

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير.

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير.

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطلبة:

✓ بعيطيش دنيا

✓ بلميلود إكرام

بعنوان:

---

دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز

(دراسة حالة مؤسسة كوندور ميلتيميديا - برج بوعريريج)

---

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

مناقشا

بعجي سعاد

بوعزة خالد

عيسات العربي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
1438

## الإهداء

بدأتُما بطموح وأُنهيتهما بنجاح خطوة الألف ميل اليوم عديتنا بعد سنوات من الدراسة والتعب والعمل الجاد بما قد بدأت رحلتنا في كوكب الطموح والتحدي.  
إلى من كلل العرق بجبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلى بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً من بذل الغالي  
والنفيس والدي العزيز "الشريف رحمه الله"

إلى المرأة التي صنعت مني فتاة طموحة وتعشق التحديات، قدوتني الأولى التي منحتها تعرفت على القوة والثقة بالنفس لمن رضاها يتخلق لي التوفيق وحنانها يلهم جراحي  
والتي كانت الداعمة الأولى في كل خطواتي

"أمي الغالية"

إلى السكرة الجميلة في حياتي ونصف قلبي «أختي الغالية بسمة» وزوجها "جمال"

إلى مصدر قوتي الداعمين الساندين ارضي الصلبة وجداري المتين الى من راهنو على نجاحي وملهمني نجاحي اخوتي "صلاح وأمين".

إلى زوجة أخي وأختي الثانية "سورية، باية"

إلى قطعة من روحي ومنح الحب في حياتي "أحمد، عبد الرحمن، أميرة، رهمف،

إلى شريكه الصبا ورفيقة الخندق التي تقاوم الحياة بالضحك، التي كانت دوما موضع الالكاء والسند في مذكرتي "أكرام"

ولا ننسى رفقاء الروح الذين شاركوني الطريق الى من هونوا تعب الطريق الى من شجعوني على المثابرة وأكمال المسيرة "شيماء، تسنيم، شيماء، كوثر، كريم، أيمن،  
يحيى"

إلى رفقاء الجامعة وقطعة من القلب الى أحمية الروح "أحلام، رقية، صوفيا، أميرة"

من قال أنا لها نالها



# الإهداء

المحمدسالم الذي وفقني لتشين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بهذه الذكرى ورفعت قبعتي احتراماً لسنيننا مضت من الدراسة....

أهدي ثمرة جهدي إلى أسمى آيات العطاء البشري "أمي أبي الغاليين"

لمن تحت أقدامها الجنة لمن كانت دعواتها سر نجاحي ترفقني طوال مسيرتي الدراسية وحرصت على تعليمي بصبرها، التي أسمى جاهدة أن أكفيها ذرة من حقها علي، فربك يا أمي نعمة تفوق الدنيا وما فيها يا الله يا من لا تضيع عنده الودائع إني أستودعك هذه النعمة.

إلى أعظم شخص وأعز الناس على روجي، داعمي الأول، سندي وملاذي بعد الله، فخري واعتزازي، أبي الغالي رعاك الله ورزقك الفردوس الأعلى.

إلى الروح المستممة لروحي أختي هبة الوحيدة والنسخة الأخرى مني ملجأ أي الدائم وفقك الله.

إلى النعمة التي استحلت قلبي فرحاً أتوايا سير والسعيد تقف حروفي حائرة أمام ما فعلتموه لأجلي دمت داعماً لعضدي.

إلى الروح الأحب إلى قلبي زوجي إسماعيل صاحب الروح الطيبة والدائمة لي دمت سنداً محتوي.

ولأخص بالذكر جميع أقاربي الذين سحو إلى تشجيعي ودمعني فشكراً لكم.

لله در أناس ألبناذكروا تطيبوا سيرتهم حتى وإن غابوا كرفيقتي اللواتي أقول لمن أدام الله صداقتنا تحت رعايته وحفظكن فؤاد الروحي وخاصة مضافتي في هذا

العمل "دنيا".

شكراً إلى كل أستاذ ترك فينا بصمة جميلة وعلماً معنى النجاح خلال كل هذه السنين العجاف.

إكرام بلميلود

# شكر و عرفان



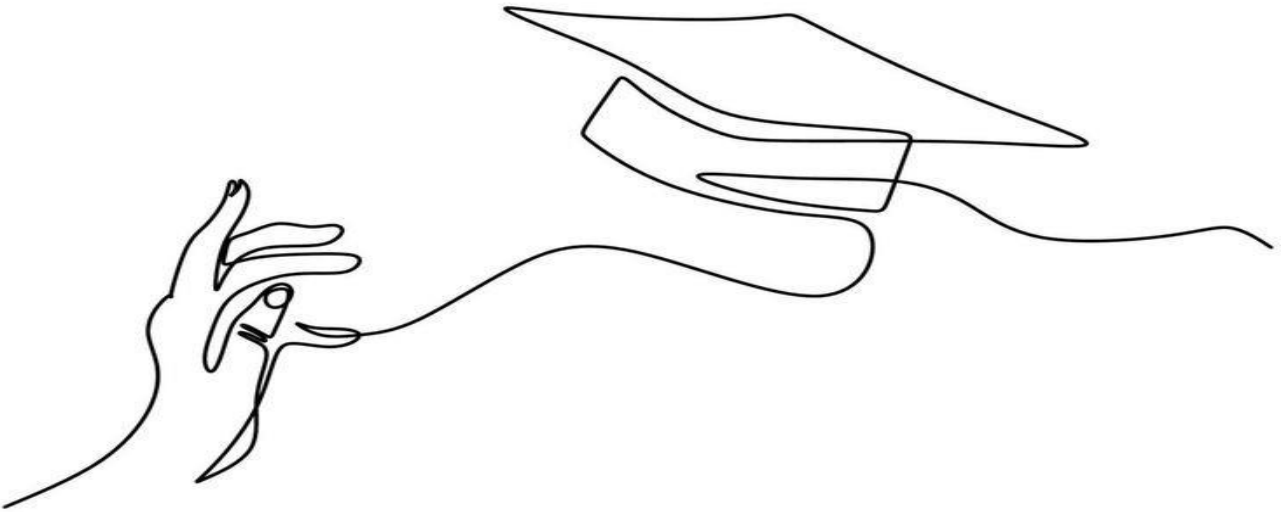
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لى "الدكتور بوعزة خالد" لعطائه الدائم وجهوده الذي بذلها طيلة المشوار

ممتنين لأنك وكتورنا ومشفنا شكرا بحجم عطائك، وبحجم أثرك العظيم علينا، وامت منارة العلم ومشعلا يضيء

و روب الخير



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة كوندور بيج بوعريريج، من خلال تحديد الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في (الطلاقة، الأصالة، المرونة) والأداء المتميز، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا أسلوب دراسة الحالة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، ووزع على عينة شملت 52 إطار بقسم الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، وقد تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSSv23.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور كبير للإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  في مؤسسة كوندور ميلتيميديا بيج بوعريريج.

الكلمات المفتاحية: الإبداع التنظيمي، الطلاقة، الأصالة، المرونة، الأداء المتميز.

**Abstract:**

This study aimed to highlight the role of organizational creativity in achieving outstanding performance in the Condor Foundation in Bordj Bou Arreridj, by identifying the impact between the dimensions of organizational creativity represented in (fluency, originality, flexibility) and outstanding performance, and for that was based on the descriptive analytical approach as well as the case study method, Where the questionnaire was used as a tool to collect data on the variables of the study, and was distributed to a sample of 52 frames in the human resources department in the company under study, and the analysis was carried out using the statistical analysis program SPSSv23.

The study reached several results, the most important of which is the existence of a major role for organizational innovation in achieving outstanding performance at the level of significance of  $0.05 \geq \alpha$  in Condor Multimedia Bordj Bou Arreridj.

**Keywords:** organizational creativity, fluency, originality, flexibility, outstanding performance

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
III	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
III	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
04	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
06	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي.
06	المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي
14	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي.
15	المطلب الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي.
17	المطلب الرابع: نماذج الإبداع التنظيمي.
19	المطلب الخامس: تنمية الإبداع التنظيمي.
21	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز.
21	المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز.
30	المطلب الثاني: العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز.
31	المطلب الثالث: أبعاد الأداء المتميز.
34	المطلب الرابع: نماذج الأداء المتميز.
40	المطلب الخامس: أساليب ومعايير تحقيق الأداء المتميز.
42	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
42	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية.

45	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية.
49	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.
52	خلاصة الفصل الأول
53	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
55	المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة.
84	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
87	خلاصة الفصل الثاني
91-90	الخاتمة
96-93	قائمة المراجع
107-98	الملاحق
108-107	فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45-44	المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية.	01
49-48	المقارنة بين دراستنا والمقالات.	02
51-50	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة الأجنبية.	03
58	تطور عدد عمال الشركة لسنتي 2022 و2023 حسب الفئات المهنية.	04
65	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.	05
65	مجتمع الدراسة والاستبانات الموزعة والمستوردة.	06
67	أوزان سلم ليكرت.	07
67	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت.	08
68	اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ.	09
69	توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس.	10
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	11
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	12



72	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	13
75-74	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة اتجاه أبعاد متغير الإبداع التنظيمي.	14
77-76	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الإبداع التنظيمي.	15
79-77	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الأداء المتميز.	16
80	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز.	17
80	مجال معامل التحديد $R^2$ .	18
81	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لدور الطلاقة في تحقيق الأداء المتميز.	19
82	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لدور الأصالة في تحقيق الأداء المتميز.	20
84	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لدور المرونة في تحقيق الأداء المتميز.	21

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
08	تصنيفات الإبداع.	02
12	الخصائص الرئيسية للفرد المبدع.	03
14	مراحل الإبداع التنظيمي.	04
17	أبعاد الإبداع التنظيمي.	05
19	عناصر الإبداع حسب نموذج آيزنك.	06
28	خصائص الأداء المتميز.	07
30	العوامل الدافعة للتميز.	08
36	نموذج Deming للتميز.	09
37	عجلة ديمينج Deming.	10
38	النموذج الأوروبي للتميز.	11
40	توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز في النموذج الأوروبي.	12
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	13

69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	14
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	15
71	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	16
72	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	17
84	ملخص نتيجة اختبار الفرضيات	18

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101-96	مخرجات SPSSv23	01
105-103	الإستبيان	02
106	استمارة إجراء التربص	03

مقدمة



يعد السعي للتميز في الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحدثاً، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز في أدائها و التفرد به، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود وتطوير وسائل العمل لتحقيق النجاح والتقدم واكتساب مكانة اقتصادية، فالتميز يعكس تعلق المنظمات بأهدافها وقدرتها على الإنجاز وتطبيقها لأفضل الممارسات بكفاءة وفعالية، وأصبحت المنظمات على دراية تامة أنه لا سبيل للوصول إلى التميز غير انتهاجها منهجاً إبداعياً يتيح لها القدرة على المنافسة وخلق ميزة تنافسية لها واستخدام طرق جديدة إبداعية، إذ يعتبر الإبداع التنظيمي أحد أهم التوجهات الحديثة للتميز في الأداء، ومن المكونات الأساسية للمنظمات، وهو الركيزة الأساسية التي تسمح للمنظمات بمواكبة التقدم المتسارع في البيئة الداخلية والخارجية لها، من خلال تحقيق أهم أهدافها والتي تسعى لها المنظمات الأخرى وهي التميز في الأداء، وهذا ما يجعله سلاحاً ضمن نقاط القوة لها لبناء منظمة إبداعية متميزة بأدائها ورائدة في مجال عملها.

**إشكالية الدراسة:** على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة كوندور؟**

من أجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بالإبداع التنظيمي وما هي أهم مستوياته وأبعاده؟

✓ ما الخلفية النظرية للأداء المتميز وما هي أهم نماذجها؟

✓ ما واقع الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة كوندور؟

**فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

كإجابة مبدئية على هذه التساؤلات تم إدراج الفرضيات التالية:

- الإبداع التنظيمي واحد من أحدث الممارسات الإدارية وعنصر أساسي لتحقيق النجاح والتميز في أي منظمة.
- يعد موضوع التميز في الأداء أو ما يعرف بالأداء المتميز من أكثر الموضوعات أهمية وحدثاً حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها.
- هناك دور معتبر للإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة كوندور.

**الفرضيات الفرعية:**

ومن أجل التأكد من ذلك تم اعتماد الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الطلاقة والأداء المتميز في مؤسسة كوندور عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأصالة والأداء المتميز في مؤسسة كوندور عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة والأداء المتميز في مؤسسة كوندور عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

#### ✚ أهمية الدراسة:

✓ تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية متغيراته المتمثلة في الإبداع التنظيمي كونه من المواضيع الإدارية الحديثة ودوره في تحقيق الأداء المتميز الذي أصبح هدف أساسي للمؤسسات المعاصرة.

✓ أهمية الدور الذي يقدمه الإبداع التنظيمي خاصة في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد مؤسسة كوندور.

#### ✚ أهداف الدراسة:

✓ محاولة إثراء الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

✓ محاولة معرفة دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور.

✓ العمل على أن تكون هذه الدراسة مفيدة لكل المؤسسات الأخرى.

✚ **منهج الدراسة:** في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه مناسب لطبيعة الموضوع، كما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة في الجزء التطبيقي والاعتماد على الأداة البحثية التالية "الاستبيان" في معالجة الفصل التطبيقي من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSSv23.

#### ✚ حدود الدراسة:

✓ **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحديد مفاهيم متعلقة بالإبداع التنظيمي والأداء المتميز من مختلف الجوانب ثم دراسة ميدانية لدور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز.

✓ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة بين شهري جانفي وماي من سنة 2024.

✓ **الحدود المكانية:** مؤسسة كوندور CONDOR الواقعة في المنطقة الصناعية ببرج بوعريريج.

✓ **الحدود البشرية:** تم تقديم استبيان على عينة تتكون من 52 فرد من إطارات مؤسسة كوندور.

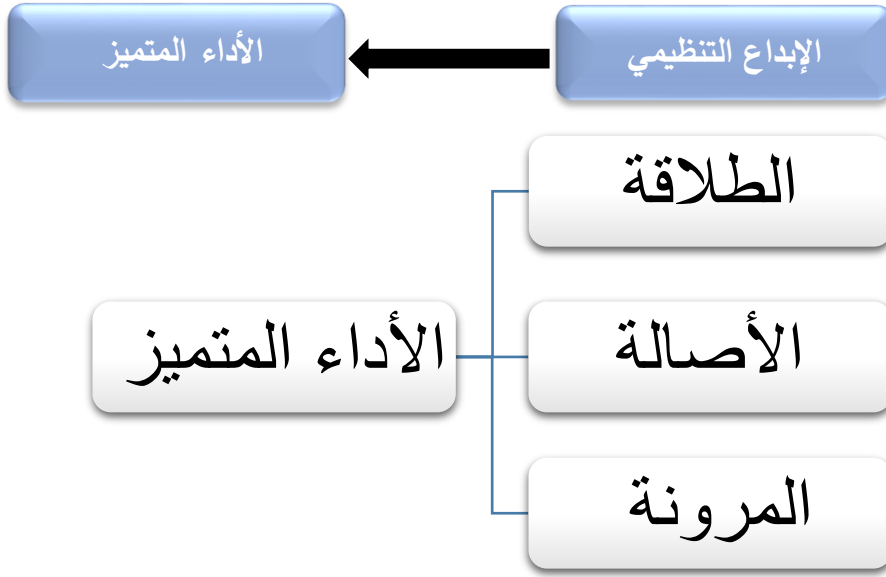
✚ **أسباب اختيار الموضوع:** تم اختيار هذا الموضوع لجملة من الأسباب الموضوعية نوجزها فيما يلي:

✓ الموضوع يعد من مواضيع التابعة لتخصص إدارة أعمال وميولنا الشخصي لمثل هذا النوع من المواضيع.

✓ يعد من المواضيع الحديثة والمعاصرة التي تلقى الاهتمام من طرف الباحثين والممارسين.

✚ **هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في الإبداع التنظيمي من حيث مفهومه وأبعاده ونماذجه، وكذا العوامل المؤثرة فيه، والأداء المتميز من حيث مفهومه، أهدافه، خصائصه وأهم نماذج الأداء المتميز، أما في الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة كوندور لمحاولة معرفة واقع الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.

نموذج الدراسة: من أجل الإجابة على الاشكالية تم الاعتماد على نموذج الدراسة التالي:  
الشكل(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

# الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة



**تمهيد:**

لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلبا اجباريا إذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، وأن دور المنظمة هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي وكذلك يجب أن تتبنى المنظمة تصورا حديثا يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية انطلاقا من أداء متميز والذي يكون نتاج فلسفة إبداعية تتحلى بها القيادة الإدارية وتجسدها كممارسة في نظامها.

وأصبحت فرصة بقاء المنظمات مقترنة بمدى سرعة المؤسسة في فهم قواعد اللعبة والانسجام مع ما يفرضه السوق من معطيات وهذا ما يتطلب الإبداع التنظيمي وكذا الأداء المتميز، فالمنظمة الذكية هي التي تعمل من خلال نظامها بتفعيل خاصية الإبداع مما يجعل أداءها أكثر تميزا في السوق.

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع سنتطرق إلى هذه المباحث:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي.**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيم للأداء المتميز.**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**



## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

مع مرور الوقت أصبحت الحاجة للإبداع ضرورية في كل منظمة، إذ أننا في عالم يتلاحق نحو التغيير والتطور الذي فرضته التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات والأزمات التي تواجهها المنظمات المعاصرة حيث يتطلب حل هذه المشاكل استخدام طرق وأساليب إبداعية جديدة، وذلك بتوفير الوسائل المناسبة والأشخاص المبدعين لإيجاد حلول جديدة مبدعة، ومن هنا اعتبر الإبداع أحد المكونات الأساسية للمنظمات.

### المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الإبداع التنظيمي واختلفت فيها الآراء بين المهتمين بالموضوع، ومن أجل الوصول إلى مفهوم واضح ودقيق كان لابد من معرفة مفهوم الإبداع أولاً.

أولاً: ماهية الإبداع

1. مفهوم الإبداع:

أ. تعريف الإبداع:

لغة:

الإبداع في اللغة العربية من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق<sup>1</sup>.

اصطلاحاً:

✓ يعرف الإبداع بأنه تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما.<sup>2</sup>

✓ الإبداع يعني تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة وغير مألوفة.<sup>3</sup>

✓ ويعرف الكاتب (Drucker) الإبداع بأنه "تغيير في ناتج الموارد، أو كما يميل الاقتصادي الحديث إلى القيام به، ويمكن تعريفه من حيث الطلب وليس من حيث العرض أي تغيير في القيمة والرضا الذي يحصل عليه المستهلك من الموارد".<sup>4</sup>

✓ ويعرف الكاتب دافت (Daft) الإبداع بأنه "تبني فكرة جديدة بالنسبة لمجال/ صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها

1- سيد عليوة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، مركز القرار للاستشارة مكتبة - جزيرة الورد، الطبعة 01، المنصورة، ص9.

2- مرجع نفسه، ص05.

3- بوراد أمير، مراكشي محمد لمين، دور راس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كهركيب، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد 03، 2020، ص12.

4- Peter Drucker (1985), *Innovation and Entrepreneurship* Heinemann, London, p.30.

العامّة".<sup>1</sup>

وفي الأخير نستنتج أن الإبداع هو "القدرة على تطوير أفكار جديدة واكتشاف طرق جديدة لحل مشكلة ما"، وكذلك هو "الإتيان بجديد أو إعادة تقديم القديم بصورة جديدة أو غريبة". وهو "القدرة على إنشاء أو تصميم شيء جديد بطريقة فريدة ومبتكرة".

وعندما نتناول الإبداع لا بد من الإشارة إلى بعض المصطلحات ذات العلاقة تتمثل في الآتي:

✓ الابتكار: تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، بداية من ظهورها، وصولاً إلى تنفيذها على أرض الواقع، والاستفادة منها.<sup>2</sup>

✓ الذكاء: وهو النباهة وبعد النظر واليقظة لما يدور حول الفرد ومدى تبصره بعواقب الأمور وقدرته على تحقيق أهدافه.<sup>3</sup>

✓ الاختراع: هو إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له إن وجد أو سبق إليه أحد ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية.<sup>4</sup>

✓ الموهبة: عرفت بأنها "الاستعداد والتفاعل البناء مع مظاهر مختلفة من عالم التجربة"<sup>5</sup>.

✓ الاكتشاف: الوصول لشيء كان موجود من قبل.

ب. خصائص الإبداع.

إن مفهوم الإبداع يرتكز على العديد من الخصائص وهي كالتالي:<sup>6</sup>

✓ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات.

✓ يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

✓ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليس ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

✓ إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد

1- Richard L .Daft(1992), **Organization Theory and Design 4th ed.**Western Publishing Cp.New York, p.245

2- رانيا الشيخ طه، الابتكار وريادة الأعمال، سلسلة كتيبات تعريفية العدد 31، صندوق النقد العربي، ابو ظبي، 2022، ص 5.

3-مدحت ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 35.

4- خليل محمد حسن الشماع، حير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة 03، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص421

5- حسين عبد الحفيظ الكيلاني، الموهبة والتفكير الإبداعي في التعليم، الطبعة 01، دار دجلة، عمان، 2009، ص12.

6- هيجان عبد الرحمان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص251.

الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى النتيجة.

### ج. أهمية الإبداع.

- ✓ إن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- ✓ تحسين صور المؤسسة بغية التميز عن المنافسين في السوق.
- ✓ يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.
- ✓ إن الإبداع يدفع المؤسسات للحصول على مراكز التميز والتقدم إذ أنه يزيد من تقدم المؤسسات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة<sup>1</sup>.

### د. تصنيفات الإبداعية:

وللإبداع تصنيفات متعددة تختلف باختلاف وجهات النظر للكاتب والباحثين إذ صنف الإبداع إلى ثلاثة تصنيفات وهي<sup>2</sup>:

- ✓ ابداع المنتج: ويعني تقديم منتج ليحل محل منتج معن بهدف اشباع حاجة قائمة أو كامنة في السوق.
- ✓ ابداع العملية: ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرائق للقيام أو العمل الأشياء.
- ✓ الإبداع التنظيمي: ويعد أهم أنواع الإبداع. إذ يركز على سلوك المنظمة في اعتمادها على الأفعال والأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأعمال.

### الشكل (02): تصنيفات الإبداع.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

1- بهوري نبيل، فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، المركز الديمقراطي العربي، العدد السادس، برلين-المانيا-، اكتوبر 2019، ص12.

2- إيمان عسكر حاوي، الابداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة-، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 8، بصره، 2011، ص54.

## هـ. مصادر الإبداع.

في ظل المنافسة القوية والتغييرات المتسارعة تبرز الحاجة للإبداع وكيفية الحصول على مصادرها، حيث أن هناك أساسية للإبداع كما يلي:

✓ البحوث: تعد البحوث من المصادر الأساسية للإبداع وخاصة في مجال تقديم منتج جديد أو إضافة خط إنتاجي جديد، لذلك فالأبحاث تعتبر جزء مهم من النشاطات التصنيعية بالإضافة إلى كونه جزء أساسي في نشاطات المختلفة للمنظمات على المدى البعيد، كما يرتبط البحوث ارتباطا قويا بالإبداع أكثر من ارتباطه بالاختراع أو الابتكار والبحاث في مضمونها تتعلق بمواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

✓ الاختراعات: تعد الاختراعات ثاني مصادر الإبداع من حيث الأهمية ويقصد به إدخال شيء جديد لم يسبق له أحد، والاختراعات لها خصوصية الوجود في مجالات تقنية الكترونيات أكثر من وجوده في مجالات أخرى وغالبا تأخذ شكل ماكينة أو معدة.

✓ التطوير: ويتعلق مصطلح التطوير بإدخال أو إضافة تحسينات إلى شيء موجود مسبقا، وليس مخترعا جديدا وهو إدخال تحويلات أو تعديلات على المنتجات والعمليات وإعادة تصنيعها ويؤدي إلى ظهور منتج جديد مختلف عن المنتج الأصلي الذي طورت منه، وعليه فإن عملية التطوير قد تهتم ببعدها معينًا من أبعاد حل المشكلات وبالتالي إضافة شيء مهم كان غائبا عن ذهن المخترع الأول وبالتالي يتم التوصل إلى الإضافات التطويرية.

✓ الاكتشافات: وتعتمد الاكتشافات في أساسها على الطاقات التي يمتلكها المبدعون أي اكتشاف خصائص جديدة في الأشياء والمواد كانت غائبة عن أذهان الآخرين وحاضرة في أذهان المبدعين بحيث تمكنهم من اكتشاف أشياء لم يستطيع الآخرون الوصول إليها.

