذي يساهم في تحقيق جودة العمل من خلال التكامل والترابط بين المتغير المستقل ( الإبداع التنظيمي ) والمتغير التابع ( جودة العمل )، غذ يعتبران من أهم المفاهيم الأساسية التي تلعب دورا في تنظيم العمل الإداري، وارتبط هذا الأخير بظهور مدارس فكرية إدارية إتمدت في دراسة أساليب العمل والتنظيم وتسيير المؤسسات بمختلف مجالاتها لذلك فان أبعاد الإبداع التنظيمي والتي تتمحور حول الحساسية للمشكلات وفتح قنوات الإتصال والمخاطرة ترتبط إرتباطا وثيقا بالمتغير التابع ( جودة العمل ).

<sup>1</sup>-وسام محمد الحسني أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون

الاجتماعية بقطاع غزة. مذكرة نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال. غير منشورة جامعة الازهر. كلية الاقتصاد والعلوم

الإدارية. غزة. 2016. ص23

<sup>2</sup>- وسام محمد. مرجع سابق. ص32.

لذلك سنشرح الى ربط دور أبعاد الإبداع التنظيمي في تحقيق جودة العمل كالتالي:

### 1/ دور الحساسية للمشكلات في تحقيق جودة العمل:

إن إمتلاك الشخص القدرة على ملاحظة ورصد واكتشاف المخاطر من خلال الإحساس بها أو التنبؤ بها، يدل ذلك على أن هناك بعض العمال أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والشعور بها والتحقق من وجودها ويسعى جاهدا الى حلها، وتحقق مهارات حل المشكلات بواسطة التفكير الإبداعي وأن التفكير وطرائقه وأساليبه ونتائجه تكون على أكمل وجه في سياق حل المشكلات، بالتالي يؤدي ذلك لإبداع عملي أكثر ومنه تحقيق جودة عمل في منتجاتها.

### 2/ دور قنوات الإتصال في تحقيق جودة العمل:

يعتبر الإتصال روح العملية الرقابية من خلال الكشف عن الأخطاء والانحرافات الواردة أثناء تنفيذ جودة العمل، بالإضافة الى ضمان توفير التوجه المناسب لاتخاذ الإجراءات التصحيحية. وعلى هذا الأساس يعتبر الإتصال العملية التي تسمح بتدفق المعلومات اللازمة لتنفيذ جودة العمل وخلق التميز لنظام المؤسسات، وحل المشكلات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات.

كما أن للاتصال أثر كبير على آراء العاملين وروحهم المعنوية وآدائهم لأعمالهم. أيضا الإتصال الجيد يكمن إستماع الرؤساء لمشاكل وآراء العمال والتحاور معهم، وتشجيعهم على الادلاء بمقترحاتهم. والهدف من هذه الأخيرة هو تنمية وتحفيز الأفكار الإبداعية والحلول الإبتكارية للمشاكل، أيضا التحفيز احدى الوسائل الهامة التي تهدف الى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، سواء من خلال الحوافز المادية أو المعنوية بالتالي يؤدي ذلك لجودة عمل ممتازة.

### 3/ دور المخاطرة في تحقيق جودة العمل:

إن إهتمام المنظمات بمحيط عملها وجعلها أكثر أمانا كان لا بد على المؤسسات أن تحاول جهودها في بناء بيئة عمل خالية من الأخطار والإضطرابات المهنية ومن حوادث العمل، كون ذلك يساهم في راحة العمال بالتالي يعملون بشكل جيد ومنه زيادة في الإنتاج، ويكون نتاج ذلك جودة عمل ممتازة والتطبيق السليم لأهم مبادئ أبعاد جودة العمل وذلك يمكن الإدارة من مواجهة أي خطر.

كما أن توفر بيئة عمل آمنة تساهم في التعاون الجماعي وبناء فرق عمل ومشاركة العاملين أيضا تكيف الأفراد في المنظمة بطريقة تؤدي لتكوين مجتمع منظم التي تعتبر بمثابة مساعدة للمؤسسة على تحقيق أهدافها.

## خلاصة:

وفي الأخير نخلص بالقول أن موضوع جودة العمل يكتسي أهمية بالغة لدى الباحثين في مجال العمل لما له من تأثير مزدوج في العامل وفي المؤسسة، فالاهتمام بالعامل في العمل يعد أحد معايير تحقيق جودة عمل جيدة يسمح له بتحقيق رغباته وحاجاته النفسية من خلال العمل، وبالتالي يصبح لديه الشعور بالرضا الوظيفي وهذا يعود بالنفع على المؤسسة، ولكن تدهور وتدني ونقص الجودة يؤدي الى آثار سلبية تظهر من خلال معاناة العامل في بيئة عمله.

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سادساً: خصائص عينة الدراسة.

تمهيد:

حاولنا من خلال الفصول السابقة عرض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الإبداع التنظيمي كمتغير مستقل، وجودة العمل كمتغير تابع، تم الربط بينهما من خلال التطرق لأهم المداخل التي تساعد المؤسسة على تحسين جودة العمل. إذ سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز أهم الخطوات الإجرائية والمنهجية التي إعتمدت في هذه الدراسة ثم عرض وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان لنخلص في الأخير لمجموعة من الإستنتاجات التي تعتبر إجابة عن التساؤلات التي طرحت في مقدمة الدراسة.

## أولاً: مجالات الدراسة:

1/ **المجال المكاني:** هو البعد أو الإطار المكاني الذي أجريت فيه الدراسة.

وهي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 600 مليون دينار جزائري، وأعلن عن وجودها ككيان مستقل وخاص في 2003/05/04 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 تحت إسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة. تتربع على مساحة اجمالية تقدر بـ 69850 متر مربع.

تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية بـ 40000000 قارورة سنويا.

بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري وعلى هذا الأساس والإعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قديلة متوسطة الحجم.

باشرت المؤسسة نشاطها بإستخدام نوعين من العبوات، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر، والثانية 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر وفي سنة 2008 تمت إضافة عبوات ذات حجم 0.33 سل، ومؤخرا أضافت لمنتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.

وتتكون منتجات المؤسسة العناصر التالية وبالمقادير المبينة في الجدول:

- كالسيوم: مفيد في بناء العظم والأسنان، وتنظيف النبض مهدئ للأعصاب ينظف، وظائف الاعصاب والجهاز العصبي .
- مانيزيوم: ملين ومنشط العضلات العصبية، يساعد على الإسترخاء، يزيل الإجهاد ينشط الإنزيمات، يساعد على تثبيت الكالسيوم في العظام، ضروري لمنع تقيؤ الاطفال او الإسهال حيوي للعظام .
- بوتاسيوم: تنظيم ضربات القلب، منظم لضغط الدم، ينشط العضلات .
- صوديوم: يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة.
- سولفات: تنظيم الهرمونات، التخلص من السموم والرواسب.
- بالإضافة الى كلورور النترات وبقايا جافة، كما تعمل المؤسسة على تجنب وجود النترات في المياه المعبئة لأنها تضر بصحة الأطفال والحوامل.

جدول رقم 1 يوضح مكونات الماء المعدني "قديلة":

المقادير ملغ/لتر	المكونات
72	كالسيوم
39.6	مانزيوم
2	بوتاسيوم
29	صوديوم
81	سولفات
38	كلورور
0.0	النيتريت
2.59	النترات
572	بقايا جافة

المصدر: وثيقة من المؤسسة

الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة:

تكتسب المؤسسة أهمية بالغة تتمثل في:

- توفير مناصب الشغل.
- تكوين علاقة وثيقة بين الزبائن والموردين.
- تقديم منتج صحي ذو جودة.
- ادخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق من خلال عملية تصدير المنتج للخارج.

أهداف مؤسسة قديلة:

من بين الأهداف التي تسعى لتحقيقها ما يلي:

- تحقيق الربحية والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- زيادة ورفع حجم الإنتاج والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- أن تكون نموذجا مميزا ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.



- كسب سمعة جيدة ي السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية ( شرق غرب شمال جنوب).

وقد تم إختيار مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة، لاعتبارات أولاعلمية تمثلت في أن المؤسسة مجال الدراسة تمثل مجالاً تتوفر فيه الخصائص المطلوبة لاجراء الدراسة الميدانية والتي تتوافق مع اهداف الدراسة سواء من حيث مجتمع الدراسة أو من حيث طبيعة النشاط الممارس في جانبه التنظيمي والإداري بما يتوافق مع التخصص العلمي للباحثين.

وثانيا لكون المؤسسة قريبة من مكان إقامة احدى الباحثين مما يساهم في تسهيل عملية جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة.

## 2/ المجال الزمني: وهي المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية.

قبل التطرق لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بميدان الدراسة، كان علينا القيام بزيارة استطلاعية للمؤسسة وذلك يوم 2023/01/10. للتعرف على مدى إمكانية اجراء هذه الدراسة.

وفي هذا السياق تم تقسيم المجال الزمني لمرحلتين هما:

أ/ الدراسة الاستطلاعية: هي أول خطوة تساعد الباحث في القاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه. تهدف في الغالب لفتح المجال أمام أفكار جديدة عن مشكلة البحث.

- وفي هذه المرحلة تم استطلاع ميدان الدراسة من خلال الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة وإجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين حيث كان لقائنا لهؤلاء على مراحل يمكن ايجازها كالتالي:

- حيث تم اللقاء الأول مع رئيس فرع التدريب وذلك بتاريخ 2023/01/22 حيث قامت الطالبتين بالتعريف عن نفسيهما وعن موضوع الدراسة وأهدافه في مقابل ذلك رحب بنا ولقينا نوع من الدعم والتقبل من خلال تقديم بعض التسهيلات التي تساعدنا في تحقيق أهداف الدراسة.

- أما اللقاء الثاني فقد تم مقابلة عون إداري وذلك بتاريخ 2023/03/05 والذي أفادنا هو الآخر بإحصائيات عينة الدراسة والهيكل التنظيمي والتركيبية البشرية.

وعلى العموم كانت ظروف سير المرحلة الاستطلاعية في ظروف جيدة دون مواجهة أي عراقيل

ب/ الدراسة التطبيقية: تمت يوم 2023 /04/20 حيث قمنا بالتوجه الى المؤسسة مكان الدراسة وتم توزيع الاستثمارات والتي تم استرجاعها في الفترة ما بين 2023/05/08 و 2023/05/10، بالتالي استغرقت مدة تطبيق الاستمارة 22 يوماً.

## 3/ المجال البشري: هو عدد أفراد المؤسسة مجال الدراسة:

ويتمثل في دراستنا في جميع عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث يتكون مجتمع البحث من 401 عامل حسب الأرقام التي منحت لنا من بينهم 146 غير دائمين، و255 دائمين.

## ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

عند الشروع في إجراء دراسة علمية حول ظاهرة ما ينبغي على الباحث التفكير في الوسائل التي يعتمد عليها في كل مرحلة من مراحل بحثه العلمي والتي تعتبر المنهجية المتبعة.

ويعرف المنهج بأنه "عبارة عن مجموعة من القواعد المصوغة التي يعتمد عليها الباحث للحقيقة العلمية بشأن الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة والتحليل".<sup>1</sup>

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة الراهنة تم استخدام المنهج الوصفي بغرض وصف دور الابداع التنظيمي بأبعاده في تحقيق جودة العمل في المؤسسة. وتحليله الذي ينعكس بصورة مباشرة على نوعية وكفاءة الأداء. فالمنهج الوصفي "هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كما عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".<sup>2</sup>

كما يهدف المنهج الوصفي الى: جمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة حقيقية ومفصلة لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين، وتحديد المشاكل الموجودة او توضيح بعض الظواهر، كذلك اجراء مقارنة وتقييم بعض الظواهر وايجاد العلاقة بين مختلف الظواهر.<sup>3</sup>

وقد تم توظيفنا للمنهج الوصفي على مرحلتين:

## 1/ المرحلة الأولى: المرحلة الاستكشافية:

وهي أول خطوة ضرورية في البحث وتتمثل في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة مع أخذ رأي بعض الأساتذة حول المعلومات الأكثر تلائما مع موضوع البحث ومن ثم تحديد وصياغة الإشكالية وتساؤلات الدراسة انطلاقا من التساؤل الرئيسي.

<sup>1</sup> عبد الناصر جندلي. تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية. ديوان المطبوعات الجامعية للنشر. الجزائر. (ب.س.ن). ص12.

<sup>2</sup> حسان الجيلاني. سلاطينة بالقاسم. مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية. ديوان المطبوعات الجامعية. لنشر. (ب.ب.ن). 2014. ص133.

<sup>3</sup> بلقاسم سلاطينة. حسان الجيلاني. منهجية العلوم الاجتماعية الكتاب الاول المعرفة ومناهج البحث الاجتماعي. ط1 دار الجزائرية لنشر والتوزيع. الجزائر. 2017. ص142 ص143.

2/ المرحلة الثانية: مرحلة التحليل للظاهرة المدروسة بعد جمع المعلومات والبيانات التي تتناسب مع طبيعة الدراسة ووصفها وصفا معمقا مع تشخيصها وتفسيرها.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات:

هي الأدوات التي يعتمد عليها الباحثون خلال بحوثهم ودراساتهم. وتتغير حسب نوع البحث الذي يقوم به الباحث فيمكن استخدام أداة واحدة كما يمكن استخدام عدة أدوات في البحث الواحد. ولكي يتمكن الباحث من اختيار أدوات جمع بيانات الدراسة بفاعلية، عليه أن يقوم بتحديد مجتمع البحث الذي ستطبق عليه الدراسة. وفي دراستنا الحالية تمت الاستعانة بالأدوات التالية:

1/ **المقابلة:** هي عبارة عن أداة من أدوات جمع المعلومات يقوم فيها الباحث بطرح تساؤلات التي تحتاج الى اجابات من قبل المبحوث، وذلك من خلال حوار لفظي أو على شكل استبيان لفظي، أو قد يكون بين شخصين، أو أكثر اما وجها لوجه، أو من خلال وسائل الاعلام المرئية والبت المباشر عبر استخدام الأرقام الصناعية.

تتميز بأنها تبادل لفظي منظم بين شخصين هما الباحث، والمبحوث بحيث يلاحظ الباحث فيها ما يطرأ على المبحوث من تغيرات، وانفعالات. وتتم بين شخصين هما القائم بالمقابلة، والمبحوث في موقف واحد، ويجب أن يكون للمقابلة هدف واضح ومحدد وموجه نحو غرض معين<sup>1</sup>.

واقصر تطبيق أداة المقابلة في دراستنا أثناء الفترة الاستطلاعية لجمع البيانات حيث تم اجراء مقابلة مع رئيس فرع التدريب (أنظر دليل المقابلة في الملحق رقم 1) وهذا ما مكنتنا من الإلمام ببعض جوانب الدراسة، كأهداف المؤسسة، وكيفية حصولها على شهادة الإيزو، وما أبرز الخطط التي اعتمدها المؤسسة في وقت الأزمات.

2/ **الاستمارة :** وهي مجموعة مؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف ابعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي اجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي علي مجموعة من الاسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث<sup>2</sup>.

وعليه فقد تم بناء الشكل الأولي للاستمارة استنادا للتصور المبدئي حول موضوع الدراسة استنادا بالاطار النظري والدراسات السابقة .

<sup>1</sup>محمد جلال الغندور . البحث العلمي بين النظرية والتطبيق . ط1. دار الجوهرة للنشر والتوزيع. القاهرة. 2015. ص324

ص325.

<sup>2</sup>سلاطنية بلقاسم. حسان الجليلاني. مرجع سابق ص 77.

وبعد الصياغة الأولية للاستمارة تم عرضها على الأستاذة المشرفة التي أعطت ملاحظاتها حولها وكما اقترحت علينا بضرورة عرضها على أساتذة التخصص واستشارتهم، والاستفادة من ملاحظاتهم المهمة حول الاستمارة. ( انظر الملحق رقم 2) وبناءا على توجيهاتهم تم حذف بعض العبارات وتعديل بعضها ومنه تم اعادة صياغة الاستمارة في شكلها النهائي وقد اشتملت على 23 سؤالاً موزعون على النحو التالي:

#### المحور الأول:

أسئلة خاصة بالبيانات الأولية حيث شملت المستوى التعليمي وسنوات الخبرة

#### المحور الثاني:

يتمحور حول البيانات الموضوعية التي تخص مساهمة الحاسوبية للمشكلات في تحقيق جودة العمل والتي شملت من العبارة 3 الى العبارة 9.

#### المحور الثالث:

وهي عبارات تخص مساهمة قنوات الاتصال في تحقيق جودة العمل والتي شملت العبارات من 10 الى 16.

