

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL TARF

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Économiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion.

الرقم التسلسلي.....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

الابداع الإداري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة الخدمات الرقمية

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف:

د. ملياني شكري

من إعداد الطالبتين:

• زواي فاطمة الزهراء

• بوعالية ليلى

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحسين جودة الخدمات الرقمية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية الطارف، من خلال دراسة أبعاد الإبداع الإداري والمتمثلة في: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، ومدى انعكاسها على جودة الخدمات الرقمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة من 35 موظفًا، ثم تحليلها باستعمال برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للإبداع الإداري في تحسين جودة الخدمات الرقمية، حيث يساهم تبني الأفكار الإبداعية، وتشجيع الابتكار، وتنمية مهارات العاملين في رفع كفاءة الخدمات المقدمة وتحسين رضا المستفيدين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسة، وتوفير برامج تدريبية مستمرة، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار المبتكرة، مع دعم التحول الرقمي وتطوير البنية التكنولوجية بما يضمن تحسين جودة الخدمات .

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، جودة الخدمات الرقمية، بريد الجزائر، التحول الرقمي، مؤسسة بريد الجزائر، ولاية الطارف.

Abstract

This study aimed to identify the impact of administrative creativity on improving the quality of digital services at Algeria Post in El Tarf Province. It examined the dimensions of administrative creativity, namely originality, fluency, flexibility, and sensitivity to problems, and their role in enhancing the quality of digital services.

The study adopted the descriptive-analytical approach. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 35 employees and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings revealed that administrative creativity has a positive impact on improving the quality of digital services. Encouraging innovative ideas, promoting creativity, and developing employees' skills contribute to enhancing service efficiency and increasing customer satisfaction. Accordingly, the study recommends strengthening the culture of administrative creativity within the organization, providing continuous training programs, encouraging employees to present innovative ideas, and supporting digital transformation through the development of technological infrastructure to improve the quality of digital services.

Keywords: Administrative Creativity, Digital Service Quality, Algeria Post, Digital Transformation, El Tarf Province.

الاهداء

من قال انا لها نالها لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق مخفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها
الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا الذي بفضله ها انا اليوم انظر الى حلما طال انتظاره وقد
اصبح واقعا

الى ملاكي وقوتي بعد الله داعمتي الاولى امي فطيمة والى من دعمني بلا حدود واعطاني بلا
مقابل ابي سليمان حفظه الله الى رفيقي و سندي اخي خالد الى كل الاهل والاصدقاء
وكل من تربطني بهم صلة الصداقة والمحبة الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

زواي فاطمة الزهراء

شكر و تقدير

الحمد لله والشكر له على فضله وعلى توفيقه لنا في انجاز هذه المذكرة المتواضعة
نتقدم بخالص الشكر و التقدير الى الاستاذ المشرف ملياني شكري على كل ما قدمه لنا من
نصائح وتوجيهات حرصا منه على انجاز هذه المذكرة وتقديمه بالصورة المطلوبة فجزاه الله
خييرا وادامه فخرا للامة

كما لا يفوتنا ان نخص بالشكر والامتنان لمسؤول مؤسسة بريد الجزائر بولاية الطارف
وللاهل الذين قدموا لنا يد المساعدة وساندونا في كل خطوة فتحدينا الصعاب وكلة التحية
والاحترام الى من يساعد في انجاز المذكرة سواء عن قريب او بعيد .

الطالبتان

زواي فاطمة الزهراء

بوعالية ليلي

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	نموذج الدراسة	01
19	نموذج عملية الإبداع الإداري	2-1
20	دوافع الإبداع الإداري	3-1
24	معوقات الإبداع الإداري	4-1
26	معوقات استراتيجيات الإبداع الإداري	5-1
27	المهارات القيادية	6-1
28	كيفية التعامل مع معوقات الإبداع في البيئة الإدارية	7-1
32	ممارسات الإبداع الإداري في تطوير و تحديد الخدمات	8-2
37	نشأة الخدمات الرقمية	9-2
46	مقاييس تقييم الجودة الرقمية و قياس رضا المستفيدين	10-2
58	توزيع العينة حسب متغير الجنس	11-3
58	توزيع أفراد العينة حسب العمر	12-3
59	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	13-3
60	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	14-3
61	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	15-3

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	الفرق بين الخدمات الرقمية والتقليدية	39
2-3	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	55
3-3	المتوسطات المرجحة لمقياس ليكارت	56
4-3	توزيع العينة حسب الجنس	58
5-3	توزيع العينة حسب العمر	58
6-3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	59
7-3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	60
8-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	61
9-3	الارتباط بين المحور الأول و الثاني باستعمال معامل الارتباط برسن	61
10-3	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الأصالة	62
11-3	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الطلاقة	63-64
12-3	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد المرونة	65
13-3	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الحساسية للمشكلات	66
14-3	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة محور جودة الخدمات الرقمية	68
15-3	تفسير تأثير الأصالة في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف	69
16-3	تأثير الأصالة في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف	69
17-3	عنصر الطلاقة وجودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف	70
18-3	أثر بعد الطلاقة في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف	71
19-3	تأثير المرونة في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف	72
20-3	أثر المرونة في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف	72
21-3	تأثير الحساسية للمشكلات وجودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف	73

74	أثر الحساسية للمشكلات في تعزيز جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف	22-3
----	--	------

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	ملخص
	Abstract
	إهداء
	شكر و عرفان
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري
14	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري
14	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
18	المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية، دوافعها، ومستوياتها
21	المطلب الثالث: أبعاد الإبداع الإداري عناصره ومعوقاته
25	المبحث الثاني: استراتيجيات ومهارات الإبداع الإداري
25	المطلب الأول: الاستراتيجيات الحديثة لتبني الإبداع في المنظمات
26	المطلب الثاني: المهارات القيادية الإبداعية والعوامل المؤثرة فيها
27	المطلب الثالث: كيفية التعامل مع معوقات الإبداع في البيئة الإدارية
28	المبحث الثالث: الإبداع الإداري كمدخل استراتيجي
28	المطلب الأول: العلاقة بين الإبداع الإداري والفعالية التنظيمية
29	المطلب الثاني: دور الإبداع في تحسين أداء المرفق العام
31	المطلب الثالث: ممارسات الإبداع الإداري في تطوير وتجديد الخدمات
	الفصل الثاني: الخدمات الرقمية وجودة الخدمات (جودة الخدمات الرقمية)
36	المبحث الأول: ماهية الخدمات الرقمية
36	المطلب الأول: مفهوم الخدمات الرقمية والفرق بينها وبين الخدمات التقليدية
39	المطلب الثاني: خصائص الخدمات الرقمية وأهميتها في العصر الحالي

41	المطلب الثالث: المتطلبات التقنية والفنية لتقديم الخدمات الرقمية
43	المبحث الثاني: جودة الخدمات الرقمية
43	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وابعادها في العصر الرقمي
44	المطلب الثاني: نماذج وأبعاد جودة الخدمة الرقمية
45	المطلب الثالث: مقاييس تقييم الجودة الرقمية وقياس رضا المستخدمين
46	المبحث الثالث: الإبداع الإداري وتحسين جودة الخدمات الرقمية
46	المطلب الأول: الإبداع الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمات الرقمية
47	المطلب الثاني: دور الابتكار الإداري في تعزيز جودة الخدمات الرقمية
47	المطلب الثالث: استعراض نماذج ودراسات سابقة تناولت الابداع الإداري والجودة الرقمية
الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة "بريد الجزائر ولاية الطارف"	
54	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
54	المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة
55	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
57	المبحث الثاني: اتجاهات إجابات العينة المدروسة على أسئلة وأبعاد الاستبيان
57	المطلب الأول: خصائص ومتغيرات الدراسة
62	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالإبداع الإداري
67	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني جودة الخدمات الرقمية
68	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
78	الخاتمة
80	قائمة المراجع
86	الملاحق

مقدمة

يعد العنصر البشري من أهم عوامل النجاح في جميع المؤسسات، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها فلا بد وأن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين، وتيسير كافة العوامل التي تيسر لهم تحقيق أقصى جهودهم في العمل.

بالإضافة إلى التغيرات الحاصلة في الخدمات الرقمية، أصبحت الرقمنة من الأمور الأساسية التي تعمل بها المؤسسات ولا يمكن لها الاستغناء عنها، من خلالها يتحقق قدر عالٍ من الفاعلية، لذا تسعى المؤسسات جاهدة لتحويل الكثير من خدماتها إلى خدمات رقمية، لكي تتاحل لجمهور في أي وقت ومن أي مكان بسهولة، وبتكاليف منخفضة، وبدرجة عالية من الجودة، فالإدارة المبدعة تحاول مواكبة التغيرات السريعة من خلال تميزها بالمرونة والسرعة في التجاوب مع متطلبات التغيير، كما لا بد لها من أن توظف التكنولوجيا أحسن توظيف، وتدرج حاجات المستفيدين من خدماتها، وتعمل على تطوير الموارد البشرية المؤهلة، والاستثمار في تعليمها وتدريبها باستمرار، مما يعطيها القدرة على المرونة والتكيف مع المواقف المختلفة، ويساعدها على حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويعزز قدرتها على التعامل مع التطورات التكنولوجية.

حيث يمثل الإبداع الإداري القدرة على تطوير أفكار وأساليب جديدة في التخطيط واتخاذ القرارات وتنظيم الموارد البشرية والمادية، بما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز التميز المؤسسي. ويُعد الإبداع الإداري مدخلاً استراتيجياً لتعزيز جودة الخدمات الرقمية، إذ يتيح للمؤسسات إعادة تصميم العمليات الرقمية، وتحسين تجربة المستخدم، وتطوير حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات المعقدة في بيئة رقمية ديناميكية ومتغيرة باستمرار. ومن هذا المنطلق، يكتسب البحث في دور الإبداع الإداري أهمية كبيرة، ليس فقط على مستوى تعزيز الكفاءة التشغيلية، بل أيضاً على مستوى تطوير سياسات واستراتيجيات رقمية قادرة على تحقيق استدامة التطوير وتحسين جودة الخدمات، بما يضمن تلبية تطلعات المستفيدين وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسات في عصر التحول الرقمي.

• الاشكالية:

إن مؤسسات لا تعيش بمعزل عن العالم فهي تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات. وبالتالي فهي مدعوة إلى البحث عن طرق جديدة للإبداع بهدف المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وتحسين جودة الخدمة الرقمية، وتظهر مشكلة الدراسة من خلال عدم وضوح الرؤية فيما إذا كانت هذه المؤسسات قد قدمت خدمات ذات نوعية عالية أم لا. لذا جاءت الدراسة الحالية لمعرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين جودة الخدمات الرقمية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة كالآتي:

- ما اثر الإبداع الإداري على تحسين جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة البريد الجزائر بولاية الطارف؟

• الأسئلة الفرعية:

من هذا التساؤل العام و قصد بناء مسار البحث تم طرح تساؤلات فرعية ضمن الموضوع تساعدنا في إيضاح طريقة العمل قصد تحقيق أهداف الدراسة، و جاءت هذه التساؤلات كالتالي:

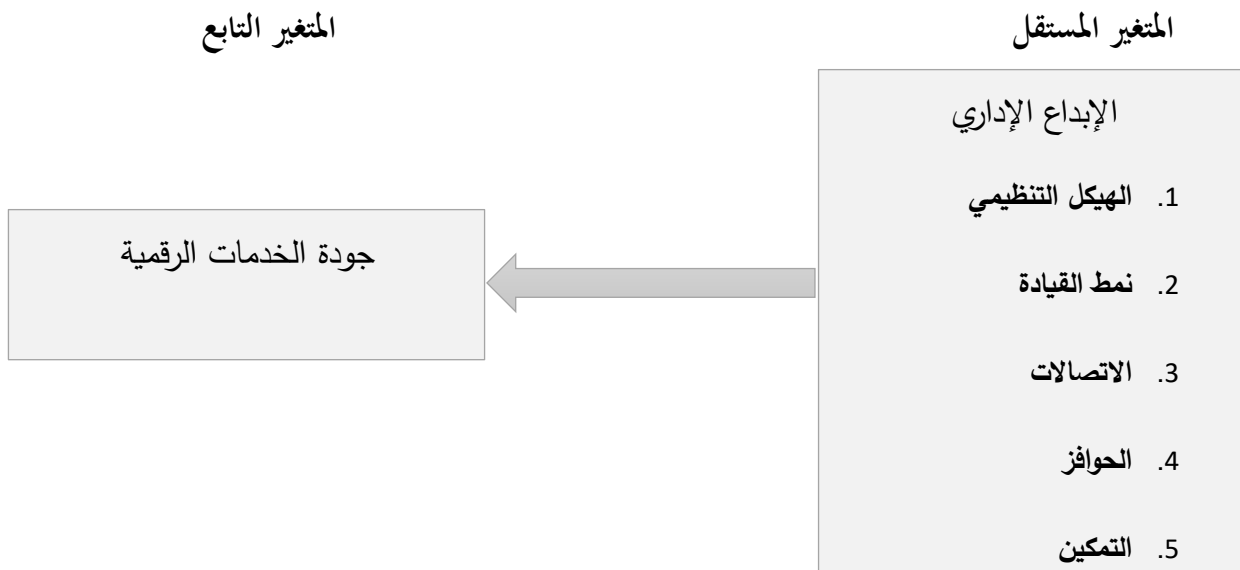
1. ما المقصود بالإبداع الإداري وكيف يمكن تطبيقه في بيئة الخدمات الرقمية؟
2. ما أهم أساليب الإبداع الإداري التي تؤثر في تطوير جودة الخدمات الرقمية؟
3. كيف يسهم الإبداع الإداري في تحسين تجربة المستخدم وجودة التفاعل مع الخدمات الرقمية؟
4. ما العلاقة بين مستوى الابتكار الإداري وكفاءة تقديم الخدمات الرقمية داخل المؤسسة؟
5. ما شدة تأثير الإبداع الإداري في تحسين جودة الخدمات الرقمية؟

• حدود الدراسة:

- أ- الحد الزمني: امتدت هذه الدراسة في الفترة ما بين شهر فيفري الى غاية شهر جوان 2026.
- ب- الحد المكاني: محل الدراسة هو مؤسسة البريد الجزائر بولاية الطارف، حيث يدور محورها حول الإبداع الإداري في تحسين جودة الخدمات الرقمية
- ت- البعد الانساني: تقتصر الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة البريد الجزائر بولاية الطارف

• نموذج الدراسة:

شكل رقم 01: يمثل نموذج الدراسة



• فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الابداع الإداري على تحسين جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر ولاية الطارف."

وتنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الرقمية بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية الطارف عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على تحسين جودة الخدمات الرقمية بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية الطارف عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات على تحسين جودة الخدمات الرقمية بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية الطارف عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تحسين جودة الخدمات الرقمية بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية الطارف عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين جودة الخدمات الرقمية بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية الطارف عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين الإبداع الإداري بأبعاده وتحسين جودة الخدمات الرقمية بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية الطارف

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الرقمية بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية الطارف عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على تحسين جودة الخدمات الرقمية بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية الطارف عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات على تحسين جودة الخدمات الرقمية بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية الطارف عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تحسين جودة الخدمات الرقمية بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية الطارف عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين جودة الخدمات الرقمية بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية الطارف عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية موضوع الإبداع الإداري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة الخدمات الرقمية في كونه يجمع بين بعدين أساسيين في بيئة المؤسسات الحديثة، وهما الابتكار الإداري وجودة الأداء الرقمي. فمع تسارع التحول الرقمي، لم يعد تطوير التكنولوجيا كافياً، بل أصبح من الضروري تبني أساليب إدارية مبدعة تساهم في تحسين كفاءة الخدمات وسرعة تقديمها ورفع مستوى رضا المستفيدين.

كما تبرز أهمية الموضوع في دعمه لمسار التحول الرقمي داخل المؤسسات، من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز التنافسي، وإن دراسة هذا الموضوع تساهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد صناع القرار على تبني ممارسات إدارية مبتكرة تدعم جودة الخدمات الرقمية وترفع من مستوى رضا المستفيدين

- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الموسومة بـ "الإبداع الإداري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة الخدمات الرقمية" إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تأصيل الإطار النظري لمفهوم الإبداع الإداري وإبراز أبعاده ومقوماته في المؤسسات المعاصرة.
- ✓ توضيح مفهوم جودة الخدمات الرقمية وأهم المعايير المعتمدة في قياسها.
- ✓ تحليل واقع تطبيق الإبداع الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تقييم مستوى جودة الخدمات الرقمية المقدمة من طرف المؤسسة.
- ✓ دراسة طبيعة العلاقة بين الإبداع الإداري وجودة الخدمات الرقمية.
- ✓ قياس أثر الإبداع الإداري كمدخل استراتيجي في تحسين جودة الخدمات الرقمية.
- ✓ اقتراح توصيات عملية تساهم في تعزيز الإبداع الإداري بما ينعكس إيجاباً على تطوير الخدمات الرقمية.

- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارنا لموضوع "الإبداع الإداري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة الخدمات الرقمية" إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إيجازها فيما يلي:

- مبررات ذاتية:

- ✓ الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.
- ✓ موضوع يدخل في إطار التخصص.
- ✓ وجود عدد كبير من الدراسات النظرية والميدانية حول الموضوع.

- مبررات موضوعية:

- ✓ الرغبة في الاطلاع الواسع حول موضوع الإبداع الإداري لتحسين جودة الخدمات الرقمية وتأثيرها على المؤسسة.
- ✓ تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية توفير الإبداع الإداري جيد داخل المؤسسة.

- صعوبات الدراسة:

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة، وأن يتحدى الصعاب والمشاكل وتجاوز العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحث ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه ومن أهم الصعوبات التي وجدها في هاته الدراسة:

- صعوبة الحصول على المراجع

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من المؤسسة.

- منهج الدراسة:

إن المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الطريقة التي يمكن الاعتماد عليها لوصف موضوع بحثنا من خلال تطبيق المنهجية الصحيحة.

تنتمي دراستنا إلى المنهج الوصفي الذي يعتبر منهج علمي يحوم على وصف الموضوع والتعبير عنه وقد تم استخدام المنهج الوصفي في دراستنا من خلال التطرق إلى مفاهيم حول الإبداع الإداري وجودة الخدمات الرقمية والعلاقة بينهما وفي الفصل التطبيقي تطرقنا إلى تأثير الإبداع الإداري وجودة الخدمات الرقمية على الموظفين في مؤسسة البريد الجزائر بولاية الطارف وتقديم اقتراحات لتحسين ظروف العمل في بيئة ملائمة.

- أدوات الدراسة:

(أ) الملاحظة:

تعتبر من التقنيات المستعملة الخاصة في الدراسة الميدانية، حيث تعتبر لأداة الأكثر فعالية، وتعتمد على القيام بالملاحظات وتجميعها.

(ب) الاستبيان:

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استخدام الاستمارة كأداة بحثية رئيسية حيث تم توزيع الاستمارات على الموظفين في المؤسسة، ومن خلال دراسة وتحليل نتائج الاستبيان توصلنا إلى اختبار صحة الفرضيات.

• مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كل العمال (35 موظف) بالمؤسسة البريد جزائر بولاية الطارف.

• حجم العينة الدراسة:

تم حصر العينة الدراسة (35 موظف) من مجتمع الدراسة.

كان الهدف هو إجراء مسح شامل لكن نظرا لرفض بعض من الموظفين التعاون معنا فقد تعاملنا مع ما هو متاح أي مع الموظفين الذين قبلوا التعاون، وبذلك فإن عينة البحث هي عينة عشوائية حيث تم توزيع 35 استبانة وبعد جمع ردود أفراد مجتمع الدراسة تم جمع 35 استبانة الذين وافقوا على التعاون معنا هي 35 قابلة و 0 استبيانات غير مسترجعة.

• هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاثة (03) فصول هي كالتالي:

- **الفصل الأول:** بعنوان الاطار النظري للإبداع الاداري"، حيث يشمل المبحث الاول الاطار المفاهيمي حول الابداع الاداري ، أما المبحث الثاني فيشمل أنواع واستراتيجيات الابداع الاداري و مهاراته ومعوقاته كذلك ، ثم المبحث الثالث نتحدث عن الابداع الإداري كمدخل استراتيجي و دوره داخل المؤسسة.
- **الفصل الثاني:** بعنوان " الاطار النظري للجودة الخدمات الرقمية "، حيث يشمل المبحث الاول ماهية الخدمات الرقمية من خلال عرض مفهومها وتطويرها وخصائصها، أما المبحث الثاني فيشمل جودة الخدمات الرقمية في المؤسسة من خلال تقديم مفهومها وأبعادها وكذلك طرق تقييمها ثم المبحث الثالث نتطرق الى أثر الابداع الإداري على جودة الخدمات الرقمية
- **الدراسة التطبيقية:** أما ما اشتملت عليه الدراسة التطبيقية فقد تم فيه عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها والتعليق على مدى تحقيق فرضيات الدراسة والتي من خلالها توصلنا الى استنتاجات وخلاصة عامة أين تم طرح بعض الاقتراحات المستقبلية التي يمكن دراستها مستقبلا.

• الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دراستنا في وتناولته من زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. مع تقديم تعليقاً عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها.