✓ نسبة الأرباح إلى المبيعات: إن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تقليل تكاليف عمليات الإنتاج، وتحسين النوعية وزيادة المبيعات باتجاه تعزيز المواقف التنافسية للمنظمة في الأسواق<sup>1</sup>.

ثانيا: ماهية الإبداع التنظيمي.

1. مفهوم الإبداع التنظيمي:

أ. تعريف الإبداع التنظيمي:

✓ عرفه وودمان وآخرون على أنه "إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة ذات قيمة مفيدة من

1- وفاء سلمان إبراهيم، مهارات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، جامعة بولي تكنيك/داهوك، كلية التقنية الإدارية، 2022، ص ص 5-6.

قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد".<sup>1</sup>

- ✓ عرفه Robbins 1993 بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من احداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة.<sup>2</sup>
- ✓ عرفه شالي وجيلسون على أنه "عملية توليد وتنفيذ أفكار أو منتجات جديدة داخل المنظمة".<sup>3</sup>
- وفي الأخير يمكن تعريف الإبداع التنظيمي على أنه مجموعة من الاجراءات والسلوكيات وما ينتج عنها من تفكير جديد أو منطلق أو خدمة جديدة، مما يؤدي إلى احداث تغيير جديد في مدخلات ومخرجات المنظمة أو البيئة بشكل عام.

#### ب. أهمية الإبداع التنظيمي: <sup>4</sup>

- ✓ يعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.
- ✓ وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط (المنافسة، ندرة الموارد، طلبات الجمهور...) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل: اكتساب مهارات مميزة، الوصول إلى مستوى عالي من الطموح... الخ.
- ✓ معيار دقيق لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد، يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، يعزز بيئة العمل ويوفر الوقت والجهد.
- ✓ تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.

#### ج. خصائص الإبداع التنظيمي.

- ✓ الإنفتاح نحو التغيير.
- ✓ الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
- ✓ الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة.
- ✓ الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.

1 -Woodman, R. W., Sawyer, J.E, &Griffin, R.W, **Toward A theory of organizational creativity**, The academy of management Review, vol.18, N. 2, 1993, P.293.

2-أحمد بن خليفة، ، دراسة تحليلية لأثر توليد المعرفة على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CASNOS الوادي، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد08، العدد02، الجزائر-جامعة 20أوت 1955-سكيكدة، 2020، ص362.

3 -Shalley, C.E and Gilson, L.L, What Leaders need to know: A Review of social and contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity, The Leadership Quarterly, vol 15, 2004, P.33.

4- نعرورة بوبكر، وقدة حياة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي-، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد5، العدد1، جامعة الوادي-الجزائر-، 2020، ص ص 121-122.

✓ التوجه نحو المستقبل والسعي إلى التميز في الإدارة والأداء<sup>1</sup>.

#### د. أنواع الإبداع التنظيمي.

لقد قدم الباحثون والمختصون تصنيفات متعددة للإبداع تباينت بحسب خصائصه أو طبيعته أو مجاله أو مصدره، أو بحسب القرار المتخذ التي يمكن حصرها بالآتي:

د.1 تصنيف الإبداع بحسب استعمالاته: تم تصنيف الإبداع ضمن هذا المدخل إلى نوعين، هما:

✓ إبداع المنتج (Product Innovation): والذي يتجه نحو التغيير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية المعروضة من قبل المنظمات.

✓ إبداع العملية (Process Innovation) :من خلال تنفيذ وتبني أساليب الإنتاج أو التسليم الجديدة أو المحسنة على العملية الإنتاجية للتغيير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية.

د.2 تصنيف الإبداع بحسب طبيعة تأثير الإبداع: ويتضمن الإبداع نوعين:

✓ الإبداع الجذري (Radical Innovation) : الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق وإدارة استراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق.

✓ الإبداع التدريجي (Incremental Innovation) :فهو تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حاليا أو المنتجات أو الخدمات.

د.3 تصنيف الإبداع بحسب مجاله: ضمن هذا المدخل تم تصنيف الإبداع إلى نوعين:

✓ الإبداع الإداري (Administrative Innovation): يشير إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.

✓ الإبداع التكنولوجي (Tachnological Innovation): هو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر على عمليات الإخراج الرئيسية للمنظمة ويشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة، أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة.

د.4 تصنيف الإبداع بحسب مصادره: فقد صنف الإبداع إلى نوعين:

✓ الإبداع الخارجي: يتمثل في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها.

✓ الإبداع الداخلي: فيعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها.

1- بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام -جامعة الجزائر- بن يوسف بن خدة، 2008، ص 122.

د.5 تصنيف الإبداع بحسب القرار المتخذ: فقد صنف الإبداع إلى نوعين:

✓ الإبداع الفردي: يكون مصدره قرارات الإدارة العليا.

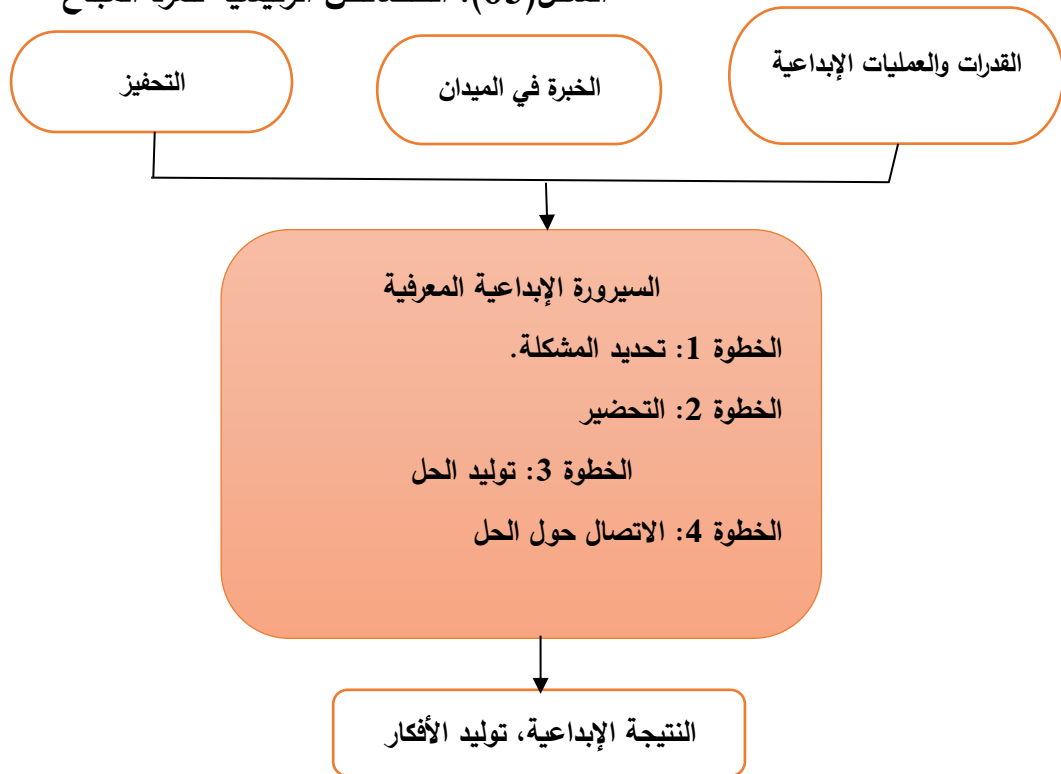
✓ الإبداع الجماعي: فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها.<sup>1</sup>

هـ. مستويات الإبداع التنظيمي.

✓ الإبداع على مستوى الفرد:

هي خاصية يتميز بها الفرد المبدع تسمح له باستخدام قدراته المعرفية لتكون إشكالية تمكنه من الحصول على إجابة في شكل أفكار جديدة، لذلك وجب استخدام بعض المحفزات ليستجيب ذلك الفرد بطريقة واعية اتجاه المشكلات المختلفة.

الشكل(03): الخصائص الرئيسية للفرد المبدع



المصدر: سعدي وحيدة، دور الإبداع التنظيمي في تفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة3-كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي والبصري، قسم الاتصال والعلاقات العامة، 2018/2017، ص 67.

✓ الإبداع على مستوى الجماعة:

يتكون الإبداع الجماعي من خلال تفاعل وتقاسم وتبادل المعلومات بين أعضاء الجماعة الواحدة، حيث يسير

1- صبيحة قاسم، حميد علي احمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار ادارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الاعمال، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد7، العدد 21، بغداد، 2011، ص ص124-125.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

الإبداع الفردي بنفس المبدأ إلى أن التفاعل يتم بين الفرد ومحيطه من وجهة نظر **Alain Leduc** يستخدم هذا النوع من الإبداع في حال فشل الإبداع الفردي في إيجاد حلول للمشاكل، ويسمح الإبداع الجماعي بإيجاد حلول كثيرة تسمح في نفس الوقت بتوليد الأفكار من خلال العصف الذهني بحيث تتولد أفكار لدى الأفراد من خلال فكرة مقترحة من طرف عضو من الجماعة

### ✓ الإبداع على مستوى المنظمة:

عرفت **T.amabile** الإبداع على أنه إنتاج الأفكار الجديدة والمهمة من طرف فرد أو جماعة من الأفراد تعمل معا، وفي نفس السياق اقترح **woodman , sawyer et griffin** مصطلح الإبداع التنظيمي على أنه إنشاء منتج أو خدمة أو إجراءات جديدة، مهمة وقيمة من طرف أفراد يعملون في نفس النظام الاجتماعي المعقد واعتبر هؤلاء الباحثين الإبداع التنظيمي على أنه نتيجة التفاعل بين الفرد المبدع والوضعية الإبداعية والسيرورة الإبداعية والنتائج المتحصل عليه. إلا أن **Ford** تبني النموذج التطوري التنوع-الاختيار-الاحتفاظ-**variation-sélection** < **Rétention** أو **VSR** يقوم هذا النموذج على طرح الفرد المبدع لأفكاره في السيرورة الإبداعية مما يؤدي إلى اضطراب النظام، وبذلك يرتبط اختيار التنوع بأربعة مستويات للفعل الاجتماعي: الجماعات الداخلية والتنظيم والبيئة المؤسساتية والسوق. إذا تبدأ السيرورة الإبداعية داخليا انطلاقا من استراتيجية الجماعة والتنظيم ثم توجه من طرف المعايير الخارجية لتأتي مرحلة الاحتفاظ بالفكرة التي تركز على مدى قبولها في المستويات السابقة، لتندمج في قواعد ومعايير النظام<sup>1</sup>.

لقد قدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع فيقول روسمان **J.Rossman** أن هذه العملية تمر في المراحل التالية:

✓ الإحساس بوجود مشكلة ما، وبصعوبة هذه المشكلة.

✓ تكوين وتحديد المشكلة.

✓ جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.

✓ فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.

✓ صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.<sup>2</sup>

وهناك من يرى أن عملية الإبداع التنظيمي تمر بمراحل عدة حتى تكتمل معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، إذ تحدد مراحل الإبداع فيما يلي:

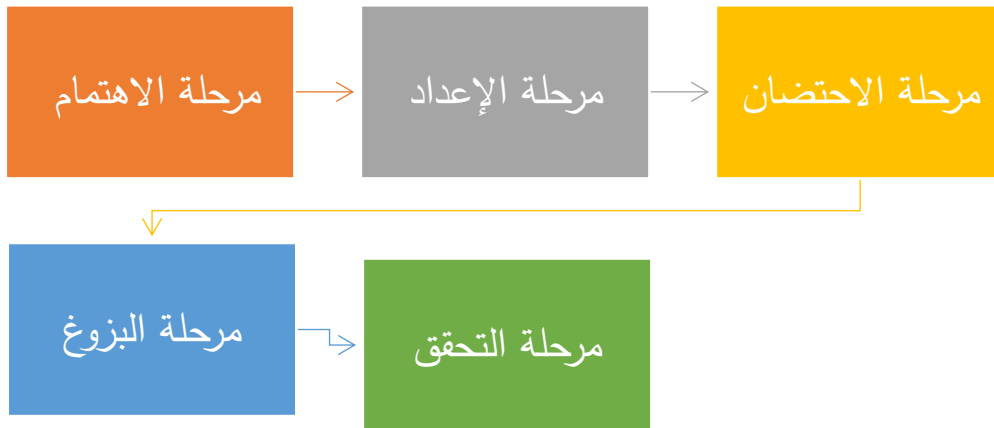
1 - سعدي وحيدة، دور الإبداع التنظيمي في تفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة3-كلية علوم الاعلام والاتصال والسعي والبصري، قسم الاتصال والعلاقات العامة، 2017/2018، ص ص67-68.

2- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة بجمهورية مصر العربية، 2005، ص16.



## الفصل الأول: .....الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

- ✓ مرحلة الاهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.
  - ✓ مرحلة الإعداد: وتتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير.
  - ✓ مرحلة الاحتضان: هي مرحلة تفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تولد الحلول الممكنة.
  - ✓ مرحلة البروغ/الشروق: تتبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية، ويتمكن فيها من إعادة ترتيب أفكاره للوصول إلى الحل النموذجي.
  - ✓ مرحلة التحقق: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك لتحقيق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها<sup>1</sup>.
- الشكل (04): مراحل الإبداع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على ما سبق.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي

هناك مجموعتين من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الإبداع،

✓ فالمجموعة الأولى هي عوامل تساعد على الإبداع.

✓ والمجموعة الثانية هي عوامل تعيق الإبداع.

1- محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش، نور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 2، بورة - الجزائر، 2020، ص 41.

أولاً: العوامل المعززة للإبداع.

لقد أشار اغلب الباحثين إلى أن العوامل التي تعزز الإبداع في المناخ السائد في المنظمات المبدعة بشكل عام هي:

1. يجب أن تعمل المنظمة المبدعة على تقوية الصلة مع المنظمات الاجتماعية.
2. ضرورة اللجوء إلى اعتماد التحالفات والاتفاقات المشتركة مع منظمات أخرى كالدخول في مشاريع استثمارية خاصة بالإبداع.
3. الاهتمام بإيصال الخبرات التكنولوجية المستحدثة إلى منظمات المجتمع من خلال التدريب المستمر.
4. صياغة الأنظمة والتعليمات بطريقة مرنة تساعد على الإبداع، وكذلك صياغة نظم منافسة داخلية بين تشكيلات المنظمة.
5. زيادة الاتصال الفعال بين العاملين داخل المنظمة.
6. رفع مستوى ووفرة المثيرات التي تساعد على توليد الأفكار الجديدة المبدعة، وتشجيع جميع الممارسات الإدارية وتطوير المهارات الخاصة بالإبداع.
7. مساهمة المنظمة بفاعلية في حل المشكلات الجديدة التي تواجه العاملين.

ثانياً: العوامل المعيقة للإبداع.

تعددت آراء الباحثين في تصنيفاتهم لمعوقات الإبداع فمنهم من أشار إلى معوقات متعددة تحول دون ازدهار الإبداع وجني الفوائد المتعلقة وعلى النحو التالي نذكر أهم المعوقات:

1. المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة بسبب تعود أفراد المجتمع على التفكير في إطار معين.
2. الخوف والقلق من فشل الأفكار والأساليب الجديدة وهذا ما يسمى بخوف التفكير.
3. تكون قدرة المنظمة على الإبداع في أقل مستوى وقد تكون معدومة إذا كانت خبرة وثقافة القيادة الإدارية محدودة وإذا كانت تميل إلى اللاديمقراطية في التعامل مع الأفكار الجديدة التي يتقدم بها العاملون.
4. عدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين.
5. عدم توفير المستلزمات والتسهيلات المادية اللازمة للإبداع.
6. هناك بعض المجتمعات ترفض المبدعين، وقد تفرض عليهم عقوبات.<sup>1</sup>

1- سعدي وحيدة، مرجع سابق، ص ص 219-221.

### المطلب الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي.

#### أولاً: الأصالة

نعني بالأصالة أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف. " وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات"<sup>1</sup>.

#### ثانياً: الطلاقة

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

حيث تمثل الطلاقة الجانب الكمي من الإبداع، وتقاس بعدد أو كمية ما يقدمه الفرد من معلومات حول موضوع معين في مدة زمنية معينة، لذا فهي تعتمد على الإنتاج الكثيف من الأفكار والمعلومات.

وأنواع الطلاقة كالتالي:

1. **الطلاقة اللفظية:** هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة مثلاً: إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.

2. **الطلاقة الارتباطية:** هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استناداً إلى مشيرات شكلية أو وصفية معطاة، مثل أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة.

3. **الطلاقة الفكرية:** هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير، مثال: يعطي عنوان ويطلب منه أكبر عدد من الأفكار الهامة التي يوجي بها هذا العنوان.

4. **الطلاقة التعبيرية:** هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل وصياغة التراكيب اللغوية، مثل: كتابة جمل تشمل على كلمات باستعمال حروف معينة على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى<sup>2</sup>.

#### ثالثاً: المرونة

هي قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها، وذلك بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وهي عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة ليواجه بها مواقف مختلفة.

1 - فانت نبييل محمد ابو زريق، دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة فلسطين، 2017، ص31.

2- ندى صارم، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري-دراسة حالة برنامج الاغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الاحمر، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير ادارة الاعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، العراق، 2019، ص36.

ويمكن تصنيف المرونة إلى صنفين:

1. **المرونة التكيفية:** ويقصد بها قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن أن ينظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن مضاد للشخص المتصلب العقلي، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

2. **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط<sup>1</sup>.

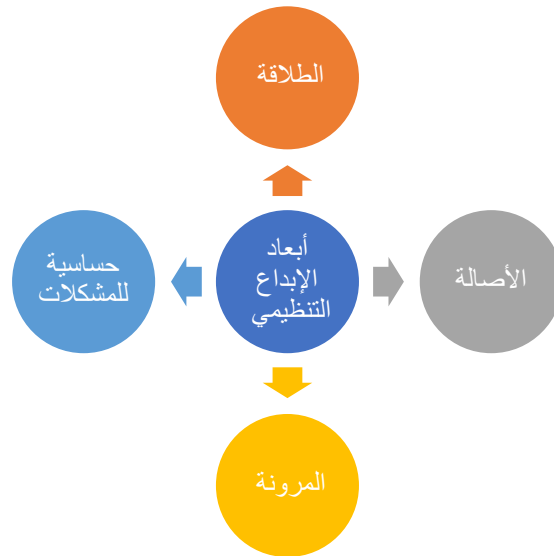
#### رابعا: الحساسية للمشكلات

يعتبر هذا العامل من أهم عوامل الإبداع ومعنى الإحساس بالمشكلات: رؤيتها رؤية واضحة وتحديدًا تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وأبعادها وآثارها.

كما عرفت بأنها القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لم يلاحظه الآخرين.

كما تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعني الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا<sup>2</sup>.

#### الشكل (05): أبعاد الإبداع التنظيمي



1- فاتن نبيل محمد ابو زريق، مرجع سابق، ص ص 31-32.

2- نفس المرجع ، ص33.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

## المطلب الرابع: نماذج الإبداع التنظيمي

تتعدد النماذج التي تناولت موضوع الإبداع التنظيمي على المستوى العالمي والعربي، فهناك من اهتم بمراحل وعناصر الإبداع التنظيمي وسنتطرق إلى مجموعة من هذه النماذج وهي:

أولاً: نموذج والاس.

ثانياً: نموذج آيزنك.

نموذج والاس:

يعد نموذج والاس من أقدم النماذج التي قدمت لوصف العملية الإبداعية، ويحدد النموذج أربعة مراحل:

✓ تبدأ بمرحلة الإعداد والتي تتضمن محاولة الفرد اكتساب المعرفة والمهارات الأساسية، التي تمكنه من تحديد المشكلة.

✓ يلي ذلك مرحلة الاختمار، وهي تشير إلى تطور الفكرة في ذهن الفرد على نحو غير مشعور به، وأهمية هذه المرحلة هو أن الفرد أثنائها يواجه عقبة تحول دون ادراكه لكيف يتقدم لفهم وحل المشكلة، فإذا ما ابتعد عن التفكير في المشكلة، فإن الحل من شأنه أن يبرز فجأة.

✓ وتسمى اللحظة التي تبرز عندها فكرة الحل، بمرحلة الإشراف أو التنوير.

✓ بظهور الفكرة الجديدة، تبدأ مرحلة التحقق، إذ يتم فحص الفكرة وتقييمها<sup>1</sup>.

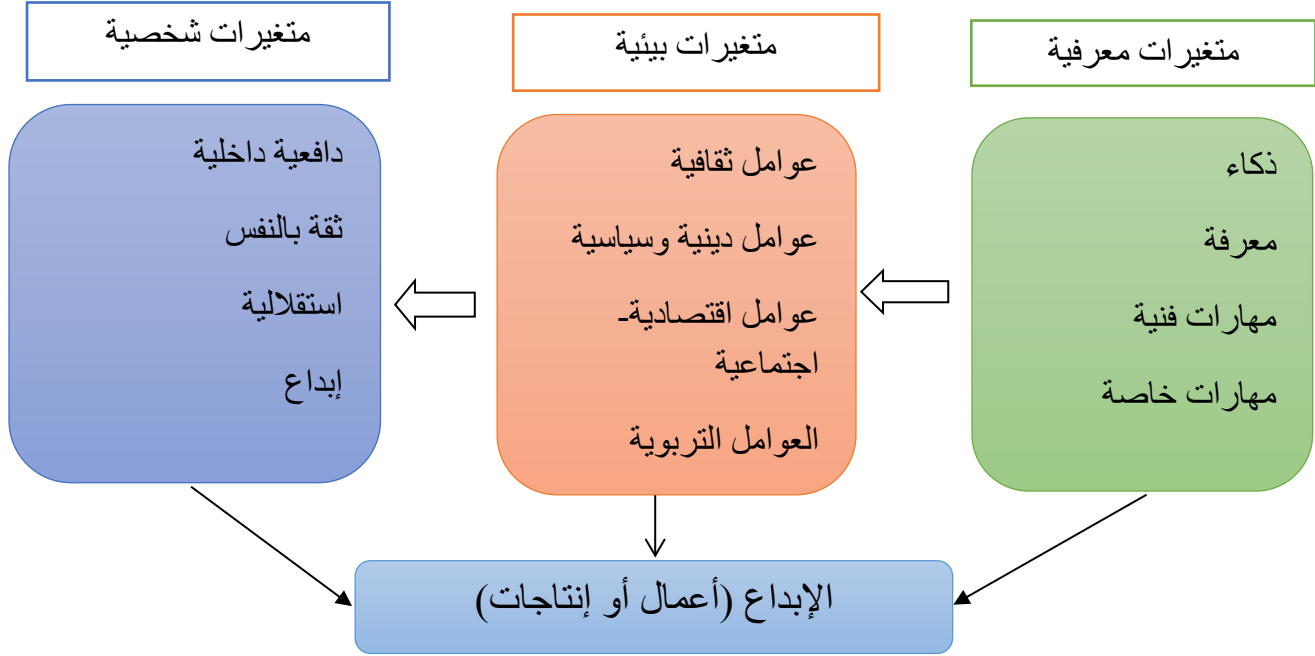
ثانياً: نموذج آيزنك لعناصر الإبداع التنظيمي.

حدد آيزنك ثلاثة مجموعات من المتغيرات التي تؤثر في الإبداع داخل المنظمات هي:

1. متغيرات معرفية، تضم العناصر الآتية: ذكاء، معرفة، مهارات فنية، مهارات خاصة للعاملين في المنظمة.
2. متغيرات بيئية، تضم العناصر الآتية: عوامل ثقافية، عوامل دينية وسياسية، عوامل اقتصادية -اجتماعية، عوامل تربوية.

3. متغيرات شخصية، وتضم العناصر الآتية: دافعية داخلية، ثقة بالنفس، استقلالية، إبداع (سمة شخصية). وأوضح أن هذه المتغيرات يمكن أن تتداخل وتتفاعل بطريقة متشابكة وتؤدي إلى إنجازات أو إنتاجات إبداعية. وكما يظهر في الشكل (06)، يميز آيزنك بين الإبداع كتحصيل وإنجاز وبين الإبداع كسمة شخصية. فالإبداع كسمة ليس إلا عنصراً واحداً من بين عناصر عديدة تسهم في النتائج الإبداعية، وتتوزع سمة الإبداع وفق منحني التوزيع الطبيعي للسماوات، شأنها في ذلك شأن الذكاء، وكلاهما لازم لحدوث النتائج الإبداعية ولكنه

الشكل(06): عناصر الإبداع حسب نموذج آيزنك



المصدر: فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه-معايير-مكوناته، الطبعة 3، دار الفكر ناشرون وموزعون 2013، عمان، 2013، ص58.