المحور الرابع: وهي العبارات التي تخص مساهمة المخاطرة في تحقيق جودة العمل والتي شملت العبارات من 17 الى 23.

#### رابعا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

يعتبر اختيار الباحث لعينة بحثه من أهم الخطوات الأساسية للبحث، ومما لا شك فيه فان الباحث يفكر في اختيار عينة بحثه منذ أن بدأ في تحديد مشكلة البحث، ولأن طبيعة البحث تتحكم في اختيار أدواته مثل العينة.

وفي دراستنا الحالية تم إختيار العينة التطبيقية لكونها الأنسب لموضوع دراستنا فقد سميت بالعينة التطبيقية

بناءا على تقسيم المجتمع الأصلي الى طبقات وبناءا على خاصية معينة، ثم يشتق بصورة عشوائية من هذه المجموعات المتجانسة عددا محدد مسبقا من مفردات، فيقسم الباحث مجتمع بحثه طبقيا حسب الأعمار أو المستوى المعيشي أو الثقافي والتعليمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>علي سلوم جواد. مازن حسن جاسم. البحث العلمي أساسيات ومناهج، اختبار الفرضيات تصميم تجارب. ط1. مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان. 2014. ص 84.

ومن مزاياها أنها تحتوي على وحدات من كل طبقة، وأنها أدق من العينة العشوائية البسيطة والمنتظمة تمثيلاً للمجتمع، اذن يقل فيها خطأ الصدفة<sup>1</sup>.

ومن هنا يضع الباحث شروط معينة لإختيار أفراد العينة بحيث تمثل العينة جميع أفراد المجتمع المدروس في المجتمع، أي أن الباحث يختار لكل طبقة وبطريقة عشوائية عدد من مفردات يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع، نظرا لإعتمادنا على إختيار عينة ممثلة من كل مستوى للمجتمع الأصلي، لها كافة الخصائص التي يشتمل عليها.

#### تقدير حجم العينة:

إعتمدنا في هذه الدراسة على إختيار نسبة 10 % من المجتمع الكلي بالإستعانة بطريقة التوزيع المتساوية لإختيار مفردات كل طبقة.

بما أن المجتمع الإحصائي للبحث والبالغ عدده 401 عامل ينقسم الى طبقات متباينة الحجم حيث نجد

- 06 عمال (إطار مسير).

- 16 عمال (إطار).

- 105 عامل ( عون تحكم).

- 274 عامل ( عون تنفيذ).

فقد تم حساب العينة كما يلي:

$$401 \leftarrow 100\%$$

$$س \leftarrow 10\%$$

$$س = 100 / (401 \times 10) = 40$$

#### حجم العينة في كل طبقة:

$$\frac{\text{العينة حجم} \times \text{الطبقة حجم}}{\text{مجتمع حجم}} = \text{حجم العينة في كل طبقة}$$

$$- \text{عينة إطار مسير} = 40 / (6 \times 40) = 1$$

<sup>1</sup>سلاطنية بلقاسم. حسان الجليلاني. أسس البحث العلمي. الكتاب الأول. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2007. ص136.

- عينة إطار = 2.

- عينة عون تحكم = 10.

- عينة عون تنفيذ = 27.

### خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تتجلى في التقنيات أو النماذج أو الصيغ الرياضية التي يجري استخدامها بعمليات التحليل الإحصائي للمعلومات والبيانات الأولية، ويمكن من خلال تطبيق هذه الأساليب الوصول الى الحلول والنتائج المنطقية المطلوبة. وتتمثل الأساليب المستخدمة في هذه الدراسة في :

**1/ التكرارات:** هو عدد المرات التي وقعت فيها الحادثة قيد التجربة أو الدراسة، بحيث المجموع يساوي عدد مفردات العينة.

ولقد اعتمدنا على التكرارات للتعرف على البنود التي لقت أكبر نسبة من الاستجابة من طرف العمال لإثبات دور الابداع التنظيمي في تحقيق جودة العمل.

**2/ النسبة المئوية:** نسبة المئوية هي طريقة للتعبير عن عدد على شكل كسر من 100 (مقامه يساوي 100). يرمز للنسبة المئوية عادة بعلامة النسبة المئوية " % .

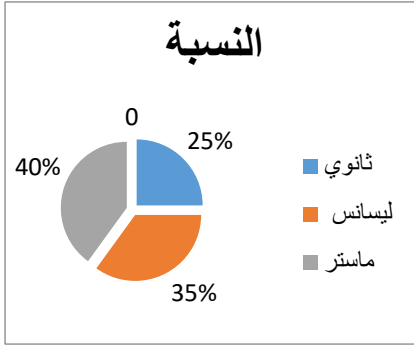
ويعطي للقانون بالشكل التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرارات} \times 100}{\text{التكرارات المجموع}}$$

سادسا:خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	البدائل
25	10	ثانوي
35	14	ليسانس
40	16	ماستر
%100	40	المجموع

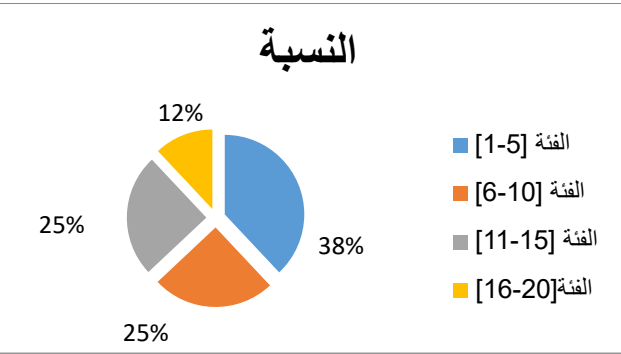


نلاحظ من النسب المتحصل عليها في الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أن أعلى مستوى هم فئة الماستر حيث قدرت نسبتهم بـ 40%، تليها نسبة مستوى ليسانس والتي تقدر بـ 35%، وأخيرا نسبة المستوى الثانوي تقدر بـ 25%.

وهذا يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة من مستويات عالية بحكم طبيعة عمل ونشاط المؤسسة، وهذه الأخيرة أصبحت تستقبل أعلى المستويات حسب ما أفادنا به أحد المسؤولين أثناء مقابلتنا له في المؤسسة مجال الدراسة.

وبناء عليه يمكن القول أنه كلما كان المستوى التعليمي عالي، كلما زادت قدرات الأفراد على الابداع التنظيمي مما يؤدي الى تحصيل جودة عمل ممتازة ذلك أن المستوى التعليمي يعتبر أحد المرتكزات في العمل التنظيمي لتحصيل نتائج ايجابية.

جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:



النسبة	التكرار	البدايل
38	15	[5-1]
25	10	[10-6]
25	10	[15-11]
12	5	[20-16]
%100	40	المجموع

نلاحظ من النسب المتحصل عليها أن الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة، أن أعلى نسبة كانت للفئة ما بين [5-1] سنة خبرة في العمل وقدرت بـ 38%، وتليها الفئة ما بين [10-6] سنة خبرة قدرت بـ 25%، والتي هي متساوية مع الفئة ما بين [15-11] سنة خبرة قدرت بـ 25%، وأخيرا الفئة ما بين [20-16] سنة خبرة قدرت بـ 12%.

وهذا يعني أن هناك اختلاف في خبرات العمال على اختلاف مستوياتهم المهنية، وهو ما يساهم في تنوع القدرات الابداعية، والقدرة على قيادة العمل في المؤسسة.



**خلاصة:**

ومن خلال ما سبق تم التطرق الى الإجراءات المنهجية المتبعة في دراسة الإبداع التنظيمي وجودة العمل في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية. فبداية تم التعرض الى تساؤلات الدراسة مع الشرح والتفصيل، ثم عرض المنهج المستخدم والذي يشمل المنهج الوصفي، بعدها تحديد مجالات الدراسة ( المكاني والزمني والبشري )، ثم تطرقنا لعينة الدراسة وكيفية إختيارها، ثم الاساليب الاحصائية وأخيرا جمع البيانات والتي تتلخص في الاستبيان والمقابلة، والملاحظة. ومنه تبرز أهمية هذا الفصل في كونه همزة وصل بين الجانب النظري والتطبيقي.

# الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها.

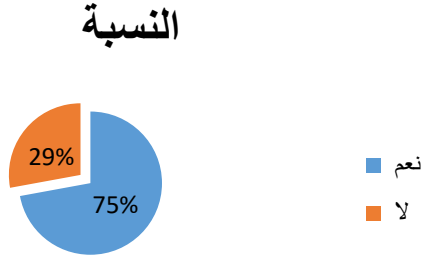
ثانياً: عرض نتائج الدراسة.

أولاً: عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها:

1/ عرض البيانات المتعلقة بمساهمة الحساسية للمشكلات في تحقيق جودة العمل لدى العاملين

وتحليلها:

جدول رقم 4: يوضح امتلاك العامل رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات المهنية قبل وقوعها:



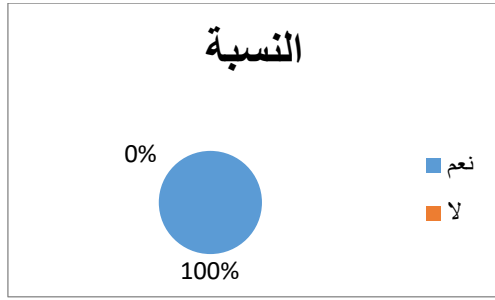
النسبة	التكرار	البدائل
75	30	نعم
29	10	لا
%100	40	المجموع

ومن النتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين لديهم القدرة على رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات المهنية قبل وقوعها والتي قدرت بـ 75%، من خلال دقة الملاحظة، والطريقة التي يسخر فيها الفرد جميع المعارف التي سبق له تعلمها والخبرات والمهارات التي اكتسبها بهدف الاستجابة لحدث غير متوقع أو عائق، وذلك أما من خلال الاختلاف والذي يتم عن طريق إيجاد عدد من الحلول المتنوعة البديلة للمشكلة، والآخر التقارب وذلك عن طريق تضييق الامكانيات المتعددة لإيجاد أفضل طريقة لحل المشكلة.

مما يساهم ذلك بشكل كبير في تحصيل الجودة الممتازة في المنتج بأعلى المعايير.

في حين أن الفئة الثانية ترى أنها لا تملك القدرة على رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات المهنية قبل وقوعها والتي قدرت بـ 29%. ومعنى ذلك أن هذه الفئة لا تملك أفكار ابداعية تواجه بها المشكلات أو المواقف الغير مألوفة والغير معتاد عليها. مما يؤثر سلبا على جودة العمل في المؤسسة اذ يؤدي الى ضعف ثقافة المنظمة والتي تصنف جودة العمل كفلسفة ثانوية أي غير أساسية وذلك راجع الى الإدارة العليا لنقص الوعي والمركزية وعدم الإستعداد لتفويض السلطة، ومقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف وتأثيراته عليهم.

جدول رقم 5: يوضح ادراك أسباب المشكلات التي تعترض العامل في عمله:

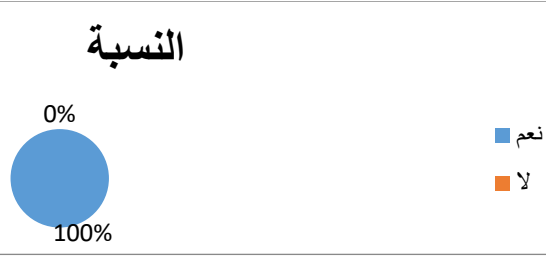


النسبة	التكرار	البدائل
100	40	نعم
0	0	لا
%100	40	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أن جميع المبحوثين لديهم القدرة على إدراك أسباب المشكلات التي تعترض عملهم بنسبة قدرت 100%.

وهذا قد يرجع الى التفكير الإبداعي والقدرات الإبداعية للعاملين التي هي نتاج عن إرتفاع الوعي والقدرة على ملاحظة الأشياء التي لا يلاحظها غيره، وذلك بتميزهم بمرونة التفكير ودرجة عالية من الطلاقة والأصالة في التفكير وسعة الأفق، والخيال والتأمل، وامتلاكهم القدرة على التحليل والاستدلال والميل إلى التساؤل والاستكشاف والبحث. ومتعدّدوا الميول والاتجاهات ويمتلكون درجة معقولة من الاتزان الانفعالي. وفي هذا دلالة إيجابية تتعكس على المناخ العام للعمل ويساهم في رفع مستويات الجودة في العمل.

جدول رقم 6: يوضح ما اذا كان لدى العامل دافعية في ايجاد حلول ناجحة للمشكلات في العمل:



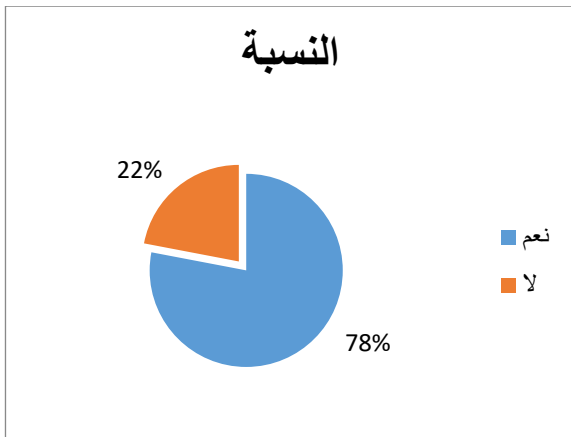
النسبة	التكرار	البدائل
100	40	نعم
0	0	لا
100 %	40	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أن جميع المبحوثين لديهم

الدافعية في ايجاد حلول ناجحة للمشكلات في العمل قدرت بـ 100%.

ومعنى ذلك أن الأفراد العاملين لديهم الدافع على تنشيط القدرة الابداعية للتغيير بالبيئة المحيطة بهم في ، المؤسسة. وهو ما يساهم في تخطي العديد من الأزمات والمشكلات التي تواجه المؤسسة. لأن الأفراد المبدعين لديهم ادراك بالمشاكل بصورة واضحة وسليمة، واطهار قدراتهم في انتاج عدد كبير من البدائل عند الاستجابة لمثير معين، والقدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على عيوبها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر. وهو ما أكدته "كريتش و كرتشفيلد" في أن الكفاءة العقلية تزداد بزيادة الدافع. مما يؤدي ذلك لتطور ملحوظ في المؤسسة اذ يسهم ذلك لتحقيق جودة عمل ذات كفاءة عالية.

جدول رقم 7: يوضح الحلول التي تطرح من طرف العامل يتم الاعتماد عليها كحل فعلي للمشكلة:



النسبة	التكرار	البدائل
78	31	نعم
22	9	لا
100%	40	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن الفئة التي تملك الحلول يتم اعتمادها كحل فعلي للمشكلة بلغت نسبة بـ

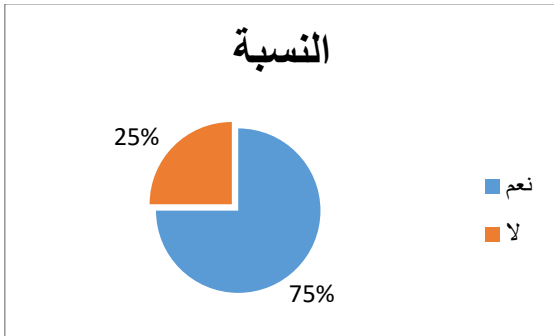
78 % وهي أعلى نسبة،

وهذا راجع ربما الى طبيعة العلاقة بين المؤسسة والعامل من خلال التفاعلات التي يقوم بها في المؤسسة وإثبات قدراته، لكسب ثقة المؤسسة، مما يجعل هذه الأخيرة تسعى جاهدة للحفاظ عليه بتقدير مجهوداته على المدى القريب والبعيد، ومنه يصبح العامل يتبادل الآراء والمقترحات بشكل مستمر فيما يخدم مصالح المؤسسة ويشعر بأنه جزء منها يشرك في رسم خطط نجاحها ويوثق ارتباطهم بها، كما أن وضوح أهداف المؤسسة يزيد من الولاء التنظيمي فكلما كانت العمليات الإدارية ووظائف الإدارة واضحة كلما زاد الولاء التنظيمي. بالتالي تسلط المؤسسة اهتمامها بهذا العامل الذي يسعى جاهدا في إثبات نفسه وتقديم كل ما لديه من جهد في سبيل المنظمة بالتالي يزيد الثقة بينهما مما يجعل المؤسسة تأخذ برأيه وتشرکه في قراراتها.

مما يساهم ذلك في تحصيل عمل يتميز بالجودة بإستخدام المهارات اللازمة لاستكمال الواجبات المطلوبة.

في حين أفادت نسبة 22% على عكس ذلك. ربما ذلك راجع الى أن الحلول التي اختاروها قد تكون غير متجانسة مع أفكار ومصالح المؤسسة. أو أنها لا تتماشى مع تنظيم وسير الخطط والعمل، أو مسار الخطة العامة، أو قد تأخذ وقتا طويلا في تنفيذها أو التكلفة العالية في تطبيقها، بالتالي يتم الاستغناء تلقائيا عن الأفكار التي لا تتماشى وأهداف المؤسسة.