1. دراسة غراز الطاهر وبن علي حنان (2021) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الإبداع الإداري

بالمنظمات المعاصرة - رؤية تحليلية"، منشورة في مجلة تنوير للدراسات الأدبية والإنسانية، المجلد 5، العدد 1، الصفحات 108-143، هدفت إلى إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل التحولات الاقتصادية والثورة الرقمية، حيث أكدت أن هذه التكنولوجيا أصبحت عنصراً محورياً في دعم الإبداع الإداري داخل المنظمات المعاصرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستخدام الفعال لنظم المعلومات الحديثة وتوفر البنية التحتية التكنولوجية يساهمان في تعزيز تبادل المعرفة وتسريع تدفق المعلومات، مما ينعكس إيجاباً على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين وتحسين جودة اتخاذ القرار، كما بينت أن التحول نحو الاقتصاد الرقمي واعتماد الاستراتيجيات الرقمية الحديثة يدعمان الأداء التنظيمي ويعززان القدرة التنافسية القائمة على الابتكار.

2. دراسة عطية العربي و بن عمارة الطاهر ، 2021 بعنوان "أثر استخدام المعلومات التكنولوجية والاتصال في الإبداع

التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الرسمية العاملة في الجزائر - أطروحة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث الميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير وعلوم تجارية فرع : علوم التسيير ، التخصص : الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي في عينة من المؤسسات البرتولية العاملة في الجزائر، اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني باستخدام الاستبيان الموزع على عينة عشوائية بحجم 291 فرداً، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، وتم اختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS الإصدار 23 وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي، مع تباين في أولوية الأبعاد، حيث كان بعد الأجهزة المادية الأكثر تأثيراً، يليه بعد قاعدة البيانات، ثم بعد الأفراد، البرامج، والاتصالات والشبكات بدرجة أقل كما بينت الدراسة أن العلاقات الارتباطية بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإبداع التنظيمي متوسطة وذات دلالة إحصائية، مما يعكس إدراك أفراد العينة للدور الكبير لهذه التكنولوجيا في دعم وتعزيز قدراتهم الإبداعية وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على البرامج التدريبية لتطوير مهارات الأفراد في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل فعال لتعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات.

3. دراسة بوعافية هنية وكريفي مريم (2022) بعنوان: الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وهي مذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية. هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري لدى عينة من موظفي المؤسسة الوطنية للدهن فرع الأحضرية، مع التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في تنمية الإبداع الإداري داخل المؤسسة. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة مكونة من (50) عاملاً، واستُخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم تحليل المعطيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري، كما بينت أن تعزيز استخدام التقنيات الإلكترونية داخل المؤسسة يسهم في تطوير الأداء وتخفيف العاملين على الابتكار والمبادرة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإبداع الإداري.
4. دراسة محمود على المدني و زياد ونيس الدروقي، 2024، بعنوان، أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي - دراسة تطبيقية على الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي لبيان مدى توافر أبعاد التحول الرقمي (التقنيات الرقمية - البيانات - الابتكار الرقمي - الموارد البشرية)، وتحديد درجة تأثيرها في التطوير التنظيمي ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع (108) استبانة، وتم استرجاع (97) استبانة صالحة للتحليل ، وتم اختبار الفرض الرئيسي القائل "لا يوجد أثر للتحول الرقمي على التطوير التنظيمي" وتم استخدام معامل "الفا كرونباخ" لقياس الصدق والثبات لأداة الدراسة، التكرارات واحتساب النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى اختبار معاملات الارتباط ومعادلة الانحدار الخطي البسيط وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التطوير التنظيمي ،وأوصت الدراسة بأنه يجب على جامعة بنغازي زيادة الاهتمام بأبعاد التحول الرقمي لثبوت مدى تأثيرها على التطوير التنظيمي.
5. دراسة زيمان محمد توفيق و آخرون ، 2025 بعنوان "دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الابداع الإداري دراسة استطلاعية لآراء عدد من المديرين ورؤساء الأقسام في عدد من شركات الاهلية في مدينة دهوك" ، مجلة الريادة للمال والأعمال المجلد (6)، العدد (01). سعى البحث الحالي إلى تحديد دور ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الابداع الإداري دراسة استطلاعية لآراء عدد من الكوادر الإدارية في عدد من الكليات والمعاهد في جامعة دهوك التقنية بغية اختبار فرضيات البحث فيها، أما فيها تخص طبيعة أسلوب جمع البيانات فقد تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من خلال توزيع الاستمارات على عينة من الكوادر الادارية في العينة المبحوثة، إذ تم توزيع (49) استمارة، وكانت (45) منها صالحة للتحليل والذي تم باستخدام برنامج (SPSS). وأفزر البحث مجموعة

استنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والابداع الإداري، ووجود تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الابداع الإداري في الكليات المبحوثة. وقدم البحث مجموعة من المقترحات من أهمها تعزيز الوعي داخل الكليات المبحوثة وعلى كافة المستويات الادارية بأهمية التوجه الى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية عن طريق إقامة دورات التدريبية لما اهمية في إحداث التغييرات في اداء تلك الادارات من اجل تحقيق الابداع الاداري لديها.

6. أثر تكنولوجيا التحول الرقمي في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 31 العدد 146 :

تتناول هذه الدراسة دور التقنيات الرقمية في الإبداع التنظيمي لدى شركة اتصالات وتكنولوجيا معلومات، مع التركيز على الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعززها هذه الأدوات الرقمية، مثل إنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والأنظمة السيبرانية. واتبعت الدراسة منهجًا بحثيًا كميًا، حيث تم توزيع استبيان بمقياس ليكرت على 100 مدير من كبار ومتوسطي الإدارة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لقياس العلاقات بين التحول الرقمي وأبعاد الإبداع. وخلص التحليل إلى أن التحول الرقمي يُظهر تأثيرًا إيجابيًا وهامًا على الإبداع التنظيمي. وتبين أن الحوسبة السحابية لها التأثير الأكبر في تسريع الابتكار من خلال تحسين الوصول إلى البيانات وتحسين العمليات. كما وفرت الأنظمة مزيدًا من الأمان والكفاءة التشغيلية، في حين ساهمت تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطرق إبداعية. ومن بين عوائق التنفيذ الكامل للتحول الرقمي: عدم كفاية التخطيط الاستراتيجي، ومقاومة التغيير، و أن المنظمة بحاجة إلى استراتيجية رقمية مرنة وقابلة للتكيف لتعزيز الإبداع والحفاظ على ميزتها التنافسية.

• التعليق على الدراسات السابقة:

إن الغرض الأساسي من عرض الدراسات السابقة هو صلتها وارتباطها بموضوع بحثنا فهذه الدراسات التي تم عرضها أجريت في فترات زمنية مختلفة وأماكن مختلفة فقد استفدنا في العديد من النواحي أهمها إثراء الجانب النظري لكل من الابداع الاداري و الجودة الخدمات الرقمية ، هذه الدراسات ساعدتنا في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية و الاطلاع على المجتمع المدروس وكيفية استخراج العينة منه و كذلك الأدوات المستعملة لجمع البيانات، و هناك اختلاف هذه الدراسات في الاعتماد على مجموعة من الأدوات المختلفة (الملاحظة و المقابلة و الاستبيان و تحليل المنهج الوصفي ...) و اختلاف النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة نظرا لاختلاف لأهداف و مجال التطبيق. ومع هذا يمكن القول أن الدراسات السابقة أفادتنا في تكوين خلفية نظرية لموضوع مذكرتنا و أفادتنا في عدم الوقوع في أخطاء كثيرة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإبداع الإداري

تمهيد الفصل

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في مختلف المجالات، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة التكيف مع هذه التغيرات من خلال تبني أساليب حديثة في الإدارة تقوم على الابتكار والإبداع. ويُعد الإبداع الإداري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والقدرة التنافسية، حيث يساهم في تحسين الأداء، وتطوير أساليب العمل، ومواجهة التحديات بطرق غير تقليدية.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول الإبداع الإداري، من خلال التطرق إلى مفاهيمه الأساسية، وخصائصه، ومراحله، إضافة إلى استعراض أهم الاستراتيجيات والمهارات التي تدعم تنميته داخل المنظمات. كما يتناول الفصل دور الإبداع الإداري كمدخل استراتيجي في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين جودة الخدمات، بما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته.

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث بالشكل الآتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري

المبحث الثاني: استراتيجيات ومهارات الإبداع الإداري

المبحث الثالث: الإبداع الإداري كمدخل استراتيجي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري

يُعد تحديد الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري خطوة أساسية لفهم هذا المفهوم بشكل علمي دقيق، حيث يساهم في توضيح معانيه وأبعاده المختلفة، وبيان أهميته داخل المنظمات. كما يساعد هذا الإطار في التعرف على مراحل العملية الإبداعية والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى إبراز المعوقات التي قد تحد من ممارسته في البيئة الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

يُعتبر تحديد مفهوم الإبداع الإداري منطلقاً أساسياً لدراسته، إذ تتعدد التعريفات التي تناولته وفقاً لاختلاف الباحثين وتوجهاتهم، مما يستدعي عرض أبرز هذه التعريفات وبيان خصائصه وأهميته في تطوير العمل الإداري.

أولاً: تعريف الإبداع الإداري

1. تعريف الإبداع

تتعدد تعريفات الإبداع بتعدد المفكرين والباحثين، غير أنها تصب في نفس المعنى ومن بين هذه التعاريف نجد:

- تعريف الإبداع لغة:

إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من "بدع" الشيء وابتدعه أي أنشأه وبدأ وبدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال أي صياغة غير مسبقة. (السكرانة، 2011، صفحة 16)

- تعريف الإبداع اصطلاحاً:

جاء في الموسوعة الفلسفية تعريف الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في المجالات أحد كالعلوم والفنون والآداب، أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد. (جروان، 2002، صفحة 20)

وعرفه الباحثون بأنه تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. (عنتر، 2008، صفحة 148)

يعرف الإبداع على أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم. (خيرى، 2014، صفحة 112)

- البيئة المحيطة وهي الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع البيئة المحيطة بها. (الحلي، 2025، الصفحات 157-415)

تعريف شخصي للطالبتين:

من خلال تطرقنا الى تعريفات الابداع توصلنا الى التعريف الموالي :
الابداع هو القدرة على التفكير بطريقة جديدة ومختلفة لإيجاد افكار او حلول غير تقليدية ومفيدة.

2. تعريف الإبداع الإداري

عرف النفعي الإبداع الاداري على أنه عبارة عن الإتيان بشيء مفيد وجديد قد تكون خدمة أو فكرة أو سلعة أو نشاط أو نظرية تتم في داخل المنشأة من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الشخص من تبني التغيير أو تشجيع الابتكار أو استخدام أساليب وطرق حديثة في قطاع العمل وحب التجريب وعدم الانصياع للأوامر والمناظرة التي تقلل من اتساع تفكيره ومن قدرته على المرونة والتكيف والمساهمة في إيجاد حل للمشكلات وكثرة الاتصالات.

ويُعرف الإبداع الإداري بأنه "استغلال الموظف لجميع مهاراته الشخصية الإبداعية في استخراج أنماط إدارية جديدة أو استغلالها لتوصله إلى حلول إبداعية للمشاكل الإدارية التي تواجه مصلحة المنظمة أو الوصول لتصورات جديدة لمعالجة هذه المشكلة اعتمادًا على التحليل العقلاني والاختبار والتقييم والتجريب"، في حين يرى تعريف آخر بأن الابداع الإداري هو : " قدرة الموظفين على استعمال أساليب التفكير الجديدة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وان تتسم بتحقيق المنفعة العامة". (السلمي، 2022، صفحة 229)

يعرف الإبداع الإداري على أنه: استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو أسلوب جديد لإدارة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها سواء في الميدان الصناعي أو الاقتصادي في الأمور العامة أو الخاصة.

هو عملية يتم من خلالها تطبيق كل جديد يمس مختلف مناحي المنتجات وكذا طرق الإنتاج وخاصة المستجدات.

تعريف الشخصي للطالبتين:

من خلال تطرقنا الى مجموعة التعريفات السابقة استخلصنا ما يلي:

الابداع الاداري هو قدرة المسؤول او العامل في الادارة على ابتكار افكار واساليب جديدة لتحسين العمل وتنظيمه وحل المشكلات بطريقة فعالة.

ثانيا: خصائص الإبداع الإداري

تقسم العملية الإبداعية بمجموعة من الصفات والخصائص أهمها:

- أنها ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد.
- أنها ظاهرة فردية وجماعية
- تتطلب قدرات عقلية تتمثل في الشعور بالمشكلات والطلاقة والأصالة والمرونة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف
- القدرة على التخيل والحدس والتي لها علاقة بالترباط اللاشعوري، حيث يتم ربط الأفكار مع بعضها البعض للوصول إلى أفكار جديدة أكثر تطورا.
- القدرة على التحليل للمعلومات وتجميعها وتقويمها.
- بعد النظر والتفأؤل بالمستقبل.
- الاستقلالية وعدم الانصياع للسلطة.
- النزع والقيام بالتجريب للتوصل إلى النتائج.

كما يمكن تحديد خصائص الإبداع الإداري في النقاط التالية:

- أنه يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- أنه يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها .
- أنه التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

- هو أن تكون المتحرك الأول في السوق. وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه أول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين.
- هو القدرة على اكتشاف الفرض وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن. (بوعطيط، 2019، صفحة 199)

ثالثا: أهمية الإبداع الإداري

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع الإداري على النحو التالي:

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد.
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
 - القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
 - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيط. (نبيل، 2017، صفحة 344)
- وعندما توفر المنظمات حاجات المبدعين لديها وتنمي قدراتهم سيظهر مردود إيجابي للإبداع والابتكار في الإنتاجية مما يؤدي الى تميز المنظمة هذه عن غيرها، وتظهر أهمية إدارة الإبداع في المنظمات لدورها في:
- تلبية حاجات خدمة العملاء والثقة بالمنظمات لأن العملاء يشعرون بالثقة والراحة عند وجود المبدعين داخل المنظمة وذلك بسبب إيمانهم بمدى جودة الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليها لأن قلة المبدعين يؤدي الى زيادة المسؤولية على المنظمة وبالتالي انخفاض ثقة العملاء، وتراجع نوعية العمل مما يجعل علاقة المؤسسات سيئة مع عملائها. مما يصعب تحقيق الأهداف المطلوبة.
 - ارتفاع التكاليف لأن الحصول على ذوي المهارات والمبدعين تعتبر مكلفة جدا، مما يعني أهمية المهارات الإبداعية وارتفاع تكاليفها، وتعني المنظمة ذلك عند البحث المكلف للعثور على ذوي المواهب والمبدعين.
 - المخاطرة في الاستقطاب: لأنه وبالرغم من محاولة استقطاب ذوي المواهب والمبدعين بفاعلية الا انه هناك مخاطرة بأنهم لن يقوموا بتنفيذ المتوقع منهم مالم يمتلكوا مواهب إبداعية تمكنهم من ذلك، ويتضح ذلك بعد المخاطرة والتجربة الفعلية. (اثير، 2024، صفحة 12)

المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية، دوافعها، ومستوياتها.

تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل متتابعة ومتداخلة، تبدأ بالاحساس بالمشكلة وتنتهي بتطبيق الحلول المبتكرة، كما تتأثر هذه العملية بمجموعة من الدوافع والمستويات التي تحدد طبيعة الإبداع ودرجته داخل المنظمة.

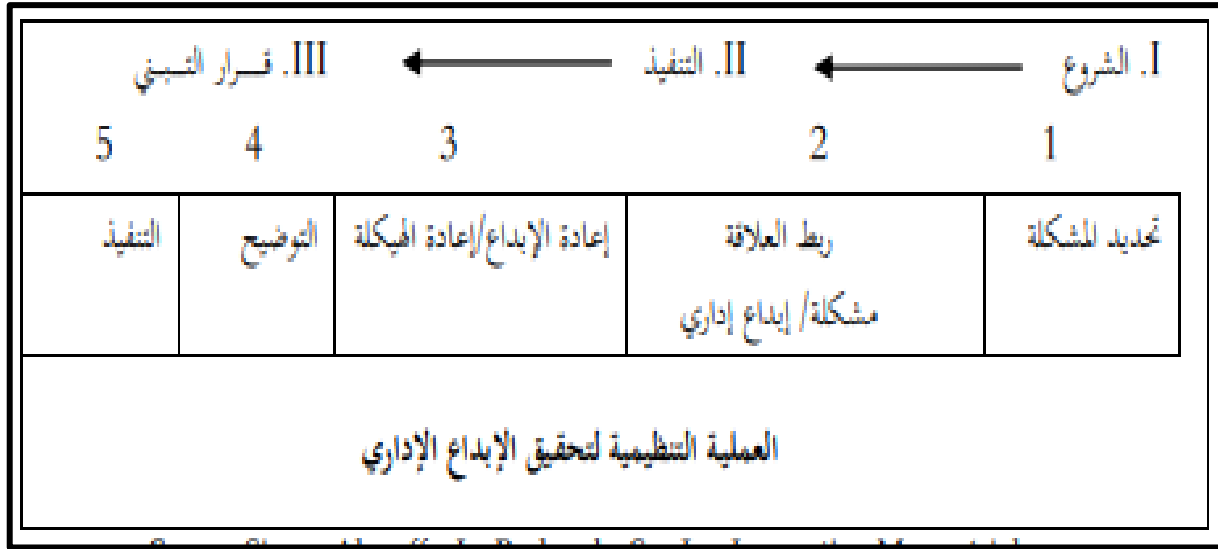
أولاً: مراحل الإبداع الإداري

يمر الإبداع الإداري بعدة مراحل متتابعة، ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:

1. **مرحلة التصور/التخيل:** تُعد الخطوة الأساسية للابتكار الناجح، حيث تبدأ بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، بالإضافة إلى دراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار، وطبيعة الطلب المتوقع، مع مقارنة المنافع المتوقعة بتكاليف الإنتاج المطلوبة .
2. **مرحلة تكوين الفكرة:** يتم في هذه المرحلة تصميم ما هو مطلوب، وتشمل العمل والتكنولوجيا المحتملة لتشكيل التصميم المطلوب، وتُعد هذه المرحلة عملاً إبداعياً وابتكارياً لتوحيد جميع العوامل اللازمة لاعتماد الفكرة. كما تمثل عملية تقييم مستمرة ترافق إدارة الإبداع في جميع مراحلها، يتم من خلالها اتخاذ قرار الاستمرار أو التوقف عن العمل .
3. **مرحلة معالجة المشكلات:** قد تظهر بعض المشكلات والعوائق التي تتطلب إيجاد حلول ومعالجات مناسبة لضمان استمرار فعالية الإبداع. وإذا لم تنجح المنظمة في تنفيذ الحلول الممكنة، فقد يتم إيقاف المشروع أو إلغاؤه .
4. **مرحلة الحل:** في حال نجاح جهود حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة حيث يتحقق الإبداع، ويتم نجاح المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، ويُعرف هذا النوع بالإبداع بالتبني. أما إذا لم تسمح الموارد المتاحة بالتنفيذ، تلجأ المنظمة إلى مرحلة أخرى من الإبداع وهي مرحلة التطوير .
5. **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة أحد أشكال عدم اليقين التي يواجهها المبتكر، حيث يكون من الصعب قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع.
6. **مرحلة الاستخدام والانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استخدام الإبداع أو نشر فكرته، بالإضافة إلى تعميم نتائجه. (Aroui & Hamidat , 2024, p. 402)

وإن عملية الإبداع الإداري أضحت ضرورة تقتضي توفرها في جميع المستويات في المنظمة فالإبداع الإداري يعتبر مصدر للميزة التنافسية. فمهما كان حجمه أو طبيعته فهو يساهم في خلق قيمة للمنظمة امتلاك أسواق جديدة والتميز عن المنافسين. ومن خلال دراسة معالم الإبداع الإداري، يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها هذه العملية مرتبة في نموذج روجرز، والذي يعد من أشهر النماذج، كما في الشكل الموالي:

شكل رقم 1-2: نموذج عملية الإبداع الإداري



المصدر: (فهيمه، 2018، صفحة 232)

شخص روجرز مرحلتين أساسيتين لعملية الإبداع الإداري مكونة من خمس خطوات المرحلة الأولى وتسمى بالشروع في عملية التبنّي المرحلة التي تتكون من تشخيص المشكلة كخطوة أولى، ثم ربط المشكلة مع الإبداع كخطوة ثالثة. أما الأولى فقد تلخص في جمع المعلومات التي تساعد في معرفة الإبداع والتخطيط لتبنيه وتنتهي بقرار تبني الإبداع أو رفضه، وفي هذه الحالة تتوقف العملية هنا. تسمى المرحلة الثانية بتحقيق الإبداع الإداري، حيث تتكون هذه المرحلة من خطوة إعادة الإبداع وفقا لخصائص المنظمة وإعادة هيكلة هذه الأخيرة حتى تتوافق مع خصائص الإبداع. (فهيمه، 2018، صفحة 231)

لتأتي خطوة توضيح العلاقات بين الإبداع والمتغيرات التنظيمية المختلفة، وأخيرا تنفيذ الإبداع وإدماجه ضمن الممارسات التنظيمية لإدارة المنظمة كآخر خطوة.