المطلب الخامس: تنمية الإبداع التنظيمي

يعد تنمية الإبداع التنظيمي وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية مواردها البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علميا، فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الإبداع والتميز. ولتحقيق ذلك يتطلب أن تستثمر المنظمة في الأبحاث وتشجع التخطيط الطويل المدى المبتسم بالمرونة، وتجرب الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقا على أسس عقلانية، بل تعطي الفرصة لكل شيء<sup>2</sup>، فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل وثقافة تشجع على ذلك. ويتطلب تنمية الإبداع التنظيمي مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:

1- فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه. معايير. مكوناته، الطبعة 3، دار الفكر ناشرون وموزعون 2013، عمان، 2013، ص 57-58.

2- محجوب علي سر الختم، الإبداع والتطوير التنظيمي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الطبعة 1، عمان، 1986، ص74.

## أولاً: الانتماء والولاء التنظيمي.

يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع الأكثر من غيره.

## ثانياً: إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص.

يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

## ثالثاً: إتباع المنهج العلمي.

والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد والتكلفة.

## رابعاً: الإيمان بالرأي والرأي الآخر.

يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.

الحرص على استخدام الأساليب البيانية والمجازية كالتشبيه والاستعارة.

الاهتمام بالعنصر الإنساني في المنظمة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك<sup>1</sup>.

## خامساً: الثقافة التنظيمية السائدة.

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم السلوك داخل المؤسسة، هذه الأخيرة تتصف بالثبات النسبي وطول فترة الاكتساب لهذه الثقافة.

وتختلف المؤسسات في ثقافتها من الثقافة المستقرة إلى الثقافة المرنة، وفق هذا المنظور فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم وعمليات الإبداع من خلال:

1. نشر ثقافة تحمل المخاطر.

2. قبول الغموض الذي يعني عدم التأكد.

3. قلة الرقابة: أي التقليل من القوانين والسياسات والإجراءات إلى الحد الأدنى لغرض فتح المجال أمام المبدعين

1- المطيري نواف، التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005، ص 26.

أفرادا كانوا أم جماعات.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز

حظي الأداء المتميز باهتمام متزايد في الفكر والدراسات الإدارية المعاصرة كونه يمثل معايير ومؤشرات الإدارة الكفؤة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي، ولأن المجتمعات تتقدم وترتقي حين يقوده الأكفاء في كل ميدان أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التفرّد والتميز في أدائها المؤسسي.

#### المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز.

يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

أولاً: مفهوم الأداء.

#### 1. تعريف الأداء:

أ. لغة: يتضح من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء أي قام به<sup>2</sup>

ب. اصطلاحاً:

✓ الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والاجراءات التحويلية الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة<sup>3</sup>.

✓ حسب P.DRUKER: ينظر DRUKER إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>4</sup>.

✓ يرى R.Brosquet: "أنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة

عائشة مسموم، تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14،

1- جامعة الجزائر 3، 2016، ص ص 56-57.

غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية

2-لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف . المسيلة،2017/2018، ص 104

3-عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، نوفمبر 2001، ص 86.

4-مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 16-17.



أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة".<sup>1</sup>

✓ ويمكن تعريف الأداء على أنه " قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة من تحقيق الأهداف المطلوبة منهم لكفاءة وفعالية".

## 2. مؤشرات الأداء:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:

أ. **الفعالية:** حسب **Vincent Plauchet** ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".

قياس الفعالية: تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

✓ الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصرى النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\text{الفعالية} = \frac{Rm}{Rp} \times 100$$

• **Rm** : النتائج المحققة.

• **Rp** : النتائج المتوقعة.

وهي تسمع بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

✓ الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\text{الفعالية} = \frac{100 \times Mm}{Mp}$$

• **Mm** : الإمكانيات المستخدمة.

• **Mp** : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

ب. **الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها: " كفاءة استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما".

قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$\text{✓ الكفاءة} = \frac{100 \times Rm}{Mr}$$

• **Rm** : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

• **Mr** : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).<sup>2</sup>

## 3. قياس الأداء:

1 -R. Brosquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 1989, P.11.

2-مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص23-28.

إن وجود قياس الأداء المورد البشري بات ضرورة حتمية لما له من فوائد وخصال على العامل والمؤسسة على حد سواء ولكي يتم قياس الأداء يجب أن تهتم بمقاييس الأداء بأمر ثلاثة هامة<sup>1</sup>:

أ. الإنتاجية: التي تتبع أداء المؤسسة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية والتركيز على الاستخدام الكفء لمدخلات موارد المؤسسة، مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.

ب. الجودة الشاملة: وتتم باهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.

ج. التنافسية: والتي تعني مقدرة المؤسسة على الاستمرار بالاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.

#### 4. أنواع الأداء.

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها<sup>2</sup>:

#### 1.4 حسب معايير المصدر: ينقسم أداء المنظمة بشكل عام إلى:

1) الأداء الداخلي: ويتيح هذا النوع من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي<sup>3</sup>:

أ. الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منا عمله". فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التميز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة للموارد البشرية.

ب. الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

ج. الأداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة. وبشكل عام فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والتقنية. ونتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة من خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه العناصر.

1- نفسه، ص36.

2 - زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد1، العدد3، جامعة زيان عشور الجلفة، 2017، ص32-35.

3 - Barnard Mr tory, contrôle de gestion sociale, 2eme édition, paris Librairie, 1999, p236.

2) الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقتها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها.

وفي الأخير فإن أداء المنظمة ينتج من خلال هذين الأداءين لاستغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال فرص المحيط الخارجي من جهة أخرى.

#### 2.4. حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى:

أ. الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضامراً جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.  
ب. الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

#### 3.4 حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالأفراد، ووظيفة التمويل، ووظيفة العلاقات العامة.

أ. أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم العقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أدائها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية، حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.

ب. أداء وظائف الإنتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

ج. أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها.

د. أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين ومهندسين، وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

✓ كمية الإنتاج والجودة.

✓ الخدمات المقدمة للعملاء .

✓ المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور .

✓ معالجة شكاوى العملاء .

✓ التعاون مع الزملاء .

**4.4 حسب المعايير الطبيعية:** وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

أ. الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

ب. الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسة، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريات كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل اشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

## ثانيا: التميز التنظيمي

1. تعريف التميز التنظيمي.

بالنظر إلى المعنى اللغوي لكلمة التميز نجد أنها ترجع إلى الكلمة اللاتينية Excellere التي تعني: الارتفاع فوق الآخرين، وترتبط كلمة التميز بكلمتين Excellence، Excel ، فالأول Excel يعني امتاز أو تفوق أعلى، ومن ثم فهي أداء أعمال معينة يتفوق فيها فرد ما على الآخرين، في حين تعني كلمة Excellence الجودة التي يحقق فيها الفرد التميز وهي مرتبطة بالمقارنة بين أمرين<sup>1</sup>.

فالتميز هو عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات

1- مهديد فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال . الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1الساحة المركزية . بن عكنون . الجزائر، 2021، ص12

من خلال معرفة رضا العاملين والزبائن وأصحاب المصلحة بالمنظمة.<sup>1</sup>

وحسب إرشادات الاتحاد الأوروبي لعام 1999، يعرف التميز التنظيمي بأنه تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، والتي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل في: التوجه بالنتائج، التوجه بالعمل، القيادة وثبات الهدف، الإدارة بالحقائق والعمليات، وتطوير ومشاركة الأفراد والتعلم.<sup>2</sup>

## 2. تكاليف التميز:

تعتبر تكاليف التميز عالية جدا لتحقيق الأداء المتميز، وأنها نوع من الطرف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المنظمات. لكن مهما كانت هذه التكلفة عالية فإن تكلفة عدم التميز تكون أعلى. ويمكن تقسيم تكاليف التميز إلى:

أ. تكاليف مباشرة: وهي التكاليف التي تظهر في سجلات المؤسسة، وتنقسم بدورها إلى:

✓ تكاليف الوقاية: تتضمن تكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة.

✓ تكاليف التقييم: تتضمن تكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء.

✓ تكاليف الشكل: تتضمن تكاليف التلف وإعادة التصنيع، وتكاليف علاج شكاوى العملاء.

ب. تكاليف غير مباشرة: وهي التكاليف التي ترتبط بالموقف التنافسي للمؤسسة. وتنقسم هذه التكاليف إلى:

✓ تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات.

✓ تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة.

✓ تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات ومهارات العاملين واستغلال الطاقات الإبداعية لهم.<sup>3</sup>

ثالثا: الأداء المتميز.

أولا: مفهوم الأداء المتميز.

أ. تعريف الأداء المتميز

**التعريف 1:** عرف الأداء المتميز بأنه "مستوى مرتفع للإتيقان"<sup>4</sup>

**التعريف 2:** يعرفه ميرا بيل mirabile على أنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.<sup>5</sup>

**التعريف 3:** يشير مفهوم الأداء إلى حصيلة الأنشطة المختلفة التي تمارسها المنظمات خلال مدة زمنية محددة،

1- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار الغريب، مصر، 2001، ص80.

2-مهديد فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص13.

3- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير منظمات، جامعة محمد بوقرة-بومرداس-، ص77.

4- علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص11.

5- فليسي ليندة، مرجع سابق، ص70.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

والتي تستثمر فيها مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها، أما الأداء المتميز فيمثل مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية المعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات من أجل توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير الموضوعية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا وتقدم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع.<sup>1</sup>

**التعريف 4:** في حين يرى Daft بأنه المرحلة النهائية للجهود التي تبذلها المنظمات خلال مدة زمنية محددة ويعكس قدرتها على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة.<sup>2</sup>

وفي الأخير يمكن تعريف الأداء المتميز على أنه أعلى مستويات الأداء الذي يمكن أن ينجزه العاملون في المنظمة وذلك من خلال إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة.

وعندما نتناول الأداء المتميز لابد من الإشارة إلى بعض المصطلحات:

- ✓ الخدمة: منافع غير ملموسة، تستهلك عند وقت إنتاجها وتهدف إلى اشباع حاجات الزبائن.
- ✓ الجودة: مجموعة من السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة والتي تجعله قادرا على الوفاء بمتطلبات الزبون.
- ✓ جودة الخدمة: تطابق مستويات جودة الأداء مع توقعات العميل أو تقديم خدمة بمستوى جودة تفوق التوقعات.
- ✓ المؤسسة المتميزة: تعرف بأنها المؤسسات التي تمتلك القدرة على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة لها بشكل أفضل من منافسيها. وتعمل وفق أفضل معايير الجودة المتعارف عليها.
- ✓ تقييم الأداء: هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل ويكون تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته.
- ✓ الأداء المتميز للعاملين: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- ✓ التدريب والتطوير: بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير مهاراتهم الحالية واكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق أداء المؤسسة بعيدة المدى.

1- هادي مران احمد العيسوي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة مصافي الشمال . مصفى

بيجي-، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد01، الجامعة التقنية الشمالية/المعهد التقني . الدور، 2022، ص218

2 -Daft, L.Richard « Management », 6th Edition, South wasterm, A Division of Thomson Learning, United states of America, 2003, P .12.

ب. خصائص الأداء المتميز.

ومن خلال الشكل الموالي نذكر أهم خصائص الأداء المتميز كما ما يلي<sup>1</sup>:

الشكل (07): خصائص الأداء المتميز.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

أ. أهمية الأداء المتميز.

وتكمن أهمية الأداء المتميز في:

✓ يؤدي في الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى الدعم والتطوير للنهوض بأدائها.

✓ التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام المنظمة.

✓ خلق بنية تدع وتحافظ على التحسين المستمر.

✓ يساهم في التوجه نحو التعلم والإبداع والتحسين المستمر، وإحداث التغييرات المستهدفة في المنظمة.<sup>2</sup>

ب. أهداف الأداء المتميز.<sup>3</sup>

1-بيصار عبد المطلب، دور الاستثمار في راس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية -ولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 17، جامعة المسيلة، 2017، ص180.

2- وهيبة مسعي، نوال بوعلاق، التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي . الجزائر . 2020/12/31، ص27

3- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2015، ص ص 139-140.

✓ تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.

✓ تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.

✓ خلق بيئة تدعم الإبداع والابتكار وتحافظ على التحسين المستمر.

✓ تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.

ج. مكونات بناء الأداء المتميز.

إن عملية التميز لا تبنى بالاعتماد على أمر واحد وإنما هناك العديد من المكونات التي تجمع معا حتى يمكن وصف الأداء المتميز، وقد ذكرنا المكونات الأساسية لبناء الأداء المتميز هي<sup>1</sup>:

✓ القدرات المتميزة (**Distinctive capabilities**): تعد القدرات المتميزة المكون الرئيسي لتحقيق الأداء المتميز ويتبين ذلك بالتفاعل الحاسم بين القدرات وخلق القيمة فهي علاقة تدخّل في صلب بحث عمليات الأداء المتميز إذ تعمل القدرات المتميزة على خلق مجموعة فريدة من العمليات المنظماتية المترابطة والموارد القيمة والتي تعمل على تحقيق الأداء المتميز.

✓ استقلالية الأداء (**performance anatomy**): ويقصد بها الطريقة الفريدة من نوعها للوصول إلى عناصر العمليات المشتركة المرتبطة بالثقافة والقيادة وقوة العمل والتي تعد من أهم مسببات الأداء المتميز في المنظمات.

✓ أما (**sechermerhor**) فقد ذكر أن الأداء المتميز للمنظمات يمكن أن يتحقق من خلال تفاعل خمس مكونات أساسية هي (اشتراك العاملين، الفريق الموجه ذاتيا، إدارة الجودة الشاملة، التعلم التنظيمي، وتكنولوجيا الإنتاج المتكامل)

د. مستويات الأداء المتميز.

لا يقتصر مصطلح التميز فقط على الأفراد، وإنما يتعدى ذلك إلى إمكانية إطلاقه على الممارسات المتميزة للجماعات والمؤسسات، وبذلك يمكن القول أن للتميز ثلاث مستويات وهي:

د.1 التميز على مستوى الفرد: وهو الذي يتم التوصل إليه وتحقيقه من خلال الأفراد المتميزين.

د.2 التميز على مستوى الجماعة: وهو ما يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتمييز أفرادها.

د.3 التميز على مستوى المؤسسة: وهو ذلك التميز الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتمتاز عملية الإبداع والابتكار، والتميز في المؤسسة في مجموعة من العوامل يمكن تركيزها

1- علي عبد الأمير عبد الحسين كمنونة، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد الثامن، 2013، ص188.



في أربعة مجموعات هي:

- ✓ القادة: حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في العملية الإبداعية، خاصة القادة بالمؤسسة لما لهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية والابتكارية.
- ✓ الهيكل التنظيمي والثقافة: يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الإهتمام على ثقافة المؤسسة والمناخ السائد فيها، الذي يعتبر عاملاً مؤثراً على القدرة الإبداعية والابتكارية.
- ✓ المحيط: لا تكفي المؤثرات الداخلية فقط بل للمحيط مختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية والغير رسمية يعطي الفرص للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط "المسح البيئي"، نظراً لعدة اعتبارات "وضعية المؤسسة في السوق، سرعة التغير التكنولوجي للفرع".<sup>1</sup>

المطلب الثاني: العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز.

المنظمات التي ترغب دائماً في التميز وتعتنق فكرة إدارياً لمدة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً، لذلك فإن المنظمات تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز وبصفة عامة يمكن تحديد أهم تلك القوى والعوامل الدافعة للتميز.<sup>2</sup>

الشكل (08): العوامل الدافعة للتميز.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

أولاً: معدلات تغيير سريعة:

التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير " فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير هو تغيير

1- غريال أحلام، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت . جمورة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر. بسكرة 2021/2022، ص 92.

2 - حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز-دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، 2013، ص179، بتصرف.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

ظروف البيئة الخارجية"، وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة بها. وهذه التغيرات البيئية أو الظروف البيئية التي تشهدها المنظمات أثرت بشكل مباشر على فكر وأداء المؤسسات.

### ثانيا: منافسة بلا حدود

بعد الحرب العالمية الثانية، سعت الدول إلى إعادة بناء اقتصاداتها بتطوير الصناعات المحلية، مما أدى إلى ظهور فكر الاقتصاد الحر والعولمة، وكان من الطبيعي أن تطفو تلك الفترة على السطح فكرة المنافسة المفتوحة وهو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم بلاد العالم، فما نشاهده الآن هو تنافس بلا حدود.

### ثالثا: تنامي الشعور بالجودة

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة لأن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الحقيقة كل من huger و wheeln 1998 بقولهما "أن المنظمات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري".

### رابعا: تكنولوجيا المعلومات

يمكن النظر إلى تكنولوجيا على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات.

لقد طالت التكنولوجيا كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، فممارسات إدارات التسويق والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات وأصبحت المؤسسات الكترونية في عالم الكتروني، وبصفة عامة فإن تكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء المتميز.

هناك العديد من المؤشرات التي تساهم في تميز الموارد البشرية من منظور العاملين وأهمها تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: الإنجاز.

يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات عمله الوظيفي ويتضمن كذلك

1-فليسي ليندة، مرجع سابق، ص ص 73-75، بتصرف.

- إنجاز مهام صعبة تتطلب وقتاً وجهداً وعملاً دؤوباً ويمكن أن يشمل ذلك المعايير الفرعية التالية:
1. إنتاجية الموظف متضمنة مدى الدقة والسرعة في الإنجاز مقارنة بالمواعيد المحددة.
  2. إنجازات الموظف التي قدمها وكانت تزيد عن المتوقع وتتعدى مهام العمل الوظيفي.
  3. الجهود المتفوقة التي بذلها الموظف لتحقيق هدف معين/إنجاز متفرد وهنا مثال على ذلك: عمل الموظف على إدخال أساليب طرق حديثة ودقيقة في مجال عمله منها تبني أفضل الممارسات العالمية.
  4. كيف استطاع الموظف تحقيق الإنجازات وطبيعة المعوقات والصعوبات التي تخطاها لتحقيق إنجازاته وهنا مثال على ذلك: قام الموظف بحل مشكلة في إدارته حول موضوع ما.
  5. الجهد الشخصي للموظف في تحقيق الإنجازات وطبيعة المعوقات والصعوبات التي تخطاها لتحقيق إنجازاته.
  6. مدى استخدام الموظف لمهارات وأساليب حديثة متطورة في تحقيق إنجازاته وهنا مثال على ذلك: يمتاز الموظف بتطبيقه للمبادئ والأدوات الإدارية الحديثة مثل إجادته استخدام البرمجيات والبرامج.

#### ثانياً: المبادرة.

يمثل امتلاك القدرة المؤسسية على الإبداع والابتكار الميزة التي تصنع الفرق اليوم بين المؤسسات المتنافسة والطامحة إلى الريادة والتفوق والوصول إلى العالمية في الأداء، ولهذا تعمل المؤسسات المتميزة على تعزيز وغرس مفاهيم وبرامج الإبداع والابتكار ضمن سياساتها وأنظمتها وعملياتها المختلفة وتشجع العاملين وكافة المعنيين على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة إلى التحسين المستمر في المؤسسة وتسريع وتيرة استخدام منتجات وخدمات جديدة تواكب وتتفوق على تطلعات المستفيدين وتساهم في إسعادهم، كما أنها تدعم عمليات البحث والتطوير وتستفيد من التطورات المتسارعة في التقنيات الحديثة وتطوع المعرفة والخبرات المكتسبة لدى العاملين من أجل تعزيز مصادر الإبداع والابتكار في المؤسسة. يركز هذا المعيار على مبادرة الموظف إلى تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين وتبسيط الإجراءات، ويعنى هذا المعيار بدرجة الإبداع والمبادرة ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات وإنجازات يمكن أن يشمل ذلك المعايير الفرعية التالية:

1. درجة التحفيز الذاتي لدى الموظف للمبادرة والإبداع.
2. طبيعة ما قدمه الموظف من مبادرات إبداعية (دراسات أفكار، أساليب عمل: مشاريع وما شابه).
3. درجة الإبداع والريادة فيما قدمه الموظف من أفكار ومبادرات وأساليب وما بذله الموظف من جهود لتطبيق مبادراته وإبداعاته وتخطي الصعوبات والمعوقات.
4. مدى تطبيق ما قدمه الموظف من أفكار/ مبادرات إبداعية.
5. النتائج والتأثيرات المترتبة على المبادرات الإبداعية للموظف والدروس المستفادة منها ومدى حرص الموظف

على نشرها وتعميمها ومشاركة الآخرين.

### ثالثا: تقييم الأداء .

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بإيجاد نظام متكامل لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية يتم الاستفادة من مخرجاته في تطوير وتحسين أدائهم، ووجود آليات لتقديرهم ومكافأتهم بما يساهم في تحقيق المستويات المطلوبة من الإنتاجية وتعظيم الأداء، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

1. تطوير نظام دوري لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل عادل وفق الجدارات الوظيفية ويقاس مدى تحقيق الموظفين لأهداف تتناغم مع أهداف المؤسسة.

2. إطلاع الموارد البشرية على نتائج تقييم أدائهم والخطط المقترحة لتحسين الأداء مستقبلا بما يشمل ترابط منطقي مع الرتقاء الوظيفي وخطط التدريب والتطوير.

3. بناء آليات الأجور والحوافز والمكافآت التشجيعية لجهود الموارد البشرية المتميزة على المستوى الفردي والجماعي والتي تساهم في تقوية الانتماء والولاء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

### رابعا: التعلم والتحسين المستمر .

تتبنى المؤسسات المتميزة التعلم المستمر والتحسين المستمر كثقافة مؤسسية إيمانا منها أنها تمثل ركنا أساسيا من أركان الجودة والتميز المؤسسي، ولذا فهي تسعى وبشكل مؤسسي لأن تكون مؤسسة متعلمة من خلال التعلم المستمر من أفضل الممارسات وعمل المقارنات المعيارية مع المنشآت المتفوقة وتتبنى الأساليب الحديثة للتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات وإشراك العاملين والمستفيدين في برامج تدريبية وتطبيقية مخصصة لهذا الغرض، وتطبق الدروس المستفادة، بما يحقق أهدافها ويعود بمخرجات مرغوبة لجميع المعنيين بالمؤسسة، ويشكل التعلم التنظيمي نمطا متميزا في الأداء التنظيمي، حيث أن للتعلم التنظيمي في المنظمات سمات أساسية وحيوية يرتهن تفصيلها عبر تفصيل النشاط الإنساني والسلوك التنظيمي لما المستمر: يضمن بالنتيجة تعزيز دور تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، ومنه التعلم المستمر هو الأساليب والوسائل المختلفة المستخدمة لتعزيز مهارات العاملين بمختلف أنواعها المتعدد، يركز هذا المعيار على مدى رغبة وقدرة الموظف الجديد على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

1. رغبة وحرص ومبادرة الموظف على التعلم والاستفادة خاصة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة.

2. مدى حرص الموظف ومدى سرعته في اكتساب الخبرات والمهارات المتعلقة بمهام عمله.

3. مدى حرص الموظف على اجادة استعمال الحاسب الآلي أو الأنترنت أو تطوير مهاراته اللغوية أو قدراته في مجال الاتصال أو تنمية مهارات فنية متخصصة من خلال التدريب مثلا تتعلق بمهام عمله الجديد، كذلك مدى تطبيقه لهذه المهارات في عمله الجديد.

4. مدى حرص الموظف على التعرف على تفاصيل ومهام العمل، مبينا مدى استعداده للعمل بوظائف ميدانية أو عادية وعدم استعجاله لتقلد مناصب قيادية أو إشرافية.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: نماذج الأداء المتميز.

تتعدد النماذج التي تناولت موضوع التميز، والتي تناولت إدارة التميز والأداء المتميز على المستوى العالمي والعربي، ويعتبر توضيح الأسس والقيم الحاكمة لهذه النماذج أمر غاية في الأهمية، حيث تساعد المنظمات على التأكد من مدى تطبيق معايير التميز بها، وقياس مستوى الأداء أو الخدمة المقدمة، وكذلك تحقيق الأهداف الخاصة بها بكفاءة وفعالية، وسنتطرق إلى مجموعة من النماذج العالمية والعربية وهي:

#### النموذج الياباني DEMING.

#### النموذج الأوروبي للتميز.

ويأتي في مقدمة هاته النماذج:

#### أولا: النموذج الياباني للأداء المتميز: نموذج Deming

طور DEMING نموذجا للتميز وتم اقراره كمعيار قوي معترف به لتحقيق الجودة والتميز في الأداء في المؤسسات، وذلك حتى تتمكن هذه المؤسسات لمواجهة المنافسة القوية مع غيرها من المؤسسات في ضوء الموارد المحدودة لها، وتقديرا لجهود DEMING أسس اتحاد العلماء والمهندسين الياباني JUSE سنة 1951 جائزة للتميز ويعتبر أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى ان بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، وانطلق DEMING من شعاره المشهور بأن "العنصر البشري في العمل هو الأساس ومصدر الاهتمام".