**جدول رقم 8:** يوضح ما اذا كان للعامل القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الأزمات:



النسبة	التكرار	البدائل
75	30	نعم
25	10	لا
%100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معظم العمال لهم القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الأزمات بنسبة قدرت بـ 75%، ومعنى ذلك أن الفرد المبدع الذي يبسط كل شيء له علاقة بالأفكار عند مواجهة الأزمات تحقق نجاحا كاسحا مقارنة بأية أفكار يغلب عليها التعقيد، كما أن تبسيط الأفكار واختزالها وإظهارها بالشكل المناسب هو الخطوة الأولى لنجاحها بشكل عام إذ لا يمكن لأحد أن يتقبل أي أفكار أو إجراءات معقدة تستهلك منه وقتا لفهمها أو محاولة ادراكها، دائما الفكرة البسيطة والتنفيذ البسيط لها هو الذي يأخذ انتشارا

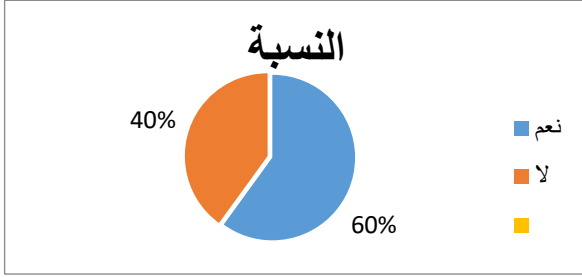
## الفصل الخامس :

### عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها ومناقشة النتائج

أوسع. ومنه نقول أن تبسيط الأفكار في وقت الأزمات يساهم في ابقاء العمل يتمشى بشكل مستمر دون التأثير على جودة العمل اذ يحافظ على نفس المستوى الذي كانت عليه جودة العمل.

في حين أن العمال الآخرين يرون ان ليس لديهم القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الأزمات بنسبة قدرت بـ 25%. ومعنى ذلك أن الأفراد ليس لديهم أفكار ابداعية وعدم تطوير الذات أو تكوين أشياء جديدة، وعدم استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء، وعدم تنظيم الأفكار واطهارها في بناء جديد.

**جدول رقم 9:** يوضح مدى امتلاك العامل خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل:



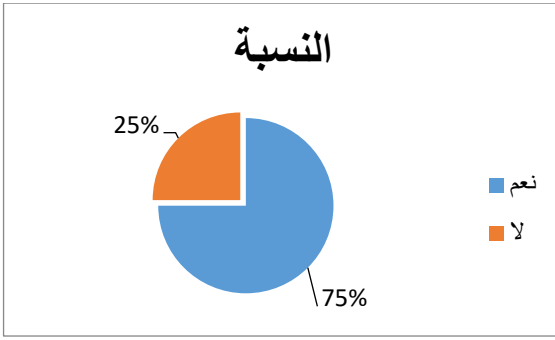
النسبة	التكرار	البدائل
60	24	نعم
40	16	لا
%100	40	المجموع

وضح نتائج الجدول أن الذين لديهم خطط لمواجهة الازمات المتوقعة في العمل بلغت نسبتهم 60% ، معنى ذلك أن العمال لديهم خيال واسع وتفكير ابداعي واضح ووضع الخطط البديلة من خلال أسلوب العصف الذهني الذي يعتبر من الأساليب المستخدمة في المؤسسات العالمية من خلال اطلاق عدد كبير من الأفكار الابداعية والمبتكرة ثم يبدؤون بتقييمها ومقارنتها مع النتائج الأخرى للتوصل إلى أفضل فكرة من الأفكار المطروحة، لذلك يجب ممارسة العصف الذهني بشكلٍ دائمٍ للتمكّن من توليد أفكار جديدة، وابتكار حلول بديلة ومناقشتها مع الآخرين للتوصل إلى أفضلها. ومن هنا تتضح أهمية الأفكار الابداعية في تحصيل جودة عمل اذ تعد الجودة معيار موثوق به لتمييز الانجازات والأعمال، من خلال مجموعة القواعد والقوانين الخاصة بالجودة.

في مقابل ذلك حازت الفئة التي ليست لديها خطط لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل على نسبة 40%.

وقد يرجع ذلك الى ضمير العقل عن التفكير الإبتكاري والإبداعي، وعدم القدرة على التكيف مع العمال المحيطين به وعدم اتخاذ قرارات سليمة.

الجدول رقم 10: يوضح إدراك نقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل:



النسبة	التكرار	البدائل
75	30	نعم
25	10	لا
%100	40	المجموع

يمكن لجرد نقاط القوة ونقاط الضعف أن يبين الأولويات بالإضافة الى الاحتمالات. ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن معظم المبحوثين يدركون نقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل وقدرت النسبة بـ75%.

وهو ما يفسر لنا إن الهدف من اكتشاف نقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل يتمثل في احداث تغيير إيجابي داخل المؤسسة يؤدي بها الى تطور ملحوظ داخل أنظمتها وهو ما يؤدي لوجود إبداع تنظيمي داخل المؤسسات. وهذا ما أكدته نظرية "March & Simon" من خلال تفسيرها للإبداع بأنه معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات وذلك بخلق البدائل ناتج عن عصف ذهني واقتراح لأهم الأفكار لعلاج المشكلة.

ومعنى ذلك أن سرعة ادراك نقاط الضعف يساهم في الحفاظ على سمعة المنتج وكذلك الشركة التي تقوم بتصنيعه الذي يؤدي بشكل كبير في بيان جودة العمل الفعالة في المنتج وبيان أكبر مدة يمكنه خلالها الاستمرار.

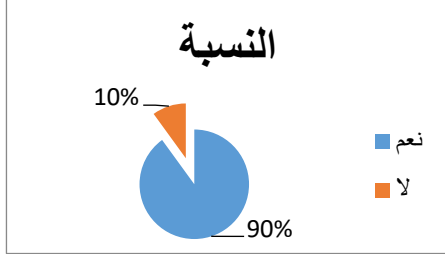
في حين الفئة الثانية لا تدرك نقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل والتي قدرت بـ25% . وقد يرجع هذا لعدم امتلاك العاملين التركيز الكافي في المواقف، وكذلك انعدام الثقة التي تعتبر أحد ثمار الخوف، بالتالي يصبح عاجز عن مواجهة تقلبات المواقف ومشاكلها، أيضا عدم القدرة على الانتظار والإستياء من مسببات ضمور التفكير الإبداعي.



2/ عرض البيانات المتعلقة بمساهمة قنوات الاتصال في تحقيق جودة العمل:

جدول رقم 11: يوضح تقبل معرفة الرأي المخالف لرأيك والاستفادة منه:

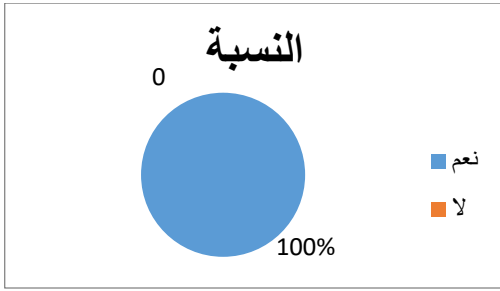
النسبة	التكرار	البدائل
90	36	نعم
10	4	لا
%100	40	المجموع



بينت نتائج الجدول أن معظم العمال تقبلون معرفة الرأي المخالف لرأيهم والاستفادة منه بنسبة قدرت بـ 90%، فمن البديهي أن يكون لكل شخص وجهة نظر متميزة والتي قد تكون مخالفة لرأي الزملاء أو المديرين، إلا أن الإستماع الى وجهات النظر المخالفة له العديد من الإيجابيات التي يكون لها واقعها المثمر على سير العمل، اذ يعزز قيمة احترام آراء الآخرين من خلال الإستماع الجيد للرأي الآخر، وتعزيز قيمة التفكير الناقد والمساهمة في اتخاذ قرارات أفضل أيضا التوجه نحو التفكير وتبادل الخبرات، التي حتما تسام بشكل فعال في رقي العمل، وذلك يساعد المؤسسة في رفع من جودة عملها كونه يقلل من عدد الوحدات المعيبة وإشباع حاجات المستهلك.

في حين أن نسبة 10% لا تقبل معرفة الرأي المخالف لرأيها والاستفادة منه، ويعنى أن هناك أشخاص ليس لديهم القدرة على استيعاب وجهات نظر أخرى حتى لو كانت أدق وأصح، وعدم قدرتهم على التعايش مع الواقع الذي قد يكون أحيانا مخالفا للصورة المخزنة في عقولهم. ومعناه أن تفكيرهم محدود مما قد يؤثر سلبا على بيئة العمل.

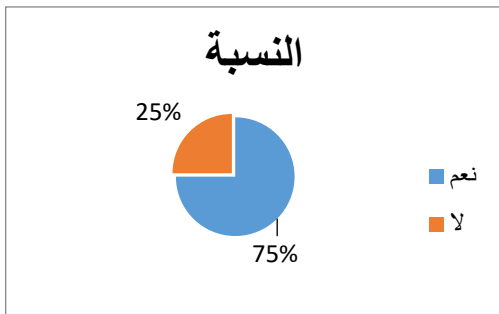
جدول رقم 12: يوضح تقديم العامل مقترحات وطرق لتحسين ظروف العمل:



النسبة	التكرار	البدائل
100	40	نعم
0	0	لا
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن جميع العمال في المؤسسة يساهمون بشكل فعال في تقديم مقترحاتهم لتحسين ظروف عملهم، وهذا مؤشر إيجابي يدل على علاقة الثقة بين الموظفين والمدراء وهو أمر جوهري وهو المفتاح الحقيقي لجعل العمال على أتم الاستعداد للعمل بحماس لأنهم واثقين أن مساهمتهم تدعم نجاح المؤسسة، أيضا تحفيز وتقدير الأفكار الجيدة مهما كانت بسيطة تساعد في تنمية العمل هكذا تزيد روح المنافسة بين العمال وشعور الجميع بالمسؤولية تجاه خلق أفكار إبداعية جديدة. فصاحب التفكير الإيجابي يحتاج للتحفيز والتشجيع الدائم، وصاحب التصرف السلبي يحتاج للنصح والتوعية اللازمة لعدم تكراره. كما يجب أن يشعر العامل بالانتماء لمكان عمله وذلك عندما تعترف الإدارة بأن نجاح المؤسسة يعتمد على نجاح الفرد مما يزيد من المشاعر الإيجابية لدى الموظفين تجاه ما يقومون به، وزيادة الألفة والتشجيع على تكوين الصداقات بين الموظفين داخل المؤسسة يزيد من روح المشاركة ويعزز الروابط التي تربط الموظف بمكان العمل. ومنه نقول أن جودة العمل من مقدمات الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية وكل عامل في المؤسسة يسعى جاهدا لتحقيق أهم الأهداف التي رسمتها المؤسسة من خلال أداء العمل الصحيح.

جدول رقم 13: يوضح ما اذا كانت المؤسسة تعتمد على مبدأ التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار:



النسبة	التكرار	البدائل
75	30	نعم
25	10	لا
%100	40	المجموع

يهدف مبدأ التشاور والمشاركة لإشراك العمال لوضع السياسة العامة، كما يعتبران وسيلة لإقامة الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين حول اتخاذ قرار معين حول موضوع معين، أو تقاسم المسؤوليات والمهام المنوطة

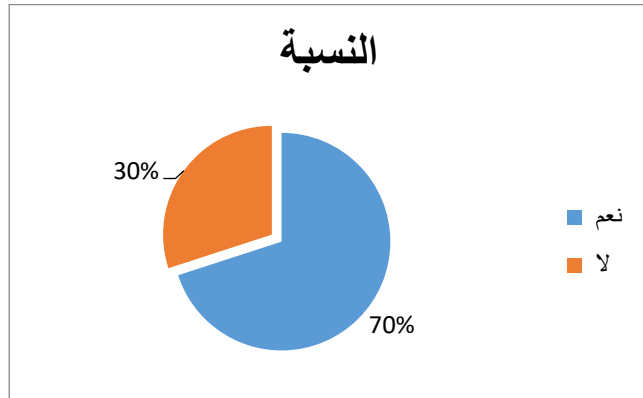
## الفصل الخامس :

### عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها ومناقشة النتائج

بعملية أعمال معينة، وتقديم الخدمات على نحو مشترك، حيث يتفاعل العمال من مختلف الاختصاصات على اختيار الرأي الصائب الذي يساهم ويساعد في تعزيز جودة العمل في المؤسسة، بالتالي تحقيق منافع وترسيخ شرعية التغييرات المقترحة وتعزيز الالتزام بالتنفيذ؛ إقامة الحوار بين القطاعات، والتشارك بالمعلومات؛ الموائمة، وجهود تبسيط تقديمية وأكثر فاعلية ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معظم العمال يعتقدون أن المؤسسة تعتمد على مبدأ التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار بشكل كبير بنسبة قدرت بـ 75%، ومعنى ذلك أن مبدأ التشاور والمشاركة، مما يؤدي ذلك الى تحقيق نظام الإتصال داخل المؤسسة ويعتبر الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء داخل المؤسسة في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها. بالتالي يساهم في رفع كفاءة جودة العمل والتي تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازا وكون خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور المستهلك.

أما الرأي الثاني يرون أنها لا تعتمد على مبدأ التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار بنسبة قدرت بـ 25%. وقد يرجع ذلك الى أن المؤسسة لا تأخذ برأيهم لأسباب منها عدم اختيار الكلمات الصحيحة، أو أسلوب العمل الخاطيء، أو عدم امتلاك مهارات الاقناع والتأثير، أو التحدث دون الاستماع للطرف الآخر وإساءة فهمه.

#### جدول رقم 14: يوضح مساعدة التحفيز في تشجيع الأفكار الجيدة:



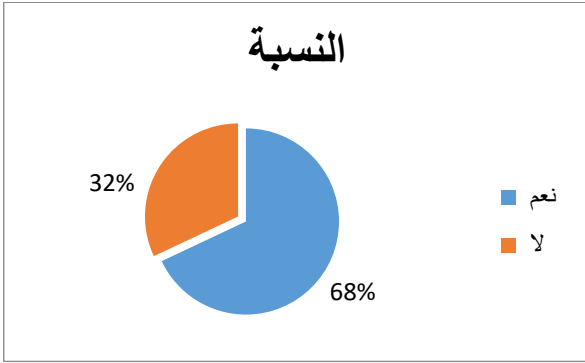
النسبة	التكرار	البدائل
70	28	نعم
30	12	لا
100	40	المجموع
%		

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معظم العمال يرون أن التحفيز يساعد في تشجيع الأفكار الجيدة بنسبة قدرت بـ 70%، وهذا يدل على أن التحفيز يشعر الموظف بمكانته القيمة والكبيرة بالإضافة الى منحه التقدير والاحترام، وتلبية جميع احتياجاته ورغباته، وتطور المؤسسة الناتج عن زيادة الابداع لدى الموظف فيها، ورفع مستوى الجودة والكفاءة في الأداء، وتحقيق المؤسسة لكل الأهداف والخطط التي وضعتها وخلال

فترة زمنية قصيرة بسبب زيادة إنتاجية الموظفين لديها. ومنه نقول أن التحفيز مؤثر من مؤشرات جودة العمل يأتري بشكل فعال على تحسين أداء العاملين وإتقان العمل.

والبعض الآخر يرون أن التحفيز لا يساعد في تشجيع الأفكار الجيدة بنسبة قدرت ب 30%. معنى ذلك غياب الرغبة المحفزة التي تقلل كثيرا من فرص النجاح في العمل، وغياب القدرة التي تعتبر شرط أساسي من شروط نجاح عملية التحفيز وذلك لأنه يجب على الشخص أن يكون قادرا ومؤهلا على القيام بالسلوك المطلوب منه، ولكي يكون التحفيز قائما يجب أن يكون هناك جهد وهو الطاقة المبذولة والوقت الضروري لتحقيق الأهداف. ذلك لأن الطاقة وحدها لا تساعد الإنسان على انجاز اعماله وتحقيق أهدافه، بل هو بحاجة أيضا الى الوقت المناسب والكافي لذلك.