حسب نموذج روجرز، يشخص أعضاء المنظمة، خلال المرحلة الأولى، مشكلة في عملهم ويحاولون إيجاد حل، قد يتخذ هذا القرار لعدة أسباب، كملاحظة انحراف في الأداء بين الأداء الحقيقي والأداء المنتظر. ومن خلال الربط بين المشكلة والإبداع الإداري، يحرص أعضاء المنظمة بأن يستجيب هذا الإبداع للمشكلة المشخصة في المرحلة السابقة ويخططون لتبنيه. (فهيمه، 2018، صفحة 232)

ثانيا: دوافع الإبداع الإداري

بعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

1. 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.
2. إتباع المنهج العلمي والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
3. الإيمان بالرأي والرأي الآخر يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجاباً على أنماط العمل الإداري.
4. الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: 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.
5. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين. (وليد، 2022، صفحة 14)

شكل رقم 1-3: دوافع الإبداع الإداري



المصدر: من اعداد الطالبتين

ثالثاً: مستويات الإبداع الإداري

تم تقسيمهم الى ثلاث مستويات بالشكل الاتي:

- **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.
- **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.
- **الإبداع على مستوى المؤسسات:** فهناك مؤسسات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي ومثالي للمؤسسات الأخرى، وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي (الطار، 2017)

المطلب الثالث: أبعاد الإبداع الإداري عناصره ومعوقاته.

لا يقتصر الإبداع الإداري على جانب واحد، بل يتضمن أبعاداً متعددة تتكامل فيما بينها، غير أنه قد يواجه العديد من المعوقات التنظيمية والفردية التي تحد من فعاليته، مما يستوجب دراستها وتحليلها.

اولا : ابعاد الإبداع الإداري

ومن أبرز مكونات الأساسية للقدرة الاجتماعية أو ما يسمى بأبعاد الإبداع الإداري هي: (محمد، 2024، صفحة 342)

1. **الطلاقة** أن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الفرد من المعلومات والأفكار والبدائل للمشكلات في وحدة زمنية معينة وبالتالي تكون للشخص المبدع الطلاقة في التفكير والتصورات في زمن قياسي بالنسبة للآخرين (وتحتوي الطلاقة على ثلاثة عوامل:

- **الطلاقة الترابطية** هي القدرة على ربط العلاقة المكونة للظواهر لمعرفة مكان الخلل والحلول

- **الطلاق التعبيرية** هي على علاقه بسهولة بناء الجمل والقدرة على التعبير والصياغة للأفكار

- **الطلاقة الفكرية** في القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار والبدائل والقدرة على التعبير عنها

2. **المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني التغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل، فتعني هذه الصفة درجة السهولة التي يعبر بها الفرد عن حالة نفسية أو وجهة نظر عقليه معينه او سرعه انتاج أفكار تنتمي إلى أنواع مختلفة من مجموعات الأفكار التي ترتبط بموقف معين وتنقسم المرونة في هذا المجال الى:

- **المرونة التكيفية** اسلوب المحاوله اجتياز صعوبات العمل والتفكير وتوحي بمدى قدرة الفرد على اجراء التغييرات المناسبة وتسمى تكيفية لان الفرد يحتاج الى تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل المناسب.

- المرونة العفوية تأتي دون قصد أي أنها تظهر عند الفرد دون الحاجة الضرورية التي يتطلبها الموقف.

3. الاصاله: تعني ان الشخص المبدع الأصيل لا يفكر بصورة نمطية ولا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات لهذا تكون أفكاره جديدة، فالأصاله تعني التجديد والانفراد بالأفكار، فهو يبتعد قدر الإمكان عن المألوف والشائع.

4. القدرة على التحليل: تعني قدرة الشخص المبدع على الاكتفاء بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لقدرة على تنظيم أفكاره، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه يستطيع أن يتناول عمل أو فكرة أو مخطط بسيط ثم يقوم بتوسيعه (محمد، 2024، صفحة 323)

ثانيا : عناصر الإبداع الإداري

للقدرات الإبداعية عناصر ومكونات أساسية لا يمكن قياسها إلا من خلال تلك العناصر، ومن أبرز تلك العناصر كما وصفتها (التويجري، 2016) في دراستها (الأصاله، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة، والقدرة على التحليل، والخروج عن المألوف). ويمكن تفسير تلك العناصر كما وردت في البحوث والدراسات السابقة التي أجريت في مجال الإبداع الإداري.

أ. الأصاله: وهي من أكثر العناصر ارتباطا بالإبداع والتفكير الإبداعي، ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، والخروج عما هو مألوف وشائع عند الآخرين، وتزداد درجة أصالة الفكرة بقله شيوعها.

ب. الطلاقة وتعني القدرة على خلق أفكار أو استعمالات جديدة وبسرعة معينة ومن أنواعها الطلاقة اللفظية، والفكرية والتعبيرية"

ج. المرونة وتعني القدرة على توليد أفكار متنوعة والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر عند الاستجابة لموقف معين، أي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، وتتمثل المرونة في الجانب النوعي للإبداع"

د. المخاطرة: ويقصد بها "أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات على ذلك".

هـ. القدرة على التحليل ويقصد بها القدرة على إيجاد المعلومات وتجميعها ورسم صورة حية لها، وتحليلها تحليلًا مفصلاً ويطلق عليها أيضا مهارات حل المشكلات"

و. الحساسية للمشكلات ويقصد بها القدرة على رؤية المشكلات المتشابكة في الموقف الواحد، وإدراك ما لا يدركه الآخرون من الأخطاء ونواحي القصور.

ز. الخروج عن المألوف ويقصد بها القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل، ويتطلب ذلك شجاعة كافية. (المديني، 2022، صفحة 356)

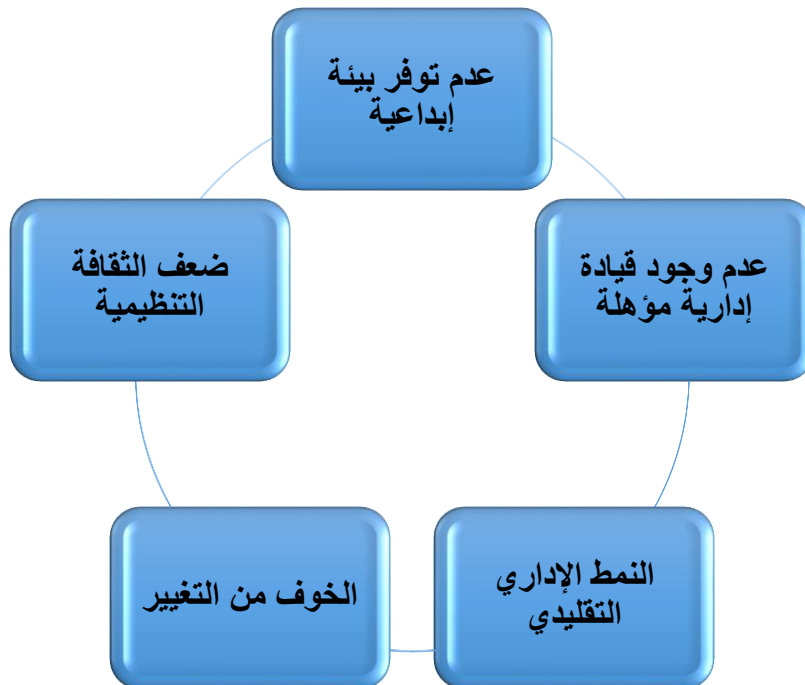
ثالثاً: معوقات الإبداع الإداري

يمكن تحديد المعوقات في النقاط التالية:

- **عدم توفر بيئة إبداعية:** تبرز الشخصية المبدعة غالباً في البيئة التي توفر عناصر الإبداع وتنميته، فما فائدة الفكرة الإبداعية في بيئة لا تدرك أو لا تفهم معناها، لأن الإبداع يتطلب رصد موارد واستثمار لا يقوم على العائد القريب، فضلاً عن حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيادة متميزة في الفكر والسلوك والطموح. ولا سيما أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المختلفة والقدرة على تحمل الاختلاف في الرأي أو الخروج عن المألوف. وينبغي أن تسعى الإدارة المبدعة إلى تحقيق التوازن في إطار المنهج العلمي والحوار البناء وتوجيه ذلك لتحقيق أهداف المنظمة.
- **عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:** مما لا شك فيه أن القيادة الإدارية الناجحة هي صمام الأمان الذي يتجاوز معوقات الإدارة، ويجول دون تحول عملية التنفيذ إلى هياكل جامدة، ودون أن تصبح الإمكانيات هباءً منثوراً
- **النمط الإداري التقليدي:** لا شك أن النمط الإداري التقليدي في أي منظمة أو جهاز إداري عام يحد من عملية الإبداع ويعيقها، حيث يفترض أن المستقبل امتداد للماضي، وأن القادة في قمة الهرم الإداري هم الأكثر تمسكاً بالماضي، وهم المسؤولون عن التخطيط للمستقبل. لذلك فإن إصلاح هذا النمط الإداري يعد السبيل الأساسي لتنمية الإبداع، لأن مركزية السلطة ومحدودية التفويض لا تهيئ الفرصة لممارسة الإبداع .
- **الخوف من التغيير:** يُعد الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن من العوامل التي تؤثر سلباً في الإبداع داخل المنظمات .
- **ضعف الثقافة التنظيمية:** يُعد ضعف الثقافة التنظيمية معوقاً للإبداع الإداري، حيث إن صعوبة التوافق مع قيم المنظمة تحد من استغلال القدرات الإبداعية للأفراد وفي المقابل، فإن وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤثر بشكل كبير على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، إذ تشير الدراسات التي أجراها (Peters & Waterman) إلى أن المنظمات ذات الثقافة القوية والمتجانسة تكون أكثر إبداعاً، حيث تسهم القيم المشتركة في تحفيز العاملين ورفع مستوى رضاهم، مما يدفعهم إلى استثمار طاقاتهم وتحسين أدائهم، كما أن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية والتغيرات في البيئة الخارجية. (سفيان، صفحة 231)

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديدا لهم.
- سوء البيئة التنظيمية: والذي يتمثل في نمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز والمناخ التنظيمي غير الصحي يجبط طاقات الأفراد ويحجمها.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما بسىء لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء.
- ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة: إذ يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضا يقاوم بكافة السبل.
- ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع: يشعر بعض العاملين بأنهم لا يملكون الوقت الكافي لأداء مهامهم المعتادة ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع، ويعتبرونه شيئا منفصلا عن عملهم.
- المقاومة الإدارية للأخطار: يتطلب تشجيع الجهود الإبداعية درجة الثقة والائتمان والخطر معا. إذ يجب أن يفهم أن العملية الابتكارية لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الأفكار الناجحة. (عودة، صفحة 198)

شكل رقم 1-4: معوقات الإبداع الإداري



المصدر: من اعداد الطالبتين

المبحث الثاني: استراتيجيات ومهارات الإبداع الإداري

يمثل تبني الإبداع الإداري داخل المنظمات عملية تتطلب توفر استراتيجيات واضحة ومهارات قيادية فعالة، حيث لا يمكن تحقيق الإبداع دون بيئة تنظيمية داعمة وأساليب حديثة تشجع على الابتكار. لذلك، يركز هذا المبحث على أهم الاستراتيجيات والمهارات التي تسهم في تنمية الإبداع الإداري والتغلب على معوقاته.

المطلب الأول: الاستراتيجيات الحديثة لتبني الإبداع في المنظمات.

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي لها ومن هذه الاستراتيجيات: (منصور، 2013، صفحة 71)

1. التطوير التنظيمي: هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تعتمد لتزويد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، استخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط إزالة معوقات التغيير ولكن أيضا تسهيل عملية التغيير كعملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كميّار تنظيمي أساسي وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويجب ترسيخ فكرة التطوير لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل الإبداع ولزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح والصياغة أهداف عامة وشاملة.

2. استراتيجيات التطوير: الاستراتيجيات عبارة عن طريقة وأسلوب عمل ينبع من تفكير إبداعي لتصنيف الأحداث ومزج القوى المتضادة بطريقة قيادية ونقلها إلى التنفيذ الفعلي عن طريق إعداد وتهيئة الأهداف والأغراض والخطط والسياسات والإجراءات الموارد البشرية والإمكانات المادية.

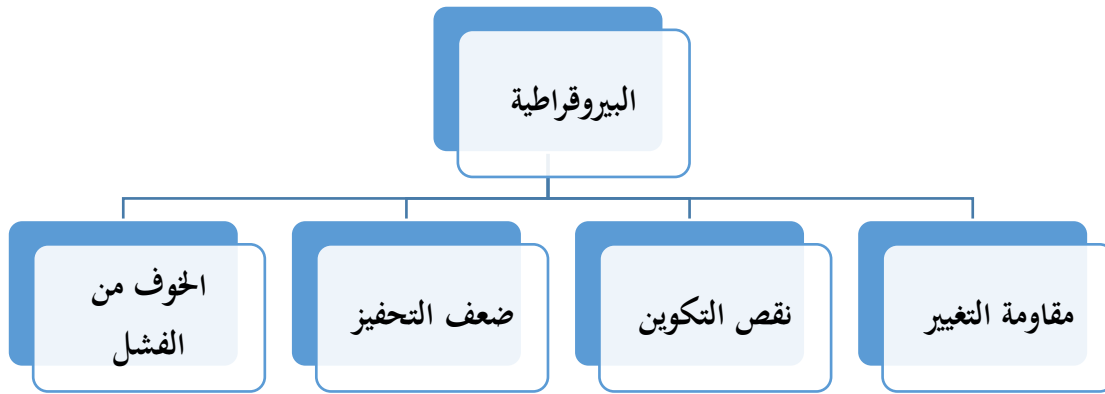
3. نموذج الإدارة بالأهداف: تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال الالتزام العاملين ومشاركتهم الحقيقية كما أنها تركز على الرؤساء ومرؤوسيه ومساعدة نظامهم على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سلمية تتعلق بالترقيات و دفع تعويضات عن طريق التحفيز الذي يؤدي إلى رفع مستوى الاداء وتوقيع فرص للإبداع.

4. التخصص الوظيفي: هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة فالترويج للإبداع الإداري تصمم له وحدات تنظيمية ذات تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية.

5.الدورية: هي القدرة على استخدام اشكال تنظيمية غير ثابتة او متغيرة من امثلتها نقل اشخاص الادارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية متشابهة ذات مسؤولية وظيفية مختلفة خاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك امكانيات ابداعية غير عادية.

يوضح الشكل الموالي معوقات استراتيجيات الابداع الاداري:

الشكل رقم 1-5: معوقات استراتيجيات الابداع الاداري



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: المهارات القيادية الإبداعية والعوامل المؤثرة فيها.

تعددت الاتجاهات لدى المعرفين ومتخصصي العمل الإداري حول المهارات التي يجب توافرها في قيادة المنظمة ومسئوليتها بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية.

ولعل أبرز التصنيفات هو ما أورده (Katz) حيث حدد ثلاثة مهارات أساسية تضمن نجاح الإدارة والقيادة إذ أن هذا التصنيف للمهارات يعتمد على المستويات الإدارية الثلاثة، حيث أنه في الإدارة العليا يغلب فيها استعمال المهارات الفكرية بشكل كبير وفي الإدارة الوسطى الإشرافية يغلب فيما استعمال المهارات الإنسانية أما في الإدارة الدنيا التنفيذية فيغلب فيها استعمال المهارات الفنية .

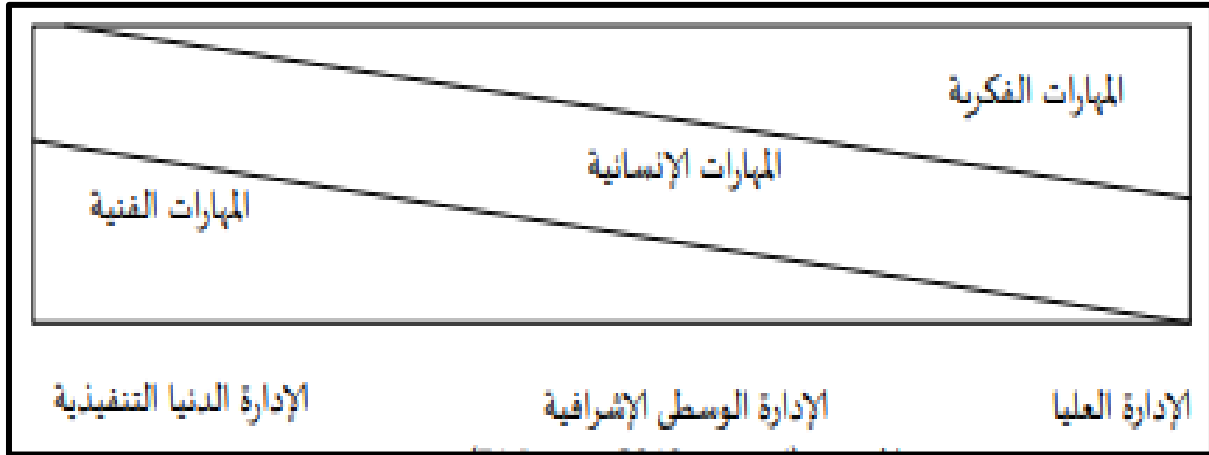
أ. المهارات الفكرية (Conceptual Skills) وتتجلى في قدرة على التفكير المنطقي، والحكم على الأمور بشكل سليم والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات الصائبة .

ب. المهارات الإنسانية (Human Skills) وهي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة الآراء وميولهم واتجاهاتهم حيث أن هذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد.

ج. المهارات الفنية (Technical Skills) وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة وقدرته أيضا على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص. (يوسف، 2021، صفحة 290)

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 1-6: المهارات القيادية



المصدر : (يوسف، 2021، صفحة 290)

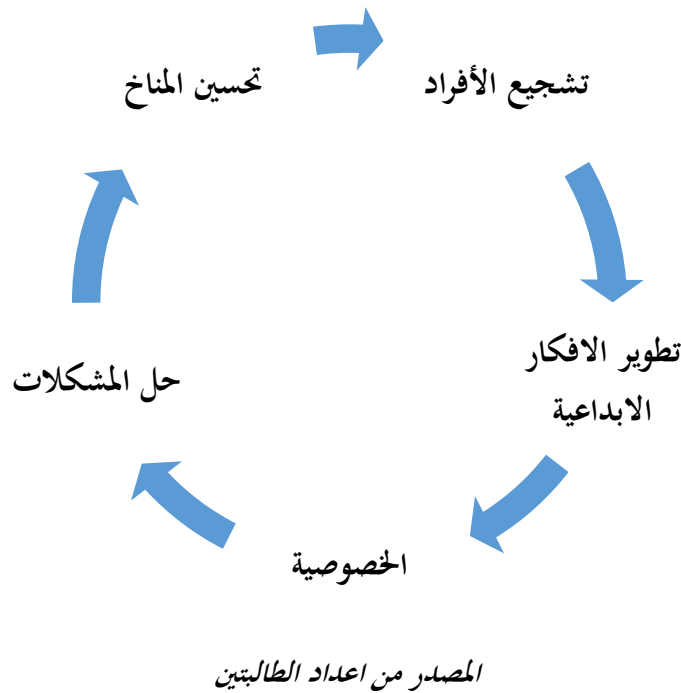
المطلب الثالث: كيفية التعامل مع معوقات الإبداع في البيئة الإدارية.

هناك العديد من الإستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي:

- تشجيع الأفراد على التعبير على أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية و تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة و تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة. (حلاب،

2016، صفحة 33)

الشكل رقم 1-7: كيفية التعامل مع معوقات الإبداع في البيئة الإدارية



المبحث الثالث: الإبداع الإداري كمدخل استراتيجي

أصبح الإبداع الإداري يُنظر إليه كمدخل استراتيجي يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي، حيث تعتمد المنظمات الحديثة عليه كوسيلة لمواجهة التحديات وتحقيق التنمية المستدامة، مما يبرز أهميته في مختلف المجالات الإدارية.

المطلب الأول: العلاقة بين الإبداع الإداري والفعالية التنظيمية.

وتواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة المضطربة والمعقدة والتي تنشط في إطارها، ولمواجهة هذه المشكلات والصعوبات بكفاءة وفعالية، فإن الأمر يستدعي جهودا وقدرات إبداعية عالية حتى تتمكن هذه المنظمات من ضمان بقائها واستمراريتها وحتى نموها. لقد أصبح الإبداع ميزة تنافسية بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها ظاهرة العولمة وما رافقها من انفجار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعولمة الأسواق وتغير في أذواق المستهلكين، وأصبح نجاح المنظمات يقاس بما تمتلكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع، بما تمتلكه من موارد مادية.

وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على حاجة المنظمات للإبداع، باعتباره موردا هاما للمنظمة يجب حسن إدارته بل حتى تنميته وتطويره وإدراكا منها لأهميته فقد استجابت المنظمات وبطرق مختلفة من الاهتمام والعناية، وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة لتشجيع السلوك والتفكير الإبداعي، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة

لتطوير الإبداع مثل وحدات البحث والتطوير وأخرى أنفقت مبالغ باهظة للاهتمام بالمواهب المبدعة، أما فيما يتعلق بالمنظمات السعودية على اختلاف أنواعها فهي في حاجة ماسة للإبداع وفي شتى الميادين لتحقيق التنمية، وبالتالي وجب عليها التأكيد على أهمية الأفكار الإبداعية وتهيئة الجو المناسب لزراعة ثقافة الإبداع على مستوى الأفراد والجماعات وإزالة كل العراقيل التي تحول دون تقديم الأفكار الجديدة للارتقاء بمستوى أدائها بوهزة & رفيق بدون تاريخ ويوضح دركر بيتر (2003) ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي: (القحطاني، 2023، صفحة 160)

1. التحدي حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.
2. الحرية حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتماؤهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم، ولكن نجد أن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية إسماً دون تطبيق.
3. المصادر والموارد حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الإبداع روتينياً من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.
4. سمات وصفات مجموعة العمل جماعة العمل حيث يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما كانت هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.
5. التشجيع التوجيهي والإشرافي ونجد أن المديرين يهتمون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخلق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.
6. الدعم المنظمي أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية. (القحطاني، 2023، صفحة 161)

المطلب الثاني: دور الإبداع في تحسين أداء المرفق العام.

أولاً: تعريف المرفق العام

1. تعريف المرفق في اللغة: تعني الشيء الذي يرتفق به أو ينتفع به.

قال في مختار الصحاح: المرفق والمرفق من الأمر وهو ما ارتفعت به وانتفعت.

قال تعالى: (وَإِذِ اعْتَزَلْتُمُوهُمْ وَمَا يُغِبُّونَ إِلَّا اللَّهَ فَأَوْوُوا إِلَى الْكَهْفِ يَنْشُرْ لَكُمْ رَبُّكُمْ مِنْ رَحْمَتِهِ وَيُهَيِّئْ لَكُمْ مِنْ أَمْرِكُمْ مَرْفَقًا).

المرفق العامة: كل نشاط يدار المصلحة الجمهور ووفق أساليب القانون العام كمرفق النقل.

وبذلك فان معنى المرفق العام لغة هو الشيء العام الذي ينتفع به. (يكن، 2018، صفحة 589)

2. تعريف المرفق العام وفقا للمعيار العضوي (الشكلي):

يقصد بالمرفق العام حسب المعيار العضوي الهيكل أو الهيئة أو المؤسسة أو التنظيم المتكون من مجموعة من الأشخاص والأموال الذي ينشأ ويؤسس لإنجاز مهمة عامة معينة مثل الجامعة المستشفى ووحدات وأجهزة الإدارة العامة، و بمعنى آخر إنه تلك المنظمة التي تعمل على أداء الخدمات وإشباع الحاجات العامة، حيث يتعلق هذا التعريف بالإدارة أو الجهاز الإداري.

3. تعريف المرفق العام وفقا للمعيار الموضوعي (المادي أو الوظيفي)

يقصد به هنا النشاط أو الخدمة أو الوظيفة التي تلي حاجات عام للمواطنين، مثل التعليم الرعاية الصحية البريد والمواصلات، وذلك بغض النظر عن الجهة أو الهيئة القائمة به أي هو كل نشاط يمارسه شخص عام من أجل إشباع حاجة عامة، كما يعرفه موريس هوريو بأنه : " منظمة عامة تقدم خدمة عامة باستخدام أساليب السلطة العامة "

كما يعرفه دوجي بأنه : " نشاط يتحتم على السلطة القيام به حتى تحقق التضامن الاجتماعي "، وأيضا عرفه دي لوبادير بأنه: "كل نشاط يباشره شخص معنوي عام أو تحت رقابته لنظام مغاير للقانون المشترك (الخاص) ". (منصور ع.، 2016، صفحة 171)

ثانيا: دور الإبداع في تحسين أداء المرفق العام

إن نجاح وتفوق المؤسسة مبني على الأداء الذي ستحققه نتيجة للابتكار أو الإبداع، اللذان يرتبطان في الأساس بتحقيق الميزة التنافسية للمنتوج وحلب المستهلكين باعتباره خاصا ومتميزا ومصدر القيمة الإضافية بالنسبة إليهم. وبصيغة أخرى يمكن أن تلمس دور الإبداع في زيادة أداء المؤسسة من خلال:

1. جانب متعلق بالتكلفة، بحيث يؤدي الابداع إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الإنتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج.

2. جانب متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل

3. باعتبار أن الإبداع يؤدي إلى الإستعمال العقلاني للموارد المؤسسة المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. (صبرينة، 2017، صفحة 73)

المطلب الثالث: ممارسات الإبداع الإداري في تطوير وتجديد الخدمات.

من خلال نظرية "ووترمان و بيتزر والبحث عن التفوق يتضح لنا دور الإبداع والأداء في تفوق المنظمة، حيث توصلنا في كتابهما إلى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع والابتكار هي:

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء الأكثر من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة والراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة أي العملاء والزبائن، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام وبما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع وبما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة وتعميق المبادئ ، علما بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة، أي بمعنى معاملة العاملين في المنظمة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
- تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.
- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة وتحقيق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة
- استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات ليس لمنظمة معرفة أو خبرة بها.
- العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية وذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والبادئ التي تعمل وفقها المنظمة. (إبطاحين، 2015، صفحة 228)

الشكل رقم 1-8: ممارسات الإبداع الإداري في تطوير وتجديد الخدمات

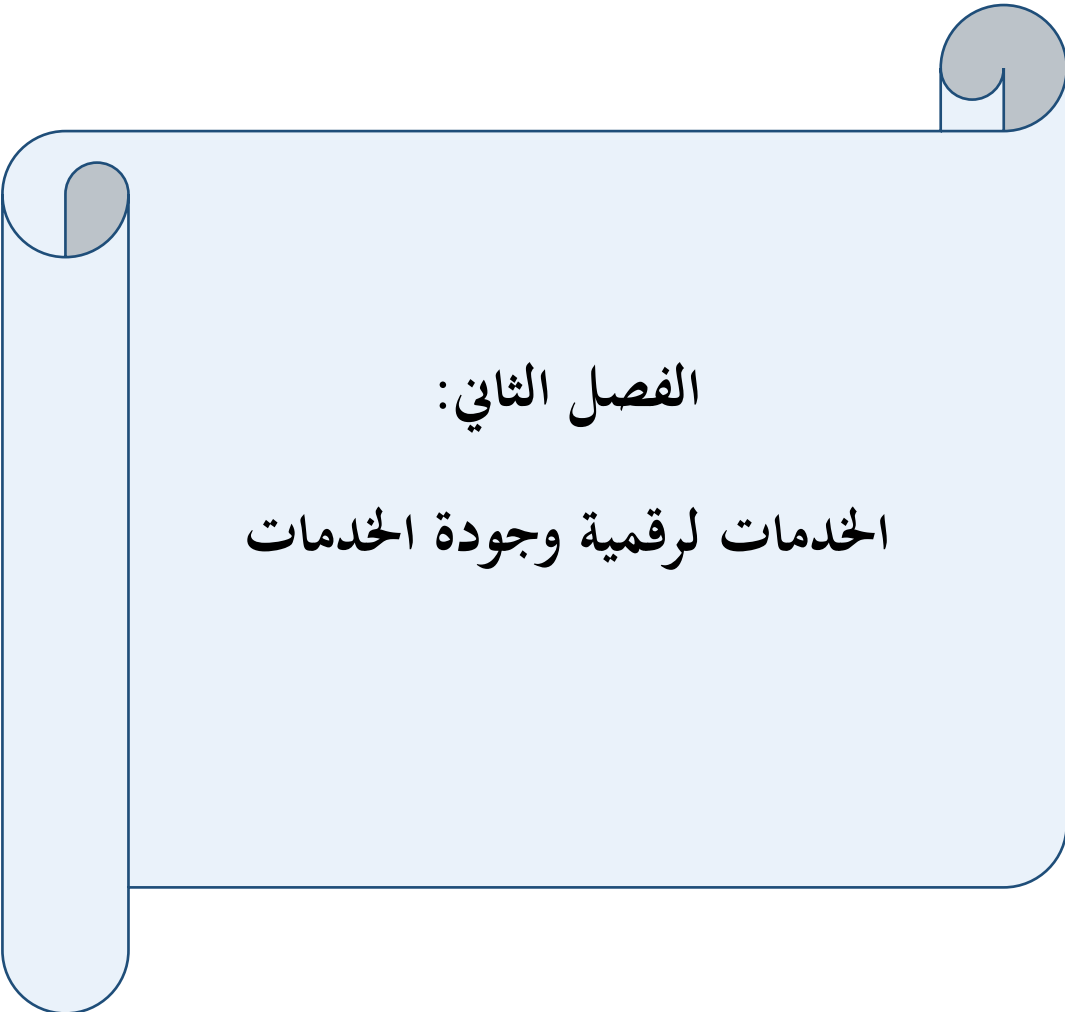


المصدر من اعداد الطالبتين

خلاصة الفصل الأول

خلص هذا الفصل إلى أن الإبداع الإداري يمثل عنصرًا حيويًا في تطوير المنظمات وتحسين أدائها في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة. فقد تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للإبداع الإداري، وبيان خصائصه وأهميته، إلى جانب عرض مراحل وأبعاده المختلفة، وما قد يواجهه من معوقات.

كما أبرز الفصل أهمية تبني استراتيجيات حديثة لتنمية الإبداع داخل المنظمات، مع التأكيد على دور المهارات القيادية في تعزيز البيئة الإبداعية، وضرورة التعامل الفعال مع المعوقات التي تحد من الابتكار. وفي الأخير، تم التأكيد على أن الإبداع الإداري يشكل مدخلًا استراتيجيًا لتحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين جودة الأداء والخدمات، مما يجعله ضرورة لا خيارًا لضمان استمرارية المنظمات وتطورها.



الفصل الثاني:

الخدمات لرقمية وجودة الخدمات

تمهيد الفصل

يشهد العالم المعاصر تحولاً متسارعاً نحو الرقمنة، حيث أصبحت الخدمات الرقمية من أبرز مظاهر التطور التكنولوجي الذي مس مختلف مجالات الحياة. ولم يعد تقديم الخدمات مقتصرًا على الأساليب التقليدية، بل أصبح يعتمد بشكل كبير على التقنيات الحديثة التي تسهم في تحسين الكفاءة وتسهيل الوصول إلى الخدمة. وفي هذا السياق، برزت أهمية جودة الخدمات الرقمية باعتبارها عاملاً حاسماً في تحقيق رضا المستفيدين وتعزيز تنافسية المؤسسات.

كما أن التطور الرقمي المتسارع فرض على المؤسسات تبني أساليب إدارية حديثة، من أبرزها الإبداع الإداري، الذي يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة ومواكبة متطلبات البيئة الرقمية. وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على ماهية الخدمات الرقمية، ومفهوم جودة هذه الخدمات وأهم معاييرها، إضافة إلى إبراز دور الإبداع الإداري في تحسينها وتطويرها.

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث بالشكل الآتي :

المبحث الأول: ماهية الخدمات الرقمية

المبحث الثاني: جودة الخدمات الرقمية

المبحث الثالث: الإبداع الإداري وتحسين جودة الخدمات الرقمية

المبحث الأول: ماهية الخدمات الرقمية

تُعد الخدمات الرقمية من أبرز مخرجات التحول التكنولوجي الذي يشهده العالم في العصر الحديث، حيث أسهمت في تغيير أساليب تقديم الخدمات وتحسين كفاءتها. ولم يعد الاعتماد على الطرق التقليدية كافياً لتلبية احتياجات المستخدمين، بل أصبح من الضروري تبني حلول رقمية مبتكرة. وعليه، يتناول هذا المبحث مفهوم الخدمات الرقمية وخصائصها، إضافة إلى متطلبات تقديمها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات الرقمية والفرق بينها وبين الخدمات التقليدية .

لفهم طبيعة الخدمات الرقمية، لا بد من تحديد مفهومها وتمييزها عن الخدمات التقليدية، حيث يبرز الاختلاف في أساليب التقديم، والوسائل المستخدمة، ومدى سرعة الاستجابة لاحتياجات المستخدمين.

أولاً : نشأة الخدمات الرقمية

يرجع مفهوم نشأة الخدمات الرقمية إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق و مؤسسات المعلومات، لتيسير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا منذ الخمسينيات حسب رمز من خلال النتائج المحققة لإلغاء سجلات البطاقة الورقية لتحل محلها السجلات الإلكترونية و التي تسمح المكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية و كذا في الإعارة بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية هذا توحيد الفهارس وفحصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو تعرف بمشروع السنج. (يعقوب، 2025، صفحة 22)

يفترض أن ظهور فكرة المصدر قليلة الثمن قبل الإنترنت باعتبارها فضاء للمعلومات و المعرفة في المكتبات بتكلفة الربط البسيط بين مختلف المكتبات ببنية تبث المعرفة إلى أوسع الحدود وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى من أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي و الاجتماعي و العلمي و الثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم و الوكالة الفضائية لנאזو التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي يدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.

انتقل بعدها إلى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة موريا، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية (وكمبسورد ناكسس أرشيف) و من المعهد (لوفن) للأبحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري بقطاعات نوعية وموضوعية ليربط بعدها بمكتبات عديدة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية. (يعقوب، 2025، صفحة 22)

مرت نشأة الخدمات الرقمية بأربع مراحل بالشكل الآتي:

- **المرحلة الأولى (خدمات المعلومات الناشئة):** في هذه المرحلة، تقدم المواقع الإلكترونية الحكومية المعلومات حول السياسة العامة والحوكمة والقوانين واللوائح التنظيمية والوثائق ذات الصلة وأنواع الخدمات الحكومية المقدمة.
- **المرحلة الثانية:** خدمات المعلومات المعززة في هذه المرحلة تقدم المواقع الإلكترونية الحكومية الاتصال الإلكتروني أحاديًا وثنائي الاتجاه بين الحكومة والمواطن، مثل النماذج القابلة للتنزيل من أجل الخدمات والطلبات الحكومية، وتكون بلغات متعددة
- **المرحلة الثالثة:** الخدمات المعاملات في هذه المرحلة تشارك المواقع الإلكترونية الحكومية في الاتصال مزدوج الاتجاه مع مواطنيها، بما في ذلك طلب واستلام المدخلات الخاصة بالسياسات الحكومية وبرامجها، ويلزم جانب من التصديق الإلكتروني على هوية المواطن من أجل الإكمال الناجح للتبادل
- **المرحلة الرابعة: الخدمات المتصلة:** في هذه المرحلة تغير المواقع الإلكترونية الحكومية من الطريقة التي تتواصل بها الحكومات مع مواطنيها، فتصير استباقية من حيث طلب المعلومات والآراء من المواطنين وتنتشر الخدمات والحلول الإلكترونية عبر الإدارات والوزارات في شكل مستمر حيث تعمل الحكومة على مساعدة المواطنين ليكونوا أكثر مشاركة في الأنشطة الحكومية، ويكون لهم دور في صنع القرار. (شعباني، 2020، صفحة 126)

الشكل رقم 2-9 : يوضح نشأة الخدمات الرقمية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: (شعباني، 2020، صفحة 126)

ثانياً: تعريف الخدمات الرقمية

يُشير مصطلح الرقمنة (Digitization) إلى عملية تحويل المعلومات التناظرية إلى صيغة رقمية؛ مثل مسح وثيقة ورقية ضوئياً وتحويلها إلى ملف رقمي، أو إنشاء سجل رقمي لمعاملة ورقية. ومن فوائد الرقمنة تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف مع الحفاظ على دقة الوصول إلى البيانات.

كما تُعرّف الرقمنة بأنها عملية معالجة المعلومات وتخزينها ونقلها، وهي مسألة تتعلق بالطاقة والمعلومات التي يتكون منها عالمنا، باستخدام سلاسل من الأرقام الثنائية (0 و 1). غير أن الاستخدام المتداخل لمصطلحي الرقمنة والتحول الرقمي لا يسمح بالتمييز الدقيق بينهما ولا يتيح بلورة تصور مفاهيمي واضح. (Aissa, 2024, p. 107)

تعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح "الرقمنة"، وذلك وفقاً للسياق الذي يُستخدم فيه. فينظر "تيري كوني (Terry Kuny)" إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات التقليدية، مثل الكتب، إلى شكل يمكن للحواسيب الآلية قراءته عبر النظام الثنائي الرقمي (Bits)، والذي يُعد وحدة المعلومات الأساسية في نظم المعلومات يستند إلى الحاسبات الآلية. وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن تُفهم داخل الحواسيب (الرقمنة)، يشير المصطلح كذلك إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

تعرف "شارلوت بيرس (Charlotte Burres)" الرقمنة على أنها نهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي (علي، 2020، صفحة 44)

في حيث تعتبر الخدمة الرقمية شكل من أشكال الخدمة الذاتية الذي يتطلب قيام المستفيد خدمة نفسه بنفسه، فبدل من تقديم الطلب إلى الموظف خلف المكتب أو التحدث إلى شخص عبر الهاتف طلبا للمعلومات أو استفسارات يتم الحصول على الخدمة عن طريق التفاعل الإلكتروني المتبادل بين طالب الخدمة والحاسب الآلي من خلال وسيط "شبكة إلكترونية"، لذا ينبغي أن يكون تصميم الخدمة الإلكترونية مركّزا على حاجات ورغبات وتطلعات وتوقعات المستفيد.

ويمكن تعريفها بأنها الخدمة التي يتم تنفيذها بشكل كلي أو جزئي عن طريق وسائل التكنولوجيا الحديثة "الأنترنت" بهدف تسهيل وتسريع الخدمات. (العديلي، 2023، صفحة 28)

تعرف الخدمة الرقمية في إطارها الواسع على أنها "تنطوي على تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات إلكترونية مثل الانترنت، ويتضمن هذا التصور ليس فقط الخدمات التي اعتادت مؤسسات الخدمة التقليدية على تقديمها وإنما أيضا تلك الخدمات المقدمة من قبل الصناعيين ممن يعتمد نجاحهم على جودة هذه الخدمات، وتأسيسا على ما تقدم فإن مفهوم الخدمة الإلكترونية يركز بالدرجة الأساس على العميل. (أحمد، 2009، صفحة 89)

كما تعرف الخدمات الرقمية على: أنها تلك الخدمات التي تقدم من خلال الاتصال الإلكتروني بين مقدم الخدمة والمستفيد منها. (الهزاني، 2008، صفحة 47)

وتعرف أيضا بأنها تنطوي على تقديم الخدمات عبر وسائل وشبكات إلكترونية مثل: الانترنت الهاتف الجوال الرسائل القصيرة وعليه فإن مفهوم الخدمة الإلكترونية واسع ولا يقتصر على مزودي الخدمات فقط بل هو موجه للعميل أساسا. (رمان، 2016، صفحة 587)

ومما سبق تقدم تعريفا مختصرا للخدمات الرقمية: "بأنها تلك الخدمات التي تقدمها المؤسسة باستخدام إحدى الوسائل الإلكترونية مثل الهاتف الفاكس الأقمار الصناعية الشبكات المحلية، الانترنت لجمهور المستفيدين بما يحقق التفاعل بينهم. (الهزاني، 2008، صفحة 48)

ثالثاً: الفرق بين الخدمات الرقمية والخدمات التقليدية

سوف يتم شرحها في الشكل الآتي: (Masar CTS, n.d.)

الجدول رقم 2-1: الفرق بين الخدمات الرقمية والتقليدية

المعيار	الخدمات الرقمية	الخدمات التقليدية
التكامل بين الأنظمة	تكامل كامل بين العمليات والأنظمة	غير متكامل، يعمل كل نظام بشكل منفصل
الأتمتة	أتمتة العمليات وتقليل التدخل البشري	إدخال البيانات يدوياً
تحليل البيانات	يعتمد على التحليل الذكي والتقارير التفاعلية	محدود ويحتاج إلى أدوات إضافية
الأمان	حماية بيانات متقدمة باستخدام تقنيات حديثة	أقل أماناً بسبب الاعتماد على التخزين التقليدي
السرعة	سريع وفعال في إدارة المعاملات	بطء في معالجة البيانات

المصدر : (Masar CTS, n.d.)

المطلب الثاني : خصائص الخدمات الرقمية وأهميتها في العصر الحالي.

تتميز الخدمات الرقمية بعدد من الخصائص التي تجعلها أكثر كفاءة ومرونة مقارنة بالخدمات التقليدية، كما تكتسب أهمية متزايدة في ظل الاعتماد المتنامي على التكنولوجيا في مختلف المجالات.

أولاً : خصائص الخدمات الرقمية

تتميز الخدمات الرقمية بعدة خصائص كالتالي :

- سهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالتبادلات التجارية والمنتجات والخدمات التي يمكن الاستفادة منها .
- إمكانية الوصول إلى قواعد البيانات وفهارس المكتبات، وقراءة المطبوعات والكتب الإلكترونية والإعلانات.
- إرسال العملاء معلومات حول اهتماماتهم بسلعة أو خدمة ما، وبالتالي تستطيع المؤسسات الاستفادة من التغذية العكسية وبحوث السوق.
- متابعة العملاء لمشترياتهم ووضعهم المادي وحساباتهم.