#### 1.معايير النموذج الياباني:

يستند النموذج الياباني على عشر معايير والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على تلك المعايير بواقع 100نقطة لكل معيار ويتم التقييم في هذه الجائزة وفق للمعايير العشرة التالية:

#### أ. السياسات POLICIES والاهداف AIMS(100) نقطة:

ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة، ويؤكد هذا المعيار على أهمية جعل الجودة والتميز

1- غانم هاجرة، مرجع سابق، ص150.145، بتصرف.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

نقطة الارتكاز لأية سياسة، وذلك من خلال الالتزام القوي بالرسالة العامة للمؤسسة التعليمية، ويوضح رؤيتها المستقبلية.

### ب. التنظيم والتنمية Développement and organisation (100) نقطة:

ويتعرف هذا المعيار للتنظيم العام للمؤسسة، وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل، والهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية، لذا لا بد من وجود تنظيم واضح يحدد المسؤوليات وينظم العمل وتقديم الحوافز لرفع الروح المعنوية.

### ج. المعلومات (100) نقطة:

ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية ومن ثم يجب العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات داخل المؤسسة ويؤكد هذا المعيار على ضرورة معرفة الإدارة العليا بالخلفية الأدبية للجودة.

### د. التحليل Analysis (100) نقطة:

ويشير هذا المعيار على أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، ويؤكد على أهمية معرفة الإدارة والعاملين لعلم الإحصاء ونظرية العينات وطرق الإحصاء.

### هـ. التخطيط للمستقبل (100) نقطة:

يتناول هذا المعيار ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل.

### و. التعليم والتدريب المستمر (100) نقطة:

يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة والتميز.

### ز. ضمان الجودة Quality assurance (100) نقطة:

تبدأ عملية توكيد الجودة من تصميم العمليات، والتسهيلات المادية في مكان العمل.

### ح. تأثيرات الجودة Quality effects (100) نقطة:

يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمؤسسة نتيجة أعمال نظم الجودة.

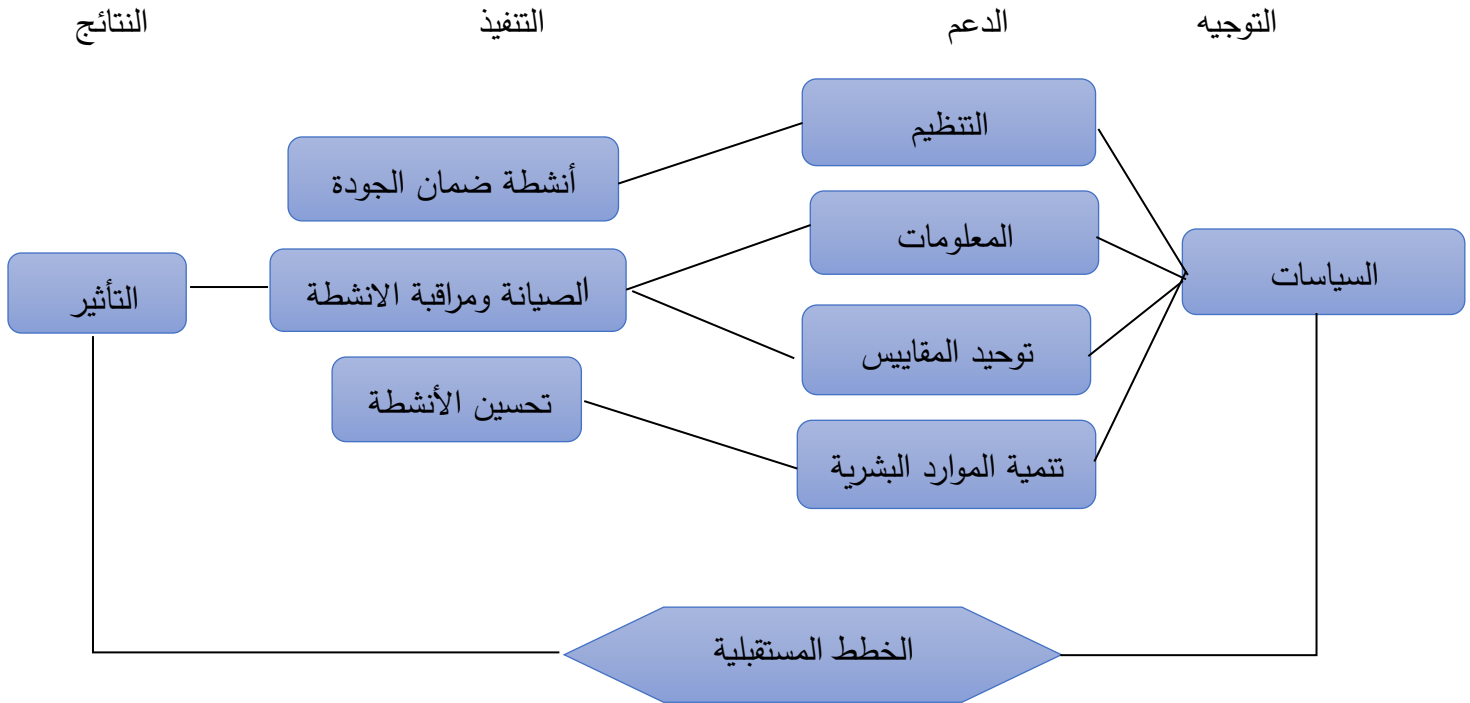
### ط. التقييس Standardization (100) نقطة:

يضم المعايير المستخدمة في نظام الجودة وكيفية وتطبيقها وأساليب تحديثها.

### ي. الرقابة Control (100) نقطة:

يضم الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائه<sup>1</sup>.

الشكل رقم (09): نموذج Deming للتميز.



المصدر: محمود حسين أبو جمعة، التميز المؤسسي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص 109

## 2. عجلة DEMING:

وضع DEMING نظام التحسين المستمر كأساس لتحقيق الأداء المتميز على شكل دائرة يطلق عليها دورة التعليم والتحسين، وهي تركز على النشاطات الأربعة التالية:

أ. **خطط Plan**: بمعنى خطط في أي مجال من المجالات.

وفي هذا النشاط يتم التركيز على التخطيط للتحسين من خلال حاجة العملاء والتخطيط المستمر لمؤشرات الأداء، حيث أن عملية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة وتحديد الأسباب الجوهرية لها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات تحليل المشاكل مثل: مخطط السبب والتأثير.

ب. **افعل Do**: قم بفعل ما خطط له من أجل كشف الأخطاء.

يهدف هذا النشاط إلى اختيار التحسن الذي يحدث مع تدريب الأفراد المشاركين في عملية التحسين قبل الاعتماد النهائي، كما يشير إلى عملية إدراك كل فرد عامل للمشكلة، ومن ثم معرفة الخطوات التي يتخذها بهدف التحسين.

1- مهديد فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص ص 53-60، بتصرف.

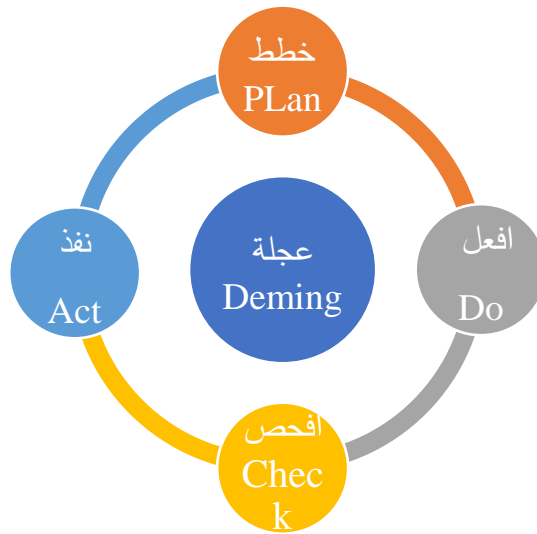
ج. افحص Check: تحري واكتشاف عن أسباب الأخطاء.

وتتضمن هذه الخطوة اختيار لما جاء من الخطوتين السابقتين، ومعرفة نقاط القوة والضعف، ومدى الاجراءات التي تم اتخاذها وساهمت في إجراء التحسينات.

د. نفذ Act: صحح الأخطاء، وقم بصياغة الحلول على شكل معايير للاستفادة منها.

وهي معرفة النتائج التي تم التوصل إليها لمعرفة فاعلية تطبيق برنامج التحسين، وفي جميع الظروف، إن مسألة التعلم واكتساب الخبرة والتجربة من عملية التحسين تعتبر من الأمور الهامة والضرورية لتجنب الوقوع في نفس الأنواع من المشاكل في المستقبل<sup>1</sup>.

### الشكل (10): عجلة ديمينج DEMING



المصدر: مصطفى محمد وآخرون، حلقة ديمينج للجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة قياسية باستخدام المعادلات الهيكلية ب-PLS-SEM -سعيدة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 01، 2022، ص 162.

### ثانيا: النموذج الأوروبي للتميز.

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامه في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة النابعة من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في عام 1988 EFQM، ففي عام 1990 قام الاتحاد الأوروبي EFQM بتطوير جائزة الجودة الأوروبية بالاشتراك مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية، وتم الإعلان عنها عام 1991 في الملتقى السنوي للهيئات المنعقد في باريس، ويشمل مجال الجائزة والمكافأة المنظمات التجارية الكبيرة، الوحدات العملياتية المساعدة في المنظمات الكبيرة، الشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمات القطاع العام غير الهادفة إلى الربح وتتخذ EFQM

1-فليسي ليندة، مرجع سابق، ص80، بتصرف.



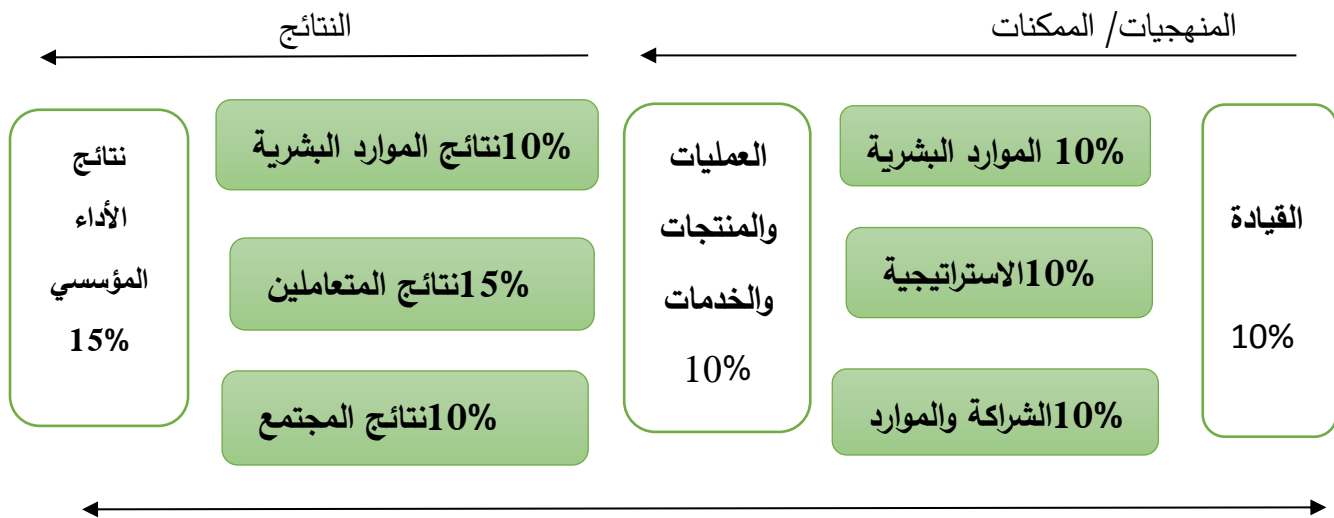
## الفصل الأول: .....الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

التي أسست عام 1992 من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزا لها، وتضم مجموعة أعضائها أكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في أنحاء العالم

### 1. مبادئ النموذج الأوروبي:

يقوم النموذج الأوروبي لإدارة التميز على مجموعة من المعايير المصنفة ضمن الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة، النتائج التي تحققها في إطار الإمكانيات المتاحة، هذه الأخيرة تتحسن من خلال استغلال التغذية العكسية المترتبة على النتائج المحققة، يقوم المنطق العام للنموذج الأوروبي على النتائج التي تحققها المؤسسة على اختلاف المنتفعين منها من العاملين، العملاء، المجتمع ككل. إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين، وتنسق بين مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمؤسسة، وكل تلك العمليات تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء المتميز للمؤسسة.

### الشكل رقم (11): النموذج الأوروبي للتميز.



المصدر: مهديد فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال-الأساسيات والاتجاهات الحديثة-، ديوان المطبوعات الجامعية 1، الساحة المركزية-بن عكنون-الجزائر، ص 68.

### 2. معايير النموذج الأوروبي

يرتب النموذج الأوروبي معايير "إدارة الأداء المتميز" في مجموعتين هما: مجموعة الممكنات أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها النتائج، وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس ظروف أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها، ويمكن عرض معايير النموذج الأوروبي في مجموعتين هما:

أ. **الممكنات:** وتضم هذه المجموعة العناصر التالية:

القيادة، الناس، السياسات، والاستراتيجية، العلاقات والموارد، العمليات، وتعتبر تلك العناصر عم تحتاجه المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها، ويتم تقويم عناصر الممكنات على أساس بعدين مهمين: درجة التميز في مدخل الإدارة، ودرجة تطبيق المدخل.

✓ **القيادة (100) نقطة:** هناك من يجعل من القيادة في تحليله لهذا النموذج (الجائزة الأوروبية) على رأس هذا النظام ولا يدمجها ضمن الممكنات باعتبارها هي الرأس المفكر، والموجه والمنسق لنظام إدارة الجودة الشاملة، فهي التي تدير عناصر المدخلات (الممكنات، القيادة والعمليات) وهي تحرك العمليات والأنشطة، من أجل تحقيق المخرجات (النتائج) والتأكد من مستوى جودتها، وبالتالي يتوقف نجاح النظام على مدى كفاءة وفاعلية جميع المديرين في المنظمة.

✓ **الموارد البشرية (90) نقطة:** ويشير هذا العنصر إلى أسلوب المنظمة في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكانياتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المنظمة ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة المنظمة عن مدى كفاءة استخدام العنصر البشري داخل المنظمة.

✓ **السياسات والاستراتيجية (80) نقطة:** ويعبر عن المنهج العام، والرؤية البعيدة الأجل والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة أما السياسة فتعبر عن الإطار العام الذي يحكم سير وتنفيذ العمليات داخل المنظمة، وبالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها إلى تحقيق جودة عالية وتحسينها بشكل مستمر.

✓ **العلاقة والموارد (90) نقطة:** يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات التي تمت تحديدها وكذا الإدارة الفعالية للعمليات

✓ **العمليات (140) نقطة:** يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراء تحسينها من أجل مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغير من أصحاب المصلحة واشباع رغباتهم.

ب. **النتائج والمخرجات**

توضح النتائج (المخرجات) مما حققته وتحققه المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور منها، وتتصف هذه النتائج التي تستهدفها إدارة التميز بأنها تعتبر أساس للتخطيط والتوجيه وتحديد وتجميع الموارد، وتشمل كافة أصحاب المصالح وتحقق أهداف مخططة وتحاول أن تتفوق عليها، يتم تقويم النتائج وفق المعايير التالية:

✓ **نتائج العملاء (200) نقطة:** التميز هو تحقيق رضا العملاء الخارجيين والداخليين للمؤسسة.

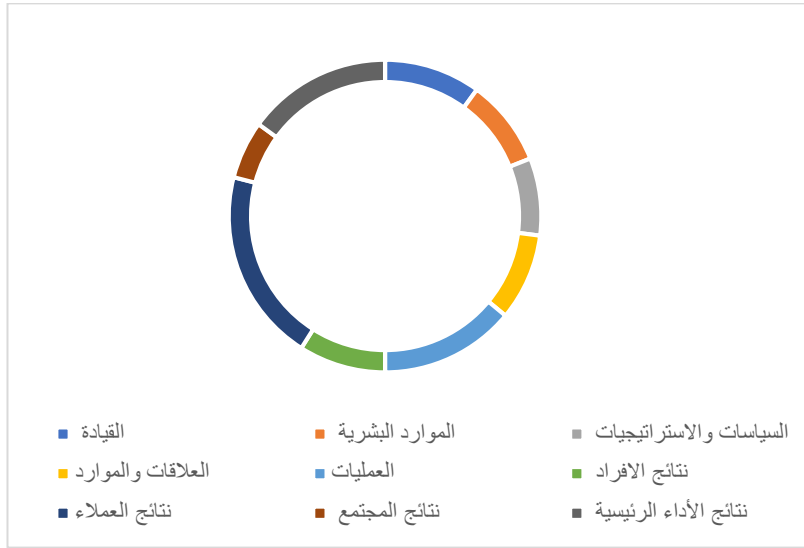
## الفصل الأول: .....الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

✓ نتائج الأفراد (90 نقطة): يعبر هذا المعيار عن مدى تحقيق النتائج التي ترضي العاملين والموردين وأصحاب المصلحة.

✓ نتائج المجتمع (60 نقطة): التميز هو تفهم المؤسسة لمتطلبات المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته وتشير إلى ما تم تحقيقه من نتائج تتعلق بعلاقة المؤسسة بالمؤسسة بالمجتمع على المستوى المحلي والدولي.

✓ نتائج الأداء الرئيسية (150 نقطة): تعبر هذه النتائج عن كفاءة أداء المؤسسة من خلال قياس جودة المنتج.<sup>1</sup>

الشكل (12): توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز في النموذج الأوروبي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### المطلب الخامس: أساليب ومعايير تحقيق الأداء المتميز.

#### أولاً: أساليب تحقيق الأداء المتميز:

يتضح أن تحقيق الأداء المتميز يكون من خلال لجوء إدارة المنظمة إلى إتباع الأساليب الآتية:

1. فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية: وذلك من خلال فهم سلوك العاملين، وهناك عدة نظريات يمكن أن تستخدمها الإدارة لفهم سلوكهم كنظرية (X,Y) لماكزير ونظرية الحاجات لماسلو، التي يمكن لإدارة المنظمة الاستفادة منها في تحسين الأداء وجعله متميزاً، عن طريق الربط بين سلوك العاملين وحاجاتهم الذاتية إذ يندفع العاملون لعملهم في حالة تلبية حاجاتهم الذاتية.

2. تشجيع التفكير بالشاركة في العمل: إن رغبة المنظمة بالحصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمنظمة، ينبغي عليها أن تجعل العاملين يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين أو شركاء في المنظمة، هذا الشعور يولد لدى العامل الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.

3. ربط الحوافز بالأداء: وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع العاملين للأداء وهي:

أ. مساعدة العاملين في التطوير والتحسين المستمرين.

ب. وضع معايير ومستويات واضحة للعمل.

ج. تحديد حجم مسؤوليات العاملين.

د. مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى للأداء.

هـ. توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.

و. تحديد طريقة أداء العمل.

ز. المتابعة الدورية للأداء.

ح. استخدام نظام المكافآت على وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين.

4. تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية: ويتم هذا من خلال إعطاء الأفراد المسؤولية لإنجاز عمل معين

وتقويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس.

5. تجنب العوامل المحبطة للتحفيز: إذ يترتب على إدارة المنظمة مسؤولية اتجاه العاملين، فهي مسؤولة عن

غرس الثقة في نفوس العاملين.<sup>1</sup>

ثانياً: معايير الأداء المتميز:

تتمثل معايير الأداء المتميز فيما يلي:

1. القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير

والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين.

2. التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على صياغة خطط استراتيجية ووضعها موضع

التنفيذ.

3. التركيز على المستهلك والسوق: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على الإحساس باحتياجات ورغبات

المستهلك والسوق.

4. المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها

على تكوين المعلومات ودعم القرار.

5. تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية.

6. إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على

المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات الإدارة كبار العملاء.

7. نتائج الأعمال: يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والإنجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط

1 - أسيل علي ماهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري-دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات

المطاطية-إطارات ديوانية "إطارات بابل"-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية الإدارية، المجلد 04، العدد 13، 2009، ص ص 126-129، بتصرف

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وكيفية الاستفادة منها حيث تم الاعتماد على تاريخ الدراسة في ترتيبها.

#### المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية.

أولاً: دراسة فاتن نبيل محمد أبو زريق.

بعنوان " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية"، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، السنة الدراسية 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة والبالغ عددهم (208) موظف وموظفة، وتم توزيع الاستبانة على (135) مفردة تم اختيارها بطريقة العينة الطبقيّة العشوائية البسيطة، وتم استرداد (105) استبانة بنسبة (77,8%)

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) كان متوسطاً، حيث بلغ وزنها النسبي 63,93%.
2. أظهرت النتائج ان مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية كان مرتفع، حيث ان المتوسط الحسابي لمجال " الإبداع التنظيمي" يساوي 3,90 وبلغ الوزن النسبي 77,90%.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بمعامل ارتباط (0,323) ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي، كما تبين وجود تأثير موجبا لعمليات إدارة المعرفة ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي.

4. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

ثانيا: دراسة سعدي وحيدة.

بعنوان " دور الإبداع التنظيمي في تفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية "، أطروحة دكتوراه،

تخصص الاتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة 3، السنة الدراسية 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على:

1. دور الاتصال في استمرارية التنظيمات وطول عمرها، انطلاقا من نظريات التنظيم واختصارات CCO (الاتصال المؤسس للتنظيم).

2. التأثير الإيجابي والسلبي للإبداع التنظيمي على الأداء التنظيمي انطلاقا من تحليل السياقات الاتصالية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: الكشف عما تسمح لنا به المقاربة النسقية لدراسة الإبداع التنظيمي من أجل إبراز طرق جديدة لتحفيزه في سياقات اتصالية معقدة، كمل سمحت لنا هذه المقاربة بتجميع آليات الإبداع في نموذج نسقي لإظهار ثلاثة تفاعلات أساسية للاتصال.

ثالثا: دراسة غانم هاجرة.

بعنوان "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة"، مذكرة أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، السنة الدراسية 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية بالمسيلة، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في سياسات تسيير الموارد البشرية ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده الخمسة (الأداء والانجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (229) مفردة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز الإداري للعاملين بالمؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة.

رابعا: دراسة أحلام غربال.

بعنوان " أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة

مؤسسة البسكرة للإسمنت -جمورة- " مذكرة أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة استراتيجية وتنظيمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الدراسية 2022/2021.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة-ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (54) عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (130) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ارتفاع مستوى المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة العسكرية للإسمنت، وهذا ما يدل على اهتمام الإدارة بتبني المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على أرض الواقع كما بينت الدراسة ارتفاع مستوى الأداء المتميز للمؤسسة العسكرية للإسمنت وهذا ما يدل على تميزها في السوق نتيجة دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات والتي بدورها أدت إلى سرعة الاستجابة لتغيرات المحيط وطلبات العملاء وبتكاليف منخفضة.

### الجدول رقم (01): المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
فاتن نبيل محمد أبو زريق، 2017	درست متغير الإبداع التنظيمي كلتا الدراستين استخدمت البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل النتائج وتفسيرها. - كلتا الدراستين استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة جمع البيانات هي الاستبيان	خصت هذه الدراسات المحاكم النظامية بينما خصت دراستنا مؤسسة اقتصادية واحدة (كوندور)، أما بالنسبة لمتغير الإبداعي التنظيمي فتم دراسته كمتغير تابع وفي الدراسة الحالية متغير مستقل.	أسهمت في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية وإثرائها
سعدى وحيدة 2018/2017	- دراسة الإبداع التنظيمي كمتغير مستقل. - كلتا الدراستين استخدمت البرنامج الإحصائي SPSS. - كلتا الدراستين اعتمدت على الاستبيان في جمع البيانات.	- خصت هذه الدراسة المؤسسة الاستشفائية بينما خصت دراستنا مؤسسة اقتصادية. - استخدمت الدراسة السابقة كل من	أسهمت في صياغة فقرات الاستبيان للدراسة الحالية وكذلك في

الفصل الأول: .....الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

تعزيز الجانب النظري.	المقابلة والملاحظة والاستبيان.		
أسهمت في صياغة فقرات الاستبيان للدراسة الحالية وكذلك في تعزيز الجانب النظري.	الدراسة السابقة لمؤسسة خدمية والحالية لمؤسسة اقتصادية. اختلاف في المتغير المستقل.	- الأداء المتميز متغير تابع. - نفس أداة الدراسة الاستبيان. - استخدام برنامج احصائي SPSS	غانم هاجرة 2018/2017
	اختلاف المتغير المستقل	- الأداء المتميز متغير تابع. - نفس أداة الدراسة الاستبيان. - استخدام برنامج احصائي SPSS. - دراسة مؤسسة اقتصادية.	غريبال أحلام 2022/2021

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

أولاً: دراسة علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة.

