



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج

University of Mohamed El Bachir El Ibrahimi - Bordj Bou Arreridj

Faculty of Social Sciences and Humanities

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

Department of Social Sciences

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: D/SHS/SOCIO/S.O.T/19

الموضوع:

ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية
- دراسة حالة -

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه الطّور الثالث في علم الاجتماع

تخصّص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

أ.د. قرزيز محمود

إعداد الطالبة:

بن خزناجي فطوم لينة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
بوقفة عبد الرحمان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة برج بوعريريج	رئيساً
قرزيز محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مشرفاً ومقرراً
لعوارم مهدي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة برج بوعريريج	عضواً مناقشاً
مفتاح نادية	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة برج بوعريريج	عضواً مناقشاً
بلخيري كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 2	عضواً مناقشاً
بن خالد جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2023-2022/1445-1444



كلمة شكر وعرّفان

الحمد والشكر لله الذي منّ عليّ بإتمام هذا العمل،

أتقدم بكل معاني الشكر والتقدير والعرّفان للأستاذ الفاضل قرزیز محمود بقبول إشرافه على هذه الأطروحة والذي رافقني بتوجيهاته القيمة وآرائه السديدة التي كانت سنداً لي في إتمام هذا العمل .
أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير على النصائح السديدة والمرافقة التي حظيت بها من قبل الأساتذة ملالة إيمان والتي لم تبخلني بتوجيهاتها بخصوص الجانب الخاص بالمقابلة في هذا العمل .

أوجه شكري إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وتقييمه .

كما أوجه شكري إلى كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة برج بوعريّج .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل الذين تعاونوا معي في تذليل الصعوبات وساعدوني في نشر

الاستبيان، ومسؤولي مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريّج، وكل من ساهم في إنجاح هذا العمل من قريب أو

من بعيد .

كما أشكر كل زملائي من جامعة برج بوعريّج على نصائحهم وتشجيعهم لي .

لِينَة

إهداء

بعون الله تعالى وبتوفيق من العلي القدير تم إنجاز هذا العمل.

أصحاب الفضل الأول والأخير في تحقيق هذا الإنجاز من خلال دعمهم وتشجيعهم لي وبدعائهم ورضائهم.

إلى من شجعني على المشاركة طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي

(والدي العزيز)

إلى من بها أعلو، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء

(والدي الحبيب)

إلى من كان سندا لي في إتمام هذا العمل

(زوجتي الغالي)

إلى أخي الأكبر الغالي الذي رافقني في كل خطوة حفظه الله (خميمي)

إلى من بذلوا جهداً في مساعدتي وكانوا خير سند

(أختي الغالية وإخواني الغاليين)

إلى أعلى ما على قلبي

(إياد جود، يانيس يوسف)

إلى أسرتي إلى أصدقائي وزملائي

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية.....

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله خالصاً...

للجنة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

ب.....	كلمة شكر وعرهان
ا.....	فهرس المحتويات
X.....	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة 1

2.....	تمهيد:
2.....	أولاً: الإشكالية
4.....	ثانياً: فرضيات الدراسة
5.....	ثالثاً: أسباب اختيار موضوع البحث
6.....	رابعاً: أهداف الدراسة
6.....	خامساً: أهمية الدراسة
7.....	سادساً: المقاربة النظرية والسوسيولوجية لموضوع البحث:
10.....	سابعاً: دراسات سابقة
11.....	1. دراسات سابقة حول ثقافة الجودة:
15.....	2. دراسات سابقة حول متغير الإبداع التنظيمي:
18.....	3. دراسات سابقة حول ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي:
21.....	4. أهمية الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة:
22.....	ثامناً: نموذج الدراسة
24.....	تاسعاً: صعوبات الدراسة
25.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الإطار النظري لثقافة الجودة في المؤسسة 26

27.....	تمهيد:
28.....	أولاً: الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة
28.....	1. أساسيات إدارة الجودة الشاملة:
28.....	1.1. ماهية الجودة:
31.....	2.1. ماهية إدارة الجودة الشاملة:
31.....	3.1. نشأة إدارة الجودة الشاملة:
32.....	4.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

34	5.1. مراحل إدارة الجودة الشاملة:
35	6.1. خصائص إدارة الجودة الشاملة:
36	7.1. مبادئ وممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:
38	8.1. البنية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة:
39	2. رواد إدارة الجودة الشاملة ومفكروها:
57	ثانياً: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية
57	1. ماهية الثقافة:
57	1.1. مفهوم الثقافة:
58	2.1. تأثير الثقافة على المؤسسة:
59	2. ماهية الثقافة التنظيمية:
60	1.2. تعريف الثقافة التنظيمية:
60	2.2. خصائص الثقافة التنظيمية:
61	3.2. أهمية الثقافة التنظيمية:
62	4.2. أنواع الثقافة التنظيمية:
63	5.2. محددات الثقافة التنظيمية:
64	6.2. مستويات الثقافة التنظيمية:
65	7.2. أبعاد الثقافة التنظيمية:
66	8.2. وظائف الثقافة التنظيمية:
67	3. الثقافة التنظيمية في المؤسسة:
67	1.3. تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المؤسسة:
69	2.3. إسهامات وآليات الثقافة التنظيمية في المؤسسة:
71	3.3. صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية في المؤسسة:
72	4.3. متطلبات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:
74	ثالثاً: الإطار النظري والمفاهيمي لثقافة الجودة في المؤسسة
74	1. أساسيات ثقافة الجودة:
74	1.1. مفهوم ثقافة الجودة:
76	2.1. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بثقافة الجودة في المؤسسة:
81	3.1. خصائص ثقافة الجودة:
83	4.1. أنواع ثقافة الجودة:
83	5.1. المعايير اللازمة لتحسين ثقافة الجودة:
84	2. ثقافة الجودة في المؤسسة:
84	1.2. مؤشرات وجود ثقافة الجودة بالمؤسسة:
85	2.2. خطوات التحول نحو ثقافة الجودة في المؤسسة:
87	3.2. القواعد الأساسية لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة:

88	4.2. مكونات أساسية لثقافة الجودة في المؤسسة:
91	5.2. ثقافة الجودة في المؤسسات والإجراءات اللازمة لبنائها:
93	6.2. الأسس والمرتكزات التي تقوم عليها ثقافة الجودة في المؤسسة:
95	7.2. الحفاظ على ثقافة الجودة في المؤسسة:
96	8.2. عوامل بناء ثقافة الجودة في المؤسسة:
97	9.2. علامات ضعف ثقافة الجودة في المؤسسة:
99	رابعاً: أبعاد ثقافة الجودة في المؤسسة
99	1. بعد القيادة الإدارية:
99	1.1. ماهية القيادة الإدارية:
100	2.1. القيادة الإدارية كبعد من أبعاد ثقافة الجودة:
103	3.1. عناصر القيادة الإدارية المساهمة في نشر ثقافة الجودة:
105	2. بعد التحسين المستمر:
105	1.2. ماهية التحسين المستمر:
108	2.2. التحسين المستمر كبعد من أبعاد ثقافة الجودة:
110	3.2. عناصر التحسين المستمر المساهمة في نشر ثقافة الجودة:
113	3. بعد المناخ التنظيمي:
113	1.3. ماهية المناخ التنظيمي:
115	2.3. المناخ التنظيمي كبعد من أبعاد ثقافة الجودة:
117	3.3. عناصر المناخ التنظيمي المساهمة في نشر ثقافة الجودة:
118	4. بعد رضا العميل:
119	1.4. ماهية رضا العميل:
122	2.4. رضا العميل كبعد من أبعاد ثقافة الجودة:
122	3.4. عناصر رضا العميل المساهمة في نشر ثقافة الجودة:
124	خلاصة الفصل:

125 الفصل الثالث: الإطار النظري للإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية

126	تمهيد:
127	أولاً: ماهية المؤسسة الصناعية:
127	1. تعريف المؤسسة:
127	1.1. مفهوم المؤسسة سوسولوجياً:
129	2.1. تعريف المؤسسة الصناعية:
130	2. أهداف المؤسسة الصناعية:
131	ثانياً: الإطار المفاهيمي للإبداع

131	1. التطور التاريخي للاهتمام الفكري بالإبداع:
132	2. مفهوم الإبداع:
132	1.2. لغة:
132	2.2. اصطلاحاً:
134	3. أنواع الإبداع:
134	1.3. الإبداع الجزئي (التدرجي) والإبداع الشامل (الجزري):
135	2.3. الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري التنظيمي:
135	3.3. إبداع مرتكزة المنتجات وإبداع مرتكزة العمليات:
135	4. ركائز وعناصر الإبداع:
135	1.4. ركائز الإبداع:
136	2.4. عناصر الإبداع:
138	5. مبادئ الإبداع:
139	6. مراحل العملية الإبداعية:
140	7. مستويات الإبداع في المؤسسات:
140	1.7. الإبداع على مستوى الفرد:
141	2.7. الإبداع على مستوى الجماعة:
142	3.7. الإبداع على مستوى المؤسسة:
144	8. نظريات الإبداع:
146	9. استراتيجيات الإبداع:
149	ثالثاً: الإطار النظري للإبداع التنظيمي في المؤسسة:
149	1. ماهية الإبداع التنظيمي:
149	1.1. مفهوم الإبداع التنظيمي:
151	2.1. مصادر الإبداع التنظيمي:
151	3.1. مراحل الإبداع التنظيمي:
152	4.1. العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:
155	5.1. إستراتيجيات داعمة للإبداع التنظيمي:
156	6.1. النظريات السوسولوجية المفسرة لعلاقة الإدارة بالإبداع التنظيمي في ظل المراحل المعاصرة:
160	7.1. معوقات الإبداع التنظيمي في المؤسسة:
162	2. الإبداع التنظيمي في المؤسسة:
162	1.2. أهمية ومظاهر الإبداع التنظيمي في المؤسسة:
166	2.2. تنمية الإبداع التنظيمي والعوامل المساعدة له:
168	3.2. تطبيق الإبداع التنظيمي ومنظوره:
172	رابعاً: علاقة ثقافة المؤسسة بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية

172	1. مفهوم الثقافة الإبداعية في المؤسسات:
173	1.1. تعريف ثقافة العمل الإبداعية:
174	2.1. علاقة ثقافة المؤسسة بالإبداع لدى العاملين:
174	2. خصائص الثقافة الإبداعية:
175	3. متطلبات تعزيز ثقافة المؤسسة الإبداعية:
176	4. عناصر ثقافة الإبداع بالمؤسسة الصناعية:
177	5. الفرق بين المدخل الأمريكي والياباني في التحسين بهدف تعزيز الإبداع في المؤسسة الصناعية:....
177	1.5. المدخل الياباني:
178	2.5. المدخل الأمريكي:
178	3.5. الاختلافات بين المدخلين الياباني والأمريكي في التحسين المستمر بهدف تعزيز الإبداع:
179	6. نماذج للثقافة السائدة في بعض المؤسسات الصناعية المبدعة:
179	1.6. الثقافة السائدة في (المؤسسة الأمريكية الصناعية M3):
180	2.6. الثقافة السائدة في (المؤسسة اليابانية الصناعية TOYOTA):
183	3.6. التحليل السوسيولوجي لفلسفة الثقافة الإبداعية السائدة في المؤسسات الصناعية:
184	7. معوقات الثقافة الإبداعية في المؤسسات الصناعية:
185	خامساً: أبعاد ثقافة الجودة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.....
185	1. القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية:
189	1.1. التزام الإدارة العليا ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي:
190	2.1. المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي:
191	3.1. الاتصال ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي:
191	2. التحسين المستمر ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية:
193	1.2. التمكين وعلاقته بالإبداع التنظيمي:
194	2.2. التكوين وعلاقته بالإبداع التنظيمي:
195	3.2. التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي:
196	3. المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية:
198	1.3. الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي:
199	2.3. التكنولوجيا الحديثة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي:
199	3.3. الانتماء التنظيمي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي:
201	4. رضا العميل ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية:
202	1.4. الالتزام ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي:
202	2.4. الثقة دورها في تعزيز الإبداع التنظيمي:
203	3.4. الاتصال ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي:
204	خلاصة الفصل:

205	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
206	تمهيد:
207	أولاً. مجالات الدراسة:
207	1. التعريف بميدان الدراسة:
208	2. المجال المكاني:
209	3. المجال البشري للدراسة:
209	4. المجال الزمني للدراسة:
210	5. أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته لموضوع البحث:
211	ثانياً: الخيار المنهجي واستراتيجيات البحث
211	1. الخيار المنهجي:
211	1.1. تصميم البحث الكمي:
212	2.1. تصميم البحث النوعي:
212	3.1. تصميم البحث المختلط:
213	2. البحث المندمج (المختلط) وإستراتيجيته:
213	1.2. تعريف البحث المندمج/ المختلط:
214	2.2. مبررات استخدام البحث المندمج:
218	3.2. إستراتيجيات وتصاميم البحث المندمج/ المختلط:
222	ثالثاً: أداة المقابلة الموجهة لمسؤولي مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج
222	1. ماهية المقابلة:
222	2. مفهوم المقابلة في البحث النوعي:
223	3. أنواع المقابلة:
223	4. عينة الدراسة (المقابلة):
226	رابعاً: أداة الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج
226	1. الاستبيان:
226	2. مجتمع الدراسة:
228	خامساً: أداة الاستبيان الموجه لزيائن مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج
228	1. الاستبيان:
228	2. عينة الدراسة:
231	سادساً: خطوات إجراء الدراسة التطبيقية:
232	خلاصة الفصل:

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لعلاقة ثقافة الجودة بالإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور إلكترونيكس	
233	برج بوغيريريج
234	تمهيد:
235	أولاً: عرض وتحليل نتائج المقابلة مع مسؤولين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوغيريريج
235	1. أساسيات حول برنامج Nvivo ومقاربات التحليل الكيفي للمقابلة:
235	1.1. برنامج Nvivo:
235	2.1. مقاربات التحليل الكيفي للمقابلة:
236	2. عرض وتحليل نتائج المقابلة:
236	1.2. ترميز البيانات الكيفية وإدراجها ضمن برنامج Nvivo:
236	2.2. استخراج نتائج الدراسة الكيفية وتحليلها:
258	ثانياً: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوغيريريج
258	1. التحليل الإحصائي للدراسة:
258	1.1. صدق وثبات الأداة:
259	2.1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:
259	2. عرض نتائج التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية الوظيفية للمستجوبين من العمال
265	3. التحليل الوصفي لاتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة:
265	1.3. اتجاهات المستجوبين حول ثقافة الجودة:
277	2.3. اتجاهات المستجوبين حول متغير الإبداع التنظيمي:
281	4. العلاقة بين أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة من وجهة نظر عمالها:
282	1.4. البعد الأول القيادة الإدارية:
282	2.4. البعد الثاني التحسين المستمر:
282	3.4. البعد الثالث المناخ التنظيمي:
282	5. اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوغيريريج تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية
290	6. استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي في قياس أثر أبعاد ثقافة الجودة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر عمالها:
290	1.6. أساسيات حول برنامج (Amos) والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي:
292	2.6. استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في استخراج (عوامل) أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوغيريريج
305	3.6. استخدام التحليل العاملي التوكيدي في استخراج (عوامل) أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوغيريريج
314	ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لربان مؤسسه كوندور إلكترونيكس برج بوغيريريج
314	1. التحليل الإحصائي للدراسة:

314	1.1. صدق وثبات الأداة:.....
314	2.1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:.....
315	2. عرض نتائج التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية الوظيفية للمستجوبين من الزبائن
320	3. التحليل الوصفي لاتجاهات المستجوبين من الزبائن حول متغيرات الدراسة
320	1.3. اتجاهات المستجوبين حول رضا العميل
323	2.3. اتجاهات المستجوبين حول الإبداع التنظيمي:.....
325	4. العلاقة بين رضا العميل والإبداع التنظيمي:
	5. اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي لدى زبائن
326	مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.....
	6. استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في قياس أثر رضا العميل على الإبداع التنظيمي في مؤسسة
328	كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر زبائنها
328	1.6. رضا العميل
331	2.6. الإبداع التنظيمي:
	7. استخدام التحليل العاملي التوكيدي في استخراج (عوامل) أبعاد رضا العميل والإبداع التنظيمي من وجهة
334	نظر زبائن مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج.....
335	1.7. التحليل التوكيدي لبعد رضا العميل وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:
336	2.7. تحليل النموذج الهيكلي المقدر:
339	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة
339	1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:
339	1.1. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:
340	2.1. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:
341	3.1. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:
343	4.1. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة:
344	5.1. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الخامسة:.....
345	6.1. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية السادسة:.....
346	7.1. عرض ومناقشة وتحليل الفرضية العامة:
346	2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:.....
348	3. مناقشة النتائج في ضوء الأهداف:.....
350	خلاصة الفصل:.....
351	خاتمة.....
355	المراجع
370	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
37	مبادئ وممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة	الجدول رقم (1-2)
45	اهتمامات جوران حول الجودة	الجدول رقم (2-2)
47	يوضح نموذج Grosby ذو الخطوات الأربعة عشر	الجدول رقم (3-2)
55	المنادون بالجودة وتعريفاتهم الخاصة بها	الجدول رقم (4-2)
60	مفاهيم الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (5-2)
76	مقارنة بين الوضع التقليدي ووضع ثقافة الجودة	الجدول رقم (6-2)
79	بعض قيم الثقافة التنظيمية ضمن المدخل التقليدي وضمن مدخل ثقافة الجودة	الجدول رقم (7-2)
97	عوامل ثقافة الجودة	الجدول رقم (8-2)
100	مفاهيم القيادة الإدارية	الجدول رقم (9-2)
109	سمات التحسين المستمر في ظل ثقافة إدارة الجودة الشاملة	الجدول رقم (10-2)
134	الفرق بين الإبداع والابتكار	الجدول رقم (1-3)
150	مفاهيم الإبداع التنظيمي	الجدول رقم (2-3)
178	الاختلافات بين المدخلين الياباني والأمريكي في التحسين المستمر بهدف تعزيز الإبداع	الجدول رقم (3-3)
182	الخصائص الثقافية لمؤسسة (M3 و TOYOTA)	الجدول رقم (4-3)
187	الأنماط القيادية وفق المسار (الهدف)	الجدول رقم (5-3)
193	فوائد التمكين من خلال بناء فرق عمل بالنسبة للعاملين والمنظمة والزبائن	الجدول رقم (6-3)
200	الانتماء التنظيمي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي	الجدول رقم (7-3)
209	تطور الموارد البشرية لمؤسسة كوندور خلال سنة (2021/2020)	الجدول رقم (1-4)
222	مفاهيم المقابلة في البحث النوعي	الجدول رقم (2-4)
224	عينة الدراسة	الجدول رقم (3-4)
226	مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (4-4)
237	المصطلحات الأكثر تكراراً بين المستجوبين	الجدول رقم (1-5)
240	تماثل المصادر حسب معامل التشابه النصي Karl Pearsen	الجدول رقم (2-5)
246	نسب التغطية للعقد	الجدول رقم (3-5)
258	نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)	الجدول رقم (4-5)
258	نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة لكل متغير (معامل ألفا كرونباخ)	الجدول رقم (5-5)
259	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم (6-5)
260	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (7-5)
260	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	الجدول رقم (8-5)
261	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة	الجدول رقم (9-5)
262	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (10-5)
263	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية	الجدول رقم (11-5)

264	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول رقم (5-12)
265	تقييم المستجوبين (العمال) حول القيادة الإدارية بالمؤسسة	الجدول رقم (5-13)
268	نتائج تقييم المستجوبين (العمال) لبعدها القيادة الإدارية وفقا لمؤشراتها	الجدول رقم (5-14)
269	تقييم المستجوبين حول التحسين المستمر بالمؤسسة	الجدول رقم (5-15)
272	نتائج تقييم المستجوبين (العمال) لبعدها التحسين المستمر وفقا لمؤشراته	الجدول رقم (5-16)
273	تقييم المستجوبين (العمال) حول المناخ التنظيمي بالمؤسسة	الجدول رقم (5-17)
276	نتائج تقييم المستجوبين (العمال) لبعدها المناخ التنظيمي وفقا لمؤشراته	الجدول رقم (5-18)
277	نتائج تقييم المستجوبين (العمال) لأبعاد ثقافة الجودة من وجهة نظر عمالها	الجدول رقم (5-19)
278	إجابات المستجوبين حول الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة	الجدول رقم (5-20)
281	نتائج تقييم المستجوبين (العمال) لمتغير الإبداع التنظيمي وفقا لأبعاده	الجدول رقم (5-21)
281	الارتباط بين أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي	الجدول رقم (5-22)
283	اختبار الفروق في مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية الجنس	الجدول رقم (5-23)
283	اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة حسب خاصية السن	الجدول رقم (5-24)
284	اختبار الفروق في مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية الوظيفة	الجدول رقم (5-25)
284	المتوسطات الحسابية لمحور الإبداع التنظيمي وفق خاصية الوظيفة	الجدول رقم (5-26)
285	اختبار المقارنات البعدية LSD لاختلاف مستوى الإبداع التنظيمي وفق خاصية الوظيفة	الجدول رقم (5-27)
286	اختبار الفروق في مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية المستوى التعليمي	الجدول رقم (5-28)
286	المتوسطات الحسابية لبعدها القيادة الإدارية والتحسين المستمر وفق خاصية المستوى التعليمي	الجدول رقم (5-29)
287	اختبار المقارنات البعدية LSD لاختلاف مستوى القيادة الإدارية والتحسين المستمر وفق خاصية المستوى التعليمي	الجدول رقم (5-30)
289	اختبار الفروق في مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية الأقدمية	الجدول رقم (5-31)
289	اختبار الفروق في مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية الخبرة المهنية	الجدول رقم (5-32)
293	مصفوفة الارتباط لبعدها القيادة الإدارية	الجدول رقم (5-33)
293	اختباري KMO و Bartlett's لبعدها القيادة الإدارية	الجدول رقم (5-34)
294	نتائج مقياس MSA لبعدها القيادة الإدارية	الجدول رقم (5-35)
294	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة لبعدها القيادة الإدارية انطلاقا من عباراته	الجدول رقم (5-36)
295	جودة تمثيل العوامل المستخرجة لبعدها القيادة الإدارية	الجدول رقم (5-37)
295	العوامل المستخرجة (مصفوفة النمط) لبعدها القيادة الإدارية	الجدول رقم (5-38)
296	اختباري KMO و Bartlett's لبعدها التحسين المستمر	الجدول رقم (5-39)

297	نتائج مقياس MSA لبعء التحسين المستمر	الجدول رقم (5-40)
297	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة لبعء التحسين المستمر انطلاقاً من عباراته	الجدول رقم (5-41)
298	جودة تمثيل العوامل المستخرجة لبعء التحسين المستمر	الجدول رقم (5-42)
299	العوامل المستخرجة (مصفوفة النمط) لبعء التحسين المستمر	الجدول رقم (5-43)
300	اختباري KMO و Bartlett's لبعء المناخ التنظيمي	الجدول رقم (5-44)
300	نتائج مقياس MSA لبعء المناخ التنظيمي	الجدول رقم (5-45)
300	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة لبعء المناخ التنظيمي انطلاقاً من عباراته	الجدول رقم (5-46)
301	جودة تمثيل العوامل المستخرجة لبعء المناخ التنظيمي	الجدول رقم (5-47)
302	العوامل المستخرجة (مصفوفة النمط) لبعء المناخ التنظيمي	الجدول رقم (5-48)
303	اختباري KMO و Bartlett's لبعء الإبداع التنظيمي	الجدول رقم (5-49)
303	نتائج مقياس MSA لبعء الإبداع التنظيمي	الجدول رقم (5-50)
303	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة لبعء الإبداع التنظيمي انطلاقاً من عباراته	الجدول رقم (5-51)
304	جودة تمثيل العوامل المستخرجة لبعء الإبداع التنظيمي	الجدول رقم (5-52)
305	العوامل المستخرجة (مصفوفة النمط) لبعء الإبداع التنظيمي	الجدول رقم (5-53)
312	قيم مؤشرات المطابقة الإجمالية المحسوبة أو التجريبية والنموذجية لنموذج أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	الجدول رقم (5-54)
312	الأثار المباشرة في النموذج الهيكلي المقدر	الجدول رقم (5-55)
314	نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)	الجدول رقم (5-56)
314	نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة لكل متغير (معامل ألفا كرونباخ)	الجدول رقم (5-56)
315	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم (5-58)
315	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (5-59)
316	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	الجدول رقم (5-60)
316	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	الجدول رقم (5-61)
317	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهر	الجدول رقم (5-62)
318	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة زبون المؤسسة	الجدول رقم (5-63)
318	توزيع المنتجات المطلوبة من طرف الزبائن	الجدول رقم (5-64)
319	توزيع الميزة المحفزة لشراء منتجات المؤسسة	الجدول رقم (5-65)
321	تقييم المستجوبين (الزبائن) حول رضا العميل	الجدول رقم (5-66)
322	نتائج تقييم المستجوبين (الزبائن) لبعء رضا العميل وفقاً لمؤشراته	الجدول رقم (5-67)
323	تقييم المستجوبين (الزبائن) حول الإبداع التنظيمي بالمؤسسة	الجدول رقم (5-68)
325	الارتباط بين رضا العميل والإبداع التنظيمي	الجدول رقم (5-69)
326	اختبار فروق على مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي لدى زبائن مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج - تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية	الجدول رقم (5-70)
328	مصفوفة الارتباط لبعء رضا العميل	الجدول رقم (5-71)
329	اختباري KMO و Bartlett's لبعء رضا العميل	الجدول رقم (5-72)

329	نتائج مقياس MSA لبعء رضا العميل	الجدول رقم (5-73)
329	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة لبعء رضا العميل انطلاقاً من عباراته	الجدول رقم (5-74)
330	جودة تمثيل العوامل المستخرجة لبعء رضا العميل	الجدول رقم (5-75)
330	العوامل المستخرجة (مصنوفة النمط) لبعء رضا العميل	الجدول رقم (5-76)
331	مصنوفة الارتباط لبعء الإبداع التنظيمي	الجدول رقم (5-77)
331	اختباري KMO و Bartlett's لبعء الإبداع التنظيمي	الجدول رقم (5-78)
332	نتائج مقياس MSA لبعء الإبداع التنظيمي	الجدول رقم (5-79)
332	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة لبعء الإبداع التنظيمي انطلاقاً من عباراته	الجدول رقم (5-80)
333	جودة تمثيل العوامل المستخرجة لبعء الإبداع التنظيمي	الجدول رقم (5-81)
333	العوامل المستخرجة (مصنوفة النمط) لبعء الإبداع التنظيمي	الجدول رقم (5-82)
337	الأثار المباشرة في النموذج الهيكلي المقدر	الجدول رقم (5-83)

ثانياً: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	نموذج الدراسة الإفتراضي	الشكل رقم (1-1)
50	مخطط إيشيكاوا	الشكل رقم (1-2)
52	يوضح مكونات نموذج Baldrige	الشكل رقم (2-2)
64	القوى المؤثرة في تطوير الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (2-3)
65	مضامين الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (2-4)
72	علاقة ثقافة المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة	الشكل رقم (2-5)
77	ثقافة الجودة المقادة بالمديرين الذين يدركون أن منظماتهم موجودة لتدعيم العلاقة بينها وبين زبائنها	الشكل رقم (2-6)
78	ثقافة الجودة في منظمات الأعمال	الشكل رقم (2-7)
80	إطار مقترح لتقييم وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة	الشكل رقم (2-8)
85	الخطوات للانتقال لثقافة الجودة	الشكل رقم (2-9)
92	موقع ثقافة الجودة في المؤسسة	الشكل رقم (2-10)
92	دور القيادة في نشر وتعزيز ثقافة الجودة	الشكل رقم (2-11)
101	عناصر القيادة الفعالة	الشكل رقم (2-12)
102	القيادة إلى نتائج الأعمال	الشكل رقم (2-13)
110	العناصر اللازمة لنجاح ثقافة التحسين المستمر	الشكل رقم (2-14)
120	خطوات متابعة رضا العملاء	الشكل رقم (2-15)
141	مكونات الإبداع على مستوى الفرد	الشكل رقم (3-1)
142	مكونات السلوك الإبداعي الجماعي	الشكل رقم (3-2)
143	ألية عمل الإبداع التنظيمي	الشكل رقم (3-3)
155	الاستراتيجيات الداعمة للإبداع التنظيمي	الشكل رقم (3-4)

169	النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات	الشكل رقم (3-5)
176	خطوات تعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية	الشكل رقم (3-6)
185	أبعاد ثقافة الجودة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية	الشكل رقم (3-7)
207	منتجات مؤسسة كوندور	الشكل رقم (4-1)
211	الخيارات المنهجية	الشكل رقم (4-2)
215	بيانات معالجة مشكلة البحث	الشكل رقم (4-3)
215	الدراسات الإضافية لتفسير النتائج	الشكل رقم (4-4)
216	تعميم النتائج	الشكل رقم (4-5)
217	طرق البحث الإضافية	الشكل رقم (4-6)
217	طرق البحث في الدراسة	الشكل رقم (4-7)
218	طرق البحث	الشكل رقم (4-8)
219	تصميم التثليث	الشكل رقم (4-9)
219	تصميم المتكامل	الشكل رقم (4-10)
220	التصميم التفسيري المتتابع	الشكل رقم (4-11)
220	التصميم الاستكشافي المتتابع	الشكل رقم (4-12)
239	سحابة كلمات للمصادر	الشكل رقم (5-1)
245	توضيح التشابه النصي بين أجوبة المقابلات	الشكل رقم (5-2)
253	الخريطة المعرفية للثقافة الجودة	الشكل رقم (5-3)
255	الخريطة المعرفية للإبداع التنظيمي	الشكل رقم (5-4)
256	الخريطة المعرفية لتعزيز ثقافة الجودة	الشكل رقم (5-5)
260	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس	الشكل رقم (5-6)
260	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن	الشكل رقم (5-7)
261	توزيع حسب الوظيفة	الشكل رقم (5-8)
262	توزيع حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (5-9)
263	توزيع حسب الأقدمية	الشكل رقم (5-10)
264	توزيع حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم (5-11)
307	نموذج القياس للعلاقة بين أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عمالها	الشكل رقم (5-12)
311	تقدير النموذج الهيكلي للعلاقة بين مؤشرات أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	الشكل رقم (5-13)
315	متغير الجنس	الشكل رقم (5-14)
316	متغير السن	الشكل رقم (5-15)
316	متغير الوظيفة	الشكل رقم (5-16)
317	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري	الشكل رقم (5-17)
318	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير أقدمية الزبون لدى المؤسسة	الشكل رقم (5-18)

319	توزيع المنتجات المطلوبة من طرف الزبائن	الشكل رقم (5-19)
320	توزيع الميزة المحفزة لشراء منتجات المؤسسة	الشكل رقم (5-20)
334	النموذج الهيكلي المقترح للعلاقة بين رضا العميل والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها	الشكل رقم (5-21)
336	تقدير النموذج الهيكلي للعلاقة بين رضا العميل والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	الشكل رقم (5-22)

ثالثا: قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
371	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان الموجه للعمال والزبائن	الملحق رقم (1)
372	دليل المقابلة	الملحق رقم (2)
373	استبيان موجه لعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج	الملحق رقم (3)
381	استبيان موجه لزبائن مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج	الملحق رقم (4)
385	نتائج تحليل المقابلة وفقا للخرائط المعرفية والمقاربة اللغوية باستخدام برنامج Nvivo12	الملحق رقم (5)
389	نتائج تقدير النموذج الهيكلي للعلاقة بين مؤشرات أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج	الملحق رقم (6)
392	نتائج تقدير النموذج الهيكلي للعلاقة بين رضا العميل والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج	الملحق رقم (7)

مقدّمة

مع بداية القرن الجديد فإن المؤسسات الصناعية عبر العالم كله تواجه تحديات تكنولوجية كما تواجه منافسة كونية، ومن ثم فإن القدرة على البقاء والاستمرار تعتمد على كيفية مواجهة هذه المؤسسات لمثل هذه التحديات واليوم مثلما كان الحال في الماضي فإن مهارات البقاء والاستمرار يجب أن تكون متداخلة بين العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة، وهكذا بغض النظر عن الأزمنة فإن المؤسسات الفعالة تتنافس من خلال تقديم جودة الخدمات والأداء في المؤسسة.

فسعت المؤسسات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها أسلوب إداري حديث تهتم به جميع المؤسسات، وفي مختلف المجالات وخاصة المجال الصناعي، فقد أصبحت الجودة ركيزة أساسية من الركائز التي تهتم بها وتلتزم بها الإدارة العليا، بهدف تحقيق مستويات عالية من جودة الأداء والخدمات، ولاسيما أن المؤسسات التي حققت نجاحات عديدة على مستوى العالم قد تبنت فلسفة مفادها أن الجودة مسؤولية الجميع وهذا ما أكده أبو إدارة الجودة وليام إدوارد ديمنج، والتي أصبحت اليوم الركيزة الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولتلبية متطلبات العميل الخارجي بشكل مستمر، إلا أن أغلب الدراسات تشير إلى فشل بعض المؤسسات في تحسين جودة مخرجاتها بالرغم من تطبيق مبادئ إدارة الجودة، والسبب يعود إلى ضعف الثقافة التنظيمية والتي ينظر إليها بأنها القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يجب أن تكون لتغيير ما في داخل العاملين من أجل التوجه نحو تطبيق الأفكار المعاصرة التي تساهم في تطوير أدائها، لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى تجديد المؤسسات عن طريق تبني ثقافة الجودة والتي أصبح تطبيقها هو معيار التغيير الجوهري لكونه يشمل العاملين والزبائن معاً وهذا ما حققته الثقافة اليابانية في جعل اليابان مصدر قوة عالمية تنافسية، وهذه المهمة ليست بالسهلة فعلى المؤسسات التي تسعى لتحقيق الأفكار الإبداعية والمتجددة أن تجعل من أبعاد ثقافة الجودة أنساق فرعية متداخلة بنائياً ووظيفياً بحيث الكل جزءاً من كيان المؤسسة.

وفي عالم اليوم الذي يتسم بالتنافسية الشديدة، فإن المؤسسات في شتى القطاعات الصناعية تحتاج إلى ثقافة الجودة وهذا ما تقدمه من أداء متميز وتطور وإبداع متواصل، فثقافة الجودة باعتبارها نسق عام تتمثل أنساقها الفرعية في القيادة الإدارية الفعالة، باعتبارها النسق الأول الذي تبنى عليه باقي الأنساق الفرعية الأخرى، ذلك لأن أسلوب تعامل القادة مع العاملين هو أمر بالغ الأهمية في خلق مناخ عمل فعال لهؤلاء العاملين، ويدرك القادة أنه كلما تحسنت طريقة معاملة العاملين لديهم تحسنت معاملة العاملين للعملاء من خلال التزامهم لهم، فأشراكهم في اتخاذ القرارات ومنح الفرص لهم لطرح أفكارهم، والتواصل معهم يزيد من ثقتهم ودافعيتهم للعمل في المؤسسة، فالقيادة التشاركية تجعل من الكل يسعى وراء هدف واحد مشترك وهو جعل المؤسسة في واجهة التنافسية من بين المؤسسات الناجحة والمتميزة.

النسق الثاني هو التحسين المستمر وهو نتاج عن النسق الفرعي الأول فاقتناع والتزام الإدارة العليا بالتغيير هو سر نجاح التحسين المستمر، فتمكين العاملين من خلال بناء فرق العمل الجماعي، وتكوينهم من خلال تقديم دورات تكوينية تساعد في الارتقاء والتميز، فالتحسين المستمر الكايزن يعد أحد الأساليب اليابانية الحديثة وتتمثل أهميته في توفير متطلبات ثقافة الجودة التي تقوم على فلسفة ما نفعله اليوم، يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما نفعله الغد يجب أن يكون أفضل من اليوم، من خلال تطبيقه في العديد من

المؤسسات في العالم، وجوهرها في المؤسسات اليابانية كشركة تويوتا، بحيث يرجع سر نجاح منتجاتهم المتميزة بالجودة إلى الخلفية الاجتماعية والثقافية ونمط الإدارة اليابانية ومختلف مناهجها التي تعتمد على تسييرها، وأهمها هذا الأسلوب الذي يهدف إلى تطوير وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة جميع العاملين وعلى جميع المستويات الإدارية لتحقيق التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة أنشطة المؤسسة الصناعية نحو الأفضل، في ظل بيئة تتسم بالسرعة والتعقيد، فالتحسين المستمر يجب أن يكون دائماً في الريادة من أجل تعزيز الإبداع في المؤسسة.

أما النسق الثالث فيتمثل في المناخ التنظيمي والذي يمثل شخصية المؤسسة، فالمناخ التنظيمي الجيد يهيئ بيئة عمل مريحة، ويكون من خلال انعكاسه في سلوكيات واتجاهات العاملين، ببناء ثقة بين جميع العاملين وتعزيز الاتصالات معهم مما يخلق انتماء والولاء ودوافع جوهرية للعمل في المؤسسة، وهذا من خلال توفير بيئة تنظيمية مساهمة في ذلك، مبنية على هيكل تنظيمي مرن وتوفير تكنولوجيات تساعد في سهولة العمل، فالمناخ التنظيمي له تأثير مباشر على ثقافة المؤسسة كونه القاعدة التي تبنى عليها نجاح المؤسسة وتطورها، فهي تحقق رضا العميل الداخلي الذي بدوره يحقق رضا العميل الخارجي.

وأخيراً النسق الجوهرية والذي يعتبر حصيلة الأنساق الفرعية السابقة وهو رضا العميل، الذي أصبح اليوم تحقيق رضاه يتطلب التميز والإبداع، فالمؤسسات الناجحة سابقاً كانت تركز على العميل الخارجي بالسعي لتحقيق متطلباته فقط، ولكن ثقافة الجودة جعلته شريكاً ومساهم في طرح أفكاره ومقترحاته حول جودة المنتج والأداء، من خلال تعزيز الثقة والالتزام والتواصل، فرضا العميل يساعد على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة وهو المرآة العاكسة لنجاحها.

العمل أصبح اليوم ليس هو الهدف وإنما الإبداع والمبادرة هما أساس تميز المؤسسة، ولتحقيق الإبداع التنظيمي فإن الأمر لا يتطلب الجهود اليومية لتحسين الأداء والمنتجات والخدمات التي توفرها فقط، وإنما من خلال إحداث تغييرات وتطويرات واستراتيجيات عمل جديدة جديرة، ويتحقق ذلك باستخدام الطرق وطرح الأفكار الإبداعية والتي يكون مصدرها الفرد المبدع الذي يتيح للمؤسسة التفوق والتميز، ولا يتأتى ذلك إلا بالاهتمام به وتشجيعه وتحفيزه.

فثقافة الجودة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي والذي له دور فعال في حياة المجتمعات عامة وبيئات الأعمال خاصة، وعلى مختلف المستويات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، كما يلعب دوراً بارزاً في تحسين الجودة للمنتج أو الخدمة، لينسجم مع المتطلبات المتجددة للعميل الخارجي، بعد أن ازداد الطلب على النشاط الإبداعي، دعت الضرورة إلى وجود خلق الطاقة المفكرة، لذلك سعت المؤسسات جاهدة لإيجاد أسس ملائمة لبناء ثقافة تهدف لتعزيز الإبداع التنظيمي وتطوير القدرات المبدعة لأفرادها، وبناء الأنشطة على أسس مهنية متينة، لأن الإبداع يبدأ من الفرد العامل ثم الجماعة ثم على إدارتها ثم يعود بالمنفعة الشاملة على كل الأطراف.

للبحث في هذا الموضوع قسمنا الدراسة إلى خمسة فصول إضافة إلى مقدمة وخاتمة، عالجت الفصول الثلاثة الأولى الجانب النظري للموضوع، والفصل الرابع يتعلق بالإجراءات المنهجية الميدانية للدراسة

والفصل الخامس بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وذلك كما يلي:

الفصل الأول والذي تم التطرق فيه الى الإطار المنهجي للدراسة بدءا بطرح الإشكالية وفرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، الأهمية والأهداف والمقاربة النظرية لموضوع البحث، ثم عرض أهم الدراسات السابقة والتعليق عليها، ونموذج الدراسة وصعوبات البحث.

خصص الفصل الثاني للمعالجة النظرية للمتغير المستقل ثقافة الجودة في المؤسسة، حيث يشمل ثلاثة عناصر أساسية: تم التطرق أولاً إلى إدارة الجودة الشاملة بدءاً بمفهوم الجودة ثم ماهية إدارة الجودة وأخيراً أهم الرواد الأمريكيين واليابانيين المساهمين فيها، في حين تطرقنا في العنصر الثاني إلى الثقافة التنظيمية بدءاً بمفهوم الثقافة وتأثيرها على المؤسسة ثم ماهيتها ومستوياتها ووظائفها وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، أما العنصر الثالث فيحتوي الإطار النظري لثقافة الجودة في المؤسسة من خلال التطرق إلى كل ما يشمل ماهيتها نظرياً، وأخيراً تم التطرق إلى عنصر أبعاد ثقافة الجودة في المؤسسة المتمثلة في القيادة الإدارية والتحسين المستمر والمناخ التنظيمي ورضا العميل.

بالنسبة للفصل الثالث فهو مخصص للمعالجة النظرية للمتغير التابع الموسوم بالإطار النظري للإبداع التنظيمي، من خلال خمسة عناصر تم التطرق إلى مفهوم المؤسسة بشكل عام والصناعية بشكل خاص، ثم الإطار المفاهيمي للإبداع من خلال التطرق إلى مفهومه، مستوياته ونظرياته وأهم الإستراتيجيات الداعمة له، ثم الإطار النظري للإبداع التنظيمي في المؤسسة، ورابعاً تناولنا علاقة ثقافة المؤسسة بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية والذي يتضمن مفهوم الثقافة الإبداعية في المؤسسة وخصائص وعناصر الثقافة الإبداعية ومتطلبات تعزيزها، والفرق بين المدخل الأمريكي والياباني في التحسين بهدف تعزيز الإبداع في المؤسسة الصناعية، ونماذج للثقافة السائدة في بعض المؤسسات الصناعية العالمية المبدعة، وعوائق الثقافة الإبداعية في المؤسسات الصناعية، وأخيراً تم التطرق للعنصر العلائقي الذي يتناول علاقة أبعاد ثقافة الجودة المتمثلة في (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي، رضا العميل) ودورهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

بناء على المقدمة أو بالأحرى الإشكالية والمعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة، يتم التمهيد للفصل الميداني في **الفصل الرابع** الموسوم بالإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة، يتضمن ثلاثة عناصر: مجالات الدراسة، بعدها تم التطرق إلى الخيار المنهجي واستراتيجيات البحث، ثم التطرق إلى أداة المقابلة الموجهة لمسؤولي مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج، وأداة الاستبيان الموجه لعمال وزبائن مؤسسة محل الدراسة، مع التفصيل في كيفية اختيار مجتمع الدراسة (العمال)، والعينة التي تمثل (الزبائن).

من خلال التحليل النظري والمنهجي تم التطرق للإطار الميداني، أو **الفصل الخامس** الموسوم بالإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات، هذا الفصل يتضمن ثلاثة عناصر هو الآخر: أولاً عرض وتحليل نتائج المقابلات المعينة كيفياً وتركيبها من خلال (مخرجات برنامج Nvivo)، ثم عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان (الموجه للعمال والزبائن) باستخدام طرق الإحصاء الوصفي واعتماداً على (مخرجات برنامج SPSS)، وأخيراً اختبار الفرضيات والنموذج الافتراضي للدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي

(مخرجات برنامج Amos) ومقارنة ذلك مع النتائج التي تم التوصل إليها نظرياً وميدانياً. اعتماداً على ما تم التوصل إليه في كل مرحلة من مراحل البحث من المقدمة حتى الفصل الخامس، تم التطرق إلى نتائج الدراسة ومناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات والأهداف والدراسات السابقة، وأخيراً تقديم اقتراحات الدراسة وآفاقها والتي تدرج في الخاتمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تقوم كل العلوم بصفة عامة والعلوم الاجتماعية بصفة خاصة على مجموعة من الظواهر والتي تعبر عبارة عن مشكلات تتطلب دراسة العلاقات بين مختلف متغيراتها، فهي تعد المحرك الرئيسي لأي باحث، وعليه فإنه من الضروري أن يتضمن هذا الفصل تحديدا للإشكالية المطروحة والتي تتبثق منها فرضيات الدراسة ومؤشراتها، إلى جانب تحديد أهمية الموضوع وأهدافه وأسباب اختياره والمقاربة النظرية لموضوع البحث وكذلك مراجعة الأدبيات السابقة في مجال مشكلة البحث، وتقديم نموذج الدراسة وأهم الصعوبات التي تم مواجهتها في دراستنا.

أولاً: الإشكالية

عرفت المؤسسات بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة في العالم، تحديات متزايدة نتيجة للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيات والتي أدت إلى تغير الأعمال بشكل جذري، وأدت إلى تسارع كبير في المنافسة وعولمة الشركات، فأصبح من الضروري لمؤسساتنا خاصة الصناعية منها رفع التحدي وتغيير أساليب ونظم العمل التقليدية التي أثبتت محدوديتها في مواكبة تطورات العصر، فمعظم المؤسسات في العالم تسعى إلى تطبيق فلسفات تصنع التميز والإبداع، ومن هنا ظهر مفهوم ثقافة الجودة كمفهوم إداري حديث مهم لا سيما في المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر الأساليب الإدارية التي تهدف لمواجهة هذه التحديات، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة الآن تحظى باهتمام جميع مؤسسات الأعمال حول العالم، لما تحققة المؤسسات التي تنجح في تطبيقها من نتائج إيجابية ومكاسب ملموسة على الصعيد التنافسي، حيث توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي تعتبرها المؤسسات وسيلة فعالة من أجل أحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى تحقيق رضا عملائها والمحافظة عليهم.

وفي سعيها للبقاء والاستمرارية أصبح لزاما على المؤسسات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعليه فإنه يصبح من المهم السعي لبناء ثقافة تنظيمية في المؤسسات على نحو يدعم تحويل قيم هذه المؤسسات إلى اتجاهات وسلوك وأداء وأنماط إدارة تقود نظمها نحو الجودة والتحسين المستمر في ظل قيادة فاعلة وحماس ودافعية قوية للتغيير يوفرها مناخ ملائم للمشاركة والمبادرة نحو حل المشكلات، وفي ظل التزام بتعزيز فرق العمل وتمكينهم بما يقود التحدي الطبيعي الذي يتمثل في وجود مقاومة للتغيير، تهدف إلى تعزيز الإبداع تنظيمي على مختلف مستوياته، يعمل وفق أحدث النظريات العلمية الإدارية المعاصرة، ومستعدة للتفكير بطريقة تختلف عن التفكير التقليدي الذي عرفناه في الماضي حريصة على توفير متطلبات تطبيق هذه الفلسفة الإدارية المتميزة.

فتقافة الجودة تمس الكل في المؤسسة وعلى جميع المستويات من أعلى هرم إلى أدناه، بحيث تبدأ من قيادة الفعالة تلتزم إدارتها العليا بعمالها من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحقيق التواصل معهم فهذه الركيزة الأساسية التي تمهد لتطبيق فعال لهذه الثقافة، فنجاعها بالتزام إدارتها وجعل القيادة التشاركية، يساهم

في التحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات وذلك بتمكين العاملين وتكوينهم وتحفيزهم، وذلك بتوفير مناخ تنظيمي جيد ملائم لها، يعتمد على هيكل تنظيمي مرن وواضح وباستخدام تكنولوجيات حديثة تتماشى مع التطورات العالمية.

في ظل البيئة التنافسية تغير المفهوم الذي لطالما قامت عليه إدارة الجودة الشاملة، فالمفهوم الحديث لثقافة الجودة جعل من العميل الخارجي المحور الجوهري ونقطة البداية والنهاية لنشاط المؤسسة ونجاحها وتميزها، ومع تزايد المنافسة في المجال الصناعي على الصعيدين الوطني والعالمي، أصبح من الضروري على مديري ومسؤولي المؤسسات الصناعية أن يدركوا أنهم يتنافسون على كيفية فهم رغبات وتوقعات العملاء الخارجيين، عن طريق التمييز بين عروضهم وتحديد توقعاتها بشكل جيد والالتزام بتحقيق التواصل معها حتى يتمكنوا من تعزيز الثقة معهم وبالتالي تحقيق التميز والإبداع.

تعاني العديد من المؤسسات اليوم من الفشل في المجال التنافسي، بالرغم من حصولها على شهادات الجودة إلا أن جودة أدائها وخدماتها لا ترقى للمستوى المطلوب، وهذا راجع لاهتمامها بالجودة وإهمالها لثقافة الجودة، فثقافة الجودة مفهوم سهل تبنيه لكن صعب تطبيقه، لأنه يقوم على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ثقافة تنظيمية ملائمة، تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن قطاع لآخر، ومن مجتمع لمجتمع آخر، وخير ما يمكن الاستشهاد به هو نجاح اليابان في المجال الاقتصادي والصناعي لم يكن تلقائياً ولا بتوفر الموارد والإمكانات، بل كان نتيجة ثقافة مجتمعها القيمي الذي ساهم في تحقيق واقع يحتذى به وذلك كان بتركيزهم على ثقافة الإنتاج العقلي والفكري.

على إثر ذلك أصبحت المؤسسات الجزائرية عموماً والصناعية خصوصاً مطالبة بالبحث عن السبل الكفيلة استجابة للتحديات الداخلية والخارجية، وذلك بالتوجه نحو تحقيق ثقافة الجودة في جميع مظاهر العمل وتعديلها باستمرار لتصبح جزءاً من ثقافة أفراد هذه المؤسسات، والتي يمكن أن تضمن الاستجابة لتطلعات وتوقعات التنافسية للعميل الخارجي بالمستوى المطلوب، وصولاً إلى مصاف المنافسة الدولية والعالمية.

بالرغم من القبول الواسع لتبني مفهوم ثقافة الجودة فإن معظم المؤسسات الجزائرية تفشل في ذلك، بسبب دمج ماهية إدارة الجودة بشكل متعدد الأطراف عبر المؤسسة، فمعظم الأبحاث والإستراتيجيات التقليدية لزيادة الجودة ليست فعالة، فالمؤسسات التي تقوم على ثقافة قيادة تشاركية وفق تسلسل هرمي مسطح وتحسين تدريجي لتغيير للأفضل من خلال تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة لطرح الأفكار الإبداعية بهدف تحقيق رضا العميل الخارجي، هي تلك التي تتجح لأنها فعالة في خلق ثقافة جودة مستدامة.

ولهذا فإن تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية أصبح اليوم السبيل للوصول إلى التميز والريادة وبالتالي تعزيز الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، قصد تحقيق التميز والبقاء والاستمرارية.

وبذلك تتبلور الإشكالية في كيفية مساهمة ثقافة الجودة بأبعادها (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي، رضا العميل) في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية، حيث تمثل ثقافة الجودة المتغير المستقل والإبداع التنظيمي المتغير التابع ليتحدد السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية للدراسة كما يأتي:

السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية:

يمكن صياغة السؤال الرئيسي وفقا لمناقشة إشكالية الدراسة كالاتي:

السؤال الرئيسي: كيف تساهم ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة من وجهة نظر عمالها وزبائنها؟

ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية والتي تصاغ كما يلي:

التساؤل الفرعي الأول: كيف تساهم القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة من وجهة نظر عمالها؟

التساؤل الفرعي الثاني: كيف يساهم التحسين المستمر في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة من وجهة نظر عمالها؟

التساؤل الفرعي الثالث: كيف يساهم المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة من وجهة نظر عمالها؟

التساؤل الفرعي الرابع: كيف يساهم رضا العميل في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها؟

التساؤل الفرعي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين (القيادة الإدارية؛ التحسين المستمر؛ المناخ التنظيمي) والإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية من وجهة نظر عمالها؟

التساؤل الفرعي السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين (رضا العميل) والإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية من وجهة نظر زبائنها؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

بناء على الأسئلة السابقة، تم إدراج الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تساهم ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تساهم القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة من وجهة نظر عمالها؟

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

- التزام الإدارة العليا.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- التواصل.

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم التحسين المستمر في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة من وجهة نظر عمالها؟ ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

- التمكين من خلال بناء فرق العمل.

- التكوين.
- التحفيز.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة من وجهة نظر عمالها؟
ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:
- الهيكل التنظيمي.
- الانتماء التنظيمي.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم رضا العميل في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة من وجهة نظر زبائننا؟
ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:
- الثقة.
- الالتزام.
- الاتصال.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين (القيادة الإدارية؛ التحسين المستمر؛ المناخ التنظيمي) والإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية من وجهة نظر عمالها.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين (رضا العميل) والإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية من وجهة نظر زبائننا.
- ثالثاً: أسباب اختيار موضوع البحث**
- هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع بالذات نجملها فيما يلي:
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة الصناعية بمفهوم ثقافة الجودة ومدى تطبيقه؛
- الرغبة في معرفة أي من أبعاد ثقافة الجودة أكثر أهمية وتأثيراً في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية؛
- الرغبة في البحث والاستطلاع في هذا الموضوع لاعتقادنا أن المساهمة الحقيقية لثقافة الجودة تبرز على المستوى الكلي للمؤسسة، فالمعلوم أن العامل هو جوهر هذه الثقافة، وأن المؤسسات الصناعية تسعى لتوفير بيئة تنظيمية ملائمة له من خلال مجموعة من الأساليب والإجراءات، وهذا ما يزيد من حدة المنافسة بينها وبين المؤسسات المنافسة سعياً منها لاستقطاب على العميل الخارجي والحفاظ عليه، مما يرقى بخدماتها إلى مستويات عالمية تمكنها من التنافس على المستوى المحلي والدولي في ظل بيئة تتسم بالسرعة والتنافسية؛
- كلا مفهومي ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي هما مفهومان متعددا الأبعاد ولم يجدا لدى الباحثين اتفاقاً

- حول ما يشكل هذين التصورين، وعليه سعت الباحثة إلى البحث فيهما في ظل الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المؤسسات الصناعية.
- تبعا للنقطة السابقة، وبحكم أن تخصص الباحثة في علم اجتماع تنظيم وعمل فقد رغبت في استكشاف ودراسة كل من ثقافة الجودة باعتبارها مفهوم حديث والتي أصبحت شرطا أساسيا لإنجاح مثل هذه الفلسفات الإدارية، والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية من ناحية سوسيولوجية.
 - أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، خاصة ونحن نشهد تأخرا كبيرا في تطبيقه في ظل التوجهات الاقتصادية الجديدة.

رابعاً: أهداف الدراسة

نهدف من هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوصول إلى فهم أعمق لفلسفة ثقافة الجودة؛
- إظهار أهمية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة بصفة عامة ودورها تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية بصفة خاصة؛
- إبراز أبعاد ثقافة الجودة الأكثر أهمية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية؛
- تحديد علاقة أبعاد ثقافة الجودة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؛
- المساهمة في تحسيس العمال بأهمية تبني فلسفة الجودة الشاملة بعد معرفة أهم المتطلبات التي تلائم مؤسستهم؛
- محاولة لتقديم إطار نظري عملي للمهتمين والمعنيين الإداريين يمكن الاستفادة منه في السلوكيات الإدارية وتنظيم التوجهات الجماعية في العمل الإداري وتعزيزها بقيادة فعالة والتشجيع على التحسين المستمر من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم وبالتالي تحقيق الأهداف تحقيقا رياديا تصلح للأخذ بها حاضرا ومستقبلا.
- المساهمة في الدراسات الأكاديمية والميدانية من أجل إثراء المكتبة الجزائرية بمراجع باللغة العربية.
- تعزيز موضوع الدراسة سوسيولوجياً، واستخدام أدوات وأساليب إحصائية حديثة (كمية وكيفية) بهدف إثراء وتنمية قدراتنا المعرفية من خلال الارتقاء بالبحث العلمي لتخصص علم اجتماع بصفة عامة، وعلم اجتماع تنظيم وعمل بصفة خاصة.

خامساً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إبراز أهمية ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال مجموع أبعاده على مستوى المؤسسة محل الدراسة، ولفت انتباه مسيرتها حول أهمية الانفتاح على الأساليب الإدارية الحديثة، وتجاوز النظرة التقليدية المحصورة في أن الحل هو تقديم خدمات ذات جودة فقط دون مراعاة الجوانب القيمية الأخرى كبناء قيادة فعالة وتحسين المستمر وتوفير مناخ تنظيمي والتركيز على رضا العميل الذي يعتبر من الأبعاد الأساسية لثقافة الجودة، وقد تفيد هذه الدراسة الفاعلين في قطاع الصناعي بتبني

نتائجها واقتراحاتها من خلال إدراج ثقافة الجودة كإحدى الممارسات من خلال تطبيقها في الواقع وتكيفها مع الثقافة السائدة والتي تمكنهم من تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصناعية.

سادساً: المقاربة النظرية والسوسيولوجية لموضوع البحث:

قبل التطرق إلى أهم الأفكار التي جاء بها أصحاب الاتجاه الوظيفي، لا بد من إعطاء لمحة وجيزة عن هذا الاتجاه في علم الاجتماع من أجل فهم الإسهامات الوظيفية في موضوع ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

يرى أصحاب الاتجاه الوظيفي أن النظم الاجتماعية مثلها مثل الكائنات الحية، لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة وتحمل بين أجزائها نمطا من الاتصال المتبادل، والمنظمات كأقسام مترابطة تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات.

فهذا الاتجاه ينظر إلى المؤسسة بوصفها بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة، التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، أو بصيغة أخرى، "المؤسسة نسق اجتماعي يعمل ضمن نسق أكبر"، وتحتوي في نفس الوقت على أنساق فرعية تعاونية تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق وظيفة في بنائية النسق الأكبر، وأن هذا النسق الاجتماعي الذي يشكل المنظمة يختلف على باقي الأنساق الأخرى وله القدرة على التأثير على نفسه من أجل تغيير نفسه بنفسه".

النظام الكلي في هذه النظرية يأتي قبل الجزء، ولفهم الجزء بالضرورة يسبقه فهم الكل، لأن الأنساق الفرعية ما هي إلا أنساق تعاونية لها تأثير وظيفي متبادل من أجل خدمة الكل في الإطار التعاوني، إن المنظور الوظيفي يقوم أساسا على تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات ويحدد العناصر البنائية التي يجب توفرها في التنظيم كالاتي:

- وجود جماعة ثابتة لها قيم تضامنية.
- وجود مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة التي ترسم أبعاد التنظيم ونشاطاته وتبرر وجوده وتحافظ على بقائه وتحديد طريقة تحدد هذه الأهداف من خلال معايير وأدوار محددة.
- إتباع تنظيم دقيق لنشاطات الأفراد بطريقة تضمن أفضل تقسيم للعمل يمكن أن يتولى بمقتضاها كل عضو مهام وواجبات محددة يتعين عليه أدائها إذا ما أراد الاستمرار في عضويته.
- وضع نظام رئاسي (متسلسل رئاسي)، يحدد واجبات وحقوق كل عضو داخل التنظيم يرتبط به تسلسل محدد للسلطة يتخذ شكلا هرميا (تسلسل السلطة).
- وضع نظام محدد للاتصال يحدد القنوات والمسارات التي تنظم العلاقات الرئاسية بين كافة المستويات داخل التنظيم.
- إتباع نظام عادل في التعيينات والترقيات والأجور والمكافآت.
- وجود نظام قانوني يضبط سلوك الأفراد¹.

¹ علوية علي: الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 4، العدد 3، 2019، ص

لقد حدد تيماشيف (Timasheff) مفهوم الاتجاه الوظيفي، ولخص على حد تعبيره القضية التي تدور حولها كتابات الوظيفيين على النحو الآتي:

أن النسق الاجتماعي يمثل نسقا حقيقيا، تؤدي أجزاؤه فيه وظائف أساسية لتأكيد الكل وتثبيتته، وأحيانا لاتساع نطاقه وتقويته، ومن ثم تصبح الأجزاء متساندة ومتكاملة على نحو ما...."

نفهم من ذلك بأن الوظيفيين يرون بأن كل نسق اجتماعي يتكون من أنساق (أنظمة) اجتماعية فرعية متساندة، والتي بدورها تتكون من أجزاء، يؤدي كل جزء وظيفته الاجتماعية في إطار من التكامل والتساند الوظيفي، وذلك من أجل الحفاظ على توازن واستمرار النسق الاجتماعي الكبير.

يرى (بارسونز)*، بأن الأنساق الاجتماعية هي أنساق للتفاعل الاجتماعي بين جمع من البشر، والذين يعملون على تحقيق الأهداف المشتركة، وكما يرى بأن الأنساق يمكن أن تحلل وظيفتها في أربع متطلبات وهي: وظيفة المحافظة على النمط، وظيفة التكامل، ووظيفة تحقيق الأهداف، ووظيفة التكيف¹.

تعتقد النظرية البنائية الوظيفية التي كان روادها كل من هربرت سبنسر (Herbert Spencer) وتالكوت بارسونز (Talcott Parsons) وروبرت ميرتون (Robert C. Merton) وهانز كيرث (Hans Gerth) ورايت ملز (C. Wright Mills) بعشرة مبادئ وسنركز على مبدأ أن كل جزء من الأجزاء أو النسق له وظائف بنائية نابعة من طبيعة الجزء وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية، وعلى الرغم من اختلاف الوظائف فإن هناك درجة من التكامل بينها، لذا فوظائف البنى المؤسسية مختلفة ولكن على الرغم من اختلاف الوظائف فإن هناك درجة من التكامل بينهما، فالقائد في المؤسسة لا يستطيع أداء وظائفه دون أن يكون هناك عمال كما أن لا العامل لا يستطيع تسيير عمله دون أن يكون هناك قائد أو مسؤول مباشر عليه، لذا فالاختلاف والتفاضل في المراكز هو شيء وظيفي للتماسك والتكافل في المؤسسات.

إن تبيننا للمدخل النظري والمتمثل في نظرية النسق الاجتماعي Social system لصاحبها تالكوت بارسونز T.Parsons راجع لأهمية هذا المدخل باعتباره من أهم المداخل النظرية في علم الاجتماع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى خصوصية وطبيعة الظاهرة المدروسة، والتي تهتم بدور الأنساق الاجتماعية الثقافية، حيث يرى بارسونز أنه يمكن أن نحلل المجتمع على أنه نسق اجتماعي عام وأنه ينقسم إلى أربعة أنساق فرعية رئيسية نسق اجتماعي، ونسق ثقافي، ونسق الشخصية، ونسق الفرد بيولوجي، وعلى الرغم من أن

* تالكوت بارسونز Talcott Parsons من أشهر علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين، ولد عام 1902، اتصل بالماليونفسي Malinowski في إنجلترا تحول إلى الاتجاه الوظيفي، سافر إلى ألمانيا ودرس في جامعة هيلبرج Heidelberg، درس أفكار ماكس فيبر Maw weber وترجم كتابه الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية، وتأثر بنظرية فيبر في الفعل الاجتماعي كما تأثر بكل من مارشال Marshal صاحب نظرية المنفعة الحدية، ودوركايم Durkhiem الذي كان له الفضل في تأكيد اعتقاد بارسونز بأن علم الاجتماع ينبغي أن يتطور إلى نسق من الفكر واقعه موجود في عمليات الحياة الاجتماعية، وهو أعظم كاتب لتحليل النسق الاجتماعية بعد سوروكين، ومن أكب المهتمين بالنظرية في علم الاجتماع، محمد عبد المعبود مرسى: علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، دار مكتبة العليقي الحديثة، القصيم، 2001، ص 05.

¹ أحمد مسعودان: رعاية المعوقين وأهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي بالجزائر من منظور الخدمة الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2005-2006، ص 154.

مصطلح النسق الاجتماعي قد يستخدم في كثير من الأحيان بمعنى يشمل على كل من نسق الشخصية والثقافة باعتبار أن البناء الاجتماعي يحتوي على الشخصية الاجتماعية وعلى الثقافة بكل ما تحمله من عناصر، فإذا اتخذنا دراستنا على هذا النحو فإننا سوف نفرس ونحل العلاقة التكاملية بين الأنساق الاجتماعية حيث أنه من وجهة نظر الوظيفيين، فإن البناء الوظيفي لثقافة الجودة يتكون من أبعاد ومكونات متكاملة، وهي مرتبطة ارتباطاً وظيفياً قوياً، وإذا حدث نقصاً أو اضطراب في أي بعد منها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى اضطراب البناء العام والأداء الوظيفي لمؤسسة التي تعتبر النسق العام، حيث تتمثل تلك الأبعاد في: القيادة الإدارية؛ التحسين المستمر؛ المناخ التنظيمي؛ رضا العميل.

- القيادة الإدارية: تقوم على التزام الإدارة العليا اتجاه عمالها من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تعزيز التواصل معهم في جميع المستويات وكل الاتجاهات في المؤسسة.
- التحسين المستمر: وهو أسلوب إداري حديث يهدف إلى التغيير التدريجي للأفضل بهدف تحسين جودة الأداء والخدمات، من خلال تمكين العاملين في فرق عمل وتكوينهم من خلال تقديم البرامج التكوينية والتدريبية، وتقديم التحفيز المادي والمعنوي والذي يعتبر دافع لزيادة التحسين في المؤسسة.
- المناخ التنظيمي: وهو البيئة التنظيمية التي تعزز الثقافة في المؤسسة، بالاعتماد على هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة والوضوح، وتوفير التكنولوجيا الحديثة المسيرة للتطورات العالمية، وتعزيز روح الولاء والانتماء وجعل هدف العامل هو تحقيق أهداف المؤسسة.
- رضا العميل: ويعتبر الهدف الجوهري الذي تسعى كل المؤسسات لتحقيقه باعتبار معيار لنجاح المؤسسة في ظل المنافسة التي يشهدها العصر الحالي، والتي تقوم على الالتزام والثقة والتواصل بين العملاء الداخليين والخارجيين، وهذا بهدف جعل الكل شركاء في تحقيق الإبداع والتميز وتعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.

هذه الأبعاد يجب أن توضع في عين الاعتبار عند دراسة وتحليل ثقافة الجودة التي تعد نسق عام يتكون من أنساق فرعية متداخلة ومتراصة وظيفياً وتفاعلياً وأي خلل في إحدى الوظائف الفرعية يؤدي إلى خلل في النسق العام وبالتالي خلل في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

ندعم دراستنا كذلك بتبنينا لمدخل النظم Open System ، تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وتتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام System أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام General System يتكون من وحدات أصغر Sub Systems تكون كل واحدة منها، نظاماً. بذاتها، وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية، ويعتبر النظام الإداري (المنظمة) Administrative System نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية. ويتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية هي النظام الفني (Technical Sub System -)، والمعلومات (Information Sub - System) والقوى البشرية (Human Sub - System) والنظام الاقتصادي المالي (Economic and Financial Sub - System)، ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة

من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض، ويتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الوقود والصيانة والعناية البيئية المتوفرة لها، ومن ثم فإن نتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية، لذلك فإن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفقاً لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية¹: المدخلات؛ العملية الإدارية؛ المخرجات؛ التغذية العكسية (التغذية الراجعة).

هكذا تتفاعل العناصر الأساسية الأربعة الأنفة الذكر بطريقة تلقائية دون انقطاع أو توقف في أي منظمة. وقد يصعب الوقوف على طبيعة هذا التفاعل بصورة مباشرة أو بالعين المجردة، إلا أن آثار هذا التفاعل ونتائجه يمكن أن تدرك بالمنطق وبالتحليل العملي لمدى تقدم المنظمة وتطورها، أو مدى تدهورها وانحطاطها الذي يؤدي إلى موتها البطيء، نتيجة عدم تفاعل البيئة الخارجية معها تفاعلاً إيجابياً يمددها بالمدخلات وبالتأييد الأدبي والسياسي والاقتصادي.

هي المدرسة التي ركزت على تكاملية الأجزاء في المنظمة وارتباطها مع بعضها البعض وإن أي خلل في أي جزء سوف يؤثر على بقية الأجزاء، وبالتالي يؤثر على المخرجات الكلية للمنظمة، وتتبع أهمية مدخل النظم المفتوحة في التأكيد على أهمية تحليل ثقافة الجودة التي يكون مصدرها البيئة الخارجية، لأن عجز المنظمة عن تقيدهما للتعامل الخارجي يؤثر تأثيراً سلبياً على العمل الداخلي، بحيث تعتبر هذه النظرية أحدثت تغيير جذري في التحول من الإدارة التقليدية التي تتميز بالثبات بما يتعلق بأساليب القيادة والدوافع والحوافز إلى الإدارة المبدعة التي تتميز بالتغيير والتجديد المعززة للإبداع، فمدخل النظم يعتبر مكملاً لما أتت بها النظرية البنائية الوظيفية، ولكن أضافت تحليل جوهري في موضوع دراستنا الذي يركز على العملاء الداخليين والخارجيين بهدف معرفة كيفية مساهمة ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

سابقاً: دراسات سابقة

سواء بالنسبة للدراسات السابقة الأجنبية أو العربية نجد الكثير منها يعالج إشكاليات مختلفة ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة، من ناحية متغير ثقافة الجودة وأبعادها أو من ناحية متغير الإبداع التنظيمي وتعزيزه، لذلك لا يتم ذكر كل هذه الدراسات لأنه من الصعب حصرها بل يكاد يكون مستحيلًا عرضها وتحليلها جميعاً في إطار موضوعي محدد، وبالتالي يتم التركيز على الدراسات المرجعية التي تم الاعتماد عليها في تطوير نموذج الدراسة وتحليل العلاقة النظرية بين ثقافة الجودة وأبعادها ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي.

¹ العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2018، ص 50.

1. دراسات سابقة حول ثقافة الجودة:

• Arief Rahmana (2021): Perception of Quality Culture in Small and Medium Enterprise

(تصور ثقافة الجودة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة)

يهدف هذا البحث إلى تحديد الطرق المناسبة لتقييم التصور الحالي لمؤسسة صغيرة ومتوسطة لثقافة الجودة لتحقيق ذلك، تم تطوير استبيان بناءً على ثمانية مبادئ للجودة لمنظمة المقاييس الدولية (ISO)، وتم الاتفاق على شركتين صغيرتين ومتوسطة الحجم (SME's) للمشاركة في هذا البحث، تشير النتيجة إلى وجود اختلافات في تصور الجودة بين شركتين صغيرتين ومتوسطتين خاصة فيما يتعلق (بالقيادة، وإشراك الأفراد، ونهج العملية، والتحسين المستمر، وعلاقات الموردين ذات المنفعة المتبادلة).

لقد اقترحنا 7 طرق لبناء ثقافة الجودة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، أي الإعلان عن قيم

الشركة، وتدريب الوعي بثقافة الجودة، والتركيز على الجودة في كل نشاط، ومراقبة المستندات، والتواصل مع الإدارة والمنظمين، والاعتماد على التعليقات، وبناء أسس ثقافة الجودة وتم التوصل إلى بعض الاستنتاجات التي تتناول تصور ثقافة الجودة في الشركات الصغيرة والمتوسطة وهي:

- بشكل عام، منحت الشركات الصغيرة والمتوسطة كمقاولين من الباطن للصناعات مبدأ ثقافة الجودة لأنه يجب تكييف نظام الصناعات التي تركز على الجودة كمبدأ يومي في الشغل.
- تعتمد الاختلافات في تصور ثقافة الجودة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة على (القيادة، وحجم الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتدريب، والاستعداد للتغيير)، وجدنا أن القيادة هي أهم شيء للاستفادة من ثقافة الجودة.
- بناء ثقافة الجودة في الشركات الصغيرة والمتوسطة يحتاج إلى الطريقة الفعالة، ليس فقط تطوير النظام ولكن أيضاً العامل البشري، وجدنا أن الإنسان (العامل) هو محور التنفيذ الناجح، وبدون وعيه تنفيذ ثقافة الجودة مجرد حلم¹.

• Tommy Y.L.O. (2020): Quality culture: a product of motivation within organization

(ثقافة الجودة: نتاج الدافع داخل المؤسسة)

يوفر نظام إدارة الجودة للإدارة العليا أداة ذاتية التنظيم لتعزيز عمل المؤسسة، تتقدم هونغ كونغ في إدارة الجودة بتطورها، حيث يتعين على مقاولي البناء اعتماد نظام إدارة الجودة (QMS) ISO 9000 والحصول على شهاداتهم من أجل أن يصبحوا مقاولين حكوميين، تم التوصل إلى أنه على الرغم من أن المؤسسات قد اعتمدت نظام إدارة الجودة لأكثر من ثلاث سنوات، إلا أن جودة خدمتهم لا تتحسن كما هو متوقع، بحيث لم يتم ترسيخ ثقافة الجودة في قطاع البناء في هونغ كونغ، يلخص على أن الموقف والخبرة والعوامل الأساسية هي التي تدفع مقاولي البناء إلى نظام إدارة الجودة، بحيث أشارت النتائج إلى أن المؤسسات مجبرة على اعتماد نظام إدارة الجودة بدلاً من تحفيزها من داخل الإدارة العليا، الحافزان المميزان لاعتماد نظام إدارة

¹ Arief Rahmana: Perception of Quality Culture in Small and Medium Enterprise, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Industrial Engineering, Engineering Faculty, Widyatama University, Vol.12 No.8, 2021, PP 1293-1297 file:///C:/Users/Lib%20Soft/Downloads/Perception_of_Quality_Culture_.pdf.

الجودة من قبل الشركات هما تحسين صورة الجودة وتلبية متطلبات العملاء، وخاصة الحكومة، ويستنتج أن الدافع من داخل المؤسسة هو المفتاح الوحيد لإثبات ثقافة الجودة بشكل واقعي وتطبيقي¹.

• ناجي عبد الستار محمود، أحمد قاسم محمد (2018): دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي²

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على المفهوم النظري والتطبيقي لكل من ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي وتعميق ترسيخ الوعي بثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وذلك من أجل الوقوف على مستوى الاهتمام بثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وقياس وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات ثقافة الجودة والأداء الإستراتيجية، حيث تعتبر ثقافة الجودة من المرتكزات الأساسية في تعزيز وتحسين مستوى الأداء الاستراتيجي لجميع المنظمات الصناعية والخدمية، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي والذي مفاده ما هو دور الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟ بالإضافة إلى عدد من التساؤلات الأخرى، ما هو مستوى ثقافة الجودة في المنظمة المبحوثة؟ وللإجابة على تلك التساؤلات تم صياغة مخطط الدراسة الفرضي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة ومن أجل الإجابة على تساؤلاتها، فقد تم توزيع (65) استمارة استبيان على عدد من العاملين (في مديرية ماء ديالي) صالحة للتحليل، وقد تم استرجاع (63) استمارة صالحة للتحليل، وقد توصل الباحثان لعدد من الاستنتاجات أبرزها، تعتبر ثقافة الجودة من المفاهيم الأساسية التي يجب نشرها وتنميتها وتبنيها في أي منظمة من أجل الارتقاء ورفع مستوى الأداء وتحقيق التميز والإبداع، بالنظر لأهمية ثقافة الجودة في عمل المنظمات، وتطوير فكر العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم يتم ذلك من خلال اعتماد البرامج والمناهج التدريبية بشكل مستمر من قبل المنظمة المبحوثة.

• Liviu Marius Ilie, Horațiu Cătălin Sălăgean, Loana Natalia Belei (2017): **The Impact of Quality Culture and Leadership on Customer Relationship in Organizations from the Romanian Metal Construction Industry**

(تأثير ثقافة الجودة والقيادة على العلاقة مع العملاء في المنظمات من صناعة الإنشاءات المعدنية الرومانية)

البحث الحالي هو جزء من بحث أوسع له هدف عام لتطوير نموذج تقييم وتحليل لنظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتحديد أفضل الممارسات التي تحدد أدائه من أجل تحسين، يركز البحث على مؤسسات من صناعة الإنشاءات المعدنية، بحيث تتكون العينة من منظمات من رومانيا تعمل في المنطقة المذكورة سابقاً، والتي تتمتع بمكانة موحدة في السوق وبذلت جهوداً في تنفيذ أنظمة إدارة الجودة الشاملة.

تم إجراء تحليل البيانات من خلال طرق البحث الكمي، وبناءً على المعالجة الإحصائية، فيما يتعلق بأدوات البحث المستخدمة في جمع البيانات، فقد تم استخدام أسلوب المسح على الاعتماد على أداة الاستبيان، بحيث يحتوي الاستبيان المصمم والمختبر مسبقاً على عناصر تستند إلى عوامل تعتبر مهمة في تحليل وتقييم نظام إدارة الجودة الشاملة، وبناءً كذلك على معايير التقييم الخاصة بجائزة التميز الأوروبي

¹ Lo, T.Y.: "Quality culture: a product of motivation within organization", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 No. 5, 2020, pp. 272-276.

² ناجي عبد الستار محمود، أحمد قاسم محمد: دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد (العراق)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (4) العدد (44) الجزء (2)، 2018، ص- ص 363-380.

EFQM المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة)، والتي توفر مصداقية للبحث، فالهدف من هذا البحث هو تحليل مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة، والقيادة وثقافة الجودة، في شركات من صناعة الإنشاءات المعدنية الرومانية وتأثيرها على علاقة العملاء.

تم إجراء البحث التجريبي بين سبتمبر 2014 وأوت 2015، واستندت الدراسة إلى استجابات 263 مديرًا من 23 شركة، وتم التوصل في نتائج البحث الرئيسية إلا أنه توجد علاقة إيجابية قوية للغاية بين متغيرات القيادة وثقافة الجودة والعلاقة مع العملاء، كما لوحظ أن فريق إدارة المنظمات التي تم تحليلها يهتم بعملية التحسين المستمر للجودة وأن الجهود تبذل لإرضاء وتجاوز توقعات العملاء، وبالتالي وجود أماكن لإنشاء منظمات مخصصة للعملاء وتحقيق التميز على المدى الطويل، تم الحصول على نتيجة مفاجئة فيما يتعلق بأسلوب القيادة الملائم لتطوير ثقافة الجودة، بحيث يفضل المدراء من المنظمات التي تم تحليلها والتي لديها أسلوب قيادة استبدادي تطوير ثقافة الجودة أكثر من المديرين الذين يتبنون أسلوبًا ديمقراطيًا¹.

- Romeu Araujo, Gilberto Santos, José Batista da Costa, José Carlos Sa, (2019): **The quality mangement system as a driver of organizational culture: An empirical study in the portuguese textile industry**²:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل صناعة النسيج البرتغالية التي تؤثر بها ثقافة الجودة على أداء المنظمة، وبالتالي تم إنشاء نموذج تحقيق مكون من ثلاث فرضيات وكان الهدف هو الحصول على الترابط بين "ثقافة اكتشاف الخطأ، وثقافة توقع الخطأ، والثقافة الإبداعية، والتحسين المستمر، وأخيراً الأداء"، تم تنظيم استبيان في ثلاثة أقسام إلى 71 شركة وقد تم تلقي 60 إجابة صحيحة والتي تمثل عينة بنسبة 84.5% من الإجابات الصحيحة، أظهرت النتائج وجود ترابطات قوية "ثقافة اكتشاف الأخطاء يؤثر سلباً على الأداء"، و" الثقافة الإبداعية والتحسين المستمر يؤثران بشكل إيجابي على الأداء"، تتسم إدارة المؤسسة في هذا البحث بثقافة الجودة التفاعلية، التي لا تزال موجهة من خلال القيم والسمات التي ينبغي تحسينها في نموذج إدارة الجودة.

من النتائج التي تم الحصول عليها، وجود ثقافة الجودة السائدة (ثقافة الكشف عن الخطأ)، وهذا يعني أن صناعات النسيج البرتغالية، وغيرها من الصناعات في بلدان أخرى، تتجه نحو قيم الجودة التي يجب تحسينها.

- زينب طعمه سلطان (2017): **ثقافة الجودة وأثرها ولاء الزبون دراسة الاستطلاعية في شركة زين للاتصالات**³:

¹ Liviu Marius Ilie, Horațiu Cătălin Sălăgean, Loana Natalia Beleiu: **The Impact of Quality Culture and Leadership on Customer Relationship in Organizations from the Romanian Metal Construction Industry**,

Amfiteatru Economic, SI 11, 2017, pp. 1050-1063. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=678098>

² Romeu Araujo, Gilberto Santos, José Batista da Costa, José Carlos Sá: **The Quality Management System as a Driver of Organizational Culture: An Empirical Study in the Portuguese Textile Industry**, Quality Innovation Prosperity, 23(1), 1 - March 2019, <https://doi.org/10.12776/qip.v23i1.1132>.

³ زينب طعمه سلطان: **ثقافة الجودة وأثرها ولاء الزبون دراسة الإستطلاعية في شركة زين للاتصالات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والخمسون، 2017. <https://www.iasj.net/iasj/download/2719dcd148bd7024>

يهدف هذا البحث إلى تأثير ثقافة الجودة في ولاء الزبون، واستند إلى متغيرين يشكلان الإطار الفكري وهما (ثقافة الجودة وولاء الزبون)، قام البحث على عينة مكونة من (45) شخصاً، وتكمن أهمية اختيار هذه المنظمة في أنها تحتل أهمية كبيرة واستثنائية في الاتصالات من خلال مخرجات هذه المنظمة، وتقديم الخدمات الأفضل للمجتمع، كما إن هذه المنظمة تمتاز بالتقارب الكبير في طبيعة مهامها وأهدافها، وطبيعة الخدمات التي تهم شريحة كبيرة من المجتمع، وقد استخدم في البحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، كما استخدمت أدوات إحصائية متنوعة لتحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها باعتماد برامج إحصائية جاهزة مثل (SPSS) أما أهمية هذه البحث فهي تكمن في أنها تحاول أن تخرج بتأثير فكري لطبيعة متغيرات الدراسة مستندة إلى الواقع التطبيقي لثقافة الجودة ومدى قدرتها على خلق الولاء لدى الزبون، توصل البحث إلى أن هناك علاقات ارتباطية بين أبعاد ثقافة الجودة (دعم الابتكار، ودعم المستفيد أو الزبون، ودعم الانتماء) مما يؤكد تماسك هذه الأبعاد مع بعضها بعضاً، وكذلك استنتجت وجود علاقات ارتباطية أيضاً بين أبعاد ثقافة الجودة وولاء الزبون مع بعضها بعضاً مما يؤكد تجانس هذه الأبعاد، فضلاً عن وجود تأثير كبير لثقافة الجودة في ولاء الزبون، وتوصل البحث أيضاً إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات منها إن دعم الإدارات يشكل ركيزة أساسية في نشر الثقافة إذ إن الثقافة تبدأ من أعلى الهرم المنظمي ومن ثم تتدرج إلى المستويات الأخرى وكذلك توصل البحث إلى الاهتمام والتركيز على أبعاد ثقافة الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية في تحقيق الجودة بذلك تكون قد أسست لبناء جسور الولاء مع زبائنها.

- عماد سعادي (2015-2016): مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة

تهدف هذه الأطروحة إلى استكشاف مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تحليل الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات، كما تم تحليل إدارة الجودة الشاملة إلى أربعة أبعاد هي: التزام القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر، تمثلت الدراسة التطبيقية في دراسة حالة على مستوى مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة تم توزيع 86 استبياناً صالحاً للدراسة، وبعد تحليل البيانات باستعمال (SPSS20)، توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة، كما تم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية تمكن من الحفاظ على التحسين المستمر وذلك من خلال القيم التنظيمية، وهناك علاقة ارتباط معنوية تفسر العلاقة بين السلوك التنظيمي والتحسين المستمر.

- بوزيان أم كلثوم (2016-2017): تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية¹:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تمكين العاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات

¹ بوزيان أم كلثوم: تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة البليدة 2، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2017.

الصناعية الجزائرية، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (المرونة التنظيمية الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في اتخاذ القرارات)، ومتغير تابع تمثل في ثقافة الجودة الشاملة بعناصرها الخمسة (الاتصالات المفتوحة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تكريم الإبداع وتقدير العاملين، روح الفريق والعمل الجماعي والتركيز على الزبون)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار أربع مؤسسات من القطاع الصناعي الجزائري بنوعيه العام والخاص، وتم تطوير استمارة بغرض جمع البيانات من أفراد العينة في كل مؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستمارة اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة في كل مؤسسة محل الدراسة بنسب مختلفة، وعليه يمكن تلخيص الاستنتاجات التالية:

- تمكين العاملين هو عملية إعطاء العاملين في المؤسسات مستوى من إمكانية اتخاذ القرارات بحرية مما يعزز لديهم المؤهلات والقدرات للوصول إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وإطلاق قدراتهم الإبداعية، مما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء والتحفيز ومنح الأفراد مسؤولية أكثر لإنجاز أعمالهم.
- إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية متكاملة المداخل، هدفها تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي من خلال تبنيها أنظمة إدارة الجودة، واعتمادها على العمل الجماعي في تحسين العمليات والمخرجات، وبالتالي فهي تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة تتشكل محاورها من النظم الفنية والاجتماعية والعمليات الإدارية.
- إن مفهوم ثقافة الجودة الشاملة يقوم على مبدأ أساسي، وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة.
- يدعم تمكين العاملين إدارة الجودة الشاملة من خلال المشاركة والتي هي جزء أساسي من ثقافة الجودة الشاملة.

يستنتج مما سبق أن العلاقة بين تمكين العاملين وثقافة الجودة الشاملة علاقة إيجابية وتبادلية حيث إنجاح أحد أطرافها قائم على إنجاح الطرف الآخر والعكس صحيح، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تفعيل التعاون بين العاملين والإدارة العليا وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات، والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعليم، ويتعين على إدارة المؤسسة أن تبدأ بالتمهيد لتطبيق مبادئ ثقافة الجودة الشاملة وذلك من خلال غرس ثقافة تنظيمية تتناسب ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ولن يتأتى هذا إلا إذا قامت بتشجيع كافة العاملين بالمستويات الإدارية والتنفيذية على طرح أفكارهم ومقترحاتهم والتي تعمل على التحسين المستمر للأداء من جميع الجوانب من أجل إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة.

2. دراسات سابقة حول متغير الإبداع التنظيمي:

- Zhang, H., Li, F. & Reynolds (2020): "K.J. Creativity at work: exploring role identity, organizational climate and creative team mindset

(الإبداع في العمل: استكشاف هوية الدور التنظيمي وعقلية الفريق الإبداعي)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العوامل الفردية والتنظيمية على الإبداع في العمل، ومن

المجالات التي يجب دراستها بشكل أكبر دور عامل الفريق في شرح الإبداع، في هذه الدراسة تم تطوير واستقصاء بناء عقلية الفريق الإبداعي، جنباً إلى جنب مع العوامل الفردية والتنظيمية، كما تم استخدام نموذج التغذية الراجعة الخاطئة لفحص تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع، وتماشياً مع الأبحاث السابقة أظهرت النتائج أن هوية الدور الإبداعي والمناخ التنظيمي الإبداعي أثرت بشكل إيجابي على السلوك الإبداعي على وجه التحديد، كما رأى الموظفون أن مناخ مؤسستهم مبدع وأشاروا إلى أن كلما كان لديهم هوية دور إبداعي، كلما كان سلوكهم الإبداعي أقوى، علاوة على ذلك كانت عقلية الفريق الإبداعية مرتبطة بالسلوك الإبداعي (التفكير التباعدي)، أشار نموذج أخير إلى أن عقلية الفريق الإبداعي كانت مرتبطة بالسلوك الإبداعي من خلال علاقته بهوية الدور الإبداعي، وعليه فإن الإبداع على مستوى المجموعة هو أيضاً عامل مهم يمكنه زيادة فهم الإبداع وتعزيز هذا الإبداع في المؤسسات¹.

- خراز الأخضر (2017-2018): تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري².

وقد تحددت مشكلة الدراسة حول الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما هو أثر الإبداع على التحسين المستمر داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالتحسين المستمر من خلال تحليل علاقة الارتباط والأثر بين المتغير المستقل بأبعاده متمثلة بمراحل العملية الإبداعية ومقومات الإبداع في المؤسسة على المتغير التابع التحسين المستمر، جمعت البيانات عن طريق الاستمارة (180) مفردة على عينة من مديري ورؤساء وأقسام مؤسسات محل الدراسة، متمثلة في 14 مؤسسة اقتصادية تنشط بالغرب الجزائري.

من أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة تأثير وارتباط لتنمية الإبداع على التحسين، وهذا ما يثبت للمؤسسة المحلية ضرورة الاهتمام بتنمية الإبداع وتهيئة ظروفه من أجل خدمة التحسين المستمر، وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن نتائج أساسية تمثلت فيما يلي:

تتمثل القدرة على التكيف بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (محل الدراسة) من خلال إدخال تعديلات على منتجاتهم التي تتميز بالتحسين المستمر، وكذلك تحديث التكنولوجيا المستعملة بناء على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجي، كما أن قدرة المؤسسات على تنمية الإبداع مصدرها جهود بحثية، وتحصيل المعلومات حول الأسواق والمنافسين وإشراك الموظفين في جلسات توليد الأفكار، بحيث

¹ Zhang, H., Li, F. & Reynolds: K.J. Creativity at work: exploring role identity, organizational climate and creative team mindset. *Curr Psychol*, 2020. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00908-9>

² خراز الأخضر: تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، - أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017-2018.

تعمل وفق التفكير الإبداعي، وهو ما يساهم في زيادة التحسين المستمر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لديها مقومات الإبداع تساهم في ذلك، كما أن من أهم توصيات الدراسة إجراء دراسة حول أسلوب التحسين المستمر وكيف استطاعت المؤسسات اليابانية من التحكم في مختلف الأسواق العالمية عن طريق هذا الأسلوب.

- منى جعفر عمر محمد (2021): أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومعرفة مدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الإداري لديهم، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة المنظمة وجعلها قادرة على غرس الإبداع الإداري لدى العاملين لتحقيق المنافسة والتكيف مع التغيرات الخارجية، وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين؟

تم استخدام المنهج الوصفي والإحصائي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، عددها 150 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج اتفقت على أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها، كما أنه توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والتي تمثلت بالنسبة الأكبر في حملة الدكتوراه مما يعني تمتعهم بمقومات الإبداع الإداري، لأن التعليم له أثر على القدرات الإبداعية، وتم تقديم العديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات والجامعات تجنب أساليب القيادة التسلطية التي تحد من التفكير الإبداعي وكذلك الاهتمام بالبرامج الإبداعية وتشجيع التحفيز المادي والمعنوي، على أسس ومعايير تأخذ بعين الاعتبار مكافئة الأفراد المبدعين، بمعنى إعطاء الأولوية للمبدع وليس للأكثر أقدمية أو أكثر التزاما بمتطلبات السلطة لتحسين الأداء، وكذلك إعادة النظر في لوائح الأنظمة والقوانين التي تحد من الإبداع الإداري بتجنب أساليب القيادة التسلطية ومن الروتين وإفساح المجال أمام المرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار والاعتراف بقدراتهم وتعزيز الثقة بين القادة والمرؤوسين.

- مصطفى بن عودة، صبرينة حمياني (2019): المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة².

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في مدبغة الهضاب العليا من وجهة نظر الموظفين ومعرفة إذا ما كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على

¹ منى جعفر عمر محمد: أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد 47، 2021.

https://remahresearch.com/images/papers/no_47/8.pdf?fbclid

² مصطفى بن عودة، صبرينة حمياني: أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 1، العدد 4، 2019.

السلوك الإبداعي فيها، من خلال تساؤلاته الفرعية المتمثلة في هل يؤثر (الهيكل التنظيمي، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، الانتماء التنظيمي) على السلوك الإبداعي بمذبغة الهضاب العليا بولاية سطيف، ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية تمثل (36.45%)، حيث كانت نسبة الاستجابة (94.28%) وباستخدام برنامج spss تم قياس مستوى المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب والمتوسطات وكذلك معامل الارتباط ومعامل التحديد، اتضح من نتائج الدراسة أن تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي إيجابياً وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمناخ التنظيمي بأبعاده على السلوك الإبداعي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة العمل على تعزيز مناخ العمل الحالي والعمل على زيادة قدرته على احتضان السلوك الإبداعي وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تنظيم دورات تكوينية تدريبية لتطويره واكتساب قدرات إبداعية ومنحه الحوافز وتعزيز الجوانب الإيجابية للمناخ السائد بالمؤسسة ومعالجة الجوانب السلبية، التزام الإدارة العليا بتشجيع الإبداع واستغلال كل فكرة جديدة وإزالة كل العوائق التي تقتل الأفكار الإبداعية وبتثالثة بالنفس حيث أن الفرد قادر على الإبداع كلما تم تهيئة مناخ ملائم له.

3. دراسات سابقة حول ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي:

- مريم دعيح عثمان، محمود سعد أبو سكين، نادية حامد البيانوني، فوزي محمد هيكال (2018): أبعاد محددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بدعم الإدارة العليا والأطراف ذات الصلة وإدارة قوة العمل على مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة واشتقاق مجموعة من الفروض لعل أهمها "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الابتكاري للمنظمة"، ولاختبار فروض الدراسة إحصائياً قام الباحث بإعداد استبانة استبيان ضمت مجموعة من المحاور ذات الصلة بموضوع البحث وقد تم توزيعها على مجموعة من الفئات المستقصى منهم بالمؤسسة محل الدراسة، وأسفرت النتائج على لا بد أن تتبنى إدارة العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت دعمها لممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة المرتبطة وذلك بدعم الإدارة العليا، والعلاقة مع الأطراف ذات الصلة، وإدارة قوة العمل، وبيانات الجودة، وإدارة العمليات بصورة منفردة سيكون له آثار إيجابية على مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة، بحيث يمكن أن تعتمد بدرجة كبيرة في تفسيرها للتغيرات التي تحدث لمستوى أدائها الابتكاري علي التغيرات التي تحدث علي مدى تبيينها ودعمها لممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بدعم الإدارة العليا، والعلاقة مع الأطراف ذات الصلة، وإدارة قوة العمل، وبيانات الجودة، وإدارة العمليات، وفي النهاية أوصت الدراسة بجملة من التوصيات لعل أهمها: يجب أن تسعى إدارة العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت لتبني ودعم ممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بدعم الإدارة العليا، لما لذلك من آثار إيجابية على مستوى أدائها الابتكاري، وتوجيه وتركيز اهتمامها لدراسة وتقييم التغيرات التي تطرأ على مدى

تبنيتها ودعمها لممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة بدعم الإدارة العليا العلاقة مع الأطراف ذات الصلة وإدارة قوة العمل، وبيانات الجودة، وإدارة العمليات عند تفسيرها للتغيرات التي تحدث لمستوى أدائها الابتكاري.

- هدى قاسم سعيد (2018): تعزيز ثقافة الجودة وتأثيرها في السلوك الإبداعي بحث استطلاعي لعينة من مديري شركة زين للاتصالات المستقلة في العراق¹:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تعزيز ثقافة الجودة في الشركة ومعرفة مدى تأثيرها في السلوك الإبداعي بأبعاده الفرعية (استكشاف الفرص، وتوليد الأفكار، والتحقق، والتحدي والتطبيق) لدى مديري شركة زين للاتصالات في العراق، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى استبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات وزعت على عينة (30) فرداً توزعت على الإدارات العليا وأصحاب القرار في الشركة وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم اختبار الفرضيات ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار، وقد أفرزت الأساليب الإحصائية عدداً من الاستنتاجات لعل أبرزها أن الشركة لديها القدرة على التغيير لتلائم تطبيق ثقافة الجودة فيها، وكذلك تبين أن ثقافة الجودة في الشركة يمكن تعزيزها من خلال غرس الأفكار التي تعزز القيمة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين ثقافة الجودة وعناصر السلوك الإبداعي وكذلك تؤثر ثقافة الجودة في عناصر السلوك الإبداعي داخل المؤسسة، ومن أهم التوصيات التي تم التوصل إليها ضرورة الاهتمام بالمساواة بين العاملين والعمل على تطوير وقدرة الأفراد وأصحاب القرار داخل الشركة من خلال تدريبهم وتطوير إمكانياتهم وضرورة دمج العاملين ومشاركتهم في الشركة لتحقيق نتائج أفضل، ومنح الثقة لجميع العاملين داخل الشركة لكي تكون لديهم القدرة على طرح أفكارهم وإبداعاتهم بكل ثقة للاستفادة من الجيد منها والعمل على تطبيقه.

- شداد ناصر (2021): أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بتيسمسيلت²:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على السلوك الإبداعي للعاملين، من خلال تحديد أبعاد تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة (حلقات الجودة، التحسين المستمر، التوجه نحو الزبون والانطلاق منه) وأبعاد مهارات التفكير الإبداعي للعاملين (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإفاضة، الحساسية تجاه المشكلات)، وفهم العلاقة من خلال دراسة ميدانية بالمركب الصناعي للأغذية النسيجية SOFACT، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبيان من عينة تتكون من 120 عامل كما تم استخدام برنامج SPSS25 لاختبار الفرضيات واستخرج النتائج، وأكدت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين السلوك الإبداعي للعاملين في المركب ومن أهم التوصيات التي تم التوصل إليها أنه من الضروري أن تسعى مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت إلى التركيز على

¹ هدى قاسم سعيد: تعزيز ثقافة الجودة وتأثيرها في السلوك الإبداعي بحث استطلاعي لعينة من مديري شركة زين للاتصالات المستقلة في العراق، مجلة الجامعة العراقية، العدد 41 الجزء 03، 2018. <https://www.iasj.net/iasj/download/6c43c23ad8478e91>

² شداد ناصر: أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين السلوك الإبداعي للعاملين (دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بتيسمسيلت)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 05 العدد 02، 2021.

تنمية القدرات الإبداعية للعاملين؛ الاهتمام بتنمية الإبداع والتأكيد على المناخ التنظيمي الداعم له وتوفير جو آمن للمشاركة بالأفكار من خلال اجتماعات حلقات الجودة والتحسين المستمر حتى يصبح صفة متجذرة فيها وعلى مختلف مستوياتها، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، حتى تتمكن المؤسسة المنافسة والبقاء والتكيف مع الواقع، المحافظة على عمالها من خلال بناء علاقات معهم والسعي إلى إرضاء تطلعاتهم، والاستفادة من أفكارهم لأن العميل يعتبر شريك استراتيجي ومصدر مهم للأفكار الإبداعية للمؤسسة.

- تواتي إدريس، حوشين كمال، براغ محمد (2022): **مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي¹**:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي وسبل مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع في التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة، فمن المتعارف عليه أن الاقتصاد العالمي اليوم يفرض مفاهيم وآليات تسييره جديدة وجب على منظمات الأعمال العمل في إطارها لتعزيز تواجدها ومكانتها السوقية؛ ومن جملة هذه المفاهيم التي أصبحت المؤسسات الاقتصادية العالمية الناجحة تولي لها أهمية خاصة؛ الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي؛ ذلك لما لهما من أثر على سلوكيات العاملين ونتائج المنظمة الاقتصادية. كما تهدف إلى معرفة رأي العاملين ببعض المؤسسات الإدارية حول واقع الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي بالمؤسسات التي ينتمون لها.

ولقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن وجود ثقافة تنظيمية ايجابية يعني وجود طاقة وقوة ايجابية يمكنها أن تساهم في وجود إبداع تنظيمي من شأنه أن يساهم في تحسين وتعزيز تنافسية المؤسسة، كما تبين لنا أن مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي يتوقف على وجود جملة من الشروط والآليات؛ والتي من بينها طبيعة ومميزات الثقافة التنظيمية السائدة.

- إيمان ماهر جليل، طاهر نعمان عبد اللطيف (2021): **تأثير ثقافة الجودة على سلوك العمل الإبداعي للعاملين²**:

تهدف الدراسة إلى تقصي أثر ثقافة الجودة على سلوك العمل الإبداعي لدى العاملين. على الرغم من أن سلوك العمل الإبداعي للعاملين هو المصدر الرئيسي للإبداع المنظمي، إلا أنه لا يتحسن تلقائياً. يجب أن توفر القيادة للعاملين المناخ المناسب لتحسين سلوكهم الإبداعي، مدعوماً بثقافة الجودة. منهج الدراسة يستكشف المفاهيم النظرية القائمة على نظرية الإدراك الاجتماعي ويتناول الدراسات السابقة من أجل التحقيق في الارتباطات المفاهيمية بين متغيرات الدراسة. وخلص الباحث إلى أنه من الضروري جداً توفير ثقافة

¹ تواتي إدريس، حوشين كمال، براغ محمد: **مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 14، العدد 02، 2022.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/195146>

² إيمان ماهر جليل، طاهر نعمان عبد اللطيف: **تأثير ثقافة الجودة على سلوك العمل الإبداعي للعاملين**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 17، العدد 53، الجزء 2، 2021.

<https://www.iasj.net/iasj/download/5a4195b70d2e064f7fbclid>

الجودة لتحقيق استمرار سلوك العمل الإبداعي، بطريقة مماثلة، قد يكون لثقافة الجودة تأثير إيجابي على سلوك العمل الإبداعي، علاوة على ذلك تعد ثقافة الجودة، كواحد من العوامل الثقافية، ضرورية جدا للمنظمة أو أي قطاع حيث تقدم ثقافة الجودة إطارا مفاهيميا يساعد على فحص الأفكار والابتكارات في مختلف المجالات التي تعتبر أساسية لاكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمة، الدراسة الحالية تقدم مساهمات نظرية تشجع العاملين على تحسين سلوكهم الإبداعي في العمل، يمكن تطبيق نتائج الدراسة كسياسة للمنظمة لتطوير سلوك العمل الإبداعي، وتقتصر هذه الدراسة فحص هذه المتغيرات تجريبياً.

• بعاج الهاشمي، باصور عقيلة (2019): **الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الإبداع لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة البوفال¹:**

يهدف هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (القيم المشتركة، النظام المهارات، الأسلوب) وإبداع المنظمات من خلال (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي والإبداع التنظيمي). وحددت مشكلة البحث في تساؤل رئيسي مفاده هل هناك دور للثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع في المنظمات، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات، استعملنا الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات حيث تكون مجتمع البحث من الإطارات في مؤسسة البوفال، وطبق البحث العينة العشوائية في اختيار (38) من الإطارات السامية والمتحكمين، وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات منها، أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة البوفال، تقع ضمن المستوى المتوسط، ووجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية، مجتمعة في الإبداع لدى المؤسسة محل الدراسة، كما وأظهرت نتائج البحث بأن بعد القيم المشتركة والمهارات، له تأثير بالغ الأهمية في الرفع من الإبداع لدى مؤسسة البوفال.

4. أهمية الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة:

من خلال عرض الإشكاليات التي حاول الباحثون والمختصون معالجتها في الأبحاث والدراسات السابقة يتبين ما يلي:

- تعتبر جميع الأبحاث السابقة الواردة دراسات مرجعية، خاصة وأنها تسهم في تحليل العلاقة بين ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي، ولكن وجه القصور في ذلك يكمن في تركيزها على دراسة جانب واحد من أبعاد ثقافة الجودة (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي، رضا العميل) مقابل المتغير التابع الإبداع التنظيمي لاختبار العلاقة، وبالتالي يعتبر تطرق الدراسة إلى تحليل هذه العلاقة بين مختلف أبعاد المتغير المستقل ومختلف أبعاد المتغير التابع كإضافة نظرية وميدانية بخصوص هذا المجال وعلى حسب تطلعاتي النظرية لم يسبق أن تم تناول هذا الموضوع ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية بأبعاده التي تم صياغتها بحيث معظم الدراسات تناول متغير الثقافة التنظيمية وعلاقته بالإبداع

¹ بعاج الهاشمي، باصور عقيلة: **الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الإبداع لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة البوفال**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمار تليجي الأغواط الجزائر، عدد 02، 2019.

<http://193.194.91.150/en/downArticle/623/2/2/123779?fbclid>

التنظيمي؛

- ركزت أغلب الدراسات السابقة على تحليل الدور أو الأثر أو العلاقة باستخدام مقاربة واحدة (كيفية من خلال تحليل بيانات دليل المقابلة أو كمية من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان)، أما تحليل الدراسة كيفية مساهمة ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية، فيكون باستخدام كلا المقاربتين أو المقاربة الهجينة أو المنهج المختلط (التثليث) (التحليل النظري لكيفية المساهمة والتفصيل من خلال أبعادها، والتحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج (NVIVO12)، التحليل الكمي لبيانات الاستبيان باستخدام طرق التحليل الإحصائي البسيطة والمتقدمة وكذا التحليل العملي التوكيدي ونمذجة المعادلة البنائية وكذلك تم دراسة متغير ثقافة الجودة من وجهة نظر العمال والزبائن والتي تعتبر نقطة جوهرية في موضوع دراستنا؛

- ركزت أغلب الدراسات والأبحاث السابقة على تحليل العلاقة من ناحية الأداء الأكاديمي، بينما نجدها قليلة إذا ما قورنت بالأبحاث التي تدرس العلاقة من ناحية الأداء الإداري في المؤسسات الصناعية، ونجد هذه الأبحاث تلك التي تدرس العلاقة بين ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي قليلة جداً، بينما تقوم الدراسة بتحليل هذه العلاقة بطريقة متوازنة من ناحية الأبعاد الأربعة: القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي، رضا العميل، وتعتبر أيضاً سباقاً لتحليل كيفية مساهمة ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي نظرياً وميدانياً؛

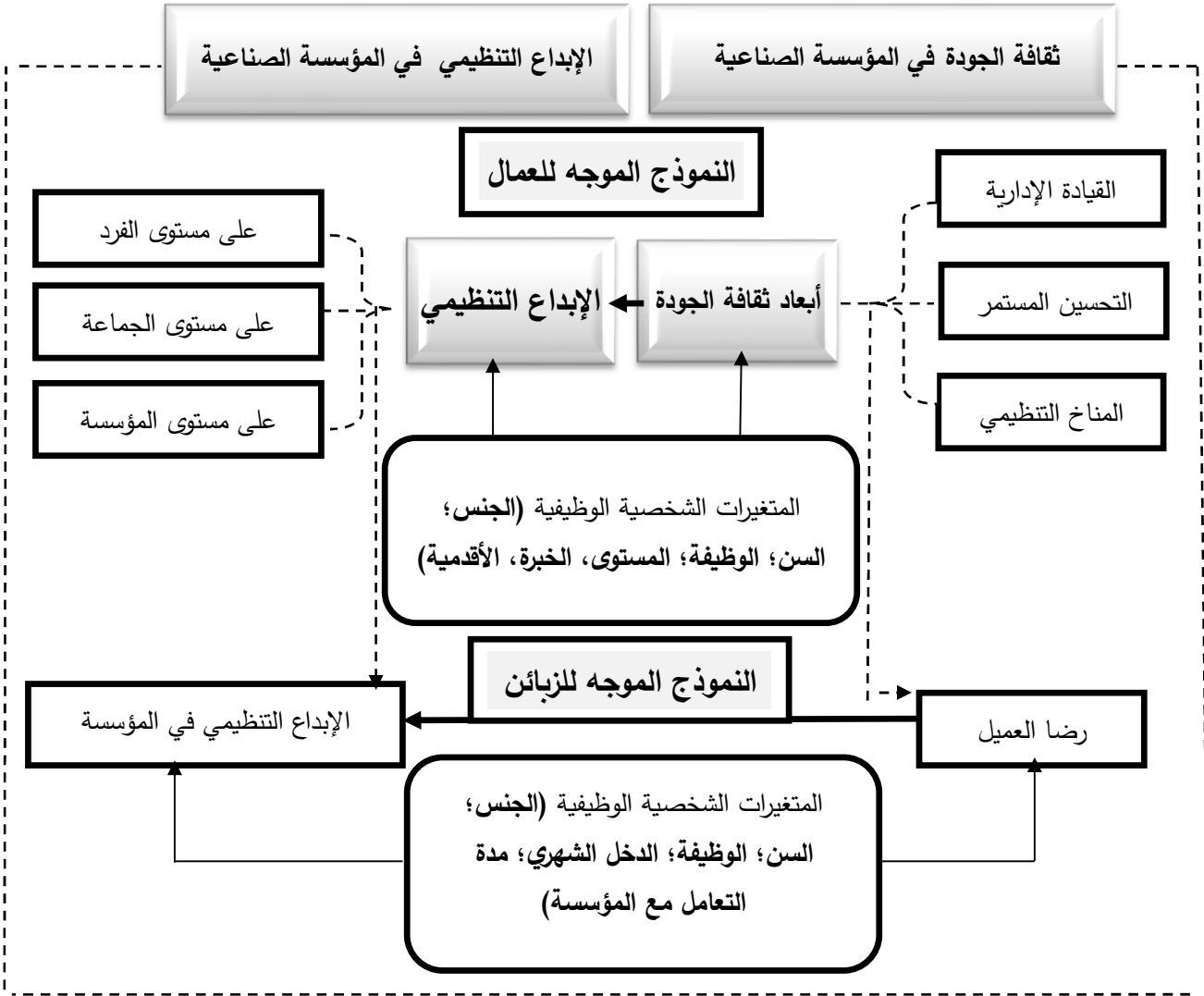
- يلاحظ كذلك أن بعض الدراسات السابقة تحلل هذه العلاقة في قطاعات أخرى، وخصوصاً كيفية مساهمة ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، على اعتبار أن مصطلح ثقافة الجودة يصعب قياسه في قطاع الصناعي المتعدد التخصصات بحيث لا يزال مفهومه حديثاً بالنسبة للمؤسسات الصناعية، فمفهومه يُعد سهل ولكن تطبيقه في أرض الواقع يتطلب تهيئة بيئة ثقافية مناسبة له وهذا ما نهدف إلى الوصول إليه من خلال مناقشة مختلف الأبعاد المساهمة فيه، وعليه فالدراسة تغطي هذا النقص من ناحية القيام بتحليل كيفية مساهمة ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

وبعد تقديم إشكالية الدراسة وتوضيح المعالجة المنهجية في الدراسة، ثم عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتوضيح أهمية الدراسة مقارنة معها، نتساءل عن نموذج الدراسة وصعوباتها:

ثامناً: نموذج الدراسة

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي لثقافة الجودة والإبداع التنظيمي:

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من إعداد الطالبة

يربط نموذج العام الدراسة بين أبعاد ثقافة الجودة كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع، وقد تمثل النموذج الأول الموجه للعمال في المؤسسة محل الدراسة على أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في: القيادة الإدارية التي تعتبر كمبرد أساسي لتطبيق فلسفة الجودة وتشمل: (التزام الإدارة العليا، المشاركة في اتخاذ القرارات، التواصل الفعال)؛ والتحسين المستمر باعتباره أسلوب من الأساليب المعززة كذلك لثقافة الجودة ويشمل كذلك (التمكين من خلال بناء فرق العمل، التمكين، التحفيز)، وبعد المناخ التنظيمي من خلال التطرق إلى مؤشرات المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة) أما المتغير التابع فتمثله ثلاثة أبعاد: الإبداع التنظيمي (على مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة)؛ أما النموذج الثاني الموجه لربان المؤسسة محل الدراسة فتمثل في البعد الجوهرية لثقافة الجودة وهو رضا العميل من خلال التطرق إلى مؤشرات (الالتزام، الثقة، الاتصال) وكيفية مساهمتها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

تاسعاً: صعوبات الدراسة

من أهم صعوبات التي واجهتها فالبحث:

بالنسبة للجانب النظري: يمكن القول أن موضوع ثقافة الجودة، لم يحظى بعد بالتغطية النظرية له بالمصادر العربية، على عكس المصادر الأجنبية.

بالنسبة للجانب الميداني: عند توزيع استبيان الموجه للعمال والزبائن تزامنت الفترة الأولى لدراستنا الاستطلاعية بجائحة الكورونا، وكذلك الظروف السياسية والاقتصادية التي تتعايش معها مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعيريج والتي سيتم التفصيل فيها في الجانب الميداني، وكذلك عدم التجاوب المتوقع من طرف عمالها لجمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة مما اقتضى وقت في تجميعها والبدء في تحليل البيانات.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم موضوع الدراسة من خلال تحديد إشكالية البحث والتي تم من الإشكال المتمحور حول ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، بعدا تم تبرير أسباب اختيار الموضوع والذي رأينا أنه يطرح مشكل يبرز في العديد من المؤسسات الصناعية الجزائرية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية، لنقدم بعدها الأهمية والأهداف من الدراسة والتي من شأنها أن تقدم إضافة علمية في هذا المجال، وتم عرض بعض الدراسات التي ساعدتنا في تحديد موضوع بحثنا كما تم التطرق للمقاربة النظرية لموضوع الدراسة، وصياغة الفرضيات والمؤشرات التي رأينا أنها تقدم إجابات احتمالية للتساؤلات المطروحة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لثقافة الجودة في المؤسسة

تمهيد:

اليوم نعيش في زمن التقدم في جميع المجالات والقطاعات، ولكن يبقى القطاع الصناعي يتميز بمميزات لا بد من مسايرتها وذلك من خلال التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية التي نشهدها، فلا بقاء لمؤسسة تعتمد الأساليب التقليدية، التي أصبحت اليوم مهددة بالزوال، فتطبيق مبادئ إدارة الجودة التي تعتبر من أساسيات النجاح والتميز لا يمكن أن تحقق النجاح إلا من خلال غرس هذه المبادئ في ذهنيات وسلوكيات العاملين، فنتحول من نظام إلى ثقافة تركز على قيم الجودة، ويتفق الباحثون على أن التحدي الحقيقي الذي تواجهه المؤسسات للبقاء هو كيفية تطبيق ثقافة الجودة وكيفية المحافظة عليها، حيث يستدعي الأمر تسخير جميع عمالها ومواردها، كفاءاتها وقدراتها للوصول إلى تحقيق التميز والإبداع، التي تضمن لها موقعا تنافسيا متفوقا ومستداما في ظل بيئة تسم بالسرعة والتعقيد.

ثقافة الجودة أصبحت موضوعا جديرا بالبحث باعتبارها جزءا مهما من الثقافة التنظيمية، خاصة وأنها تساعد المؤسسات على بلوغ مستويات تنافسية عالمية في إطار وضوح قيمها ومبادئها وإجراءاتها وقدرتها على تحفيز العاملين وإشراكهم وتمكينهم في العمل وتنمية روح الإبداع والتفكير لديهم، فالثقافة التنظيمية تعتبر القاعدة الجوهرية لثقافة الجودة في المؤسسة.

انطلاقا مما سبق تم تخصيص هذا الفصل للتعلم في ثقافة الجودة في المؤسسة، وسنتطرق من

خلاله إلى المحاور التالية:

أولاً: الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة؛

ثانياً: الثقافة التنظيمية في المؤسسة؛

ثالثاً: ثقافة الجودة في المؤسسة؛

رابعاً: أبعاد ثقافة الجودة في المؤسسة.

أولاً: الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة كمفهوم ظهر بادئ الأمر مع بداية الخمسينات من القرن العشرين، في أعقاب الحرب العالمية الثانية، في اليابان كنتيجة لما حدث لها من إنهيار في جميع المجالات، خصوصاً على الصعيد الاقتصادي، وسرعان ما أخذ هذا المفهوم في الانتشار والتطور إلى أن ساد في أغلب الدول وعم مجمل القطاعات ومختلف المجالات، ومن أجل إيضاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد في البداية من التعرف على ماهية الجودة ثم استعراض ماهية إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها المساهمين فيها.

1. أساسيات إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة، التي تقوم على مبادئ وتقنيات وركائز، والتي تهدف المؤسسة إلى تبنيها، من أجل تحقيق جودة في الأداء والخدمة في المؤسسة.

1.1. ماهية الجودة:

تعتبر الجودة سلاحاً إستراتيجياً بالنسبة للمنظمة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ويعد مفهوم الجودة أحد المفاهيم الراسخة التي تحظى باهتمام كبير سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها وملكيته، وقد أدى هذا الاهتمام من مختلف الجهات إلى اختلاف وجهات النظر بخصوص الجودة.