جدول رقم 15: يوضح تشجيع المؤسسة على بناء فرق عمل وإتباعها كأسلوب لمعالجة المشاكل:



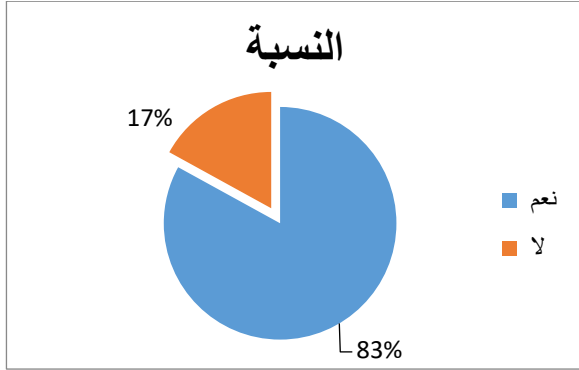
النسبة	التكرار	البدائل
68	27	نعم
32	13	لا
100 %	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتبين أن معظم العمال يرون أن المؤسسة تشجع على بناء فرق عمل وإتباعها كأسلوب لمعالجة المشاكل، وهو ما عبرت عنه نسبة 68% هذا يعني أن أغلبية العمال يقومون بحل المشكلات في جماعة أي كفريق واحد وهذا ما أكدته نظرية "others zaltmam" التي ترى الإبداع حتى وإن كان فعالا يجب أن يتم بروح الجماعة وكفرق عمل واحد وأن الإبداع الجماعي في داخل المنظمة يكون له تأثير أقوى من العمل الفردي وأيضا الإبداع الجماعي يعتبر عامل مهم في استشارة وتبني التغيير التنظيمي وكذلك من المؤكد أن الإبداع في أساسه عملية فردية غيران ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد في العمل من أجل حل المشكلات التي يواجهونها. وبهذا تأتي بهم الى جودة عمل ممتازة.

في حين يرى جانب آخر من العمال أن المؤسسة لا تشجع على بناء فرق عمل وإتباعها كأسلوب لمعالجة المشاكل بنسبة 32% وقد يرجع ذلك الى أن يستمر البعض بالتحدث لفترات طويلة في محاولة منهم لإقناع الطرف الآخر بوجهات نظرهم، دون أن يحسبوا حسابًا لهذا الطرف أو ما يريد قوله، أو إساءة فهم

الطرف الآخر الذي تريد إقناعه، إلى إعطائه ملاحظات أو معلومات مغلوبة، مما قد يسبب لك خسائر فادحة. لأن هذا الطرف إما أن يقتنع بداية بما قلته ثم يكتشف بعد بعض الوقت أن ما قدمته من معلومات لم يكن دقيقاً ويغيّر رأيه مرّة أخرى. أو ألا يقتنع نهائياً لأن معلوماتك لا ترضي حاجته ولا تهمّه.

**جدول رقم 16:** يوضح ما اذا كانت ثقة العامل بالمسؤولين تشجع علي حل المشكلات:



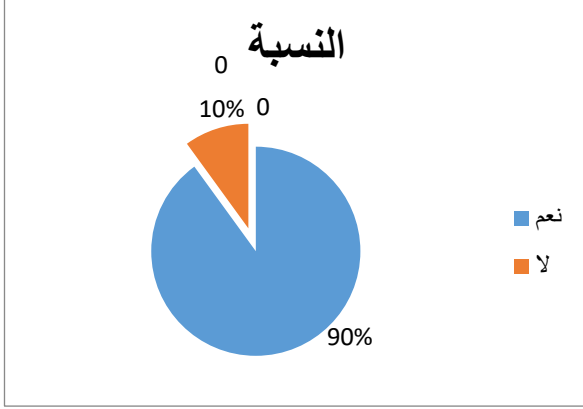
النسبة	التكرار	البدائل
83	33	نعم
17	7	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معظم العمال يرون أن الثقة بين المسؤولين والعمال تشجع على حل المشكلات بنسبة 83%، وهي نسبة معبرة بشكل إيجابي، يعزز من رفع مستوى الجودة في العمل وبشكل يعزز من مكانة المؤسسة وقيمة الرضا والولاء لدى العمال فالثقة هي قوام العلاقات بين الأشخاص ومفتاح استمرارها، حيث يقتضي الاستمرار في العمل كسب ثقة المسؤولين الذين يضطلعون بأعمال التسيير والقيادة، إذ أن اكتشاف الحلول الممكنة وإيجاد الأفضل بينها لحل مشكلة ما يعد ممارسة أفضل من طلب النجدة وتوقع قيام المدير بحل المشكلة، ومقاومة الرغبة في إخفاء الأخطاء التي يرتكبها الموظفون ومواجهة الرئيس دون اللجوء الى الاعذار ومحاولة القاء اللوم على الآخرين، أيضا تحويل السلبي للإيجابي وأداء المهام الصعبة حتى ولو سبق ارتكاب الأخطاء في مشروع مماثل الماضي حيث هنا أشار "بيترسون" أن الأشخاص يميلون الى مقاومة الرغبة في المخاطرة بالقيام بالأمور التي سبق لهم الفشل فيها في الماضي. بالتالي يؤدي ذلك الى جودة العمل الممتازة في المؤسسة إذ يعود بالنفع عليها.

فيما يعتقد نسبة 17%، أن الثقة بين المسؤولين والعمال لا تشجع على حل المشكلات ، وذلك يرجع ربما لانعدام التواصل بين الرؤساء والمناقشة وعدم السؤال وابداء الرأي في مختلف القرارات وعدم الاستماع الى ما يقوله بشكل جيد، وأيضا عدم التخلص من التوتر.

جدول رقم 17 يوضح اذا ما كان العامل يمتلك معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام و علاقتها بالمهام الأخرى في العمل:

النسبة	التكرار	البدائل
90	36	نعم
10	4	لا
%100	40	المجموع

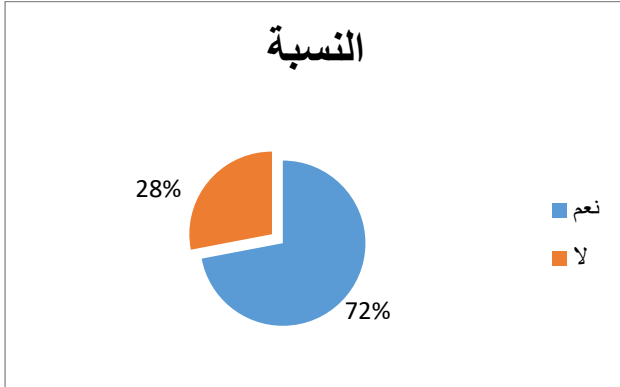


من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن معظم العمال يرون أنهم يمتلكون معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام و علاقتها بالمهام الأخرى في العمل بنسبة قدرت بـ 90%، ويعني ذلك أن العمال لديهم القدرة على تكوين وإنشاء أفكار جديدة غايتها إحداث تماثل بين العاملين و أهداف التنظيم تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضاً وإستقبالاً يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر مما يحقق إنسجام ضمني، فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف ساهم في زرع روح التعاون والتناسق بين الوظائف والعاملين فيها، والدقة في نقل المعلومات وتوفيرها فيما بينهم مما يؤدي ذلك الى اتخاذ القرارات الفعالة عن طريق المشاركة، وتفعيل العلاقة بين الإدارة والعاملين التي يسودها الثقة. وكون هنالك تقسيم للعمل (تخصيص الوظائف) تقتضي الحاجة أن يكون كل عامل لديه مجموعة من المعلومات لا بد من تبادلها ونقلها من الأعلى الى الأدنى او العكس. بالتالي ممارسة مختلف العمليات الإدارية انطلاقاً من عملية التخطيط والتنظيم، والتنسيق والقيادة والمراقبة وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال، المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها، وهذا ما يؤدي للتغيير بالمؤسسة الذي بدوره يساهم في وجود إبداع تنظيمي داخل المؤسسة. بالتالي خلق الدعم اللازم للأفكار الجديدة وسط مجموعة العمل، خاصة وسط من سيتأثر من أفراد تلك المجموعة بنتائج واتجاهات الأفكار الجديدة، والتنفيذ أو التطبيق الأولي للأفكار الإبداعية، الذي يمثل مرحلة الفصل بين توليد الأفكار وتحويلها إلى واقع ملموس، وكذلك التخطيط الاستراتيجي أو بعيد المدى لتثبيت حالة الإبداع وضمان استمراريتها وسط بيئة العمل. وذلك لتطوير جودة العمل داخل المؤسسة باعتماد سياسة تفعيل دور العمال فيها.

في حين يرى جانب آخر من العمال أنهم لا يمتلكون معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام بنسبة قدرت بـ 10%، وذلك راجع لعدم تبادل الأفكار الإيجابية والمعلومات فيما بينهم مما يصعب على الجميع من مشاركة المعلومات في مكان واحد وتقديم ملاحظات فورية.

3/ عرض البيانات المتعلقة بمساهمة المخاطرة في تحقيق جودة العمل:

جدول رقم 18: يوضح مبادرة العمال بتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة كحل للمشكلات:

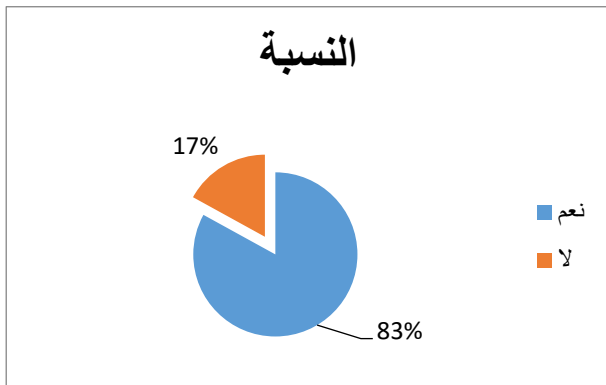


النسبة	التكرار	البدائل
72	29	نعم
28	11	لا
100	40	المجموع
%		

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معظم العمال يبادرون بتطبيق أفكارهم وأساليب جديدة لحل المشكلات بنسبة قدرت بـ 72%، ما يدل على أن العمال لديهم فطنة في معرفة المشكلات والإحساس بها بهدف تحسينها أو إزالتها من خلال فهم المشكلة بشكل صحيح وتحديدتها، ثم وضع الاستراتيجية الملائمة للوصول للحل ثم اختيار المعلومات التي تساعد على تطبيق هذه الاستراتيجية في أرض الواقع. بالتالي يساعد ذلك على التغيير في أنظمة العمل وتغيير في كيفية تطبيق إمكانات جودة العمل إلى الأفضل وتحقيقها بشكل يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

في حين أن هناك جانب آخر من العمال يرون أنهم لا يبادرون بتطبيق أفكارهم وأساليب جديدة لحل المشكلات بنسبة قدرت بـ 28%، ومعنى ذلك أن العمال لديهم ضعف الثقة بالنفس، والميل للتقليد الذي يحد استخدام التخيل والتوقع وبالتالي يعني ذلك وضع حدود للتفكير الإبداعي، ومقاومة التغيير في المؤسسة، وعدم التوازن بين التنافس والتعاون، أو قد تكون المؤسسات تعاني من شح في الموارد المالية، وغير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات التنظيمية التي تواجهها.

جدول رقم 19: يوضح تحمل العامل مسؤولية ما يقوم به من أعمال والاستعداد لمواجهة النتائج:

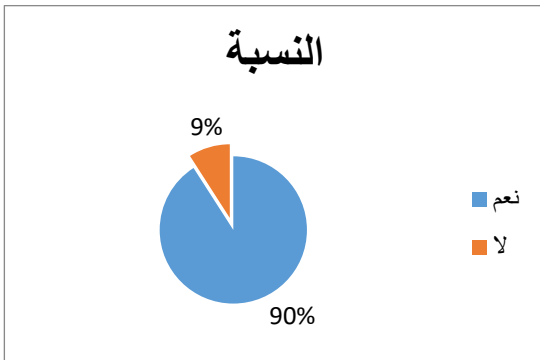


النسبة	التكرار	البدائل
83	33	نعم
17	7	لا
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معظم العمال يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال والاستعداد لمواجهة النتائج بنسبة قدرت بـ 83%، ويعني هذا أن معظم العمال مدركون لما يحصل في بيئة العمل نتيجة قراراتهم، بالتالي يصبحون أكثر حذراً وحرصاً في اتخاذ أي قرار ويكونون حريصين على أن تتوافق أعماله مع أهداف المؤسسة، ويسعون إلى تلافي العواقب والأمور السلبية التي قد تؤدي للفشل أو إلى التراجع عن النجاح والوصول للأهداف، ويرتبط تحمل المسؤولية بالعمل على حل المشكلات التي يواجهونها وحلها بدلاً من التذمر أو لوم الآخرين، ويجب أن يكونوا جديين في أوقات الأزمات والمشاكل. فكلما كان الموقف أكثر صعوبة زادت المخاطر والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وهذا يتطلب أن يتصرف بطريقة غير قابلة للتفاوض في بعض الأحيان. ومعنى ذلك أن تحمل العامل للمسؤولية يساهم بشكل كبير في مراعاة نقاط الضعف في أنظمة العمل وبالتالي تكون جودة العمل خالية من أي عيوب أو نقائص وذلك بالالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها.

في حين أن العمال الآخرين يرون أنهم لا يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال والاستعداد لمواجهة النتائج بنسبة قدرت بـ 17%، قد يكون عدم تحمل المسؤولية بسبب المكر والأنانية، أو بسبب كون عدم تحمل المسؤولية جبلة ثابتة، ولكن الموظف قد لا يتحمل المسؤولية لأسباب عديدة أخرى منها ضعف الثقة بالنفس، ومنها ضعف الولاء والانتماء للمؤسسة، ومنها أسلوب تعامل المدير المغرق في التفاصيل، المتمحور حول ذاته، الذي يعشق الضغط على الأزرار بنفسه، لينسب كل الإنجازات لذاته ولا يذكر فريق عمله إلا نفاقاً وحيث لا يجب ذلك.

جدول رقم 20: يوضح القدرة على القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة:



النسبة	التكرار	البدائل
90	36	نعم
10	4	لا
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معظم العمال لديهم القدرة على القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة بنسبة قدرت بـ 90%، معنى ذلك أن لديهم القدرة الكافية في تحمل أعباء العمل، من خلال عدم اعتبار



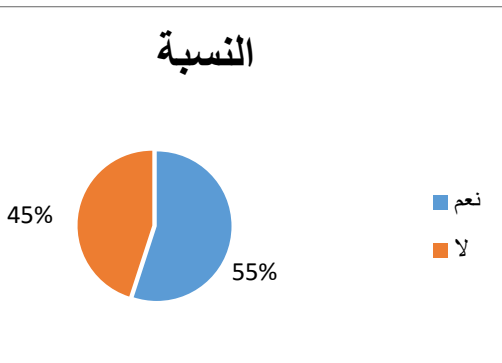
العمل شاق، والأفضل هو اعتبار ما سيقوم به العامل أشبه بمرحلة ما حيث يكون تخطيه إياها، وسيلة للعب أدوار أخرى أكثر متعة، تقسيم الهدف لأهداف صغيرة بحيث يشعر بحجم إنجازه وهو يرى نجاحه في تخطي الهدف تلو الآخر، ما سيحفزه على الاستمرار حتى يصل لخط النهاية وتحقق الهدف الأكبر. فالمؤسسات تؤثر على الجهد الإبداعي من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الإبداعية ومن العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي الذي يحقق جودة العمل نذكر تشجيع أو دعم الإدارة، العلاقة مع الزملاء، الإستقلالية في العمل، ترتيب وتنظيم فضاء أو بيئة عمل. هذا ما يساهم في تشجيع الأفراد على القيام بالمهام الصعبة التي تساعد بدورها على التغيير في المؤسسة ومنه تحقيق كفاءة عالية لجودة العمل.

في حين أن العمال الآخرين لا يستطيعون القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة بنسبة قدرت بـ 10%، وهي نسبة ضعيفة وذلك قد يرجع الى أن العامل يتمتع بدرجات قلق وتوتر عاليين، فمن المرجح أن تشعر باضطراب وقلق كبيرين حين تُوكل إليك مهمة من المهام، وربما تظن أنك غير قادر على إنجازها والنهوض بها. أحياناً قد تتصور أنك قادر على إنجازها بالفعل لكنك تخطئ في تقدير الوقت والجهد اللازمين لإنجازها، فتظن أنك ستبذل جهداً مضمناً وستقضي سحابة النهار في إنجازها، سوى أن كل ما تحتاجه هو البدء فقط.

