

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج -

كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

## دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية

### دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية كوندور - برج بوعريريج -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل

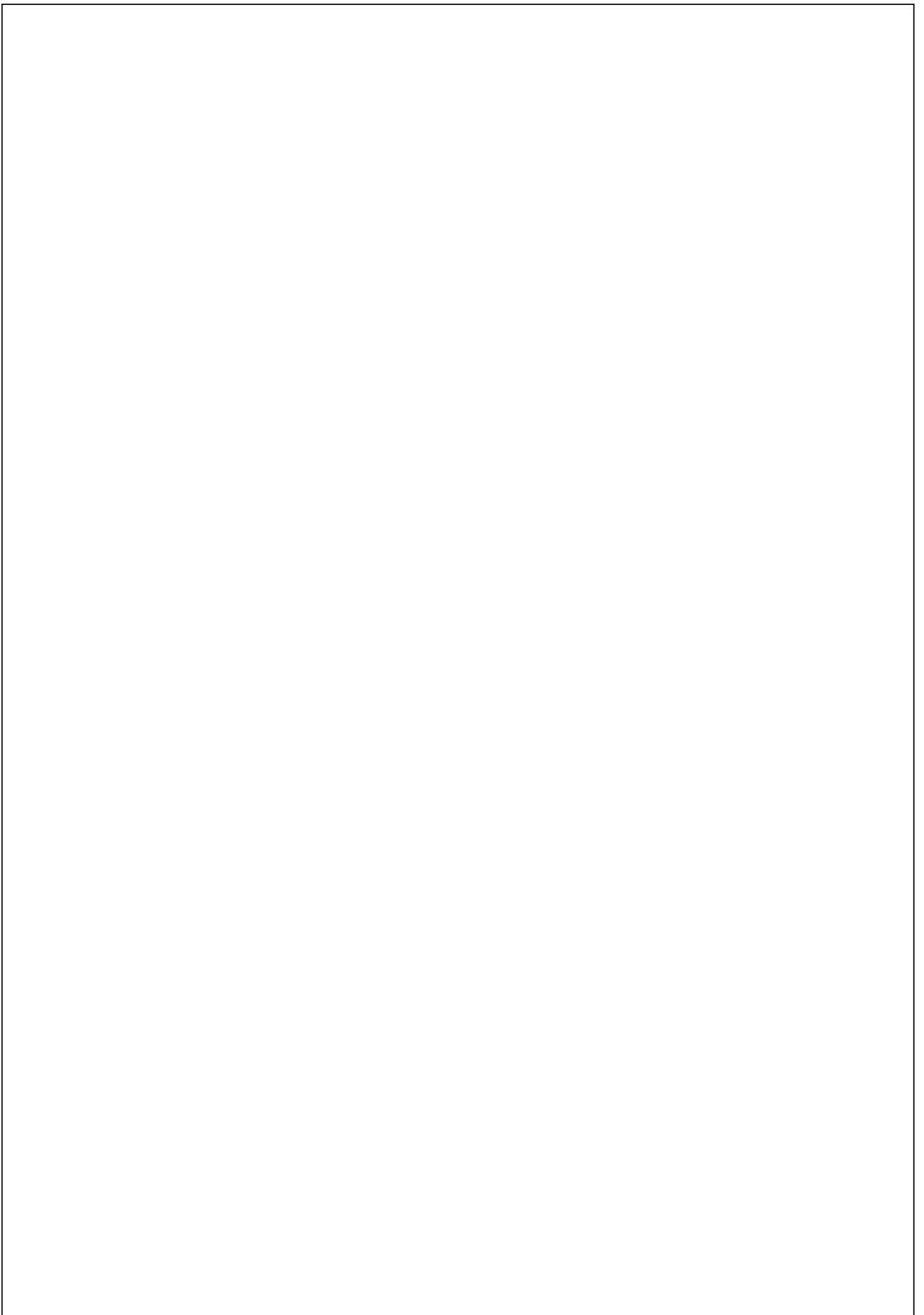
تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

- د. يونس سميحة

- ثوابت نور الهدى

السنة الجامعية: 2023-2024.



## ملخص الدراسة:

يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي والفعالية التنظيمية من أهم المواضيع التي استدعت البحث بشقيها النظري والميداني، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة بهدف البحث في دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية للإطارات بمؤسسة كوندور - برج بوعرييج والتي تعد على أنها مؤسسة ذات طابع اقتصادي حيث تمحورت إشكالية الدراسة في كيف يساهم الإبداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، بمؤسسة كوندور نموذجاً؟ ومن خلالها تم صياغة الفرضيات التالية: تساهم أبعاد الإبداع التنظيمي بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

معوقات الإبداع التنظيمي تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية.

وقد استعنا بالمنهج الوصفي وبالعينة العشوائية البسيطة على عينة من فئة الإطارات البالغ عددهم 366 إطار وبالإستارة كأداة رئيسية من أجل جمع البيانات الميدانية، والملاحظة كأداة ثانوية، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

استخدامات التكنولوجيا الحديثة أطرت تغيير على شكل العمل من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، كذا فاعلية برامج التدريب التي انعكست بدرجة جيدة على تحكم الموظف في التكنولوجيا. تطلع المؤسسة لإيجاد طريقة وفكرة جديدة غير مألوفة وتجديد أساليب وطرق حل المشكلات عن طريق تحفيز التفكير الاستراتيجي في ذات السياق يمكن تعزيز قدرة الموظف على طرح أفكاره من خلال تقديم مكافآت وحوافز مادية.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع، الإبداع التنظيمي، الفعالية، الفعالية التنظيمية، المؤسسة الاقتصادية.

**Abstract:**

The subject of organizational creativity and organizational effectiveness is one of the most important topics that necessitated research in both theoretical and field, and on this basis, this study came with the aim of researching the role of organizational creativity in achieving the organizational effectiveness of the frameworks at the Condor Foundation – Bourj boureirig –which is considered as an institution of an economic nature where the problem of the study cantered on It was from them that the following hypotheses were formulated : the dimensions of organizational creativity contribute significantly to the achievement of organizational effectiveness.

Barriers to organizational creativity hinder the achievement of organizational effectiveness.

We used the descriptive method, simple random sampling on a sample of 366 frames and the form as the main tool for collecting field data, and observation as a secondary tool we came to the following conclusions:

The use of modern technology has changed the form of work by improving the quality of services provided, as well as the effectiveness of training programs that reflected well on the employee's control over technology.

The organization aspires to find a new and unfamiliar way and Idea and renew methods and methods of solving problems by stimulating strategic thinking in the same context, the employee's ability to put forward his ideas can be enhanced by providing rewards and material incentives.

**Keywords:** creativity, organizational creativity, effectiveness, organizational effectiveness economic enterprise.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرافان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

بداية أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه لي في إنجاز وإتمام هذا البحث كما نصلي ونسلم على حبيبنا ونبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

أود أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والاحترام للأستاذة المشرفة " يونس سميحة" التي أشرفت على هذا العمل من بدايته لنهايته ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها فجزاها الله عنا خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر مسبقا للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات والتي تزيد العمل إلا دقة.

إلى جميع أساتذة كليتنا الذين ساهموا في تكويننا.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لجميع إطارات مؤسسة كوندور على ما قدموه من معلومات تثري بحثنا.

ولا ننسى كل من قدم لنا يد العون من قريب وبعيد.



أجمل لحظة أن يتحقق في النهاية ما صبرت لأجله....

بكل حب ومشاعر أهدى ثمرة نجاحي وتخرجي إلى:

إلى من علمتني كيف أخطوا خطواتي الأولى لأصل ما عليه اليوم وسهلت الصعاب بدعائها الخفي

إلى القلب الحنون الانسانية العظيمة سندي والدتي " لامية " حفظها الله وأدامها نورا لحياتي.

إلى من حملني بين يديه في أسبوعي الأول من ولادتي وفرح بي كثيرا والدي " عبد الوهاب " كل

الكلمات لا توفي حقك وتعبك علينا حفظك الله ورزقك الصحة والعافية.

إلى إخوتي: ريان آسيا لجين.

إلى صديقتي التي اعتبرها بمثابة أختي الصغيرة سندي توأم روعي تلك رفيقة روعي " خلود " أدامك الله

بكل خير وسعادة في الحياة.

إلى حبيبتي وصديقتي "إيمان شريف " التي أعرفها من أيام الثانوية إلى غاية الجامعة تقاسمنا فرحة

نجاح البكالوريا إلى فرحة التخرج لعاقبة لمزيد من الأفراح معا.

إلى من دعموني: ميليسا حنان بشرى هدى.

زمردات: ياسمين سعاد مريم شهرة شيماة إكرام هاجر مروى.

إلى روح الفقيدتين: جدي وجدتي خالي سليم وخالتي رفيقة رحمهم الله وأسكنهم فسيح جنانه.

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلة المولى عز وجل أن يوفقني لأصل لمحطات عليا.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
//	المخلص باللغة العربية
//	باللغة الإنجليزية
//	شكر وعرقان
//	إهداء
//	فهرس المحتويات
//	فهرس الجداول
//	فهرس الأشكال

المقدمة

1	تمهيد
2	1. تحديد إشكالية الدراسة
3	2. فرضيات الدراسة
4	3. أسباب اختيار موضوع الدراسة
5	4. أهداف الدراسة
5	5. أهمية الدراسة
6	6. تحديد مفاهيم الدراسة
11	7. الدراسات السابقة
20	8. المقاربة النظرية

## فهرس المحتويات

22	9. حدود الدراسة
22	أ-المجال المكاني
23	ب-المجال البشري
23	ج-المجال الزمني

### منهجية الدراسة

27	1. الدراسة الاستطلاعية
27	2. منهج الدراسة
28	3. مجتمع البحث وعينة الدراسة
28	أ-مجتمع البحث
28	ب-عينة الدراسة
29	4. أدوات جمع البيانات
29	أ-الملاحظة
30	ب-الاستمارة
31	5. الأساليب الإحصائية

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها

33	1. عرض الجداول
33	2. التحليل الإحصائي
33	3. التحليل السوسولوجي

## مناقشة نتائج الدراسة

56	1. مناقشة نتائج الدراسة في ضل فرضيات الدراسة
57	2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
58	3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
59	4. النتائج العامة للدراسة
61	الخاتمة
63	قائمة المصادر والمراجع
//	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
33	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	01
33	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	02
34	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية	03
35	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	04
35	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية في العمل	05
36	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير طبيعة المنصب	06
37	يمثل إحداث استخدام التكنولوجيا الحديثة تغيير على شكل العمل في المؤسسة	07
37	يمثل نمط التغيير الذي أحدثته استخدامات التكنولوجيا	08
38	يمثل تقديم برامج التدريب للكوادر البشرية داخل المؤسسة	09
39	يمثل تقييم درجة التحكم في استخدام التكنولوجيا بعد التدريب	10
40	يمثل سبق للمؤسسة أن جاءت بفكرة أو طريقة لم يسبق إليها مؤسسة أخرى	11
40	يمثل تعزيز قدرة الإطار على طرح أفكار إبداعية تجديدية داخل المؤسسة	12
41	يمثل سعي المؤسسة لتجديد أساليب وطرق حل المشكلات لضمان الاستمرارية وتحقيق الجودة.	13

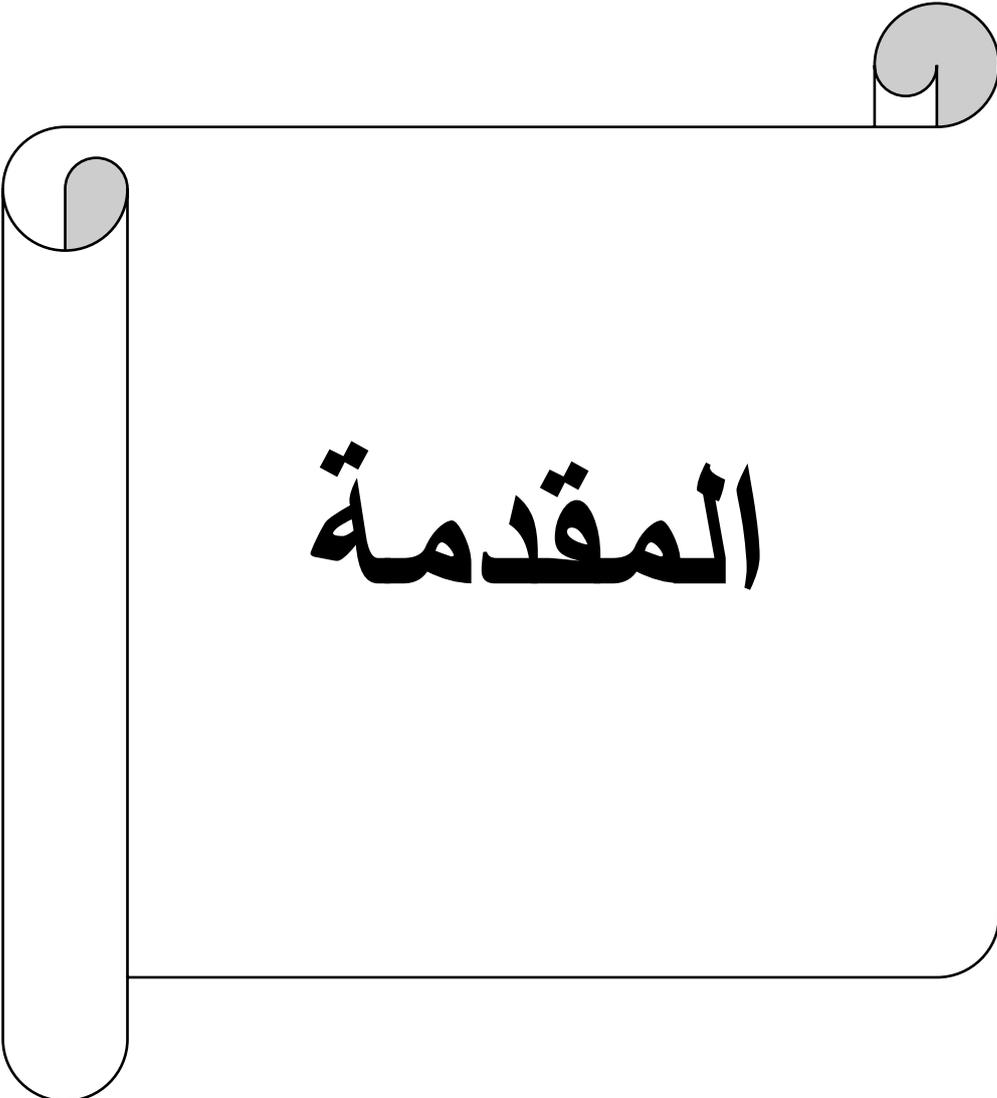
## فهرس الجداول

42	يمثل يعزز التخطيط المسبق لمواجهة المشكلات في بيئة العمل	14
43	يمثل اعتبار التحديات في الأعمال المكلف بها فرصة للتعلم وتطوير المهارات	15
44	يبين العلاقة بين أقدمية العمل في المؤسسة والتحديات في الأعمال المكلف بها	16
45	يمثل تقديم اقتراحات لحل المشكلات	17
46	يمثل تحمل الإطار مسؤولية أفعاله وعلى استعداد لمواجهة النتائج	18
46	يمثل إمكانية تحسين ثقافة تحمل المسؤولية داخل المؤسسة	19
47	يمثل كيفية تحسين ثقافة تحمل المسؤولية	20
48	يمثل اعتبار الهيكل التنظيمي عائق لاتخاذ قرارات استعجالية	21
49	يمثل تأثير الولاء والانتماء الوظيفي في بيئة العمل على الأداء المهني والإبداع	22
49	يمثل عدم مواجهة الإطارات صعوبة في عملية التواصل بين الأقسام والمستويات المختلفة	23
50	يمثل تحويل نقص الخبرة إلى فرصة لتعزيز المهارات وتطوير القدرات الذاتية	24
51	يمثل اعتبار التفكير النمطي يحد من إمكانية التفكير الإبداعي	25
51	يمثل تشكيل عدم الثقة بالذات صعوبة لإنجاز مختلف المهام	26
52	يمثل كيفية تجاوز ذلك	27
52	يمثل الضغوط المهنية تكون حاجز أمام عملية الإبداع	28



## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	01



# المقدمة

## المقدمة:

يعيش الأفراد اليوم في عالم يشهد جملة من التغيرات والتحويلات غير المسبوقة عالميا، أوجدت تحديات حقيقية فرضت على الدول والمجتمعات التكيف معها بل ومواكبتها، وذلك في سبيل تحقيق استقرار اجتماعي مستدام، تضمنه مختلف المؤسسات باختلاف نوع الخدمات التي تقدمها هذه التحويلات انعكست على استراتيجيات وأساليب تسيير المؤسسات وهي مسألة تتطوي بالأساس على مدى تحقيق المؤسسة لمستوى من الإبداع التنظيمي.