1.1.1 مفهوم الجودة: ارتبط مفهوم الجودة على نطاق واسع من العالم بالمنتجات الصناعية والخدمات، لأنها حققت للمؤسسات قدرة عالية في المنافسة الاقتصادية، كذلك ارتبطت الجودة بالمنتجات اليابانية التي استطاعت أن تحسن سمعتها، وتغزو الأسواق العالمية من خلال قدرتها على تجاوز تطلعات المستفيدين، وما حققته الصناعة اليابانية كان بفضل أفكار رواد الجودة (W.Edwards Deming؛ Joseph Juran؛ Kaoru Ishikawa)، الذين أسسوا لفلسفة الجودة والتي ظهرت في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، حيث كانت قصة الجودة قد بدأت من اليابان عندما قدم (W.Edwards Deming) محاضراته أمام قادة العمل الياباني الذي استقبلوا أفكاره بحماس شديد، في الوقت الذي كانوا قد رفعوا شعارهم الشهير بعد هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية (التصدير، أو الموت).

الجودة في المصطلح الحديث ارتبطت بالجوانب الاقتصادية، والتنظيمية للجودة الإدارية، والجودة التصميمية، والجودة الصناعية، والجودة الزراعية، وهي محكومة بمواصفات، ومعايير، ومقاييس محددة، ولم تعد خاضعة للمزاج، والذوق الشخصي¹.

2.1.1 تعريف الجودة لغة: أول ما يتبادر إلى الذهن عند محاولة تعريف مفهوم ما هو اللجوء إلى القواميس والمعاجم، وهذا ما ينطبق على مفهوم الجودة، حيث تعتبر القواميس والمعاجم مصادر أساسية لا يمكن الاستغناء عنها للتعرف على مصدر نشوء المفاهيم وجذورها.

بالرجوع إلى "لسان العرب" لابن منظور، وهو أشمل معاجم اللغة العربية وأكبرها، نجد أن كلمة جودة

¹ محمد سعيد نمر: إدارة الجودة الشاملة مدخل حديث، الطبعة الأولى، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2018، ص 17.

مصدرها الفعل جاد يجود، وجاد الشيء أي صار جيداً، والجيد نقيض الرديء، وقد جاد وأجاد أتى بالجيد من القول أو الفعل¹، ويقال جاد العمل أي حسن وعلا مستواه، وجاد الرجل أي أتى بالحسن من القول أو الفعل، و"الجودة سلامة التكوين وإتقان الصنعة"².

تعود كلمتا (Quality) و (Qualité) في اللغتين الإنجليزية والفرنسية على التوالي، المقابلتين لكلمة "جودة" إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة³، وبدورها الكلمة (Qualitas) مشتقة من الكلمة (Qualis) أي (Quel)، وعليه فالجودة أولاً هي مسألة وصف ولا يبدو أنها تتضمن حكماً قيمياً، على الأقل في أصلها⁴.

3.1.1. تعريف الجودة إصطلاحاً: إن إيجاد تعريف واحد ودقيق ومتفق عليه لمفهوم الجودة، على غرار الكثير من المفاهيم في العلوم الإنسانية، يعتبر أمراً غاية في الصعوبة، وذلك راجع إلى أن هذا المفهوم قد عرف انتشاراً واسعاً في أغلب الدول، كما شمل تطبيقه مختلف قطاعات النشاط الاقتصادية والخدمية وغيرها، ورغم ذلك يمكن الإشارة إلى مجموعة من التعاريف.

يعرف معهد المعايير الوطنية الأمريكية (ANSI) American National Standards Institute وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) American Society for Quality Control الجودة على أنها " المزيا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات".
يعرف قاموس أكسفورد الجودة على أنها " درجة أو مستوى من التميز"، كما تعرف الجودة حسب المواصفة ISO 8402 بأنها مجموع خصائص ومواصفات المنتج أو الخدمة التي تثبت قدرته على تحقيق (اشباع حاجات معينة)⁵.

أما تعريف الجودة وفقاً للمواصفة القياسية إيزو (9000 طبعة 2000) فهي مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المنظمة أو الشخص) والتي تجعله قادراً على تلبية الاحتياجات المتوقعة، ومن هذا يتضح أن جوهر الجودة يتمثل في تلبية الحاجات المتوقعة أو التفوق عليها، فهذا المفهوم يبين أن الجودة لا تتضمن فقط الاهتمام بخصائص المنتج أثناء التصنيع وإنما تتعداها إلى الوصول إلى أسواق جديدة، والإبداع والتفكير في إيجاد تطورات حديثة تواكب التطور العلمي في المجال الصناعي، مما يؤدي إلى تحقيق حاجات العميل والتفوق على توقعاته الحالية والمستقبلية⁶.

يعرف ديمينج (Deming) " الجودة هي درجة متوقعة من التناسق والاعتماد يتناسبان السوق بتكلفة منخفضة". كما تعرف جودة السلعة أو الخدمة بأنها:

¹ أبو الفضل جمال الدين ابن منظور: لسان العرب: دار النوادر، الجزء 4، الكويت، 2010، ص110.

² أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، المجلد الأول، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 417-418.

³ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 15-16.

⁴ Eva Giesen: Démarche qualité et norme ISO 9001, Une culture managériale appliquée à la recherche, IRD Éditions, Paris, France, 2008, p7.

⁵ عمار بن عيشي: التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 79.

⁶ عبير شرف الدين: إدارة الجودة في المنظمات، مكتبة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2019، ص9.

- مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون، والتي تشبع حاجاته، مقابل سعر معطى.
 - الجودة هي " قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين "
 - الجودة هي المطابقة للمواصفات والمعايير التي تضعها المنظمة، فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية".
 - الجودة هي العمل على الوصول بالمنتج أو الخدمة إلى مواجهة المنافسة بالسوق¹.
- كما يعرف جوران (Juran) الجودة هي الملائمة للاستعمال أي أنه كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستهلك كلما كانت جيدة، وهو الذي يجعل الجودة أكثر قرباً من الزبون الذي يقوم بالاستعمال. وعرف كرسبي (Crosby) الجودة على أنها المطابقة للمتطلبات وهذا يجعل الجودة أكثر قرباً من الإنتاج وخصائصه، ولكي تحقق الجودة لا بد من الوفاء بالمتطلبات وانعدام العيوب، وكذلك تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة².

من جانبه "فاينبوم" (A.V. Feigenbaum) نظر إليها على أنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجيات ورغبات الزبون"³، في حين أكد "إيشيكوا" (K. Ishikawa) بأنها: "القدرة على إشباع العميل"⁴، أما "تاغوشي" (G. Taguchi) فوصفها بأنها: "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه"، ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها⁵.

كما يرى السلمي بأن الجودة تعني مجموعة الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات⁶، أما عقيلي فعرف الجودة بمعناها العام بأنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما⁷، فينظر للجودة من خلال التنبؤ بما يشبع رغبات وتوقعات العملاء من خلال تقديم مواصفات للمنتج أو الخدمة مسبقاً، على الإدارة العليا أن تظهر ما يعبر عن انتهاجها لفلسفة الجودة في التوجه الاستراتيجي (الرؤيا - الرسالة - الأهداف) للمنظمة، كما أنه لا يوجد صياغة جاهزة أو

¹ فاروق علي حكيم: دور إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب، تطبيق عملي لنظم توكيد الجودة إيزو 9000، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006

² عدنان أبو الراغب محمد، ورشيد شاوش مها: منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الانتاجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 159.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

⁴ Philippe Détrie: *Conduire une démarche qualité*, 4ème Ed., Editions d'Organisation, Paris, France, 2001, p20.

⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁶ علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 17-18.

⁷ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 17.

متفق عليها حول صورة التضمين (العبارات أو المفاهيم أو المبادئ التي تذكر) إلا أن التوجه الاستراتيجي يجب أن يعبر فيما يرد فيه عن اعتماد مضمون المبادئ التالية بالإضافة إلى «المفهوم الشمولي للجودة»: التركيز على الجمهور (المستفيد) والانطلاق منه، التحسين المستمر، تمكين الأفراد والقادة، توطيد العلاقة مع الموردين¹.

من خلال ما سبق من تعريفات للجودة، والتي تعمدا التوسع فيها من خلال استعراض عدد من التعاريف المختلفة لمتخصصين غربيين وعربا، ومنظمات وطنية وإقليمية وعالمية، تؤكد أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب يصعب حصره في دائرة ضيقة، لاشتماله على أبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم تقنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وثقافية، ويعزى هذا التعدد والاختلاف إلى حد ما، إلى تباين الآراء حول مفهوم الجودة ومن ثم اختلاف زوايا نظر أصحاب التعاريف، وذلك تبعا للخلفية الفكرية والمرجعيات الثقافية والفلسفة التي يعتنقها كل منهم، ورؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحظى برضا الزبون².

فالتعريف الإجرائي للجودة هي حالة ديناميكية مرتبطة بتحسين الخدمة والأداء، وذلك بتشجيع العاملين وتمكينهم وتحفيزهم والتواصل معهم، فالجودة تركز على العملاء الخارجيين بالاعتماد على العملاء الداخليين لتقديم ما يليبى طموحاتهم وتوقعاتهم.

2.1. ماهية إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد المؤسسات اليوم على العديد من الأساليب الإدارية الحديثة بهدف تحسين جودة الأداء والخدمات واستجابة لتوقعات وطموحات العميل الخارجي، وتعد إدارة الجودة الشاملة من بين هذه الأساليب التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق النجاح في ظل التنافسية بين المؤسسات، فتطبيق مبادئها يساعد على الاستجابة لتطلعات عملاءها الخارجيين من جهة، ومن زيادة مرونتها في التعامل مع تغيرات محيطها الداخلي والخارجي والتكيف معها من جهة أخرى، ولعل فشل الكثير من المنظمات في تطبيق هذا الأسلوب الإداري إنما يرجع لعدم معرفتها بمضامين الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وسيتم التطرق إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة، وأهم الرواد والمفكرين المساهمين فيها.

3.1. نشأة إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة، والتي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج؛ اليابانية والأمريكية والأوروبية في بدايات الخمسينيات من القرن الماضي، أبرز المفكر (فيجن باوم) مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (Total Quality Control)، حيث عرف مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، بأنها عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات ورغبات المستهلك، ويتضمن تطوير وصيانة الجودة، وقد أشار (فيجن باوم) بأن الجودة مسؤولية

¹ عبد المطلب إبراهيم عبد الرسول: إدارة الجودة الشاملة وتعديل ثقافة المنظمات، واحة الشمال، مجلد 4، العدد 8، 2013، ص 48.

² يوسف بومدين: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 5، 2007، ص 28.

جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية، كما أكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائماً بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية وضع ديمينغ مجموعة من الأفكار تدور حول فكرة التكامل في المؤسسة كلها، وذلك من أجل التوصل إلى منتج جديد، وكان الأساس لهذه الأفكار، أن المؤسسة تعمل من أجل إيجاد كفاءة في منتجها النهائي، وقد حملت مبادئ ديمينج وأفكاره الملامح الرئيسية لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة.

في بداية السبعينات من القرن الماضي قام فيليب كروسبي بتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتبر أن المنافسة مع اليابان تستدعي تضافر كافة الجهود لخلق وتطوير منظومات الإدارة المتكاملة في المؤسسات المختلفة، ورغم التشابه الكبير في الأسس والمبادئ العامة التي تجمع بين "ديمنج وجوران وكروسبي" باعتبارهم قمم هذا المجال، فإن كلا منهم قد تميز بطريقة ورؤية خاصة تجعله متفرداً في بعض الجوانب والنواحي المختلفة، كما ظهر في اليابان أساتذة كبار في هذا المجال عاصروا ديمينج أو عملوا بعده مثل إيشيكاوا وتاجوشي وغيرهم.

هذا وفي أواخر الثمانينات وبداية التسعينيات من القرن الماضي حدثت تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها، على سبيل المثال: نظام حلقات الجودة (Quality Circles)، وفريق الجودة (Quality Team)، كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية، الرقابة البيئية، وتوليد الطاقة النووية وغيرها، كذلك برزت تعريفات مستحدثة في جودة الحياة (Quality Of Life)، وجودة بيئة العمل (Quality Of Work) كما ظهرت معايير دولية للجودة وضعتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي في خمس مجموعات من المعايير وهي (ISO 9000-9004)، كل هذه المفاهيم بالإضافة إلى نظريات الرواد الثلاثة للجودة كانت الأساس لما يعرف اليوم في العالم ككل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة¹.

4.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينيات بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية ومنهج المنافسة والبقاء في الأسواق، وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي انتهجته؛ حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن ليس فقط

في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تهدف أساساً لتحقيق أية أرباح²،

¹ عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.

² مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص 53.

وهناك عدة تعريفات متاحة لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

عرف وليم إدوارد ديمينج W. Edwards Deming إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع، كما يعرف جوزيف جوران Joseph Juran إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة، وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه¹.

يعرف آرثر (Arther) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل أو تفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، ومدخل يعبر عن المزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة"². عرفت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO 8402) بأنه مدخل لإدارة الشركة يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضائها، ويستهدف النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع لجميع أعضاء الشركة والمجتمع³، وكما جاء في تعريف روبرت بنهارت (Benhardt.Robert) إدارة الجودة الشاملة فإنها "تعني خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل المديرين والعاملين بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العملاء، وأداء العمل بشكل صحيح من أول مرة، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعال عالية، وفي أقصر وقت"⁴.

أما "الحداد" فتري أن إدارة الجودة الشاملة هي: "العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المنظمة في ضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل والمستويات، انسجاماً مع هدفها في رضا الزبائن والعاملين".

يرى هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية تشاركية تهدف إلى تحقيق الهدف الجوهرى لثقافة الجودة وهو يتمثل في رضا العميل الداخلي والخارجي معاً⁵.

كما لخص عقيلي إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة: الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه،

¹ مدحت محمد أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص 54.

² فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، جامعة الزقازيق، مصر، 1996، ص 24.

³ أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، مصر، 2009، ص 51.

⁴ Geoffrey D.Doherty ترجمة عدنان الأحمد وآخرون: نظم الجودة في التربية، دمشق، سوريا، 1999، ص 225.

⁵ عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 21.

بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا العميل وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير العملاء كالموردين وغيرهم¹.

من خلال هذا التعريف الشامل لإدارة الجودة الشاملة تم التوصل إلى اعتبارها نظام يهدف لتحقيق جودة الأداء والخدمات، بهدف تحقيق رضا العمال والزبائن، وجعل الكل مشارك من أجل تحقيق هذا الهدف. كما يمكن القول من خلال ما سبق أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن²:

- ثورة إدارية جديدة تتمحور أفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يليبي رغبات وحاجات وتطلعات العملاء الحاليين والمرتقبين.
- تطور فكري شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها.
- ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء، وتعبئة تلك الجهود وتعاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

5.1. مراحل إدارة الجودة الشاملة:

زرعت البذور الأولى لإدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة في العقد الأول من القرن الماضي، بحيث ساعدت بيانات التفتيش الصناعي على تحديد المنتجات ذات الجودة الرديئة وفصلها، وبالتالي بدء المرحلة الأولى من الأنشطة المتعلقة بالجودة في العشرينيات من القرن الماضي، أدخلت شيوارات مراقبة الجودة الإحصائية (SQC) للتحكم في التباين الذي يسبب عيوباً في المنتجات النهائية من خلال إدخال منهجية أخذ العينات، والتي أصبحت المرحلة الثانية من إدارة الجودة الشاملة في عام 1950، تمت دعوة دبليو إدواردز ديمينغ إلى اليابان من قبل اتحاد العلماء والمهندسين الياباني (JUSE) لإجراء دورة مراقبة الجودة لمدة ثمانية أيام، قام خلالها بتدريس طرق (SQC مراقبة الجودة الإحصائية) للمهندسين والمديرين التنفيذيين اليابانيين، بدأ مصطلح "مراقبة الجودة الشاملة"، الذي ابتكره A. Feigenbaum في الانتشار في هذه المرحلة، تتضمن المرحلة الثالثة ضمان الجودة، المراحل السابقة وتتضمن قضايا الجودة الأخرى، مثل (أدلة الجودة، والتدقيق، ومراقبة العمليات، وأنشطة التقييم والوقاية، والتي عززت جميعها تطوير إدارة الجودة الشاملة.

أخيراً، تنمى المرحلة الأخيرة من إدارة الجودة الشاملة المبادئ والقيم التي يمكن تطبيقها في كل مجال عمل للمؤسسة، وهكذا حدث التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة في أربع مراحل: فحص الجودة، ومراقبة الجودة، وضمان الجودة، وإدارة الجودة الشاملة (Dahlgaard ، & Kristensen؛ 2008) نمت ثورة الجودة في الغرب ببطء ولم تبدأ حقاً حتى أوائل الثمانينيات، عندما قدمت الشركات برامج ومبادرات الجودة الخاصة بها

¹ عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 31.

² خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص 19.

لمواجهة نجاح اليابانيين في معظم الحالات، أصبحت إدارة الجودة الشاملة أساسهم. من الواضح أن إدارة الجودة الشاملة تغطي العديد من وجهات النظر التي قدمتها نظريات الإدارة المحلية السابقة؛ يتعلق الأمر بالعمليات العلمية والسلوك البشري ويفترض عقلية منهجية حيث يرتبط كل شيء وكل شخص متصل¹.

وعموماً الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية كبرى للاهتمام بالجودة وتطورها، توجت المرحلة الأخيرة منها بإدارة الجودة الشاملة، وهي تتمثل فيما يلي:

• **مرحلة التفتيش (بداية الثورة الصناعية - 1940):** بدءاً بالتفتيش الذي يقوم به الحرفي بنفسه في الورشة، ثم التفتيش الذي يقوم به رئيس العمال مع ظهور المصنع الحديث، إلى أن أصبح التفتيش مسؤولية فرقة من العمال نظراً لتزايد حجم الإنتاج، عرف التفتيش في هذه المرحلة بأسلوب المقارنات، أي مقارنة المواصفات المحددة سابقاً مع كل المنتجات النهائية، فالتفتيش لا يمنع وقوع الأخطاء²؛

• **مرحلة ضبط الجودة (1940 - 1960):** تم التركيز في هذه المرحلة على حاجات الزبون وتحديدتها من خلال الأبعاد المتماثلة في وجود التصميم وجوده المطابقة، ولتحقيق ذلك وكزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى ذروه المطابقة بين ما تم تصميمه وبين ما يرغب به الزبون، كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تتناسب الزبون؛

• **مرحلة تأكيد الجودة (1960 - 1985):** تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود لمنع وقوع الأخطاء منذ البداية، حيث أن إيجاد حل لمشكله عدم مطابقة المواصفات أصبحت طريقه غير فعالة، وبالتالي الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية؛

• **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1986 - للوقت الحاضر):** ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن العشرين، ويتضمن هذا المفهوم جودة العمليات، جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين³.

6.1. خصائص إدارة الجودة الشاملة:

- تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة، كمدخل للتغيير الشامل داخل المنظمة، فيما يلي⁴:
- كل وظائف المنظمة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكراً فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضاً وظائف الإدارة، التسويق، الموارد البشرية... الخ.
 - داخل كل وظيفة في المنظمة، فإن الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان

¹Su Mi Dahlgaard-Park, Lidia Reyes & Chi-Kuang Chen: **The evolution and convergence of total quality management and management theories**, Total Quality Management & Business Excellence, 2018, P 11. [DOI: 10.1080/14783363.2018.1486556](https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486556)

² محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سبق ذكره، ص 09.

³ هيثم طلعت عيسى عوض: إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم والأسس والمعايير)، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2022، ص 23.

⁴ محمد خثير: إدارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري تطبيقي، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2016، ص 42.

- منصبهم ومستواهم التنظيمي، فكل فرد يصبح مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه والمجموعة التي ينتمي إليها.
- الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة الزبائن جميع حاجات وتطلعات (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة).
 - انتشار علاقة زبون مورد داخل المنظمة.
 - كل وظيفة توجه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير، الوقاية من المشاكل بدلا اللجوء إلى من التصحيح والعلاج.
 - كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مروراً بالتطوير، الطرق، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.
 - أن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات وجودة التسيير بالمنظمة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المنظمة، حيث أن كل أفراد المنظمة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.
 - إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، إذ تعتمد على مواهب الإدارة، والعاملين أيضاً للتحسين المستمر لأداء المنظمة.
 - إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المنظمة، البقاء، المرونة ومردودية أكثر ثباتاً واستقراراً، إرضاء حاجات أفرادها، وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

7.1. مبادئ وممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة أو نهجاً للإدارة يمكن تمييزها بمبادئها وممارستها وتقنياتها، ثنائياته الثلاثة هي التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي، ومعظم ما كتب عن إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل صريح أو ضمني على هذه المبادئ، يتم تنفيذ كل مبدأ من خلال مجموعة من الممارسات، والتي هي ببساطة أنشطة مثل جمع معلومات العملاء أو تحليل العمليات، يتم دعم الممارسات بدورها من خلال مجموعة واسعة من التقنيات (أي طرق محددة خطوة بخطوة تهدف إلى جعل الممارسات فعالة)، والتي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): مبادئ وممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

العمل بروح الفريق الواحد	التحسين المستمر	التركيز على العملاء
يتم تحقيق التركيز على العملاء والتحسين المستمر بشكل أفضل من خلال التعاون في جميع أنحاء المؤسسة وكذلك مع العملاء والموردين.	لا يمكن تحقيق رضا العملاء المتسق إلا من خلال التحسين المستمر التي تخلق المنتجات والخدمات.	أهمية قصوى في توفير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء؛ يتطلب التركيز على مستوى المنظمة على العملاء.
البحث عن الترتيبات التي تفيد جميع الوحدات، المشاركة في عملية تشكيل أنواع مختلفة من الفرق، تدريب المهارات الجماعية.	تحليل العملية وإعادة هندسة خطة حل المشكلات القيام/التحقق/التصرف	الاتصال المباشر بالعميل، جمع المعلومات حول احتياجات العملاء، استخدام المعلومات لتصميم المنتجات والخدمات وتقديمها.
طرق التطوير التنظيمي مثل أسلوب المجموعة الاسمية أساليب بناء الفريق (على سبيل المثال، توضيح الدور وتعليقات المجموعة).	مخططات انسيابية تحليل باريتو التحكم في العمليات الإحصائية مخططات هيكل السمكة	استطلاعات العملاء ومجموعات، التركيز على نشر وظيفة الجودة (يترجم معلومات العميل إلى مواصفات المنتج).

Source: James W. Dean, Jr. and David E. Bowen, **Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development**, The Academy of Management Review, Jul., 1994, Vol. 19, No. 3, Special Issue: "Total Quality" (Jul., 1994), p-p 392-418.

يمكن تحقيق التنفيذ الناجح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال تبني مجموعة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتطوير نموذج أو إطار عمل يعتمد على هذه الممارسات للحصول على أقصى قدر من الفوائد والنتائج المرجوة، تعتمد مجموعة الممارسات المختارة على طبيعة وخصائص المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ الناجح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق نتائج أفضل، يتم تحديد الخطوات العشر الأساسية التالية¹:

- اعتماد التقنيات الحديثة والمتقدمة بدلاً من إتباع الثقافة التقليدية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، وبالتالي فإن التزام الإدارة العليا أمر بالغ الأهمية للنجاح في المؤسسة.
- تطوير الوعي بالجودة، ونقل التدريب والتعليم على المبادئ والمفهوم الأساسي لإدارة الجودة الشاملة للموظفين، وتغيير مواقفهم وعقليتهم تجاه ثقافة الجودة، والالتزام بعدم إنهاء التحسين المستمر والابتكار في المؤسسة.
- تحديد الأهداف من خلال إشراك الموظفين على جميع المستويات وتحديدتها، هذا سوف يعمل كمؤشرات النجاح من حيث المهمة.
- تطوير وتوثيق نهج إدارة الجودة الشاملة والتأكد من أنه يتم ممارستها في المؤسسات ولا ينبغي أن تبقى

¹ Talib, Faisal: **An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization**, International Journal of Advanced Quality Management, 1.1 , 2013, P12.

على الأوراق فقط.

- تحديد الممارسات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسة وخلق بيئة لتنفيذها وتقييدها بالقوة.
- تحديد أولويات ممارسات إدارة الجودة الشاملة الرئيسية في فئات مختلفة والتركيز على أهم الممارسات والفئات المسؤولة عن تحسين أداء المؤسسة.
- علاوة على ذلك، تقسيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة الرئيسية إلى فئات فرعية أو أنشطة أو مهام وتشكيل فرق تحسين.
- مراقبة العملية والتحكم فيها بشكل مستمر استجابة لل صعوبات التي لوحظت من آلية التغذية الراجعة في العملية المتغيرة.
- تطوير فرق تحسين الجودة لحل المشكلات المتعلقة بالجودة في وقت سريع دون تأخير، وإبلاغ جميع الأنشطة ذات الصلة، وتحقيق التقدم والنتيجة لأعضاء الفريق والإدارة، وذلك من خلال مراجعة وتحسين خطط الجودة بشكل متكرر وقياس الأداء.

بدون إستراتيجية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة فإن الجهد سيؤدي إلى إحباط العامل وبالتالي يؤدي إلى الفشل التام في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب أن يكون لدى جميع العاملين معرفة مسبقة بإدارة الجودة الشاملة ويجب تعليمهم وتدريبهم قبل بدء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يستغرق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وقتاً كما يتطلب جهداً، ويجب على المؤسسات ألا تعتبر مناهج إدارة الجودة الشاملة بمثابة حلول سريعة.

8.1. البنية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة:

1.8.1. تطوير ثقافة الجودة: حيث أكد مؤسسو علم الجودة، (ديمنغ وكروسبي) في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لا بد منه، كي تتجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة، ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطورها .

إن ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها، وعلى إدارة شؤونها الداخلية، هناك تمييز بين الثقافة العامة في المجتمع والثقافة داخل المؤسسة، ومع أن الأخيرة يمكن أن تتأثر بالثقافة العامة إلا انه يمكن بناؤها داخل المؤسسة، ومن الأمثلة عن القيم العامة للجودة ما يلي:

• قيم الإدارة :

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة .
- اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة .
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم .
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة .
- الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم؛ لأن إرضاء الزبون هو نتيجة لإرضاء العاملين فيها.

• قيم العاملين :

- كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه.
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
- هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب.
- مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة.
- حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة للعمل، وللوصول إلى هذه القيم، لا بد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة والقيم السائدة في المؤسسة، وإيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة.

2.8.1. ضرورة توفير البنية التحتية الفنية الداعمة للجودة: لقد أصبح لتوفير البنية التحتية الداعمة للجودة أهميته الكبيرة في الوقت الحاضر لتحقيق جودة المنتج، وإزالة العوائق الفنية التي تحول دون دخوله الأسواق الخارجية، ومع أن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة لإحدى المواصفات القياسية ISO 9000 هو أمر هام لزيادة فرص التصدير، وتحسين الجودة إلا أنه غير كاف، ذلك لأن الدول تضع ضمن أولوياتها في الاستيراد، الصحة والسلامة وحماية البيئة، وتتطلب تحقق شروط فنية فيما يتعلق بالمواصفات والاختبارات وغيرها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالاهتمام الجدي في دعم وتطوير البنى التحتية المتعلقة بالقياس والمعايرة والمواصفات والتحليل والاختبار.

3.8.1. تأسيس هيئات وطنية لتنسيق أنشطة الجودة: نظراً لقيام العديد من الجهات بالنشاطات ذات الصلة بالجودة، ولضعف التنسيق فيما بينها، ولعدم وجود إدارة تهتم بتنظيم أعمالها وتطويرها بما يحقق السياسة العامة المطلوبة للجودة وأهدافها، فإن الحاجة تستدعي ضرورة تأسيس هيئات وطنية لإدارة هذه الأنشطة وتوجيهها¹.

2. رواد إدارة الجودة الشاملة ومفكروها:

عند الحديث عن نشأة إدارة الجودة الشاملة لا بد من التفريق بين أمرين، الأول إدارة الجودة الشاملة كمصطلح، والأمر الثاني الخصائص والممارسات والأنشطة ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة كاتجاه، فمصطلح إدارة الجودة الشاملة لم يظهر إلا في منتصف ثمانينات القرن الماضي، بينما ظهرت العناصر المكونة لهذا الاتجاه قبل ظهور المصطلح بوقت طويل، وفي العصر الحديث يمكن القول بأن الإسهامات النظرية لهذا الاتجاه قد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، بينما ظهرت المبادرات التطبيقية له في اليابان².

بالعودة إلى النظام الإداري الذي كان سائداً ابتداءً من أواخر القرن التاسع عشر إلى غاية منتصف القرن العشرين الميلاديين، نجد أنه قد بني قواعده وفقاً لمبادئ الفكر الإداري الرواد الإدارة الغربيين أمثال: "تايلور" (Taylor)، و"فايول" (Fayol)، و"فير" (Weber)، و"هربرت سيمون" (H. Simon) وغيرهم ممن ساهموا

¹ أسامة خيري: التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 150.

² خالد بن سعد الجبوعي: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005، ص 20.

في وضع الأسس الإدارية التي تحقق الديناميكية للمنظمة، إلا أنه لم يكن كافياً لتحقيق الجودة في الأداء"، كما لم يعد يسائر مقتضيات العصر مما دفع بعض العلماء خصوصاً الأمريكيين أمثال شوارت (Shewhart)، وديمنج (Deming)، و"جوران" (Juran) و"فايجنبوم" (Feigenbaum)، و"كروسبي" (Crosby)، واليابانيين "إيشيكاوا" (Ishikawa)، و"تاغوشي" (Taguchi)، وآخرين غيرهم إلى التفكير في وضع مبادئ ومعايير تحقق الجودة تضاف إلى المبادئ الإدارية التي تحقق الديناميكية للمنظمة، ويرجع الفضل لهؤلاء العلماء الرواد في ظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة، سنركز الحديث على أبرز رواد الأمريكيين واليابانيين وأفكارهم المساهمة في هذا المدخل الحديث¹، وذلك على النحو التالي:

1.2. والتر شيوارت (Walter shewart):

يعد الإحصائي الأمريكي الشهير "التر شيوارت"، المتحصل على شهادة الدكتوراه في الفيزياء من جامعة كاليفورنيا سنة 1917، الرائد الأول للرقابة المعاصرة على الجودة، حيث بدأ مساره الوظيفي سنة 1918 في معمل "هاوثورن" (Hawthorne) التابعة لشركة الكهرباء الغربية (Western Electric) إلى غاية سنة 1925 عندما تم تحويله إلى فرع الشركة والمسماة (Telephone Laboratories Bell).

ولعل من بين الإسهامات الأساسية لـ"شيوارت" في حركة إدارة الجودة الشاملة كتابه الذي نشره سنة 1931 والذي جاء تحت عنوان "الرقابة الاقتصادية على جودة المنتجات المصنعة" (Economic Control of Quality of Manufactured Product)، الذي تضمن تجارب الرقابة على الجودة في مختبرات مصانع "بيل" للهواتف في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساهمت في بناء القواعد العلمية المعروفة اليوم للرقابة الإحصائية على الجودة، فقد قام بتحليل العديد من العمليات التصنيعية واستنتج أنها تنتج مجموعتين رئيسيتين من التغيرات هما²:

- **المجموعة المنتظمة**، والتي تكون متأصلة في العملية، وترجع إلى تغيرات لا يمكن اكتشافها وإزالتها باستخدام برامج متميزة ومدروسة.
 - **المجموعة غير المنتظمة**، ونسبتها إلى تغيرات لا صدفية يمكن تشخيصها وتحديد مسبباتها التي قد تكون بفعل المواد أو العامل أو الماكينة أو الظروف أو غير ذلك.
- ميز شيوارت بين نوعين من الجودة³:

- **الجودة الموضوعية**: جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود الإنساني .
 - **الجودة الشخصية**: جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر وإحساس الإنسان كنتيجة للحقيقة الموضوعية.
- كما يؤكد بأنه هناك حالة موضوعية للرقابة يمكن من خلالها تقدير جودة المنتج ضمن حدود معينة، يحدد من خلالها أسباب قابلية التغيير غير المعروفة، والتي يمكن تحديدها من خلال حالة الرقابة، فإذا حققنا

¹ بلية لحبيب: إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018، ص 69.

² لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 30-31.

³ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص 115.

ذلك يمكن أن نحصل على الفوائد التالية:

- تخفيض تكلفة فحص المنتج؛
 - تخفيض تكلفة المنتجات المعيبة؛
 - ضمان الحد الأقصى من الفوائد الناتجة عن الإنتاج الواسع؛
 - الاحتفاظ بجودة موحدة لاختبارات المعاينة؛ تقليل الحدود المسموح بها لقياس جودة المنتجات.
- كما أسهم "شيوارت" من خلال "دورة شيوارت" لتحسين الجودة ذات المراحل الثلاث وهي: المواصفة، والإنتاج، والمراقبة، ثم استلهم منه "ديمنج" هذه الفكرة وقام بتعديل هذه الدورة بإضافة مرحلة أو ركن آخر، حيث اقترح حلقة أو عجلة "ديمنج" للتحسين المستمر ذات الأركان الأربعة: خطط، نفذ، فتنش، واعمل، (PDCA).

عملية تحسين جودة المنتج حسب "شيوارت" تمر بثلاث مراحل أساسية: وضع المواصفات للمنتج، ثم الإنتاج وأخيراً التفتيش أي فحص المنتج والنظر فيما مدى مطابقته للمواصفات الموضوعية، ووضع العملية على شكل دائرة يبين أن هذه العملية هي مستمرة.

يشبه "شيوارت" المراحل الثلاث لتحسين الجودة في عملية الإنتاج بمراحل المنهج العلمي، حيث تتوافق المواصفات والإنتاج والتفتيش على التوالي مع طرح الفرضية وإجراء التجربة واختبار صحة الفرضية، وبالتالي تشكل المراحل الثلاث عملية علمية ديناميكية لاكتساب المعرفة¹.

2.2. وليام إدوارد ديمنج (William Edward Deming) :

يعد المستشار الأمريكي الملقب بـ (أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة) الذي بدأ حياته مدرساً للفيزياء في إحدى المدارس الأمريكية (كولورادو)، وذلك قبل أن يعمل بوظيفة إحصائي خلال فترة الأربعينات من القرن العشرين، وله إسهامات واضحة في مجال الإحصاء، وهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية (SPC) Statistical Process Control) وركز ديمنج في دراسته، وإصلاحاته على تخفيض التباين (Variation) وعلى فهم أسبابه، وميز بين الأسباب الخاصة، والأسباب الشائعة، وعبر عن منهجه بواسطة إيراده للنقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة، والأمراض السبعة القائلة، وكذلك ما يعرف بعجلة ديمنج، وفيها يأتي عرض لذلك:

1.2.2. النقاط الأربع عشر لإدارة الجودة الشاملة:

- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش الفحص الواسع المدى، لتحقيق الجودة، والاعتماد بدلاً من ذلك على شواهد إحصائية .
- التحسين المستمر في كل العمليات المتصلة بالتخطيط، والإنتاج، وبالخدمة، وتخفيض الفاقد، وهذا كله يؤدي على التخفيض في التكاليف.
- خلق هدف مستقر لتحسين المنتج أو الخدمة من أجل المنافسة، والبقاء وخلق فرص العمل

¹ بلية لحبيب: مرجع سبق ذكره، ص 72.

- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو، والتفاخر بالعمل، والتخلص من نظام التقييم السنوي، والجدارة.
- تبني أساليب حديثة للإشراف وأن يكون هدفها مساعدة الموظفين من أجل الأداء الفعال.
- تبني فلسفة جديدة للعالم يعيش في مرحلة اقتصادية جديدة، ولا يحتاج إلى أن يكون هناك أخطاء، أو تأخيراً، وعبوب في العمل .
- العمل على إزالة العوائق والخلافات بين الأقسام، والإدارات المختلفة، وأن يعمل جميع الأفراد بروح الفريق.
- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فقط، بل يكون بتخفيض التكلفة الكلية وليست التكلفة المبدئية.
- استخدام طرق حديثة للتدريب، والتعليم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة.
- التخلي عن الشعارات، وأن يكون الهدف هو حق العاملين على الوصول إلى العيوب الصفرية .
- أن تشعر الإدارة كل عضو في المنظمة بالأمان، والاطمئنان في العمل ليقوم بعمله بطريقة فعالة.
- وضع العاملين في المؤسسة بمجموعات من أجل إنجاز العمليات الإنتاجية، والإدارية.
- إقامة مجموعة من البرامج التعليمية، والتدريبية، والتحسين الذاتي لكل العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي.
- التخلص من معايير العمل المبينة على أساس الأنصبه العديدة للقوى العاملة أو الأهداف العددية للإدارة¹.

بناء على ما تقدم فإن مبادئ (Deming) تركز على ضرورة أن تكون المؤسسة وحدة متكاملة تعمل من أجل تحقيق أهداف واضحة تأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات المستهلكين، وتعمل كل ما من شأنه تحقيق ذلك آخذة بعين الاعتبار ظروفها وبيئتها الداخلية، وكذلك الظروف الخارجية التي غالباً ما تتسم بالمنافسة والتحديات والتغير السريع².

2.2.2. من الأمراض السبع القاتلة التي أشار إليها ديمينج هي:

- عدم بناء الجودة في المنتج، أو الخدمة منذ الخطوة الأولى.
- عدم ديمومة الهدف باتجاه التحسين أي عدم وجود استقرار في الهدف عند وضع الخطة للمنتج، أو الخدمة.
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
- عدم كفاءة أنظمة الأداء للعاملين، وأساليبها، والأسس التي تستند إليها في تحديد الجدارة.
- حركية الإدارة، أو كثرة القفزات الوظيفية فيها بين المديرين.
- تكاليف ضمان المنتج أو الخدمة المرتفعة خاصة التي تتحملها المؤسسات، والناجئة من التكاليف القانونية والاستشارية، والصحية، وغيرها.

¹ محمد سعيد نمر: مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67.

² عدنان أبو الراغب محمد، ورشيد شاوش مها: مرجع سبق ذكره، ص 168.

- إدارة المؤسسة بناء على الأرقام الملموسة فقط، واتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتوفرة، وتجاهل تلك التي تحتاج إلى جهد المعالجة، والتحليل، وجمع البيانات التي تعزز صدقها .

3.2.2. عجلة ديمينج: لقد أشار ديمينج في محاضراته في اليابان إلى ما يعرف بعجلة ديمينج Deming (Wheel)، أو ما يفسره البعض بدورة ديمينج (Deming Cycle) التي تتألف من أربعة أجزاء، والذي يلاحظ منه أن الموارد البشرية هي الأساس في نجاح أي مؤسسة، أو فشلها؛ لذلك فقط أكد بأن يكون الاعتماد على التخطيط أولاً (Plan) ومن ثم على العمل (Do) وبعده يتم التأكد (Check) وأخيراً يتم التنفيذ (Act).

ويتضح من هذه العجلة، أو الدورة أن تطوير أي نشاط يتعلق بالعمليات الإنتاجية، والخدمية يبدأ من مرحلة التخطيط، ثم التنفيذ (الإنتاج) ثم اتخاذ القرار بشأن مستوى الأداء، وسبل تحسينه المستمر ثم التخطيط وهكذا تستمر العجلة بالأداء، وفقاً لهذا المستوى من الإستراتيجية، وهي تتحدد الخطوات المنطقية الضرورية لإنجاز الجودة، وتحقيقها، وفي هذا الإطار قدم مدخلين للتحسين المستمر للعملية الإنتاجية، وهما :

- القضاء على أسباب المشكلات الشائعة في الجودة، وتلك المتوارثة في النمط الإنتاجي خاصة التصميم غير الجيد للمنتجات والعمليات والتدريب غير الكافي، وظروف العمل السيئة.
- منع الأسباب الخاصة بانخفاض مستوى الجودة والتي يمكن عزلها ونسبتها على شخص معين، أو آلة محددة .

قد حققت المؤسسات اليابانية نجاحاً لم تحققه مثيلاتها من المؤسسات الأمريكية في الخمسينات، وحصل اليابانيون على الميزة التنافسية رافعين شعارهم الذي يقول الجودة الأعلى هي الكلفة الأدنى، وأكد ديمينج في فلسفته لإدارة الجودة الشاملة على ما يأتي:

- دافعية قوية للعاملين، وقدرتهم على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة .
- تكاملية المنظمة وسعيها لتحقيق حاجات العملاء ورغباتهم
- التزام الإدارة بجودة الأداء، والسعي لتغيير ثقافة المؤسسة.
- قدرة تحسين الجودة على تخفيض التكلفة، وزيادة الاستثمار طويل المدى.
- أولوية التعليم، والتدريب لتحقيق التحسين المستمر .

تقديراً لما تحقق من إنجازات في الاقتصاد الياباني بفضل هذا العالم الأمريكي فقد منحه الإمبراطور الياباني هيريهيتو وسام الاستحقاق من الدرجة الثانية، ونشر ديمينج أفكاره في كتابه الشهير (Out of Crisis) (الخروج من الأزمة) خلال العام 1982، وقد وضع فيه الأصول العلمية لعملية الضبط، ونظرية التحسين المستمر في الإدارة على أساس المعرفة بالأساليب الإحصائية، والرقابة على الجودة ومعايير قياسها¹.

3.2. جوزيف إم. جوران (Joseph M.Juran Theory) :

هو صاحب المقولة الشهيرة "لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخططاً لها" Quality (Does not Happen by Accident it has be Planned) وكما هو الحال بالنسبة لديمنج فإن جوزيف جوران قد أسهم بفاعلية في إطار ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء اليابان فهو معلم الجودة أو

¹ محمد سعيد نمر: مرجع سبق ذكره، ص 70.

رجل الجودة لليابانيين مع ديمينج وهو الذي أضاف البعد الإنساني إلى الجودة، وجهت إليه الدعوة لزيارة اليابان من الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين في بداية الخمسينات، وقد تقلد وساماً اعترافاً بفضلته في التوزيع الإحصائي للجودة، الذي استطاع التوصل إليه، وفي عام 1951 تمكن من إتمام صياغة مجموعة أفكار متماسكة، وغير متحيزة حول إدارة الجودة في كتابه دليل رقابة الجودة. Quality Control Hand Book فقد أوضح في هذا الكتاب الكثير من القضايا والمسائل المتعلقة بالجودة نذكر منها:

- **اقتصاديات الجودة: The Economics of Quality** تتضمن اقتصاديات الجودة من وجهة نظر جوران خصائص الجودة، والحاجة القصوى إلى مدخل جديد لرقابة الجودة، والتمييز بين جودة التصميم وجودة المطابقة، والتوازن بين تكلفة الجودة وقيمة الجودة، واقتصاديات كل من جودة التصميم والمطابقة وكيفية المنافسة بالجودة من خلال تصميم السلعة، والمعارف المتولدة عن جودة الأسواق، وكيفية الإعلان عن الجودة والضمانات وتكاليف الجودة وتجنب الفشل والخسائر .

- **مواصفات الجودة: Specifications of Quality** لقد حد جوران في مواصفات الجودة أهداف هذه المواصفات واغراضها، وميز بين المواصفات المكتوبة والشفوية، وكيفية إتمام المواصفات، والنظر إلى مواصفات السلعة على أنها أسلوب للتصنيع والاختبار، وتحديد المتطلبات الوظيفية وغير الوظيفية للسلعة، وطبيعة التفاوت والقياس وتحديد المعايير ومواصفات تجهيزات ووحدات الاختبار وغير ذلك.

- **قبول الجودة: Acceptance of Quality** حدد جوران المبادئ العامة لقبول الجودة، وتفسير المواصفات والقياسات، ومبادئ دقة القياس، والتنازع بين القياسات والمشاكل الفنية فيها، ومدى دقة المعايين، والأخطاء التي يمكن أن يقعوا فيها، والفشل في المطابقة للمتطلبات الوظيفية وغير الوظيفية، ورفض البائعين للسلعة وعملية شحن السلع الرديئة.

- **رقابة الجودة: Control of Quality** لقد وضع جوران المبادئ العامة لرقابة الجودة، ومدى اتباع الأسلوب العلمي في منع العيوب، وكيفية تحديد قدرة العملية والمعايرة وتصميم التجارب، وتحليل نتائج الرقابة، وكيفية تخفيض أسباب التغيير، وطرائق استخدام خرائط الرقابة .

- **توكيد الجودة: Quality Assurance** أكد جوران على طبيعة توكيد الجودة والشكاوى الميدانية، الجودة وتكلفة العيوب والمعاينة، ومقارنة الجودة الناتجة مع جودة السوق، ومدى أهمية تقارير الجودة.

- **العمل الورقي في وظيفة الجودة Paper Work In the Quality Function**: أوضح جوران مدى الحاجة إلى العمل الورقي في وظيفة الجودة، ومدى أهمية السجلات الدقيقة للمعاينة، هذا بالإضافة إلى أنه قد عرض في هذا الكتاب مجموعة من التطبيقات المتعلقة بإدارة الجودة في المنظمات والشركات لاسيما شركات صناعة الآلات الحاسبة الإلكترونية، وصناعة النسيج والصناعات الكيماوية وغير ذلك¹.

1.3.2. اهتمامات جوران حول الجودة: مما سبق يمكننا القول، بأن مركز اهتمام جوران كان حول

إدارة الجودة، وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط ومفهوم، ولقد قدم أفكاره في شكل

¹ رعد الصرن: إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016، ص

ثلاثية وتضمنت هذه الثلاثية ثلاثة أقسام أساسية هي:

الجدول رقم (2-2): اهتمامات جوران حول الجودة

تحسين الجودة Quality Improvement	رقابة الجودة Quality Control	تخطيط الجودة Quality Planning
فقد كان يؤمن بأن تحسين الجودة بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة. ويعتمد هذا الجزء على الخطوات التالية: 1- تحديد الأساس المطلوب لضمان التحسين السنوي للجودة. 2- تحديد الحاجات الضرورية للتحسين (خطط التحسين). 3- إقامة فريق عمل بالنسبة لكل خطة، وتحديد مسؤوليته تجاه الجودة والتحسين بهدف الوصول إلى نهاية ناجحة للخطة. 4- تجهيز الموارد والتحفيز والتدريب المطلوب عن طريق الفرق، وذلك بهدف: تشخيص الأسباب؛ التحفيز بهدف تحديد الحلول؛ تحديد الطرائق الرقابية للسيطرة على النتائج.	وتتألف هذه العملية من ثلاث مراحل أساسية هي: 1- تقييم الأداء الفعلي للرقابة. 2- مقارنة الأداء الفعلي بأهداف الجودة. 3- معالجة (الفروق) الانحرافات.	ويقسم إلى الخطوات التالية : 1- تحديد أهداف الجودة. 2- تحديد من هم الزبائن 3- تحديد حاجات الزبائن. 4- تطوير صفات السلعة التي تستجيب لحاجات الزبائن. 5- تطوير العمليات القادرة على إنتاج هذه الصفات. 6- تحديد رقابة العملية وتحويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيلية.

Source: Joseph M. & A. Blanton Godfrey, **Juran's Quality Hand Book**, (5TH), M C Graw –Hill Companies, Inc, New York,1999 , PP 7- 5.

2.3.2. تحسينات جوران الفعالة لتحقيق الجودة: يقترح جوران لتحقيق التحسين الفعال للجودة ثلاثة أمور

أساسية هي:

- أن المديرين في الإدارة العليا مسؤولون عن تصميم الجودة، وضرورة اعتبار تخطيط الجودة «عملية وضع الأهداف» كجزء من تخطيط العمل.
 - يجب أن تنشر أهداف الجودة، أو خطط تحسين الجودة في المستويات الأدنى المنفذة لها.
 - في حالة العمليات الكبيرة التي لا يمكن أن تجزأ إلى أجزاء. يجب أن يشكل المديرين في الإدارة العليا مجالس جودة تحدد وتشرف على فرق المشروع لتحسين هذه العمليات الكبيرة.
- يؤمن جوران بأن التحسينات لا تنتهي، وإنما هي مستمرة في جميع النواحي ليس فقط في الجودة الخاصة بالسلعة أو الخدمة المقدمة، ولكنها تشمل أيضاً العمليات. وقد أكد أن التحسينات في جميع السلع والخدمات والعمليات تطبق لجميع الزبائن والمستهلكين. وقد قسم الزبائن إلى قسمين هما:
- **الزبائن الخارجيون External Customers:** وهم الأفراد المتأثرون بالسلعة، ولكنهم ليسوا أعضاء في المنظمة التي تنتج هذه السلعة، وتضم هذه الفئة من الزبائن العملاء الذين يشترون السلع ومنظمات الجهاز الحكومي، وغير ذلك والذين يتأثرون بسبب عدم أمان السلعة أو أضرارها بالبيئة .

• **الزبائن الداخليون Internal Customers:** ففي داخل المنظمة يوجد حالات متعددة تقوم بها الإدارات والأفراد بتوريد السلع لبعضها البعض ويطلق على هؤلاء المتلقين أو المستعملين لهذه السلع تسمية زبائن أو مستهلكين داخليين.

هذه الأفكار التي قدمها جوران لعبت دوراً بارزاً في تنمية وتطوير طرائق تحسين الجودة، وبشكل خاص عند الوفاء باحتياجات ورغبات الزبائن، ويرى أن نجاح برنامج الجودة يعتمد بشكل كبير على الأسلوب القيادي للإدارة العليا نحو سياسة الجودة، ونادى بضرورة أن يشمل التدريب كافة المستويات العمالية في المنظمة، وأن يتم التركيز على تصميم السلعة وفقاً لأذواق المستهلكين، وضرورة تقييم العلاقة بالموردين من خلال استخدام الطرائق الإحصائية، ومن النقاط الهامة التي ركز عليها في دراساته ضرورة قيام المنظمة بخلق نظام للمعلومات خاص بالجودة يشمل على تكاليف الجودة، والبيانات الأخرى الخاصة بالعيوب والأخطاء، وينادي بخلق جو من العلاقات المستمرة والحرّة بين العمال والإدارة، وضرورة الالتزام وتطبيق نظم دوائر الجودة¹.

4.2. فيليب كروسبي (Philip Gosby) :

هو أحد عمالقة إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ عمله بوظيفة مشرف أو فاحص للإنتاج في الخطوط الإنتاجية في مؤسسة ITT، ثم ترقى في المراكز الوظيفية حتى وصل إلى منصب نائب رئيس المؤسسة المذكورة لشؤون النوعية لمدة 14 عاماً، واجتمعت له معارف كثيرة في مجال الجودة كانت حصيلة 38 عاماً من العمل، وأصدر خلالها العديد من الكتب في مجال إدارة الجودة الشاملة، ومنها: الجودة الحرة (Quality is free) والجودة بدون ندم (Quality with out Tears) وهو أول من أسس كلية الجودة حيث ركز فيها مجهوداته على تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها.

تتضمن فلسفته لإدارة الجودة الشاملة مبادئ كثيرة ومهمة، من أبرزها اعتبار الإدارة العليا مسؤولة عن الجودة أولاً وعلى مكافأة العاملين وتعليمهم بالإضافة إلى وجوب خفض كلفة الجودة، ثم تأكيده على الحماية بدلاً من أسلوب التفتيش، ولكن هذا لا يعني أن المسؤولية تقع على عاتق الإدارات العليا بل هي مسؤولية الجميع.

ويرى كروسبي وجوب توفير نظام خاص بكل عملية أو ممارسة بصورة تتكامل مع بعضها كشرط لتحقيق الجودة.

ثم لا بد من توفير وسيلتين للاتصال، أولها: الاتصال بالعملاء للتأكد من مقترحاتهم واحتياجاتهم، وثانيها: الاتصال بالعملاء في داخل المنظمة لتبادل المعلومات والخبرات وإتاحة الفرصة لهم باستمرار للتعبير عما لديهم من مقترحات ومعلومات التي لا بد أن تكون نافعة بحكم تجربتهم ومعايشتهم لأجواء العمل².

¹ Juran, Joseph M: **Architect of Quality** The auto biography of Dr. Joseph M. Juran, Mc Graw-Hill Companies, Inc., New York, USA, 2004, P 262.

² مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 98.

1.4.2. مبادئ فيليب كروسبي الأربع عشر لتطوير الجودة الشاملة: إذا كان ديمينج قد اهتم بتوجيه العمليات والتوسع في استخدام الأساليب الإحصائية، والعمل على الحد من الانحرافات، فقد تركز اهتمام د. جوران على مشاركة الإدارة، والتخطيط للجودة ومراقبة الجودة والتحسين والتطوير المستمر لها، فان كروسبي قد اخذ مجالا آخر إذ أن برنامجه في إدارة الجودة الشاملة يقوم على التركيز على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء.

فهو أول من نادى بـ "العيوب الصفرية"، وكذلك اهتمامه بوضع المعايير التي لا تقيس الخلل فقط، وإنما تقيس أيضا الكلفة الإجمالية للجودة.

لقد أوضح كروسبي ان مفهوم العيوب الصفرية الذي ينادي به يغير فكرة المستويات المقبولة للجودة، وقد أيدته في هذا الخصوص رئيس شركة ماتسوشيتا بقوله انه من الأفضل أن نهدف إلى حد الكمال ونخفق في تحقيقه، عن أن نهدف إلى عدم الكمال ويتحقق.

لقد اختلف كل من ديمينج وجوران مع كروسبي، ولم يتقبلوا معيار العيوب الصفرية الذي ينادي به، وكان رفض "جوران لذلك اشد من ديمينج، إذ يرى جوران ان العيوب الصفرية أمر يتعارض مع قانون تناقص الغلة، الذي يمكن ان ينسحب أيضا إلى الجودة، إذ انه يرى أن الجودة عند نقطة معينة إذا ادخل عليها تحسينات أكثر فإنها ستكون أكثر كلفة عن تحمل مستوى الفشل.

أما ديمينج فقد كانت وجهة نظره غير مؤيدة لاستخدام العيوب الصفرية كشعار مستهدف لقوة العمل، مشيرا إلى ان العامل الفرد له فقط رقابة محدودة على العوامل التي يمكن إن تكون السبب في تدهور الجودة، وانه ينبغي على الإدارة أن تتحمل مسؤولياتها في بناء الجودة للنظم والأدوات والخدمات التي يستخدمها العامل، لكن لم يختلف كروسبي مع ديمينج من أن مسؤولية مشاكل الجودة تقع على عاتق الإدارة، وكان تقديره أن 80% من المشاكل تنشأ بسبب الإدارة، ولذلك أكد على أن علاج تلك المشاكل ينطوي تحت قيادة الإدارة¹.

الجدول رقم (2-3): يوضح نموذج Grosby ذو الخطوات الأربعة عشر

Grosby's 14 steps	الخطوات 14 ل Grosby
Management commitment.	1. التزام الإدارة
The quality improvement team.	2. فريق تحسين الجودة
Quality measurement.	3. قياس جودة
Quality awareness.	4. الوعي بالجودة
The cost of quality.	5. تكلفة الجودة
Corrective action.	6. إجراءات تصحيحية
Zero defects planning.	7. التخطيط لصفير معيب
Quality education.	8. جودة التعليم
Zero Defects Day.	9. يوميا صفر معيب

¹ عدنان أبو الراغب محمد، ورشيد شاوش مها: مرجع سبق ذكره، 171.

Goal setting.	10. تحديد الأهداف
Error-cause removal.	11. إزالة أسباب الأخطاء
Recognition.	12. الاعتراف
Quality councils.	13. مجالس الجودة
Do it over again.	14. كرر ذلك مرة أخرى

Source: J. Gerald Suarez, Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Department of the Navy Office of the Under Secretary of the Navy Total Quality Leadership TQLO Publication No 92-02, July 1992, P54.

2.4.2. إن الفلسفة التي يقوم عليها فكر كروسبي تلخص في النقاط الأربعة التالية:

- إن الجودة هي المطابقة للمتطلبات وليست الشهرة أو الأناقة.
- إن النظام الذي يسبب الجودة هو المنع وليس التقييم.
- إن معيار الأداء يجب أن يكون الأعطال صفر.
- قياس الجودة هو سعر عدم المطابقة وليس المؤشرات¹.

5.2. أرماند فيجنباوم (Armand feigenbaum):

يعد أول من نادى باستخدام مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة، حيث عمل في شركة جنرال إلكتريك وبذلك أمكنه من استخدام نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة Total Quality Control من أجل بقاء استمرارية الجودة لدى جميع العاملين في الشركة، وقد تبنت الشركات اليابانية في رقابة الجودة الشاملة باعتبارها هدفاً أساسياً عندها، ينظر أرماند فيجنباوم إلى الجودة من جانب التميز بدلاً من مفهوم يركز على العيوب فقط، ومن وجهة نظره فالعمل هو الذي يحدد الجودة وأن فلسفة الجودة تمتد إلى خارج حدود المؤسسة لتشمل جميع الأنشطة المتعلقة بها.

1.5.2. الصناعة التنافسية من وجهة نظر أرماند فيجنباوم: أكد على ما يعرف بـ: "هدف الصناعة التنافسي

والذي يقصد به: إنتاج منتج حيث يتم تصميم، بناء، وتسويق، وإدامة الجودة عند مستويات تكلفة اقتصادية جداً تحقق الرضا التام للعميل، وفي هذا الصدد قدم مجموعة من الأفكار أهمها²:

- تبرز المنافسة المعتمدة على الجودة في اتجاهين أساسيين هما الجودة والإنتاجية؛
- للقيادة هدف استراتيجي، يعكسه الدعم الإداري لسياسة بيع المنتجات المطابقة لاحتياجات العملاء؛
- تقديم ضمانات كافية لاستمرار التطابق مع احتياجات العملاء في إطار ما يسمى بصناعة الجودة الشاملة؛
- إن التحسينات المتزايدة في الجودة يرافقها خفض تدريجي في التكاليف؛
- إن تطبيق مبدأ ما يريده العميل تجاوز حدود المنطقة أو الدولة ليصبح عالمياً؛

¹ كروسبي فيليب: ترجمة سعيد بن عبد الله القرني، الجودة بلا معاناة، إدارة الترجمة بمركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2006، ص 215.

² عواطف إبراهيم الحداد: مرجع سبق ذكره، ص 41.

- تنطلق فكرة مراقبة الجودة الشاملة من مبدأ مسؤولية الجودة الجماعية، فإدارة الإنتاج ليست وحدها المسؤولة عن جودة الأداء، بل جميع الإدارات في المؤسسة تتحمل مسؤولية جودة المنتج لنظمتها الداخلية.

2.5.2. السيطرة الشاملة على الجودة من منظور فيجنبوم: ومن هذا المنطلق يعرف فيجنبوم مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة باعتباره "نظاما فعالا لتحقيق التكامل بين جهود كافة المجموعات في المؤسسة، وهي التي تتولى التخطيط، الرقابة، وتحسين الجودة، مما يؤدي إلى الإنتاج بأفضل المستويات الاقتصادية لتحقيق الرضا الكامل للعميل؛ إن هذا التعريف يشير إلى ضرورة التكامل الوظيفي الفعال بين الأفراد، الآلات، والمعلومات المتوافرة في إدارة الجودة الشاملة، وقد أكد من خلال هذا المنهج على منع وليس تصحيح الانحرافات، حيث يرى بأن الجودة تبنى في مرحلة التصميم، كما ركز على أهمية الموردين واعتبارهم شركاء، والنظر للعملية الإنتاجية كنظام متكامل يبدأ دائما بالعمل وينتهي أيضا بالعمل .

وضمن هذا الإطار قدم أيضا مفهوم الدورة الصناعية المناظر في مفهومه لما سلسلة القيمة لمايكل بورتر، وتقوم فكرة الدورة الصناعية على أساس أن العملية الإنتاجية تتكون من عدة مراحل متتالية، فتعمل كل مرحلة على إضافة قيمة جديدة إلى المنتج الذي يتم تقديمه. ومن خلال استعراض الإطار الفلسفي للجودة الشاملة عند Feigenbaum يمكن أن نلخص أهم مرتكزات هذا المدخل في الآتي:

- تقديم مدخل شامل للسيطرة على الجودة؛ بالتأكيد على العملية الإدارية ووضع نظام رقابي يعتمد على التصاميم المبتكرة والجديدة مع التأكيد على رقابة المواد الأولية؛
- الأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية والعمل على ترويج فكرة مشاركة جميع العاملين، والتركيز على ربط جودة الإنتاج بالعنصرين البشري والتكنولوجي¹.

6.2. كاوري إيشاكوا (Kaory Ishikawa):

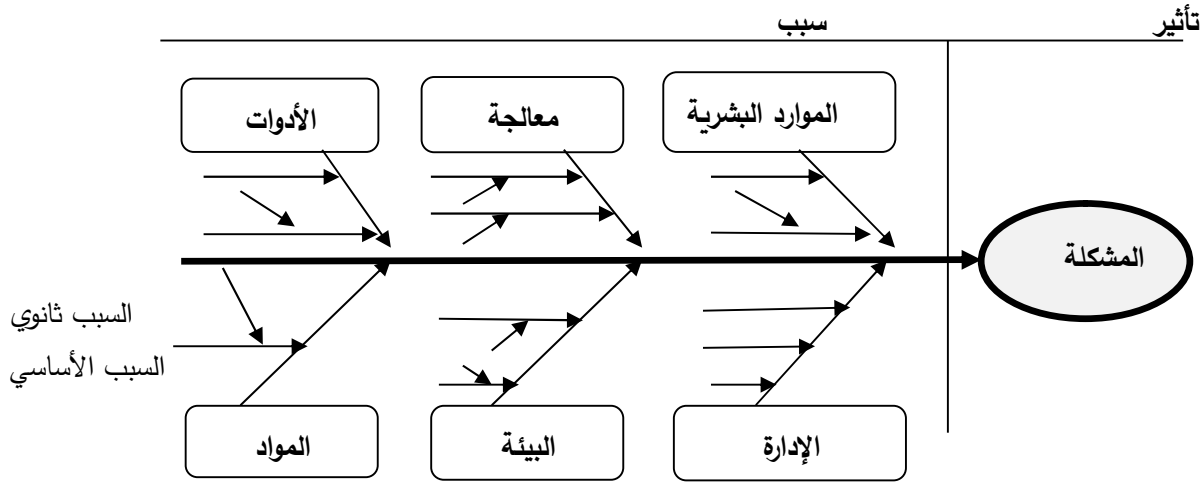
من أوائل من شجع على الجودة الشاملة وعلى رقابة الجودة الشاملة دكتور كارو إيشاكوا (1989-1915) وهو معاصر لكل من دكتور ديمينج ودكتور جوران وهو من قام بتحويل تعاليمهما إلى التوجه الياباني نحو الجودة، كما قام بوضع وتقديم أول مقرر دراسي أساسي عن رقابة الجودة إلى اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (JUSE) في عام 1949، ثم بادر بتقديم العديد من برامج الجودة في اليابان ويعتبر مركز حركة الجودة في اليابان، كما أن دكتور إيشاكوا له الفضل بمبادرة دوائر الجودة في 1962، ومثله مثل دكتور ديمينج ودكتور جوران فإن التزامه الشديد بتقديم الجودة قد أتاح له الحصول على وشاح الكنز المقدس من الإمبراطور الياباني.

بالنسبة لدكتور إيشاكوا فإن الجودة يجب أن تعرف بشكل عريض وعلى أن يتم التركيز على الجودة في كل جوانب المؤسسة بما في ذلك جودة المعلومات والعمليات وأسعار الخدمات والأنظمة والبشر، وقد لعب دكتور إيشاكوا دورا هاما في تنفيذ التطبيقات الإحصائية بالنسبة لمشاكل الجودة، فهو يشعر بأن كل

¹ بوحود فتحة: إدارة الجودة في المنظمات الأعمال النظرية والتطبيق، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص ص 85-86.

الأفراد الذين تستخدمهم الشركة يجب أن ينشغلوا بكل مشاكل الجودة، كما دعا إلى استخدام سبع أدوات للجودة هي: البستوجرام واستمارات المراجعة والرسوم البيانية المتفرقة والفلو تشارتس والرسوم البيانية الخاصة بالرقابة والتحكم ورسوم باريتو والسبب والتأثير، وقد طور دكتور إيشاكاوا الرسوم البيانية الخاصة بالأسباب والتأثيرات أو النتائج في بداية عقد الخمسينيات، وهذه الرسوم البيانية تستخدم لاكتشاف السبب الأصلي تسمى باسمه كما تسمى أيضا باسم عظام السمك بسبب شكلها.

الشكل رقم (2-1): مخطط إيشاكاوا



Source: Iman Rabah: Quality Management Meta-Analysis: Founders, Awards Criteria, and Successful versus Failing Cases in Higher Education, Review of European Studies, VOL 8, ISS. 2, March 2016, p 42.

كما تبنى الدكتور إيشاكاوا استخدام دوائر الجودة Quality Circles وهي الفرقة التي تجتمع لحل مشاكل الجودة المرتبطة بأعمالهم، هذا وللعمل على تنقية توجهات المؤسسات نحو الجودة فإن دكتور إيشاكاوا شجع على استخدام منظومة المبادئ والتركيز الرئيسي على المجالات الجماعية بشكل إجمالي لتحقيق تحسين الأداء في الأعمال، وتعتبر العمليات التي تفي باحتياجاتهم وتوقعاتهم أمورا هامة للغاية بالنسبة لدكتور إيشاكاوا، حيث شعر بأن التركيز على الجودة المتوجهة للعملاء سوف تحطم العوائق الوظيفية التي تحول دون التوصل إلى منتجات خالية من العيوب بشكل مطلق - ولكي يحدث ذلك فإنه يجب تحليل العمليات من وجهة نظر العملاء، فإنه كان دائما ما يشعر بأن «الجودة يجب ألا يتم تفسيرها بالمعنى الضيق وإنما يجب النظر إليها بشكل عريض يضم السعر والتسليم والسلامة، وذلك للوفاء باحتياجات العميل».

كما هو واضح في (مجلة تقدم الجودة في العدد إبريل 2004) فإن نظام دكتور إيشاكاوا يضم أساسيات ستة تمثل نمط الجودة الياباني وهي:

- يجب على كل العاملين أن يتقنوا بوضوح وجلاء أهداف وأسباب الأعمال التي تكمن وراء تقديم وتفعيل الرقابة الكلية لجودة الشركة.
- يجب أن يتم توضيح وتحديد ملامح نظام الجودة ومستويات المؤسسة كما يجب توصيل ذلك بطريقة تجعل الأفراد لديهم الثقة الكاملة في هذه الملامح.
- يجب تطبيق دورة التحسين المستمر في كل أنحاء الشركة على الأقل لمدة من 3-5 سنوات وذلك لتطوير

- العمل المنمط القياسي، كما يجب استخدام كل من رقابة الجودة الإحصائية وتحليل العمليات مع الرقابة القياسية بالنسبة للموردين، حتى يتم تطويرها وتفعيلها وتطبيقها بشكل فعال ومؤثر.
- يجب على الشركة أن تضع وتحدد خطة جودة طويلة المدى وتقوم بتنفيذها بطريقة منهجة.
 - يجب تحطيم الحوائط الفاصلة بين الإدارات المختلفة وبين الوظائف المتعددة، كما يجب تطبيق مفهوم الإدارة المتقاطعة والمتداخلة.
 - يجب أن يعمل الجميع بثقة كاملة مؤمنين بأن أعمالهم سوف تُستثمر وتؤتي ثمارها.
- كما يشمل النظام أيضا أربع مجالات للتركيز، مصممة بحيث تؤثر على الجودة من خلال القيادة :
- **جودة السوق أو التسويق:** يجب أن تشجع القيادة كافة الجمهور التي تمكن المؤسسة من تحديد احتياجات ومتطلبات العميل الخارجي ورغباته وتوقعاته، ومن خلال التركيز على هذه العناصر وتعميم العمليات التي تقدم القيمة للسوق فإن المؤسسة تستطيع أن تزيد من تنافسيتها في الأعمال .
 - **انغماس العاملين:** يسهل تحسين الجودة من خلال استخدام فرق العمل المختلفة متنوعة الأدوار والوظائف لتضاعف المؤسسة قدرتها واستفادتها من هذه التحسينات بالنسبة لعمليات العميل، ومن ثم فإن التدريب المناسب على أدوات حل المشاكل ووسائلها هو أمر ضروري وحتمي.
 - **الجودة تبدأ وتنتهي بالتعليم:** فالتعليم يسهل قدرة الفرد على رؤية الصورة الشاملة، كما أن التعليم يخلق تفهما عميقا للأنشطة التي يجب أن تتم لكي تحقق المؤسسة النجاح.
 - **الالتزام الشخصي الذي لا يرتبط بالفرد:** عاش دكتور إيشاكاوا حياته بأسرها كمثال قوي للالتزام الشخصي الذي لا يرتبط بالفرد، كما شجع الآخرين على أن يفعلوا ذلك وهو من إيماننا عميقا بأن تحسين جودة الخبرة أو التجربة في العمل بالإضافة إلى العمل سويا في وسط الجماعة يساعد على تحسين جودة الحياة في العالم كله.
- تلخص النقطة الرابعة أعلاه التزام دكتور إيشاكاوا المستمر طوال حياته بتزويد وتفعيل تفهم واستخدام أدوات الجودة لكل تحسن العمليات التي تقدم المنتجات والخدمات للعملاء¹.

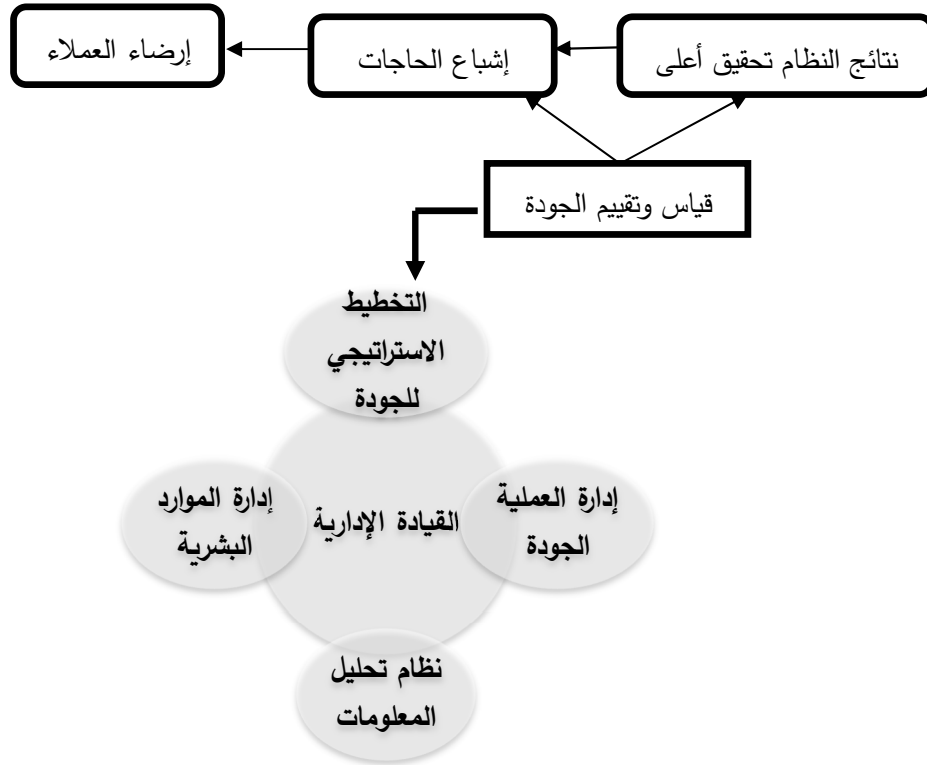
7.2. بالدريج (Baldrige) :

يرى Baldrige أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه المؤسسة تهدف من ورائه لتحسين مستوى الجودة لديها في ظل الإبقاء على فلسفتها الحالية ونهجها الإداري القائم الذي تسير عليه، بل هي ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المؤسسة، وفلسفة إدارية جديدة تهدف إلى إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له وبشكل مستمر، وذلك وفق ما يريده ويتوقعه، وتقديم المنفعة والابتعاد على أي تصرف يضر بالبيئة، والمتخصص لمضمون نموذج Baldrige يجد أنه قد صور مفهومه عن إدارة الجودة كنظام متكامل يسعى إلى تحقيق الرضا لدى العملاء من خلال الاهتمام بالعناصر التي يوضحها

¹ دونا سي. إس. سمرز: إدارة الجودة خلق الفاعلية للمنظمات واستخداماتها، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2014، ص ص 53-52.

الشكل التالي¹:

الشكل رقم (2-2): يوضح مكونات نموذج Baldrige



المصدر: وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

8.2. جينيكى تاجوكي (Genichi Taguchi):

لقد أكد المهندس الياباني تاجوكي الحاصل على جائزة ديمنج لثلاث مرات في فترات متتالية على الجانب الهندسي للجودة الشاملة، وادخل تصممي التجارب كوسيلة للسيطرة الإحصائية على جودة المنتج، وكان ينظر للجودة على أنها الأساس لعمل المؤسسة ككل، وأنها تمثل المطابقة للمواصفات المطلوبة رغم أن مدخله للجودة من أكثر المداخل تعقيداً، إلا أنه قد أثبت فاعلية وقوته في تصميم المنتج الجديد، والعمليات الجديدة للمؤسسة .

1.8.2. مبادئ نجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة: هناك عدد من المبادئ، والأسس يمكن الاتفاق عليها

عند محاولة الأخذ بفلسفة الجودة الشاملة، وتطبيقها بنجاح، وهي :

- **التخطيط الاستراتيجي للجودة:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة، وأهداف بعيدة المدى وذلك يتطلب مشاركة العاملين، وتتم هذه العملية بوجود خطة استراتيجية تنسق الجهود، وتوحدّها.
- **التدريب:** يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة، حتى تستطيع مواكبة المفاهيم، والأساليب، والمستجدات التي تكون في مجال العمل لتمكين العاملين من تطبيق، واستخدام أدوات الجودة بفعالية.
- **المشاركة والتمكين:** فمشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح

¹ عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 187.

- الفريق، وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز، والعمل على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها.
- **ثقافة المنظمة:** يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية، تتسجم مع القيم، والاتجاهات السائدة في المنظمة، وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها.
- **التزام الإدارة العليا بالجودة:** تمارس الإدارة العليا دوراً قيادياً في بيئة إدارة الجودة الشاملة، لتنسيق الجهود، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- **التحسين المستمر:** يعد برنامج إدارة الجودة الشاملة جهوداً للتحسين، والتطوير بشكل مستمر دون توقف فهي تقوم على مبدأ أن فرص التطوير، والتحسين مستمرين، ولا ينتهيان أبداً، وأن رغبات المستفيدين متغيرة وليست ثابتة.
- **تحفيز العاملين:** لا بد للمنظمة من تحفيز العاملين، وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات، وإعطائهم فرص للإبداع وضمان العمل الجماعي، ومشاركة الجميع.
- **التركيز على العملاء:** إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن الخدمات، والمنتجات التي تقدمها لذا فرضاً للعملاء بعد المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة.
- **منع الأخطاء قبل وقوعها:** من أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة دائماً إلى تحسين الخدمات، والمنتجات، وزيادة الإنتاجية، ومن أهم وسائلها الحد من الأخطاء، وإعادة الأعمال، والإهدار، وذلك بالوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص، والمراجعة، والتحليل، وإيجاد الحلول.
- **القياس والتحليل:** لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات، يجب أن تتم وفقاً لبيانات يتم جمعها، وتحليلها بشكل دوري¹.

9.2. أوشي (WGOUCHI):

يشتهر Ouchi بعمله على "نظرية z" وقد بحث في تأثير فلسفة الإدارة اليابانية على الشركات الأمريكية. توصل أوشي إلى استنتاج مفاده أن نجاح الشركات اليابانية يرجع أساساً إلى التزامها بالجودة وأسلوبها التشاركي في الإدارة، يعتقد أوشي أن أوجه القصور الكبيرة في الأعمال التجارية الأمريكية ترجع أساساً إلى مشكلة التخصص الحادة، يستنتج أن: في الولايات المتحدة، ندير حياتنا المهنية بين المنظمات ولكن ضمن تخصص واحد. في اليابان، يمارس الناس وظائف بين التخصصات ولكن ضمن منظمة واحدة؟

1.9.2. خطوات Ouchi الـ 13 من الناحية (النظرية Z)

- فهم نوع المنظمة z ودورك.
- تدقيق فلسفة شركتك.
- تحديد فلسفة الإدارة المطلوبة وإشراك قائد الشركة.

¹ محمد سعير نمر: مرجع سبق ذكره، ص ص 79-80.

- تنفيذ الفلسفة من خلال خلق الهياكل والحوافز .
 - تطوير مهارات التعامل مع الآخرين .
 - اختبار نفسك والنظام .
 - قم بإشراك النقابة .
 - استقرار العمالة . تجنب تسريح العمال وتقاسم سوء الحظ .
 - قرر نظام التقييم البطيء والترقية .
 - توسيع تطوير المسار الوظيفي .
 - الاستعداد للتنفيذ على المستوى الأول (السفلي) .
 - ابحث عن مجالات لتنفيذ المشاركة .
 - السماح بتنمية العلاقات (على سبيل المثال، تعزيز التواصل الجيد) .
- يقترح أوشي Ouchi المبادئ التوجيهية الواردة في الجدول السابق لتنفيذ فلسفة الإدارة اليابانية القائمة على الالتزام العالي بالجودة وأسلوب الإدارة التشاركي، ليس هناك شك في أنه سيتم تطوير المزيد من أفكار ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المستقبل لتسهيل تلبية متطلبات سوق الأعمال الذي يتغير باستمرار . ومع ذلك، فإن عمل المعلمين الذي تمت مناقشته في هذا الفصل سيكون له دائماً مكانة بارزة في تشكيل القدرة التنافسية المستقبلية¹ .

10.2 مقارنة بين فلسفة رواد الجودة:

- تكمّن أصول أغلب استراتيجيات التحسين ووسائله ومستوياته القياسية في تعاليم عالم أو أكثر من العلماء الذين تم مناقشتهم في هذا الفصل، ويقدم الجدول التالي مقارنة مختصرة بين فلسفاتهم المختلفة :
- قام الدكتور شورات بتطوير العملية الإحصائية الخاصة بالرسوم البيانية للرقابة، بالإضافة إلى مفاهيم التباين المتحكم فيه وغير الخاضع للتحكم .
- الدكتور ديمينج مشهور بتشجيع الشركات على الإدارة بهدف الجودة من خلال تحديد الجودة في إطار رضا العملاء .
- قام الدكتور ديمينج بوضع نقاطه الأربع عشرة كدليل للإدارة .
- تشمل عملية دكتور جوران لإدارة الجودة ثلاث مراحل هي: تخطيط الجودة ورقابة وتحسين الجودة .
- عرف الدكتور فانيوم الجودة بأنها: «تحديد العميل القائم على الخبرة الفعلية لهذا العميل مع المنتج أو الخدمة مقاسة بالنسبة لمتطلباته - المعلنة أو الخفية - المعلومة أو المحسوسة، سواء أكانت هذه الخبرة تشغيلية بالمعنى التقني أم ذاتية تماماً - والتي تمثل دائماً هدفاً متحركاً في السوق التنافسية» .
- يصف كروسبي أربعة مبادئ مطلقة للجودة وأيضاً سبع أدوات لها بما في ذلك المفهوم القائم على الرسم

¹Zairi Mohamed: Total Quality Management for Engineers, THE PIONEERS OF TQM, 1991,

- البياني الخاص بالأسباب والنتائج أو التأثيرات.
- بالنسبة لكروسبي هناك اختلاف ما بين العميل الناجح والعميل الذي يمثل مجرد عميل راضٍ .
 - شجع دكتور إيشاكاوا على استخدام السبع أدوات الخاصة بالجودة والتي تشمل الإدارة التي قام بتطويرها وهي: الرسم البياني الخاص بالأسباب والنتائج أو التأثيرات .
 - أما دكتور تاجوش فهو معروف بطرح فكرة: «وظيفة الخسارة» التي تصف الجودة الناقصة، كما أنه معروف أيضاً بعمله في مجال التصميم التجريبي.

الجدول رقم (2-4): المنادون بالجودة وتعريفاتهم الخاصة بها

الستة سيجمما	بالدرج	تاجوش	فانيوم	كروسبي	جوران	ديمنج	
التوجه العام للجودة	تقني / عمليات	فني	منهجي	تحفيزي	عملية	فني	
ما هي الجودة؟	يحددها العمل	متطلبات أداء العميل	يحددها العميل	التوافق والتطابق مع المتطلبات	مناسبتها للاستخدام	الأنظمة غير الخاطئة	
من هو المسؤول عن الجودة	الإدارة	المهندسون	الجميع	الإدارة	الإدارة	الإدارة	
هدف الجودة	التحسين المستمر: رضا العملاء	الوفاء وتعدي احتياجات العملاء: التحسين المستمر	الوفاء وتعدي احتياجات العملاء: التحسين المستمر	التحسين الدائم وعدم وجود عيوب على الإطلاق	إسعاد العملاء: التحسين المستمر	الوفاء وتعدي احتياجات العميل والتحسين المستمر	
المنهجية	معايير منح الجائزة والقساء على الفاقد	التصميمات التجريبية	الوسائل الإحصائية والطرق الهندسية	تكاليف الجودة	المشروعات الهائلة: فرق الجودة	برنامج مكون من 14 نقطة	

المصدر: دونا سي. إس. سمرز، مرجع سبق ذكره، ص 57.

11.2. توصيات ومساهمات رواد الجودة:

- نخلص من توصيات ومساهمات رواد علماء الجودة الشاملة إلى مجموعة اعتبارات من الواجب مراعاتها في أية منظمة حتى يتسنى لها إدارة العمل وفقاً لفلسفة الجودة الشاملة؛ وهي¹:
- الجودة تتطلب دعم الإدارة العليا وهي إحدى مسؤولياتها الرئيسية .
 - الجودة تتطلب أساليب وإجراءات جديدة في إدارة العمل .
 - الجودة تتطلب الابتكار والمبادأة والتغيير والتطوير.

¹ بهجت راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2016، ص ص 87-88.

- الجودة تتطلب الاستمرار في التحسين ومشاركة كل العاملين بفعالية .
- الجودة تتطلب التدريب المستمر للعاملين .
- الجودة هي تحسين الإنتاج وتخفيض التكاليف .
- الجودة تتطلب التأكد من تحقيق الأهداف والإنجاز .
- الجودة تتطلب وضع حلول قابلة للتنفيذ لكل المشكلات .
- الجودة تتطلب وعياً كاملاً من كل العاملين بأهميتها وماهيتها .
- الجودة تتطلب التحفيز والمكافأة والعقاب .
- الجودة تتطلب نظام معلومات متكامل للمنظمة .
- الجودة تتطلب أساليب قياس إحصائية لكشف الانحرافات وتصحيحها .
- الجودة تتطلب التمركز حول العميل؛ الداخلي والخارجي.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن مدخل إدارة الجودة الشاملة هو أحد أبرز المفاهيم والاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحاً كبيراً في المؤسسات، والتي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، بغرض إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل أداء العمل، عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المنظمة بجميع مستوياتهم الإدارية، فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة المتمثلة في "المطابقة للمواصفات" بل أصبح ينظر إليها كجزء متداخل ومتربط مع جميع الأنشطة في المنظمة، كما أصبح للعميل معنى أشمل غير المستهلك¹، حيث تم جعله شريك بدل مورد، وعليه فتوصيات جميع رواد إدارة الجودة الشاملة تعزز ثقافة الجودة في المؤسسة.

¹ محسن بن نايف العتيبي: إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، مكتب محسن بن نايف للاستشارات الإدارية، الرياض السعودية، 2007، ص 15.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي نسق فرعي من النسق الكلي للمؤسسة، ومن المواضيع المهمة في الآونة الأخيرة حيث لاقت اهتمام كبير، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسة، خصوصاً في ظل التغيرات السريعة التي تتميز بها بيئة العمل في الوقت الحالي والتي من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها؛ فالمؤسسات التي تملك ثقافة تنظيمية تمكن أعضائها من الالتزام والثقة والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

1. ماهية الثقافة:

الثقافة مصطلح تناولته عدة لغات وعدة تخصصات علمية، فكل مفكر جعل لها مفاهيم حسب المجال العلمي الذي اشتغل عليه إلى جانب البيئة والفترة الزمنية التي عايشها. اعتمد الكثير من المفكرين على التأويل في تناولهم للثقافة على غرار غيرتز كليفورد في كتابه "تأويل الثقافات"، كما ظهرت عدة مدارس التي ناقشت موضوع الثقافة كالمدرسة البنوية التي اعتبرتها نسق عام يتكون من أنساق فرعية متمثلة في القيم والاتجاهات والعادات والتقاليد وغيرها وأي خلل في هذه الأنساق الفرعية يؤدي إلى خلل في الثقافة بشكل عام.

1.1 مفهوم الثقافة:

إن مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم تعقيداً، وقد كان هذا مدعاة للاختلاف بين العلماء في تعريف ماهية الثقافة فمن العلماء من استخدمها ليصف سلوكاً لطبقة اجتماعية معينة، واستخدمها البعض الآخر ليعبر عن طاقة المجتمع على الخلق والإبداع، واستخدمه فريق ثالث للتعبير عن مستوى تعليمي أو ثقافي معين، ومن العلماء من اعتبر الثقافة مرادف لمفهوم الحضارة (civilization) باللاتينية، كما هي كلمة مأخوذة من agriculture إلى كلمة culture وتعني فلاحه الأرض و kulture في اللغة الألمانية، وفي اللغة العربية وكما جاء في معجم لسان العرب: (تقف الرجل ثقافة، أي صار حاذقاً حفيفاً، ورجل تقف، أي حاذق الفهم والمهارة، وذو فطنة وذكاء، ويقال تقف الشيء، وهو سرعة التعلم.

أما علماء القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين فقد كان لهم شبه اتفاق على مفهوم الثقافة وقاموا بالأخذ بتعريف ادوارد تايلور (Edward Taylor) الذي ينص على "أن الثقافة أو الحضارة هي ذلك الكل المعقد أو المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والعادات والعرف وكافة المقدرات والأشياء الأخرى، التي تؤدي من جانب الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع"¹.

فمفهوم الثقافة "Culture" بأنها: "نمط المعتقدات والقيمة المشتركة التي توفر لأعضاء المؤسسة قواعد السلوك أو الأعراف المقبولة لأداء الأعمال والعمليات"، وهي تمثل الفلسفات والأيدولوجيات والقيم

¹ خالد خواني: مفاهيم الثقافة والمصطلحات المرتبطة بها، القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 04، العدد 03، 2021، ص 85.

والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والأعراف السائدة التي توحد المؤسسة سوياً، ففي الثقافة المؤسسية الموحدة فإن هذه الفلسفات والأيدولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والأعراف السائدة تكون مشتركة بين جميع العاملين¹.

فالثقافة هي تعتبر هوية الفرد داخل المجتمع، وهوية العامل داخل المؤسسة فهي تعبر عن قيم يكتسبها العامل يبني من خلالها اتجاهات وسلوكيات، فهي جوهر نجاح المؤسسة.

2.1. تأثير الثقافة على المؤسسة:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية².

1.2.1. ثقافة المنظمة والفعالية: لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Peters و Waterman) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

يرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة التنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، وأن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل.

على الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيماً ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

2.2.1. الثقافة والهيكل التنظيمي: تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها)؛ وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية

¹ دونا سي. إس. سمرز: مرجع سبق ذكره، ص 146.

² حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010، ص 269.

لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة.

هنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

3.2.1. الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم بالمنظمة، وهذا ما يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها¹.

تمثل الثقافة المشتركة مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تشكل جوهر هوية المؤسسة، مركز الجودة الشاملة، وتعتبر كل مؤسسة حالة فريدة بحيث لا يمكن اعتبار مؤسستين أنهما متشابهتان حتى ولو كانتا تمارسان نفس النشاط (كالاتصالات مثلاً) سواء كانت هذه المؤسسة عامة أو خاصة، صناعية أو خدمات، تعمل على أساس الربح أم لا.

كل شركة ثقافة مشتركة والتي تعتبر حالة فريدة ومنفصلة ومختلفة عن الآخرين، وما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين داخل المؤسسة.

يعتبر كل من التدريس والتدريب ضرورياً في هذه العملية، حيث أن المناخ المستمر للتعلم يساعد الناس على فهم أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وتفسير هذا التطبيق، وإن كان الإعلان عن ثقافة جودة شاملة جديدة لا يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أننا نحتاج لسنوات لنجعل مئات أو آلاف الموظفين يتصرفون بطريقة مختلفة، إن لم تكن الإدارة مستعدة لإظهار الصبر وبذل الجهد في التخطيط وقيادة عملية التغيير والاستمرار في أسلوبها تجاه الجودة الشاملة، فلن تتحقق نتائج هامة على المدى البعيد، وبالتالي فإن التغيير سينتهي كما انتهت التجارب السابقة².

2. ماهية الثقافة التنظيمية:

إن الاهتمام بالمؤسسة أدى إلى ظهور بحوث كثيرة في مجال التسيير والإدارة وبما أن المؤسسة عبارة عن منظمة تتكون من مجموعة من الأفراد في ديناميكية مستمرة، زاد من اهتمام الباحثين مما أدى إلى ظهور بحوث كثيرة، غير انه في الآونة الأخيرة ظهرت بحوث كثيرة تهتم بالثقافة التنظيمية أي الثقافة السائدة بالمؤسسة كونها مجتمع مصغر ينشط تحت تعایش واندماج يتم من خلالها اكتساب قيم وبناء اتجاهات

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 270.

² بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرابية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 187.

تساهم في تعزيز ثقافة الفعالة للمؤسسة، وفيما يلي سنتطرق لأهم تعاريف الثقافة التنظيمية.

1.2. تعريف الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (2-5): مفاهيم الثقافة التنظيمية

الباحث والسنة	مفهوم الثقافة التنظيمية
(القيوتي، 2009: ص 172)	يرى بان الثقافة التنظيمية هي الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من اجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن اجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة وتخدم الأهداف الرسمية.
(حريم، 2010: ص 201)	ويبين بأنها الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشارك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات".
(جرينبرج وبارون، 2009: ص 672)	ويعرف بان الثقافة التنظيمية بأنها هي إطار معرف مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة".
(جلاب، 2011: ص 252)	الثقافة التنظيمية هي القيم والافتراضات المشتركة المحددة للكيفية التي سوف يتصرف بموجبها الأعضاء.
(داغر وصالح، 2000: ص 485)	ويبين الثقافة التنظيمية تمثل كافة المعتقدات، والقيم ووجهات النظر والتوقعات والرموز، والممارسات السائدة والمقبولة في منظمة ما خلال زمن معين.
(العميان 2010: ص 310-311)	رغم تنوع تعريفات الثقافة التنظيمية فان جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار لدى منظمة معينة. ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات. وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم وعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على مسلكياتهم"

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020، ص 162-163.

مما سبق تعتبر الثقافة التنظيمية كعامل الفعالية في المؤسسة والتي تهدف إلى بناء قيم واكتساب اتجاهات لدى العاملين في المؤسسة، فهي تمثل هويتها.

2.2. خصائص الثقافة التنظيمية:

تختلف الخصائص الثقافية للمؤسسات، ولكن توجد مجموعة من الخصائص الثقافية، رغم اختلافها ودرجة الالتزام بها وتطبيقها، إلا أنه يقترح الباحثون أن هنالك خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة

المؤسسة وهي¹:

- الإبداع والمغامرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمغامرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات الفرعية.
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة محافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.

3.2. أهمية الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت، وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين².

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة في أنها تخلق توجهاً للأفراد العاملين بالمنظمة بالمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة، وهي تساعد أيضاً على تحقيق العديد من المزايا، أهمها:

- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.

¹ جعفر خانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020، ص 163.

² محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 172.

- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملون.
- توفير أداة رقابية ذاتية السلوك وأناط الاتجاهات المرغوبة.
- خلق سمات تنافسية للمنظمة.

تساعد الثقافة التنظيمية القوية على زيادة مستويات الاتساق في السلوك ثم يمكن اعتبارها بديلاً قوياً وأكثر إيجابية للوائح والإجراءات وقواعد العمل الرسمية، إن المزايا التي تحققها اللوائح والإجراءات مثل النظام والاتساق في التصرفات وسهولة التنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة، يمكن تحقيقها عن طريق الثقافة القوية دون أن تكون هناك حاجة إلى التوثيق الكتابي، (كلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، كلما قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية)¹.

4.2. أنواع الثقافة التنظيمية:

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما²:

- **الثقافة القوية:** هي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماماً ملحوظاً.
- **الثقافة الضعيفة:** فهي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماماً قليلاً بالناس والعملاء والملاك والموظفين.
- وإلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:
- **الثقافة البيروقراطية:** في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- **ثقافة القوة:** وهي قريبة من نمط الثقافة الأول، ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.
- **الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهن الإنسانية وليس باعتبارهم آلات.
- **ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد.
- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام

¹ بلال خلف السكارنه: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 332.

² عبد الله جاد فودة: الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007، ص ص 66-63.

- الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- **ثقافة الانجاز:** وتقرب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.
- **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.
- فتقافة التنظيمية المشجعة على تطبيق ثقافة الجودة، هي التي تتبنى الثقافة الإبداعية من خلال تشجيع عمالها في المؤسسة على طرح الأفكار الجديدة والمخاطرة بها وتشجيعهم وتحفيزهم، فالمؤسسات اليوم هي من تسعى لتحسين التدرجي في جودة الأداء والخدمات، بهدف تعزيز الإبداع الذي أصبح اليوم معيار التنافسية في العصر الحالي.

5.2. محددات الثقافة التنظيمية:

- تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي¹:
- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم.
- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.
- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.. الخ.
- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2019، ص 178.

6.2. مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة وتتمثل فيما يلي¹:

الشكل رقم (2-3): القوى المؤثرة في تطوير الثقافة التنظيمية

تكوين وتنظيم الثقافة التنظيمية		
قوى المؤسسة:	قوى الصناعة والنشاط:	قوى المجتمع:
- الثقافة التي تنتجها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها	- الثقافة الخاصة بنشاط معين والطريقة التي تخص صناعة معينة	- القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة - القوى الاجتماعية الأخرى

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 452.

1.6.2. ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود في المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2.6.2. ثقافة الصناعة (النشاط): يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط.

3.6.2. ثقافة المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية، والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مرجع سبق ذكره، 176.

يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة¹.

7.2. أبعاد الثقافة التنظيمية:

تتأثر الثقافة التنظيمية بالأبعاد الستة التالية بشكل عام:

" القيم values، التنوع النسبي Relative Diversity، المكافآت وتخصيص الموارد Resources Allocation، درجة التغير Degree of Change، معنى الملكية A Sense of Ownership، قوة الثقافة of Rewards، and، "the Culture Strength".

تمثل هذه الأبعاد أسلوباً منظماً ورسمياً لفهم الثقافة التنظيمية، ويستخدم الأفراد في الممارسة العملية تعابير كثيرة في وصف الثقافة، ويعترف (Andrew J, Dubrin 2009) بأن مفهوم الثقافة التنظيمية سهل، ولكنه يحمل نتائج شاقة جداً، وتوضح نتائج أو مضامين الثقافة التنظيمية في الشكل رقم (2-13)².

الشكل رقم (2-4): مضامين الثقافة التنظيمية



Source: DuBrin, Andrew J: **Essentials of Management**, (8thed), south- Western Cengage Learning, Australia, 2009, p 276.

كما أم هنالك ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية تتمثل في الآتي:

- **البُعد التنظيمي:** هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.
- **البُعد الإداري:** هو كل سلوك (فرد أو جماعة، يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.

¹ مصطفى أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2008، ص 77.

² DuBrin, Andrew J: **Essentials of Management**, (8thed), south- Western Cengage Learning, Australia, 2009, p276.

- **البُعد الإنساني:** يتناول هذا البُعد أثر الثقافة داخل المنظمات على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور فضلاً عن العادات والتقاليد كمكوّن ثقافي ومؤثر إنساني¹. كذلك تمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية كذلك فيما يلي²:
- **الثقة:** وصفت الثقة بأنها الصمغ الاجتماعي «glue social» الذي يربط ويلصق الأنواع المختلفة للهيكل التنظيمية معاً، إنها تخلق التآزر وتعطي الأفراد الشعور بالأمان، وتعد الثقة في المنظمة عنصراً مهماً في الثقافة التنظيمية فحينما يسود جو من الثقة في المنظمة فإن الموظفين يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم.
- **الالتزام:** هو اقتناع الفرد وقبوله التام لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وبقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، فهو يمثل مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته والالتزام ببقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء لها.
- **الممارسات الإدارية:** مجموعة الأنماط السلوكية الإدارية (إدارة الوقت، إدارة الأزمة، إدارة الأفراد) التي تبرز على أداء القائد أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية.
- **روح المشاركة:** وهي توفير الظروف الملائمة لكافة أعضاء المنظمة لصناعة القرار وإبداء الأفكار والمقترحات المختلفة، وتعني المشاركة انهماك الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها³.

8.2. وظائف الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظر إلى القيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطبوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت، وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين فالثقافة موجودة جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية ومن هذا المنطلق لابد من إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات⁴، وتؤدي الثقافة التنظيمية عدد من الوظائف المختلفة للمنظمة، وهي كما يلي⁵:

¹ صلاح الدين السبيسي: منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الإداري والتنافسي للمؤسسات، القاهرة، مصر، 2015 ص 51.

² عقيلة بصور، علي عبد الله: التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدينة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، المجلد 9، العدد 3، 2019، ص 560.

³ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 96.

⁴ بن معتوق حمزة: الثقافة التنظيمية المفهوم والخصائص، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، العدد 22، 2016، ص 178.

⁵ أبو الرب عماد، عيسى قداة، محمود الوادي، رعد الطائي: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي "بحوث ودراسات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 44.

- تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وتؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.
- توفير أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده، تعد الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا للعاملين، كما تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضحا وفاعلا لنشاط المنظمة، كما تعد الثقافة التنظيمية مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الإبداع، والتميز والتغلب على المتنافسين.

إن مجموع الوظائف التي نكرناها في الخطوات السابقة للثقافة التنظيمية ما هو إلا دليل على أهميتها في إيجاد نموذج يتسم بالنجاح من خلال قدرة الإدارة العليا على رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه العاملين لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة.

3. الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

أجمع العديد من الباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة، فهي تعد بمثابة إطار مرجعي للعمال في المؤسسة، فهي التي تحدد قيم العاملين ودوافعهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم في المؤسسة، وبها تحقق التميز والنجاح من خلال تكيفها مع التغيرات والتجديدات التي نعيشها في الوقت الحالي.

1.3. تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المؤسسة:

إن الثقافة التنظيمية القوية والجيدة هي التي تكون قيمتها معتمدة على إجماع عدد كبير من الأفراد ومدى شدة وقوة تمسكهم بها، إذ يكون لها تأثير كبير على المنظمة وعلى سلوك العاملين بها، حيث تكون التصرفات وردود الأفعال متشابهة إلى حد كبير، وذلك للتوافق بين أعضاء المنظمة، فالثقافة الجيدة هي التي تلهم العاملين روح الإنجاز العالي والمزيد من الولاء والانتماء، وتركز على النمو الوظيفي والمسار المهني للعاملين وذلك من خلال توفير نظام حوافز فعال لمقابلة العمل الجيد. كما أنها تخلق القيم الإيجابية لإيجاد بيئة عمل مناسبة، تجذب من خلالها الأفراد المؤهلين واصحاب الكفاءات والمبدعين، حيث تمنح العاملين الحرية الكافية لإنجاز مهامهم، كما تحفزهم على الإبداع والتجديد واستخدام التقنيات الحديثة، وتشجع على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات التنظيمية، وتساعد على بناء الالتزام العاطفي اتجاه المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها، وتمكين الأفراد العاملين ومنحهم المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ومن هنا يتضح أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في التأثير على العاملين في المؤسسة، للثقافة التنظيمية تأثير كبير على العاملين بالمنظمة، وذلك

يتضح من خلال العديد من الجوانب:¹

• **الالتزام والولاء:** تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والولاء الذي يظهره العاملون بالمنظمة، حيث يشير الولاء إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهد والوقت وإظهار الالتزام والشعور بالانتماء للمنظمة والعمل من أجل تحقيق أهدافها، فالثقافة التنظيمية تخلق ظروفاً في المنظمة تؤدي إلى جعل العاملين مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة من الرضا أو عدم الرضا. لذا لا بد من أن تكون الثقافة التنظيمية قوية تنتشر عبر كامل المنظمة ويتم اعتناقها وتقبلها من جميع الأعضاء وتحظى بالإجماع والثقة والتمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات الأساسية تحكم سلوكهم داخل المنظمة، وهذا ما يساهم في دعم استعداد العاملين لإعطاء قدر كبير من الالتزام اتجاه المنظمة والولاء لها، وتوحيدهم بقوة اتجاه تحقيق أهداف منظماتهم²

• **الانتشار بين العاملين:** وهو مدى شيوع الثقافة بين العاملين، أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة، فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الآخرين فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام.³

• **تمكين العاملين:** يتمثل في إعطاء العاملين مزيداً من الاستقلالية وحرية العمل والتصرف وصنع القرارات، وأن يكونوا مسؤولين عن نتائج أعمالهم، فيشعر الفرد العامل بأن عمله له قيمة وأهمية، وأنه يسيطر على عمله ويؤثر على مجريات الأمور في المنظمة. وهذا ما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية هامة على مستوى المنظمة والعاملين بها، لذا لا بد على ثقافة المنظمة من أن تهتم بهذا الجانب وتعطي أهمية كبيرة للعاملين وقدراتهم ومهاراتهم، وتمنحهم درجة كبيرة من الاستقلالية والمشاركة في صنع القرارات، خاصة تلك القرارات التي تتعلق مباشرة بأدائهم.

• **الإبداع:** لا بد من أن تشجع الثقافة التنظيمية وتدعم وتكافئ الإبداع، لأن الإبداع أصبح ضرورة وأمرًا حيويًا يمكن المنظمة من الاستمرار والنمو والازدهار في ظل التحديات الكبيرة التي تعيشها والتغيرات البيئية السريعة التي تواجهها.

• **تحفيز العاملين:** تؤثر الثقافة القوية إيجاباً على العاملين كونها تسمح بتحفيز الأفراد وتجعلهم يحترمون قواعد وإجراءات العمل، فتوفير القيم التنظيمية المشتركة يحقق رضا نفسي لدى الأفراد ويزيد من ولائهم التنظيمي. "كما أن اهتمام إدارة المنظمة بحاجيات العاملين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى توفير درجة كبيرة من الاحترام والثقة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة، يساعد ذلك على تقوية درجة تمسك والالتزام بالأفراد بالمنظمة، حيث كلما كانت القيم الأساسية مشتركة ومقبولة من الجميع تصبح ثقافة المنظمة قادرة على توفير مزايا مادية ومعنوية تجعل العاملين أكثر انتماء وولاء للمنظمة.

¹ محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 263-264.

² مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 82-84.

³ سمير عباس: الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 131.

• **التكامل الداخلي والتكيف الخارجي:** تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية، كما تحقق التكيف بين العاملين والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة .

• **الإرشاد والتوجيه:** تؤدي الثقافة التنظيمية إلى إرشاد الأفراد العاملين في المنظمة وتوجيه أنشطتهم ومهامهم، لتركيز الجهود والإمكانات الفكرية والجسدية نحو تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق الاستجابة السريعة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء من جهة أخرى، وذلك لضمان تواجد المنظمة واستمرار نموها.

• **الأداء الأمن:** تسعى المنظمة إلى حماية العاملين لديها من الحوادث ومخاطر العمل حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بأمان، فالأداء الأمن يتحقق في المنظمات التي تتميز بثافتها بالالتزام والدعم المستمر لجهود الأمن والصحة، وكذا توجيه الجهود نحو تحقيق أمان وصحة العاملين بنفس القدر الذي توجهه نحو زيادة إنتاجية هؤلاء العاملين. والمنظمة التي تهتم بهذا الجانب في بيئتها التنظيمية وتحرص على أمن عامليها، فهي تتمتع بثقافة الأمن.

تعتبر الثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل، فوجود ثقافة قوية داخل المنظمة يشير إلى توفر جو من الاتفاق بين أفرادها حول ما تمثله المنظمة وما تهدف إلى تحقيقه، ما يؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتخفيض ميلهم لترك المنظمة، ومنه تخفيض معدل دوران العمل، كما تساعد على تلاحم العاملين فيما بينهم، وتوفر جواً ملائماً لاندماج الأعضاء الجدد، وهذا ما يشجع على العمل الجماعي ويرفع الروح المعنوية للعاملين، ويوفر جواً مريحاً للعمل والإبداع، وإحساس الأفراد بأهميتهم في المنظمة يدعم شعورهم بالانتماء إليها.¹

2.3.2. إسهامات وآليات الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

تتميز كل مؤسسة عن مؤسسة أخرى في ثقافتها، ولكن توجد إسهامات وآليات تعززها وتساهم في المحافظة عليها.

1.2.3. إسهامات الثقافة التنظيمية في المؤسسة: يكمن إسهام الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الأوجه التالية:

- تعد بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- لا تؤدي أعمال وسلوكيات الأفراد بشكل فردي، وإنما في إطار تنظيمي جماعي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويها من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط

¹ بلطرش حياة: أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة الأخصرية-، أطروحة دكتوراه علوم في تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2019-2020، ص ص 51-52.

- العلاقات بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى مطهرهم وملبسهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها وتكافئهم على أتباعها.
- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة.... والتغلب على المنافسين.
 - تعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً هاماً في استجلاب العاملين الملائمين والطموحين، لأن المؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ العاملين المبدعين وتكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .
 - تعتبر الثقافة عنصراً متجذراً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطوعة للأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير وحرص على الاستفادة منه ومن جهة أخرى، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعداداتها للتطوير .
 - تحتاج ثقافة المؤسسة كأى عنصر آخر في حياة المؤسسة إلى مجهودات واعية تقويها وتغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمانهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.
 - بناء إحساس بالتاريخ فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
 - إيجاد شعور بالتوحد فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
 - تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختيار الصحيح وتدريبهم وتطويرهم.
 - زيادة التبادل بين الأعضاء: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد¹.
- 2.2.3. آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية:** توجد العديد من عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة على الثقافة التنظيمية والتي تعمل المؤسسة على تبنيها وترسيخها للعاملين بعدة طرق وأساليب وتتمثل أهم هذه الآليات في العناصر التالية²:

- **الإدارة العليا:** يمكن للإدارة العليا أن تحافظ على ثقافتها من خلال التزامها الدائم والحفاظ على سياستها وفلسفتها عن طريق (استخدام لغة واحدة، طقوس مشتركة، فلسفة الإدارة في كيفية التعامل مع العاملين،

¹ مؤيد الساعدي: الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمنظمات الأعمال منظور سلوكي تمهيدي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص ص 139-140.

² يحيى عبد المالك: الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة أفق العلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 06، 2017، ص 302.

سياستها حول تنفيذ القواعد والإجراءات...الخ).

• **اختيار العاملين:** إن عملية جذب القوى العاملة تلعب دورا محوريا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، إذ يتوجب على المؤسسة أن يقع اختيارها على الأفراد ذوي المهارات والقدرات...الخ حتى لا يكون هناك تناقض بين قيم الأفراد وقيم المنظمة ذلك لان فعالية المنظمة قد تتأثر بتأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتوافق مع ثقافة أفراد المنظمة بسبب القدامى.

• **المخالطة الاجتماعية:** يجب على الإدارة العليا أن تعرف الموظفين الجدد على ثقافة المنظمة السائدة على اعتبار أنهم يجهلون طبيعة القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، وهذا من أجل تقادي الاختلافات بين الأفراد العاملين من جهة وتجنب تأثر مستوى أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى.

من خلال ما سبق نتوصل إلى أن القيادة الإدارية لها دور فعال في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة، من خلال ترسيخ القيم لديهم، لتحقيق أهداف المؤسسة.

3.3. صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية في المؤسسة:

ثمة صفات كثيرة للثقافة الايجابية التي من شأنها تحقيق مقومات الريادة للمنظمة، غير انه يمكن ضبطها في العناصر التالية:

• **ترسيخ ثقافة ومقومات المنظمة المبدعة:** وذلك بإيمان المنظمة بالإبداع والابتكار بعده القناة الرئيسية لتحقيق الريادة ومزايا تنافسية في مجال نشاط المنظمة وهذا يستدعي بناء مقومات البيئة الإبداعية .

• **استخدام أنماط القيادة الفعالة:** (والتي من أهمها القيادة التي تقوم على الرؤية ومنها نمط القيادة التحويلية والكاريزمية) وهجر أنماط القيادة المختلفة (والتي منها نمط قيادة القبيلة أو ما يمكننا تسميته بالقيادة العشائرية).

• **ترسيخ ثقافة خدمة العميل:** وتدفع بتوجيه كافة الجهود واستخدام الموارد المتاحة لإرضاء العميل (وبالمناسبة نذكر هنا بأن العميل بالمدارس والجامعات والكليات هو الطالب، وأن العميل في المؤسسات الحكومية هو المراجع).

• **غرس مقومات المناخ التنظيمي الايجابي:** فالمناخ التنظيمي هو الركيزة الأساسية التي تحقق بها المؤسسة ثقافة تنظيمية إيجابية وتتمثل فيما يلي:

- يحقق مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية
- يدعم الثقة الثنائية بين كافة العاملين والمنظمة .
- يعزز الولاء والالتزام التنظيمي .
- يقوي أواصر التعاون والانفتاحية بين أفراد المنظمة .
- يدعم الدفاعية الداخلية لدى أفراد المنظمة .
- تدعيم روح التحدي والاندماج في أداء العمل.
- تنمية روح الاستقلالية في أداء العمل .
- تشجيع ثقافة ومبادئ التعلم المستمر بما يبني المنظمة المتعلمة.

- ترسيخ ثقافة ومقومات فرق العمل، واحترام الوقت والالتزام بأخلاقيات العمل.
- بناء ثقافة الموضوعية وهجر الأساليب البدائية في الإدارة والعمل والتقييم التي منها المحسوبية (الواسطة)، وتضخيم الذات، وعدم الاعتراف بالخطأ¹.

4.3. متطلبات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

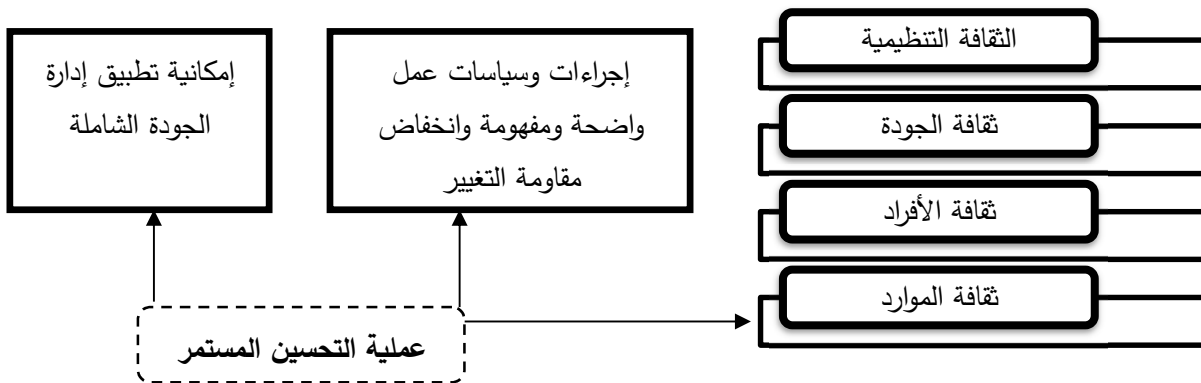
إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة رهن بالتهيئة الشاملة لثقافة المؤسسة حيث يعتبر فليب اتكنسون أن مؤسسات اليوم هي في أمس الحاجة إلى أن تأخذ في حسابها القيم الثقافية على أنها قضية أساسية للتغيير.

لذلك يعد موضوع نشر وتعميم ثقافة الجودة في المؤسسة أمر ضرورياً وخطوة أولى نحو بناء وتأسيس نظام جودة فعال يلقي قبولاً واستجابة كافة الأفراد في المؤسسة. يرى كل من لاسيلز ودال أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يفرض على الإدارة العليا في المؤسسة خلق ثقافة تتسم بالصفات التالية²:

- تشجيع العمل الاجتماعي من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.
- أن يكون لدى كافة العاملين قناعة بأنه لا توجد حالة مثالية أو أداء أمثل يتعين بلوغه، بل العمل على التحسين المستمر لتحقيق التميز.
- تشجيع كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة على المشاركة في مناقشة مشاكل العمل.
- مواجهة الأخطاء وقت وقوعها.

والشكل الموالي يبين العلاقة بين ثقافة المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (2-5): علاقة ثقافة المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مؤيد الفضل، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 40

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة القديمة (التقليدية) للعمل إلى ثقافة تنظيمية تتبع مفاهيم التميز

¹ مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² فريد كورتل وآخرون: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، الجزائر، 2011، ص 126-127.

في الجودة، فالثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف الجودة الشاملة تشمل الجوانب التالية¹:

- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- الإيمان بضرورة الصدق في كافة الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة.
- الإيمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمؤسسة.
- ضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
- العمل الجماعي والتخلي عن فكرة العمل الفردي، وتقبل التغيير والتعامل معه بكل جدية دون مقاومته.
- المسؤولية الاجتماعية يجب أن تقع على كل فرد في المؤسسة دون استثناء.
- المشاركة كأساس للعمل من أجل استثمار الطاقة الذهنية والإبداعية للعاملين.
- الدراسة والتحليل والبحث عن الحلول للمشاكل وتطوير الخدمات.
- تنمية العلاقات غير الرسمية، فيجب على المؤسسة أن تحرر نفسها من القيود والأنظمة والقواعد.
- النظر لكل من يعمل في المؤسسة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.

التحول إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية للمنظمات لكي تتناسب وتتلاءم مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب إجراء مثل هذه التغييرات مشاركة جميع العاملين في الأمور المتعلقة بالجودة بالمنظمة ككل، يجب أن يكون هناك كفاح مستمر لتحسين جميع الأعمال والعمليات الإنتاجية، ومشروعات تحسين الجودة، واستخدام الطرائق الفنية اللازمة والضرورية، والتجارب المصممة، وابتكار الطرائق الجديدة والضرورية، والقيام بالتغييرات اللازمة لتحقيق السمعة المناسبة للمنظمة وزيادة حصتها السوقية، وبالتالي زيادة الأرباح والقدرة على المنافسة.

إن إدارة الجودة تتطلب إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية وتغييرات أساسية في أسلوب قيام الأفراد والجماعات بأداء أدوارهم وأعمالهم في المنظمة، لذلك فهي تتطلب التطبيقات الأساسية لإدارة الموارد البشرية أجل إحداث التغييرات والابتكارات والقيام بالتحسينات الضرورية اللازمة، ويوضح الجدول الموالي دور نظم الموارد البشرية في التحول إلى الجودة الشاملة².

إدارة الجودة تتطلب إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة، وإن الإبداع هو إحدى السمات الأساسية لتصميم العمل في إدارة الجودة الشاملة، والتغييرات التي أصابت المداخل والممارسات التقليدية هي التي شكلت الوضع الحالي لإدارة الجودة وممارستها.

ولكي يكون أثر إدارة الجودة على أداء المنظمة فعالاً يجب الأخذ بعين الاعتبار المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التوجه بالزبون، التحسين المستمر والتعاون والمبادرة ضمن متابعة وتحفيز من قبل الإدارة العليا والمسيرين بالمنظمة³.

¹ جودة محفوظ أحمد: إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 45.

² رعد الصرن: مرجع سبق ذكره، ص ص 116-117.

³ محمد خثير: مرجع سبق ذكره، ص ص 57-58.

ثالثاً: الإطار النظري والمفاهيمي لثقافة الجودة في المؤسسة

أصبحت بيئة الأعمال شديدة التنافسية ومتغيرة باستمرار، حيث انتقلت من البساطة إلى التعقّد ومن الاستقرار إلى الديناميكية، وفي ظلّ هذه المعطيات وجدت المؤسسات نفسها أمام حتمية تحديد وتبني استراتيجيات تنافسية من أجل البقاء، وذلك بإنتقال المؤسسة من ثقافتها التقليدية إلى التوجه نحو اكتساب القيم وبناء اتجاهات بين العملاء الداخليين والخارجيين، وعندها يتم تأسيس ما يسمي بثقافة الجودة التي سنحاول التعرض لأهم أساسياتها من خلال مفهوم ثقافة الجودة الشاملة؛ كيفية بناءها والعوامل المؤثرة عليها.