**جدول رقم 21:** يوضح اقتراح العامل أساليب جديدة لتحسين العمل رغم معرفته بالمخاطر المترتبة

على ذلك:

النسبة	التكرار	البدائل
55	22	نعم
45	18	لا
%100	40	المجموع



نلاحظ من نتائج الجدول يتضح أن معظم العمال يقترحون أساليب جديدة لتحسين العمل رغم معرفتهم بالمخاطر المترتبة على ذلك بنسبة قدرت بـ 55%، وهذا مؤشر ايجابي قد يرجع ربما الى الكفاءة والمهارات التي يمتلكها بعض العمال إضافة الى الخبرة المهنية وأيضاً المستوى التعليمي التي تفتح المجال الى الخوض في طرح أفكار إبداعية، وذلك من خلال التركيز بشكل كامل على المهمة التي قدمت للعامل فقط دون غيرها، والاهتمام بجودة المهام التي يقوم بها، وإظهار إهتمامه وإحترامه للآخرين في مكان لعمل والصدق في التعامل معهم، ولكن أيضاً على العامل إدراك أن هناك بعض المهام أو الأمور الصعبة التي لن يتم تنفيذها

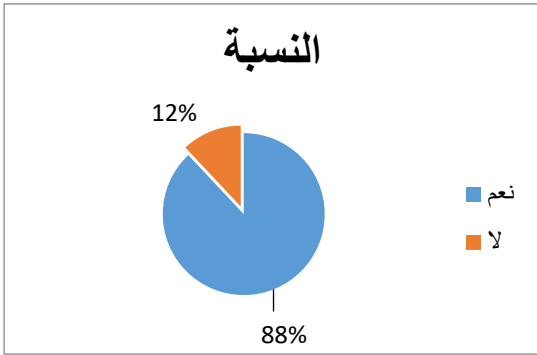
## الفصل الخامس :

### عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها ومناقشة النتائج

بسهولة لذلك فإن الغضب والإصرار على تنفيذها لن يحل المشكلة وسيقلل من الإنتاجية في العمل لذلك يجب تجاوزها الى المهمة السهلة والعودة اليها فيما بعد. وأيضا التخلص من الأفكار المعقدة ومصادر الإلهاء، من خلال هذه الأساليب ستتحقق جودة العمل بشكل كبير في المؤسسة بالتالي تجاوز العديد من العقبات والمشاكل. من خلال جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة إنتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها الى أدنى مستوى ممكن .

في حينمن جانب آخر من العمال لا يقترحون أساليب جديدة لتحسين العمل بنسبة قدرت بـ 45%، قد يرجع ذلك الى عدم الاهتمام الأفراد بالتغيير في المؤسسة والذي يعتبر من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين إدراكها وتبنيها قصد ضمان أداء فعال حيث يساهم في تطوير المؤسسة وتحسينها من خلال تكييفها لتغيرات البيئة.

**جدول رقم 22:** يوضح ما اذا كانت المؤسسة تعمل على تحديد الخطر والتعامل بفعالية:



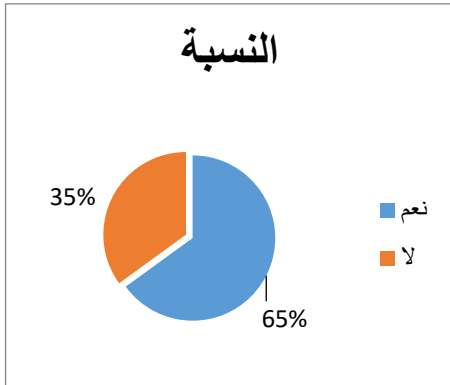
النسبة	التكرار	البدائل
88	35	نعم
12	5	لا
%100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم العمال يرون أن المؤسسة تعمل على تحديد الخطر والتعامل معه بفعالية بنسبة قدرت بـ 88%، وذلك راجع ربما للأساليب والعمليات التي تستخدمها المؤسسات لتحديد المخاطر واغتنام الفرص المتعلقة بتحقيق أهدافها. وتوفر إدارة مخاطر والذي يتضمن عادة تحديد أحداث أو ظروف معينة، ذات صلة بأهداف المؤسسة (المخاطر والفرص)، فمثلا في المؤسسة محل الدراسة وذلك طبقا للمقابلة التي أجريت مع رئيس فرع التدريب الذي أخبرنا بأن المؤسسة تهدف لإنتاج منتج صحي وآمن ولكي يتم ذلك قامت بتشكيل لجنة SMSDA المتشكلة من مجموعة العمال من مختلف التخصصات ( من مصلحة الاستغلال، مصلحة الجودة، مصلحة الأمن، المخبر، الوسائل العامة، الموارد البشرية ) قامت بدراسات حول جودة الماء المستخرج من باطن الأرض وذلك لمعرفة النقاط الحرجة في سلسلة

الإنتاج من خروج المياه من باطن الأرض الى المستهلك النهائي، ويظهر الإبداع التنظيمي هنا من خلال تحرير ووضع القوانين وطرق عمل كل مصلحة من هذه المصالح في محاولة لتحقيق جودة العمل الجيدة والممتازة في المنتج التي تكون خالية من جميع النقائص والعيوب التي قد تعييبها.

في حين يرى جانب آخر من العمال أن المؤسسة لا تعمل على تحديد الخطر والتعامل معه بفعالية بنسبة قدرت بـ 12% ، وقد يرجع ذلك الى عدم الانسجام مع الأفراد والمحاورة والنقاشات مع العمال، وعدم المعرفة بالتغيير الحاصل في المؤسسة وعدم الإنخراط في جماعات العمل.

جدول رقم 23: يوضح انشاء المؤسسة نظام لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر:



النسبة	التكرار	البدائل
65	26	نعم
35	14	لا
%100	40	المجموع

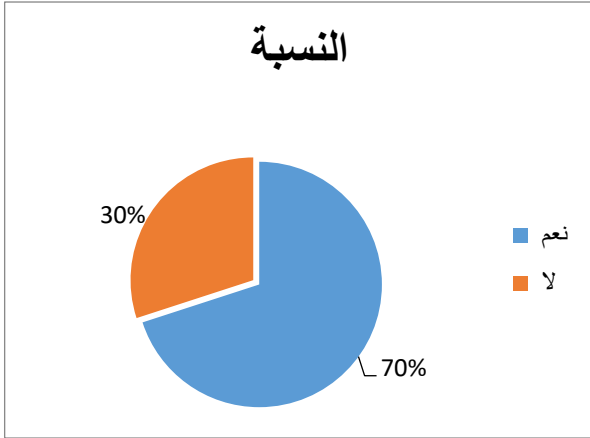
من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معظم العمال يرون أن المؤسسة تعمل على انشاء نظام لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر بنسبة قدرت بـ 65%.

ما يدل أن الهدف الأساسي من انشاء نظام لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر هو تسهيل النقاش حول ماهية المخاطر الكبيرة حقا، يمكن وصف نظام قياس المخاطر ، كنهج قائم على المخاطر لإدارة مؤسسة ما، ودمج مفاهيم التحكم الداخلي، وحماية البيانات، والتخطيط الاستراتيجي. تتطور إدارة مخاطر المؤسسة لتلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، الراغبين في فهم الطيف الواسع، من المخاطر التي تواجهها المؤسسات المعقدة لضمان إدارتها بشكل مناسب. كما يؤدي هذا النظام الى إقصاء الأنشطة التي تؤدي إلى الخطر، واتخاذ إجراءات لتقليل الاحتمالية أو التأثير المرتبط بالمخاطر، والإجراءات البديلة: من خلال اتخاذ القرارات، والنظر في الخطوات الملائمة الأخرى لتقليل المخاطر. وهذا لتفعيل إمكانات جودة العمل بصورة ممتازة والحفاظ عليها بصورة دائمة.

في حين يرى العمال الآخرين أن المؤسسة لا تتشئ نظام لقياس وإدارة كافة جوانب الخطر وهو ما أكدته نسبة 35%.

جدول رقم 24: يوضح اذا ماكان للعامل القدرة على الوعي بالمخاطر من خلال تقديم الدعم والتدريب

بالمؤسسة.



النسبة	التكرار	البدايل
70	28	نعم
30	12	لا
100%	40	المجموع

بينت نتائج الجدول أن معظم العمال لديهم القدرة على الوعي بالمخاطر من خلال تقديم الدعم والتدريب بالمؤسسة وذلك بنسبة قدرت بـ 70%، مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تجنب المخاطر من خلال تدريب عمالها في حال حدوث أي خطر سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية، فإن القدرة على تحديد المخاطر التي تشكل تهديداً للمؤسسة فهي عنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي، ومن الضروري أن تفكر بجدية في أنواع المخاطر المحتملة التي تواجه العمل، بدلاً من مجرد التركيز على المخاوف الواضحة، فمن الضروري مراجعة إجراءات الرقابة التي نُفذت، وتقييمها وتحسينها إذا لزم الأمر للتأكد من أنها تعمل كما هو مخطط له، وللحفاظ على بيئة عمل خالية من المخاطر، من المهم أن تبقى على اطلاع بأخر التحديثات لتحصل على صورة دقيقة للتقدم العام نحو الهدف المحقق ولتتمكن من تحديد ومراقبة المخاطر الجديدة. بالتالي يظهر الابداع التنظيمي من خلال تقديم المؤسسة مختلف التدريبات بصورة جديدة تلائم الخطر الذي يواجهها والتعامل معه بحذر، ومنه تحقق جودة العمل وتعتبر مقياس للتميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياسوقابلة للتحقق لإنجاز تجانس وتمائل في الناتج ترضي متطلبات المستخدمين.

في حين يرى جانب من العمال أنهم لا يملكون القدرة على الوعي بالمخاطر من خلال تقديم الدعم والتدريب بالمؤسسة وذلك بنسبة قدرت بـ 30%. وقد يرجع ذلك الى عدم تلقي الدعم الكافي من قبل المؤسسة، وعدم الإلتحاق بالتدريبات التي اعتمدها المؤسسة لتجنب الخطر والوعي به.

**ثانيا : عرض نتائج الدراسة مناقشة نتائج الدراسة فى ضوء التساؤل الفرعي الأول :**

**- كيف تساهم الحساسية للمشكلات فى تحقيق جودة العمل؟**

إستنادا الى المعطيات الموجودة فى الجدول التى عالجت هذا التساؤل توصلت هذه الدراسة الى أن الحساسية للمشكلات تسهم فى تحقيق جودة العمل وهذا ما أكدته نتائج المتعلقة بهذا التساؤل كمايلي:

**1/**بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أنهم يملكون رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات المهنية قبل وقوعها وذلك بنسبة 75% وهذا ما يدل على دقة الملاحظة من قبل الأفراد الذين يملكون خبرات ومهارات لاكتشاف المشكلات وبالتالي فان الحساسية للمشكلات دور فى تحصيل جودة ممتازة.

**2/** كما بينت نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 100 % لديهم القدرة على ادراك أسباب المشكلات التى تعترض عملهم وبهذا يعد هذا الأمر مشجعا لإيجاد جودة عمل ممتازة من خلال القدرات الابداعية للعاملين وذلك بتميزهم بمرونة التفكير ودرجة عالية من الطلاقة والأصالة وإملاكهم القدرة على التحليل والبحث وكل هذا يساهم فى رفع مستويات جودة العمل.

**3/** بينت نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 100 % لديهم الدافعية فى ايجاد حلول ناجحة للمشكلات وهذا ما يدل على أن العاملين لديهم الدافع على تنشيط القدرة الابداعية وهذا ما يساهم فى تخطي العديد من الأزمات التى تواجه المؤسسة وأن الأفراد لديهم ادراك بالمشكلات بصورة واضحة وسليمة وهذا ما يسهم فى تحقيق جودة ذات كفاءة عالية.

**4/** بينت نتائج الدراسة أن أغلبية عينة الدراسة تملك الحلول ويتم إعتماها كحل فعلى للمشكلة وذلك بنسبة 78% وهذا ما يدل على وجود علاقة بين المؤسسة والعامل من خلال التفاعلات التى تقوم بها المؤسسة ولكسب الثقة المؤسسة وتسلط المؤسسة اهتمامها بالعامل الذى يسعى جاهدا فى اثبات نفسه وتقديم كل ما لديه لصالح المؤسسة وبالتالي يزيد من الثقة بينهما مما يجعل المؤسسة تأخذ برأي العامل وهذا مايساهم فى تحقيق جودة عمل باستخدام المهارات الأزمة.

**5/** بينت نتائج الدراسة أن أغلبية عينة الدراسة لديهم القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الأزمات وذلك بنسبة 75% هذا مايدل على أن الفرد المبدع الذى يبسط كل شئ له علاقة بالأفكار عند مواجهة الأزمات كما أن تبسيط الأفكار هي الخطوة الأساسية لنجاحها كما لا يمكن لأي أحد فهم الأفكار المعقدة وهذا تأثير ايجابي على المؤسسة مما يؤدي بها الى جودة عمل عالية.

**6/**بينت نتائج الدراسة أن أغلبية عينة الدراسة يمتلكون خطط لمواجهة الأزمات المتوقعة وذلك بنسبة 60% وهذا نتيجة إيجابية لأن العمال لديهم خيال واسع وتفكير ابداعي من خلال وضح الخطط البديلة ومن هنا يتم الحصول على جودة عمل ممتازة.

7/بينت نتائج الدراسة أن أغلبية العينة تدرك نقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل وذلك بنسبة 75% هذا يدل على أن هناك سرعة في إدراك نقاط الضعف تساهم في الحفاظ على سمعة المنتج وكذلك المؤسسة ويؤدي ذلك لبيان جودة عمل فعالة. وهو ما أكدته دراسة "مسغوني نجوى وقدة حياة" من خلال نتيجتها بوجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي.

### ج/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

#### - كيف تساهم قنوات الاتصال في تحقيق جودة العمل؟

فحسب ما جاءت به بيانات الدراسة حول مؤشرات هذا التساؤل تم التوصل الى أن قنوات الاتصال تساهم في تحقيق جودة وهذا ما أكدته النتائج المتعلقة بهذا التساؤل كما يلي:

1/بينت نتائج الدراسة أن أغلبية عينة الدراسة يتقبلون معرفة الرأي المخالف لرأيهم والاستفادة منه ذلك بنسبة 90% اي ان كل شخص له الحق في التعبير عن رأيه، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الرأي الآخر وأن كل شخص وجهة نظر مميزة عن غيره ويجب الاستماع لرأي الجيد وتبادل الخبرات فيما بينهم ومما يساعد ذلك من رفع جودة العمل.

2/بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يساهمون بشكل فعال في تقديم مقترحاتهم لتحسين ظروف عملهم وذلك بنسبة 100% وهذا مؤشر ايجابي يدل على علاقة الثقة بين الموظفين والمدراء وهذا مفتاح اساسي لجعل العمال على استعداد دائم للعمل بحماس وجدية وهذا يساهم في نجاح المؤسسة مما يؤدي بهم الى جودة عمل متميزة.

3/بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين صرحت بأن المؤسسة تعتمد على مبدأ التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وذلك بنسبة 75% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعطي للعامل قيمة في المشاركة والتشاور فيما بينهم كما أن هذان الخياران يعتبران وسيلة لإقامة الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين حول إتخاذ القرار كما يساعدان في تعزيز جودة العمل في المؤسسة. وهو ما أكدته دراسة "حداد وردة ورجم عائشة" في نتائج الدراسة التي ترى بأن مستوى الابداع التنظيمي كان مرتفعاً.

4/بينت نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة يرون أن التحفيز يساعد على تشجيع الأفكار الجيدة وذلك بنسبة 70% و لتحقيق أكبر النجاحات والوصول إلى أسى الأهداف مع فريقك، فعليهم أن يشعروا بالتحفيزحتى يتفاعلوا معك ومع بعضهم البعض، ومع الأعمال التي ينجزونها والاندفاع نحو العمل، وبالتالي فان التحفيز مؤشر من مؤشرات جودة العمل حيث يؤثر بشكل ايجابي على تحسين أداء العاملين واثقان العمل.

5/بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تشجع على بناء فرق عمل وإتباعها كأسلوب لمعالجة المشاكل وذلك بنسبة 68% وهذا تأثير ايجابي على المؤسسة لأن العمل كفريق واحد يكون

فعلا داخل المؤسسة كما يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل الى أعلى، وهذا ما يؤدي الى معالجة المشكلات مما ينتج جودة عالية. وهو ما أكدته دراسة "حداد وردة ورجم عائشة" بأن مستوى تحقيق الجودة كان مرتفعاً.

6/ بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن ثقة بين المسؤولين والعمال تشجع على حل المشكلات وذلك بنسبة 83% لأن الثقة هي قوام العلاقات بين الأشخاص وثقة العامل مهمة لنجاح عمله على المدى الطويل ويمكن للعاملين الذين يتقون بمديريهم التأكد من أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح. سيكونون على الأرجح أكثر استعداداً لفعل كل ما يلزم لمساعدة المديرين على تحقيق أهدافهم داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي بهم الى تحقيق جودة عمل ممتازة في المؤسسة اذ يعود عليها بالنفع.