- البحث عن حلول ممكنة جديدة لأي مشكلة تواجههم والحصول على إجابات لتساؤلاتهم حول مختلف المسائل.
- المشاركة والانخراط في المجتمعات الافتراضية لإيجاد سوق للسلع
- والخدمات، أو لتسويق منتجاتهم وخدماتهم.
- توفير الوقت للبيع والشراء وإعادة الطلب
- القدرة على التنبيه : أي القدرة على توفير المعلومات المطلوبة أو التفاعل المنشود في الوقت المناسب تماما، وهذا من أجل تفادي شيء سلبي أو الانتفاع من شيء إيجابي والتنبيه لوجود أشياء جديدة ينبغي الاهتمام بها، وتعود الآثار الإيجابية لهذه الخاصية على المنظمة والعملاء. (مبارك، 2017، صفحة 59)

ثانيا: أهمية الخدمات الرقمية

من أهم الفوائد التي توفرها لنا الخدمات الرقمية هي الكم الكبير من المعلومات والبيانات التفصيلية عن جميع المتعاملين من خلالها، بمعنى آخر أنه يمكن للحاصلين على الخدمات الرقمية.

الرجوع إلى هذه المعلومات والبيانات في أي وقت قبل التعامل مع مقدمي الخدمة، كما أنه من خلال الخدمات الرقمية أصبح هناك الكثير من قنوات التواصل بين المواطنين الحاصلين على الخدمة، بحيث يمكنهم التواصل في أي وقت وتبادل النصائح والخبرات.

كما أن الخدمات الرقمية تخطت الحدود المكانية بحيث أنها لم تعد ترتبط بمحد مكاني بل وصلت إلى مناطق عديدة في العالم، ومن خلالها أصبح مقدم الخدمة قادرا على توسيع نشاطه والحصول على عملاء من مختلف بلدان العالم، مما أثر بشكل جد ايجابي للحاصلين على تلك الخدمات، لأنها وفرت لهم العديد منها، كما وفرت الكثير من الوقت والمجهود الذي كانت عملية التسوق تتطلبه وأصبح بإمكان المشتري الجلوس في منزله ومشاهدة جميع المنتجات التي يرغب في شرائها والحصول عليها بكل سهولة

كما أن قامت الخدمات الرقمية الترويج الضخم للعديد من السلع على نطاق واسع، كما تمنح الذين يرغبون في الشراء إمكانية الحصول على العديد من الخصومات. كما عززت الخدمات الرقمية مبدأ الشفافية وذلك من خلال تكرار التعامل وتجارب الآخرين، من أهم فوائد الخدمات الالكترونية أنها متوفرة بشكل مستمر، حيث أن المتاجر الالكترونية تعمل على مدار 24 ساعة ويمكننا الحصول على خدماتها في أي وقت. (كريمة، 2023، صفحة 30)

المطلب الثالث : المتطلبات التقنية والفنية لتقديم الخدمات الرقمية

يتطلب تقديم خدمات رقمية فعالة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، سواء كانت تقنية تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، أو بشرية ترتبط بالكفاءات والمهارات اللازمة.

أولاً: أنواع الخدمات الرقمية

يمكن تقسيم الخدمات الالكترونية إلى نوعين رئيسيين هما: (جبال، 2020، صفحة 25)

أ- الخدمة الالكترونية الصافية أو المطلق آلية تماماً وهي الخدمات التي لا تحتاج إلى تدخل العنصر البشري مطلقاً خلال دورة حياتها من بدايتها وإلى نهايتها، ومن أمثلة هذا النوع من الخدمات الخدمات التعليمية الخدمات المصرفية الخدمات الحكومية الخدمات التجارية ويتميز هذا النوع من الخدمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

- تعمل فقط من خلال الموقع الالكتروني للمؤسسة أو أي موقع افتراضي ذي صلة مثل موقع موجه بجهاز نقال.
- يقوم العملاء بزيارة الموقع الشبكي للاستفادة من الخدمات
- تتم عملية تسليم منتج الخدمة بالوسائل الالكترونية حصرياً.
- شراء المنتجات وتسليمها لكن دون أي اتصال مادي مع مقدمي الخدمة أو المزودين.

ب. الخدمة الالكترونية المختلطة شبه آلية ويحتاج هذا النوع من الخدمات إلى تدخل بشري في بعض مراحل حياة الخدمة، مثل أن تتوقف الخدمة الالكترونية عند مدير قسم معين للتحقق من المعلومات قبل أن 1 تتابع مسارها الالكتروني وفقاً لما يحدده هذا المدير.

وهذا ما ينطبق على الخدمات الرقمية المقدمة لمنح التأشيرات مثلاً، حيث يتم تقديم الطلب وكافة المعلومات وحجز موعد بطريقة الكترونية، ليتم دراسة الملف من قبل المتخصصين، يدوياً ثم يكون الرد الكترونياً.

ثانياً : المتطلبات التقنية

- الحواسيب من أهم الأدوات الأساسية في مشاريع الخدمات الرقمية ، إذ يستلزم نجاح هذه المشاريع توفير أجهزة حاسوب مخصصة للاستخدام في مختلف عمليات الرقمنة. ويشترط في هذه الحواسيب توفر مجموعة من الخصائص التقنية، من بينها سعة الذاكرة الحية، وجودة القرص الصلب، والقدرة على التخزين والمعالجة والعرض، بما يضمن الكفاءة والسرعة في إنجاز العمليات الرقمية

- **الماسحات الضوئية**، فهي أجهزة تقنية تُستخدم لتحويل البيانات الموجودة في مصادر المعلومات المصورة أو المطبوعة وغيرها إلى إشارات رقمية قابلة للمعالجة والتخزين داخل ذاكرة الحاسوب، مما يسمح بالحفاظ على الوثائق واسترجاعها إلكترونياً عند الحاجة.
- **أجهزة التصوير الفوتوغرافي الرقمية** من الوسائل المهمة في مجال الخدمات الرقمية ، إذ تُستخدم لالتقاط الصور وتخزينها بصيغة إلكترونية، دون الحاجة إلى الأفلام التقليدية، وهو ما يسهّل عملية حفظ الصور ومعالجتها رقمياً
- كما تمثل تقنيات التعرف الضوئي على الحروف (OCR) أحد العناصر التقنية الداعمة للرقمنة، حيث تقوم هذه التقنيات بالتعرف على النصوص حرفاً حرفاً وكلمةً كلمةً، ثم تحويلها إلى ملفات نصية رقمية تحتوي على بيانات ومعلومات مرمزة قابلة للتحرير والمعالجة. (مليكه، 2022، صفحة 459)

ثالثاً : المتطلبات الفنية

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحويل أعمالها وإدارتها إلى الصيغة الخدمات الرقمية ، وهو مسار يستلزم توافر مجموعة من الإمكانيات والمتطلبات الأساسية لضمان نجاح عملية التحول الرقمي. ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي: (الله، 2023، صفحة 7)

1-توفر الموارد البشرية المؤهلة: لا تتحقق الرقمنة بجهود فردية، بل تتطلب تضافر جهود مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، من قيادات إدارية وموظفين في مختلف الأقسام. وكلما ارتفع مستوى التأهيل والمهارات والكفاءات الرقمية لدى العاملين، ساهم ذلك في إنجاز مشاريع الرقمنة بكفاءة وجودة أعلى.

2-توفر بنية تحتية متطورة للاتصالات: يعد تطوير شبكات الاتصالات من الشروط الأساسية للتحول الرقمي، حيث ينبغي أن تكون هذه الشبكات واسعة النطاق، وقادرة على استيعاب الحجم الكبير من الاتصالات وتبادل البيانات، إلى جانب توفير التجهيزات التقنية اللازمة من معدات وأجهزة وحواسيب، وإتاحتها للأفراد والمؤسسات على حد سواء.

3-تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات وفق تحول تدريجي: يتطلب التحول الرقمي إعادة تنظيم الهياكل الإدارية ومختلف الوظائف والخدمات الحكومية، بما ينسجم مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال إلغاء بعض الإدارات التقليدية، واستحداث هياكل تنظيمية جديدة تتماشى مع التطور التكنولوجي.

4-إرساء الإطار التشريعي والقانوني الداعم للرقمنة: تستلزم الرقمنة وضع تشريعات قانونية واضحة قبل الشروع في التطبيق، من خلال تحديد الإطار القانوني المنظم للتحول الإلكتروني، وأثناء التطبيق عبر سد الثغرات والنقائص القانونية التي قد تظهر في مختلف المراحل، وبعد التطبيق من خلال سن قواعد قانونية تضمن أمن المعاملات الإلكترونية وتحدد الجزاءات الخاصة بالجرائم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية.

5- دور صناع المعرفة والقيادات الرقمية: تمثل القيادات الرقمية وصناع المعرفة، بما يشمل رأس المال الفكري والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، عنصراً محورياً في إنجاح الرقمنة، إذ يتمثل دورهم في ترسيخ ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، من خلال تطوير طرق التفكير، وتحسين أساليب العمل الإداري

المبحث الثاني: جودة الخدمات الرقمية

تُعد جودة الخدمات الرقمية عنصراً أساسياً في تحقيق رضا المستفيدين وضمان استمرارية المؤسسات في بيئة تنافسية. فمع تزايد الاعتماد على الخدمات الإلكترونية، أصبح من الضروري التركيز على معايير الجودة وآليات قياسها لضمان تقديم خدمات فعالة وموثوقة.

يتناول هذا المبحث مفهوم جودة الخدمات الرقمية وخصائصها، إضافة إلى نماذج ومعايير تقييمها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأبعادها في العصر الرقمي .

يُعتبر مفهوم جودة الخدمة من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة، وقد تطور ليشمل أبعاداً جديدة تتلاءم مع البيئة الرقمية، مما يستدعي دراسته وتحليل مكوناته.

أولاً: تعريف جودة الخدمة

الجودة من المصطلحات التي ارتبطت بالقطاع الخاص والمنافسة كمفهوم إقتصادي مرتبط بنوعية السلع والخدمات وبخصائص وبسمات تجعل من المنتج والخدمة قادرة على المنافسة وإرضاء الزبائن من خلال خصائص تقنية تجعل منها الأحسن.

وإذا حاولنا تقديم تعريف للجودة في مجموع الخصائص والسمات التي يجب توافرها في المنتج أو الخدمة بحيث تجعله يقوم بوظيفته على أكمل وجه ويرضي المستهلك. (نادية، 2015، صفحة 134)

يفهم بعض الناس الجودة بأنها تعني النوعية أو الخامة الاصلية، ويقصد بها الكم والكيف.

برى جوزيف جوزان 1989 ان الجودة هي درجة المتوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة.

او هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، ومع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة ومدى تحسن الأداء.

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التفوق وتجنب الأخطاء، وتؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجيات العملاء. (غراي، 2019، صفحة 43)

و يمكن اعتبار أن جودة الخدمة العمومية هي جودة الخدمة بشكل عام، وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمت الجودة الخدمة:

حيث عرف خيضر كاظم محمود جودة الخدمة على أنها تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين.

و عرف كل من " lewis and booms " أن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها والخصائص.

و عرف الباحث " stebling " جودة الخدمة على أنها "مجموعة من الصفات الإجمالية للخدمة ن و ان و التي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون و إشباع حاجاته ورغباته.

ومنه يكون تعريف جودة الخدمة العمومية على أنها تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي و البعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية . حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون مع العملاء. (صباح، 2023، صفحة 22)

ثانيا : ابعاد جودة الخدمة

منه يمكننا أن نميز بين ثلاث ابعاد لجودة الخدمات وهي:

- ١ - الخدمة المتميزة وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن لها.
 - به الخدمة العادية وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.
 - ج - الخدمة الرديئة وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.
- (فارس، صفحة 107)

المطلب الثاني: نماذج ومعايير جودة الخدمة الرقمية .

تنقسم نماذج المعايير الرئيسية لجودة الخدمات الرقمية الى :

1. قابلية الاستخدام (Usability)

تشير قابلية الاستخدام إلى مدى سهولة تعامل المستخدم مع الخدمة الرقمية، بحيث تكون واجهتها بسيطة وواضحة، وتمكنه من الوصول إلى الخدمة وإنجازها بسرعة ودون تعقيد. وتعد هذه الخاصية من أهم العوامل التي تؤثر في تجربة المستخدم ودرجة رضاه.

2. جودة المعلومات (Quality Information)

تعكس جودة المعلومات مدى دقة ووضوح وموثوقية البيانات المقدمة ضمن الخدمة الرقمية، حيث يجب أن تكون المعلومات شاملة ومفهومة وتلبي احتياجات المستخدم، بما يساهم في اتخاذ قرارات صحيحة ويعزز الثقة في الخدمة.

3. شمولية الخدمة الرقمية (Digital Inclusion)

تعني شمولية الخدمة الرقمية قدرة جميع فئات المجتمع على الوصول إلى الخدمة واستخدامها بسهولة، بما في ذلك ذوو الاحتياجات الخاصة، وذلك من خلال توفير بيئة رقمية عادلة تدعم تعدد اللغات وتراعي معايير الوصول العالمية.

4. الأداء الموثوق (Reliability)

يقصد بالأداء الموثوق مدى استقرار الخدمة الرقمية وقدرتها على العمل بكفاءة دون أخطاء أو انقطاعات، مما يعزز ثقة المستخدمين ويضمن استمرارية تقديم الخدمة بجودة عالية.

5. الاستجابة (Responsiveness)

تشير الاستجابة إلى سرعة تفاعل الخدمة الرقمية مع طلبات المستخدمين، سواء من حيث سرعة تحميل الصفحات أو معالجة البيانات أو تقديم الدعم، مما يساهم في تحسين تجربة المستخدم ورفع مستوى الرضا.

6. طمأنينة المستفيد (Assurance)

تعبّر طمأنينة المستفيد عن شعور المستخدم بالأمان والثقة أثناء استخدام الخدمة الرقمية، من خلال حماية بياناته الشخصية وضمان سرية معلوماته، إضافة إلى توفير إجراءات أمنية فعالة. (العديلي، 2023، صفحة 9)

المطلب الثالث: مقاييس تقييم الجودة الرقمية وقياس رضا المستفيدين .

مع بداية القرن الواحد والعشرين، طور الباحثون العديد من المقاييس لقياس جودة الخدمة الإلكترونية، من بينها نذكر العديد من الأسماء الشهيرة:

• مقياس **E-SQUAL** و **E-RecS-Qual** طوره (Parasuraman et al., 2005).

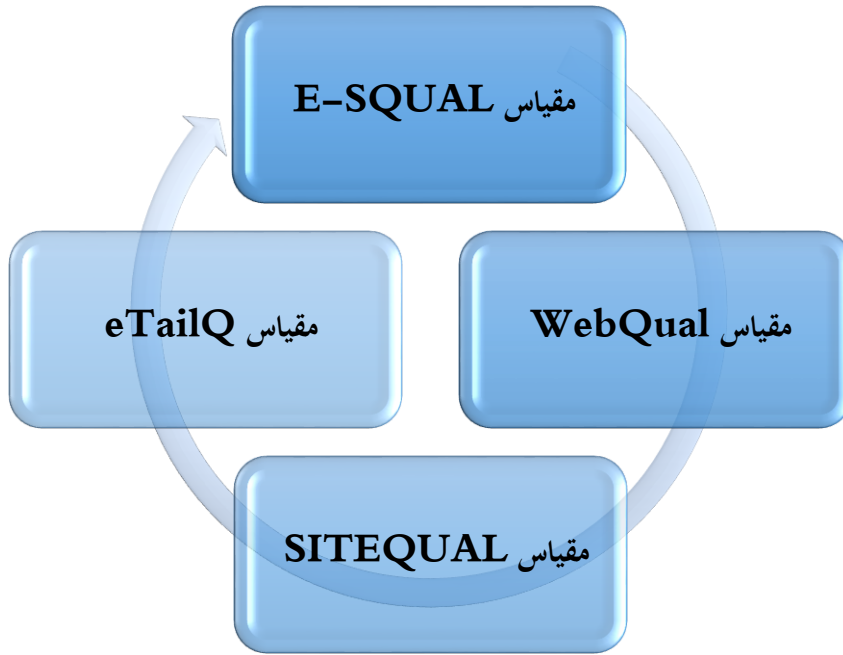
• مقياس **WebQual** طوره (Loiacono et al., 2002).

• مقياس **SITEQUAL** طوره (Yoo and Donthu, 2001).

• مقياس **eTailQ** طوره (Wolfenbarger and Gilly, 2003).

(الرزاق، 2022، صفحة 211)

شكل رقم 2-10: يوضح مقاييس تقييم الجودة الرقمية وقياس رضا المستخدمين



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على: (الرزاق، 2022، صفحة 211)

المبحث الثالث: الإبداع الإداري وتحسين جودة الخدمات الرقمية

في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الرقمية، أصبح الإبداع الإداري ضرورة حتمية لتمكين المؤسسات من تحسين جودة خدماتها ومواكبة التطورات التكنولوجية. ويُعد الابتكار في الأساليب الإدارية أحد أهم العوامل التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

المطلب الأول: الإبداع الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمات الرقمية

إن مزايا تطبيق الإبداع الإداري لتحسين جودة الخدمات الرقمية لا تحصى ولا تعد ويمكن لنا من خلال تجربتنا في ميدان العمل الإداري بالإدارة المحلية، أن تقدم بعض المزايا التي يمكن الاستفادة منها: (سعد، 2025، صفحة 341)

- يتيح تطبيق الإبداع الإداري إمكانيات غير محدودة لتحسين الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية خاصة من حيث تقليص الوقت والجهد للحصول على الخدمات من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص عدد الوثائق الإدارية المطلوبة.

- تحسين كفاءة وفعالية أداء الوحدات المحلية.

- تحقيق سرعة تبادل المعلومات بين الإدارة المحلية ومختلف الجهات والمصالح بما يؤدي إلى ربح الوقت لصالح تسريع إطلاق المشاريع التنموية وتجاوز العراقيل البيروقراطية وتحقيق الأهداف الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للبرامج.

- تدعم مرونة الإدارة الالكترونية استحداث وابتكار أساليب عمل جديدة وملائمة قائمة على استغلال قواعد البيانات والبرامج المعلوماتية في أداء المهام الادارية.
- تساعد الإبداع الإداري في تحقيق أهداف محددة مثال: تسمح تطبيقية المدارس الابتدائية على مستوى مديرية الإدارة المحلية بمتابعة عمليات الإطعام، والتدفئة والنقل المدرسي إلى تحسين استغلال الاعتمادات المالية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمتمدرسين.
- توفير كم هائل من البيانات والمعلومات المتنوعة التي يمكن استغلالها في تحسين عملية اتخاذ القرار على المستوى المحلي.
- يمكن للإبداع الاداري أن تكون أداة هامة لإصلاح الإدارة المحلية وتوسيع تطبيق اللامركزية الإدارية.

المطلب الثاني: دور الابتكار الإداري في تعزيز جودة الخدمات الرقمية

- لجودة الخدمة الرقمية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار فإنه يتطلب على الزبون والموظفون الانسجام والتعامل مع بعض من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى ولذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يأتي: (محمد ن.، 2024، صفحة 170)
- نمو مجال الخدمة: لقد ارتفع عدد المؤسسات الخدمائية، فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يرتبط نشاطها بتقديم الخدمة.
 - ارتفاع المنافسة إن تزايد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات سوف يؤدي إلى ظهور منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات عدة مزايا تنافسية.
 - المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب زبائن جدد ولكن يجب المحافظة على الزبائن الحاليين، ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.
 - فهم الزبون الزبائن يستحسنون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة فقط لذا لا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.

المطلب الثالث: استعراض نماذج ودراسات سابقة تناولت الإبداع الإداري وجودة الرقمية

يُعد الاطلاع على الدراسات السابقة والنماذج التطبيقية أمراً مهماً لفهم العلاقة بين الإبداع الإداري وجودة الخدمات الرقمية، والاستفادة من التجارب المختلفة في هذا المجال.