1. أساسيات ثقافة الجودة:

ثقافة الجودة تعد من المفاهيم الحديثة بحدثة المؤسسات العالمية والمحلية، التي شهدت تحولات عميقة وجذرية في إطار ما يعرف بالعوامة والانفتاح على الأسواق العالمية، وبالتالي تعددت مفاهيمها واختلفت وتنوعت أبعادها.

1.1. مفهوم ثقافة الجودة:

التعريف الأبسط لثقافة الجودة Quality Culture قدم من قبل Juran and Gryna (1993) حيث نظرا إلى ثقافة الجودة على أنها: "نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة"، وفي تعريف آخر تم النظر إلى ثقافة الجودة باعتبارها نظاماً للقيم التنظيمية Organizational values التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة، وتحقيق التحسين المستمر لها، وتتألف من القيم Values والتقاليد Traditions والإجراءات Procedures والتوقعات Expectations التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية. وبذلك فإن ثقافة الخدمة تشير إلى أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تعلمها بالتجربة، والتي طورت خلال دورة حياة هذه الخدمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات موادها وفي سلوكيات موظفي المنظمة.

من هنا يجب البحث في القيم التنظيمية الحقيقية التي تظهر في سلوكيات موظفي المنظمات، بحيث لا تكون مجرد كلام يُقال، أو إعلان يُنصب، وإذا كانت ثقافة المنظمة هي نظام قيمها، فكيف يتجلى ذلك في سلوكها التنظيمي، والمهم هنا أن تعترف المنظمة بثقافة جودة خدماتها، ومن السهولة بمكان التعرف عليها من خلال العناصر الأساسية التي يتضمنها التعريف السابق لثقافة الجودة، فالمنظمات التي لديها ثقافة جودة متميزة لديها مجموعة من الخصائص المشتركة التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي ليس لها ثقافة جودة بغض النظر عن أنواع الخدمات التي تقدمها.

يحدد (Rampersad 2001) المكونات العشرة لثقافة الجودة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ برامج الجودة الشاملة في المنظمات وهي: القواعد والسياسات، الأهداف والمقاييس، الأعراف والعادات، التدريب، الأحداث والمراسم، السلوكيات الإدارية، التقدير والمكافأة، الاتصالات، البيئة الفنية، الهيكل التنظيمي¹.

¹ رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 137.

هذا وتعتبر ثقافة الجودة عن المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه العاملون مهامهم، ولها مكونين الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية تشير الى المهام والمعايير وسلوكيات الأفراد، أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والمشاركة، والثقافة هي المظلة لهذه السمات التنظيمية والنفسية، والتي تدفع الأفراد اتجاه تحقيق هذه الأهداف¹.

تعريف أحمد ماهر، حيث عرفها على أنها: "مجموعة القيم والتفسيرات الخاصة بالجودة وطرق تحسينها، ليست مجرد تواجد لأدوات كالرقابة على الجودة وتنمية وهي الجودة أو أدوات التحسين المستمر للجودة، ولكنها قيم وعمليات تطبقها المنظمة لتحقيق مستوى عال من الجودة"².

تعريف يسري عبد الحميد رسلان: ثقافة الجودة، هي "الأفكار، المفاهيم، الأهداف والإجراءات المؤدية إلى الارتقاء بأداء المؤسسة إلى مستوى المعايير المتعارف عليها دولياً من خلال أفراد ذو كفاءة عالية قادرين على المنافسة القوية لنظرائهم في أسواق العمل المحلية، الإقليمية والدولية".

كما تعرف على أنها: "مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تتطلب الترسخ لدى أفراد المؤسسة، إذا أرادت أن تأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة، وذلك ما يجعل العاملين يشعرون بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل"³.

يعرف العبيدي ثقافة الجودة بأنها إحدى معايير فلسفة إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، ورضا الزبون، والقيادة)، إذ أنها تقيس التزام الإدارة بخلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على العمل والإبداع⁴.

حدد جودة جوانب ثقافة الجودة في المنظمة وهي: التركيز على الزبون، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، التفاني في العمل، احترام الآخرين، الخطأ هو فرصة للتطور، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية، اتباع التمييز في نهجنا⁵، ولتعزيز هذه الجوانب لا بد من التركيز على غرس ثقافة الجودة، وهذا يعد من أهم الأشياء التي تقع على عاتق الإدارة العليا، وتحديد التزامها بالجودة، والتأكيد على عملية التعلم بغية الوصول إلى السلوكيات والأنشطة المرغوبة الممكن تعلمها عن طريق التجارب والرموز والسلوكيات الواضحة، وتقدم مكونات نظام الجودة إمكانيات التغيير التي تعد بمثابة آليات التغيير الثقافي كما هي موضحة في الجدول.

¹ بسام منيب علي الطائي، إسرائ السبعوي: الأثر التتابعي لمنظمات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة، مجلة إدارة الاعمال الأردنية، المجلد 05، العدد 10، الجامعة الأردنية، 2013، ص 251.

² أحمد ماهر: تقليل العمالة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 95.

³ منصور سميرة: ثقافة الجودة وآليات تحقيقها في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 11، العدد 05، 2020، ص 18.

⁴ عامر عبد اللطيف كاظم العامري: أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز - دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والإنتاجية العاملة في بغداد-، الكلية التقنية الإدارية بغداد، العدد التاسع، 2016، ص 268.

⁵ جودة محفوظ أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 48.

الجدول رقم (2-6): مقارنة بين الوضع التقليدي ووضع ثقافة الجودة.

التركيز	من الوضع التقليدي	إلى وضع ثقافة الجودة
التخطيط	الموازنات قصيرة الأجل	القضايا الإستراتيجية المستقبلية
التنظيم	سلسلة الأوامر	المشاركة والتمكين
الرقابة	إعداد تقارير التغيير	مقاييس الجودة ومعلومات من أجل الرقابة الذاتية
الاتصال	من الأعلى إلى الأدنى	من الأعلى إلى الأدنى، ومن الأدنى إلى الأعلى
القرارات	يوميًا وإدارة للأزمات	تغيير مخطط
الإدارة الوظيفية	ضيقة ومتنافسة	متكاملة وذات وظائف تقاطعية
إدارة الجودة	ثابتة ومقتصرة على التصنيع	وقائية مستمرة في جميع الوظائف والعمليات

المصدر: جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2009، ص 49.

- **التعريف الإجرائي:** تعرف ثقافة الجودة على أنها تقوم على قيادة تشاركية تسعى لتحقيق التحسين المستمر في جودة الأداء والخدمات، من خلال توفير مناخ تنظيمي مشجع على طرح أفكار إبداعية، هدفها الجوهرى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي داخل المؤسسة.

2.1. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بثقافة الجودة في المؤسسة:

يرتبط نهج ثقافة الجودة ارتباطاً وثيقاً بالمفهوم المعروف للثقافة التنظيمية، وفقاً لشين، تتكون الثقافة التنظيمية من ثلاثة مستويات متميزة:

- **المصنوعات اليدوية:** العناصر الملموسة للثقافة (مثل الأثاث، وقواعد اللباس)، والتي تكون مرئية لغير الأعضاء في المنظمة.
- **القيم الراسخة للمؤسسة:** (على سبيل المثال، توجيه العملاء).
- **الافتراضات الأساسية المشتركة:** المعتقدات اللاواعي التي توجه سلوك أعضاء المنظمة الوطنية والتي يصعب فك رموزهم.

يوفر تصور Schein للثقافة التنظيمية معلومات قيمة حول المستويات المختلفة التي تحتاج إلى الاعتبار عند تفعيل الجوانب الثقافية لمنظمة ما، لتقييم ثقافة الجودة، من الضروري ليس فقط مراعاة عناصر الجودة المرئية داخل المنظمة (على سبيل المثال، أدوات تقييم الجودة) ولكن أيضاً لتحليل قيم الجودة والافتراضات الأساسية المشتركة (على سبيل المثال، الالتزام المتعلقة بالجودة) وبالتالي، فإن نهج ثقافة الجودة يتجاوز بكثير إجراءات التصنيف الكلاسيكية، والتي تقتصر في المقام الأول على تقييم القطع الأثرية التي تميز الجودة.

تم تقديم أول تعريف شامل لثقافة الجودة المتعلقة ببناء الثقافة التنظيمية من قبل رابطة الجامعات الأوروبية (2006) تشير ثقافة الجودة إلى الثقافة التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز الجودة بشكل دائم وتتميز بعنصرين متميزين: من ناحية، عنصر ثقافي/ نفسي للقيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والالتزام تجاه الجودة، ومن ناحية أخرى، عنصر هيكلية/ إداري مع عمليات محددة تعزز الجودة وتهدف إلى تنسيق الجهود

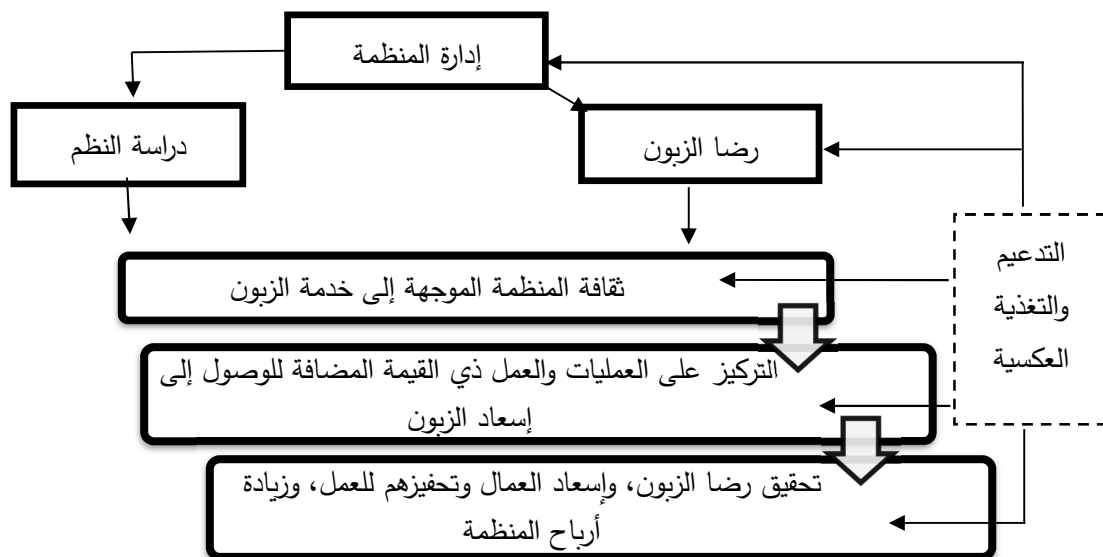
الفردية، وفي هذا التعريف، تتكون ثقافة الجودة من مستويين متميزين. أولاً، إنه ملموس بشكل موضوعي من حيث أدوات وإجراءات لإدارة الجودة. ثانياً، تشمل ثقافة الجودة الجوانب التنظيمية والنفسية (على سبيل المثال، القيم المتبناة والتوقعات والالتزام بالجودة، أي الافتراضات الأساسية المشتركة، والتي يصعب تحديدها إلى حد ما على الرغم من العدد المتزايد من الأوراق البحثية النوعية حول ثقافة الجودة على سبيل المثال: (رابطة الجامعات الأوروبية 2005، 2005 ب؛ لوكولا وتشانغ، 2010)، لم يتم تطوير الأساليب التجريبية التي تعمل على تفعيل هذه الظاهرة بشكل كافٍ، يلخص هذا العنصر النتائج المختارة من المشروع المعنون "heiQUALITY Cultures"، والذي يهدف إلى إنشاء أداة تجريبية للتشخيص التنظيمي لثقافة الجودة.¹

تؤثر الثقافة التنظيمية على تعزيز إدارة الجودة الشاملة، لذا يجب على إدارة المنظمة أن تسعى إلى تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع فلسفة الجودة الشاملة، وهنا يبرز دور الإدارة في إعادة بناء ثقافة المنظمة بما يتلاءم مع ثقافة الجودة الشاملة من خلال قيمها ومعتقداتها التي دور العمال من تحول أداء وظيفة ضيقة موجهة نحو المهمة

ترتبط الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة كل منهما بالأخرى، ويوضح الشكل الموالي بعض قيم الثقافة التنظيمية ضمن المدخل التقليدي وضمن مدخل ثقافة الجودة الشاملة، إلى وظائف متعددة الأبعاد ويوضح الشكل التالي ثقافة الجودة المقادة بالمديرين الذين يدركون أن منظماتهم موجودة لتدعم العلاقة بينها وبين زبائنها.²

الشكل رقم (2-6): ثقافة الجودة المقادة بالمديرين الذين يدركون أن منظماتهم موجودة لتدعيم العلاقة

بينها وبين زبائنها



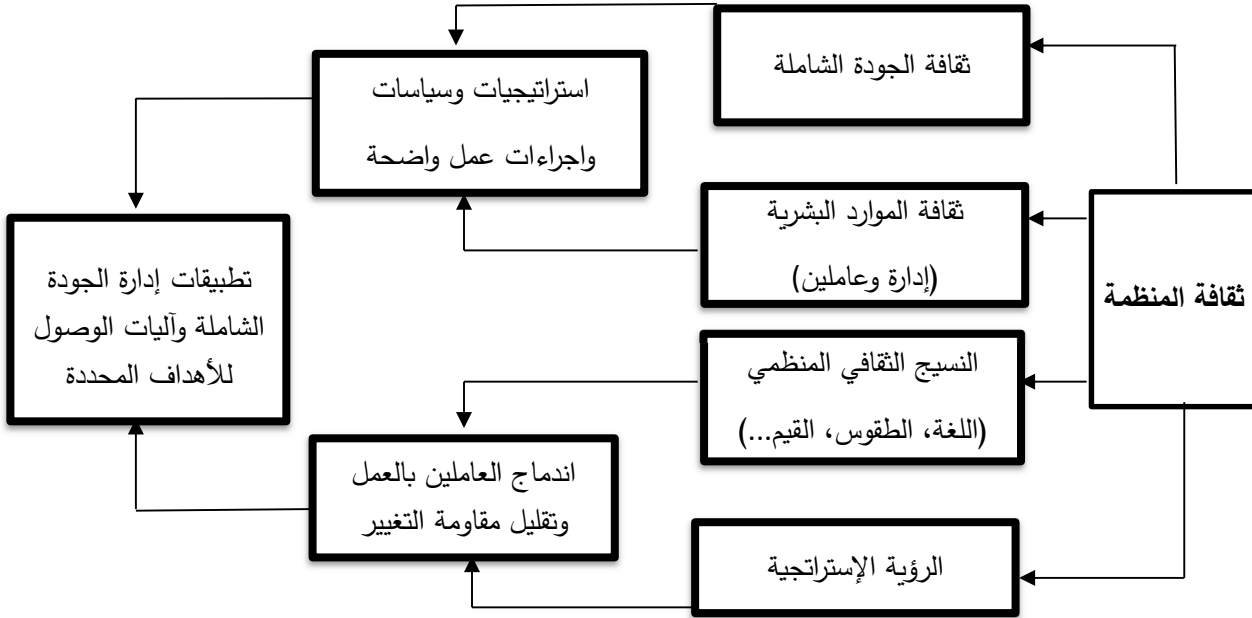
المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

¹ Christine Sattler and Karlheinz Sonntag: Chapter9 Quality Cultures in Higher Education Institutions-Development of the QualityCulture Inventor, P. Meusburger et al. (eds.), Geographies of the University, Knowledge and Space 12 , 2018, P 314.

² قاسم نايف علوان المحياوي: مرجع سبق ذكره، ص 151.

كون ثقافة الجودة جزءا مهما من الثقافة التنظيمية أصبحت موضوعا جديرا بالبحث والدراسة خاصة وأنه يساعد منظمات الأعمال على تحسين صورتها المجتمعية في إطار وضوح سياساته وإجراءاته وقدرته على تحفيز العاملين وإشراكهم في العمل وتنمية روح الإبداع والتفكير وكما يتضح من الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): ثقافة الجودة في منظمات الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 237.

إن كون موضوع الجودة يعد بعدا تنافسيا مهما على الصعيد العالمي في الوقت الحاضر وخاصة في ضوء معايير الإيزو فقد تحولت هذه المعايير من كون موضوع الجودة موضوعا داخليا يخص المنظمة وإمكاناتها الفنية والإنتاجية إلى اعتباره فلسفة أخلاقية ومسؤولية للعمل تعطي منتجا أو خدمة للزبائن والبيئة ولا تؤثر عليها¹، وهكذا أصبحت منظمات الأعمال في حالة سباق دائم بكونها تلتزم بمعايير الجودة بل تتفوق عليها وتقدم سلعا بمواصفات عالية وبأسعار معقولة ومناسبة لهذه المنتجات.

كون الجودة الشاملة التزاما ذو بعدين داخلي وخارجي فإن البعد الداخلي لها يشير إلى وعي العاملين بأهمية الجودة والتزامهم الأخلاقي تجاه السلوكيات والآليات التنظيمية المؤدية لها بحيث يؤدي إلى تنمية الولاء لدى العاملين وتعزيز المشاركة بإيجابية في القرارات والعمل واندماج أكبر بين الإدارة والعاملين من جانب والعاملين والمنظمة من جانب آخر، أما البعد الخارجي فإنه يتجسد بتقديم منتجات ذكية أمنية سهلة الاستخدام متعددة الفائدة لها القدرة على إشباع حاجات الزبون المتجددة، لذلك يجب على متخذ القرار أن ينمي ثلاث عوامل أساسية لدى الأفراد وهي (الوعي الأخلاقي، الوعي الثقافي، الوعي التنظيمي) فهذه

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 237.

العوامل هي التي ستكون الطريق الذي ستسير عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة¹.
الجدول رقم (2-7): بعض قيم الثقافة التنظيمية ضمن المدخل التقليدي وضمن مدخل ثقافة الجودة

مدخل ثقافة الجودة	المدخل التقليدي للثقافة
1. التخطيط الطويل الأجل	1. فكر قصير الأجل
2. موجّه بالعملية	2. موجّه بالسلعة (النتيجة النهائية)
3. موجّه بالجودة	3. موجّه بالكمية
4. موجّه بالنظام	4. موجّه بالحرفة
5. يركز على الزبون	5. يركز على المشرف
6. التحسين المستمر	6. معايير أو مواصفات
7. الاتصال في اتجاهين	7. اتصال في اتجاه واحد
8. العمل الجماعي	8. العمل الفردي
9. التعليم والتدريب	9. غالباً يكون التدريب غير منتج
10. حل المشكلة	10. المسؤولية الخطأ عن الاتجاه
11. الاتجاه الوقائي	11. الاتجاه التصحيحي
12. لا يوجد حواجز بين الأقسام	12. الأقسام تعمل بشكل منفصل
13. حصة سوقية أكبر	13. تخفيض التكلفة
14. التوجه التقني	14. التوجه بالمهارة
15. هيكل السطح	15. هيكل هرمي
16. الرقابة الداخلية على الأفراد	16. الرقابة الخارجية

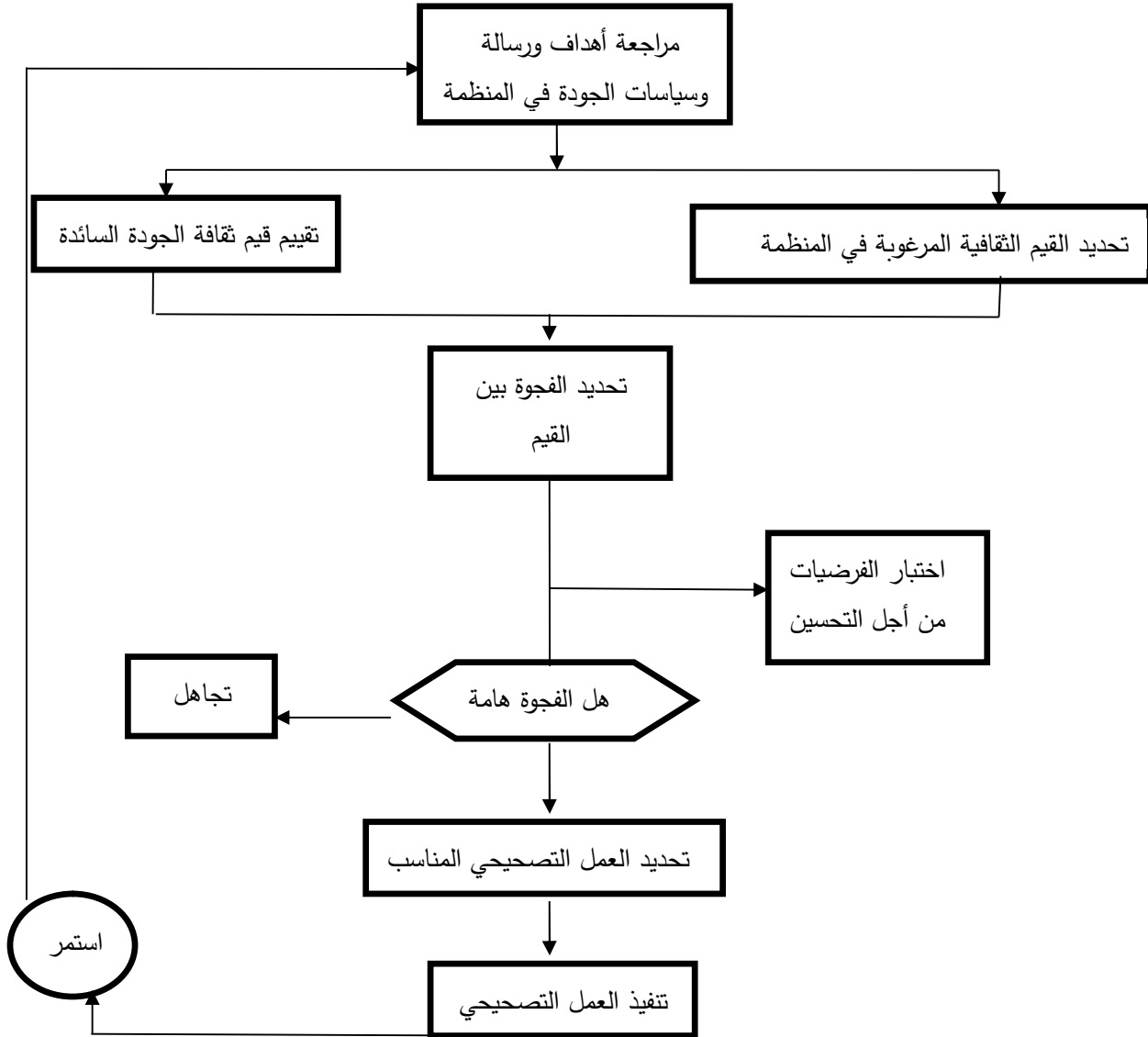
المصدر: رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص ص 134-135.

إن التحول الناجح إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية متغيرة، وتكون مهمة تغيير الثقافة التنظيمية أكثر تعقيداً في حالة جهود تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ولكي نغير الثقافة التنظيمية، فإن الخطوة الأولى هي تقييم الثقافة التنظيمية الحالية باستخدام أداة مناسبة، وعندئذ يمكن مقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها مع نموذج إدارة الجودة الشاملة لتحديد الفجوات Gaps التي يجب إغلاقها.

يقترح (Bubshait 2000) إطاراً لتقييم وتطوير ثقافة الجودة كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ محمد عجيلة، مولود غزيل: أخلاقيات وثقافة الجودة في منظمات الأعمال (رؤية مستقبلية)، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، العدد 02، 2016، ص 158.

الشكل رقم (2-8): إطار مقترح لتقييم وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.



المصدر: رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 135.

يتضح لنا من الشكل السابق أن المنظمة تقيم ثقافتها الأساسية بشكل دوري، وتتابع تطور الاتجاهات وفقاً لمقياس الرتب، وللبدء بالقيم المرغوبة لثقافة الجودة، يجب أن نقوم أولاً بمراجعة رسالة المنظمة ومتطلبات المنافسة السوقية، وأكثر خطوة حاسمة في هذه العملية هي تحديد العمل المناسب لإغلاق الفجوات الثقافية لذا يجب أن تُحدّد الأعمال التصحيحية بعناية ودقة، ويمكن أن تتضمن هذه الأعمال¹:

- تقديم التدريب المناسب للعمال.
- تطوير نظام مناسب للحوافز.
- تطوير سياسة التقدير والمكافآت.
- الاستقطاب المناسب.

¹ رعد الصرن: مرجع سبق ذكره، ص 136.

- تطوير أو تغيير سياسة الجودة وأهدافها ورسالتها.

3.1. خصائص ثقافة الجودة:

كل مؤسسة تتميز ببعض الخصائص التي تجعلها تتبنى ثقافة الجودة وتطبقها، بحيث تنوعت وتعددت ولكن معظمها تشمل الخصائص التالية:

أشار محمد العجمي (2007)، أن أبرز ما تتسم به ثقافة الجودة من خصائص يبدو واضحا في كونها¹:

- تعمل وفق معطيات الجودة، وتضع أسسها وأساليبها في التطبيق، حتى تتحقق الجودة التي تعني إرضاء العميل على الوجه الأكمل، سواء العميل الداخلي أو الخارجي، الذين يقومون على خدمة بعضهم البعض داخل المؤسسة أثناء تأدية وظائفهم.
- تعمل على تنمية العمل الجماعي، وتنظيم الأعمال من خلال الفرق المتشابكة أو المتفاعلة.
- تستثمر الطاقة الذهنية والإبداعية للعاملين، وتوظف القوة الذهنية في الدراسة والتحليل وحل المشكلات، وتطوير الخدمات والأساليب، واعتبار المشاركة أساس العمل.
- تقبل التغيير وتتعامل مع المتغيرات على أنها من طبائع الأمور.
- تستوعب التكنولوجيا المتجددة، وتستخدم ما يناسبها وتوظفه بكفاءة لتحقيق التميز والتفوق.
- تدرك أهمية الحشد المتكامل للطاقات والإمكانات، وما يحققه من طاقة إنتاجية تفوق على الآخرين، كما تتيح فرص التفاؤل بينها للوصول إلى مستويات أعلى من القدرة التنافسية.
- تستثمر الوقت باعتباره من أهم الموارد المتاحة، وتعمل على إدارته للنجاح في توظيفه، وتحقيق مبدأ العمل في أي وقت وفي كل وقت.

صعب تعريف مصطلح ثقافة الجودة أو تقييمه نظراً لعدم وجود مقاييس قياسية ومع ذلك، يصف جوران خمس خصائص لثقافة الجودة²:

- **التزام القيادة:** تُظهر القيادة التزامهم بعدة طرق، على سبيل المثال من خلال تحديد الأولوية للموارد للجودة على المطالب الأخرى، بالإضافة إلى ذلك تُظهر القيادة قلقاً واضحاً بشأن تقدم تفاعلات نظام الجودة أثناء التعامل مع الموظفين على الرغم من أن الإدارة تختار إثبات التزامها، فهو واضح لجميع الموظفين وكذلك دائم.
- **وعي بالجودة:** تدريب القادة الموظفين على سمات الجودة لمنتجات المؤسسة وأيضاً العمليات الخاصة بها، وهي خصائص منتجات المؤسسة المهمة للتشغيل السليم للمنتجات في أيدي العملاء، وتعتبر حصيلة نواتج من عملية تنفيذ المؤسسة، وهي تمثل مدخلات في عمليات تنفيذ المؤسسة التي تؤثر على

¹ محمد حسنين العجمي: الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 123.

² Juran, Joseph M ; Godfrey, A. Blanton: **Juran's Quality Handbook** (5th ed.). McGraw-Hill., New york, USA, 1999, pp. 22.65.

- جودة المنتج، بحيث يحتاج الموظفون إلى معرفة كيف تؤثر أفعالهم من خلال وعيهم بالجودة.
- **تمكين الموظفين:** يتم منح الموظفين قدرًا محسوبًا من الحرية لتحسين الجودة، هذا يعني أن لديهم السلطة لإجراء تغييرات ضمن نطاق محدد ولديهم الموارد لإجراء هذه التغييرات.
- **المشاركة كوسيلة ملهمة للعمل:** يتم منح الموظفين فرصًا للمشاركة في تحسين جودة المنتج، الاحتمالات لا حصر لها تقريبًا، بحيث يمكنهم تقديم الاقتراحات والمشاركة في فرق مراجعة التصميم؛ المساعدة في تنفيذ اقتراحات الآخرين، وما إلى ذلك.
- **التقدير والمكافآت للموظفين:** العاملون الذين يشاركون في تعزيز ثقافة الجودة يتم الاحتفال بهم لإنجازاتهم النوعية والتميزة، وعادة ما يحفزهم على المحاولة بجدية أكبر في المرة القادمة. كما يؤكد شعبان أن من الجوانب الهامة لإرساء ثقافة الجودة هو محاولة فهم طبيعة هذه الثقافة، فإذا أمكن وضع وصف لمؤسسة تتمتع بثقافة جودة عالية فإنه سيكون لها الخصائص أو الصفات التالي¹:

- فلسفة المشاركة الواسعة للإدارة.
- الاهتمام بالعنصر البشري.
- سياسة التقدير والمكافأة.
- نظم اتصال فعالة.
- قواعد عامة للسلوك تحكم تصرفات جميع العاملين داخل المؤسسة.
- نظام قيمي قوي.
- معايير أداء مرتفعة.
- شخصية مؤسسية محددة.

كما توصل (السلطان، 2017)، (1995, Schneide, et al) إلى أن تقديم خدمة جيدة للمستفيد تعد أحد الخصائص المهمة في ثقافة الجودة لأية منظمة وتتحقق هذه الخاصية أي رضا العميل الخارجي من خلال ما يلي:

- تشجيع العاملين وتحفيزهم ومعاملتهم معاملة جيدة، لان المعاملة سوف تنعكس ايجابيا على معاملة العاملين للمستفيدين.
- اختيار العاملين بشكل جيد، وتوفير الموارد الضرورية لهم، وتدريبهم على المعارف والمهارات الجديدة.
- دعم الشعور بالانتماء بحيث تعد تأدية المهام المكلفين فيها العاملين أحد الطرائق المهمة في قياس انتمائهم لمنظماتهم عن طريق بذل الجهود الإضافية تطوعا ورغبة منهم وذلك يدل على حرصهم في دعم نجاح المنظمة، عن طريق سعيهم لتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية للمستفيد مع قدرة المنظمة على إعطائهم الحرية في كيفية تحديد جودة المنتج وتطويره وإيقاف المنتجات المنخفضة الجودة والتشجيع على ذلك والأخذ بأرائهم وتصوراتهم عن تحقيق أداء أفضل لأنهم يعدون الجزء الأساس لنجاح المنظمة.

¹ شعبان عبد الله: إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 50.

على وفق ما تقدم يرى الباحثون بأن هذه الأبعاد هي مترابطة فيما بينها وداعمة لبعضها فالشعور بالانتماء للمنظمة يقود العاملين الى تقديم أفضل ما لديهم من أفكار جديدة من اجل تحقيق الإبداع في أعمالها لتقديم أفضل ما لديها خدمة للمستفيد من جهة ولتحقيق أهدافها من جهة أخرى، وهذا يتطلب من المنظمة أن تدعم عاملها بشكل مستمر، كل هذا لخدمة وإرضاء المستفيد الذي يعد الطرف الأساس لنجاح المنظمات¹.

4.1. أنواع ثقافة الجودة:

ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة، والتي يتم تعلمها بشكل مشترك، لتطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها، وإدارة شؤونه الداخلية. وتبرز ثقافة الجودة نمط العادات والقيم والمعتقدات الأساسية والسلوك الإنساني المرتبط بالجودة، وتعكس شخصية المؤسسة، ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من ثقافة الجودة، هما:

- **ثقافة جودة سلبية:** تقوم على أساس عادات وقيم ومعتقدات وأنماط سلوك سلبية؛
- **ثقافة جودة إيجابية:** تنشأ من خلال القيام بخطوات غير عادية بهدف إرضاء العملاء.

تعكس ثقافة الجودة مدى انتشار عناصر ومفاهيم الجودة على مستوى جميع الوظائف التي تؤثر على أداء المؤسسة، مما ينتج عنه التزام مستمر بالجودة وتحسين متواصل للأداء.

تسعى المؤسسات المطبقة لأنظمة الجودة المختلفة إلى تطوير أدائها، من خلال اعتماد إستراتيجية الجودة وإيجاد بيئة عمل داعمة لهذه الإستراتيجية، بقيادة الجودة وتوجيه كل الموارد والإمكانيات باتجاه إنجاحها ولعل أهم ما يميز هذا التوجه مجموعة الخصائص التالية:

- التوجه بالعميل أي التركيز على فهم رغباته وحاجاته وتوقعاته؛
- تشجيع العاملين على الاستقلال والإبداع؛
- العمل بمرونة بدلاً من التقيد بالإجراءات؛
- الاستثمار الكفء للمورد البشري².

5.1. المعايير اللازمة لتحسين ثقافة الجودة:

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة يمكن للمؤسسة استخدامها لتحسين أداء المنظمة، تُستخدم التقنية والأدوات التي يتم تثبيتها في الداخل كأساس، وبالتالي يمكن أن تصبح سابقة لتشكيل ثقافة ومفتوحة للتغيير (بيج وكاري 2000) (لاخي وموهنتي 1994)، يسردان المعايير اللازمة لتحسين ثقافة الجودة على هذا النحو:

- يجب أن تؤكد عملية وإجراءات وسياسة المنظمة على الجودة بالتأكيد.

¹ ناجي عبد الستار محمود، أحمد عبد الله دانوك، مثنى مسعد ياسين: دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك/ جامعة تكريت)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14 العدد 58، 2020، ص 38.

² بوحرد فتيحة: مرجع سبق ذكره، ص 297.

- يجب على أي شخص يعمل في المنظمة أن يفهم أهمية الجودة في تحقيق أهداف العمل.
 - يجب أن يكون العمال على جميع المستويات بالتأكيد على دراية بمتطلبات واحتياجات العميل.
 - يجب أن تسمح البنية التحتية للأعمال بمحاولات التحسين المستمرة.
 - متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين يجب ان تكون مدمجاً في خطة جودة العمل.
 - استخدام معايير الأداء على أساس العميل
 - يجب تطوير شبكة اتصالات محكمة.
 - يجب تطوير ولاء العملاء.
 - يجب التأكيد على القيم والمعتقدات المتعلقة بالعميل ومساعدتها من قبل الإدارة العليا .
- تنفيذ الجودة الشاملة ليس بالأمر السهل، من الضروري تغيير ثقافة المنظمة، والمسؤولية التي تتحملها إدارة الأعمال والاندماج في عملية تحسين الثقافة، مع الأخذ في الاعتبار المعلومات المذكورة أعلاه، نتوقع أن تؤثر ثقافة الجودة على ملائمة تنظيم الشخص وتعزيز إبداعه في المؤسسة¹.

2. ثقافة الجودة في المؤسسة:

أصبحت اليوم المؤسسات الناجحة والمتميزة والمبدعة، هي من تتبنى ثقافة الجودة وتطبقها، فتوجد مؤشرات وخصائص وعوامل تتميز بها، وأبعاد تقاس بها وسنتطرق إلى ثقافة الجودة في المؤسسة نظرياً.

1.2. مؤشرات وجود ثقافة الجودة بالمؤسسة:

تظهر مؤشرات وجود ثقافة الجودة بالمؤسسة من خلال وجود قيم كحب العمل والتفان والإخلاص والصدق في ثقافة المجتمع ككل لتنتقل إلى المؤسسة في إطار قابل للتوجيه ضمن إدارة الجودة وهو ما يبرز التوافق بين محيط المؤسسة الداخلي والخارجي فنجد وبغض النظر عن طبيعة عمل المؤسسات ونشاطها الخدماتي أو الإنتاجي أنها تشترك بمواصفات تدل وتؤشر على امتلاكها لثقافة الجودة مثل²:

- الأفعال تتطابق مع الشعارات والأقوال .
- آراء الزبائن مهمة بشكل جدي وتستخدم من أجل التحسين المستمر .
- الموظفون يشاركون في كافة الأنشطة وهناك برامج لتمكينهم .
- يتم انجاز العمل من خلال بناء الفرق.
- المدراء في المستوى التنفيذي مسؤولون عن الجودة ولا يفوضونها للمستويات الإدارية الأقل.
- هناك مصادر كافية ومتاحة عند الحاجة إليها من أجل التحسين المستمر للجودة .
- نظام الحوافز والترقيات مبني على أساس المساهمات في التحسين المستمر للجودة .
- تتم معاملة الموردين على أساس أنهم شركاء.

¹ Kıtapcı, H., & Elçi, M: **Quality culture, ethical climate, person-organisation fit and organisational commitment: An empirical investigation.** Gebze Institute of Technology, 2010, p143.

² عائشة فؤاد أبو شنب: **تنوع الثقافة التنظيمية عند اختيار وتعيين الموارد البشرية،** الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2016، ص 75.

مما جاء في هذه المظاهر التي تختص بها المؤسسة بالوطن العربي، فهي تبرز أهمية الجانب السوسيو ثقافي في تشكل الثقافة التنظيمية، وتحديد لها نمط السلوك المطبوع بالرداءة مخالفاً بذلك شروط ومعايير الجودة فيه وأي ضعف على مستوى هذه المظاهر يدل على الهوة والمسافة البعيدة بين التصور النظري الاستراتيجي لإدارة الجودة والممارسة العملية لها في الواقع، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تشكل معوقات تعرقل سير المؤسسة نحو الجودة خاصة على مستوى تصورها كقيمة تنظيمية ضرورية لتطبيقها¹.

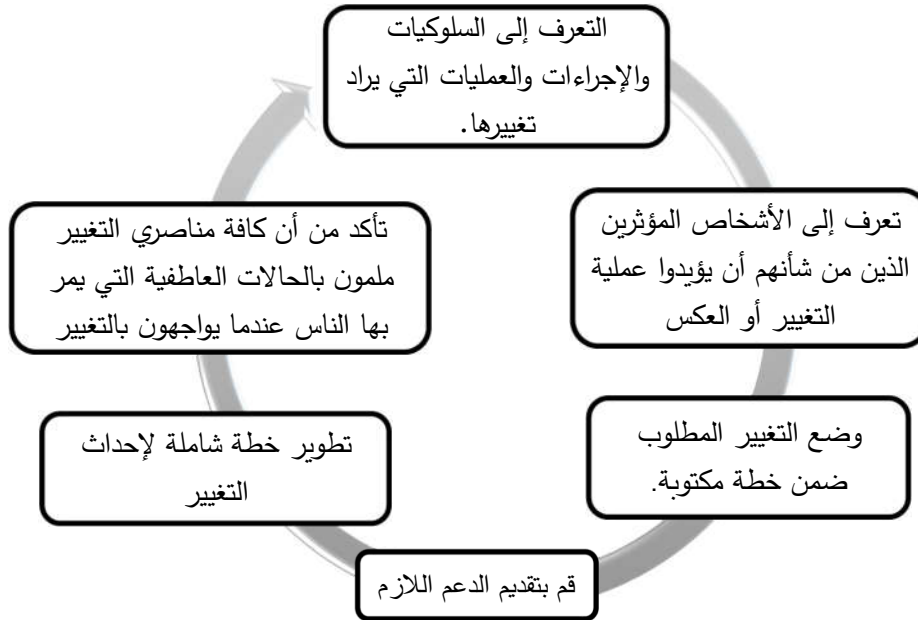
والسؤال الذي قد يتبادر إلى الأذهان الآن هو عن كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية، هنالك العديد من العوامل التي من الممكن لها أن تتشارك في تشكيل ثقافة المؤسسة مثل النظام القيمي للمدراء التنفيذيين، وكيف يعامل المدراء الموظفين وكيف يتعامل الموظفون فيما بينهم تشكل التوقعات أيضاً (سواء توقعات الموظفين من المنظمة أو العكس) عاملاً مهماً في تحديد طبيعة العلاقة التنظيمية.

بالطبع فإن القصص والأحاديث التي يتداولها الموظفون فيما بينهم تلعب أيضاً دوراً كبيراً في تأسيس ثقافة المنظمة، كل هذه العوامل يمكن لها أن تساعد أو أن تساهم في فشل المنظمة في تحقيق أهدافها حسب طريقة التعامل والتفاعل معها².

2.2. خطوات التحول نحو ثقافة الجودة في المؤسسة:

إن الشكل الموالي يظهر الخطوات التي يستطيع المدراء استخدامها لنقل ثقافة المنظمة التقليدية إلى ثقافة الجودة والتي سيتم إيضاحها بصورة أكثر تفصيلاً:

الشكل رقم (2-9) الخطوات للانتقال لثقافة الجودة



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 90.

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار المسيرة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص 385.

² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 74-75.

فنحن بحاجة إلى تعزيز ثقافة الجودة ونشر الوعي على جميع المستويات، وهذا يتطلب ما يلي:¹

1.2.2. تحديد التغييرات اللازمة للبدء في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة: ثقافة أي مؤسسة هي التي تحدد عادة كيف يتصرف أفرادها، وكيف يستجيبون للمشاكل، وكيف يتفاعلون مع بعضهم، فإذا كانت الثقافة السائدة في المؤسسة هي ثقافة الجودة يكون لها مثل هذه الخصائص أو الصفات:

- الاتصال المفتوح والمستمر؛ الشراكات الداخلية المدعومة بشكل تبادلي؛ أسلوب فريق العمل لفهم المشاكل العمليات والتعامل معها؛ أسلوب فريق العمل لفهم المشاكل والعمليات والتعامل معها؛ هاجس التحسين المستمر؛ تفويض السلطة والمشاركة الواسعة للموظفين؛ الرغبة الصادقة في الاستماع إلى العملاء والاستفادة من التغذية العكسية.

إن التقييم الشامل لثقافة المؤسسة الحالية، يحدد عادةً التغييرات التي نحتاج إلى إجرائها لإحداث التحسين المطلوب، وهذه التغييرات يجب أن توضع ضمن قائمة بشكل واضح ومحدد لا يحتاج إلى كثير من الشرح أو التفسير.

2.2.2. تطوير خطة للقيام بتلك التغييرات: والمقصود هنا تطوير خطة للقيام بالتغييرات التي نحتاجها بعد أن تم تحديدها في الخطوة السابقة، بحيث تأخذ بالاعتبار الأفراد الذين سيتأثرون بهذا التغيير، وضرورة إشراكهم في تطوير خطة للقيام به، تتضمن المهام التي يجب إنجازها، والوقت المناسب للبدء في التنفيذ، والطريقة المثلى للأداء، الأمر الذي يعني أن تشمل الخطة على جميع هذه العناصر، وضرورة التعامل مع كل عنصر بشكل متكامل وشمولي.

3.2.2. فهم مراحل العملية الانتقالية التي يمر بها الأفراد عند التعامل مع التغيير: يلعب مؤيدو التغيير دوراً رئيسياً في تنفيذه، حيث يعتمد نجاح ذلك إلى حد بعيد على كيفية أدائهم لهذا الدور، ومن الأمور الأساسية في هذا المجال أن يفهم مؤيدو التغيير مراحل العملية الانتقالية (التحول العاطفي أو الانفعالي أو الوجداني) التي يمر بها الأفراد عند التعامل مع التغيير، والتي سبق الإشارة إليها.

4.2.2. تحديد الأفراد الرئيسيين وجعلهم مؤيدين: الأفراد الرئيسيين هم أولئك الذين يجعلون عملية التغيير أكثر سهولة أو صعوبة، وهؤلاء يجب إعطائهم الفرصة الكافية لعرض مبرراتهم وتسجيل جميع اهتماماتهم، وهذه الخطوة يمكن أن تستخدم فيها الحوافز والمكافآت لاستمالة المعارضين وتحويلهم إلى مؤيدين.

5.2.2. تبني أسلوب عاطفي وعقلاني: قد يفهم الأفراد أو حتى يوافقوا على الأسباب الكامنة وراء التغيير، ولكن نادراً ما يكون الفهم العقلاني كافياً، حيث يميل الأفراد للتفاعل مع التغيير بشكل أكبر على المستوى العاطفي، لذلك لا بد من أخذ الوقت الكافي للتعامل مع الاستجابة العاطفية التي لا بد منها وتحدث عادةً في المراحل الأولى من البدء في عملية التنفيذ.

6.2.2. تطبيق استراتيجيات تقوم على التودد، بدلاً من المواجهة: إن التودد Courtship هو مرحلة في علاقة تتحرك ببطء ولكن بشكل مدروس نحو الهدف المرغوب، وسيكون من الأفضل أن يتم التغيير على

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: مرجع سبق ذكره، ص 89.

أسس من التودد، لأن ذلك سيمكن في النهاية من استمالة المعارضين للتغير وكسبهم إلى جانب المؤيدين.

7.2.2. وأخيراً، الدعم والدعم والدعم: إن هذه تعتبر مهمة وحاسمة، وتعني دعماً مادياً ومعنوياً، التخطيط مهم، الاتصال حاسم، ولكن الدعم أساسي، من خلال تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي الضروري والممكن للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغير في المؤسسة¹.

هنا فإن اقتناع الإدارة العليا يعد أول وأهم مراحل التحول نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ودورها المحوري في إيجاد بيئة ثقافية مواتية تساهم في زيادة الوعي لأهمية الجودة وعلى كافة المستويات، بحيث يكون لديها الاستعداد لعكس التغير الثقافي على واقع سلوكهم وأفعالهم وقبل ذلك جديتها في إحداث التغير الثقافي للتوافق مع مفاهيم الجودة الشاملة، وبدون تأييد ودعم قوي لثقافة الجودة الشاملة تصبح مجرد برنامج جديد ينتظره الفشل².

من خلال ما سبق توصلنا إلى أن ثقافة الجودة تعتمد على قيادة إدارية فعالة تهدف إلى التغير فالقائد اليوم في العصر الحالي لا بد أن يجعل المؤسسة ذات إدارة أبوية أسرية، من خلال جعل الكل من العملاء الداخليين والخارجيين شركاء في تعزيز هذه الثقافة، فنجاحها من نجاح قيادتها في توفير بيئة تنظيمية تركز على التحسين المستمر في جودة الأداء والخدمات، وهذا بهدف تحقيق تطلعات وتوقعات العميل الخارجي الذي يعتبر رضاه يساهم في تعزيز الإبداع والتميز في المؤسسة.

3.2. القواعد الأساسية لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة:

إن تأسيس وبناء ثقافة الجودة يشبه إلى حد ما بناء المنازل، ففي البداية يجب أن توضع القواعد الأساسية التي تبدأ بتطوير عملية فهم قوانين التغير التنظيمي وفق الخطوات الأربع التالية:

1.3.2. فهم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية: فالثقافات التنظيمية لا تحدث فقط، فالبعض يقول إن السياسة الحالية تخلق التنافسية، والبعض الآخر يقول أن التقليد بمثابة حاجز، فأوقات وظروف التغير لا تمر بدون انتقاد، وتكون السياسات والتقاليد والجوانب الأخرى في الثقافة الحالية قبل محاولة تغييرها.

2.3.2. تحسين الأنظمة بدلاً من العبث بها: إن العبث بالأنظمة لا يعني تحسينها، فالعبث يظهر عندما تنفذ التغيرات بدون فهم لكيفية عمل النظام ولاحتياجات التغير ولماذا يتم ذلك، ولكي نحسنها لا بد أولاً من أن نفهم أولاً ما هو الشيء الخاطيء، ولماذا نقوم بالتغيير للوصول إلى الأفضل، وكيف يتم ذلك؟

3.3.2. الاستعداد للإصغاء والملاحظة: فالأفراد هم المبتدات الرئيسية للتغير في أية منظمة، ومن السهولة بمكان إذا يحبطوا ويتبنوا أي اتجاه، والمشكلة في ذلك أن الأفراد في مثل هذا الاتجاه هم أنفسهم الأفراد العاملون في المنظمة، ولهذا السبب لا بد من لفت الأنظار إلى عمل الأفراد في المنظمة بحيث يكونون مستعدين للاستماع والملاحظة (حاول أن تسمع ما يُقال، وتلاحظ ما لا يُقال)، فالعمال يجب أن يكونوا

¹ منى مؤتمر عماد الدين: أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 127.

² إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 54-55.

مستمعين جيدين وذلك لتفعيل مشاركتهم في التغيير.

4.3.2. إشراك كل فرد يؤثر على التغيير: فالأفراد سيقاومون التغيير، وهذا هو سلوك الفرد الطبيعي كونه لا يحب التغيير، وقد يكون أثر التغيير مستحيلاً عندما يشعر الناس أن التغيير قد فُرض عليهم، لهذا يكون الأسلوب الأكثر فعالية لضمان أن العمال يقبلون التغيير هو إشراكهم في تخطيط وتنفيذ التغييرات، وإعطائهم فرصة للتعبير عن قلقهم ومخاوفهم، وهذا ما يتيح لهم التغلب على مشكلات التغيير والتعاون معها بحذر، حيث إن تجاهل هذه المشكلات قد يخلق مشكلات أخرى كبيرة¹.

إن التغييرات التي أحدثتها ثورة الجودة أدت إلى إحداث تغييرات هامة في نظام القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل مجملها الثقافة التنظيمية للمنظمة، خاصة وأن ثورة الجودة الشاملة تقوم على فكرة التحسين المستمر، وتحقيق رضا الزبون، وهذا يشير إلى أن الزبون هو أحد أطراف المنظمة، فهو لا يتلقى مخرجاتها فقط، وإنما يشاركها في عملية التصميم والإنتاج والخدمة وبالتعاون والتشارك مع عمال المنظمة الذين هم الزبائن الداخليين مما يدل على أن للثقافة تأثيراً كبيراً في سلوكيات الأفراد، مما يتطلب في البداية توكيد التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة وتأسيس ثقافتها في مواجهة تحديات تطبيق هذه الفلسفة الجديدة، لذا لا بد من إعادة النظر في ثقافة الجودة السائدة في المنظمة، والتأكيد على أهمية التغيير الثقافي، ومن هنا فإن تبني المنظمات لثقافة الجودة يلزمها بتغيير ثقافتها التنظيمية².

هذا ما يدل على أن ثقافة الجودة تقوم على قيادة فعالة تهدف لتحقيق التحسين المستمر وبالتالي رضا العميل والذي يعتبر المحور الأساسي لنجاح ثقافة الجودة فهو المرآة العاكسة لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة وذلك من خلال توفير بيئة ومناخ تنظيمي ملائم لها.

4.2. مكونات أساسية لثقافة الجودة في المؤسسة:

أساس أي تحسين للجودة هو تطوير ثقافة الجودة أو عقلية داخل المنظمة ودمجها في جميع أنحاء الشركة، الجودة تكمن في الثقافة، والقيم هي ما تشكل الجودة الحقيقية. على مدى العقود القليلة الماضية، ظهرت الجودة والإنتاجية كمجالات اهتمام رئيسية للشركات مع تقليل الحواجز الجغرافية وضغوط المنافسة في السوق العالمية، أصبح التميز التشغيلي والخدمي ضرورياً للشركات لتظل قادرة على المنافسة عالمياً، ولكن كيف تتأكد من أن جميع أذهان الموظفين تركز على تقديم منتج أو خدمة عالية للجودة، تخلق الثقافة التي تركز على الجودة بيئة عمل صحية تؤدي إلى رضا العملاء. فالثقافة التنظيمية على أنها المعتقدات والقيم والمواقف وأنماط السلوك المشتركة التي تميز أعضاء المنظمة، في ثقافة العمل الصحية بحيث يجتمع ما هو جيد للشركة والعملاء معاً ويصبح القوة الدافعة وراء ما يفعله الجميع.

تبدأ ثقافة الجودة بالقيادة التي تفهم وتؤمن بآثار رؤية الأنظمة، وتعرف ضرورة خدمة العملاء من

¹ رعد الصرن: مرجع سبق ذكره، ص 139.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص 215.

أجل تحقيق النجاح، ونتيجة هذا الفهم هي ثقافة تتلاقى فيها بيئة داخلية إيجابية وخلق عملاء سعداء، فهي ثقافة تؤكد بشكل طبيعي على التحسين المستمر للعمليات والتي تؤدي إلى مكان عمل جيد، عملاء راضون، وشركة متنامية ومریحة.

أحد الأساليب الناجحة لتطوير ثقافة الجودة بين المنظمة هو التركيز على المكونات الخمسة الرئيسية لثقافة الجودة:

1.4.2. المكون الأول: عقلية "نحن جميعاً في هذا معاً" (الشركة والموردون، والعملاء)، فالشركة ليست فقط

المباني والأصول والموظفين، ولكن أيضاً العملاء والموردين، الهدف هو الفوز الدائم لجميع الأطراف.

2.4.2. المكون الثاني: التواصل المفتوح والصادق أمر حيوي، من الطرق المهمة لتشجيع قول الحقيقة هي

خلق ثقافة يستمع فيها الناس إلى بعضهم البعض، هذه الثقافة يفهم فيها التواصل المفتوح والصادق على أنه ضروري لكي يعمل الناس بشكل أفضل.

3.4.2. المكون الثالث: المعلومات يمكن الوصول إليها، الوصول إلى المعلومات هو جوهر العمل الذي

نقوم به، يجب أن يكون قادة الأعمال منفتحين بشأن مشاركة المعلومات حول الأهداف الإستراتيجية للشركة لأن هذه المعلومات توفر التوجيه لما سنفعله بعد ذلك والأهم من ذلك الاتجاه لكيفية التحسين.

4.4.2. المكون الرابع: يركز على العمليات، يجب على الجميع الابتعاد عن "عقلية إلقاء اللوم على

الشخص"، وإلقاء اللوم على العملية والدعوى إلى إصلاح نهجها في حل المشكلات والتحسين.

5.4.2. المكون الخامس: لا توجد نجاحات أو إخفاقات، فقط خبرات تعليمية، من الأفكار المهمة أن الفشل

والنجاح هما دائماً أحكام قيمة نشكلها بعد الحقيقة، ولا يمكننا أبداً أن نتنبأ على وجه اليقين بما إذا كان ما

نقوم به سينتهي به المطاف على أنه نجاح أو فشل (أو خطأ)، نحن نبذل قصارى جهدنا بناءً على خبرتنا الحالية ومعلوماتنا وفهمنا، ويحدث شيء ما¹.

كما تتميز ثقافة الجودة بمجموعة من المكونات التي يمكن تمييزها بسهولة، وتشمل هذه على سبيل

المثال لا الحصر:

- دعم الإدارة العليا المرئي بوضوح والمشاركة والثابت لمبادرات الجودة.
- رؤية وقيم واضحة المعالم.
- المشاركة النشطة والمستمرة مع العملاء لتحديد الاحتياجات الحالية والمتغيرة باستمرار ومعالجتها.
- أهداف الجودة المعلنة بوضوح.
- توقعات الأداء لجميع الأفراد في جميع أنحاء الشركة والتي ترتبط بوضوح بأهداف الجودة .
- الحوافز المناسبة التي يمكن أن تفضل الجوائز المالية أو القائمة على أساس التقدير، اعتماداً على الظروف الفردية .

¹ Shady El Safty: Five essential ingredients for a quality culture·Process Excellence Network a division of IQPC·2012، P18. <https://www.processexcellencenetwork.com/contributor/shady-el-safty>

من المرجح أن تعرض المنظمات ذات المستوى العالمي المكونات المذكورة أعلاه أكثر من غيرها، من المرجح أيضاً أن ينظروا إلى قدرات الجودة الخاصة بهم على أنها وسيلة لخلق والحفاظ على المنافسة المتقدمة، مما يؤدي إلى ربحية أقوى، ونتيجة لاستثماراتها الكبيرة بشكل ملحوظ والتزامها بالجودة، فإن هذه المؤسسات في وضع أفضل يمكنها من :

- السعي المستمر للتحسين والابتداع.

- تبني التقنيات التمكينية والاستفادة منها.

- تحسين المخاطرة في جميع أنحاء المؤسسة .

قد تكون الحالة العامة للثقافة غير ملموسة، لكن قيمة اتخاذ خطوات لتحويل الشركة أو المؤسسة نحو ثقافة تعتمد على الجودة يمكن أن تكون جوهرية، لذلك يجب على المنظمات دمج معدل الدروس الموضحة لتسريع النمو والأداء في مؤسستهم.

"نحن نطور نظام الجودة لدينا ليكون محلاً للإبداع، يجب أن يحدث الإبداع في أي مكان وفي كل شيء نقوم به، من منتجاتنا وخدماتنا إلى أنظمتنا وعملياتنا، يجب أن تشجع أنظمة الجودة لدينا الإبداع بسرعة الإنترنت". (رودني دونافيل مدير أول، تجربة العملاء والجودة والثقافة)¹.

كما يرى أركارو Arcaro أن ثقافة الجودة تقوم على قيم تتمثل فيما يلي²:

- التركيز على العميل سواء كان داخلياً أو خارجياً.

- الاندماج الكلي من خلال مشاركة العاملين في صنع القرار.

- القياس والتقييم المستمر للتقدم، فلا يمكن تحسين ما لا يمكن قياسه.

- الالتزام من طرف القيادة والعاملين بالتطوير والتحول لمحو الجودة.

- التحسين المستمر بحيث يكون إنجاز العمليات أفضل دائماً، فلا حدود لمستوى التحسين.

كما يشير "جون وودس" (John A. Woods) إلى أن هناك ست قيم يمكن أن تتبني عليها ثقافة جودة

ناجحة في المنظمة، وتكمن أهميتها في التغييرات في السلوك التي ترافقها، وتتمثل في³:

أن الجميع يعمل سوياً كشركاء: المنظمة، والموردون، والعملاء، لا وجود لرؤساء ومرؤوسين، أهمية

الاتصالات المفتوحة والشفافة، إتاحة المعلومات لكل فرد هو بحاجة إليها، التركيز على العمليات، وليس هناك

نجاح أو فشل وإنما هناك خبرات للتعلم.

وهو ما يؤكد على أن ثقافة الجودة تهتم بالغير الملموس، من خلال اكتساب القيم وبناء اتجاهات

تثبت ذلك فجوهرها التشاركية والشفافية بين جميع العاملين وفي كل المستويات من أجل تحقيق الهدف

¹ William Millar: "Culture of Quality" Accelerating Growth And Performance in the Enterprise", Culture of Quality" Accelerating Growth And Performance in the Enterprise," Forbes INSIGHTS, IN Association ASQ,2014, P 36.

² عبد الرحمن بوقفة: الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة -الارتباط وآليات الإرساء- دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية برج بوعرييج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 21، 2016، ص 117.

³John A. Woods: The Six Values of Quality Culture, Prentice-Hall, New Jersey, USA, 2000, p 95.

الجوهري لها، وهو رضا العملاء الداخليين والخارجيين وهنا يتعزز الإبداع في المؤسسة ككل.

5.2. ثقافة الجودة في المؤسسات والإجراءات اللازمة لبنائها:

لبناء ثقافات الجودة في المؤسسات يجب اتخاذ إجراءات مثل :

- تشكيل الوعي المؤيد للجودة من خلال تذكير وتوطيد الحاجة إلى رعاية صورة الجودة للشركة من خلال مشاركة الموظف في مثل هذه الإجراءات، على سبيل المثال، الاتصال المناسب للمعلومات، بما في ذلك استخدام الملصقات التعليمية أو اللوحات التي تعرض المؤشرات النوعية بالإضافة إلى التدريب في تشكيل المواقف المؤيدة للجودة؛

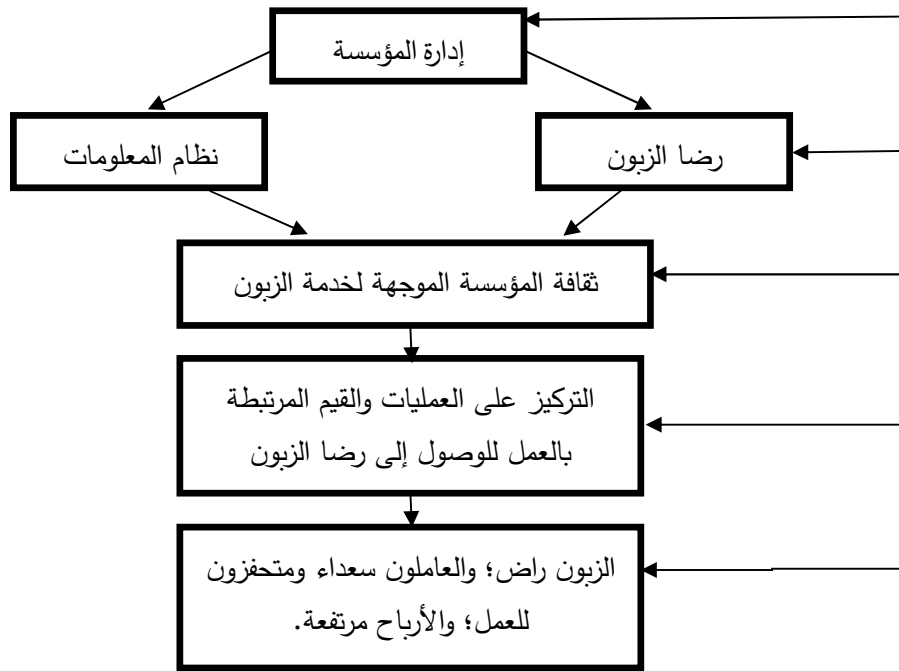
- مشاركة الموظف في الأنشطة المؤيدة للجودة من خلال القيام بما يلي: أنشطة تحفيزية في المنظمة تهدف إلى زيادة إمكانية مشاركة الموظف في أنشطة التحسين. يمكن تنفيذ هذه البرامج من خلال برامج مثل أنظمة الاقتراحات أو برامج كايزن أو منهجية Six Sigma، بالإضافة إلى التدريب على تطوير المواقف المؤيدة للجودة مع التركيز بشكل خاص على قيمة العمل الجماعي، بالإضافة إلى توحيد المجموعة وتكامل تنفيذ الأنشطة، بما في ذلك الجانب المشترك بين الإدارات أو متعدد المستويات داخل الهيكل التنظيمي. يجب أن نستنتج أن بناء ثقافة الجودة في منظمة ما يجب أن يسمح بالتأثيرات التالية:

- زيادة ديناميكيات الأنشطة المؤيدة للجودة المنفذة؛
 - زيادة نطاق الأنشطة المؤيدة للجودة المبلغ عنها والمنفذة في سياق أوسع من السابق، بما في ذلك مناطق وأجزاء أكبر من العمليات؛
 - لتقليل بشكل كبير من عدد الأنشطة المتعلقة بإزالة آثار عدم الامتثال من أجل زيادة عدد الأنشطة في التشكيل الاستباقي لمستوى الجودة .
 - زيادة كفاءة العمليات المنفذة من خلال المشاركة الواعية للموظفين في تشكيل جودة العمليات المنفذة، زيادة مستوى جودة العملية المنفذة في جميع مجالات النشاط المنفذ؛
- يمكن شراء الجودة، ولكن من أجل الافتخار بجودة منظمنا وتحقيق النجاح الاقتصادي، من الضروري تشكيلها بأنفسنا من خلال الاضطلاع بأنشطة التحسين باستمرار على أساس المبادئ وثقافة الجودة المتطورة¹.

تتجسد ضرورة ثقافة الجودة في المؤسسات كذلك على اختلاف أنواعها من خلال بيان موقعها في العمليات التنظيمية، وفي هذا الإطار وضع جوهن (John) ثقافة الجودة في موقع رئيسي وضروري لتحويل المدخلات إلى المخرجات المرغوبة من قبل الزبون، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ K. Stephens, M.T. Roszak: **Quality culture – a contemporary challenge in the approach to management systems in organizations**, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, volume 105, Issue 2, April 2021, P 84.

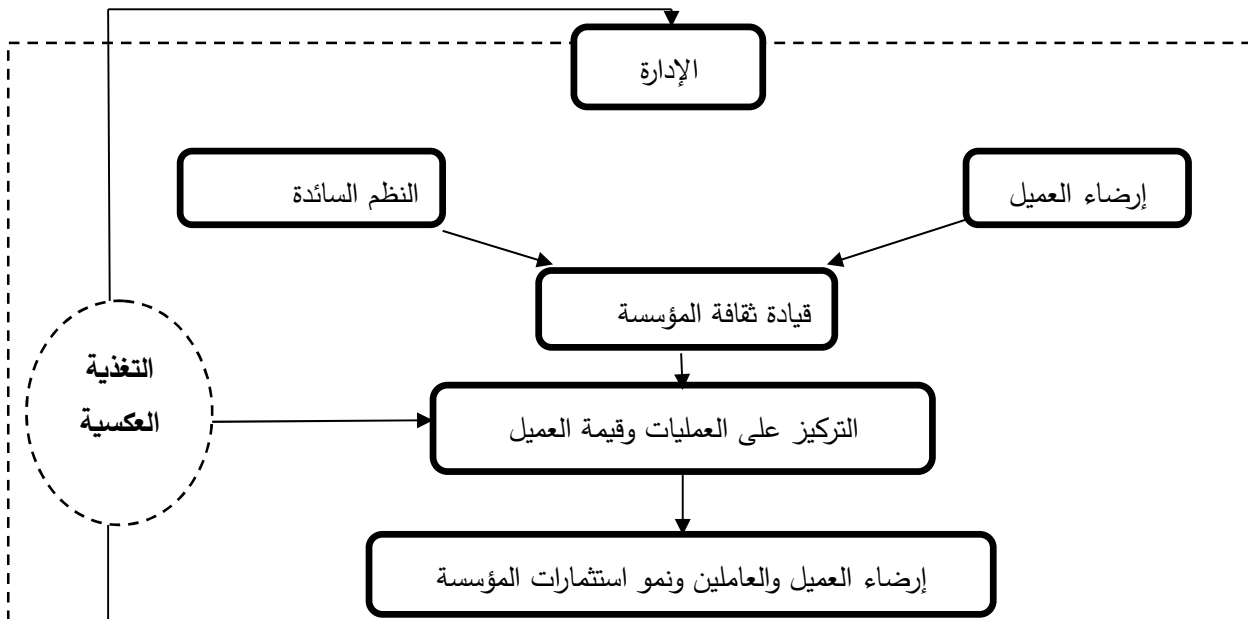
الشكل رقم (2-10): موقع ثقافة الجودة في المؤسسة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص152.

يتضح من الشكل السابق أن أساس ثقافة الجودة تبدأ من القيادة الفعالة بالمؤسسة، والذين يجب أن يفهموا ويؤمنوا بالجودة لخلق ثقافة لها وكذلك التركيز على رضا الزبون وهو عنصر فعال لما له من أثر إيجابي في خلق بيئة عمل إيجابية وبالتالي زبون راضٍ وعاملون سعداء عن أدائهم مما ينعكس إيجاباً على تحقيق المؤسسة مركز تنافسي في بيئة تتم بالسرعة والتعقيد وهذا ما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم (2-11): دور القيادة في نشر وتعزيز ثقافة الجودة



المصدر: بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 297.

6.2. الأسس والمرتكزات التي تقوم عليها ثقافة الجودة في المؤسسة:

إن استكمال خطوات بناء ثقافة الجودة الشاملة تعد بمثابة مناخ ملائم ومناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولذا فإن الأسس العلمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد على ذات الأسس والمرتكزات الفكرية التي تقوم عليها ثقافة الجودة الشاملة التي تتجسد بما يلي¹:

1.6.2. التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة: إن القرارات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية في المنظمة، ولذا فإن التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة من شأنه تدعيم وتنشيط وتطوير القائمين في الأنشطة النوعية في المنظمة وتحقيق الأبعاد المستهدفة وفق الرؤيا التي ترتكز إليها القيادة حركة الإدارة العليا من خلال تأكيد وترصين ما يلي:

- دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المنظمة والتأكيد على أهميتها في استقرار وتطوير المنظمة ككل.
- دعم وتعزيز دور العاملين وإسهاماتهم الفاعلة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة.
- بناء رؤية شاملة وإستراتيجية واضحة المعالم في إطار المنظمة وتحقيق أهدافها.
- وضع وبناء الأسس الكفيلة بمختلف المسارات الهادفة لتحقيق التطوير النوعي الشامل في مختلف ميادين العمل.
- إن التزام الإدارة العليا بالقيم الجوهرية والأسس الموضوعية الهادفة يحقق للمنظمة قدرة فاعلة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

كما أنه يوجد مجموعة من الأنماط القيادية المتنوعة إلا أن هنالك نمطاً قيادياً ملائماً لتطبيق فكرة ثقافة الجودة بصورة أفضل، وهو النمط القيادي الذي يهدف إلى العمل بروح الفريق من خلال مشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل، وهو نمط قيادي يعطي اهتماماً عالياً لكل من العمل والإنتاج، والحرص على تحقيق رضا العملاء وتنمية علاقات حسنة معهم كما يولي اهتماماً متوازناً للعنصر البشري والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البيئة التنظيمية².

2.6.2. التركيز على المستهلكين (العملاء الخارجيين) وتحقيق الرضا لهم: إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة

الشاملة لا بد أن يضع في سلم الأولويات إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والتطلع نحو تحقيق متطلبات الإشباع للحاجات المتنامية للمستهلكين على مختلف الفترات الزمنية المطلوبة وقد أولت جائزة (مالكوم العالمية) أهمية كبيرة للعميل وقد أعطت الجائزة أعلاه 25% من علاماتها لأهمية العميل (المستهلك)، ويعد مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة منطويًا على كل من المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي، حيث أن المستهلك الداخلي يتضمن جميع الأفراد العاملين في المنظمة ذاتها، أما المستهلك الخارجي فهو يضم جميع العناصر التي تتعامل مع المنظمة من الخارج وليس لهم علاقة بالعمليات الإنتاجية أو الخدمية للمنظمة، ولذا فإن تحقيق رضا كلا الطرفين بعد محور الاهتمام الرئيسي في تحقيق متطلبات تطبيق الجودة

¹ بومنفار مراد، لياس سارة: عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات -دراسة نظرية تحليلية-، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، العدد 7، جوان 2017، ص ص 325-326.

² هيثم طلعت عيسى عوض: مرجع سبق ذكره، ص 38.

الشاملة في المنظمة.

3.6.2. التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تدفع إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف للوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها، وفي هذا الصدد هناك عدة مداخل للتحسين المستمر نذكر من بين أهمها: مدخل دورة J.P.D.C.A - Deming، مدخل ثلاثية جوران للجودة Juran ومدخل طريقة كايزن Kaisen¹.

4.6.2. المناخ التنظيمي: إن توفير المناخ التنظيمي الملائم السليم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، إذ أن المناخ من شأنه أن يمكن قيادة المنظمة بأعداد وتهيئة العاملين في مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا الاتجاه يساعد على تنشيط الأداء ويقلل من مقاومة التغيير ويساهم بزرع ثقافة الجودة بين العاملين ويرسي القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق الجودة وفق حصيلة واعية من البناء الفكري والثقافي للعاملين في المنظمة.

5.6.2. الوقاية بدلا من المعالجة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن يتم تحديد المعايير والمقاييس الموضوعية لإنجاز المهام الموكلة للعاملين، بحيث يصير وفق تلك المعايير التركيز على انتهاج أسلوب الوقاية من الأخطاء أو ما يطلق عليه اليابانيون Poka Yoka أي من المستحيل أن يقوم العامل بإنجاز خطأ معين أثناء الأداء حيث يقوم حسب المقولة: "عمل الصحيح صحيحا من أول وهلة"، هذا من شأنه الإسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة عن العمليات الإنتاجية والتشغيلية بصورة صحيحة دون اللجوء للإجراءات التصحيحية والتي تستنزف الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع أو التصليح أو التلف.

6.6.2. تمكين العاملين: إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يستدعي الركون للمفاهيم المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة وهو تمكين العاملين والتأكيد على أهمية دورهم في تنشيط وتحقيق الأهداف النوعية للمنظمة المعنية وهذا يتطلب السعي الشامل في تحسين وصيانة القوى العاملة والحصول على المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها والعناية بها باستمرار بدءا بالاختيار والتعيين وتقييم برامج التدريب وأساليب التحفيز الفردي والجماعي والمنظمي وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة الذاتية وتحقيق سبل الولاء، الانتماء للمنظمة وغيرها من الأبعاد الإنسانية التي تركز إليها المنظمات المعاصرة الأداء، وفي تحقيق أهدافها.

يعتبر العنصر البشري أحد أهم العوامل التي تهيئ للمنظمة فرص امتلاك الميزة التنافسية، وتمكنها من النجاح في اختراق الأسواق، إذ أنه هو المسئول عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية، لهذا تعمل المنظمات التي تتبع أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تنمية وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية، لأن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية يعد سببا رئيسيا

¹ أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008، ص 22.

في فشل مسعى إدارة الجودة الشاملة. لهذا تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنظمة الواحدة.¹

7.6.2. نشر ثقافة الجودة: بين جميع فئات العاملين بالمنظمة من خلال صياغة رسالة واضحة للمنظمة تتضمن الجودة باعتبارها أساساً لتقديم كافة الخدمات، وعلى أن تكون هذه الرسالة الدستور الحاكم لكافة الوظائف الإدارية بالإدارات والأقسام والوحدات بالمنظمة.²

إن الارتكاز على الأسس أعلاه من شأنه أن يحقق بعداً أكثر نجاحاً في تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة وبالتالي تحقيق التميز والارتقاء، فهذه المبادئ تعد بمثابة قيم إدارة الجودة الشاملة المتفق عليها والمشاركة بين الأفراد، والتي أصبحت تشكل جزءاً من الثقافة التنظيمية لمؤسسة، بما يوجه السلوك التنظيمي نحو تحقيق الجودة وتحسينها باستمرار، ضمن ما يعرف بثقافة الجودة.

فثقافة الجودة ترتكز على أبعاد جوهرية أساسها القيادة الإدارية الفعالة، من خلال تشجيع العاملين على التحسين المستمر في جودة الأداء والخدمات من خلال توفر مناخ تنظيمي ملائم لهذه الثقافة التي تعتبر رضا العميل جوهر نجاحها.

7.2. الحفاظ على ثقافة الجودة في المؤسسة:

إن بناء ثقافة الجودة يشكل تحدياً لأي منظمة، ولكن التحدي الأكبر، محاولة الحفاظ على ثقافة الجودة الجديدة مع مرور الزمن. وفقاً لـ Frank Gryne فإنه يجب الأخذ بما يلي للحفاظ على ثقافة الجودة:

- الحفاظ على خلق الوعي الكافي والإدراك بمفهوم الجودة وثقافتها من خلال التدريب المتواصل للموظفين والتأكيد على أهداف الجودة.
- التأكد أن قيادة المنظمة تقدم الدعم المطلوب وملتزمة نحو الخطط التي قامت من بوضعها.
- تمكين الموظفين وتشجيعهم على تطوير أنفسهم وأخذ المبادرات.
- التأكد من إشراك الموظفين في كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة والتأكد من الحصول على معطياتهم.
- مكافأة السلوكيات التي تدعم التحسين المستمر وثقافة الجودة، قد تكون هذه المكافآت معنوية أو مادية ملموسة.³

المؤسسات الناجحة المبدعة هي التي تسعى للمحافظة على ثقافة الجودة من خلال تعزيز المورد البشري والمحافظة عليها، بغرس مفهوم ثقافة الجودة لديهم وتدريبهم وتمكينهم في

¹ سمالي يحيى: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة (التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 204.

² عبد المطلب إبراهيم عبد الرسول: مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: مرجع سبق ذكره، ص 91.

اتخاذ القرارات، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لزيادة دافعيتهم لتحسين المستمر، وبالتالي تعزيز الولاء والانتماء لمؤسستهم.

8.2. عوامل بناء ثقافة الجودة في المؤسسة:

لبناء ثقافة الجودة فإن الوسائل التي تساهم في ذلك تنحصر في الجانب البشري الذي يقع على عاتقه مكونات تلك الوسائل لأن بناء ثقافة الجودة لا يتوقف على مدى تطوير ثقافة المنظمة من خلال التشريعات والهياكل التنظيمية وإنما يتوقف على تغيير ذهنيات العاملين باختلاف مستوياتهم ومعتقداتهم المتفاوتة والمتباينة أحياناً، ولعل من أهم الوسائل للقيام بالتغيير تتمثل في¹:

- **الإدارة عمل ريادي:** إذا امتازت الإدارة بالوضوح والجدية والتواصل لدعم القيم والمعتقدات فإن هذا لا شك فيها بأن يكرس في أذهان العاملين ضمن المنظمة بصدق وإيمان دائمين بالنوايا الحسنة لإجراء تغيير الثقافة السائدة من خلال الأنماط والأفعال المتبناة من قبل إدارة المنظمة.
- **إسهام العاملين ومشاركتهم:** إذا اكتسب العاملين الأمان والصدق في إدارة منظمهم من جهة، وعدم تهميشهم المقصود أو غير المقصود أي إشراكهم المباشر من جهة ثانية وإحساسهم بإتباع مبدأ المشاركة العمالية من جهة ثالثة، كل هذا يرفع من الروح المعنوية للعاملين مما يزيد من تحفيزهم على أداء أعمالهم وغرس روح المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.
- **الحصول على المعلومات من الآخرين:** عندما يشعر العامل بأنه على دراية وإلمام بمختلف جوانب الأنشطة التي يساهم فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وأنه موضع اهتمام من خلال اطلاعه على المعلومات الواجب تداولها بين العاملين فإن هذا سيولد ل تكوين اجتماعي من شأنه أن يساعده على التخلص من التفسيرات المتباينة والتي أصبحت في غنى عنها لأن المعلومات والبيانات التي تهمة متوفرة لديه.
- **العوائد والمكافآت:** باختلاف الذهنية المتباينة داخل المنظمة من جهة، وتعدد وتنوع السلم الهرمي ضمن الهيكل التنظيمي لمختلف العاملين فيها من جهة أخرى، تختلف نظرة العوائد الخاصة بالعاملين فالبعض ينظر إليها بالجانب المادي أي ما مدى سيتحقق له من مكاسب مالية عند نهاية السنة، لكن في دراستنا هذه لا يكتفي العامل بالمبالغ المالية ولكن الاحترام والقبول والتقدير الذي يحظى به وإحساسه بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية يعتبر من أهم وسائل تحقيق ثقافة الجودة.
- **برامج التوجيه الرسمي وغير الرسمي في المنظمة:** والتي تهدف إلى تعريف العاملين والمتعاملين بالمنظمة من حيث قيمها وأنماط السلوك المقبول لديها.
- **البرامج التعليمية (برامج التطوير الإداري والتدريب):** والتي تهدف إلى مساعدة العاملين على تطوير مهارات جديدة ومساعدة للمنظمة على تعزيز ثقافتها، فالنماذج هي القدوة الحسنة ذات الرؤية وبعد النظر والقدرة على المهام الأفراد في التنظيم يمكن أن يكون أداة فعالة في إحداث التغيير المنشود.

¹ رفعت عبد الحكيم الفاعوري: إدارة الإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2005، ص 159.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على ثقافة الجودة يمكن توزيعها على صنفين: عوامل داخلية وأخرى خارجية.

الجدول رقم (2-8): عوامل ثقافة الجودة

عوامل التكيف الخارجي وتتضمن:	العوامل الداخلية وتضم:
<p>أ. الرسالة: وهي تعني تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة ووظائفها أو مهامها الرئيسية.</p> <p>ب. الإستراتيجية: وتعني اختيار الإستراتيجية الملائمة لبلوغ تحقيق تلك الرسالة وهذا ما ينطبق على الجودة إذ يجب أن تكون ضمن رسالة المنظمة وضمن خططها الإستراتيجية أي جعل الجودة هدفاً إستراتيجياً.</p> <p>ج. الأهداف: إذ يجب وضع أهداف محددة ومتفق عليها.</p> <p>الوسائل: وهي استخدام الأدوات والمناهج والإجراءات التي تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف والموافقة على تلك الوسائل المستخدمة.</p> <p>د. القياس: يجب وضع معايير مناسبة لقياس مدى تحقيق الأفراد أو الجامعات لأهدافه المحدودة.</p>	<p>أ. اللغة والمفاهيم المشتركة وتحديد وسائل الاتصال بين الأفراد والجماعات والمنظمة.</p> <p>ب. تعيين حدود الجماعة.</p> <p>ج. تحديد القواعد اللازمة للحصول على القوة والمكانة والمحافظة عليها أو فقدانها وتحديد كيفية توزيع المكانة والمنزلة بين أعضاء المنظمة.</p> <p>د. المكافآت والعقوبات.</p> <p>هـ. المودة والألفة والصدقة.</p>

المصدر: الفضل مؤيد عبد الحسين، يوسف حليم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 209-210.

9.2. علامات ضعف ثقافة الجودة في المؤسسة:

وفقاً لراماسوامي، فإن غرس ثقافة الجودة "ضروري لنجاح أي برنامج جودة" ومع ذلك يضيف، "عندما يكون لديك شركات في جميع أنحاء العالم، فإنك تتعلم بسرعة أنه يجب عليك تخصيص رسائلك وممارساتك عالية الجودة لكل جمهور".

يوضح مما سبق على كيف تساعد ثقافة الجودة المؤسسات على تحقيق أهداف الجودة الخاصة بها، ندرك أن العكس هو الصحيح أيضاً: الفشل في غرس مثل هذه الثقافة هو الإرادة تمنع أداء المنظمة، ولهذا الغاية يجب وضع في اعتبارنا بعض الدلائل الواضحة على افتقار ثقافة الجودة¹:

- نادراً ما يناقش الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين الجودة، ناهيك عن الأداء مقابل أهداف الجودة.
- إن رؤية الجودة للشركة إما غير موجودة أو قليلة الارتباط بإستراتيجية العمل.
- المديرون في جميع أنحاء المنظمة إما يفشلون في التأكيد باستمرار على الجودة أو يقاومون مبادرات الجودة.
- لدى المنظمة عدد قليل من حلقات التغذية الراجعة، إن وجدت، للاستمرار تحسين العمليات.
- تفتقر الشركة إلى آليات رسمية لجمع وتحليل ملاحظات العملاء.

¹ William Milla: Op cit, P 33.

- تتميز المقاييس المستخدمة لتقييم الأداء بذكر أهداف الجودة بشكل ضئيل أو معدوم.
 - الموظفون ليسوا على دراية برؤية الجودة وقيمتها - أو ربما ما هو أسوأ، ينظرون إليها على أنها مجرد شعارات.
 - لا يركز التدريب والتطوير على الجودة.
 - لا يتم تقديم التعيينات الجديدة بشكل رسمي إلى رؤية الجودة وقيم المنظمة.
 - تواجه المنظمة نكسات متكررة، وإن كانت بسيطة في كثير من الأحيان، بسبب الجودة غير المتسقة.
- ويبقى السبب الرئيسي في فشل ثقافة الجودة في المؤسسة، هو فشل القيادة الإدارية في التزامها مع عمالها، وعدم مشاركتهم وتشجيعهم في اتخاذ القرارات وطرح أفكارهم، وعدم التواصل معهم بشكل فعال، هذا كله يؤدي إلى عجزهم في التحسين المستمر في جودة الأداء والخدمة، وبالتالي عدم رضا العملاء الداخليين والخارجيين والتي يعتبران البعدان الرئيسيين في تحقيق ثقافة الجودة في المؤسسة.

رابعاً: أبعاد ثقافة الجودة في المؤسسة

تنوعت آراء الباحثون في تحديد دقيق لأبعاد ثقافة الجودة التي يجب أن تتبناها المؤسسات لتحقيق النجاح وتقديم الأفضل في أدائها، فقد اقترح (الجبوري 2008) أن المطلوب من الإدارة العليا من أجل ضمان الجودة هو نشر ثقافة الجودة في مجال التغيير سواء أكان إدارياً أم أكاديمياً من أجل تشجيع العاملين على العمل الجاد والمبدع والخلاق، كما يرى (العبيدي 2009) أن معايير ثقافة الجودة تقوم على (التحسين المستمر، ورضا الزبون، والقيادة)، إذ أنها تقيس التزام الإدارة بخلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على العمل والإبداع، كما أشار (جودة 2004) إلى أن جوانب ثقافة الجودة تقوم على (التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا بالجودة، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى)، وذلك وفقاً لتوجهاتهم والنظريات والمقاربات التي اعتمدوا عليها في تفسير ثقافة الجودة، وكذلك حسب مقياس أبعاد ثقافة الجودة (Arab Maritime 1993)¹ Transport Academy تم الاعتماد على خمسة أبعاد المتمثلة في (القيادة، الهياكل والنظم، التوجيه برضا المستهلك، العملية والقياس، التحسين المستمر) وعليه نجد طرحاً متعدداً في تسمية هذه الأبعاد، فمنهم من أسماها جوانب، أو معايير، أو عناصر، وعليه سنقوم بعرض أربعة أبعاد جوهرية لثقافة الجودة والتي تم التوصل إليها من خلال دراساتنا السابقة واستطلاعاتنا النظرية والميدانية وهي:

1. بعد القيادة الإدارية:

هذا البعد يعتبر ركيزة الأساسية للأبعاد الأخرى التي تشكل ثقافة الجودة، فنجاح هذه الثقافة يكون بدعم وتأييد والتزام الإدارة العليا، من خلال اقتناعها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، فالقيادة الفعالة التي تجعل من قيم المؤسسة متبناة ومطبقة من خلال سلوكيات واتجاهات عمالها، وسنتطرق إلى ماهيتها وأهم العناصر التي تركز عليها:

1.1. ماهية القيادة الإدارية:

ظهر الاهتمام منذ القديم بموضوع القيادة وتزايد اهتمام منظمات الأعمال بها في الوقت الحاضر، ويأتي هذا الاهتمام من منطلق الدور المهم والجوهري الذي تؤديه القيادة في التأثير على سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة فالقيادة من الناحية العملية ملازمة للمجموعة إذ لا يمكن لأية مجموعة أن تحقق أهدافها بلا قائد يقود فعاليتها نحو تحقيق أهدافها، كما لا يمكن لأي قائد أن يؤدي دوره بفعالية من غير وجود المجموعة، وهذا ما يدل على تشاركية بين كل العمال في المؤسسة بهدف تعزيز الإبداع وتحقيق التميز في ظل بيئة تتسم بالتغيير والتجديد، وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر أن هناك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون مفهوم القيادة الإدارية وكما مبين:

1.1.1 مفهوم القيادة الإدارية: تعددت وتنوعت مفاهيم القيادة الإدارية، بتعدد الباحثين والتخصصات، وسنتطرق إلى ماهيتها:

¹ أحمد صالح أحمد الأثرى: دور القيادة في بناء ثقافة الجودة الشاملة دراسة عن واقع ثقافة الجودة في المنظمات الكويتية (دراسة حالة)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12 العدد 04، 2021، ص 77.

الجدول رقم (2-9): مفاهيم القيادة الإدارية

الباحث والسنة	مفهوم القيادة الإدارية
علي والموسوي (2006)، (414)	العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.
حريم (2006، 215)	بأنها قدرة الفرد على التأثير على فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
الطائي وقداة (2008)، (94)	وظيفة إدارية تتعلق بالاتصال وتحفيز الآخرين لإنجاز المهام الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة.
كنعان (2009، 98- (99)	أنها القدرة التي يستأثر بها المدير رؤوسيه وتوجيههم بطريقة لبيتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق القيادة بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.
زيارة (2009، 316)	عملية ممارسة التأثير في العاملين نحو تحقيق أهداف محددة.
قنديل (2010، 14)	قدرة القائد على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة.
الغزو (2010، 11)	التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال خلق دافع للعمل وتحفيزهم وبالتالي انجاز للأهداف.
العلاق (2010، 14)	نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.
هاشم (2010، 34)	الشخص الذي يستطيع أن يبني ويحافظ على روح المسؤولية بين أفراد المجموعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة
منصور د. الخفاجي (2010، 54)	عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف وإن نتائج ذلك التفاعل تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتها في إحراز النجاح والتفوق.
التعريف الإجرائي	القيادة الإدارية هي قيادة تشاركية من خلال مشاركة كل العاملين في المؤسسة في إتخاذ القرارات من خلال التواصل الفعال في جميع المستويات بهدف طرح الأفكار الجديدة وتبنيها بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جعفر خانو الزبياري، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-107.

2.1. القيادة الإدارية كبعد من أبعاد ثقافة الجودة:

ثقافة المؤسسة هي نمط المعتقدات والقيمة المشتركة التي توفر لأعضاء المؤسسة قواعد السلوك أو الأعراف المقبولة لأداء الأعمال والعمليات»، وهي تمثل الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والأعراف السائدة التي توحد المؤسسة سوياً، ففي الثقافة المؤسسية الم فإن هذه الفلسفات والأيديولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والأعراف السائدة تكون مشتركة بين جميع العاملين، ويبدل القادة الفعالون جهوداً جبارة في خلق ثقافة الجودة المركزة على العملاء الداخليين، وهم يستخدمون طاقاتهم التي لا حدود لها لكي يمارسوا المهارات التي تعلموها، وعند تأسيس الثقافة والحفاظ عليها فإن هؤلاء القادة يدركون أنهم يجب أن يكونوا ملتزمين تماماً بهذه الثقافة، وعارفين بما

سيفعلونه لدعم هذه الثقافة المنشودة، وربما الأكثر أهمية من ذلك كله هو أن القادة المؤثرين يدركون أنهم شخصياً عليهم أن يمارسوا ويدعموا هذه الثقافة المنشودة يومياً، ولتشجيع الآخرين على خلق القيمة لمؤسساتهم فإن القادة المؤثرين يمارسون ما نسميه القيادة الموسومة بالقيم Value - Driven Leadership والتي تضمنت والرغبات والتوقعات لدى العملاء مع الغايات الإستراتيجية للمؤسسة مع مراعاة أهداف وغايات الأقسام أو الإدارات المختلفة، وكذلك أهداف وغايات الوظائف داخل كل إدارة بحيث تتوحد مع أهداف وغايات الأفراد العاملين.

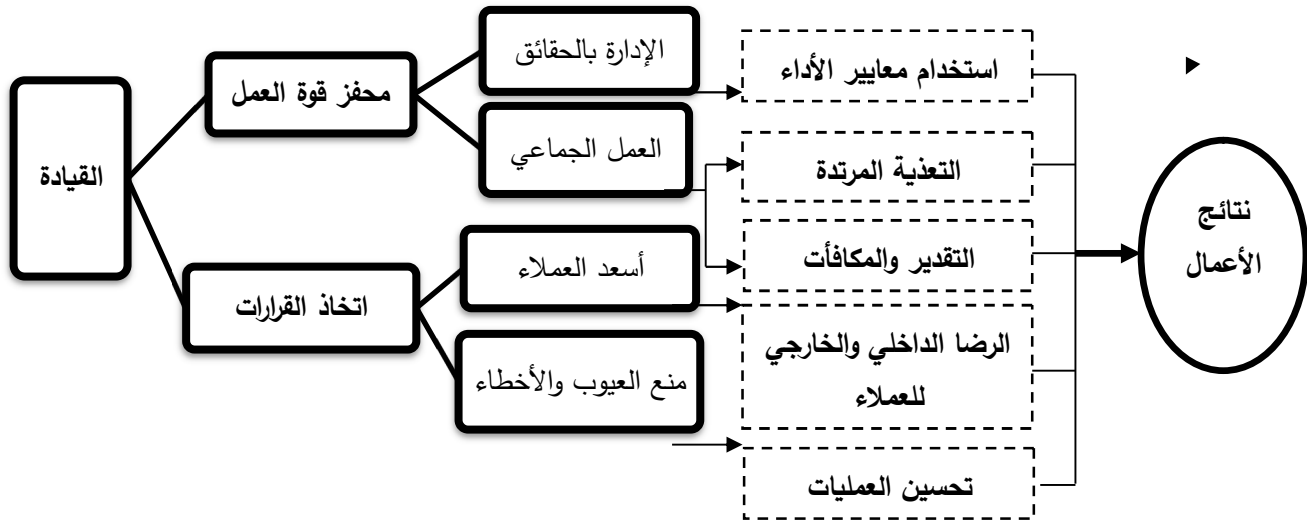
الشكل رقم (2-12): عناصر القيادة الفعالة



المصدر: دونا سي. إس. سمرز: مرجع سبق ذكره، ص 149.

يكون القادة مسؤولين عن إدارة التغيير في المؤسسة، ولهذا السبب على القادة أن يتعلموا كيف يستخدمون مواهبهم ومستوى التدريب لديهم ومهاراتهم لخدمة غرضين أساسيين هما: أن يكونوا محفزين لقوى العمل، وأيضاً أن يكونوا متخذي قرارات، فدورهم كمحفزين لقوى العمل يعني قيام القادة بوضع توقعات الأداء المحددة وتوصيلها بوضوح لكافة العاملين، وأثناء متابعة هذا الغرض فإنهم يقدمون التغذية المرتدة للعاملين، أما بالنسبة لدورهم كمتخذي قرارات فيجب أن يكون لديهم أيضاً تفهم شامل عن الموقف، وهم يقيمون الموقف كله ويحللون المشاكل المرتبطة به ومن خلال ذلك يقومون بوضع إستراتيجية ترتبط بأهداف وغايات المؤسسة، وتقودهم هذه الإستراتيجية وهم يقيمون مختلف الحلول الممكنة ويتخذون القرارات الفعالة والمؤثرة، ويتابعون تنفيذ قراراتهم ويطبّقون استراتيجياتهم، وتحقيق هذين الهدفين يؤكد أن أهداف الأفراد تم تضمينها في أهداف الوظائف، والتي هي بدورها مضمنة في أهداف الأقسام والإدارات المختلفة، والتي هي بالتالي مضمنة في أهداف وغايات المؤسسة ككل.

الشكل رقم (2-13): القيادة إلى نتائج الأعمال



المصدر: دونا سي. إس. سمرز، مرجع سبق ذكره، ص 153.

يعمل القادة المؤثرون والفاعلون بأسلوب «السير والتحدث» Walk the Talk أو بمعنى آخر فإن أعمالهم توضح للأعضاء الآخرين في المؤسسة ما هو المتوقع، وكما أوضح دوايت إيزنهاور بشكل حاسم: «لم ينصتوا إطلاقاً لما كنت أقوله وإنما كانوا دائماً يراقبون ويلاحظون ما أفعله»، ومن ثم فإن القادة يدركون أن العاملين لديهم يلاحظون عن كثب تصرفاتهم وأفعالهم، ولأن العاملين يركزون على أنشطة قادتهم فإن انغماس القيادة في الأنشطة الرئيسية أمر مهم لتشجيع الناس على العمل بأسلوب يخلق ثقافة الجودة لمؤسستهم¹.

أما نمط القيادة؛ ويعني الأسلوب القيادي في المنظمة هل هو تسلطي أم تشاركي، حيث أن وجود نمط قيادي تسلطي استبدادي في المنظمة يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي غير صحي مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء والإنتاجية وقتل روح الخلق والإبداع، أما إذا كان نمط القيادة ديمقراطي تشاركي فإنه يتيح للأفراد حرية الفكر والنقد البناء ومناقشة القرارات قبل اتخاذها مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد يساعد على الانتماء وزرع الثقة في نفوس العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية ومستوى الأداء²، وهذا ما يؤكد على أن القيادة التشاركية هي القيادة التي يتم من خلالها خلق ثقافة الجودة في المؤسسة.

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

¹ دونا سي. إس. سمرز: مرجع سبق ذكره، ص 148.

² أحمد محمد عوض بني أحمد: الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 50.

فالمؤسسة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت.

ولكي ينجح القائد في تفعيل مفهوم ثقافة الجودة لا بد من التركيز على النقاط التالية¹:

- تفعيل مفهوم العدالة بين جميع منسوبي المنظمة.
- زرع مفهوم الرقابة الذاتية (الإحسان).
- تشجيع التحفيز المعنوي والمادي.
- تشجيع الإبداع والابتكار.
- تشجيع العمل الجماعي.
- زيادة الوعي الثقافي للجودة.
- التدريب والتعليم المستمر.
- التحسين المستمر للعمليات.
- الاهتمام بالبحوث والتطوير.
- تحقيق الريادة التقنية.
- فتح خطوط الاتصال واستمراريتها.
- توفير المعلومات المحدثة.
- الاهتمام بالمستهلك وجعله (العامل الأول).

3.1. عناصر القيادة الإدارية المساهمة في نشر ثقافة الجودة:

تقوم القيادة الإدارية في نشرها لثقافة الجودة على ثلاث مرتكزات وهي:

1.3.1. التزام الإدارة العليا: يكون الالتزام من خلال موافقة وتعهد من قبل القادة بان تكون تصرفاتهم وأقوالهم مؤيدة لتطبيق ثقافة الجودة وعدم الاكتفاء بالترويج لها، ولا بد من ان يتجسد الالتزام بصياغة سياسة مكتوبة ومعلنة بشكل واسع في المنظمة يعرف بها جميع أفراد المنظمة ووحداتها التنظيمية، ومن الأفعال التي تبرز التزام القيادة العليا تجاه ثقافة الجودة نجد²:

- البحث عن فرص التحدي للتغيير والنمو والابتكار والتطوير.
- التجريب وتحمل المخاطر والتعلم.
- حث الأفراد من ذوي الرؤية المشتركة للتعبير عن آرائهم.
- تشجيع التعاون بالترويج للأهداف المشتركة وبناء الثقة.

¹ سعيد بن حمود الزهراني: تأثير القيادة على تفعيل دور الجودة في المنظمات، مجلة عالم الجودة، العدد الأول، أغسطس 2010، ص 15-18.

² ظريف فاطمة، بطاهر علي: إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، العدد الاقتصادي 34 (02)، 2018، ص 210.

- تحفيز الأفراد من خلال الاشتراك في المعلومات والسلطة وزيادة حريتهم في التصرف
- إعطاء المثل للمرؤوسين من خلال التصرفات التي تتسق مع القيم المحددة.
- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل عملية من العمليات.
- الاحتفال بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم.

2.3.1. المشاركة في اتخاذ القرارات: القيادة التشاركية يركز فيها القائد اهتمامه على العاملين والأخذ بأرائهم واشتراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في انجاز المهام الموكلة لأدائهم، إذ أن القائد الديمقراطي يتيح للآخرين (العاملين) الإسهام في إبداء الرأي والمشاركة فيه ويؤكد على أهمية الفرد والجماعة في المنظمة ويسعى لرفع معنوياتهم ويثير حماسهم ويتيح فرص التعامل بروح الفريق الواحد إلا أنه مسؤول من القرار الأخير الذي يتخذه¹، بأن هذا النوع من القيادة يتسم بالاحترام المتبادل بين القائد والعاملين والاتصال المباشر مع العاملين والتعاون معهم ومناقشتهم بكل صغيرة وكبيرة والقائد في هذا النمط يقوم بتحديد الأهداف ووضع الخطط والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك لمشاركة العاملين أي الاتفاق معهم وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف²، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعزز ثقافة الجودة في المؤسسة باعتبار أنها تقوم على التشاركية من أعلى هرم إلى أدناه.

ويرى العميان أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتميز بالمزايا التالية³:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط
- تحقيق الترابط الاجتماعي وخلق جو اجتماعي سليم.
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين
- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها.
- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- خلق اتجاه ايجابي نحو القائد.
- زيادة الإنتاج والأداء.

3.3.1. الاتصال والتواصل: يرى نيومان وسومار عملية الاتصال بأنها تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر، من هذه التعريفات يتضح أن هدف الاتصال هو إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها وتنسيق العمل بينهم بما يخدم المنظمة وأهدافهم بشكل يجعل الرؤساء قريبين من رؤوسهم حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم لذلك يعد الاتصال أداة

¹ جعفر خانو الزبياري: مرجع سبق ذكره، ص 115.

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ الإدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 308.

³ العميان محمود سلمان: مرجع سبق ذكره، ص 261.

فعالة يحتاج إليها القائد الإداري في عملية الإشراف والتوجيه¹، فالاتصال بين العمال هو عنصر أساسي من عناصر التحسين المستمر ومن الوسائل الحاسمة لنجاحه، إذ لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها دون وسائل الاتصالات التي تضمن اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بينها وبين العاملين، فبواسطتها يمكن توفير معلومات كافية ودقيقة تساعد على خلق المزيد من الوعي والفهم بين العاملين، بإمكانه الاتصال بغيره من داخل النظام لا بد أن يظل كما هو دون تغيير، كما إنه لا يتسنى لشبكة اتصالات مترابطة تمام الترابط أن تتجح إلا في ظل درجة عالية من الثقة أو على الأقل درجة عالية من الألفة الوظيفية بين جميع المشاركين، فالثقة العالية تُعد بشكل جزئي مهمة افتراضات القائد التي تقضي بأن جميع الموظفين يمكن الوثوق بهم ويمكن أن تكون لديهم نوايا بناءة، إن الألفة الوظيفية العالية هي مهمة القائد الذي يستقدم موظفين متعاونين ووحدات مترابطة بدرجة كافية تسمح لهم بنشر روح الألفة بينهم²؛ فاتصال القائد مع عماله وتبادل الآراء والمقترحات فتواصل يجعل من القيادة تشاركية وليست استبدادية، وهو ما يساهم في نشر ثقافة الجودة في المؤسسة.

2. بعد التحسين المستمر:

التحسين المستمر هو كذلك بعد أساسي لأبعاد ثقافة الجودة، فالمؤسسة التي تسعى لتعبير التدريجي للأفضل، وكسر الروتين والبحث عن الجديد في جودة الأداء والخدمات، وهذا البعد يتضمن ثلاثة عناصر ولكل عنصر منها سمات وخصائصه التي تعكس إيجابيته وتدعيمة لثقافة الجودة في المؤسسة.

1.2. ماهية التحسين المستمر:

التحسين المستمر هو أسلوب إداري حديث مهم لا سيما في مؤسسات الجودة، وتتمثل أهمية التحسين المستمر في توفير متطلبات ثقافة الجودة التي تقوم على فلسفة ما نفعله اليوم، يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما نفعله الغد يجب أن يكون أفضل من اليوم، من خلال تطبيقه في العديد من المؤسسات في العالم، وجوهرها في المؤسسات اليابانية كمؤسسة تويوتا وغيرها من المؤسسات الصناعية، بحيث يرجع سر نجاح منتجاتهم المتميزة بالجودة إلى الخلفية الاجتماعية والثقافية ونمط الإدارة اليابانية ومختلف مناهجها التي تعتمد في تسييرها، وأهمها أسلوب الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية والذي يهدف إلى مشاركة جميع العاملين وعلى جميع المستويات الإدارية لتحقيق التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة أنشطة المؤسسة الصناعية نحو الأفضل، في ظل بيئة تتسم بالسرعة والتعقيد، فالتحسين المستمر يجب أن يكون دائما في الريادة من أجل تعزيز الإبداع في المؤسسة.

1.1.2 مفهوم التحسين المستمر: يعرف التحسين المستمر بأنه "عملية تركز على منع حدوث الأخطاء أو

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 121.

² إدجار شاين: ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شهاة وهبي، الثقافة التنظيمية والقيادة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، السعودية، 2011، ص 398.

الاختلافات في مستوى تقديم المنتج والقضاء على أسبابها مسبقاً¹.

تعد التجربة اليابانية خير نموذج في تحقيق حالة التحسين المستمر، وذلك من خلال تطبيق التقنية المسماة kaizen وأساس هذه التقنية هو الالتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل وتدرجي، ولهذا الأسلوب عناصر أساسية يجب التركيز عليها من قبل التنظيم والتي لها طابع شمولي.

إن عملية التحسين المستمر وفق نظام الكايزن تتم من خلال استخدام ما هو متوفر من المدخلات التشغيلية ومحاولة التحسين خطوة بخطوة، دون أية تكاليف مالية إضافية إلا في حالة اختراع جديد. وتقوم فلسفة الكايزن على أن كل عمل يُنفذ يُمكن تحسينه، وكل عملية تتم حالياً لا بُدّ وأنها لتحتوي هدر وإسراف، والتقليل منه ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل، وأساس ذلك هو الاقتناع بأن هناك مجال للتغيير وأن كل عمل مهما بلغ مستواه من الإتقان يمكن تحسينه ليكون أفضل².

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن التحسين المستمر الكايزن هو أسلوب ياباني يهدف إلى تحسين تدرجي بخطوات بسيطة وتخطيط استراتيجي، يشمل جميع العاملين في المؤسسة من أعلى هرم إلى أسفله، ويهدف إلى تعزيز الإبداع في المؤسسة.

2.1.2. أنواع التحسين المستمر:

- تحسينات تدرجية على دفعات صغيرة ومستمرة Incremental Improvement.
 - تحسينات تحويلية قفزات Transformational Improvement.
 - التحسين المستمر المفضل للمنظمة - (القفرة) الابتكار والتجديد Innovation.
- ويركز التحسين على نوعين من التحسينات:

- **التحسينات على نطاق كبير:** هو جذاب، ويؤدي إلى تغيرات كمية في معدل الإنتاجية، وتحسينات في الجودة، والفعالية، ومع ذلك فهو من الصعب تنفيذه لأنه يشمل جهات عديدة، الإنسان والعمليات الإنتاجية. فالتصميم يجب أن يكون قريباً من الكمال، لأن الفشل يؤدي إلى خسائر كبيرة.
- **التحسينات على نطاق صغير:** تكون أسهل وأسرع، وتكون المخاطر قليلة، لأن تأثيرها محدود. ويكون التأثير التراكمي للتحسينات الصغيرة المستمرة أكثر ايجابية من تلك التحسينات الكبيرة التي تنفذ لمرة واحدة. كايزن kaizen عملية تحسين سريعة يشترك فيها مجموعات عمل من المدراء والموظفين بحيث يعملون كفريق واحد لإنجاز الأهداف المحددة سلفاً³. فالتحسين المستمر في المؤسسة يقوم على طريقتان:
 - **الطريقة اليابانية (KAIZEN):** تركز هذه الطريقة بشكل أساسي على التحسين المستمر لمختلف العمليات داخل المنظمة من خلال التفكير في إجراء التعديلات والتحسينات المستمرة التي لا تتوقف عند المعرفة المتحصل عليها بل تعمل على استدامتها والتقدم في البحث عن معارف جديدة لضمان سيرورة

¹ أحمد بدح: نموذج مقترح لإدارة الجودة في الجامعات الأردنية العامة، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 46، الأردن، 2006، ص 58.

² بوحروود فتحة: مرجع سبق ذكره، ص 145.

³ عدنان أبو الراغب محمد، ورشيد شاوش مها: مرجع سبق ذكره، ص 18.

التحسينات.

- **الطريقة الأمريكية (BREAK THROUGH):** تركز الطريقة الأمريكية على تطوير وسائل وأساليب حديثة ومبتكرة لتحل محل القديمة، فالتحسين المستمر وفقاً لهذه الطريقة يجب أن يتم دفعة واحدة أو بضرورة واحدة بهدف الحصول على أعلى مستويات الجودة باستخدام الأساليب والتكنولوجيا الحديثة والمعقدة مع توافر إمكانيات مالية كبيرة¹.

فالطريقة اليابانية تقوم على التحسين المستمر وفق خطوات صغيرة تدريجية تهدف إلى الإبداع التحسيني التدريجي، أما الطريقة اليابانية تقوم على التحسين المستمر دفعة واحدة والتي تهدف إلى تحقيق الإبداع الجذري، وبالرغم من اختلاف الطريقتين باختلاف ثقافتهم فإن كلاهما يحتلان الصدارة العالمية في المجال الاقتصادي الصناعي. ويمكن أن تأخذ عمليات التحسينات الخطوات التالية:

تحديد المشكلة، اختيار أفضل العاملين، وحل المشكلة أو تصحيح العيوب في خلال أسبوع أو أقل باستخدام أدوات وتقنيات "كايزن"، وبالطبع يكون الهدف النهائي هو تخفيض التكاليف، تخفيض الوقت الضائع (Idle time)، تخفيض حجم المكان اللازم للتخزين، القضاء على الفاقد، التركيز على التحسين المستمر.

كايزن عملية مستمرة لا تنتهي، وليس لها حدود، وتقوم على فرضية أن العاملين الميدانيين يعرفون بشكل جيد ماذا يجب أن يفعلوا. وتقوم الإدارة بتفويض العاملين للقيام بالتحسينات المستمرة على المهام اليومية الموكلة إليهم، وبذلك يكون لدى العاملين نوع من الحرية لتحسين أعمالهم بإرادتهم، وبدون تدخل من جانب الإدارة. ولا معنى لدى اليابانيين لمصطلح kaizen، إذا لم يقترن بحرية العاملين في التغيير والتطوير، وفق ما يروونه مناسباً، وبما يخدم مصلحة العمل.

وتعني الاستمرارية وفق مفهوم kaizen التحسين الثابت المستمر، الذي يقوم به أولئك الأشخاص الذين ينفذون المهام وليس الإداريين.

3.1.2. خطوات تنفيذ التحسين المستمر: بما أن التحسين المستمر يهدف إلى زيادة مستوى الرضا للعملاء سواء الداخليين أو الخارجيين للمؤسسة ونظراً لتغير وتطور رغبات هذا الأخير فإنه يجب تبني إستراتيجية التحسين المستمر وأول من قام بتبني هذه الإستراتيجية هو " إدوارد ديمينج" حيث رسمها على شكل دائرة يطلق عليها عجلة ديمينج وتعتبر الأساس المفاهيمي لأنشطة التحسين المستمر، بحيث تتكون من أربعة مراحل يمكن شرحها كما يلي²:

- **مرحلة التخطيط:** تشمل على دراسة العملية الحالية وفهمها ثم وضع خطة للتحسين تتضمن معايير محددة للتقييم.
- **مرحلة التنفيذ:** أي تنفيذ الخطة الموضوعية.

¹ هيثم طلعت عيسى عوض: مرجع سبق ذكره، ص 34.

² جيمس إيفان، جيمس دين: ترجمة عبد المرضي حامد عزام، "الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية"، دار المريخ للنشر، الطبعة الأولى، السودان، 2009، ص 180.

- **مرحلة الفحص والتقييم:** والتي تهتم بتقييم النتائج لاختبار مدى مطابقتها لأهداف الخطة حسب معايير التقييم.
- **مرحلة التحسين:** تشتمل على توثيق النتائج الجيدة ووضع أهداف التحسين للدورة القادمة. وتستمر عملية التحسين من خلال هذه المراحل الأربعة بشكل مستمر هذا يعني عدم الرضا على الوضع الحالي والاستمرار نحو الأفضل والأحسن.

2.2. التحسين المستمر كبعد من أبعاد ثقافة الجودة:

- يجب أن ينال نظام التحسين المستمر تدعيم الإدارة على جميع المستويات التنظيمية فأولا يتطلب التحسين المستمر تغيرا جذريا في الثقافة التنظيمية لتدعيم الجهود طويلة الأجل للتحسين، إن مسؤولية الإدارة في تشجيع وتبني عملية تغير ثقافة التنظيم وهذا يتطلب بعض السلوك الإداري مثل¹:
- تطوير رؤية إستراتيجية وتكتيكية للمنظمة بمشاركة العاملين المساعدين.
 - تطوير أنماط إدارية تشجع الثقة والتعاون.
 - المحافظة على الهدف خصوصا الأوقات الصعبة.
 - صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
 - تطوير نظام الحوافز التي تشجع التعاون.
 - تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل والأجل القصير.
 - وضع برامج تدريب مستمرة.
 - الاعتراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والجهود الفردية.

يعتبر دور الإدارة العليا على وجه الخصوص عامل رئيسي في النجاح وبدون قيادتها في تحقيق هذه المتطلبات فلا يمكن لأي جهود تحسين مستمر أن تتجح بغض النظر عن رغبات وجهود العاملين، وإن المدراء والاختصاصيين الفنيين يشكلون جزءاً من الفريق القائم بالتحسين المستمر ولا بد أن يتمتعوا بالقدرة على الرؤية طويلة الأمد في شركاتهم، وتكون الأفضل في المستوى (Market Leader) إن هدف كل شركة هو أن تصبح القائد في السوق أو ما يسمى (single title) وإن اليابانيين في تحسين أنشطتهم يهدفون إلى امتلاك اللقب أو الاسم الأول (class) برأس المظلة وقد سعى اليابانيون إلى تطوير ثقافة المنظمة وأسلوب الإدارة وذلك يمكنهم من أداء العملية بنجاح وإن مفتاح النجاح هو قدرتهم في خلق ثقافة الجودة ضمن البيئة التنظيمية والتي تساعد على التحسين المستمر.

فلسفة التحسين المستمر تتطلب التزاما من الإدارة العليا في إجراء التحسينات، كما أنها تتطلب شعورا كذلك بالمسؤولية الشخصية من جميع العاملين بالمؤسسة والعمل مع الموردين، وفهم تدفق العمليات وتقليص الوقت والجهد الضائعين، لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما للتحسين المستمر فإذا فهم كل فرد في

¹ علك حافظ عبد الناصر، وليد حسين: التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 22-23.

المؤسسة أهمية التحسين المستمر للجودة وأمن بذلك فإن كل الأمور الأخرى المتعلقة به هي مسألة تقنية، أما إذا لم يتحقق ذلك، فلن يؤدي أي أسلوب تقني أو غير تقني العمل المرغوب تحقيقه، وعليه تعد فلسفة التحسين المستمر قاعدة قوية للمنظمة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة لأنها توجه القادة إلى الاستثمار في برامج التحسين المستمر للعمليات والجودة معا، وذلك يعود بمرود مادي على المدى البعيد، ومن الأهداف التي تتضمنها عملية التحسين المستمر، نذكر:

- **التفوق في التصنيع:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال تخفيض مستويات المخزون وارتفاع مستوى الجودة وتخفيض أوقات التسليم وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
- **التفوق في التصميم:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبسيط تصميم المنتجات، وإمكانية تحسين تدفق الإنتاج بدقة وبأقل أعطال ممكنة وبدون إسراف في استخدام الموارد.
- **التفوق في التسويق:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال الفهم الجيد لاحتياجات العميل، وتلبية تلك الاحتياجات بفعالية وفي الوقت المناسب.

إن هذا النهج في إدخال التحسينات على مفاصل العملية يعكس التزام المديرين بالجودة، وقدرتهم القيادية في حمل الموظفين على توظيف إمكاناتهم باستمرار لتحسين الجودة، لذلك يدعو البعض للالتزام بالخصائص الآتية كسمة من سمات التحسين المستمر الحاصل في ظل ثقافة إدارة الجودة الشاملة¹:

الجدول رقم (2-10): سمات التحسين المستمر في ظل ثقافة إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العناصر	خصائص التحسين المستمر في ظل ثقافة إدارة الجودة الشاملة
1	الأثر الذي يحدث التغيير	طويل الأمد، غير مفاجئ.
2	التقدم	بخطوات صغيرة وكلف منخفضة.
3	الإطار الزمني	مستمر ويزيدي.
4	التغيير	متواصل وتدرجي.
5	الاندماج	شامل
6	الدخل	أساسه جهود الفرد والجماعة.
7	أسلوب العمل	المحافظة على ما انجز وتحسين ما يمكن تحسينه
8	التألق	براعة مألوفة ومتلائمة والحالة الفنية
9	المتطلبات العملية	استثمار قليل وجهود كبيرة للمحافظة عليه
10	توجيه الجهد	على الأفراد والممارسات اليومية والحالية
11	معايير التقويم	العملية، الجهد- لنتائج أفضل على أساس تقليل الكلف وتحسين النوعية
12	الفائدة	عمل مدروس في ظل اقتصادي ذو نمو بطيء

المصدر: السامرائي مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

¹ مهدي السامرائي: مرجع سبق ذكره، ص 130.