ففي ظل هذه التغيرات أصبحت مختلف المؤسسات الجزائرية والأجنبية تسعى للبحث عن آليات وطرق تساهم في تجسيد وتحقيق أهداف هذه المؤسسات في ظل بيئة متغيرة وسريعة التطور ومن ضمن هذه الأساليب نجد الإبداع التنظيمي حيث تعد هذه الأخيرة جوهر تحقيق غايات المؤسسة بما يعود بفوائد عليها.

راصدة بذلك قدرة واستطاعة المؤسسة على الإتيان بمنتج أو خدمة جديدة توليد الخطط الاستثنائية استحداث مسارات جديدة وغير مألوفة، هذا ما يعرف بالإبداع التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على بناء الميزة التنافسية وتحقيق المكانة التي تسعى لبلوغها في جو مهني يساعد الطاقات البشرية على إبراز أفكارها ومواهبها وتثمين جهودها البشرية.

وعليه تأتي هذه الدراسة للكشف عن دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة بميدان الدراسة، وقد تضمنت الدراسة جانب نظري وجانب ميداني حيث قسمت وفق ما يلي:  
محور وتضمن: المقدمة، ثم محور جاء فيه منهجية الدراسة، محور خاص بعرض نتائج الدراسة، يليها محور حول مناقشة نتائج الدراسة وفي الأخير تم استخلاص النتائج العامة للدراسة.

## 1. تحديد إشكالية الدراسة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار الديمغرافي وتنامي التحول الرقمي والتكنولوجي، وثورة المعلومات والاتصالات على تركيبة المجتمعات ومختلف المؤسسات، سواء الخدماتية، الإنتاجية، الصناعية، الاقتصادية، حيث أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية تطبيق سياسات تصنع التمييز والإبداع التنظيمي عن طريق تبني أساليب وطرق إدارية حديثة تشجع الموارد البشرية على إبراز أفكارها وقدراتها ومهاراتها العملية، حتى تقود للتجديد الذي يجعلنا نتقدم من خلال تبني تصورات جديدة في مجال العمل، إيجاد سبل غير معتادة، وضع أفضل الاستراتيجيات والحلول لأجل التنافس والبقاء حتى تقود المؤسسة للوصول إلى مستويات عالية تمكنها من المنافسة والتفوق لذلك نجد العديد من المؤسسات تسعى نحو الإبداع ومواكبة التجديد.

إذ ترتبط الفعالية التنظيمية للمؤسسة بكفاءة المورد البشري وقدرته على العمل باعتباره العنصر المؤثر والفعال في محور العملية الإدارية، وقدرته على التحكم في مختلف البرمجيات، والأنظمة الرقمية وذلك بهدف التحسين والرفع من مستوى أدائه المهني، راصدة بذلك مدى فعاليتها التنظيمية التي تحدد جودة أداء المؤسسة للتأكد من أنها تعمل في أفضل حالاتها حيث تزداد هذه الفعالية كلما ارتفعت درجة التطابق بين الأهداف المعلنة لتلك المؤسسة وبين مخرجاتها.

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الإبداع التنظيمي

والفعالية التنظيمية في المؤسسة لذا تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم الإبداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، بمؤسسة كوندور

نموذجاً؟

## 2. فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

• يساهم الإبداع التنظيمي بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

الخاصة (كوندور) تتدرج عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تساهم أبعاد الإبداع التنظيمي بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ونكشف عن هذه الفرضية الفرعية بالمؤشرات التالية:

### المؤشر الأول: بعد الأصالة:

➤ استخدام الأجهزة الحديثة يساهم في تحسين الأداء.

➤ الانخراط في دورات تدريبية للموظفين.

➤ القدرة على طرح أفكار تجديدية إبداعية.

### المؤشر الثاني: بعد المخاطرة:

➤ تحمل المسؤولية ومواجهة النتائج.

➤ مواجهة التحديات.

### المؤشر الثالث: بعد الحساسية للمشكلات:

➤ التخطيط لمواجهة المشكلات.

➤ اقتراح حلول إبداعية ابتكارية.

➤ تجديد أساليب وطرق حل المشكلات.

الفرضية الفرعية الثانية: معوقات الإبداع التنظيمي تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية.

ونكشف عن هذه الفرضية الفرعية بالمؤشرات التالية:

### المؤشر الأول: المعوقات الشخصية

- نقص الخبرة والمهارات.
- التفكير النمطي.
- عدم الثقة بالنفس.

### المؤشر الثاني: المعوقات التنظيمية

- مركزية السلطة.
- التمسك الصارم باللوائح.

### المؤشر الثالث: المعوقات الاجتماعية

- الضغوط الاجتماعية.
- ضعف الولاء والانتماء.

### 3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع بهدف الإثراء المعرفي والتعمق أكثر في كل من موضوع الإبداع التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- إدراج الموضوع ضمن التخصص الدراسي علم اجتماع التنظيم والعمل.
- إبراز طبيعة التأثير الذي يمارسه الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور على تحسين الفعالية التنظيمية للموظفين.

#### 4. أهداف الدراسة:

- معرفة كيفية مساهمة مختلف أبعاد الإبداع التنظيمي على تحقيق الفعالية التنظيمية بمؤسسة كوندور.
- كما نهدف من خلال موضوع دراستنا الراهنة إلى الكشف على مساهمة الإبداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- التعرف على مستوى الاهتمام بالإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور.

#### 5. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تناولت موضوع مهم وحساس في المؤسسات وهو موضوع مساهمة الإبداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة والذي يعد من المواضيع المهمة في علم اجتماع تنظيم وعمل .
- تساعد في تسليط الضوء على العديد من المشاكل التي تعترض المؤسسة وهذا ما يساهم في وضع اقتراحات وحلول تساعد على تحقيق الانسجام داخل المؤسسة.
- تبرز أهمية الدراسة كذلك في أنها قد تلفت نظر المسؤولين إلى المزيد من الاهتمام بتنمية وتطوير الفكر الإبداعي داخل المؤسسة.
- أهمية الإبداع التنظيمي وما يحدثه من تأثير على المورد البشري كأحد العناصر الأساسية لاستمرارية المؤسسة والذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي تحقيق المخرجات المرغوبة.
- الكشف عن أهم البرمجيات التقنيات السائدة بمؤسسة كوندور وتأثيرها على الإبداع التنظيمي.

## 6. تحديد مفاهيم الدراسة:

### • الإبداع:

#### أ- لغة:

جاء في المعجم الوسيط بمعنى: بدعه بدعا أنشأه على غير مثال سابق والإبداع إيجاد الشيء من عدم ويتميز بالخروج على أساليب القدماء وذلك باستحداث أساليب جديدة.<sup>1</sup>

#### ب- اصطلاحا:

عرفه "جوزيف شوم بيتر": النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.<sup>2</sup>

يركز هذا التعريف على كيفية إدخال طريقة أو نهج جديد في عملية الإنتاج ما يؤدي إلى تغيير شامل في مكونات المنتج أو تصميمه.

ج- إجرائيا: نقصد بالإبداع حسب دراستنا تجاوز الأمور التقليدية ومحاكاة التغيير بتطبيق الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تحسين المنتج أو طرق الإنتاج، التسويق، والتنظيم في المؤسسة الجزائرية.

<sup>1</sup> -سمير عطية، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، زرالدة، الجزائر ط1، 2020، ص15.

<sup>2</sup> -خالدي ريم، فراح عبد الرشيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز إبداع المؤسسات، معارف مجلة علمية دولية محكمة الجزائر، 2017، العدد 23، ص331.

• التنظيم:

أ- لغة: من نظم ينظم تنظيمًا: الأمر رتبته كما أن التنظيم في أوسع معانيه عكس الفوضى بحيث يخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد مضبوطة ومنظمة وهادفة غايتها تحقيق أسباب الوجود بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

ب- اصطلاحًا:

يعرف: عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة.<sup>2</sup>

يشير هذا التعريف أن التنظيم وحدة متكاملة بين أعضاء التنظيم يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة وفي وقت معقول وبجهد أقل.

عرفه " أميتاي إتريني": وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين.<sup>3</sup>

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات قد تتعارض أحيانًا مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم.

ج- إجرائيًا: نقصد بالتنظيم في دراستنا بأنه درجة التنسيق والانسجام في مختلف العلاقات التي

تربط عمال مؤسسة كوندور، تحت الأطر والقواعد التي تنظم هذه العلاقة بغرض تحقيق مختلف الأهداف المرسومة للجماعة أو المؤسسة.

---

<sup>1</sup>-زينب حدرم وآخرون، العلاقات السلطوية داخل التنظيم، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، جامعة وهران 02 الجزائر، 2019، ص 271.

<sup>2</sup>-محمد شاكِر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، ط7، جدة، السعودية 1978 ص ص 147، 148.

<sup>3</sup>-طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2007، ص23.

## • الإبداع التنظيمي:

### ب-اصطلاحا:

عرفه **Peter Drucker** بأنه الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد ذو قيمة وفائدة للمنظمة.<sup>1</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإبداع التنظيمي تعتمد عليه منظمات الأعمال للتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق التنافس بتبني أنماط علاقات جديدة مع منظمات أخرى ما ينتج شيء جديد ذو قيمة وفائدة على المنظمة. ويشير " برنارد" إلى الإبداع التنظيمي على أنه: توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول إلى المشاكل والتحديات اليومية ويعني أيضا: ابتكار أساليب جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة ولتطوير العمل نحو الأفضل واقتراح أفكار مفيدة للعمل.<sup>2</sup>

يشير هذا التعريف للإبداع التنظيمي على ما يجب أن يكون عليه من تضافر جهود الموارد البشرية في تطوير العمل وتأثير البيئة التنظيمية المساعدة على توليد مختلف الأفكار الابتكارية والحلول لتحقيق أهداف المؤسسة.

ج-إجرائيا: يعرف حسب دراستنا على أنه تبني فكرة أو أسلوب جديد غير تقليدي داخل المؤسسة من أجل خدمتها وتحقيق أهدافها وإضفاء تحسينات على نوعية المنتجات التي تصنعها مؤسسة كوندور لتحقيق الجودة والتميز.

<sup>1</sup> - شنشونة محمد وبريطل فطيمة الزهرة، أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 38، 2018، ص107.

<sup>2</sup> - عادل حلمي أمين اللمسي، الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 45، 2021، ص337.

## • الفعالية

### أ- لغة:

يقال في المعجم الوجيز فعل الشيء فعلا وفعالا أي عمله والفعل هو العمل والتفاعل أي أثر في الآخر وتأثر به والفعال هو الفعل سواء أكان حسنا أو قبيحا إذا كان من فاعل واحد أو الفعال هو العمل الوحيد ولهذا فالفعالية في اللغة هنا تعني القدرة على التأثير والتأثر الفعلي<sup>1</sup>.

### ب- اصطلاحا:

عرفها "ألفار" (ALVAR): قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف

التي تحققها.<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف ترتبط الفعالية بمتطلبات التكيف مع البيئة والنمو والبقاء لتحقيق أهداف المنظمة.

عرفها " فروم" (Vroom): صفة السلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي.<sup>3</sup>

هذا التعريف وصف للسلوك الفعال وما يترتب عليه من عائد بغض النظر عن الشخص القائم به.

ج- إجرائيا: حسب دراستنا يمكن تعريف الفعالية على أنها تحصيل الاستراتيجيات والخطط

الموضوعة سابقا في وقت محدد للوصول للنتيجة المطلوبة وتحقيق المخرجات المرغوب فيها داخل

المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد علي نسيم، التوعمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص66.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ص327.

<sup>3</sup> - بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط1، 2013، ص13.

## • الفعالية التنظيمية:

### ب-اصطلاحا:

يعرفها " محمد قاسم القريوتي": قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم وتتسجم مع مرحلة النمو أو التطوير التي يمر بها التنظيم<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف للفعالية التنظيمية يشار لقوة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة التي يمر بها التنظيم.

يعرفها كل من " ميلز" و"كيلي" على أنها: درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية وإشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة، المتعاملين، الزبائن....<sup>2</sup>

يعبر هذا التعريف على درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية داخليا وخارجيا وإشباع حاجات المجتمع من العاملين، بالمنظمة، المتعاملين، الزبائن.

### ج-إجرائيا: قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخطط لها من خلال حسن استغلال مواردها

المادية والبشرية وهذا ما يجعل مؤسسة كوندور للإلكترونيات تحقق الفعالية التنظيمية وتحافظ على استمراريتها.

<sup>1</sup> - حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020، ص548.

<sup>2</sup> -نادية أمينة كاري، بن عمر عواج، الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي، مجلة آفاق علمية جامعة تلمسان، الجزائر، المجلد 13، العدد 5، 2021، ص247.

## • المؤسسة:

### أ- لغة:

من أسس البناء يؤسسه وأسسها تأسيسا وأسست دارا إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها.<sup>1</sup>

### ب- اصطلاحا:

اعتبرها عالم الاجتماع الأمريكي " تالكوت بارسونز": مجموعة معقدة من القيم والمعايير التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد.<sup>2</sup>

يشير هذا التعريف على أن المؤسسة مجموعة القيم والمعايير تشترك فيها مجموعة الأفراد.

ج- إجرائيا: وحدة متكاملة تضم مجموعة من الأفراد تحكمهم قوانين ومعايير تنظمها العلاقات السائدة ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة بغرض تحقيق أهداف مؤسسة كوندور للإلكترونيات.

## 7. الدراسات السابقة:

### \* الدراسات المتعلقة بمتغير الإبداع التنظيمي:

#### ❖ الدراسة الأولى:

#### دراسة جلال نجاة :

التعريف بالدراسة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع تنمية وتسيير

الموارد البشرية من اعداد: جلال نجاة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي -الجزائر-2022.

عنوان الدراسة: الإبداع التنظيمي ودوره في تنمية الرأسمال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

<sup>1</sup>-سمير قريد، هشام بوخفاف، ثقافة المؤسسة بين التمثل والممارسة -دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية عنابة- مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد10، عدد2، 2019، ص76.