أولاً : الدراسات العربية

1. دراسة نورالدين وعدود تحت عنوان دور الابداع الاداري في تجويد الخدمات الادارية سنة 2021

هدفت دراسة دور الابداع الاداري في تجويد الخدمات الإدارية إلى إبراز أهمية التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال التركيز على الرقمنة كأحد مظاهر الإبداع الإداري داخل المؤسسات. وقد سعت الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة تبني التقنيات الحديثة في رفع كفاءة الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اعتماد الرقمنة يسهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات العمومية، من خلال تسريع العمليات، وتقليل الأخطاء، وتعزيز كفاءة الأداء، إضافة إلى تحقيق مستوى أعلى من رضا المستفيدين، مما يعكس الدور المحوري للإبداع الإداري في تطوير الخدمات الرقمية. (وعدود، 2021)

2. دراسة محمد بن سليمان بن احمد البوسعيدى تحت عنوان أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين (دراسة حالة)

العاملين بديوان الباط السلطاني بسلطنة عمان سنة 2024

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين دراسة حالة العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، والبالغ عددهم 769 موظفاً وموظفة، حيث أظهرت نتائج معادلة روبرت ثامبسون أن العينة اللازمة على الأقل (583) مفردة من العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقياس التأثير والتوصل الى نتائج الدراسة، واتبع الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، ولهذا تم توزيع (583) استبانة على شكل الكتروني، كانت جميعها صالحة للتحليل ولم يستثن منها شيء.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أبرزها التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين جودة أداء العاملين بديوان السلطاني بسلطنة عمان، التحول الرقمي باستخدام تكنولوجيا الحديثة المتمثلة في الحاسوب وشبكات الإنترنت تسهل العملية من الطريقة التقليدية إلى الإلكترونية.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي الذي يساهم في تحسين جودة أداء العاملين بديوان السلطاني بسلطنة عمان، تفعيل التكنولوجيا الحديثة في التحول الرقمي بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى الإلكترونية. (البوسعيدى، 2024)

ثانياً: الدراسات المحلية

1. دراسة غراز الطاهر وبن علي حنان تحت عنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الإبداع الإداري

بالمنظمات المعاصرة-رؤية تحليلية سنة 2021

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، أصبح الإبداع الإداري والابتكار والتنوع سمة أساسية من سمات المنظمات المعاصرة، كما أن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وازدياد المعرفة و انتقال الاقتصاد من النمط التقليدي إلى اقتصاد رقمي قائم على المعرفة مما ساهم في ازدياد دور الأفكار الإبداعية. ولقد استفادت منظمات الأعمال المعاصرة كثيرا من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وآلياتها في تحسين أدائها و إنتاجيتها. مما جعلها تنتهج عدة أساليب وإستراتيجيات للابتكار والإبداع. وبناء على كل ما سبق تهدف هذه الدراسة في التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المنظمات من خلال تبني الإبداع الإداري. (حنان، 2021)

2. دراسة عامر إيمان و شويرفات عبد القادر تحت عنوان أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية (دراسة حالة بلدية البيض -الجزائر) سنة 2024

يهدف هذا البحث إلى إبراز ودراسة مدى تأثير استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، وللوصول إلى هذا الهدف تطرقنا في الجانب النظري إلى جملة من المفاهيم المحيطة بالدراسة والتي ارتبطت بالرقمنة وجودة الخدمات العمومية، في حين تم في الجانب التطبيقي تسليط الضوء على تجربة الرقمنة في الجزائر وأثرها على جودة الخدمة العمومية، بدراسة ميدانية ببلدية الجزائر البيض حيث طبقت هذه الدراسة على عينة شملت 55 موظف. خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن توظيف الرقمنة ساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية، وتطبيق مبدأ الرقمنة يعزز تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة لعصرنة القطاع العمومي. (القادر، 2024)

ثالثا : الدراسات الأجنبية

1. دراسة: Parasuraman, Zeithaml & Malhotra تحت عنوان الدراسة: E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality سنة 2005

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس علمي لقياس جودة الخدمات الإلكترونية وتحديد أبعادها الرئيسية من خلال نموذج متكامل يعكس تجربة المستخدم في البيئة الرقمية. و شملت الدراسة مستخدمي مواقع التجارة الإلكترونية والخدمات عبر الإنترنت. استبانة (Questionnaire) متعددة البنود لقياس أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية.

توصلت الدراسة إلى أربعة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة الإلكترونية وهي: الكفاءة، توفر النظام، الوفاء بالخدمة، والخصوصية، كما أثبتت أن هذه الأبعاد تؤثر بشكل مباشر على رضا المستخدمين وولائهم. (Parasuraman, Zeithaml, & Malhotra, 2005)

2. دراسة: Blut, M. :عنوان الدراسة: E-Service Quality: Development of a Hierarchical Model and Test of its Effects on Service Outcomes سنة 2015

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم نماذج جودة الخدمة الإلكترونية وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمات الرقمية.

اعتمدت الدراسة على مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة (تحليل تجميعي Meta-analysis) شملت بيانات من مستخدمي خدمات رقمية مختلفة.

توصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمة الإلكترونية تتكون من عدة أبعاد رئيسية مثل تصميم الموقع، تنفيذ الخدمة، خدمة العملاء، والأمان، وأن هذه الأبعاد تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء ونية إعادة استخدام الخدمة (Markus, Mittal, & Brock, 2015).

خلاصة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل موضوع الخدمات الرقمية وجودتها من خلال عرض مفهوم الخدمات الرقمية وخصائصها، مع إبراز أهميتها في ظل التحول الرقمي الذي يشهده العالم. كما تم التطرق إلى مفهوم جودة الخدمات الرقمية، واستعراض أبرز النماذج والمعايير المعتمدة في قياسها، إلى جانب مؤشرات تقييم الأداء ورضا المستخدمين.

وفي الأخير، تم التركيز على دور الإبداع الإداري كعامل أساسي في تحسين جودة الخدمات الرقمية، حيث يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على الابتكار والاستجابة لمتطلبات المستخدمين. وعليه، يتضح أن تحقيق جودة عالية في الخدمات الرقمية يتطلب تكاملاً بين التطور التكنولوجي والابتكار الإداري، بما يضمن تقديم خدمات فعالة ومتميزة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة لمؤسسة "بريد الجزائر ولاية
الطارف"

تمهيد:

إن القيام بأي دراسة علمية بشكل سليم يتطلب المرور بعدة خطوات للوصول إلى نتائج معتمدة. وبدورنا قد قمنا باستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالابداع الإداري وجودة الخدمات الرقمية، من خلال الفصلين السابقين، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي.

وقد كانت مؤسسة "بريد الجزائر لولاية الطارف" العينة التي اخترناها من مجتمع المؤسسات، لنحاول دراسة مدى تأثير ابعاد الابداع الإداري (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في تعزيز جودة خدماتها الرقمية.

ولكي يتم ذلك لا بد من بناء إطار منهجي واضح تسيير عليه الدراسة من أجل تحقيق أهدافها، وهو ما سنعمل على إنجازه في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: اتجاهات إجابات العينة المدروسة على أسئلة وأبعاد الاستبيان

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

تهدف الدراسة من خلال هذا المبحث إيضاح الجوانب المنهجية المعتمدة بالدراسة الميدانية، وبما أن كل البحوث أو الدراسات تتطلب أسس منهجية وخطوات يتبعها الباحث خلال إنجاز بحثه، وحتى تكون له أساس وقاعدة لتوصل إلى النتائج بدقة عالية سنتعرف في هذا المبحث لأهم الأساليب والطرق المستخدمة والمعتمدة في إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة المبحوثة، ويتضمن كلا من منهج البحث، المجتمع، العينة، الإجراءات اللازمة لذلك مع تحليل البيانات المتوصل إليها وتفسيرها.

المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

بالاعتماد على ما تم التطرق إليه في الفصلين النظريين من البحث، أردنا التقرب أكثر من ميدان تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسات الاقتصادية، حيث تم اختيار مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف، وفي هذا المطلب يتم التعرض لوضع نموذج للدراسة مع ذكر أهم أدوات الدراسة المستخدمة، وكذلك الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

أولاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة

تناولت هذه الدراسة مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف، حيث تم توزيع 35 استمارة على عينة عشوائية من إطارات وموظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف. وتم استعادة 35 استمارة استبيان مكتملة البيانات، أي بنسبة 100%

ثانياً: أداة الدراسة

تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبيان. بعد صياغة عبارات الاستبيان وبناء الاستمارة بالاعتماد على الدراسات السابقة، والتأكد من جودتها وملاءمتها لأهداف الدراسة وموضوع البحث والإشكالية المطروحة، حيث اشتملت استمارة الاستبيان على قسمين:

أ - القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية للمستطلعين والتي تمثلت في: الجنس، السن، المستوى العلمي، والخبرة المهنية مع المستوى الوظيفي؛

ب- القسم الثاني: وتضمن 28 عبارة تقيس مستوى الابداع الاداري وجودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف وتكونت هذه العبارات من محورين:

- المحور الأول: يتكون من العبارات 1-21 خصص لقياس مستوى الابداع الاداري؛
- المحور الثاني: يتكون من العبارات 22-28، خصص لقياس مستوى جودة الخدمات الرقمية.

كما تم تحديد أوزان فقرات استمارة الاستبيان في القسم الثاني طبقا لمقياس ليكرت الخماسي حيث تم إعطاء خمسة (05) نقاط للإجابة موافق بشدة، وإعطاء أربعة (04) نقاط للإجابة موافق بشدة، وإعطاء ثلاث (03) نقاط للإجابة محايد، وإعطاء نقطتين (02) نقاط للإجابة غير موافق، والإجابة غير موافق بشدة بنقطة (01) واحدة.

الجدول رقم 3-2: درجات مقياس ليكرت الثلاثي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: (وعيل، 2013-2014)

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولا/ صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، أي أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وللتحقق من صدق استبانة هذا البحث نعتمد على ما يلي:

1- صدق المحتوى (الصدق الظاهري): للتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أهداف البحث

تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المحكمين، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، ويعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2- صدق المحك: هو الصدق المتعلق بمدى صلاحية أداة القياس لمعرفة سلوك الفرد في مواقف معينة، حيث تم

حساب "معامل المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.964) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا في الجدول رقم (02-03) أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها

كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا/ ثبات أداة البحث:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في نفس الظروف المتشابهة باستخدام الأداة نفسها، وقد تم قياس أداة البحث باستخدام "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-3: المتوسطات المرجحة لمقياس ليكارت

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول: الابداع الاداري	21	0.952	0.975
المحور الثاني: جودة الخدمات الرقمية	07	0.763	0.873
الإستبانة ككل	28	0.931	0.964

المصدر: المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.931) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

ثالثا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 كما يلي:

✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): لقياس مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيري الدراسة.

✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): هو طريقة حسابية لإيجاد علاقة خطية أو معادلة من الدرجة الأولى بين البيانات التي تحتوي على المتغيرين المستقل والتابع، فهي تهدف للتوقع بقيمة المتغير التابع (جودة الخدمات الرقمية) بمعرفة قيمة المتغير المستقل (الابداع الاداري).

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient): وذلك لقياس مدى ثبات أداة البحث من عدمه.

✓ معامل صدق المحك: وذلك لإدراك مدى صدق الأداة وإمكانيتها من ترجمة الظاهرة ترجمة واقعية من عدمها.

المبحث الثاني: اتجاهات إجابات العينة المدروسة على أسئلة وأبعاد الاستبيان

إن معرفة رأي أفراد العينة حول تواجد أبعاد ومتغيرات الدراسة وإدراكهم لها أمر في غاية الأهمية، إذ يعكس ذلك مدى توفر مفردات البحث في عينة الدراسة، ويتطلب ذلك معرفة الطالبة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة توجهات آراء عينة البحث حولها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: خصائص ومتغيرات الدراسة

أولاً: خصائص الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من اطارات وموظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مختلف الإطارات والإداريين بالمؤسسة، حيث تم توزيع خمسة وثلاثون (35) استبياناً وقد تم استرجاعها جميعاً أي بنسبة 100%.

وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

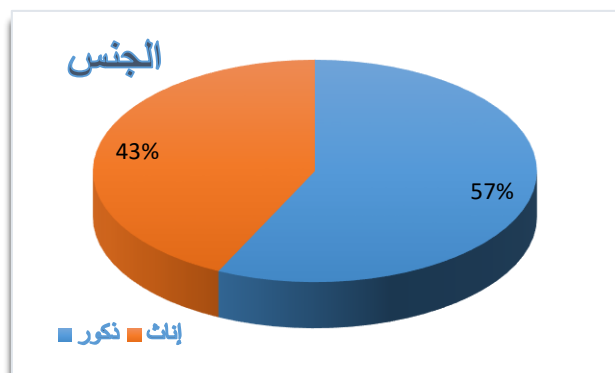
الجدول رقم 3-4: توزيع العينة حسب الجنس

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	20	57,14%
أنثى	15	42,86%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS.26

الشكل رقم 3-11: توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS.26

التحليل: من خلال الشكل 10 يتضح لنا من توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث هناك تقارب بين الفئتين (ذكور ، إناث) حيث بلغت نسبة الذكور 57% في مقابل 42 % للإناث، أي أكبر تكرارا

2. العمر:

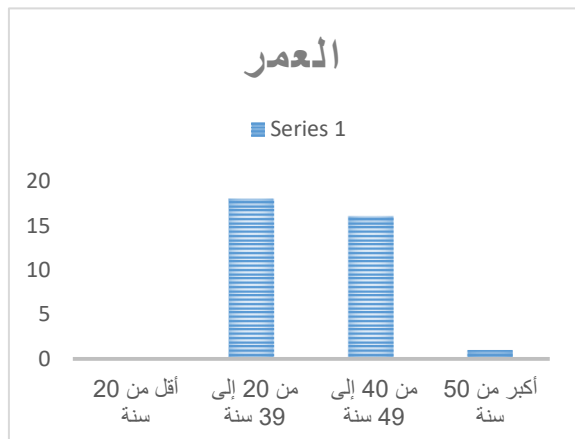
الجدول رقم 3-5: توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب %
أقل من 20 سنة	00	00%
من 20 إلى 39 سنة	18	51.42%
من 40 إلى 50 سنة	16	45.71%
أكبر من 50 سنة	01	2.85%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج

SPSS.26

الشكل رقم 3-12: توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج

SPSS.26

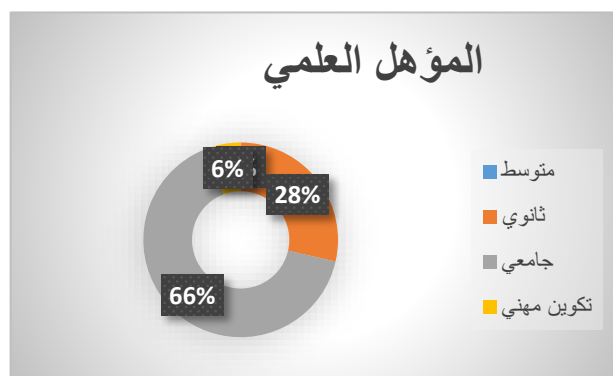
التحليل : من خلال الشكل رقم (2-3) والجدول رقم (4-3) يتبين لنا أن الفئة العمرية الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي (من 20 الى 39 سنة) بنسبة بلغت 51.42 %، تليها نسبة 45.71 % للفئة العمرية التي تتمركز في المجال (من 40-49 سنة)، ثم الفئة أكبر من 50 سنة بنسبة 2.85% أين يمكن اعتبار أن هذه الفئة تمثل عامل خبرة بالنسبة

للمؤسسة، أما فئة أقل من 20 سنة فهي معدومة في عنة الدراسة. وما يمكن ملاحظته هو أن التنوع في الفئات العمرية داخل المؤسسة يخلق لها توازنا، حيث نجد أن الشباب يميل للمخاطرة والمبادرة والتغيير، وهو ما تحتاجه مؤسسة "بريد الجزائر لولاية الطارف" نظرا لطبيعة نشاطها والمحيط الذي تنشط فيه، أما الفئة العمرية الأكبر سنا يمكن أن تفيد الشباب بالخبرة اللازمة.

3. المؤهل العلمي:

الشكل رقم 3-13: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 3-6: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
متوسط	00	%00
ثانوي	10	%28.57
جامعي	23	%65.71
تكوين مهني	02	%5.71
المجموع	35	%100

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

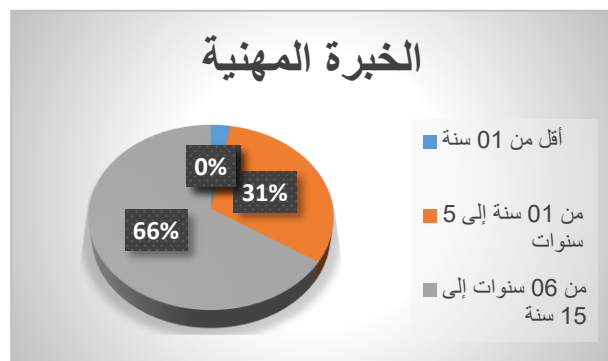
التحليل : من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للشهادات الجامعية حيث بلغت (65.71%) ثم نسبة (28.57%) من أفراد العينة متحصلين على مستوى ثانوي، يليها بنسبة 5.71 % من أفراد العينة متحصلين على تكوين مهني، وما يمكن ملاحظته هو أن مؤهل جامعي والمستوى الثانوي هما النسبتين الطاغيتين في عينة الدراسة.

4. الخبرة المهنية:

الجدول رقم 3-7: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 01 سنة	01	%2.85
من 01 سنة إلى 5 سنوات	11	%31.42
من 06 سنوات إلى 15 سنة	23	%65.71
أكثر من 15 سنة	00	%00
المجموع	35	%100

الشكل رقم 3-14: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

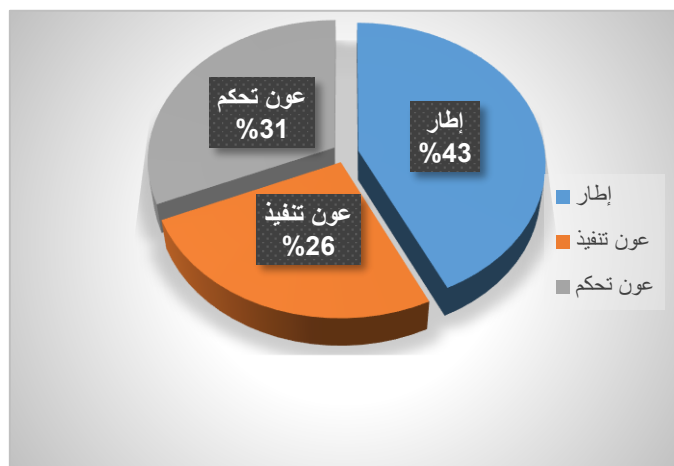
التحليل : من خلال الدائرة النسبية يتبين لنا أن أكثر من نصف العينة ينتمون إلى الفئة التي تنحصر خبرتها المهنية بين 6 سنوات و 15 سنة بنسبة 65,71%، بينما كانت النسبة التالية لذوي الخبرة من 01 سنة إلى 05 سنوات بنسبة 31.42% من الأفراد، إن هاتين النسبتين لهاتين الفئتين تعبران عن نقطة قوة وارتكاز لمؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف ، فذلك يعكس روحا جديدة في المؤسسة، كما سبق وذكرنا في تحليلنا لفئة الشباب المرتفعة، ذلك أن التكنولوجيا والتطور التكنولوجي يحتاج لذهنيات منفتحة على التكنولوجيا، والشباب الجزائري لا يخلو من هذه المهارات وبذلك تعتبر المؤسسة ذات فكر استراتيجي عندما وظفت إطارات وعمال صغار السن.

5- المستوى الوظيفي:

الجدول رقم 3-8: توزيع أفراد العينة حسب المستوى

الوظيفي

الشكل رقم 3-15: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

SPSS

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن 42,85% من أفراد العينة هم إطارات بينما أعوان التنفيذ تبلغ نسبتهم 31,42% وأعوان التحكم 25,71% مما يدل أن عينة الباحثين أغلبهم من الإطارات

ثانيا: تحليل بيانات متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكذا معرفة مدى أثر المتغير المستقل (الابداع الاداري) بالمتغير الثابت (جودة الخدمات الرقمية).

الجدول رقم 3-9: الارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني باستعمال معامل الارتباط برسن

العلاقة بين المحور الأول والمحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (sig)
الارتباط بين الابداع الإداري وجودة الخدمات الرقمية	0.520	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال الجدول رقم (8-03) نلاحظ أنه هناك ارتباط بين الابداع الإداري وجودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف لأن هناك دلالة إحصائية عند قيمة $\alpha = 0.005$ لأن مستوى الدلالة هو 0.003 وهو أقل من قيمة α .

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالإبداع الإداري

يتعلق هذا المحور بأسئلة وعبارات المحور الأول الذي يعبر عن درجة توافر أبعاد الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة والذي يحتوي على 21 سؤالاً موزعة على أربعة أبعاد هي:

أولاً: عرض وتحليل نتائج بعد الأصالة:

يتكون بعد الأصالة من خمس عبارات موجهة نحو أفراد عينة الدراسة وهم اطارات وأعوان التحكم والتنفيذ بمؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف، يوضح الجدول الموالي آراء واتجاهات العينة المبحوثة حول درجة توافر بعد الأصالة حسب رأيهم بريد الجزائر لولاية الطارف.

يتضمن الجدول (3-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الترتيب حسب الأهمية النسبية لكل عبارة من أجل التعرف على استجابات المبحوثين وتصوراتهم حول مدى تطبيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسة.