فثقافة الجودة تعتمد على التحسين المستمر من خلال العمل بخطوات صغيرة تدريجية تهدف لتحقيق الأفضل على المدى البعيد، فكل فرد يملك قيمة التحسين فهو يهدف لتمييز مؤسسته ونجاحها، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التحسين المستمر، ومن ثم التميز والبقاء في السوق يتعين عليها¹:

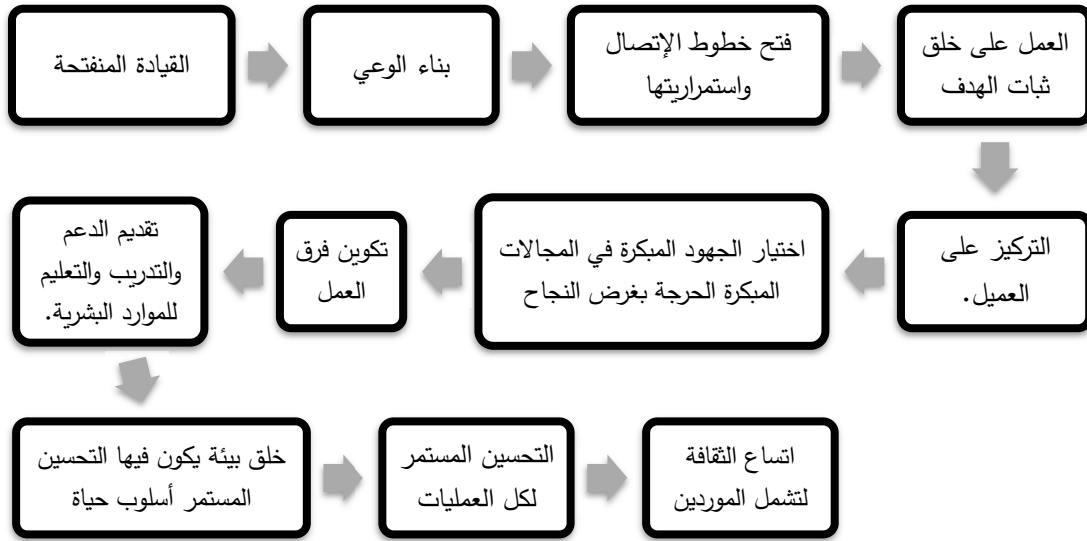
- أن تكون هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتجات والخدمات.
- أن تكون هي الأسرع دائماً بتقديم أفضل المنتجات والخدمات.
- أن تكون لها مرونة دائمة تسمح لها بإدخال التعديلات اللازمة على المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجات العملاء.

هذا ما يثبت فعالية النسق الفرعي الأول في تحقيق النسق الثاني، فالقيادة الإدارية الفعالة لها دور فعال في تحقيق التحسين المستمر في المؤسسة.

3.2. عناصر التحسين المستمر المساهمة في نشر ثقافة الجودة:

أهم العناصر اللازمة لنجاح التحسين المستمر التي تهدف إلى تعزيز نجاح ثقافة الجودة في المؤسسات والتي تتمثل بما يلي:

الشكل رقم (2-14): العناصر اللازمة لنجاح ثقافة التحسين المستمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بسام زاهر، السياسات الإدارية، مديرية الكتب والمطبوعات، سوريا، 2008، ص 272.

وعليه يقوم التحسين المستمر على العديد من العناصر وسنركز على ثلاث عناصر أساسية والتي تتمثل فيما يلي:

1.3.2. التمكين من خلال بناء فرق العمل: التمكين هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، إن أبرز متطلبات تنفيذ التمكين كما يشير French 1998 هي تبني فلسفة إدارة الجودة، ويبدو أن مؤشرات

¹ سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 50.

نجاح عملية التمكين لها صلة وثيقة مع ما ترمي إليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ يشير Robbins إلى أن التمكين يسعى إلى¹:

- تخفيض الكلف وتطوير الخدمات، وكذلك التركيز على نوعية المخرجات.
- تطوير الوعي التنافسي لدى العاملين بما ينسجم ومتطلبات ممارسة الأدوار في القرن الواحد والعشرين.
- الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن.
- تخفيض المهل الزمنية بما يحقق أقصى مستوى لرضا المستهلك.
- تنفيذ الأعمال بطرق جديدة.

ولم تكن هذه المرامي بعيدة عما تسعى إلى تحقيقه إدارة الجودة الشاملة بل إنها من صميم مبادئها. لقد أشار كلا من (HUQ& HILL 2004) إن الحافز الرئيسي لانتشار التمكين هو التحرك نحو تحقيق الجودة، وبالتحديد الجودة الشاملة فهو يساعد في تطوير ثقافة الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين والتزامهم بالتطوير المستمر للوصول الى رضا العميل وهذا لا يمكن أن يحدث إلا من خلال مشاركة العاملين وتحميلهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرارات، لذلك هناك علاقة متبادلة بين إدارة الجودة الشاملة والتمكين، لأن التحسين المستمر وزيادة قدرة العاملين على مواجهة المشكلات أداء العمل بشكله الصحيح منذ البداية يعد من أولويات التمكين وإدارة الجودة الشاملة².

المؤسسة الناجحة هي تلك التي تؤمن إدارتها بأهمية العمل الجماعي، ونشر ثقافة الفريق الواحد، ويعملون على تنمية مهارات العمل ضمن الفريق لدى الأفراد العاملين، وبما يحقق زيادة إسهامهم في العمل ومشاركتهم في القرار وكل ذلك سيعود بفوائد كثيرة على المنظمة والعملاء (المستفيدين) والمجتمع بأسره، وتعتبر فرق العمل وسيلة مناسبة للتغيير وآلية تنظيمية من أجل مشاركة العاملين في عملية تحسين الجودة، كما أنها عنصر أساسي لثقافة الجودة الشاملة، والتي تربط بين الجهود الذهنية والجسدية لتعزيز عملية إدارة الجودة الشاملة³.

2.3.2. التكوين من خلال تقديم الدعم والتدريب والتعليم للموارد البشرية: هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف وإكسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتأثر على نشاط المؤسسة⁴، بحيث يعد التكوين أحد الأدوات الرئيسية التي تسهم في تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه، وبالتالي الاستمرارية في التحسين المستمر لجودة الأداء والخدمة، هو يهدف إلى التغيير للأفضل في أداء الفرد والمؤسسة بما يساهم في تنمية قدراتهم ومؤهلاتهم بما

¹ مهدي السامرائي: مرجع سبق ذكره، ص 405.

² هيثم طلعت عيسى عوض: مرجع سبق ذكره، 2022، ص42.

³ حسين محمد الحراشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 67.

⁴ عمر وصفي العقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 438.

يتلاءم مع احتياجاتهم، وبالتالي تحقيق التميز والإبداع وضمان تحقيق أهداف المؤسسة. يرى العقيلي أن التكوين في المنظمات الحديثة أصبح لديه موقعا محوريا، إذ أنه يشكل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها هذه المنظمات نحو التطوير والتحديث والاستجابة للمتغيرات والمستجدات البيئية الأمر الذي استوجب أن تكون برامج التكوين ملائمة للاحتياجات التدريبية الإدارية المختلفة لتزويد الأفراد العاملين بالكفايات والمهارات والاتجاهات والمعارف التي تتطلبها طبيعة وظروف المهام الموكلة إليهم وما يواكبها من تغيرات وتطورات وتجديدات، إن البدء بأنظمة جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة في الوقت الذي لا يمتلك العاملين المهارات الأساسية للعمل في إطار النظام الجديد، سيؤدي إلى فشل حتمي للنظام، إذ تعد إدارة الجودة الشاملة ثقافة جديدة تتطلب وظائف ومسؤوليات ومعتقدات وأساليب تصرف وإمكانيات تختلف عن تلك التي في الأنظمة التقليدية، لذلك سيكون التكوين الأولوية رقم واحد في خطط وسياسات تطبيق النظام الجديدة إذ سيكون التدريب قادر على تغيير أداء الأفراد والسلوكيات الأخرى التي سترسخ ثقافة الجودة¹. يؤدي التكوين إلى تحقيق العديد من الفوائد لمؤسسات الأعمال وللأفراد ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

• **فوائد التكوين للمنظمة:** يحقق التكوين للمؤسسة فوائد عديدة من بينها ما يلي:

- تحسين ربحية المنظمة.
 - تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
 - تحسين معنوية العاملين.
 - يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
 - تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
 - تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين والمنظمة.
 - تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- **فوائد التكوين للأفراد العاملين:** يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه منها:
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
 - مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغط والتوتر والإحباط
 - المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية، والثقة بالنفس لدى الأفراد.
 - إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم زيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الاتصال بكافة الأطراف.
 - إشباع حاجات الأفراد التدريبية والتعليمية.
 - تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة².
- **فوائد العائدة على تطوير العلاقات الإنسانية:** وهي التي يعود فائدتها إلى بناء العلاقات الإنسانية والمتمثلة بالأمور التالية:

¹ حسين محمد الحراشة: مرجع سبق ذكره، ص 50.

² عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص 26.

- تعزيز وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين.
 - تحسين قدرات العاملين وتطوير إمكانياتهم ليعكس ذلك على قبولهم للتكيف مع التغيرات الطارئة.
 - تقوية الصلة والعلاقة ما بين العاملين وإدارتهم.
 - المساهمة في التنمية والتطوير لعملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة¹.
- 3.3.2. التحفيز:** تحفيز العاملين هو عنصراً جوهرياً في بيئة العمل الحديثة، حيث لا يمكن التحسين المستمر للخدمات أو مواصلة الإبداعات أو زيادة الإنتاجية أو حتى الارتقاء إلى مستوى المنافسة إلا إذا توصلت المؤسسة الصناعية إلى طرق جديدة لتحفيز الموظفين، والحوافز مهمة من حيث أنها تسهم في خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فالتحفيز هو عبارة عن مجهودات تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية².

فالتحفيز يعتمد على نوعين كلاهما يساهمان في التحسين المستمر³:

- **تحفيز مادي:** تتعدد أشكال الحوافز وتختلف من حيث طبيعة عمل المنظمة منها الأجر اليومي أو الشهري العلاوات المستحقة مكافأة نوعية العمل، مكافأة الانضباط ومكافأة نهاية الخدمة... الخ
- **تحفيز معنوي:** تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية ومن القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المنظمة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء أمثلة الحوافز المعنوية إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمة، الاعتراف بجهد العاملين، التشجيع، وضع أسماء المجددين في لوحات الشرف... الخ

3. بعد المناخ التنظيمي:

إن تطبيق ثقافة الجودة يتطلب توفير بيئة معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية بالمؤسسة، بحيث يجب توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، وإذا لم يتوفر هذا المناخ فإن على إدارة المؤسسة العمل على إحداث تغيير لثقافتها وقيمها وتعديل هيكلها وتوجيه أنماط الإشراف وتوفير التكنولوجيا التي بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعزيز روح الانتماء للمؤسسة والانتماء لها، وهنا تبرز أهمية التغيير المنظمة بهدف الوصول لتحقيق الإبداع التنظيمي من خلال توفر مناخ يساهم في ذلك، وعليه المناخ التنظيمي يعتبر الركيزة التي تبنى عليها ثقافة الجودة في المؤسسة.

1.3. ماهية المناخ التنظيمي:

يعد مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم واسعة الانتشار في الآونة الأخيرة، على الرغم من حداثة استخدامه في بداية الستينات من القرن العشرين، إلا أنه أصبح مفهوماً جوهرياً في العلوم الاجتماعية

¹ عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 88.

² محمد الصيرفي: التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس الوليه للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 09.

³ سامية فلياشي: مدخل لإدارة الأعمال، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2020، ص 110.

والإدارية، والجدير بالذكر أن مفهوم المناخ التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، ويعرف بطرق مختلفة تتباين بتباين المنظورات الفكرية للباحثين الذين درسوه من جهة وباختلاف البيئات التنظيمية التي طبقت فيها الدراسات من جهة أخرى.

1.1.3. مفهوم المناخ التنظيمي: أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور منذ مطلع الستينيات من القرن الماضي ومن ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، ويعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في المدة الأخيرة إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي مازال يعد من النقاط التي اختلفت فيها الكتاب ويتباين موقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية.¹

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويزرع ثقافة الجودة بين العاملين وخلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع ثقافة المنظمة ككل في إطار الجودة، وفي هذا الإطار يتعين على المنظمة العمل على زيادة الوعي بأهمية الجودة.²

قد تعددت مفاهيم المناخ التنظيمي لدى الكثير من الباحثين، وسنركز على أهم التعاريف:

يعرف القربوتي المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم³، ويعرفها المغربي بشكل ملخص باعتباره البيئة الداخلية - المادية وغير المادية - التي يعمل العاملون في إطارها⁴، ويشير المناخ التنظيمي أيضاً إلى الخصائص الفريدة لبيئة العمل بالمؤسسة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، على اعتبار أن هذا المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل وخارج المؤسسة، والتي بدورها تؤثر في إدراكات واتجاهات سلوكيات أعضاء المؤسسة⁵

يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو " البيئة الداخلية - مادية وغير مادية - التي يعمل الفرد في إطارها"، كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة"، ويأمل العاملون بأن يكون هذا المناخ داعماً يساهم لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية

¹ ديري زاهر محمد: السلوك التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 267.

² خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2002، ص 103. (بتصرف)

³ محمد قاسم القربوتي: مرجع سبق ذكره، ص 169.

⁴ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الرابعة، سوريا، 2010، ص 301.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 205.

والاقتصادية، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد¹.

2.1.3. أهمية المناخ التنظيمي: من خلال ما سبق تتمثل أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:

- المناخ التنظيمي له دور مهم في التأثير في المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمه حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتها للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها.
- إن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في تعرف طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.
- المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا العاملين عن المنظمة.
- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها وتفاعلها مع معطيات التطوع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة².

2.3. المناخ التنظيمي كبعد من أبعاد ثقافة الجودة:

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية المساهمة في تعزيز ثقافة الجودة بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها... الخ حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تكوين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك... الخ، وتختلف عادة طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة منظمه لأخرى حيث أن البيئة الداخلية لأية منظمة إنسانية يتأثر عادة بالتجارب والخبر والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بطبيعتها على عاداتهم السلوكية والإدراكية، حيث أن المناخ التنظيمي يتضمن الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر المتفاعلة داخل بيئته العمل في المنظمة المعنية ولدى الأفراد فيها، ومن هنا فإن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تعزز سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئية المنظمة الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.. الخ إذ أن تمتع العاملون بمناخ في منظمي ملائم من ناحية الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يقرر الثقة المتبادلة والتعاون البناء ويرفع الروح المعنوية ويزيد من درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور الدائم بالانتماء والولاء التنظيمي، وأن المناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية

¹ العميان محمود سلمان: مرجع سبق ذكره، ص 305.

² ديري زاهر محمد: مرجع سبق ذكره، ص 268.

تتسم بزيادة الدوران الوظيفي والقياسي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية من آثار إيجابية فاعلية في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها على حد سواء ويمكن إيجاز أبعاد المناخ التنظيمي للبيئة الداخلية المساهمة في تعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة فيما يلي:

- متطلبات الأداء الوظيفي للعمل وما تقترن به من أبعاد قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء وابتعادها عن حالة الرتابة والملل والروتين الذي يساهم في تكريس الخمول والملل وعدم آثاره روح الإبداع والابتكار والتحدي لدى الأفراد.
- التدريب، يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف لاسيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار أفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم.
- أسلوب التعامل مع العاملين: إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق وتدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن نعزز روح الولاء والانتماء، إذ أن العاملين في المنظمات اليابانية حينما تسألهم عن أماكن اشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركة That is my company أما الإدارة في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتكم That is your company رغبة منهما في تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة.
- أنماط السلطة الإدارية، إن نمط التعامل الإداري والسلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دوراً أساسياً في هذا الشأن إذ أن مركزية التعامل مع الأفراد تتم التسلط وعدم المرونة مما تحدد للملل والسأم في التعامل معها بعكس اللامركزية في تنفيذ السلطة فإنها غالباً ما تتسم بالمرونة وحب المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات مما تسهم في عمليات الإبداع والابتكار.
- المرونة في التنظيم وقدرته على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية والتعامل معها بقدرة فاعلة في التوازن والتكيف الذي يساهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة بما ينسجم مع تحقيق الأهداف المطلوبة.
- أسلوب التحفيز، إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد مختلف صور الثواب والعقاب فإنه يشجع الأفراد غالباً على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكانة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل مما يساهم باستمرار بتكريس النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء إما إذ لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكانة فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغيب. .. الخ من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي.
- الاستقرار والأمن الوظيفي، وتمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة

بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات، حيث أن هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية، ولو أخذنا على سبيل المثال أن الأمن الوظيفي في المنظمات اليابانية يقوم على أساس العمل مدى الحياة Long life employment حيث تجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة عادة حيث أن المنظمة لا تقوم بتسريح العامل إلا إذا ارتكب جريمة معينة وعندها لا يستطيع العمل بالمنظمات الكبيرة وإنما في منظمات صغيرة ويبدأ من أول السلم الوظيفي للعمل إذ لو علمت المنظمة الأخرى بأنه مفصول من عمله فإنها لا تقوم بتشغيله مطلقاً ولذا نجد أن العالم الياباني يلتصق بوظيفته ويؤدي فيها كل جوانب الإبداع والابتكار¹.

3.3. عناصر المناخ التنظيمي المساهمة في نشر ثقافة الجودة:

المناخ التنظيمي في تعزيزه لثقافة الجودة يتطلب العديد من العناصر، ومن أهم هذه العناصر ما يلي²:

1.3.3. الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي يعتبر العمود الفقري لنجاح المناخ التنظيمي، فيمثل نمط إحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام، نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمية على أشكال منها النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع المشاركة. بحيث شهدت التسعينات اهتماماً بالأشكال التنظيمية الجديدة، وهذا لخصائص المنظمات الحديثة والتي تأثرت بالتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية، وتشمل هذه التغيرات العولمة، توسيع نطاق الأسواق، الشبكة الدولية للاتصالات (الانترنت)...، مما أدى إلى تغييرات هيكلية هامة منها³:

- تزايد الاعتماد على فرق العمل مثل حلقات الجودة، فرق العمل من مجالات وظيفية مختلفة.
 - الحد من المستويات الإدارية وخاصة تلك التي تخص الإدارة الوسطى.
 - الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات التي تؤثر على قنوات الاتصال.
 - الميل إلى تقسيم التكوين التنظيمي إلى أكبر عدد ممكن من القطاعات، مما يعني صغر حجم كل قطاع وإضافة وحدات أخرى (أصغر حجماً).
- بينما تمتاز الهياكل الحديثة بالخصائص التالية:
- هيكل أفقي منبسط مع وجود جماعات وفرق عمل مؤقتة طبقاً لمشروعات محددة.
 - سيطرة الاتصالات الجانبية.

¹ خضير كاظم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، عمان، الأردن، ص ص 166-168.

² العميان محمود سلمان: مرجع سبق ذكره، ص 307.

³ طارق طه: التنظيم (النظرية- الهياكل- التطبيقات)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 169.

- تعريف مرن للتوظيف تم تحديدها من طرف الأفراد المنفذين للمهام وتغيير القوة والتأوب على السلطة مبني على قدرات الأفراد ومهاراتهم¹.

2.3.3. الانتماء التنظيمي: يعد الانتماء أحد الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات بلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العمل واستقراره، فهو يساهم في خلق مناخ تنظيمي جيد، فكلما زاد انتماء العاملين لمؤسستهم، كلما أصبحت متميزة وناجحة، وعليه فثقافة الجودة تلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين في المؤسسات وانتمائهم التنظيمي وذلك وفقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة ولذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمؤسسة ينعكس سلباً على أنشطتها فتكون غير فعالة في أداء مهامها، مما يؤدي إلى هبوط مستواها وانتشار عدم الرضا بين العاملين فيها وضعف انتمائهم والعكس²، فكلما زاد ولاء العاملين لمؤسستهم دليل على أن مناخ التنظيمي جيد وملائم لتطبيق ثقافة الجودة.

3.3.3. التكنولوجيا: تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تفضي إلى مأخذ منها البطالة والانعزالية، لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية.

كما أن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا للمناخ التنظيمي، يتلاءم مع الأفراد والمؤسسة على حد سواء، وإذا ما تم اعتماد التكنولوجيا بشكل صحيح فإنها ستساهم في تحقيق ثقافة الجودة ما يلي:

- تحديد التكنولوجيا للمستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدخل العمل، وتوزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة، وتقليل الهدر والضياع في الجهد.
- تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة.
- إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يحقق معها التلاحم التنظيمي بأقصى كفاءة وفعالية.
- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- التكنولوجيا المتطورة تساهم في تحقيق أجواء تنظيمية بعيدة عن الروتين وتساعد في الإبداعات الذاتية وتحقيق المناخ الملائم للإنجاز الفعال³.

4. بعد رضا العميل:

يعتبر رضا العميل البعد الجوهرية لثقافة الجودة في المؤسسة، باعتبار رضاه عن جودة المنتج والخدمة، دليل على وجود قيادة فعالة وتحسين مستمر ومناخ تنظيمي ملائم لطرح الأفكار الإبداعية، فالعمل

¹ مصطفى بن عودة، صبرينة حمياني: مرجع سبق ذكره، ص 164.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 214. (بتصرف)

³ خضير كاظم حمود وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 262.

الخارجي اليوم أصبح تلبية توقعاته وطموحاته في ظل البيئة التي تتميز بالديناميكية والتغير مبدأ من مبادئ المؤسسات المتميزة والناجحة التي تطبق ثقافة الجودة المعززة للإبداع، " فمن وجهة نظر العميل فلا الجودة ولا التكلفة ولا الانتظام في التوقيتات دائما ين في المقام الأول! فعندما يقوم العملاء بتقسيم المنتجات والخدمات التي يقينها فإنهم غالبا ما يقومون بعملية المقارنة والتعويض ما بين الثلاثة عناصر السابقة، وذلك بهدف تعظيم القيمة، ومن ثم فإن التحدي الذي يواجه الموردين هو توفير أقصى قيمة لعملائهم والتي غالبا ما تكون بمثابة التوازن ما بين الجودة والتكلفة والانتظام في توفيرها" (الأولى ضمن العناصر المتكافئة، مجلة كواليتي دايجيست عدد يونية 1999)¹.

1.4. ماهية رضا العميل:

مهما اختلفت تعاريف رضا العميل، إلا أن معظم الباحثين اتفقوا على أن نجاح المؤسسة وتميزها يكون بتحقيق رضا عملائها.

1.1.4 مفهوم رضا العميل: يعد العميل المحرك الأساسي للمنظمة، فهي تسعى دائما لإرضائه والحصول على ولائه، لأن فهم حاجاته يزيد من قدرتها للوصول إلى أفضل مستوى للنمو، ومن ثم تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية.

والتوسع والنمو والزيادة في الأرباح مستقبلاً. ويمكن تعريف رضا العميل بأنه " إحساس العميل بالمتعة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنته لأداء المنتج المقدم له بتوقعاته السابقة عن هذا المنتج". كما يؤكد البعض على وجود بعدين لرضا العميل: أحدهما يركز على التمييز بين جودة الخدمة، والآخر على الرضا القائم على تبادلات متراكمة، إذ يتحقق الأول من عمليات التبادل التي ستحدد في ضوء مستوى توقعات العميل السابقة مع المنتج النهائي، أما البعد الثاني يقوم على إجمالي خبرة الاستخدام لدى العميل عبر مدة زمنية معينة. مما تقدم نستنتج أن رضا العميل يمثل مدى تطابق الخدمة المقدمة مع توقعات العميل.

يستحوذ رضا العميل على أهمية كبيرة في سياسة أي منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما يكون توجه هذه المنظمة نحو الجودة²، ومن خلال ما سبق فرضا العميل يقوم على تعزيز الثقة والالتزام والتواصل بين العملاء الداخليين والخارجيين.

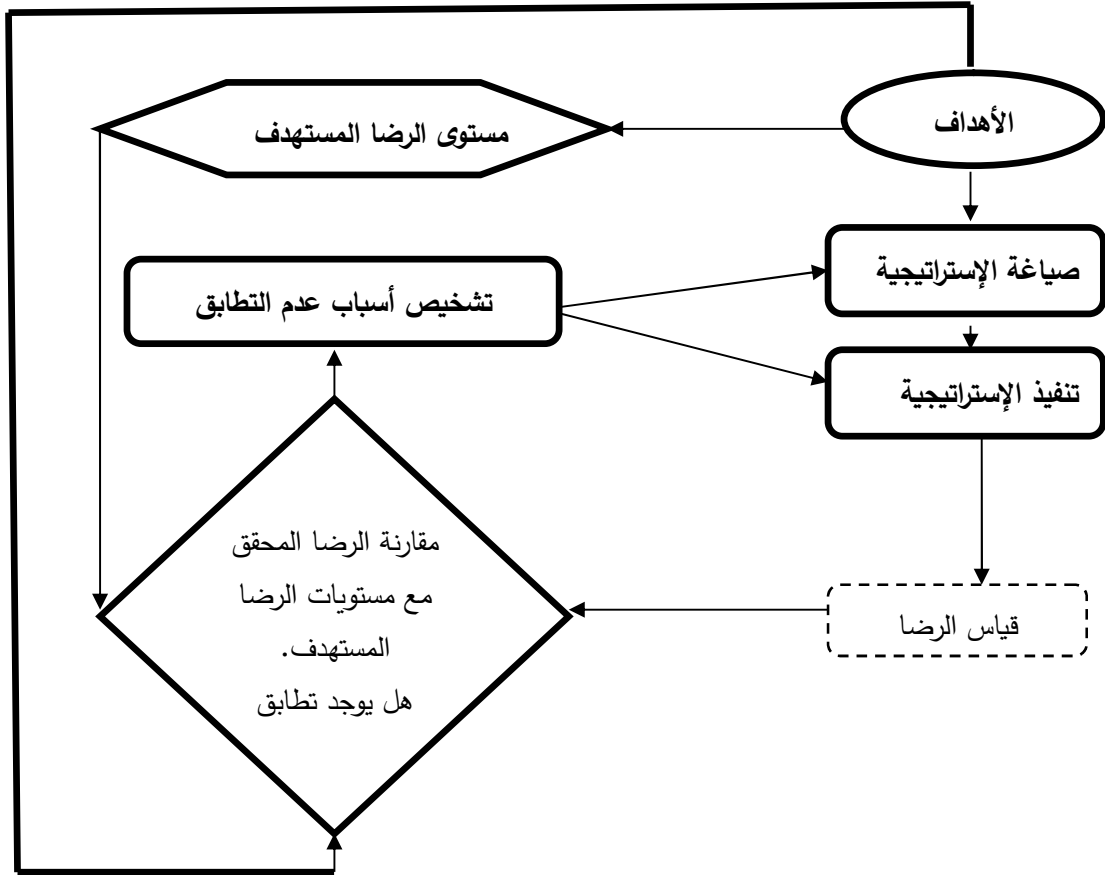
2.1.4 متابعة رضا العميل وسبل استدامته: نستعرض في هذا الإطار خطوات متابعة رضا العميل وسبل استدامته، كما يلي:

• **متابعة رضا العميل:** يشير رضا العملاء إلى نجاح المؤسسة في تلبية حاجاتهم بطرق مقنعة، واستجابة للمؤشرات التي يعتمدون عليها في الحكم على العلاقة بينهم وبين المؤسسة، من خلال منتجاتها كما أنه يعطي تغذية عكسية لمدى قدرتها على الوفاء بالمتطلبات وتحقيق نتائج مرضية. وتوجد مجموعة من

¹ دونا سي. إس. سمرز: مرجع سبق ذكره، ص 128.

² عبير شرف الدين: مرجع سبق ذكره، ص 39.

الخطوات المعتمدة لمتابعة رضا العملاء موضحة في الشكل التالي:
الشكل رقم (2-15): خطوات متابعة رضا العملاء



المصدر: وائل صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 197.

يوضح الشكل الخطوات المتبعة لقياس ومتابعة رضا العملاء، وتتضمن:

- وضع أهداف واضحة يحدد في إطارها مستوى الرضا المستهدف تحقيقه، ولا بد أن يكون مؤسسا على مؤشرات واقعية قريبة من العملاء؛
- صياغة إستراتيجية في حدود الرضا المطلوب وتكون قابلة للتنفيذ على فترات زمنية متعاقبة؛
- قياس مستوى الرضا المتحقق إلى مستوى الرضا المستهدف، في ضوء خطوات التنفيذ بهدف تعديل الوضع وتقويم الانحرافات إن وجدت؛
- في حالة عدم تحقق المستوى المستهدف من الرضا، من الضروري تشخيص أسباب ذلك؛
- صياغة وتنفيذ الإستراتيجية واستمرارية المتابعة لرضا العملاء.

ويمكن أن تتم متابعة رضا العملاء بواسطة أساليب مختلفة، كالاتصال المباشر وإجراء الدراسات الاستطلاعية لأرائهم، وقد تقوم المؤسسة بذلك اعتمادا على قدراتها الذاتية، كما يمكنها اللجوء مكاتب خبرة استشارية. وفي كافة الأحوال فإن تعميق فكرة التوجه بالعميل يتضمن استخدام كافة الوسائل والأساليب العلمية لتقييم رضا العميل وإنشاء نظام معلومات العميل، والذي يزود المؤسسة بكل المعلومات المتعلقة بالعملاء، ويعتبر ذلك لبنة أساسية في بناء وتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

3.1.4. التوجه بالعميل والعمل على تحقيق رضاه: هذا يعني تغيير الاتجاهات نحو العملاء وإعطائهم اهتماماً خاصاً واعتبارهم مصدراً أساسياً لكل قرارات المنظمة، والافتتاح بأن غالبية الأفكار لا ترد من مخابر البحث والتطوير ولكن من جانب العملاء أنفسهم، لذلك يتوجب التوجه نحو العميل ودراسة احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية والسعي لإرضائه، وجعل المنظمة مسيرة ومنقادة وفقاً لاحتياجاته ورغباته¹، بمعنى أن تكون رغبات واحتياجات العميل، المتجددة والمتغيرة، هي التي تدفع كافة الأنشطة داخل المنظمة، لا أن يتم تصميم وتشغيل تلك النظم، اعتماداً على رغبات الإدارة والعاملين، وبمعزل عن عملاء المنظمة، إذ يجب أن يكون العميل أولاً وبشكل دائم محور كل الجهود في إدارة الجودة الشاملة، وعلى المنظمة أن تتخذ كل الإجراءات والتدابير، التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها، وهذا يتطلب منها إنشاء نظام معلومات عن العميل، والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تعرف موقفها، ومنتجاتها، ومنافسيها، وعملائها، وأن تحرص على تحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، والتغيرات في هذه الحاجات والأذواق، وتنمية العلاقات معهم².

إن الهدف من كل الأعمال والجهود المبذولة هو إجراء التحسينات اللازمة من أجل تقديم سلع وخدمات أفضل للعميل، خاصة أن العملاء في الوقت الحاضر غير متسامحين كثيراً فيما يتعلق بالجودة والخدمة الرديئة، وهم على استعداد لتحويل اتجاهاتهم إلى المنظمات التي تقدم خدمات أفضل وجودة أعلى، ويعني ذلك أنه يجب على هذه المنظمات أن تكون على معرفة وعلم بأن مخرجاتها التي تتجزأ جيدة من وجهة نظر العميل.

إن العميل الخارجي غالباً ما يقوم بالطلب والضغط على العميل الداخلي لزيادة الخدمات المقدمة له بمستوى عال من الجودة، الأمر الذي يتطلب البحث عن أفضل الوسائل لإرضائه وخاصة أن العميل يأتي إلى المنظمة لطلب خدمة أو سلعة معينة يحضر معه مجموعة من التوقعات وعند إتمام العملية يقيم كيف قوبلت توقعاته على النحو التالي:

- **فشل التوقعات:** يقرر العميل أن الخدمة لم تلبى توقعاته ولذلك يصبح محبطاً وغاضباً وعلى استعداد لإيجاد طرق أخرى لتلبية توقعاته دون الحاجة لخدمات المنظمة ومنتجاتها.
- **تلبية التوقعات:** تتم العملية كما يتوقعها العميل وهذا يعزز توقعاته.
- **العملية تجاوز التوقعات:** تتم العملية بأحسن مما يتوقعها العميل وهذا يؤدي إلى زيادة ثقته بمنتجات المنظمة وخدماتها.

وأفضل الطرق لمعرفة توقعات العميل هي عمل استفتاء عن مدى رضاه عن الخدمات والسلع التي تقدمها المنظمة³.

¹ بوكميش لعلی: إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 158.

² ماضي محمد توفيق: إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002، ص 31.

³ هيثم طلعت عيسى عوض، مرجع سبق ذكره، ص 41.

2.4. رضا العميل كبعد من أبعاد ثقافة الجودة:

تركز ثقافة الجودة بشكل كبير على إرضاء العميل الخارجي، بل تكاد توجه جل اهتمامها ونشاطها نحو تحقيق هذا الهدف الذي يعد في مقدمة الأهداف لديها، ونقصد بالتركيز هنا هو "أن تلبس نظارته، وأن تحاول أن تنظر بعينه لا بعينك" ويعني هذا أن تنفذ إلى عقله للتعرف على طريقة تفكيره، وتوجهاته، ولاشك أن هذا التعرف يحتاج إلى بصيرة نافذة وإدراك معمق لمخيلته، ويتم التعرف على أفكار العميل الخارجي من خلال عدد من الممارسات، وهي¹:

- تحديد احتياجات العميل ومتطلباته الحقيقية.
- الإنصات الجيد لما يقوله.
- الاستفادة من المعلومات الواردة عن طريق التغذية المرتدة، التي هي عبارة عن ردود فعل العميل، وبذلك يمكن أن تعد هذه المعلومات بمثابة مقياساً لمدى رضائهم.
- تشجيع العميل على أن يصارحك بمشاكله وأفكاره اتجاه المنتج الذي قدم له.
- تحديد احتياجات العميل المستقبلية قبل أن يدركها بنفسه.

إن مسألة إرضاء العميل وتلبية احتياجاته وتحقيق توقعاته جاء في مقدمة أهداف المنظمة التي تدين بعملها لإدارة الجودة الشاملة، وهو المحور الذي تدور حوله عجلة الجودة الشاملة بعناصرها المتعددة، وقد صمم (Kraiweski & Ritzman. 1996) الشكل الذي يوضح موقع هذا الهدف أو المبدأ بين بقية المبادئ، والذي تدور من حوله بقية المبادئ.

3.4. عناصر رضا العميل المساهمة في نشر ثقافة الجودة:

فرضا العميل يقوم على ثلاث مرتكزات أساسية المتمثلة في:

- 1.3.4. الاتصال: العلاقة مع العميل هي انعكاس للعلاقة مع العاملين؛ نعبر عن ذلك بالقول رضا العميل الخارجي مرتبط برضا العميل الداخلي (من منظور إدارة الجودة الشاملة)، فتحقيق مستويات أعلى من الرضا واستدامتها يتحقق من خلال الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وإشباع رغباته وحاجاته للوصول إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذا يشكل دعامة أساسية في سعيهم إلى إرضاء العميل والاتصال الفعال معه؛ بالإضافة إلى ذلك، لا بد من هيكلة التنظيم باتجاه الاتصال الفعال مع العميل، توضيح المسؤوليات وتفويض السلطات اللازمة للتعامل مع متطلبات العملاء، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ذات العلاقة المباشرة بالعميل وقد يتطلب الأمر في أغلب الأحيان تبسيط الهيكل التنظيمي لتسهيل عملية الاتصال على المستويين الداخلي والخارجي، كما أن أداء المؤسسة العلائقي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة نظام المعلومات والاتصالات المعتمد ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في التعامل مع العميل؛
- 1.3.4. الالتزام: ينظر لثقافة المؤسسة على أنها حجر الأساس في بناء علاقات متينة وطويلة مع العميل، ويتضمن ذلك بناء ثقافة علائقية داخل المؤسسة لتوجيه سلوك العاملين في الالتزام عند التعامل مع العملاء،

¹ مهدي السامرائي: مرجع سبق ذكره، ص 251.

واختيار الكفاءات المناسبة وتسيير فرق الاتصال بالعميل، أي التركيز على جعل العميل من أولى اهتمامات كل فرد في المؤسسة، وغرس ثقافة خدمة العميل وتلبية متطلباته في كل وقت وعلى أكمل وجه ووفقا لما يرضيه، من منطلق أن العميل دوماً على حق والعامل متواجد لخدمته ومن واجبه الاستجابة السريعة والأكيدة والمناسبة لكل ما يريده من المؤسسة؛ فالالتزام العميل الداخلي اتجاه العميل الخارجي يزيد من تعزيز رضاه اتجاه جودة وأداء خدمة المؤسسة.

3.3.4.الثقة: تعتبر الثقة أفضل مصدر للحصول على ولاء العملاء وزيادة الربحية، فأكثر العوامل تأثيراً على رضا العميل هو مستوى الجودة المحقق، وبالتالي فإن فعالية التحسين المستمر مرتبطة بالمتابعة الدقيقة لمستويات الرضا المحققة وهذا يتطلب ضرورة أن تستند عملية رد الرضا على مؤشرات موضوعية، ومن وجهة نظر العملاء أنفسهم وهذا يمكن المؤسسة من تقديم المنتج الذي يرضي متطلبات العميل وتحقق بذلك العوائد والأرباح، وهذا كله يكون من خلال الثقة المتبادلة بين العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين مما يخلق ثقافة الجودة في المؤسسة.

إن الرضا كهدف يتضمن تقديم القيمة الأعلى للعملاء، بأقل تكلفة ممكنة وفي نفس الوقت تحقيق الربح المتصل والاستقرار الاقتصادي للمؤسسة؛ فالعلاقة بين المؤسسة والعميل - وفق مقاربة الجودة الشاملة - قائمة على الأساس تحقيق المصلحة للطرفين، فلا يمكن تحقيق رضا العميل على حساب خسارة المؤسسة، والعكس لا يجوز تحقيق المؤسسة لمكاسبها وإهمال رضا عملائها، بتعبير أدق نجاح المؤسسة مرهون بمدى الرضا المتحقق لدى العميل وهذا الأخير (الرضا) يعتمد على فعالية أدائها¹، وهذي النقطة الجوهرية لتطبيق ثقافة الجودة وهي تحقيق رضا العملاء.

¹ بوحرد فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 196-197 (بتصرف).

خلاصة الفصل:

ثقافة الجودة في المؤسسة أصبحت اليوم من الفلسفات التي تحقق التميز والإبداع، فثقافة الجودة تقوم على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بتوفير ثقافة تنظيمية تدعم قيم ومبادئ الجودة وتمهد لتقبلها والتكيف معها، فالجودة لا تعني إنتاج أداء وخدمة متميزة، بل بنشر الجودة في سلوكيات وذهنيات العاملين داخل المؤسسة، فتصبح مسؤولية الجميع في تبنيها وهذا ما يسمى ثقافة الجودة، فهي تسعى لالتزام إدارة العليا اتجاه العاملين بإشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وجعل الاتصالات بين الجميع وفي كل المستويات، من خلال التركيز على جعل كل قادة والكل مشاركين، هذا ما يحقق التحسين المستمر في جودة الأداء والخدمة المقدمة للعميل الخارجي، وهذا من خلال توفير بيئة تنظيمية تشجع على ذلك، بتوفير هيكل تنظيمي مرن وواضح، وتوفير وسائل تكنولوجية حديثة تسهل العمليات داخل المؤسسة، وهذا ما نعيشه اليوم في عصر الرقمنة، وبتوفير كل ما سبق يزيد ولاء وانتماء العاملين لمؤسستهم وجعل نجاحها وتميزها من نجاحهم وتميزهم وهذا ما جعل الإدارة اليابانية مبدعة ومتميزة، ولكن تبقى ثقافة الجودة تركز في نجاحها على أساس جوهري وهو رضا العميل الخارجي من خلال تعزيز ثقتهم والتزامهم وتوصلهم معه، فالمؤسسات التي تطبق ثقافة الجودة أصبحت اليوم هدفها ليس تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي، بل تسعى لإسعاده بتحقيق أقصى طموحاته وتوقعاته في ظل عصر أصبح فيه تحقيق المنتجات المبدعة والتميزة والمغايرة لما يتم طرحه في الأسواق المحلية والعالمية.

الفصل الثالث: الإطار النظري للإبداع التنظيمي في
المؤسسة الصناعية

تمهيد:

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة منذ مطلع الخمسينات حتى اليوم نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية التي انعكست على حياة الأفراد والمؤسسات، وصارت الحاجة إليه واضحة كونه أداة مهمة لنموها واستمرارها وقدرتها على التكيف مع مختلف المتغيرات، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقه، وازدادت أهمية الإبداع التنظيمي في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر الزوال، بحيث يعتبر بيتر دركر Peter Drucker أعظم المرشدين المتعمقين في مجالات الإدارة أن الإبداع القدرة الإدارية الأولى التي نحتاج إليها في المستقبل، كما أن مجلة الثروة* Fortun تنصح المؤسسات التي تود أن يدرج اسمها فيها على أنها الشركة الأكثر مدعاة للإعجاب بأن تعمل على الإبداع ثم الإبداع ثم الإبداع، فالإبداع هو الذي يرجع إليه نصف النمو في الوقت الحاضر، كما أنه يعود بالربح الوفير، بحيث أصبح العامل أكثر أهمية للنجاح في المستقبل، حتى أن المؤسسات الصناعية التي يفترض أنها على رأس الداعيين إلى الإبداع تعتبر أن "جعل الإبداع يحدث" هو المشكل الأكبر في مجال الصناعة وبالتالي تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة يكون من خلال تطبيق ثقافة الجودة كنسق عام من خلال قيادة إدارية فعالة وتحسين مستمر لجودة الأداء والمنتجات من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم لطرح أفكار إبداعية على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة وتحقيق رضا العميل الخارجي.

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور التالية:

- أولاً: ماهية المؤسسة الصناعية.
- ثانياً: الإطار المفاهيمي للإبداع.
- ثالثاً: الأدبيات النظرية والتنظيمية للإبداع التنظيمي في المؤسسة.
- رابعاً: علاقة ثقافة المؤسسة بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.
- خامساً: أبعاد ثقافة الجودة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

* هي مجلة دولية، تصدر من أمريكا، تُعنى بقضايا المال والأعمال، تصدرها شركة تايمز الإعلامية.

أولاً: ماهية المؤسسة الصناعية

قبل التطرق إلى الإبداع التنظيمي في مجال الصناعي، ارتأينا أولاً أن نقدّم الإطار النظري للمؤسسات الصناعية، أين سيتم التطرق أولاً إلى مفهوم المؤسسة، ثم إلى مفهوم المؤسسة الصناعية وأهدافها.

1. تعريف المؤسسة:

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي واجتماعي وقانوني.¹

أصل تسمية المؤسسة مشتق من "الفعل أسس، الذي هو الدار التي بنى حدودها ورفع من قواعدها"²، أي بنى هيكلها أو أنشأ إطاراً فكرياً، أو أوجد تنظيمًا معيناً على أساس قواعد متينة، فهي إذا نتيجة فعل التأسيس الذي يرجح حدوثه في الماضي كحدث يظهر صفة التنظيم والأهداف المرتبطة بالأفراد المؤسسي، والمؤسسة هي ما يصطلح عليها باللغة الفرنسية بمصطلح "Entreprise" والذي هو مشتق من الفعل "Entreprendre".

1.1 مفهوم المؤسسة سوسولوجياً:

عرف مصطلح المؤسسة من منظور سوسولوجي عدة تعريفات، تختلف باختلاف المدارس التي عرفت تطورات من المدرسة الكلاسيكية، البنائية الوظيفية، المدرسة الحديثة، المدرسة المعاصرة وما بعد الحداثة، وتُعرف المؤسسة حسب المدرسة التقليدية الكلاسيكية بأنها مؤسسة ذات وحدة اجتماعية تضم مجموعة من العناصر الأساسية: أولها الموارد المالية وتتمثل في رأس المال الذي تقوم عليه المؤسسة، والموارد المادية من مختلف الآلات الصناعية، بالإضافة إلى أهم مورد في أي مؤسسة والمتمثل في الموارد البشرية ونعني مجموعة من الأفراد بالمؤسسة من مسيرين وعاملين.

تُعرف المؤسسة حسب المدرسة الكلاسيكية بخصائص متعدد من أهمها؛ مؤسسة ذات نظام مغلق، أي أنها لا تؤثر ولا تتأثر بالمحيط الخارجي، بالإضافة إلى ذلك من خاصيتها الجمود لاعتبارها أن لا فرق بين العامل والآلة، وهو ما ظهر جلياً عند (Max Weber) الذي بالغ في تعظيم نموذج البيروقراطي المثالي، واعتبره أنه مستمد من القانون وليس من الشخص الحاكم، مما جعل من (Weber Max) يعتبر الإنسان بمثابة الآلة التي تنفذ تعليماته فقط، متجاهلاً مشاعره كإنسان له أحاسيس وإمكانه أن يبذل في مجال عمله من خلال إحساسه بالانتماء للمؤسسة، مما يجعل عنده نوع من الحماس والفعالية للعمال أكثر.

¹ زينب شنوف: تحليل سوسولوجي للمؤسسة من الإنتاج إلى إعادة الإنتاج، مجلة أفق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي، العدد 03، 2019، ص 63.

² البستاني فؤاد وآخرون: منجد الطلاب، دار الشروق، ط22، بيروت، لبنان، 1978، ص8.

في المقابل نجد البنائية الوظيفية انطلقت من تصور أن المؤسسة هي عبارة عن نسق اجتماعي فرعي مفتوح، يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل، إلا أن المؤسسة تختلف عن الأنساق الاجتماعية الأخرى في خاصية أساسية وهي سعي المؤسسة الواضح في تحقيق هدف محدد.

كما اهتمت البنائية الوظيفية بشكل كبير بالدور الذي تمارسه حاجات النسق من خلال العلاقات الرسمية وعلى وجه الخصوص العلاقات الغير رسمية بين الفاعلين، وهو ما يعد بمثابة العامل الذي قد يساهم بشكل كبير في زيادة فعالية الأفراد داخل المؤسسة، وهو ما يساهم بدوره في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة بكل نجاعة.

من ثم يمكن القول إن المؤسسة هي عبارة عن وحدة اجتماعية، تتكون من علاقات مهنية وإنسانية رسمية وغير رسمية، تساعد على تحقيق أهداف مشتركة من خلال التعاون والتنافس والتفاعل فيما بينهم، يقومون بنشاطات مختلفة ومتكاملة، مقسمة وموزعة على الأفراد كل حسب تخصصه ومقدرته ومدى تكيفه مع الدور الذي وُجد لأجله، داخل نظام مفتوح ومستمر، وتهدف هذه المؤسسة إلى إنتاج قيم جديدة وإعادة إنتاج قيم واقعية تتوافق مع الواقع المعاش¹.

بالتالي يمكن القول أن المؤسسة تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل في نفس الوقت جزءا لا يتجزأ من البيئة التحتية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع مهما كان، ونظرا للتطور الذي شهده علم الاجتماع حول العمل وما طرأ عليه من تغيرات، أصبح يأخذ مفهوم المؤسسة معاني متعددة وأشكال مختلفة، فهناك من يشير إلى المصنع، المنظمة، المنشأة والنسق بالمؤسسة، والتي كان هدفها الوحيد إنتاجي ربحي، وهو ما تؤكد المدرسة الكلاسيكية التقليدية والمدرسة السلوكية، والبنائية الوظيفية².

نسق اجتماعي يتكون من افراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة، ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز لتحقيق أهداف محددة)³.

فعليه التعريف الإجرائي للمؤسسة: هي نسق عام يتكون من أنساق فرعية متداخلة بنائيا ووظيفياً المتمثلة في الموارد وجوهرها المورد البشري الذي يعتبر جوهر المؤسسة وأي خلل في تلك الأنساق الفرعية، يؤدي إلى خلل في النسق العام الكلي.

أما بالنسبة لعلم الاقتصاد فهو يميز في بين عدة أنواع من المؤسسات، فهناك مؤسسات صناعية، وأخرى تجارية، وأخرى خدماتية... الخ، وسنحاول من خلال ما يلي تعريف المؤسسة الصناعية.

¹ زينب شنوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

² المرجع نفسه، ص 63.

³ بلقاسم سلطانية، اسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 09.

2.1. تعريف المؤسسة الصناعية:

يمكن القول إن المؤسسة الصناعية، تمثل النواة الأساسية للصناعة، ورغم تعدد التعاريف وفق تعدد الزوايا يمكن تعريفها في النقاط التالية:

- تعرف المؤسسة الصناعية على أنها الوحدة الاقتصادية التي تنتج سلعة أو مجموعة من السلع والخدمات، ويتم إدارتها بواسطة مالك واحد وإدارة واحدة، وتقع ضمن منطقة جغرافية واحدة كما أنها تمتد أحيانا إلى منطقة جغرافية أكبر في حالة وجود فروع، وتمارس نشاطا صناعيا في مجالات الصناعية¹.

المقصود بالمؤسسة الصناعية تلك المؤسسات المختصة بالصناعة وإنتاج مختلف المنتجات الصناعية كالآلات، الملابس، الأحذية، مواد البناء... الخ.²

المؤسسة الصناعية تنفرد بخاصية اقتصادية جوهرية وهي إنتاج الموارد والسلع الجاهزة للاستهلاك، وكذلك توفير المعدات وآلات التي تنتج وسائل الإنتاج بالإضافة إلى توفير الوسائل المادية والبشرية التي ترتبط بالعملية الإنتاج بصفة عامة، وبالنظر إلى أهمية الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الصناعية ودورها في تلبية الحاجات الاجتماعية فهناك من فضل تسميتها حديثا بـ "مصنع المستقبل"³، كما عرفها صموئيل عبود بأنها تكتل اقتصادي وتقني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين وتشغيل إدارة الإنتاج السلع الاستهلاكية وتقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة⁴.

كما عرفت بأنها عبارة عن نظام إنتاجي متكامل يضم مجموعة من الموارد المتكاملة، المادية، المالية والبشرية تعمل على تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية، تعتمد في ذلك على مجموعة من الأقسام يمثل كل واحد منها وظيفة محددة وهي الوظيفة التجارية، الإدارية، الموارد البشرية، التكنولوجيا.⁵

مما سبق يمكن تعريف المؤسسة الصناعية هي مزيج معقد من العمليات والعلاقات المتداخلة فيما بينها والتي تحكمها ظروف اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وثقافية سائدة، وهي منظمة اقتصادية واجتماعية تضم الموارد البشرية والمالية والآلات تؤخذ فيها القرارات لغرض تحقيق هدف مشترك وهو تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي.

¹ المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: المؤشرات ومفاهيم صناعية، <http://www.aidmo.org/index.php?lang=ar>، اطلع بتاريخ: 21 أبريل 2021.

² رحاب حسين جواد: تخطيط المؤسسة الصناعية، محاضرات منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل العراق، 2021/05/09، <https://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&cid=95307>

³ محمد سعيد اوكل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 05.

⁴ محمد الشناوي وآخرون: التنشئة الاجتماعية للطفل، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص 156.

⁵ نعمون وهاب، سريدي سمية: دور المؤسسات الصناعية في تحقيق التنمية المحلية دراسة مجمع عمر بن عمر بولاية قالم، حوليات جامعة قالم للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قالم، العدد 16، جوان 2016، ص 58.

2. أهداف المؤسسة الصناعية:

تعتبر أهداف المؤسسة من أهم العوامل التي تؤثر على سلوكها في السوق، ومن أهم أهداف المؤسسة الهدف التقليدي المتمثل في تعظيم الربح، إضافة إلى أهداف أخرى تعمل المؤسسة الصناعية على تحقيقها وهي¹:

- الإنتاج: يعتبر المحافظة على مستوى إنتاج مستقر عند حد معين، أو المحافظة عليه بحيث لا ينخفض على الحد الأدنى المرسوم أحد أهداف المؤسسة الصناعية.
- المخزون: تعمل المؤسسة الصناعية على الحفاظ على مستوى معين من المخزون، وذلك حتى تستطيع الوفاء بالتزاماتها، والحفاظ على سمعتها.
- المبيعات: قد تعمل المؤسسة على تعظيم مبيعاتها بغض النظر على أرباحها وذلك لغرض كسب حصة سوقية.
- تحقيق أكبر معدل نمو.
- المحافظة على المركز المالي للمؤسسة.

مع التطور التكنولوجي والمنافسة العالمية في ظل بيئة تتسم بالسرعة والتعقيد والتغير، أصبح الهدف الأساسي للمؤسسات الصناعية مواكبة هذه التطورات من خلال خلق ثقافة داخل المؤسسة تسعى للبحث عن الأفكار الإبداعية من خلال المشاركة الجماعية لكل العمال وعلى جميع المستويات، سعياً لتحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية: الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، قسم الاقتصاد كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1997، ص 107.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للإبداع

اختلفت مفاهيم الإبداع ووجهات النظر حول تحديد تعريفه وماهيته، لكن هذا الاختلاف لا يعد تناقضاً في مفهومه، بل على العكس نجده نشاط إنساني متعدد الجوانب، إلا أن بعدد المجالات التي انتشر فيها مفهومه واختلاف المنطلقات النظرية لموضوعه أدى إلى تعدد وتنوع اجتهادات واهتمامات الباحثين التي أسهمت في تغذية هذا الاختلاف.

1. التطور التاريخي للاهتمام الفكري بالإبداع:

من الصعب على المرء أن يحدد الفترة التاريخية لظهور الإبداع أو يحصره بفترة تاريخية معينة، وذلك لأن الإبداع ظاهرة قديمة قدم هذه الحياة وحديثة حدثة هذا العصر في آن واحد، إذ يمكن أن نستدل على قدمه من خلال خلق الله سبحانه وتعالى لهذا الكون بما فيه من أحداث وأشياء بأحسن خلق وتكوين، وخير الأدلة على ذلك هو كلام الله سبحانه وتعالى بقوله العزيز (الله بديع السماوات والأرض، وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون) (سورة البقرة، الآية 117)، ومعنى تفسيرها ذلك أن الله تعالى مبدعها وصانعها على غير مثال سبق، وكذلك قوله تعالى (قل ما كنت بدعا من الرسل) (الأحقاف، الآية 9)، أي ما أنا يا محمد أول من جاء بالوحي من عند الله أو بتشريع الشرائع، بل أرسل الله الرسل قبلي مبشرين ومنذرين، فأنا على مثالهم وهدهم.

كما ويؤكد على مقولة أن الإبداع ظاهرة قديمة هو منذ أن دبت البشرية على الأرض، ومنذ بدء الخليقة والإنسان يبدع ويخترع كما هو الحال أيضاً الجماعة والمنظمة والمجتمع، والتاريخ مليء بالأمثلة التي لا حصر لها على الإبداعات البشرية ابتداء من أداة الصيد واكتشاف النار التي ابتدعها الإنسان وانتهاء بالإبداعات التكنولوجية الدقيقة (Nano Technology) التي تمثل ظاهرة الإبداع البشري الحديث المنتشرة في كافة أنحاء المعمورة¹.

تأكيداً على ذلك لم يحدد (B.H.Boar) فترة معينة للإبداع والابتكار بل حدد خمسة عصور تاريخية لتطور الإبداع والابتكار من خلال الإنسان وهي²:

- العصر البدائي: Early Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.
- العصر الزراعي: Agricultural Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض والزراعة ورمزها المحراث الزراعي.
- العصر التجاري: Commerical Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة فيه هي عملية المقايضة وتبادل السلع أو التجارة التي تتحكم بها
- العصر الصناعي: Industrial Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك البخاري.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 44.

- **عصر المعلومات:** Informational Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية ورمزها المعلومات المعالجة بالشركات المحوسبة والمليئة بالمعرفة. على أية حال فقد صار الإبداع اليوم أحد مقاييس أجل البقاء والنمو في السوق، بدأت تهتم به بشكل منظم ومكثف عن طريق إعطاء أولوية للبرامج التدريبية للإبداع، حيث بعد عملية أجريت سنة 2002 من قبل الباحثان "جلاثمن" مسح "ماليا" (Glatham, L Mealiea) وجد بأن نحو 25 % من الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريبات في مجال الإبداع لعاملها وهو ما مثل زيادة في الإنتاجية بمقدار 54% في السنوات الأربعة اللاحقة¹.

2. مفهوم الإبداع:

تنوعت وتعددت مفاهيم الإبداع، ولكن المتفق عليه أن هذا المصطلح منذ القدم إلى يومنا هذا هو الإتيان بالجديد المسير لكل مرحلة من المراحل الزمنية.

1.2. لغة:

الإبداع في اللغة من بدع الشيء، أي ابتدعه أو أنشأه وهو ما يعني الإتيان بفكرة أو بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة. والأصل اللغوي لكلمة الإبداع هو " بدع " بمعنى اخترع ومنه بدع الشيء أي اخترع أو ابتكره وأوجده².

من معاني كلمة أبداع نجد أيضا اخترع وابتكر وجدد وأتقن في صنع شيء ما. ومما يلاحظ من التعاريف اللغوية السابقة أن مصطلح الإبداع له دلالة لغوية متقاربة تصب كلها في معنى واحد هو الإتيان بشيء جديد ومبتكر وغير مألوف.

2.2. اصطلاحاً:

يعرف الإبداع Creativity على أنه القدرة على الإتيان بشيء جديد إلى الوجود سواء كان ذلك حل جديد لمشكلة موجودة أو طريقة عمل جديدة، أما الابتكار Innovation فهو الاستغلال الناجح لهذه الأفكار من خلال إضافة شيء جديد لمنتج موجود، أو طريقة عمل معينة، حتى يصبح هذا المنتج يلبي حاجة غير مشبعة أو تصبح طريقة العمل تودي بشكل أفضل³.

يعرف الإبداع أيضا بأنه القدرة على التفكير بأشياء جديدة وتطوير أفكار جديدة واكتشاف طرق جديدة للنظر في المشاكل والفرص، أما الابتكار فهو فعل أشياء جديدة والقدرة على تطبيق أشياء جديدة والقدرة على تطوير حلول مبتكرة للمشاكل والفرص بالشكل الذي يحسن معيشة الأفراد والمجتمع، لا يعبر الإبداع على

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص 27.

² محمد بن أبي بكر بن مختار الرازي: مختار الصحاح، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الرابعة، بيروت، لبنان، 1986، ص 223.

³ Okpara.F.O: The value of creativity and innovation in entrepreneurship, Journal of Asia entrepreneurship and Sustainability, Volume III, Issue 2, 2007,p2.

القدرة في خلق أفكار جديدة من العدم وإنما توليد أفكار جديدة من خلال الجمع بين الأفكار الحالية أو تغيير أو إعادة تطبيقها"¹.

في حين يرى gowan: الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم، حيث يتطلب الإبداع مجموعة من الخصائص الشخصية يجب أن تتوفر في بيئة ملائمة أما torance فقد عرف الإبداع بأنه هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام ونقص المعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين².

ويعرف الإبداع أنه عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج³. أي أن الإبداع هو تطبيق أفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على جودة المنتجات والخدمات والتي تساهم في تحقيق رضا العميل.

الفرق بين الإبداع والابتكار: تطرق الباحثون والدارسون لمفهوم الإبداع (Creativity) من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ونظرته إلى الإبداع، ويميز بعضهم بينه وبين مفهوم الابتكار (Innovation).

إن الكثير منا تراه لا يفرق أحيانا بين الإبداع والابتكار بل يرى أنهما كلمتان تدل على معنى واحد بل لا يجد أن هناك فرق يذكر بينهما والحقيقة أن هنالك فرق بين الإبداع والابتكار، من حيث مناقشة مفهوم الإبداع والابتكار نجد أن: الابتكار إنتاج الجديد لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة ففي هذه المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج.

بينما الإبداع يعني إيجاد الجديد شريطة أن يتصف هذا الجديد بالجمال كما هو الحال في الفنون التشكيلية، نجد تلخيص بين الإبداع والابتكار وأهم ما يميزه في الجدول التالي:

¹ إسحاق خرشي: المقاولاتية البحث عن الفكرة - إنشاء المؤسسة - المرافقة المقاولاتية، الناشر ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، الجزائر، 2021، ص 35.

² جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 80.

³ طارق السويدان، محمد العدلوني: مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي، الطبعة الثانية، الكويت، 2002، ص 18.

الجدول رقم (3-1): الفرق بين الإبداع والابتكار

البيان	الإبداع (Creativity)	الابتكار (Innovation)
المحاولة	فردية	جماعية
العملية	متقطعة، لحظية	مستمرة، طويلة
الأثر	غير قابل للقياس، محتمل	قابل للقياس، مؤكد
التكوين	استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الإستراتيجية
نوع الاجتماعات	عصف الأفكار	تسيير المشاريع
نوع التفكير	تضارب الأفكار وتشعبها	تقارب الأفكار والإقناع حولها
دور المشرف أو المسؤول	التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق
أهميتها في المؤسسة	مصدر (Resource)	كفاءة (Completeness)

المصدر: عجيلة محمد، تيماري عبد المجيد، دور القطاع الصناعي في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الكتاب الجماعي (القطاع الصناعي في الجزائر الواقع والرؤى المستقبلية)، الجزء الأول، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2021، ص 110.

يمكن القول، كتلخيص لما جاء في الجدول السابق، أن الإبداع تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الفرد نفسه، أما الابتكار هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين، وعلى اعتبار أن الأولى هي عملية إدراكية وعقلية، والثانية عملية تفاعلية¹.

3. أنواع الإبداع:

يمكن القول بأن الإبداع يمكن أن يأخذ صوراً مختلفة إلا أن أكثر المجالات شيوعاً في هذا الأفكار هي²:

1.3. الإبداع الجزئي (التدريجي) والإبداع الشامل (الجزري):

إن الإبداع الجزئي يمثل الحالة المعتادة للتطوير والتحسين والتي تجري وفق منهج يضيف ويحسن على المنتجات والخدمات الحالية التي تطرحها المنظمة، وإذا ما طاول هذا النوع من الإبداع التدريجي الجانب الإداري والتنظيمي فإنه يعني إدخال تغييرات طفيفة للتحسين على المنهج والمنظور المعتمد من قبل المنظمة في ممارستها الإدارية والتنظيمية، أما الإبداع الجزري فهو عبارة عن إنتاج سلع وخدمات جديدة بالكامل أو بشكل رئيسي وكذلك تطوير تكنولوجيا جديدة لتحل محل أخرى قديمة، وعادة ما يقع هذا النوع ضمن برامج ومشاريع واسعة ومدروسة تحتاج إلى إمكانات كبيرة ورعاية خاصة من الإدارة العليا. فالمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية الإبداع التدريجي بخطوات تدريجية تحسينية مستمرة تحقق إبداعاً جزئياً.

¹ عجيلة محمد، تيماري عبد المجيد: دور القطاع الصناعي في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الكتاب الجماعي (القطاع الصناعي في الجزائر الواقع والرؤى المستقبلية)، الجزء الأول، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2021، ص 111.

² منصور طاهر حسن، الخفاجي نعمة عباس: نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص ص 203 - 205.

2.3. الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري التنظيمي:

إن الإبداع التكنولوجي يمثل الجانب الملموس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكذلك تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية، إن هذا النوع من الإبداع ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، لذلك يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير مترادفاً مع ترابط عالي لعمليات التصنيع والإنتاج، أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع. أما الإبداع الإداري والتنظيمي فيتجسد في تغيير وتطوير العمليات الإدارية والتنظيمية والتي بواسطتها تنتج وتوزع السلع والخدمات من قبل المنظمة.

3.3. إبداع مرتكزة المنتجات وإبداع مرتكزة العمليات:

إذ كان الإبداع هادفاً إلى تغيير الخصائص والمكونات المادية والأدائية للسلعة أو الخدمة وذلك بتحسينه وتطويره أو بإنتاج بديل عنها جديد بالكامل، فإن هذا النوع من الإبداع يسمى منتجات. أما إذا كان المرتكز للعملية الإبداعية قائماً على أساس تغيير وتحسين وتطوير طرق التصنيع والإنتاج والتوزيع والإدارة والتنظيم في المنظمة فيدعى هذا بإبداع العملية.

4. ركائز وعناصر الإبداع:

تعددت وتنوعت ركائز وعناصر الإبداع، والتي تمثلت فيما يلي:

1.4. ركائز الإبداع:

المؤسسات المبدعة التي لا تقفناً تبحث عن الجديد، لتوفر الحوافز السخية للعاملين ليوصلوها ويصلوا معها لمثل ذلك الوضع الجيد الذي لا يتم إلا بهم وبوجودهم. ويمكن أن يأخذ الإبداع عدة صور منها:

- ابتكار فكرة جديدة Innovation أو منتج جديد، أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة.
- التجميع Synthesis لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.
- التوسع Extension باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة.
- الاقتباس Imitation أو تقليد تجارب الآخرين.

ويحدد بيتر ووترمان Peter & Waterman ركائز للتفوق والإبداع وهي¹:

- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.
- التركيز على الأداء.
- تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع.
- معاملة العاملين بكرامة وإنسانية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

¹ محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 314.

وأياً كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع، فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الإبداع، ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع مؤسسة ما وجمود مؤسسة أخرى.

2.4. عناصر الإبداع:

إذا توقفت منشأة ما عن دعم وتعزيز الإبداع أي عدم توفير الإمكانيات المناسبة (الثقافة التنظيمية السليمة)، ولم تهتم بتدريب العاملين فيها كيفية إنجاز العمليات الابتكارية الجماعية أو الفردية السليمة وأهملت مستويات الابتكار الشخصي والجماعي، لن تتمكن هذه المنشأة من التكيف مع التحديات العصرية ولن تتمكن من حل مشكلاتها، وبالتالي لن تحصل على المنتجات (الإنتاج) التي تساعد على البقاء والنجاح، وأهم عناصر الإبداع في المنظمة هي:

1.2.4. المناخ الذي يقع فيه الإبداع: لا بد للإبداع أن يقع في بيئة تساعد على البروز والتطور، والمنظمة هي أفضل بيئة يمكن فيها أن يخرج كل طاقته الإبداعية

2.2.4. وجود الشخص المبدع: لا بد من معرفة الأشخاص الذين يتمتعون بقدرة إبداعية وتحفيزهم وتشخيصهم على استخراج واستغلال أفكارهم الإبداعية

3.2.4. الإمكانيات: لكي تتم عملية الإبداع لابد من وجود الإمكانيات اللازمة للابتكار، فمهما كانت القدرة الابتكارية ومستوى ارتفاع المعرفة والمهارة لن يتمكن من الاستفادة من هذه القدرات والطاقات ما لم تشجعه، فقد برهنت هذه الدراسات العلمية أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المنشأة.

كما أن الاتصال الفعال سواء مع البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة يعتبر من الأمور الحيوية والهامة بالنسبة للابتكار الناجح، والمنظمات التي تدرك المعلومات الخارجية الجدية ذات الصلة والأهمية، فالقائد الفني والمبتكر هو الذي يهتم بوضع شبكات اتصال غير رسمية قوية والذي يطلق عليها بحارس المدخل الذي يميل إلى تنمية شبكات اتصال مع المتخصصين والموهوبين خارج وداخل المنظمة فهو مصدر جيد للأفكار وله توجه للابتكار.

4.2.4. العمليات: هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارات الابتكار في حل المشكلات داخل المنظمة، وبالرغم من هذه الأساليب تهدر الكثير من الوقت إلا أنها تأتي بتجربة فعالة¹.

ويرى من اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع كذلك تتمثل في القدرة على التخطيط الاستراتيجي Strategic Thinking، وبناء ثقافة مؤسسية Culture Building وفيما يلي التعريف بكل منها:

5.2.4. التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking: يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها. وتركز الثقافة المؤسسية على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، وهو أمر ليس بالهين عمله، وقليلاً ما نجده في الدول النامية وفي مؤسساتها، حيث

¹ لنا جمال: إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017، ص 13.

أن جهود العاملين غالباً ما تكون مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي. فقليلاً ما نجد المؤسسات تهتم بإيجاد مثل هذا المناخ، بل إن عدداً لا بأس به من المديرين لا يستطيع تصور وجود مناخ العائلة في المؤسسة، بل على العكس من ذلك يرى أن استمراره كمدير مرهون بوجود الصراعات لأن ذلك هو الذي يضمن له الاستمرار، وتمكين قبضته على المؤسسة ويرى مثل هؤلاء الأشخاص ارتباطاً وثيقاً بين القدرة على ممارسة السلطة، وبين انقسام وتشردم العاملين. فلا ينظر بعض المديرين نظرة إيجابية لتألف العاملين، بل يرى مثل هؤلاء المديرين أن مثل هذا الانسجام يهدد سلطاتهم مما يدعوهم للتفكير في أساليب تخلخل هذا التوافق، بشكل يجعل ممارستهم للسلطة أمر مطلوب لتوفير الحد الأدنى من استتباب الأمن وعدم تفجير الصراعات في المؤسسة.

6.2.4. بناء الثقافة المؤسسية Organizational Culture Building: تتمحور عملية الثقافة المؤسسية حول التركيز على احتياجات العاملين، والنظر إليهم كأعضاء أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة، ولعل هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية أصبحت قوة اقتصادية عظمى في العالم. إذ تعتبر المنظمة الإدارية في اليابان بمثابة أسرة كبيرة، يمكن للمسؤول عنها أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي دونما أن يطالبوا بأجور إضافية، حيث ينظرون لأنفسهم كأعضاء في أسرة ولذلك وبالمقارنة مع الدول الأخرى، لا نسمع في اليابان عن حدوث إضرابات عمالية كثيرة، أو مطالبات بزيادة الأجور. وفي المقابل فإن تلك المنظمات تتحمل العاملين في فترات الهبوط الاقتصادي حيث لا تفصل بعضهم عن العمل بل تستبقهم جميعاً، وإن استلزم الأمر فقد يتم الاتفاق على تخفيض أجور الجميع لتجاوز الظروف الصعبة. فالمؤسسات هناك تهتم باختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستوى حياتهم، وتعتبر ذلك استثماراً مهماً لها¹.

كذلك تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، لكن أجمع على أن أفضل تصنيف هو ما قدمه "غيلفورد Guilford" ومعاونوه للعوامل المختلفة المكونة للإبداع والتي تمثلت في²:

- **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار والتصورات الإبداعية في وحدة زمنية محدودة تتنوع وتشكل من:
 - **طلاقة الكلمات:** أي سرعة إنتاج الكلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها وتركيبها.
 - **طلاقة التداعي:** أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
 - **طلاقة الأفكار:** أي سرعة استرداد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
 - **طلاقة التعبير:** بمعنى القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عنها بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.
- **المرونة:** وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة

¹ محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 316.

² خيرة عيشوش: الإبداع التنظيمي مدخل حديث للتبني والاستدامة، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2021، ص 29.

- إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.
- **الأصالة:** وتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها أو بعبارة أخرى رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ويقصد بها أيضاً الإنتاج الغير مألوف والذي لم وتسمى الفكرة أصلية إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة يسبق إليه أحد، وتتصف بالتميز.
- **الحساسية للمشكلات:** أي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف الواحد، ويعني هنا نواحي النقص والقصور بسبب نظرتة للمشكلة نظرة غير مألوفة، والحساسية أكثر لها أو الموقف المثير للجدل.
- **إدراك التفاصيل:** تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفاصيل متعددة لأشياء محدودة، وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض.
- **المحافظة على الاتجاه:** المحافظة على الاتجاه تضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة¹.

5. مبادئ الإبداع:

- قام بيتر دراكر بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات، يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont's)، والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:
- إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية آفة الذكر، وعلى الرغم من أن أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.
- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.
- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر. أما الأعمال التي يجب تجنبها فهي:
- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

¹ خيرة عيشوش: مرجع سبق ذكره، ص 30.

- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر¹.

6. مراحل العملية الإبداعية:

هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية، فقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية الإبداع إلى²:

- **مرحلة الإعداد** ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.
- **مرحلة الاختبار والاحتضان** وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.
- **مرحلة الإشراف** وهي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.
- **مرحلة التحقيق وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.**

ومن المحاولات أيضاً في اتجاه المراحل تقسيم هاريس (Harris) الذي يتكون من ست خطوات لعملية الإبداع هي:

- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما.
- جمع المعلومات.
- التفكير في المشكلة.
- تصور الحلول.
- تحقيق الحلول، أي اثباتها تجريبياً.
- تنفيذ الأفكار.

أما شتاين (Stein) فيرى أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبته فهي تتداخل وتمتدج معاً خلال فترة زمنية معينة، لذا فهو يقترح ثلاث مراحل هي:

- تكوين الفرض: وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من عدد كبير من الأفكار.
- اختبار الفرض: وذلك لتحديد صلاحية الفكرة وعدم صلاحيتها.
- الاتصال بالآخرين لتقديم الإنتاج الإبداعي.

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 397.

² أميمة الدهان: نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1992، ص ص 187-188.

7. مستويات الإبداع في المؤسسات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية لمنظمات المعاصرة، وهي:

1.7. الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع. ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

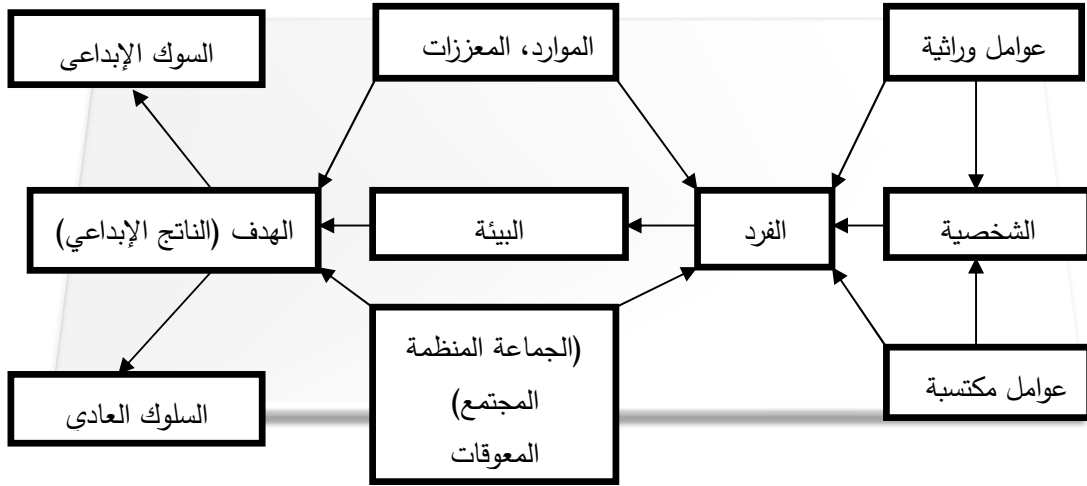
أما الكاتب روبي (Robey) فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة.
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
- الأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المؤلف في التفكير والتعبير.
- شفافية تجاه المشكلات.
- وضوح الرؤية.

يلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الإنسان المبدع، إلا أن هنالك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات هي: حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات والتلقائية والتنافس، وعدم الكبت، وتحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطرة،

والمرونة وعدم الانصياع¹.

الشكل رقم (3-1): مكونات الإبداع على مستوى الفرد



المصدر: الحسنية سليم إبراهيم، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج منظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة مصر، 2009، ص 248.

2.7. الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة.... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب (synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة، كما ونوعاً، بالعوامل الآتية:

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الأمنية: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد)، تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة²:

¹ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 305.

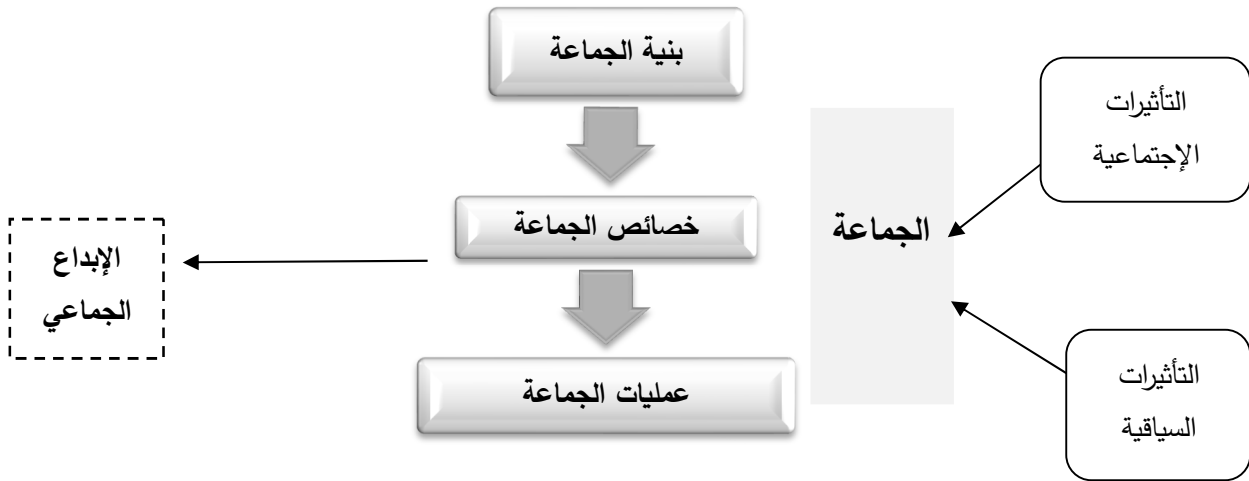
² أميمة الدهان: مرجع سبق ذكره، ص ص 193-194.

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تقتفر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

يقترح الباحث "وودمان" (Woodman) ثلاثة عوامل داخلية تؤثر في الأداء الإبداعي للجماعة وهي بنية الجماعة، خصائصها وآليات عملها، وعامل خارجي يتمثل في السياق التنظيمي الذي يحيط بظروف الإبداع أو التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة، هذه العوامل لها علاقة مباشرة مع النشاط الإبداعي لجماعات العمل وفرق البحث والتطوير.

معادلة الإبداع الجماعي = دالة الإبداع الفردي × بنية الجماعة خصائص الجماعة «عمليات الجماعة × تأثيرات اجتماعية تنظيمية»

الشكل رقم (3-2): مكونات السلوك الإبداعي الجماعي



المصدر: الحسنية سليم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، 259.

3.7. الإبداع على مستوى المؤسسة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالي التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت¹:

¹ عبد المعطي عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، 1994، ص ص 277-278.

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

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

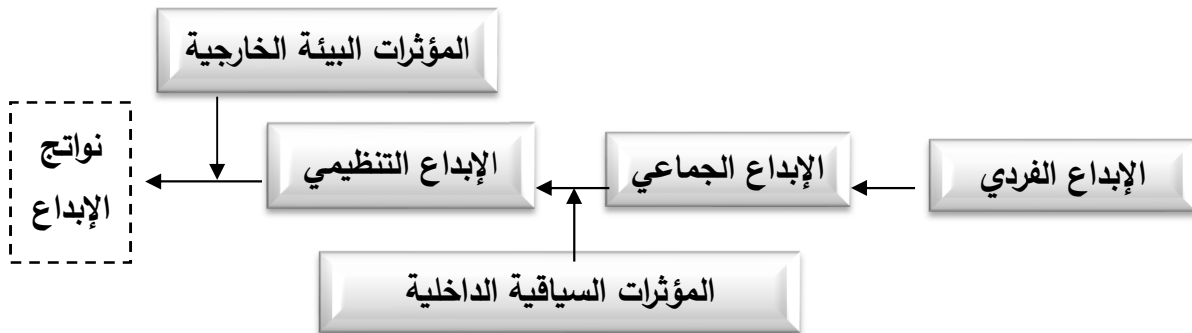
3.3.7. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

4.3.7. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات: من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

وعليه فالإبداع على مستوى المنظمة هو حصيعة الإبداعات الفردية والجماعية، ويعرفه "وودمان" على أنه نواتج الإبداع لنظام اقتصادي اجتماعي تقني معقد يعمل بدلالة الإبداع (الفردية والجماعية) والمؤشرات السياقية بما فيها تلك المتأتية من البيئة الخارجية¹.

الشكل رقم (3-3): آلية عمل الإبداع التنظيمي



المصدر: الحسنية سليم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 265.

¹ خيرة عيشوش: مرجع سبق ذكره، ص 36.

في دراسة - تعتبر من أشهر الدراسات - حول فعالية المنظمات، قام الكاتبان (Robert Waterman) بدراسة (40) منظمة من المنظمات الأمريكية المتميزة والمبدعة، تبين أن تلك المنظمات تتصف بالخصائص المشتركة التالية:

- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لكي تستطيع المنظمة تفهم حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات.
- السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية، وتعزيز روح الريادة والإبداع.
- السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال.
- تطوير قيم ومثاليات وافتراسات واعتقادات (التوجه القيمي) في العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية، مع وجود حد أدنى من العاملين في أنشطة الخدمات المساندة.
- استمرار تركيز الاهتمام على مجال العمل الذي تفهمه وتعرفه المنظمة وعدم الانتقال إلى مجالات أخرى لا تملك المنظمة مهارة متأصلة في هذا المجال.
- الجمع بين الحزم واللين في أن واحد، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هنالك استقلالية وتفويض السلطة (رقابة فضفاضة) في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع¹.

8. نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات، وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات، والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي²:

1.8. نظرية (March & Simon) :

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع من الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

¹ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 307.

² عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 16.

2.8. نظرية (Burns & Stalker) :

وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3.8. نظرية (Wilson) :

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة، وهي إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب. عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4.8. نظرية (Harvey & Mill) :

قد استفادا مما قدمه كلا من (Bums & Stalker) (March & Simon)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخللها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة)، وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

5.8. نظرية (Hang & Aiken) :

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة

وحددت مراحل الإبداع كالاتي¹:

- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Sirmen).

6.8. نظرية (Zaltman & others):

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع².

9. استراتيجيات الإبداع:

قد ميز (RISFoundation 2004) بين أربعة أنواع من استراتيجيات الإبداع والتي تم اختيارها في الجانب العملي من الدراسة لأهميتها لتي برزت عن طريق تجارب المنظمات العالمية فضلاً عن ملاءمتها لتوجهات الدراسة وهي³:

1.9. إستراتيجية التكامل Integration Strategy:

من أجل تطوير نظام انسيابية المعلومات، ولضمان نمو المنظمة، يجب أن يكون هناك درجة من التفاعل بين إدارات المستوى الوظيفي وهي: (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية) ويتجدد التفاعل على مستوى الأعمال ككل وعلى مستوى أهداف المنظمة، على مستوى رسالة المنظمة، وهذا يحتاج جميعه إلى إستراتيجية تكامل من أجل تطوير المنظمة، وتكون الأهداف الإستراتيجية التكامل على النحو الآتي نصه:

- الارتقاء بثقافة الإبداع خلال جميع مستويات المنظمة.
- مساعدة جميع أقسام المنظمة في إتباع سياسة التغيير عن طريق الإبداع.
- تشكيل ظروف ووسائل من أجل تنفيذ إستراتيجية الإبداع.

2.9. إستراتيجية زيادة القدرة على إنتاج الإبداع (إستراتيجية خلق للإبداع) Increase the Ability

:Strategy

تدفع العولمة بالعديد من المنظمات في بيئة الأعمال باتجاه التكيف مع الأوضاع التنافسية الجديدة

¹ عبد الله حسن مسلم: مرجع سبق ذكره، ص 17.

² عبد الله حسن مسلم: مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ إردان حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي: الإدارة الإستراتيجية مدخل في استراتيجيات الإبداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، 2021، ص ص 191-195.

ومواجهة السوق العالمية، فالإبداعات هي الوسيلة الأكثر أهمية لبقاء الميزة التنافسية، وهذا سوف يشكل أساساً لرفاهية المنظمة المبدعة أولاً وللقطاع الذي تعمل فيه ثانياً.

الإبداعات إلى حد كبير تحدد بعوامل خارجية مثل متطلبات السوق، محددات رأس المال، ومدى التقانة والخدمات الضرورية لتنفيذ ذلك، إلا أن العامل الأساس يتمثل في القدرات الداخلية للمنظمات لتنفيذ الإبداعات التي تتركز في التقانة والموارد المادية، ودافعية الإدارة، مجتمعة لتطوير إستراتيجية المنظمة، المهارات التنظيمية واستيعاب رأس المال الفكري مثل التعليم ومهارات الأفراد والولاء التنظيمي.

أما أهداف هذه الإستراتيجية فيكون على النحو الآتي نصه:

- التغلب على كل ما يعيق عملية الإبداع.
- تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي لدى الأفراد.
- تعزيز الموارد المالية لدعم التقانة ولتشجيع عملية الإبداع.

3.9. إستراتيجية البحث والتطوير Research & Development Strategy:

يعد قسم البحث والتطوير (R&D) من الأقسام الأساسية في منظمات الأعمال والذي يمثل مصدر من مصادر المعرفة، والدراسات البحثية، ومسؤول عن صياغة إستراتيجية البحث والتطوير وتنفيذها، بوصفها نوع من أنواع إستراتيجيات الإبداع، وتشارك تلك الإستراتيجية في التطوير التقني للمنظمات الحالية أو لخلق منظمات جديدة، وأن نقل التقانة وإنشاء منظمات جديدة من قبل العلماء خاصة، ربما يكون عاملاً ضرورياً ومهماً في تطوير المنظمة بصورة خاصة والقطاع الذي تعمل فيه بصورة عامة.

أما أهداف هذه الإستراتيجية فيكون على النحو التالي:

- وضع هيكلية وقواعد لتسهيل التعاون العلمي بين المنظمة والقطاعات الأخرى.
- خلق دورات تعليمية لتلبية حاجات المنظمة لاختصاصات معينة.
- الاهتمام بالعنصر البشري، لحاجة البحوث إلى تطوير الطبيعة الذهنية للفرد.
- الدعم المالي للمشاريع البحثية لتشجيع الإبداع والحصول على عوائد.

4.9. إستراتيجية بناء أساس حديث للإبداع Building Modern Creativity infrastructure Strategy:

يتطلب نمو المنظمات واستمراريتها خلق أساس في نوعية عالية وتخصصية، ويمكن تقييمه بسهولة، يتضمن خدمات استشارية، ومراكز تقنية مركزية، وتبني الثقافة، وإنشاء مختبرات لتوفير الخدمات، ووسائل لتمويل الإبداع، وغالباً ما تشير المؤسسات البحثية إلى وجود نقص في التمويل، وإلى حاجة المنظمات إلى تحسينات مستمرة للتوعية والخدمات المقدمة لها.

أما أهداف هذه الإستراتيجية فيكون على النحو الآتي:

- دعم عملية الإبداع بتطوير بيئة العمل.
- تلبية حاجة المنظمات بتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

- تحسين هيكل الخدمات وتوفيرها.
 - موائمة حاجة المنظمات مع تطور الوسائل المالية للإبداع.
- يتضح مما سبق ذكره أن المفتاح الرئيس لاستمرار المنظمات وتطورها وبقائها على قيد الحياة، يكمن في كيفية إدارة المنظمة نفسها بطريقة إستراتيجية عن طريق المتابعة النظامية للإبداع وربطها مع حاجات الزبائن ورغباتهم المتغيرة بما يتلاءم مع قدرات المنظمة المتاحة وإمكاناتها في ضوء القرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وبالشكل الذي يؤدي إلى إيجاد طلب جديد للمنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات القائمة أو تصميم عملية إنتاج جديدة أو تحسينها، وذلك لجعل المنظمة تنافسية في الأسواق¹، ونرى أن الهدف من تطبيق إستراتيجية الإبداع على مستوى المنظمة، يتضح عن طريق البحث عن حلول جديدة لمشكلات متنوعة يترتب عليها مردود اقتصادي واجتماعي وثقافي، إضافة إلى تشكيل تحديات جديدة قادرة على مواجهة المنافسة مع المنظمات الأخرى.

¹ ارادن حاتم خضير العبيدي، احمد محمد فهمي سعيد البرزنجي: مرجع سبق ذكره، 195.

ثالثاً: الإطار النظري للإبداع التنظيمي في المؤسسة

تحتاج المؤسسات اليوم إلى ثقافة المخاطرة والإبداع في جودة الخدمة والأداء للبقاء على قيد الحياة في السوق الحديثة، ولكن معظم العاملين يميلون إلى تجنب المخاطرة والابتعاد عن التغيير، وغالباً ما يتعارضان وينتجان ركود وبالتالي فشل في زرع هذه الثقافة، لهذا لا بد من تعزيز الإبداع من خلال تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة، ومناقشتها مع الجماعة، وتطبيقها على مستوى المؤسسة، فالإبداع التنظيمي هو نتيجة للإبداع الفردي، فالمؤسسات الناجحة اليوم هي من تعزز الإبداع وتشجعه.

1. ماهية الإبداع التنظيمي:

تعددت وتوعدت تعاريف الإبداع التنظيمي، ولكن المتفق عليه على أن الإبداع هو الإتيان بشيء جديد، فالإبداع يقضي على الروتين ويخلق التغيير وهذا ما تسعى إليه المؤسسات التي تسعى لتمييز في ظل بيئة تتسم بالتنافسية، فالمؤسسات المبدعة هي من تحتل الصدارة العالمية.

1.1 مفهوم الإبداع التنظيمي:

يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من أحد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكل خاص وفي العلوم الأخرى كعلم النفس والاجتماع بشكل عام.

الإبداع في اللغة العربية: مشتق من الفعل الثلاثي بَدَعَ، أي أنشأ الشيء وأوجده، فالإبداع بذلك يكون إبداع شيء غير مسبوق.

يعرف الإبداع التنظيمي على أنه "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية"، وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة وقد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وحرية النقاش والاهتمام بأرائهم وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي، كما تم تعريفه بأنه " تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة"¹.

عرفها حريم بأنه عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بشكل عام².

¹ بلال خلف السكارنه: مرجع سبق ذكره، ص 127.

² حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 346.

عرف (Robbins، 1993) الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة. ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهيكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية¹.

كما يعرف الإبداع التنظيمي على أنه المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية². وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل هذه المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة وقد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وحرية النقاش والاهتمام بأرائهم قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي.

يمكن توضيح مفاهيم الإبداع التنظيمي التي وردت من خلال آراء الباحثين وكما مبين فيما يأتي:

الجدول رقم (3-2): مفاهيم الإبداع التنظيمي

المفهوم	الباحث والسنة
هو توليد للأفكار الجديدة والمفيدة، فالأفكار المفيدة يمكن تولدها بعمل بعض التحسينات على الأفكار الموجودة بالفعل، أما الأفكار الجديدة فتتزع إلى أن تكون مختلفة بدرجة كبيرة عن الأفكار الموجودة بالفعل.	الصاعدي، 2007، 128
يتضمن قيام منظمة ما بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها.	الشماع وحمود، 2007، 421.
عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات وإخبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم الآخرين.	خير الله، 2009، 6.
تطوير فكرة وتطبيقها في منتج جديدة أو خدمة جديدة أو عملية جديدة مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي وزيادة فرص العمل وتحقيق الربح.	حريم، 2009، 353.
أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام.	مشهور، 2010، 165.

¹ عاكف لطفي خصاونة: مرجع سبق ذكره، ص 33.

² بلال خلف السكارنه: مرجع سبق ذكره، ص 127.

عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدرات العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجاً جديدة بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه.	حريم، 2010، 299.
التواصل إلى طرق جديدة للحصول منها على نتائج تسعى لتحقيقها.	عامر، 2011، 268.

المصدر: جعفر خانو الزبياري، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-148.

2.1. مصادر الإبداع التنظيمي:

لكي تتميز المنظمة بالإبداع والتطور المستمر فلا بد لها من البحث عن المصادر الأساسية للإبداع لذلك فقد حدد بيتر دراكر P.F.Drucker سبعة مصادر محتملة للإبداع وهي¹:

- المصدر الفجائي أو غير المتوقع: ويشتمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.
- مصدر التعارض بين الواقع كما هو وكما يفترض أن يكون: حيث أن هذا التعارض يؤشر أن هناك فرصة للإبداع، ويضم هذا المصدر على الوقائع الاقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، تعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية.
- الإبداع على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات.
- بنية الصناعة أو السوق: لا بد للسوق أن تتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن وهذا التغيير يعتبر فرصة إبداعية، يضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغيير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغيير الصناعة.
- العوامل السكانية: التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمارهم...، هذا التبدل يأتي بتغيرات تمثل فرصاً من أجل الإبداع ولأسواق وقطاعات سوقية جديدة.
- تبدل الإدراك والرؤية: إن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصاً للإبداع والأهم أن يأتي الإبداع في التوقيت الملائم وفي السوق الفعلية، وهذا ما يمثل الفرصة الحقيقية.
- المعرفة الجيدة: إن الإبداع القائم على المعرفة بكل جوانبها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدراً للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

3.1. مراحل الإبداع التنظيمي:

يرى (حمود والشماخ، 2007) و(مشهور، 2010) بأن مراحل الإبداع تتضمن ما يلي²:

¹ نجم عبود نجم: إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 31.

² جعفر خانو الزبياري: مرجع سبق ذكره، ص ص 151-152.

1.3.1. مرحلة التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

2.3.1. بدأ مرحلة تكوين الفكرة: مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي حمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما أن هذه تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر ضوئها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3.3.1. مرحلة معالجة المشكلة: ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات، التي يجب أن تتخذ بشأنها معالجة والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع فإذا لم تغلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغي العمل به.

4.3.1. مرحلة التبني: إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني (أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير).

5.3.1. مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.

6.3.1. مرحلة التقييم: وهي مرحلة اختيار وتمحيص الأفكار وتطبيق المعايير عليها ومن ثم الحكم عليها بالصلاحيّة أو عدمها.

7.3.1. مرحلة التطبيق: وهي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن أفكارك الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية.

4.1. العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:

العوامل المؤثرة في الإبداع وعلى مختلف مسمياتها تنحصر في مستويين رئيسيين: وهما الإبداع على المستوى الفردي، والإبداع على المستوى التنظيمي، وأن النشاطات أو العوامل المؤثرة في الإبداع متنوعة وعديدة كما بينتها الدراسات وأصحاب الفكر الإداري، ولكن مهما تنوعت وتعددت فإنه يلاحظ أن بعض النشاطات أو المؤثرات الإبداعية ترتبط بالعوامل الشخصية أو الفردية، أي بالشخص المبدع نفسه أو الطبيعة التي يتميز بها عن الآخرين، وبما يجب أن يتمتع به من صفات وخصائص لتُمكنه من أداء عمله بشكل

إبداعي، في حين ترتبط بعوامل أخرى: كالعوامل البيئية والاجتماعية والثقافية، وكذلك العوامل التنظيمية أو الإدارية وما يجب أن تنتهجه إدارة المنظمة من تطبيق نشاطات أو ممارسات إدارية مختلفة داعمة للإبداع التنظيمي ومؤثرة في نفوس العاملين في التنظيم، لحفزهم على الإبداع أو لتنمية قدراتهم وإمكاناتهم الإبداعية، كالمشاركة، والتدريب والتنمية، والثقافة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والحوافز، والنمط القيادي، والتفويض، وفرق العمل، والتمكين التنظيمي، والتخصص الوظيفي والتي تعد من أهم الإستراتيجيات الداعمة للإبداع التنظيمي¹.

1.4.1. مجموعة العوامل الشخصية: يعتبر الفرد المبدع جوهر عملية الإبداع داخل المؤسسة ويتميز بجملة من الخصائص منها²:

- **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية والقدرة على سيولتها وسهولة توليدها؛
- **المرونة:** القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف وتقديم أفكار حول عناصر قد لا تنتمي لفئة واحدة؛
- **الحساسية للمشكلات:** القدرة على الإحساس ورؤية الكثير من المشكلات في آن واحد؛
- **الأصالة:** أي التفكير الأصيل والمستجد الذي لا يكرر أفكار المحيطين به ويقلدهم.

2.4.1. مجموعة العوامل التكنولوجية: وتشمل:

- **كفاءة العاملين في البحث والتطوير:** وهو عامل محدد للإبداع ودرجة التجديد والتحسين؛
- **المخصصات المالية للبحث والتطوير:** إذا كانت الدراسات تؤكد أن الاستثمار في البحث والتطوير هو المؤشر الحقيقي للقدرة على الإبداع في المؤسسات، فإن حيازة المؤسسة على موارد مالية معتبرة لا يعتبر شرطاً كافياً للإبداع بل لابد من تخصيص ميزانية له؛
- **استخدام التكنولوجيا الحديثة:** تعد وفرة الأجهزة والتجهيزات والبرامج الحديثة اللازمة لتطوير الإبداع كبرامج التصميم الحديثة من بين أهم العوامل اللازمة لتحقيق إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود فعلاً؛
- **وفرة المعلومات وقواعد البيانات:** حيث لا تعتبر المعلومات الداخلية الناجمة عن البحث والتطوير كافية لمواجهة التطور التكنولوجي، بل على المؤسسة توسيع حلقة البحث نحو الخارج للحصول على معلومات جديدة؛
- **التعاون مع الجهات الأكاديمية:** إن التعاون مع الجامعات ومراكز البحث فيها بعد عاملاً أساسياً في تحقيق الإبداعات، بل أن المؤسسة تدعم برامج الدراسات العليا في الجامعات من خلال جلب الطلاب وإنجاز بحوثهم عن مشاكل تواجهها لمواصلة البحث من أجل إبداع منتج جديد أو إحداث قفزة نوعية في

¹ عاكف لطفى خصاصنة: مرجع سبق ذكره، ص 76.

² مدحت محمد أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص 75.

تحسين العمليات الإنتاجية¹.

3.4.1. مجموعة العوامل التنظيمية: تتمثل فيما يلي:

- **إستراتيجية المؤسسة:** يمكن لإستراتيجية المؤسسة أن تكون قائمة على الإبداع أي تجعل منه مصدرا لميزتها التنافسية، حيث تعمل على جذب المبتكرين والبحث عنهم؛
 - **القيادة وأسلوب الإدارة:** حيث تعمل القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الإبداع، حيث أن القيادات الإبداعية في المؤسسة تشجع أجواء الإبداع وتخلق الحوافز؛
 - **الفريق:** أصبحت المؤسسات تشجع على استخدام الفرق المدارة ذاتيا، بهدف معالجة خطر التخصص الذي يمكن أن يخلق وظائف متخصصة تكون معزولة مما يفقد المؤسسة روح الوحدة وتكامل الجهود، لذا يجب تحرير هذه الفرق من صرامة القواعد والإجراءات من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد داخل المؤسسة؛
 - **ثقافة المؤسسة:** هي القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية والتي تعطي المؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء، وبما أن الظروف تتغير فإن ثقافة المؤسسة لا بد أن تتغير كذلك وبشكل عام فإن المؤسسات القائمة على الإبداع يفترض أن تكون لديها قدرة عالية على إدخال تغييرات مهمة وخلق جو من يساعد على الإبداع؛
 - **الاتصالات:** تعمل المؤسسات القائمة على الإبداع على تسهيل عملية تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل الإدارات وأقسام المؤسسة وذلك لتسريع عملية اتخاذ القرارات².
- 4.4.1. مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:** تتأثر عملية الإبداع بتغيرات البيئة السائدة في المجتمع، كون أن الأفراد المبتكرين أو المؤسسات هم جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي ينشطون فيه ومن هذه المؤثرات³:

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يبدأ تفاعل الفرد والمجتمع مع العوامل التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه على مستوى الأسرة وتشكل البيئة الاجتماعية الأولى له، ثم يأتي دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز؛
- **العوامل السياسية:** يؤدي دعم القيادات السياسية المستمر للإبداع من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية إلى تفجير الطاقات الإبداعية للأفراد.

¹ مدلس نجاة: العوامل التكنولوجية والتنظيمية للابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2016، ص 136.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 90-93.

³ رندا سعدي: أثر الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة دراسة حالة مخابر Inpha-Médis للصناعات الدوائية، أطروحة الدكتوراه في الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، 2019-2020، ص 19.

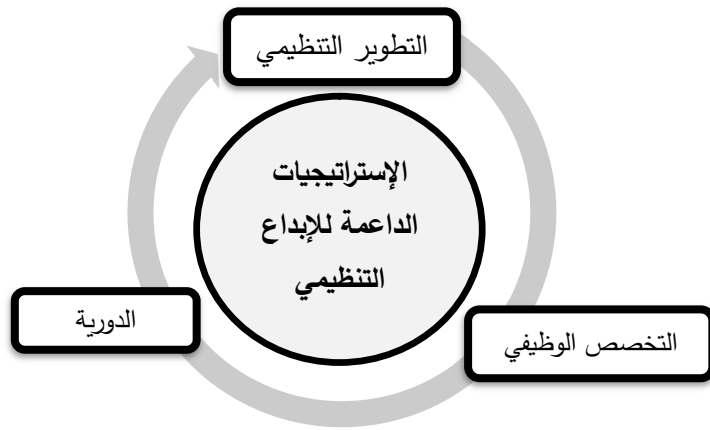
5.1. إستراتيجيات داعمة للإبداع التنظيمي:

حظي الإبداع التنظيمي باهتمام واسع في الآونة الأخيرة من قبل الكتاب والباحثين والإداريين ومراكز

العلم والبحث وذلك انطلاقاً من ازدياد مبدأ التفهم والإدراك فيما يعود به من أثر على تحسين الأداء في المنظمات، الأمر الذي أدى إلى الوقوف بتمحص في هذا الاتجاه وتحليل العوائد التي يمن أن تحققها المنظمات من خلال استخدام استراتيجيات معينة كأساليب داعمة للإبداع التنظيمي، وفي ذا المبحث سيتم التركيز على بعض النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على الرغم من تعددها.

حيث توافقت آراء بعض الكتاب والباحثين لمجموعة من الاستراتيجيات أو النشاطات كما سماها البعض التي تعتبر داعمة للإبداع التنظيمي وسنتعرض أهمها.

الشكل رقم (3-4): الاستراتيجيات الداعمة للإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1992، ص192

هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة. ومن هذه أبرز هذه الإستراتيجيات¹.

1.5.1. التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المؤسسة، تدريب الحاسوبية، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير. إن التطوير التنظيمي يركز على الأفراد والعلاقات والتغيير.

2.5.1. التخصص الوظيفي: وهو قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية،

¹ أميمة الدهان: مرجع سبق ذكره، ص192.

مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. تلاءم هذه الإستراتيجية الأعمال الإبداعية التي تغطي مساحة تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية. وهي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً.

3.5.1. الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة، الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند انتهاء المشروع، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى. ومن الأمثلة أيضاً نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة. كذلك التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة، وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة المشكلات المتشابهة.

6.1. النظريات السوسولوجية المفسرة لعلاقة الإدارة بالإبداع التنظيمي في ظل المراحل المعاصرة:

عن علاقة الإدارة والإبداع التنظيمي في ظل المراحل المعاصرة فقد برز هناك تفاعل بينهما بسبب التطور في مختلف جوانب الحياة، وانفتاح الدول على بعضها وبناء العلاقات بينهما، واتساع حجم المنظمات وزيادة حدة المنافسة بينهم، بالإضافة إلى ظهور العولمة، وتنوع قوة العمل وزيادة متطلبات واحتياجات السوق والمستهلك¹.

يمكن إيجاز ما تميزت به المدارس في هذه المرحلة كالآتي:

1.6.1. مدرسة علم الإدارة أو المدرسة الكمية: The Scientific Management or quantity School :

تنسب هذه المدرسة التي ظهرت تقريباً في سنة 1950 إلى هيربرت سيمون الذي أعطى تعريفاً للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن الإداري هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر الإدارة اتخاذ القرار"، وعلى الإداري أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال مارش جايمس وريشارد سيرت إلى دراسة آلية اتخاذ القرار.

فهي إذا مدرسة حديثة نسبياً، بدأت بدراسة المنطقة المركزية لعملية اتخاذ القرارات لكنها سرعان ما توسعت ومست كامل ميدان عمليات المنظمة وبيئتها، وتتنظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي واسع، ولا تقصر نظرتها على التركيز الضيق على عملية اتخاذ القرارات، حيث في عملية اتخاذ القرار قد نتعامل مع القرار نفسه أو مع الأشخاص أصحاب اتخاذ القرارات أو مع الجماعة التنظيمية المتخذة للقرار إضافة إلى تحليل عملية اتخاذ القرارات².

تهتم هذه المدرسة بالوصول إلى القرار الرشيد من خلال الاختيار بين البدائل المحتملة، وتتمتع هذه

¹ عاكف لطفي خصاونة: مرجع سبق ذكره، ص 30.

² سهام بلقربي: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة الصحية دراسة ميدانية بمركز رعاية الأمومة والطفولة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2015-2016، ص 60.

المدرسة بالخصائص التالية:

- التركيز بشكل رئيس على القرارات لتأدية الوظائف بفاعلية وكفاءة.
 - التقييم بناء على معايير الفعالية الاقتصادية بالاحتكام إلى المتغيرات القابلة للقياس (التكاليف/ عائد الاستثمار..).
 - الاعتماد على نماذج رياضية رسمية.
 - الاعتماد على الحاسوب بسبب تعقد النموذج الرياضي أو ضخامة حجم المعلومات المعالجة.
- هي المدرسة الإدارية التي ركزت على استخدام البحوث الإحصائية، أي ركزت على الأساليب الكمية أكثر من الأساليب النوعية من خلال استخدام مهارات بشرية على قدر عال من المعرفة في علوم الهندسة والرياضيات والإحصاء والاقتصاد وعلم النفس، وذلك بهدف تحقيق الإبداعية في الوصول إلى الهدف. وقد تم استخدام هذه الطرق والأساليب، إبان الحرب العالمية الثانية لتحديد الأهداف الثابتة والمتحركة بدقة وإصابتها كالدبابات والسفن والطائرات وغيرها من المعدات الحربية.

2.6.1. المنظمة المدرسة الظرفية والموقفية: Contingency Theory: هي المدرسة حديثة نسبياً، التي تنظر على أن تطبيق الأسلوب الإداري يختلف من منظمة لأخرى ولا يمكن تعميم أسلوب محدد لأن الأسلوب الإداري للمنظمة يختلف حسب أهدافها وتنظيمها وحجمها وأنظمتها وقوانينها وخصوصيتها، وكذلك يختلف حسب البيئة التي تتواجد بها المنظمة، وقد ركزت المدرسة الموقفية على حاجة التنظيم المستمر إلى مواكبة التجديد والتغيير لأن حاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة يدعوا إلى ضرورة إحداث الإبداعية في الجوانب التنظيمية، كما أن التغيرات البيئية تفرض على المنظمات إحداث إبداعات تنظيمية بشكل مستمر بهدف تحقيق التميز والمحافظة على البقاء. ويمكن القول أن ما تناولته هذه المدرسة يدعو إلى الإبداع في كل الجوانب التنظيمية والسلوكية والممارسات الإدارية التي يستخدمها المدير وعدم الاعتماد على نمطية واحدة في تطبيق وممارسة الوظائف الإدارية¹.

3.6.1. الإدارة بالأهداف: Management by Objectives: تبلورت آفاق التطورات الفلسفية والفكرية عبر حقب طويلة من الزمن وقد جاءت نظرية الإدارة بالأهداف كرد فعل هادف حول أسلوب الإدارة بالأنظمة والقوانين واللوائح التي بقيت فترة طويلة من الزمن تتحكم بالسلوك المنظمي للعديد من المنظمات الإنسانية التي كانت تدين بالولاء للفكر الكلاسيكي آنذاك. وقد أكد بيتر داركر Peter Durker، وهو أول من استخدم مفهوم الإدارة بالأهداف من أن ما تستهدفه المنظمات العاملة هو تحقيق النجاح من خلال إنجاز أهدافها وأن هذا لا يتأتى إلا من خلال خلق تصور كامل حول الأفراد العاملين وعن المنظمات ذاتها وتحديد صورة واضحة للمسؤولية المناطة بها وأن يتم تقديم تصور شاملاً وكاملاً عن الجهود المراد تعبئتها باتجاه الهدف المزمع إنجازه والمتطلبات الكفيلة ببلوغه وأن يتبنى الإنجاز فرق عمل متجانسة في الأداء وفق تناسق بين

¹ عاكف لظفي خصاونة: مرجع سبق ذكره، ص 31.

- أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأن توافر مثل هذه لا يتم إلا من خلال تحديد جملة من المتطلبات وهي¹:
- اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.
- الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ.
- اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذ اقتضت ضرورة الإنجاز ذلك أي إتباع مبدأ (المرونة في التنظيم).
- الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارستها، لمتابعة الإنجاز بغية تصحيح الانحراف في العمل، القيام بإتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين.
- اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الانضباط الذاتي.
- إتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية (الرجعية) بصورة فعالة وأن الشروع باعتماد هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية التالية:
- المهارة في وضع الأهداف.
- المهارة في تطبيق الأهداف.
- المهارة في القياس والمتابعة والتصحيح.
- انتهاج السبل الواردة أعلاه من شأنه أن يحقق العديد من الإنجازات التي تسهم بشكل فاعل في إيراد العديد من الإيجابيات التي يتضمنها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ومن هذه الإيجابيات ما يلي:
- يحقق زيادة في الإنجاز من خلال عمليات دفع وحفز العاملين على الأداء الإنتاجي أو الخدمي بشكل هادف.
- يضيف حالات فاعلة من الوضوح في عمليات التخطيط الكلي والجزئي لأنشطة المنظمة.
- يساهم في خلق حالات التنسيق حيثما تتشابك وتتداخل القوى التشغيلية في إنجاز الأداء.
- يساهم في بناء أسس عادلة في التقويم ومنح المكافآت.
- يساهم في بناء علاقات تنظيمية للسلطة في مختلف المستويات أفقياً وعمودياً، ويتم أدائها على أساس الدقة الشاملة والرؤيا الواضحة في العلاقات.
- يحول دون بروز الجوانب السلبية التي ينطوي عليها العمل البيروقراطي سواء ما يتعلق منها بالجمود أو التعقيد أو عدم المبالاة.
- إن الركون لاعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف من شأنه أن يحقق للمنظمة العديد من الجوانب الإيجابية الهادفة في التطور والنمو وبرز حالات الإبداع والمبادرة والابتكار ويطلق فاعلية العنصر البشري بكفاءة وفاعلية هادفة.

تبرز علاقة الإدارة بالأهداف بالإبداع من خلال إبداعية العاملين والأداء المتميز الذي يتحقق من

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 93-94.

خلال دقة وضع الأهداف وتحديدها واستخدام أسلوب النهج الإداري المبني على المشاركة والديمقراطية واستخدام التغذية الراجعة للوصول إلى مدى تحقيق الأهداف ومكافأة الأفراد المبدعين في أداءهم وعملهم. ويمكن القول أن هذا النهج في الإدارة يلعب دوراً بارزاً في نجاح جهود الإدارات في تحقيق الإبداعية لدى العاملين.

4.6.1. نظرية الإدارة اليابانية أو نظرية (Japaneeze or Z Theory): تعتبر المدرسة أو النظرية اليابانية من أكثر المدارس والنظريات الإدارية شهرة وتقبلاً لدى المجتمعات، خاصة العربية منها، لسرعة نجاحها ولارتباطها بالقيم الروحية والثقافية والتنظيمية والممارسات الإدارية للشعب الياباني، التي أثارت إعجاب الكثيرين بها، ومحاولة نقل هذه المدرسة وتكييفها حسب طبيعة المجتمعات المستوردة لهذه التجربة الناجحة، النجاح كان مستندا إلى مجموعة من القيم: القيم الروحية والثقافية والتربوية التي يتصف بها الشعب الياباني: لعل مما يذكر أن الروح اليابانية التي تتبدى عبر الخضوع والطاعة والتضحية بالذات من خلال قيمة الصدق تعد لدى اليابانيين روحاً نقية خالصة وذلك على عكس الحال في المجتمعات الغربية. وقد بدأت هذه التقاليد في التبلور من خلال الحركة الفكرية لحكم "توكوجاوا" والتي سميت بمرحلة التعليم القومي والتي استقت أفكارها بدورها من التاريخ الياباني القديم¹.

تتبع الإدارة اليابانية سياسات عديدة منها:

- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة أي الاستقرار والأمن الوظيفي.
 - التأكيد على الجماعة ودورها في صنع القرارات ونمط الاتصالات.
 - التركيز على عمل الفريق في علاقات العمل والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل.
 - تأكيد الانتماء المؤسسي والالتزام والانضباط في العمل وتحمل المسؤولية والاهتمام الشامل بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم، من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم ما يخلق أجواء من التعاون والاحترام المتبادل بينهم.
 - عدم التسرع بالتقييم والترقية والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل².
- وتبرز علاقة الإدارة اليابانية بالإبداع بشكل جلي وواضح، وذلك من خلال ما حققته الإدارة اليابانية من نجاحات على كافة مستويات التنظيم في العمل المؤسسي في اليابان، وقد كان أسباب النجاح يعود إلى الإنتاجات الإبداعية التي تولدت من عنصر الفرد أو العامل الياباني نتيجة ممارسة إدارتهم لطرق وأساليب داعمة لخلق الإبداع وتوليده كأساليب الحفز المادي والمعنوي، والتدريب، والتركيز على التخصص، واختيار العاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية، والتمكين، والعمل الجماعي والمشاركة، وتحمل المسؤولية للعاملين

¹ نغم نذير شكر: فلسفة الثقافة اليابانية المعاصرة، دراسات دولية، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، العدد 45، 2010، ص 70.

² سامية فلياشي: مرجع سبق ذكره، ص 64.

وغيرها من الأنشطة والممارسات الإدارية التي خلقت منهم موظفاً مبدعاً مؤمناً بالولاء والانتماء والمواطنة الوظيفية وتقديس العمل، لذا فالناظر في الإدارة اليابانية يلاحظ أن كل ما تحقق من نجاحات ما هو إلا نتاج إبداعي حققته إدارة مبدعة كفؤة.

مما سبق نلاحظ أن سر تحقيق التميز والإبداع يكمن في طريقة إدارته كما يمكن القول أن تقدم المنظمة أو تراجعها يعود إلى الكفاءة الإدارية التي وفاعلية مهما عظم حجم الموارد. تشكل أحد أهم عناصر الإنتاج والتي بدونها لا يمكن إن تتحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية مهما عظم حجم الموارد¹.

7.1. معوقات الإبداع التنظيمي في المؤسسة:

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير. ولذلك نجد كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة متاحة إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم، مما يؤدي بالدول والبيئات التي تخسرهم إلى الحديث لاحقاً عما يسمى بهجرة الأدمغة Brain Drain، كأحد عوامل التخلف ومن معوقات الإبداع التنظيمي ما يلي²:

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل: ينسى كثير من القائمين على إدارة بعض المؤسسات أن القوانين والتعليمات وسائل وليس غايات بحد ذاتها. لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهماتها بتحقيق الهدف المرجو منها. والمثل على ذلك يتضح، من أن كثيراً من المؤسسات تعتبر أن معيار تقييم موظف ما، هو مدى انضباطيته وانتظامه في الدوام والمغادرة. ورغم أن ذلك عنصر مهم إلا أن مجرد الالتزام بالدوام لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فقد يأتي الموظف إلى الدوام ولكن يقضي يومه دون أداء عمل.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: إن عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على اتباع أسلوب مركزي في الإدارة بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعتمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين، حتى لا يكشفوهم أو يلفتوا الأنظار لقدراتهم، مما قد يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة، وهو ما يرى فيه بعض المديرين تهديداً لهم، ولذا يفضلون أن تعتمد المؤسسة عليهم اعتماداً مطلقاً، رغم ما يضيفه ذلك عليهم من أعباء.
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف السائد، وأسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتياً للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم، إذ أنها

¹ عاكف لظفي خصاونة: مرجع سبق ذكره، ص 32.

² محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص ص 321-322.

صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين لتعاونهم معها، ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة.

- القيم الاجتماعية السائدة: يعني الإبداع وجود فرص التجريب والتفكير بغير المألوف، مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة، وهو أمر قد يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير.
- الظروف الاقتصادية: بشكل عام لا متسع للإبداع مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستوى التنظيمات الإدارية بعدم كفاية الأجور والحوافز المادية. إذ يصرف الموظف في تلك الظروف جل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من تلبية حاجاته الأساسية ولما يترك ذلك الانشغال مجالاً للإبداع.
- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم: إن من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب. ولكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الانقياد والخنوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة.

كما يرى محمود سلمان العميان أن هناك مجموعة التي تحد من الإبداع التنظيمي وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما يلي¹:

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- مركزية الإدارة، وعدم الايمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- عدم الإيثار بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- نبذ الزملاء إن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النبذ والمحاربة والعوز.
- القيادات الإدارية غير الكفؤة ان الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- معوقات تنظيمية وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص ص 401-403.

- ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.
- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.
 - ضعف الولاء التنظيمي والذي يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متعاس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه للإبداع.
 - التفكير غير المتعمق فكثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

2. الإبداع التنظيمي في المؤسسة:

في ظل المنافسة الجديدة التي تعيشها معظم المؤسسات، أصبح التميز والنجاح فيها يكون بتشجيع عمالها على طرح الأفكار الجديدة وتبنيها والمخاطرة في تطبيقها، بهدف تحقيق توقعات وطموحات العميل الخارجي، فالمؤسسات المبدعة هي من تحتل الصدارة على المستوى العالمي في عصرنا الحالي.