7/ بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يملكون معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام وعلاقتها بالمهام الأخرى في العمل بنسبة قدرت بـ 90%، وذلك يرجع الى عملية التفاعل الاجتماعي بين العمال، والانسجام بينهم مما يحقق جودة عمل داخل المؤسسة.

### ج/ مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثالث:

#### كيف تساهم المخاطرة في تحقيق جودة العمل؟

فحسب ما جاءت به بيانات الدراسة حول مؤشرات هذا التساؤل تم التوصل الى أن المخاطرة تساهم في تحقيق جودة وهذا ما أكدته النتائج المتعلقة بهذا التساؤل كما يلي:

1/ بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن مبادرة العمال بتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة كحل للمشكلات وذلك بنسبة 72%، وهذا ما يدل على أن العمال لديهم القدرة على معرفة المشكلات والإحساس بها وهذا بهدف تحسينها وذلك من خلال فهم المشكلة فهما دقيقاً ثم وضع الحلول الملائمة لها وهذا ما يساعد على التغيير في المؤسسة مما يؤدي ذلك جودة العمل. وهو ما أكدته دراسة حداد وردة ورجم عائشة في نتيجة دراستها بأن للإبداع التنظيمي تأثير معنوي على تحقيق الجودة.

2/ بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون ان العمال يتحملون مسؤولية مايقومون به من أعمال والاستعداد لمواجهة النتائج وذلك بنسبة 83%، وهذا ما يحمل دلالة ايجابية داخل المؤسسة لان العمال مدركون لما يحصل داخل بيئة عملهم نتيجة لقراراتهم الصائبة ويصبحون أكثر حرصا في إتخاذ أي قرار بشأن المؤسسة كذلك يتحملون مسؤولية حل المشكلات مما يؤدي بهم الى جودة عمل خالية من أي عيوب.

3/ بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين لديهم القدرة على القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة وذلك بنسبة 90%، وهذا يدل على أن العمال لديهم القدرة على تحمل اعباء العمل وذلك من خلال عدم اعتبار العمل شاق ومرهق وهذا مايساعد المؤسسة في تحقيق جودة العمل من خلال العمل المتقن.

4/ بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يقترحون أساليب جديدة لتحسين العمل رغم معرفتهم

بالمخاطر المترتبة على ذلك بنسبة 55%، وهذا ما يدل على أن العمال يعملون بشكل فعال بالمساهمة في ابقاء المؤسسة من خلال الإدارة الفعالة لعملية التغيير وإعداد إستراتيجية مسبقة للتهيئة الذهنية للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

5/ بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تعمل على تحديد الخطر والتعامل معه بفعالية وذلك بنسبة 88%، وهذا دليل على ان المؤسسات تستخدم الاساليب الازمة لتحديد المخاطر، لكن في مقابل ذلك نجد نسبة 46% صرحت أن المؤسسة لا تعمل على تحديد الخطر والتعامل معه بفعالية وهذا بدوره عاملا غير محفز للعمال وهو ما أكدته دراسة "إيمان عسكر حاوي" في نتائجها التي ترى أن المؤسسة تفتقد الى الأساليب العلمية الحديثة في تحسين عملياتها الإنتاجية، وعدم اهتمام المؤسسة بالأنظمة المعلوماتية الحديثة لإنجاز عملها.

6/ بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تعمل على إنشاء نظام لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر وذلك بنسبة 65%، من خلال تركيزها على التقليل من الآثار السلبية للمخاطر والسيطرة عليها. مما يسهم في وجود جودة عمل في المؤسسة.

7/ بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين لديهم القدرة على الوعي بالمخاطر من خلال تقديم الدعم والتدريب بالمؤسسة بنسبة قدرت بـ70%، من خلال احتمال حدوث ضرر أو إصابة أو حدث سلبي قد ينتج عن نقاط ضعف خارجية أو داخلية، ويمكن تجنب ذلك من خلال تجنب وقائي لتحقيق جودة عمل متميزة داخل بيئة العمل.



## النتيجة العامة:

بناء على ما توصلت اليه التساؤلات الفرعية للدراسة، نستنتج أن الإبداع التنظيمي له دور فعال في تحقيق جودة العمل، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك الى علاقة الثقة بين الموظفين والمدراء وهو أمر جوهري والمفتاح الحقيقي لتحقيق عمل متكامل ومتجانس، كما أن التحفيز دور مؤثر لإدراك الموظف بمكانته القيمة والكبيرة، بالإضافة الى منحه التقدير والإحترام، مما يساعد ذلك على تطبيق إمكانات الإبداع التنظيمي في المؤسسة لتحصيل جودة عمل متميزة، وهذا راجع الى مساهمة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن جودة العمل وتحسين انجاز العاملين في المؤسسة مرتبط بفعالية قدرة الإبداع التنظيمي كما أن المؤسسة تركز على الإبداع التنظيمي لما له دور أساسي في تحقيق جودة العمل، فالحساسية للمشكلات مثل معرفة العمال للنقاط الضعف داخل أنظمة العمل، والحاجة إلى التغيير، تحرك جهود العمال نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة لتحقيقها، تتمثل في تطوير كفاءات العمال، تعمل على تحقيق مكاسب، الحفاظ على صورتها في السوق، تحصيل منتج صحي وآمن، استغلال قدرات الأفراد الإبداعية كإحساسه بالمشكلات المهنية قبل وقوعها.

كما أن لفتح قنوات الإتصال مساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح ونمو وتطور المؤسسة وتحقيق أهدافها وللاإتصال الداخلي للمؤسسة دور فاعل في دعم العلاقات بين الإدارة والعاملين بأنواعها، والثقة بين زملاء العمل، ويتجلى من خلال اطلاع العاملين على جميع المعلومات ومنحهم القدرة على المراقبة الذاتية، وهذا يؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع التنظيمي وهو ما لمسناه في المؤسسة مجال الدراسة.

كذلك للمخاطرة دور في تحصيل الإبداع التنظيمي من خلال المبادرة بتطبيق الأفكار الجديدة كحل للمشكلات، والقدرة على القيام بالأعمال الصعبة وتعامل الأفراد مع الخطر بطريقة حذرة دون الوقوع في الأخطاء.

في مقابل ذلك نجد أن المؤسسة تعتمد على إمكانات الإبداع التنظيمي تساهم في تنظيم سير الخطط وتوجيه العمال في مسار الخطة العامة من أجل تحقيق جودة العمل في المؤسسة من خلال تحسين ظروف العمل وشعور العامل بالرضا والأمان الوظيفي فيبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.

خاتمة

شهد العالم تطوراً وتقدماً غير مسبوق في الآونة الأخيرة، وتطوّرت عجلة العلم بشكل سريع، خاصة في المجال العلمي والتكنولوجي ومواكبة كل التغييرات الحضارية، الأمر الذي يجعل من الأفراد مبدعين حتى تكون المؤسسات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

ومعنى ذلك أن هذا التطور الذي وصلت اليه المؤسسات كان نتيجة لإبداع الأفراد، ولكي تبقى المؤسسات على هذا المستوى من التقدم، فلا بد من توفير بيئة إبداعية إبتكارية تساعد في إستمرار الفكر الإبداعي والإبتكاري، وتحفز على التجديد من خلال غرس قيم التعاون والإحترام للاتحاق بقطار الحضارة والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي تشهده المجتمعات الحديثة.

تعتمد المؤسسات بجميع أشكالها في تحقيق أهدافها على المورد البشري، اذ يساعد على تحقيق المنفعة الفعّالة من القوى العاملة بالكفاءة المطلوبة، تحديد وتلبية إحتياجات الأفراد داخل المؤسسة، والحفاظ على طاقة الأفراد ومعنوياتهم مرتفعة، تزويد المؤسسة بأفراد مدربين بشكل جيّد ولديهم دوافع جيّدة.

ومن أجل تحقيق تلك الأهداف يتوجب على المؤسسات تحديد المهارات اللازمة للأفراد المبدعين عن طريق الحساسية للمشكلات وفتح قنوات الاتصال والمخاطرة من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وتحقيق الرضا الوظيفي والرغبة في تعلم المزيد وتحقيق أفضل النتائج، وإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

# قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم الديب. أسس ومهارات الابداع والابتكار وتطبيقاتهما في منظومة التربية والتعليم. دار أم القرى للنشر والتوزيع. المنصورة. 2005.
- 2- إبراهيم الديب. أسس ومهارات الابداع والابتكار وتطبيقاتهما في منظومة التربية والتعليم. دار الخلدونية للنشر والتوزيع. الجزائر. 2014.
- 3- إبراهيم بن أحمد الحارثي. أنواع التفكير. ط2. دار المقاصد للنشر والتوزيع. مصر. 2009.
- 4- أحمد عبادة. الحلول الابتكارية للمشكلات. ط1. مركز الكتاب للنشر. القاهرة. 2001.
- 5- أحمد كريم الهبارنة. القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي الدور المعدل لجودة حياة العمل. ط1. دار أمجد للنشر والتوزيع. عمان. 2019.
- 6- أري كمال مصطفى. معايير الجودة الشاملة لتطوير إدارة النشاط الإداري. ط1. مؤسسة عالم الرياضة للنشر. دار الوفاء لدنيا الطباعة. الإسكندرية. 2016.
- 7- أماني غازي جرار. الإدارة والتميز حقائب علمية تدريبية. ط1. الوراق للنشر والتوزيع. الاردن. 2015.
- 8- بلال خلف السكارنة. الابداع الإداري. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان الأردن. 2011.
- 9- بلقاسم سلاطنية. حسان الجيلاني. منهجية العلوم الاجتماعية الكتاب الاول المعرفة ومناهج البحث الاجتماعي. ط1 دار الجزائرية لنشر والتوزيع. الجزائر. 2017.
- 10- ثائر غباري. خالد أبو شعيرة. القدرات العقلية بين الذكاء والابداع. ط1. مكتبة المجتمع الغربي للنشر والتوزيع. 2010.
- 11- جلال عزيز قرمان البرقعواوي. التفكير الإبداعي علم وفن. ط1. دار الرضوان للنشر والتوزيع. 2014.
- 12 - حسان الجيلاني. سلاطنية بالقاسم. مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية. ديوان المطبوعات الجامعية. لنشر. (ب.ب.ن). 2014.
- 13- حسن احمد الطراونة واخرون. نظرية المنظمة. ط1. دار حامد للنشر. عمان الأردن. 2012.
- 14- خير سليمان شواهين. تعليم التفكير الإبداعي والمناهج المدرسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. بيروت. 2015.
- 15- ديمينغ روبرت هاغستروم. إدارة الجودة الشاملة. ترجمة هند رشدي. كنوز للنشر والتوزيع. القاهرة. 2009.

- 16- ذوقان عبيدات وآخرون. البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر للنشر والتوزيع. ب ب ن. 1984.
- 17- رأفت عبد الباسط محمد. الاغتراب النفسي وعلاقته بالإبداع لدى طلاب الجامعة. ط1. المكتب العربي للمعارف للنشر. القاهرة. 2015.
- 18- رافدة الحريري. الجودة الشاملة في مناهج وطرق التدريس. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. 2011.
- 19- زاهد محمد ديري. السلوك التنظيمي. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2011.
- 20- زين العابدين درويش. تنمية الإبداع بين النظرية والتطبيق. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر القاهرة. 2015.
- 21- زين العابدين درويش. نمو القدرات الإبداعية في الطفولة والمراهقة. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. 2015.
- 22- سعد رياض. تنمية التفكير الإبداعي (البناء النفسي للطفل في البيت والمدرسة). ط1. دار الفجر للعلوم و الاداب للنشر. الجزائر بومرداس. 2014.
- 23- سلاطنية بلقاسم. حسان الجليلاني. أسس البحث العلمي. الكتاب الأول. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2007.
- 24- سمير عطيه المعراج. القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار. ط1. أكاديمي بوكس لطباعة ونشر الكتب. الجزائر. 2020.
- 25- سوسن شاكر مجيد. الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية. ط1. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. 2014.
- 26- سوسن شاكر مجيد. محمد عواد الزيادات. إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. 2007.
- 27- سيد محمد جاد الرب. إدارة الإبداع والتميز التنافسي. جامعة قناة السويس للنشر. مصر. 2012.
- 28- سيد محمد. جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الاعمال العصرية. مطبعة العشري. مصر. 2008.
- 29- شائع بن سعد مبارك القحطاني. التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. ط1. الدار الجزائرية للنشر والتوزيع. القاهرة. 2015.
- 30- صباح حميد علي. غازي فرحان أبو زيتون. الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال. ط1. دار حامد للشر والتوزيع. عمان. 2007.
- 31- صلاح الدين العمري. التفكير الإبداعي. ط1. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان الأردن. 2008.

- 32- طارق عبد الرؤوف. الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في التعليم. ط1. المجموعة العربية للتدريب والنشر. مصر القاهرة. 2014.
- 33- عاكف لطفي خصاونة. إدارة الابدع والابتكار في منظمات الاعمال. ط1. دار حامد للنشر. عمان. 2011.
- 34- عبد الرحمان أحمد هيجان. المدخل الإبداعي لحل المشكلات. ط1. اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 1999.
- 35- عبد الرحمان محمد العيسوي. التربية الإبداعية في التعليم العربي. ط1. دار النهضة العربية للنشر. بيروت لبنان. 2004.
- 36- عبد العلي الجسماني. سيكولوجية الابداع في الحياة. ط2. الدار العربية للعلوم. بيروت. 2000.
- 37- عبد الناصر جندلي. تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية. ديوان المطبوعات الجامعية للنشر. الجزائر (ب.س.ن).
- 38- علي سلوم جواد. مازن حسن جاسم. البحث العلمي أساسيات ومناهج، اختبار الفرضيات تصميم تجارب. ط1. مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان. 2014.
- 39- علي محمد الجسار. الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. دار حامد للنشر والتوزيع. دروب للنشر والتوزيع. الاردن.
- 40- عاطف غيث. قاموس علم الاجتماع الحديث. ترجمة إبراهيم جابر. دار المعرفة للجامعة. 2021.
- ثانيا - الكتب:
- 41- فاطمة محمود الزيات. علم النفس الإبداعي. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. 2009.
- 42- كامل علي سليمان عتوم. التفكير (أنواعه مهاراته استراتيجياته تدريبه). ط1. عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع. الاردن. 2012.
- 43- لطف محمد علي. التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية. ط1. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن عمان. 2011.
- 44- محمد الرايس العامري. نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. ط1. الدار الجزائرية للنشر والتوزيع. القاهرة. 2015.
- 45- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. مدخل للسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. الدار العالمية للنشر والتوزيع. 2017.

- 46- محمد جاسم محمد ولي العبيدي وآخرون. الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع. ط1. دار ديونو للنشر والطباعة والتوزيع. 2010.
- 47- محمد جاسم محمد ولي وآخرون. الإبداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم. ط1. ديونو للنشر والتوزيع. عمان الأردن. 2010.
- 48- محمد زويد العتيبي. الطريق للإبداع والتميز الإداري. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. 2007.
- 49- محمد عاطف الجمال. حياة العمل والمسار الوظيفي. مكتبة نور للنشر. (بدون بلد نشر). 2019.
- 50- محمد عبد المنعم إبراهيم. الجودة بين فلسفة التنظيم وفاعلية التطبيق مع رصد لتطور نظم ومفاهيم الجودة. منشأة المعارف للنشر والتوزيع. مصر القاهرة. 2013.
- 51- محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر. عمان. 2001.
- 52- منير نوري. فريد كورتيل. إدارة الموارد البشرية. ط1. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2011.
- ماجد عبد المهدي مساعده. السلوك التنظيمي. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. 2016.
- 53- محمد جلال الغندور. البحث العلمي بين النظرية والتطبيق. ط1. دار الجوهرة للنشر والتوزيع. القاهرة. 2015.
- 54- نادية حسين العفون. منتهى مطرش عبد الصاحب. التفكير أنماطه ونظرياته وأساليب تعليمه وتعلمه. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. 2012.
- 55- نجم عبود نجم. إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. ط2. دار وائل للنشر. عمان. 2015.
- 56- نجم عبود نجم. القيادة وإدارة الابتكار. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. 2012.
- 57- نور الدين حاروش. إدارة الموارد البشرية. ط2. دار الأمة للطباعة والنشر. الجزائر. 2016.
- 58- هياء بنت عبد الهادي الحميدي الدويسري. الإبداع الإداري (مفهومه، أهميته، مقوماته ومعوقاته). قسم الاشراف التربوي. شعبة الاجتماعيات. وزارة التربية والتعليم. المملكة العربية السعودية. (بدون سنة نشر).