الجدول رقم 3-10: اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الأصالة

رقم العبارة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	ينجز الموظف مهامه بأسلوب متجدد	3.49	0.963	مرتفع
2	يحرص الموظف على أداء عمل متميز	3.68	0.874	مرتفع
3	للموظف الرغبة في تحسين أدائه لأعماله بطريقته الخاصة	3.6	0.874	مرتفع
4	يحرص الموظف على تعلم استخدام التقنيات الجديدة	3.97	0.678	مرتفع
5	يحرص الموظف على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة حول المواضيع المختلفة	3.66	0.847	مرتفع
	إجمالي البعد	3.67	0.752	مرتفع

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد الأصالة اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد محصورة بين (3.49-3.97) حيث ترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3.49 والانحراف المعياري 0.963 إلى العبارة رقم 1 "ينجز الموظف مهامه بأسلوب متجدد" وبذلك تحتل هذه العبارة الترتيب الأخير بين عبارات البعد إلا أنها تعتبر مقبولة لأنها تنتمي لدرجة الموافقة العالية

حسب سلم ليكارت الخماسي، بينما ترجع أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.97 يقابله انحراف معياري مقدّر بـ 0.678 إلى العبارة رقم 4 "يحرص الموظف على تعلم استخدام التقنيات الجديدة" دلالة على اتفاق أغلب أفراد العينة المبحوثة وانسجام رأيها حول ما أدلت به العبارة، وبذلك تحتل هذه الأخيرة الترتيب الأول، على العموم نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي البعد مقدرة بـ 3.67 بانحراف معياري مقدّر بـ 0.752 دلالة على اتجاه أفراد العينة المدروسة نحو خيار الموافقة بدرجة عالية وهذا يعكس قدرة الإدارة العليا على توفير مساحة من الاستقلالية للموظف تسمح له بإبداء أفكاره والمبادرة إلى طرحها ومناقشتها، ما يجعل مناخ العمل مناسب لتوليد الأفكار الجديدة والمفيدة في المجال الإداري، وما يؤكد ذلك معاملات الاختلاف التي تقلّ عن 30% والتي لا تختلف كثيرا فيما بينها ما عدا في العبارة رقم 2 "يحرص الموظف على أداء عمل متميز" إذ بلغ معامل الاختلاف بها 31.10% أي أنه يوجد تشتت طفيف في إجابات أفراد العينة حولها وهذا ما نفسره بوجود بعض المهام التي تفرض نمطية أدائها وروتينيتها إذ لا يمكن التغيير فيها أو إضفاء عامل التميز عند تأديتها، بالعكس من ذلك نلاحظ أن معامل اختلاف العبارة رقم 4 يحرص الموظف على تعلم استخدام التقنيات الجديدة "منخفض جدا مقدرا بـ 17.07% أي أن الموظفين المستجوبين يتمتعون بحب الاطلاع والاكتشاف والرغبة في التعلم نظرا لتواجدهم في محيط يشجع على ذلك، في الغالب نتائج دراسة هذا البعد تبين انسجام آراء أفراد عينة الدراسة واتفاقهم على تواجد بعد الأصالة بدرجة عالية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج بعد الطلاقة:

الجدول رقم 3-11: اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الطلاقة

رقم العبارات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
6	يمتلك الموظف مهارات النقاش والإقناع	3.61	0.640	مرتفع
7	للموظف القدرة على توليد الكثير من الأفكار الجديدة في فترة زمنية محددة.	3.71	1.006	مرتفع
8	للموظف القدرة على التفكير السريع تلقائيا	3.71	1.000	مرتفع
9	يمتلك الموظف القدرة على التعبير عن الأفكار بإتقان بما يتناسب مع الموقف	3.79	0.781	مرتفع

10	تمتع الموظف بحسن الاتصال وتبادل المعلومات مع زملائه في العمل بشكل دقيق وسريع	3.77	0.752	مرتفع
11	يستطيع الموظف أن يجد أكثر من طريقة لإنجاز العمل الموكل إليه	3.64	0.746	مرتفع
	إجمالي البعد	3.70	0.657	مرتفع

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة **بعد الطلاقة** اتجهت إلى خيار **"موافق"** حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.61-3.79) وترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.61 للعبارة رقم 6 **"يملك الموظف مهارات النقاش والإقناع"** وبذلك تحتل الترتيب الأخير، دلالة على قلة توافق آراء العينة المبحوثة حول ما ورد في هذه العبارة إلا أنها تعتبر نتيجة مقبولة حيث تنتمي إلى الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي أي درجة الموافقة العالية، أما أعلى قيمة للمتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.79 فترجع إلى العبارة رقم 9 **"يملك الموظف القدرة على التعبير عن الأفكار"** يقابلها انحراف معياري مقدّر بـ 0.781 وبذلك تحتل الترتيب الأول بين عبارات البعد، دلالة على اتفاق العينة المبحوثة وانسجام آرائها حول هذه العبارة والتي اتجهت نحو خيار الموافقة بدرجة عالية، ما يؤكد لنا أن مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف تشجع الأفراد العاملين بها على التعبير عن أفكارهم وتحتم بمقترحاتهم مما يجعل الموظف قادرا على المشاركة في عملية التفكير الإبداعي وذلك من خلال الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة في هذا المجال مثل جلسات العصف الذهني وحلقات الجودة وغيرها.

أولاً: عرض وتحليل نتائج بعد المرونة:

الجدول رقم 3-12: اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد المرونة

رقم العبارات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
12	يبحث الموظف عن الأفكار الإبداعية للتكيف مع مستجدات التقدم التكنولوجي	3.70	0.793	مرتفع
13	يملك الموظف القدرة على تحسين أو تغيير أدائه بما يتناسب مع المهام الموكلة إليه	3.65	0.726	مرتفع
14	بذل الموظف جهودا كثيرة لاقتراح أفكار لمنتجات أو خدمات جديدة تتماشى وأسلوب حياة الزبائن	3.69	0.752	مرتفع
15	يستمتع الموظف لآراء الموظفين الآخرين ويستفيد منها حتى لو كانت مخالفة لوجهة نظره	3.75	0.724	مرتفع
16	يستطيع الموظف إنجاز مهام أكثر من المهام الموكلة إليه	3.86	0.645	مرتفع
	إجمالي البعد	3.73	0.583	مرتفع

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد المرونة اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.65-3.86) حيث ترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3.65 للعبارة رقم 13 "يملك الموظف القدرة على تحسين أو تغيير أدائه بما يتناسب مع المهام الموكلة إليه" بانحراف معياري مقدّر بـ 0.726 وبذلك فهي الترتيب الأخير إلا أنها تعتبر نتيجة مرضية إذ أنها تنتمي إلى خيار الموافقة العالية، وهو نفس الخيار بالنسبة للعبارة رقم 16 "يمكن للموظف المشاركة في تطوير القواعد والإجراءات والنظم اللازمة لتسيير العمل" والتي تقابلها أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.86 وانحراف معياري 0.645 فهي تحتل الترتيب الأول، دلالة على توافق العينة المدروسة حولها، أي أن مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف تتمتع بالمرونة الكافية التي تسمح لها بالتغيير في بعض الإجراءات إذا اقتضت الضرورة ذلك حتى تستطيع مواكبة التطورات في البيئة الخارجية، وتعزز شعور الموظف بالانتماء لها من خلال

السماح له بالمشاركة في عملية التحسين والتطوير في القواعد والإجراءات باعتباره الأكثر تأثراً بسياسات العمل فهو من يطبقها، لذا فرأيه مهم جدا حول كيفية سير العمل، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي البعد فهي مقدرة بـ 3.73 وانحراف معياري مقدر بـ 0.583 وهو مؤشر على وجود تشتت ضعيف جدا، يقابلها معامل اختلاف تقل قيمته عن 30% أي أن أفراد العينة اتفقوا على تواجد بعد المرونة بدرجة عالية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

رابعا: عرض وتحليل نتائج بعد الحساسية للمشكلات:

الجدول رقم 3-13: اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الحساسية للمشكلات

رقم العبارات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
17	للموظف القدرة على بناء خطط وحلول مستقبلية لمواجهة المشكلات المتوقعة.	3.81	0.685	مرتفع
18	يعرف الموظف جيدا أوجه القصور ومواطن الضعف في العمل الذي يؤديه	3.77	0.663	مرتفع
19	للموظف القدرة على طرح العديد من البدائل والحلول لمواجهة المشكلات الطارئة وغير المتوقعة	3.57	0.821	مرتفع
20	للموظف القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة	3.69	0.769	مرتفع
21	ظهر الموظف استجابة جديدة للتكيف مع مشكلات العمل	3.81	0.754	مرتفع
	إجمالي البعد	3.73	0.550	مرتفع

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد الحساسية للمشكلات اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين 3.57-3.81 حيث ترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3.57 بانحراف معياري مقدر بـ 0.821 إلى العبارة رقم 19 "للموظف القدرة على طرح العديد من البدائل والحلول لمواجهة المشكلات الطارئة وغير المتوقعة" وبذلك تحتل الترتيب الأخير بين عبارات البعد، وهذا راجع إلى أنه غالبا في المواقف المستعجلة تتخذ الإدارة العليا القرارات دون الرجوع إلى رأي الموظف

نظرا لأهمية عامل الوقت، إلا أن هذا لا ينفي قدرة العامل أو الموظف على الاستجابة لمثل هذه المواقف والتصرف معها إذ اتجهت آراء المبحوثين حول هذه العبارة إلى خيار الموافقة بدرجة عالية، وهو نفس الخيار بالنسبة للعبارتين رقم "المشكلات المتوقعة" ورقم 21 "يظهر الموظف استجابة جديدة للتكيف مع مشكلات العمل" إذ تحملا أعلى قيمة للمتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.81 بانحرافات معيارية مقدرة على التوالي بـ 0.754 ، 0.685 دلالة على توافق العينة المدروسة وانسجام

آرائها حول العبارتين، وهو مؤشر قوي يدل على المشاركة الحيوية للموظف في حلّ المشكلات ومواجهة المواقف المختلفة موبيليس، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي البعد فهي مقدرة بـ 3.73 دلالة على اتجاه آراء عينة البحث إلى خيار الموافقة بدرجة عالية وما يؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري المنخفضة والمقدرة بـ 0.550 أي أن التشتت في الإجابات ضعيف جدا، والتي تقابلها قيمة معامل الاختلاف المنخفضة جدا والتي تقلّ عن 16% أي أن أفراد العينة اتفقوا على تواجد بعد الحساسية للمشكلات بدرجة عالية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف.

كملخص عن عرض وتحليل نتائج محور الإبداع الإداري يمكن القول أن مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف تتبع أسلوبا إداريا فعالا يتصف بدرجة لا بأس بها من المرونة التي تسمح للموظفين بالمبادرة بطرح أفكارهم الجديدة وتبادل المقترحات بينهم، إذ تعتبرهم المؤسسة كمورد أساسي ومهم تستثمر فيه وتستغل ما يتمتعون به من قدرات إبداعية من أجل تحقيق النجاح والتميز والتفوق على المنافسين.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني جودة الخدمات الرقمية

يتعلق هذا المحور بأسئلة وعبارات المحور الثاني الذي يعبر عن درجة توفر جودة الخدمات الرقمية محلّ الدراسة والذي يحتوي على 07 أسئلة.

الجدول رقم 3-14: اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة محور جودة الخدمات الرقمية

رقم العبارات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
22	تسهم الخدمات الرقمية في تقليل أوقات الانتظار لإتمام المعاملات	4.15	0.749	مرتفع
23	تضمن الخدمات الرقمية دقة العمليات والمعاملات المنجزة	4.17	0.756	مرتفع
24	تمكن الخدمات الرقمية من إتمام المعاملات بثقة وأمان	4.07	0.704	مرتفع
25	تساعد الخدمات الرقمية على أداء المعاملات بسهولة ويسر	4.08	0.671	مرتفع
26	توفر الخدمات الرقمية معلومات وخدمات واضحة وعالية الجودة	3.61	1.021	مرتفع
27	تلبى الخدمات الرقمية احتياجات المستفيدين بكفاءة	3.72	0.929	مرتفع
	إجمالي البعد	3.967	0.572	مرتفع

يتضح من الجدول أن متغير جودة الخدمة الرقمية حقق متوسطا حسابيا قدره 3.967 بانحراف معياري قدره 0.572 والذي يشير الى نسبة قبول مرتفعة وفقا لسلم القياس المعتمد. كما نلاحظ أن الأوساط الحسابية لإتجاهات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور قد شكلت قبولا تراوح ما بين المتوسط والمرتفع، حيث كانت الأوساط الحسابية بين 3.61 و 4.17 بانحرافات معيارية تراوحت بين 0.671 و 1.021 وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا لرفع كفاءة خدماتها الالكترونية، من خلال منح الأولوية لضمان دقة العمليات الرقمية من خلال اليات التحقق التلقائي لبيانات بوسط حسابي 4.17 وكذا تقليل أوقات الانتظار لإتمام المعاملات بوسط حسابي بلغ 4.15 ومع ذلك نلاحظ أن العبارة تتسم المعلومات و الخدمات الرقمية المقدمة بالدقة والوضوح والجودة العالية حصلت على أدنى وسط حسابي في المحور 3.61 بأكبر قدر تشتت في الاراء 1.021 مما يشير الى وجود تفاوت في تقييم أفراد العينة لمستوى وضوح المحتوى المعلوماتي أو المعايير النوعية للخدمة المقدمة، وهو ما يتطلب تعزيز جهود الشفافية المعلوماتية وتدقيق جودة المحتوى الرقمي لضمان وصول خدمة متكاملة وواضحة لجميع المستخدمين بصورة موحدة .

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

-الفرضية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاصاله وجودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

❖ يوضح الجدول رقم (3-15) معامل الارتباط R^2 ، أي درجة تغير العامل المستقل "الاصالة" والمتغير التابع "جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف"

الجدول رقم 3-15: تفسير تأثير الاصالة في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

الاصالة	معامل التحديد R^2
	0.139

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التحديد $R^2=0.139$ وهذا يعني أن الاصالة تفسر 13.9% من التغيرات في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف و 86.1% تفسرها باقي العوامل الأخرى. ولتوضيح تأثير الاصالة في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف تم وضع الجدول التالي:

الجدول رقم 3-16: تأثير الاصالة في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

النموذج	المعاملات الغير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة f	القيمة الاحتمالية
	Unstandardized coefficients						
	الخطأ المعياري	β	Beta				
ثبات	2.278	0.809		2.818	0.009	4.505	0.043
الاصالة	0.403	0.190	0.372	2.123	0.043		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

من خلال نتائج الجدول رقم (3-17) نلاحظ أنه يوجد أثر معنوي للأصالة في تعزيز جودة الخدمات الرقمية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف حيث بلغ مستوى الدلالة 0.043 أي أقل من 0.05 وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.372) مع قيمة (2.123) ل T المحسوبة.

وبالتالي نقبل الفرضية الأولى بصيغتها:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد الاصاله عند مستوى الدلالة 0.05 في تعزيز جودة الخدمات الرقمية
بمؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

$$Y = 0.403 X + 2.278$$

ويكون تقدير معادلة الانحدار وفق ما يلي:

نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين الاصاله وجودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف حيث أنه كلما تغير مستوى الاصاله بوحدة واحدة تغير مستوى قيمة الاصاله بنسبة 40.3 % في نفس الاتجاه. وتتوافق هذه الفرضية مع أغلب الدراسات ذات الصلة بالموضوع

-الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر الطلاقة وجودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف يوضح الجدول رقم (18-3) معامل الارتباط R^2 ، أي درجة تغير العامل المستقل "الطلاقة" للعامل التابع "جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف"

الجدول رقم 3-17: عنصر الطلاقة وجودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

الطلاقة	معامل التحديد R^2
	0.395

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التحديد $R^2 = 0.359$ وهذا يعني أن بعد الطلاقة يفسر 35.9% من جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف و 64.1% تفسرها باقي العوامل الأخرى.

ولتوضيح تأثير بعد الطلاقة في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف تم وضع الجدول التالي:

الجدول رقم 3-18: أثر بعد الطلاقة في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

النموذج	المعاملات الغير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	القيمة الإحتمالية T (Sig)	قيمة f	القيمة الاحتمالية f(sig)
	β	الخطأ المعياري					
ثبات	2.010	0.503		3.997	0.000	15.692	0.000
الطلاقة	0.487	0.123	0.599	3.961	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من بيانات الجدول رقم (3-19) نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 أي أقل من 0.05 هذا يعني أن بعد الطلاقة له تأثير على جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

أما فيما يخص الفرضية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الطلاقة في تعزيز جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف عند مستوى الدلالة 0.05"، ومن خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه يوجد تأثير معنوي لبعء الطلاقة في تعزيز جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.487) مع قيمة (3.961) لـ T المحسوبة. وبالتالي تقبل الفرضية الثالثة بصيغتها:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الطلاقة في تعزيز جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف عند مستوى الدلالة 0.05

ويكون تقدير الانحدار وفق ما يلي: $Y = 0.487 X + 2.010$

- نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين المرونة السوقية وقيمة الزبون حيث أنه كلما تغير مستوى الطلاقة بوحدة واحدة تغير مستوى جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف بنسبة 48.7% في نفس الاتجاه.

وتتوافق هذه الفرضية مع أغلب الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع

-الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر المرونة و جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

يوضح الجدول رقم 19 معامل الارتباط R^2 أي درجة تغير العامل المستقل "المرونة" للعامل التابع " جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف "

الجدول رقم 3-19: تأثير المرونة في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

معامل التحديد R^2	المرونة
0.102	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التحديد $R^2=0.102$ وهذا يعني أن المرونة تفسر 10.2% من التغيرات في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف، و 89.8% تفسرها باقي العوامل الأخرى.

ولتوضيح تأثير المرونة في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف تم وضع الجدول التالي:

الجدول رقم 3-20: أثر المرونة في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

القيمة الاحتمالية F(sig)	قيمة f	القيمة الاحتمالية T(sig)	قيمة T الحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات الغير النمطية		النموذج
				Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		
				Beta	الخطأ المعياري	β	
0.085	3.192	0.000	3.945		0.697	2.749	ثبات
		0.035	1.787	0.320	0.171	0.305	المرونة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

لاختبار الفرضية الثالثة بالاعتماد على الجدول السابق نحد أن مستوى الدلالة بلغ (0.035) وهو أقل من مستوى الدلالة الذي اختبرنا عنده الفرضية (0.05) مع Beta تساوي (0.320) وقيمة (1.787) لـ T المحسوبة. وبذلك نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المرونة في تعزيز جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف عند مستوى الدلالة 0.05"

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المرونة في تعزيز جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف
عند مستوى الدلالة 0.05

ويكون تقدير الانحدار وفق ما يلي: $Y = 0.171 X + 2.749$

-الفرضية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 الحساسية للمشكلات و جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

يوضح الجدول رقم 21 معامل الارتباط R^2 ، أي درجة تغيّر العامل المستقلّ "الحساسية للمشكلات" للعامل التابع "جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف"

الجدول رقم 3-21: تأثير الحساسية للمشكلات وجودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر الطارف

معامل التحديد R^2	الحساسية للمشكلات
0.072	

الجدول رقم 3-22: أثر الحساسية للمشكلات في تعزيز جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر

النموذج	المعاملات الغير النمطية Unstandardize dcoefficients		المعاملات النمطية standardize dcoefficients	قيمة T الحسوبة	القيمة الاحتمالية T (Sig)	قيمة f	القيمة الاحتمالية F(sig)
	β	الخطأ المعياري	Beta				
ثبات	2.955	0.702		4.209	0.000	2.188	0.150
الحساسية للمشكلات	0.249	0.168	0.269	1.479	0.035		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التحديد $R^2 = 0.072$ وهذا يعني أن الحساسية للمشكلات تفسر 7.2% من جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف ، و 92.8% تفسرها باقي العوامل الأخرى.

ولتوضيح تأثير الحساسية للمشكلات جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف تم وضع الجدول التالي:

لاختبار الفرضية الرابعة بالاعتماد على الجدول السابق نحد أن مستوى الدلالة بلغ (0.035) وهو أقل من مستوى الدلالة الذي اختبرنا عنده الفرضية (0.05) مع Beta تساوي (0.269) وقيمة (1.479) لـ T المحسوبة. وبذلك نقبل الفرضية الرابعة التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الحساسية للمشكلات في تعزيز جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف عند مستوى الدلالة 0.05"

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الحساسية للمشكلات في جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف عند مستوى الدلالة 0.05

جاءت صيغتها كالاتي إلى أي مدى يساهم الابداع الاداري في تعزيز جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف.

من خلال نتائج الفرضيات السابقة أعلاه نستنتج أن المرونة الاستراتيجية لمؤسسة "بانو الجزائر" تساهم في خلق قيمة للزبائن من خلال المرونة الإنتاجية والمرونة السوقية وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية بصيغتها التالية:

للابداع الاداري أثر موجب ودال احصائيا في تعزيز جودة الخدمات الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

صياغة المعادلة الكلية للنموذج بناء على نتائج الانحدار المتعدد تم صياغة نموذج الدراسة رياضيا كما يلي:

$$Y = 0.497 + 0.403X_1 + 0.487X_2 + 0.171X_3 + 0.2955X_4$$

حيث تمثل:

$$A = 0.497 \text{ = قيمة الثابت } A$$

$$X_1: \text{بعد الأصالة} \quad X_3: \text{بعد المرونة}$$

$$X_2: \text{بعد الطلاقة} \quad X_4: \text{بعد الحساسية للمشكلات}$$

هذه المعادلة لا تعبر عن أرقام فقط، بل تعبر عن ترتيبية الاولويات في نجاح الرقمنة

قيمة الثابت A في المعادلة بلغ قيمة +0.497 والتي تمثل القيمة المتوقعة لجودة الخدمات الرقمية في حالة انعدام جميع أبعاد الابداع الاداري.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية، حيث تطرقنا فيه للإطار المنهجي للدراسة من خلال مجتمع وعينة الدراسة، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، وصدقها وثباتها والأدوات الإحصائية المعتمدة. كما قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، واختبار وتفسير فرضياتها.

وفي ضوء كل هذه الخطوات المنهجية اللازمة في أي بحث علمي انطلقنا في الجانب التطبيقي والذي تم من خلاله اختبار الفرضيات والخروج بالنتائج بناءً على ما أدلت به إجابات عينة الدراسة على الاستبيان، حيث بينت اتجاهات إجاباتهم حول كل متغير من المتغيرات (الإبداع الإداري، جودة الخدمات الرقمية) أهمية كل متغير في تحقيق المتغير الآخر، إذ أثبتت النتائج وجود تأثير للإبداع الإداري في تعزيز جودة الخدمات الرقمية والذي كان له.