1.2. أهمية ومظاهر الإبداع التنظيمي في المؤسسة:

الشركات التي تملك الرؤية هي الشركات التي نود جميعاً أن نعمل فيها. إذ أنها تملك إحساساً قوياً بما تقبل عليه، وكل من يعمل فيها ملتزم بهذا الهدف، وغالباً ما يتمتع رئيسها (أو رئيستها) باحترام كبير، وتكون لقراراته (أو قراراتها) القدرة على تحريك المؤسسة بسرعة نحو الاتجاهات الجديدة، إن الإخلاص في مثل هذه الشركات هو صفة مميزة قوية، كما أن الشعور بالتكاتف الذي يسود الجميع يجعلهم تواقين دوماً للحضور إلى عملهم والمساهمة فيه، لقد أدركت الشركات الفعالية الجوهرية لمثل هذه الثقافة وقامت ببذل الكثير من الجهود من أجل تكوينها¹، فالإبداع التنظيمي له أهمية كبرى في المؤسسة التي تسعى لتحقيق التميز في ظل بيئة تتسم بالتنافسية.

1.1.2. أهمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة: اليوم وفي بيئة الأعمال سريعة التغير، أصبح الإبداع

والابتكار جوهرياً من أجل البقاء، ولأن بقاء المنظمة أو المؤسسة الاقتصادية هدف رئيسي، فالمنظمة التي لا تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار في مجال عملها ستواجه بالتأكيد تحديات كبيرة وصعبة، وذلك لأن منافسيها يقومون بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم، لهذا فإن الإبداع والابتكار من أولويات اهتمام المنظمات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق.

¹ محمد سمير العطائي: فرانسيس هورايب تعريب، تكوين الثقافة الإبداعية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2003، ص 33.

حظي الإبداع والابتكار بدراسات كثيرة في النصف الثاني من القرن العشرين فهو في أرفع مستوياته، من أهم الصفات الإنسانية التي تغير التاريخ، فالمجتمع لا يمكن تغييره تغييراً نوعياً عبر التخطيط، بل عبر أعمال المبدعين.

يشير كونانت (1964) إلى أهمية المبدعين فيقول: " إن عالماً واحداً من المرتبة الأولى لا يعوضه عشرة رجال من الدرجة الثانية في العلوم، إنه لعدم الجدوى أن يسند إلى رجل من الفئة الثانية مهمة حل مشكلة من المستوى الأول".

لذلك فإن الموهوبون والمبدعون الآن هم الأمل الأكبر في حل المشكلات التي تهدد البشرية التي تعددت كما ونوعاً، وصار الموهوبون في أي مجتمع هم الثروة القومية والطاقة الدافعة نحو الحضارة والرقى؛ إذ تمثل الثروة البشرية عاملاً أساسياً من عوامل التغيير والتطور والرقى، فعن طريق الموهوبين والمبدعين تم التوصل للمخترعات الحديثة في شتى الميادين والمجالات، وعن طريقهم ازدهرت الحضارات وتقدمت الإنسانية خطوات واسعة للأمام.

قد أدركت الدول المتقدمة التحديات التي تفرضها الظروف المتجددة للمجتمع العالمي، حيث لم تعد العادات المألوفة كافية لمواجهة المواقف الجديدة، فكل موقف جديد ينطوي على مشكلات متنوعة تتطلب طلاقة في التفكير ومرونة في التنفيذ وأصالة وتفرداً في الحل، ولذلك فتحت تلك الدول أبوابها أمام العقول الموهوبة المبدعة المهاجرة ووفرت لهم الفرص المادية وهيئات المناخ لرعايتهم واستثمار إبداعاتهم في كافة المجالات فصارت سوقاً للموهوبين والمبدعين تقوم عليهم وبهم¹.

يتلخص أهمية إدارة وتبني الإبداع في النقاط التالية²:

- إكساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين.
- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- إكساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
- تحسين الإنتاج والأداء.
- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.
- المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات.
- تمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة.
- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة.

2.1.2. مظاهر الإبداع التنظيمي في المؤسسة: بدأ الاهتمام بالإبداع في إدارة الأعمال، عندما عقد مؤتمراً للإبداع في الولايات المتحدة عام 1958، وهذا يعني دراسة الإبداع بطريقة عملية منظمة، وكظاهرة مؤسسية

¹¹ نيفين حسين محمد: دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول دراسة حالة دولة الإمارات، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص 09.

² عاكف لطفي خصاونة: مرجع سبق ذكره، ص 43.

تتكامل مع مختلف أوجه نشاطات المؤسسة¹.

أما الإبداع فهو موجود منذ وجود المؤسسات، بل ومنذ وجود الإنسان ذاته، فالإبداع صفة ملائمة للإنسان، وإن المقارنة بين المؤسسة الأمس والمؤسسة اليوم تبين مدى الإبداع الذي وصل إليه الإنسان في تسخير مختلف جوانب العلوم الإنسانية لتطوير المؤسسات إلى ما هي عليه الآن.

• **التركيز على وظائف المدير والعملية الإدارية:** واكبت الجهود الأمريكية في (الإدارة العلمية)، جهود أوروبية في المبادئ الإدارية التي سميت بتسميات مختلفة مثل: التقسيمات الإدارية، الوظائف الإدارية، التكوينات الإدارية، أو المبادئ العالمية للإدارة، وقد أطلق على هذه الجهود اسم مدرسة المبادئ الإدارية، وتعتبر هذه المدرسة مبادئها صالحة في كل الظروف، سواء تكونت من الخبرة العملية أو من البحث والتجريب، يعتبر هنري فايول الفرنسي الجنسية أباً لهذه المدرسة، لقد إستفاد (هنري فايول) من خبرته الإدارية في وضع مبادئه الإدارية (وظائف المدير)، والوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة وخصص لها الجزء الثاني من كتابه الشهير (الإدارة الصناعية والعامة) الذي نشر عام 1916 وهذه المبادئ ما زالت عاملة إلى يومنا هذا.

- أما **موني ورايلي** الأمريكيان فقد ألفا كتاب (الصناعة المضطربة) عام 1913 والتي تضم التعاون والتنسيق والتكامل في الأداء، والتدرج الهرمي في السلطة، والقيادة وتفويض السلطة، والتخصص وتقسيم العمل.

- أما **ليندال أروك** اشتهر بمؤلفه (عناصر الإدارة) سنة 1944، لقد صاغ العملية الإدارية ضمن ثلاثة مراحل التخطيط والتنبؤ، التنظيم والتنسيق والرقابة والأوامر.

- أما **لوثر قيولك** تم التعاون مع ليندال أروك في جميع مذكراته الإدارية عام 1993، ويعتبر من مؤسسي التنظيم الكومي، وتوزيع الأعمال بين الوزارات ومديرياتها، كما له توصيات حول المشكلات الإدارية وسبل إصلاح الإدارات في كثير من بلدان الشرق الأوسط.

كانت هذه المدرسة وراء تطور إدارة الأفراد ووظائفها، وبالرغم من أنها وراء تطور الرقابة الإدارية أيضاً إلى أن سبق في ذلك يعود إلى (هنري جانن 1919-1962) من رواد الإدارة العلمية الذي ابتكر مخطط جانن في مطلع القرن العشرين الذي يستخدم لبرمجة الإنتاج ويعتبر وسيلة ناجحة للرقابة الإدارية على خط الإنتاج وتنفيذ المشاريع، كما كان للتطوير وسائل رقابية أخرى مثل (طريق المعالم البارزة، وطريقة تحديد البرامج ومراجعتها).

• **التركيز على العنصر الإنساني (العامل):** مع بزوغ عصر التصنيع في منتصف القرن الثامن عشر، كان الهم الأول والأخير، لأصحاب المصانع وأصحاب العمل هو الكم الإنتاجي الغزير والربح الوفير، ولم يكن العامل حينئذ إلا وسيلة إنتاجية، كما كان حجم الطلب يفوق حجم العرض بكثير، وكان هدف

¹ زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 131-132.

المستهلك الذي لم يكن أوفر حظاً في تعليمه وثقافته من العامل نفسه، أن يشبع حاجاته بغض النظر عن جودة المنتج.

في الوقت الذي انهمك فيه فردريك تايلور بإرساء مبادئ الإدارة العلمية، كان آخرون يعملون في إرساء مبادئ علم النفس الصناعي.

هوجو مونستربرغ الألماني، أبرز أعضاء مدرسة العلاقات الإنسانية استطاع لفت الانتباه إلى ضرورة مراعاة العوامل النفسية كمحفز للأفراد، من خلال كتابه الشهير (علم النفس والكفاءة الصناعية) والذي أصدره عام 1912، أما ليليان جلبرت من رواد الإدارة العلمية اهتمت بأساليب رفع الإنتاجية وضرورة الاهتمام بالعامل وفهم حاجاته، كما أضافت المفاهيم النفسية لممارسات الإدارة العلمية في كتابها الشهير (علم النفس الإداري) الذي صدر عام 1914، أما ولتر ديل سكوت أحد أعضاء مدرسة العلاقات الإنسانية فقد عمل على إدخال مفاهيم علم النفس في مجال التسويق والإعلان الدعائي كما ساهم في تطوير (إدارة الأفراد).

لقد كانت هذه الدعوات وراء تطور علم السلوك التنظيمي على مستوى الأفراد، مثل دراسات الشخصية، الإدراك، الاتجاهات، القيم، التحفيز، تعديل السلوك، الإجهاد النفسي.

• **التركيز على عنصر القيادة (القائد):** لم يكن تركيز مدرسة العلاقات الإنسانية مقتصرًا على الفرد العامل، بل ركزت أيضاً على الفرد القائد، وعلى نمطه القيادي، ولقد تمت الاستفادة أيضاً في هذا المجال من مبادئ علم النفس ونظرياته، وسلوكيات الفرد والجماعة، باعتبار العملية القيادية اتصال بين القائد واتباعه.

• **التركيز على البعد الاجتماعي في المؤسسة:** في ذات الوقت الذي انهمك فيه (فردريك تايلور) في إرساء دعائم الإدارة العلمية، و(هنري فايول) في إرساء دعائم مدرسة المبادئ الإدارية، كان هناك آخرون يعملون جاهدين في إرساء دعائم البعد الاجتماعي للإدارة.

ماكس فيبر اشتهر بنظريته (نظرية المنظمات الاجتماعية والاقتصادية) عام 1894، النموذج المثالي للبيروقراطية الذي وضعه ماكس فيبر في نظريته يعتبر إصلاحاً للتشوهات الاجتماعية في عصره والتي انعكست على أساليب إدارة المؤسسات وممارسة السلطة فيها؛ أما إميل دور كهايم الفرنسي، فقد تطرق للجماعة وديناميكيته في رسالة الدكتوراه 1839، حيث ذكر أن المجموعة من خلال قيمها وأعرافها تستطيع أن تتحكم بتصرف أعضائها في أي مؤسسة اجتماعية؛ أما فلريدو بارتو الفرنسي الإيطالي والذي يعتبر أبا للنهج الاجتماعي في التحليل الإداري والمؤسسي؛ أما تجارب هوثورن (1927-1932) بقيادة (جورج إلتون مايو) فقد أثبت أن المؤسسة وحدة اجتماعية وأن مبادئ علماء الاجتماع السابقة يمكن استخدامها لتحليل الجانب الاجتماعي للمؤسسة.

• **التركيز على المجموعة وفرق العمل في المؤسسة:** لقد ساعد علم الاجتماع على إكمال جانب آخر من جوانب السلوك التنظيمي، مما ساعد على تسليط الضوء على المجموعة وديناميكيته وأعرافها وقوة أفرادها ومكانتهم وأدوارهم وغيرها من خصائص المجموعة، لقد أصبحت مجموعات العمل تدار بطريقة

محفزة، حيث أعطيت مزيداً من الاستقلالية في صنع القرار الخاص بالعمل أو في مجال معالجة إشكالاته¹.

- **التركيز على تصميم وتنظيم المؤسسة:** لمن تتعرض الدراسة إلى طرق المختلفة المتبعة في تصميم المؤسسات، ولا إلا أنواع التصاميم المستخدمة في بيئات متباينة، وإنما سوف تشير إلى مبدأ الموائمة بين التكامل والتنسيق ومجموعاتها وفعاليتها المختلفة، إنها الموائمة بين الجانب الإداري والجانب الفني، بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بين المسؤوليات والصلاحيات، بين الواجبات وبين الميول والرغبات، لقد توجت نظرية النظم على يد بيرتلان في عام 1951 مبدأ التكامل عند تصميم المنظمة أو عند تطويرها أو عند دراسة أحد جوانب المؤسسة لأي سبب من الأسباب.
- **إدارة الجودة الشاملة:** يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة بأنها أعلى مراتب التكامل والتنسيق في هيكلية المؤسسة وتصميم جميع نشاطاتها الفنية والإدارية بهدف الإبداع والتميز والتفرد في الأداء.

في القرن التاسع عشر كانت الصناعات لا تعرف من أمور الجودة إلا مطابقة المواصفات والمقاييس، ومع حلول القرن العشرين عندما بدأ عصر التجميع والإنتاج الحديث، ركزت رقابة الجودة على تقليل التلف في المنتج، وكان أول كتاب مهم في الجودة هو (رقابة الجودة في التصنيع) لرادفورد والذي نشر عام 1922 في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أسس عمليات التفتيش من أجل مراقبته في المصانع.

2.2. تنمية الإبداع التنظيمي والعوامل المساعدة له: لتنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة، لا بد من توفر عوامل مساعدة له تتمثل فيما يلي:

1.2.2. البيئة التنظيمية المعززة للإبداع في المؤسسة: المحور الجوهرى للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد تمثل قاسماً مشتركاً، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية.

فبيئة المنظمة الداخلية - التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات التي من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها، فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانات وقُدوة ونماذج للسلوك الإبداعي.

هناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة، ومن هذه القيم:

- النجاح في السوق يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي، فقبول الإبداع من قبل العميل هو الذي يحدد نجاح الإبداع.

¹ زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص 133.

- وجود الفكرة بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة ونفوذ الشخص الذي يقدم الفكرة. فالقرارات حول الإبداع يجب أن تستند على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المنظمة.
- أن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى الرعاية والمساندة والالتزام من قبل المنظمة. فمهما كانت قدرات الشخص الإبداعية فإنه لا يستطيع تدعيم الجهد اللازم لتقديم إبداع ناجح إذا ترك وحيداً دون مساندة من قبل الآخرين.
- أن القرارات يجب أن تتخذ على خطوات أو مراحل بحيث لا يتم الانتقال إلى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح الخطوة السابقة.
- كذلك فقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي:
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.
- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه.
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها¹.

2.2.2.2. تنمية الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة: الإبداع كمورد من الموارد الثمينة الموضوعة تحت تصرف القيادات الإدارية يحتاج إلى إدارة فعالة، حتى يتمكن المجتمع بواسطة المنظمات من استثماره على أفضل وجه، فالإبداع مثله مثل أي آخر غير ملموس، كالثقافة، والشهرة، ورأس المال الفكري- يحتاج إلى إدارة تتمتع بالكفاءة والفعالية في استثماره وتوظيفه في خدمة تحقيق التقدم للمنظمة والرفاه لأفرادها وللمجتمع، فتركيزنا سينصب على كيفية تنمية الإبداع الإداري على مستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، ولكن لنبدأ بالمناخ الذي يشجع على الإبداع ويهيئ شروطه²:

1.2.2.2. توفير المناخ الإبداعي وشروطه:

- **مناخ الإبداع:** يتكون من تفاعل مجموعة العناصر المكونة للإبداع وتنتج عن هذا التفاعل مجموعة من القيم والمعايير والممارسات التي تسود المنظمة أو المجتمع فتحدد مساراتها الإبداعية.
- **شروط المناخ التنظيمي الداعم للإبداع:** إن الإبداع كما أكدنا هو ظاهرة إنسانية فردية وجماعية، ولتوافر مناخ الإبداع لا بد من الظروف الديناميكية الدافعة للإبداع وتتمثل في خمس مجموعات هي: الحرية، التجانس النسبي، القيادة الفعالة، تماسك الجماعة، الهيكل التنظيمي.

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص ص 395-396.

² سليم إبراهيم الحسينة: الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 299.

2.2.2.2. مقومات المنظمات الإبداعية: الدراسات تشير إلى أنه ليس هناك نموذج مثالي لمقومات المنظمة الإبداعية أو حتى المتفوقة، يمكن تطبيقه في جميع الحالات، قد يكون البحث عن مثل هذا النموذج أو عن هذه القيم والمبادئ المحددة والتفوق عندها هو أمر مناقض للإبداع نفسه لأن الإبداع هو كل شيء جديد لم يسبق أن كان معروفاً، وتكمن أهم القيم والمبادئ التي تحكم المنظمات الإبداعية هي الآتية: إعلان القيم والاتجاهات الإبداعية، تشجيع البحث والتطوير، اعتماد إستراتيجية التعلم والتدريب المستمر، وضع معايير تقييم موضوعية، إتاحة المشاركة واللامركزية، وجود قيادة إدارية إبداعية، التفاعل الديناميكي مع البيئة الخارجية .

الإدارة الفعالة للموارد البشرية تتركز في خلق الظروف حتى يمكن أن تصل مساهمات الأفراد إلى أقصى طاقاتهم الكامنة الإبداعية التي أودعها الله في الإنسان، والاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد.

3.2.2. العوامل المساعدة على تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة: أوضحت الدراسات أن هناك مجموعة من المعلومات التي تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة نذكر ما يلي¹:

- التركيز على الأهداف العاملة للمؤسسة.
- الاهتمام بتحفيز العمال على طرح الأفكار والاعتراف بها.
- تفعيل العملية الاتصالية داخل المؤسسة بمختلف أشكالها.
- دعم التنافس بين العمال من أجل إيجاد أفكار إبداعية جديدة.
- الاهتمام بمختلف الأفكار الجديدة والعمل على التطبيق الجيد منها.

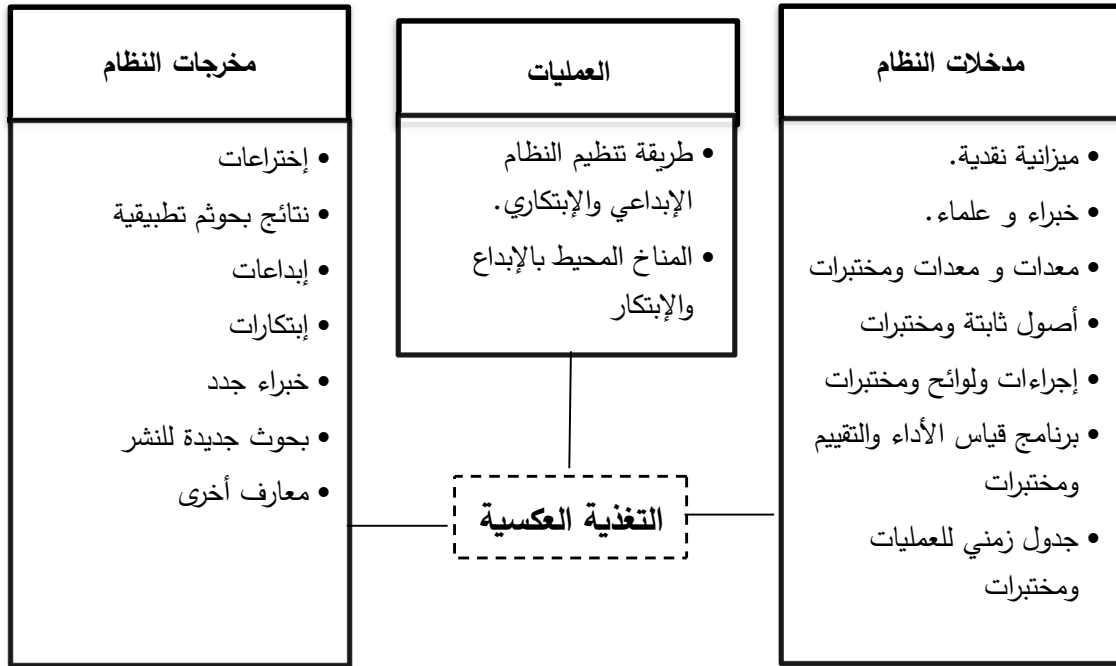
3.2. تطبيق الإبداع التنظيمي ومنظوره:

1.3.2 المنظور التنظيمي للإبداع في العمل المؤسسي: يرى النجار بأن النظام الإبداعي والابتكاري في أي منظمة ما هو إلا نظام يعتمد على مدخلات وعمليات تمر في عملية تحويلية وتشغيلية ثم المخرجات، وأن لهذا النظام ميزاته الخاصة به من حيث تواصله وعلاقته بالمناخ الخارجي الذي يعتبر عاملاً مؤثراً في النظام الإبداعي والابتكاري، إضافة إلى بعض المؤثرات الأخرى كالخبرة السابقة والتعلم، والتفاعل والإدراك والمعرفة، والشخصية، وطبيعة البيئة والانفتاح الفكري والنمط السلوكي، والحاجات والإمكانات والقدرات الذاتية. ويبين الشكل (3-5) نظام الإبداع والابتكار في المنظمات، وعلاقته بمكونات المدخلات كالأموال المالية، والخبراء والعلماء، والمعدات والأدوات والمختبرات، والأصول الثابتة، والإجراءات، وبرامج تقييم الأداء، وجدول زمني، بالإضافة إلى مكونات العمليات كطرق تنظيم النظام الإبداعي والمناخ أو البيئة المحيطة به والممارسات الإدارية الداعمة للإبداع والابتكار، وكذلك مكونات المخرجات كنتائج البحوث الأساسية والتطبيقية، والاختراعات، والإبداعات والابتكارات التي تقود إلى بناء منظومة المعرفة من خلال التغذية العكسية من

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري: مرجع سبق ذكره، ص 176.

النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات¹.

الشكل رقم (3-5): النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات



المصدر: النجار فريد: إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مفاتيح تنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 439.

2.3.2. تطبيق الإبداع التنظيمي كنظام في المؤسسة: بعد أن عرفنا اختيارات الإبداع، وتكلمنا عن البيئة

الإبداعية، وبينا معوقات الإبداع، ووضحنا ممارسات الإبداع، نأتي لأهم خطوة ألا وهي تطبيق الإبداع، إذ لا فائدة من تجميع أفكار جديدة وإبداعية بدون تطبيقها، إذن كيف نطبق الأفكار الإبداعية؟

علينا أولاً تقييمها، والتقييم بتبيين إيجابيات الفكرة وسلبياتها وأثرها على المدى القريب والبعيد، والأفضل أن تجرب الفكرة على نطاق ضيق من الزبائن وأخذ آرائهم واقتراحاتهم، ومن ثم تطبيق الفكرة على المؤسسة بأكملها. وعموماً فإن وجود نظام للإبداع في المؤسسة يعد أمراً ضرورياً، ففي دراسة حول "الكفاءات اللازمة للإبداع" أظهرت ضرورة وجود برمجة وتخطيط للإبداع، أي توفر نظام للإبداع، وأهم شرط في النظام هو توفر كفاءات تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، متى ما ترجمت بنجاح إلى إبداعات ملموسة، وهذا بالطبع لن يتأتى ما لم يتم إدراج الإبداع في الإستراتيجية العامة للمؤسسة والعمل على تطوير تلك الإبداعات وتنظيم وتسيير إنتاج تلك المعارف المبدعة والعمل على أن تسيير الموارد البشرية المتوفرة للمؤسسة وفقاً لمنظور إبداعي، ويضيف كذلك بأن هناك عدداً من الشروط الواجب توفرها عند القيام بتطوير النظم الإبداعية في المؤسسات، حيث إن توفير هذه الإمكانيات يدفع المؤسسات على البحث عن ديناميكية للإبداع وانتهاز الفرص وتعظيم المردود، ومنها: تحمل خطر تكنولوجيا معقول، وأن تكون المؤسسة لديها القدرة المالية

¹ فريد النجار: إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح تنافسية والتنمية المتواصلة)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 439.

الكافية، وبيئة ثقافية ملائمة للإبداع، وشبكة أعمال وعلاقات وتحكم أكثر في التكنولوجيا. وامتلاك مجموعة من المعارف حول السوق الذي تعمل فيه، والبحث الكفاءات البشرية المؤهلة¹.

3.3.2. مبادئ تطبيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة: تتمثل مبادئ تطبيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة فيما يلي²:

- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى حقائق، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.
- إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك بتحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط، بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتجديد الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلاقة.
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع، ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.
- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية، إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة،

¹ عبد الفتاح محمود أحمد: تنمية المهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 49.

² سالم عز الدين مدثر حسن: الطريق نحو مؤسسات مبدعة (الاختيارات والبيئة والممارسات)، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2، المجلد 7، العدد 7، 2017، ص 92.

- والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا ستظهر التبعية أو التكرار، وليس هذا بالشيء الكثير.
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

فالمؤسسات، إذا أرادت الحصول على الأفكار المبدعة والخلاقة، فعليها تشجيع الموظفين على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار، وهناك كلمة "ستيف جوبز" مؤسس ورئيس شركة "أبل"، في معرض كشفه عن سر تميز منتجات الشركة، حيث قال: (تأتيني يومياً أكثر من ألف فكرة إبداعية أقوم برفضها، والكثير من الأفكار الإبداعية الأخرى التي أوافق عليها، وأنا فخور بالأفكار التي رفضتها بقدر فخري بالأفكار التي وافقت عليها)، ولعل الذي يقعد الكثير من المؤسسات من أن تكون كشركة "أبل" هو عدم الاهتمام بآليات واضحة لتوليد الاقتراحات والأفكار في أي مؤسسة، هو سبب بحد ذاته قد يفقد المؤسسة الموظفين المتميزين، إما بانتقالهم إلى مؤسسات أخرى، أو بالاستسلام للأمر الواقع، ويكونوا كالأخرين¹، وبهذا تكون الخسارة مضاعفة: خسارة الأفكار المبدعة، وهجرة العقول المبدعة، ومثال آخر على الاستماع لنفض الموظفين واقتراحاتهم هو "سام والتون" صاحب سلسلة متاجر "وول مارت" الذي كتب معترفاً في مذكراته: (إن 99% مما لدينا من أفكار نابهة استخلصت من خبرات العاملين لدينا! إذا التطوير الحقيقي يأتي من أفكار الموظفين وخبراتهم، لا من التقارير التي تقدمها الشركات الاستشارية التي تكلف الميزانيات أموالاً طائلة، لو أنفق عشرين على الاحتفاء بأفكار العاملين لتحققت المعجزات)، لذا فمن أراد أن تكون مؤسسته زاخرة بالمبدعين والأفكار المبدعة، فعليه أن يتأكد من وجود أنظمة وآليات واضحة وسهلة لطرح الأفكار، ويشجع على المشاركة، ويكون لديه مؤشرات وقياسات للاقتراحات القابلة للتطبيق والمطبقة. والاهتمام مكافأة جميع أصحاب الاقتراحات، والاحتفال معهم وبهم وبأفكارهم ولو كانت أفكاراً اعتيادية وهذا هو أساس النجاح التطبيق لجعل الإبداع مميز ذو طرح جديد ومغاير يتماشى مع الوقت الراهن.

¹ سالم عز الدين مدثر حسن: مرجع سبق ذكره، ص 90.

رابعاً: علاقة ثقافة المؤسسة بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية

المؤسسات الصناعية اليوم تعيش عصر التغيير والتجديد، لهذا لا بد لها من البحث عن أساليب تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تفرضها بيئة التي تعمل فيها، فكل مؤسسة لها ثقافة مكون لها ومن هنا تبرز الأهمية المتزايدة للإبداع التنظيمي لضمان بقائها واستمرارها، كما أن هناك بعض النماذج والتجارب المشرفة التي يمكن الاقتداء بها والتعلم منها، والتي حققت التميز والريادة والتفوق عالمياً وهما اليابان وأمريكا، فبرغم من اختلاف ثقافتهما إلا أنهم يتنافسون على الصدارة العالمية خاصة على مستوى القطاع الصناعي، فالإبداع التنظيمي يعزز في المؤسسة عندما تكون هناك ثقافة مدعمة له.

1. مفهوم الثقافة الإبداعية في المؤسسات:

أصبح من الضروري التميز في الأسواق، ومواجهة المنافسة الشديدة فيها، سواء في الأسواق المحلية أم الأجنبية، واستيراد وتصدير كل ما هو جديد وتحتاج إليه هذه الأسواق، لذلك وعملياتها، وهذه التنمية والتطوير للعمليات الابتكارية والإبداعية وصلت إلى أعلى مراحلها اليوم فيما يسمى ويطلق عليه ثقافة المنظمة الخاصة بالابتكار والإبداع أي ثقافة الابتكار والإبداع Innovation and Creativity Culture، ويتطلب تحقيق هذه الثقافة، في منظمات الأعمال القيام بمجموعة من المهام منها:

- البحث عن طرائق جديدة ومبتكرة في الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.
- مراجعة السياسات الإدارية الخاصة بأنشطة المنظمة.
- مراجعة وتقييم الأداء للحصول على نتائج ومعلومات دقيقة عن مستوى الأداء لجميع الأقسام والأفراد في المنظمة.
- دراسة العلاقة والتفاعل مع البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية أيضاً، ومدى، تأثير ذلك على الثقافة الابتكارية والإبداعية للمنظمة.

عمدت الكثير من المؤسسات لتعميق مضمون هذه الثقافة الابتكارية والإبداعية إلى إنشاء إدارات متخصصة لبحوث وتطوير السلع والمنتجات، وتحمل المخاطر أيضاً، علماً بأن هذه المخاطر قد تكون أقل من مخاطر عدم الابتكار والتجديد، ويتضمن الابتكار والإبداع في هذا المجال تقديم أو اقتراح طريقة جديدة لإنتاج سلعة جديدة أو إنتاج سلعة قديمة بطرائق جديدة. تطبق الثقافة الابتكارية والإبداعية للمنظمات في جميع مجالات الأعمال، سواء أكان ذلك في الإنتاج أم التسويق أم الإعلان، أم التخزين، أم الإنتاج أم التسويق أم الإعلان، أم التخزين، أم الموارد البشرية... الخ، وقد تطبق المنظمات طرائق وأساليب إدارية جديدة تنعكس نتائجها على السلوك التنظيمي في التخطيط، واتخاذ القرارات، وتكنولوجيا المعلومات، ودعم القرارات المتعلقة بالمجالات المختلفة للأعمال¹.

تتضح الاتجاهات الرئيسية للثقافة الابتكارية والإبداعية في المنظمات كالتالي:

¹ رعد الصرن: إدارة الابتكار والإبداع، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 31.

- عدم خوف المديرين من هذه الثقافة والسعي الدائم لتطويرها وتنميتها وتأكيد أهميتها.
- إن الثقافة الابتكارية والإبداعية يجب أن تشمل كافة إدارات المنظمة دون تخصص، وذلك بسبب ندرة الموارد الاقتصادية والمالية، وهذا ما يتطلب فعلاً البحث عن طرائق جديدة للأداء تخفض التكاليف وتزيد الإنتاج.

نلاحظ اليوم وجود مصالح مشتركة بين المنظمات والمجتمع المحلي والدولي، ووجود علاقات اقتصادية وتجارية ومالية واستثمارية وإدارة أعمال دولية تتطلب إدارة فعالة دقيقة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، وهذا ما يوضح تفاعل المنظمات مع الأسواق، وأنظمتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والنقابات، ونظم المصارف، وعمليات الاستيراد والتصدير، والمستهلك، والمنافسة، والاتجاهات السلوكية والنفسية، والسلوك الفردي والجماعي والتنظيمي والبيئي، فجميع هذه الاتجاهات تترك آثارها على الثقافة الابتكارية والإبداعية في منظمات الأعمال¹.

1.1 تعريف ثقافة العمل الإبداعية:

"ينبغي أن يتحول الإبداع ذاته إلى قيمة مؤسسية" (نائب رئيس قسم الموارد البشرية بشركة " بوليجرام إنترناشونال"، يُفضل العديد من الكتاب تبني ثقافة عمل معينة من أجل تشجيع الإبداع في المؤسسات. على النقيض من ذلك تماماً، من الخطأ أن نزعج أن الإبداع يتطلب وجود صيغة معينة أو نمط معين من ثقافة العمل المؤسسية. بصفة عامة، إذا كانت ثقافة العمل تتوافق مع مناخ المؤسسة (البيئة والضغط الحالية والمستقبلية)، فسوف تكون هناك احتمالات بوجود تربة خصبة لتحقيق الإبداع وذلك على الرغم من تأثير كل من "مستوى" الإبداع (حجمه) و"نمطه" (تكيفي أو مبتكر) بطبيعة ثقافة (أو ثقافات) العمل السائدة². ويمكن تحديد بعض الملامح الثقافية المؤسسية المحفزة للإبداع على النحو التالي³:

- مدى ثقافة الإدارة في الأفراد.
- مدى انفتاح قنوات الاتصال مع الجهات الخارجية.
- مدى انفتاح قنوات الاتصال مع العاملين.
- مدى قبول التغيير، مدى الاستماع بتجربة الأفكار الجديدة.
- مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.
- مدى اختيار وترقية الأفراد على أسس الإنجاز.
- مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل: نظم المقترحات، وجلسات العصف الذهني، ودوائر (حلقات) الجودة.
- مدى توافر حد أدنى من الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.

¹ رعد الصرن: إدارة الابتكار والإبداع، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² بيتر كوك الترجمة باعتماد خالد العمري: إدارة الإبداع، الطبعة الأولى، دار الفروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 182.

³ محمد القاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 317.

2.1. علاقة ثقافة المؤسسة بالإبداع لدى العاملين:

تدخل مقومات البيئة الإبداعية في إطار نظرية بناء المؤسسات كمنهج فكري وعملي للإصلاح والتطوير الإداري، حيث تقوم المؤسسات بتبني معايير وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع، وتسعى لإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية قيمة وظيفية تمثل اهتماما مشتركا لدى العاملين وذلك بتبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأسيس قنوات الاتصال المفتوحة، واعتبار التدريب واجب وظيفيا يهدف إلى إثراء وتنمية معارف ومهارات الفرد لأداء عمله مع الاهتمام بالبحث والتجريب وتوفير الموارد اللازمة لذلك إضافة إلى وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد، ووضع معايير ونظم حوافر تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبدعين الذين يساهمون في تطوير أداء المؤسسة¹.

2. خصائص الثقافة الإبداعية:

تتميز جوهر خصائص لثقافة الإبداعية في النقاط التالية²:

1.1. الانفتاح:

يجب أن يشعر جميع أعضاء المنظمة بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم ومشاعرهم لبعضهم البعض بغض النظر عن رتبهم، ليس لديهم عوائق لمثل هذا التعبير ويتم تشجيعهم على التعبير والاستماع للناس (مبدعون، فضوليون، فنانون، حساسون، مبدعون، ذوو أداء أفضل، مرنون، ومستعدون) للاستماع إلى الأفكار الجديدة وتغيير أفكارهم ومعتقداتهم ومواقفهم استجابة للمعلومات الجديدة، يعملون من أجل المتعة والاسترخاء، بدلاً من إظهار تفوقهم بأي ثمن.

2.2. التعاون:

إنها الثقافة بحيث يتوق الناس إلى مساعدة بعضهم البعض، إنهم محكومون بأهداف أكبر وإنسانية وروح التضحية من أجل بعضهم البعض، روح الفريق وديناميكيات المجموعة والتماسك من الدرجة الأولى بحيث تؤدي العلاقات التعاونية إلى أفكار وحلول جديدة ومبتكرة بين الناس.

3.2. الثقة:

ثقافة مبنية على أساس الثقة والجدارة بالثقة، حيث لا أحد يعمل بشكل انتهازي، في هذه الثقافة يؤمن الناس ببعضهم البعض ويتصرفون على أساس التعليمات الشفهية دون الحاجة إلى انتظار التعليمات المكتوبة، تتطور الثقة بسبب الإيمان بنزاهة الآخر والاعتقاد بأن الشخص سيتصرف باستمرار، تشير النزاهة إلى الصدق التام دون أي أنشطة مخادعة، يشير الاتساق إلى الكلمات والأفعال التي تطابق مع بعضها البعض، الكفاءة والولاء جزء لا يتجزأ من الثقة أيضاً.

¹ حمول طارق، شيهاني سهام: ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الإبداع التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص129.

²Muna Kalyani: Innovative Culture An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario, International Journal of Business Administration, Vol. 2 No. 4, November 2011, p 85-86.

4.2. الأصالة:

أعضاء المنظمة يتحدثون عن الحقيقة بلا خوف ويحافظون على الوعود التي قطعوها، يفعلون ما يقولون، ولا يقدمون وعودًا كاذبة أبدًا، فقط لإرضاء الآخرين. إذا قدموا وعودًا، فإنهم يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذ وعودهم.

5.2. استباقي:

تشجع الثقافة الاستباقية الجميع على أخذ زمام المبادرة وتحقيق الأشياء، يتم تشجيع الأنشطة الجديدة والطرق الجديدة لعمل الأشياء، ويقوم الناس بإدخال تغييرات مستمرة من أجل تحقيق توافق أفضل بين الشركة وبيئتها، ويتوقعون الأحداث ويشرعون في الإجراءات ويتحكمون في مصير المنظمة.

6.2. الحكم الذاتي:

الناس لديهم حرية التصرف والسيطرة على القرارات المتعلقة بالوظيفة، هناك حرية واستقلالية في جدولة العمل وتحديد الإجراءات الواجب إتباعها لإتمام العمل، يتخذ الأشخاص قراراتهم الخاصة بدلاً من الاعتماد على تعليمات مفصلة من رئيسهم أو كتيبات الإجراءات وهو أساسي في بناء الشعور بالمسؤولية في العمل.

7.2. المواجهة:

إنها الثقافة التي يتم فيها تشخيص المشكلات ومواجهتها وحلها بشكل جماعي أو فردي، بحيث يرى كل كبير مرؤوسيه تطوير مرؤوسيه على أنه مسؤوليته، وكبار السن يدعمون مرؤوسيهم والصغار يحترمون كبار السن، يتم التعامل مع المشكلات والأخطاء والمواقف الصعبة من خلال توجيهات التعلم، يتم تشجيع المشاركة ويتم التعامل مع أي حادث على أنه فرصة للتعلم، يشعر الناس بالرضا عن عملهم ويشعرون أنهم يتلقون الرعاية ولديهم شعور بالانتماء، يناقشون القضايا مع القليل من الخوف من إيذاء بعضهم البعض. حتى لو اضطر المرء إلى إيذاء الآخر، يتم التعامل مع المشكلة وليس وضعها تحت السجادة.

8.2. التجريب:

إنه نوع من الثقافة، حيث يتم تطبيق أفكار جديدة وطرق جديدة للقيام بالأشياء واتخاذ قرارات جديدة وتشجيعها على بدء تحسين منتج أو عملية أو خدمة، ويتم مكافأة النجاح والفشل على حد سواء وتشجيعه، فهو يدعم الأشخاص الذين يجربون شيئاً ما، وقد تميز هذا أيضاً بثقافة المخاطرة بحيث لا يوجد خطر ولا نمو وتطور بدون التجريب، فالتجريب يؤدي إلى الابتكارات والإبداعات.

3. متطلبات تعزيز ثقافة المؤسسة الإبداعية:

يتطلب خلق وتعزيز ثقافة المؤسسة الإبداعية يتطلب إتباع خطوات أساسية يمكن تلخيصها في الخطوات التالية¹:

¹ بركات ربيعة: دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدي العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 04 العدد 06، جامعة سكيكدة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 84.

1.3. إنشاء الأسس المطلوبة:

من خلال إجراء التعديلات اللازمة في الأهداف والثقافة المؤسسية وإعادة تحديد الأدوار والوظائف والمسؤوليات.

2.3. تعزيز عمليات تشجيع الإبداع:

إنشاء بنية وبيئة تنظيمية تسمح بتمكين العاملين وتشجع عمى التعاون لتوليد الأفكار الجديدة، حيث تركز الثقافة التنظيمية عمى الانفتاح، التعاون، الثقة، المبادرة والتحدي والتجريب من أجل بناء ثقافة

3.3. إدارة التغيير المستمر:

من خلال إنشاء فريق لتوجيه عملية التغيير وإدارتها والانتقال إلى وضعية جديدة مرغوبة.

4.3. إضفاء الطابع المؤسسي وتحقيق الاستقرار:

إضفاء الطابع المؤسسي يعني إجراء التغيير في الجزء المستقر والدائم في المؤسسة، والاستقرار يعني جعل التغيير الدائم عنصر طبيعي في أسلوب عمل المؤسسة فالعنصر الأول يمثل أسلوب هيكل، أما الثاني فيه أسلوب إجرائي.

5.3. المراجعة الدورية والتقييم:

المراجعة الدورية والتقييم يجب أن يكون مبنية عمى التغذية الراجعة والمستمرة، فهذه الخطوة ضرورية لمعرفة الصعوبات التي تواجه التنفيذ وتأثيراتها عمى المؤسسة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك. ويمكن تلخيص الخطوات السابقة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): خطوات تعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية

المصدر: بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 4، العدد 06، جامعة سكيكدة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 85.

4. عناصر ثقافة الإبداع بالمؤسسة الصناعية:

إذا توقفت مؤسسة ما عن دعم وتعزيز الإبداع أي عدم توفيرها للإمكانيات المناسبة (الثقافة التنظيمية والإبداعية السليمة)، ولم تهتم بتدريب العاملين فيها بكيفية إنجاز العمليات الإبداعية الجماعية أو الفردية السليمة وأهملت مستويات الإبداع الشخصي والجماعي، لن تتمكن هذه المؤسسة التكيف مع التحديات العصرية، ولن تتمكن من حل مشكلاتها، وبالتالي لن تحصل على المنتجات التي تساعد على البقاء

والنجاح، وأهم عناصر خلق ثقافة الإبداع في المؤسسة ما يلي¹:

1.4. المناخ الذي يقع فيه الإبداع:

لابد للإبداع أن يقع في بيئة تساعده على البروز والتطور، والمؤسسة هي أفضل بيئة يمكن فيها أن تجتمع كل الطاقات الإبداعية؛

2.4. وجود الشخص المبدع:

لابد من معرفة الأشخاص الذين يتمتعون بقدرة إبداعية وتشخيصهم لتحفيزهم على استخراج واستغلال أفكارهم الإبداعية؛

3.4. الإمكانيات:

لكي تتم عملية الإبداع لابد من وجود الإمكانيات اللازمة لها، فمهما كانت القدرة الإبداعية ومستوى ارتفاع المعرفة والمهارة لن يتمكن الفرد من الاستفادة من هذه القدرات والطاقات ما لم يتم تشجعه، فنجاح الفرد المبدع ينتج من الإدارة الواعية ضمن ثقافة المؤسسة؛

4.4. العمليات:

هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارات الإبداع في حل المشكلات داخل المؤسسة وبالرغم من أن هذه الأساليب تهدر الكثير من الوقت إلا أنها تأتي بنتائج فعالة؛

5.4. التفكير الإستراتيجي:

يرى العديد من المفكرين الذي اهتموا بدراسة الإبداع أن التفكير الإستراتيجي يعتبر أساسي في عملية الإبداع، إذ يصل هذا التفكير بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغير وكذا وسائل التعامل معها، فالمؤسسة التي تكون لديها قدرة على التفكير في اختيار العاملين وتدريبهم وتحسين عنصر مستواهم يكون لها ذلك استثمارا وافرا؛

6.4. الثقافة التنظيمية:

تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر من عناصر الإبداع إذ تهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، وتشير الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة فيها.

5. الفرق بين المدخل الأمريكي والياباني في التحسين بهدف تعزيز الإبداع في المؤسسة الصناعية:

1.5. المدخل الياباني:

يرى عمرو وصفي المدخل الياباني باستخدام أسلوب Kaizen ينظر إلى عملية التحسين على أنها

¹ سفيان نقماري: الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، يومي 17-18 أبريل 2013، ص05.

عملية تأتي بشكل تدريجي، أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة جيد ومتأنية ومنتالية ومتلاحقة وبشكل مستمر .

2.5. المدخل الأمريكي:

أما المدخل الأمريكي للتحسين المستمر يركز على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة، فالتحسين هذا يجب أن يتم دفعة واحدة أو بضرية واحدة وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة وذلك من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجية ومتطور جداً وإمكانيات مالية كبيرة.

3.5. الاختلافات بين المدخلين الياباني والأمريكي في التحسين المستمر بهدف تعزيز الإبداع:

كما هو واضح من هذه المقارنة بأن الإدارة اليابانية تميل أكثر لفكرة كايزن وإحداث التغيير: التدريجي Gradually والهادئ Quit والمستمر continually والمنتظم systematically ولأجزاء صغيرة ثم لأجزاء صغيرة أخرى وهكذا وأن الجميع تتاح لهم الفرصة في إحداث هذا التغيير بل هي مسئولية الجميع، أو كما يقول اليابانيون أن التغيير أو كايزن هي وظيفة كل شخص kaizen is everybody's job. وينظر اليابانيون إلى التغيير من منظور كايزن إلى أنه عملية تحسين مستمرة لا تتوقف أبداً an on-going, never-ending improvement process، بينما الإدارة الأمريكية تميل أكثر إلى التغيير السريع والمفاجئ والجزري ولأجزاء كبيرة وليس صغيرة وأن الأشخاص المتميزين هم الذين تتاح لهم الفرصة لإحداث هذا التغيير، وأن التغيير قد يتوقف بعض الفترات مادامت الأمور تسير على ما يرام¹.

الجدول رقم (3-3): الاختلافات بين المدخلين الياباني والأمريكي في التحسين المستمر لتعزيز الإبداع

الخاصية	المدخل الياباني (الإبداع تدريجي)	المدخل الأمريكي (الإبداع الجذري)
التأثير	بعيد المدى لكن غير مفاجئ	قصير الأمد، لكن مفاجئ
الخطوات	خطوات صغيرة وتدرجية	خطوات كبيرة ومتسارعة
المدى الزمني	مستمر ومتزايد	متقطع وغير متزايد
التغيير	تدريجي ومستقر ثابت	مفاجئ ومتقلب
الشمولية	كل شخص	أشخاص قلة (التميزين)
المدخل	الجماعية، الجهود جماعية	الفردية الوعة، أفكار وجهود فردية
نوع التحسين	الصيانة والتحسين	هدم وإعادة البناء
النطاق	الخبرة التقليدية والحالة الفنية	اختراعات جديدة، نظريات جديدة
المتطلبات العملية	يتطلب استثمار صغير وجهد كبير	يتطلب استثمار كبير وجهد قليل
اتجاه الجهود	الأشخاص (العاملين)	التكنولوجيا
معياري التقييم	جهود عملية في سبيل تحقيق أفضل النتائج	النتائج للأرباح
البيئة	اقتصاديات بطيئة النمو	اقتصاديات سريعة النمو

المصدر: مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 70.

¹ مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 69.

6. نماذج للثقافة السائدة في بعض المؤسسات الصناعية المبدعة:

يختلف الإبداع باختلاف ثقافة كل مؤسسة، لهذا لا بد أن تتلاءم البيئة التنظيمية معها، وسنتناول في هذا المؤسسات الرائدة والتميزة بالإبداع في جميع أنحاء العالم، وقد تم اختيار مؤسستين صناعيتين مبدعتين هما مؤسسة M3 (الأمريكية) ومؤسسة TOYOTA (اليابانية).

وقد اختيرت هذه المؤسسات من طرف المختصين (مديرون، متخصصون في البحث والتطوير، متخصصون في التسويق) لعدة عوامل منها: عدد المنتجات الجديدة والإبداعية، استعمالها للتكنولوجيا المبدعة، استجابة منتجاتها للاحتياجات الجديدة للزبائن وتفوقها في إثبات منتجاتها في المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

1.6. الثقافة السائدة في (المؤسسة الأمريكية الصناعية M3):

تعتبر مؤسسة M3 من أبرز المؤسسات في العالم أنشئت منذ أكثر من قرن وذلك في سنة 1902 في مدينة توهاريوز، ولاية ميننوسوتا (و.م.الأمريكية) Two Harbors Minnesota، تتميز بتعدد منتجاتها، وذلك في عدة مجالات منها الصحة، المعدات المكتبية، النقل، الإلكترونيك، الاتصال، من بين منتجاتها شرائط البلاستيك الشفافة اللاصقة، الأوراق التي تستخدم لكتابة الرسائل المختصرة وتلصق على الأبواب، قطع الأقمشة المستخدمة في التلميع والتنظيف، المواد الواقية للأقمشة، الستائر الجراحية، أقنعة التنفس...، بلغ رقم أعمالها أكثر من 25 مليار دولار، لها فروع في 65 دولة، استطاعت مؤسسة M3 أن تحقق هذا التفوق والنجاح على المستوى العالمي وذلك لتبنيها للإبداع فهي متخصصة في إنتاج الإبداعات المتنوعة هذا ما جعلها تبحث وتطبق ثقافة تشجع على الإبداع وتسعى إليه، ومن بين المبادئ والقيم التي المؤسسة تقوم عليها ثقافة الإبداع في مؤسسة M3 نجد: الاهتمام الفائق باحتياجات الزبائن وذلك بالتقرب القوي من السوق والزبون وتطوير وتقوية العلاقة به فالفهم القوي لاحتياجاته يجعل المؤسسة أكثر حساسية لمشاكل الزبون وأكثر تلبية لاحتياجاته" ومن بين الأمثلة التي لبت فيها المؤسسة حاجات ورغبات زبائنها:

- تنمية مهندسي المؤسسة طرق لإنتاج لافقات وفقا لرغبات كل زبون بأعداد صغيرة وأسعار منخفضة تستطيع المؤسسات الصغيرة رفعها وتنمية طرق جديدة لتصنيع شاشات كمبيوتر لا تحتاج لكمية كبيرة من الطاقة.
- تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة وتقديمها للمؤسسة حيث تبنت المؤسسة قاعدة 15% وذلك منذ إنشاء المؤسسة، وطبقا لهذه القاعدة يستطيع العاملون تكريس 15% من وقت العمل بالمؤسسة في تطبيق أو تجريب أفكار أو أعمال لم يكلفوا بالقيام بها، وهذا لإدراك المؤسسة أنه إذا تم السماح لعمالها أن يستغلوا وقتا في أعمال مختلفة فإنهم يخرجون بأفكار يصعب على الإدارة التفكير فيها "".
- نشر روح الإبداع بالمؤسسة وتشجيع روح المخاطرة وتقبل والتسامح مع الفشل، وذلك لاعتماد المؤسسة على إستراتيجية للإبداع باستثمار أكثر من 1.2 مليون مليار دولار في البحث والتطوير والاستعانة بأكثر من 6500 باحث وتطبيق برنامج واسع يحث على الإسراع في تقديم الإبداعات لقصر دورة حياة

المنتج، وتتضمن هذه الإستراتيجية نقطتين أساسيتين:

- جعل 40% من المبيعات السنوية من منتجات لا يزيد عمرها عن 4 سنوات.
- جعل 10% من المبيعات السنوية من منتجات لا يزيد عمرها عن سنة¹.

تشجيع انتقال الأفكار بين العاملين وذلك بعمل المؤسسة على قيام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الباحثين والفنيين وكذا الاتصالات المفتوحة بين مستوياتها التنظيمية وكذا مع الزبائن فعلى سبيل المثال تقوم وحدات المؤسسة بعمل معارض دورية تعرض فيها أحدث التقنيات التي أنتجتها لتراها الوحدات الأخرى.

مكافأة المؤسسة نجاحات العاملين بمبالغ مالية، وكذا بإنشاء نادي خاص بالمبدعين وهو corlton society وهي جمعية خاصة لتقدير من قدموا للمؤسسة مشاركات غير عادية وأفكار جديدة بالإضافة إلى المنح المالية الخاصة لتغطية نفقات المبدعين.

بذلك فمؤسسة M3 هي مؤسسة قائمة على الإبداع وتحقيقه، وذلك بفضل ثقافتها المحفزة والمشجعة على تبني الأفكار الجديدة باستمرار هذا ما كان سبب النجاح الذي استمر طوال قرن من الزمان¹.

2.6. الثقافة السائدة في (المؤسسة اليابانية الصناعية TOYOTA):

خطت اليابان (بعد الحرب العالمية الثانية) التي تعتبر رمزاً للتقدم والنمو، خطوات واسعة ملفتة للأنظار في مجالات الأعمال سواء في قطاع الصناعة أو الخدمات، ولم يجارها من الدول إلا العدد القليل في أوروبا الغربية كألمانيا والسويد وعدد من الدول الأخرى. لنتساءل سر ما هو السر وراء هذا النجاح الياباني الذي أبهر العالم؟ في الحقيقة لا يوجد في المسألة. فكل ما في الأمر أن بناء الإنسان كان وما زال يحظى بالاهتمام والرعاية الأولى منها، لأنه في قناعتها الراسخة والصحيحة، هو المسئول الأول عن عملية البناء والإعمار، فهو المخترع والمبدع وهو كل شيء فكيف ننسأه أو نقلل من شأنه في قائمة اهتماماتنا نحن البلدان النامية، حيث صبنا جل اهتمامنا على التنمية الصناعية، واعتقدنا أن هذه التنمية لا تكون إلا عن طريق الآلات والتكنولوجيا، ونسينا بل نمنا عن مسألة جوهرية أن هذه التكنولوجيا والتنمية الصناعية، لن توتي ثمارها إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة.

فشركة تويوتا اليابانية بدأت في مطلع الخمسينيات بصناعة السيارات التجارية، ثم أصبحت في نهاية العام 2008 أكبر مصنع للسيارات في العالم. وإذا علمتم بأن اليابان تستورد حوالي 97% من مواردها من خارج اليابان وهي مع ذلك تعتبر ثاني أكبر قوة اقتصادية في العالم²، بحيث تأسست مؤسسة TOYOTA في سنة 1933 في مدينة تويوتا والتي تقع على بعد 250 كلم عن العاصمة طوكيو، يقطنها حوالي 300.000 نسمة، غيرت اسمها من Koromo لتأخذ اسم علامة TOYOTA، قدرت مبيعات المؤسسة مع نهاية 2007

¹ حمول طارق، شيهاني سيهام: مرجع سبق ذكره، ص ص 72-75.

² مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 177.

أكثر من 9 مليون سيارة أما صافي الربح في 2006 فقد قدر بـ 11.6 مليار دولار، لتصبح بذلك من أبرز صانعي السيارات في العالم.

يرجع هذا النجاح الكبير لمؤسسة TOYOTA لثقافتها المميزة والتي تستمد من الثقافة اليابانية (تلاحم اجتماعي كبير، تضحية الفرد لفائدة الجماعة)، ومن بين العوامل الثقافية السائدة في مؤسسة TOYOTA والمشجعة على الإبداع والتطوير نذكر¹:

- **الاهتمام المستمر بتماسك العاملين وتوجيههم نحو رؤية مشتركة للمؤسسة**، حيث تمكنت المؤسسة والتي تضم أكثر من 260.000 عامل في جميع أنحاء العالم من تعبئة عمالها نحو اتجاه وهدف واحد وتنمية الإحساس بالهوية وذلك بمكافحة الحواجز التنظيمية وحرية تدفق المعلومات فنجدها تهتم كثيرا بعمل الفريق والذي يعمل على تداول الأفكار الجديدة بين عمالها (يعمل الموظفون في المصانع على وريديات نهائية فقط، العمل الساعي 40 ساعة في الأسبوع ولا يوجد عمل ليلي).
- **تبني فكرة الاستقرار دون الجمود** وهذا بالتغيير المستمر (يشبهها الباحثون بخرافة السلحفاة) الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من الممارسة اليومية للمؤسسة ويكون هذا بإضافة الإبداعات التحسينية على عملياتها الإنتاجية والحذر في اختيار التكنولوجيات المستعملة، بالإضافة إلى ذلك "مؤسسة TOYOTA تتجنب في كثير من الأحيان الإبداعات الجذرية للحد من مخاطر الخطأ في قراراتها الإستراتيجية في خصوص هذه الإبداعات، لكن لا يخلو الأمر من قبول بعض تضحيات المخاطرة في الإبداع على المدى القصير".
- **اعتماد فكرة الحرب المستمرة على العيوب**، فمجرد اكتشاف مشكلة ما يتم توقيف كل سلسلة الإنتاج لكي لا تتراكم العيوب، هذا ما يشجع أفرادها ضمن ثقافة لحل المشاكل إلى الإبداع المستمر بتعزيز المراقبة المستمرة على أرض الواقع للفهم الكامل للمشاكل.
- **استخدام التكنولوجيا والتقنيات العالية بشكل كبير** حيث تعطى الحرية الكبيرة للعمال في استخدام خيالهم واختراع وإبداع أفكار وأنظمة جديدة.
- **إتباع التدريب الإجباري للعمال** لتنمية السلوك المطلوب في مؤسسة TOYOTA " وفي هذا الإطار يقول Kitawaga Tetsuo مدير تويوتا " الجميع يجب أن يخضعوا للتدريب لكي يعملوا في أمان بفعالية".
- **الاهتمام بالفرد العامل ورفع ولائه وانتمائه للمؤسسة وذلك ب:**
 - توفير ظروف عمل أحسن للعاملين، وعرض مستويات أجر أعلى.
 - ممارسة القاعدة غير المكتوبة التي تقضي بضرورة ممارسة الرياضة بصفة دائمة ومستمرة " القيام بالرياضة ثم الرياضة"
 - ترك الحرية للأفراد لممارسة ما يشاؤون عند تغيير الأفواج (الورديات).
 - لتدعيم العمل الجماعي واقتسام القيم المشتركة، عملت مؤسسة TOYOTA على تأسيس نقابة واحدة،

¹ شيهاني سهام: ثقافة المؤسسة وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجزائر، مجلة إيكوفين Ecofine للدراسات الاقتصادية المالية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص ص 30-31.

كل العاملون يجب أن ينظموا إليها ويساهموا فيها، في حدود 8% من دخلهم والتي تساهم في رفع مستوى معيشة العاملين والاستماع إليهم.

- الاهتمام بالزبون وشبكات الموردين وملاحظاتهم حول منتجات TOYOTA، فنجد "كل بائع مكلف مجتمع مشكل من 1300 زبون محتمل، ويقوم البائع الوكيل كل يوم بدورة كاملة حول النطاق الجغرافي المكلف به وتسجيل كل الملاحظات المتعلقة بعملية البيع وحتى المنتجات، لاكتشاف النقائص وتصحيحها وإبداع الحسن والأحسن".
- أهم الخصائص الثقافية المشجعة على الإبداع في كلتا المؤسستين (TOYOTA و M3) في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): الخصائص الثقافية لمؤسسة (TOYOTA و M3)

المؤسسة الصناعية M3	المؤسسة الصناعية TOYOTA
. مساعدة الزبائن وتلبية حاجاتهم بفضل حساسية وذكاء أفراد المؤسسة.	. الاهتمام بالزبون وشبكات الموردين لاكتشاف النقائص والمشاكل وحلها.
. تشجيع العاملين على الإبداع وحرية تجريب أفكارهم.	. الاهتمام المستمر بتماسك العاملين وتوجيهه نحو رؤية مشتركة للمؤسسة.
. نشر روح الإبداع وتشجيع المخاطرة والتسامح مع الفشل.	. تبني فكرة الاستقرار دون الجمود وذلك بتقديم الإبداعات التحسينية والمستمرة للمنتج والعملية الإنتاجية.
. تشجيع حرية انتقال الأفكار بين العاملين وحرية الاتصالات المفتوحة.	. تبني فكرة الحرب على العيوب لاكتشاف المشاكل والإبداع في حلها.
. مكافأة نجاحات العاملين وتقديرها.	. إتباع التدريب الإجباري للعمال.
	. الاهتمام بالفرد ورفع ولائه وانتمائه للمؤسسة.

المصدر: حمول طارق، شيهاني سيهام: مرجع سبق ذكره، ص78.

لا شك أن تعدد التجارب يمثل حالة إثراء واتجاه أكبر نحو التنوع، فلا يعود النموذج الواحد هو النموذج السائد، وإنما النماذج المتنوعة هي حالة من التنوع من أجل تطور أسرع وأكثر صيحة ليس فقط في ظروف التعاون وإنما أيضا في ظروف التنافس، وهو ما ذهب إليه نجم عبود نجم من خلال دراسته حول (إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص. والتجارب الحديثة)، حيث تعرض إلى التجربة الأمريكية والتجربة اليابانية

فالأمريكيون أكثر ميلا إلى الابتكار الجذري الكبير، أي الابتكار الفائق (Super-Innovation)، فهم غالبا ما يسعون من وراء ذلك إلى إثبات أن الأمل في الفوز والتميز يحركهم أكثر من الخوف من الفشل والخسارة، ولعل ما يفسر ذلك بحق هو أن أكثر الأفكار والإبداعات خلال القرن العشرين كانت أمريكية، بالقدر نفسه الذي كان فيه القرن التاسع عشر في مجال الابتكار قرناً بريطانياً، وهذا ما يفسر إلى حد كبير النزعة المادية والمصلحية الأمريكية، كما يفسر أولوية الكفاءة والمعايير المادية في الأعمال حتى على حساب الأخلاقيات، وأولوية الآلة التكنولوجية على الإنسان. إن تميز الشركات الأمريكية يرجع بدرجة كبيرة

إلى نموذج الابتكارات الجذرية التي حققت تطوير القاعدة التكنولوجية والإنتاجية، وكان هذا الأسلوب ناجحا في خلق ميزة تنافسية للشركات، لكنه في ظل المنافسة الواسعة والسريعة في تغيير المنتجات والأسواق والاستجابة لحاجات الزبائن، لم يعد ذا جدوى كبيرة أمام نماذج ابتكارات التحسين المستمر.

أما اليابانيون فهم أكثر ميلا إلى ابتكارات التحسين المستمر التي تأتي بجديد في حركات وتعديلات صغيرة ولكنها مستمرة، نظراً لأن اليابان بلد صغير مقارنة بأمريكا لا تزيد مساحته عن ثلاثة أرباع بلد كالعراق وأصغر مساحة من ولاية كاليفورنيا، وكذلك للولع الياباني المتفرد بالأشياء الصغيرة، فالأساطير اليابانية تروي عن عمالقة صغار يحولون الإبر إلى سيوف والأوعية إلى زوارق، وقامت شركة (Sony) بدور الطليعة في تصغير المسجلات والراديوهات وأجهزة الفيديو، وأيضا لأن موارد البلد محدودة، والعيش في الندرة وبالتالي إزالة كل أشكال الهدر¹.

3.6. التحليل السوسيولوجي لفلسفة الثقافة الإبداعية السائدة في المؤسسات الصناعية:

من هنا، فليس كل ما يطور من نظريات أو تطبيقات متصلة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي يصلح نقله حرفيا أو تطبيقه تطبيقا أعمى في بيئات جديدة غير البيئات التي طورت فيها أصلا. ومن أوضح الأمثلة على ذلك، استيراد بعض نماذج الإدارة اليابانية، كحلقات الجودة Quality Circles، ومفهوم الإدارة الشاملة للجودة Total Quality Management، والإنتاج اللحظي أو الفوري Just-in-Production وتطبيقها في بيئات مختلفة ثقافيا كأمريكا وكندا. فعلى الرغم من وجود بعض قصص النجاح الخاصة باستيراد مثل هذه التطبيقات من اليابان وتطبيقها في أمريكا الشمالية، إلا أن هناك مواقف عدة خصوصا في المنظمات الصناعية واجهت فيها تلك النماذج صعوبات جمة أو كان نصيبها الفشل التام، وعلى الرغم مما تتضمنه التطبيقات اليابانية من عناصر تتصف بالفعالية عموما، إلا أن تطبيقها حرفيا في فروع مصانع السيارات شركات Mazda و Honda و Nissan بالولايات المتحدة أثار العديد من الشكاوى والمضايقات بين العاملين بتلك الفروع.

في نفس السياق، فإن التركيز على فكرة ثقافة الجودة وما تقوم عليه من فلسفة التحسين المستمر The Quest for Continuous Improvement والاعتماد المكثف على العاملين في تقديم مقترحات هذا التحسين، لم تكن نتائجه خيرا محضا حينما طبقت في فروع شركات السيارات المذكورة خارج اليابان، فعلى سبيل المثال تشير النتائج إلى أن الشركات الأمريكية الرائدة كانت تتلقى في المتوسط اقتراحين من مقترحات التحسين من كل عامل في السنة، بينما تراوحت هذه الاقتراحات بين 49 اقتراحا في شركة Nissan و 128 اقتراحا في شركة Mazda العاملتين في اليابان نفسها.

غالبا ما يمكن إرجاع التباين المذكور إلى الفروق الثقافية بين البيئتين، فالثقافة اليابانية التقليدية توجه اهتماما كبيرا نحو إشعار الموظف بالأمان الوظيفي، ومن هنا يشعر أن جراته أو تسرعه في تقديم مقترحات التحسين لن تسبب له حرجا لو تؤدي به يوما ما إلى الطرد من الوظيفة، وهذا ما قد يتشكك كثير من

¹ بكبير بومدين: الطريق إلى الابتكار والريادية، منشورات الوطن اليوم، سطيف، الجزائر، 2016، ص ص 66-67.

الموظفين الأمريكيين في تحقّقه في المنظمات الأمريكية.

كذلك فقد طور اليابانيون بعض الطرق الطموحة والناجحة في تنظيم العمل غلب عليها التوجه نحو الفريق أو العمل الجماعي، ونظراً لأن الثقافة اليابانية في طبيعتها تتجه نحو قيمة الجماعية فإن مزج الفرد لأهدافه مع أهداف الفريق، أو التضحية بها لصالحه يعد أمراً طبيعياً في هذه الثقافة ويمثل الركيزة الكامنة خلف نجاح مثل هذه الطرق، وعلى الرغم من أن كثيراً من المنظمات العاملة في شمال أمريكا لجأت إلى تطبيق أسلوب فرق العمل في إنجاز كثير من مهامها إلا أن توجه الثقافة الأمريكية نحو الفردية، وطغيان هذا التوجه على قيم الأفراد استوجب من هذه المنظمات بذل جهود مكثفة تمكنها من حسن اختيار الفريق. يخلص من هذه النقطة، أن الفهم السليم لاختلاف القيم أو الثقافات بين المجتمعات من شأنه تمكين المنظمات من تحقيق نجاح عند تبني نظرات أو تطبيقات إدارية مستوردة، حيث يترتب على هذا الفهم ضرورة إعادة النظر في هذه النظريات والتطبيقات بما يجعلها تتلاءم مع طبيعة الثقافة السادة، وبالتالي ترفع من احتمال نجاحها¹.

من خلال ما تم التطرق إليه سنسعى إلى دراسة النموذج لثقافة الإبداعية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة باعتبارها مؤسسة إبداعية ومحاولة دراسة ثقافتها في ظل بيئة مغايرة للبيئات السابقة.

7. معوقات الثقافة الإبداعية في المؤسسات الصناعية:

تعددت معوقات تكوين ثقافة إبداعية لدى المؤسسات، وكلما كان لديها القدرة على تحديد هذه المعوقات بدقة كلما كانت هنالك فرصة أكبر لخلق الإبداع والتفكير الإبداعي، ويمكن تحديدها في الآتي²:

1.7 القيادة: إن النمط القيادي المتبع يشكل عقبة أمام الثقافة الإبداعية، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع، نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة؛

2.7 الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية: حيث تشكل هذه الضغوطات حاجزاً أمام الإبداع والثقافة الإبداعية، إذ تحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم الحلول والآراء؛

3.7 ضعف الإمكانيات المادية والبشرية: ضف إلى عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة، مثل: عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد أو عدم توافر معايير عادلة بين الأفراد؛

4.7 عدم توافر الاستقرار الوظيفي: مما يمنع الأفراد من التفكير أو الإبداع؛

5.7 عدم وضوح الأهداف التنظيمية: يترتب عنها تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، وتعتبر عائقاً يمنع قيام الأفراد بممارسة نشاطاتهم بشكل مرن.

¹ عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 150-151.

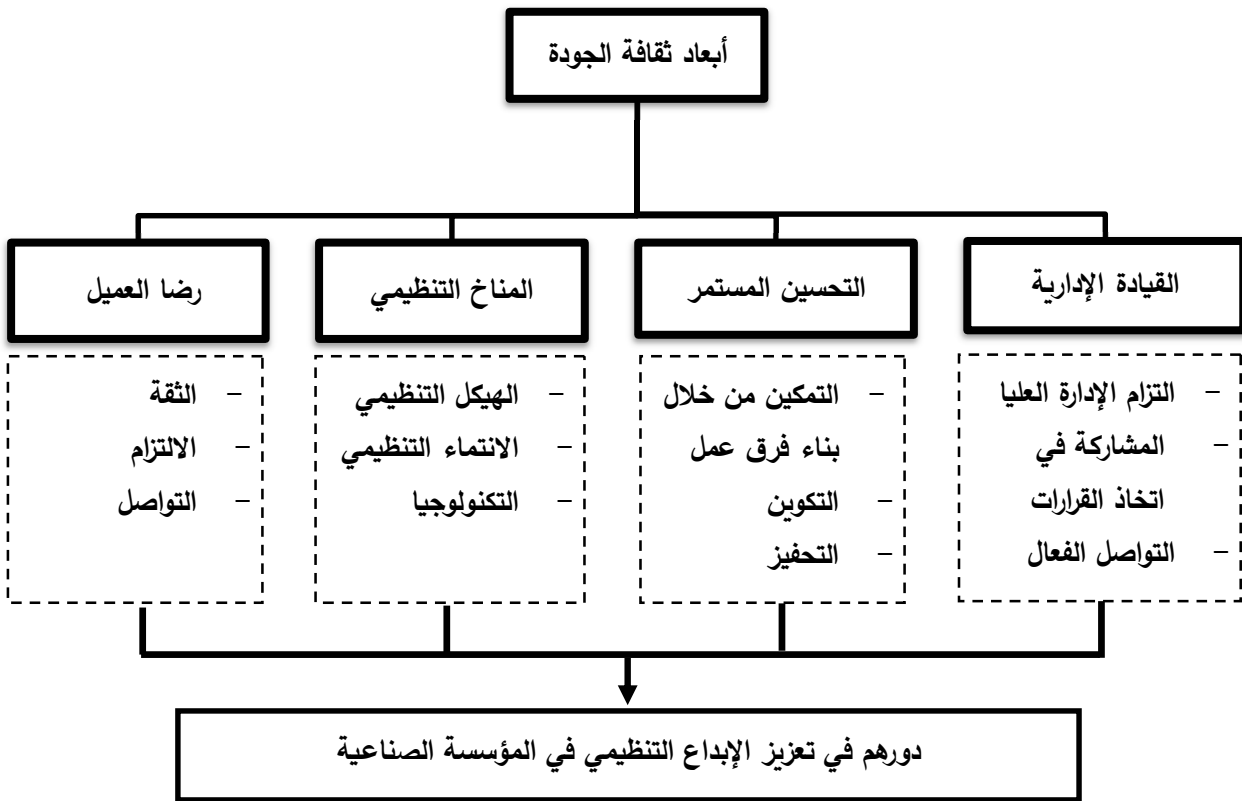
² جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 197.

خامساً: أبعاد ثقافة الجودة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية

بعد عرض الإطار النظري لثقافة الجودة في المؤسسة، ثم الإطار النظري للإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية، يأتي هذا العنصر للبحث في أوجه التقاطع بينهما وكيف يمكن لأبعاد ثقافة الجودة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

حتى نتمكن من التعمق في العلاقة بين ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي سنقوم بالتفصيل في طبيعة ما يربط هذين المفهومين من خلال أبعادهما المتمثلة في القيادة الإدارية؛ التحسين المستمر؛ المناخ التنظيمي؛ رضا العميل وعلاقة هذه الأبعاد بالإبداع التنظيمي في المؤسسة.

الشكل رقم (3-7): أبعاد ثقافة الجودة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية



المصدر: من إعداد الطالبة

1. القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية:

تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً ومركزياً في تحفيز أو إعاقة الإبداع، فالقيادة البيروقراطية مثلاً لا تشجع التغيير ولا إدخال الإبداع الذي يتطلب تطبيق الأسلوب الديمقراطي، ومرونة الهياكل، وتكوين فرق العمل، وتشجيع نظم الاتصالات الشبكية لتسريع تبادل المعلومات، وتحرير طاقات العمل الفردية والجماعية.

ويرتبط الإبداع ارتباطاً وثيقاً بالقيادة ويؤدي وجودهما معاً إلى تطوير القدرات التنظيمية والإدارية اللازمة لتحقيق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية. وتتمثل العناصر الأساسية للإبداع في القدرة على التخطيط

الاستراتيجي، وتصميم إستراتيجية الإبداع التي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تطور المحيط العلمي والتقني من جهة والقدرات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة من جهة أخرى، ويتطلب وضع إستراتيجية الإبداع تطوير نوعين أساسيين من الكفاءات: كفاءات إدارية وكفاءات تقنية وبشرية، كما يتطلب توفير الموارد المادية والمعلوماتية اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية، ويعتبر نظام المعلومات استراتيجي سواء بالنسبة لتحقيق الفعالية التنظيمية أو للقيام بعملية الإبداع.

يعتبر الاتجاه الحديث للإبداع استراتيجي لأنه يركز على التغيير الجذري الذي يتطلب التنبؤ بمستقبل المنظمة وبالأسواق الجديدة ويعمل على خلق الظروف والإمكانات المناسبة لتشجيع الإبداع.

لم تعد مهمة القائد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، ثم التدخل في محاولة لحلها بشكل جزئي أو اقتلاع جذورها الأساسية ولكن الأمر تعدى ذلك بكثير، بحيث أصبح من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلاقي حدوث المشكلات، وعوضاً عن مواجهتها عقب حدوثها.

من العوامل الهامة التي تساعد على تشجيع الابتكار والإبداع في المؤسسة الصناعية ما يلي:

- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي الآخر.
- تشجيع الأداء الإبداعي الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته، وهو ما يسمى بالإثراء الوظيفي.
- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية، تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لهم.
- بث الثقة بالنفس بين العاملين، والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت لديه عوامل الإبداع والمناخ المناسب.
- رفع شعار التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء¹.

ويرى (Shein) أن السلوك القادة دورا مهما في تعزيز الثقافة الإبداعية داخل المؤسسة، حيث يرى أن هناك عدة ميكانيزمات أساسية، بها يستطيع القادة خلق مناخ جيد للمنظمة، حيث تتكون من التالي²:

¹ حسن ماهر محمد صالح: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص ص 136-137.

² فيليب سادلر: القيادة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 86.

- تتكون الآلية الأولى: من مختلف الأشياء التي يقوم القادة بالاهتمام بها، وحيث أن سلوكهم وتصرفاتهم مهمة جدة، حيث يعتبرون قدوة لجميع العاملين بالمؤسسة. حيث أن أي تصرف منهم بطريق الخطأ يؤدي ذلك إلى عدم الانسجام بما يقولونه وبما يفعلون به.
 - الآلية الثانية: عند نشوب أي أزمة داخل المؤسسة، أو وقوع خطر، هنا يكون ردة فعل القائد، حيث يبين أرائه الحقيقية حول من يعملون به، كما يبين رأيه من خلال الإشادة والإعجاب بالآخرين أو تأنيبهم لإثارة دافعيتهم.
 - الآلية الثالثة: تركز هذه الآلية على الميزانية، حيث أن القائد من خلال استخدامه وكيفية توزيعه لموارد المؤسسة يتضح مناخ العمل.
 - الآلية الرابعة: يستخدم القائد ذكائه قصد إيصال رسالة واضحة إلى مرؤوسين هاته الأخيرة عنوانها القيم، وبذلك يعتبر قدوة ومثالا يحتذى به.
 - الآلية الخامسة: في كثير من الأحيان يتوجب على القادة منح المكافآت على من يستحقها لقاء مثابرتهم وجهودهم، في المقابل إنزال أقصى العقوبات على المتهاونين.
 - الآلية السادسة: هي مختلف المعايير التي من خلالها يقوم القائد بعملية تعيين المرؤوسين، حيث في بعض الأحيان يقع في الخطأ حينما يختار من يشبهه في الأداء والقيم.
- تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الإبداع لما لها من دور في ربط أهداف المنظمة والفرد بمجالات الأنشطة المختلفة لها، فإذا ما حاولنا دراسة أثر القادة في إبداع المؤسسة فإننا سننظر إلى ذلك من عدة جوانب منها: تأثير السمات الشخصية للقائد كالخبرة والمعرفة، وأيضا جانب نمط القيادة المبدعة المطلوب من حيث وجود نمط قيادة يعتمد على المشاركة والديمقراطية (القدرة على اقتراح الأفكار دون خوف، تشجيع مشاركة عناصر فرعية في القرارات الخاصة بالإبداع...) وانتهاج الأسلوب التوجيهي في بيئة مهددة تتميز بعدم التأكد حيث تظهر قدرة القائد على تقديم رؤية تتعلق بمسار المنظمة¹، والجدول التالي يبين مختلف الأنماط القيادية التي يمكن أن يعتمدها القائد بهدف تعزيز الإبداع:

الجدول رقم (3-5): الأنماط القيادية وفق المسار (الهدف)

النمط القيادي	الوصف
التوجيهي	يحدد القائد لتابعيه ما متوقع أن ينجزه كل منهم يعطي الإرشادات الخاصة بالعمل، يحدد لهم كيفية الأداء، يوفر خطط النشاطات، يوضح التعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط.
الداعم	يكون القائد صديقا للتابعين، ونموذجا انسانيا يلبي حاجاتهم ورغباتهم، يعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين.
المشارك	يتشاور القائد التابعين ويحاول تشجيعهم على إبداء رأيهم واقتراحاتهم مع الأخذ بهذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صناعة القرارات.
التوجه نحو	يضع القائد أهدافا متحدية ويتوقع من التابعين إنجازها بمستوى عال، يبحث القائد باستمرار عن

¹ حمول طارق، شيهاني سهام: مرجع سبق ذكره، ص 109.

الإيجاز	التحسينات في الأداء، تتوفر الثقة العالية بينه وبين التابعين، يمنح التابعين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الأهداف.
---------	--

المصدر: سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 21.

يعتبر البعض عملية الإبداع على أنها عملية التقليل من المخاطر لكونها تؤدي إلى إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة الصناعية تدريجياً، وتعتبر مساهمة الإدارة العليا للمؤسسة الصناعية وتشجيعها مهماً جداً لضمان وضع إستراتيجية ديناميكية مستمرة للإبداع وتنفيذها عبر الخطط الواقعية والتنسيق بين مختلف المستويات، ويتطلب تنفيذ إستراتيجية الإبداع في المؤسسة الصناعية توفر العناصر التالية:

- التوافق مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية.
- توفر الإمكانيات المختلفة (التقنية، المادية المالية، والبشرية).
- وجود حاجة إلى المنتج أو الخدمة المعنية بالاختراع.
- وجود توافق وتناسق مع مختلف النشاطات الأخرى.
- مدى ملائمة الأسلوب الإداري لمتطلبات الإبداع¹.

فتشجيع الإبداع يعد ذو أهمية بالغة لمساعدة المؤسسات على النمو والبقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف، وتشير أدبيات الإبداع أن القادة غير مبدعين ستعاني مؤسساتهم وسيكون مصيرها الفشل، وبالتالي الاضمحلال والموت كونها لا تكيف نفسها مع الظروف المحيطة، إن القادة المبدعين يخلقون المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى المؤسسة إليها من جهة أخرى، فالقيادة الإدارية المعززة للإبداع هي تلك القيادة التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع نظرية وطرق عمل جديدة، وقد يشمل ذلك إجراء التغييرات الملائمة لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل، وهي القيادة القادرة على إدارة التغيير والتجديد واستحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر وحاجاته، وتكون قادرة على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة، مع مرونة في الأفكار، كما يمكن تعريفها بأنها القيادة القادرة على جمع الأفكار وتبنيها²، فالقيادة الفعالة تعتبر من أهم ابعاد ثقافة الجودة لمعزز للإبداع كونها تعتبر أساس نجاح أو فشل المؤسسة وهي تعتبر الطريق الذي من خلاله يحسن العاملين جودة الأداء والخدمات وذلك من خلال توفير مناخ ملائم لهم وبالتالي السعي وراء رضا العميل الخارجي واعتباره نتيجة القيادة الإدارية الفعالة، فلا إبداع ولا تميز بدونها.

ترتكز القيادة الإدارية في تعزيزها للإبداع التنظيمي على ثلاث مرتكزات والتي تتمثل فيما يلي:

¹ وسيلة حمداوي: الإبداع في منظمات الأعمال الاقتصادية، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قلمة، العدد 06، 2011، ص ص 321-322.

² سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ: القيادة والإبداع دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 23، العدد 1، 2009، ص 12.

1.1. التزام الإدارة العليا ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي:

يجب أن يكون هناك التزام من الإدارة العليا بتطبيق ثقافة الجودة، وأن يكون هذا الالتزام ظاهر للعيان وفي جميع مستويات الإدارة، والقيادة يجب عليها التوقف عن ترديد شعارات الجودة وأن تعمل أكثر، وهذا ما سيجعل الصورة واضحة لدى العاملين بشأن التزام الإدارة، والأمر يتطلب بعض الوقت للقيام بتغيير ذهنيات وسلوكيات الأفراد ومع المثابرة ستصل الرسالة قوية إلى العاملين بشأن التزام القيادة)، وبينت الدراسات المختلفة أن العديد من كبار المديرين التنفيذيين الداعمين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يفعلون الشيء الكثير أو لا يبذلون مجهودات كبيرة لتطبيقها بشكل سليم، وإذا لم يكن هناك إجماع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل أن تتجح هذه السياسة، فتأييد إدارة الجودة الشاملة معناه التغيير في طريقة العمل أي كل فرد في المؤسسة عليه أن يلتزم ويدعم إدارة الجودة الشاملة حتى يكتب لها النجاح وإلا فإن مصيرها الفشل، ويشير Rynes لأهمية رفع الحواجز التقليدية والقيادة في عقول الأفراد أي قراءة أفكارهم، ومشاركة فعلية من المدراء في الجهود المبذولة لتحقيق الجودة مع العاملين والعملاء، وقد أشار Deming إلى أن أغلبية مشاكل إدارة الجودة الشاملة هي بسبب الإدارة العليا، خصوصا المسؤولة عن أنظمة الجودة في المؤسسة لعدم تركيزها على العاملين، فالقيادة العليا هي وحدها القادرة على تحسين النتائج ورفع من أداء النظام القيادي، ويجب أن تكون حاضرة في المؤسسة وتبتعد عن الإدارة من مكاتبها، فالإدارة بالتجوال Management By Wandering Around (MBWA) بإمكانها خفض استعمال الأوراق وتحسين الاتصال بين القيادة والأفراد والزبائن والموردين ومعرفة مدى اقتناعهم وتطبيقهم لمبادئ الجودة، ودور القيادة ليس اتخاذ القرار النهائي بل تتبع اتخاذ القرار وفق فلسفة الجودة الشاملة، وكذلك توفير الموارد الأساسية المناسبة والصالحة لأداء العمل على أحسن وجه، والقيادة العليا منوط بها تطوير وتحديث معارفها بقراءة الكتب الإدارية والمشاركة المنتظمة في الندوات والمؤتمرات وورشات العمل¹.

إن نجاح أي عمل في أي منظمة مرهون بدعم وإسناد الإدارة العليا، لذلك فإن انطلاق إدارة الجودة الشاملة ونجاحها واستمرارها في المنظمة يجب أن يكون تحت رعاية ورقابة ومتابعة الإدارة العليا²، ويتطلب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة بإدارة الجودة الشاملة، فالقيادات العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة الجودة وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، كما أنها تذلل كافة الصعاب والعقبات، ولهذا فدور الإدارة العليا أساسي في إحداث التغيير المطلوب³، ومن هذا المنطلق يتعين وجود التزام واضح وصريح من جانب الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأكيدا على أهمية وضروية ذلك بالنظر إلى فوائدها الكثيرة والمتنوعة، خاصة فيما يتعلق بتحسين الأداء العام للمنظمة وإرضاء العملاء وزيادة

¹ ربيع المسعود: نحو قيادة إبداعية للجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص ص 187 - 188.

² شميدت وارين، فانجا جيروم: مدير الجودة الشاملة الدليل العملي للقيادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، دار أفاق للإبداع العالمية، الرياض، السعودية، 1997، ص 27.

³ توفيق عبد الرحمن: الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2005، ص 130.

القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة حصتها السوقية وغيرها¹.

يظهر التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتغطية التكاليف العملية، كما يقع على عاتقها واجب تبديد المخاوف المتعلقة بارتفاع تكاليف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن تكلفة غياب الجودة أعلى بكثير من تكلفة إنشاء نظام الجودة والارتقاء بها، إذ أن تكلفة فقدان العملاء و/أو الضرر الذي قد يلحق بهم جراء منتجات معيبة وما يترتب عنها من تعويضات مادية وغرامات وتطبيق للإجراءات الجزائية بسبب عدم الوفاء بالموصفات المطلوبة وغير ذلك من الآثار السلبية الناتجة عن عدم وجود نظام للجودة، تفوق بكثير تكلفة إقامة نظام للجودة بما يتطلبه من وسائل وإمكانيات².

فالتزام الإدارة العليا وجعل الكل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة يجعل من القيادة التشاركية وفق تسلسل هرمي مسطح وبالتالي يتعزز الإبداع تلقائياً على مستوى الفرد والجماعة، وبالتالي على مستوى المؤسسة ككل.

2.1. المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي:

تؤيد ثقافة الجودة بشدة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جو تسوده الديمقراطية، ويعد القرار الأكثر فاعلية هو القرار الذي يتخذ بناء على موقف تعاوني وتساوري بين المديرين والعاملين "وأن أفضل القرارات هي التي تنشأ في جو خال من الريبة والشك والخوف، وهذا مما يحافظ على المؤسسة وتماسكها وانسجامها.

أشارت إحدى الدراسات في المجال الصناعي إلى أن إشراك جميع اتخاذ القرارات أدى إلى إنتاجية أكبر، ومقاومة أقل للتغيير وشعور أكبر بالرضا، ولعل العمل على إشراك العاملين ومساهماتهم في صنع القرارات الفوائد الآتية:

- ضمان الوصول إلى قرارات أكثر صحة وموضوعية ودقة؛
- تتال قبولاً من قبل العاملين فتخفض من مقاومة التغييرات؛
- تؤدي إلى تحسين أداء العاملين؛
- تحقق مزيداً من رضا العاملين عن عملهم وعن إدارتهم؛
- تضمن تعاوناً أفضل بين العاملين؛
- تحقق المزيد من الاقتناع بأهداف المؤسسة؛
- تولد الحماس والرغبة في التنفيذ لدى العاملين لأنهم ساهموا في اتخاذ القرار؛
- تمهد السبيل لتدريب أكبر عدد ممكن من العاملين على مستويات متعددة في المسؤوليات الإدارية؛

¹ بوكميش لعلی: مرجع سبق ذكره، ص 150.

² بوكميش لعلی: مرجع سبق ذكره، ص 153.

- تسمح بظهورها الأفكار الإبداعية لدى العاملين وظهور القيادات الواعدة.
ينبغي أن لا يفهم من هذا التأييد نحو مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات إلى المضي بهذا الاتجاه والإفراط فيه، وأن يفهم على أنه لا يحق للإدارة اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الآخرين، ففي حالات عديدة تسبب الدعوة لاتخاذ قرار ما تقويت فرصة لصالح العمل والمنظمة قد لا تعوض، أو تमित حالات تستدعي المعالجة الفورية واتخاذ قرار حاسم اتجاهها، وتتحمل الإدارة مسؤولية اتخاذ مثل هذه القرارات، وهو جزء من مسؤولياتها، بل أن المدير الناجح هو من يستطيع اتخاذ القرارات في المواقف الحرجة بناء على صلاحيته واعتماداً على خبرته ودرايته بالأمر، لذلك لا يصح أبداً أن تكون دعوة المشاركة في اتخاذ القرارات وثاقاً يكبل حرية الإدارة في التصرف والمبادرة لأن ذلك يفقد الإدارة سبب وجودها¹، فعدم وضوح الأهداف التنظيمية وما يترتب عليه من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع يعتبر عائقاً يمنع قيام الأفراد من ممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية، كما أن المشاركة عامل من العوامل التي تسهل عملية الإبداع فالمشاركة والأمان هي من الأمور التي يلجأ إليها الأفراد لكي يحموا أنفسهم من المخاطر في عملية اتخاذ القرار ولذلك يلجأ الفرد إلى الجماعة من أجل الحماية الجماعية من المسؤولية، وبالتالي فإن درجة المشاركة العالية في اتخاذ القرار مرتبطة بمقاومة أقل للتغيير ودرجة أعلى من الإبداع².

3.1. الاتصال ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي

يعرف ثومبسون وكاتزباريل الاتصال التنظيمي بأنه عملية المشاركة في المعلومات التي تكون ذات علاقة بالنشاط التنظيمي بين شخصين أو بين وحدتين منظميتين أو أكثر ويتضمن التشارك في المعلومات عمليات جمع وتحليل ونشر المعلومات.

يعتبر الاتصال التنظيمي من الضرورات الملحة لأي منظمة لأنه بدون الاتصال يصعب على العاملين معرفة توجه إدارتهم والأهداف التنظيمية التي تطمح المنظمة من الوصول إليها، وكذلك يصعب على الإدارات أيضاً من فهم توجهات العاملين واحتواءهم، ومن جانب آخر فإن الاتصال الفعال يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل، فالعامل يمكن أن يتفهم واقع عمله بشكل أفضل ويشعر بقيمة أكبر ويؤدي أيضاً إلى فهم أدوار الآخرين، مما يشجع ذلك العاملين والإدارات على التعاون والتنسيق، وبالتالي يشجع أيضاً العاملين إلى بدل المزيد من الأداء وتفجير طاقاتهم الإبداعية³.

2. التحسين المستمر ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية

يعتبر التحسين المستمر عاملاً أساسياً للتطوير المستدام لجودة أداء المؤسسة، وآلية لبناء المعارف الجديدة بواسطة تنمية الإبداع وروح المشاركة لدى العاملين، ويمثل ذلك ركيزة أساسية لفلسفة الإدارة بالجودة

¹ مهدي السامرائي: مرجع سبق ذكره، ص ص 218-219.

² إيناس عبد الرؤوف شتات: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، غير منشورة، 2003، ص 72.

³ عاكف لطفی خصاونة: مرجع سبق ذكره، ص 92.

الشاملة في القضاء على الانحرافات في الأداء وتطبيق مبدأ المعيب الصفري، يركز التحسين المستمر كفلسفة حديثة لإدارة المؤسسة وتطوير مستوى جودة منتجاتها، على مبدأ المشاركة الكاملة للعاملين والبحث عن حلول لمشكلات الجودة، مما يشجع على الإبداع والمبادرة كسبيل لبناء وتنمية المعارف الجديدة¹، لم تكن الشركة في الماضي بحاجة سوى إلى التحسين، وإذا ما قامت بهذا التحسين بشكل مستمر وهذا أمر ليس بالسهل، فإن بإمكانها أن تتوقع نجاح أعمالها. لقد مضت تلك الأيام إلى غير رجعة، إذ أن الانفجار المعلوماتي واقتصاد العولمة وكل الأمور التي ما كانت لنفوتك إلا لو كنت في حالة سبات قد تكاثفت على تغيير القواعد. وفي الحقيقة، فإن مجلة هارفارد للأعمال Business Review Harvard أوردت " إن التمسك بالتحسين التدريجي في الوقت الذي يعمل فيه المنافسون على إعادة اختراع الصناعة يماثل العزف على الكمان بينما تكون روما طعمة للنيران"²، وهذا يعتبر مؤشر على أن الإبداع وليد التحسين المستمر كما ترى مجلة أسبوع الأعمال Business Week أن " الأمر الذي سيؤدي إلى القضاء عليك في الاقتصاد الجديد، ليس هو الشخص الذي يقوم بعمل أفضل مما تقوم به، بل إنه الشخص الذي يقوم بعمل مختلف" وهذه هي ثقافة الجودة التي من مبادئها التحسين المستمر من أجل تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

يعتبر بيتر دركر Peter Drucker الذي يعتبر أعظم المرشدين المتممقين في مجالات الإدارة أن الإبداع هو القدرة الإدارية الأولى التي نحتاج إليها في المستقبل. كما أن مجلة الثروة Fortune تنصح الشركات التي تود أن يدرج اسمها فيها على أنها الشركة الأكثر مدعاة للإعجاب بأن تعمل على الإبداع ثم الإبداع ثم الإبداع. فالإبداع هو الذي يرجع إليه نصف النمو في الوقت الحاضر. كما أنه يعود بالريح الوفير. وقد أظهرت دراسة حول معدل العائدات بالنسبة إلى 17 نوعاً من الإبداعات الناجحة، أن متوسط العائدات قد وصل إلى 56% بالمقارنة مع 16%ROI معدل الفائدة.

فالتحسين المستمر يعد عامل معزز ومشجع للإبداع، لأن الإبداع أصبح في المؤسسات الصناعية اليوم هو المشكل الأكبر في الصناعة لأنه هو جوهر نجاح المؤسسة، فالتحسين المستمر التدريجي هو تحصيل حاصل للإبداع في المؤسسة من خلال تراكماته التدريجية التي تكون في محصلة من الأفكار التي تولد الإبداع وفي هذه الدراسة يكون توحيد كلا المدخلين كايزن والإبداع (الياباني والأمريكي)، فالتقدم في البداية كإبداع لا يعني شيء بدون تراكمات بطيئة تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة بصورة مستمرة وهذه هي جوهر النظرية البنائية الوظيفية التي تقوم باعتبار التحسين المستمر نسق عام يتكون من أنساق فرعية متداخلة ومتراصة وظيفياً وتفاعلياً وأي خلل في إحدى الأبعاد الفرعية المتمثلة في التمكين والتكوين والتحفيز يؤدي إلى خلل في النسق العام وبالتالي خلل في الإبداع التنظيمي في المؤسسة ومن خلال الدراسات النظرية السابقة والتحليلات السوسيولوجية تبرز أهمية التحسين المستمر في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسة.

¹ بوحرد فتيحة: مرجع سبق ذكره، 141.

² محمد، سمير العطاني ترجمة فرانسيس، هورايب: مرجع سبق ذكره، ص 13.

1.2. التمكين وعلاقته بالإبداع التنظيمي:

التمكين هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، إذ يشير Robbins إلى أن التمكين يسعى إلى¹:

- تخفيض التكاليف وتطوير الخدمات.
- التركيز على نوعية المخرجات.
- تطوير الوعي التنافسي لدى العاملين بما ينسجم ومتطلبات ممارسة الأدوار في القرن الواحد العشرين.
- الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن.
- تخفيض المهل الزمنية بما يحقق أقصى مستوى لرضا المستهلك.
- تنفيذ الأعمال بطرق جديدة.

الجدول رقم (3-6): فوائد التمكين من خلال بناء فرق عمل بالنسبة للعاملين والمنظمة والزبائن

<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها وللمنظمة. - رفع مستوى أداء العاملين. - اكتساب المعرفة والمهارة. - المحافظة على الموظفين من التسرب والهجرة. - شعور الموظف بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي. 	فوائد خاصة بالعاملين، وتتمثل فيما يلي:
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة فرص الإبداع والابتكار. - زيادة ولاء العاملين للمنظمة. - تحسين مستوى الإنتاجية الكمية والنوعية. - مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد. - تحقيق نتائج أداء أفضل من حيث جودة الأداء. - تحسين العلاقة بين العاملين. 	فوائد خاصة بالمنظمة، وتتمثل فيما يلي:
<ul style="list-style-type: none"> - السرعة في إنجاز معاملات الزبائن وتلبية متطلباتهم. - كسب ولاء العميل وسمعة الأعمال. - إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع الزبائن. - الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة. 	فوائد خاصة بالمنظمة، وتتمثل فيما يلي:

المصدر: عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، 2011، ص ص 99-100.

¹ مهدي السامرائي: مرجع سبق ذكره، ص 405.

كما يمكن أن نضيف بعض الفوائد الأخرى التي تعود على القيادة أو على المديرين في التنظيم من خلال التمكين الإداري والتي تتمثل بتفريغ المدير للشؤون الإدارية المهمة، واستثمار رأس المال البشري كونه من أحد الموارد المهمة التي تكلف المنظمة مصاريف باهظة كالأجور والرواتب والتأمين وغيرها.

للمتمكين دور في تعزيز الإبداع التنظيمي وذلك من خلال تشكيل فرق العمل، وفي هذا الصدد من المهم التأكيد على أهمية فرق العمل في تطوير وتحسين الإبداع وخاصة الإبداع المرتبط بالمعرفة، فالإبداع يعتمد على المسار التراكمي للمعرفة وإعادة تركيب المعرفة القائمة على التعلم والتدريب والتقييم العادل، أي وجود ممارسات إدارية داعمة ومحفزة للإبداع، كما يمكن لفرق التحسين أن تقشل إذا كانت الثقافة القائمة تقمع المناقشة المفتوحة عن سبب الإخفاقات، أو تعارض الممارسات الإدارية المنتهجة¹.

2.2. التكوين وعلاقته بالإبداع التنظيمي:

يعتبر تكوين الموارد البشرية من أساسيات المحفزة على الإبداع التنظيمي، وهو أحد المقومات الأساسية في عملية التحديث والتغيير الإيجابي للمؤسسات، فالتطورات الناتجة عن تداعيات العولمة وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، والتغير في القيم والمبادئ قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة تمثل تحديات بالنسبة للمؤسسات المصرة على المثابرة والنجاح، لذلك وجب على كل المؤسسات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة على برامجها التكوينية المستمرة التي يجب أن تواكب هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب التكوينية الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة، ويمكن إجمال أهم الإيجابيات من توافر برامج تكوينية محفزة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات في النقاط التالية²:

- القدرة على الاستجابة السريعة والآنية، لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر حيث يكون لديه الاستعدادات لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية، وهذا ما توفره برامج التكوين من خلال دوراتها المستمرة في عصر العولمة.
- توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- تساهم برامج التكوين من خلال دوراتها المستمرة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموارد البشرية للتنظيم عن طريق إتاحة الفرص في اختيار واختبار تلك القدرات الإبداعية.
- يتيح التكوين المناسب الاستغلال الأمثل، للموارد التكنولوجية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة.
- يمكن للتكوين المناسب أن يحدث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية

¹ ربيع المسعود: مرجع سبق ذكره، ص 191-192.

² سمية قاسم: تأثير التكوين في إدارة الإبداع بالمؤسسة الجزائرية، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 03، جامعة البليدة 02 الجزائر، 2021، ص 155.

المتاحة.

- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لمعارفها وفي استخدامها لأنظمة العمل، بما يتفق مع التغيرات المحيطة
 - البرامج التكوينية من خلال دوراتها المستمرة المحفزة على الإبداع الإداري في كافة المؤسسات وعلى كافة المستويات الإدارية يعتبر أهم مقوم أساسي يساعد المؤسسات في التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات وخاصة مجالات إدارة الأعمال والتي أوجدت كثيرا من التحديات لا يمكن حلها بالطرق التقليدية بل يتم حلها في كثير من الأحيان باستخدام طرق إبداعية جديدة تستطيع التعامل مع هذه التحديات، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير المناخ الذي يساعدهم على الإبداع.
- فتكوين العاملين في المؤسسة باختلاف مناصبهم ومستوياتهم يزيد من دافعيتهم للعمل وينمي لديهم روح الولاء والانتماء لمؤسستهم فهي تعتبر حافز لتقديم الأفضل للمؤسسة ومسايرة التطورات التي نتعايش معها خاصة في ظل بيئة تتسم بالسرعة والتنافسية والتجديد والتغيير لتحقيق التميز والإبداع في المؤسسة.

3.2. التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي:

التحفيز يقول John W. Atkinson أنه إذا أدركنا الأفراد باحترام وقدرناهم وعاملناهم بلباقة فعندئذ يمكنهم مساعدتنا على تحقيق المستحيل¹، فتكامل عمليتي التحفيز المادي والمعنوي في مؤسسات الصناعية وممارسة ذلك باستمرار إنما يصعد من عملية تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ويرجح كفة تحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الذاتية.

إن تقديم الحوافز والمكافآت من المبادئ التي تؤمن بها إدارة الجودة الشاملة من أجل احتواء العاملين وإدماجهم في جسم المؤسسة، كأعضاء نافعين منفتحين، لأن فلسفة ثقافة الجودة تعد العامل فيها "زبونا داخليا" يصعب التفريط به كونه جزءا من كينونة المنظمة. "يذكر البعض أن هناك سببين رئيسيين لنجاح الجودة في اليابان، الأول: تحفيز العاملين، والثاني: كسب ولائهم للمؤسسة وتنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل. وتحدث رجال الأعمال اليابانيين عن دور التحفيز في نجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، ويشير أحدهم إلى سر نجاح صناعاتهم ومصدر قوتهم التنافسية يكمن في قدرتهم على تحفيز كل فرد في المؤسسة وإشراكه في موضوع الجودة"².

كما أن نظام التحفيز يعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة بتحسين كفاءة الأداء وجودة المنتجات والخدمات، من خلال تحقيق الرغبة في العمل وجعل القيام به يليبي رغبات الأفراد ويشبع حاجاتهم،

¹ محمد أشرف السعيد أحمد: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية رؤية إسلامية، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، 2005، ص 118.

² مهدي السامرائي: مرجع سبق ذكره، ص 278.

وتطوير اتجاهات ايجابية نحو العمل بإتباع التحفيز المعنوي والمادي كإعطاء الأفراد قيمة كبيرة عند انجازهم لأعمالهم بكفاءة وتقديرهم، فالتقدير مثلا يلعب دورا كبيرا لتحقيق التفوق حيث يشير الخبراء إلى أن من بين أفضل عشر طرق للمكافأة على العمل الجيد هي: النقد البناء، والتقدير المعنوي، ومنح الإجازة والمشاركة في الأداء... مع التركيز على التغذية العكسية عند إجراء تقويم الأداء لأهميتها في تصميم برامج تحفيزية مستقبلية تهدف إلى تحقيق فعالية الأداء وجودة المخرجات التنظيمية بالاهتمام بالأداء الفردي والجماعي معا وبالتالي تحقيق التميز والارتقاء.

3. المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية:

استخدام المناخ التنظيمي لتوفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من أجل تمكين التنظيم هي فكرة تمت دراستها من قبل العديد من العلماء منذ منتصف الثمانينيات (إسماعيل، 2005)، يدعم Tushman and Oreilly (1997) الحجة ويذكر أن قدرة المنظمات على توفير الترابط بين الإبداع والابتكار مع مناخها وعملية الإدارة هي مفتاح نجاحها.

للنجاح في تعزيز الإبداع والابتكار، تم التأكيد على أهمية بيئة العمل التي يجب أن تكون داعمة للإبداع والابتكار (Ekwall & Tangeberg-، 1983، Arvonen & Waldenstrom-Lindblad، Ekwall، Anderson، 1986، Zain & Rickards، 1996، أمايل وكونتي، 1999)، بحيث يعتبر المناخ التنظيمي الإبداعي مساهماً هاماً في بيئة العمل التي تعزز الإبداع والابتكار (هنتر، بيدل ومومفورد، 2007). وأشارت نتائج دراسات مثل (Oldham and Cummings 1996) إلى أن المبدعين يتفاعلون مع المتغيرات المناخية، واستناداً إلى (Basadur 1997) و (Gunnarson و Schneider و Niles-Jolly 1994)، فإن المناخ التنظيمي هو أساس مفيد في تحفيز الإبداع والابتكار، وفقاً للأدب العلمية السابقة هناك اتفاق بينهم على أن المناخ التنظيمي هو مؤشر مهم لإبداع الموظفين وابتكارهم (أولدهام، 2003؛ تلسوك وآخرون 1997؛ أمايل وآخرون 1996؛ إيكفال، 1996)، ما يحتاجه بالتأكيد مزيد من التحقيق والبحث هو الأبعاد الدقيقة للمناخ التنظيمي.

وفقاً لبيتا (2009) الذي عمل على ثقافة الابتكار في شركة Portugal Telecom، فإن الإبداع الفردي يساعد المؤسسات على أن تكون فعالة، وجدت المؤسسات الصناعية التي لا تستطيع أن تجلب لا الإبداع ولا الابتكار في مهامها اليومية أن فشلها يعود إلى ضعفها في إرساء ثقافة مناسبة ومناخ يقدر الأفكار الجديدة، وهذا الإخفاق في التغاضي عن أهمية الثقافة قلل من أرباح المنظمة، "المنظمات الناجحة لديها القدرة على توفير رابطة بين الإبداع والابتكار مع المناخ وعمليات الإدارة الخاصة بهم" (إسماعيل، 2005؛ Tushman & Oreilly، 2003)، لا يمكن إنكار دور الموظفين في الإبداع والابتكار في المنظمة، الأشخاص المبتكرون هم أولئك القادرون على تحديد الفرص للعمليات والإجراءات والخدمات والمنتجات الجديدة، ويمكنهم العثور على استخدامات جديدة للطرق أو المواد الموجودة وحتى المعدات، لا يمكنهم فقط توليد أفكار جديدة، بل يمكنهم أيضاً إيجاد حلول للمشاكل الحالية وسد الثغرات، لذلك من المحتمل أن يقودوا التطورات في التنظيم.

جذب موضوع كيف يمكن للمناخ التنظيمي أن يشجع السلوك الإبداعي للموظفين انتباه العديد من الباحثين خلال السنوات الماضية، ووجدوا أبعادًا مختلفة للمناخ التنظيمي ترتبط بشكل إيجابي بالسلوك الإبداعي للموظفين، وجد (Terblanche و Martins 2003) دعم القادة والتواصل المفتوح وتوفير التسهيلات التي تشجع الموظفين على ابتكار أفكار جديدة، أجرى (Band و Pirrie و Enson 2006) بحثًا يعتمد على أداة KEYS بواسطة (Amabile et al 1996) من أجل تحديد تأثير المناخ الإبداعي التنظيمي في صناعة الإعلان، وأظهرت النتائج أن دعم مجموعة العمل، والتشجيع التنظيمي، وعدم وجود عوائق تنظيمية، والحرية، والموارد الكافية مرتبطة بشكل إيجابي بالإبداع بين أعضاء المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، تؤكد دراسة جاكسون وهينشليف (1999) على أهمية سلوكيات الإدارة العليا، علاوة على ذلك وجد (Yukl 2002) أن أسلوب القيادة الذي يحتوي على بعض المبادئ مثل الاستشارات واتخاذ القرارات المشتركة يوفر الفرصة للموظفين للمشاركة وتبادل أفكارهم.¹

السياقات الاجتماعية مثل المناخ لديها أيضًا القدرة على رعاية أو إعاقة الابتكار بالإضافة إلى خصائص أعضاء المنظمة الفردية، وهكذا أصبح مفهوم المناخ التنظيمي بشكل عام، والعلاقة بين المناخ التنظيمي وإبداع المؤسسة على وجه الخصوص، مواضيع شائعة للأكاديميين من مجموعة متنوعة من مجالات البحث (مثل Amabile et al. 1996، Scott & Bruce، 1994، Oldham، Cummings، 1996)، ويمكن وصف المناخ التنظيمي بعدة طرق، فالمناخ التنظيمي هو التصورات المشتركة لأعضاء لممارسات وسياسات وإجراءات المنظمة التي توفر نظامًا للمعتقدات المؤسسية (Anderson and West 1998)، ووفقًا لبريتشارد وكاراسيك (1973) فإن المناخ التنظيمي يمثل قوة دائمة للبيئة الداخلية للمنظمة التي تميز المنظمة عن الآخرين على المستوى الفردي، ويعتبر المناخ في الواقع تفسيرًا معرفيًا لحالة تنظيمية تسمى المناخ النفسي، وتقتضى نظرية المناخ psychological أن الأفراد يستجيبون في المقام الأول للتمثيلات المعرفية للبيئات بخلاف البيئات في حد ذاتها."

في بحث لتحديد ما الذي يجعل المناخ داعمًا للإبداع والابتكار، اقترحت العديد من الدراسات مجموعة متنوعة من الخصائص المختلفة، أحد هذه العوامل هو التشجيع التنظيمي وهذا الأخير هو تشجيع للإبداع والابتكار، يتضمن دعم فكرة جديدة ووضع نظام مكافأة تنظيمي يعترف بالإبداع، من الخصائص الأخرى للمناخ الإبداعي، من بين العديد من الخصائص الأخرى، الدعم الإداري بحيث أشارت الأدبيات ذات الصلة إلى الدور المهم للمديرين في مواقف الموظفين (Oldham and Cummings، 1996، Amabile، et al.، 1996)، يرتبط المديرين الذين يشجعون المخاطرة وتوليد الأفكار ويقدمون ملاحظات إعلامية إيجابية وحرية كبيرة واستقلالية، ارتباطًا إيجابيًا بالإبداع والابتكار، علاوة على ذلك ذكر وودمان، سوير وجريفين (1993) أن الإبداع سيكون مستوحى من تنوع الموظفين بحيث يساهم التنوع في تطوير مناهج مختلفة لحل المشكلات وتشكيل شبكة تتكون من أفكار مختلفة، وبالتالي ينتج عنها مستويات أعلى من الإبداع والابتكار

¹ MOGHIMI, Solmaz et SUBRAMANIAM, Indra Devi. Employees' creative behavior: **The role of organizational climate in Malaysian SMEs**. International Journal of Business and Management, vol. 8, no 5, 2013, p.p 1.5.

(راندولف، 2000) بالإضافة إلى ذلك تعد الوظيفة الصعبة سمة أساسية أخرى للمناخ الإبداعي على عكس الوظائف الروتينية، بحيث توفر الوظائف الصعبة والمعقدة للموظفين حرية التركيز في وقت واحد على أبعاد متعددة لمهامهم وتسمح لهم بإجراء أنشطتهم دون ضوابط أو قيود خارجية ومن ثم، فإننا نتوقع أن يكون المناخ التنظيمي نحو الإبداع والابتكار مرتبطاً بشكل إيجابي بإبداع المؤسسة وفقاً لذلك¹؛ وبالتالي يحدث الإبداع بنجاح فقط عندما تكون هناك ثقافة قوية أو مناخ يدعم إبداع العاملين وابتكاراتهم.

1.3. الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي:

لا يوجد هيكل أمثل ينبغي إتباعه لتسهيل الإبداع وتحفيزه، حيث ترتبط مدى فعالية الهيكل التنظيمي بمعايير محددة، هذه الأخيرة التي تؤثر على نسبة الأفكار المبتكرة والإبداعات في المنظمة، من هذه المعايير المحفزة نجد²:

- التحرر من القواعد.
 - المشاركة ولا مركزية القرار التي تساعد على تطوير قدرات الرؤساء وتشجيع الأفراد في جميع المستويات على الإبداع والابتكار.
 - الاتصال وجها لوجه أي إمكانية الاتصال الميسر وسهولة تبادل المعلومات واللقاءات أين تكون هناك إمكانية أكبر للإبداع.
 - محاولة أخذ الأفكار من البيئة الخارجية.
 - التقليل من الهرمية مع وجود جماعات وفرق عمل المشروعات محددة.
 - القوة والسلطة تتغير حسب الظروف ومبنية على مهارات الأفراد وقدراتهم.
 - مراعاة ألقاب الوظائف والرتب في الهيكل الذي يرتبط بمستوى العمل والكفاءة والتي من خلالها يتم دفع التعويضات والذي من شأنه أن يؤدي بإبداع المنظمة.
- بالإضافة إلى ما يلي³:

- تقليص الأدوار الرسمية للعاملين، فكلما زادت هذه الأخيرة تحديداً قل مجال الإبداع وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.
- تضمين الهيكل التنظيمي ووظائف/ أدوار مختصة بالتنبؤ والرصد ومراقبة التغيرات.
- وجود تنسيق كاف بين الجهة المعنية بتحديد احتياجات السوق المتغير والجهة المسؤولة عن البحث والتقنيات.

¹ Çekmecelioglu, Hülya G.; Günsel, Ayşe: **The Effects of Individual Creativity and Organizational Climate on Firm Innovativeness**, 9 th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 ,2013, P 259. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.49

² رفعت عبد الحلیم الفاعوري: مرجع سبق ذكره، ص 220.

³ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 402.

2.3. التكنولوجيا الحديثة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي:

تكون العلاقة متبادلة بين التكنولوجيا والإبداع، إذ يمثل التقدم التكنولوجي ضغوطاً على المنظمة في تغيير طرقها التقليدية التي تتبعها والتي قد لا تتيح الفرص أمام تطبيق الفرص الإبداعية، كما تتطلب عملية استيعاب وتفعيل التقنيات الحديثة في مجالات العملية والمنتج إلى الإبداع وبما يهدف إلى تحسين منتجات وعمليات المنظمة، وتتطلب عملية قياس التغيير التكنولوجي تحديد الميزة التكنولوجية باعتباره أسلوباً ملائماً لتشخيص وقياس التغييرات المطلوبة في التقنيات المستخدمة اعتماداً على مراجعة وتحقيق المنظمة مستويات إبداعها مقارنة بمنظمة أخرى متشابهة في طبيعة أداء عملياتها وتمائل منتجاتها، وتكون مستويات أداء الإبداع بمثابة مقاييس أساسية للمؤشرات التكنولوجية في المنظمة¹:

- عدد الأفكار الجديدة لتطوير مسار العمليات والمنتجات (البحث والتطوير).
- عدد المنتجات الجديدة.
- حالات تغيير وتطوير خطوط الإنتاج الحالية.
- تطوير الحصة السوقية.
- نسب الأرباح إلى المبيعات.

3.3. الانتماء التنظيمي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي:

يؤثر الانتماء التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء التنظيمي من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الانتماء التنظيمي والإبداع الإداري.

يرجع كثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق وإبداع الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الفرد الياباني العامل في هذه المنظمات فالمشاركة والاحترام جعلاً من اليابانيين بشرية متعاونة لحل المشكلات والموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته وهذا التفوق في أداء المنظمات أدى بالكثير من الدراسات العلمية إلى الكشف عن علاقة الانتماء التنظيمي المرتفع بالمناخ التنظيمي والأسلوب التنظيمي في المنظمات اليابانية²، إن الانتماء التنظيمي يعزز مجموعة من العناصر هي نفسها ترفع من مستوى الإبداع في المؤسسة وتتمثل في فيما يلي:

¹ غسان قاسم اللامي: إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 130-131.

² محمود محمد السيد: تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة عين شمس، العدد 2، مصر، 2002، ص 203.