### ثالثاً: المذكرات والأطروحات:

- 60- أحمد محمد حميدان الحجاج. أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل. دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية. مذكرة نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال. جامعة الشرق الأوسط. 2020



- 61- بن خالد عبد الكريم. جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي. دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية ادرار. شهادة نيل شهادة الدكتوراه. جامعة وهران 2. 2016-2017.
- 62- بوبعة عبد الوهاب. دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-. رسالة نيل شهادة الماجستير. جامعة منتوري قسنطينة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2011-2012.
- 63- ترجمة رمضان مسعد بدوي. إستراتيجيات للحل الإبداعي للمشكلة. ط1. دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان. 2012.
- 64- جمال خير الله. الإبداع الإداري. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن عمان. 2009.
- 65- حداد وردة. رجم عائشة. أثر الابداع التنظيمي على جودة العملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. 2022/2021.
- 66- حدة سلطاني. دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمه. مذكرة نيل شهادة الدكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. 2022/2021.
- 67- حرز الله محمد لخضر. الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في ترقية أداء الكفاءات التعليمية في ظل تطور مجتمع المعرفة. دراسة حالة الأستاذ الجامعي جامعة محمد خيضر بسكرة. مذكرة نيل شهادة الدكتوراه. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2021/2020.
- 68- حسين مريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط3. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان الأردن. 2009.
- 69- حمادي عبد الحق. إدارة الجودة الشاملة ودورها في التقليل من حوادث العمل. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة unicab. مذكرة نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2015.2014.
- 70- ختام سحيمات. التفكير المفاهيم والانماط. ط1. الراية للنشر. عمان الأردن. 2010.
- 71- خضر كاظم حمود. السلوك التنظيمي. ط1. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. 2002.
- 72- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي. جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. رسالة نيل شهادة الدكتوراه. جامعة قناة السويس. كلية التجارة قسم إدارة الاعمال. 2014.

- 73- سائدة زياد فواز الزغول. الابداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في الأردن. مذكرة نيل شهادة الماجستير. جامعة ال البيت. كلية إدارة المال والاعمال. سنة 2017-2018.
- 74- عذاري سعود الهاجري. أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين. دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت. رسالة نيل شهادة الماجستير. جامعة كلية الأعمال. كلية الأعمال. 2011.
- 75- محمد حمزة حسين الصفدي. أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي في الأردن. مذكرة نيل شهادة الماجستير. جامعة ال البيت كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. سنة 2018-2019.
- 76- مسغوني نجوى. قده حياة. دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الشهيد حمه لخضر. الوادي. 2017/2018.
- 77- وسام محمد الحسني أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة. مذكرة نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال. جامعة الازهر. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة. 2016.
- 78- وليد شلابي. القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي. مذكرة نيل شهادة الدكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2020/2021.
- 79- نهاد عبد الرحمان الشنطي. واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال والسكان. رسالة نيل شهادة الماجستير. جامعة الأقصى. برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى. غزة. 2016.

#### رابعا: الدوريات والمجلات والملتقيات العلمية:

- 80- أسماء رئيسي. رحمة غضبان. معوقات الابداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. العدد 8.
- 81- الداوي الشيخ. تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي والتسيير. حويليات جامعة الجزائر. العدد 15. السنة 2005.
- 82- الطاهر غراز. لندة منصور. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابداع الإداري بالمنظمات. مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية. العدد 1. المجلد 4. جوان 2005. [others.zaltman2](http://others.zaltman2).

- 83- إيمان عسكر حاوي. الابداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد. المجلد 4. العدد 8. 2011.
- 84- بشار محمد خليل العبيدي وآخرون. الابداع المنظمي واثره في تحسين جودة المنتج دراسة تحليلية الآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية الويزيرية. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 84. السنة 2010.
- 85- بلقي فطوم الأسس المنهجية لتحديد المصطلحات والمفاهيم في البحوث الاجتماعية. مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الانسانية والاجتماعية. المجلد 9. العدد 1. السنة 2022.
- 86- بن تقات عبد الحق وآخرون. واقع الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مدخل الى حماية الملكية الفكرية الصناعية. مجلة البشائر الاقتصادية. العدد 1. المجلد 4. افريل 2018.
- 87- بوسعدة سعيدة. الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. المجلد 14. العدد 19. السنة 2018.
- 88- حلي مصطفى. مدخل الى جودة الحياة في العمل. مجلة مجتمع تربية عمل عدد خاص. مارس 2018. جامعة الجزائر 2
- 89- رادي نور الدين. الابداع والابتكار في المنظمات الحديثة دراسة تجارب عالمية. مجلة الابتكار والتسويق. العدد 1. الجزائر
- 90- رجراج الزوهير. دور الابداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة. العدد 31. السنة 2015.
- 91- سارة بولرباج. عبد الكريم الطيف. فاعلية نظرية تريز في تنمية التفكير الابتكاري والابداعي. مجلة أبعاد اقتصادية. العدد 1. المجلد 10. السنة 2020.
- 92- سامي مباركي. محمد قريشي. دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية. العدد 44. جوان 2016.
- 93- سعدي وحيدة. ولهي حنان. الابداع التنظيمي رؤية معاصرة لادارة المنظمات. مجلة دراسات وابحاث. العدد 19. السنة 7. جوان 2015. الجزائر
- 94- سنان كاظم الموسمي. مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد. مجلة آدا الكوفة. العدد 1.
- 95- سهام موفق. سعودي عبد الصمد. التمكين والسلوك الإبداعي للعاملين. دراسة تحليلية لاتجاهات عينة من موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريج - مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة. المجلد 1. العدد 1. السنة 2018.
- 96- شراف عقون لقمان بوخدوني. جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة. العدد 02. المجلد 5. السنة 2020.

- 97- شرف الدين زديرة. صبرينة خليل. نماذج علاقة جودة الحياة الوظيفية وأبعادها بجودة الخدمة الصحية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. المجلد 9. العدد 02. جوان 2022.
- 98- شنافي نوال. مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات التجارية. العدد 1. المجلد 5. مارس 2021.
- 99- صبرينة بن جامع شهرزاد زقيليل. اليوم الدراسي حول جودة حياة العمل. مداخلة حول جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي. جامعة سكيكدة 20 أوت 1955.
- 100- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. العدد 02. جامعة الزقازيق 2004.
- 101- عبد الحميد مهري. مفهوم جودة الحياة المهنية لدى العامل الجزائري. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية. العدد 1. المجلد 10. 16 جانفي 2021.
- 102- عبد الكريم بن خالد. فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 20. سبتمبر 2015.
- 103- عبد الله جوزة. الإبداع التنظيمي في المنظمات العامة الجزائرية العوائق المتطلبات. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية. المجلد 7. العدد 1. سنة 2022.
- 104- عتيقة درايرية. زوينة بو ساق. جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي. مجلة هيرودوت. العدد 8. ديسمبر 2018. جامعة الجزائر 2.
- 105- علي السيد جمعة أبو حشيش. أثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل على الأداء الابتكاري للمنظمة -دراسة ميدانية-. مجلة البحوث المالية والتجارية. المجلد 22. العدد 4. أكتوبر 2021.
- 106- عمار حداد وآخرون. تحليل علاقة أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمستوى تطبيق مشروع المؤسسة الصحية حالة المؤسسة العمومية الجوارية قايس ولاية خنشلة. مجلة الاقتصاد الصناعي ( خزارتك ). المجلد 10. العدد 2. 2020.
- 107- عيسى نجيمي. التزام إدارة الموارد البشرية بأبعاد جودة حياة العمل كمطلب للتحكم في محركات التغيير. دراسة نظرية تحليلية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. العدد 7.
- 108- غليظ شافية. مفهوم جودة الحياة المهنية لدى العامل الجزائري. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية. المجلد 16. العدد 01. جامعة قسنطينة. الجزائر. 2021.
- 109- فاروق حريزي. دور تكنولوجيا المعلومات في توليد الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة ميدانية: مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة ومؤسسة الأنابيب وعتاد السقي الزراعي برج بوعريج العدد 4. السنة 2018. مجلة دراسات اقتصادية. العدد 38. أوت 2019.
- 110- فاطمة نفيدة. الدور الاجتماعي للمرأة التارقية. مجلة افاق علمية: دورية نصف سنوية محكمة. العدد 06. فيفري 2012. الجزائر.

- 111- قهيري فاطنة. دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية. دراسة ميدانية بمستشفى الام والطفل بولاية جيجل. مجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 10. العدد 3. سبتمبر 2018. السنة العاشرة.
- 112- قهيري فاطنة. كسنة محمد. دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية. دراسة ميدانية بمستشفى الام والطفل بولاية الجلفة. مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 3. المجلد 10. سبتمبر 2018. السنة العاشرة.
- 113- كريمة عزوز. مفهوم المؤسسة ومعايير تكيفها ضمن قانون المنافسة. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 32. العدد 2. جوان 2021.
- 114- ليتيم ناجي. بوطغان ليلي. دور استراتيجيات الابداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية محمد لمين مراكشي. المعوقات التنظيمية للابداع في المنظمات. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. دار التل للطباعة. العدد 3. جوان 2011.
- 115- محمد سعيد عبد المطلب هلال. دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الامريكية وتورنتو الكندية وإمكانية الإفادة منها في عين شمس. مجلة الإدارة التربوية . العدد 10. سبتمبر 2016.
- 116- مداح لخضر. الابداع أساس التميز في أداء المنظمات. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة. العدد 3. المجلد 2.
- 117- مراد حسين سالم النهود. تأثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 45. 2 تموز 2022.
- 118- مصطفى عومرية. بن عبو الجيلالي. دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الابداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية (مؤسسة calempa لتصنيع الورق والاغلفة كدراسة حالة) مجلة البديل الاقتصادي. العدد 7. جوان 2017.
- 119- وشنان حكيمة. شلابي صالح. يوم دراسي حول جودة حياة العمل في المؤسسة الجزائرية. مداخلة بعنوان دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق جودة الخدمة في المؤسسة. جامعة 20 أوت 1955. سكيكدة. 14 جوان 2022.
- 120- يعقوب سالم. آليات المناخ التنظيمي لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع. العدد 4. المجلد 5. 2021.
- 121- عادل بومجان. أقطي جوهره. خالد الوافي. جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 18. العدد 02. السنة 2018.

الملاحق

1/ الملحق رقم 1 :

دليل المقابلة:

- فيما يتمثل الهدف الرئيسي للمؤسسة؟
- ما هي الخطط التي تعتمد عليها المؤسسة في وقت الأزمات؟
- شهادة الايزو التي تحصلت عليها المؤسسة، حسب رأيك ماهي نسبة مشاركة العمال على تحقيقها؟
- هل تكون المبادرة الأولى من العمال بطرح مقترحاتهم أو بعد أن يطلب اليهم ذلك؟
- هل ترى أن إبداع العامل يكون أفضل عندما يعمل بمفرده أو مع الجماعة؟



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة الاستبيان



## دور الابداع التنظيمي في تحقيق جودة العمل

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه-بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

اعداد الطلبة:

حدة برويس

ايمان بن لاغة

تحت اشراف:

د. بشقة سميرة

**ملاحظة:** نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاسبيان بكل صدق وصرامة بغرض مساعدتنا للوصول الى نتائج علمية وموضوعية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة بهاته الاستمارة ستبقى سرية ولن تستعمل الا لأغراض علمية. وشكرا لتعاونكم معنا .

السنة الجامعية: 2023/2022



المحور الأول: البيانات الشخصية:

1/الفئة العمرية: .....

2/المستوى التعليمي: .....

المحور الثاني: تساهم الحساسية للمشكلات في تحقيق جودة العمل:

الرقم	العبارات	نعم	لا
03	- تمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات المهنية قبل وقوعها.		
04	- غالبا تدرك أسباب المشكلات التي تعترض عملك.		
05	- عندك دافعية في إيجاد حلول ناجحة للمشكلات في العمل.		
06	- الحلول من طرفك هل يتم اعتمادها كحل فعلي للمشكلة.		
07	- لديك القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الأزمات.		
08	- لديك خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل؟		

		09 - تدرك نقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل.
--	--	---

المحور الثالث: تساهم قنوات الاتصال في تحقيق جودة العمل:

الرقم	العبارات	نعم	لا
10	- تتقبل معرفة الرأي المخالف لرأيك والاستفادة منه.		
11	- تقوم بتقديم مقترحات وطرق لتحسين ظروف العمل.		
12	-تعتمد المؤسسة مبدأ التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار.		
13	- يساعد التحفيز في تشجيع الأفكار الجيدة.		
14	- تشجع المؤسسة على بناء فرق عمل واتباعها كأسلوب لمعالجة المشاكل.		
15	- تعتقد أن الثقة بين المسؤولين والعامين تشجع على حل المشكلات.		

		16 -تملكمعلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام و علاقتها بالمهام الأخرى في العمل.
--	--	--

المحور الرابع: تساهم المخاطرة(المجازفة) في تحقيق جودة العمل:

الرقم	العبارات	نعم	لا
17	- تبادل بتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة كحل للمشكلات.		
18	- تتحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال والاستعداد لمواجهة النتائج.		
19	-لديك القدرة بالقيام بالأعمال الصعبة والمعقدة.		
20	- تقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم معرفتك بالمخاطر المترتبة على ذلك.		
21	- تعمل المؤسسة على تحديد الخطر والتعامل معه بفعالية.		
22	- تملك المؤسسة نظام لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر.		
23	-القدرةبالوعي بالمخاطر بين العمال من خلال تقديم الدعم والتدريب في المؤسسة.		

3/ الملحق رقم 3: خاص بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (الإستبيان )

الاسم واللقب	التخصص العلمي
د. أسماء بن تركي	علم الاجتماع التربوية
د. سميرة مشري	علم الاجتماع التنظيم
أميرة سابق	علم الاجتماع التنظيم



مؤسسة قديلة المياه المعدنية



**SOCIETE GUEDILA DES EAUX MINERALES  
NATERELLES (SPA)**

*Fiche technique*

**EAU MINERALE NATURELLE GUEDILA**



## IDENTIFICATION DU PRODUIT

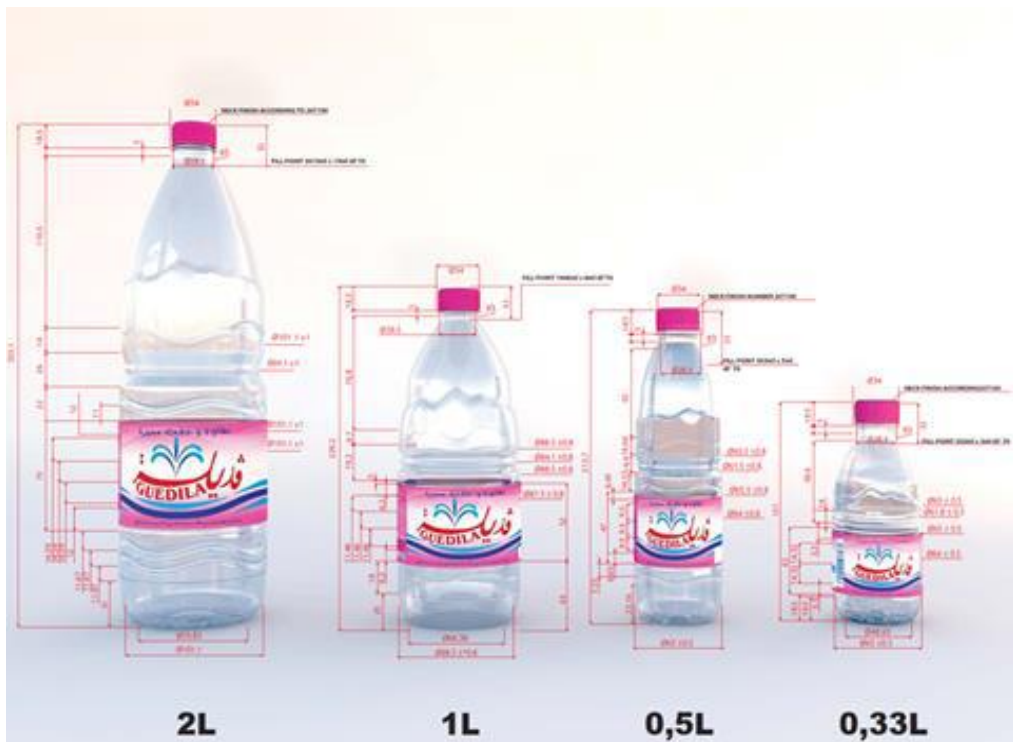
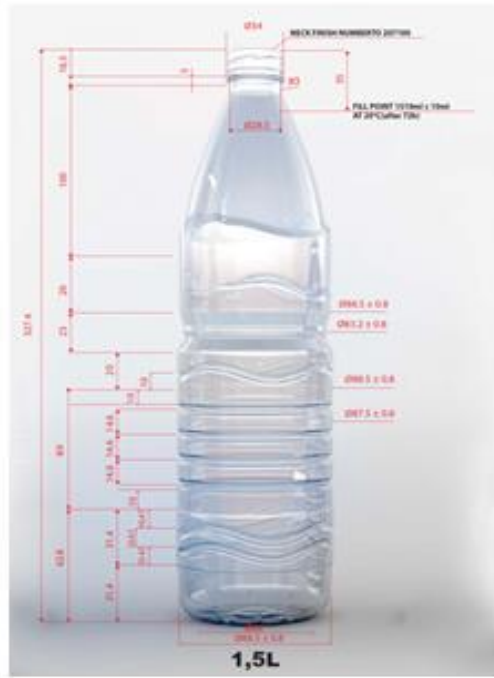
<p><u>Produit:</u> EAU MINERALE NATURELLE</p> <p><u>Marque:</u> GUEDILA</p> <p><u>Gamme:</u> 0,33L; 0,5L; 1L; 1,5L; 2L</p> <p><u>Pays d'origine:</u> ALGERIE</p>	<p><i>L'eau minérale naturelle se caractérise par sa pureté originelle et sa composition parfaitement stable et garantie en minéraux. L'eau minérale Guedila est une marque Algérienne, la société d'embouteillage a été créée en 1984 dans la Wilaya de Biskra. Guedila propose une large gamme de formats pour couvrir toutes les attentes et les besoins des consommateurs. Leader sur le marché Algérien dans le domaine d'embouteillage d'eau minérale.</i></p>
--	--