من خلال كل ما سبق تم تأكيد وجود الأثر الإيجابي المباشر للإبداع الإداري من خلال أبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في تعزيز جودة الخدمات الرقمية، إذ يلعب الإبداع الإداري دوراً مهماً في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الإجراءات وتبسيطها وبالتالي التنفيذ السريع لها والذي ينعكس على جودة الخدمات الرقمية في المؤسسة.

الخاتمة

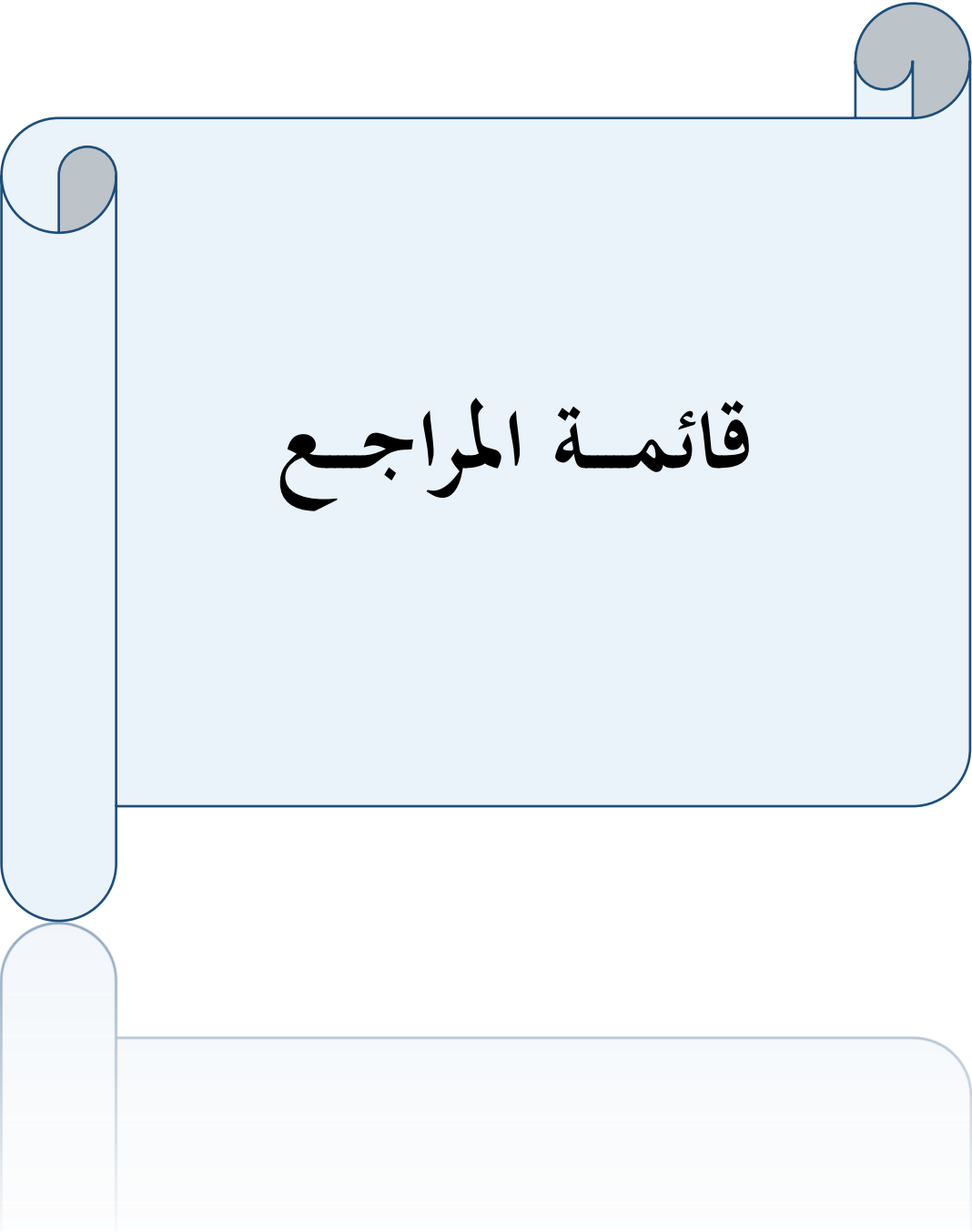
الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن الإبداع الإداري يمثل مدخلا استراتيجيا مهما لتحسين جودة الخدمات الرقمية، لما له من دور فعال في تطوير أساليب العمل، وتبسيط الإجراءات وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المستخدمين ومتطلباتهم المتجددة.

فتبني الأفكار الإبداعية وتشجيع العاملين على الابتكار يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين أبعاد جودة الخدمات الرقمية، من خلال تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة وموثوقية وسهولة في الاستخدام.

كما أبرزت الدراسة أن نجاح المؤسسات في تحقيق التميز في مجال الخدمات الرقمية لا يعتمد فقط على توفير التقنيات الحديثة، بل يتطلب أيضا وجود إدارة مبدعة تمتلك رؤية استراتيجية قادرة على استثمار الموارد البشرية والتكنولوجية بكفاءة، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والتطوير المستمر.

وعليه، فإن الاهتمام بتنمية الإبداع الإداري وترسيخ ثقافته داخل المؤسسات، ولا سيما في مؤسسة بريد الجزائر بولاية الطارف يعد ضرورة استراتيجية لتحسين جودة الخدمات الرقمية، وتعزيز رضا الزبائن، وتحقيق ميزة تنافسية تضمن للمؤسسة الاستمرارية والتميز في ظل التحولات الرقمية المتسارعة. ومن ثم، توصي الدراسة بضرورة تكثيف برامج التكوين، وتشجيع المبادرات الإبداعية، وتطوير البنية التكنولوجية بما يواكب متطلبات التحول الرقمي وتطلعات المستخدمين



قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. اثير ، ا. (2024). *اثر استراتيجية التمكين في الابداع الإداري، بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة و الاقتصاد وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع . كربلاء :جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد.*
2. أحمد , م .س. (2009). *التسويق الالكتروني . الاردن : دار المسيرة.*
3. البوسعيدى , م . ب . (2024). *أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين (دراسة حالة)العاملين بديوان الباط السلطاني بسلطنة عمان،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال . جامعة الشرقية.*
4. الحلبي , ج .ص . (2025). *تأثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الاداري دراسة ميدانية على شاغلي الوظائف الاداري بالادارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة .مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة. 8(45)*
5. الرزاق , هـ . ع . (2022). *أثر أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية على سلوك المستهلك وفق نموذج Aida - دراسة ميدانية ببيد الجزائر .-مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة. 7(1) ,*
6. السلمي , خ . ع . (, 2022 يوليو). *أثر بيئة العمل الداخلية على الأبداع الإداري بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة .المجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية. 6(23) ,*
7. العديلي , م .و . (2023). *المعيار وإطار العمل لجودة الخدمات الرقمية . (4. éd.)جامعة الاميرة نورة بن عبد الرحمن.*
8. العطار , غ . (2017). *واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية .مجلة كلية التربية. (175)*
9. القادر , ع . ا . (2024). *أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية (دراسة حالة بلدية البيض -الجزائر) .مجلة المنهل الاقتصادي. 7(2)*
10. القحطاني , ش . ن . (2023). *أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية .(المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات , 4(48).*

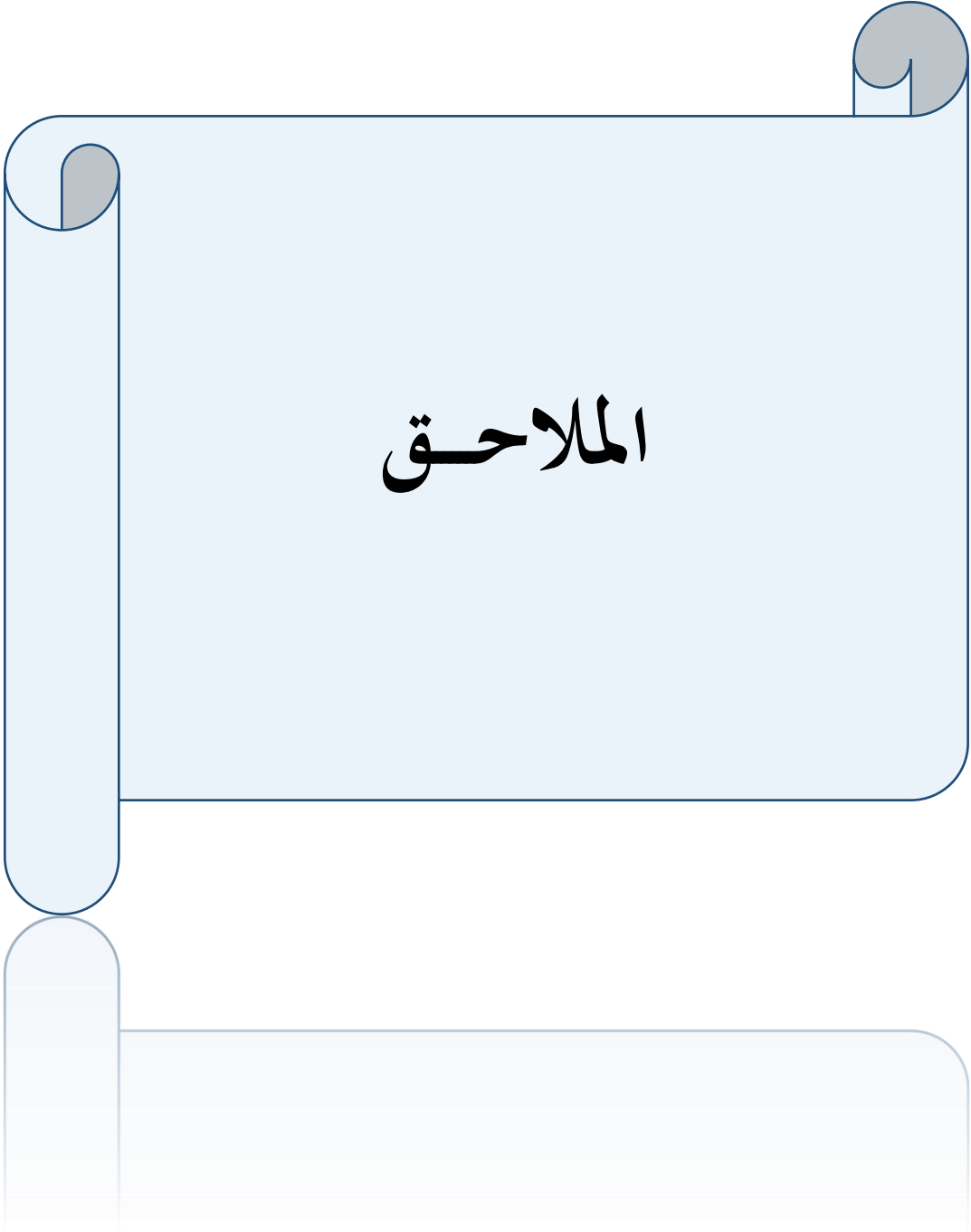
11. الله، س. ض. (2023). دور الرقمنة في تحسين الخدمات العمومية في ظل أزمة كورونا دراسة حالة لعمال بلدية المغير خلال 2023، مذكرة مقدمة الستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، التخصص: إدارة أعمال. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
12. الهديفي، م. ب. (2022). قياس أثر الابداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (37)
13. الهزاني، ن. ب. (2008). الخدمات الالكترونية في الأجهزة الحكومية - دراسة لتقييم مواقع الوزارات السعودية على الانترنت. السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
14. ايظطاحين، ص. (2015). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة. مجلة افاق لعلم الاجتماع، 5(2).
15. بلال خلف السكارنة. (2011). الابداع الاداري. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. بوعطيط، ج. ا. (2019). الابداع الاداري - خصائصه وعناصره - و دور القيادة الادارية في تنميته لدى العاملين. مجلة التكامل. 3(5)
17. جروان، ف. ع. (2002). الابداع مفهومه تدريبه. عمان، الاردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
18. جيلالي، ع. س. (2020). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال. الجزائر: جامعة ابن خلدون تبارت.
19. حلاب، ع. م. (2016). الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية .
20. حنان، غ. ا. (2021). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الإبداع الإداري بالمنظمات المعاصرة - رؤية تحليلية. مجلة تنوير للدراسات الادبية والانسانية. 5(1)
21. خيرى، أ. (2014). القيادة الاستراتيجية. عمان، الاردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
22. رمان، أ. ح. (2016). أثر جودة الخدمات الإلكترونية في تعزيز ولاء العملاء دراسة على عينة من عملاء البنوك التجارية الأردنية. مجلة دراسات العلوم الادارية. 43(1)
23. سعد، ب. ح. (2025). الإدارة الالكترونية كمدخل لتحسين أداء الخدمات العمومية في الإدارة المحلية في الجزائر. مجلة. Dirassat, 16(2)

24. سفيان , ب. ا. (s.d.). المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في المنظمات الخدمية العمومية .فعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية ادارة الموارد البشرية، العدد الثالث .
25. شعباني , ن. ز. (2020). الخدمات العمومية الالكترونية في الجزائر :نحو إرساء الحكومة الالكترونية .مجلة ابجاث اقتصادية وإدارية. 41(5)
26. صباح , و. ق. (2023). دور جودة الخدمة العمومية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة "دراسة حالة مديرية ،مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص :إدارة إستراتيجية . الجزائر :جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
27. صبرينة , ت. (2017). دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية :مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية . مجلة نماء للاقتصاد والتجارة. (2)
28. علي , ح. (2020). اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد "تجارب دولية " -دروس وعبر . "المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي. 8(1)
29. عنتر , ع. ا. (2008). واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر :دراسة ميدانية .مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 3(24)
30. عودة , ن. ا. (s.d.). العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته .مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية. (5)
31. غرايبي , س. م. (2019). الجودة في المؤسسات -دراسة نظرية .مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية. (15)
32. فارس , ق. ز. (s.d.). جودة الخدمات :حول بعض المفاهيم .الجزائر :جامعة باتنة. 1
33. فهمية , ج. ل. (2018). الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة .مجلة دراسات اقتصادية. 5(1)
34. كريمة , خ. (2023). الخدمة الالكترونية في الجزائر -البوابة الحكومية للخدمات العمومية "بوابتك "نموذجا .مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية. 7(1)
35. مبارك , ب. ن. (2017). تحسين الخدمات الإلكترونية بالاعتماد على معايير الجودة .مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية. (13)
36. محمد , ا. ع. (2024). اثار العوامل التنظيمية في الابداع الاداري .مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال. 8(2)

37. محمد، ن. أ. (2024). دور الابتكار الرقمي في تحسين جودة خدمات المؤسسة -دراسة حالة تطبيق محطتي لمؤسسة سوقال .مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية. 10(1)
38. مليكة، ب. (2022). متطلبات تطبيق الرقمنة و دورها في تحسين أداء الإدارة المحلية -دراسة حالة الشباك الإلكتروني بلدية البويرة .مجلة دراسات اقتصادية. 16(3)
39. منصور، ع. أ. (2016). نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر .المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية -1(2).
40. منصور، ع. ر. (2013). معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة .مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية. 12(12)
41. نادية، ض. (2015). جودة الخدمة العمومية .مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية. 4(4)
42. نبيل، ب. أ. (2017). أهمية الإبداع الإداري و الركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة .مجلة البدر 9(9).
43. وعدود، ن. أ. (2021). دور الابداع الاداري في تجويد الخدمات الادارية،رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام،تخصص العلوم الادارية و المالية . جامعة محمد الخامس بالرياض.
44. وعيل، م. ط. (2013-2014). أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي، مطبوعة . البويرة-الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية . الجزائر :جامعة اكلي محند أولحاج.
45. وليد، ب. (، 2022يونيو). معوقات الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال :المؤسسة الجزائرية نموذجاً .مجلة جامعة بني وليد العلوم الانسانية والتطبيقية. 24(24)
46. يعقوب، ف. (2025). اتجاهات عمال جامعة ورقلة نحو تطبيق نظام الرقمنة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية،مذكرة مقدمة الستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،التخصص :علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية . الجزائر :جامعة قاصدي مرباح -ورقلة.
47. يكن، ع. أ. (2018). المرافق العامة ونظامها ا لقانوني في التشريع الجزائري .مجلة العلوم القانونية والاجتماعية. 11(11)
48. يوسف، ب. س. (2021). تأثير المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين-دراسة ميدانية بمقر ولاية بومرداس .مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة. 4(2) ,

المراجع الاجنبية

1. Aissa, T. (2024). Digitization concepts and dimensions. *Law and Interscience Journal*, 3(2).
2. Aroui, m., & Hamidat , m. (2024). Administrative Creativity among Public Administration Employees: Concept and Rooting / Originality. *Management & Economics Research Journal*, 6(1).
3. Markus, Mittal, V., & Brock, C. (2015). E-Service Quality: A Meta-Analytic Review. *Journal of Retailing*, 91(4), 679–700.
4. Masar CTS. (s.d.). الفرق بين النظام الالكتروني التقليدي وإدارة المعاملات الرقمية. Consulté le 5 18, 2026, sur Masar CTS: <https://masarcts.com/ar/>
5. Parasuraman, ..., Zeithaml, V., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أخي الكريم، أختي الكريمة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي تهدف إلى جمع معلومات ميدانية لمعالجة موضوع "الابداع الإداري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة الخدمات الرقمية"، والذي يندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان المخصص للجواب، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، دون الإشارة إلى صاحبها.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ:

د. ملياني شكري

إعداد الطالبتين:

- زواي فاطمة الزهراء

- بوعالية ليلي

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: أقل من 20 ☐ 20-39 ☐ 40-50 ☐ أكثر من 50 ☐
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين مهني ☐ آخر ☐
-
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 1 ☐ 1-5 ☐ 6-15 ☐ أكثر من 15 ☐
- 5- المستوى الوظيفي: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐
- 6- هل منصب عملك الحالي يلائم مؤهلاتك العلمية والعملية؟: نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ (لا)

لماذا؟:.....

- 7- هل طبيعة عملك تحتاج إلى التكوين؟: نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ (نعم) ما هو هذا

التكوين:.....

الجزء الثاني: محاور الدراسة

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة بين الخيارات المتاحة.

المحور الأول: الابداع الاداري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
أولا/ عنصر الأصالة: القدرة على إنتاج أفكار تتصف بالجدة والندرة					
					1- ينجز الموظف مهامه بأسلوب متجدد
					2- يحرص الموظف على أداء عمل متميز
					3- للموظف الرغبة في تحسين أدائه لأعماله بطريقته الخاصة
					4- يحرص الموظف على تعلم استخدام التقنيات الجديدة
					5- يحرص الموظف على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة حول المواضيع المختلفة
ثانيا/ عنصر الطلاقة: إطلاق أكبر عدد من الأفكار في فترة وجيزة					
					6- يمتلك الموظف مهارات النقاش والإقناع
					7- لموظف القدرة على توليد الكثير من الأفكار الجديدة في فترة زمنية محددة.
					8- للموظف القدرة على التفكير السريع تلقائيا
					9- يمتلك الموظف القدرة على التعبير عن الأفكار بإتقان بما يتناسب مع الموقف
					10- تتمتع الموظف بحسن الاتصال وتبادل المعلومات مع زملائه في العمل بشكل دقيق وسريع
					11- يستطيع الموظف أن يجد أكثر من طريقة لإنجاز العمل الموكل إليه
ثالثا/ عنصر المرونة: القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات					

					12- يبحث الموظف عن الأفكار الإبداعية للتكيف مع مستجدات التقدم التكنولوجي
					13- يمتلك الموظف القدرة على تحسين أو تغيير أدائه بما يتناسب مع المهام الموكلة إليه
					14- بذل الموظف جهودا كثيرة لاقتراح أفكار لمنتجات أو خدمات جديدة تتماشى وأسلوب حياة الزبائن
					15- يستمع الموظف لآراء الموظفين الآخرين ويستفيد منها حتى لو كانت مخالفة لوجهة نظره
					16- يستطيع الموظف إنجاز مهام أكثر من المهام الموكلة إليه
رابعاً/ الحساسية للمشكلات: القدرة على التنبؤ بالمشكلات ورؤيتها من زوايا مختلفة					
					17- لموظف القدرة على بناء خطط وحلول مستقبلية لمواجهة المشكلات المتوقعة.
					18- يعرف الموظف جيداً أوجه القصور ومواطن الضعف في العمل الذي يؤديه
					19- للموظف القدرة على طرح العديد من البدائل والحلول لمواجهة المشكلات الطارئة وغير المتوقعة
					20- للموظف القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة
					21- يظهر الموظف استجابة جديدة للتكيف مع مشكلات العمل

المحور الأول: جودة الخدمات الرقمية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22- تسهم الخدمات الرقمية في تقليل أوقات الانتظار لإتمام المعاملات					
23- تضمن الخدمات الرقمية دقة العمليات والمعاملات المنجزة					
24- تمكن الخدمات الرقمية من إتمام المعاملات بثقة وأمان					
25- تساعد الخدمات الرقمية على أداء المعاملات بسهولة ويسر					
26- توفر الخدمات الرقمية معلومات وخدمات واضحة وعالية الجودة					
27- تلبي الخدمات الرقمية احتياجات المستخدمين بكفاءة					
28- توفر المؤسسة دعما فنيا فعالا للمستخدمين عند الحاجة					

شكرا على حسن تعاونكم