الجدول رقم (3-7): الانتماء التنظيمي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي

<p>- لا شك أن انتماء المستخدم للمؤسسة المستخدمة هو بالدرجة الأولى ارتباط ببيكولوجي يرفع من شعور المستخدم بالحماية، الثقة في النفس وفي المحيط، الراحة النفسية والانسجام مع فريق العمل وهي كلها عوامل أثبتت الدراسات المتعددة أهميتها في تحفيز عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة؛</p> <p>- أكدت العديد من الدراسات على أن المزاج الجيد يسهل من عملية الإبداع منها دراسة Amobile سنة 2005؛ إن الدراسات النفسية في مطلع القرن العشرين أكدت على التشابك التام بين المسارين الوجداني والإبداعي للفرد وهذا ما توصلت إليه دراسة "Higgins and coauthors" سنة 2002 أن الإنتاج الإبداعي يتحسن جدا لتقهقر أو تحسن الحالة الوجدانية للفرد؛ إن ارتباط المستخدم بالمؤسسة سيدفع رغبته نحو تحسين أدائه وبالتالي سيجرب عيني واستعمال تقنيات وطرق جديدة في العمل بهدف تحسين تنافسية مؤسسته.</p> <p>- الإبداع والابتكار يمكن وصفه بأنه مسار بيكولوجي يسهل التحول نحو وضعية مستقبلية مرغوب فيها.</p> <p>- إن الانتماء التنظيمي يسهم ولو بشكل غير مباشر في الرفع من مستوى التحفيز التلقائي فأحساس المستخدم بالانتماء للمؤسسة سيشعر بتحفيز داخلي للعمل والإبداع بغض النظر عن العراقيل التي يواجهها، ولقد أكدت العديد من الدراسات على دور التحفيز التلقائي والإبداع، فتحفز مستخدم نحو مهمة معينة يحدد الفرق بين ما يمكن أن ينجزه مهندس معين وما يريد أن ينجزه فما يمكن أن يفعله مرتبط بمستوى خبراته لكن تحفيزه هو الذي سيحدد الطريقة التي سيستعمل فيها خبرته وكفاءته للتفكير بشكل إبداعي.</p> <p>- إن الانتماء التنظيمي يعمل على تعزيز المبادرة الفردية التي تعتبر اللبنة الأساسية نحو الإبداع.</p>	<p>الانتماء التنظيمي وتحسين الحالة النفسية والوجدانية للمستخدم وتأثيره على الإبداع التنظيمي</p>
<p>- يمكن أن تحسن القدرات الإبداعية للفرد من خلال التلقين وتطبيق التقنيات التي ترفع من المرونة المعرفية والاستقلالية الفكرية للفرد وهذا يتأتى باستقرار العامل في منصبه الذي يكون نتيجة للانتماء التنظيمي؛</p> <p>إن الأفراد الذين يظهرون انتماء كبير للمؤسسة يكونون أكثر تقبلا وتقيدا بأهداف المؤسسة وبالتالي يكون من الضروري الحفاظ عليهم ضمن المؤسسة للمساعدة في انجاز هذه الأهداف.</p>	<p>الانتماء التنظيمي واستقرار المستخدمين في مناصبهم ودعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة</p>
<p>• إن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي يعزز لديه الانتماء إلى فريق العمل وهذا سيسمح له بتقبل العمل ضمن فريق ومشاركة الآخرين الأفكار والحلول وتلقين الخبرات المتبادل والاستفادة من تجارب الآخرين مما يفتح للفرد آفاق أكبر للإبداع والابتكار.</p>	<p>الانتماء التنظيمي وتقوية العمل الجماعي وتفعيل عملية الإبداع الجماعي</p>
<p>• إن الانتماء التنظيمي يجعل من الفرد مؤمن جدا بأهداف المؤسسة مما يجعله أقل اعتراضا على التغيير الذي يحدث في التنظيم وكما هو معلوم فإن مقاومة التغيير هي أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسة في وضع مسار للابتكار والإبداع.</p>	<p>الانتماء التنظيمي والتقليل من رفض التغيير أحد أهم معوقات عملية الإبداع</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مريم سياخن، رفيقة عصماني، دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 8، العدد 16، جامعة البليدة، الجزائر، 2021، ص 70.

4. رضا العميل ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية:

يعتبر رضا العملاء مؤشراً هاماً لتقييم أداء المنظمة، من رؤية الفلسفة الموجهة للعملاء، فإن الهدف النهائي لجميع أنشطة الخدمة هو الحصول على رضا العملاء (Hennig-Thurau، 2004). وبالمثل، فإن الهدف من مشاركة العملاء هو تمكين أداء مهام الخدمة بشكل أكثر كفاءة وتحقيق مستوى أعلى من رضا العملاء (تشان وآخرون، 2010) لذلك، لا تكون هذه المشاركة منطقية إذا كانت سلوكيات دور العميل لا تؤدي إلى إرضاء العميل المقابل.

العملاء المشاركون سيقدمون اقتراحات مبتكرة وقيمة أثناء المشاركة، توفر اقتراحاتهم الإبداعية فرصة لمقدمي الخدمات لفهم توقعات العملاء، وكذلك مراجعة الإجراءات والتصاميم الحالية من خلال التواصل والتنسيق مع العملاء المشاركين (Swan et al، 2002)، يمكن لمقدمي الخدمة إجراء تحسينات فورية لتحقيق توقعات العملاء، وبالتالي تحسين رضا العملاء.

علاوة على ذلك، فإن السلوكيات الإبداعية للعملاء كاستراتيجية إيجابية للتعامل مع الضغوط قد تخفف من قلق العملاء المشاركين وتعزز إحساسهم بالسيطرة، وبالتالي زيادة تقييمهم الإيجابي لعملية المشاركة وتحسين رضا العملاء في الوقت نفسه، يؤدي إبداع العميل إلى التزام العميل بنتائج الخدمة والإسناد الذاتي لنتائج الخدمة (Swan et al، 2002)، بمعنى آخر سيكون العملاء الذين يقدمون اقتراحات لمزود الخدمة أكثر رضا لأنهم على الأرجح يدركون تحسناً في الخدمة بسبب تحيز الخدمة الذاتية (Bendapudi and Leone، 2003)، وبالتالي إبداع العميل له تأثير إيجابي على رضا العملاء¹.

التركيز على العملاء هو من دفع المؤسسات على الدوام لتطوير منتجات جديدة تلبى احتياجاتهم وتوقعاتهم. فالإبداع ضمان لخلق القيمة للعملاء، وهناك من يرى أن التركيز على العملاء يحول دون الإبداع، لأننا إذا قيدنا هذه العملية بما يريد الزبائن وما يتوقعون فهذا يعني أن المؤسسة تقوم برد فعل، والإبداع لم يكن يوم ما رد فعل بل هو عملية مستمرة تحسن من الأداء والانتاجية، فقد بنيت فلسفة الجودة الشاملة على عقيدة تشجع العاملين لديها للبحث والتحسين باستمرار لتلبية رغبات الزبائن².

لا يمكن للمؤسسات الحصول على قدرة تنافسية فائقة في السوق إذا لم تستجب للتغير السريع للزبائن والتكنولوجيا ولم تقم بإدارة ذلك بشكل استراتيجي وقوي، لذا تواجه المؤسسات حالياً عصر رضا الزبائن وهذا يعني أنها يجب أن تمنح الزبائن رضا أفضل مقارنة بالماضي مما يحثها على تبني مفهوم موجه نحو الزبائن وموجه نحو العلاقات للحفاظ على الميزة التنافسية طويلة الأجل وعلى الربحية الفائقة، ويحاول قطاع الخدمات الذي يعاني من التعقيدات والتنوع مثل قطاع الفنادق تبني التسويق بالعلاقات لأن تقنية التسويق

¹ Jiang, Yiran, et al: "How does customer participation in service influence customer satisfaction? The mediating effects of role stressors," International Journal of Bank Marketing, 2019, P699.

² ربيع المسعود: مرجع سبق ذكره، ص 191.

التقليدية لا يمكنها ضمان الأداء الإداري¹.

يتم تشكيل الالتزام والثقة من خلال عدة خطوات تبدأ أولها ببحث الزبون والمؤسسة عن بعضهما البعض وتطوير العلاقة، ثم بعد بدء المعاملات وتجربة العديد منها لفترة طويلة، يتم تشكيل الالتزام والثقة، ومن المعلوم أن بدايات العلاقات يجب أن تتسم بالانطباع الأول الجيد، وهنا تبرز بشكل حاسم أهمية إرساء الثقة وإظهار الالتزام نحو الزبائن والاهتمام بالاتصال بهم لتكوين هذا الانطباع، فتحاول المؤسسة الفندقية إظهار موثوقيتها أمام زبائنها في البداية في مرحلة ما قبل الحجز فيما يخص العديد من الجوانب.

1.4. الالتزام ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي:

يتمتع العميل الخارجي (الزبون) الملتزم نحو المؤسسة الصناعية بمجموعة من الفوائد العلائقية مثل المعاملة الفردية، التفاعلات الاجتماعية مع الموظفين، الاستفادة من الحوافز المخصصة للزبائن المتكررين، ويتحقق المستوى العالي من الالتزام عندما تضاف الأبعاد العقلانية (الفوائد الصافية) إلى الأبعاد العاطفية، وبالتالي اعتبر الباحثون الالتزام العاطفي مفيداً للمؤسسة، فكلما كان الالتزام أقوى، كلما حاول الزبائن التغلب على العقبات في علاقتهم مع المؤسسة، فقد وُجد أن الزبائن الملتزمين بشكل عاطفي أكثر تسامحاً مع حالات الفشل في الخدمة، كما أنه يعتبر العامل الرئيسي الذي يحفز الزبائن على التوصية بمنتج أو بخدمة لأصدقائهم، ينشط نوايا الشراء الخاصة بهم ويقلل حساسيتهم اتجاه السعر، فقد وجد الباحثون أن الالتزام والولاء متشابكان، فالمستويات العالية من الالتزام تؤدي إلى الولاء، وهذا ما يعزز الإبداع في المؤسسة وتطوير جودة المنتجات والخدمات لما يطمح إليه الزبون².

2.4. الثقة دورها في تعزيز الإبداع التنظيمي:

ثقة العميل وهي شرط ضروري لتنمية العلاقة مع المؤسسة سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين، فقد لا يرغب الزبون بتغيير التعامل الذي اعتاد عليه مع المؤسسة، والانتقال والتحول إلى منافس آخر بشكل متكرر، ويعزى السبب في ذلك إلى أن المؤسسة أصبحت قادرة على معرفة حاجيات الزبون وتلبيتها، فعندما يجد الزبون من يحقق مطالبه، ويشعر بالمصداقية، والأمانة، وإرادة العناية به من قبل المؤسسة، وانتهاج حتى مسلك المخاطرة للحفاظ عليه، فمن الطبيعي أن يمنحها ثقته لتنفيذ هذه الحاجيات والمتطلبات، وعادة ما تصل المنظمة إلى هذه المرحلة بعد إنفاق مبالغ كبيرة، وبذل جهود تسويقية، سعياً منها لكسب هذا الزبون وإضافته إليها³، فالיום كسب ثقة العميل، أصبحت هي الحصيلة التي تنتجها ثقافة الجودة، فثقته لمؤسسة معينة يعني أنها حققت كل ما يطمح إليه سواء في خدمة أو أداء، وبالتالي بنى اتجاه الولاء والانتماء لها.

¹ kurn Park, Y., & An, J.-G.: **Hotel Room Reservation Employees Relationship with Customers and Customer Trust**, Commitment and Hotel Performance. International Journal of Tourism Sciences 4(2),2004,P 96. <https://doi.org/10.1080/15980634.2004.11434574>

² مواهب زرواتي: مرجع سبق ذكره، ص 89.

³ بن حمو نجاة: إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بيجر بوعريج، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص 56.

3.4. الاتصال ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي:

يسمح الاتصال الفعال مع العميل (الخارجي) الزبون للمؤسسة، بتطوير أنظمة معلومات جيدة تساعد على فهم احتياجات الزبائن مما يعزز كفاءة وفعالية المؤسسات في إدارة علاقاته معهم، حيث يمكنه التنبؤ بدقة أكبر بالتغيرات في احتياجات الزبائن وتطوير معرفة فائقة حولها والحصول على صورة أكثر دقة لرغباتهم، كما يساعد على تطوير اهتمام مشترك مع الزبائن الجذابين، وصياغة الاستجابات المناسبة التي تتوافق مع احتياجاتهم وإجراء تعديلات سريعة ومناسبة للطريقة التي يخدمهم بها، كما أن التواصل في الوقت المناسب مع الزبائن يلعب دوراً مهماً في زيادة ثقتهم من خلال تعزيز التضامن العاطفي، ويعدّ الاتصال المختصر والمباشر عاملاً مهماً في بناء واستدامة الالتزام والثقة¹.

فالالاتصال بين العملاء الداخليين والخارجيين وتعزيز الثقة والالتزام معهم هو أساس الإبداع التنظيمي في المؤسسات بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة.

عليه يعتبر هذا العنصر نقطة الوصل بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال الربط بين متغيرات الدراسة وإبراز كيفية مساهمة أبعاد ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة، ليتم بعدها إسقاط موضوع الدراسة على المؤسسة الصناعية كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج، من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية، والفرضيات في الفصول التطبيقية وتحليل نتائجها تحليلًا علميًا للوصول لمجموعة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

¹ kurn Park, Y., & An, J.-G:Opcit, P 462.

خلاصة الفصل:

الإبداع التنظيمي يعتبر معيار هام للارتقاء بأداء المؤسسات، لذلك تسعى الكثير من المؤسسات الصناعية اليوم لتشجيع الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين على مستوى الفرد والجماعة، ونظرا لأن تنمية الإبداع في المؤسسة يرتبط أساسا بتوفير بيئة تنظيمية تسمح بتمكين العاملين وتشجيعهم على التعاون لتوليد الأفكار الجديدة وطرحها والعمل بها، تظهر الثقافة التنظيمية كأحد أهم عناصر البيئة التنظيمية حيث تؤثر بشكل كبير على كافة أنشطة المؤسسات ومنها الإبداع لدى العاملين، لذلك لابد من توفر ثقافة الجودة التي تساعد قيمها على تشجيع وتعزيز الإبداع وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة لتعزيز الإبداع، كما أنه يتطلب توفر التكنولوجيا الملائمة والقيادات الإدارية الفعالة التي تساعد على متابعة نشاطات المؤسسة والحصول على المعلومات المناسبة في الوقت وعند الحاجة، وتسهيل نقل الأفكار والآراء والقدرات الإبداعية التي تعزز الانتماء والولاء مع ضرورة وجود الإجراءات الملائمة وإدارة الإبداع وتطويرها في إطار ثقافة المؤسسة، فقد أصبح الإبداع التنظيمي الأداة الأساسية لنمو المنظمات وبقاءها في ظل بيئة تتسم بالسرعة والتعقيد.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

يرى Robert K. Yin بأن: « الدراسة الميدانية تتضمن البحث عن ظاهرة حديثة في نطاق حقيقي أو واقعي، حيث تكون العلاقات بين الظاهرة والنطاق غير واضحة، مما يستلزم استخدام العديد من مصادر المعلومات¹»، وقبل الخوض في عرض نتائج الدراسة التطبيقية، ينبغي أولاً التطرق إلى المنهجية المستخدمة والتي تتوافق مع أهداف وفرضيات الدراسة، حيث سنتناول في هذا الفصل مجالات الدراسة وتصميمها والخيار المنهجي واستراتيجيات البحث، وكذلك عينة الدراسة للنموذجين (العمال، الزبائن) وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى مجموعة الاعتبارات الأخلاقية التي تم التفصيل فيها والتي أنجزت في إطارها هذه الدراسة.

سنتناول في هذا الفصل العناصر التالية:

- أولاً: مجالات الدراسة.
- ثانياً: الخيار المنهجي واستراتيجيات البحث.
- ثالثاً: أداة المقابلة الموجهة لمسؤولي مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج.
- رابعاً: أداة الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج
- خامساً: أداة الاستبيان الموجه لزبائن مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج.

¹ Robert K. Yin: **Case Study Research Design and Method**, Sage Publications, 4 Edit, California, USA, 2009, p 18.

أولاً. مجالات الدراسة:




في هذه الخطوة المنهجية سنقوم بتوضيح مجالات الدراسة، حيث تم تحديدها بثلاثة مجالات رئيسية هي: (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني).

1. التعريف بميدان الدراسة:

تعتبر مؤسسة كوندور إلكترونيكس من أكبر المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، وهي تابعة لمجموعة بن حمادي ومنذ جوان 2012 تحولت من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة S.A.R.L إلى مؤسسة ذات أسهم وأصبحت تسمى ELECTRONIQUE-CONDOR-SPA ونشأت هذه المؤسسة في مدينة برج بوعرييج والمعروفة بعاصمة الإلكترونيك في الجزائر وساعد هذا الجو المؤسسة على العمل أكثر، والمنافسة مع مختلف المؤسسات الأخرى ويتمثل شعار المؤسسة ب"الحياة هي ابتكار"، واتخذت من التنوع في منتجاتها كإستراتيجية لها، وهذا ما مكنها من أن تحتل الريادة والصدارة على المستوى المحلي والإقليمي والدخول في المنافسة مع المؤسسات العالمية باعتبار أن منتجاتها تتميز بالجودة وزيادة ولاء زبائنها وثقتهم، كما أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات وتحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO9001VERSION2000، ومديرها العام بن حمادي عمار، ويقدر رأس مال المؤسسة بـ 100.000+000.000 دينار جزائري، وتشمل المؤسسة على عدة وحدات كل متخصصة في إنتاج معين فنجد بأنها تحتوي على*:

- تصنيع الهواتف والأجهزة اللوحية والهواتف الذكية.
- صنع الأجهزة الكهربائية والأجهزة المنزلية المختلفة.
- صنع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية.
- صنع أجهزة الهاتف والبرق.
- إصلاح جميع معدات الهاتف.
- تركيب وإصلاح الأجهزة المنزلية.
- مكتب استشارات للدراسة وتكنولوجيا المعلومات.
- إصلاح الأجهزة الكهربائية والإلكترونية.

الشكل رقم (4-1): منتجات مؤسسة كوندور

	SPA CONDOR MULTIMEDIA (electroniques)
	Fabrication de Téléphone mobile, Tablette, et de Smart phone,
	Appareils electriques électroménagers divers

المصدر: وثائق مؤسسة كوندور إلكترونيكس المقدمة من مسؤول الموارد البشرية

* وثائق مؤسسة كوندور إلكترونيكس المقدمة من مسؤول الموارد البشرية.

مؤسسة كوندور إلكترونيكس (condor electronics) والتي مقرها في برج بوغريج هي نتيجة إعادة هيكلة لمجمع كوندور، والتي تعد من الشركات الرائدة في السوق المحلية للتكنولوجيا المتطورة. تختص المؤسسة في تصنيع أجهزة التلفاز والاستقبال والهواتف المحمولة والأجهزة اللوحية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة والمكتبية والبطاقات الالكترونية.

ووعيا منها بالمخاطر التي تواجهها، قررت المديرية العامة للمؤسسة خوض غمار الصعوبات الاقتصادية الجديدة وهذا بإعادة توجيه استراتيجياتها من أجل مجابهة تحديات الساعة وضمان استدامتها في بيئة جد تنافسية.

ومن أجل تجسيد ذلك اعتمدت المؤسسة تركيز توجهاتها الإستراتيجية على تطوير الابتكار التكنولوجي والاعتماد على قربها من الأطراف المعنية في تنوع منتجاتها وهذا بصفتها مؤسسة مجتمعية. تعبيرا عن إرادتها وسعيها منها لبلوغ إستراتيجيتها تلتزم الإدارة العامة للمؤسسة بالآتي:

- السهر على تلبية متطلبات وتوقعات أطرافها المعنية؛
- تحسين رضا العملاء والحفاظ على ولاءهم؛
- الامتثال للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى المعمول بها؛
- توفير الموارد اللازمة لتطبيق وصيانة والتحسين المستمر لنظام الإدارة المدمج طبقا للمواصفات ISO 9001v2015, ISO 14001v2015, ISO 45001 v 2018
- تسخير كل الإمكانيات اللازمة لحماية البيئة والوقاية من التلوث؛
- العمل على الحد والقضاء على المخاطر التي تهدد صحة وسلامة موظفيها والتأكد من اشتراكهم والتشاور معهم.

تصب هذه الالتزامات في تجسيد الأهداف التالية:

- تطوير مهارات رأس مالها البشري؛
 - تحقيق الابتكار التكنولوجي؛
 - تعزيز الاتصال داخل المنظمة لزيادة إدراك العمال لأهم التحديات ودفعهم نحو المشاركة الفعالة؛
 - خلق الظروف المناسبة لإشراك الموظفين؛
 - ضمان مطابقة المنتجات؛
 - تقليل تكاليف الإنتاج؛
 - التحكم في تسيير النفايات؛
 - تعزيز الوعي بمخاطر الصحة والسلامة وحماية البيئة ورضا العملاء؛
- لضمان تحقيق هذه السياسة، تدعو الإدارة العامة لمؤسسة كوندور ملتيميديا كافة الموظفين إلى ضم جهودهم ومشاركتهم التنفيذ الفعال لهذا المشروع.

2. المجال المكاني (المجال الجغرافي لميدان الدراسة):

تم إنشاء مؤسسة CONDOR Multimedia SPA في 2016/07/10 في المكتب الرئيسي على

مستوى منطقة النشاط - طريق المسيلة - القسم 161 - الطابق 1-70 BORDJ BOU ARRERIDJ.

3. المجال البشري للدراسة:

نظراً للقيود التي واجهتها المؤسسة، فقد اضطرت إلى تعليق استيراد MP بسبب التأخير في إصدار المواصفات، والأزمة الصحية COVID-19؛ ووقف نشاط الهاتف المحمول من قبل الدولة. لذلك اضطرت المؤسسة إلى تقليل عدد الموظفين، في الخطوة الأولى كانت: نهاية الاتصال بموظفي نوع التحريات المسبقة عن العملاء؛ ثم نقل الموظفين إلى شركات المجموعة الأخرى لنوع عقد CDI؛ تطور متوسط القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية والمهنية بحيث تضم مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج حسب إحصائيات ديسمبر 2021 حوالي 204 عامل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-1): تطور الموارد البشرية لمؤسسة كوندور خلال سنة (2021/2020)

الفئة الاجتماعية المهنية	Effectif au: 31/12/2020	Effectif au: 31/12/2021	Evolution
Cadre/Cadre sup	30	27	-3
H.Maitrise	29	17	-12
Maitrise	61	49	-20
Exécution	210	111	-99
المجموع	330	204	-26

المصدر: من إعداد طالبة بناء على نتائج مقابلة مسؤول موارد البشرية.

4. المجال الزمني للدراسة:

1.4. المرحلة الأولى:

كانت بداية البحث عن التراث النظري لموضوع بحثنا، والاطلاع عليه بمصادر عربية وأجنبية، وكذلك دراستنا كانت متعاقبة متواصلة منذ البدء بقيامنا في العديد من الدراسات الاستطلاعية لميدان الدراسة، واختيار المؤسسة التي تتلاءم مع طبيعة موضوعنا، ثم التوجه لمسؤول المؤسسة ومسؤول موارد البشرية في العديد من المقابلات للحصول على إحصائيات ووثائق خاصة بالمؤسسة، ولتتم كذلك تحديد مواعيد لمقابلة المسؤولين والمديرين، بحيث تم إجراء مقابلات معمقة معهم من أجل الوصول إلى معلومات تعزز موضوع بحثنا والوصول إلى فهم أعمق له.

2.4. المرحلة الثانية:

بعدها مباشرة تم تصميم استبيان موجه للعمال والزبائن بعد تحكيمه من طرف المشرف والأساتذة والرجوع لتوزيعه على جميع العمال بالمؤسسة ورقياً، وعلى زبائننا إلكترونياً.

3.4. المرحلة الثالثة:

قمنا بتوزيع الاستبيان على جميع عمال المؤسسة وزبائن مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج، ثم جمعها وتفرغها والبدء في تحليل كل البيانات والمعطيات حيث تراوحت الفترة الزمنية بين أواخر سنة 2021 إلى أبريل 2022.

5. أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته لموضوع البحث:

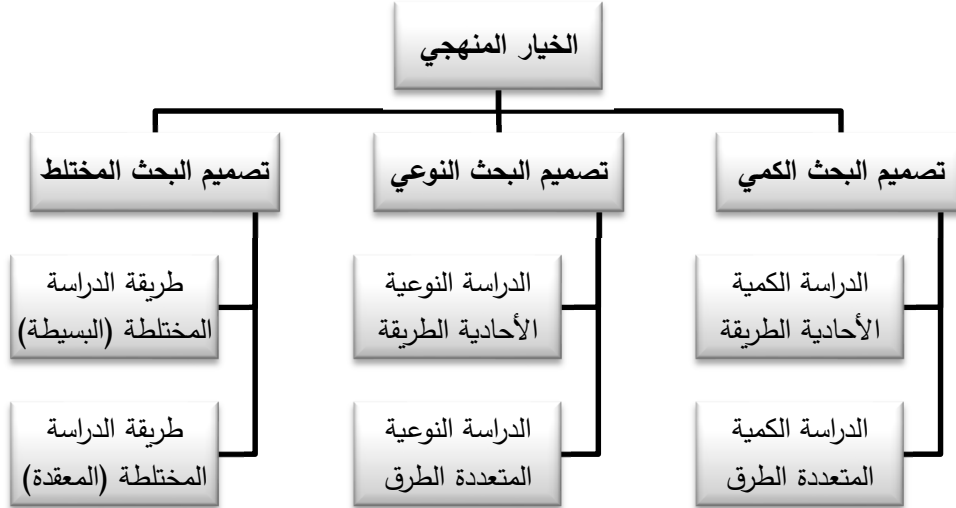
- بما أن موضوع دراستنا الراهنة ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية، فقد وقع اختيارنا على مؤسسة كوندور إلكترونيكس لإجراء الدراسة الميدانية بها لعدة اعتبارات نذكر منها:
- تم اختيارها باعتبارها مؤسسة صناعية وهو موضوع دراستنا وكذلك انتمائها إلى القطاع الخاص وما تتمتع به من استقلالية، وخاصة ما يعني بالجانب الاستراتيجي، وتمتعها بالمرونة في قراراتها التي تتماشى مع واقعها الراهن المتسم بالتغير والتنافسية؛
 - تماشي طبيعة نشاط المؤسسة مع موضوع الدراسة بشكل جيد، حيث تعتبر مثالا جاهزا يمكن تطبيق المفاهيم الحديثة ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي، كونها تعمل في محيط يتميز بالمنافسة والتغير الشديدين وهو ما يفرض عليها مواكبة هذه التغيرات للحفاظ على مكانتها في السوق، وكذلك التعامل المسبق مع مؤسسة كوندور (Cuisson et PEM) في مقالات علمية منشورة؛
 - تسهيل الحصول على كل المعلومات التي تحتاجها الطالبة وإجراءات الدراسات الميدانية في هذه المؤسسة؛
 - وفرة منتجات المؤسسة وتغطيتها للأسواق المحلية والوطنية وبعض الأسواق الدولية؛
 - الاهتمام الواضح لتلبية جل متطلبات الزبائن بجودة مناسبة وسعر تنافسي وفي متناول الجميع؛
 - التحرك السريع للمؤسسة في محيط الأعمال؛
 - حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ISO 9001 طبعة 2008 و2000، وسعيها لغزو الأسواق العالمية ومواجهة انفتاح الأسواق وكذلك الحصول على العديد من شهادات الجودة والابتكار والإبداع في المؤسسة.

ثانياً: الخيار المنهجي واستراتيجيات البحث

1. الخيار المنهجي:

يوضح الشكل التالي الخيارات المنهجية التي يمكن للطالبة استخدامها والتي تساعدها في تفسير إشكالية موضوع الدراسة:

الشكل رقم (4-2): الخيارات المنهجية



Source: Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A Research Methods for Business Students, (8th Ed. Pearson Education Limited,) 2019, P 176.

1.1. تصميم البحث الكمي (Quantitative research design) :

يفحص البحث الكمي العلاقات بين المتغيرات، والتي يتم قياسها رقمياً وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والرسومومية، غالباً ما يشتمل على عناصر تحكم لضمان صحة البيانات، كما هو الحال في التصميم التجريبي.

نظراً لأنه يتم جمع البيانات بطريقة مختلطة، فمن المهم التأكد من التعبير عن الأسئلة بوضوح حتى يتم فهمها بنفس الطريقة من قبل كل مستجوب، وتستخدم هذه المنهجية عموماً تقنيات أخذ العينات الاحتمالية لضمان التعميم، يُنظر إلى الفرد على أنه مستقل عن أولئك الذين يتم بحثهم، والذين يُطلق عليهم عادةً اسم المستجوبين.

قد يستخدم تصميم البحث الكمي تقنية واحدة لجمع البيانات مثل الاستبيان ويُعرف هذا بالدراسة الكمية أحادية الأسلوب، وقد يستخدم أيضاً أكثر من أسلوب واحد لجمع البيانات الكمية والإجراءات التحليلية المقابلة ويُعرف هذا بالدراسة الكمية متعددة الأساليب، ويمكن تلخيص خصائص البحث الكمي:

- يُنظر إلى الفرد عموماً على أنه مستقل عن أولئك الذين يجري بحثهم.
- يشار إلى أولئك المشاركين عادةً بالمستجوبين.
- مصممة لفحص العلاقات بين المتغيرات.
- غالباً ما يستخدم تقنيات أخذ العينات الاحتمالية لضمان التعميم.

- الطريقة (الأساليب) المستخدمة لجمع البيانات محددة بدقة وهيكلية للغاية.
- جمع نتائج البيانات الرقمية.
- إجراء التحليل من خلال استخدام الإحصائيات والرسوم البيانية.
- ينتج عن ذلك المعاني المشتقة من الأرقام.

2.1. تصميم البحث النوعي (Qualitative research design):

يدرس البحث النوعي معاني المشاركين والعلاقات بينهم، باستخدام مجموعة متنوعة من تقنيات جمع البيانات والإجراءات التحليلية، لتطوير إطار مفهوم ومساهمة نظرية، لا يعتمد نجاح دور البحث النوعي على اكتساب إمكانية الوصول المادي إلى المشاركين فحسب، بل يعتمد أيضًا على بناء علاقة وإظهار الحساسية للوصول المعرفي إلى بياناتهم، لذلك لا يُنظر إلى أولئك الذين يوافقون على المشاركة في البحث النوعي على أنهم مجرد مستجوبين ولكن كمشاركين في جمع البيانات في البحث النوعي، تُستمد المعاني من الكلمات والصور وليس الأرقام، ونظرًا لأن الكلمات والصور قد يكون لها معاني متعددة بالإضافة إلى معاني غير واضحة، فمن الضروري غالبًا استكشافها وتوضيحها مع المشاركين.

الأساليب المستخدمة غير منظمة أو شبه منظمة من الأسئلة والإجراءات قد تتغير أو تظهر أثناء عملية البحث سواء كانت طبيعية أو تفاعلية، ومن المرجح أن يستخدم البحث النوعي تقنيات أخذ العينات غير الاحتمالية، أما البيانات التي يتم جمعها ستكون غير معيارية وتتطلب عمومًا تصنيفها إلى فئات للتحليل، ويمكن تلخيص خصائص البحث النوعي (الكيفي) في النقاط التالية:

- يُعترف بالمستجوب عمومًا على أنه ليس مستقلاً عن أولئك الذين خضعوا للبحث.
- يشار إلى أولئك المستجوبين بالمشاركين أو الخبراء.
- مصممة لدراسة المعاني المنسوبة للمشاركين والعلاقات المرتبطة بها.
- يستخدم بشكل عام تقنيات أخذ العينات غير الاحتمالية.
- بناء على المعاني المعبر عنها بالكلمات (المنطوقة والنصية) والصور.
- الطريقة (الأساليب) المستخدمة لجمع البيانات غير منظمة أو شبه منظمة.
- نتائج الجمع في البيانات غير المعيارية التي تتطلب بشكل عام تصنيفها إلى فئات.
- التحليل الذي تم إجراؤه من خلال استخدام التصور.
- المعنى الناتج من الكلمات (منطوقة أو نصية) والصور.

3.1. تصميم البحث المختلط (Mixed-method research design):

هو فرع من الأبحاث المتعددة الأساليب التي تدمج استخدام تقنيات جمع البيانات الكمية والنوعية في نفس مشروع البحث، ولذلك فإنه يستند إلى الافتراضات الفلسفية التي توجه جمع وتحليل البيانات ومزج تقنيات الجمع الكمي والنوعي، ويكون لدى الباحثين الذين يستخدمون الأساليب المختلطة نظرة تعددية لمنهجية البحث وهذا يعني أنهم يعتقدون أن المرونة في اختيار واستخدام الأساليب (الكمية والنوعية) شرعية

ويجب أن يكونوا متسامحين مع الأساليب المفضلة لدى الآخرين حتى عندما يختلفون عن طرقهم، ويستخدم تصميم البحث المختلط نهجاً استنتاجياً أو استقرائياً لتطوير النظرية كأن يستخدم البحث الكمي أو النوعي لاختبار اقتراح نظري أو افتراضات، يتبعه مزيد من البحث الكمي أو النوعي لتطوير فهم نظري أكثر ثراءً¹.
 أم بالنسبة لمقاربة البحث المعتمدة في موضوع الدراسة؛ فإن اختيار الطريقة المتبعة في جمع البيانات تتوقف على مدى تحقيقها لأهداف الدراسة، فيمكن للباحث اعتماد المقاربة البحثية المناسبة لأهداف البحث والإجابة على إشكالية الدراسة سواء كانت نوعية أو كمية والمزج بينهما (البحث المندمج المختلط).
 وعليه فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقاربة البحث المندمج والذي سنتطرق له بقدر من التفصيل من خلال تعريفه وتحديد أهم المبررات التي قادتنا إلى استخدامه.

2. البحث المندمج (المختلط) وإستراتيجيته:

1.2. تعريف البحث المندمج/ المختلط:

يمكن للباحث أثناء جمعه للبيانات أن يعتمد على مقاربة البحث المختلطة (المندمجة) من خلال المزج بين الأسلوبين الكمي والكيفي، ويرجع اعتماد البحوث المختلطة كمسار منهجي ثالث حسب "Avenir" إلى أواخر الخمسينات إلى منتصف الثمانينات من القرن الماضي، حيث كان كل من "campall & Fiske" من بين الأوائل الذين طوروا فكرة استخدام البحوث المختلطة للتحقق من صحة النتائج المتوصل إليها في البحوث².

ويقوم أسلوب البحث المختلط على جمع وتحليل البيانات الكمية والكيفية في دراسة واحدة أو عبر سلسلة من الدراسات بغرض تحقيق فهم أفضل لإشكالية البحث مقارنة مع استخدام الأساليب الكمية فقط أو الكيفية فقط³، فهذا الأسلوب يفتح المجال للبحث في الظواهر والتعرف عليها بطريقة لم يكن يسمح بها الأسلوبين السابقين، ذلك أن البحث الكمي يتحدث بلغة الأرقام فقط ويتعد فيه عن الفهم العمق والمفصل لمحتوى الظاهرة وتفاصيلها (إذ يدعي فيها الحياد الكلي وعدم التأثير في الظاهرة)، أما البحث الكيفي فيهتم فيه بكيفية فهم الظاهرة بعمق واستيعابها من كافة جوانبها (وهنا يندمج الباحث في الظاهرة محل الدراسة ويؤثر ويتأثر بها)⁴.

¹Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill: **A Research Methods for Business Students** (8th Ed. Pearson Education Limited, Italy, 2019, P 181.

² Bénédicte Aldebert & Audrey Rouziès, **L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie constats et pistes d'amélioration**, 20^{ème} colloque de l'AIMS, 2011, pp 3-4.

³Jose F Molina-Azorin: **Mixed methods research in strategic management impact and applications**, Organizational research methods, Vol 15, N 1, 2012, p 33.

⁴ بن عامر داهنين: مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 153.

2.2. مبررات استخدام البحث المندمج (Mixed Methods):

- البحوث المختلطة هي طريقة لجمع وتحليل البيانات الكمية والكيفية في دراسة واحدة لفهم مشكلة البحث، ومن بين أهم فوائدها:¹
- يمكن لهذا النوع من الأساليب المختلطة أن يجيب على أسئلة البحث التي لا تستطيع الأساليب الأخرى الإجابة عنها وبالتالي فهي تمكن من توليد نظرية والتحقق منها في نفس الوقت؛
 - توفر الأساليب المختلطة استدلالات أقوى كما أنها تمكن من التوصل إلى نتائج أكثر أهمية وتحقق فهم أفضل للظاهرة المدروسة؛
 - تمكن من الانتقال من مرحلة بحثية إلى أخرى، مثل استخدام الدراسة الكيفية لبناء أداة الدراسة في دراسة كمية، أو التعرف على بعض المتغيرات في الظاهرة محل الدراسة، كما يمكن استخدام الدراسة الكيفية بعد الدراسة الكمية من أجل الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي.

ومن جهته يشير "thiétrat" وأصحابه أنه من أجل الاختبار يمكن للباحث أن يستخدم الأسلوبين الكمي والكيفي ومع ذلك غالبا ما تستخدم الأساليب الكمية من أجل تحقيق منطوق الاختبار، إلا أنه في كثير من الأحيان يفضل التسلسل بين المقاربتين أو دمج المقاربتين الكمية والكيفية واستخدام المقاربة الهجينة في دراسة الظاهرة ذاتها بغرض زيادة مصداقية الدراسة.²

هنالك عدة مبررات لاستخدام البحث المندمج بشكل عام، يمكننا القول بأن هنالك مشاكل بحث معينة يكون فيها البحث المندمج خيار جيد .

1.2.2. نوع أو مصدر واحد من البيانات لا يكفي: البيانات الكيفية أو النوعية (Qualitative) تساعد في فهم ظاهرة البحث بشكل متعمق من خلال دراسة عدد بسيط من الأفراد أو وحدات البحث. في المقابل، البيانات الكمية (Quantitative) تساعد في فهم الظاهرة من خلال عدد كبير من الأفراد أو وحدات البحث مع محاولة دراسة عناصر محدودة والدراسة في هذه الحالة لن تكون متعمقة.

¹Jose F Molina-Azorin, *op.cit*, p 35.

²خليل شرقي: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 174-175.

الشكل رقم (4-3): بيانات معالجة مشكلة البحث



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لموقع: [/https://educad.me/author/admin](https://educad.me/author/admin)

البحث النوعي أو الكيفي (Qualitative) والبحث الكمي (Quantitative) كطرق بحث تساعدنا في فهم ظواهر البحث من منظورات مختلفة، وكل من الإثنين له بعض القيود (Limitation). فعلى سبيل المثال، عند دراسة ظاهرة البحث وفق المنهج النوعي أو الكيفي (Qualitative) من خلال عدد قليل من الأفراد، نفقد إمكانية تعميم النتائج. في المقابل، عند دراسة ظاهرة البحث وفق المنهج الكمي (Quantitative) من خلال عدد كبير من الأفراد، لن يكون بالإمكان الوصول لفهم متعمق عن كل فرد.

2.2.2. الحاجة لتفسير نتائج أولية/مبدئية: في كثير من الأحيان، قد تكون نتائج دراسة ما غير كافية لحل مشكلة البحث أو الوصول لفهم كافي عن مشكلة البحث. في هذه الحالة، غالباً ما يكون من الجيد أن يتم الإستعانة بدراسة إضافية لاحقة (Followup Study) لتفسير النتائج بشكل مناسب.

الشكل رقم (4-4): الدراسات الإضافية لتفسير النتائج



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لموقع: [/https://educad.me/author/admin](https://educad.me/author/admin)

من الأمثلة الواضحة على ذلك هو في حالة كانت النتائج من دراسة كمية (Quantitative) في حاجة للمزيد من الشرح لفهم ما تعنيه أو في حالة كانت هذه النتائج غير كافية للوصول إلى تفسيرات وتوضيحات متعمقة من الأفراد أو وحدات البحث بما يخدم مشكلة البحث.

في حين أن النتائج الكمية (Quantitative) يمكنها توضيح العلاقات ما بين العناصر أو العوامل المختلفة بشكل عام، نجد أن الوصول لفهم حقيقي وواضح لما تعنيه نتائج الاختبارات الإحصائية بدقة أو أثرها غير ممكن في الغالب، وهنا نجد أن البيانات والنتائج النوعية أو الكيفية (Qualitative) يمكنها أن

تساعد في الحصول على هذا الفهم المتعمق.

بالتالي، يمكن القول بأن البحث المندمج في هذه الحالة يساعدنا في الوصول لفهم أفضل ومن أكثر من منظور، خصوصاً إذا دعت الحاجة لمثل هذا الفهم المتعمق والشامل.

3.2.2. الحاجة لتعميم نتائج دراسة استكشافية (Exploratory): في بعض الحالات عند دراسة موضوع أو مشكلة بحث ما، قد لا يكون لدى الباحث المعلومات الكافية التي تساعد في فهم الأسئلة التي من المفترض أن يطرحها والعوامل التي من المفترض أن يقيسها وإذا ما كان هنالك نظريات معينة يمكنها توجيه الباحث فيما يقوم به في الدراسة.

في هذه الحالة، يكون هنالك جهل بهذه الأمور (لنسميها مجهولات) لعدد من الأسباب: قد يكون لأن الباحث يدرس شئ متخصص جداً، كمجتمع مختلف مثلاً (كالسكان في آلاسكا مثلاً)، أو لأن مجال البحث يعتبر جديداً أو لم يتم البحث في هذه الجزئية المتخصصة جداً مسبقاً. في مثل هذه الحالات عند الجهل بالعديد من الأمور ذات العلاقة بالدراسة، يفضل غالباً أن يتم عمل دراسة استكشافية (Exploratory) لفهم مثل هذه المجهولات، وللوصول لفهم أفضل للأسئلة، العوامل، أو النظريات، وغيرها من الأمور ذات الأهمية والتي قد توجه الباحث في دراسته. بعد الدراسة الاستكشافية (Exploratory Study)، يمكن القيام ببحث كمي (Quantitative) لاختبار ما تعلمه الباحث من المرحلة السابقة الاستكشافية (الوصفية/النوعية) ومحاولة تعميم النتائج.

الشكل رقم (4-5): تعميم النتائج

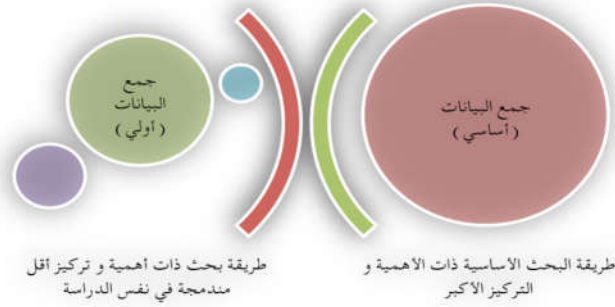


المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لموقع: <https://educad.me/author/admin>

4.2.2. الحاجة لتحسين مخرجات دراسة ما باستخدام أسلوب أو طريقة بحث إضافية: في هذه الحالة يقوم الباحث باستخدام طريقة بحث إضافية ثانوية في الدراسة للوصول لفهم أفضل حول بعض أجزاء الدراسة قبل عمل الدراسة الأساسية نفسها.

فعلى سبيل المثال، قد يقوم الباحث بجمع البيانات بطريقة بحث نوعية أو كيفية (Qualitative) ليتوصل لفهم أعمق عن أفراد العينة ويتعرف على بعض المعلومات التي قد تساعد في صياغة الأسئلة أو الاستفادة القصوى من أفراد العينة وتقسيمهم حسب الطريقة الأمثل في الدراسة الأساسية اللاحقة، سواء كانت نوعية (Qualitative) أم كمية (Quantitative).

الشكل رقم (4-6): طرق البحث الإضافية



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لموقع: [/https://educad.me/author/admin](https://educad.me/author/admin)

5.2.2. الحاجة لتطبيق نظرية: أحيانا يكون هنالك حاجة لاختبار نظريات موجودة بطرق أفضل في محاولة للتوصل لفهم أفضل للنظرية. في هذه الحالة، قد يتم استخدام طريقتي بحث (وصفية أو كمية) بحيث يتم جمع البيانات من خلالهما في نفس الوقت (Concurrent/Same time) أو على مراحل (Sequence) بحيث تُبنى المرحلة الثانية على البيانات والاستنتاجات من المرحلة الأولى. في هذه الحالة، تكون لطريقتي البحث نفس الأهمية والتركيز في الدراسة.

الشكل رقم (4-7): طرق البحث في الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لموقع: [/https://educad.me/author/admin](https://educad.me/author/admin)

6.2.2. الحاجة لفهم هدف من أهداف البحث من خلال أكثر من مرحلة بحث: في المشاريع الكبيرة والمعقدة والتي قد تمتد لسنوات ويعمل فيها أثر من باحث، غالباً ما يكون المشروع البحثي أو تكون الدراسة العلمية معقدة وتشتمل على الكثير من الجوانب والأهداف والأشياء التي يسعى الفريق لدراستها بشكل علمي. في مثل هذه الحالات، غالباً ما يحتاج أعضاء الفريق إلى القيام بعدد من الدراسات ومن ثم محاولة ربطها لتحقيق هدف من أهداف البحث أو التوصل لفهم أفضل أو تجاوز مرحلة من مراحل الدراسة.

في مثل هذه الدراسات المعقدة، من المتوقع أن الباحثين يجمعوا بيانات نوعية (Qualitative) وكمية (Quantitative) سواء في نفس الوقت أو على مراحل. هذه البيانات قد يتم تحليلها مباشرة لدراسة جانب من جوانب الدراسة أو الاستفادة منها في تطوير أدوات بحث سيتم تطبيقها في مراحل لاحقة من الدراسة.

الشكل رقم (4-8): طرق البحث



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لموقع: [/https://educad.me/author/admin](https://educad.me/author/admin)

الدمج ما بين مختلف الاستخدامات وعمل تصميم بحث يمثل هذا التعقيد قد يكون له إيجابيات عديدة بكل تأكيد، وفي الغالب، إذا كانت مشكلة البحث معقدة، قد يكون من المستحيل دراستها بطريقة بحث وحيدة (نوعية أو كمية)، وهنا تبرز أهمية وتميّز البحث المندمج وتصميم البحث المندمج ليقوم الباحث بالاستفادة من الإيجابيات في كل طريقة ويتجنب السلبيات ويتوصل لنتائج أفضل.

3.2. إستراتيجيات وتصاميم البحث المندمج/ المختلط:

قدم الباحثين (Greene & al, 1989 ; Patton, 1990 ; Creswell & al., 2003) العديد من تصاميم

والإستراتيجيات والتي يمكن تصنيفها وفق أربع إستراتيجيات:¹

1.3.2. تصميم التثليث: الأسلوب الأكثر شيوعاً والأكثر شهرة لطرق الخلط هو تصميم التثليث (Plano Clark et al, 2003)، الغرض من هذا التصميم هو "الحصول على بيانات مختلفة ولكنها متكاملة حول نفس الموضوع" (مورس، 1991) لفهم مشكلة البحث بشكل أفضل يهدف هذا التصميم إلى البحث عن التقارب والتحقق من النتائج لتعزيز صحتها، ويستند على جمع البيانات الكمية والكيفية المتكاملة حول نفس الموضوع؛ حيث يقوم الباحث بجمع البيانات الكمية والكيفية في الوقت نفسه ثم يدمج البيانات ويستخدمها لتحقيق فهم أفضل لمشكلة البحث، ويهدف الباحث من خلاله للاستفادة من المزايا المختلفة للأساليب النوعية (مزيد من التفاصيل والعمق) والأساليب الكمية (حجم العينة، الاتجاهات والتعميم) وهو الأمر الذي يقلل الضعف في كل أسلوب ويحقق نوعاً من التكامل بينهما.

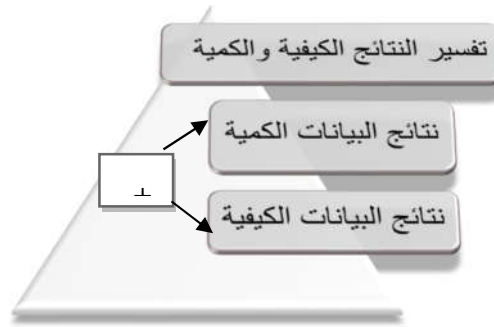
يستعمل هذا الأسلوب عندما يكون الباحث بغرض مقارنة النتائج الكمية مع الكيفية، أو بغرض التحقق أو تفصيل النتائج الكمية مع البيانات الكيفية، حيث يقوم على جمع وتحليل البيانات الكمية والكيفية ثم دمج البيانات في تفسير واحد شامل تربط فيه النتائج الكمية بالنتائج الكيفية، ويتم استخدام هذا التصميم عندما يرغب الباحث في مقارنة النتائج النوعية بشكل مباشر أو لإثبات صحة النتائج الكمية أو توسيعها بالبيانات النوعية، وينطوي بشكل عام على جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية المتزامنة ولكن المنفصلة

¹Bénédicte Aldebert & Audrey Rouziès: Op cit, P6

بحيث يمكن للباحث أن يفهم مشكلة البحث على أفضل وجه¹. فالغرض من هذا التصميم هو الحصول علي بيانات مختلفة لكنها مكملة عن نفس الموضوع لفهم موضوع البحث، والقصد من استخدام هذا التصميم هو الجمع بين نقاط القوة المختلفة ونقاط الضعف غير المتداخلة في الأساليب الكمية مع الطرق النوعية (يعطي قوة تساعد على استبعاد نواحي الضعف في نوع آخر من البيانات)². ويستعمل هذا التصميم بالطريقة الآتية:

- تجمع البيانات الكمية والكيفية.
- تقارن نتائج البيانات الكمية والكيفية.
- يحدد ما إذا كانت أحد الطريقتين تعزز أم تضعف الطريقة الأخرى.
- تؤدي المقارنة المباشرة للمجموعتين إلى الحصول على تثليث للمصادر.

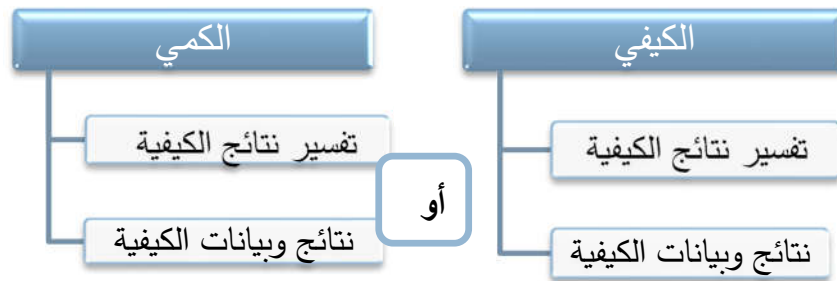
الشكل رقم (4-9): تصميم التثليث



Source: Aldebert, B. & Rouzies, A, L''utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie:constats et pistes d'amélioration, XXème Conférence de l'AIMS, IAE de l'Université de Nantes, France, P6.

2.3.2. التصميم المتكامل: يمكن هذا التصميم الباحث أن يأخذ في الاعتبار المستويات المختلفة من التحليل لنفس الظاهرة، ويستخدم للإجابة عن الأسئلة المختلفة التي تتطلب أنواعا مختلفة من البيانات بغرض الوصول إلى فهم أفضل للظاهرة.

الشكل رقم (4-10): تصميم المتكامل



¹John W. Creswell, Vicki L. Plano Clark :Designing and conducting mixed methods research, Thousand Oaks, Calif, SAGE Publications, Los Angeles, USA, 2007, p 62.

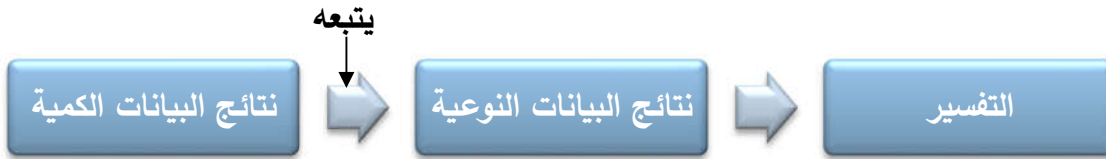
² بن عامر داهنين: مرجع سبق ذكره، ص 154.

Source: Aldebert, B. & Rouzies, op.cit, P6

3.3.2. التصميم المضمن: هو تصميم طرق مختلط تقدم فيه مجموعة بيانات واحدة دورًا ثانويًا مساندًا في دراسة تستند أساسًا إلى نوع البيانات الآخر، تتمثل مباني هذا التصميم في أن مجموعة البيانات الفردية غير كافية لأن هناك أسئلة مختلفة تحتاج إلى إجابة وأن مجموعة بيانات واحدة لا تكفي لأنواع مختلفة من البيانات. يستخدم الباحثون هذا التصميم عندما يحتاجون إلى تضمين بيانات نوعية أو كمية للإجابة على سؤال بحثي ضمن دراسة كمية أو نوعية إلى حد كبير، ويفيد هذا التصميم على وجه الخصوص عندما يحتاج أحد الأبحاث إلى تضمين مكون كمي داخل الكمية كما في حالة التصميم التجريبي أو الارتباط في المثال التجريبي، يشتمل المحقق على بيانات نوعية لعدة أسباب، مثل تطوير علاج لفحص عملية التدخل أو الآليات التي تربط المتغيرات أو متابعة نتائج التجربة¹.

4.3.2. التصميم التفسيري المتتابع: التصميم التفسيري هو تصميم متتابع فهو نوع من البحث الذي يعتمد على جمع بيانات البحث الكمية وتحليلها في المرحلة الأولى، ومن أجل زيادة شرح ما تم العثور عليه في الجزء الأول يتبع بجمع البيانات النوعية/الكيفية وتحليلها في مرحلة ثانية، وعادة ما تقدم البيانات النوعية شرح أعمق ومزيد من التفصيل للنتائج الكمية الأولى².

الشكل رقم (4-11): التصميم التفسيري المتتابع



Source: Aldebert, B. & Rouzies, op.cit , P6

5.3.2. التصميم الاستكشافي المتتابع: التصميم الاستكشافي هو تصميم متسلسل يستخدم الأساليب النوعية لاستكشاف المواضيع المتعلقة بمشكلة الدراسة، ثم استخدام هذه الموضوعات لتطوير أداة أو استبيان من أجل توليد البيانات التي سيتم تحليلها كميًا. وتستخدم هذه الطريقة في حالة عدم توفر أدوات البحث أو في حالة المتغيرات غير معروفة ومحددة، إذ تعتمد هذه الاستراتيجية على جمع وتحليل البيانات النوعية أولاً ثم الانتقال إلى عملية جمع وتحليل البيانات الكمية.

الشكل رقم (4-12): التصميم الاستكشافي المتتابع



Source: Aldebert, B. & Rouzies, op.cit , P6

¹ John W. Creswell, Vicki L. Plano Clark: op.cit , P64

² بن عامر داهنين، مرجع سبق ذكره، ص 153.

بناء على ما تقدم من تصنيفات لاستراتيجيات وتصاميم مقارنة البحث المندمج/المختلط، تم التوصل إلى أن دراستنا تتوافق مع إستراتيجية تصميم التثليث (Triangulation)، وذلك لعدة اعتبارات ومبررات نذكر منها:

- التصميم منطقي، غالبًا ما يختار الباحثون الجدد في الأساليب المختلطة هذا التصميم، كان هذا هو التصميم الذي تمت مناقشته لأول مرة في علم الأدب (Jick، 1979)، وأصبح إطارًا للتفكير في بحث الأساليب المختلطة.
- تصميم فعال، حيث يتم جمع كلا النوعين (الكمية والكيفية) من البيانات خلال مرحلة واحدة من البحث في نفس الوقت تقريبًا.
- يمكن جمع كل نوع من البيانات وتحليله بشكل منفصل ومستقل، باستخدام التقنيات المرتبطة تقليديًا بكل نوع من أنواع البيانات. هذا يفسح المجال للبحث الجماعي، حيث يمكن للفريق أن يضم أفرادًا يتمتعون بالخبرة الكمية والنوعية.

ثالثاً: أداة المقابلة الموجهة لمسؤولي مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريبيج

1. ماهية المقابلة:

يشير Bill Taylor في تعريفهم للمقابلة على أنها ليست أداة لجمع البيانات الكيفية فقط، بل تعتبر كذلك أداة للقياس، ذلك إذا ما تم شرح أسئلتها وأجوبتها بدقة ووضوح، بما يمكن الباحث من تبويبها في فئات ومن ثم ترميزها¹.

كما يشير دياب (2003) أن المقابلة أداة بحثية تشابه الاستبانة في خطواتها ومواصفاتها لكنها تقوم على حوار بين الباحث والمبحوث للحصول على معلومات أسئلة محددة للتعرف على آراء واتجاهات ومشاعر المبحوث، ويتم جمع البيانات بشكل مباشر أثناء المقابلة وتسجيل ما دار فيها، أما أبو علام (1998) فإنه اختصر تعريف المقابلة فاعتبرها استبياناً منطوقاً، وكذلك عرفها دويدري (2000) فالمقابلة تعتبر استبياناً شفويًا ومحادثة بين الباحث والمبحوث بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتقوم المقابلة على أسس محددة، تجرى لأغراض عدة منها البحث ومنها التوجيه والعلاج، وأحياناً تتكرر على عدة فترات، ولها عدة أنواع منظمة أو غير منظمة، فردية أو جماعية مقيدة أو حرة².

2. مفهوم المقابلة في البحث النوعي:

إن مفهوم المقابلة في البحث النوعي قريب إلى حد ما من مفهوم المقابلة في البحوث العلمية، كيف لا يكون ذلك والعلاقة التي تجمعهما هي الجزء بالكل.

الجدول رقم(4-2): مفاهيم المقابلة في البحث النوعي

الباحث والسنة	التعريف
(عبيدات أبو نصار ومبيضين، 1999)	هي محادثة موجهة بين المقابل والمستجيب لتحقيق هي أهداف الدراسة والتعرف على ملامح ومشاعر ومواقف المستجيبين.
(جيدر، 2004)	هي علاقة بين شخصين، يختارها المقابل للحصول على معلومات وردود أفعال المستجيب لتحقيق أكثر من غرض في نفس المقابل.
(Mack&ealt,2005)	المقابلة المعمقة هي التي تنشأ بسبب وجود مشاكل بحثية ويرغب الباحث من خلالها للوصول إلى حلول.
(Tong& elat,2007)	هي استكشاف وتشجيع المستجيب للمشاركة في القضية ذات الصلة بالبحث التي تهم المقابل عن طريق طرح أسئلة مفتوحة ويمكن إعادة ترتيب الأسئلة وتوضيحها لتحقيق الهدف منها.
(McNamara, 2009)	هي أسئلة مفتوحة هدفها الحصول على معلومات هي وتجارب المستجيبين.
(العكش، 2009)	هي محادثة شفوية لهدف وغاية محددة يمكن من هي خلالها الحصول على استجابات المستجيبين لموضوع الدراسة، وتتضمن الاتصال اللفظي والغير لفظي للمستجيب.

¹ Bill Taylor et al., Research Methodology: A Guide for Researchers in Management and Social Sciences, Prentice-Hall, Without Edit., India, 2006, p 75.

² غازي الرشيدى: المقابلات في البحوث النوعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الكويت، 2018، ص20.

تهدف للحصول على معلومات وثيقة الصلة بالبحث خلال محادثة بين المقابل والمستجيب يركز فيها المقابل على محتوى أهداف بحثه.	(خندقجي، 2012)
وهي أداة من أدوات البحث العلمي تهدف من خلالها لتعزيز البحث من خلال تحليلات اللفظية والغير اللفظية للخبراء التي تم إستهدافهم والتي تعتبر نقطة جوهرية في إثراء بحثنا العلمي.	التعريف الإجرائي

المصدر: غازي الرشدي، المقابلات في البحوث النوعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الكويت، 2018، ص 22.

3. أنواع المقابلة:

تصنف المقابلات إلى نوعين إثنين:

مقابلات مهيكلة أين يقوم المستجوب بطرح مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والدقيقة؛ ومقابلات غير مهيكلة وهي مقابلات مفتوحة وذات قدر عال من المرونة، حيث يملك المستجوب خطة للمواضيع التي سيغطيها، لكنه لا يستخدم مجموعة من الأسئلة المحددة فهو يحدد فقط مجال اهتمامه بشكل عام، وبين الحين والآخر يقوم بإضافة تعليقات تشجع المستجوب على الخوض والتعمق أكثر في وجهة نظره مع توجيهه لاتجاهات متنوعة وتحفيزه على الإجابة من خلال طلب توضيح نقاط معينة. ورغم أن دور المستجوب في المقابلة غير المهيكلة يعتبر غير نشط، لكن دوره حاسم بحيث يجب أن يخلق جوا يحس فيه المستجوب بالحرية التامة في التعبير عن أفكاره أو أحاسيسه دون استنكار أو رفض منه.

إن احتمال قبول المسيرين بالقيام بمقابلة أكبر من احتمال إجاباتهم على استبيان خصوصا عندما يتعلق الأمر بالحصول على معلومات حساسة أو عندما يكون موضوع المقابلة مثيرا للاهتمام وذو صلة بعملهم الحالي، كما أن المقابلات تعتبر مناسبة بشكل مثالي لدراسة الموضوعات التي تحتاج إلى استكشاف على مستويات مختلفة من المعاني ووجهات النظر، حيث يوصي (Denscombe 1999) بإجراء مقابلات مع الأفراد في الحالات التي يبحث فيها الباحث عن معلومات متعمقة لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال عدد قليل من الأفراد¹.

وقد تم إجراء مقابلات مهيكلة في هذه الدراسة مع مجموعة من المسؤولين الإداريين والمسيرين لمؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج، وكان الهدف من هذه المقابلات فهم إشكالية الدراسة من خلال التطرق لأبعادها وتحليلها وفق كل مسؤول وتعزيز دراستنا، وتوصلنا من خلالها إلى هدف جوهرية تم من خلاله تصميم نموذجين للدراسة نموذج خاص بالعمال ونموذج خاص بزبائن المؤسسة محل الدراسة كون طبيعة موضوع دراستنا اقتضت ذلك، بالإضافة إلى الاحتكاك بالمهنيين في هذا القطاع ومعرفة مدى تبنيهم لمفهوم ثقافة الجودة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

4. عينة الدراسة (المقابلة):

إن عدد الأفراد في البحث الكيفي يكون محدوداً مقارنة بالعينة في البحث الكمي؛ كما أن اختيارهم يتم بطريقة عمدية وقصدية، وليس بشكل عشوائي (احتمالي)؛ بالإضافة إلى أن التحليل الكيفي تحليل ذو طبيعة

¹ مواهب زرواتي: مرجع سبق ذكره، ص 170.

تفسيرية؛ يفسر من خلاله الباحث الأفكار والنتائج التي يحصل عليها من البيانات التي جمعها¹. تعتمد البحوث النوعية على العينات القصدية، فالباحث يختار الأفراد بشكل مقصود بما يحقق له فهم مشكلة الدراسة، وبالتالي فإن الباحث يختار بدقة أفراد العينة والشكل المناسب للمعاينة وعدد الأفراد اللازمين أو المواقع اللازمة لاختيارها كعينة، وهذه تعتبر شروطاً عامة حول عينة الدراسة، في المقابل فإن لكل أسلوب بحث نوعي خصوصيته واعتباراته الخاصة في تحديد حجم العينة². وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على عينة قصدية تتمثل في المسؤولين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج؛ حيث أجريت المقابلة مع تسع (09) مسؤولين باعتبارهم القائمين على إدارة المؤسسة، والجدول الآتي يوضح خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (4-3): عينة الدراسة

الصفة	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة
مدير الموارد البشرية	ليسانس إدارة الأعمال	16 سنة
مسؤول الإنتاج	مهندس دولة إلكتروميكانيك	03 سنوات
مسؤول مراقبة الجودة	ماستر إلكترونيك	11 سنة
مدير سلسلة الإمداد	ليسانس محاسبة	11 سنة
مسؤول الأمن والوقاية الصحية	ليسانس وقاية وأمن وبيئة	06 سنوات
مسؤول تسيير المخزونات	دراسات جامعية عليا في الإعلام الآلي	10 سنوات
مسؤول المحاسبة والمالية	ليسانس مالية	12 سنة
مسؤول المناهج	مهندس دولة آليات	08 سنوات
مسؤول وحدة	مهندس دولة	09 سنوات
المجموع	09	

المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتكون من تسعة إطارات ممن هم أكثر خبرة، ويشغلون مناصب مسؤولين إداريين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج (مدير الموارد البشرية، مسؤول الإنتاج، مسؤول مراقبة الجودة، مدير سلسلة الإمداد، مسؤول الأمن والوقاية الصحية، مسؤول تسيير المخزونات، مسؤول المحاسبة والمالية، مسؤول المناهج، مسؤول وحدة)، وهم بذلك يحتلون مناصب قيادية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس في مستويات قيادية مختلفة (إستراتيجية، تكتيكية، تنفيذية)، ويمارسون عملية اتخاذ القرار، وقراراتهم تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء الكلي لإدارة المؤسسة، أو أنهم من الذين يتعاملون بصفة مباشرة مع كبار القادة في إدارة المؤسسة.

¹ حريزي فاروق: أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص 10.

² Creswell W John & Cheryl N Poth: ترجمة الثوابيه أحمد محمود، تصميم البحث النوعي دراسة معمقة في خمسة أساليب، دار الفكر، عمان، الأردن، 2019، ص 771.

يتمتع أفراد العينة بمستوى تعليمي جامعي يسمح لهم بفهم واستيعاب الظاهرة المدروسة بأبعادها، ونظرا لخبرتهم الطويلة نسبيا والتي تراوحت بين 03 سنوات و16 سنة يمكن وصفهم بالخبراء في مجال تخصصهم من حيث إلمامهم بقضايا المؤسسة، ومعرفتهم التفصيلية لوضعية ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريرج.

رابعاً: أداة الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج

1. الاستبيان:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان، والذي هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً يسجل المستجوبون إجاباتهم عليها، وعادة ما تكون هذه الإجابات ضمن بدائل محددة بدقة¹، ويهدف جمع البيانات، فقد تم تصميم استبيان يتكون من جزأين، الجزء الأول خاص بالبيانات العامة، والجزء الثاني يتضمن مجموعة من المحاور، حُصص المحور الأول لأبعاد ثقافة الجودة (القيادة الفعالة، التمكين، التدريب، التحفيز)، أما المحور الثاني فقد حُصص للإبداع التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الفرد، الجماعة، المؤسسة).

بالنسبة لفقرات متغيرات الدراسة، تم اعتماد مقياس ليكارت Likert الخماسي، حيث طُلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الاثنان وسبعين وفق هذا المقياس كما يلي:

- غير موافق بشدة: ولها درجة واحد (1)؛
- غير موافق: ولها درجة اثنان (2)؛
- محايد: ولها درجة ثلاثة (3)؛
- موافق: ولها درجة أربعة (4)؛
- موافق بشدة: ولها درجة خمسة (5).

يوضح الجدول التالي المجال الذي تتحصر فيه الدرجات الخمسة لمقياس ليكارت في دراستنا:

الجدول رقم (4-4): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	المجال	المستوى
1	[1.8 - 1]	منخفض جداً
2	[2.60 - 1.81]	منخفض
3	[3.40 - 2.61]	متوسط
4	[4.20 - 3.41]	مرتفع
5	[5 - 4.21]	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Bougie & Sekaran : op cit, 206

2. مجتمع الدراسة:

للحصول على معلومات من مجتمع البحث الأصلي إذا كان المجتمع كبير ويتعذر المسح الشامل أحياناً يتم اللجوء إلى العينة، أما إذا كان مجتمع البحث صغير يمكن من دراسته ككل فمن الأفضل استخدام المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع البحث.

ويمكن تعريف مجتمع البحث بأنه: مجموعة عناصر لها خاصية وعدة خصائص مشتركة تميزها عن

¹ Bougie & Sekaran: *Research methods for business , A skill-building approach* (17th Ed) , John wiley & Sons Ltd, USA, 2016 , P 142

غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي¹.

يعرف أسلوب المسح الشامل على أنه " جمع البيانات من جميع مفردات مجتمع البحث، ويفضل الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل إذا كان مجتمع البحث صغيرا ومركزا في مكان محدد أو كان هدف البحث هو جمع البيانات من مجتمع البحث كله أو عندما تكون النتائج المطلوبة التوصل إليها على درجة كبيرة من الأهمية مما يقتضي الحصر الشامل"².

بما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد طبيعة المنهج، وهذا الأخير بدوره هو الذي يتحدد على أساسه التقنيات والعيّنات المختارة وعليه، فلقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريريج، ولتحقيق أغراض الدراسة فقد استخدمنا أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث الكلي؛ نظرا لأن مجتمع الدراسة يضم عدد مقبول به من العاملين بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها المؤسسة، بحيث يشمل مجتمع الدراسة 204 عامل حسب إحصائيات المؤسسة والتي تم التطرق إليها في الجدول الموسوم ب(مجتمع الدراسة مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج حسب إحصائيات سنة 2021)، لذلك فقد شملت الدراسة الراهنة كل عناصر مجتمع البحث، تم استبعاد استمارتين غير قابلة للتحليل لتصبح تشمل 202 عامل وقد تم توزيع استبيان ورقي وكذلك إلكتروني لعمال المؤسسة لتسهيل عملية جمعها بحيث تم إعطائها لكل مسؤول خلال مقابلتنا معهم لتوزيعها على كل الأقسام والوحدات، وهناك عدة اعتبارات أخرى منها وجوهرها هو أن موضوع دراستنا الموسوم ب "ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية" اقتضى ذلك، باعتبار أن ثقافة الجودة تقوم على جميع العاملين من أدنى الهرم إلى أعلاه دون التحيز لطبقة دون الأخرى، فهي تقوم على التشاركية في العمل وكل عامل مكمل للآخر على اختلاف منصبه ومستواه العلمي للوصول إلى تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

¹ موريس انجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص 298.

² مبروكة عمر محيريق: الدليل الشامل في البحث العلمي، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 155.

خامساً: أداة الاستبيان الموجه لزبائن مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج

1. الاستبيان:

يهدف جمع البيانات حول زبائن المؤسسة، تم تصميم استبيان يتكون من جزأين، الجزء الأول خاص بالبيانات العامة، والجزء الثاني يتضمن محورين، خُصص المحور الأول لبعده رضا العميل، أما المحور الثاني فقد خُصص للإبداع التنظيمي في المؤسسة.

2. عينة الدراسة:

يشير المجتمع إلى المجموعة الكاملة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم ويرغب طالبة في دراستها¹، ويتمثل المجتمع في هذه الدراسة في جميع الزبائن الذين يتعاملون مع منتوجات مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج، ونظراً لعدم توفر هذه الإحصائية الدقيقة لم تتمكن طالبة من تحديد حجم مجتمع الدراسة.

قد وقع اختيارنا المنهجي لطريقة العمل بالاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات من الميدان استناداً إلى عدة عوامل منهجية:

- أداة الدراسة تمكننا من الوصول إلى حل الإشكالية الرئيسية والتحقق من صحة الفرضيات أو نفيها؛
 - كبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة بالمسح الشامل له؛
 - توفير الوقت والتكلفة كون أن المسح الشامل يتطلب وقتاً وتكلفة نتيجة تركز أفراد الدراسة بمختلف ولايات الوطن؛
 - إمكانية تقدير النتائج واستنتاجها من خلال دراسة عينة من المجتمع وتعميم النتائج على المجتمع.²
- أما تعريف العينة فهي مجموعة فرعية من المجتمع وتضم بعض الأعضاء المختارين منه³، كما تشير العينة إلى "مصطلح يستعمل للإشارة إلى المجموعة الأصغر عدداً من الأفراد الذين تم انتقاؤهم من مجتمع البحث المستهدف"⁴، وتعرف كذلك بأنها: "هي مجموعة جزئية من المجتمع الكلي تحوي بعض العناصر يتم اختيارها منه"⁵.

وقد احتوى معيار اختيار عينة المستجوبين على شرط أساسي جعلت من الصّعب جمع العينة بطريقة عشوائية، والوصول إلى حجم عينة كبير حيث تمثلت هذه الشروط في:

¹ Bougie & Sekaran: op cit, P.236

² رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية؛ دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2020، ص 172.

³ Bougie & Sekaran: op cit, P237.

⁴ ميل تشيرتون، آلان براون: ترجمة هناء الجوهري، علم الاجتماع النظرية والمنهج، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2012، ص 434.

⁵ فايز جمعة صالح النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 86.

أن يكون المستجوبون زبائن لدى مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوغريج؛ تم اختيار هذه الوحدة بالذات بالرغم من تعدد الوحدات بمؤسسة كوندور ببرج بوغريج، وهذا راجع بالدرجة الأولى لمنتجاتها المتمثلة في (الهواتف، التلفاز، الحواسيب سواء المحمولة أو غيرها، كذلك العديد من المنتجات الإلكترونية المسيرة لتطورات الحديثة)، بإعتبار هذه المنتجات تستهدف كل فئات المجتمع والأكثر طلباً عليها من خلال دراساتنا الاستطلاعية وملاحظتنا لواقع الذي نعيش فيه، وكذلك تميزها بالجودة والإبداع المستمر والمتجدد لمنتجاتها التي تراعي القدرة الشرائية لكل شرائح المجتمع، لهذا هدفنا للوصول لأكبر عدد من الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن منتجات هذه المؤسسة بإعتبار رضاهم بعد جوهرى من أبعاد ثقافة الجودة التي تهدف إلى تعزيز الإبداع في المؤسسة.

بعد التوضيحات السابقة، قامت الطالبة بالخطوات التالية للوصول إلى أكبر عدد من زبائن مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوغريج:

• **على مستوى فيسبوك Facebook حيث:**

- تم التواصل مع صفحات فيسبوك لمنتجات كوندور موبايل والإلكترونيك

<https://www.facebook.com/Condormultimedia>

<https://www.facebook.com/groups/1145560622179146>

- من أجل نشر الاستبيان على صفحاتها لتسهيل وصوله لزبائننا، للأسف تمت قراءة أغلب رسائلنا ولم يتم الردّ عليها سوى إعطاء وعود من قبل مسؤولين بعض الصفحات دون نشر إستبيان إلكتروني.

• **على مستوى انستغرام Instagram:**

- بالمثل تم التواصل مع بعض الذي يملكون صفحات على هذه الشبكة، ولم تكن هنالك استجابة؛

- تم التواصل مع مجموعة من المؤثرين الذين ينشطون في منتجات كوندور وخصوصا الذين يروجون من خلال إشهارهم لتعزيز السوق المحلي والدولي، كانت هنالك استجابة من قبل مجموعة منهم والذين أبدوا تشجيعاً لموضوع الدراسة لكن دون ردود إيجابية؛

• **على مستوى البريد الإلكتروني E-mail:**

- قامت الطالبة بمساعدة بعض الأساتذة بجمع قاعدة بيانات من البريد الإلكتروني والتي قاربت 1200 إيميل من مجموعة من الملتقيات السابقة، كما اتصلت بنائب مدير جامعة برج بوغريج والذي قام بتحويل الاستبيان إلى جميع أساتذة وطلبة الدكتوراه؛ وكانت ردود إيجابية جداً.

• **على مستوى العلاقات الاجتماعية:**

- قامت الطالبة كذلك باستهداف كل الزملاء والزميلات، وأفراد العائلة والتوصية بإرسالها لكل من يملك منتج من منتجات كوندور إلكترونيكس برج بوغريج.

كل ما سبق ذكره؛ يجعل من العينة المدروسة عينة غير عشوائية من نوع العينة الميسرة* (Convenience sampling)، وبالرغم من أن هذا النوع من المعاينة لا يمكن تعميم نتائجه على المجتمع إلا

* نوع من أنواع المعاينة غير العشوائية، وتشير إلى جمع المعلومات من أفراد متاحين بسهولة لتوفير هذه المعلومات.

أن شروط الوصول إلى عينة تخدم أهداف هذه الدراسة من جانب التعامل مع زبائن منتجات كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج، لا يمكن الوصول إليه إلا باستخدام هذا النوع من المعاينة.

وقد اقترح Roscoe, 1975 مجموعة من القواعد عند تحديد حجم العينة¹:

- أحجام العينات الأكبر من 30 وأقل من 500 تكون مناسبة لمعظم الأبحاث فهو مقبول وكافي ومبرر علمياً²، كما أنه تم استخداماً في الدراسة التطبيقية الاختبارات الإحصائية لمعرفة مدى مساهمة بعد رضا العميل في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة، وهنا وفق كل المراجع المتعلقة بأساسيات اختيار العينة يكفي حجم 30 على الأقل لمصداقية الدراسة والنتائج المترتبة عنها؛
 - عندما يتم تقسيم العينات إلى عينات فرعية (ذكور / إناث مثلاً)، يجب ألا يقل حجم العينة عن 30 لكل فئة؛
 - في البحث متعدد المتغيرات، يجب أن يكون حجم العينة عدة أضعاف (يفضل عشرة أضعاف أو أكثر) من عدد المتغيرات في الدراسة، فالدراسة الحالية تحتوي على متغير مستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده كذلك، أي يجب أن يفوق حجم العينة 100 مبحوث.
- بعد الإجراءات التي قامت بها الطالبة لنشر الاستبيان الإلكتروني والتي امتدت من الفترة من 05 جانفي إلى 5 أبريل 2020، تمكنت الطالبة من جمع عينة حجمها 230 زبونا لمنتجات مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج.

¹ Bougie & Sekaran: Op cit, P264.

² جوني دانيل: أساسيات إختيار العينة في البحوث العلمية (مبادئ توجيهية عملية لإجراء اختيارات العينة البحثية)، ترجمة طارق عطية عبد الرحمن، مكتبة الملك الفهد الوطنية، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2015، ص 317.

سادساً: خطوات إجراء الدراسة التطبيقية:

- من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة في شقها التطبيقي، اتبعت الطالبة المراحل التالية:
- القيام بالعديد من الزيارات لميدان الدراسة وملاحظة أهم النقاط التي من خلالها تم إعداد تصور مبدئي لدراستنا التطبيقية من خلال اختيار وحدتين من مؤسسة كوندور في إعداد المقالات (cuisson et PEM) و(الثلاجات)؛
 - إعداد أسئلة لمقابلة (تصميم دليل المقابلة) أولية موجهة لإداريين ومسؤولي مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج؛
 - إعداد مسودة للاستبيان النهائي للدراسة الميدانية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة؛
 - القيام بمجموعة من المقابلات الأولية مع إداريين ومسؤولين بغرض الحصول على معلومات إحصائية حول مؤسستهم.
 - تعديل الاستبيان النهائي على ضوء النتائج والتوضيحات المستقاة من المقابلات الأولية والتوصل لاستخدام نموذجين للدراسة الهدف هو تعزيز موضوع الدراسة والتعمق فيه أكثر؛
 - تحكيم الاستبيان لدى مجموعة من الأساتذة المتخصصين وتعديله على ضوء تصحيحاتهم¹؛
 - توزيع الاستبيان الإلكتروني على الرباطين الموجه (العمال)² و(الزبائن)³ في الفترة الممتدة من جانفي 2022 إلى 5 أفريل 2022.

¹ الملحق رقم (1)

² رابط استبيان العمال: <https://shortest.link/9U4j>

³ رابط استبيان الزبائن: <https://shortest.link/9rKe>

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق للإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة والذي استعرضنا فيه مختلف الخيارات المنهجية المعتمدة والتمهيد لدراسة ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، بدءاً بمجالات البحث والخيار المنهجي لموضوع الدراسة إلى أدوات الدراسة المعتمدة ثم التطرق لعينات الدراسة، وهذا تمهيداً لتحليل وعرض نتائج الدراسة الميدانية في الفصل التالي.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لعلاقة ثقافة الجودة
بالإبداع التنظيمي بمؤسسة كـوندور إلكترونيكس
برج بوعريج

تمهيد:

بعد عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، يأتي هذا الفصل الأخير لعرض نتائج الدراسة كميّاً وكيفياً والذي يتم التطرق إليه من خلال العناصر التالية:

- **عرض وتحليل نتائج المقابلات:** أو عرض ومناقشة أجوبة أسئلة دليل المقابلة، ثم تحليلها كميّاً وتركيبياً من خلال مخرجات برنامج Nvivo12؛
- **عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان الموجه للعمال:** أو عرض نتائج محور البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الأقدمية، الخبرة المهنية) ومحاور أبعاد ثقافة الجودة المتمثلة في (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي) ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عمالها، باستخدام طرق الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط)؛
- **عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان الموجه للزبائن:** أو عرض نتائج محور البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الأقدمية، الخبرة المهنية) ومحور بعد ثقافة الجودة المتمثل أساساً في رضا العميل ودوره تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر زبائنهم، باستخدام طرق الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط)؛
- **اختبار الفرضيات والنموذج الافتراضي للدراسة:** وذلك استناداً إلى ما تم التوصل إليه في العنصرين السابقين إضافة إلى نتائج الإحصاء الاستدلالي (الارتباط، الانحدار، تحليل التباين) والتحليل العملي التوكيدي لاختبار نموذج الدراسة الافتراضي.

أولاً: عرض وتحليل نتائج المقابلة مع مسؤولين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريبرج لا يختلف اثنان على أهمية المقابلة كأداة في البحث العلمي، إذ تعتبر أحد أهم الأدوات التي يتم اللجوء إليها لما فيها من مميزات ونقاط قوة تجعل الباحث يقرر جعلها اختياره الأول في البحوث النوعية على وجه الخصوص، وقد تم الاستعانة بها في ميادين عديدة، وتجدر الإشارة إلى أن المقابلة في البحوث تختلف عن غيرها من المقابلات كالتي تجرى من أجل الحصول على وظيفة، فهي لا تتم بصورة عفوية أو عرضية بل يجب أن يتم تطبيقها بناء على أسس علمية ومنهجية وعلى قدر عال من التخطيط والإعداد.

لهذا كان من الضروري إدراج مقابلة أولية مع مجموعة من المسؤولين الإداريين لمعرفة تصوراتهم حول ثقافة الجودة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، في إطار هذا المفهوم قبل القيام بالتصميم النهائي لأداة الاستبيان وذلك بهدف استدراك بعض النقاط التي قد يكون من المحتمل إهمالها عند تصميم الاستبيان.

1. أساسيات حول برنامج Nvivo ومقاربات التحليل الكيفي للمقابلة:

1.1. برنامج Nvivo:

استحدث من قبل المطور الدولي لبرامج البحوث الكيفية (QSR International)، وهو برنامج يدعم طرق البحث الكيفي والهجين، حيث يتيح جمع وتنظيم وتحليل محتوى المقابلات، المناقشات الجماعية، الدراسات الاستقصائية والملفات الصوتية، ووسائل الإعلام الاجتماعية وصفحات الويب¹.

2.1. مقاربات التحليل الكيفي للمقابلة:

حدد الباحثان (Florence Rodhain Bernard Fallery) أربعة مقاربات أساسية قد يلجأ إليها الباحث في تحليله للنص (التحليل الكيفي)، حيث تتمثل في: المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، الخرائط المعرفية والمقاربة الموضوعية، وذلك كما يلي²:

- **المقاربة المعجمية L'approche lexicale:** هدفها وصف عما نتحدث، حيث تستند إلى الإحصاء الترددي (تكرار أثر المفردات)، والتشابه بين الكلمات المستخدمة؛
- **المقاربة اللغوية L'approche linguistique:** هدفها وصف كيف نتحدث، حيث تسمح بإدراك مستويين مختلفين للخطاب، ليس فقط التصنيف والترتيب النحوي (من قال "ماذا؟")، ولكن أيضاً مطابقة الدلالات بطريقة عملية (كيف؟ مع أي أثر؟)؛
- **الخرائط المعرفية Les cartographie cognitive:** هدفها هيكلية فكرة معينة، وهي تمثيل مادي رسومي (رسم بياني للأفكار والعلاقات بين هذه الأفكار) للتصورات العقلية لموضوع واحد أو عدة مواضيع في زمن محدد؛

¹ الرابط: <http://www.qsrinternational.com/what-is-nvivo> يوم 21 ماي 2022، الساعة 11:00.

² خليل شرقي: مرجع سبق ذكره، ص 220.

- **المقاربة الموضوعية L'approche thématique:** هدفها تفسير المحتوى، حيث تعتمد على قراءة الوثيقة جزء بجزء، ومن أجل القيام بذلك نقوم بترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير فحواها. على كل فإن برنامج Nvivo يتيح استخدام خيارات أو مقاربات مختلفة في التحليل الكيفي لنتائج المقابلات، فهو يعطي إحصاءات أو تكرار جميع المفردات المستخدمة في كل مقابلة على حدة (المقاربة المعجمية)، كما أنه يُمكن من ربط مقابلتين مختلفتين ودلالات ألفاظها وحساب معامل الارتباط بينها (المقاربة اللغوية)، ويُمكن كذلك من استخراج خرائط أو رسوم بيانية تربط تصورات مختلفة في مقابلات مختلفة بمصطلح واحد (الخرائط المعرفية)، كما أنه يتيح كذلك تفصيل المقابلات في عقد (فئات أو أسئلة) واستخراج معطيات حولها (المقاربة الموضوعية)، وبما أنه يتيح ذلك فإن مختلف المقاربات ستستخدم في الدراسة للتعمق أكثر في التحليل الكيفي.

2. عرض وتحليل نتائج المقابلة:

يتيح برنامج Nvivo للباحثين عملية الربط بين مختلف البيانات أو الملفات الكيفية في عقد، قد تمثل أسئلة أو مؤشرات يريد الباحث تقييمها أو تفسيرها أو شرحها للوصول إلى حقائق معينة، وهذا ما يعرف بالتحليل الكيفي والتركيبي، فما هي مقارباته، وكيف تم إسقاطه على نتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع المسؤولين.

1.2. ترميز البيانات الكيفية وإدراجها ضمن برنامج Nvivo:

في هذا الصدد تم الاستناد إلى أربعة مراحل رئيسية لإدراج وترميز نتائج المقابلات ضمن برنامج Nvivo، أو بالأحرى نتائج المقابلات التي أجريت في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج، وذلك كما يلي:

- المرحلة الأولى تم فيها إنشاء ملف وإدخال المصادر المتمثلة في تسع خبراء من المسؤولين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- المرحلة الثانية تم إجراء تعديل على شكل المقابلات التسعة في المرحلة الثانية وصياغتها وفق البرنامج.
- في المرحلة الثالثة تم إدراج هذه المقابلات ضمن البرنامج (في صيغة Word) كمفات خارجية، لتصبح كمفات داخلية ضمن البرنامج؛
- وفي المرحلة الرابعة تم تشكيل العقد Neuds والتي تقسم المقابلات إلى أجزاء، حيث تم الاعتماد على الأسئلة السبعة لدليل المقابلة فشكل كل منها عقدة واحدة تحمل تسع عقد ثانوية والتي تمثل عدد الخبراء التي تم إجراء المقابلة معهم، وتم تحميل الإجابات لمختلف المقابلات في العقدة (السؤال) التي تنتمي إليها.
- مباشرة بعد إدراج المقابلات وترميزها تم استخراج النتائج في صيغ مختلفة يأتي عرضها تاليا.

2.2. استخراج نتائج الدراسة الكيفية وتحليلها:

يتم في هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الكيفي للمقابلات التي تم إجراؤها مع عينة من مسؤولين في

مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوغريج، والتي تم استخراجها بالاعتماد على برنامج Nvivo12، وتبرز النتائج من خلال أربع مقاربات أساسية هي: المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، المقاربة الموضوعية والخرائط المعرفية، ليتم بناءً على هذه النتائج مناقشة إشكالية موضوع الدراسة.

1.2.2. نتائج المقاربة المعجمية: تهدف المقاربة المعجمية إلى وصف عمّ نتحدث، وتستند إلى الإحصاء الترددي والتشابه بين الكلمات المستخدمة؛ حيث يتيح برنامج Nvivo12 للباحث الحصول على نتائج الكلمات الأكثر تردداً وتكراراً والتشابه بين الكلمات المستخدمة في المقابلات.

لوصف ما تحدث عنه المستجوبون نورد في الجدول الموالي تكرار المصطلحات الأساسية في المقابلات التسعة كملف واحد، والمتعلقة بمتغيري ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية، وكذا تردد المصطلحات المتماثلة من حيث المعنى؛ حيث تم الاستعانة ببرنامج Nvivo12 لاستخراج الإحصاء الترددي لـ 100 كلمة مرادة والتي يساوي عدد أحرفها 03 أحرف أو يفوق، واخترنا منها الكلمات الدالة على موضوع الدراسة، والجدول الآتي يوضح المصطلحات الأكثر تكراراً حسب مصادر الدراسة:

الجدول رقم (5-1): المصطلحات الأكثر تكراراً بين المستجوبين

التردد	التكرارات	المصطلحات والمصطلحات المتشابهة	الرقم
07+11+14+29+82	143	المؤسسة، الشركة، للمؤسسة، مؤسستنا، كوندور	01
06+05+06+09+09+10+11+16+24	96	العمال، العامل، العاملين، عامل، الأفراد، الفرد، للعمال، أفراد، الفريق	02
05+09+47+21	82	ثقافة، الجودة، جودة، iso،	03
13+06+07+09+15+16	66	تعزير، يساهم، تساهم، يؤدي، تحقيق، يُمكن	04
08+36	46	التنظيمي، تنظيمي	05
09+31	40	العمل، عمل	06
07+08+19	34	العميل، الزبون، العملاء	07
26	26	الإبداع	08
09+14	23	رضا، ثقة	09
07+08+07	22	دورات، التكوينية، التكوين	10
10+10	20	الهيكل، نظام	11
16	16	المستمر	12
05+09	14	الأهداف، أهداف	13
12	12	الاتصال	14
11	11	الإدارة	15
11	11	القرارات	16
09	09	التحسين	17
08	08	العليا	18

07	07	التكنولوجيا	19
07	07	المهام	20
06	06	التحفيز	21
06	06	فعال	22
06	06	مشاركة	23
05	05	اتخاذ	24
714	714		المجموع
1239	/		مجموع الكلمات الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo12

بناء على تردد المصطلحات الموضح في الجدول أعلاه، يتبين أن إجابة مسؤولي مؤسسة كوندور إلكترونيكس كانت جد مركزة وذلك من ناحيتين، الأولى استخدام 714 مصطلح متعلق بالدراسة من أصل 1239 مصطلح وهو ما يعادل نسبة 57.62%، في حين استخدمت أغلب المصطلحات المتبقية للربط (مثلا ترددت كل من: على 73 مرة، إلى 47 مرة، خلال 35 مرة، جميع 21 مرة، بين 15 مرة وغيرها)، ومن ناحية ثانية تماثل المصطلحات المستخدمة وتقاربها مثلا استخدمت مصطلحات (المؤسسة، الشركة، للمؤسسة، مؤسستا، كوندور)، (العمال، العامل، العاملين، عامل، الأفراد، الفرد، للعمال، أفراد، الفريق)، (ثقافة، الجودة، جودة، iso)، (الإبداع، التنظيمي، تنظيمي)، (تعزيز، يساهم، تساهم، يؤدي، تحقيق، يمكن) بمعنى واحد، وهذا ما يدل على تنوع استخدام هذه الكلمات حسب الإجابة عن كل سؤال من طرف كل خبير في مؤسسة كوندور إلكترونيكس محل الدراسة، كما يدل هذا التنوع في المصطلحات أن المقابلة التي أجريت مع الخبراء كانت دقيقة وركزت على مضامين ومصطلحات الدراسة.

يتبين لنا من تكرار المصطلحات الموضحة في الجدول أعلاه أن إجابة المستجوبين كانت شاملة بحيث غطت تقريبا كل المتغيرات الأساسية (ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي بمختلف أبعادهما)، وعند ملاحظة تكرار المصطلحات يظهر لنا أن المستجوبين أكدوا على أهمية ثقافة الجودة بمختلف أبعادها التي تناولناها في الدراسة.

ونلاحظ تكرار مصطلح مؤسسة كوندور "143" مرة مع المصطلحات المماثلة له، وهذا ما يمكن تفسيره بأن المستجوبين ركزوا في إجاباتهم على مؤسسة كوندور إلكترونيكس باعتبارها المؤسسة محل الدراسة، والتي نسعى في ظل بيئتها وظروف العمل الخاصة بها مناقشة إشكالية موضوع بحثنا، ولهذا في كل مرة يتم ذكرها من طرف المسؤولين التي تم إجراء المقابلة معهم.

كما نجد أن مصطلح العمال تكرر "96" مرة مع المصطلحات المماثلة له، وهذا الآخر يدل كذلك على أن العمال هم جوهر ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة وتكراره دليل على أهميته في حديث الخبراء التسعة التي تم إجراء المقابلة معهم.

بالإضافة إلى ذلك، تكرر مصطلح ثقافة الجودة "82" مرة؛ وهذا ما يقودنا للقول بأن ثقافة الجودة لها

أهمية كبيرة لدى الخبراء والتي تعتبر ركيزة موضوعنا والتي نسعى من خلال أبعادها المتمثلة في (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي، رضا العميل) لمعرفة دورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

من جهة أخرى تكرر استخدام **مصطلح الإبداع التنظيمي "70 مرة"** وهو المتغير التابع للدراسة، وهذا ما يفسر معالجة المستجوبين لموضوع الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما تكرر **مصطلح التعزيز "66 مرة"**، وهذا ما يدل على إعطاء المستجوبين هذا المصطلح جزءاً هاماً في مناقشتهم وتحليلاتهم لأسئلة المقابلة.

حسب وجهة نظر الخبراء فتكررت مصطلحات ثقافة الجودة المتمثلة في العميل الزبون (المصطلح الذي تكرر 34 مرة)، التحسين المستمر (المصطلح الذي تكرر 25 مرة)، الدورات التكوينية (المصطلح الذي تكرر 22 مرة) والهيكلة النظام (المصطلح الذي تكرر 20 مرة)، الاتصال (المصطلح الذي تكرر 12 مرة)، التكنولوجيا (المصطلح الذي تكرر 7 مرات)، التحفيز (المصطلح الذي تكرر 6 مرات)، وهذا التحليل يفسر ويحلل دور ثقافة الجودة بأبعادها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر مسؤولين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج.

ويمكن الاستدلال أيضاً على تكرار الكلمات بشكل سحابة الكلمات التي هي من مخرجات برنامج التحليل الكيفي وذلك كما يلي:

الشكل رقم (5-1): سحابة كلمات للمصادر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo12

تمثل سحابة الكلمات والمصطلحات أحد أدوات المقاربة المعجمية التي تحدد الموضوع الذي تحدث عنه المسؤولون وذلك من خلال أحجام الكلمات بحسب كثافة استخدامها في إجابات أفراد العينة المبحوثة، فعند ملاحظة أحجام الكلمات في السحابة يتضح جلياً أن مسؤولي مؤسسة كوندور إلكترونيكس، ركزوا في إجاباتهم في المقام الأول وبدرجة كبيرة على متغيرات الدراسة الأساسية (ثقافة الجودة، الإبداع التنظيمي، يساهم، تعزيز، المؤسسة) وفي المقام الثاني ركزوا على الأبعاد التحليلية في الدراسة (التحسين، المستمر،

رضا العميل، الاتصال، الهيكل، التكوين، الإدارة العليا)، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة أعطوا أهمية كبيرة لموضوع الدراسة وترتيبهم لمتغيرات وأبعاد الدراسة ينسجم مع فرضيات البحث الأساسية التي تعطي دوراً مهماً لثقافة الجودة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

2.2.2. تحليل نتائج الدراسة وفق المقاربة اللغوية: تهدف هذه المقاربة إلى وصف كيف نتحدث، وتسمح بإدراك مستويين للخطاب ليس فقط الترتيب والتصنيف النحوي (من قال "ماذا") ولكن أيضاً مطابقة الدلالات بطريقة علمية ("كيف"، "مع أي أثر")، ويتيح برنامج Nvivo12 للباحث الحصول على النتائج المتعلقة بمعاملات التشابه النصي سواء للعقد أو لمصادر البيانات.

كما تبين المقاربة اللغوية لمعاملات التشابه النصي بين الخبراء أو معامل الارتباط Karl Pearsen درجة التشابه في كلام الخبراء (تشابه محتوى النص ودلالاته) من خلال الإجابة على أسئلة المقابلة، وسنقارن بين المقابلات التي تم إجراؤها مع مسؤولين من مؤسسة كوندور إلكترونيكس باعتبارهم خبراء كمصادر لجمع البيانات، وقد أظهر برنامج التحليل النوعي الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-2): تماثل المصادر حسب معامل التشابه النصي Karl Pearsen

المصدر A	المصدر B	معامل الارتباط Karl pearsen
الخبير1(مسؤول الموارد البشرية)	الخبير 9 (مدير الوحدة)	0,771281
الخبير1(مسؤول الموارد البشرية)	الخبير 7 (مسؤول المحاسبة والمالية)	0,701878
الخبير7(مسؤول المحاسبة والمالية)	الخبير9 (مدير الوحدة)	0,676914
الخبير1 (مسؤول الموارد البشرية)	الخبير 2 (مسؤول الإنتاج)	0,639607
الخبير 2 (مسؤول الإنتاج)	الخبير 7(مسؤول المحاسبة والمالية)	0,632808
الخبير 2 (مسؤول الإنتاج)	الخبير 6(مشرف تسيير المخزونات)	0,624398
الخبير 2 (مسؤول الإنتاج)	الخبير3(مسؤول مراقبة الجودة)	0,623175
الخبير 6(مشرف تسيير المخزونات)	الخبير 8(مسؤول المناهج)	0,611722
الخبير 3 (مسؤول مراقبة الجودة)	الخبير 8(مسؤول المناهج)	0,604099
الخبير 2 (مسؤول الإنتاج)	الخبير 8(مسؤول المناهج)	0,601722
الخبير 3 (مسؤول مراقبة الجودة)	الخبير 7(مسؤول المحاسبة والمالية)	0,600431
الخبير 7 (مسؤول المحاسبة والمالية)	الخبير 8 (مسؤول المناهج)	0,593642
الخبير 2 (مسؤول الإنتاج)	الخبير 9(مدير الوحدة)	0,586482
الخبير 2 (مسؤول الإنتاج)	الخبير 4(مدير سلسلة الإمداد)	0,585296
الخبير 1 (مسؤول الموارد البشرية)	الخبير 8(مسؤول المناهج)	0,57686
الخبير 4(مدير سلسلة الإمداد)	الخبير 8 (مسؤول المناهج)	0,571037
الخبير 4(مدير سلسلة الإمداد)	الخبير 9(مدير الوحدة)	0,567161
الخبير 4(مدير سلسلة الإمداد)	الخبير 7(مسؤول المحاسبة والمالية)	0,565053
الخبير 1 (مسؤول الموارد البشرية)	الخبير 6(مشرف تسيير المخزونات)	0,552088
الخبير 8 (مسؤول المناهج)	الخبير 9(مدير الوحدة)	0,550733

0,550142	الخبير 4(مدير سلسلة الإمداد)	الخبير 1(مسؤول الموارد البشرية)
0,546265	الخبير 6(مشرف تسيير المخزونات)	الخبير 3 (مسؤول مراقبة الجودة)
0,542815	الخبير 3 (مسؤول مراقبة الجودة)	الخبير 1(مسؤول الموارد البشرية)
0,539994	الخبير 4(مدير سلسلة الإمداد)	الخبير 3 (مسؤول مراقبة الجودة)
0,537505	الخبير 9(مدير الوحدة)	الخبير 3 (مسؤول مراقبة الجودة)
0,537063	الخبير 9(مدير الوحدة)	الخبير 6 (مشرف تسيير المخزونات)
0,510336	الخبير 7(مسؤول المحاسبة والمالية)	الخبير 6 (مشرف تسيير المخزونات)
0,46566	الخبير 6(مشرف تسيير المخزونات)	الخبير 4 (مدير سلسلة الإمداد)
0,429387	الخبير 5(مسؤول الأمن والوقاية)	الخبير 2 (مسؤول الإنتاج)
0,398737	الخبير 7(مسؤول المحاسبة والمالية)	الخبير 5 (مسؤول الأمن والوقاية)
0,383369	الخبير 6 (مشرف تسيير المخزونات)	الخبير 5 (مسؤول الأمن والوقاية)
0,370176	الخبير 8(مسؤول المناهج)	الخبير 5 (مسؤول الأمن والوقاية)
0,360786	الخبير 5(مسؤول الأمن والوقاية)	الخبير 1(مسؤول الموارد البشرية)
0,342402	الخبير 5(مسؤول الأمن والوقاية)	الخبير 3 (مسؤول مراقبة الجودة)
0,329189	الخبير 5(مسؤول الأمن والوقاية)	الخبير 4 (مدير سلسلة الإمداد)
0,322272	الخبير 9 (مدير الوحدة)	الخبير 5 (مسؤول الأمن والوقاية)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo12

يظهر من خلال الجدول أن الخبير 1 له معاملات ارتباط جيدة مع كل من الخبير 9 والخبير 7 وكان معامل الارتباط متقاربا وقدر ب 0.771 و 0.701 على التوالي، يليه معامل ارتباط الخبير 7 مع الخبير 9 بـ 0.676، والخبير 1 مع الخبير 2 بمعامل ارتباط 0.639.

كما يظهر توافق بشكل جيد للخبير 2 مع كل من الخبير 7 بمعامل ارتباط 0.632 والخبير 6 والخبير 3 بمعامل ارتباط 0.60، يليه معامل الارتباط بين كل من الخبير 8 والخبير 6 بمعامل 0.611 ومع الخبيرين 3 و 2 بمعامل قيمته 0.660، ومعامل الارتباط بدرجة متوسطة بين كل من الخبير 7 والخبير 1، والخبير 3 و 8 بمعامل ارتباط قدر 0.600 و 0.593 على التوالي، بينما معامل الارتباط بين كل من الخبير 2 والخبير 9 و 4 بلغ 0.58، ومعامل ارتباط الخبير 8 مع كل من الخبيرين 1 و 4 بمعامل ارتباط قدر بـ 0.57، والخبير 4 مع 9 و 7 بمعامل ارتباط قدر بـ 0.56.

مما يلاحظ أيضا، أن معاملات التشابه النصي بين الخبراء (6 و 1) الخبراء (8 و 9)، الخبراء (1 و 4) بمعامل ارتباط قدر بـ 0.55، والخبير 3 والخبراء (6، 1، 4، 9) بمعاملات ارتباط تراوحت بين 0.53 و 0.54، والخبير 6 مع الخبراء (9، 7، 4) انخفضت فقد حققت قيما تتراوح بين 0.53 و 0.46، لتتخفف المعاملات إلى ما بين 0.429 و 0.322 بين كل من الخبير الخامس وباقي الخبراء.

إن هذه النتائج تعتبر بمثابة مؤشر على وجود تشابه نصي بدرجة جيدة أو متوسطة أو منخفضة من

حيث محتوى ومضمون المقابلات والتوجه في إجابات كل خبير (مسؤول)، وهو ما يدل على وجود وجهات نظر مختلفة للخبراء المبحوثين فيما يتعلق بفهم إشكالية الدراسة وتفسيرها، ويمكن تفسير وتحليل معاملات التشابه النصي بين الخبراء في النقاط الآتية:

اتفق معظم الخبراء على أن ثقافة الجودة في المؤسسة تقوم على نظام شامل يمس جميع المستويات فهي بمثابة شريان الحياة للمؤسسة، الهدف منها جعل هذا النظام تشاركي بين جميع العاملين (قيادة تشاركيه) فالمؤسسة في تطور ملحوظ من خلال مسيرتها للمعايير الدولية المتبعة وحصولها على العديد من الشهادات (الإيزو، التسيير، البيئة، المعلوماتية) وهذا ما صرح به مسؤول الموارد البشرية، وبالتالي أوشكت على أن تكون عادة لدى جميع العمال، وهذا ما اتفق عليه الخبراء الأول والتاسع والسابع والخامس، كما اتفق كل من الخبراء الثاني والثالث على أن ثقافة الجودة ركن من الأركان الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، فسياستها قائمة على سياسة الجودة باعتباره هدف من أهدافها فهي السبيل الأمثل الذي تعتمد عليه المؤسسات الرائدة والناجحة، وهو ما دعمه الخبير الرابع في مفهومه لثقافة الجودة على أنها تقوم على احتواء المنتج أو الخدمة فنظام الجودة يقوم على تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام والصلاحيات على الأفراد مما يخلق روح المنافسة بين المؤسسات للحصول على شهادة الجودة، واختلف بعد ذلك الخبير السادس والخبير الثامن مع باقي الخبراء في رؤيتهم لثقافة الجودة، بحيث اعتبرها الخبير السادس أنها عبارة عن تنظيم ساري المفعول باللوائح والقواعد مع إلزامية التقيد بها أي أنها لم ترقى بعد، والخبير الثامن وافق سابقه في رأيه كذلك ولكن أشار إلى الأسباب التي تكون قد ساهمت فيها؛ فحسبه القيادة الإدارية في المؤسسة تُسند لأشخاص ليست لديهم كفاءة كافية للقيام بالأعمال، بالإضافة إلى كون ثقافة التحسين المستمر غائبة في أغلب الحالات فمبدأ الثقافة القائمة على إشراك الجميع غير مطبق بسبب انعدام الثقة (سرية المعلومات)، أما المناخ التنظيمي فيعتمد في تنظيمه على الأشخاص وليس على الكفاءات أو متطلبات العمل، والسبب الأخير التركيز على العميل الخارجي (الزبون) وفي الغالب إهمال العميل الداخلي الموظف.

يتفق كل الخبراء على أن ثقافة الجودة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة، ولكن اختلفوا في كيفية المساهمة فنجد أن الخبير الأول يرى أن ثقافة الجودة لها تأثير كبير في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال الآليات والمناهج المطبقة في ميدان العمل وذلك بالتركيز على دورات تكوينية وتحسينية لكافة العمال سواءً جماعية أو فردية خاصة في مجال الإبداع، وهو ما اتفق معه الخبير السادس حيث يرى أن مساهمة ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي تقوم على محورين أساسيين؛ أولاً التكوين وثانياً ترك الحرية للعاملين في إبداء رأيهم وتوجيهاتهم وإشراكهم في الأمور الإستراتيجية للمؤسسة واتخاذ القرارات، هذا العامل الأخير أكد عليه الخبير الثامن حيث أشار إلى ضرورة إشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرارات وإحياء روح المبادرة لديهم، في حين اتفق الخبراء الثاني والثالث على أن ثقافة الجودة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تنمية وتطوير الكفاءة والعمالة داخل المؤسسة والسهر على توفير جو ملائم وبيئة عمل تنافسية قائمة على الفرد والجماعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة في وقت قصير، فبتشجيعهم

سيقدمون كل ما يتسم بالتجديد مما يعود بالمنافع عليهم وعلى مؤسستهم وينقص من احتمالية الخطأ حسب كلام الخبيرين الخامس والسابع، أما الخبير الرابع فيرى بأن الإبداع يُعزَّز عن طريق ثقافة الجودة التي يمتلكها العامل من خلال التركيز على سياسة المؤسسة في إيصال وطرح هذه المفاهيم لتسهيل تطبيقها في المؤسسة، فبالطبيق الجيد لمعايير الجودة يترتب عليها نظام يهدف للتحسين من جودة المنتج والخدمة، بداية من أعلى هرم إلى أدناه في المؤسسة (شجرة العمال)، فاحترام هذه المبادئ وتوزيع المهام سينتج عنه جودة المنتج وهذا الأخير يؤدي إلى إرضاء الزبون، أما الخبير التاسع فقد اتفق مع آراء كل الخبراء واختلف معهم في نقطة واحدة حيث يرى أن تعزيز الإبداع يكون من خلال فرض إجراءات صارمة والتزامات على العمال في المؤسسة بهدف تحقيق الإبداع باعتبار أن القطاع الصناعي الذي يعتمد على التركيب بمساعدة الآلات يفرض هذه السياسة وهي توافق نظرية الإدارة العلمية في تحليله لهذه النقطة.

أما فيما يتعلق بالقيادة الإدارية وكيفية مساهمتها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فنجد أن كل الخبراء ما عدا الخبير السادس اتفقوا على أن القيادة الإدارية هي أساس تطور المؤسسات وديمومة سيرورتها والتي تشكل العمود الفقري لهذا القطاع، من خلال إدراج نظام قائم على مشاركة جميع العاملين من أدنى عامل إلى أعلاه في إبداء آرائهم واتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة وبناء إستراتيجية مشتركة مبنية على أسس ومبادئ قائمة على الشفافية والعدل من خلال توفير بيئة عمل جيدة تؤدي إلى التقليل من المقاومة ضد التغيير، كما أكدوا على أن الاتصال فعال ودائم ومشارك بين جميع العاملين في كل المستويات، وانتقال المعلومات أفقية وعمودية في كافة الاتجاهات بكل وسائلها سواءً (مكتوبة، إيميلات، اجتماعات دورية) بين جميع العاملين أدى بالمؤسسة إلى التطور والرقى والازدهار، فالقيادة الإدارية الراشدة والمبنية على مشاركة العمال والموظفين جميعاً يتعزز فيها الإبداع التنظيمي تلقائياً، أما الخبير السادس فأرجع السبب الرئيسي لعدم مساهمة القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع التنظيمي لعدم المشاركة في اتخاذ القرارات (مركزية القرار) مما أدى إلى نقص الاتصال في المؤسسة.

أجمع كل الخبراء على أن التحسين المستمر يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة؛ حيث أكدوا على التمكين والتكوين والتحفيز باعتبارها عوامل فعالة في تعزيز الإبداع التنظيمي، فالخبير الرابع أشار إلى تمكين العاملين من خلال بناء فريق عمل يكون على رأسه قائد قوي يعمل بشكل ناجح، ومهمة القائد القوي الأساسية تكمن في توزيع المهام على أعضاء الفريق ومتابعتهم ووضع خطة لتنفيذها خلال فترة محددة، وبعد تحقيقها يتبع الفريق الناجح عمله بشكل مستمر ويحسنه بعقد اجتماعات دورية لمراجعة وتقييم عمل الفريق وتقديمه ومناقشته، فالفريق هو عمل جماعي يمتلك قدرات فردية مميزة ومختلفة يتم الاستفادة منها لتحقيق الإبداع في العمل ويتحقق النجاح من خلال بناء الدعم والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق فهي أساس لتشكيل بيئة عمل مريحة، كما أكد كل من الخبراء الأول والثاني والخامس والثامن والتاسع على أهمية التكوين من خلال الدورات التكوينية التي تأتي بالجديد ومسيرة للتطورات، فهي تهدف إلى إحداث التغيير التدريجي للعاملين نحو الأفضل وهو أساس التحسين المستمر، بحيث تجعل الفرد أكثر فعالية وتساهم في جعل الكل مسؤول والكل مستفيد، مما يساهم في تنمية روح المبادرة والمساهمة في تحسين الأداء لجعل المؤسسة في

تقدم دائم، أما التحفيز فأكد عليه معظم الخبراء لكن الخبيرين الأول والسادس ركزوا في إجابتهم على التحفيز المعنوي لما له من أثر على دافعية العامل للعمل، بينما ركز الخبيرين الثاني والخامس على التحفيز المادي، وتبقى كل هذه العوامل تعتبر أنساق فرعية متداخلة وظيفياً كل منها يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والذي به يعزز الإبداع في المؤسسة وهو أساس نجاح اليابان من خلال تبنيه هذه الأبعاد التي حقق بها نجاحاً وتميزاً على المستوى العالمي.

اتفق معظم الخبراء على أهمية المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس، فكل مؤسسة لها مناخ تنظيمي خاص بها يتمثل في الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، وهي عبارة عن حلقات مرتبطة ببعضها البعض، بداية بالهيكل التنظيمي بحيث يتم تصميمه كل مرة حسب ظروف المؤسسة وذلك لأن أي تغيير يؤثر مباشرة على الهيكل التنظيمي الذي يعتبر العمود الفقري الثابت لكن فروعه متعرضة للتغيير، وأي اختلال في هذا الهيكل يؤدي إلى اختلال في باقي الحلقات، لهذا لا بد من الاعتماد على هيكل تنظيمي مدروس للحفاظ على سير توازن المؤسسة والذي يترتب عليه توزيع المهام والمراكز، فكل الخبراء اتفقوا على أن الانتماء قيمة من قيم المؤسسة، كما أن استخدام التكنولوجيا بأنظمتها ونماذجها المتطورة ساعدت على سهولة العمل بين العمال في جميع المجالات وحققت استثمار كبير للمؤسسة، كما أشار الخبير السابع إلى أن المناخ التنظيمي له دور فعال وأساسي في تحقيق الجودة فالعامل له دور كبير في تحقيقها ولكن بشرط العدالة في التوزيع على كل الأفراد العاملين وتعميمها دون أن تكون حكراً على طبقة دون أخرى، وتعزيز الانتماء من خلال التوزيع العادل الذي يزيد روح الولاء للمؤسسة وبالتالي زيادة الفعالية وتحصيل الجودة لإرضاء الزبائن وهو ما أكد عليه أيضاً الخبير الرابع، واختلفت الخبرات السادسة والثامن اللذان اعتبرا أن المناخ التنظيمي متذبذب بحيث يعتمد على الأشخاص وليس الكفاءات ما أعاق الاستقرار الوظيفي وأدى إلى تذبذب الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

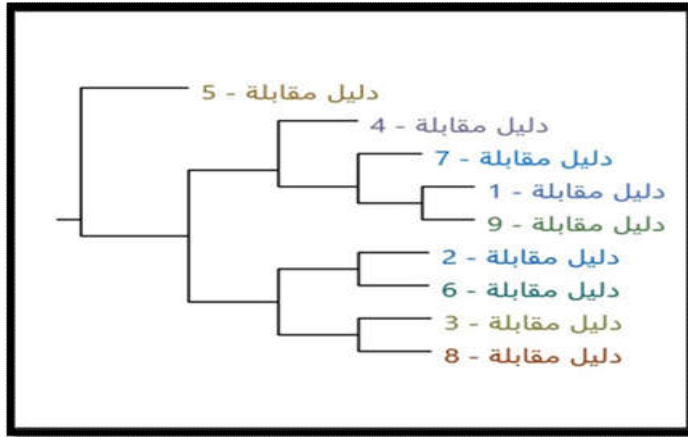
أما فيما يتعلق برضا العميل ومدى مساهمته في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة، فأكد كل الخبراء على أن ثقافة الجودة قائمة على رضا العميل الخارجي (الزبون) الذي يعتبر المرآة العاكسة لنجاح المؤسسة من خلال تعزيز الثقة والالتزام والاتصال بتوفير جميع متطلباته من حيث جودة المنتج والسعر التنافسي، باعتبار أن المبدأ الأساسي للمؤسسة هو إرضاء الزبون، وبالتالي فهي تدعو جميع هياكلها الداخلية والخارجية لتنظيم العمل من أجل تحقيق رضاه الذي يعتبر هدفاً من أهدافها الأساسية؛ في حين يرى الخبير السادس والثامن أنه لا يتم أخذ رضا العميل الداخلي (العامل) بعين الاعتبار وهو ما أفقد العديد من العناصر الفعالة في العملية التنظيمية، حيث لا توجد معايير لقياس مدى رضاهم على عكس العميل الخارجي الذي يعتبر الهدف الجوهرية التي تسعى المؤسسة لتحقيق رضاه.

أما بالنسبة لمقترحات تعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة، فانفق كل الخبراء على ركائز مهمة في اقتراحاتهم، حيث كانت النقطة الأساسية المشتركة هي التكوين من خلال إقامة دورات تكوينية وتحسينية داخل المؤسسة وتعزيزها، وتحفيز العمال مادياً ومعنوياً، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتجنب مركزية القرار وبناء ثقة بين جميع الأطراف الفاعلين في المؤسسة من خلال توفير مناخ تنظيمي

ملائم وبناء هيكل تنظيمي مبني على أسس وقواعد متينة باعتماد مبدأ الكفاءات وليس الأشخاص، ومناقشة الجودة بصفة دورية في الاجتماعات الدورية لمتابعتها وتقييمها وتجسيدها وتوسيع دائرتها في كل اتجاهاتها التنظيمية وعلى جميع مستوياتها داخل المؤسسة وخارجها (الزبون، الشركاء، الموردین)، ومسايرة التطورات في الرقمنة، وتكريس العلاقة وكسب ثقة العملاء سواء الزبائن المباشرين أو غير المباشرين، ويقترح الخبير السادس الحرص على رضا العميل الداخلي وعدم إهماله، أما الخبير الخامس يرى أنه إذا كان العميل الخارجي (الزبون) راضياً فإن هذا بدوره سيؤثر على أداء العاملين والموظفين وعلى الإبداع التنظيمي بالإيجاب؛ كما أشار الخبير التاسع إلى نقطة جوهرية لا بد من تعزيزها، وهي أن ثقافة الجودة تبدأ من ثقافة الفرد من أصغر عامل إلى أعلاه، وإن لم تفلح المؤسسة في زرع الجودة في الفرد البسيط (قاعدة الهرم)، فإنه لا يمكن تحقيقها نهائياً.

بناء على هذا التحليل فإننا نجد أن كل المسؤولين يعتبرون أن أبعاد ثقافة الجودة مهمة جدا في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس، لذلك يجب التركيز على نشرها وتكريسها لتحقيق الأفضل.

الشكل رقم (5-2): توضيح التشابه النصي بين أجوبة المقابلات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo12

3.2.2. تحليل نتائج الدراسة وفقا للمقاربة الموضوعية: تهدف المقاربة الموضوعية إلى تفسير محتوى المقابلة، وتعتمد على قراءتها جزءا بجزء، ومن أجل ذلك نقوم بترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير مضمونها، ويمكن استخراج نتائج المقاربة الموضوعية من خلال برنامج Nvivo12؛ حيث يمكن للباحث استخراج نسب التغطية لمختلف العقد التي تضمنتها الدراسة.