<sup>2</sup>-عائشة التائب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، ط 1، 2011 ص64.

**ملخص الدراسة:** تهدف إشكالية الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي الهندرة والثقة التنظيمية) في تنمية الرأس مال الفكري بأبعاده الثلاثة (الرأس مال البشري، الرأس مال الاجتماعي والرأس مال الاقتصادي) في المؤسسة الاقتصادية.

✚ ضمن هذا السياق طرح التساؤل التالي: ما هو دور الإبداع التنظيمي في تنمية الرأس مال

الفكري في مؤسسة اسمنت تبسة؟

**وتمثلت أهداف الدراسة في:**

-التعرف على مدى مساهمة الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في التعلم التنظيمي، الهندرة والثقة التنظيمية في تنمية وتطوير الرأس مال الفكري بأبعاده المتمثلة في الرأس مال البشري، الرأس مال الاجتماعي والرأس مال الهيكلية بمؤسسة اسمنت تبسة .

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب المسح الشامل لعناصر مجتمع البحث الذين يمثلون عمال مؤسسة اسمنت تبسة بلغ عددهم 250، استخدام أداة الملاحظة، المقابلة الاستبيان، لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:**

- التعلم التنظيمي له دور هام في تنمية الرأس مال الفكري في مؤسسة اسمنت تبسة.
- الهندرة لها دور هام في تنمية الرأس مال الفكري في مؤسسة اسمنت تبسة.
- الثقة التنظيمية لها دور هام في تنمية الرأس مال الفكري في مؤسسة اسمنت تبسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-جلال نجاة، الإبداع التنظيمي ودوره في تنمية الرأس مال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2022.

**جوانب الاستفادة:**

-اثرء الجانب النظري وذلك لما تتوفر عليه من مفاهيم وعناصر تخدم بحثنا.

-التعرف على مختلف المراجع التي تفيد دراستنا الراهنة وتثريها.

**توظيف الدراسة:**

-تشارك الدراساتين في نفس متغير الدراسة الأول ونفس أدوات جمع البيانات.

-تختلف الدراساتين في العينة فالدراسة السابقة اعتمدت على أسلوب المسح ودراستنا الحالية اعتمدت على أسلوب العينة.

**❖ الدراسة الثانية:****دراسة فراس علي عبد الله الحميش.**

**التعريف بالدراسة:** رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت، الأردن، عمان، من إعداد فراس عبد الله الحميش 2019.

**عنوان الدراسة:** ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

**ملخص الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الجودة بأبعادها (التحسين المستمر واتخاذ القرارات بناء على المعلومات ودعم الإدارة العليا والتركيز على العميل) وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

**وضمن هذا السياق طرح التساؤل الرئيسي التالي:**

➤ ما أثر ممارسات إدارة الجودة بأبعادها (التحسين المستمر واتخاذ القرارات بناء على المعلومات

ودعم الإدارة العليا والتركيز على العميل) على الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة والطلاقة

المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن من

وجهة نظر العاملين في المشاريع؟

وتمثلت أهداف الدراسة في:

-التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة بأبعادها (التحسين المستمر واتخاذ القرارات بناء على المعلومات ودعم الإدارة العليا والتركيز على العميل) على الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة والطلاقة، المرونة الحساسية للمشكلات، المخاطرة) في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن من وجهة نظر العاملين في المشاريع.

-التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة بأبعادها (التحسين المستمر واتخاذ القرارات بناء على المعلومات ودعم الإدارة العليا والتركيز على العميل) في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن من وجهة نظر العاملين في المشاريع.

-التعرف على أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة والطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات المخاطرة) في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن من وجهة نظر العاملين في المشاريع. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، على عينة من العاملين، استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة حيث تم توزيع 450 استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للممارسات إدارة الجودة بأبعاده في الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) التحسين المستمر في الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتخاذ القرارات في الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم الإدارة العليا في الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العميل في الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن.<sup>1</sup>

#### جوانب الاستفادة:

- التعرف على المنهج المناسب لمثل دراستنا. فراس علي عبد الله الحميش، ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت، الأردن، عمان، 2019.

- التعرف على مختلف أدوات جمع البيانات التي تفيد دراستنا.

#### توظيف الدراسة:

- تشترك الدراستين في نفس أبعاد الإبداع التنظيمي.

<sup>1</sup>- فراس علي عبد الله الحميش، ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت، الأردن، عمان، 2019.

## ★ الدراسات المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية:

### ❖ الدراسة الأولى:

#### دراسة عيسى مزارة:

التعريف بالدراسة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية  
جامعة زيان عاشور الجلفة -الجزائر-2019.

عنوان الدراسة: الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة  
ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح الجلفة.

ملخص الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية  
في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

### وضمن هذا السياق طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

-محاولة إزالة الغموض المتعلق بالموضوع من خلال محاولة توضيح أسبابه.  
-محاولة الوصول إلى دراسات علمية عن طريق تطبيق مناهج وأدوات البحث العلمي ومحاولة تجريبها  
على الواقع.

-محاولة المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية خاصة والبحث العلمي عامة.  
-محاولة التعرف على مدى ورغبة واستعداد العمال لتطوير قدراتهم ومهاراتهم ورفع أدائهم وكفاءتهم .  
-التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لوظيفة الرقابة باعتبارها من الوظائف الأساسية التي تساهم في  
زيادة الأداء ورفع الكفاءة والفعالية التنظيمية.

-التعرف على كيفية تأثير وظيفة الرقابة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية.

- محاولة التعرف على الواقع المهني الجزائري في حالة انعدام أو نقص الرقابة.
- محاولة معرفة مستوى الثقافة الرقابية لدى العامل الجزائري.
- محاولة معرفة الجهات المسؤولة عن الرقابة ومختلف الأساليب المستعملة في ذلك.
- محاولة التعرف على التطبيقات الفعلية للرقابة المهنية في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة الوصول إلى حقائق علمية وموضوعية حول موضوع البحث.
- محاولة التعرف على كافة الإجراءات المتعلقة بعملية الرقابة وأثرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما بخصوص عينة الدراسة اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل فكان حجم مجتمع الدراسة 443 عاملا مستخدما أداة الاستبانة.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

-نمط الإشراف الذي يعتبر أحد آليات الرقابة والذي أثر بشكل كبير في الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية.

-تحديد الأدوار التنظيمية والرقابة الذاتية ساهمت في زيادة الفعالية التنظيمية.

-التزام كبير بالقواعد البيروقراطية الذي أدى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الفرضية العامة قد تحققت إمبريقيا حيث الرقابة المهنية تؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة

الاستشفائية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عيسى مزار، الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العقيد أحمد بوقرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019.

## جوانب الاستفادة:

- استفدنا من هذه الدراسة في تزويدنا بمعلومات وتوظيفها في دراستنا الحالية حول متغير الدراسة التابع (الفعالية التنظيمية).

## توظيف الدراسة:

- دراستنا الراهنة تتشابه مع هذه الدراسة كون أن كلا الدراستين تتناول متغير الفعالية التنظيمية.  
- بالنسبة للعينة اعتمدت هذه الدراسة على الحصر الشامل هذا ما يختلف مع دراستنا الحالية.

## ❖ الدراسة الثانية:

### دراسة عزام محمد حسن العثماني:

**التعريف بالدراسة:** رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة - 2017.

**عنوان الدراسة:** دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة.

**ملخص الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها

(التأثير المثالي، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) في المدارس الخاصة والتعرف

على واقع الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة.

ضمن هذا السياق طرح التساؤل الرئيسي التالي:

🇵🇸 ما دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمدارس الخاصة في قطاع غزة؟

وتمثلت أهداف الدراسة في:

- التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية

الاهتمام الفردي) بالمدارس الخاصة في قطاع غزة.

- التعرف على واقع الفعالية التنظيمية بالمدارس الخاصة في قطاع غزة.

-بيان العلاقة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية بالمدارس الخاصة في قطاع غزة.

-الكشف عن مستوى التأثير للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية بالمدارس الخاصة في قطاع غزة.  
-استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية وكذلك حول الفعالية التنظيمية بالمدارس الخاصة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بخصوص مجتمع الدراسة تمثل في جميع العاملين في المدارس الخاصة البالغ عددهم 964 فرد، بلغ عدد العينة 274 مفردة مستعملا أسلوب العينة الطبقية العشوائية، مستخدما في ذلك أداة الاستبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

-ممارسة مدراء المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة سوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة حيث يبلغ الوزن النسبي لإجمالي محور القيادة التحويلية بلغ 68.76% وبلغ الوزن النسبي لإجمالي محور الفعالية التنظيمية 73.38%.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية لدى المدارس الخاصة في محافظات غزة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الخاصة في محافظات قطاع غزة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات  
المبحوثين حول دور القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (العمر) لصالح الفئة العمرية (من 35 إلى أقل  
من 40 عام) و (المؤهل العلمي) لصالح (الدراسات العليا).<sup>1</sup>

#### جوانب الاستفادة:

-استفدنا من هذه الدراسة في ضبط مؤشرات الفعالية التنظيمية.

#### توظيف الدراسة:

-تتشترك الدراساتين في نفس متغير الدراسة والمنهج المتبع في دراستنا الحالية.

-تختلف الدراساتين في مكان إجرائها فالدراسة الحالية في الجزائر والدراسة السابقة في غزة.

## 8. المقاربة النظرية:

تهدف النظريات السوسولوجية عند تفسيرها للتفكير الإبداعي إلى فهم كيفية تأثير العوامل  
الاجتماعية على ظهور وتطور الإبداع لدى الأفراد والجماعات، ولعل أحد أهم تلك النظريات من حيث  
القدرة التفسيرية نجد النظرية التفاعلية الرمزية (Symbolic interactionism Theory) وذلك عبر  
مفهوم النبوءة ذاتية التحقق (The Self-Fulfilling Prophecy) الذي يفيد بأن توقعات العامل  
ووقتته بذاته تؤثر فعلا على سلوك ذلك العامل بطريقة تجعل الاعتقاد حقيقة، وفي سياق الإبداع فإن  
النبوءة ذاتية التحقق تلعب دورا مهما في تسهيل التعبير الإبداعي أو إعاقته، فإذا اعتقد العامل بأنه  
وائق بذاته ومعتد بما لديه فإنه سيكون بفضل ذلك الاعتقاد أكثر قدرة على الإبداع وعلى توليد أفكار  
جديدة، ومن المرجح أن يشارك في الأنشطة التي تغذي الإبداع، كما يمكن أن يؤدي هذا الاعتقاد إلى

<sup>1</sup> - عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة  
رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات  
العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017.

زيادة الاستكشاف والتجريب والمجازفة في المساعي الإبداعية مما يؤدي في النهاية إلى ظهور النتائج الإبداعية.

يركز هذا المنظور على كيفية بناء الأفراد للمعنى من خلال التفاعل مع الآخرين من وجهة نظر التفكير الإبداعي، تؤكد التفاعلية الرمزية على دور التفاعلات الاجتماعية والمعاني المشتركة في تشكيل العمليات الإبداعية، ويدمج هذا النهج وجهات نظر مختلفة لفهم الإبداع باعتباره تفاعلا معقدا بين العوامل الفردية والمعرفية والاجتماعية والبيئية.

تفسر النظرية البنائية الوظيفية (Structural-Fonctionnalisme) هذه النتيجة من بيانات الجدول المتحصل عليها رقم 7.8 من خلال مفهوم النمو الوظيفي، بحيث يرغب العمال من وراء استخدامهم للتكنولوجيات الحديثة هذا ما أكدته نتائج دراستنا بنسبة 95.9% إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسستهم وسرعة تدفق المعلومة ما قد يحسن من درجاتهم في سلم الترقيات، ويرفع من فرص تنمية المهارات لديهم، الأمر الذي يدفع بكفاءة العمل داخل مؤسستهم لأعلى مستوياتها.

كما يمكن تفسير تلك النتيجة أيضا من خلال مفهوم الأمن الوظيفي، والذي يشير إلى أن التكنولوجيات الحديثة قد تؤدي في معظم الأحيان إلى التغييرات الإيجابية التي تضمن الأمن الوظيفي الذي يحظى بتقدير كبير من قبل العمال، ويشمل ذلك تدابير الحماية من مخاطر العمل أو تلافي إمكانية حدوث الأخطاء أو غير ذلك من أشكال انعدام الأمن الوظيفي عبر الاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة، فبالرغم من أن النظرية لا تركز حصرا على التكنولوجيا، إلا أن البنائية الوظيفية هي منظور اجتماعي يركز على الطرق التي تعمل بها المؤسسات الاجتماعية للحفاظ على الاستمرارية والتماسك الاجتماعيين في سياق التغيير الخطي، القائم على الثبات الذي يحقق النظام الاجتماعي، إلا أن

البنائية الوظيفية تفسر كيفية دمج التكنولوجيات الجديدة في المؤسسات وكيفية تحقيق النظام من خلالها.

### تفسر نظرية الحتمية التكنولوجية (Technological Determinism Theory) النتيجة

المتحصل عليها من خلال بيانات الجدول رقم 9.10 من خلال مفهوم الضرورات التكنولوجية، يشير هذا إلى فكرة أنه بمجرد إدخال التكنولوجيا الحديثة، فإنها تخلق احتياجات ومطالب داخل المؤسسة تدفع إلى إدماجها واعتمادها، مما يؤدي غالباً إلى الرفع من درجات التحكم في استخدامها، فمن خلال برامج التدريب يكتسب العمال فهماً أعمق لكيفية عمل التكنولوجيا الحديثة وقدراتها وتطبيقاتها المحتملة في بيئة عملهم بحيث يمكنهم هذا الفهم من اتخاذ قرارات مستنيرة حول متى وكيف يتم استخدام التكنولوجيا لتحقيق النتائج المرجوة من قبل المؤسسة. ولأن التكنولوجيا الحديثة تتطور باستمرار، فإن تبنيها في برامج التدريب العمال، يساعد على مواكبة أحدث التطورات، ومن خلال تحديث مهاراتهم ومعارفهم بانتظام من خلال ذلك التدريب، يستطيع العمال التكيف بسرعة أكبر معها وبالتالي الحفاظ على درجة أعلى من السيطرة على استخدامها، بشكل عام تلعب برامج تدريب العمال دوراً حيوياً في زيادة درجة التحكم في استخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال تمكين العمال بالمهارات والمعرفة والثقة اللازمة للاستفادة بشكل فعال من أدوات وأنظمة التكنولوجيا في بيئات عملهم.

## 9. حدود الدراسة:

### أ-المجال المكاني:

يعتبر المجال المكاني الحيز الجغرافي الذي يجري فيه الباحث دراسته الميدانية حيث يكمن

المجال المكاني في دراستنا مؤسسة كوندور للإلكترونيات -برج بوعريبيج-.