بعنوان " دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 08، السنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اللاملموسات (المتغير المستقل) والتي شملت كل من (المعرفة، العلاقات، الإبداع، براءة الاختراع) ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة بأبعاده المتمثلة ب (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو). وقد انطلقت مشكلة الدراسة من واقع كليات جامعة كربلاء حول مدى اهتمامها باللاملموسات وما دور ذلك في تحقيق الأداء المتميز، ونظراً لأهمية الجامعات كونها المؤسسات الفكرية والثقافية الرئيسة المعنية ببناء الانسان وتزويده بالعلم والمعرفة وصقل شخصيته وتطوير مواهبه. اجريت الدراسة في كليات جامعة كربلاء والبالغ عددها (16) كلية، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض، اذ بلغ عدد افراد العينة (100) شخص من العمداء ومعاونين العمداء ورؤساء الأقسام. وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:



1. معرفة مدى اهتمام الكليات المبحوثة بمفهوم اللاملموسات وتوظيفها لتحقيق الأداء المتميز ومدى تباين تلك الكليات بمستوى اهتمامه.
2. تقديم مجموعة من التوصيات لكليات جامعة كربلاء والمنظمات المماثلة عن مدى اسهام اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. وجود اهتمام كبير من قبل كليات كربلاء بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية
  2. وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.
- ثانيا: دراسة بيسار عبد المطلب.

بعنوان " دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 17، السنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، ولتحقيق ذلك من الناحية العلمية وفق منهجية علمية، فقد تم جمع ومعالجة وتحليل اراء (141) عاملا من العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين متغيرات الأداء المتميز، الأمر الذي يفصح لنا عن امتدادات وتأثيرات رأس المال البشري في كل أوجه نشاطات المؤسسة.

ثالثا: دراسة احمد بن خليفة وسعاد معاليم.

بعنوان " دراسة تحليلية لأثر توليد المعرفة على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CASNOS بالوادي"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، السنة 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين توليد المعرفة والإبداع التنظيمي، ثم تبين أثر تبني توليد المعرفة على تعزيز الإبداع التنظيمي لشركة CASNOS، أجرينا الدراسة بالاعتماد على أسلوبان متكاملان الأول وثائقي (وصفي) ذلك بالاطلاع على بعض الأدبيات لتوضيح الخلفية النظرية، أما الأسلوب الثاني مسحي (تحليلي)

بدراسة استكشافية من خلال استخدام الاستبيان، باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.V25) وأدوات إحصائية وصفية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان مستوى CASNOS متوسط فيما يخص بعملية توليد المعرفة، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبداع التنظيمي لمؤسسة CASNOS(الوادي) وهذا بحسب الابعاد المعتمدة في النموذج.

رابعاً: دراسة قدة حياة ونعرورة بوبكر.

بعنوان " دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي-، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 05، العدد01، السنة2020 .

هدفت هذه الدراسة إلى اظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره أحد اشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في: (الطلاقة، الاصاله، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، المخاطرة) والميزة التنافسية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المناسب لموضوع الدراسة، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث ميدانيا من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من 33 عاملا في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي والذي يشمل فئتي التقنيين والاداريين، وقد تم استرجاع 30 منها أي ما يعادل 90,91% من عدد الاستبانات التي تم توزيعها، وقد تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS 22.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي، عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: دراسة بوراد امير ومراكشي محمد امين.

بعنوان " دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كهركيب (فرع مجمع سونلغاز)، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد03، السنة2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة حالة مؤسسة كهركيب (فرع مجمع سونلغاز)، وقد اعتمدنا في بحثنا على العينة العشوائية البسيطة والمكونة من 102 فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة في مختلف الفئات الاجتماعية المهنية، وهو ما يمثل 11% من مجتمع الدراسة والبالغ 920 عاملا. واستعملنا المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدنا على الاستبيان الذي شمل على 56 فقرة لبعدي رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي بغرض جمع البيانات لتبويبها وتحليلها عبر برنامج SPSS V23 لاستخلاص النتائج.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن إدارة المؤسسة مجال البحث لا تعطي أهمية كبيرة لتطوير راس مالها الفكري مما انعكس سلباً وأثر بشكل كبير على ابداع الموارد البشرية العاملة بها.

سادسا: دراسة محمد الأمين كروش والطاهر لحرش.

بعنوان " دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، السنة 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع التنظيمي كواحد من أحدث الممارسات الإدارية في تحقيق الأداء المتميز الذي يعتبر مطلباً أساسياً ومهما في ظل ما تعرفه المؤسسات من منافسة قوية، هذه المقاربة ستكون في ضوء ما جاء به النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الأسلوب الإبداعي هو القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها والقيام بأعمالها بأداء متميز.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقدنا من هذه الدراسات.

### الجدول رقم (02) المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، 2013	- نفس المتغير التابع - نفس أداة الدراسة الاستبيان. - استخدام برنامج احصائي SPSS	- اختلاف في المتغير المستقل.	
بيصار عبد المطلب، 2017	- نفس المتغير التابع - مؤسسة اقتصادية. - نفس أداة الدراسة واستخدام برنامج SPSS	- اختلاف في المتغير المستقل	أسهمت في تعزيز الجانب النظري للدراسة
أحمد بن خليفة وسعاد معاليم، 2020	- مؤسسة اقتصادية - نفس أداة الدراسة الاستبيان. - استخدام برنامج احصائي SPSS	- الإبداع التنظيمي كمتغير تابع والدراسة الحالية كمتغير مستقل.	الحالية وتوفير مختلف المعلومات التي

الفصل الأول: .....الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

قمنا بتناول العديد منها في دراستنا الحالية.	اختلاف في المتغير التابع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نفس المتغير المستقل</li> <li>- نفس أداة الدراسة الاستبيان.</li> <li>- استخدام برنامج احصائي SPSS</li> <li>- مؤسسة اقتصادية</li> </ul>	<p>قده حياة ونعرورة بوبكر، 2020</p>
	الإبداع التنظيمي متغير تابع في الدراسة السابقة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نفس أداة الدراسة الاستبيان.</li> <li>- استخدام برنامج احصائي SPSS</li> <li>- مؤسسة اقتصادية</li> </ul>	<p>بوراد أمير ومراكشي محمد أمين، 2020</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- نفس متغيرات الدراسة</li> </ul>	<p>محمد الأمين كروش والظاهر لحرش، 2020</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة Coo & Verma

**بعنوان "Exploring the linkages between Quality System, service Quality, and Performance Excellence : service Providers Perspectives , Quality management journal, Vol 9 ,No 02, Year 2002 .**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة المفترضة بين أبعاد ونظام الجودة ممثلة بالقيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، الموارد البشرية والأداء المتميز ممثلة بالتوكيد، الاعتناق، الادلة المادية، الاستجابة و المعقولية وأثر هذه العلاقة في تحقيق التفوق في الأداء بدلالة المكتسبات المالية الممثلة بالربحية وتخفيض التكلفة ومكتسبات القيمة ممثلة بمؤشرات رضا الزبون والتسليم والمسؤولية الاجتماعية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات نظام الجودة وابعاد جودة الخدمة والتفوق في الأداء.

ثانياً: دراسة Somnattha pakwihok

**بعنوان " Achieving superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions: The stock exchange of Thailand , Ph.D. Development administration- National Institute of Development Administration, School of public administration ,2010.**

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم لماذا تؤدي بعض المنظمات أداء متميز أفضل من المنافسين وقد أجريت الدراسة في بورصة الأسهم في تايلند ودراسة العلاقة بين الخصائص التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز، واعتمدت الدراسة على تصميم كمي ونوعي غير تجريبي لوصف وتفسير الظواهر المحيطة بتحقيق الأداء المتميز. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن الأداء المالي للشركة والأداء الاجتماعي كان بمستوى عالي وأن البعد الإداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق الأداء المتميز وكلما ارتفعت درجات الأداء المتميز وأهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وجودة القيادة الاستراتيجية وجودة الإدارة النظامية.

### ثالثا: دراسة Dimaunahan & Amora

بعنوان "An investigation of organizational creativity of micro-small and medium-Scale restaurants in the Philippines using structural Equation Modeling" ،GSTF Journal on business review، Vol 04 , No 03, Year 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي في قطاع المطاعم في الفلبين. استخدمت الدراسة الاستبيان الالكتروني الذي أرسل إلى (133) من المدراء المالكين للمطاعم والموظفين والذي مثلوا عينة الدراسة المطاعم الصغرى والصغيرة والمتوسطة في العاصمة الفلبينية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أظهرت أن للمهارات وبيئة العمل دور قوي لتعزيز الإبداع التنظيمي، كما تؤثر بيئة العمل بشكل كبير على المهارات الإبداعية، والدافع الجوهري للمهمة، والمهارات المتعلقة بالمجال الإبداعي.

### رابعا: دراسة Bello & Adeoye

بعنوان "Organizational learning, organizational innovation and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis Nigeria "،vol33, No 03 ,year 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في الشركات الصناعية في المناطق الصناعية في نيجيريا. أما عينة الدراسة فقد شملت (183) موظفا وموظفة في تلك الشركات وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: بينت أن التعلم التنظيمي يرتبط بعلاقة ايجابية مع الإبداع التنظيمي، وأن للإبداع والتعلم التنظيمي ارتباطا وتأثيرا ايجابيا على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية المبحوثة.

الجدول رقم(03): المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الفصل الأول: .....الإطار النظري للإبداع التنظيمي والأداء المتميز.

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
Coo & Verma, 2002	- دراسة كانت حول تحقيق الأداء المتميز	- عالجت هذه الدراسة أبعاد ونظام الجودة في تحقيق الأداء المتميز بينما عالجت دراستنا العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء المتميز.	
Somnattha Pakwihok, 2010	- دراسة كانت حول الأداء المتميز.	- عالجت هذه الدراسة العلاقة بين الخصائص التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز بينما عالجت دراستنا العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء المتميز.	أسهمت في تعزيز الجانب النظري للدراسة العلمية وإثرائها.
Dimaunahan & Amora, 2016	- دراسة كانت حول الإبداع التنظيمي	- عالجت هذه الدراسة واقع الإبداع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية أما دراستنا فعالجت دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية.	
Bello & Adeoye, 2018	- دراسة كانت حول الإبداع التنظيمي.	- عالجت هذه الدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي أما دراستنا فقد عالجت العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء المتميز.	

المصدر: من إعداد الطالبتين

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، تتضح لنا أهمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة نشاطها، ومع التحول إلى عصر التكنولوجيا زادت أهمية الإبداع التنظيمي حيث أصبح ركيزة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق الأهداف المرسومة والمساهمة الكبيرة في تحسين مستوى الأداء المتميز، ومن خلال تطرقنا إلى الدراسات السابقة وفرت لنا مجموعة من النتائج التي من الممكن أن ندعم بها نتائج دراستنا، وبعد ما قدمناه في هذا الفصل يتبين لنا أن بناء المناخ المناسب للإبداع التنظيمي يوفر فرصة أكبر للمؤسسة من أجل التميز بأدائها ويكون ذو فاعلية وكفاءة أكبر.

# الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي للدراسة.





## تمهيد:

بعد أن تناولنا في الجانب النظري متغيرات الدراسة وقمنا بإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق لدور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز، يأتي الجانب التطبيقي الذي يمثل مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي، من هذا المنطلق سيتم في هذا الفصل إسقاط مع تم تناوله في الجانب النظري على مؤسسة "كوندور" - برج بوعرييج- من أجل معرفة مدى تطبيقها لمفهوم الإبداع التنظيمي والأداء المتميز ومدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصل النظري وممارسته على أرض الواقع.

وسنتناول في هذا الفصل وصفا للإجراءات التي اتبعتها في الدراسة، ومن ذلك وصف عينة وأداة الدراسة، من حيث إعدادها واستخراج معامل الصدق والثبات وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات من أجل استخلاص النتائج، وتبنت هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة باستخدام استبانة لمعرفة دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز.

كما سيتضمن هذا الفصل أيضا عرضا كاملا ومفصلا للنتائج المتوصل إليها من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف التساؤلات الواردة في الاستبانة الموجهة إليهم، والتأكد من فرضياتها باستخدام برنامج SPSS v23 ومن أجل الوصول إلى كل ما سبق الإشارة له سنتطرق في هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة.**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.**

### المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة.

إن التعريف بميدان الدراسة، يتطلب أولاً تقديم المؤسسة محل الدراسة، وهي مؤسسة كوندور ميلتميديا من خلال المطلب الأول، ثم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المطلب الثاني.

#### المطلب الأول: التعريف بشركة كوندور ميلتميديا

قبل التطرق إلى تعريف شركة كوندور ميلتميديا يجب أخذ نبذة عن الشركة الأم كوندور الكترونيكس،

#### أولاً: تعريف شركة كوندور الكترونيكس CONDOR ELECTRONICS

هي شركة ذات أسهم ذات رأس مال اجتماعي: 4 277 000 000,00 دج، تأسست سنة 2002، وبدأت نشاطها فعلياً سنة 2003، مقرها الاجتماعي متواجد في منطقة النشاطات -طريق المسيلة- فرع 161 ولاية برج بوعرييج، تعتبر واحدة من أهم وأكبر الفروع التابعة لمجمع بن حمادي.

تختص في صناعة وتجارة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية والألواح الشمسية، بلغ عدد عمالها نهاية سنة 2023: 4614 عاملاً منهم 579 إطار، 791 عون تحكم و3244 عون تنفيذ، بما فيهم 4328 ذكور و286 إناث.

تحتوي شركة كوندور الكترونيكس على عدة مديريات مركزية وهي: مديرية الموارد البشرية، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية النظام المدمج والوقاية والأمن والبيئة، مديرية أنظمة المعلوماتية، المديرية التجارية، مديرية المشتريات والوسائل العامة... الخ، إضافة إلى خمسة (05) وحدات أعمال كالتالي:

1. وحدة أعمال الثلجات.

2. وحدة أعمال آلات الطهي.

3. وحدة أعمال المكيفات الهوائية، المدافئ الغازية وآلات الغسيل.

4. وحدة أعمال تحويل البلاستيك.

5. وحدة أعمال البوليسثيران.

كذلك كانت تحتوي على المديريات والوحدات التالية التي استقلت فيما بعد عن المؤسسة الأم وأصبحت شركات ذات أسهم وهي:

✓ شركة ذات أسهم كوندور أكاديمي CONDOR ACADEMY

✓ شركة ذات أسهم خدماتي KHADAMATY

✓ شركة ذات أسهم كوندور لوجيستيكس CONDOR LOGISTICS

✓ شركة ذات أسهم كوندور ميلتميديا CONDOR MULTIMEDIA

وهذه الأخيرة هي محل دراستنا وفيما يلي عرض لبطاقتها الفنية:

ثانيا: شركة كوندور ميلتميديا

## 1. تعريفها:

اعتبارات استراتيجية وتنظيمية ظهرت الحاجة إلى استقلالية شركة كوندور ميلتميديا وانفصالها عن الشركة الأم "كوندور اليكترونيكس"، حيث تحصلت هاته الأخيرة على السجل التجاري في 10/07/2016، الذي يحمل الشكل القانوني: "شركة ذات أسهم"، بلغ رأس مالها الاجتماعي 284100.000.00 دج، حيث بدأت نشاطها الفعلي سنة 2018، يتواجد مقرها الاجتماعي في منطقة النشاطات -طريق المسيلة- فرع 161 ولاية برج بوعرييج. نشاطات الشركة الأساسية هي خدمات المناولة، نشاط التصنيع وإعادة البيع في كل ما يتعلق بالمنتجات الإلكترونية، بحيث تعتبر شركة كوندور إلكترونيكس هي الزبون الأول بنسبة 70%، ثم تليها شركات أخرى كالشركة العالمية هايسنس، انفينيكس، آيس، كريستور، إيتل، .....إلخ.

وتتمثل نشاطاتها وفقا للسجل التجاري فيما يلي:

✓ تصنيع الهواتف واللوحات الإلكترونية والهواتف الذكية.

✓ تصنيع الأجهزة الكهربائية والأجهزة الكهرومنزلية المختلفة.

✓ تصنيع المعدات اللاسلكية والإلكترونية.

✓ تصنيع معدات الهاتف والتلغراف.

✓ إصلاح جميع معدات الهاتف.

✓ تركيب الأجهزة الكهرومنزلية وإصلاحها.

✓ إعداد دراسات واستشارات في تكنولوجيا المعلومات.

✓ تصليح المعدات والأجهزة الكهربائية والإلكترونية.

## 2. قيم الشركة:

✓ الصحة، السلامة، البيئة والمسؤولية الاجتماعية.

✓ الأولوية لرضا الزبون.

✓ التميز.

✓ الابتكار.

✓ روح الجماعة.

✓ الاحترام والولاء.

### 3. مواقعها الإنتاجية:

تمتلك شركة كوندور ميلتيميديا ثلاث مواقع إنتاجية تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 24 016 م<sup>2</sup>، موزعة كآلاتي:

#### أ. الموقع 01:

تقدر مساحة الموقع 11985.00 م<sup>2</sup> ويختص في صناعة البطاقات الإلكترونية بمختلف منتجاتها، تجميع أجهزة التلفاز، شاشات التلفاز، بطاقة إنتاجية موزعة كآلاتي:

- ✓ أجهزة التلفاز: 02 خطي إنتاج، 1200 وحدة لكل خط/يوم.
- ✓ شاشات التلفاز LCM: 02 خطي إنتاج، 1000 وحدة لكل خط/يوم.
- ✓ البطاقات الإلكترونية PCB: 03 خطوط إنتاجية، 1400 وحدة خط/يوم.

#### ب. الموقع 02:

تقدر مساحة الموقع 02 بحوالي: 6447 م<sup>2</sup> خصيصا لتكريب الهواتف المحمولة واللوحات الرقمية، أجهزة الكمبيوتر المحمولة والمكتبية.

- الهواتف المحمولة: 6 خطوط إنتاج، بطاقة إنتاجية 1200 وحدة لكل خط/يوم.
- اللوحات الرقمية: خط إنتاج بطاقة إنتاجية 700 وحدة يوميا.
- أجهزة الكمبيوتر: خط إنتاج بطاقة إنتاجية 500 وحدة يوميا.

#### ج. الموقع 03:

مساحته حوالي: 5584 م<sup>2</sup> وهو مختص في صناعة الألواح الشمسية، المصابيح الضوئية، كاشف الغاز (أول أكسيد الكربون)، أجهزة الاستقبال الرقمي، شاحن البطاريات.... الخ.

- ✓ خط إنتاج الألواح الشمسية: نشاط موقوف حاليا.
- ✓ المصابيح الضوئية: خط إنتاج بطاقة إنتاجية 6000 وحدة يوميا.
- ✓ خط إنتاج كاشف الغاز: 2 خط إنتاج طاقته الإنتاجية 2000 وحدة لكل خط/يوم
- ✓ خط إنتاج الاستقبال الرقمي: خط إنتاج طاقته الإنتاجية 3000 وحدة/يوم
- ✓ خط إنتاج شاحن البطاريات: خط إنتاج 7000 وحدة اليوم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة كوندور ميلتيميديا

أولاً: تطور عدد العمال.

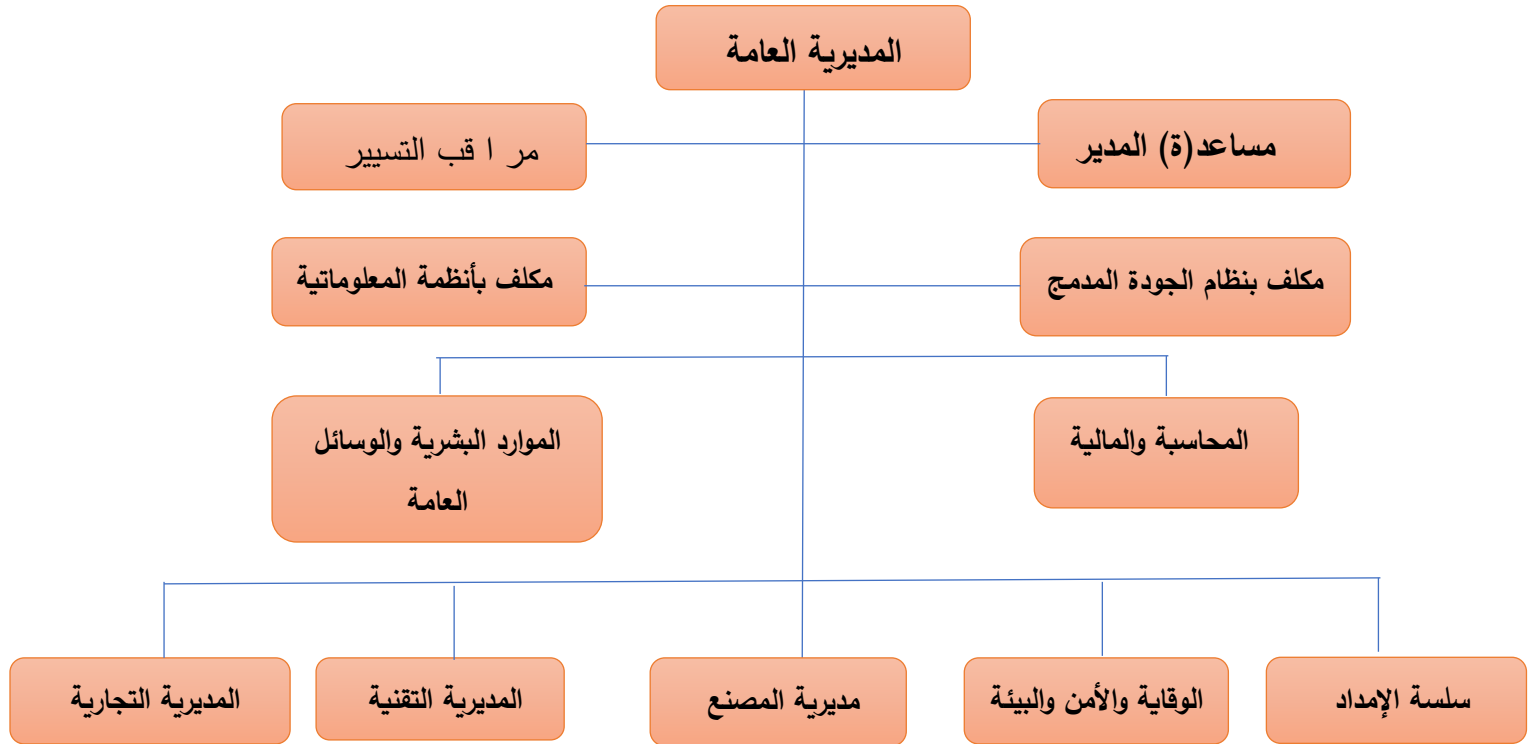
الجدول الموالي يبين تطور عدد عمال الشركة لسنتي 2023-2024 حسب الفئات المهنية كآلاتي:

الجدول رقم(04): تطور عدد عمال الشركة لسنتي 2023 و2024

أفريل 2024		2023			السنوات لنفئات المهنية
-/+	المجموع	المجموع	إناث	ذكور	
↑06	52	46	06	40	الإطارات
↑12	97	85	15	70	أعوان التحكم
↑18	149	131	21	110	المجموع

ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة.

الشكل رقم(13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور ميلتيميا.



## المطلب الثالث: تحليل وظائف هيكل الشركة

### 1. المديرية العامة:

تتكون المديرية العامة من المدير العام والأمانة، المكلف بنظام الجودة المدمج، أنظمة المعلوماتية ومراقب التسيير كوظائف استشارية.

أ. المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة وهو نفسه المدير التنفيذي للشركة تم تعيينه من طرف المساهمين المالكين، يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة بصفة دورية من أجل تقييم ومتابعة نشاط الشركة. تتمثل مهامه فيما يلي:

- ✓ ترجمة الاستراتيجية العامة للشركة في شكل مخطط استراتيجي تتكون مخرجاته من أهداف توزع على جميع المديريات في الشركة كل حسب دائرة اختصاصه، ويسهر على تحقيقها.
- ✓ وضع مختلف الإجراءات والسياسات التي تضمن السير الحسن للشركة كتلك المتعلقة: بالبحوث والتطوير، التسويق، التمويل، الإمداد واللوجستيك، ... الخ.
- ✓ تسخير كل الإمكانيات الممكنة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة والتركيز على أهم المحاور المتعلقة بالفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ووضع التدابير اللازمة في ذلك.
- ✓ السهر على متابعة الاستغلال العقلاني لموارد الشركة المتاحة.
- ✓ تمثيل الشركة في جميع التعاملات مع البيئة الخارجية: الموردون، العملاء، المجتمع المدني، المنظمات الحكومية، ... الخ.