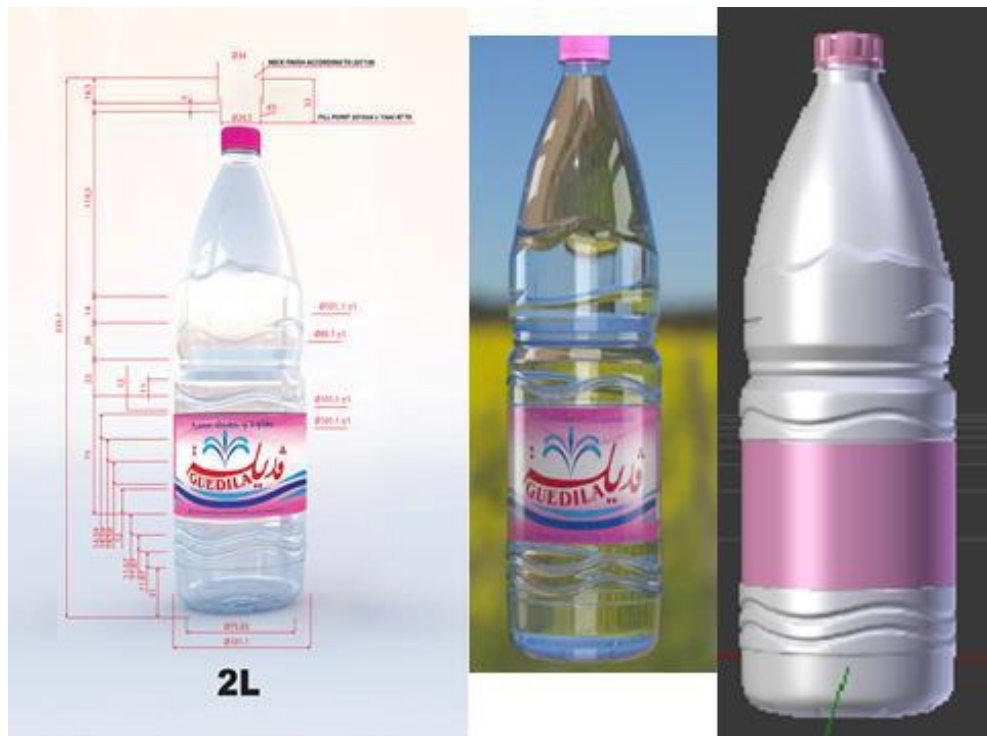
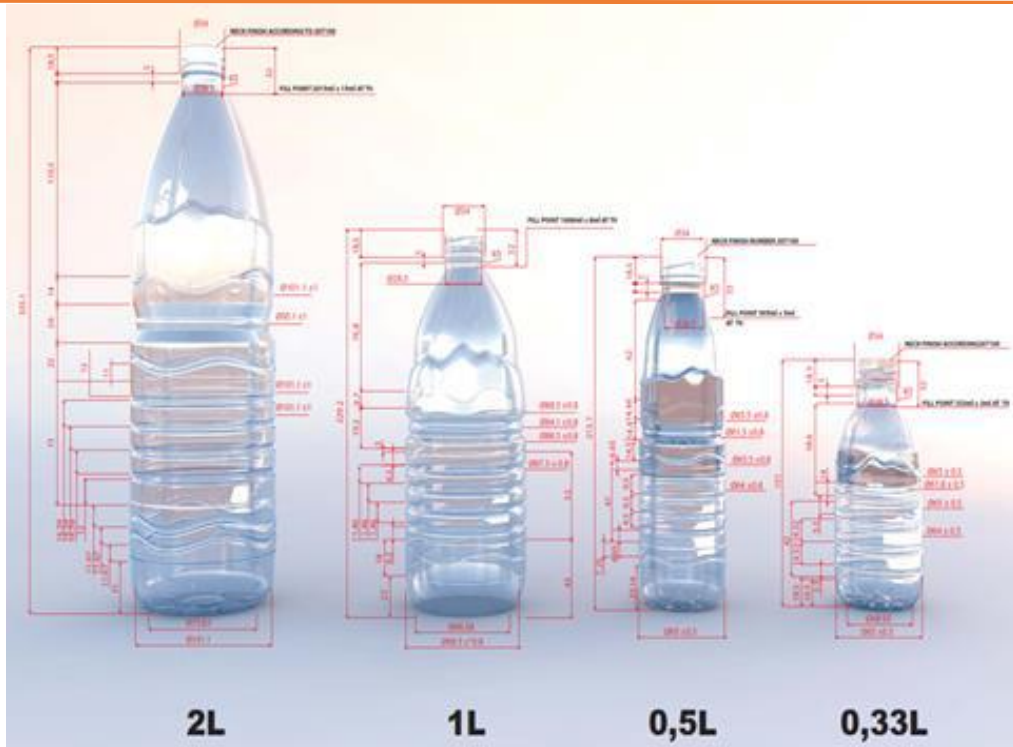
<i>Caractéristiques techniques</i>	<i>Avantage client</i>
<p><u>Composition minéralogique :</u>            Calcium: 78 mg/litre            magnésium: 37mg/litre            sodium: 29 mg/litre            Potassium: 2 mg/litre            sulfate: 95 mg/litre            Chlorure: 40 mg/litre            Nitrate: 4,5 mg/litre            Nitrite: &lt;0,01 mg/litre            pH: 7,35 mg/litre            R.S a 180°C: 564 mg/litre</p>	<p>Les minéraux(ou sels minéraux) sont des éléments essentiels au bon fonctionnement de l'organisme, notre corps a besoin de ces minéraux comme les vitamines, on les trouve naturellement dans les aliments, en quantités variables en fonction de leurs nature et de leur origine.</p> <p>L'eau minérale GUEDILA se caractérise par sa composition équilibrée en sel minéraux, sa pureté et sa légèreté exceptionnelle.</p>
<p><u>Durée de conservation:</u>            01 année après la date de fabrication</p>	<p>Il est indispensable de respecter les conditions de stockage mentionnées sur l'étiquette de produit.</p>
<p><u>Forme du conditionnement :</u>            Les bouteilles d'eau minérale sont rassemblées en fardeau de 6 ou 12 bouteilles selon le format.</p>	<p><i>Le fardeau de l'eau minérale GUEDILA peut être rangé facilement. Avec le poignet très pratique, vous pourrez aisément transporter le fardeau et le ranger facilement</i></p>

<p><u>Matière(s) du conditionnement du produit :</u> Emballage en plastique</p>	<p>Notre produit est embouteillé dans des bouteilles en PET, la matière première est vierge.</p>
<p><u>Volume d'eau par fardeau:</u> 0,33 litre; 0,5litre; 01litre; 1,5litre et 02litre.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Un fardeau de format 0,33L se compose de 12 bouteilles soit un volume total de 3,96 litres.</li><li>▪ Un fardeau de format 0,5L se compose de 12 bouteilles soit un volume total de 6 litres.</li><li>▪ Un fardeau de format 1L se compose de 06 bouteilles soit un volume total de 6 litres</li><li>▪ Un fardeau de format 1,5L se compose de 06 bouteilles soit un volume total de 9 litres</li><li>▪ Un fardeau de format 2L se compose de 12 bouteilles soit un volume total de 12 litres</li></ul>









## Le bouchon



 <p>graphis</p> <p>10 rue de la République - 92000 Nanterre - France T: +33 (0)1 47 37 70 00 F: +33 (0)1 47 37 70 01</p>	<b>CLIENT: GUEDILA</b> <b>INFORMATIONS MAQUETTE</b> Client: Guedila Site: Guedila Adresse: Guedila Téléphone: +33 (0)1 47 37 70 00 Email: guedila@guedila.com Site Web: www.guedila.com	<b>MAQUETTE: Label 1,5 L</b> <b>COLORS</b> Pantone 285C, 286C, 287C, 288C, 289C, 290C, 291C, 292C, 293C, 294C, 295C, 296C, 297C, 298C, 299C, 300C, 301C, 302C, 303C, 304C, 305C, 306C, 307C, 308C, 309C, 310C, 311C, 312C, 313C, 314C, 315C, 316C, 317C, 318C, 319C, 320C, 321C, 322C, 323C, 324C, 325C, 326C, 327C, 328C, 329C, 330C, 331C, 332C, 333C, 334C, 335C, 336C, 337C, 338C, 339C, 340C, 341C, 342C, 343C, 344C, 345C, 346C, 347C, 348C, 349C, 350C, 351C, 352C, 353C, 354C, 355C, 356C, 357C, 358C, 359C, 360C, 361C, 362C, 363C, 364C, 365C, 366C, 367C, 368C, 369C, 370C, 371C, 372C, 373C, 374C, 375C, 376C, 377C, 378C, 379C, 380C, 381C, 382C, 383C, 384C, 385C, 386C, 387C, 388C, 389C, 390C, 391C, 392C, 393C, 394C, 395C, 396C, 397C, 398C, 399C, 400C, 401C, 402C, 403C, 404C, 405C, 406C, 407C, 408C, 409C, 410C, 411C, 412C, 413C, 414C, 415C, 416C, 417C, 418C, 419C, 420C, 421C, 422C, 423C, 424C, 425C, 426C, 427C, 428C, 429C, 430C, 431C, 432C, 433C, 434C, 435C, 436C, 437C, 438C, 439C, 440C, 441C, 442C, 443C, 444C, 445C, 446C, 447C, 448C, 449C, 450C, 451C, 452C, 453C, 454C, 455C, 456C, 457C, 458C, 459C, 460C, 461C, 462C, 463C, 464C, 465C, 466C, 467C, 468C, 469C, 470C, 471C, 472C, 473C, 474C, 475C, 476C, 477C, 478C, 479C, 480C, 481C, 482C, 483C, 484C, 485C, 486C, 487C, 488C, 489C, 490C, 491C, 492C, 493C, 494C, 495C, 496C, 497C, 498C, 499C, 500C, 501C, 502C, 503C, 504C, 505C, 506C, 507C, 508C, 509C, 510C, 511C, 512C, 513C, 514C, 515C, 516C, 517C, 518C, 519C, 520C, 521C, 522C, 523C, 524C, 525C, 526C, 527C, 528C, 529C, 530C, 531C, 532C, 533C, 534C, 535C, 536C, 537C, 538C, 539C, 540C, 541C, 542C, 543C, 544C, 545C, 546C, 547C, 548C, 549C, 550C, 551C, 552C, 553C, 554C, 555C, 556C, 557C, 558C, 559C, 560C, 561C, 562C, 563C, 564C, 565C, 566C, 567C, 568C, 569C, 570C, 571C, 572C, 573C, 574C, 575C, 576C, 577C, 578C, 579C, 580C, 581C, 582C, 583C, 584C, 585C, 586C, 587C, 588C, 589C, 590C, 591C, 592C, 593C, 594C, 595C, 596C, 597C, 598C, 599C, 600C, 601C, 602C, 603C, 604C, 605C, 606C, 607C, 608C, 609C, 610C, 611C, 612C, 613C, 614C, 615C, 616C, 617C, 618C, 619C, 620C, 621C, 622C, 623C, 624C, 625C, 626C, 627C, 628C, 629C, 630C, 631C, 632C, 633C, 634C, 635C, 636C, 637C, 638C, 639C, 640C, 641C, 642C, 643C, 644C, 645C, 646C, 647C, 648C, 649C, 650C, 651C, 652C, 653C, 654C, 655C, 656C, 657C, 658C, 659C, 660C, 661C, 662C, 663C, 664C, 665C, 666C, 667C, 668C, 669C, 670C, 671C, 672C, 673C, 674C, 675C, 676C, 677C, 678C, 679C, 680C, 681C, 682C, 683C, 684C, 685C, 686C, 687C, 688C, 689C, 690C, 691C, 692C, 693C, 694C, 695C, 696C, 697C, 698C, 699C, 700C, 701C, 702C, 703C, 704C, 705C, 706C, 707C, 708C, 709C, 710C, 711C, 712C, 713C, 714C, 715C, 716C, 717C, 718C, 719C, 720C, 721C, 722C, 723C, 724C, 725C, 726C, 727C, 728C, 729C, 730C, 731C, 732C, 733C, 734C, 735C, 736C, 737C, 738C, 739C, 740C, 741C, 742C, 743C, 744C, 745C, 746C, 747C, 748C, 749C, 750C, 751C, 752C, 753C, 754C, 755C, 756C, 757C, 758C, 759C, 760C, 761C, 762C, 763C, 764C, 765C, 766C, 767C, 768C, 769C, 770C, 771C, 772C, 773C, 774C, 775C, 776C, 777C, 778C, 779C, 780C, 781C, 782C, 783C, 784C, 785C, 786C, 787C, 788C, 789C, 790C, 791C, 792C, 793C, 794C, 795C, 796C, 797C, 798C, 799C, 800C, 801C, 802C, 803C, 804C, 805C, 806C, 807C, 808C, 809C, 810C, 811C, 812C, 813C, 814C, 815C, 816C, 817C, 818C, 819C, 820C, 821C, 822C, 823C, 824C, 825C, 826C, 827C, 828C, 829C, 830C, 831C, 832C, 833C, 834C, 835C, 836C, 837C, 838C, 839C, 840C, 841C, 842C, 843C, 844C, 845C, 846C, 847C, 848C, 849C, 850C, 851C, 852C, 853C, 854C, 855C, 856C, 857C, 858C, 859C, 860C, 861C, 862C, 863C, 864C, 865C, 866C, 867C, 868C, 869C, 870C, 871C, 872C, 873C, 874C, 875C, 876C, 877C, 878C, 879C, 880C, 881C, 882C, 883C, 884C, 885C, 886C, 887C, 888C, 889C, 890C, 891C, 892C, 893C, 894C, 895C, 896C, 897C, 898C, 899C, 900C, 901C, 902C, 903C, 904C, 905C, 906C, 907C, 908C, 909C, 910C, 911C, 912C, 913C, 914C, 915C, 916C, 917C, 918C, 919C, 920C, 921C, 922C, 923C, 924C, 925C, 926C, 927C, 928C, 929C, 930C, 931C, 932C, 933C, 934C, 935C, 936C, 937C, 938C, 939C, 940C, 941C, 942C, 943C, 944C, 945C, 946C, 947C, 948C, 949C, 950C, 951C, 952C, 953C, 954C, 955C, 956C, 957C, 958C, 959C, 960C, 961C, 962C, 963C, 964C, 965C, 966C, 967C, 968C, 969C, 970C, 971C, 972C, 973C, 974C, 975C, 976C, 977C, 978C, 979C, 980C, 981C, 982C, 983C, 984C, 985C, 986C, 987C, 988C, 989C, 990C, 991C, 992C, 993C, 994C, 995C, 996C, 997C, 998C, 999C, 1000C		<b>CONTENUS</b> Contenu: 1,5 L Matière: 1,5 L Matière: 1,5 L	<b>CONTENUS</b> Contenu: 1,5 L Matière: 1,5 L Matière: 1,5 L	<b>Vous pouvez aussi:</b> Matière: 1,5 L Matière: 1,5 L Matière: 1,5 L
---	--	--	--	---	---	---

Les couleurs sont données à titre indicatif et peuvent varier en fonction de la technologie d'impression.