تعد شركة كوندور للإلكترونيات التي تم إنشاؤها عام 2002 برأس مال قدره 4.277.000.00 دج أكبر

شركة تابعة لمجموعة كوندور وهي متخصصة في تصنيع وتسويق الأجهزة الإلكترونية والمنزلية

والمعدات الكهروضوئية بالإضافة إلى العديد من الإدارات السائدة ( QHSE.DSL.HRD )

(DFC). تمتلك الشركة 6 وحدات إنتاجية يتم تنفيذها في برج بوعريريج:

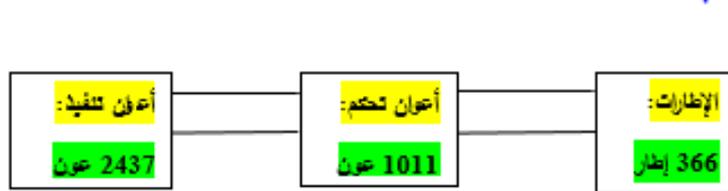
- ثلاجات.
- الطبخ تحويل المعادن.
- تكييف الهواء التدفئة الغسيل.
- وحدة تحويل البلاستيك.
- البولي ستيرين.
- الطاقة الشمسية والإضاءة.<sup>1</sup>

ب-المجال البشري:

تكونت عينة الدراسة من إطارات مؤسسة كوندور-برج بوعريريج -البالغ عددهم 366 إطار.

وذلك بناء على الوثيقة الرسمية المقدمة من مكتب الموارد البشرية والموزعين كالتالي:

شكل رقم 01: يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.



ج-المجال الزمني:

ويقصد به الزمن المستغرق في إجراء الدراسة بدأ من اختيار الموضوع إلى غاية كتابة التقرير

النهائي وبناء على ذلك قمنا بتقسيم المجال الزمني لدراستنا إلى ثلاث مراحل وهي كالتالي:

<sup>1</sup>- وثائق المؤسسة.

**\* المرحلة الأولى:**

بدأت هذه المرحلة أين تم الاتفاق مع الأستاذة المشرفة على الموضوع الذي كان بتاريخ 2023/11/6 أين تم تسليم ورقة الإشراف للإدارة بتاريخ 2023/11/9، ومن تلك الفترة ونحن في طور البحث في هذا الموضوع ومحاولة جمع المادة العلمية من مختلف الكتب والمراجع بغية ضبط أساسيات الموضوع تم تحديد موعد مع الأستاذة المشرفة أين تم الاتفاق على بعض العناصر الأساسية للبحث والمتمثلة في شرح أبعاد ومؤشرات الموضوع مع ضبط تساؤلات وفرضيات ومفاهيم الدراسة.

**\* المرحلة الثانية:**

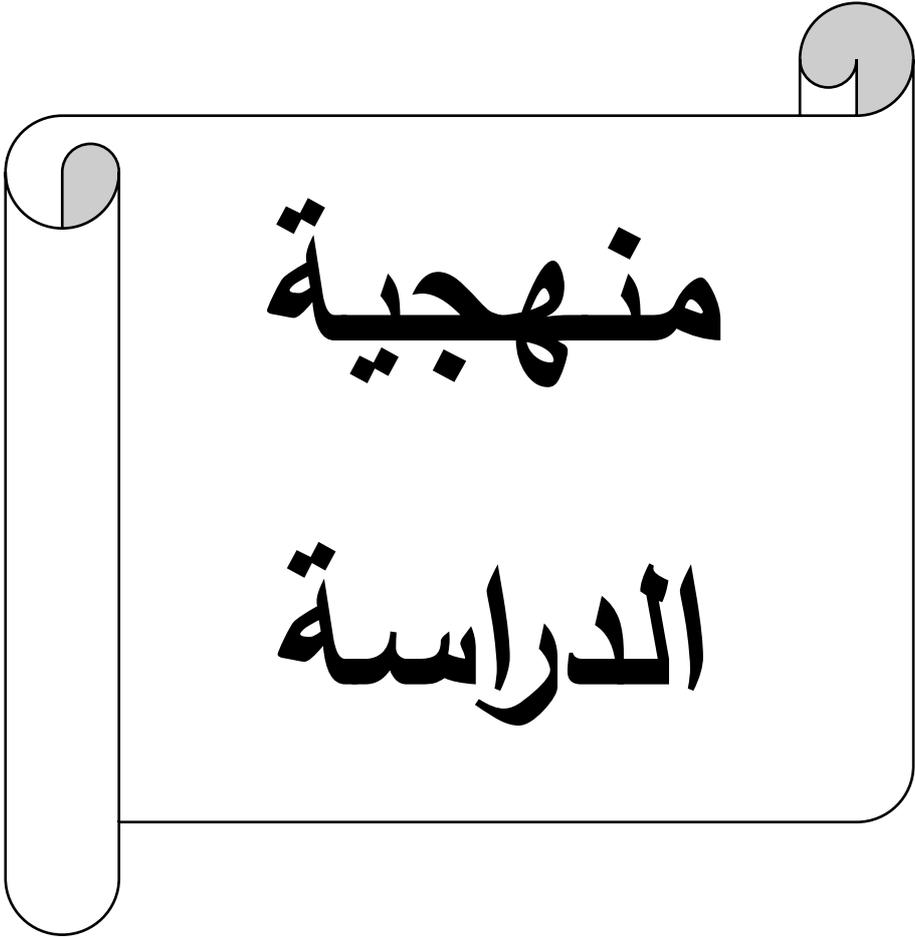
تضمنت هذه المرحلة القيام بدراسات استطلاعية لميدان الدراسة والمتمثل في مؤسسة كوندور للإلكترونيات حيث كانت أول زيارة لنا بتاريخ 2023/11/07 بترخيص من إدارة الكلية ومن ثم تمت المصادقة عليه من طرف المسؤولة على استقبال الطلبة على رخصة إجراء الجانب الميداني في مؤسسة كوندور وتم تزويدنا بالخريطة التنظيمية عن المؤسسة.

**\* المرحلة الثالثة:**

انطلقت هذه المرحلة من تاريخ 2023/12/30 أين قمنا بمجموعة من المقابلات مع إطارات المؤسسة مديرة الموارد البشرية مع تسجيل بعض الملاحظات المتكررة في الميدان والتي من خلالها أعدنا شبكة الملاحظة لدراستنا، وبعد تلقينا مجموعة من الملاحظات والتعديلات الخاصة باستبيان الدراسة ومن ثم هيكلته في شكله النهائي وبتاريخ 2024/2/2 قمنا بعملية تسليم استبيان تجريبي لمديرة الموارد البشرية إلى غاية تاريخ 2024/2/7 تمت عملية الاستلام في نفس تاريخ 2024/2/7 قمنا بتسليم بقية الاستبيان أين تم استرجاعها بتاريخ 2024/2/19 والذي يعتبر آخر يوم لإجراء دراستنا الميداني.

وبعد تلك الفترة قمنا بعملية تفرغ معطيات الاستبيان عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS ومن ثم تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها حيث امتدت هذه المرحلة إلى غاية

.2024/3/1



منهجية

الدراسة

## منهجية الدراسة:

### 1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من بين الخطوات الرئيسية التي يجب أن يقوم الباحث بها حيث تساعده على جمع المعلومات والبيانات حول موضوع دراسته وأيضا في بناء أداة تتناسبه ويمكن القول إن الدراسة الاستطلاعية هدفت إلى:

★ التعرف على ميدان الدراسة عن قرب لتشخيص متغيرات الموضوع والمعوقات التي يمكن أن تواجه الباحث أثناء الدراسة.

★ جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة التي وضحت لنا كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبيان).

★ معرفة طبيعة وخصائص مجتمع الدراسة لاختيار أفراد العينة واختيار المنهج المناسب لدراستنا.

### 2. منهج الدراسة:

تعتبر عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة من أهم المراحل في البحث العلمي فهو يسهل للباحث طريق بحثه ويمكنه من الوصول إلى نتائج وأهداف تتماشى مع موضوعه.

إذ يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاده، مساعي

أسئلة وفرضيات البحث.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، زاعياش للطباعة والنشر بوزريعة، الجزائر العاصمة، ط4، 2012، ص 167.

وقد استندنا في دراستنا إلى المنهج الوصفي لوصف مضامين الإبداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه: طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين.<sup>1</sup> ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي سعياً للوصف الدقيق للظاهرة المحل الدراسة والإحاطة بمختلف أبعاد ومؤشرات دراستنا من خلال جمع البيانات بمختلف الأدوات لأن المنهج الوصفي يسمح باستخدام أكثر من أداة في الدراسة هذا ما يناسبه عن باقي المناهج العلمية.

### 3. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

#### أ-مجتمع البحث:

يسعى كل عندما يريد إجراء دراسة عن ظاهرة ما الحصول على معلومات من مجتمع الدراسة الأصلي أو كما يسمى مجتمع البحث.

ومجتمع دراستنا يتمثل في إطارات مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-البالغ عددهم 366 إطار.

#### ب-عينة الدراسة:

يمكن تعريف العينة: جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه وإنها الأجزاء التي تستخدم في الحكم على الكل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، ط4، 2007، ص 139.

<sup>2</sup>-علي معمر عبد المؤمن، *مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب*، منشورات جامعة 7 أكتوبر، بنغازي، ليبيا، ط1، 2008، ص 184.

➤ طبيعة العينة:

العينة العشوائية البسيطة:

وعن طريق هذا النوع من العينات يعطي الباحث فرص متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع بأن يكون ضمن العينة المختارة، ويكون هذا النوع من العينات مفيد ومؤثر عندما هنالك تجانس وصفات مشتركة بين جميع أفراد المجتمع الأصلي المعني بالدراسة، من حيث الخصائص المطلوب دراستها في البحث وعلى هذا الأساس فإن جميع أسماء أفراد المجتمع الأصلي يجب أن تكون محددة ومعروفة لدى الباحث.<sup>1</sup>

بما أن مجتمع دراستنا معلوم أخذنا نسبة 20% من أصل مجموع 366 إطار .

$$.73.2 = \frac{366 * 20}{100}$$

تبرير أخذ نسبة 20%:

عندما تكون النسبة أكبر من 5% في دراسة استطلاعية مقبولة علمياً.

4. أدوات جمع البيانات:

أ-الملاحظة:

تعرف الملاحظة في البحث العلمي بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات أول بأول.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-حاتم أبو زائدة، مناهج البحث العلمي، 2018، ط 2، ص 161.

<sup>2</sup>-عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، الأردن، عمان، ط1، 1999

وفي دراستنا هذه تم استخدام الملاحظة البسيطة والاعتماد عليها كأداة مساعدة للبحث حيث تفرق على أنها الملاحظة المجردة والعرضية والتي تخلو من كل الوسائل والإجراءات بل الاكتفاء بتسجيل بعض السلوكيات والأحداث العفوية التي يشاهدها الباحث في فترة بحثه. ومن خلال زيارتنا الاستطلاعية المتكررة للمؤسسة قمنا بتسجيل مجموعة من الملاحظات والسلوكيات كالتالي:

- عند الدخول للمؤسسة الاقتصادية يجب أن يكون لديك ترخيص من الكلية والتعريف بنفسك وما هو موضوع دراستك؟

- وجود كاميرات مراقبة على محيط وداخل المؤسسة.

- كما نجد أن تجول العاملين بين الورشات هو سلوك منعدم تركيز كل عامل على مجال عمله.

- التعاملات الإدارية تكون عبر البريد الإلكتروني عند إرسال أي معلومات عن المؤسسة.

#### ب- الاستمارة:

مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.<sup>1</sup>

من خلال التعريف ومن الإجراءات التطبيقية استخلصنا استمارة كأداة رئيسية في دراستنا الحالية موجهة لفئة الإطار من خلال المحاور التالية:

اشتملت على ثلاث محاور تضمنت 25 سؤال.

<sup>1</sup>- إبراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ط1 2008، ص269.

**المحور الأول:** الذي دارت أسئلته حول البيانات العامة للمبحوثين.

**المحور الثاني:** دارت أسئلته بخصوص مساهمة أبعاد الإبداع التنظيمي بدرجة كبيرة في

تحقيق الفعالية التنظيمية.

**المحور الثالث:** دارت أسئلته بخصوص معوقات الإبداع التنظيمي تحول دون تحقيق الفعالية

التنظيمية.

### 5. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات وذلك بناء على برنامج الحزم

الإحصائية SPSS وهي كالتالي:

✓ **التكرارات:** هي عدد تكرار استجابة المبحوثين على كل عبارة من عبارات الاستبيان.

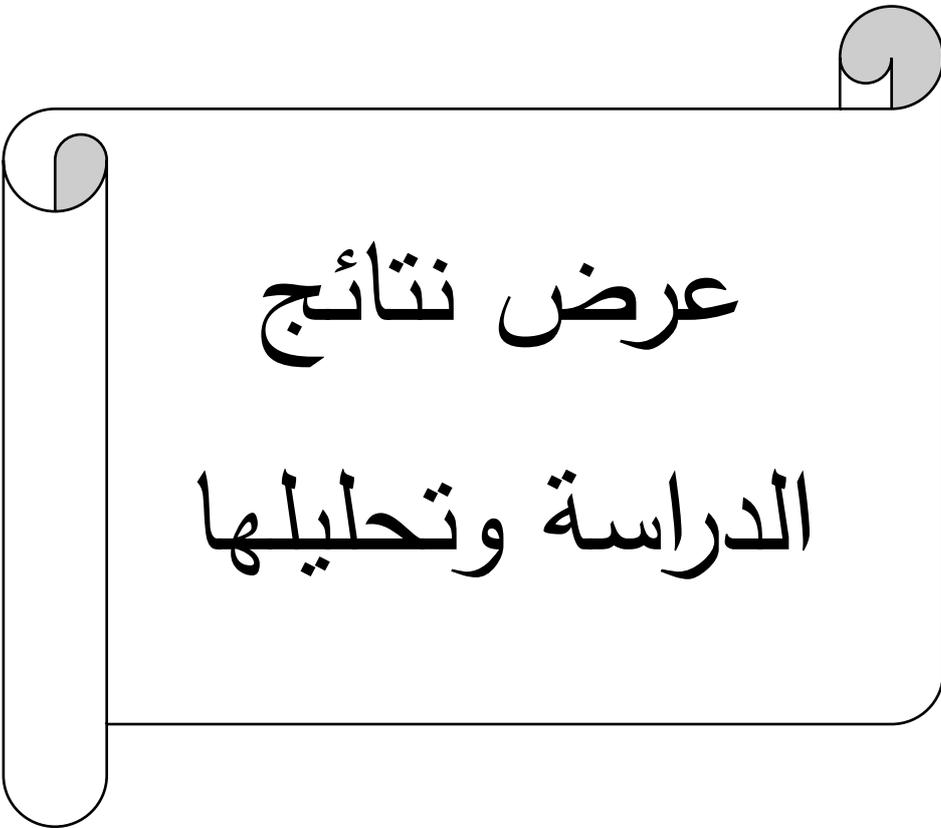
✓ **النسب المئوية:** تستخدم لغرض معرفة نسبة التكرار كل بديل من بدائل الاستبيان وتحسب

كالتالي:

$$N = \frac{\text{التكرار} * 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

✓ **المدى:** يستخدم لحساب الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة.

✓ **طول الفئات:** يحسب كالتالي المدى على عدد الفئات.



عرض نتائج  
الدراسة وتحليلها

## عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

عرض الجداول:

المحور الأول: البيانات العامة:

جدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	60	%82.2
أنثى	13	%17.8
المجموع	73	%100

من خلال إحصائيات الجدول أعلاه والذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع يتضح أن غالبية الإطارات من فئة الذكور إذ قدرت نسبتهم %82.2، في حين قدرت نسبة الإناث %17.8 وهذا راجع لطبيعة النشاط الاقتصادي لمؤسسة كوندور.