ب. الأمانة العامة: تتمثل مهام مساعدة المدير فيما يلي:

- ✓ تسيير أجنحة أعمال المدير العام.
- ✓ تحضير وبرنامج مختلف اجتماعات المدير العام.
- ✓ تكلف بإعداد محاضر الاجتماعات.
- ✓ تنظيم ومتابعة وتسجيل جميع الملفات الصادرة والواردة من وإلى المديرية العامة.
- ت. مراقب التسيير: يسهر مراقب التسيير على ما يلي:
- ✓ متابعة مدى مطابقة وتنفيذ الميزانية التشغيلية وميزانية الاستثمار بين المخطط والفعلي مع تحليل الإنحرافات وتسجيل النتائج.

✓ إعداد التقارير الشهرية والسنوية المتعلقة بالنشاط الكلي للشركة ووضعها تحت تصرف المدير العام.

✓ متابعة لوحة القيادة المتضمنة مؤشرات الأداء الخاصة بجميع أنشطة الشركة والوقوف على اختلالات الأداء الإيجابية والسلبية مع التحليل والتعليق.

ث. مكلف بنظام الجودة المدمج: يكلف بتنفيذ ما يلي:

✓ وضع حيز التنفيذ نظام جودة مدمج يضمن التنسيق والسير الحسن لجميع أنشطة الشركة.

✓ متابعة وتطوير النظام حسب احتياجات وتطلعات الشركة.

✓ متابعة مؤشرات الجودة لكل أنشطة الشركة ومدى فعاليتها في التحسين المستمر للأداء.

ج. مكلف بأنظمة المعلوماتية: من مهامه الرئيسية ما يلي:

✓ يعمل على ضمان سيولة وتدفق المعلوماتية بين مختلف المصالح.

✓ حماية أنظمة المعلوماتية والبرامج الخاصة بالشركة من كل أشكال القرصنة.

✓ متابعة معدات ووسائل تكنولوجيا المعلومات.

✓ السهر على امتثال جميع المستخدمين لقواعد ميثاق أنظمة المعلوماتية.

## 2. الموارد البشرية والوسائل العامة:

تتقسم إلى نشاطين أساسيين الأول يتعلق بتسيير الموارد البشرية والثاني بتسيير المشتريات المحلية والوسائل العامة، تهدف كليهما إلى تحقيق ما يلي:

✓ استقطاب الموارد البشرية داخليا أو خارجيا بالكمية والنوعية حسب مخطط التوظيف.

✓ تسيير المسار المهني للعمال.

✓ تطوير وتنمية الموارد البشرية عن طريق برامج التكوين والتدريب.

✓ تسيير نظام الأجور ونظام الحوافز.

✓ تسيير الخدمات الاجتماعية.

✓ تسيير احتياج الشركة من مشتريات محلية ووسائل عامة حسب الميزانية التشغيلية التنبؤية.

✓ السهر على تطبيق النظام الداخلي للشركة وكذا جميع اللوائح والتعليمات.

✓ السهر على نظافة محيط المؤسسة الداخلي والخارجي بما في ذلك تسيير النفايات.

## 3. المحاسبة والمالية:

تتقسم إلى ثلاثة وظائف رئيسية وهي المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية والمالية العامة، هدفهم:

✓ ضمان التسيير الأمثل والعقلاني للموارد المالية للشركة.

✓ إعداد ومتابعة الميزانية الخاصة بالشركة بما يتوافق وتطلعات المديرية العامة.

- ✓ تسجيل ومتابعة جميع العمليات والقيود المحاسبية.
- ✓ حساب تكلفة إنتاج كل وحدة واحدة من المنتج المصنع وكذا عتبة المردودية.
- ✓ تسيير الإيرادات والنفقات.
- ✓ متابعة جباية الشركة.
- ✓ الإشراف على عمليات الجرد لجميع ممتلكات وقيم المؤسسة (مخازن، تجهيزات، مكاتب).

#### 4. سلسلة الإمداد:

تنقسم إدارة سلسلة الإمداد إلى قسمين رئيسيين هما: المشتريات الخارجية وتسيير المخزونات.

أ. **المشتريات الخارجية:** وهي جميع الأنشطة والمهام المتعلقة بدءا من شراء المواد الأولية من الممونين ومتابعة شحنها وتخزينها وإدخالها لعملية الإنتاج ثم الحرص على توزيعها بما يتماشى وتطلعات العملاء، يتم هذا كله ضمن نظام معلوماتي فعال.

#### ب. تسيير المخزونات:

تقوم بتسيير تخزين المواد الأولية المشتراة (ترتيبها، تبويبها) وإدخالها إلى عملية الإنتاج حسب أوامر الإنتاج وإعادة تسيير المنتجات التامة في المخازن لغرض تسويقها، يتم هذا وفق نظام معلوماتي دقيق.

#### 5. الوقاية والأمن والبيئة:

تسهر هذه المصلحة على تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تقليص ومتابعة الأخطار المهنية المرتقب حدوثها، بإتباع مخطط وقائي.
- ✓ تحليل حوادث العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- ✓ إعداد مخطط الإخلاء عند حدوث أي طارئ مفاجئ.
- ✓ إعداد الارشادات والتوجيهات المتعلقة بالأمن وصحة وسلامة العاملين.
- ✓ توفير اللباس المهني ووسائل الحماية الفردية لكل العاملين كل حسب نشاطه.
- ✓ تقييم وظائف المؤسسة الأكثر عرضة للإخطار.

#### 6. مديرية المصنع:

تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح رئيسية وهي: مصلحة الإنتاج، الهندسة والعمليات، الصيانة.

أ. **مصلحة الإنتاج :** تكون بداية المرحلة من إعداد أمر بالإنتاج الصادر عن المكلف بتخطيط برنامج الإنتاج بعد تأكده من توافر المادة الأولية في المخازن وكذا جاهزية الورشات من تعداد عمال ووسائل ومعدات لازمة بالإضافة إلى باقي المصالح الداعمة لعملية الإنتاج ، بعدها يتم إدخال المواد الخام إلى الورشات الإنتاجية



بغرض تحويلها إلى منتجات تامة الصنع ، وتتمثل هذه الورشات الإنتاجية فيما يلي : ورشة التثبيت الآلي واليدوي للبطاقة الاليكترونية ، ورشة تجميع التلفاز ، ورشة تركيب الشاشات ، ورشة تصليح التلفاز ، ورشة تصليح الهواتف ، ورشة تركيب الهواتف واللوحات الاليكترونية ، ورشة تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي والمصابيح الضوئية ، بعض هذه الورشات مكملة لبعضها والبعض الآخر مستقل تماما. وتهدف في النهاية إلى تحقيق برنامج الإنتاج الشهري كما ونوعا وبأقل التكاليف.

#### ب. مصلحة الهندسة والعمليات:

هي مصلحة داعمة لعملية الإنتاج يقوم بها مجموعة من المهندسين تتمثل مهامهم في:

✓ إعداد وتحضير تعليمات وتوجيهات العمل تبين كيفية تركيب أو تصنيع المنتج بالطريقة الصحيحة توضع تحت تصرف مسؤولي الورشات الإنتاجية لتوزع على جميع مناصب العمل في خطوط الإنتاج من أجل إتباعها.

✓ إجراء التحسينات والتحديثات الأزمة على طرق ومناهج العمل وكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية التي من شأنها أن تساهم في ربحية الوقت وتقليل التكاليف وتحسين الأداء.

#### أ. مصلحة الصيانة:

هي الأخرى تشكل دعم تقني للعملية الإنتاجية حيث تقوم بتنسيق وتنظيم وتوجيه والقيام بجميع أنشطة الصيانة والدراسات والمناهج، فهي تعمل على تحقيق برنامج الصيانة التصحيحي والوقائي.

#### 7. المديرية التقنية:

تتكون المديرية التقنية من مصلحتين رئيسيتين هما:

أ. مصلحة البحوث والتطوير: تهتم هذه الأخيرة في مشاركة التصورات المتعلقة بتطوير وتحسين المنتج من خلال دراسات وبحوث يقوم بها مجموعة من المهندسين المتميزين بخبراتهم ومعارفهم، فوجب توفرهم على يقظة تكنولوجية عالية لاسيما في مجال الاليكترونيك الذي يتميز بالتطور التكنولوجي السريع والمذهل.

#### ب. مصلحة مراقبة الجودة:

تضمن مراقبة الجودة وصول المنتج التام المطابق لجميع المعايير إلى المستهلك النهائي بدون عيوب، من خلال ثلاث مستويات للرقابة يكلف بها مفتشو مراقبة الجودة وهم:

✓ المستوى الأول (المدخلات - IQC): عند استلام المادة الأولية من المورد، أي قبل دخولها للمخازن.

✓ المستوى الثاني (أثناء العملية الإنتاجية - PQC): يتم في هذا المستوى أخذ عينات بصفة نظامية ودورية والقيام بفحصها في المخبر باستعمال وسائل ومعدات مخصصة لذلك ودليل المراقبة المطابق لمعايير الجودة.

✓ المستوى الثالث (عند خروج المنتج التام-OQC): أين يتم فحص المخرجات من العملية الإنتاجية قبل وصولها إلى المستهلك النهائي.

### 8.المديرية التجارية:

تعتبر هذه المديرية من الوظائف الحيوية للشركة فهي تضمن جميع الأنشطة المتعلقة بقسم المبيعات والتسويق التي تهدف إرضاء الزبون من المنتجات والخدمات وبناء علاقات مستدامة معهم. ومن مهامها:

- أ. السهر على تطبيق سياسة المبيعات الخاصة بالشركة.
- ب. تحديد شبكات التوزيع الخاصة بالشركة.
- ج. إعداد مخطط المبيعات السنوي.
- د. اجراء بحوث ودراسات السوق بصفة دائمة ودورية.
- هـ. ضمان توافر المنتجات والوفاء بمواعيد التسليم النهائية تجاه الزبائن.

المطلب الرابع: أهداف والتزامات الشركة.

أولاً: التزامات الشركة.

1. السهر على تلبية متطلبات وتوقعات أطرافها المعنية.
2. الامتثال للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى المعمول بها.
3. توفير الموارد اللازمة لتطبيق وصيانة والتحسين المستمر لنظام الإدارة المدمج طبقاً للمواصفات ISO 9001V2015 , ISO 14001V2015, ISO 45001V2018
4. تسخير كل الإمكانيات اللازمة لحماية البيئة والوقاية من التلوث.
5. العمل على الحد والقضاء على المخاطر التي تهدد صحة وسلامة موظفيها والتأكد من اشراكهم والتشاور معهم.

ثانياً: أهداف الشركة.

1. رفع نسبة الإدماج للمنتوج لأكثر من 40%.
2. تعزيز مكانة المؤسسة في السوق المحلية.
3. تطوير مهارات رأسمالها البشري.
4. تحقيق الابتكار التكنولوجي.
5. ضمان مطابقة المنتجات للمعايير الدولية.

6. تقليل تكاليف الإنتاج.
7. التحكم في تسيير النفايات.
8. تعزيز الوعي بمخاطر الصحة والسلامة وحماية البيئة ورضا العملاء.
9. توفير مناصب الشغل.
10. الحصول على شهادتي الأيزو: ايزو 27000 (حماية أنظمة المعلومات) وايزو 50001 (الاستهلاك الطاقوي).

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تنطلق الدراسة الميدانية بمجموعة من الإجراءات التي لا يمكن الاستغناء عنها، وهذه الإجراءات والضوابط هي التي تضع الدراسة في سياقها العلمي والمنهجي، ومن خلال هذا المبحث نؤسس للإطار المنهجي لهذه الدراسة عبر تقسيمه لثلاث مطالب رئيسية وهي كالتالي:

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

إن هذا المطلب يستعرض كلا من مجتمع الدراسة وعينة الدراسة الذي يعبر عن جميع الأفراد أو الأشخاص محل البحث والدراسة، إضافة إلى عينة الدراسة التي تم اختيارها لتمثل هذا المجتمع، والاعتماد عليها في حدود الدراسة الميدانية بمؤسسة كوندور.

#### أولاً: مجتمع الدراسة.

المجتمع المستهدف في هذه الحالة هو جميع الإطارات وأعاون التحكم بقسم الموارد البشرية في مؤسسة كوندور وأيضاً باعتبارهم الشريحة المناسبة لطبيعة الموضوع أو متغيرات البحث، وقد تم استهداف الإطارات واختيارهم لأن المعلومات التي نحتاجها يمكن الحصول عليها من طرف الإطارات فقط والبالغ عددهم 52 إطار. والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة في مؤسسة كوندور

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	38	77,6 %
أنثى	11	22,4 %
المجموع	49	100 %

#### ثانياً: عينة الدراسة.

هي مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع حيث تم اختيار عينة من المجتمع عددها 52 أي بنسبة مئوية تقدر ب 35% وهي العينة التي تفوق نسبة 30% من مجتمع الدراسة المقدر ب 149 الذي ما يمثل نسبته 100% وتم توزيع 52 استبيان وتم استرجاع 49 استبيان، والجدول التالي يوضح عينة الدراسة من مؤسسة كوندور:

الجدول رقم(06): مجتمع الدراسة، والاستبيانات الموزعة والمستردة.

النسبة	العدد	التعيين
100%	52	مجتمع الدراسة
100%	52	عينة الدراسة
100 %	52	الاستبيانات الموزعة
5,76%	03	الاستبيانات الضائعة
94,24%	49	الاستبيانات المسترجعة
94,24%	49	الاستبيانات الصالحة
00%	00	الاستبيانات الملغاة

ثالثا: متغيرات الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار الإبداع التنظيمي كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع

✓ المتغير المستقل: يتمثل في الإبداع التنظيمي بأبعاده الثلاث "الطلاقة"، "الأصالة"، "المرونة".

✓ المتغير التابع: يتمثل في الأداء المتميز بالشركة محل الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات ومقياس الدراسة.

من خلال هذا المطلب نستعرض أدوات الدراسة التي تم الاستعانة بها من أجل جمع المعلومات من

المبجوثين، إضافة إلى عرض المقياس المستخدم الذي تم اختياره من أجل تقييم نتائج هذه الدراسة.

أولاً: أدوات الدراسة الميدانية.

1. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

إن أدوات البحث العلمي التي تستعمل لجمع المعلومات عديدة ومتنوعة تختلف حسب الدراسة، وفي دراستنا هذه

تم الاستعانة بالأداة التالية وهي "الاستبيان".

الاستبيان: تم الاعتماد عليه والذي تم تصميمه على جزئين ب 32 عبارة بالاعتماد على مجموعة من المذكرات

في صياغة فقرات الاستبيان من بينها:

- ✓ سعدي وحيدة دور الإبداع التنظيمي في تفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية<sup>1</sup>.
  - ✓ غانم هاجرة بعنوان دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية<sup>2</sup>.
  - ✓ حسين واري ولفقير علي، قياس مستوى الإبداع التنظيمي في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية<sup>3</sup>.
  - ✓ ناصري أم السعد ودلمي ريمة بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز<sup>4</sup>.
- وتم تصميمه على الشكل التالي:

**الجزء الأول:** احتوى على البيانات الشخصية المتمثلة في " الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة".

**الجزء الثاني:** تضمن محورين رئيسيين:

**المحور الأول:** يتضمن المتغير المستقل للدراسة وهو " الإبداع التنظيمي "

1. الطلاقة ب 5 عبارات.

2. الاصالة ب 5 عبارات.

3. المرونة ب 5 عبارات.

**المحور الثاني:** يتضمن المتغير التابع للدراسة وهو " الأداء المتميز"، واحتوى 16 عبارة.

2. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها من الاستبيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSSv23، حيث يتم الاعتماد

على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

✓ معامل الثبات: معامل ألفا كرونباخ.

✓ استخدام التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديمغرافية

لعينة الدراسة، وكذا تحديد إجابات الأفراد اتجاه محاور الاستبيان.

✓ استخدام المتوسطات الحسابية: تم استعمال المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابة أفراد عينة الدراسة

على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

---

1- سعدي وحيدة، دور الإبداع التنظيمي في تفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة3-كلية علوم الاعلام والاتصال والسعي والبصري، قسم الاتصال والعلاقات العامة، 2017/2018.

2- غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف . المسيلة، 2017/2018

3- لفقير علي، حسين واري، قياس مستوى الإبداع التنظيمي في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 02، العدد 02، 2019.

4- أم السعد ناصري، دلمي ريمة، دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين دراسة حالة لعينة من الموظفين في الديوان الجهوي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2021.

✓ أساليب تحليل الإنحدار الخطي: لتحديد مدى تفسير المتغيرات المستقلة للتغيير الحاصل في المتغير التابع والمعادلة.

ثانياً: مقياس الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، ويركز هذا المقياس على التمييز بين مدى توافق المفردة مع العبارة المعطاة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات عينة الدراسة على العبارات المقدمة لهم وذلك بأن يقابل كل عبارات الاستبيان قائمة تحمل الاختيارات التالية: غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بشدة.

✓ تم استعمال عبارة موافق بدرجة متوسطة بدل من محايد من أجل الحصول على إجابات فعلية وصحيحة تمكننا من القياس الصحيح لمتغيرات الموضوع في عينة الدراسة.

#### الجدول رقم(07): أوزان سلم ليكرت

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: سعدي النفيعي، أساليب التقييم "الاستبانة-أسلوب ليكرت، ص05 المتاح على

<https://shms-prod.s3.amazonaws.com> تم الاطلاع عليه يوم : 2024/06/05 على الساعة 15:08

ويبين الجدول التالي مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي:

#### الجدول رقم (08): مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي المرجح	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: التحليل الوصفي والاحصائي للجانب العملي، الجامعة المستنصرية المتاح على

<https://uomustansiriyah.edu.iq> " تم الاطلاع عليه في: 2024/05/12 على الساعة 14.04

من أجل جمع البيانات اللازمة والتوصل إلى نتيجة حول موضوع الدراسة، فإنه لا بد من استخدام المنهج المساعد على ذلك، إضافة إلى أساليب التحليل والأساليب الاحصائية الداعمة لهذه العملية.

ثالثاً: منهج الدراسة.

اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة، والذي يقصد به الأسلوب الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة بغرض الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

أولاً: ثبات أداة الدراسة.

لقد تم إجراء عدد من الاختبارات للتأكد من صحة وثبات الاستبيان، وذلك من خلال تحكيم الاستبيان من خلال محكمين مختصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1. ثبات الاستبيان: لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرو نباخ، الموضح في الجدول الموالي، لحساب ثبات المقياس.

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته. فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس، أي أن ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة. كما يعتبر دليلاً على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس. نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدول الموالي

الجدول رقم (09): اختبار ثبات ادوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

العبارات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1 الطلاقة	5	0,774
2 الأصالة	5	0,765
3 المرونة	5	0,708
الإبداع التنظيمي	15	0,896
الأداء المتميز	17	0,919
الكلي		0,940

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v23

يتضح من الجدول أن:

✓ قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل المتمثل في الإبداع التنظيمي قد بلغت 0,896

✓ قيمة ألفا كرونباخ للمتغير التابع المتمثل في الأداء المتميز قد بلغت مقدار 0,919

✓ قيمة الثبات الكلية للنموذج 0,940

ويتضح لنا أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين [0,708-0,940] أكبر من 0,6 وبالتالي شرط أداة الدراسة محقق وهذا دليل على جودة ثبات الاستبيان.

ثانياً: التحليل الوصفي لخصائص العينة.

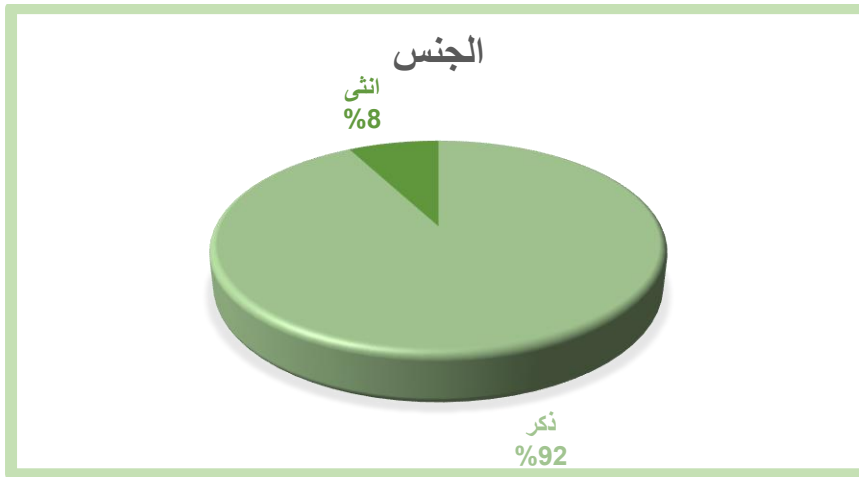
لغرض التعرف على خصائص البيانات لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

1. الجنس: يتوزع أفراد العينة حسب الجنس إلى فئتين يخلصهما الجدول التالي:  
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	38	77,6%
أنثى	11	22,4%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS v23

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من الجدول والشكل البياني أعلاه أن نسبة الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث، إذ بلغت نسبة الذكور 77,6% بعدد 38 ذكر من حجم العينة، بينما قدرت نسبة الإناث بـ 22,4% بعدد 11 أنثى من حجم العينة وهو فرق شاسع، وهذا راجع هيمنة الذكور في مجال العمل بالمؤسسة وكذلك طبيعة الأعمال التي يقوم بها الإطارات هناك أعمال تحتاج إلى جنس الذكور من جهة وإلى سياسة الشركة في اختيار الأفراد في الأعمال الموكلة من جهة أخرى.



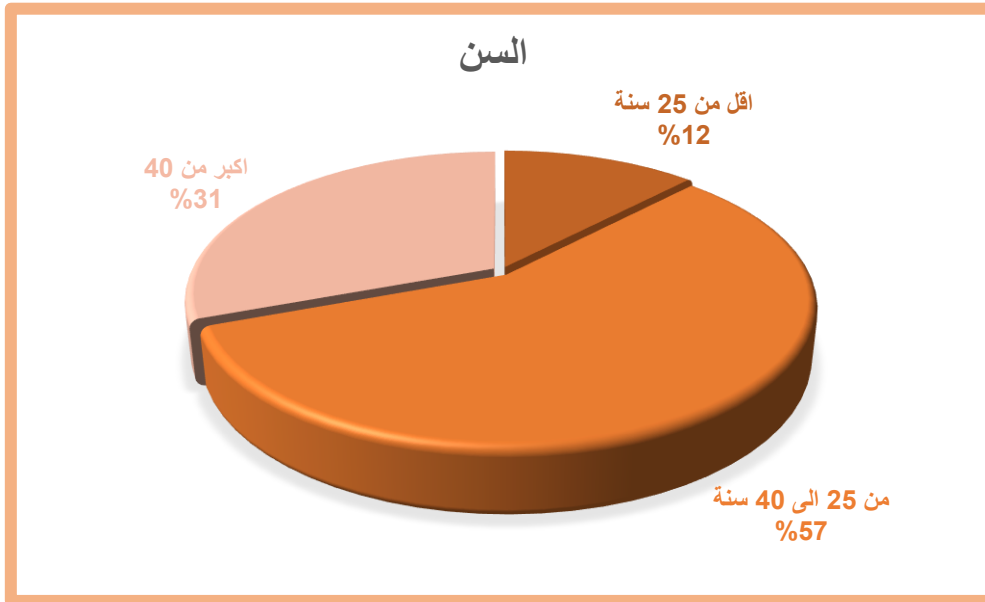
2. السن: يتوزع أفراد العينة حسب السن إلى فئات يلخصهما الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	6	12,2%
من 25 إلى 40 سنة	28	57,1%
أكبر من 40 سنة	15	30,6%
المجموع	49	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v23

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه بأن هناك تنوع في الفئات العمرية لدى المستجوبين بحيث توجد نسبة كبيرة من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 40 سنة تقدر بـ 57,1% وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكبر من 40 سنة بنسبة 30,6%. أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 12,2% وهي نسبة قليلة راجعة إلى توظيف خريجي المدارس العليا والإطارات الجدد أما بالنسبة للفئة ذات أكبر نسبة راجعة إلى أن المؤسسة تعتمد على هاته الفئة في تولي مناصب قيادية لأنهم الأكثر

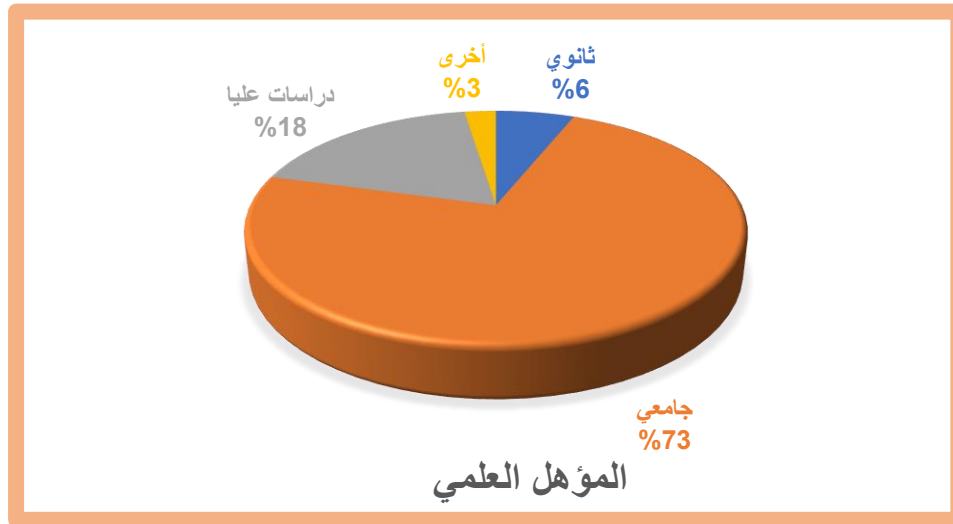
شبابا ونشاطا وأكثر استقرارا بالمؤسسة وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المتميز ويمتازون بالخبرة والمعرفة والكفاءة في مجال العمل.