في هذه الدراسة تم استخراج نسب التغطية (تساوي نسبة التغطية في عقدة معينة عدد كلمات مصدر واحد حول عقدة معينة على عدد الكلمات الإجمالية لنفس المصدر*100) لإجابة كل سؤال (عقدة) لكل مقابلة على حدى لمعرفة السؤال الذي أحيط بعناية أكثر من قبل كل مستجوب، وقد جاءت نسبة التغطية للعقد وفق برنامج Nvivo12 على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-5): نسب التغطية للعقد

نسبة التغطية (%)									العقدة
الخبير 9	الخبير 8	الخبير 7	الخبير 6	الخبير 5	الخبير 4	الخبير 3	الخبير 2	الخبير 1	
6,80	36,26	6,25	11,42	12,94	16,99	29,11	9,00	8,65	ثقافة الجودة
17,20	10,04	19,47	14,16	17,61	19,41	11,93	26,39	28,00	علاقة التحسين المستمر بالإبداع
24,21	13,49	19,36	12,83	11,19	10,32	14,36	14,40	27,41	علاقة القيادة بالإبداع
20,30	8,16	21,86	4,69	10,55	18,38	7,81	11,22	18,73	علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع
7,74	6,01	3,86	33,27	15,78	7,71	10,59	15,44	4,39	علاقة ثقافة الجودة بالإبداع
10,40	7,66	14,25	5,93	13,03	16,89	10,28	14,47	7,71	علاقة رضا العميل بالإبداع
12,73	17,03	13,00	13,81	16,42	9,87	13,32	7,48	4,29	مقترحات ثقافة الجودة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo12

يبين الجدول أعلاه نسب التغطية للعقد التسعة بالنسبة لكل مصدر، هذه النسبة تختلف تغطيتها في كل عقدة من العقد ومن خبير لآخر، حيث يمكن توضيحها كما يلي:

• العقدة الأولى: ثقافة الجودة

بالنسبة لعقدة ثقافة الجودة فقد تراوحت نسبة التغطية بين 6.25% و 36.26%، وكانت نسبة التغطية الأكبر في كلام الخبير الثامن حيث أجاب بتفصيل كبير على هذا السؤال وركز على أن ثقافة الجودة في المؤسسة لم ترتقي بعد إلى المستوى المطلوب، وأشار كذلك إلى أن القيادة الإدارية في أغلب الحالات يتم إسنادها لأشخاص ليس لديهم كفاءة كافية للقيام بالأعمال سواءً لعدم فهم ماهية العمل أو فهم مهام وصلاحيات الأفراد، إضافة أن ثقافة التحسين المستمر شبه غائبة بسبب عدم تطبيق مبدأ إشراك جميع العاملين (انعدام الثقة وبالتالي سرية المعلومات)، وكذلك بيئة العمل الذي يتم تنظيمها من طرف الأشخاص وليس على أساس الكفاءات، وفي الأخير أكد على اهتمام المؤسسة وتركيزها على العميل الخارجي (الزبون) وفي الغالب إهمال العميل الداخلي (العامل)، تليها نسبة التغطية 29.11% من كلام الخبير الثالث والذي أكد بدوره على أن الجودة من أهم الركائز والعوامل التي تركز عليها لتحقيق العمل المستمر للمؤسسة، وهذا ما اعتمده المؤسسات الرائدة والناجحة، فمنذ نشأة المؤسسة ركزت على ترسيخ ثقافة الجودة سواءً في النظام العام وفي التسيير وكذلك في جودة المنتجات، وجاءت تغطية الخبير الرابع بنسبة 16.99% والذي يرى أن تبني سياسية ثقافة الجودة أصبحت ضرورة حتمية في المجال الصناعي والتي تقوم على احتواء المنتج أو الخدمة على عدة خصائص مع تلبية الاحتياجات المتوقعة منها، ويقوم نظامها على تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام والصلاحيات على الأفراد مما ساهم على خلق روح المنافسة للحصول على شهادات الجودة،

وجاءت تغطية كل من الخبيرين الثاني والأول متقاربة وتتراوح بين 9.00% و 8.65% لهذه العقدة، حيث يرون أن ثقافة الجودة هي بمثابة مشروع يهدفون إلى تطبيقه والذي تقدم بنسبة 80% (رؤية إستراتيجية للمؤسسة) والتي تعتبر ركن من الأركان الأساسية في المؤسسة، وتهدف كذلك إلى تطبيق معايير عالمية في تسيير المؤسسة من خلال خلق بيئة عمل قائمة على الفرد والجماعة، وكذلك جعل النظام تشاركي بين جميع العاملين (قيادة تشاركية)، فهي تقوم على نظام يشمل جميع المستويات في المؤسسة، وفي الأخير كانت نسبة تغطية الخبيرين التاسع والسابع لهذه العقدة 6.80% و 6.25% على التوالي، واللذين أكدا على أن المؤسسة تحرص على الجودة، سواءً جودة منتوجها أو علاقتها مع زبائنها والجهات المعنية من خلال التسيير الجيد في جميع الأطراف والمستويات، وبالتالي هي في تطور ملحوظ جدا، وذلك لمسايرة المعايير الدولية المتبعة منها نظام C.E-ISO (النظام الأوروبي) في المؤسسة.

• العقدة الثانية: علاقة ثقافة الجودة بالإبداع التنظيمي

بالنسبة لهذه العقدة، نلاحظ أن الخبير السادس فسرها بتفصيل أكثر حيث بلغت نسبة تغطيتها 33.27%، ويرى هذا الخبير أن ثقافة الجودة يمكن أن تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة بالعمل على محورين أساسيين الأول هو التكوين من خلال تكوين الأفراد للتعرف على كل ما هو جديد وحديث، والمحور الثاني حرية الأفراد في إبداء آرائهم وإشراكهم في الأمور الإستراتيجية للمؤسسة واتخاذ القرارات، ومن خلال هذا المحورين سيكون هناك تنمية لروح الجماعة والمؤسسة، كما بلغت نسبة تغطية الخبير الثاني لهذه العقدة 15.78%، والذي وافق سابقه على أنها تساهم في تعزيز الإبداع من خلال تنمية وتكوين العمال داخل المؤسسة والسهر على بناء جو ملائم وبيئة عمل قائمة على الفرد والجماعة، يليها الخبير الثالث بنسبة 10.59% في تحليله لهذه العقدة وتمثلت في بناء مؤسسة ذات طابع تنظيمي وهيكلية مبنية على أسس متينة، من خلال خلق جو تنافسي والوصول إلى الأهداف في وقت قصير وبأداء متمكن تحت شعار الكل من أجل أهداف واحدة مشتركة، وجاءت نسبة تغطية الخبراء التاسع والرابع والثامن لهذه العقدة 7.74% و 7.71% و 6.01% على الترتيب، حيث اتفقوا على أن ثقافة الجودة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة من خلال تحديد الفرص انطلاقا من التحليل الإستراتيجي للمؤسسة، والتطبيق الحسن لمعايير الجودة وتوزيع المهام واحترام مبادئ المؤسسة وإشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج وبالتالي إرضاء الزبون. وفي الأخير جاءت نسبة تغطية الخبيرين الأول والسابع بنسبة قدرت 4.39% و 3.86% على التوالي، وبالرغم من أن تغطيتهما لهذه العقدة كانت أقل نسبيا إلا أنهما أضافا قيمة كذلك في تحليلهما لتركيزهما على أن ثقافة الجودة لها تأثير كبير في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال الآليات والمناهج المطبقة في ميدان العمل عن طريق تنظيم دورات تكوينية لكافة العمال خاصة المتعلقة بالمجال الإبداعي، والتي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب، وتنقص من احتمال الخطأ.

• العقدة الثالثة: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي

بالنسبة لعقدة علاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي فقد تمت تغطيتها بنسبة 27.41% من كلام الخبير الأول والذي ركز على التنظيم الرسمي في المؤسسة وكذلك الاتصال بحيث يتم انتقال المعلومة أفقياً وعمودياً في كافة الاتجاهات، يليه الخبير الثاني بنسبة متقاربة قدرت بـ 24.21% والذي يرى كذلك أن مشاركة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في المؤسسة تترك للعمال مجال للإبداع من خلال الاجتماعات الدورية ومناقشتها والخروج بحلول تخدم أهداف المؤسسة للارتقاء بها، ثم جاءت نسبة تغطية 19.36% من كلام الخبير السابع الذي اعتبر أن المؤسسة في تطور دائم من خلال تقسيم العمل فالمسؤولية تقع على عاتق أفراد الإدارة العليا بالدرجة الأولى والتي تقوم بالتخطيط والإشراف، ثم مسؤولية العمال بالدرجة الثانية بسبب تقيدهم بالأنظمة والضوابط الصادرة عن أفراد الإدارة العليا، تليها بعد ذلك نسبة تغطية في حدود 14% من كلام الخبراء الثاني والثالث والثامن والذين أشاروا إلى أن القيادة الإدارية تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل جيدة وتحفيز العاملين مادياً وتوفير الدورات التكوينية لهم، والتحسيس بقيمة العامل وأهميته من أدنى عامل إلى القائد الأعلى، وإشراكهم في القرارات الحاسمة من خلال بناء إستراتيجية مشتركة وذلك بالتركيز على التواصل الدائم والمشارك بين كل الفاعلين في المؤسسة وتبني ثقافة التقليل من مقاومة التغيير، يليها الخبير السادس بنسبة 12.83% والذي تعارض مع الخبراء السابقين، فحسب وجهة نظره فإن ثقافة الجودة لم تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي بسبب عدم المشاركة في اتخاذ القرار (مركزية القرار) وكذلك نقص الاتصال، ثم جاء الخبير الخامس لهذه العقدة بنسبة 11.19% والذي لخص إجابته باعتبار أن القيادة الراشدة والمبنية على مشاركة العاملين جميعاً بكل شأن فإن الإبداع التنظيمي يتعزز تلقائياً، وفي الأخير كانت نسبة التغطية 10.32% من كلام الخبير الرابع والذي اعتبر أن القيادة الإدارية هي المركز الرئيسي لتطور المؤسسات وديمومة سيرورتها من خلال إدراج نظام ناجح قائم على الدراسة الجيدة والذي يؤدي بالمؤسسة إلى التقدم والرُقي والازدهار.

• العقدة الرابعة: التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي

بالنسبة لهذه العقدة فقد تمت تغطيتها بنسبة 28.00% من كلام الخبير الأول والذي فصل فيها واعتبر أن التحسين المستمر يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال التدريب الذي من إيجابياته تسهيل تأقلم العامل مع العمل، وتكوين العاملين من خلال الدورات التي تأتي بالإضافة الجديدة بواسطة آليات من خلال تقييم العامل وكسر روتينه وتكوينه بهدف التغيير التدريجي ليتمكن من إضافة تخدم أهداف المؤسسة، وكذلك التمكين من خلال فرق العمل الذي يساهم في تعزيز الإبداع من خلال المشاركة الجماعية، وأخيراً التحفيز الذي يعتبر إجباري لكن حالياً لا يتم العمل به كثيراً لظروف التي تمر بها المؤسسة، ويكون من خلال نظام تسييري (سلم الأجور، الترقيات هدايا تشجيعية، حوافز معنوية Brifing) وتنظيم مسابقات وفق شروط وكيفيات لتحفيزهم على التميز والإبداع، ومن ثم تقييم العمال وإبراز نقاط قوتهم وشكرهم عليها ثم توضيح الأمور السلبية التي تحتاج إلى تكوينهم ومن ثم ترقية كحافز لهم، ثم جاءت نسبة تغطية 26.39% من كلام الخبير الثاني الذي اتفق مع سابقه في أن التحسين المستمر يساهم في تعزيز الإبداع من خلال تمكين العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما تجل الفرد والجماعة أكثر فعالية، وجعل الكل مسؤول والكل

مستفيد، وكذلك التكوين في الفرد والجماعة يساهم في رفع المستوى داخل المؤسسة، وهذا بدوره يساعد في رفع قدرات الفرد وجعل المؤسسة في تقدم، واعتبر أن التحفيز المادي يزيد من عزيمة الفرد والجماعة لزيادة الإنتاج وبذل جهد أكبر، تليها بعد ذلك نسبة تغطية في حدود 19% من كلام الخبيرين السابع والرابع اللذان اعتبرا أن كل من التمكين والتكوين والتحفيز يؤديان إلى تحسين أداء العمال وتطوير جودة ما يقدمونه من خدمة، فالعامل هو جوهر جودة المؤسسة، ولهذا تحرص دائماً على تكوين العاملين المستمر من خلال دورات تعليمية في كافة الأطوار وعلى جميع المستويات، وكذا التحفيز من خلال علاوات للعاملين وفي جميع المناسبات، وجاءت نسبة تغطية الخبيرين الخامس والتاسع متقاربة وفي حدود 17% لهذه العقدة، ففي تحليلهما تطرقا إلا أنه إذا كان الإبداع التنظيمي هو كل ما يقدمه العامل ويعود بالإضافة والتجديد وبمناخ للمؤسسة فإن التحسين المستمر يساهم بشكل كبير خاصة من خلال تكوين العمال ومشاركتهم وتقديم التحفيز لهم مما يزيد من ثقتهم ودافعيتهم للعمل، وقد بلغت نسبة تغطية هذه العقدة 14.16% من كلام الخبير السادس والذي أشار بدوره إلى التحفيز أولاً ثم لا بد من الدورات التكوينية إضافة إلى اعتماد منهجية التقدير والمكافأة، تليها بعد ذلك نسبة التغطية 11.93% من كلام الخبير الثالث الذي ركز على أن التحسين المستمر يكون بخلق ديناميكية جيدة بين العمال من أجل تحقيق الهدف بأقل التكاليف وكسب خبرة أثناء العمل المشترك، وكذلك بالتكوين بخلق قاعدة متينة لمواجهة حل المشاكل التي ممكن أن تصادفها المؤسسة والقضاء على كل الأسباب والمعوقات، وفي الأخير جاءت نسبة تغطية الخبير الثامن والتي قدرت بـ 10.04% والذي لخص مساهمة التحسين المستمر في تنمية الفرد والجماعة من خلال الدورات التكوينية إضافة إلى التحفيز التي تزيد من مردودية العامل وتحبي فيه روح المبادرة والمساهمة في تحسين الأداء والحفاظ على مكتسبات الشركة (المادية والمعنوية) وهو ما يتفق في تحليله مع معظم الخبراء السابقين.

• العقدة الخامسة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي

بالنسبة لهذه العقدة فقد تمت تغطيتها بنسبة 21.86% من كلام الخبير السابع حيث فصل في إجابته على هذا السؤال وناقش مجموعة من العوامل التي يمكنها أن تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي بدءاً بوضع هيكل تنظيمي فعال وأساسي لتحقيق الجودة والأهداف المسطرة، ويكون معمم على كل أفراد العاملين ولا يكون حكراً على الطبقة العليا، والانتماء من خلال التوزيع العادل في المؤسسة والذي يزيد من روح الولاء، وكذلك استخدام التكنولوجيا والتي تساهم في تسهيل تبادل المعلومات، والفرد له دور في تحقيق الجودة فكلما عممت على جميع الأفراد العاملين يتم تحقيق أهداف المؤسسة، تليها نسبة تغطية الخبير التاسع والمقدرة بـ 20.30% والذي ناقش بدوره أهم العوامل وفصل فيها بدءاً بالهيكل التنظيمي والذي حسب تحليله تعرض لكثير من التغييرات والتعديلات حسب ظروف المؤسسة (السوق، علاقتها مع العملاء الخارجيين، المورد)، بحيث أي تغيير يؤثر مباشرة سواء بزيادة أو نقصان أو تعديل على الهيكل التنظيمي، فهو بمثابة العمود الفقري الثابت لكن فروعه متعرضة للتغيير وهو حساس جداً للتغيير، أما الانتماء فهو لحب العمل وليس للمؤسسة فكلما كان الاستقرار في العمل دون مشاكل مع سياسة المؤسسة تكون هناك دافعية وحب للعمل، كما أن المؤسسة تتحكم في التكنولوجيا من خلال أنظمة ونماذج مطبقة، من خلال إدارة التطوير الصناعي

التي تسهر على مراقبة العمال ومنهجية العمل ومستوى الجودة المقدمة من الإدارة للعمال على محاور جميع الإدارات، فهي تسعى للبحث عن أسباب كل مشكل ومحاولة تقديم حلول مقترحة لتقييمها فمهمتها جد صعبة، تليها بعد ذلك نسبة تغطية في حدود 18% من كلام الخبيرين الأول والرابع والذان أكدا أيضا على أن كل مؤسسة لها مناخ تنظيمي متمثل في الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة في هذه المؤسسة، بحيث أي اختلال في الهيكل يؤدي إلى اختلال في باقي الحلقات وهو ما يوافق رأي الخبير التاسع، وبالتالي يجب اعتماد هيكل تنظيمي مدروس من جميع الجوانب يتم تصميمه كل مرة حسب وضعية المؤسسة للحفاظ على سير توازن المؤسسة والذي عليه يترتب توزيع المهام والمراكز، النقطة الثانية والتي تتمثل في الانتماء التنظيمي والتي تعتبر قيمة من قيم المؤسسة والتي تقوم على توزيع المهام المناسبة في المراكز المناسبة، فالتوزيع العادل للمهام بين الأشخاص الأكفاء يؤدي إلى زيادة الفعالية وتحصيل الجودة لإرضاء الزبائن، الحلقة الثالثة وهي التكنولوجيا المستخدمة داخل الشركة تقوم على برنامج يسمى (SAP) وهذا نظام قليل الاستخدام حيث تم شرائه من طرف مؤسستين فقط في الجزائر لسعره الباهظ، توجد فيه كل معلومات وبيانات المؤسسة بحيث لا يمكن حذف ولا تعديل ولا إضافة، فاستخدام هذه التكنولوجيا المتطورة فيها استثمار كبير جداً للمؤسسة فهي تساعد على سهولة العمل بين العمال بالإضافة الى التبادل السريع للمعلومات والبيانات، ثم جاءت نسبة التغطية كل من الخبيرين الثاني والخامس والتي قدرت بـ 11.22% و 10.55% على الترتيب، حيث أشار الخبير الثاني إلى أن المناخ التنظيمي يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة عن طريق خلق أفاق جديدة داخل المؤسسة تسمح بتعزيز القدرات الفردية والجماعية لتقوية الإبداع التنظيمي، ويضيف الخبير الخامس أنه إذا كان المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ذا أسس متينة وصلبة فإن الإبداع يظهر جلياً ومعززا وهذا ما تهدف إليه المؤسسة، ثم جاءت كذلك نسبة تغطية كل من الخبيرين الثامن والثالث والتي قدرت بـ 8.16% و 7.81% على الترتيب، بحيث اختلف الخبير الثامن مع الخبراء السابقين في تحليله فهو يرى أن المناخ التنظيمي في المؤسسة يعتمد على الأشخاص وليس الكفاءات إضافة إلى أن الانتماء التنظيمي متغير ومتذبذب ما يعيق الاستقرار الوظيفي وعليه تذبذب الإبداع التنظيمي، وأشار الخبير الثالث إلى أن المناخ التنظيمي يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال توضيح أفضل للمهام والأدوار وخطط العمل، وتسهيل الوصول إلى الأهداف عن طريق الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المستخدمة مما يساهم في بناء الإبداع في المؤسسة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت تغطية الخبير السادس لهذه العقدة بنسبة 4.69% والذي اختصر إجابته ووافق الخبير الثامن باعتبار المناخ التنظيمي المتذبذب أدى إلى تذبذب الإبداع في المؤسسة.

• العقدة السادسة: رضا العميل وعلاقته بالإبداع التنظيمي

بالنسبة لعقدة رضا العميل وعلاقته بالإبداع التنظيمي فإن الخبير الرابع فسرها بتفصيل أكثر حيث بلغت نسبة تغطيتها 16.89%، ويرى هذا الخبير أن المبدأ الأساسي للمؤسسة هو إرضاء الزبون من خلال الثقة والدعم المتبادل بينهما والذي يشكل بيئة عمل مربحة، وكذلك تطوير وتعزيز القدرات الإنتاجية ومواجهة التحديات الصعبة، والالتزام بخطط العمل وتوفير منتجات ذات جودة من أجل تحصيل رضا العميل، كما أن

للاتصال الدائم وتبادل الأفكار ومقترحات للعملاء لها دور فعال في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، تليها بعد ذلك نسبة تغطية في حدود 14% من كلام الخبراء الثاني والسابع والذان اتفقا كذلك على أن العلاقة بينهما قائمة على رضا العميل الخارجي (الزبون) الذي يعتبر مرآة عاكسة لنجاح المؤسسة، وهذا يتجلى في الثقة والاتصال والالتزام بتوفير جميع متطلباته من حيث المنتج والجودة والسعر التنافسي، فالمؤسسة بجميع هياكلها الداخلية والخارجية تهدف لتنظيم العمل من أجل تحقيق رضا العميل الخارجي الذي يعتبر رضاه هدف جوهري في المؤسسة والذان وافقا الخبير الرابع في تحليله لهذه العقدة، ثم جاءت نسبة تغطية 13.03% من كلام الخبير الخامس الذي اعتبر أن رضا العميل الخارجي على ما تقدمه المؤسسة، فإن هذا بدوره يؤثر إيجابياً على أداء العمال والموظفين وبالتالي يؤثر إيجاباً على الإبداع في المؤسسة، تليها بعد ذلك نسبة تغطية الخبيرين التاسع والثالث لهذه العقدة 10.40% و 10.28% على الترتيب وهي متقاربة جداً، والذان اتفقا على أن العميل الداخلي لا توجد معايير لقياس رضاه (علاقات داخلية)، أما رضا العميل الخارجي هو هدف المؤسسة لأنه يعتبر قطاع خاص وحساس جداً لا بد من الاستثمار فيه فهو يساهم في بناء ثقة متبادلة وتحقيق التطوير المستمر في جودة المنتجات وكذلك بناء قاعدة بيانات مبنية على أسس صحيحة، فوسائل الاتصال والإعلام لها دور فعال في معالجة شكاوى الزبائن وتقديم حلول مرضيه لهم للحفاظ على بقاء المؤسسة وتعزيز الإبداع فيها، ثم جاءت بعد ذلك نسبة تغطية الخبيرين الأول والثامن في حدود 7% إلا أنهما اتفقا في تحليلهما لهذه العقدة على أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس اجتماعية تراعي القدرة الشرائية لجميع شرائح المجتمع من خلال توفير جودة مقبولة وسعر مُرضي وهذا ما جعل هناك ثقة والالتزام مع زبائنها الذين بقوا أوفياء للمؤسسة رغم الظروف التي تعايشت معها، أما رضا العميل الداخلي (العامل) صعب جداً، فغالباً لا يتم أخذ رضاهم بعين الاعتبار، مما أفقد العديد من العناصر الفعالة في العملية التنظيمية، وفي الأخير كانت نسبة التغطية 5.93% من كلام الخبير السادس والذي لخص وأكد واتفق مع معظم الخبراء السابقين على رضا العملاء الخارجيين من الأهداف الأساسية من خلال كسب ثقته، والالتزام بتوفير جميع متطلباته من حيث جودة المنتج والجودة والسعر التنافسي، وتحقيق التواصل الفعال معه، فالمؤسسة تدعو جميع هياكلها الداخلية والخارجية لتنظيم العمل من أجل تحقيق رضا العميل الخارجي بهدف تعزيز الإبداع في المؤسسة.

• العقدة السابعة: مقترحات ثقافة الجودة

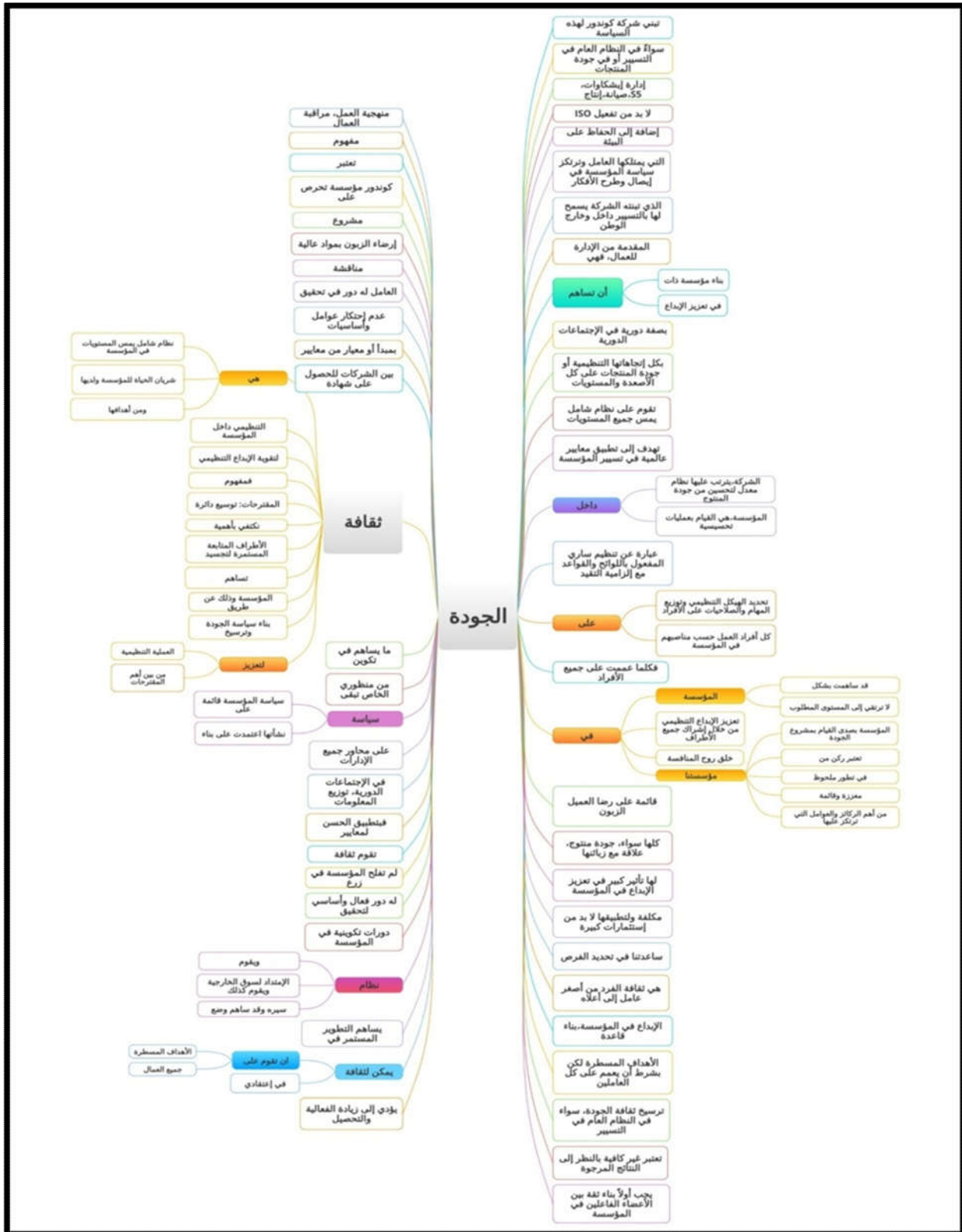
بالنسبة لعقدة مقترحات تعزيز ثقافة الجودة فقد تمت تغطيتها بنسبة 17.03% من كلام الخبير الثامن حيث فصل في إجابته على هذا السؤال وناقش مجموعة من العوامل التي يمكنها أن تساهم في تعزيز ثقافة الجودة بدءاً ببناء ثقة بين جميع الأعضاء الفاعلين في المؤسسة، واعتماد منهجية التقدير والمكافأة إضافة إلى تجنب مركزية القرار وإشراك جميع الأعضاء الفاعلين في صنع القرار، وكذلك بناء هيكل تنظيمي يتركز على قواعد وأسس متينة من خلال اعتماد مبدأ إدارة الكفاءات مع دراسة دقيقة وشاملة لمتطلبات السوق وربطها بإستراتيجيات وأهداف المؤسسة للوصول إلى هيكل تنظيمي مبني على الكفاءات وليس الأشخاص، تليها نسبة تغطية الخبير الخامس والمقدرة بـ 16.42% حيث شدد على ضرورة تطوير الموظفين والعاملين

أنفسهم من خلال بناء ثقافة منظميه صلبة قابلة للتحسين المستمر، وتوفير البرامج التدريبية والتكوينية الدورية، وتقديم التحفيز المعنوي الدائم قبل المادي للعمال والموظفين، تليها بعد ذلك نسبة تغطية تقدر في حدود 13% من كلام كل من الخبير السادس والثالث والسابع على التوالي بحيث ركزوا على ضرورة الحرص على رضا العميل الداخلي (الموظف)، واتفقهم مع الخبراء السابقين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بتوفير مناخ تنظيمي ملائم وكذلك التركيز على الدورات التكوينية الشاملة والروتينية على كل أفراد الهيكل التنظيمي من أعلى هرم إلى أسفله لجميع الأطراف وتحفيزهم، إضافة إلى توسيع ثقافة الجودة بكل اتجاهاتها التنظيمية، وتقدي الجودة في المنتجات والأداء على جميع المستويات داخل المؤسسة وخارجها والاستغلال الأمثل لكل ما يتعلق بالجودة من خلال المتابعة المستمرة ومناقشتها بصفة دورية في الاجتماعات الدورية وتوزيع معلومات الجودة على كل أفراد العمل حسب مناصبهم، وهذا كله بهدف تجسيد ثقافة الجودة بالمؤسسة، أما تغطية الخبير التاسع لهذه العقدة فكانت بنسبة 12.73% حيث ركز في إجابته على اعتبار ثقافة الجودة هي ثقافة الفرد من أصغر عامل لأعلى عامل، فالجودة مكلفة ولتطبيقها لا بد من استثمارات كبيرة، وكذلك لا بد من مسايرة التطورات في الرقمنة وتحليل فعال للبيانات في المؤسسة بتوفير كفاءات متخصصة في تحليلها، تليها بعد ذلك نسبة تغطية تقدر بـ 8.87% و 7.48% من كلام كل من الخبير الرابع والثاني على التوالي واللذان أكدا على أن ثقافة الجودة تقوم على تكريس العلاقة وكسب ثقة العملاء سواء الزبائن المباشرين عن طريق الاتصال وتبادل المعلومات الإيجابية والسلبية بخصوص المنتجات، أو الزبون غير المباشر من خلال القيام بعمليات تحسيسية عن طريق وسائل الإعلام والاتصال بوضع إشهارات متعلقة بالجودة المقدمة من طرف المؤسسة، وعليه فتقافة الجودة معززة وقائمة كما يجب؛ فقط لا بد من الالتزام بها والتقيد بما تنص عليه من طرف الفرد والجماعة، وفي الأخير كانت نسبة التغطية 4.29% من كلام الخبير الأول والذي لخص مقترحاته في ضرورة تفعيل مشروع الجودة ISO في المؤسسة لبلوغ الأهداف على المدى البعيد، وتنمية روح الانتماء والرضا لا بد من الاستفسار من خلال سير أراء.

4.2.2. تحليل نتائج الدراسة وفقا للخرائط المعرفية: هدفها هيكله فكرة معينة، وهي عبارة عن تمثيل مادي رسومي (رسم بياني للأفكار والعلاقات بين هذه الأفكار) للتصورات العقلية لموضوع واحد أو عدة مواضيع بشكل عام من التمثيل الخطابي المعبر عنه في نص ملفات البيانات المستخدمة، هذه الخرائط يمكن تحليلها وإعطاء قراءات لها بحيث يعطي الباحث وزنا للمفاهيم التي برزت في الخريطة المعرفية والتي تدور حولها إجابات الأفراد المشاركين في الدراسة.

ونورد فيما يلي الخرائط المعرفية التوضيحية التي تربط المتغيرات الأساسية للدراسة (ثقافة الجودة، الإبداع التنظيمي، والتعزيز) مع مختلف الأفكار للمقابلات التسعة.

الشكل رقم (5-3): الخريطة المعرفية للثقافة الجودة

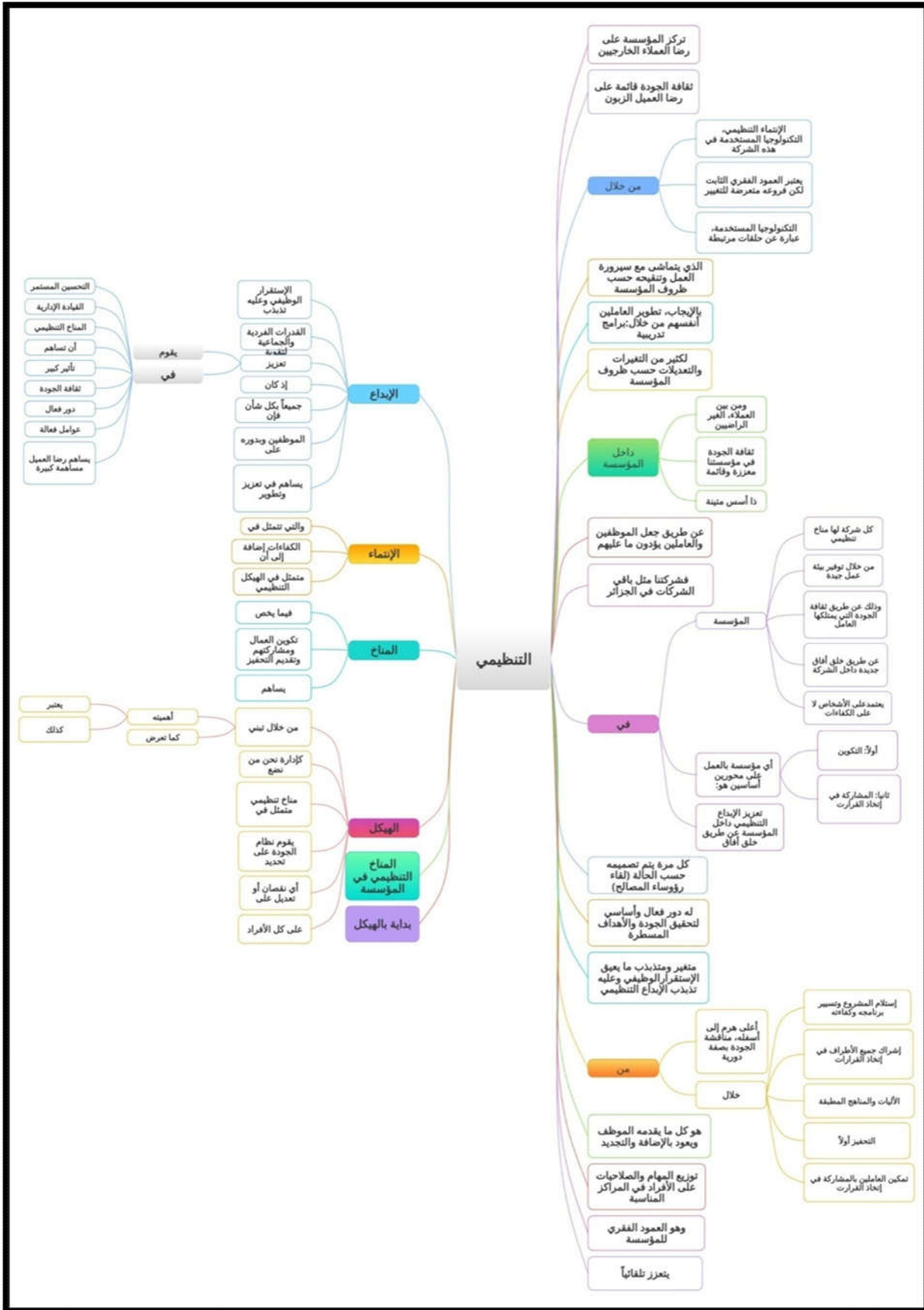


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo12.

يلاحظ من الشكل السابق أن الجودة من أهم الركائز والعوامل التي ترتكز عليها المؤسسة، فهي تمثل في مجموعها مبادئ وقيم وإطاراً مرجعياً كأساس لتطبيق ثقافة الجودة، حيث تكمن أهميتها على

المستوى المؤسسي في تحسين الأداء وتحسيس الأطراف الفاعلة (من أدنى هرم إلى أعلاه) بأهمية تحقيق الجودة وأهدافها من خلال تعميمها على كل الأفراد العاملين، هذا ما يعرف بنشر ثقافة الجودة، وعند تحليل هذه الخريطة يمكن استخلاص هيكل مفهوم ثقافة الجودة المرتكزة على أبعادها الأساسية من خلال التصورات العقلية والتحليلية حول هذا المفهوم التي قدمها خبراء مؤسسة كوندور إلكترونيكس في إجاباتهم، فسياسة المؤسسة قائمة على سياسة الجودة وهدف من أهدافها، فهي تقوم على نظام شامل يمس جميع الأطراف والذي تبنته المؤسسة بحيث يسمح لها بالتسيير داخل وخارج الوطن، وبالتالي خلق روح المنافسة للحصول على شهادات الجودة والإبداع والتي تؤثر كثيرا على مستقبل المؤسسات الصناعية الجزائرية، ولتصبح القيم الجوهرية والداعمة لثقافة الجودة الشاملة متناغمة أكثر مع تطبيقها نحو تعزيز الإبداع التنظيمي (يجب القيام بالدورات التكوينية والتحسيسية)، وتوسيع دائرة ثقافة الجودة بكل اتجاهاتها التنظيمية أو جودة المنتجات على كل الأصعدة والمستويات ومناقشتها بصفة دورية في الاجتماعات الدورية (تجنب مركزية القرار)، وبناء هيكل تنظيمي مبني على الكفاءات وليس الأشخاص، وتقديم التحفيز المادية والمعنوية باعتماد منهجية التقدير والمكافأة (وهذا سر نجاح المنظمات اليابانية التي اتخذت من القيادة الإدارية التشاركية والتحسين المستمر الكايزن والمناخ التنظيمي ورضا العميل أبعاد مشاركة للإدارة الأبوية التي تقوم على تقديس العمل في جو أسري مما جعل المؤسسات اليابانية في الريادة على مستوى جميع قطاعاتها وخاصة القطاع الصناعي الذي يمثل العمود الفقري لنجاحها وتميزها على المستوى العالمي).

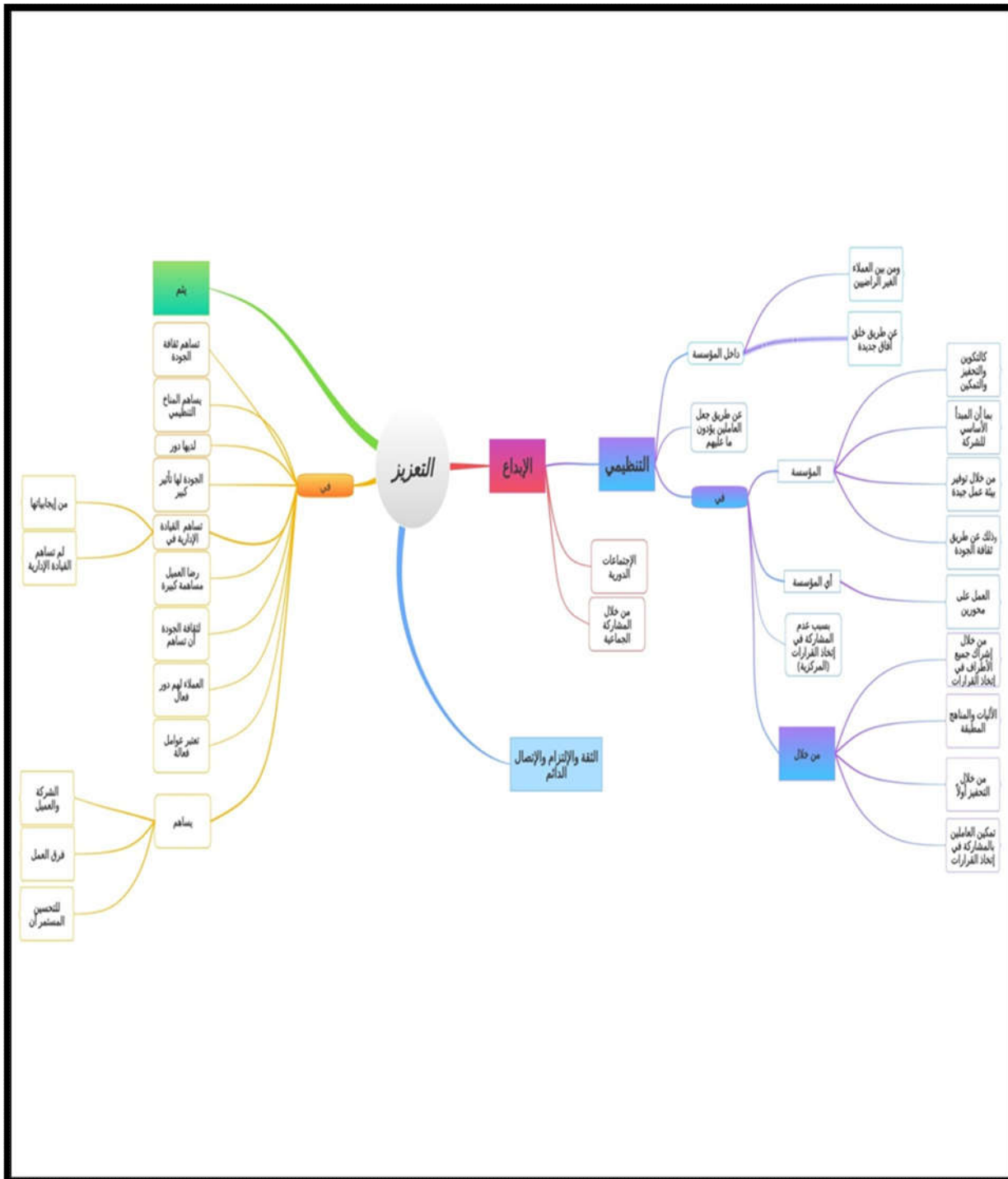
الشكل رقم (4-5): الخريطة المعرفية للإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo 12

يلاحظ من ترابط العبارات في الخريطة السابقة أن تعزيز الإبداع التنظيمي مرهون بتحقيق ثقافة الجودة ونجاح تبني نظام إدارة الجودة وتكريس قيمه من خلال أبعاده المتمثلة في القيادة الإدارية الفعالة والتحسين المستمر والمناخ التنظيمي ورضا العميل الخارجي (الزبون)، بحيث تساهم بشكل فعال في تعزيز الإبداع التنظيمي تلقائياً في المؤسسة، فتقافة الجودة تعتبر العمود الفقري الثابت لنجاح الإبداع من خلال مؤشرات تلك الأبعاد.

الشكل رقم (5-5): الخريطة المعرفية لتعزيز ثقافة الجودة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Nvivo 12

يمكن من خلال تحليل الخريطة المعرفية وقراءتها هيكلية تصورات الخبراء حول اقتراحاتهم لتعزيز ثقافة الجودة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس حيث تظهر الخريطة أن اقتراحات الخبراء ركزت على أربعة أبعاد رئيسية يمكن هيكلتها على النحو الآتي:

- **ثقافة الجودة:** تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة من خلال إشراك جميع العاملين من أسفل الهرم إلى أعلاه؛
- **التحسين المستمر:** من خلال تمكين العاملين (بناء فرق عمل تقوم على المشاركة الجماعية) والتحفيز؛
- **القيادة الإدارية:** من خلال توفير بيئة جيدة للعمل؛
- **المناخ التنظيمي:** عن طريق خلق أفاق جديدة داخل المؤسسة؛
- **رضا العميل:** باعتباره المبدأ الأساسي للمؤسسة وهو العميل الخارجي (الزبون).

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريرج

يرى Bradley Geise & Victoria Bernhardt أن: «هيكل الأسئلة هو من يملّي طريقة تحليل الإجابات، وعرض النتائج المتعلقة بها¹»، وذلك لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها المختلفة، فطريقة تصميم الاستبيان هي في حد ذاتها جوهر الجانب الميداني فبناءه وتصحيحه من طرف الأساتذة المحكمين هو الانطلاقة الصحيحة له فهي توجه الباحث لهيكله مراحل تحليل نتائجه، من خلال عرض نتائج محور البيانات الشخصية والوظيفية، نتائج محور القيادة الإدارية، نتائج محور التحسين المستمر، نتائج محور المناخ التنظيمي وكذلك نتائج محور الإبداع التنظيمي (على مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة) ليأتي بعدها التحليل الإحصائي والتركيبّي لكل هذه النتائج.

1. التحليل الإحصائي للدراسة:

1.1. صدق وثبات الأداة:

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين لغرض تقييمها، وتصحيح الأخطاء، تم القيام بقياس ثبات وصدق أداة الدراسة من خلال معامل (Alpha de Cronbach) وتعد نسبة (60%) مقبولة إحصائياً، ويلاحظ من الجدول الموالي أن نسبة معامل الثبات لفقرات الاستبيان كانت أعلى بكثير من هذه النسبة حيث بلغت (97.7%)، كما أن معامل الصدق (0.988) مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية جداً.

الجدول رقم (4-5): نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	(ألفا كرونباخ-Alpha de Cronbach)	عدد العبارات	حجم العينة
0.988	0.977	99	202

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

الجدول رقم (5-5): نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة لكل متغير (معامل ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	(ألفا كرونباخ-Alpha de Cronbach)	عدد العبارات	متغيرات الدراسة والأبعاد
0,985	0.971	78	ثقافة الجودة
0,962	0.926	26	القيادة
0,967	0.936	29	التحسين المستمر
0,966	0.935	23	المناخ التنظيمي
0,964	0.930	21	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

¹Victoria Bernhardt & Bradley Geise: **From Questions to Actions: Using Questionnaire Data for Continuous School Improvement**, Routledge, 2 Edit, New York, USA, 2013, p75.

2.1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

ينبغي التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لأن نتائج هذا الاختبار تُحدد أي نوع من اختبارات الفرضيات سيتم استخدامه لاحقاً (اختبارات معلمية أو لا معلمية)، ومن أجل معرفة طبيعة بيانات الاستبيان، تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) ، ويوضح الجدول أدناه نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات الخاصة بمتغيرات وأبعاد دراستنا.

- الفرضية الصفرية: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (5-6): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة والأبعاد	Kolmogorov-Smirnov	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإبداع التنظيمي	0,104	0,000	3,6933	0,55466
أبعاد ثقافة الجودة	0,058	0,0390	3,6244	0,514490
القيادة	0,102	0,000	3,6470	0,556763
التحسين المستمر	0,042	0,020	3,5125	0,572251
المناخ التنظيمي	0,110	0,000	3,739991	0,55639

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستويات الدلالة لمحاوّر الاستبيان في العينة المدروسة أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي بيانات الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية.

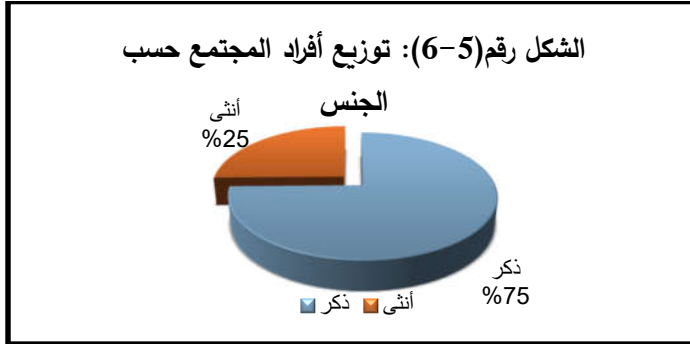
2. عرض نتائج التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية الوظيفية للمستجوبين من العمال

توجد العديد من الخصائص الشخصية التي يمكن للباحث أن يعتمد عليها في صياغة الاستبيان الخاص بدراسته، والتي يتم غالبا التعامل معها كبيانات وصفية لخصائص العينة فقط، فلا ترتبط مع التحليل الإحصائي والتركيب لمتغيرات الدراسة، وهذا ما يعتبر خطأ شائع لدى الكثير من الباحثين، بل من الضروري استخدامها في التحليل على الأقل ليتم تفسير سبب الاختلاف في الإجابات كلما اختلفت خصائص العينة، وفي هذا القسم سنقوم بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين (العمال)، والتي نوردها كما يلي:

1.2. الجنس:

لمعرفة أي صنف من العمال المبحوثين يتعامل أكثر مع المؤسسة محل الدراسة، يتم عرض جنس المبحوثين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-7): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	151	74,8
أنثى	51	25,2
المجموع	202	100

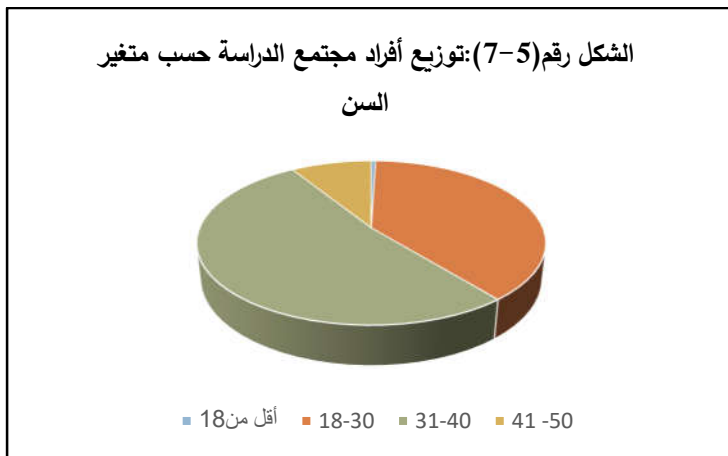
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الذكور في العينة المدروسة قد بلغ تكرارها 151 مفردة أي ما نسبته 74.8% من مجموع أفراد العينة، في حين قدر تكرار الإناث بـ 51 مفردة بنسبة 25.2% من مجموع عينة الدراسة، وبالتالي نجد أن الأغلبية في العينة المدروسة تتمثل في فئة الذكور الذين يشغلون المناصب الإدارية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج، هذا راجع إلى طبيعة النشاط الصناعي الذي تعمل به المؤسسة الذي يستهوي الذكور أكثر مقارنة بالإناث وهذا ما تم ملاحظته في الدراسة الاستطلاعية فمعظم الأعمال شاقة وتتطلب قدرات ذكورية، في حين العنصر النسوي يشغل بعض الوظائف الإدارية، وهذا بالنظر إلى رغبة الذكور في التخصصات التي تشغل القطاعات الصناعية على عكس الإناث الذين يتوجهون للتخصصات التي تتناسب مع العمل الإداري والتعليم والطب...إلخ.

2.2. السن:

لمعرفة الفئة أكثر تمركزا في مؤسسة محل الدراسة، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5-8): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن



السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 18	1	,5
18-30	78	38,6
31-40	105	52
41-50	18	8,9
المجموع	202	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

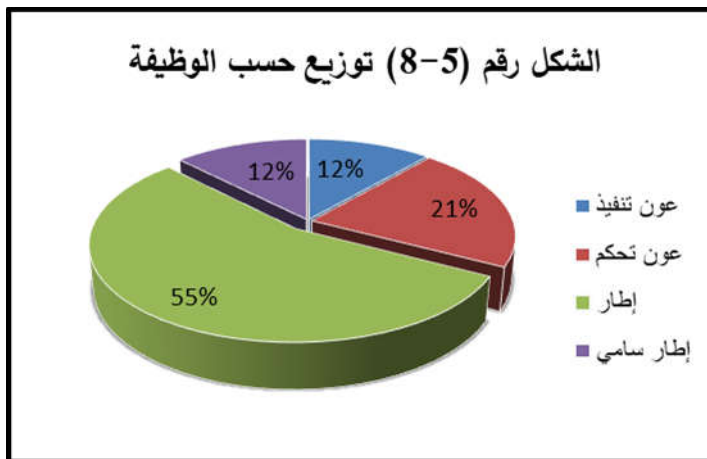
أما في يخص متغير السن الذي تم تقسيمه إلى أربع فئات عمرية نلاحظ أن نسبة 52% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة، وأن نسبة 38.6% من المستجوبين كانت أعمارهم ما بين 18-

30 سنة، بينما بلغت نسبة المستجوبين بين 41-50 سنة بـ8.9% وأخيراً فئة أقل من 18 بتكرار واحد فقط قدر بـ0.5%، هذا ما يدل على استقطاب المؤسسة للفئات العمرية الشابة النشطة الفئة 31-40 يتميزون بالنضج والبحث عن الاستقرار الأسري والوظيفي والشعور بالمسؤولية، مما يزيد من حافزيتهم للعمل لتحقيق المتطلبات والاحتياجات المادية والمعنوية وكذلك فئة (18-30) والتي تعتبر فئة شابة متميزة معظمهم يكونوا خريجي التكوين المهني والجامعات والدراسات العليا والذين يسعون للتميز والإبداع لتحقيق الذات وأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، فالمؤسسة التي تبحث على الريادة والإبداع في ظل بيئة تتسم بالمنافسة لا بد لها أن تستثمر في أفكار وطاقت هذه الفئة الشابة من خلال تقديم بيئة عمل مناسبة لهم، وتمثلت أقل نسبة من الفئة العمرية أقل من 18 سنة، والتي قد لا تزال متواجدة في مقاعد الدراسة أو التكوين أو ربما تجدها لا تفكر في العمل في هذه المرحلة العمرية بعد وهو ما يعاني منه المجتمع الجزائري في الوقت الحالي.

3.2. الوظيفة:

كل وظيفة لها دور فعال في المؤسسة، وسنتطرق في الجدول الموالي لمعرفة ذلك:

الجدول رقم (5-9): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة



الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	23	11,4
عون تحكم	43	21,3
إطار	111	55
إطار سامي	25	12,4
المجموع	202	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 202 فرداً، نلاحظ أن 111 فرداً من الإطارات بنسبة بلغت 55%، يليها عون تحكم والذي بلغ عددهم 43 فرداً بنسبة قدرت بـ21.3%، ثم بعد ذلك إطار سامي 25 فرداً بنسبة قدرت بـ12.4%، وأخيراً عون تنفيذ بلغ عددهم 23 فرداً بنسبة قدرت بـ11.4%.

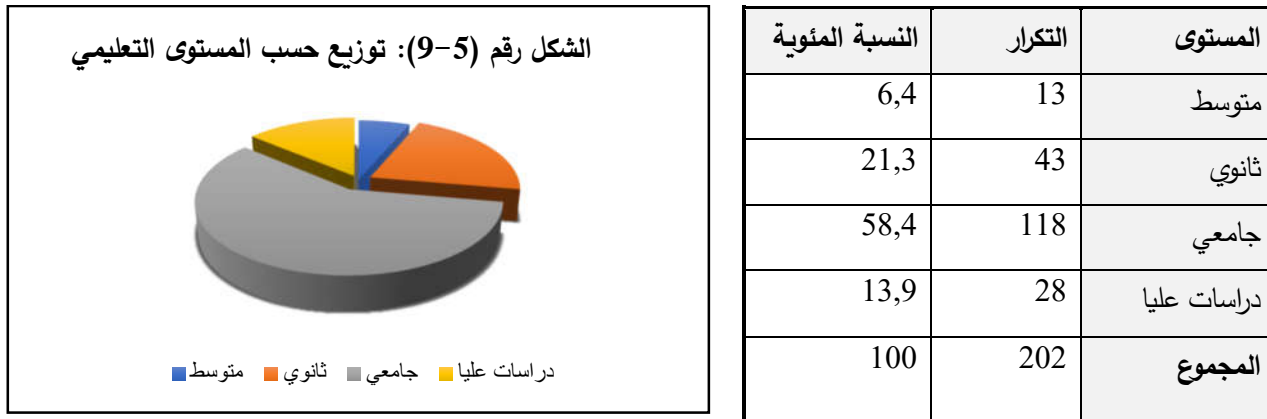
من خلال النتائج نلاحظ أن الفئة المبحوثة تتشكل بالدرجة الأولى من إطارات وعون تحكم ثم تليها إطار سامي وعون تنفيذ، وهو ما يتوافق مع نتائج متغير المستوى التعليمي بحيث تتماشى الوظيفتين مع المستوى العلمي لفئة الجامعيين وكذلك الثانويين يليها أصحاب الدراسات العليا والمستوى المتوسطي بأقل وظيفة في المؤسسة محل الدراسة وهو ما يثبت توجه أصحاب الشهادات الجامعية للقطاع الخاص لاملاكهم مستوى علمي يتماشى مع طبيعة عمل المؤسسة، وكما أشرنا سلفاً لطبيعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة

خاصة في مجال التركيب الإلكتروني مثل الهاتف، الحاسوب، والعديد من الإلكترونيات الحديثة الذي يتطلب مورد بشري متخصص لمتابعة عملية التركيب والإنتاج، كما نجد أن الإداريين هم الآخرون يشكلون نسبة معتبرة كون المؤسسة تتشكل من عدة وحدات إنتاجية لكل منها إدارة ومدير يسيروها، وبالتالي فالمؤسسة تعتبر نسق عام يتكون من وظائف إدارية متعددة ولكل وظيفة دور يساهم بشكل فعال في بناء المؤسسة وأي خلل أو نقص في إحدى الوظائف يؤدي إلى خلل في جميع الوظائف وبالتالي فالمؤسسة من خلال دراستنا الاستطلاعية تقوم على ثقافة التشاركية والعمل بإدارة الأهداف فالكل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا هو ما نسعى إليه في موضوعنا هذا.

4.2. المستوى التعليمي:

تختلف المناصب الإدارية باختلاف المستويات العلمية، وسنتطرق في الجدول الموالي لمعرفة المستويات المتواجدة في المؤسسة:

الجدول رقم (5-10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

فيما يخص المستوى التعليمي للعاملين بالمؤسسة فقد كان أغلبهم من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 58.4%، تليها فئة مستوى الثانوي بنسبة 21.3% والدراسات العليا بنسبة 13.9%، وأخيرا فئة مستوى المتوسط ب 6.4%، وهذا يعكس لنا صورة عن استقطاب المؤسسة للشباب الجامعي، وهذا ما أكده لنا مدير الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال المقابلة التي أجريت معه¹¹، وكذلك بحكم تعدد الوحدات بالمؤسسة وكذا طبيعة الأنشطة التي تقوم بها والتي تستدعي مستوى تعليمي مرتفع من مهندسين وإداريين فالجامعيين الذين يملكون شهادات ليسانس أو ماستر معظمهم يتوجهون إلى القطاعات الخاصة والتي يجدونها تتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية بتوفير مناصب شغل لهم، وهذا ما يدعم التحليل السابق للفئة الشابة من خلال الاستثمار في مخرجات الجامعة وتوظيف الفئات المؤهلة ذات الشهادات المتخصصة والتي لها ثقافة الاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة التي تعزز الإبداع والتميز في المؤسسة من خلال دراساتهم النظرية من قبل، لتأتي المرتبة الثانية لذوي العليم الثانوي وهي الفئة التي تلقت تكوين في المعاهد ومراكز التكوين المهني والتي لديها

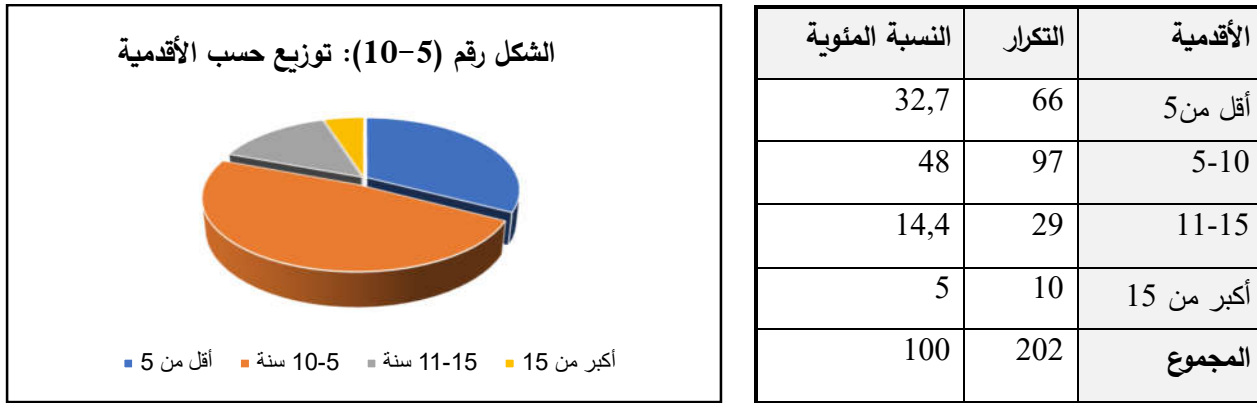
¹¹مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية: روابح لطفي يوم 15 مارس 2022.

خلفية مهنية تمكنها من الاندماج في العمل، بينما نجد معظم حاملي الشهادات العليا يتجهون إلى التعليم الجامعي والبحث الأكاديمي، وأخيراً المستوى المتوسط والتي أصبحت مهمشة في كثير من المناصب وعدم حصولهم على عمل يتماشى مع مستواهم العلمي وهذا راجع لكون جل المناصب الإدارية أصبحت تستدعي عمال ذات كفاءات ومهارات علمية تتناسب مع الوقت الراهن الذي يتميز بالتنافسية في كل القطاعات وخاصة القطاع الصناعي.

5.2. الأقدمية:

لمعرفة أقدمية العمال المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة، يتم عرض مدة أقدميتهم في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، حيث تبين أن هناك تفاوتاً واختلافاً متبايناً، أين كانت النسبة الأكبر من العاملين الذين تراوحت أقدميتهم بين (5-10 سنوات) بنسبة 48% تليها الفئة التي تقل سنوات الخدمة لديهم عن خمس سنوات بنسبة تمثلت بـ 32.7%، تليها فئة العاملين ما بين (11-15 سنوات) بنسبة 14.4%، وأخيراً فئة (أكبر من 15 سنة) بأقل نسبة تمثلت في 5%.

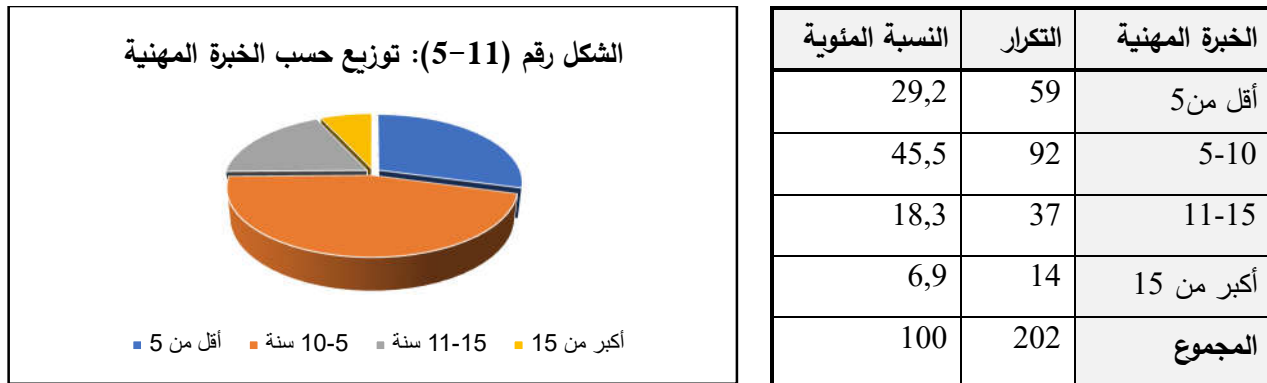
هذه النسب المرتفعة تعود للموظفين الجدد في المؤسسة وهو ما يتوافق مع التحليلات الإحصائية والسوسولوجية التي أثبتت أن فئة الشباب لها دور فعال في المؤسسة، حيث أقدمية العاملين تراوحت بين (5-10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات)، وهذا ما يعطينا ملامح على وجود طاقات شابة في المؤسسة تم استقطابها وإعطاءها فرصة من حيث المسؤولية والإشراف بالإضافة إلى الظروف الداخلية التي شهدتها المؤسسة من الناحية التنظيمية والتسييرية على مستوى هيكلها التنظيمي الذي سمح بخلق مناصب ومسؤوليات جديدة على مستوى إدارة الموارد البشرية وكذا الوحدات الأخرى التي أنشأتها المؤسسة ما يدل على حداثة القطاع واستقطاب الفئة الشابة المتميزة ذات المؤهلات والقدرات والكفاءات مما يجعلنا نلاحظ وجود استقرار وظيفي بهذه المؤسسة، قد يعود لتوفر المناخ المؤسسي المساعد على ذلك، بالإضافة إلى الامتيازات التي تتوفر عليها.

تليها نسبة العاملين ذوي الأقدمية ما بين (11-15 سنة) و(أكبر من 15 سنة) باعتبار أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس حديثة النشأة من حيث سياستها واستراتيجياتها، وكذلك تساهم أقدميه هذه الفئتين في تكوين وبناء قيم واكتساب اتجاهات لدى العاملين الجدد لأن لهم خبرة تساهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة فالموظف الدائم يبقى وفي لمؤسسته وهذا هو المبدأ الأساسي من مبادئ الإدارة اليابانية التي جعلتها في الريادة العالمية خاصة في المجال الصناعي.

6.2. الخبرة المهنية:

تعتبر الخبرة المهنية من الميزات التنافسية التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، خصوصا في ظل توفير جميع الإمكانيات، هذا العنصر ضروري لبقاء واستمرار أي مؤسسة، وهو مهم في بحثنا باعتبار أن الخبرة المكتسبة تساهم في التعرف على نشاط المؤسسة، وقد توزعت عينة الدراسة على هذا العنصر كالتالي:

الجدول رقم (5-12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

أما عن الخبرة التي يتمتع بها العاملون فنجد أن ما نسبتهم 45.5% تقدر خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 29.2% للعاملين التي تقل خبرتهم عن خمس سنوات، وهذا ما يدعم الطرح السابق في أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج، تعتمد على استقطاب الطاقات الشبابية ذات المؤهلات العلمية والفكرية وكذلك حداثة هذه المؤسسة الصناعية التي تسعى للتميز، ثم تمثلت فئة العاملين التي تتراوح خبرتهم ما بين 11-15 سنة بنسبة 18.3% وأكبر من 15 سنة بنسبة 6.9%، وهذا ما يؤكد على أن هذه المؤسسة محل الدراسة تسعى لبناء إستراتيجياتها وأهدافها وفق أساليب إدارية حديثة من خلال الاستثمار في الفئة الشبابية التي تمتلك قدرات ومؤهلات تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة ومسايرة التطورات لاكتساب خبرات وبراءات اختراع للمؤسسة، (بحيث تحصلت مؤسسة على براءة اختراع في ماي 2022)، وهو أكبر دليل على أن المؤسسة تسعى للتميز في جودتها لتحقيق الإبداع والابتكار في منتجاتها التي تعد من أكبر المؤسسات الصناعية التي تنافس الأسواق المحلية والدولية في الوقت الراهن.

3. التحليل الوصفي لاتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة:

في هذا الجزء سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين (العمال) حول ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي.

1.3. اتجاهات المستجوبين حول ثقافة الجودة:

فيما يلي سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين (العمال) حول متغير ثقافة الجودة من خلال تحليل عبارات كل بعد من الأبعاد والمتمثلة في القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي، وتجدر الإشارة إلى أنه عند توزيع الاستبيانات عمدت الطالبة إلى عدم ذكر عناوين الأبعاد، واكتفت بوضع العبارات في قالب واحد أي من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (99) حتى تتفادى أن يتحيز المستجوبون لعدد معين دون آخر، وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

1.1.3. اتجاهات المستجوبين (العمال) حول القيادة الإدارية: تشمل القيادة الإدارية على ثلاثة مؤشرات هي التزام الإدارة العليا، المشاركة في اتخاذ القرارات، التواصل الفعال وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البعد.

الجدول رقم (5-13): تقييم المستجوبين (العمال) حول القيادة الإدارية بالمؤسسة

عبارات القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
التزام الإدارة العليا			
1. تلتزم الإدارة العليا بتحديد واضح للقيم الأخلاقية التي يجب الالتزام بها.	3,97	0,791	مرتفع
2. تحرص الإدارة العليا دوماً على الالتزام بقيم ومبادئ المؤسسة والتمسك بها.	3,99	0,726	مرتفع
3. تلتزم الإدارة العليا بجعل سلوك العامل نابع من ذاته بعد قناعته بالتوجيهات.	3,51	0,859	مرتفع
4. هناك ثقة في إنجاز المهام الموكلة لي دون الحاجة للرقابة.	3,91	0,873	مرتفع
5. تلتزم الإدارة العليا بوضع قواعد عمل وتعليمات واضحة.	4,02	0,769	مرتفع
6. تلتزم الإدارة العليا بتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.	3,75	0,880	مرتفع
7. تلتزم الإدارة العليا بتقدير العاملين الذين يحلون المشاكل.	3,21	1,149	متوسط
8. تلتزم الإدارة العليا بتقييم دوري لأداء موظفيها.	3,45	1,037	مرتفع
9. تلتزم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات والاحتياجات الكافية لأداء العاملين لمهامهم.	3,85	0,893	مرتفع
المتوسط الحسابي لمؤشر التزام الإدارة العليا	3,74	0,886	مرتفع
المشاركة في اتخاذ القرار			
1. يتم مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك.	3,50	1,043	مرتفع
2. يشجعك مسؤولك المباشر على الإدلاء برأيك وتقديم اقتراحاتك.	3,70	1,008	مرتفع
3. يقوم مسؤولك المباشر بتعليمك طريقة التعامل مع الخلافات مع المشاكل التي تحدث بالمؤسسة.	3,59	0,994	مرتفع
4. يشجعك مسؤولك على طرح الأفكار الجديدة.	3,56	1,022	مرتفع
5. يتقبل مسؤولك الأفكار الإبداعية ووجهات نظرك المختلفة.	3,61	0,887	مرتفع

مرتفع	0,881	3,70	6. يسمح لي مسؤولي المباشر بأداء بعض الأعمال دون خوفه من وقوعه في الأخطاء.
متوسط	0,983	3,40	7. تؤخذ بعين الاعتبار أفكار الأغلبية في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة.
مرتفع	0,878	4,01	8. مشاركتك في اتخاذ القرار تزيد من ثقتك ودفاعيتك إلى العمل.
مرتفع	0,962	3,63	المتوسط الحسابي لمؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات
التواصل الفعال			
متوسط	0,987	3,39	1. توضح المؤسسة أهدافها وخططها لكم.
مرتفع	0,916	3,76	2. هناك علاقة ثقة متبادلة بيني وبين مسؤولي المباشر.
مرتفع	1,014	3,64	3. يمتلك مسؤولي المباشر القدرة على إيصال أفكاره لي.
مرتفع	1,023	3,50	4. يحرص المسؤول على الاحتكاك بكافة العاملين في المؤسسة.
متوسط	1,028	3,22	5. يحرص مسؤولك المباشر على التحدث شخصيا مع كل عامل بشكل دوري منتظم.
مرتفع	0,983	3,54	6. الاتصالات والتشارك بالمعلومات والبيانات سهلة بين العاملين في جميع المستويات بالمؤسسة.
مرتفع	0,903	3,65	7. تصلني مختلف المعلومات المتعلقة بعملتي بشكل واضح.
مرتفع	0,886	3,56	8. لي القدرة على إبداء رأيي والاستماع إليه في المؤسسة.
مرتفع	0,897	3,82	9. الاجتماعات الدورية تخلق فرص تواصل بينك وبين مسؤولك المباشر.
مرتفع	0,959	3,56	المتوسط الحسابي لمؤشر التواصل الفعال
مرتفع	0,556	3,647	المتوسط العام لبعد القيادة الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

1.1.1.3. اتجاهات المستجوبين حول التزام الإدارة العليا: من نتائج الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمؤشر التزام الإدارة العليا كان مرتفعا حيث بلغت قيمته (3.74) بانحراف معياري قيمته (0.886)، وهذا ما يعني أن المستجوبين يرون أن مؤسستهم التي يتعاملون معها تتسم بإدائها بالالتزام بشكل عالٍ، وللتعمق أكثر في الجوانب التي يرى هؤلاء أنها ملتزمة، سنقوم برصد العبارات التي ساهمت في رفع هذا المتوسط الحسابي العام، حيث سجلت العبارة (05، 02، 01) أعلى متوسطات حسابية بلغت (4.02، 3.99، 3.97) وبأقل انحرافات معيارية قدرت على التوالي (0.769، 0.726، 0.791) هذا ما يدل أن المستجوبين (العمال) أجمعوا إلى حد كبير درجة موافقتهم على هذه العبارات مرتفعة، ما يدل على أن هناك تحديد واضح لقواعد الانضباط والقيم الأخلاقية التي يجب على العاملين الالتزام بها، فإدارة المؤسسة تحدد بوضوح السلوكيات الإيجابية والقيم الأخلاقية التي تساهم في تكوين وبناء اتجاهات عمل إيجابية ومتعاونة من خلال النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية¹، اللذان يتضمنان السلوكيات المرغوبة والغير المرغوبة، قواعد الانضباط ونظام العقوبات وغيرها، تليها العبارة (04) المتمثلة في (هناك ثقة في إنجاز المهام الموكلة لي

¹ يتمثل كل من النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية في كتيب يتضمن الواجبات والحقوق التي يتمتع بها العامل، من حوافز فردية وجماعية، خدمات اجتماعية، معايير تقييم الأداء، قواعد الانضباط ونظام العقوبات وغيرها من سياسات إدارة الموارد البشرية.

دون الحاجة للرقابة)، بمتوسط حسابي مرتفع كذلك قدر ب (3.91) مما يدل على أن المسؤولين المباشرين في المؤسسة محل الدراسة يشجعون عمالهم في العمل على التحلي بالأمانة والإخلاص لمؤسستهم وهذه تعتبر إستراتيجية كفيلة بتعزيز روح الولاء والانتماء لديهم، كما ساهمت العبارات (09، 06، 03) في رفع قيمة هذا المؤشر بمتوسطات حسابية قدرت على التوالي ب (3.85، 3.75، 3.51) من خلال التزام الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات والاحتياجات الكافية لأداء العاملين لمهامهم وتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ، كما حلت العبارتين (08، 07) المرتبة الأخيرة بأقل متوسطين حسابيين قدر ب (3.45، 3.21) وبأكبر انحراف معياري بلغ على التوالي (1,037، 1,149)، يتضح من هذه النتائج أن إدارة المؤسسة لا تحرص على تقديم دوري لأداء موظفيها وكذلك عدم التزامها بتقدير العاملين الذين يحلون المشاكل لهذا لا بد من إعادة إستراتيجية المؤسسة، بهدف إحداث التغيير والتجديد وإثارة التنافس والتحدي بين العاملين للسعي لاكتشاف الأخطاء وإيجاد الحلول لها وتقديم الدعم المعنوي والمادي لهم.

2.1.1.3. اتجاهات المستجوبين حول المشاركة في اتخاذ القرارات: يتضح من نتائج الجدول السابق أن اتجاهات المستجوبين (العمال) كانت مرتفعة إلى متوسطة فيما يخص مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد تراوحت القيم بين (3.40 و 4.01)، وقد ساهمت العبارة رقم (08) في رفع قيمة هذا المؤشر، وهذا ما يدل على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من ثقتهم ودافعيتهم للعمل، ثم حلت العبارتين (06، 02) بمتوسط حسابي قدر ب (3.70) بحيث اتفقوا على سماح مسؤولهم بأداء بعض الأعمال دون خوفه من وقوعهم في الأخطاء وهذا ما يدل على تشجيعهم على الإدلاء بأرائهم وتقديم اقتراحاتهم بهدف التغيير للأفضل، كذلك ساهمت العبارات (05، 03، 04، 01) بمتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.61، 3.50) في رفع قيمة هذا المؤشر واتفاقهم على أن مسؤولهم المباشر يسعى لتعليمهم طريقة التعامل مع الخلافات والمشاكل التي تحدث من خلال فتح نقاشات دورية لتشجيعهم على طرح أفكارهم الإبداعية واقتراحاتهم، أما العبارة التي عرفت أقل متوسط حسابي مقارنة بالعبارات الأخرى "تؤخذ بعين الاعتبار أفكار الأغلبية في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة" والذي قدر ب (3.40) وهذا ما تم التصريح به خلال المقابلة مع مسؤول الوحدة والذي أقر على أن المؤسسة تعقد اجتماعات دورية في إطار لجنة المشاركة من خلال ممثلي العمال من أجل مناقشة بعض القرارات والأخذ بها ولكن توجد محدودية في ذلك راجع لسياسة المؤسسة في تعاملها مع عمالها بطريقة رسمية.

3.1.1.3. اتجاهات المستجوبين حول التواصل الفعال: من تحليل نتائج الجدول (5-13)، يلاحظ أن مؤشر التواصل الفعال قد سجل متوسطا حسابيا مرتفعا إلى حد ما قدره (3.56) وانحرافا معياريا قيمته (0.959)، إلا أن هذا المتوسط يقع قريبا من الحد الأدنى للمجال المرتفع (الذي قيمته الدنيا 3.41)، أي أنه قريب من المجال المتوسط (الذي قيمته القصوى 3.40)، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المؤشر بين (3.22 و 3.82)، حيث يتضح من قراءة الجدول أن المستجوبين (العمال) يتفقون بشكل كبير على أن الاجتماعات الدورية تخلق فرص تواصل بينهم وبين مسؤولهم المباشر فهي ثقافة تشجع على طرح الأفكار وتبادلها، حيث سجل هذا الجانب أعلى متوسط حسابي وكانت قيمته (3.82) كما تحصل على انحراف

معياري بقيمة (0.959)، وعليه فقد ساهمت هذه العبارة في رفع المتوسط الحسابي لهذا المؤشر، تليها العبارات (02، 07، 02) بمتوسطات حسابية قدرت ب(3.76، 3.65، 3.64) وهذا ما يدل وجود ثقة متبادلة بين الرئيس والعمال مما يسمح بوصول المعلومات المتعلقة بعملهم بشكل واضح وهنا نلمس أن الاتصال يأخذ جانبا مهما داخل المؤسسة سواء بين الإدارة العليا والوحدات أو بين الوحدات، بل حتى داخل الوحدة في حد ذاتها، لما يعكس عليه من فعالية تنظيمية وسلاسة في نقل المعلومات والبيانات، وهذا ما أكدته لنا "مدير الموارد البشرية" أثناء المقابلة، حيث تطرق إلى الاتصال وعلى الأهمية التي يحتلها وأن هناك تنوع في أنماطه أفقي عمودي صاعد ونازل، شفوي ومكتوب، حسب طبيعة الموقف والموضوع وركز على وجود متابعة دائمة لأي عامل، إذ توفر المؤسسة إمكانية الاتصال بالإيميل وغيرها من الوسائط الاتصالية، وكذلك وجود حماية لنظام المعلوماتية بسبب تداخل المصالح في إطار العمل، ونلاحظ انخفاض مستويات المتوسطات الحسابية للعبارات (08، 06، 07) مقارنة بالعبارات الأولى، فبالرغم من أنها تبقى في المجال المرتفع لسلم ليكارت (3.41-4.20)، إلا أنها تتجه أكثر نحو المستوى المتوسط (الحياد)، بحيث تؤكد على صدق المستجوبين (العمال) على العبارات السابقة، واحتلت العبارتين (01، 05) أقل متوسطات حسابية بمستوى متوسط قدر ب (3.39، 3.22) حول توضيح المؤسسة أهدافها وخططها لعمالها وكذلك حرص المسؤول على التحدث شخصيا مع كل عامل بشكل دوري منتظم وبطبيعة الحال تبقى بعض الأمور من إستراتيجيات المؤسسة بشكل عام والإدارة العليا بشكل خاص فالعمال مقيدون بالأنظمة والضوابط الصادرة من الأعلى (ثقافة محدودية العامل في عمله)، وهذا ما أكدته لنا مسؤول المحاسبة والمالية خلال مقابله لنا. فمعظم الأكاديميون المعاصرون من مختلف التخصصات يعتبرون أن الاتصالات هي الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمات الحديثة وتحسين مستواهم، فالاتصال الفعال هو روح تلك المنظمات وهو ما يؤدي إلى تقدمها ورفقيها وتميزها، وهذا ما تأكده خلال المقابلات مع معظم مسؤولين مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريبرج.

الجدول رقم (5-14): نتائج تقييم المستجوبين(العمال) لبعيد القيادة الإدارية وفقا لمؤشراتها

مؤشرات القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
التزام الإدارة العليا	3,74	0,886	مرتفع
المشاركة في اتخاذ القرارات	3,63	0,962	مرتفع
التواصل الفعال	3,56	0,959	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من خلال دراستنا الإحصائية والسوسولوجية لكل عبارات القيادة الإدارية، نجد أن مؤشر التزام الإدارة العليا تحصل على أعلى متوسط حسابي من بين المؤشرات الثلاثة المشكلة لبعيد القيادة الإدارية بمتوسط حسابي قيمته (3.74) وبأقل انحراف معياري (0.886)، وهذا ما يوضح أن المستجوبين يتفقون على وجود التزام وثقة من جانب التزام الإدارة العليا اتجاههم ووثوقهم بقراراتهم، بالإضافة إلى وفائهم بوعودها اتجاههم باستمرار وهذا ما أكدته مسؤول الموارد البشرية باعتبار أن اللوائح والقوانين التنظيمية تعتبر وعد شرف بينهم

وبين العمال في المؤسسة، أما البعد الذي احتل المرتبة الثانية فهو المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي مرتفع كذلك قدر ب (3.63) بحيث اتفقوا كذلك على أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تزيد من ثقتهم ودفاعيتهم للعمل واكتساب قيم وبناء اتجاهات إيجابية معززة لتحقيق الأفضل في المؤسسة، أما بعد التواصل الفعال حضي بالترتيب الأخير من بين هذه الأبعاد بمتوسط حسابي قدره (3.56) بحيث يمكنهم التواصل بشكل رسمي في المؤسسة وتبادل المعلومات والبيانات من خلال وسائل متعددة، لكن يبقى هناك بعض الأمور التي تنتهجها المؤسسة لا تتميز بالمرونة والوضوح لكافة العاملين في المؤسسة مما أدى إلى تراجع المتوسط الحسابي لهذا المؤشر، وعليه فكل مؤشرات القيادة الإدارية تحتل متوسطات مرتفعة حسب إجابات المستجوبين (العمال) في المؤسسة محل الدراسة.

2.1.3. اتجاهات المستجوبين (العمال) حول التحسين المستمر: يشمل التحسين المستمر على ثلاثة مؤشرات هي التمكين من خلال بناء فرق العمل، التكوين، التحفيز وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البعد.

الجدول رقم (5-15): تقييم المستجوبين حول التحسين المستمر بالمؤسسة

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التحسين المستمر
التمكين من خلال بناء فرق العمل			
مرتفع	0,870	3,53	1. تعمل المؤسسة على زرع الروح التشاركية لدى مختلف العاملين في المؤسسة.
مرتفع	0,694	3,97	2. العمل ضمن فريق العمل يعزز روح المبادرة لديكم.
مرتفع	0,776	3,72	3. هناك تواصل بين العاملين ضمن فريق العمل لتحديد الأخطاء والتوصل إلى حلول.
مرتفع	0,909	3,45	4. يتم الأخذ بأفكاركم للتحسين في المؤسسة.
مرتفع	0,846	3,39	5. تنفذ أفكاركم المقترحة خلال فترة زمنية محددة.
مرتفع	0,926	3,50	6. بيئة المؤسسة تدعم الأفكار الجديدة.
متوسط	0,918	3,27	7. تقبل المؤسسة المخاطرة لتنفيذ الأفكار الجديدة.
مرتفع	0,787	3,91	8. إشراككم يحفزكم على التحسين من جودة إنتاجكم.
مرتفع	0,843	4,00	9. العمل ضمن فريق العمل يزيد من روح الانتماء والولاء لديكم.
مرتفع	0,841	3,637	المتوسط الحسابي لمؤشر التمكين من خلال بناء فرق عمل
التكوين			
مرتفع	1,120	3,39	1. التكوين متاح لجميع العاملين في المؤسسة.
مرتفع	0,986	3,69	2. تقدم لكم المؤسسة دورات تكوينية لتطوير مهارتكم.
مرتفع	1,008	3,53	3. تتوافق احتياجاتكم مع مواضيع البرامج التكوينية المقدمة لكم.
مرتفع	0,763	4,07	4. التكوين يحسن من أداءكم.
مرتفع	1,005	3,42	5. يشارك العاملون في تصميم البرامج التكوينية من خلال مراعاة احتياجاتهم التدريبية.
مرتفع	1,085	3,50	6. يتم اختياركم للتكوين من طرف المؤسسة لا بمحض إرادتكم.
متوسط	0,870	3,68	7. ثقافة التحسين سائدة في برامجكم التكوينية.

مرتفع	0,762	4,04	8. التكوين يقضي على الروتين ويخلق التغيير التدريجي.
مرتفع	0,825	4,03	9. مشاركتك في التكوين ينمي الطموح والدافعية لديك.
مرتفع	0,920	3,85	10. نظام التكوين في المؤسسة مساير للتطورات المستمرة.
مرتفع	1,001	3,66	11. توفر المؤسسة كل الظروف الملائمة لتطبيق ما تم تعلمه في الدورات التكوينية.
مرتفع	0,940	3,714	المتوسط الحسابي لمؤشر التكوين
التحفيز			
متوسط	1,095	3,02	1. تقدم لكم المؤسسة أجور تتوافق مع الجهد المبذول من طرفكم.
مرتفع	1,025	3,42	2. توفر لكم المؤسسة خدمات اجتماعية تلبى احتياجاتكم.
متوسط	1,123	2,94	3. توجد عدالة في نظام الأجور والعلاوات.
متوسط	1,107	3,05	4. فرص الترقية متاحة لجميع العاملين في المؤسسة.
متوسط	1,147	2,87	5. تتلقون الحوافز مقابل الجهود الإضافية المبذولة من طرفكم.
متوسط	1,107	2,54	6. تتقاضون أجرا إضافيا مقابل الأفكار التي تقترحونها
متوسط	1,083	3,15	7. هناك تشجيع وتقدير لأدائكم من خلال مدحكم وثنائكم.
مرتفع	0,830	3,72	8. تتميز المؤسسة بظروف عمل مناسبة.
مرتفع	1,013	3,53	9. تتوافق مناصبكم في العمل مع مؤهلاتكم العلمية.
متوسط	1,058	3,137	المتوسط الحسابي لمؤشر التحفيز
مرتفع	0,572	3,512	المتوسط الحسابي العام لبعد التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

1.2.1.3. اتجاهات المستجوبين حول التمكين من خلال بناء فرق العمل: التمكين هو أحد الأبعاد المحورية في التحسين المستمر وفيما يلي استكشاف هذه البعد من خلال تقييم العاملين، من خلال الجدول السابق، يتضح أن اتجاهات العاملين كانت مرتفعة فيما يخص مؤشر التمكين من خلال إشراك جميع العاملين، وقد تراوحت القيم بين (4.00 و 3.27)، وقد ساهمت العبارة رقم (9) في رفع قيمة هذا المؤشر، حيث العمل ضمن فريق العمل يعزز روح المبادرة والتجديد لدى العاملين وهذا ما يثبت زرع ثقافة الموضوعية بدل الفردية وهذا أيضا دليل على أن المؤسسة تمشي على خطى الكايزن الياباني، ويتميز فريق العمل بامتلاك قدرات فردية ومميزة لا بد من الاستفادة منها فكل عامل يقدم وجهات نظر وأفكار جديدة فهي أساس تشكيل بيئة ناجحة قائمة على الدعم والثقة بين أعضاءها، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارات (4.00) وبأقل انحراف معياري قيمته (0.743)، كذلك ساهمت العبارة رقم (02) و(08) في رفع قيمة هذا المؤشر، حيث موافقة العاملين قدرت بمتوسط حسابي قيمته (3.97) و(3.91) وانحراف معياري قدره (0.694) و(0.787) حول العمل ضمن الفريق يعزز روح المبادرة وإشراككم يحفزكم على التحسين من جودة إنتاجكم وهو ما يثبت دافعيتهم الجماعية لخدمة الأفضل والأجود، كما تليها العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي مرتفع أيضا قدر أيضا ب(3.72) وهو ما اتفق عليه جُل العاملين على أن يوجد تواصل ضمن فريق العمل لتحديد الأخطاء والتوصل إلى حلول، وهذا ما يعزز إحساسهم للانتماء للمؤسسة والولاء لها، كما تمثلت العبارات رقم (01، 06، 04) بمتوسط حسابي أقل من العبارات الأخرى المتعلقة بدعم المؤسسة لأفكار

الجديدة والأخذ بها.

فكل عامل باختلاف منصبه يساهم في بناء فريق عمل ناجح وبالتالي تحقيق التميز والإبداع للمؤسسة (وفق التحليل البنائي الوظيفي).

أما العبارات التي كانت السبب في تخفيض قيمة هذا البعد فتتمثل في عبارات (تنفذ أفكاركم المقترحة خلال فترة زمنية محددة وتقبل المؤسسة المخاطرة لتنفيذ الأفكار الجديدة)، حيث كانت قيم متوسطاتها على التوالي (3.39، 3.27) وتعتبر متوسطة وفق مقياس ليكرت وكانت من أكبر الانحرافات المعيارية في بعد التمكين، لهذا لا بد من المؤسسة إعادة النظر في أفكار العاملين واستثمارها والمخاطرة بها، فبدون هذه الأفكار المتجددة والمسيرة للتغيرات المؤسسة لما كان إبداع يُثمن غايات واستراتيجيات المؤسسة، فالمؤسسات المتميزة جوهر نجاحها اليوم تطبيقها الإدارة الأبوية وجعلت بيئة عملها أسرية تخدم المصالح الموضوعية أكثر من الذاتية.

2.2.1.3. اتجاهات المستجوبين حول التكوين: إن المؤسسات التي تسعى للتحسين المستمر لا تخلو من تكوين العاملين مهما حرصت المؤسسات على غير ذلك، وعليه يعتبر التكوين مؤشراً جوهرياً من أبعاد التحسين المستمر، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم أفراد العينة لهذا المؤشر في مؤسستهم.

من نتائج الجدول السابق، يلاحظ أن مؤشر التمكين قد سجل متوسطاً حسابياً مرتفعاً قدر بـ 3.71 وانحرافاً معيارياً قيمته 0.940، وقد تراوحت أعلى قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المؤشر بين (4.07، 4.04، 4.03)، في العبارات (04،08،09) بانحراف معياري قدر بـ (0.763، 0.762، 0.825)، فمعظم العاملين اتفقوا على أن التكوين يحسن من أداء العاملين ويقضي على الروتين ويخلق التغيير التدريجي ويُمنّي الطموح والدافعية لديهم، كما اتفقوا كذلك على أن نظام التكوين في المؤسسة مسير للتطورات المستمرة كما أن المؤسسة توفر كل الظروف الملائمة لتطبيق ما تم تعلمه في الدورات التكوينية لتطوير مهارات العاملين، فمن خلال دورات التكوينية المقدمة للعامل يساهم في رفع المستوى داخل المؤسسة مما يجعلها في تقدم مستمر لمواجهة جُل المشاكل التي يمكن أن تصادفها، ونلاحظ كذلك انخفاض مستوى المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.42 في العبارة (05) المتمثلة في مشاركة العاملين في تصميم برامج التكوينية من خلال مراعاة احتياجاتهم التكوينية، فالمؤسسة تقدم دورات تكوينية للعاملين بصفة عامة دون فتح حلقات نقاش لفهم احتياجات العاملين لدورات التدريبية بصفة خاصة فمشاركتهم في تصميم البرامج يعزز الرغبة والدافعية في التعلم والعمل، من خلال التحليلات الإحصائية المتمثلة في متوسطات مرتفعة لإجابات العمال نتوصل إلى أن التكوين له دور فعال ومهم للتحسين المستمر في المؤسسة.

3.2.1.3. اتجاهات المستجوبين حول التحفيز: فيما يلي عرض لنتائج آراء العاملين حول التحفيز، من نتائج الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لمؤشر التحفيز كان متوسطاً حيث بلغت قيمته (3.137) بانحراف معياري قيمته 1.058، وهذا ما يعني أن المستجوبين يرون أن مؤسستهم التي يعملون فيها تتسم بتقديم الحوافز بمستوى متوسط، وللتعمق أكثر في الجوانب التي يرى هؤلاء أنها متميزة، سنقوم برصد

العبارات التي ساهمت في رفع هذا المتوسط الحسابي العام، حيث سجّلت العبارة الأولى (تتميز المؤسسة بظروف عمل مناسبة) أعلى متوسط حسابي بلغ 3.72 وأقل انحراف معياري قيمته 0.830، وهذا ما يثبت أن المؤسسة تتميز بظروف عمل مناسبة ومناخ ملائم للعمل، تليها العبارة (09) و(02) بمتوسطين حسابيين مرتفعين كذلك وقدر ب 3.53 و3.42 بحيث اتفقوا كذلك على توافق المناصب في العمل مع مؤهلات العلمية لهم مع توفير خدمات اجتماعية في العديد من المناسبات وهذا في حد ذاته يزيد من حافزيتهم لحب عملهم والوفاء لمؤسستهم، وحلت العبارة رقم (04) كذلك بمستوى متوسط قدر ب3.05 فالترقية هي أكثر ما يجذب العاملين في كل القطاعات وهي النموذج الشائع للتحفيز في جميع المؤسسات، فالكل يهدف للمشاركة في الدورات التكوينية بهدف الترقية، فالمؤسسة تراجعت في كثير من التحفيزات خلال هذه الفترة بسبب جائحة كوفيد 19 وكذلك السياسة التي تتعايش معها المؤسسة في الوقت الراهن بسبب الحراك وخلفياته التي كانت لها أثر، حسب تصريحات مسؤولين المؤسسة محل الدراسة في المقابلات التي تم تحليلها في الجزء السابق والتعمق فيها، كما حلت العبارات (05،06) بأقل متوسطات حسابية مقدرة على التوالي بأقل متوسطات حسابية قدرت ب (2.87، 2.54) المرتبطة ب (تتلقون الحوافز مقابل الجهود الإضافية المبذولة من طرفكم)، (تتناقضون أجراً إضافياً مقابل أفكارا تقترحونها) وهو متسلسل مع أجوبة العاملين السابقة حول عدم إعطائهم الفرص بأخذ أفكارهم، وبالتالي لا يأخذون عليها أجراً وهذا ما أثبتته هذه العبارة كون المؤسسة لا تحفز العامل في طرح أفكاره سواء ماديا أو معنوياً، ولهذا لا بد أن تغير المؤسسة ثقافتها وتأخذ بأفكار العاملين ولو كانت بسيطة ففكرة اليوم قد تكون مصدر إبداع في المستقبل فلولا الأفكار لما كان التغيير والتجديد فبنقل أفكارهم يحفزون معنوياً لتقديم الأفضل بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة.

الجدول رقم (5-16): نتائج تقييم المستجوبين(العمال) لبعد التحسين المستمر وفقاً لمؤشرات

مؤشرات التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
التمكين من خلال بناء فرق العمل	3,637	0,841	مرتفع
التكوين	3,714	0,940	مرتفع
التحفيز	3,137	1,058	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

حسب إجابات أفراد العينة فإن التكوين هو أكثر بعد من أبعاد التحسين المستمر، حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.71)، وانحرافه المعياري (0.94)، وعليه يمكن القول أن المستجوبين (العمال) راضون جدا عن توفر الدورات التكوينية في مؤسستهم، من جانب آخر أتى بعد التمكين من خلال بناء فرق العمل كثاني مؤشر بعد التكوين من حيث درجة موافقة المستجوبين حول العمل ضمن فريق العمل ومشاركتهم في تبادل الأفكار والتوصل لحلول ومناقشتها، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.63) والذي يعتبر مرتفعا، لكنه حقق أقل انحراف معياري من بين جميع المؤشرات والذي كانت قيمته (0.841)، وكثالث مؤشر من مؤشرات أتت الاستجابة التي حققت متوسطا حسابيا متوسطاً قيمته (3.13) وأكبر انحرافا معياريا قدره (1.058) وهذا ما سيستدعي منا لاحقا البحث في سبب التشتت بين إجابات المستجوبين، ويعكس ذلك إجابة المستجوبين

(العمال) حول اختلاف آراءهم حول التحفيز والتي يرون أنه لم يصل المستوى المطلوب سواء مادياً أو معنوياً في مؤسستهم محل الدراسة.

3.1.3. اتجاهات المستجوبين (العمال) حول المناخ التنظيمي: يشمل المناخ التنظيمي على ثلاثة مؤشرات كذلك هي الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البعد.

الجدول رقم (5-17): تقييم المستجوبين (العمال) حول المناخ التنظيمي بالمؤسسة.

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المناخ التنظيمي
الهيكل التنظيمي			
مرتفع	0,739	3,71	1. الالتزام بالاتصال الرسمي لا يعرقل سير عملك.
مرتفع	0,908	3,44	2. تم تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة متماشياً مع أهداف المؤسسة مما يسمح للعاملين بإظهار قدراتهم الإبداعية.
متوسط	0,963	3,40	3. يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستي بالمرونة والوضوح.
مرتفع	0,846	3,68	4. هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها العاملون.
مرتفع	0,999	3,50	5. تتناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.
مرتفع	0,830	3,60	6. الهيكل التنظيمي في المؤسسة قابل لمواجهة التغيرات والتكيف معها.
مرتفع	0,871	3,53	7. هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهياكل التنظيمية.
مرتفع	0,879	3,55	المتوسط الحسابي لمؤشر الهيكل التنظيمي
الانتماء التنظيمي			
مرتفع	0,895	3,63	1. تتوافق قيمي وأهدافي مع قيم مؤسستي وأهدافها.
مرتفع	0,825	3,90	2. أنا على استعداد لبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف مؤسستي.
مرتفع	0,994	3,64	3. اعتبر مشاكل المؤسسة أنها جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لإيجاد حلول لها.
مرتفع	0,877	3,76	4. أشعر بارتباط قوي بمؤسستي وتعلق شديد بها.
مرتفع	0,859	3,83	5. أشعر بالسعادة والارتياح لعملي في هذه المؤسسة وافتخر بالانتماء إليها.
مرتفع	0,921	3,67	6. أستمتع بمناقشة مميزات مؤسستي مع أشخاص خارجها.
متوسط	1,027	3,55	7. جو العمل السائد بهذه المؤسسة يشجعني على التمسك بالبقاء فيها والإخلاص لها والالتزام بأهدافها.
مرتفع	1,012	3,55	8. لقد تعلمت أن أؤمن بقيمة البقاء مخلصاً لمؤسسة واحدة.
مرتفع	0,926	3,69	المتوسط الحسابي لمؤشر الانتماء التنظيمي
التكنولوجيا الحديثة			
متوسط	0,842	3,91	1. تعتمد إدارة المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمل مما يحفز العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.
مرتفع	0,784	3,95	2. تعمل التكنولوجيا المستخدمة على زيادة جودة الخدمة المقدمة والتي تسمح للعاملين بزيادة

قدراتهم الإبداعية.			
مرتفع	0,712	3,98	3.تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة في نظم المعلومات الإدارية.
مرتفع	0,725	3,95	4.تعمل الإدارة على تحديث دائم ومستمر للتكنولوجيا المستخدمة.
متوسط	0,861	3,86	5.تساهم التكنولوجيا الحديثة في زيادة عدد الدورات التكوينية للعمال بهدف رفع كفاءتهم وتطوير أدائهم.
مرتفع	0,851	3,89	6.يساهم استخدام التكنولوجيا في تغيير الطرق التقليدية التي تتبعها المؤسسة والتي لا تتيح الفرص لتطبيق الأفكار الإبداعية.
مرتفع	0,831	3,99	7.تساهم التكنولوجيا المستخدمة في توفير الجهد وتقليل التكاليف وتهيئة المناخ الملائم للإبداع.
مرتفع	0,695	4,09	8.التكنولوجيا الحديثة تساعد في تقديم منتجات وخدمات في مستوى تطلعات الزبون.
مرتفع	0,787	3,95	المتوسط الحسابي لمؤشر التكنولوجيا الحديثة
مرتفع	0,556	3,739	المتوسط العام لبعد المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

1.3.1.3. اتجاهات المستجوبين حول الهيكل التنظيمي: من تحليل نتائج الجدول (5-17)، يلاحظ أن مؤشر الهيكل التنظيمي قد سجل متوسطا حسابيا مرتفعا إلى حد ما قدره (3.55) وانحرافا معياريا قيمته (0.879)، إلا أن هذا المتوسط يقع قريبا من الحد الأدنى للمجال المرتفع (الذي قيمته الدنيا 3.41)، أي أنه قريب من المجال المتوسط (الذي قيمته القصوى 3.40)، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد بين (3.40 و 3.71)، حيث يتضح من قراءة الجدول أن المستجوبين (العمال) يتفقون بشكل كبير حول أن الاتصال الرسمي لا يعرقل سير عملهم حيث سجل هذا الجانب أعلى متوسط حسابي وكانت قيمته (3.71) كما تحسّل على أقل انحراف معياري بقيمة (0.739)، وعليه فقد ساهمت هذه العبارة في رفع المتوسط الحسابي العام لمؤشر الهيكل التنظيمي، تليها العبارتين (04، 06) بمتوسطين حسابيين قدر على التوالي ب (3.68، 3.60) بحيث وافق المستجوبون (العمال) على أن هناك تحديد واضح للمهام والأدوار التي يقوم بها العاملون، وبالتالي لا يوجد غموض للأدوار والمسؤوليات والصلاحيات التي يكلف بها العاملون، وهذا ما يساهم في الحد من الآثار السلبية التي تترتب عن صراع غموض الدور، كما أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قابل لمواجهة التغيرات والتكيف معها وهذا ما أكدته لنا مسؤول الموارد البشرية خلال مقابلاته، على أن الهيكل التنظيمي في كل مرة يتم تصميمه حسب ظروف المؤسسة من خلال لقاء مع رؤساء المصالح والاتفاق حول زيادة عدد المناصب أو تقليصها أو دمجها مع بعض، أما عن باقي العبارات الأخرى التي ساهمت في تخفيض قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المؤشر فهي مرتبطة إلى حد كبير بعلاقة الهيكل التنظيمي مع باقي المستويات والمناصب والأهداف حيث وردت كالتالي هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهياكل التنظيمية " بمتوسط حسابي قيمته (3.53)، " تتناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم " بمتوسط حسابي قيمته (3.50)، وأخيرا " تم تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة متماشياً مع أهداف المؤسسة مما يسمح للعاملين بإظهار قدراتهم الإبداعية " والذي بلغت

قيمة متوسطه الحسابي (3.44)، أما عن الانحرافات المعيارية لهذه العبارات فقد كانت على التوالي (0.908، 0.999، 0.871) وعليه فالهيكل التنظيمي هو العمود الفقري للمؤسسة وأي اختلال في هذا الهيكل يؤدي إلى اختلال في باقي الوظائف الأخرى وللحفاظ على توازنه لا بد من توزيع المهام والمراكز في مكانها المناسب ليتمكن كل عامل من إبراز قدراته ومؤهلاته الإبداعية، كما نلاحظ أن أكثر عبارة ساهمت في تخفيض قيمة المتوسط الحسابي لمؤشر الهيكل التنظيمي ذلك هي تلك المتعلقة بالمرونة والوضوح، حيث سجلت متوسطا حسابيا يقع في المجال المتوسط (المحايد) بقيمة (3.40) وهذا ما يثبت صحة العبارة الأولى التي تؤكد على أن الاتصالات رسمية في المؤسسة.

2.3.1.3. اتجاهات المستجوبين حول الانتماء التنظيمي: من قراءة هذا الجدول، يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لمؤشر الانتماء التنظيمي بلغ قيمة (3.69) وهو متوسط مرتفع يعكس مدى موافقة المستجوبين لهذا المؤشر، كما أن انحرافه المعياري سجل أقل قيمة (0,825)، وللتدقيق في العبارات التي كانت أكثر مساهمة في الرفع من قيمة المتوسط الحسابي نذكر العبارة (02) التي توضح موافقة المستجوبين حول استعدادهم لبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم وهذا ما يثبت انتمائهم وولائهم وارتباطهم القوي لها وهذا ما عبرت عليه كذلك العبارتين (05، 04) بمتوسط حسابي مرتفع قدر على التوالي ب (3.83، 3.76)، فكان اتفاق معظم المستجوبين على شعورهم بالفخر لانتمائهم لمؤسستهم ومناقشة مميزاتها مع أشخاص آخرين واعتبار مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلهم الشخصية وسعيهم لإيجاد حلول لها، فمعظم قيم المؤسسة تتوافق مع قيمهم وهذا دليل على أنه توجد ثقافة تنظيمية قوية تشاركية لتحقيق الأفضل، وحلت العبارتين الأخيرتين (07، 08) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (3.55) المتمثلة في (جو العمل السائد بهذه المؤسسة يشجعي على التمسك بالبقاء فيها والإخلاص لها والالتزام بأهدافها) وهذا يرجع لإستراتيجية المؤسسة في تسييرها لها، (لقد تعلمت أن أومن بقيمة البقاء مخلص لمؤسسة واحدة) أكد يبقى ينتمي لها ولكن مادام هذي المؤسسة تعمل في القطاع الخاص فهي مهددة لبعض الظروف الخارجة عن السيطرة مثلما حدث في هذه المؤسسة بالذات بسبب الظروف السياسية والاجتماعية التي أثرت على الأمور الاقتصادية وبالتالي أثرت على سياسة المؤسسة مما أدى إلى تراجع عدد العمال والتقليص منهم بالرغم من انتمائهم لها، فكل عامل يسعى لبقاء في مؤسسته والإخلاص لها ولكن بتحقيق احتياجاته المادية ومتطلباته التي يسعى من أجلها.

3.3.1.3. اتجاهات المستجوبين حول التكنولوجيا المستخدمة: من نتائج الجدول السابق، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمؤشر التكنولوجيا الحديثة كان مرتفعا وسجل أكبر متوسط حسابي عن كل المؤشرات السابقة، حيث بلغت قيمته (3.95) بانحراف معياري قيمته (0.787)، وهذا ما يعني أن المستجوبين (العمال) يرون أن مؤسستهم التي يتعاملون معها تتسم بالتميز في المجال التكنولوجي المسير للتطورات العالمية بشكل عالٍ وبمركز تنافسي، وللتعمق أكثر في الجوانب التي يرى هؤلاء أنها متميزة، سنقوم برصد العبارات التي ساهمت في رفع هذا المتوسط الحسابي العام، حيث سجلت العبارة الثامنة " التكنولوجيا

الحديثة تساعد في تقديم منتجات وخدمات في مستوى تطلعات الزبون"، أعلى متوسط حسابي بلغ (4.09) وبأقل انحراف معياري قيمته (0,695) مما يساهم في تعزيز فكرة أن ثقافة الجودة تقوم على رضا الزبون من خلال التكنولوجيا التي تعتبر واجهة لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة لتطلعات وحاجات الزبائن، تليها العبارتين (07) و(03) بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً قدر ب (3.99) مما توفر التكنولوجيا للعمال مناخ ملائم للإبداع، وكذلك استخدامها في نظم المعلومات الإدارية بحيث أصبحت المؤسسة اليوم تعمل بنظام المعلوماتية والتخلص من الورقية لكن من تحليل مسؤول المناهج يرى أن هناك مقاومة للتغيير في هذا النقطة بسبب ثقافة سرية المعلومات التي مازال البعض منها يعمل بها، ثم بعدها العبارتين (02) و(04) بنفس المتوسط الحسابي المقدر ب (3.95) والتي تدل على أن التكنولوجيا المستخدمة تزيد من جودة الخدمة المقدمة والتي تسمح للعاملين بزيادة قدراتهم الإبداعية مما يجعل المؤسسة على تحديث دائم ومستمر للأنظمة الحديثة، وهذا ما يبيّن أن المستجوبين (العمال) يوافقون على أن مؤسستهم تمتلك صورة جيدة من خلال استثمارها في التكنولوجيات الحديثة، كما تراوحت العبارات (01، 06، 05) بمتوسطات مرتفعة كذلك حسب مقياس ليكرت قدرت ب (3.91، 3.89، 3.86)، فاعتماد إدارة المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمل حفز العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال إعداد دورات تكوينية، مما ساهمت في تغيير الطرق التقليدية والتي لا تتيح الفرص لتطبيق الأفكار الإبداعية.

مما سبق من تحليلات إحصائية وسوسيولوجية نستخلص أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعرييج وبموافقة جُل العاملين تركز على التكنولوجيات الحديثة التي أصبحت معيار للتنافسية والنجاح والتميز في ظل السوق العالمية التي تعيش عصر الذكاء الصناعي.

الجدول رقم (5-18): نتائج تقييم المستجوبين(العمال) لبعدها المناخ التنظيمي وفقاً لمؤشراته

مؤشرات المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
الهيكل التنظيمي	3,55	0,879	مرتفع
الانتماء التنظيمي	3,69	0,926	مرتفع
التكنولوجيا الحديثة	3,95	0,787	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يوضح الجدول (5-18) أن المتوسط الحسابي العام لبعدها المناخ التنظيمي قد بلغ (3,739) وبانحراف معياري قدر ب 0,556، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتكنولوجيا المستخدمة أعلى قيمة (3.95)، يليه مؤشر الانتماء التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3.69)، وفي الأخير مؤشر الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3.55) وعليه يتضح أن كل المتوسطات الحسابية كانت مرتفعة، وهو ما يوضح أن المؤسسة الصناعية محل الدراسة التي يتعامل معها المستجوبين (العمال) قد نجحت في توفير مناخ تنظيمي فعال ويرجع ذلك بالدرجة الأولى من خلال مساهمة التكنولوجيات الحديثة المساهمة لتطورات العالمية.

الجدول رقم (5-19): نتائج تقييم المستجوبين (العمال) لأبعاد ثقافة الجودة من وجهة نظر عمالها

أبعاد ثقافة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
القيادة الإدارية	3,647	0,556	مرتفع
التحسين المستمر	3,512	0,572	مرتفع
المناخ التنظيمي	3,739	0,556	مرتفع
مجموع أبعاد ثقافة الجودة	3,6244	0,514490	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى أبعاد ثقافة الجودة المتمثلة في (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي) لدى العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيكس بـج بوعريـريـج مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد ثقافة الجودة 3.62، الذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي [3.41 - 4.20]، كما أن الانحراف المعياري الكلي قدر بـ0,51449 وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها، وبناءً على هذه النتائج يمكن ترتيب أبعاد ثقافة الجودة وفقاً للمتوسط الحسابي الأعلى كما يلي:

جميع المتوسطات الحسابية كانت مرتفعة وتعكس نجاح المؤسسة في تبني ثقافة الجودة من خلال تحليل أبعادها، لكن البعد الذي تحصل على أعلى متوسط حسابي هو المناخ التنظيمي، حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.73)، إلا أنه سجل انحراف معياري بقيمة (0,556)، يلي هذا البعد بمتوسط حسابي قيمته (0.64) القيادة الإدارية في المرتبة الثانية والذي بلغ انحرافها المعياري نفس قيمة البعد السابق، وفي المرتبة الثالثة بترتيب ليس ببعيد عما سبقه يأتي التحسين المستمر حيث سجل متوسطاً حسابياً قيمته (3.51) بأكبر انحراف معياري قدره (0,572).

هذا ما يثبت تبنيها لنظرية البنائية الوظيفية من خلال تحليلات الإحصائية والسوسولوجية السابقة لأبعاد ثقافة الجودة حسب إجابات المستجوبين (العمال)، بحيث تعتبر (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي) أنساق فرعية متداخلة مع بعضها البعض بنائياً ووظيفياً من خلال مؤشرات التي تم التطرق إليها، وأي خلل في بعد من هذه الأبعاد يؤدي إلى خلل في ثقافة الجودة وبالتالي في البناء العام للمؤسسة محل الدراسة.

2.3. اتجاهات المستجوبين حول متغير الإبداع التنظيمي:

فيما يلي سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين (العمال) حول متغير الإبداع التنظيمي من خلال تحليل عبارات كل بعد من الأبعاد والمتمثلة في الإبداع التنظيمي على مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة من خلال حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وهذا ما سيتم توضيحه من خلال ما يلي:

الجدول رقم (5-20): إجابات المستجوبين حول الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الإبداع التنظيمي
الإبداع على مستوى الفرد			
مرتفع	0,791	3,89	1. تحاول اكتشاف مشكلات في العمل قبل حدوثها.
مرتفع	0,821	3,73	2. تملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
مرتفع	0,839	3,62	3. تتاح لك فرصة البحث عن الجديد في مجال العمل.
مرتفع	0,871	3,74	4. لديكم القدرة على طرح الأفكار الجديدة.
مرتفع	0,816	3,88	5. تتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها.
مرتفع	0,798	3,98	6. تحاول إقناع الآخرين بوجهة نظرك والاستفادة من أفكارهم.
مرتفع	0,822	3,80	المتوسط الحسابي للإبداع التنظيمي على مستوى الفرد
على مستوى الجماعة			
مرتفع	0,842	3,96	1. العمل مع الجماعة يزيد من دافعتي لطرح أفكار جديدة.
مرتفع	0,763	3,93	2. تعملون على تبادل الأفكار فيما بينكم.
مرتفع	0,784	3,82	3. تعملون على تشجيع بعضكم على طرح أفكار جديدة.
مرتفع	0,907	3,77	4. تقومون بفتح حلقات نقاش والعمل على تسجيل الملاحظات.
مرتفع	0,973	3,49	5. يتم أخذ مشاكلكم ومقترحاتكم على محمل الجد.
مرتفع	0,849	3,59	6. تتحملون مع زملائكم مسؤولية المخاطرة بالأفكار الجديدة.
متوسط	0,936	3,35	7. تفتح لكم المؤسسة مجال للنقد البناء.
مرتفع	0,856	3,79	8. تتشاركون مع بعضكم معارفكم ومهاراتكم.
مرتفع	0,863	3,71	المتوسط الحسابي للإبداع التنظيمي على مستوى الجماعة
على مستوى المؤسسة			
متوسط	0,910	3,40	1. تحرص مؤسستكم على الاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين.
مرتفع	0,911	3,41	2. توفر المؤسسة بيئة تنظيمية تشجع على تقديم أفكاركم ومساهماتهم الإبداعية.
مرتفع	0,821	3,43	3. تشجع المؤسسة المبادرات الجديدة وتتبنها.
مرتفع	0,942	3,49	4. تعمل المؤسسة على جذب الأفراد المبدعين وتوفير لهم الجو لضمان بقاءهم.
متوسط	0,941	3,65	5. اهتمام المؤسسة باستقطاب الكفاءات للاستفادة من خبراتهم.
مرتفع	0,820	3,79	6. تسمح المؤسسة للعاملين لديها بإتمام دراساتهم العليا للرفع من مهاراتهم وتطوير قدراتهم.
مرتفع	0,841	3,86	7. تعمل المؤسسة على توفير التقنيات الحديثة والمتجددة للعاملين لديها.
مرتفع	0,883	3,57	المتوسط الحسابي للإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة
مرتفع	0,856	3,70	المتوسط الحسابي العام للإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوغريج مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الإبداع التنظيمي 3.70، الذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي [3.41 - 4.20]، كما أن الانحراف المعياري الكلي قدر بـ 0,8516 وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها، وبناءً على هذه النتائج يمكن ترتيب مستويات الإبداع التنظيمي تصاعدياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

1.2.3. اتجاهات المستجوبين حول الإبداع على مستوى الفرد: جاء الإبداع على مستوى الفرد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.80 بمستوى مرتفع، وبانحراف معياري 0.822 وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس إجابات المستجوبين (العاملين) وعدم تشتتها، ومن خلال النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب المتوسطات الحسابية حول العبارات المتعلقة ببعد على مستوى الفرد، كما يلي:

حلت العبارة 06 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.98، وهذا يعني أن درجة موافقة العاملين على هذه العبارة مرتفعة، ما يدل على أن العامل يسعى لطرح أفكاره وتقبل أفكار الآخرين والاستفادة منهم في المؤسسة وهذا هو هدف الجوهرى لتعزيز الإبداع من خلال المناقشات والاجتماعات الدورية، ثم تليها العبارتين 01 و 05 في بمتوسط حسابي مرتفع كذلك قدر تقريباً بـ 3.89، مما يدل على حب العامل لعمله والحرص على التغيير للأفضل من خلال السعي لاكتشاف المشكلات والتنبؤ لها، وموافقته على تحمل مسؤولية المخاطرة عن الأعمال التي يقومون بها وهذا دليل على العامل يسعى لتحقيق للإبداع والتميز النابع من ذاته، كما حلت العبارة 04 و 02 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر تقريباً بـ 3.74، وهي موافقة أغلبية المستجوبين (العمال) على أن لديهم القدرة على طرح الأفكار الجديدة وهو ما يثبت صدق إجاباتهم السابقة، وفي الأخير حلت العبارة 03 بمتوسط حسابي قدر 3.62، والمتمثلة في أن المؤسسة تتاح فرصة البحث عن الجديد في مجال العمل وهذا العبارة تهميد لتحليل القادم ومعرفة دور المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي من وجهة نظر عمالها من خلال تحليلها إحصائياً وسوسولوجياً.