جدول رقم(02): يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 23 - 29 سنة	17	%23.3
من 30 - 36 سنة	46	%63
من 37 - 43 سنة	9	%12.3
من 44 - 50 سنة	1	% 1.4
المجموع	73	%100

من خلال إحصائيات الجدول والذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين والتي تمثل 63% تتراوح أعمارهم بين 30-36 سنة، في حين نسبة 23.3% تتراوح أعمارهم بين 23-29 سنة، أما النسبة الأقل والبالغة 12.3% تتراوح أعمارهم بين 37-43 سنة وأخيرا الفئة البالغة أعمارهم من 44-50 سنة والذي قدرت نسبتهم ب 1.4 % حيث تمثلت في إطار واحد.

نستنتج من خلال هذا أن غالبية إطارات مؤسسة كوندور للإلكترونيات هم من فئة الشباب بين 30 إلى 36 سنة حيث أن المؤسسة تستقطب الشباب حيث تكون لهم ديناميكية وطاقة للعمل.

#### جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
26%	19	أعزب
56.2%	41	متزوج
13.7%	10	مطلق
4.1%	3	أرمل
100%	73	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول والذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية بخصوص فئة المتزوجين بلغت نسبتهم 56.2%، في حين فئة العزاب بلغت نسبتهم 26%، أما بالنسبة لفئة المطلقين بلغت نسبتهم 13.7%، في حين فئة الأرامل بلغت نسبتهم 4.1%.

يتضح من هذا أن النسبة العالية من المبحوثين لهم ارتباطات ومسؤوليات عائلية ومهنية، حيث غالبية الإطارات من فئة المتزوجين أقدر على غيرهم في تحمل المسؤولية كونهم مستقرين، وأحرص على أداء

عملهم بكفاءة كون المؤسسة مصدر رزقهم لذا وجب السعي وراء لقمة العيش وتحقيق أهداف المؤسسة ما يعود عليهم وعلى المؤسسة بالنفع.

جدول رقم(04): يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
9.6%	7	تقني سامي
19.2%	14	ليسانس
67.1%	49	ماستر
4.1%	3	ماجستير
100%	73	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول والذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي غالبية الباحثين لديهم شهادة ماستر بنسبة 67.1%، تليها فئة المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 19.2%، ثم فئة تقني سامي بنسبة 9.6%، وأخيرا الفئة التي تحمل شهادة ماجستير بنسبة 4.1%. هذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على استقطاب مواردها البشرية سواء من الجامعات أو معاهد التكوين الذين يتميزون بمؤهلات علمية تتناسب مع متطلبات الوظيفة.

جدول رقم(05): يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	الأقدمية في العمل
58.9%	43	من 1-5 سنوات
30.1%	22	من 5-10 سنوات
11%	8	أكثر من 10 سنوات
100%	73	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول والذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين تتراوح خبرتهم المهنية بين 1-5 سنوات بنسبة 58.9%، في حين نسبة 30.1% فتتراوح خبرتهم المهنية بين 5-10 سنوات، أما النسبة الأقل والبالغة 11% تزيد سنوات عملهم أكثر من 10 سنوات.

نفسر هذا من خلال أن الأقدمية في العمل بين سنة إلى 5 سنوات ذلك راجع لكون غالبية المبحوثين من فئة الشباب وهذا ما وضحه الجدول رقم 02، بالتالي وجب الاستثمار في هذه الفئة وتدريبها وفق مجال عملهم لإبراز قدراتهم أكثر لمواجهة رهانات المستقبل.

**جدول رقم(06): يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير طبيعة المنصب.**

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة المنصب
83.6%	61	متعاقد
16.4%	12	دائم
100%	73	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول والذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب، نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين 83.6% يشغلون مناصب متعاقد، بينما تمثل النسبة الأقل البالغة حوالي 16.4% يشغلون مناصب دائمة.

وهذا راجع لتفضيل مؤسسة كوندور سياسة التعاقد مع الموظفين بناء على عقد مؤقت أو محدود الأجل ويتم فيه تحديد مدة الوظيفة وشروطها، ما يعكس استجابة المؤسسة للظروف الراهنة واحتياجاتها المؤقتة في مجال العمل، والتغيرات المتلاحقة في سوق العمل وهذا طبيعي بحكم أن غالبية المبحوثين شباب وليس لديهم خبرة كبيرة في مجال عملهم هذا ما تم توضيحه سابقاً، لذلك

تعتمد المؤسسة على العمل بالعقود قبل ترسيم موظفيها لتحسين الأداء ومنع أي نزاعات بين الطرفين، وحتى تتضح مهام ومسؤوليات كل من صاحب العمل والموظف داخل مؤسسة كوندور.

### المحور الثاني:

جدول رقم (07): يمثل إحداث استخدام التكنولوجيا الحديثة تغيير على شكل العمل في المؤسسة:

النسبة المئوية%	التكرار	استخدامات التكنولوجيا
95.9%	70	نعم
4.1%	3	لا
100%	73	المجموع

يفسر الجدول أعلاه أن النسبة العالية من إجابات المبحوثين ترى استخدامات التكنولوجيا الحديثة أطراً تغيير على شكل العمل في المؤسسة بنسبة قدرت ب 95.9%، في حين النسبة الأقل بلغت 4.1% أفادوا أنه لم يطرأ تغيير على شكل العمل في المؤسسة نتيجة استخدامات التكنولوجيا الحديثة. نستنتج أن إدخال التكنولوجيا الحديثة أطراً تغيير إيجابي على شكل العمل في المؤسسة، حيث أضحت المؤسسات الاقتصادية تعتمد على البرمجيات الحديثة في إنجاز الأعمال مما ساعدت في الرفع من كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة، هذا ما وضحته إجابات المبحوثين في الجدول رقم 08.

جدول رقم(08): يمثل نمط التغيير الذي أحدثته استخدامات التكنولوجيا:

النسبة المئوية%	التكرار	نمط التغيير
46.6%	34	تحسين جودة الخدمات المقدمة
27.4%	20	سرعة تداول ووصول المعلومة
26%	19	الرفع من كفاءة العمل
100%	73	المجموع

توضح إحصائيات الجدول نمط التغيير الذي أحدثته استخدامات التكنولوجيا في الدرجة الأولى تأتي تحسين جودة الخدمات المقدمة بنسبة 46.6%، تليها نسب متقاربة بين سرعة تداول ووصول المعلومة بنسبة 27.4%، والرفع من كفاءة العمل بنسبة 26%.

هذا ما يوضح أن استخدامات التكنولوجيا في مؤسسة كوندور حسنت من جودة الخدمات المقدمة نحو السوق حتى تتماشى مع متطلبات الزبائن وزيادة الطلب على الإنتاج ما يؤدي إلى عائدات على المؤسسة.

جدول رقم (09): يمثل تقديم برامج التدريب للكوادر البشرية داخل المؤسسة من خلال:

النسبة المئوية%	التكرار	برامج التدريب
60.3%	44	تربصات
24.7%	18	ورشات عمل
6.8%	5	ملتقيات
8.2%	6	ندوات
100%	73	المجموع

من خلال بيانات الجدول والذي يمثل طرق تقديم برامج التدريب التي تتم من خلال تربصات كوسيلة رئيسية بلغت نسبتها 60.3%، تليها ورشات عمل بنسبة أقل بلغت 24.7% وينسب ضئيلة تقدم من خلال ندوات بنسبة 8.2% وملتقيات بنسبة 6.8%.

ما يدل على أن مؤسسة كوندور تعمل على تقديم برامج التدريب بعدة طرق وكيفيات مختلفة لضمان تلقي الإطارات لتدريب كافي يحسن من مهاراتهم وخبراتهم وتنمية معارفهم وزيادة تحكمهم في البرمجيات.

فتنوع أساليب التدريب من خلال الترصات بالمزاوجة بين النظري والتطبيقي عند تطبيقها في العمل تحقق تلاؤم بين المهارات المكتسبة ومنصبه مما يعني زيادة قدرته على الإنجاز بدقة وجودة عالية.

جدول رقم(10): يمثل تقييم درجة التحكم في استخدام التكنولوجيا بعد التدريب.

النسبة المئوية%	التكرار	درجة التحكم
50.7%	37	جيدة
43.9%	32	متوسطة
5.4%	4	منخفضة
100%	73	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن درجة تحكم الإطار في استخدام التكنولوجيا بعد التدريب بنسبة بلغت 50.7% كانت جيدة، تليها نسبة 43.9% درجة تحكمهم متوسطة، أخيرا نسبة 5.4% درجة تحكمهم منخفضة.

ما يدل على فائدة محتوى برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة ما انعكست إيجابيا وبدرجة جيدة على تحكم الإطار في التكنولوجيا لتسهيل أداء مهامه والرفع من كفاءته البشرية والتقليل من الوقوع في أخطاء.

فدور المؤسسة لا ينحصر في استقطاب وجذب موارد بشرية بقدر ما يحتاج إلى القيام بوضع برامج تدريبية لتنفيذ أهداف ومخططات المؤسسة التي تضعها للوصول إلى مستوى كفاءة عالية كذا زيادة الإنتاجية كما ونوعا.

جدول رقم(11): يمثل سبق لمؤسستكم أن جاءت بفكرة أو طريقة لم تسبقها إليها مؤسسة

أخرى.

النسبة المئوية%	التكرار	الإتيان بفكرة أو طريقة
82.2%	60	نعم
17.8%	13	لا
100%	73	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول أعلاه يتبين أن غالبية إجابات المبحوثين بنسبة 82.2% ترى أن المؤسسة سبق لها أن جاءت بفكرة وطريقة لم تسبقها إليها مؤسسة أخرى، في حين نسبة 17.8% أفادوا أن مؤسستهم لا تقوم بذلك.

هذا ما وضحته إجابات المبحوثين التي تجلت في: طرق التسويق، نمط التسيير، صفر أوراق على المكتب، نظام دراسة الأجور، تطوير البرامج لتحسين الأداء، انشاء الخط الأخضر للاتصال بين الزبائن انشاء براءات الاختراع، الاعتماد على نظام SAP وهو اختصار لكلمة **System Product Application** (عبارة عن نظام يقوم بتزويد المؤسسة بحلول عملية جاهزة).

جدول رقم(12): يمثل تعزيز قدرة الإطار على طرح أفكار إبداعية تجديدية داخل المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	طرح أفكار إبداعية
26%	19	استخدام منصات الابتكار
19.2%	14	المشاركة في مشاريع محفزة
11%	8	الاعتماد على فرق العمل
43.8%	32	تقديم مكافآت وحوافز مادية
100%	73	المجموع

توضح إحصائيات الجدول أعلاه تعزيز قدرة الإطار على طرح أفكار إبداعية تجديدية داخل المؤسسة بالدرجة الأولى من خلال تقديم مكافآت وحوافز مادية بنسبة 43.8 %، تليها استخدام منصات الابتكار بنسبة 26%، ثم المشاركة في مشاريع محفزة بنسبة 19.2 %، وأخيرا الاعتماد على فرق العمل بنسبة 11%.

حيث تعمل الحوافز المادية من مكافآت تقدمها المؤسسة لتشجيع وتحفيز الإطار على طرح أفكار عملية مغايرة بميزة تجديدية، هذا راجع أن الأجر أهم حافز لتحقيق الإبداع من شأنه أيضا بعث الاستقرار على وضعية الإطار داخل المؤسسة، وبالتالي التقليل من النزاعات كذا اشباع مختلف الاحتياجات والرغبات المعيشية والبقاء التي يحتاج إليها وتحقيق الرضا الوظيفي المطلوب في بيئة العمل.

جدول رقم(13): يمثل سعي المؤسسة لتجديد أساليب وطرق حل المشكلات لضمان

الاستمرارية وتحقيق الجودة.

النسبة المئوية%	التكرار	تجديد الأساليب والطرق
89%	65	نعم
11%	8	لا
100%	73	المجموع

من خلال بيانات الجدول يظهر جهود المؤسسة في تجديد أساليب وطرق حل المشكلات

لضمان الاستمرارية وتحقيق الجودة بنسبة مرتفعة بلغت 89%، أما نسبة 11% أفادوا عكس ذلك.

ما يدل على التزام المؤسسة على تجديد الأساليب والطرق لاسيما بعد ما أوضحت المؤسسات

توظف الذكاء الاصطناعي في أعمالها، كذا من خلال برامج التدريب، كما تشجع بيئة العمل على

ثقافة الابتكار وتبادل التجارب والخبرات بين الأطارات وتطبيقها لضمان توافرها مع المتطلبات المتغيرة

للسوق لتحديد احتياجات الزبائن، كذلك تعمل المؤسسة بنظام **SAP** الذي يقوم بتزويد المؤسسة بحلول عملية ما وضعناه سابقا في الجدول رقم 11.

جدول رقم (14): يمثل تعزيز التخطيط المسبق لمواجهة المشكلات في بيئة العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	التخطيط المسبق
50.7%	37	تحفيز التفكير الاستراتيجي
38.3%	28	تحديد الحلول البديلة
11%	8	تشجيع روح الفريق
100%	73	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول يظهر أهمية تعزيز التخطيط المسبق لمواجهة المشكلات في بيئة العمل بنسبة 50.7%، من إجابات المبحوثين تعتمد على تحفيز التفكير الاستراتيجي، تليها نسبة 38.3% بتحديد الحلول البديلة، وأخيرا تشجيع روح الفريق بنسبة 11%.

ما يدل على أن التفكير الاستراتيجي يساعد الإطار على فهم الأسباب الجذرية للمشكلة ما يمكنه من اتخاذ إجراءات وتدابير فعالة لمعالجتها بشكل دائم بدلا من التركيز على الحلول المؤقتة، وهذا لا يكون إلا إذا كان الإطار يتحلى بشخصية قيادية ويمتلك زاد معرفي وخبرة في مجال العمل ما يمكنه من التعامل مع هذه المواقف بكل فعالية.

جدول رقم(15): يمثل اعتبار التحديات في الأعمال المكلف بها فرصة للتعلم وتطوير

المهارات.

التحديات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	63	86.3%
لا	10	13.7%
المجموع	73	100%

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين والتي تمثل 86.3%

أفادوا أن التحديات التي يواجهونها في العمل فرصة للتعلم وتطوير المهارات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 13.7% أفادوا أنها ليست بفرصة.

هذا ما يعكس الاستفادة الإيجابية للإطارات من التجارب الصعبة التي مرت عليهم داخل المؤسسة بحكم الخبرة والتكيف مع مثل هذه التحديات على وجه الخصوص، كما ساهمت الدورات التدريبية في التحكم في الضغوطات المهنية وتنظيم الوقت لمواجهة التحديات بفعالية أكثر، أيضا في سياق ذلك ما حدث في فترة كوفيد\_19 حيث تتيح هذه الظروف للإطار توسيع قاعدة معرفته وتحسين قدرته على حل المشكلات وكيفية مجاراتها.

جدول رقم (16): يبين العلاقة بين أقدمية العمل في المؤسسة والتحديات في الأعمال المكلف

بها.