3. المؤهل العلمي: يتوزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إلى مستويات يلخصها الجدول التالي:  
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية.
ثانوي	3	%6,1
جامعي	36	%73,5
دراسات عليا	9	%18,4
أخرى	1	%2
المجموع	49	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v23

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه بأن نسبة الحاصلين على مؤهل ثانوي بنسبة ضئيلة تقدر بـ 6,1% وبتكرار 3 من إجمالي أفراد العينة، ونسبة الحاصلين على مؤهل جامعي تقدر بـ 73,5% بتكرار من 36 من إجمالي أفراد العينة ونسبة الحاصلين على مؤهل دراسات عليا تقدر بـ 18,4% بتكرار 9 من إجمالي أفراد العينة. أما نسبة الحاصلين على مؤهلات أخرى تقدر بـ 2% بتكرار 1 من إجمالي أفراد العينة ومنه نجد أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادات جامعية ودراسات عليا وهذا راجع إلى إدارة المؤسسة في توظيف خريجي الجامعة وحملة الشهادات العليا بهدف الاستفادة منهم في الوصول إلى أداء متميز واعتمادها على الفئة ذات المؤهلات العلمية العالية.

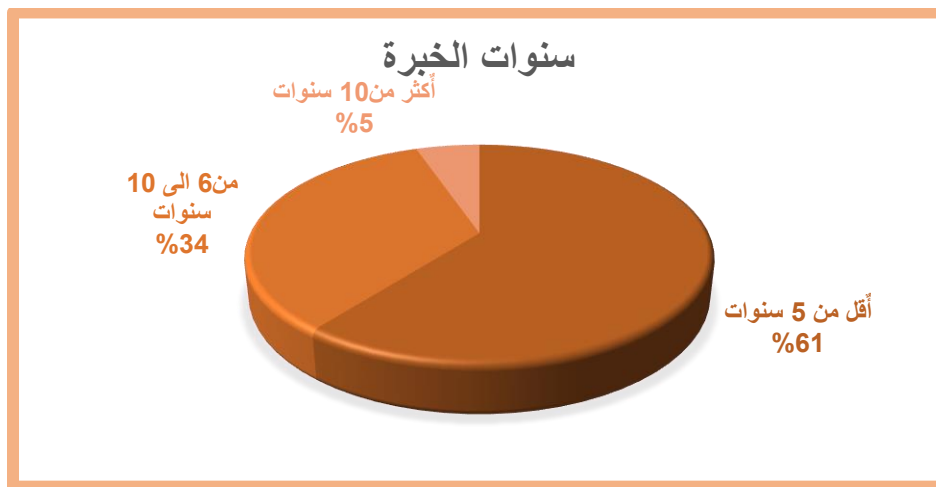
4. سنوات الخبرة: يتوزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة إلى فئات يلخصهما الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	32,7%
من 6 إلى 10 سنوات	9	18,4%
أكثر من 10 سنوات	24	49%
المجموع	49	100%

المصدر: مخرجات SPSS v23

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتبين من الجدول والتمثيل البياني أعلاه بأن أغلبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية أكثر من 10 سنوات، وهي النسبة الأعلى وقدرت بـ 49% بتكرار 24 فرد من حجم العينة. تليها فئة الأفراد الذين تكون خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 32,7% بتكرار 16 فرد من حجم العينة، كما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 18,4% بتكرار 9 أفراد من حجم العينة وتفسر النتائج بأن مؤسسة كوندور من أقدم المؤسسات بحيث تأسست سنة 2002 وتوضح أن عامل الخبرة مهم جدا في المؤسسة من حيث الجودة وإتقان العمل وبالتالي تستفيد المؤسسة في توظيفهم لتحقيق أداء متميز للمؤسسة.

### ثالثا: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

سيتم تحليل محاور الاستبيان وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أسئلة الاستبيان استنادا إلى مقياس ليكرت الخماسي وفيما يلي تحليل كل محور من محاور الاستبيان.

### 1. الإبداع التنظيمي

الجدول رقم (14): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة اتجاه أبعاد متغير الإبداع التنظيمي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	العبارة	الرقم	البعد
موافق	0,763	4,04	14	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه في عملي	1	الطلاقة
موافق	1,020	4,04	13	لا أتردد في تغيير موقفي في العمل عندما اقتنع بعدم صحته	2	
موافق	0,714	3,90	6	لدي القدرة على رؤية الأشياء في عملي من زوايا مختلفة	3	
موافق	0,692	3,98	10	لدي القدرة على التعبير عن أفكارتي بسهولة	4	
موافق	0,721	3,98	9	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	5	
موافق	0,57360	3,9878		الإجمالي لبعد الطلاقة		
موافق	0,778	3,76	2	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	6	الأصالة
موافق	0,629	4,02	12	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار	7	
موافق	0,747	3,94	8	أمتلك القدرة على الإقناع	8	

9	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	1	3,69	1,004	موافق
10	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	11	3,98	0,803	موافق
<b>الإجمالي لبعد الأصالة</b>					
11	لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة	15	4,12	0,954	موافق
12	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل ببسر	12	3,90	0,797	موافق
13	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	3	3,78	0,743	موافق
14	أنتبأ وأخطط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها	5	3,84	0,825	موافق
15	أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما يكلفون به من المهام	4	3,82	0,972	موافق
<b>الإجمالي لبعد المرونة</b>					
<b>الإجمالي للمتغير المستقل الإبداع التنظيمي</b>					
<b>الإجمالي</b>					
<b>الإجمالي</b>					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v23

-بالنسبة لبعد الطلاقة: جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد في مجال الموافقة وتم قياس هذا البعد من خلال خمسة عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3,90-4,04) ، حيث حازت العبارة 03 " لدي القدرة على رؤية الأشياء في عملي من زوايا مختلفة" على الرتبة الأولى من بين باقي العبارات في هذا البعد، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3,90) وإنحراف معياري (0,714)، أما آخر عبارة فقد كانت العبارة 02 " لا أتردد في تغيير موقفي في العمل عندما اقتنع بعدم صحته" والعبارة 01 "أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه في عملي" بمتوسط حسابي قدره (4,04) وإنحراف معياري بالنسبة للعبارة 02 قدر بـ (1,020) وبالنسبة للعبارة 01 قدر بـ (0,763). على العموم فقد جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3,9878) وإنحراف معياري قدره (0,57360) وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على اتساق مقبول بين العبارات. وهذه الإجابات راجعة إلى الفهم الجيد لعبارات وكذا المصادقية في الإجابة وهذا يدل على وجود طلاقة جيدة تسمح لهم بتقديم أفكارهم وصياغتها في المؤسسة.

-بالنسبة لبعد الأصالة: جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد في مجال الموافقة وتم قياس هذا البعد من خلال خمسة عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3,69-4,02)، حيث حازت العبارة 09" أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل" على الرتبة الأولى من بين باقي العبارات في هذا البعد، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري (1,004)، أما آخر عبارة فقد كانت العبارة 07" أمتنع بالمهارة في النقاش والحوار " بمتوسط حسابي قدره (4,02) وانحراف معياري قدره (0,629). على العموم فقد جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3,8776) وانحراف معياري قدره (0,57564) أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. مما يدل على أن أفراد المؤسسة يتحلون بالأصالة والانفراد والتجديد في الأفكار.

- بالنسبة لبعد المرونة: جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد في مجال الموافقة وتم قياس هذا البعد من خلال خمسة عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3,78-4,12)، حيث حازت العبارة 13 " أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة " على الرتبة الأولى من بين باقي العبارات في هذا البعد، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3,78) وانحراف معياري (0,743)، أما آخر فقرة فقد كانت العبارة 11" لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة " بمتوسط حسابي قدره (4,12) وانحراف معياري قدره (0,954). على العموم فقد جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3,8898) وانحراف معياري قدره (0,55836) أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل على وجود اتساق مقبول بين العبارات.

-بالنسبة لمتغير الإبداع التنظيمي، فقد جاءت الإجابات عن عبارات هذا المحور في مجال الموافق وتم قياس هذا المحور ب 15 عبارات جاءت المتوسطات الحسابية لها (3,69-4,12)، حيث حازت الفقرة 09" أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل" على الرتبة الأولى من بين باقي عبارات هذا المحور، حيث جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري (1,004) أقل من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات الأفراد في هذه العبارة، أما آخر عبارة فقد كانت العبارة 11" لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة" بمتوسط حسابي قدره (4,12) وانحراف معياري قدره (0,954). على العموم فقد جاءت الإجابات عن عبارات هذا المحور بالموافقة بمتوسط حسابي عام قدره (3,9184) ضمن مجال الموافقة [3,40-4,19] وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي في المؤسسة وأن المؤسسة اهتمت بالإبداع التنظيمي مرتفع وأما الانحراف المعياري العام قدر ب(0,51321) أقل من الواحد الصحيح وهذا ما يدل على اتساق مقبول للبيانات وعدم وجود تشتت في إجابات الأفراد.

2. الأداء المتميز

الجدول رقم (16): تحليل اتجاهات اجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الأداء المتميز

المتغير	الرقم	العبرة	الترتيب	المتوسط احسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأداء المتميز	1	تصمم مؤسسة كوندور برامج تكوينية تدريبية هادفة، فعالة ومتجددة	1	3,96	0,763	موافق
	2	تشجع المؤسسة مواردها البشرية على توظيف أفكارهم ومهاراتهم	9	3,80	0,707	موافق
	3	يتم إجراء ورشات تكوينية تدريبية للعاملين في المؤسسة بشكل دوري	8	3,80	0,935	موافق
	4	تحرص إدارة المؤسسة على توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار	5	3,67	0,875	موافق
	5	ينجز الأفراد العاملين بمؤسسة كوندور أعمالاً جيدة ترتقي لمستوى الأداء المتميز	14	3,94	0,719	موافق
	6	هناك حرص كبير من طرف إدارة المؤسسة على توفير ظروف العمل الملائمة وتحقيق جودة في بيئة العمل مادياً ومعنوياً	6	3,76	0,990	موافق
	7	تعتمد مؤسسة كوندور في تقييم أداء العاملين بها على معايير موضوعية، عادلة ومحفزة على رفع الأداء وتعزيز الانتماء	3	3,59	0,977	موافق
	8	يتلقى الأفراد العاملين بمؤسسة كوندور مكافآت وحوافز مادية ومعنوية تستهدف رفع أدائهم وتعزيز انتمائهم للمؤسسة	1	3,39	1,077	موافق بدرجة متوسطة

9	لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة، رؤيتها ورسالتها	2	3,51	1,043	موافق
10	أحقق في عملي إنجازات ونتائج مثيرة للإعجاب	4	3,65	0,855	موافق
11	أقدم مستوى أداء كبيرا يفوق مستوى الأداء المطلوب(المتوقع)	7	3,78	0,823	موافق
12	أستفيد من التقنيات المتطورة وأطبق أساليب حديثة لإنجاز مهام عملي	12	3,86	0,842	موافق
13	أنجز وأنهى المهام الموكلة إلي في وقت جد قصير	11	3,84	0,825	موافق
14	أقدم بشكل منظم ومستمر أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية	10	3,80	0,735	موافق
15	أحاول دائما أن أكون متميزا بالحدثة والريادة والإبداع	13	3,90	0,895	موافق
16	أسعى باستمرار إلى تطوير معارفي ومهاراتي وأحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي والمعرفي	17	4,18	0,727	موافق
17	أحرص على المشاركة في فرق العمل والورشات التكوينية والتدريبية	16	4,08	0,702	موافق
<b>الإجمالي للمتغير التابع الأداء المتميز</b>			3,7935	0,56742	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v23

-بالنسبة لمتغير الأداء المتميز، تم قياس هذا المحور وفقد جاءت الإجابات عن عبارات هذا المحور من خلال 17 عبارة، كل العبارات جاءت في مجال الموافقة ما عدا العبارة 08" يتلقى الأفراد العاملين بمؤسسة كوندور مكافآت وحوافز مادية ومعنوية تستهدف رفع أدائهم وتعزيز انتمائهم للمؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3,39) وإنحراف معياري قدره (1,077). أما بالنسبة للعبارات في مجال الموافقة، فقد حازت العبارة 09 " لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة، رؤيتها ورسالتها" على الرتبة الأولى من بين باقي عبارات هذا المحور بمتوسط



حسابي قدره (3,51) وانحراف معياري قدره (1,043)، أما آخر عبارة فقد كانت العبارة 16 " أسعى باستمرار إلى تطوير معارفي ومهاراتي وأحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي والمعرفي " بمتوسط حسابي قدره (4,18) وانحراف معياري قدره (0,727) ونجد أن الانحراف المعياري لكل من العبارة 08 و 09 أكبر من الواحد الصحيح وهذا دال على وجود تشتت في إجابات الأفراد لهاتين العبارتين . وعلى العموم فقد جاءت الإجابات عن عبارات هذا المحور بالموافقة بمتوسط حسابي عام (3,7935) وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع للأداء المتميز في المؤسسة وأن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للأداء المتميز بدرجة مرتفعة ماعدا الحوافز المادية والمكافآت فاهتمامها بها بدرجة متوسطة وهذا ما هو موضح في الجدول التالي وأما الانحراف المعياري العام (0,56742) فيدل على وجود اتساق مقبول بين العبارات الاخرى رغم وجود تشتت لإجابة الأفراد في العبارة 08 و 09.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا العنصر باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية كما يلي:

##### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور .

لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

✓  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 للإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور .

✓  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 للإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور .

##### تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع التنظيمي على الأداء المتميز، ولاختبار صحة الفرضية نعتمد على الإنحدار الخطي المتعدد، بعد إثبات وجود علاقة بين المتغيرين، حيث يتمثل المتغير المستقل في الإبداع التنظيمي، أما المتغير التابع فهو الأداء المتميز، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإنحدار	الثابت	مستوى الدلالة Sig
الإبداع التنظيمي	0,654	0,428	0,723	0,959	0,00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v23

من الجدول أعلاه نلاحظ نتائج الفرضية الرئيسية لدور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز، يتضح أن مستوى الدلالة المعنوية المحسوب (0,00) أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يوضح وجود دور للإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز.

الجدول رقم(18): مجال معامل التحديد  $R^2$

مجال معامل التحديد $R^2$	من 0 إلى 0,333	من 0,334 إلى 0,666	من 0,667 إلى 1
دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز	منخفض	متوسط	مرتفع

وتشير النتائج على وجود ارتباط قوي بين الإبداع التنظيمي والأداء المتميز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 65,4% وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ ، وقد بلغت معامل التحديد 0,428 أي أن المتغير "الإبداع التنظيمي" يفسر التغير بدرجة متوسطة في الأداء المتميز بنسبة 42,8% و 57,2% الباقي راجع لعوامل أخرى. كما يظهر في الجدول معامل الإنحدار (الميل) بلغ 0,723 بمستوى 0,00 وهي أصغر من 0,05 وهذا يعني أن أي زيادة في متغير الإبداع التنظيمي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة كبيرة وغير متوقعة بنسبة 0,723 في الأداء المتميز.

كما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي على الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 5% بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الإنحدار بالشكل التالي:

$$Y = 0.723X + 0.959$$

X : المتغير المستقل "الإبداع التنظيمي".

Y : المتغير التابع "الأداء المتميز".

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

### 1. اختبار الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $0,05 \leq \alpha$  بين الطلاقة والأداء المتميز في مؤسسة كوندور. لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للبحث نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدتين التاليتين:  
 $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0,05 \leq \alpha$  بين الطلاقة والأداء المتميز في مؤسسة كوندور.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0,05 \leq \alpha$  بين الطلاقة والأداء المتميز في مؤسسة كوندور.

### تحليل الإنحدار الخطي البسيط للطلاق في تحقيق الأداء المتميز

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لدور الطلاق في تحقيق الأداء المتميز

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإنحدار	الثابت	مستوى الدلالة Sig
الطلاق	0,610	0,373	0,604	1,386	0,00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v23

من الجدول أعلاه نلاحظ نتائج الفرضية الفرعية الأولى لدور الطلاق في تحقيق الأداء المتميز، يتضح أن مستوى الدلالة المعنوية المحسوب (0,00) أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يوضح وجود دور للطلاق في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.

مجال معامل التحديد R <sup>2</sup>	من 0 إلى 0,333	من 0,334 إلى 0,666	من 0,667 إلى 1
دور الطلاق في تحقيق الأداء المتميز	منخفض	متوسط	مرتفع

وتشير النتائج على وجود ارتباط قوي بين الطلاق والأداء المتميز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 61% وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ ، وقد بلغت معامل التحديد 0,373 أي ن بعد الطلاق يفسر التغير بدرجة متوسطة في الأداء المتميز بنسبة 37,3% و 62,7% الباقي راجع إلى عوامل أخرى، كما يظهر في الجدول معامل الإنحدار (الميل) بلغ 0,604 بمستوى 0,00 وهي أصغر من 0,05 وهذا يعني ان أي زيادة في متغير الطلاق بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة كبيرة بنسبة 0,604 في الأداء المتميز.  
بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الإنحدار بالشكل التالي:

$$Y=0,604X+1,386$$

X : البعد الأول " الطلاق".

Y : المتغير التابع " الأداء المتميز".

مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للطلاق على الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 5%

## 2. اختبار الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين الأصالة والأداء المتميز في مؤسسة كوندور.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للبحث نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين الأصالة والأداء المتميز في مؤسسة كوندور.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين الأصالة والأداء المتميز في مؤسسة كوندور.

تحليل الإنحدار الخطي البسيط للأصالة في تحقيق الأداء المتميز

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لدور الأصالة في تحقيق الأداء المتميز

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الإنحدار	الثابت	مستوى الدلالة Sig
الأصالة	0,630	0,397	0,621	1,385	0,00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v23

من الجدول أعلاه نلاحظ نتائج الفرضية الفرعية الأولى لدور الأصالة في تحقيق الأداء المتميز، يتضح أن مستوى الدلالة المعنوية المحسوب (0,00) أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يوضح وجود دور للأصالة في تحقيق الأداء المتميز.

مجال معامل التحديد $R^2$	من 0 إلى 0,333	من 0,334 إلى 0,666	من 0,667 إلى 1
دور الأصالة في تحقيق الأداء المتميز	منخفض	متوسط	مرتفع

وتشير النتائج على وجود ارتباط قوي بين الطلاقة والأداء المتميز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 63% وهي دالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ ، وقد بلغت معامل التحديد 0,397 أي أن بعد الطلاقة يفسر التغير بدرجة متوسطة في الأداء المتميز بنسبة % 39,7 و 60,3% الباقي راجع إلى عوامل أخرى، كما يظهر في الجدول معامل الإنحدار (الميل) بلغ 0,621 بمستوى 0,00 وهي أصغر من 0,05 وهذا يعني أن أي زيادة في متغير الأصالة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة ب 0,621 في الأداء المتميز.

بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الإنحدار بالشكل التالي:

$$y=0,621x+1.385$$

X : البعد الثاني " الأصالة " .

Y : المتغير التابع " الأداء المتميز " .

مما سبق نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة على الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 5%.

### 3. اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين المرونة والأداء المتميز في مؤسسة كوندور.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للبحث نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين المرونة والأداء المتميز في مؤسسة كوندور.

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين المرونة والأداء المتميز في مؤسسة كوندور

تحليل الإنحدار الخطي البسيط للمرونة في تحقيق الأداء المتميز:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لدور المرونة في تحقيق الأداء المتميز

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الإنحدار	الثابت	مستوى الدلالة Sig
المرونة	0,528	0,279	0,536	1,707	0,00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v23

من الجدول أعلاه نلاحظ نتائج الفرضية الفرعية الأولى لدور المرونة في تحقيق الأداء المتميز، يتضح أن مستوى الدلالة المعنوية المحسوب (0,00) أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يوضح وجود دور للأصالة في تحقيق الأداء المتميز.

دور المرونة في تحقيق الأداء المتميز	منخفض	متوسط	مرتفع
مجال معامل التحديد $R^2$	من 0 إلى 0,333	من 0,334 إلى 0,666	من 0,667 إلى 1

وتشير النتائج على وجود ارتباط متوسط بين المرونة والأداء المتميز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 52,8% وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ ، وقد بلغت معامل التحديد 0,297 أي أن بعد المرونة يفسر التغير بدرجة منخفضة في الأداء المتميز بنسبة 29,7% و 70,3% الباقي راجع إلى عوامل أخرى، يظهر في

الجدول معامل الإنحدار (الميل) بلغ 0,536 بمستوى 0,00 وهي أصغر من 0,05 وهذا يعني أن أي زيادة في متغير المرونة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة 0,536 في الأداء المتميز.

بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الإنحدار بالشكل التالي:

$$Y=0,536X+ 1,707$$

X : البعد الثالث " المرونة " .

Y : المتغير التابع " الأداء المتميز " .

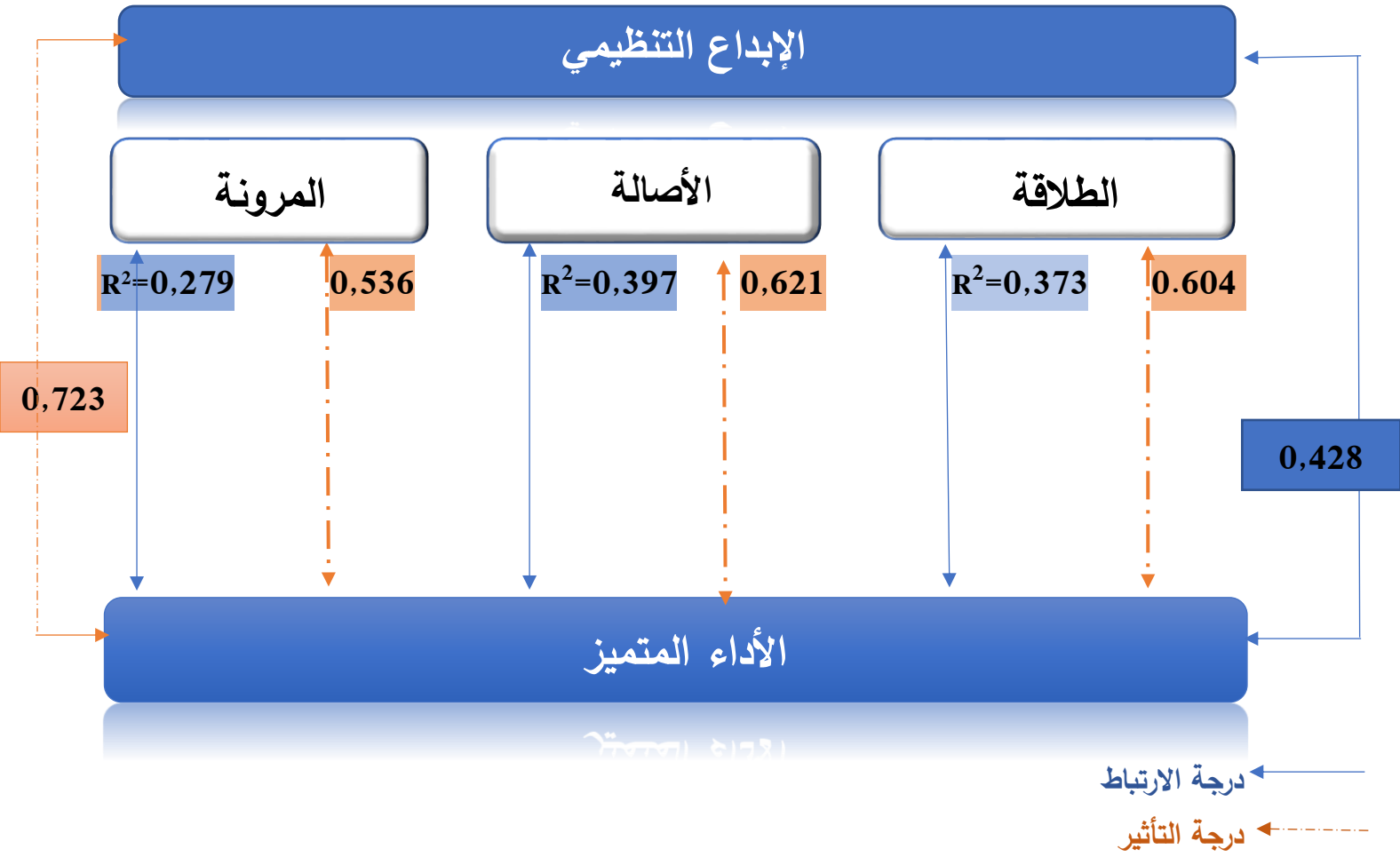
ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 5% .

#### نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تجميع وتحليل البيانات المجمعة ميدانيا تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك ارتباط قوي بين المتغير المستقل الإبداع التنظيمي وبين المتغير التابع الأداء المتميز في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج أي هناك دور للإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز .
- ✓ تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة على الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 5% .
- ✓ تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة على الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 5% .
- ✓ تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 5% .

الشكل رقم(18): ملخص نتيجة اختبار الفرضيات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v23

يبين الشكل رقم (18): النموذج القياسي النهائي للدراسة، والذي تم الحصول عليه بالاعتماد على نتائج الدراسة. نلاحظ من خلال الشكل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز. ونلاحظ أن جميع أبعاد الإبداع التنظيمي لها أثر ايجابي على الأداء المتميز.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة كوندور برج بوغريج لمعرفة دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز على مستوى هذه المؤسسة، وفي بداية هذا الفصل تم التعرف على مؤسسة كوندور، وكذا إعطاء صورة واقعية عن الإبداع التنظيمي ودوره في تحقيق الأداء المتميز، وتم اختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي هذا بعد توزيع (52) استمارة على عينة الدراسة، واسترجاع (49) استمارة صحيحة وكاملة البيانات، حيث أنه بعد جمع البيانات وترتيبها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSSV23) تم التوصل إلى مجموعة من النتائج حول طبيعة إدراك أفراد العينة المبحوثة للإبداع التنظيمي ودوره على الأداء المتميز.



المخاتمة

A decorative flourish consisting of a series of connected loops and swirls, positioned below the word 'المخاتمة'.

## الخاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة قياس دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور، وقد تضمنت الدراسة فصلين النظري من أجل إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي والأداء المتميز، أما الفصل الثاني فتضمن الجانب التطبيقي دراسة دور المتغير المستقل المتمثل في الإبداع التنظيمي على المتغير التابع المتمثل في الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية كوندور CONDOR ببرج بوعريريج وذلك للإجابة على إشكالية البحث الموسومة: ما هو دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز وما واقع ذلك في مؤسسة كوندور؟

📌 **نتائج اختبار الفرضيات:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

✓ يعد الإبداع التنظيمي من بين التوجهات الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات لتعزيزه من أجل تميزها وتحقيق أهم أهدافها وهي التميز في الأداء. ويعتبر المصدر الأول في ترسيخ ثقافة الأداء المتميز لدى العاملين وتأهيلهم إذ يساهم في ممارسة أعمالهم بأداء متميز، كما أن كل بعد من أبعاد الإبداع التنظيمي (الطلاقة، الأصالة، المرونة) يسهم بدوره في تحقيق الأداء المتميز في المنظمة وهو ما يوافق الفرضية الأولى.

✓ يعد الأداء المتميز من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة حيث أوضحت من معايير التميز في مقدمة أهداف المنظمات، والوصول للأداء المتميز لم يعد خيارا لمنظمات الأعمال، بل أصبح حتمي ومطلبا أساسيا يميز الأفراد والمنظمات من غيرها، وشرطا جوهريا لإمكانية البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار وهو ما يوافق الفرضية الثانية.

من خلال الدراسة الإحصائية خلصنا إلى النتائج التالية:

- وجود دور للطلاقة على الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور.
  - وجود دور للأصالة على الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور.
  - وجود دور للمرونة على الأداء المتميز على مستوى مؤسسة كوندور.
- ✓ ما يثبت وجود دور بارز وقوي للإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز الذي تحققه مؤسسة كوندور.

## 📌 نتائج الدراسة:

✓ يعد الإبداع التنظيمي من العوامل الأساسية لنجاح المنظمات واستدامتها وتبرز أهميته في كونه يساعد على التكيف مع التغيرات، يحفز الموظفين ويوفر بيئة عمل مبتكرة تشجعهم على التفكير الإبداعي.

✓ على المنظمات تبني الإبداع التنظيمي لأنه يمنح المؤسسات ميزة تنافسية تميزها عن المنظمات الأخرى وتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يعزز رضا العملاء ويسهم في بناء سمعة إيجابية للمنظمة.

✓ الترقية من الأداء وجعله أداء متميزا يمكن المؤسسة من مواكبة التقدم المتسارع في العالم وكسبها مكانة اقتصادية على الصعيد الدولي.

✓ إن تحقيق الأداء المتميز في العمل هو مطلب كل منظمة لأنه يعنى تحقيق الأهداف والتطلعات الموضوعية وراء كل هذا النجاح إبداع تنظيمي قائم على تحقيق التميز .

✓ الإبداع التنظيمي هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمنظمات في مواجهة مختلف المشكلات المحتملة للوصول إلى التميز

✚ **الاقتراحات والتوصيات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال الإبداع التنظيمي والأداء المتميز:

✓ الحرص على تعزيز وتنمية الإبداع التنظيمي من شتى مجالاته في مؤسسة كوندور .

✓ هناك دور للإبداع التنظيمي لكن على المؤسسة تطويره وذلك بخلق جو منفتح عن طريق توفير فرص مشاركة الأفراد لمعارفهم وإتاحة الفرصة لإبراز إبداعاتهم والعمل على تقديم الدعم اللازم لتنمية الإبداع التنظيمي .

✓ هناك توجه لمؤسسة كوندور للأداء المتميز، لكن عليها العمل على تحقيقه بدرجة أكبر وجعله ضمن أهدافها الأساسية لتحقيق التميز في مجال عملها وتصبح مؤسسة رائدة دوليا .

✓ الإهتمام بتحفيز الأفراد ومكافأتهم على أدائهم لتعزيز انتمائهم للمؤسسة وهذا ما يرقى أدائها إلى أداء متميز .

✓ على مؤسسة كوندور تنمية ثقافة الابتكار والتكيف، تعزيز التعاون والعمل الجماعي، تمكين الموظفين من إتخاذ القرارات وتحسين عمليات التواصل بين الأفراد وكل هذا من أجل تحقيق المرونة في مؤسسة كوندور لأنها تقتدر عنصر المرونة.

✓ وضع معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين واستثمار طاقاتهم الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة.

✚ **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لم يشمل كل المفاهيم والعناصر

الخاصة بمتغيرات الدراسة لأن مجال الموضوع واسع البحث والإثراء، إلا أنه يفتح الآفاق لبحوث أخرى:

✓ العلاقة بين الأداء المتميز والميزة التنافسية.

✓ أثر الإبداع التنظيمي في إدارة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية.

✓ تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز.

✓ تأثير الإبداع التنظيمي في الأداء المتميز عن طريق التحفيز.

✓ دور الأداء المتميز في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز على ضوء النموذج الجزائري.

# قائمة المراجع



## المراجع باللغة العربية

### أولاً: الكتب

1. ابراهيم شوقي وآخرون، سيكولوجية الإبداع أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
  2. حسين عبد الحفيظ الكيلاني، الموهبة والتفكير الإبداعي في التعليم، الطبعة 01، دار دجلة، عمان، 2009.
  3. خليل محمد حسن الشماع، حير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة 03، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
  4. رانيا الشيخ طه، الابتكار وريادة الأعمال، سلسلة كتيبات تعريفية العدد 31، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2022.
  5. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة بجمهورية مصر العربية، 2005.
  6. سيد عليوة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، مركز القرار للاستشارة مكتبة جزيرة الورد، الطبعة 01، المنصورة.
  7. علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
  8. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار الغريب، مصر، 2001.
  9. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه. معايير. مكوناته، الطبعة 3، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
  10. محجوب علي سر الختم، الإبداع والتطوير التنظيمي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الطبعة 1، عمان، 1986.
  11. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
  12. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
  13. مهدي فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال. الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1 الساحة المركزية. بن عكنون. الجزائر، 2021.
  14. هيجان عبد الرحمان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
- ثانياً: الرسائل الجامعية

1. أم السعد ناصري، ديلمي ريمة، دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين دراسة حالة لعينة من الموظفين في الديوان الجهوي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021/2020.
2. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام -جامعة الجزائر-بن يوسف بن خدة، 2008.

3. سعدي وحيدة، دور الابداع التنظيمي في تفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة3-كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي والبصري، قسم الاتصال والعلاقات العامة، 2018/2017.
4. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2015.
5. غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف . المسيلة، 2018/2017.
6. غربال أحلام، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت . جمورة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير-بسكرة-، 2022/2021.
7. فاتن نبيل محمد ابو زريق، دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة فلسطين، 2017.
8. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير منظمات، جامعة محمد بوقرة-بومرداس، 2012/2011.
9. ندى صارم، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري-دراسة حالة برنامج الاغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الاحمر، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير ادارة الاعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، العراق، 2019.

#### ثالثا: المجالات والملتقيات العلمية

1. أحمد بن خليفة، سعاد معاليم، دراسة تحليلية لأثر توليد المعرفة على تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CASNOS الوادي، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، الجزائر-جامعة 20 اوت 1955-سكيكدة، 2020.
2. أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري-دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية-إطارات ديوانية "إطارات بابل"-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية الإدارية، المجلد 04، العدد 13، 2009.
3. إيمان عسكر حاوي، الابداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة-، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 8، بصره، 2011.
4. بهوري نبيل، فعالية الابداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، المركز الديمقراطي العربي، العدد السادس، برلين-المانيا-، اكتوبر 2019.

5. بوراد أمير، مراكشي محمد لمين، دور راس المال الفكري في دعم الابداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كهركيب، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد 03، 2020.
6. ببيصار عبد المطلب، دور الاستثمار في راس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية -ولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 17، جامعة المسيلة، 2017.
7. حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز-دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، 2013، بتصرف.
8. زرنوح امحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسيوولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 1، العدد 3، جامعة زيان عشور الجلفة، 2017.
9. صبيحة قاسم، حميد علي احمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار ادارة الابداع التنظيمي لمنظمات الاعمال، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، بغداد، 2011،
10. عائشة سموم، تنمية الابداع التنظيمي وتنمية مهارات الابداع الإداري ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، جامعة الجزائر 3، 2016.
11. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001.
12. علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد الثامن، 2013.
13. لفقير علي، حسين واري، قياس مستوى الإبداع التنظيمي في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة إبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 02، العدد 02، 2019.
14. محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش، دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 2، بوبرة -الجزائر-، 2020
15. مصطفى محمد وآخرون، حلقة ديمينج للجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة قياسية باستخدام المعادلات الهيكلية بـ PLS-SEM- سعيدة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 01، 2022، ص 162.
16. نعرورة بوبكر، وقدة حياة، دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي-، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 5، العدد 1، جامعة الوادي-الجزائر-، 2020.
17. هادي مران احمد العيساوي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة مصافي الشمال . مصفى بيجي-، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، الجامعة التقنية الشمالية/المعهد التقني . الدور، 2022.

18. وفاء سلمان إبراهيم، مهارات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الابداع التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، جامعة بولي تكنيك/داهوك، كلية التقنية الإدارية، 2022.

19. وهيبه مسعي، نوال بوعلام، التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي . الجزائر . 2020/12/31.

#### المراجع باللغة الأجنبية

1. Barnard Mr tory, contrôle de gestion sociale, 2eme édition, paris Librairie, 1999.
2. Daft, L.Richard « Management », 6th Edition, South wastem, A Division of Thomson Learning, United states of America, 2003.
3. Peter Drucker (1985), **Innovation and Entrepreneurship Heinemann**, London
4. R. Brosquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 1989.
5. Richard L .Daft(1992), **Organization Theory and Design 4th ed.Western Publishing Cp.New York**
6. Shalley, C.E and Gilson, L.L, What Leaders Need to know: A Review of social and contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity. The Leadership Quarterly, vol 15, 2004
7. Woodman, R. W., Sawyer, J.E, &Griffin, R.W, **Toward A theory of organizational creativity**, The academy of management Review, vol.18, N. 2, 1993.

#### المواقع الإلكترونية

1. التحليل الوصفي والاحصائي للجانب العملي، الجامعة المستنصرية المتاح على

<https://uomustansiriyah.edu.iq>

2. سعدي النفيعي، أساليب التقويم "الاستبانة-أسلوب ليكرت <https://shms-prod.s3.amazonaws.com>



# الملاحق



## الملحق رقم 01: مخرجات SPSSV23

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.940	32

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	15

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	17

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	5

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	5

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,708	5

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.940	32

## السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	6	12.2	12.2	12.2
	سنة 40 إلى 25 من	28	57.1	57.1	69.4
	سنة 40 من أكبر	15	30.6	30.6	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	38	77.6	77.6	77.6
	انثى	11	22.4	22.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

## المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	6.1	6.1	6.1
	جامعي	36	73.5	73.5	79.6
	عليا دراسات	9	18.4	18.4	98.0
	أخرى	1	2.0	2.0	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

## الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	16	32.7	32.7	32.7
	سنوات 10 إلى 6 من	9	18.4	18.4	51.0
	سنوات 10 من أكثر	24	49.0	49.0	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.654 <sup>a</sup>	.428	.416	.43361

a. Prédicteurs : (Constante), الإبداع

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	.959	.482		1.989	.052
	الإبداع	.723	.122	.654	5.933	.000

a. Variable dépendante : الأداء

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.610 <sup>a</sup>	.373	.359	.45423

a. Prédicteurs : (Constante), الطلاقة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1.386	.460		3.010	.004
	الطلاقة	.604	.114	.610	5.282	.000

a. Variable dépendante : الأداء

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.630 <sup>a</sup>	.397	.384	.44527

a. Prédicteurs : (Constante), الأصالة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1.385	.438		3.166	.003
	الأصالة	.621	.112	.630	5.563	.000

a. Variable dépendante : الأداء

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.528 <sup>a</sup>	.279	.263	.48705

a. Prédicteurs : (Constante), المرونة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1.707	.495		3.451	.001
	المرونة	.536	.126	.528	4.260	.000

a. Variable dépendante : الأداء

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type
الإبداع	49	3.9184	.51321
منه للاستفادة لرأي المخالف الرأي معرفة على أحرص عملي في	49	4.04	.763
بعدم أقتنع عندما العمل في موقفي تغيير في أتردد لا صحته	49	4.04	1.020
مختلفة زوايا من عملي في الأشياء رؤية على القدرة لدي	49	3.90	.714
بسهولة أفكار عن التعبير على القدرة لدي	49	3.98	.692
مشاكل لمواجهة سريعة حلول اقتراح على القدرة لدي العمل	49	3.98	.721
زمنية فترة خلال فكرة من أكثر تقديم على القدرة لدي قصيرة	49	3.76	.778
والحوار النقاش في بالمهارة أتمتع	49	4.02	.629
الاقناع على القدرة أمتلك	49	3.94	.747

العمل مشكلات حل في الآخرون يفعله ما تكرر عن ابتعد	49	3.69	1.004
أقدمها جديدة أفكار بإنتاج خاصة مساهمة لي بأن أشعر العمل مجال في	49	3.98	.803
الجديدة العمل طرق مع التكيف على القدرة لدي	49	4.12	.754
بيسر العمل لتطوير الجديدة الأفكار تقديم على القدرة لدي	49	3.90	.797
فترة كل العمل أساليب في تغييرات احداث على أحرص	49	3.78	.743
حدثها قبل العمل مشكلات لمواجهة وأخطت أنتبأ	49	3.84	.825
المهام من به يكلفون ما انجاز في الآخريين تقليد عن ابتعد	49	3.82	.972

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type
الأداء	49	3.7935	.56742
هادفة، تدريبية تكوينية برامج كوندور مؤسسة تصمم ومتجددة فعالة،	49	3.96	.763
أفكارهم توظيف على البشرية مواردها المؤسسة تشجع ومهاراتهم	49	3.80	.707
المؤسسة في للعاملين تدريبية تكوينية ورشات اجراء يتم دوري بشكل	49	3.80	.935
على مشجعة عمل بيئة توفير على المؤسسة ادارة تحرص والابتكار الابداع	49	3.67	.875
ترتقي جيدة أعمالا كوندور بمؤسسة العاملين الأفراد ينجز المتميز الأداء لمستوى	49	3.94	.719
توفير على المؤسسة ادارة طرف من كبير حرص هناك ماديا العمل بيئة في جودة وتحقيق الملائمة العمل ظروف ومعنويا	49	3.76	.990
على بها العاملين أداء تقييم في كوندور مؤسسة تعتمد الأداء رفع على ومحفزة عادلة موضوعية، معايير الانتماء وتعزيز	49	3.59	.977
وحوافز مكافآت كوندور بمؤسسة العاملين الأفراد يتلقى انتمائهم وتعزيز أدائهم رفع تستهدف ومعنوية مادية للمؤسسة	49	3.39	1.077
ورسالتها رؤيتها المؤسسة، أهداف عن واضحة رؤية لدي للاعجاب مثيرة ونتائج إنجازات عملي في أحقق	49	3.65	.855
الأداء مستوى يفوق كبيرا أداء مستوى أقدم (المتوقع) المطلوب	49	3.78	.823
لانجاز حديثة أساليب وأطبق المتطورة التقنيات من أستفيد عملي مهام	49	3.86	.842
قصير جد وقت في الي الموكلة المهام وأنهى أنجز	49	3.84	.825
فعالة عمل وأساليب أفكار ومستمر منظم بشكل أقدم وعملية	49	3.80	.735
والابداع والريادة بالحدائة متميزا أكون أن دائما أحاول وأحرص ومهاراتي معارفي تطوير إلى باستمرار أسعى والمعرفي العلمي تحصيلي بمستوى الارتقاء على	49	4.18	.727

والورشات العمل فرق في المشاركة على أحرص والتدريبية التكوينية	49	4.08	.702
--	----	------	------

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne standard	erreur
الطلاقة	49	3.9878	.57360	.08194	
منه للاستفادة لرأيي المخالف الرأي معرفة على أحرص عملي في	49	4.04	.763	.109	
بعدم أقتنع عندما العمل في موقفي تغيير في أتردد لا صحته	49	4.04	1.020	.146	
مختلفة زوايا من عملي في الأثناء رؤية على القدرة لدي	49	3.90	.714	.102	
بسهولة أفكارني عن التعبير على القدرة لدي	49	3.98	.692	.099	
مشاكل لمواجهة سريعة حلول اقتراح على القدرة لدي العمل	49	3.98	.721	.103	

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne standard	erreur
الأصالة	49	3.8776	.57564	.08223	
زمنية فترة خلال فكرة من أكثر تقديم على القدرة لدي قصيرة	49	3.76	.778	.111	
والحوار النقاش في بالمهارة أتمتع	49	4.02	.629	.090	
الاقناع على القدرة أمتلك	49	3.94	.747	.107	
العمل مشكلات حل في الآخرون يفعل ما تكرر عن ابتعد	49	3.69	1.004	.143	
أقدمها جديدة أفكار بإنتاج خاصة مساهمة لي بأن أشعر العمل مجال في	49	3.98	.803	.115	

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne standard	erreur
المرونة	49	3.8898	.55836	.07977	
الجديدة العمل طرق مع التكيف على القدرة لدي	49	4.12	.754	.108	
بيسر العمل لتطوير الجديدة الأفكار تقديم على القدرة لدي	49	3.90	.797	.114	
فترة كل العمل أساليب في تغييرات احداث على أحرص	49	3.78	.743	.106	
حدوثها قبل العمل مشكلات لمواجهة وأخطت أتنبأ	49	3.84	.825	.118	
المهام من به يكفون ما انجاز في الآخريين تقليد عن أبتعد	49	3.82	.972	.139	

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة بحث حول

دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجاباتكم على الأسئلة الواردة أدناه، علما أن إجاباتكم ستكون موضع العناية والسرية التامة.

ونلتمس من سيادتكم المحترمة الإجابة بكل موضوعية عن أسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

شكرا جزيلا لمساهماتكم القيمة

من إعداد الطالبتين:

✓ بلميلود اكرام.

✓ بعيطيش دنيا.

تحت اشراف:

✓ د. بوعزة خالد

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: نكر ( ) أنثى ( )
2. السن: أقل من 25 سنة ( ) من 25 إلى 40 ( ) أكبر من 40 ( )
3. المؤهل العلمي: ثانوي ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( ) أخرى ( )
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 6 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنة ( )

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
<b>الطلاقة: هي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار.</b>					
1	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه في عملي.				
2	لا اتردد في تغيير موقفي في العمل عندما اقتنع بعدم صحته.				
3	لدي القدرة على رؤية الأشياء في عملي من زوايا مختلفة.				
4	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بسهولة.				
5	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.				
<b>الأصالة: يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار.</b>					
6	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.				
7	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار .				
8	أمتلك القدرة على الاقتناع				
9	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.				
10	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.				



المرونة: يقصد بها تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد، وعدم التعصب لأفكار محددة وتعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

					11	لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.
					12	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل ببسر.
					13	أحرص على أحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
					14	أنتبأ وخطط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها.
					15	أبتعد عن تقليد الآخرين في انجاز ما يكلفون به من المهام.

**المحور الثالث: الأداء المتميز**

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
1	تصمم مؤسسة كوندور برامج تكوينية تدريبية هادفة، فعالة ومتجددة.				
2	تشجع المؤسسة مواردها البشرية على توظيف افكارهم ومهاراتهم.				
3	يتم اجراء ورشات تكوينية تدريبية للعاملين في المؤسسة بشكل دوري.				
4	تحرص ادارة المؤسسة على توفير بيئة عمل مشجعة على الابداع والابتكار.				
5	ينجز الافراد العاملين بمؤسسة كوندور اعمالا جيدة ترتقي لمستوى الأداء المتميز .				
6	هناك حرص كبير من طرف ادارة المؤسسة على توفير ظروف العمل الملائمة وتحقيق جودة في بيئة العمل ماديا ومعنويا .				
7	تعتمد مؤسسة كوندور في تقييم أداء العاملين بها على معايير موضوعية، عادلة ومحفزة على رفع الأداء وتعزيز الانتماء .				
8	يتلقى الافراد العاملين بمؤسسة كوندور مكافآت وحوافز مادية ومعنوية تستهدف رفع ادائهم وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.				

قائمة الملاحق .....

					9	لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة، رؤيتها ورسالتها
					10	أحقق في عملي إنجازات ونتائج مثيرة للإعجاب.
					11	أقدم مستوى أداء كبيرا يفوق مستوى الأداء المطلوب(المتوقع).
					12	أستفيد من التقنيات المتطورة وأطبق أساليب حديثة لإنجاز مهام عملي.
					13	أنجز وأنهى المهام الموكلة إلي في وقت جد قصير .
					14	أقدم بشكل منتظم ومستمر أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية.
					15	أحاول دائما أن أكون متميزا بالحدائثة والريادة والابداع.
					16	أسعى باستمرار إلى تطوير معارفي ومهاراتي واحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي والمعرفي.
					17	احرص على المشاركة في فرق العمل والورشات التكوينية والتدريبية.

وشكرا.

برج بوعريش: 2024-04-15

إلى السيد: مدير مؤسسة CONDOR  
برج بوعريش

### الموضوع: طلب إجراء تريض

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء تريض بمؤسستكم للطالب:

- بعيطيش دنيا - بلميلود إكرام .

المسجلة ب: السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة أعمال ، السنة الجامعية 2024/2023. وإفادته بالمعلومات الممكنة.

مكان التريض: مؤسسة CONDOR - برج بوعريش-

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم ، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.



# فہرس المحتویات



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
ا	ملخص الدراسة
107	قائمة المحتويات
107	قائمة الجداول
107	قائمة الأشكال
107	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
06	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي.
06	المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي
14	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي.
15	المطلب الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي.
17	المطلب الرابع: نماذج الإبداع التنظيمي.
19	المطلب الخامس: تنمية الإبداع التنظيمي.
21	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز.
21	المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز.
30	المطلب الثاني: العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز.
31	المطلب الثالث: أبعاد الأداء المتميز.
34	المطلب الرابع: نماذج الأداء المتميز.
40	المطلب الخامس: أساليب ومعايير تحقيق الأداء المتميز.
42	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
42	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية.

45	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية.
49	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
55	المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة.
64	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
87	خلاصة الفصل الثاني
91-90	الخاتمة
96-93	قائمة المراجع
105-98	الملاحق
108-107	فهرس المحتويات