المجموع		لا		نعم		التحديات في الأعمال أقدمية العمل في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%58.9	43	%16.3	7	%83.7	36	من 1_5 سنوات
%30.1	22	%9.1	2	%90.9	20	من 5_10 سنوات
%11	8	%12.5	1	%87.5	7	أكثر من 10 سنوات
%100	73	%13.7	10	%86.3	63	المجموع

من خلال بيانات هذا الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة الإطارات الذين أقدمية عملهم بالمؤسسة تتراوح من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 58.9% أي ما يعادل 43 مبحوث من الإطارات بمؤسسة كوندور، وبالموازبة في نفس الاتجاه نجد أن أغلب الإطارات من هذه الفئة تؤكد أنها تعتبر التحديات التي تواجههم في الأعمال المكلف بها فرصة للتعلم وتطوير المهارات حيث قدرت هذه نسبة هؤلاء ب 83.7% ما يمثل 36 مبحوث من الإطارات بالمؤسسة محل الدراسة، كما نجد في هذه الفئة 7 إطارات أقرروا بأنهم لا يعتبرون التحديات التي تواجههم في الأعمال المكلفون بها فرصة للتعلم وتطوير المهارات.

تليها فئة العمال الذين أقدمية عملهم من 5 إلى 10 سنوات حيث سجلت نسبة 30.1% أي ما يعادل 22 إطار من مجتمع البحث الكلي، في هذه الفئة نجد أغلب الإطارات فيها يؤكدون أن التحديات التي تواجههم في الأعمال المكلفون بها فرصة للتعلم وتطوير المهارات تمثلت نسبتهم ب 90.9% ما يعادل 20 مبحوث من الإطارات، في نفس السياق يتضح بأن هناك إطارين ضمن هذه

الفئة أقرروا بأنهم لا يعتبرون التحديات التي تواجههم في الأعمال المكلفون بها فرصة للتعلم وتطوير المهارات.

كما نجد أن فئة الإطارات الذين أقدمية عملهم أكثر من 10 سنوات قد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 11% أي ما يعادل 8 إطارات بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أن من ضمن هؤلاء إطارين أقرروا أن التحديات التي تواجههم في الأعمال المكلفون بها فرصة للتعلم وتطوير المهارات تمثلت نسبتهم ب

87.5% أي ما يعادل 7 إطارات الذين أقدمية عملهم تفوق 10 سنوات، في حين أظهرت نتائج الجدول أعلاه عن تسجيل مبحوث واحد من الإطارات أكد على أنه لا يمكن اعتبار الأعمال المكلف بها فرصة للتعلم وتطوير المهارات بمؤسسة كوندور.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول بأن أقدمية العمل بالمؤسسة لها علاقة مع اعتبار الأعمال المكلف بها الإطار فرصة للتعلم وتطوير المهارات حيث يتضح لنا أن فئة التي أقدميتهم متوسط أي من سنة إلى 5 سنوات هم الأكثر إقرار أن التحديات التي تواجههم في الأعمال المكلفون بها فرصة للتعلم وتطوير المهارات.

#### جدول رقم (17): يمثل تقديم اقتراحات لحل المشكلات.

النسبة المئوية%	التكرار	تقديم اقتراحات
37%	27	واجب روتيني
63%	46	فرصة للتفكير الإبداعي
100%	73	المجموع

تظهر بيانات الجدول أن التفكير الإبداعي هو الأكثر شيوعاً كوسيلة لتقديم اقتراحات لحل المشكلات بنسبة 63%، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 37% أفادوا بأنه واجب روتيني.

ما يعكس أهمية تشجيع التفكير الإبداعي داخل المؤسسة لضمان الاستمرارية حيث الفرد المبدع من أهم الموارد البشرية التي تستند إليها المؤسسة بما يحمله من أفكار ومشاريع مستقبلية من قوى عاملة محدودة إلى قوة مؤهلة ما تزيد العمل إلا تقدما.

جدول رقم (18): يمثل تحمل الإطار مسؤولية أفعاله وعلى استعداد لمواجهة النتائج.

تحمل مسؤولية الأفعال	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	50	68.5%
لا	23	31.5%
المجموع	73	100%

تظهر بيانات الجدول استعداد الإطار لتحمل مسؤولية أفعاله ومواجهة النتائج بنسبة 68.5%،

في حين النسبة الأقل 31.5% أفادوا بأنهم لا يتحملون مسؤولية أفعالهم ولا يواجهون نتائج ذلك.

ما يعكس نضج الإطارات داخل المؤسسة بحكم خبرتهم في العمل وكذا بحكم أن غالبية

المبحوثين من فئة المتزوجين لذا نجدهم أحرص على تحمل مسؤولية أفعالهم هذا ما وضحناه سابقا.

جدول رقم (19): يمثل إمكانية تحسين ثقافة تحمل المسؤولية داخل المؤسسة.

ثقافة تحمل المسؤولية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	67	91.8%
لا	6	8.2%
المجموع	73	100%

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين والتي تمثل 91.8%

أفادوا أنه يمكن تحسين ثقافة تحمل المسؤولية داخل المؤسسة، في حين النسبة الأقل والذين يمثلون

8.2% أفادوا أنه لا يمكن ذلك.

هذا ما يدل على أن الإطارات داخل المؤسسة أجمعوا أنه يمكن تحسين ثقافة تحمل المسؤولية بينهم حيث يقع على عاتقهم أن يكونوا على دراية بمهامهم وتعزيز الوعي بالمسؤولية. هذا ما افترضته نظرية التبادل الاجتماعي على أساس أن اختلال التوازن بين التكاليف والأرباح بين الأشخاص أو الجماعات لا يسبب قطع العلاقة بل تقوية العلاقة وديمومتيتها. هذا ما سيوضحه الجدول رقم 20.

**جدول رقم (20): يمثل كيفية تحسين ثقافة تحمل المسؤولية.**

تحسين ثقافة التحمل من خلال	التكرار	النسبة المئوية%
تحديد المهام والواجبات	25	34.2%
التواصل الفعال	5	6.9%
التعامل مع التحديات برغبة	14	19.1%
تشجيع المبادرة الشخصية	29	39.8%
<b>المجموع</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

يظهر الجدول أن الباحثين يعتبرون تحسين ثقافة تحمل المسؤولية بينهم من خلال تشجيع المبادرة الشخصية بنسبة 39.8%، تليها نسبة مقاربة بتحديد المهام والواجبات 34.2%، أما النسب الأقل تراوحت بين التعامل مع التحديات برغبة 19.1%، وأخيرا التواصل الفعال 6.9%.

حيث المبادرة الشخصية تعكس شخصية الإطار وقدرته على إبراز أفكاره ومشاريعه حيث عندما يبادر بتقديم أفكار جديدة يعود على المؤسسة بفوائد وتحسين عمليات الإنتاج، كما يولد شعور تحمل المسؤولية حيث المؤسسة مصدر رزقهم وعيشهم هذا ما ذكرناه سابقا لذا الفرد داخل المؤسسة مجبر بالالتزام بالتعليمات الداخلية التي وضعتها المؤسسة أو كما يعرف بالقانون الداخلي للمؤسسة كذا بما

أننا في عصر البرمجيات وجب للفرد أن يبادر وي طرح الجديد كما تساعده في ذلك برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة كما إذا قدمت المؤسسة منح وعلاوات على تلك المبادرة تحفز الإطار وتشجعه.

### المحور الثالث:

جدول رقم (21): يمثل اعتبار الهيكل الهرمي عائق لاتخاذ قرارات استعجالية.

النسبة المئوية%	التكرار	الهيكل الهرمي
61.6%	45	نعم
38.4%	28	لا
100%	73	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين والتي تمثل 61.6%، أفادوا أن الهيكل الهرمي يعيق اتخاذ قرارات استعجالية، في حين النسبة الأقل والذين يمثلون 38.4% أفادوا أنها لا تشكل عائق.

ويفسر ذلك إلى تباين السلطة والتسلسل الهرمي في مؤسسة كوندور والتقسيم الوظيفي للموظفين، هذا ما يستدعي الحصول على موافقة من الطبقة العليا في إصدار أي قرار ما يجعل عملية اتخاذ القرارات تتباطأ، كذا الخوف من التغيير والمخاطرة بسبب القواعد والإجراءات الصارمة التي تضعها المؤسسة أيضا تجاهل أفكار الموظفين، ما يعوق تبادل المعارف والخبرات وبالتالي يقلل من قدرة المؤسسة على الاستفادة من الأفكار الإبداعية لإطاراتها.

جدول رقم (22): يمثل تأثير الولاء والانتماء الوظيفي في بيئة العمل على الأداء المهني

والإبداع.

النسبة المئوية%	التكرار	تأثير الولاء والانتماء الوظيفي
68.4%	50	نعم
31.6%	23	لا
100%	73	المجموع

تشير إحصائيات الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين والتي تمثل 68.4% أفادوا أن الولاء والانتماء الوظيفي له تأثير على الأداء المهني والإبداع، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 31.6% أفادوا أنه لا يؤثر.

نستنتج من هذا أن الولاء والانتماء الوظيفي له تأثير على الأداء والإبداع ما ينعكس سلباً على فعالية العمل وبالتالي زيادة معدلات الاستقالة، دوران العمل والتحول الوظيفي بسبب سياسات المؤسسة كما يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى أداء الإطار والشعور بعدم الارتباط بالعمل ما يقلل من مردوبيته وجودة أدائه في العمل وبالتالي ينعكس ذلك بالسلب على الإنتاجية.

جدول رقم (23): يمثل عدم مواجهة الإطارات صعوبة في عملية التواصل بين الأقسام

والمستويات المختلفة.

النسبة المئوية%	التكرار	التواصل بين الأقسام
39.8%	29	نعم
60.2%	44	لا
100%	73	المجموع

تشير إحصائيات الجدول بنسبة 60.2% من إجمالي إجابات المبحوثين أنهم لا يواجهون صعوبة في تحقيق التواصل بين الأقسام والمستويات المختلفة، بينما نسبة 39.8% يواجهون صعوبة. ونفسر هذا من خلال وجود قنوات اتصال فعالة ومفتوحة بين مختلف الأقسام على مستوى المؤسسة كما ساعد استخدام نظم الاتصالات الحديثة والمنصات الرقمية لتسهيل تواصل الإطارات بينهم، كذا الثقافة التنظيمية المنتشرة داخل المؤسسة، امتلاك الفرد لمهارات التواصل الجيدة تساعد في عملية التواصل.

جدول رقم (24): يمثل تحويل نقص الخبرة إلى فرصة لتعزيز المهارات وتطوير القدرات

الذاتية.

النسبة المئوية%	التكرار	تحويل نقص الخبرة
93.1%	68	نعم
6.9%	5	لا
100%	73	المجموع

تشير بيانات الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين والذين يمثلون 93.1%، يعتبرون إمكانية تحويل نقص الخبرة إلى فرصة لتعزيز المهارات وتطوير القدرات الذاتية، بينما قلة قليلة بنسبة 6.9% أفادوا أنه لا يمكن تحويل ذلك إلى فرصة.

نفسر هذا من خلال أن المبحوثين يعيرون إمكانية استغلال نقص الخبرة كفرصة للتعلم والتطوير من خلال الانخراط في الدورات التدريبية، الاحتكاك مع الإطارات أصحاب الخبرة والتعلم منهم.

جدول رقم (25): يمثل اعتبار التفكير النمطي يحد من إمكانية التفكير الإبداعي.

النسبة المئوية%	التكرار	التفكير النمطي
65.8%	48	نعم
34.2%	25	لا
100%	73	المجموع

تشير إحصائيات الجدول بنسبة 65.8%، من إجابات المبحوثين إعتبار التفكير النمطي يحد من

إمكانية التفكير الإبداعي، في حين نسبة 34.2% يعتبرون أنه لا يحد من ذلك.

ويرجع السبب في ذلك أنه عندما يكون التفكير النمطي منحصرا في الطرق التقليدية والقوالب

الراسخة والأفكار المعتادة في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات، ما يصعب على الإطار تجربة أفكار

جديدة ولا التفكير خارج الصندوق.

جدول رقم (26): يمثل تشكيل عدم الثقة بالذات صعوبة لإنجاز مختلف المهام.

النسبة المئوية%	التكرار	عدم الثقة بالذات
82.1%	60	نعم
17.9%	13	لا
100%	73	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ النسبة الأكبر من المبحوثين والتي تمثل 82.1% أفادوا أن عدم الثقة

بالذات تشكل صعوبة لإنجاز مختلف المهام، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 17.9% أفادوا

أنها لا تشكل صعوبة، نستنتج من خلال هذا أن عدم الثقة بالذات تشكل صعوبة لإنجاز مختلف

المهام من خلال تقييد الإطار لنفسه وخوفه من الفشل والعقاب، وبالتالي يتردد على تنفيذ أفكار جديدة.

## جدول رقم (27): يمثل كيفية تجاوز ذلك.

النسبة المئوية%	التكرار	يمثل كيفية تجاوز ذلك
31.6%	23	الاعتناء بالمظهر الجسدي
53.4%	39	تحديد الأهداف الصغيرة
15%	11	التعلم من الأخطاء
100%	73	المجموع

تظهر بيانات الجدول أنه يمكن تجاوز عدم الثقة بالذات حسب إجابات الباحثين من خلال تحديد الأهداف الصغيرة بنسبة بلغت 53.4%، تليها الاعتناء بالمظهر الجسدي بنسبة 31.6%، وأخيرا التعلم من الأخطاء بنسبة 15%.

هذا ما يدل على تقسيم الأهداف الكبرى إلى أهداف أصغر قابلة للتحقيق يصبح إنجازها أسهل مما يعزز شعور الإنجاز والقدم مضي نحو تحقيق أهداف أكبر.

## جدول رقم (28): يمثل الضغوط المهنية تكون حاجز أمام عملية الإبداع.

النسبة المئوية%	التكرار	حاجز الضغوط المهنية
64.3%	47	نعم
35.7%	26	لا
100%	73	المجموع

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من الباحثين والتي تمثل 64.3% أفادوا أن الضغوط المهنية تكون حاجز أمام عملية الإبداع، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 35.7% أفادوا أنها لا تكون حاجز أمام عملية الإبداع.

ويرجع السبب في ذلك لعدة عوامل مثل كمية العمل والمهام المتراكمة، ضغط الوقت، كذا العمل تحت الضغط والتوتر المستمر التي تؤدي بالإطار في مؤسسة كوندور إلى زيادة الإجهاد والتعب العقلي ما تستهلك طاقته، وبالتالي تنعكس سلبا على تركيزه وانتباهه، كذلك تولد التوتر في العلاقات العملية بين زملاء العمل.

يمكن التكيف مع الضغوط المهنية من خلال تدريب الذات على تجاوز الصعوبات وتسيير الضغط من خلال الدورات التدريبية، استدراك الأخطاء، توفير جو ملائم للعمل، تحديد الأولويات والتعلم من التحديات السابقة، أيضا التأقلم يأتي مع الخبرة في كيفية التعامل مع هذه الضغوط. من خلال ما أشار إليه لازا روس وفو لكمان استراتيجية المواجهة التي تنص على محاولات الفرد للحصول على معلومات إضافية لحل المشكلة واتخاذ القرار بشكل معرفي فعال وتغيير الحدث الذي يؤدي إلى ضغط.

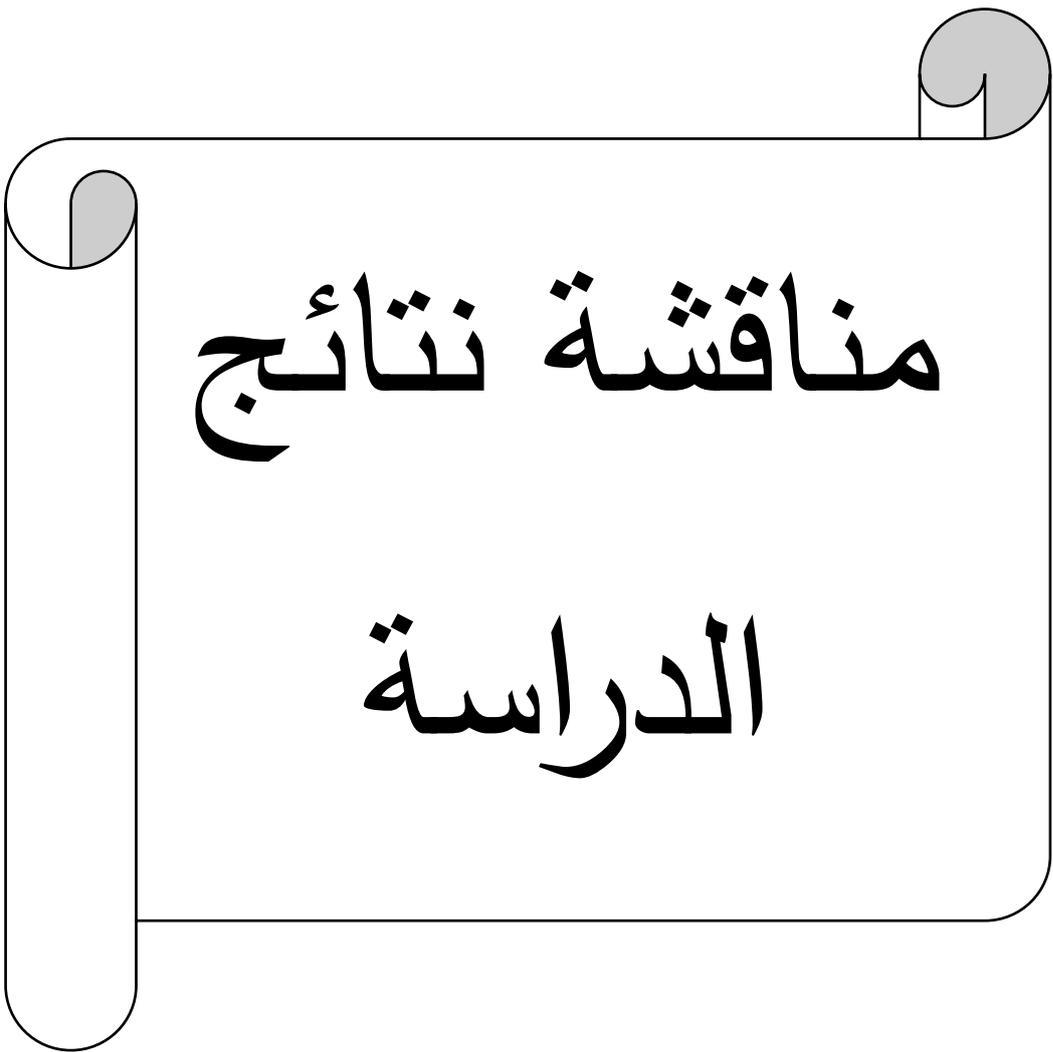
جدول رقم(29): يمثل صعوبة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية.

تحقيق التوازن	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	51	69.9%
لا	22	30.1%
المجموع	73	100%

من خلال إحصائيات الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين والتي تمثل 69.9% أفادوا صعوبة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية، في حين النسبة الأقل والذين يمثلون 30.1% أفادوا أنه من السهل تحقيقه.

هذا ما يفسر أن الإطار داخل مؤسسة كوندور يواجهون صعوبة في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية، ويرجع السبب في ذلك إلى كثرة أعباء العمل، قلة الوقت وعدم التنظيم الجيد

للمهام أيضا الارتباطات والمسؤوليات المهنية، كذا عدم الفصل بين الحياة الشخصية والعملية تنعكس سلبا على الأداء وتركيز الإطار حيث إذا كان باله مشتت ينعكس ذلك على علاقاته ما يؤدي إلى صراعات في العمل ما ينعكس ذك سلبا على مردوديته داخل المؤسسة وعدم تحقيق المخرجات المرغوب فيها.



مناقشة نتائج

الدراسة

## مناقشة نتائج الدراسة:

### مناقشة نتائج الدراسة في ضل فرضيات الدراسة:

مناقشة الدراسة في ضل الفرضية الأولى: تساهم أبعاد الابداع التنظيمي بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات بميدان الدراسة.

تمثل البيانات المتحصل عليها من الجدول رقم 07 إلى 20 تدل على مختلف مؤشرات هذه الفرضية.

ففي هذا السياق نلاحظ استخدامات التكنولوجيا الحديثة أطرات تغيير على شكل العمل في المؤسسة بنسبة 95.9% هذا ما أشار إليه الجدول رقم 07، كذا تحمل الإطار مسؤولية أفعاله وكونه على استعداد لمواجهة النتائج هذا ما أشار إليه الجدول رقم 18، إضافة أن المؤسسة تسعى إلى تجديد أساليب وطرق حل المشكلات لضمان الاستمرارية وتحقيق الجودة بنسبة 89% هذا ما أشار إليه الجدول رقم 13، كذا إمكانية تحسين ثقافة تحمل المسؤولية داخل المؤسسة بنسبة 91.8% في الجدول رقم 19.

وبناء على ما تقدم فإن هذه الفرضية تحققت على مستوى ميدان الدراسة بنسبة كبيرة.

مناقشة الدراسة في ضل الفرضية الثانية: معوقات الإبداع التنظيمي تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات بميدان الدراسة.

انطلاقاً من البيانات المتحصل عليها بداية من الجدول 21 إلى 29 تؤكد أن الهيكل الهرمي يشكل عائق لاتخاذ قرارات استعجالية بنسبة 61.6%، الجدول رقم 24 يبين إجماع أفراد العينة على إمكانية تحويل نقص الخبرة كفرصة لتعزيز المهارات وتطوير القدرات الذاتية بنسبة 93.1%، كما تبين أن عدم الثقة بالذات تشكل صعوبة لإنجاز مختلف المهام بنسبة 82.1% الجدول رقم 26 يوضح ذلك

بالإضافة أن الضغوط المهنية تكون حاجز أمام عملية الإبداع بنسبة 64.3% الجدول 28 رقم يوضح ذلك.

ومن هذا يتضح لنا أن الفرضية الثانية تحققت على ميدان الدراسة بنسبة كبيرة.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى

من إعداد الطالبة جلال نجاة، بعنوان الإبداع التنظيمي ودوره في تنمية الرأسمال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتوصلت الباحثة في دراستها على أن التعلم التنظيمي، له دور هام في تنمية الرأسمال الفكري، وهذا ما يتوافق مع النتائج المتحصل عليها في دراستنا، حيث أن دراستنا الراهنة أفرزت نتيجة متشابهة لنتائج الدراسة السابقة، والمتمثل في تعزيز التخطيط المسبق لمواجهة المشكلات في بيئة العمل.

### الدراسة الثانية

دراسة فراس علي عبد الله الحميش، بعنوان ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، وتوصل الباحث في دراسته على دعم الإدارة العليا في الإبداع التنظيمي، وهذا ما يتوافق مع النتائج المتحصل عليها في دراستنا، حيث أن دراستنا الراهنة أفرزت نتيجة متشابهة لنتائج الدراسة السابقة، والمتمثل في برامج التدريب.

### الدراسة الثالثة

دراسة عيسى مزارة، بعنوان الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، وتوصل الباحث في دراسته على تحديد الأدوار التنظيمية والرقابة الذاتية، وهذا ما يتوافق مع النتائج المتحصل عليها في دراستنا، حيث أن دراستنا الراهنة أفرزت نتيجة متشابهة لنتائج الدراسة السابقة، والمتمثل في تقديم اقتراحات لحل المشكلات.

## الدراسة الرابعة

دراسة عزام محمد حسن العثماني، بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، وتوصل الباحث في دراسته على ممارسة مدراء المدارس الخاصة سلوك القيادة التحويلية، وهذا ما يتوافق مع النتائج المتحصل عليها في دراستنا، حيث أن دراستنا الراهنة أفرزت نتيجة متشابهة لنتائج الدراسة السابقة، والمتمثل في تحمل الموظف مسؤولية أفعاله ويكون على استعداد لمواجهة النتائج.

### 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية:

من خلال ما تم عرضه سابقا يتضح أننا اعتمدنا على ثلاث نظريات كمقاربة نظرية (النظرية البنائية الوظيفية، التفاعلية الرمزية، الحتمية التكنولوجية) وذلك لما تتضمنه من أفكار وتصورات تنطبق على دراستنا هذا ما يجعلنا نؤكد بأن النظرية البنائية الوظيفية ترتبط بشكل كبير مع نتائج دراستنا، كون أن دراستنا أوضحت غالبية المبحوثين أكدوا بأن استخدامات التكنولوجيا الحديثة أطرت تغيير على شكل العمل في المؤسسة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة. كما أكدت النظرية التفاعلية الرمزية ما حصلنا عليه من نتائج في دراستنا بناء على التفاعلات الاجتماعية وثقة الموظف بنفسه وقدرته على توليد أفكار جديدة.

في حين ما جاء من نتائج في دراستنا أكدت عليه نظرية الحتمية التكنولوجية حيث أن دراستنا أوضحت إدخال التكنولوجيا في المؤسسة تدفع بالموظف للتدريب على التحكم أكثر في التكنولوجيات. ومنه يمكن القول إن دراستنا تتفق مع بعض الجزئيات والأفكار التي طرحت في النظريات الثلاث.

## 4. النتائج العامة للدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا، إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- استخدامات التكنولوجيا الحديثة أطرات تغيير على شكل العمل في المؤسسة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، كذا فاعلية برامج التدريب للكوادر البشرية المقدمة عن طريق تریصات ما انعكست بدرجة جيدة على استخدامات التكنولوجيا.

2- يتضح لنا أن مؤسسة كوندور سبق لها أن جاءت بفكرة وطريقة لم تسبقها إليها مؤسسة أخرى.

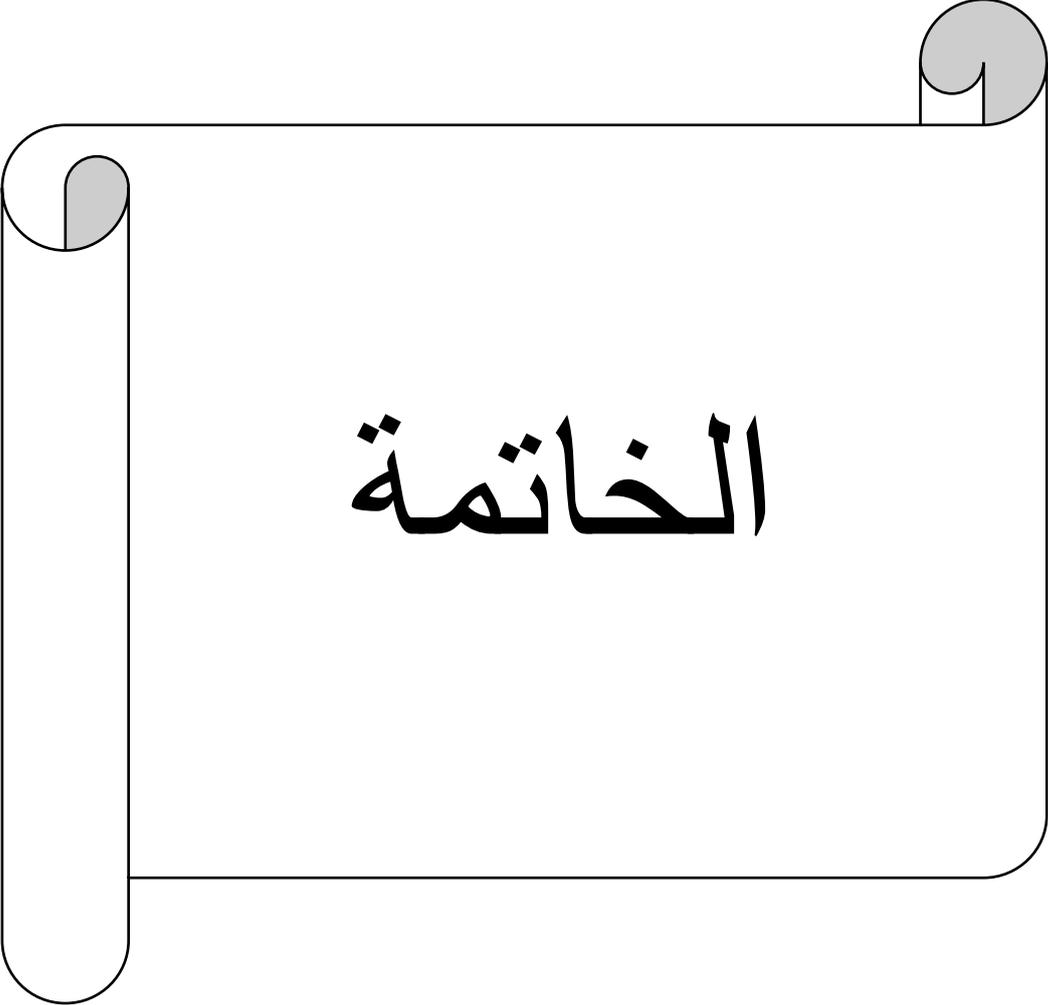
3- أوضحت النتائج إمكانية تعزيز قدرة الإطار على طرح أفكاره من خلال تقديم مكافآت وحوافز مادية كذا سعي المؤسسة لتجديد أساليب حل المشكلات عن طريق تحفيز التفكير الاستراتيجي، كما أجمع غالبية الأطارات بالمؤسسة تقديم اقتراحات لحل المشكلات بمثابة فرصة للتفكير الإبداعي.

4- الأطارات بمؤسسة كوندور يعتبرون التحديات التي تواجههم فرصة للتعلم وتطوير المهارات، كونهم على استعداد لتحمل المسؤولية ومواجهة النتائج، كذا إمكانية تحسين ثقافة تحمل المسؤولية بتشجيع المبادرة الشخصية.

5- توضح نتائج الدراسة أن الهيكل الهرمي يعيق اتخاذ قرارات استعجالية، إضافة أن الولاء والانتماء الوظيفي يؤثران على الأداء والإبداع، كذا عدم مواجهة الأطارات صعوبة في عملية التواصل بين الأقسام والمستويات المختلفة.

6- الأطارات بمؤسسة كوندور، أجمعوا أنه يمكن تحويل نقص الخبرة كفرصة لتعزيز المهارات وتطوير القدرات الذاتية، وأن التفكير النمطي يحد من إمكانية التفكير والتجديد في بيئة العمل، كما تشكل عدم الثقة بالذات صعوبة لإنجاز مختلف المهام كما يمكن تجاوز ذلك من خلال تحديد الأهداف الصغيرة.

7- أوضحت النتائج أن الضغوط المهنية تكون حاجز أمام عملية الإبداع، أيضا مواجهة الإطار صعوبة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية.



الخاتمة

## الخاتمة

يعد الإبداع التنظيمي أحد أوجه مظاهر عصرنة المؤسسات على اختلاف نوع الخدمات التي تقدمها وتأتي مواكبة لديناميكية التحول الرقمي الذي يشهده عالم الأعمال اليوم وضرورة فرضتها متطلبات التكنولوجيا الحديثة، لتبنيها وإدخالها في عمليات تسيير المؤسسة بهدف تنظيم أنشطتها والتحسين من كفاءة الجهود البشرية التي تعمل في نطاق تلك المؤسسة من خلال تشجيع ثقافة التجريب والابتكار والتعلم المستمر، كذا يعتمد على مدى مهارة وكفاءة الإطارات في التكيف مع المشكلات وقدرتهم على مواكبة كل ما هو جديد ومبتكر، وكل هذا لا يتأتى إلا في وسط مناخ تنظيمي ملائم يسمح للمورد البشري من إبراز مواهبه وقدراته الكامنة، أداء المهام الموكلة إليه بكل إتقان، لهذا تعد الظروف المهنية أحد أبرز العوامل المساعدة إيجابيا حيث تكون البيئة العملية الإيجابية محفزة لعملية الإبداع وتطويره عكس البيئة السلبية التي تعوق الإبداع ولا تشجعه ما تمنع التجديد والاكتفاء بما هو قديم، بالتالي بيئة العمل لها تأثير كبير على الإبداع التنظيمي كما تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة لذا وجب دعم الأفراد المبدعين لزيادة الإنتاج والبقاء في سياق المنافسة مع باقي المؤسسات لذا بات من الضروري إيلاء الإبداع التنظيمي أهمية شاملة على مستوى كافة مستويات المؤسسة بدءا من القيادة العليا إلى جميع الموظفين حتى يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بفضل تضافر جهود الأفراد العاملين في مؤسسة كوندور.



قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع.

أولاً: الكتب.

1. إبراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن، عمان، ط1، 2008.
2. بلقاسم سلاطينية وأسماء بن تركي، نجاته قريشي، سهام بن رحمون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2013.
3. حاتم أبو زائدة، مناهج البحث العلمي، ط 2، 2018.
4. خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
5. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، زاعياش للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر العاصمة، ط4، 2012.
6. سمير عطية، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع زرالدة، الجزائر، ط1، 2020.
7. طلعت إبراهيم لظفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2007.
8. عامر قنديجلي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، الأردن، عمان ط1، 1999.
9. عائشة التائب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، ط 1 2011.
10. علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب منشورات جامعة 7 أكتوبر، بنغازي، ليبيا، ط1، 2008.

11. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان

المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط4، 2007.

12. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة ط 7 جدة

السعودية، 1978.

13. محمد علي نسيم، التوؤمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.

### ثانيا: قائمة الرسائل والأطروحات.

14. جلال نجاة، الإبداع التنظيمي ودوره في تنمية الرأسمال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية

العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2022.

15. عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس

الخاصة بقطاع غزة رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة

والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017.

16. عيسى مزار، الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية -

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العقيد أحمد بوقرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

علوم في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور

الجلفة، الجزائر، 2019.

17. فراس علي عبد الله الحميش، ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في

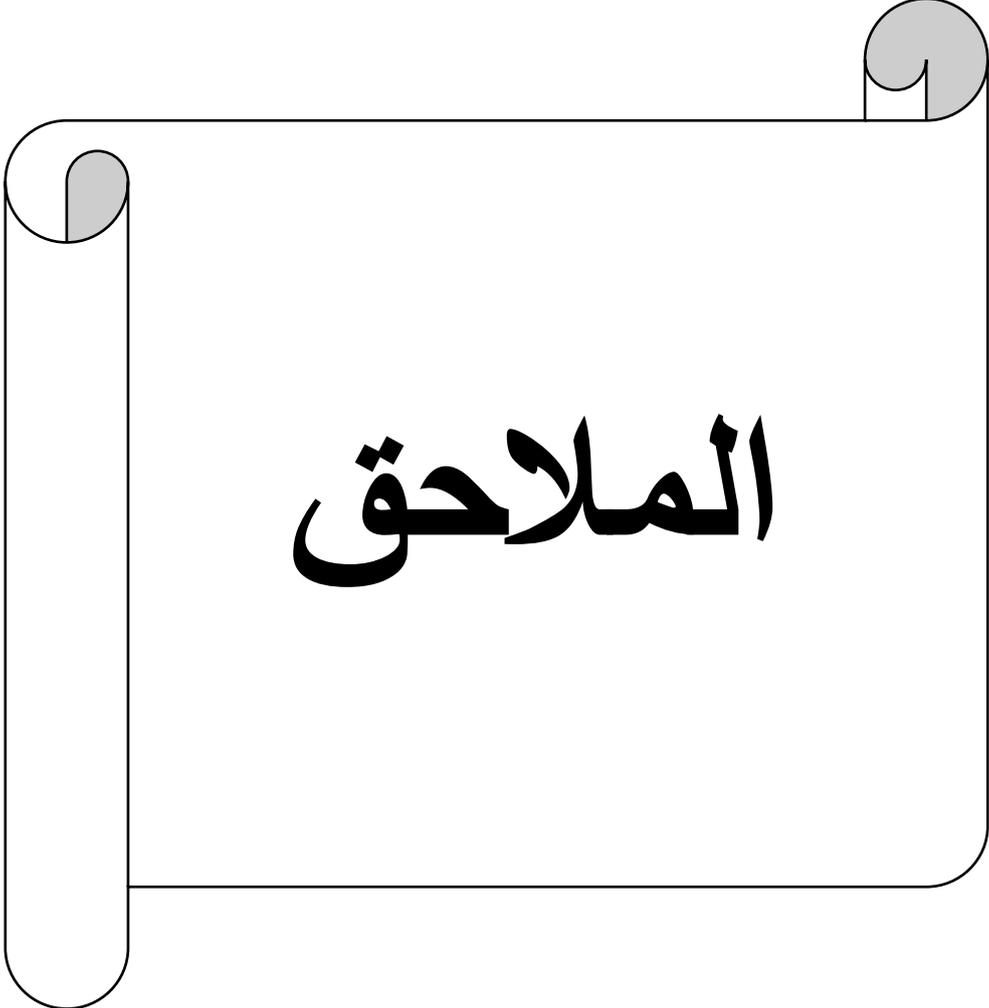
إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت، الأردن، عمان، 2019.

ثالثا: قائمة المجالات.

18. حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر 2020.
19. خالد ريم، فراح عبد الرشيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز إبداع المؤسسات، معارف مجلة علمية دولية محكمة الجزائر، 2017، العدد 23.
20. زينب حدمر وآخرون، العلاقات السلطوية داخل التنظيم، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية جامعة وهران 02، الجزائر، 2019.
21. سمير قريد، هشام بوخناف، ثقافة المؤسسة بين التمثل والممارسة -دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية عنابة-، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10، عدد 2، 2019.
22. شنشونة محمد وبريطل فطيمة الزهرة، أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد، 38، 2018.
23. عادل حلمي أمين اللامي، الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 45 2021.
24. نادية أمينة كاري، بن عمر عواج، الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي مجلة آفاق علمية، جامعة تلمسان، الجزائر المجلد 13، العدد 5، 2021.

رابعا: الوثائق.

25. وثائق المؤسسة.



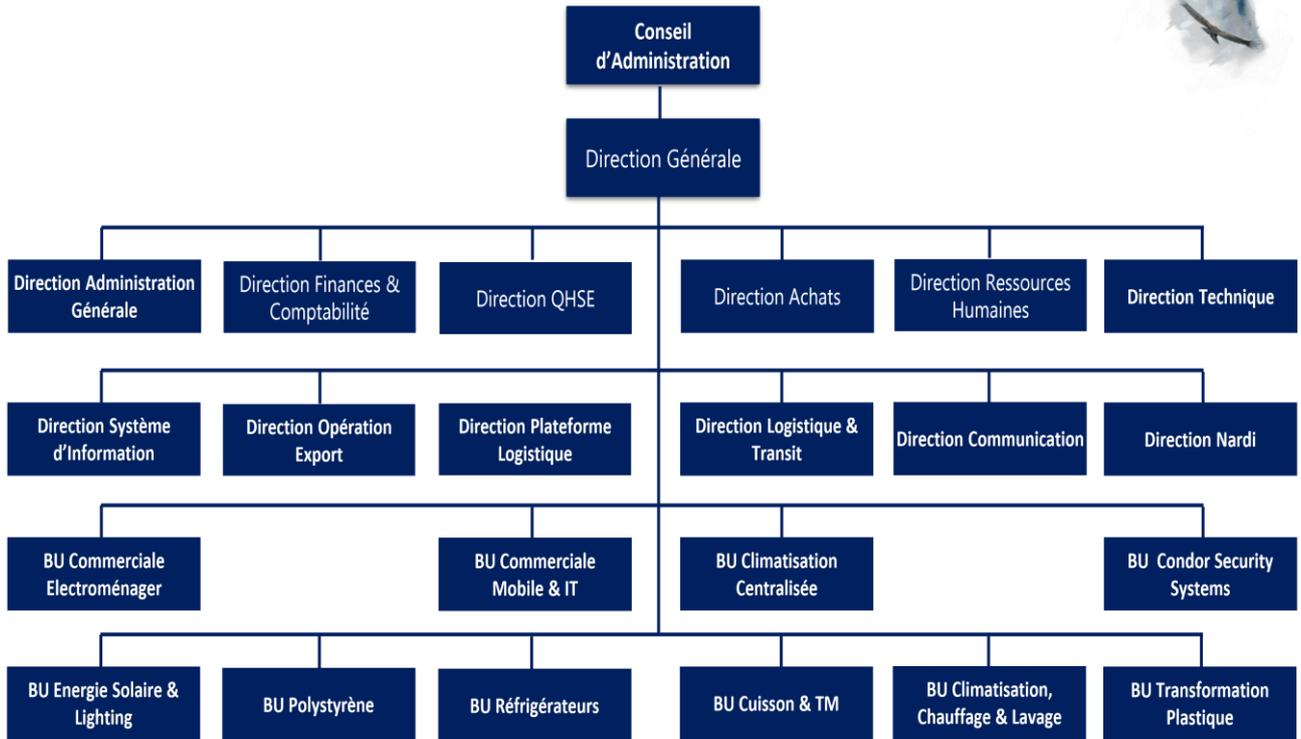
الملاحق

## ملحق 01: الترخيص بإجراء التبرص التطبيقي.

		<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج</p>			
<p>إلى السيد: مدير مؤسسة كوندور برج بوعريريج</p>		<p>كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية الرقم: 282 / 2023</p>			
<p><b>الموضوع:</b> تبرص تطبيقي في الوسط المهني للطلبة تحية واحترام وبعد..... في إطار تشجيع التبرصات التطبيقية في الوسط المهني، نلتبس من سيادتكم المحترمة أنتم مدير مؤسسة كوندور برج بوعريريج التفضل باستقبال الطلبة الأتية أسماؤهم على مستوى مؤسستكم، وتسهيل مهمتهم من أجل إتمام وإعداد تقرير التبرص.</p>					
الاسم واللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة		
- ثوابت نور الهدى	دور الابداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية	السنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل	الموسم الجامعي: 2024/2023		
<p>تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام برج بوعريريج : 2023/11/07 رئيس القسم</p>					
 		<p>Ains Fawrable 2023/11/07</p>			

ملحق 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

# ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE



ملحق 03: استمارة الدراسة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان:

## دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور - برج بوعريريج -

تحت إشراف الأستاذة:

- د. يونس سميحة

من اعداد الطالبة:

- ثوابت نور الهدى

السنة الجامعية: 2023\_2024.

## المحور الأول: البيانات العامة

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. السن:..... سنة

3. الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4. المؤهل العلمي: تقني  تقني سامي  ليسانس  ماستر

ماجستير  دكتوراه

5. الأقدمية في العمل:

من [1-5]سنوات

من [5-10]سنة

أكثر من 10 سنوات

6. طبيعة المنصب الحالي:

متعاقد  دائم

المحور الثاني: تساهم أبعاد الإبداع التنظيمي بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات بميدان الدراسة.

7. هل أحدث استخدام التكنولوجيا الحديثة تغيير على شكل العمل في المؤسسة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، ما نمط التغيير الذي أحدثته؟

\* تحسين جودة الخدمات المقدمة

\* سرعة تداول ووصول المعلومة

\* الرفع من كفاءة العمل

\* أخرى تذكر .....

8. تقدّم برامج التدريب للكوادر البشرية داخل المؤسسة من خلال:

تربصات  ورشات عمل

ملتقيات  ندوات  أخرى.....

9. كيف تقيم درجة تحمك في استخدام التكنولوجيا بعد التدريب؟

جيدة  متوسطة  منخفضة

10. هل سبق لمؤسستكم أن جاءت بفكرة أو طريقة لم تسبقها إليها مؤسسة أخرى؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي؟.....

11. كيف يمكن تعزيز قدرة الإطار على طرح أفكار إبداعية تجديدية داخل المؤسسة؟

\* استخدام منصات الابتكار

\* المشاركة في مشاريع محفزة

\* الاعتماد على فرق العمل

\* تقديم مكافآت وحوافز مادية

أخرى؟ تذكر.....

12. هل تسعى المؤسسة لتجديد أساليب وطرق حل المشكلات لضمان الاستمرارية وتحقيق الجودة؟

نعم  لا

13. كيف يعزز التخطيط المسبق لمواجهة المشكلات في بيئة العمل؟

\* تحفيز التفكير الاستراتيجي

\* تحديد الحلول البديلة

\* تشجيع روح الفريق

أخرى؟ تذكر.....

14. هل تعتبر التحديات في الأعمال المكلف بها فرصة للتعلم وتطوير المهارات؟ نعم  لا

في حالة نعم، كيف تواجهها؟.....

15. هل ترى تقديم اقتراحات لحل المشكلات؟

كواجب روتيني  فرصة للتفكير الإبداعي

أخرى؟ تذكر.....

16. هل تتحمل مسؤولية أفعالك وتكون على استعداد لمواجهة النتائج؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ لا، لماذا؟.....

17. هل يمكن تحسين ثقافة تحمل المسؤولية بين الإطارات داخل المؤسسة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك:

\* تحديد المهام والواجبات

\* التواصل الفعال

\* التعامل مع التحديات برغبة

\* تشجيع المبادرة الشخصية

أخرى؟ تذكر.....

المحور الثالث: معوقات الإبداع التنظيمي تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات  
بميدان الدراسة.

18. هل يعتبر الهيكل الهرمي عائق لاتخاذ قرارات استعجالية؟ نعم  لا

في حالة الإجابة ب لا كيف يمكن مواجهته؟

.....  
.....

19. هل تعتقد أن الولاء والانتماء الوظيفي في بيئة العمل يؤثران على الأداء المهني والإبداع؟

نعم  لا

20. هل تواجه صعوبة في عملية التواصل بين الأقسام والمستويات المختلفة؟ نعم  لا

21. هل يمكن تحويل نقص الخبرة كفرصة لتعزيز المهارات وتطوير القدرات الذاتية؟

نعم  لا

22. هل تعتقد أن التفكير النمطي يحد من إمكانية التفكير الإبداعي؟ نعم  لا

23. هل تشكل عدم الثقة بالذات صعوبة لإنجاز مختلف المهام؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، كيف يمكن تجاوز ذلك:

\* الاعتناء بالمظهر الجسدي

\* تحديد الأهداف المصغرة

\* التعلم من الأخطاء

أخرى تذكر؟.....

24. هل تعتقد أن الضغوط المهنية تكون حاجز أمام عملية الإبداع؟ نعم  لا

في حالة نعم كيف يمكن التعامل معها؟.....

25. هل تواجه صعوبة في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية؟ نعم  لا

في حالة نعم كيف يؤثر ذلك على إبداعك في العمل؟.....