2.2.3. اتجاهات المستجوبين حول الإبداع على مستوى الجماعة: جاء الإبداع على مستوى الجماعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.71 وبانحراف معياري 0.863، وهذا ما يدل كذلك على تجانس إجابات المستجوبين (العاملين) وعدم تشتتها، ومن خلال النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب المتوسطات الحسابية حول العبارات المتعلقة ببعد على مستوى الجماعة، كما يلي:

حلت العبارة 01 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.96 وهذا يعني أن درجة موافقة المستجوبين (العمال) على هذه العبارة مرتفعة وحقت أكبر قيمة، ما يدل على أن العمل مع الجماعة يزيد من دافعية العامل لطرح أفكار جديدة وهذا ما يدل على تعزيز الثقافة التشاركية بينهم، تليها العبارة 02 و 03 بمتوسط حسابي مرتفع كذلك قدر بـ 3.93 و 3.82 وهو ما يؤكد موافقتهم على العبارة السابقة والتي تثبت أن عمال مؤسسة محل الدراسة لديهم الطموح للارتقاء بأفكارهم وتعزيزها من خلال تشجيعهم على طرحها، ثم تليها العبارتين 08 و 04 بمتوسط حسابي قدر تقريباً بـ 3.79 وهذا ما يدل على أن العاملون يتشاركون مع بعضهم معارفهم ومهاراتهم من خلال فتح حلقات نقاش والعمل من خلال الاتصال لتوصل إلى أفكار

جماعية، وهذا هو أسلوب التحسين المستمر الكايزن الياباني الذي حققت به اليابان النجاح والتميز، بعدها جاءت العبارتين 05 و06 بمتوسط حسابي قدر على التوالي ب 3.59 و3.49 وهنا بدأت تتخفف قليلاً وهو ما يدل على أن الجماعة تطرح الأفكار وتشجعها ولكن تحمل مسؤولية المخاطرة بها أقل كما أن المشاكل ومقترحات ليس دائماً يتم أخذها بمحمل الجد وهذا ما أكدته إجاباتهم، وفي الأخير حلت العبارة 07 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 3.35 وهذا يعني أن درجة موافقة المستجوبين (العمال) على هذه العبارة متوسطة، ما يدل على أن أغلب العاملين لا يعتبرون أن المؤسسة تفتح لهم مجال للنقد البناء وهذا ما سنسعى إلى تحليله في بعد الإبداع على مستوى المؤسسة.

3.2.3. اتجاهات المستجوبين حول الإبداع على مستوى المؤسسة: جاء الإبداع على مستوى المؤسسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب: 3.57 وبانحراف معياري 0.883، ومن خلال النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب المتوسطات الحسابية حول العبارات المتعلقة ببعد على مستوى الجماعة، كما يلي:

حلت العبارة 07 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.86 وهذا يعني أن درجة موافقة المستجوبين (العمال) على هذه العبارة مرتفعة وحققت أكبر قيمة، ما يدل على أن المؤسسة توفر التقنيات الحديثة والمتجددة المسيرة للتطورات للعاملين لديها، وهو ما أكده مسؤولين مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج أثناء المقابلة معهم والتأكيد على أنها تستثمر أموال طائلة من خلال إنشاء نظام للتكنولوجيا يسمى (SPA) وهو مطبق في مؤسستين فقط في الجزائر كلها بسبب سعره الباهظ، تليها العبارتين (06) و(05) بمتوسط حسابي قدر ب 3.79 و3.65، فالمؤسسة تدعم البحث العلمي من خلال السماح لفئة الدراسات العليا بإتمام دراستهم لرفع من قدراتهم ومؤهلاتهم والاستفادة منها لخدمة أهداف المؤسسة وكذلك استقطاب كفاءات لديها الخبرة التي تساهم في اكتساب قيم وبناء اتجاهات إيجابية للعاملين، تليها العبارة 04 بمتوسط حسابي مرتفع كذلك قدر بمتوسط حسابي ب 3.49 وهو ما يؤكد صدق المستجوبين (العمال) فيما سبق حول اتفاقهم على أن المؤسسة تجلب المبدعين وتوفر جو لضمان البقاء في المؤسسة والولاء لها، وفي الأخير حلت العبارات (03) (02) (01) بمتوسطات متوسطة قدرت على التوالي ب 3.43، 3.41، 3.40، فالعبارات المتمثلة (تشجع المؤسسة المبادرات الجديدة وتتبنها، توفر المؤسسة بيئة تنظيمية تشجع على تقديم أفكاركم ومساهماتهم الإبداعية، تحرص مؤسستكم على الاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين)، وهذا ما يثبت صحة العبارات السابقة في إجاباتهم واتفاقهم على أن المؤسسة توفر البيئة والموارد لتعزيز الإبداع ولكن لا بد من نقطة جوهرية تم التوصل إليها من تحليلات السابقة، وهي لا بد من تشجيع العمال وتبني أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية والاهتمام بها والخروج من الثقافة التقليدية لثقافة الجودة التي تقوم على المعايير العالمية بحيث تركز على العاملين من أسفل الهرم إلى أعلاه وجعل المؤسسة الكل من أجل الكل فالاهتمام المعنوي له أثر كبير جداً وفعال في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم (5-21): نتائج تقييم المستجوبين (العمال) لمتغير الإبداع التنظيمي وفقا لأبعاده

الإبداع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
على مستوى الفرد	3,80	0,822
على مستوى الجماعة	3,71	0,863
على مستوى المؤسسة	3,57	0,883

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

بناءً على ما تم التوصل إليه من النتائج الإحصائية لمحور الإبداع التنظيمي بمستوياته الثلاثة، يمكن القول أن العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيكس بـ برج بوعريرج يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي، حيث أوضحت هذه النتائج أن العاملين يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع على مستوى الفرد، وهذا ما يدل على أن العاملين يملكون قدرات ومؤهلات لطرح أفكارهم والبحث عن الجديد في العمل وهذا يعتبر مؤشر إيجابي لأن الإبداع الجوهرى ينبع من الذات، وكذلك دليل على رغبتهم وولائهم للعمل بمؤسستهم والبقاء فيها، كما أنهم يتمتعون كذلك بمستوى مرتفع من الإبداع على مستوى الجماعة وهذا ما يدل على مشاركة العاملين في طرح الأفكار التي تعزز الإبداع وتنمي روح المشاركة والاستعداد للتضحية من أجل تحقيق الإبداع في المؤسسة فالعمل ضمن جو أسري يولد الرضا والأمان الوظيفي وبالتالي تعزيز الإبداع التنظيمي، وفي الأخير نجد كذلك الإبداع على مستوى المؤسسة مرتفع ولكن بمتوسط حسابي أقل من المستويات الأخرى، فالمؤسسة تسعى لتوفير مناخ ملائم للإبداع يدعم الأفكار الجديدة، ولكن تبقى لها إستراتيجية عدم المخاطرة بأفكار العاملين واقتراحاتهم لأسباب يمكن اعتبارها ثقافية بكون العامل له محدوديته في العمل والقرارات تصدر من الهرم الأعلى (الإدارة العليا)، على عكس المؤسسات اليابانية التي تعمل بمقترحات العاملين بنسبة مرتفعة جداً مما يعزز ثقة العامل بنفسه وبالتالي تحقيق التميز والريادة وهذا هو أساس الإبداع التنظيمي.

4.العلاقة بين أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة من وجهة نظر عمالها:

قصد التمهيد لدراسة أثر أبعاد ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي، ارتأينا دراسة قوة واتجاه علاقة هذين المتغيرين بعضهما البعض.

الجدول رقم (5-22): الارتباط بين أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي

النموذج	الإبداع التنظيمي	المناخ التنظيمي	التحسين المستمر	القيادة الإدارية
القيادة الإدارية	Corrélation de Pearson	,677**	,786**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
التحسين المستمر	Corrélation de Pearson	,785**	1	,786**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,785**	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
الإبداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,766**	,732**	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

وفقا لـ¹(Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A) فإن قيم معامل الارتباط التي تكون أقل من $(0.2 \pm)$ تعتبر منعدمة، وتلك التي أقل من $(0.35 \pm)$ تعتبر ضعيفة، أما التي أقل من $(0.6 \pm)$ فهي متوسطة، بينما القيم التي تقع تحت $(0.8 \pm)$ فهي قوية، وأكبر من ذلك يعتبر جد قوي.

1.4. البعد الأول القيادة الإدارية:

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.712 بمستوى دلالة أقل من 0.05، أي أن هناك ارتباط قوي في العلاقة الارتباطية بنسبة 71% بين القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس، فالقيادة الإدارية تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

2.4. البعد الثاني التحسين المستمر:

يتضح من الجدول رقم (5-22) أنه يوجد ارتباط موجب قوي بين التحسين المستمر والإبداع التنظيمي وهذا ما يؤكد معامل بيرسون 0.732 بنسبة 73.2%، بمعنى أن التحسين المستمر يساهم بشكل كبير وفعال في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة، بحيث تهدف المؤسسة إلى زرع أسلوب التحسين المستمر الكايزن من خلال برامج التدريبية المسيرة للتطورات المستمرة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

3.4. البعد الثالث المناخ التنظيمي:

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي قدر بـ 0.766 وهو أعلى مؤشر من حيث قوة العلاقة مع الإبداع التنظيمي وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين المتغيرين، بمعنى أن المناخ التنظيمي له أثر إيجابي في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة. يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مؤشرات ثقافة الجودة بأبعادها الثلاثة (القيادة الإدارية؛ التحسين المستمر؛ المناخ التنظيمي) وتعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

5. اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع

التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريبرج تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية

بهدف معرفة ما إذا كانت إجابة عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريبرج في اتجاه واحد على حسب خصائصهم الوصفية العامة (الجنس، السن، المستوى، الوظيفة، الأقدمية، الخبرة المهنية)، تم صياغة هذه الفرضية والتي تعرف منهجيا بفرضية الفروق، حيث تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتحديد مستوى ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية »، ولاختبارها كميًا تم اعتماد اختبار دلالة الفروق الإحصائية (F) لمجموعتين

¹Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A.: Op cit, P180.

مستقلتين، واختبار التباين الأحادي ANOVA، واختبار التباين اللامعلمي Kruskal Wallis، ليتم التوصل إلى مجموعة من النتائج توضح في الجداول الموالية.

1.5. اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة حسب خاصية الجنس:

الجدول رقم (5-23): اختبار الفروق في مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة

باختلاف خاصية الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	الفروق
القيادة الإدارية	بين المجموعات	1	,076	,171	0.679	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	200	,441			
التحسين المستمر	بين المجموعات	1	,274	,453	,502	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	200	,605			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	1	,005	,015	,903	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	200	,360			
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	1	1,402	3,690	,056	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	200	,380			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول السابق؛ أن مستوى الدلالة (Sig) كان غير معنوية، حيث قدرت على التوالي بـ (0.679، 0.502، 0.903، 0.056)، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أبعاد ثقافة الجودة (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي) والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج من وجهة نظر عمالها، لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس.

2.5. اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة حسب خاصية السن:

الجدول رقم (5-24): اختبار الفروق في مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة

باختلاف خاصية السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	الفروق
القيادة الإدارية	بين المجموعات	3	2,028	4,884	,082	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,415			
التحسين المستمر	بين المجموعات	3	,809	1,348	,260	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,600			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	3	,495	1,389	,247	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,356			

الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	1,010	3	,337	,873	,456	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	76,396	198	,386			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول أعلاه؛ أن مستوى الدلالة (Sig) كانت غير معنوية، حيث قدرت على التوالي بـ (0,082، 0,260، 0,247، 0,456)، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أبعاد ثقافة الجودة (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي) والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج من وجهة نظر عمالها، لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير السن.

3.5. اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة حسب خاصية الوظيفة:

الجدول رقم (5-25): اختبار الفروق في مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	الفروق
القيادة الإدارية	بين المجموعات	3	,378	,858	,464	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,440			
التحسين المستمر	بين المجموعات	3	,633	1,049	,372	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,603			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	3	,072	,199	,897	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,363			
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	3	1,002	2,666	,049	توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,376			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول أعلاه؛ أن مستوى الدلالة (Sig) كانت معنوية، والتي قدرت بـ (0,049) وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بوج بوعرييج من وجهة نظر عمالها تعزى إلى خاصية الوظيفة.

الجدول رقم (5-26): المتوسطات الحسابية لمحور الإبداع التنظيمي وفق خاصية الوظيفة

الوظيفة	الإبداع التنظيمي
عون تنفيذ	3,8478
عون تحكم	3,6512
إطار	3,9459
إطار سامي	3,9800

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

لتحديد مصدر الفروق الموجودة في مستوى الإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الخبرة، تم إجراء اختبار LSD، للمقاربات البعدية، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:
الجدول رقم (5-27): اختبار المقارنات البعدية LSD لاختلاف مستوى الإبداع التنظيمي وفق خاصية الوظيفة

الوظيفة (I)	الوظيفة (J)	الفرق بين المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة (Sig)
عون تنفيذ	عون تحكم	,19666	,216
	إطار	-,09812	,486
	إطار سامي	-,13217	,456
عون تحكم	عون تنفيذ	-,19666	,216
	إطار	-,29478*	,008
	إطار سامي	-,32884*	,034
إطار	عون تنفيذ	,09812	,486
	عون تحكم	,29478*	,008
	إطار سامي	-,03405	,802
إطار سامي	عون تنفيذ	,13217	,456
	عون تحكم	,32884*	,034
	إطار	,03405	,802

La difference moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد اختلاف في مستوى الإبداع التنظيمي بين مجموعة العاملين ذوي منصب عون تحكم والعاملين ذوي إطار، حيث قدر الفرق بين المتوسطين الحسابيين للمجموعتين بـ $0,29478^*$ وهو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 لصالح مجموعة الأفراد العاملين ذوي منصب إطار، لأن المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين الذي يمتلكون منصب إطار (3,9459) أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين ذوي منصب عون تحكم، كما أنه يوجد اختلاف كذلك على مستوى الإبداع التنظيمي بين مجموعة العاملين ذوي منصب عون تحكم والعاملين إطار سامي، حيث قدر الفرق بين المتوسطين الحسابيين للمجموعتين بـ $0,32884^*$ وهو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 لصالح مجموعة الأفراد العاملين ذوي منصب إطار سامي، لأن المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين الذي يمتلكون منصب إطار سامي (3,9800) أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين ذوي منصب عون تحكم.

وبالتالي يمكن القول أن العاملين الذين يتولون منصب إدارات وإدارات سامية يتمتعون بمستوى أعلى وأكبر من الإبداع التنظيمي في مؤسساتهم، مقارنة بالعاملين ذوي المناصب الأخرى، ويعود السبب في ذلك إلى كونهم يتميزون بالقدرة على التميز وطرح أفكارهم ومناقشتها باعتبارهم نخبة المؤسسة لكون معظمهم تتراوح مؤهلاتهم العلمية بين جامعيين وأصحاب الدراسات العليا.

4.5. اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي:

الجدول رقم (5-28): اختبار الفروق في مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	الفروق
بين المجموعات	3,327	3	1,109	2,584	0,04	توجد فروق
	84,989	198	,429			
بين المجموعات	4,594	3	1,531	2,599	0,05	توجد فروق
	116,663	198	,589			
بين المجموعات	1,238	3	,413	1,155	,328	لا توجد فروق
	70,781	198	,357			
بين المجموعات	1,742	3	,581	1,520	,211	لا توجد فروق
	75,664	198	,382			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول أعلاه؛ أن مستوى الدلالة (Sig) كانت معنوية، والتي قدرت بـ (0.04، 0.05) وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإدارية والتحسين المستمر في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بـج بوعريـج من وجهة نظر عمالها تعزى إلى خاصية المستوى التعليمي.

الجدول رقم (5-29): المتوسطات الحسابية لبعـد القيادة الإدارية والتحسين المستمر وفق خاصية

المستوى التعليمي

المستوى	القيادة الإدارية	التحسين المستمر
متوسط	3,7308	3,2308
ثانوي	3,6860	3,3372
جامعي	3,9915	3,6525
دراسات عليا	3,8929	3,4821

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

لتحديد مصدر الفروق الموجودة في مستوى الإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الخبرة، تم إجراء اختبار LSD، للمقاربات البعدية، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-30): اختبار المقارنات البعدية LSD لاختلاف مستوى القيادة الإدارية والتحسين المستمر وفق خاصية المستوى التعليمي

المستوى (I)	المستوى (J)	الفرق بين المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة (Sig)
متوسط	ثانوي	,04472	,829
	جامعي	-,26076	,175
	دراسات عليا	-,16209	,462
ثانوي	متوسط	-,04472	,829
	جامعي	-,30548*	,010
	دراسات عليا	-,20681	,195
جامعي	متوسط	,26076	,175
	ثانوي	,30548*	,010
	دراسات عليا	,09867	,475
دراسات عليا	متوسط	,16209	,462
	ثانوي	,20681	,195
	جامعي	-,09867	,475
متوسط	ثانوي	-,10644	,662
	جامعي	-,42177	,062
	دراسات عليا	-,25137	,330
ثانوي	متوسط	,10644	,662
	جامعي	-,31533*	,022
	دراسات عليا	-,14493	,438
جامعي	متوسط	,42177	,062
	ثانوي	,31533*	,022
	دراسات عليا	,17040	,292
دراسات عليا	متوسط	,25137	,330
	ثانوي	,14493	,438
	جامعي	-,17040	,292

La difference moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

1.4.5. تحليل نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD لاختلاف مستوى القيادة الإدارية وفق خاصية المستوى التعليمي

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد اختلاف في مستوى القيادة الإدارية بين مجموعة العاملين ذوي المستوى الجامعي، ومجموعة العاملين ذوي المستوى الثانوي، حيث قدر الفرق بين المتوسطين الحسابيين

للمجموعتين بـ*0,30548، وهو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 لصالح مجموعة الأفراد العاملين ذوي المستوى الجامعي، لأن المتوسط الحسابي لمستوى القيادة الإدارية لدى العاملين ذوي المستوى الجامعي (3,9915) أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى لدى العاملين ذوي المستوى الثانوي، وذلك كما توضحه نتائج الجدول أعلاه.

وبالتالي يمكن القول أن العاملين ذوي المستوى الجامعي يتمتعون بمستوى أعلى وأكبر من القيادة الإدارية في مؤسستهم، مقارنة بالعاملين ذوي المستوى الثانوي، ويعود السبب في ذلك إلى كون العاملين الجامعيين ذات مستوى علمي مؤهل لتولي مناصب قيادية في المؤسسة وهذا ما تم التوصل إليه من خلال تمركز الجامعيين بمستوى أكبر في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك كل المسؤولين التي تم إجراء المقابلة معهم ذوي مستوى جامعي وهذا دليل على كفاءتهم وقدرتهم في تولي المهام وتوزيعها على العمال في المؤسسة.

2.4.5. تحليل نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD لاختلاف مستوى التحسين المستمر وفق خاصية المستوى التعليمي

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد اختلاف في مستوى التحسين المستمر كذلك بين مجموعة العاملين ذوي المستوى الجامعي، ومجموعة العاملين ذوي المستوى الثانوي، حيث قدر الفرق بين المتوسطين الحسابيين للمجموعتين بـ*0,31533، وهو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 لصالح مجموعة الأفراد العاملين ذوي المستوى الجامعي، لأن المتوسط الحسابي لمستوى التحسين المستمر لدى العاملين ذوي المستوى الجامعي (3,6525) أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى لدى العاملين ذوي المستوى الثانوي، وذلك كما توضحه نتائج الجدول أعلاه.

فالعمال ذوي المستوى الجامعي من خلال دراساتهم في الجامعات الأساليب الإدارية الحديثة وفهمها نظرياً يسعون لتطبيقها في ميدان العمل فأسلوب التحسين المستمر الكايزن، هو أسلوب لم يتطرق إليه العاملين أصحاب المستوى الثانوي في دراساتهم من قبل، فهو يهدف إلى التغيير التدريجي للأفضل وفق خطوات لا بد أن تكون مدروسة من قبل، وكذلك معظم رؤساء فرق العمل الجامعيين يسعون لتحسين المستمر التشاركي وبالتالي يهدف العاملين الآخرين للاقتداء بهم من خلال إتباع طرقهم واستراتيجياتهم في ذلك، مما يعطينا لمحا عن كون هذه الشريحة الجامعية لديها مكانة اجتماعية ذات طابع رمزي في تمثلات العاملين أي من حيث التعلم والمستوى الثقافي، كما قد يكمن في قدرتها على الشرح والإقناع والتواصل مع الفئات العمالية الأخرى بحكم الاحتكاك اليومي معها بالإضافة إلى استيعاب الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة بحكم المسؤولية والمنصب والمهام والاطلاع على مجريات سير المؤسسة من خلال الاجتماعات الدورية التي تقوم بها.

5.5. اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة حسب خاصية الأقدمية:

الجدول رقم (5-31): اختبار الفروق في مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	الفروق
القيادة الإدارية	بين المجموعات	3	,067	,152	,929	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,445			
التحسين المستمر	بين المجموعات	3	,588	,974	,406	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,604			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	3	,431	1,206	,309	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,357			
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	3	,284	,735	,532	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,387			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول أعلاه؛ أن مستوى الدلالة (Sig) كانت غير معنوية على مستوى أبعاد ثقافة الجودة المتمثلة في (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي) والإبداع التنظيمي، حيث قدرت على التوالي بـ (0,929، 0,406، 0,309، 0,532)، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر عمالها، لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير الأقدمية.

6.5. اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية:

الجدول رقم (5-32): اختبار الفروق في مستوى أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	الفروق
القيادة الإدارية	بين المجموعات	3	,139	,313	,816	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,444			
التحسين المستمر	بين المجموعات	3	,715	1,188	,315	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,602			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	3	,346	,965	,410	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,358			
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	3	,032	,081	,970	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	198	,390			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول السابق؛ أن مستوى الدلالة (Sig) كانت غير معنوية، حيث قدرت على التوالي بـ (0.816، 0.315، 0.410، 0.970)، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أبعاد ثقافة الجودة (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي) والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج من وجهة نظر عمالها، تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

كمخلص لاختبار الفرضيات وما تم التوصل إليه كليا وهو إثبات ثلاث فرضيات من أصل أربعة،

أي إثبات الفرضيات الفرعية الثلاثة الخاصة بكيفية مساهمة أبعاد ثقافة الجودة (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي) في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ونفي الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية من وجهة نظر عمالها، والسؤال الذي يطرح الآن هل إثبات كل فرضية فرعية على حدة كاف لإثبات الفرضية الرئيسية ولإثبات نموذج الدراسة ككل أم لا؟

6. استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي في قياس أثر أبعاد ثقافة الجودة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر عمالها:

تعتبر الطرق الإحصائية الخاصة بالتحليل الكمي لاختبار الفرضيات غير كافية لاختبار النموذج الافتراضي للدراسة، ذلك أنها لا تأخذ بعين الاعتبار التقاطع، التداخل والتوسط الذي يمكن أن يحدث بين مختلف المتغيرات والأبعاد في النموذج، وفي هذه الحالة يلجأ الباحثون إلى أدوات أخرى تمكنهم من اختبار النموذج ككل من بينها منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية والتحليل العاملي التوكيدي، والذي يهدف إلى التأكد من الوجود الفعلي للأبعاد المقترحة.

1.6. أساسيات حول برنامج (Amos) والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي:

1.1.6. برنامج (Amos) لنمذجة المعادلات البنائية: طور هذا البرنامج من قبل الدكتور James L. Arbuckle من قسم علوم النفس بجامعة تمبل بولاية فيلاديلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية، تقوم بتوزيعه شركة Small Watters التي توزع برنامج SPSS، لذلك يعرف بالنسخة التكميلية لهذا الأخير، يسمح برنامج Amos بتحديد، تقدير، تقييم وتمثيل النماذج لتوضيح العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة أكثر دقة مقارنة مع التقنيات المعروفة في الإحصاء المتعدد، وهو يساعد على بناء نماذج للمعادلات البنائية، إذ يقدم توليفة مختلفة من البيانات والنتائج بطريقة سهلة والتي تفسر العلاقات المعقدة (الظاهرة والضمنية) في النموذج الافتراضي للدراسة، وفي الدراسة تم استخدام النسخة الثالثة والعشرون من هذا البرنامج لاختبار نموذج الدراسة الذي يفترض وجود علاقات ارتباط بين أبعاد ثقافة الجودة ومؤشرات الإبداع التنظيمي¹.

¹ خليل شرقي: مرجع سبق ذكره، ص 195.

2.1.6. التحليل العاملي الاستكشافي:

أ- مفهوم التحليل العاملي الاستكشافي: يستخدم التحليل العاملي الاستكشافي في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة، وبالتالي فالتحليل العاملي الاستكشافي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصنف إليها المتغيرات.

كما يمكن تعريفه على أنه منهج إحصائي لتحليل بيانات متعددة ارتبطت فيما بينها بدرجات مختلفة من الارتباط في صورة تصنيفات مستقلة قائمة على أسس نوعية للتصنيف، ويتولى الباحث فحص الأسس التصنيفية واكتشاف ما بينها من خصائص مشتركة وفقا للإطار النظري والمنطق العلمي الذي يبدأ به¹.

ب- معايير الحكم على صلاحية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي الاستكشافي: هناك مجموعة من المعايير التي يلزم تحقيقها قبل مباشرة الانتقال للخطوات الموالية ضمن التحليل العاملي الاستكشافي وتمثل في:²

- أغلب معاملات الارتباط ينبغي أن تتعدى (0,30) ودالة، وإن كانت الدلالة الإحصائية لا يعول عليها كثيرا؛

- يجب أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات (Déterminant) أكبر من (0,00001)، فإذا كانت أكبر من هذه القيمة دل ذلك على عدم وجود ارتباطات مرتفعة جدا أو عدم وجود اعتماد خطي بين المتغيرات (تكرار واستنساخ للمعلومات التي يشارك بها كل متغير)؛

- ينبغي أن يكون اختبار "بارتليت" (Betlett's Test Of Sphericity) دالا إحصائيا (ألفا دون 0,05)، ويفيد عندما يكون دالا إحصائيا بأن مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة الوحدة (خالية من العلاقات) وإنما تتوفر على الحد الأدنى من العلاقات. لكن يجب التنبيه إلى أمر هام وهو إذا كان هذا الاختبار دالا فلا يعني أن كافة الارتباطات ملائمة من حيث شدتها أو مستواها، بل يدل فقط على توفر الحد الأدنى من الارتباطات بين المتغيرات ولذلك يجب أن يعزز باختبارات أخرى؛

- يجب أن يكون اختبار KMO (Kaiser- Mayer- Olkin) لكافة المصفوفة أعلى من (0,05) وفقا لمحكات كايزر، وهو مقياس عام لملائمة التعيين، ويدل أيضا بأن الارتباطات عموما في المستوى، ويجب أيضا أن يكون مقياس MSA (Measures Of Sampling Adequacy) لكل متغير أعلى من (0,05) مما يدل على أن مستوى الارتباط بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى في مصفوفة الارتباطات كاف لإجراء التحليل العاملي.

3.1.6. التحليل العاملي التوكيدي: على الرغم من أهمية التحليل العاملي الاستكشافي وشيوع استخدامه، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة اقتصار هذا التحليل على كشف الأبعاد التي تتطوي عليها مجموعة من المتغيرات المرتبطة، والذي يستخدم لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل

¹ دحمان سويسي: البنية العاملية للسلوك الانسحابي لدى العمال باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019، ص58.

² أحمد بوزيان تيغزة: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي "مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة Spss وليزرل Lisrel"، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2011، ص ص 64-65.

الكامنة فنتائج هذا التحليل ربما تكشف عن تكوينات فرضية أو فرضيات تتطلب المزيد من البحث، ويعتمد إسهام التحليل العملي الكشفي في تطوير النظريات وبناء النماذج على متابعة نتائجه الكشفية بالبحث والدراسة من أجل تأكيد أو رفض فرضية معينة، أي أن التحليل العملي يستخدم في هذه الحالة للتحقق من صحة الفرضيات، غير أن التمييز بين الاستخدامين الكشفي والتأكيدي لا يكون دائما تمييزا قاطعا لأن الكثير من البحوث تجمع بين الاستخدامين كما يستخدم التحليل العملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل في هذا المجال.

2.6. استخدام التحليل العملي الاستكشافي في استخراج (عوامل) أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج

يعتبر التحليل العملي الاستكشافي أحد أهم مجالات النمذجة بالمعادلة البنائية وفق مقارنة التغيرات، أين يعتمد عليه لتقليل عدد المتغيرات الكامنة (العوامل) أو لتقليص عدد المتغيرات الظاهرة لتعبر بصورة واضحة عن متغيراتها الكامنة، ويتم اختصار عدد كبير من المتغيرات المشاهدة أو المقاسة في عدد محدود من المتغيرات الكامنة، حيث يمثل كل متغير كامن مقدار من المعلومات بين عدد من المتغيرات المشاهدة، الأمر الذي يتيح للدراسات العلمية التركيز على المتغيرات الكامنة المهمة، ولا تنتشتت الدراسة بين عدد كبير من المتغيرات الظاهرة التي تحوي عدد كبير من المعلومات المتكررة¹.

1.2.6.1. ثقافة الجودة: بعد إجابة أفراد عينة 202 عامل بمؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج، على العبارات المحددة لمتغير ثقافة الجودة موزعة على 3 أبعاد (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي)، سنعمل على التحقق من قابلية اعتماد هذه الأبعاد من عدمه، وذلك بإجراء الاختبارات الخاصة بفحص قابلية مصفوفة الارتباطات في مرحلة أولى، ثم استخراج وتسمية العوامل الكامنة في مرحلة موالية.

1.1.2.6. القيادة الإدارية:

كما سبق التطرق إليه سابقا فإن بعد القيادة الإدارية يتضمن (26) عبارة يمكن من خلالها تمثيل هذا البعد.

أ- فحص قابلية مصفوفة الارتباطات للتحليل العملي: للتأكد من وجود ارتباطات بين العبارات المشاهدة نقوم بالاختبارات التالية:

- مصفوفة الارتباط: نختبر من خلال هذا العنصر الارتباط بين العبارات فيما بينها، إذ يشترط وجود ارتباطات مقبولة ولكن لا تصل إلى حد 0.9 لتقادي التطابق بين العبارات²، وأن تكون دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 5%.

بعد إجراء التعديلات اللازمة واستبعاد العبارات التي لا تحقق الشروط السابقة الذكر أو لم تكن ضمن

¹ أمحمد بوزيان تيغزة: مرجع سبق ذكره، ص 17.

² أمحمد بوزيان تيغزة: مرجع سبق ذكره، ص 26.

المعاملات المختارة، يتبين لنا من خلال النتائج المبوبة في الجدول (5-33)، وجود ارتباطات مقبولة تتراوح بين القوية والمتوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 5%.

الجدول رقم (5-33): مصفوفة الارتباط لبعد القيادة الإدارية

	L18	L22	L23	L24	L25	L32	L33	L37	
Corrélation	L18	1,000	,214	,198	,198	,274	,218	,274	435,
	L22	,214	1,000	,599	,694	,621	,575	,620	,302
	L23	,198	,599	1,000	,563	,485	,560	,530	,192
	L24	,198	,694	,563	1,000	,567	,398	,585	,238
	L25	,274	,621	,485	,567	1,000	,504	,567	,259
	L32	,218	,575	,560	,398	,504	1,000	,620	,279
	L33	,274	,620	,530	,585	,567	,620	1,000	,346
	L37	435,	,302	,192	,238	,259	,279	,346	1,000
Signification (unilatéral)	L18		,001	,002	,002	,000	,001	,000	,000
	L22	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	L23	,002	,000		,000	,000	,000	,000	,003
	L24	,002	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	L25	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	L32	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	L33	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	L37	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	
a. Déterminant = ,033									

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من مصفوفة الارتباط يمكن ملاحظة وجود ارتباط قوي ومعنوي (عند مستوى معنوية 5%) بين عبارات القيادة الإدارية، حيث يتجاوز عتبة 69% مما يسمح بإمكانية دمج العبارات في عامل مستخرج مفسر لسلوك بعد القيادة.

- **المحدد:** يدل محدد مصفوفة الارتباط والمقدر بـ 0,033 وهي قيمة تختلف جوهريا على 0 (أعلى من 0,00001) على عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).
- **اختبار برتليت Bartlett's test of sphericity:** يجب أن يكون دال إحصائياً لتكون المصفوفة ليست مصفوفة أي تحتوي على حد مقبول من الارتباطات والاختلافات (التمايز) بين العبارات، الجدول الموالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (5-34): اختباري KMO و Bartlett's لبعد القيادة الإدارية

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,871	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	675,629
	Ddl	28
	Signification	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار Bartlett's دال إحصائياً وبذلك فإن المصفوفة ليست مصفوفة الوحدة.

- اختبار كايزر - ماير - أولكين Test KMO: يستهدف قياس درجة علاقات الارتباط بين المتغيرات على مستوى المصنوفة ككل ويجب أن يكون أكبر من 0.5 ليكون حجم العينة ملائم للتحليل¹، وحسب نتائج الجدول رقم (6-34)، يتبين أن قيمة Test KMO بلغت 0.871 وحسب محك كايزر فإنها جيدة جدا، أي حجم العينة كاف للقيام بالتحليل العاملي.
- مقياس كفاية التعيين: MSA يختبر كفاية مستوى الارتباط بين كل عبارة والعبارات الأخرى في مصنوفة الارتباطات لإجراء التحليل العاملي، ويشترط أن يكون أكبر من 0.5. وتدل نتائج مقياس MSA الموضحة في الجدول رقم (5-35) على أن ارتباط كل عبارة بالعبارات الأخرى كاف لإجراء التحليل العاملي لأن كل قيم MSA أكبر من 0.82.

الجدول رقم (5-35): نتائج مقياس MSA لبعيد القيادة الإدارية

	L18	L22	L23	L24	L25	L32	L33	L37
MSA	,821 ^a	,871 ^a	,902 ^a	,832 ^a	,924 ^a	,836 ^a	,891 ^a	,839 ^a

a. Mesure de la qualité d'échantillonnage (MSA)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

- ب- استخراج وتسمية العوامل: بعد التأكد من وجود ارتباطات معنوية بين العبارات وكفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي في المرحلة الأولى، نقوم خلال هذه المرحلة باستخراج وتسمية العوامل التي تمر عبر ثلاث خطوات:
- طريقة استخراج العوامل: تم استعمال طريقة المكونات الأساسية على افتراض أن مصنوفة التباينات خالية من التباينات الخاصة أو الأخطاء، أي أنها كلها تباينات مشتركة، وهذه الطريقة تعمل على اختزال المتغيرات الموجودة إلى عوامل محدودة.

الجدول رقم (5-36): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة لبعيد القيادة الإدارية انطلاقا من عباراته

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements ^a
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	4,107	51,343	51,343	4,107	51,343	51,343	4,017
2	1,095	13,686	65,029	1,095	13,686	65,029	1,892

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

- بالنظر إلى الجدول رقم (5-36) والخاص بقيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من العبارات المستخدمة، وباستخدام محك كايزر (الذي يشترط تجاوز القيم الذاتية عتبة 1) يمكن استخراج محورين (عاملين كامنين) لعبارات بعد القيادة الإدارية يفسران ما مقداره 65,029% من التباين المشترك للعبارات المدرجة، حيث قدرت القيمة الذاتية للمحور الأول بـ 4,107 مما يعني أن العامل المستخرج يفسر تقريبا 4 مرات أفضل مما يمكن لمتغير واحد تفسيره، كذلك فالقيمة الذاتية للمحور الثاني تقدر بـ 1,095 مما يعني مقدرة العامل الكامن في التفسير بحوالي مرة بتفسير المتغير الواحد.

¹ أحمد بوزيان تيغزة: مرجع سبق ذكره، ص 25.

– محاك تحديد العوامل المستخرجة: تم استخدام محك كايزر في هذه الدراسة المبني على الجذر الكامن أكبر من 1 وهو الأكثر استعمالا بحيث يحقق شروط الدقة في استخراج العوامل، بحيث يكون متوسط قيم الشيوخ أكبر من 0.6 في حالة العينات الكبيرة وفي دراستنا يساوي 0.654، وبذلك يمكن الاعتماد على محك كايزر في استخراج العوامل، ونتأجه موضحة في الجدول رقم (5-37):

الجدول رقم (5-37): جودة تمثيل العوامل المستخرجة لبعء القيادة الإدارية

	Initiales	Extraction
L18	1,000	,681
L22	1,000	,749
L23	1,000	,625
L24	1,000	,649
L25	1,000	,604
L32	1,000	600,
L33	1,000	,676
L37	1,000	,648

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

– تسمية العوامل المستخرجة: باستعمال طريقة المكونات الأساسية (الخاص بمكونات العوامل المستخرجة انطلاقا من العبارات المستخدمة)، تم استخراج عاملين كامينين يمكن اعتبارهما كمؤشرين لقياس القيادة في المؤسسة محل الدراسة، حيث يضم كل مؤشر العبارات التالية:

- **المؤشر الأول:** ويضم العبارات (L22، L23، L24، L25، L32، L33) وهي مجموعة العبارات التي تربط العلاقة بين المسؤول والعاملين في مشاركتهم في اتخاذ القرارات والأفكار الإبداعية والتي تجعل من القيادة فعالة، حيث يمكن تسميته بمؤشر التزام الإدارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- **المؤشر الثاني:** ويضم العبارتين (L18، L37) وهي العبارتين التي تربط بمدى اتصال القيادة بعمالها من خلال تقييم أداء دوري لهم، وإتاحة المعلومات والبيانات في كل الاتجاهات في المؤسسة حيث يمكن تسميته بمؤشر التواصل الفعال.

الجدول رقم (5-38): العوامل المستخرجة (مصنوفة النمط) لبعء القيادة الإدارية

Matrice de forme ^a		
	Composante	
	1	2
L22	,872	
L24	,828	
L23	,823	-,108
L33	,761	,141
L25	,748	
L32	,729	
L18		,835
L37		,784

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

تمثل العوامل السابقة حسب رأي عينة الدراسة، المؤشرات الحقيقية لقياس القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

2.1.2.6. بعد التحسين المستمر:

كما سبق التطرق إليه سابقا فإن بعد التحسين المستمر يتضمن (26) عبارة يمكن من خلالها تمثيل هذا البعد كما هي موضحة سابقا، وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي واتباع نفس المنهجية السابقة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- أ- فحص قابلية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي: للتأكد من وجود ارتباطات بين العبارات المشاهدة نقوم بالاختبارات التالية:
- مصفوفة الارتباط: من مصفوفة الارتباط يمكن ملاحظة وجود ارتباط قوي ومعنوي (عند مستوى معنوية 5%) بين عبارات التحسين المستمر، حيث يتجاوز عتبة 74% مما يسمح بإمكانية دمج العبارات في عامل مستخرج مفسر لسلوك بعد التحسين المستمر.
- المحدد: يدل محدد مصفوفة الارتباط والمقدر بـ $6,844E-5$ وهي قيمة تختلف جوهريا على 0 (أعلى من 0,00001) على عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).
- اختبار برتليت **Bartlett's test of sphericity**: يجب أن يكون دال إحصائيا لتكون المصفوفة ليست مصفوفة أي تحتوي على حد مقبول من الارتباطات والاختلافات (التمايز) بين العبارات، الجدول الموالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (5-39): اختبائي KMO و Bartlett's لبعء التحسين المستمر

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,872
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	1868,379
	Ddl	120
	Signification	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار Bartlett's دال إحصائيا وبذلك فإن المصفوفة ليست مصفوفة الوحدة.

- اختبار كايزر - ماير - أولكين **Test KMO**: حسب نتائج الجدول رقم (5-39)، يتبين أن قيمة **Test KMO** بلغت 0.872 وحسب محك كايزر فإنها جيدة جدا، أي حجم العينة كاف للقيام بالتحليل العاملي.
- مقياس كفاية التعيين **MSA**: تدل نتائج مقياس **MSA** الموضحة في الجدول رقم (5-40) على أن ارتباط كل عبارة بالعبارات الأخرى كاف لإجراء التحليل العاملي لأن قيم **MSA** تتجاوز عتبة 0,92.
- يدل مقياس **MSA** على أن ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى كاف لإجراء التحليل، وهو ما تبينه الخلايا القطرية لمصفوفة **Anti-image** التي تتجاوز عتبة 0,92 وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-40): نتائج مقياس MSA لبعث التحسين المستمر

	A12	A13	A18	A19	A21	A22	A23	A25	A27	A210	A31	A33	A34	A35	A36	A37
MSA	,821	,873	,828	,792	,902	,882	,896	,872	,866	,850	,925	,909	,878	,842	,869	,925

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

ب- استخراج وتسمية العوامل: بعد التأكد من وجود ارتباطات معنوية بين العبارات وكفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي في المرحلة الأولى، نقوم خلال هذه المرحلة باستخراج وتسمية العوامل التي تمر عبر ثلاث خطوات:

- طريقة استخراج العوامل: تم استعمال طريقة المكونات الأساسية على افتراض أن مصفوفة التباينات خالية من التباينات الخاصة أو الأخطاء، أي أنها كلها تباينات مشتركة، وهذه الطريقة تعمل على اختزال المتغيرات الموجودة إلى عوامل محدودة.

الجدول رقم (5-41): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة لبعث التحسين المستمر انطلاقاً من عباراته

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements ^a
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	6,439	40,241	40,241	6,439	40,241	40,241	4,927
2	2,416	15,099	55,340	2,416	15,099	55,340	5,051
3	1,796	11,227	66,567	1,796	11,227	66,567	3,762

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

بالنظر إلى الجدول رقم (5-41) والخاص بقيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقاً من العبارات المستخدمة، وباستخدام محك كايزر يمكن استنتاج أنه بالنسبة لعبارات التحسين المستمر تم استخراج ثلاث محاور (ثلاث عوامل كامنة) يفسرون ما مقداره 66,567 من التباين المشترك للعبارات المدرجة، حيث قدرت القيمة الذاتية للمحور الأول بـ 6,439 مما يعني أن العامل المستخرج يفسر أكثر من 6 مرات أفضل مما يمكن لمتغير واحد تفسيره، كذلك فالقيمة الذاتية للمحور الثاني تقدر بـ 2,416 مما يعني مقدرة العامل الكامن في التفسير بأكثر من مرتين بتفسير المتغير الواحد، والقيمة الثالثة للمحور الثالث قدرت بـ 1,796 مما يعني مقدرة العامل الكامن في التفسير بأكثر من مرة واحدة بتفسير المتغير الواحد.

- محاك تحديد العوامل المستخرجة: تم استخدام محك كايزر في هذه الدراسة، بحيث كان متوسط قيم الشيوخ أكبر من 0.6 في دراستنا ويساوي 0.665، وبذلك يمكن الاعتماد على محك كايزر في استخراج العوامل، ونتأجه موضحة في الجدول رقم (5-42):

الجدول رقم (5-42): جودة تمثيل العوامل المستخرجة لبعث التحسين المستمر

	Initiales	Extraction
A12	1,000	,623
A13	1,000	,640
A18	1,000	,699
A19	1,000	,752
A21	1,000	,593
A22	1,000	,707
A23	1,000	,736
A25	1,000	,563
A27	1,000	,680
A210	1,000	,516
A31	1,000	,625
A33	1,000	,711
A34	1,000	,718
A35	1,000	,812
A36	1,000	,715
A37	1,000	,561

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

- **تسمية العوامل المستخرجة:** باستعمال طريقة المكونات الأساسية وحسب ما هو مبين في الجدول رقم (5-43) (الخاص بمكونات العوامل المستخرجة انطلاقاً من العبارات المستخدمة)، تم استخراج ثلاث عوامل كامنة يمكن اعتبارهما كمؤشرات لقياس التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة، حيث يضم كل مؤشر العبارات التالية:
 - **المؤشر الأول:** ويضم العبارات (A21، A22، A23، A25، A27، A210) وهي العبارات التي تربط بين تكوين العاملين من خلال الدورات التكوينية والتي تهدف لتحسين الأداء والقضاء على الروتين وتحقيق التغيير للأفضل وهذا هو هدف التحسين المستمر، حيث يمكن تسميته بمؤشر التكوين.
 - **المؤشر الثاني:** ويضم العبارات (A31، A33، A34، A35، A36، A37) وهي العبارات التي تربط بين عبارات التحفيز المادي والمعنوي وأثرها على التحسين في المؤسسة، حيث يمكن تسميته بمؤشر التحفيز.
 - **المؤشر الثالث:** ويضم العبارات (A12، A13، A18، A19) وهي مجموعة العبارات التي تربط بين تمكين العاملين من خلال فرق العمل التي تساهم في تحسين الأداء والجودة في المؤسسة من خلال تعزيز روح المبادرة في طرح الأفكار الجديدة الإبداعية، حيث يمكن تسميته بمؤشر التمكين من خلال بناء فرق العمل.

الجدول رقم (5- 43): العوامل المستخرجة (مصفوفة النمط) لبعء التحسين المستمر

Matrice de forme ^a			
	Composante		
	1	2	3
A23	,887		
A22	,840		
A27	,760		,130
A21	,755		
A25	,730		
A210	,724		
A35		-,900	
A36		-,878	
A34		-,859	
A33		-,826	
A31		-,781	
A37	,133	-,672	
A19			,856
A12			,832
A18	,104		,784
A13			,752

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

3.1.2.6. بعد المناخ التنظيمي:

كما سبق التطرق إليه سابقا فإن بعد التحسين المستمر يتضمن (23) عبارة يمكن من خلالها تمثيل هذا البعد كما هي موضحة سابقا، وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي واتباع نفس المنهجية السابقة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- أ- فحص قابلية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي: للتأكد من وجود ارتباطات بين العبارات المشاهدة نقوم بالاختبارات التالية:
- مصفوفة الارتباط: من مصفوفة الارتباط يمكن ملاحظة وجود ارتباط قوي ومعنوي (عند مستوى معنوية 5%) بين عبارات بين عبارات المناخ التنظيمي، حيث يتجاوز عتبة 83% مما يسمح بإمكانية دمج العبارات في عامل مستخرج مفسر لسلوك بعد المناخ التنظيمي.
- المحدد: يدل محدد مصفوفة الارتباط والمقدر والمقدر بـ $6,311E-5$ وهي قيمة تختلف جوهريا على 0 (أعلى من 0,00001) على عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).
- اختبار برتليت **Bartlett's test of sphericity**: يشير اختبار Bartlett's المعنوي إحصائيا عن اختلاف مصفوفة الارتباطات عن مصفوفة الوحدة.

الجدول رقم (5-44): اختباري KMO و Bartlett's لبعء المناخ التنظيمي

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,854	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	1887,376
	Ddl	105
	Signification	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

- اختبار كايزر - ماير - أولكين Test KMO: حسب نتائج الجدول رقم (5-44)، يتبين أن قيمة Test KMO بلغت 0.854 وحسب محك كايزر فإنها جيدة جدا، أي حجم العينة كاف للقيام بالتحليل العاملي.
- مقياس كفاية التعيين: MSA تدل نتائج مقياس MSA الموضحة في الجدول رقم (5-45) على أن ارتباط كل عبارة بالعبارات الأخرى كاف لإجراء التحليل العاملي لأن قيم MSA تتجاوز عتبة 0,92.

الجدول رقم (5-45): نتائج مقياس MSA لبعء المناخ التنظيمي

	C12	C14	C15	C16	C17	C22	C23	C24	C31	C32	C33	C34	C37	C38	C13
MSA	,890	,908	,924	,908	,846	,808	,759	,816	,826	827	,880	,884	,804	,828	,859

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

- ب- استخراج وتسمية العوامل: بعد التأكد من وجود ارتباطات معنوية بين العبارات وكفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي في المرحلة الأولى، نقوم خلال هذه المرحلة باستخراج وتسمية العوامل التي تمر عبر ثلاث خطوات:
- طريقة استخراج العوامل: تم استعمال طريقة المكونات الأساسية على افتراض أن مصفوفة التباينات خالية من التباينات الخاصة أو الأخطاء، أي أنها كلها تباينات مشتركة، وهذه الطريقة تعمل على اختزال المتغيرات الموجودة إلى عوامل محدودة.

الجدول رقم (5-46): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة لبعء المناخ التنظيمي انطلاقا من عباراته

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements ^a
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	6,513	43,421	43,421	6,513	43,421	43,421	5,194
2	2,147	14,313	57,734	2,147	14,313	57,734	5,146
3	1,575	10,497	68,231	1,575	10,497	68,231	3,144

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

- بالنظر إلى الجدول رقم (5-46) والخاص بقيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من العبارات المستخدمة، وباستخدام محك كايزر يمكن استنتاج أنه بالنسبة لعبارات المناخ التنظيمي تم استخراج ثلاث محاور (ثلاث عوامل كامنة) يفسرون ما مقداره 68,231% من التباين المشترك للعبارات المدرجة، حيث قدرت القيمة الذاتية للمحور الأول بـ 6,513 مما يعني أن العامل المستخرج يفسر بأكثر من 6 مرات

ونصف أفضل مما يمكن لمتغير واحد تفسيره، كذلك فالقيمة الذاتية للمحور الثاني تقدر بـ 2,147 مما يعني مقدرة العامل الكامن في التفسير تقريبا مرتين بتفسير المتغير الواحد، والقيمة الثالثة للمحور الثالث قدرت بـ 1,575 مما يعني مقدرة العامل الكامن في التفسير بأكثر من مرة بتفسير المتغير الواحد.

– **محاك تحديد العوامل المستخرجة:** تم استخدام محك كايزر في هذه الدراسة، بحيث كان متوسط قيم الشيوخ أكبر من 0.6 في دراستنا ويساوي 0.682، وبذلك يمكن الاعتماد على محك كايزر في استخراج العوامل، ونتأجه موضحة في الجدول رقم (5-47):

الجدول رقم (5-47): جودة تمثيل العوامل المستخرجة لبعدها التنظيمي

	Initiales	Extraction
C12	1,000	,702
C14	1,000	,648
C15	1,000	,634
C16	1,000	,682
C17	1,000	,632
C22	1,000	,748
C23	1,000	,819
C24	1,000	,762
C31	1,000	,692
C32	1,000	,697
C33	1,000	,696
C34	1,000	,606
C37	1,000	,613
C38	1,000	,623
C13	1,000	,679

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

– **تسمية العوامل المستخرجة:** باستعمال طريقة المكونات الأساسية وحسب ما هو مبين في الجدول رقم (5-48) (الخاص بمكونات العوامل المستخرجة انطلاقا من العبارات المستخدمة)، تم استخراج ثلاث عوامل كامنة يمكن اعتبارهما كمؤشرات لقياس المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث يضم كل مؤشر العبارات التالية:

- **المؤشر الأول:** ويضم العبارات (C12، C13، C14، C15، C16، C17) وهي مجموعة العبارات التي تربط بين عبارات الهيكل التنظيمي التي تساهم على توفير مناخ تنظيمي فعال، حيث يمكن تسميته بمؤشر الهيكل التنظيمي.
- **المؤشر الثاني:** ويضم العبارات (C31، C32، C33، C34، C37، C38) وهي العبارات التي تربط مساهمة التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في تعزيز مناخ التنظيمي المسير للتطورات العالمية الحديثة، حيث يمكن تسميته بمؤشر التكنولوجيا الحديثة المستخدمة.

- المؤشر الثالث: ويضم العبارات (C22، C23، C24)، وهي العبارات التي تربط انتماء العاملين لمؤسستهم والولاء لها من خلال توفير مناخ تنظيمي يعزز ذلك، حيث يمكن تسميته بمؤشر الانتماء التنظيمي.

الجدول رقم (5-48): العوامل المستخرجة (مصفوفة النمط) لبعء المناخ التنظيمي

Matrice de forme ^a			
	Composante		
	1	2	3
C13	,832	,118	,112
C17	,809		-,237
C12	,773		,174
C16	,759	-,165	
C14	,754		
C15	,736		,140
C32		-,837	
C31		-,808	
C33		-,805	
C37		-,799	
C38		-,786	
C34		-,757	
C23			,910
C22		-,141	,826
C24	,113		,807

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

2.2.6. الإبداع التنظيمي

كما سبق التطرق إليه سابقا فإن الإبداع التنظيمي يتضمن (21) عبارة يمكن من خلالها تمثيل هذا المتغير كما هي موضحة سابقا، وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي واتباع نفس المنهجية السابقة، توصلنا إلى النتائج التالية:

1.2.2.6. فحص قابلية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي: للتأكد من وجود ارتباطات بين العبارات

المشاهدة نقوم بالاختبارات التالية:

أ- مصفوفة الارتباط: من مصفوفة الارتباط يمكن ملاحظة وجود ارتباط قوي ومعنوي (عند مستوى معنوية 5%) بين عبارات المناخ التنظيمي، حيث يتجاوز عتبة 74% مما يسمح بإمكانية دمج العبارات في عامل مستخرج مفسر لسلوك الإبداع التنظيمي.

ب- المحدد: يدل محدد مصفوفة الارتباط والمقدر بـ $6,085E-5$ وهي قيمة تختلف جوهريا على 0 (أعلى من 0,00001) على عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).

ج- اختبار برتليت **Bartlett's test of sphericity**: يشير اختبار Bartlett's المعنوي إحصائيا عن اختلاف مصفوفة الارتباطات عن مصفوفة الوحدة.

الجدول رقم (5-49): اختباري KMO و Bartlett's لبعد الإبداع التنظيمي

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,870
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	1891,276
	Ddl	120
	Signification	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

د- اختبار كايزر - ماير - أولكين Test KMO: حسب نتائج الجدول رقم (5-49)، يتبين أن قيمة Test KMO بلغت 0.870 وحسب محك كايزر فإنها جيدة جدا، أي حجم العينة كاف للقيام بالتحليل العاملي.
هـ- مقياس كفاية التعيين: MSA يختبر كفاية مستوى الارتباط بين كل عبارة والعبارات الأخرى في مصفوفة الارتباط لإجراء التحليل العاملي، ويشترط أن يكون أكبر من 0.5، وتدل نتائج مقياس MSA الموضحة في الجدول رقم (5-50) على أن ارتباط كل عبارة بالعبارات الأخرى كاف لإجراء التحليل العاملي لأن كل قيم MSA أكبر من 0.82.

الجدول رقم (5-50): نتائج مقياس MSA لبعد الإبداع التنظيمي

	L18	L22	L23	L24	L25	L32	L33	L37
MSA	,821 ^a	,871 ^a	,902 ^a	,832 ^a	,924 ^a	,836 ^a	,891 ^a	,839 ^a

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

2.2.2.6. استخراج وتسمية العوامل: بعد التأكد من وجود ارتباطات معنوية بين العبارات وكفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي في المرحلة الأولى، نقوم خلال هذه المرحلة باستخراج وتسمية العوامل التي تمر عبر ثلاث خطوات:

أ- **طريقة استخراج العوامل:** تم استعمال طريقة المكونات الأساسية على افتراض أن مصفوفة التباينات خالية من التباينات الخاصة أو الأخطاء، أي أنها كلها تباينات مشتركة، وهذه الطريقة تعمل على اختزال المتغيرات الموجودة إلى عوامل محدودة.

الجدول رقم (5-51): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة لبعد الإبداع التنظيمي انطلاقا من عباراته

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements ^a
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	6,867	42,921	42,921	6,867	42,921	42,921	5,361
2	2,040	12,750	55,672	2,040	12,750	55,672	5,334
3	1,386	8,660	64,331	1,386	8,660	64,331	3,850

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

بالنظر إلى الجدول رقم (5-51) والخاص بقيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من العبارات المستخدمة، وباستخدام محك كايزر (الذي يشترط تجاوز القيم الذاتية عتبة 1) يمكن استخراج ثلاث

محاور (ثلاث عوامل كامنة) يفسرون ما مقداره 64,331% من التباين المشترك للعبارات المدرجة، حيث قدرت القيمة الذاتية للمحور الأول بـ 6,867 مما يعني أن العامل المستخرج يفسر بأكثر من 6 مرات ونصف أفضل مما يمكن لمتغير واحد تفسيره، كذلك فالقيمة الذاتية للمحور الثاني تقدر بـ 2,040 مما يعني مقدرة العامل الكامن في التفسير تقريبا مرتين بتفسير المتغير الواحد، والقيمة الثالثة للمحور الثالث قدرت بـ 1,386 مما يعني مقدرة العامل الكامن في التفسير بأكثر من مرة بتفسير المتغير الواحد.

ب- **محك تحديد العوامل المستخرجة:** تم استخدام محك كايزر في هذه الدراسة المبني على الجذر الكامن أكبر من 1 وهو الأكثر استعمالا بحيث يحقق شروط الدقة في استخراج العوامل، بحيث يكون متوسط قيم الشيوخ أكبر من 0.6 في حالة العينات الكبيرة وفي دراستنا يساوي 0.643، وبذلك يمكن الاعتماد على محك كايزر في استخراج العوامل، ونتأجه موضحة في الجدول رقم (5-52):

الجدول رقم (5-52): جودة تمثيل العوامل المستخرجة لبعث الإبداع التنظيمي

	Initiales	Extraction
I11	1,000	,631
I12	1,000	,682
I14	1,000	,584
I15	1,000	,575
I21	1,000	,568
I22	1,000	,707
I23	1,000	,761
I24	1,000	,650
I26	1,000	,639
I27	1,000	,578
I28	1,000	,538
I31	1,000	,727
I32	1,000	,771
I33	1,000	,710
I34	1,000	,679
I35	1,000	,500

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

ج- **تسمية العوامل المستخرجة:** باستعمال طريقة المكونات الأساسية وحسب ما هو مبين في الجدول رقم (5-52) الخاص بمكونات العوامل المستخرجة انطلاقا من العبارات المستخدمة، تم استخراج من بيانات الجدول رقم (5-53) ثلاث عوامل كامنة يمكن اعتبارهما كمؤشرات لقياس الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث يضم كل مؤشر العبارات التالية:

- **المؤشر الأول:** ويضم العبارات (I11، I12، I14، I15) وهي مجموعة العبارات التي تربط بمدى قدر الفرد العامل على طرح الأفكار الجديدة وتحمل مسؤولية المخاطرة بها، بحيث يمكن تسمية هذا المؤشر بالإبداع على مستوى الفرد.

- **المؤشر الثاني:** ويضم العبارات (I21، I22، I23، I24، I26، I28) وهي العبارات التي تربط دافعية العمال للعمل الجماعي وتشجيع بعضهم البعض على المشاركة في طرح معارفهم ومهاراتهم من خلال فتح نقاشات دورية لذلك، بحيث يمكن تسمية هذا المؤشر بالإبداع على مستوى الفرد.
 - **المؤشر الثالث:** ويضم العبارات (I27، I31، I32، I33، I34، I35) وهي العبارات التي تعبر عن استراتيجيات المؤسسة بالاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين، من خلال تشجيعهم لطرحها وذلك بتوفير الموارد اللازمة لذلك، بحيث يمكن تسمية هذا المؤشر بالإبداع على مستوى المؤسسة.
- الجدول رقم (5-53): العوامل المستخرجة (مصفوفة النمط) لبعد الإبداع التنظيمي**

Matrice de forme ^a			
	Composante		
	1	2	3
I23	,912		
I22	,790		,130
I24	,733		,183
I28	,729	-,130	-,197
I21	,725		
I26	,623	-,192	,122
I32		-,866	
I33		-,864	
I34		-,853	
I31		-,838	
I27		-,693	
I35	,152	-,634	
I11			,823
I12			,800
I15		-,102	,691
I14		-,148	,687

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

تمثل العوامل السابقة حسب رأي عينة الدراسة، المؤشرات الحقيقية لقياس القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، وتجدر الإشارة أن من أهم العبارات أو المؤشرات التي تم استبعادها بناء على آراء عينة الدراسة هي الأقل تمثيلاً وارتباطاً.

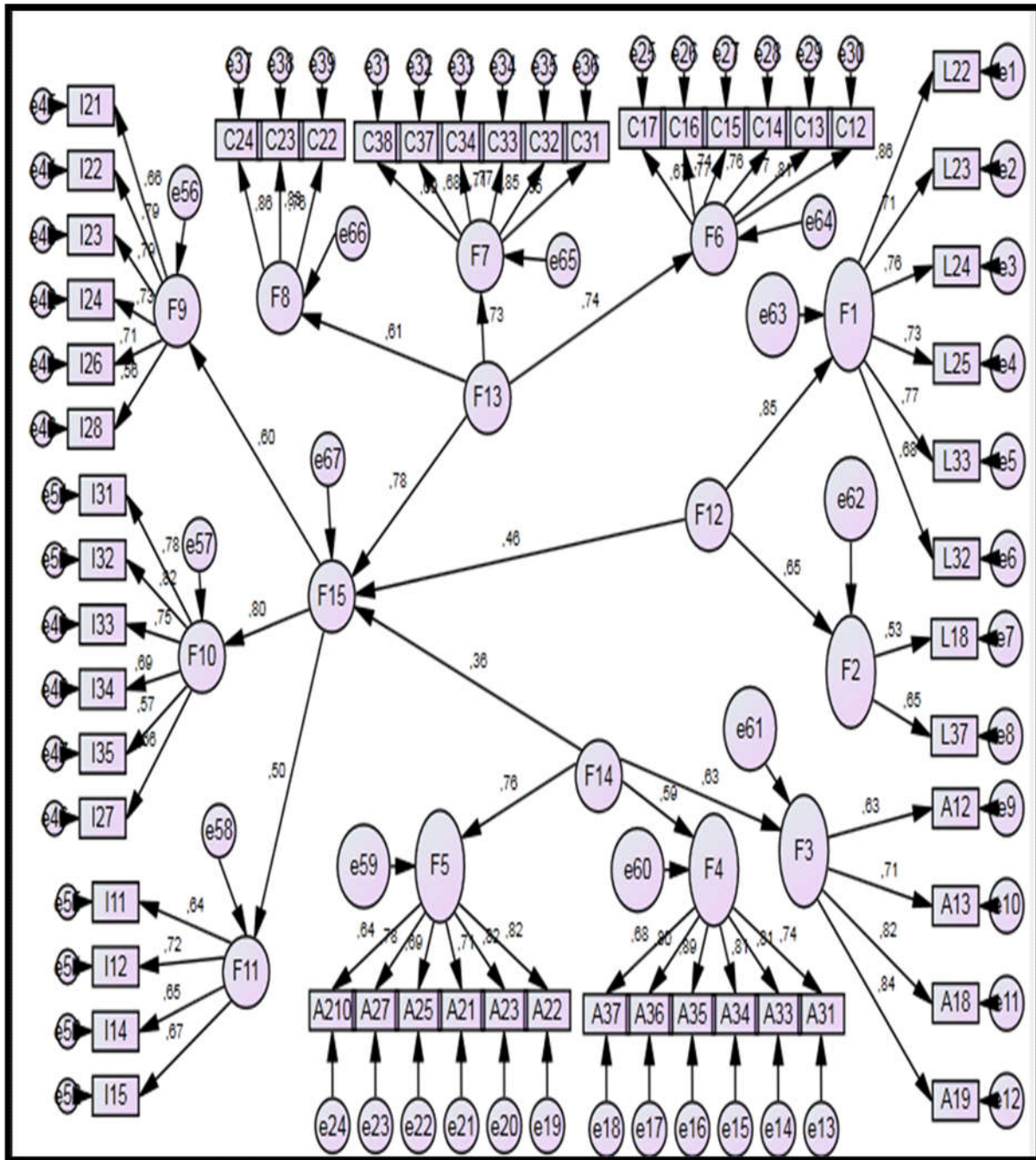
3.6. استخدام التحليل العاملي التوكيدي في استخراج (عوامل) أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريبرج

إن التحليل العاملي التوكيدي هو الحلقة الأخيرة من التحليل العاملي، حيث سيتم فيها إثبات صحة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي مع إضافة بعض التعديلات للخروج بالنموذج النهائي الذي يشرح لنا العلاقة بين المؤشرات المتوصل إليها وهذا باستخدام برنامج Amos23.

بناء على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية فإن دراستنا تضمنت استخراج مجموعة من العوامل النظرية والتي يمكن إدراجها على النحو التالي:

- العامل الأول بعد القيادة الإدارية: ونرمز له بالرمز(F12)، حيث تم استخراج عاملين كامنين يمكن اعتبارهما كمؤشرين لقياس بعد القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة
- المؤشر الأول: ونرمز له بالرمز(F1) ويضم العبارات (L33، L32، L25، L24، L23،L22).
 - المؤشر الثاني: ونرمز له بالرمز (F2) ويضم العبارتين (L37،L18).
- العامل الثاني بعد التحسين المستمر: ونرمز له بالرمز(F14)، حيث تم استخراج ثلاث عوامل كامنة يمكن اعتبارها كمؤشرات لقياس التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة
- المؤشر الأول: ونرمز له بالرمز (F3) ويضم العبارات (A210، A27، A25، A23، A22،A21).
 - المؤشر الثاني: ونرمز له بالرمز(F4)، ويضم العبارات (A37، A36، A35، A34، A33،A31).
 - المؤشر الثالث: ونرمز له بالرمز(F5)، ويضم العبارات (A19، A18، A13،A12).
- العامل الثالث بعد المناخ التنظيمي: ونرمز له بالرمز(F13)، حيث تم استخراج ثلاث عوامل كامنة يمكن اعتبارها كمؤشرات لقياس المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
- المؤشر الأول: ونرمز له بالرمز(F6) ويضم العبارات (C17، C16، C15، C14، C13،C12).
 - المؤشر الثاني: ونرمز له بالرمز(F7) ويضم العبارات (C38، C37، C34، C33، C32،C31).
 - المؤشر الثالث: ونرمز له بالرمز(F8) ويضم العبارات (C24، C23،C22).
- العامل الرابع بعد الإبداع التنظيمي: ونرمز له بالرمز(F15)، حيث تم استخراج ثلاث عوامل كامنة يمكن اعتبارها كمؤشرات لقياس الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
- المؤشر الأول: ونرمز له بالرمز(F11) ويضم العبارات (I15، I14، I12،I11).
 - المؤشر الثاني: ونرمز له بالرمز(F9) ويضم العبارات (I28، I26، I24، I23، I22،I21).
 - المؤشر الثالث: ونرمز له بالرمز(F10) ويضم العبارات (I35، I34، I33، I32، I31،I27).
- إن العوامل المستخرجة لا يمكن بأي حال من الأحوال معرفة جودة تمثيلها النظري والعملي إلا عند إخضاعها إلى التحليل العملي التوكيدي، كما أن دراسة العلاقة الرابطة بين مختلف هذه العوامل يستوجب الاستعانة بنماذج المعدلات الهيكلية التي نحاول التطرق إليها في هذه الجزئية.

الشكل رقم (5-12): نموذج القياس للعلاقة بين أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عاملها



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Amos 23

1.3.6 التحليل التوكيدي لبعد القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:

يظهر جليا من الشكل السابق المطابقة مقبولة للبيانات، حيث بينت قيمة التشبعات المعيارية (القيمة الظاهرة فوق الأسهم) المرتفعة صدق التقارب بين المؤشرات أو العبارات والمقياس أو المتغيرات الكامنة، فبالنسبة لمؤشر التزام الإدارة العليا نلاحظ أن قيمة التشبعات تنحصر قيمها بين 0.68 و 0.88 لتدل على ارتباط العبارات بالمؤشرات التابعة له بشكل قوي من ناحية وكذلك تباين هذه العبارات وعدم تماثلها من ناحية

أخرى، كما تدل أيضا على تقارب أهمية عبارات هذا المؤشر بشكل عام رغم الأهمية الظاهرة للعبارة (122) في تحليل مؤشر التزام الإدارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة، على اعتبار أن لديها قيم تشبعت مرتفعة مقارنة بالعبارات الأخرى.

أما بالنسبة لمؤشر التواصل الفعال فإن كلتا العبارتين انحصرت قيم تشبعهما بين 0.53 و 0.65 لتدل على ارتباط قوي وأهمية أكبر للعبارة (137) في تحديد هذا المؤشر.

هذين المؤشرين يمثلان متغيرهما الكامن أو بالأحرى بعد القيادة الإدارية تمثيلاً حقيقياً على اعتبار أنهما يرتبطان معه بقيم تشبعت معيارية تقدر ب 0.85 بالنسبة لمؤشر الأول و 0.65 للمؤشر الثاني، هذه التشبعت تفسر بارتباط هذين المؤشرين بمتغيرهما بعلاقة معنوية قوية، وكذا تغاير وعدم تجانس هذين المؤشرين في تمثيل بعد القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة (كل بعد يعبر عن جزء يجب أن يكون في المتغير الكامن)، وأيضاً الأهمية الأكبر لمؤشر التزام الإدارة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تمثيل المتغير الكامن.

يظهر من ناحية ثانية أن أبعاد الإبداع التنظيمي على مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة تمثل متغير الإبداع التنظيمي تمثيل حقيقي كذلك، ذلك أن التشبعت المعيارية التي تربط بينهما (بين الأبعاد والمتغير الكامن) مرتفعة ومعنوية، حيث قدرت ب 0.80 بالنسبة للإبداع على مستوى المؤسسة، 0.60 بالنسبة للإبداع على مستوى الجماعة و 0.50 بالنسبة للإبداع على مستوى الفرد، هذه التشبعت التي تفسر بوجود علاقة ذات دلالة معنوية تربط هذه الأبعاد بمتغيرها أداء الكامن من جهة، واختلاف بعد الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة عن الجماعة عن الفرد في تمثيل متغير الإبداع التنظيمي من جهة ثانية، ويمكن أن ننوه كذلك من جهة أخرى أن أهمية هذه الأبعاد في تمثيل المتغير الكامن أو الإبداع تختلف، فالأهمية الكبرى ترجع لبعد الإبداع على مستوى المؤسسة ثم بعد على مستوى الجماعة وأخيراً على مستوى الفرد.

كما يوضح الشكل السابق وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الكامنين القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة التشبع المعياري بينهما 0.46، والتي تفسر بوجود دور ذو دلالة معنوية لبعد القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة (على مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة)، هذه العلاقة تتمثل في الدور المعنوي الموجب للقيادة الإدارية في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج.

2.3.6. التحليل التوكيدي لبعد التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:

نلاحظ من خلال الشكل السابق المطابقة مقبولة للبيانات، حيث بينت قيمة التشبعت المعيارية (القيمة الظاهرة فوق الأسهم) المرتفعة صدق التقارب بين المؤشرات أو العبارات والمقياس أو المتغيرات الكامنة، فبالنسبة لمؤشر التمكين من خلال بناء فرق عمل نلاحظ أن قيمة التشبعت تتحصر قيمها بين 0.63 و 0.84 لتدل على ارتباط العبارات بالمؤشرات التابعة له بشكل قوي من ناحية وكذل تبين هذه العبارات وعدم تماثلها من ناحية أخرى، فالعبارة (A19) تعتبر الأكثر أهمية في تحديد هذا المؤشر، على

اعتبار أن لديها قيمة تشبع مرتفعة مقارنة بالعبارات الأخرى.

بالنسبة لمؤشر التكوين فإن العبارات انحصرت قيم تشبعها بين 0.64 و0.82 لتدل على ارتباط قوي للعبارات بالمؤشر من ناحية وكذلك تباين هذه العبارات وعدم تماثلها من ناحية أخرى، فالعبارتين (A22) و(A23) تعتبران الأكثر أهمية في تحديد هذا المؤشر، على اعتبار أن لديهما قيمة تشبع مرتفعة مقارنة بالعبارات الأخرى.

أما بالنسبة لمؤشر التحفيز فإن العبارات انحصرت قيم تشبعها بين 0.68 و0.89 لتدل على ارتباط العبارات بالمؤشر بشكل قوي من ناحية قوي وأهمية أكبر للعبارة (A35) في تحديد هذا المؤشر.

كذلك فقيمة التشبع المعياري بين المؤشرات السابقة وبعد التحسين المستمر انحصرت بين 0.59 و0.76 وهذا يدل على ارتباط هذه المؤشرات من جهة وتمايزهما وعدم تماثلهما من جهة أخرى في تحديد مقياس (بعد) التحسين في المؤسسة محل الدراسة، مع أهمية واضحة لمؤشر تكوين العاملين في تحديد هذا البعد، على اعتبار أن لديه أكبر قيمة تشبع ب 0.76 ثم مؤشر التمكين بقيمة تشبع تقدر ب 0.63 وأخيراً مؤشر التحفيز بأقل قيمة تشبع ب 0.59.

كما يوضح الجدول السابق وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الكامنين التحسين المستمر والإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة التشبع المعياري بينهما 0.36، والتي تفسر بوجود دور ذو دلالة معنوية لبعد التحسين المستمر في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، هذه العلاقة تتمثل في الدور المعنوي الموجب للتحسين المستمر في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوغريج.

3.3.6. التحليل التوكيدي لبعد المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:

نلاحظ من خلال الشكل السابق بأن المطابقة مقبولة للبيانات، حيث بينت قيمة التشبعات المعيارية المرتفعة صدق التقارب بين المؤشرات أو العبارات أو المتغيرات الكامنة، فبالنسبة لمؤشر الهيكل التنظيمي نلاحظ أن قيمة التشبعات تنحصر قيمها بين 0.74 و0.84 لتدل على ارتباط العبارات بالمؤشرات التابعة له بشكل قوي من ناحية وكذلك تباين هذه العبارات وعدم تماثلها من ناحية أخرى، فالعبارة (C12) تعتبر الأكثر أهمية في تحديد هذا المؤشر، على اعتبار أن لديها قيمة تشبع مرتفعة مقارنة بالعبارات الأخرى.

أما بالنسبة لمؤشر الانتماء التنظيمي فإن العبارات انحصرت قيم تشبعها بين 0.86 و0.89 لتدل على ارتباط قوي جدا للعبارات بالمؤشر من ناحية وكذلك تباين هذه العبارات وعدم تماثلها من ناحية أخرى، فالعبارة (C23) والتي تعتبر الأكثر أهمية في تحديد هذا المؤشر، على اعتبار أن لديها قيمة تشبع مرتفعة مقارنة بالعبارات الأخرى.

أما بالنسبة لمؤشر التكنولوجيا الحديثة المستخدمة فإن العبارات انحصرت قيم تشبعها بين 0.68 و0.88 لتدل على ارتباط العبارات بالمؤشر بشكل قوي للعبارات بالمؤشر من ناحية وكذلك تباين هذه

العبارات وعدم تماثلها من ناحية أخرى، فالعبارة (C32) تعتبر الأكثر أهمية في تحديد هذا المؤشر. هذه المؤشرات تمثل متغيرهم الكامن أو بالأحرى بعد المناخ التنظيمي تمثيلاً حقيقياً على اعتبار أنهم يرتبطون معه بقيم تشبعات معيارية تقدر ب 0.74 كأكبر قيمة بالنسبة لمؤشر الهيكل التنظيمي و0.73 بالنسبة لمؤشر التكنولوجيا الحديثة المستخدمة، والانتماء التنظيمي بأقل قيمة تشبع قدرت ب 0.61 وهذه التشبعات تفسر بارتباط المؤشرات بمتغيرهم الكامن بعلاقة معنوية، وكذا تباين وعدم تجانس هذه المؤشرات في تمثيل بعد المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال الشكل رقم (05) أيضاً يمكن ملاحظة العلاقة الإيجابية بين متغير المناخ التنظيمي ومتغير الإبداع التنظيمي حيث قدرت ب 0,78 مما يدل على المساهمة الفعالة للمناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريرج.

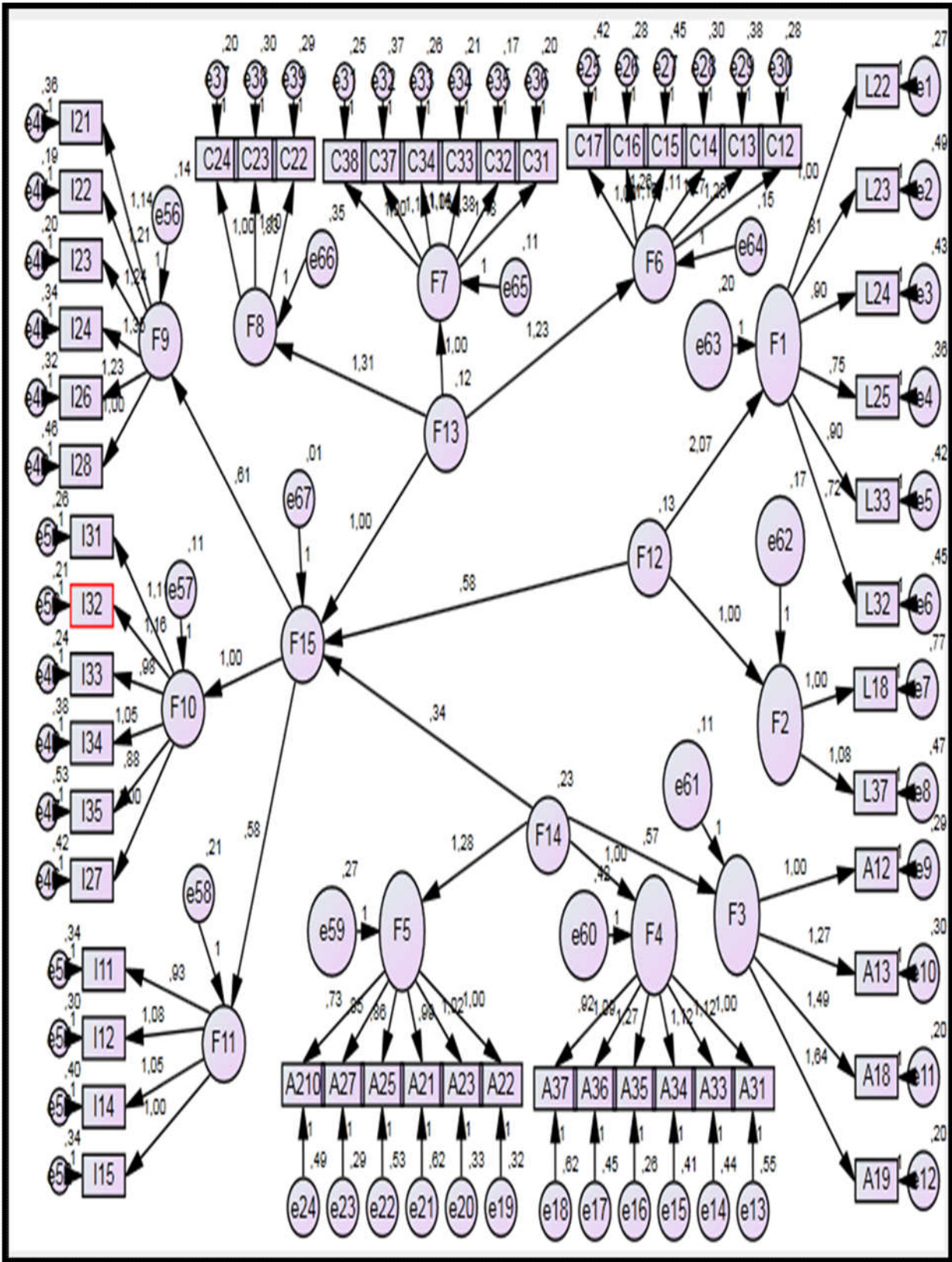
كما يمكن القول أن بعد المناخ التنظيمي له دور الأكبر في تعزيز الإبداع التنظيمي باعتباره له أعلى قيمة ارتباط ب0.78، ثم القيادة الإدارية ب 0.46، وأخيراً التحسين المستمر بأقل ارتباط ب 0.36، هذه القيم تفسر علاقة أبعاد ثقافة الجودة بالإبداع التنظيمي، وكذا تباين وعدم تجانس هذه الأبعاد في تعزيزهم للإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

كخلاصة توصلنا إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير ثقافة الجودة بأبعاده الثلاثة (القيادة الإدارية؛ التحسين المستمر؛ المناخ التنظيمي) والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عمالها، ونصل إلى نقطة جوهرية في التحليل العاملي التوكيدي لعلاقة أبعاد ثقافة الجودة بالإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريرج، والتي تماثل النتائج المتوصل إليها في التحليل الإحصائي (من خلال المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط بيرسون)، باعتبار المناخ التنظيمي هو أكثر مؤشر ممثل لأبعاد ثقافة الجودة، ولديه ارتباط جيد بينه وبين الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

4.3.6. تحليل النموذج الهيكلي المقدر:

لمعرفة ما إذا كان لأبعاد ثقافة الجودة أثر في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، نقوم بتقدير النموذج الهيكلي للعلاقة، والشكل الموالي يوضح النموذج الكامل المتوصل إليه.

الشكل رقم (5-13): تقدير النموذج الهيكلي للعلاقة بين مؤشرات أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Amos 23

5.3.6. تفسير النتائج في ضوء نتائج النموذج الهيكلي المقدر لنموذج أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:

يلاحظ من الشكل السابق والذي يبين جميع التأثيرات الممكنة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإدارية، التحسين المستمر والمناخ التنظيمي) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، صلاحية هذا النموذج على اعتبار أن المعايير الإحصائية أو قيم مؤشرات تطابق النموذج ملائمة، وبالأخص قيمة كاف تربيع المعباري التي اقتربت من الثلاثة (بلغت 2,558) لتدل على تطابق هذا النموذج تماما مع البيانات، كذلك فقيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.951) قريبة جدا من الواحد، ومؤشر جذر متوسط البواقي (RMR) الذي يدل على مطابقة تامة فقيمه تساوي الصفر، ومؤشر رامسي (RMSEA) أقل من 0.08 (بلغت 0.70) لتدل على وجود تطابق مقبول بين النموذج المقدر والبيانات الواقعية الخاصة به، وبالتالي وجود أثر ذو دلالة معنوية لثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات كما يلي:

الجدول رقم (5-54): قيم مؤشرات المطابقة الإجمالية المحسوبة أو التجريبية والنموذجية لنموذج أبعاد ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

المؤشر	الترجمة العربية له	قيمة المؤشر	قيمة المؤشر الدالة على وجود مطابقة
X ²	مربع كاي المعياري	2,558	أقل من 5
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	0.000	كلما كان أصغر كان أفضل
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	0.951	تساوي أو أكبر من 0.95
RMSEA	مؤشر رامسي	0.070	أقل من 0,08

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Amos 23

أما بالنسبة لقيم الآثار المباشرة فتوضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-55): الآثار المباشرة في النموذج الهيكلي المقدر

الأثر	قيمة الأثر	المعنوية
أثر المناخ التنظيمي على الإبداع التنظيمي	1,00	***
أثر القيادة الإدارية على الإبداع التنظيمي	,58	,001
أثر التحسين المستمر على الإبداع التنظيمي	,34	***
*** معنوي عند 5%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Amos 23

من خلال هذا الجدول يظهر لنا وجود أثر لأبعاد ثقافة الجودة (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي) في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك حسب معطيات النموذج الهيكلي المقدر لأثر أبعاد ثقافة الجودة على الإبداع التنظيمي، إذ يظهر بدرجة أولى أثر المناخ التنظيمي على الإبداع التنظيمي بنسبة 100% حيث قدر معامل الانحدار ب1,00، مما يعني أن ارتفاع بعد المناخ

التنظيمي بوحدة واحدة يؤثر على الإبداع التنظيمي ايجابيا بنفس الوحدة، وهو البعد الجوهرى والأكثر تأثيراً على الإبداع التنظيمي وهذا ما يفسره على انه البعد الجوهرى لأبعاد ثقافة الجودة المعزز للإبداع، فالمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة هو مناخ جيد وملائم ويؤثر إيجابيا في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما تسعى إليه الإدارة المعاصرة والذي يعطي الفرص لنمو الطاقات الإبداعية لأنه يعمل كوسيط مركزي بين متطلبات الوظيفة وحاجات العاملين، فالهياكل التنظيمية الحديثة التي تتسم باللامركزية وكذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة التي غيرت الطرق التقليدية وأدت للبحث عن الأساليب الحديثة المسيرة للتطورات العالمية، والتي ساهمت في زيادة حماسهم ودافعيتهم للمزيد من العمل الدؤوب والانجاز كما ينمي اتجاهاتهم الإيجابية نحو المبادرة والإبداع، هذه الظروف الجيدة والملائمة والمحيطه بالعاملين يدعنا نقول أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتحسين البيئة الداخلية أداءهم للعمل، وجعل العاملين يعملون بارتياح وفي جو تنظيمي ملائم ومناسب مما يحسن ويحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وبدرجة ثانية أثر القيادة الإدارية على الإبداع التنظيمي بنسبة 58% حيث قدر معامل الانحدار بـ0,58، مما يعني أن أي زيادة في بعد القيادة الإدارية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي بـ0,58 وحدة، وهذا ما يفسر اثر القيادة الإدارية في توفير متطلبات نجاح فلسفة الجودة، فنجاح المؤسسات اليوم مرتبط بتوليها لقائد ذو سلوك إبداعي يهدف لقيادة العاملين والتأكيد على عوامل تحول نقاط الضعف بالمؤسسة إلى قوة وتعززها من خلال التزامها الإداري، وإشراك العاملين في صناعة القرار، والتواصل الفعال والذي يساهم بناء اتجاهات وتوجيه سلوكيات وهذا كله بهدف تعزيز الإبداع في المؤسسة، وبدرجة ثالثة أثر التحسين المستمر على الإبداع التنظيمي المقدره نسبته بـ 34% حيث قدر معامل الانحدار بـ0,34، أي أن أي ارتفاع للتحسين المستمر بوحدة واحدة يؤثر ويؤدي إلى ارتفاع الإبداع التنظيمي بمقدار 0.34 وحدة، ذلك ما يمكن تفسيره بكون أن التحسين المستمر يقوم على مبدأ مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين، وعلى جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا الى أدنى عامل من خلال تمكينهم ضمن فرق العمل، وتقديم الدورات التكوينية، واستخدام أساليب تحفيزية للعاملين وتشجيعهم على الإبداع والأداء الأفضل، وتكون تلك المحفزات مادية أو معنوية، وهذا ما يؤثر في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

فالقيادة الإدارية والتحسين المستمر يمكن اعتبارهما كمتغيرين وسيطين يتأثرا بصفة مباشرة بثقافة الجودة ويؤثرا بصفة مباشرة كذلك على الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

وعليه يمكن القول أنه توجد تأثير موجب بين أبعاد ثقافة الجودة (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي) والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيكس بـج بوعريـج.

على هذا الأساس يتم تأكيد ما تم التوصل إليه كميا بخصوص الفرضيات الفرعية (الأولى، الثانية، الثالثة)، وتحقق كميا من خلال نمذجة المعادلة البنائية صحة الفرضية الرئيسية البديلة والصدق العملي لنموذج الدراسة للوصول إلى نتيجة أساسية مفادها أنه:

"أن ثقافة الجودة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عمالها"

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لزملائك مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج المتمثل في أبعاد ثقافة الجودة (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي)، يأتي بعدها عرض نتائج الاستبيان الموجه لزملائك المؤسسة من خلال معرفة مدى مساهمة رضا العميل والذي يعتبر البعد الجوهرية المكمل لأبعاد ثقافة الجودة ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

1. التحليل الإحصائي للدراسة:

1.1. صدق وثبات الأداة:

يعتبر اختبار صدق وثبات الاستبيان من الأمور المهمة التي يجب القيام بها قبل الشروع في التحليل الإحصائي لعبارة الاستمارة واختبار الفرضيات، حيث قمنا بإخضاعها على مجموعة من الأساتذة المحكمين للأخذ بنصائحهم وإجراء التعديلات المناسبة كما تناولنا سابقاً، وبعد الاتفاق مع الأستاذ المشرف تحصلنا على الاستبيان النهائي كما هي موضحة في (الملحق رقم 04)؛ كما قمنا أيضاً بقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان بالاعتماد على المقياس المشهور ألفا كرونباخ.

وبعد أن تم القيام بقياس ثبات وصدق أداة الدراسة من خلال معامل (Alpha de Cronbach) يلاحظ من الجدول الموالي أن نسبة معامل الثبات لفقرات الاستبيان كانت أعلى بكثير، حيث بلغت (93.7%)، كما أن معامل الصدق (0.967) مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية جداً.

الجدول رقم (5-56): نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	(ألفا كرونباخ-Alpha de Cronbach)	عدد الفقرات	حجم العينة
0,967	0.937	23	230

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

كما قمنا باختبار صدق وثبات كل متغير وفق ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-57): نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة لكل متغير (معامل ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	(ألفا كرونباخ-Alpha de Cronbach)	عدد الفقرات	متغيرات
0,949	0.902	12	رضا العميل
0,940	0.885	11	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

2.1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

يتضح من الجدول الموالي أن قيمة مستويات الدلالة لمحاو الاستبيان في العينة المدروسة أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي بيانات الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية.

الجدول رقم (5-58): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	Kolmogorov-Smirnov	متغيرات الدراسة
0,65355	3,6032	0,000	0,136	الإبداع التنظيمي
0,67525	3,4341	0,000	0,111	رضا العميل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

2. عرض نتائج التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية الوظيفية للمستجوبين من الزبائن

في هذا القسم نقوم بتحليل المعلومات الشخصية والوظيفية للمستجوبين (الزبائن)، والتي نوردتها كما يلي:

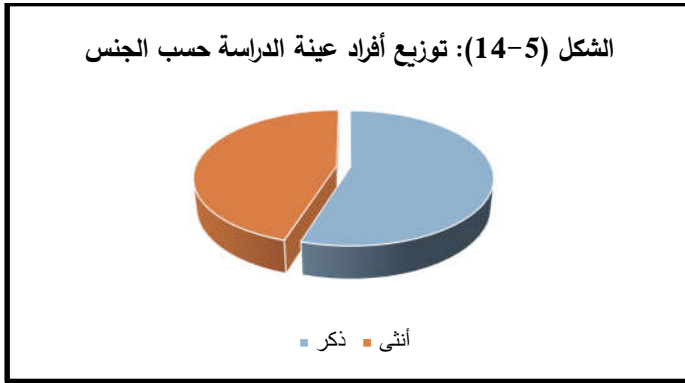
يلي:

1.2. الجنس:

لمعرفة أي صنف من الزبائن المبحوثين يتعامل أكثر مع المؤسسة محل الدراسة، يتم عرض جنس المبحوثين في الجدول التالي:

المبحوثين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-59): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	126	54,78
أنثى	104	45,22
المجموع	230	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

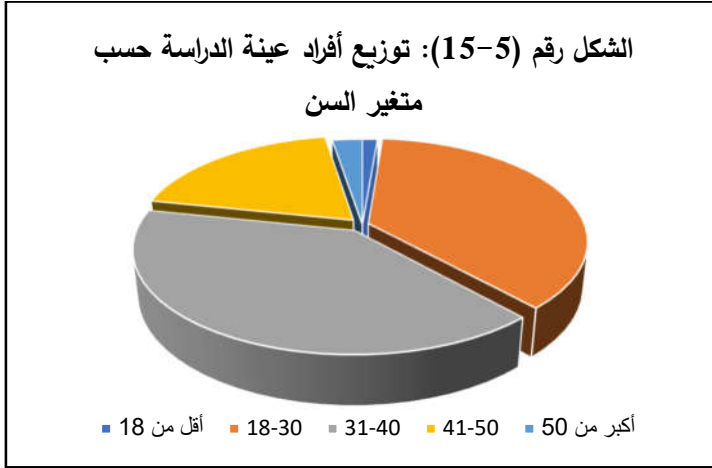
كما ذكرنا سابقا بأن استبيان البحث موجه إلى زبائن مؤسسة كوندور إلكترونيكس بـرج بوعريـريـج ومن خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن نسبة الذكور والإناث في الإجابة على أسئلة الاستبيان ليست بمتباعدة مع وجود غالبية للمستجوبين الذكور الذين يمثلون نسبة (55%) من إجمالي العينة و(45%) بالنسبة للإناث، وهذا ما يفسره كون أن منتجات كوندور إلكترونيكس من اهتمامات كلا الجنسين.

2.2. السن:

أما فيما يخص فئة أعمار المبحوثين، ومع الأخذ بعين الاعتبار أن توزيع الاستمارة كان إلكترونياً، فقد كانت النتائج كما يلي:

فقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (5-60): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 18	3	1,3
18-30	85	37,0
31-40	92	40,0
41-50	44	19,1
أكبر من 50	6	2,6
المجموع	230	100

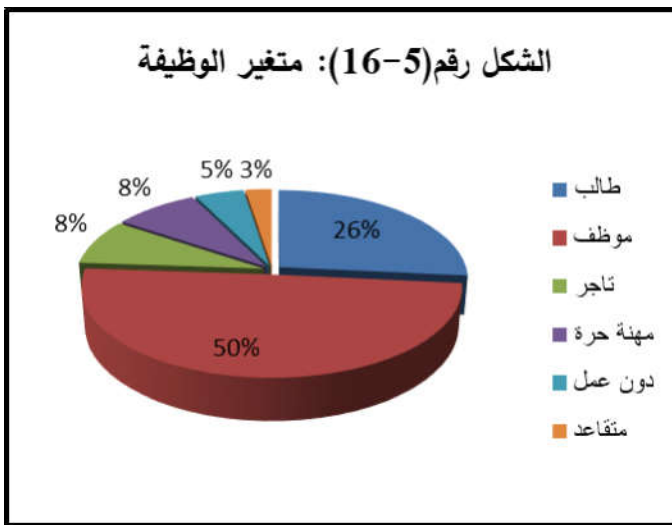
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أكبر فئة عمرية مشاركة في الإجابة على أسئلة الاستبيان هي فئة الشباب حيث (11%) منهم يتراوح سنهم بين 18 و 25 سنة، و(43.4%) منهم تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 وهي أكبر نسبة، كما أن من تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 يمثلون نسبة (34.1%)، وقد يكون هذا راجعا لأن الاستبيان تم توزيع إلكترونيا وبالتالي غابت فئة الأعمار التي تفوق 50 سنة والتي قليلا ما تستخدم الوسائط الإلكترونية مقارنة بالفئة الشابة التي تسير الإلكترونيات وتهتم بها.

3.2. الوظيفة:

يسمح التعرف على وظيفة الزبائن من تحليل تعاملاتهم مع مؤسسة محل الدراسة بحسب أصنافها كما سنوضحه لاحقا، وتتنوع وظائفهم كما يلي:

الجدول رقم (5-61): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
طالب	61	26,5
موظف	114	49,6
تاجر	19	8,3
مهنة حرة	19	8,3
دون عمل	11	4,8
متقاعد	6	2,6
المجموع	230	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

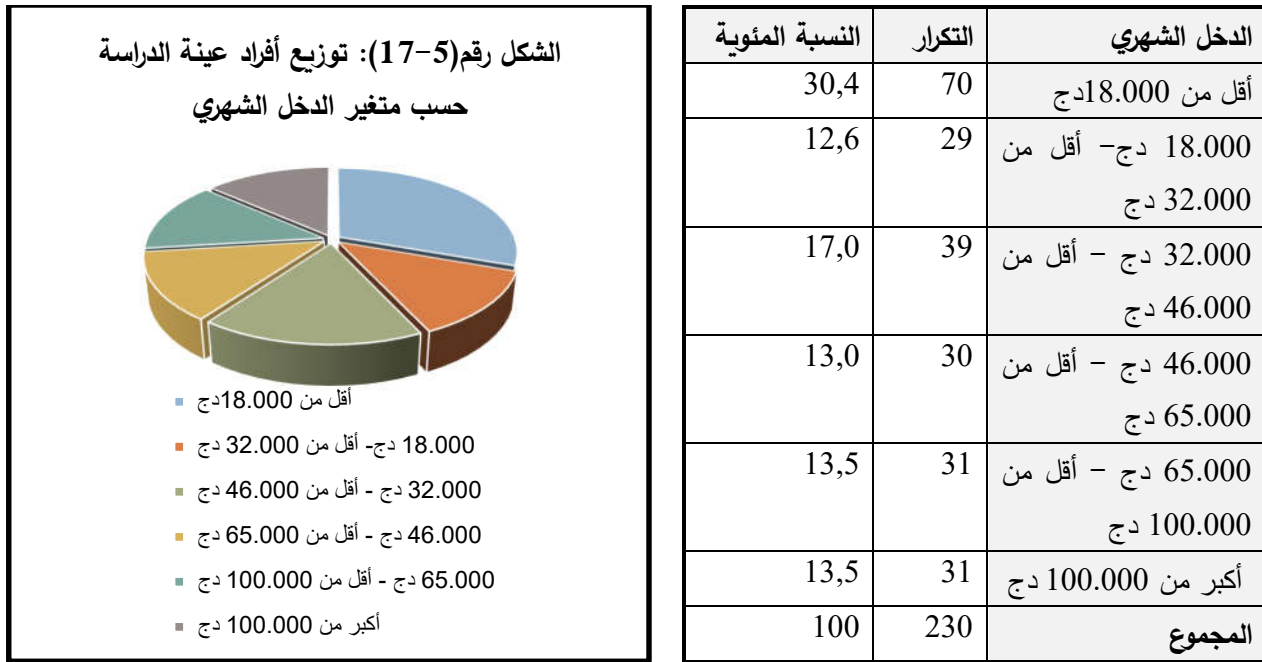
من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أكبر فئة مشاركة في الإجابة الاستبيان من حيث الوظيفة هم الموظفين بنسبة (49.6%)، تليهم نسبة المستجوبين الطلبة بنسبة (26.5%)، تليها فئة الذي

يمتحنون أعمالاً حرة وتجار بنسبة (8.3%) ثم فئة دون عمل والمتقاعدين ب (4.8% و 2.6%) على التوالي، وهذا راجع لكون هتين الفئتين البسيطة المتمثلة في الموظفين والطلبة هم أكثر إستهلاكاً لمنتجات كوندور الإلكترونيكس وذلك من خلال توفير عروض اقتصادية وشراكات البيع بالتقسيط التي تراعي القدرة الشرائية، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة استخدمت إستراتيجية مميزة لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

4.2. الدخل الشهري:

إن الهدف من البحث في دخل الزبائن معرفة الأصناف التي تتعامل معها المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (5-62): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري



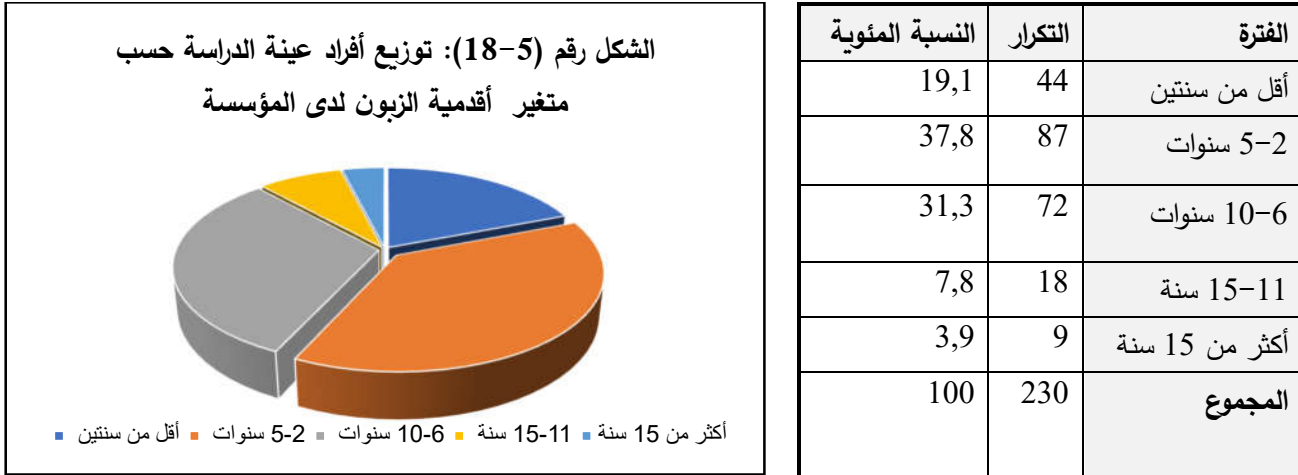
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول أعلاه أن دخول المستجوبين (الزبائن) أتت بنسب متقاربة إلى حد ما بين الخيارات التي تم اقتراحها، حيث أن أكبر نسبة مثلت (30.4%) منهم وهي فئة الدخل أقل من 18.000 دج، تليها فئة 32.000 دج - أقل من 46.000 دج و 18.000 دج - أقل من 32.000 دج بنسب قدرت ب (17%)، و (12.6%)، ثم في الأخير الفئات الثلاث الأخيرة ذات الدخل الأعلى المتراوح بين 46.000 دج إلى أكبر من 100.000 دج متساوية تقريباً قدرت ب (13.5%)، وهذا ما يثبت صحة قول مسؤول الموارد البشرية وسلسلة الإمداد على أن منتجات كوندور إلكترونيكس تراعي القدرة الشرائية لكل شرائح المجتمع من حيث الجودة والسعر مقارنة بالإلكترونيات المستوردة ذات العلامات التجارية العالمية التي تتميز بسعرها الباهض والتي تكون من اهتمامات ذوي الدخل العالي، وعليه فمؤسسة محل الدراسة اجتماعية تسعى لتحقيق الجودة والإبداع في منتجاتها مع مراعاة خصوصيات المجتمع المادية.

5.2. أقدمية الزبون لدى المؤسسة:

كان الهدف من هذا السؤال هو معرفة أقدمية تعامل المستجوبين (الزبائن) مع مؤسستهم، بحيث تمكننا هذه المعلومة من تتبع إجاباتهم واتجاهاتهم حول الجوانب التي دفعتهم للبقاء مع هذا المؤسسة، وهل هي ذات طبيعة علائقية أم غير ذلك، وقد كانت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-63): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير أقدمية الزبون لدى المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن أغلب تعاملات الزبائن مع المؤسسة محل الدراسة تمركزت في فترة أقل من سنتين إلى ما بين ستة وعشرة سنوات حيث تمثل نسبة هذه الفترات مجتمعة (88.2%)، وهو ما يوضح أن معظم الزبائن تربطهم علاقة متوسطة المدى إلى طويلة نسبيا مع مؤسستهم وهذا راجع لكون المؤسسة محل الدراسة حديثة النشأة.

6.2. المنتجات المطلوبة من طرف الزبائن:

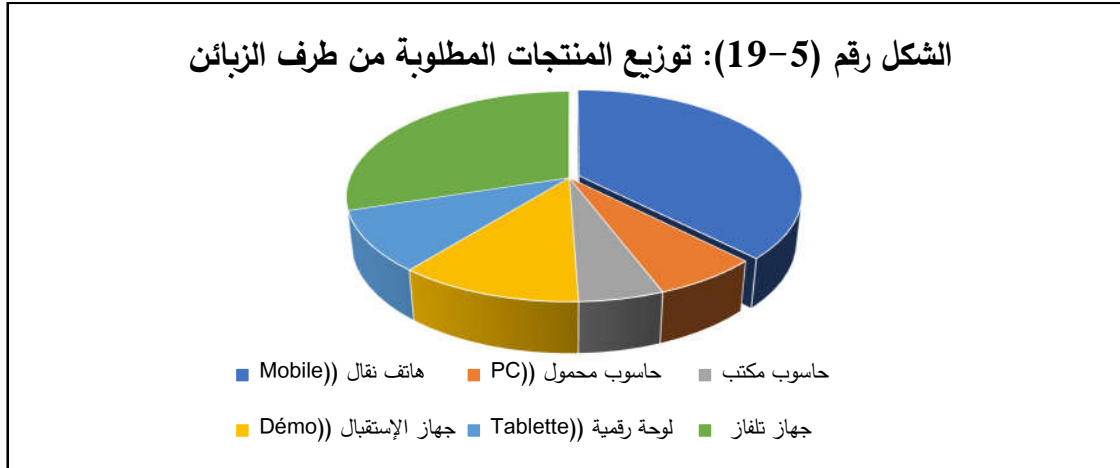
المؤسسة محل الدراسة تمتلك منتجات إلكترونية متعددة، والجدول التالي يوضح أكثر المنتجات شراء من طرف الزبائن:

الجدول رقم (5-64): توزيع المنتجات المطلوبة من طرف الزبائن

السلعة المشتراة	التكرار	النسبة المئوية
هاتف نقال (Mobile)	166	69.5
حاسوب محمول (PC)	29	12.1
حاسوب مكتب	23	9.6
جهاز الإستقبال (Démo)	50	20.9
لوحة رقمية (Tablette)	41	17.1
جهاز تلفاز	132	55.2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول السابق أن "جهاز الهاتف النقال" احتل المرتبة الأولى من حيث اعتباره المنتج الأول الذي اختار على أساسه المستجوبون (الزبائن) بنسبة قدرت ب 69.5%، يليه "جهاز تلفاز" التي تكرر بنسبة 55.2% وهذا ما نلاحظه من خلال سعي المؤسسة في مجال الالكترونيات بصفة عامة والهاتف النقال والتلفاز بصفة خاصة لتوفر فيهما ميزة الجودة والسعر وضمان البيع وما بعد البيع بحيث تسعى المؤسسة لتطويرهما وتحقيق الإبداع في برمجياتهما وهذا ما تم التوصل إليه خلال دراستنا الاستطلاعية، يليها جهاز الاستقبال واللوحة الرقمية وحاسوب (المحمول والمكتب) بنسب تراوحت بين 20.9% و 9.6%.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

7.2. الميزة التي تحفز الزبائن لشراء منتجات كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج:

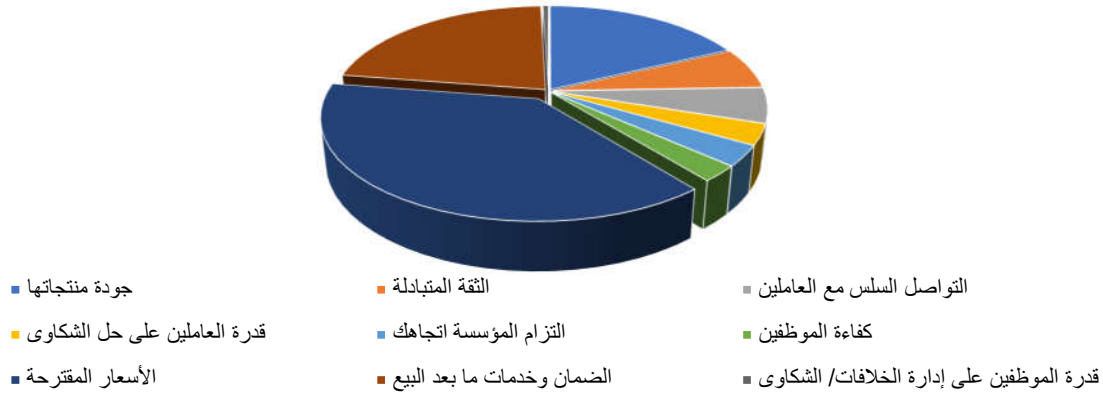
تمتاز منتجات المؤسسة محل الدراسة بالعديد من المميزات وسنتطرق لأهمها فيما يلي:

الجدول رقم (5-65): توزيع الميزة المحفزة لشراء منتجات المؤسسة

الجانب المحفز	التكرار	النسبة المئوية
جودة منتجاتها	77	32.4
الثقة المتبادلة	28	11.8
التواصل السلس مع العاملين	24	10.1
قدرة العاملين على حل الشكاوى	14	5.9
التزام المؤسسة اتجاهك	14	5.9
كفاءة الموظفين	11	4.6
الأسعار المقترحة	165	69.3
الضمان وخدمات ما بعد البيع	95	39.9
قدرة الموظفين على إدارة الخلافات/ الشكاوى	2	0.8%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

الشكل رقم (5-20): توزيع الميزة المحفزة لشراء منتجات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من خلال إجابات المستجوبين (الزبائن) حول الميزة التي تحفزك لشراء منتجات المؤسسة محل الدراسة، كانت "الأسعار المقترحة" أكثر سبب تم اختياره من قبل المستجوبين يحفزهم للعودة إلى نفس المؤسسة وذلك بنسبة (69.3%)، تليها الضمان وخدمات ما بعد البيع بنسبة قدرت ب (39.9%) وهذه الميزة تعتبر معززة لثقة بينهم وكذلك كونها محلية مما يسهل عليها التواصل والجهد والوقت، كما أنهم قاموا باختيار "جودة منتجاتها" بنسبة مرتفعة كذلك تمثلت في (32.4%)، وهذا ما يؤكد على أن مؤسسة كوندور تقدم منتجات ذات جودة وسعر معقول مما جعل أغلبية الزبائن ذوي الدخل المتوسط وكذلك المرتفع يتعاملون معها وهذه الميزتين جعلتها في مركز تنافسي محلياً ودولياً، كما اختار المستجوبون "الثقة المتبادلة" بنسبة (28%) و"التواصل السلس مع الموظفين" بنسبة (24%) وكذلك "التزام المؤسسة" و"قدرتها على حل الشكاوي" بنفس النسبة المقدرة ب (5.9%) كمعايير محفزة باعتبارهم أهم ثلاث ميزات يتم بها معرفة رضا العميل حول خدمة وجودة منتجاتهم المقدمة، يلي هذه النسب ميزة "كفاءة الموظفين" والذي تم اختياره من قبل (4.6%)، وضمن الميزة الأقل نسبة من حيث اعتبارها محفزة لتعامل مع منتجات هذي المؤسسة هي "قدرة الموظفين على إدارة الشكاوي" والتي لا بد من تعزيز هذه الميزتين التي فالاستماع للعميل أمر جد مهم بالنسبة للمؤسسات الفعالة فحصولها على التغذية المرتدة يكون من خلال الإنصات لهم واتخاذ مواقف تستجيب وتتجاوب مع شكاويهم، مما يزيد من فرص تعمق العلاقات معهم وجعل الأمور أكثر إيجابية وتفاعلية معهم.

3. التحليل الوصفي لاتجاهات المستجوبين من الزبائن حول متغيرات الدراسة

1.3. اتجاهات المستجوبين حول رضا العميل

فيما يلي سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين (الزبائن) حول متغير رضا العميل وهو أحد الأبعاد المحورية لثقافة الجودة، من خلال تحليل عبارات كل مؤشر من مؤشرات والمتمثلة في الثقة، الالتزام، الاتصال، وتجدر الإشارة إلى أنه عند توزيع الاستمارة الالكترونية، عمدت الطالبة إلى عدم ذكر عناوين المؤشرات، واكتفيت بوضع العبارات في قالب واحد أي من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (12) حتى

تتفادى أن يتحيز المستجوبون لبُعد معين دون آخر، وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (5-66): تقييم المستجوبين (الزبائن) حول رضا العميل

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات رضا العميل
مؤشر الالتزام			
مرتفع	0,929	3,49	1. يلتزم العاملون بواجباتهم تجاهك.
مرتفع	0,917	3,44	2. تقي المؤسسة بعودها لك باستمرار.
مرتفع	0,928	3,60	3. تقدم لك خدمات حسب طلبك.
مرتفع	0,932	3,45	4. تحاول المؤسسة تلبية احتياجاتك باستمرار.
مرتفع	0,848	3,56	5. تسعى المؤسسة للاحتفاظ بزبائننا من خلال تلبية طلباتهم المتجددة.
مرتفع	0,9108	3,508	المتوسط الحسابي للمؤشر الالتزام
مؤشر الثقة			
مرتفع	1,001	3,51	1. تثق بالخدمات والمنتجات التي تقدمها لك مؤسستك.
متوسط	1,062	3,38	2. تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات تتناسب مع احتياجاتك.
مرتفع	0,972	3,57	3. يقدم لك العاملون معلومات حول جودة المنتجات والخدمات.
مرتفع	1,001	3,52	4. تتميز المؤسسة بالإبداع والجودة في منتجاتها.
مرتفع	1,009	3,495	المتوسط الحسابي للمؤشر الثقة
مؤشر الاتصال			
متوسط	1,045	3,37	1. يمكنك الوصول والتواصل بكل سهولة مع العاملين في المؤسسة.
متوسط	1,039	3,11	2. تتيح لك المؤسسة المجال لإبداء رأيك ومقترحاتك حول منتجاتها وخدماتها.
متوسط	0,989	3,20	3. تتلقى المؤسسة شكاويك وتعمل على حلها.
متوسط	1,024	3,226	المتوسط الحسابي للمؤشر الاتصال
مرتفع	0,675	3,43	المتوسط الحسابي العام لبعد رضا العميل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من الجدول السابق، يتضح أن اتجاهات المستجوبين (الزبائن) كانت مرتفعة فيما يخص بعد رضا العميل، وقد تراوحت القيم بين (3.11 و3.60)، وقد ساهمت العبارة رقم (03) في رفع قيمة هذا البعد (تقدم لك خدمات حسب طلبك) خاصة من حيث السعر والجودة وهذا ما بينته إجاباتهم في اعتبارهم أهم محفزين للتعامل مع منتوجات المؤسسة، كما ساهمت العبارات (08، 05، 09، 06) التي تتراوح المتوسطات الحسابية لديها بين (3.57، و3.51) في تعزيز هذا البعد كذلك والتي تعبر على سعي المؤسسة للاحتفاظ بزبائننا من خلال تلبية طلباتهم وتقديم معلومات حول جودة المنتجات والخدمات مما يعزز الثقة بينهما بشكل كبير، وكذلك تليها العبارات (01، 04، 02، 06) الأقل تمثيل والتي تركزت حول مؤشر الالتزام بمتوسطات حسابية مقارنة تراوحت بين (3.49، 3.38)، والتي تدل على عدم وجود التزام دائم في تلبية حاجات زبائننا باستمرار والوفاء بعودها لهم دائماً؛ أما العبارات التي كانت السبب في تخفيض قيمة هذا البعد فتتمثل في

عبارات مؤشر الاتصال، حيث كانت قيم متوسطاتها على التوالي (3.11، 3.20، 3.37) المتمثلة في إتاحة المؤسسة المجال لإبداء رأيك ومقترحاتك حول منتجاتها وخدماتها وتلقي الشكاوي والعمل عليها، وهذا راجع لكون المؤسسة لا يمكن أن تراعي كل الشكاوي ولكن تسعى لإيجاد حلول لها، وهذا ما صرح به مدير الوحدة خلال مقابلتنا له من خلال البدء في تطبيق استخدام الرقم الأخضر الخاص بالمؤسسة والذي يسهر عليه فريق لدراسة الاتصال بهدف تقديم الخدمة، وكذلك السعي من خلال الشبكات الاجتماعية التواصلية لمعالجة أكبر قدر من الشكاوي، وهذه كلها تعتبر إستراتيجيات هادفة تخدم المؤسسة على المدى البعيد وتعزز الاتصال بالإفصاح المتبادل وتقاسم الأسرار فهو عبارة عن حوار تفاعلي يحدث بين المؤسسة وزبائنها خلال مرحلة ما قبل البيع، البيع، الاستهلاك وما بعد البيع، وبالتالي فإن الاتصال الفعال بين المؤسسة وزبائنها يمنحهم معلومات أكثر عن مبادراتها وأنشطتها وجعل النظام مفتوح وبالتالي تحقيق الأفضل والأجود لزبائنها والذي يزيد من الالتزام والثقة بمؤسستهم، وعليه فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.22) بانحراف معياري قيمته (1.02)، وللتعمق أكثر في مؤشرات رضا العميل قمنا بإعداد الجدول أدناه:

الجدول رقم (5-67): نتائج تقييم المستجوبين (الزبائن) لبعد رضا العميل وفقا لمؤشراته

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد رضا العميل
مرتفع	0,9108	3,508	الالتزام
مرتفع	1,009	3,495	الثقة
متوسط	1,024	3,226	الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

حيث تحصل الالتزام على أعلى متوسط حسابي من بين الأبعاد الثلاثة المشكلة لرضا العميل مع الزبون بمتوسط حسابي قيمته (3.50) وبأقل انحراف معياري (0.910)، ويعكس هذا البعد قدرة المؤسسة محل الدراسة على تقديم خدمات تتماشى مع متطلبات الزبائن، والاستفسار عن حاجاتهم باستمرار وطلباتهم المتجددة، فالمؤسسات التي تتبنى أساليب حديثة تسعى إلى الانتقال للبحث عن التزامهم حيث يرون أن الرضا يلبي احتياجات الزبائن في المدى القصير ولكن التزام الزبون يتطلب علاقة طويلة الأمد معهم ويخلق الولاء، من جهة أخرى فالزبائن الراضون يشعرون بالسعادة ولكن يبقون مستقلين عن المؤسسة لكن الزبائن الملتزمين يميلون إلى تطوير علاقة التعاون مع المؤسسة ويكونون مخلصين لها، كما أنهم يكونون علاقة متبادلة معها من خلال تقاسم قيمة المؤسسة والدعم والرغبة في البقاء؛ أما البعد الذي احتل المرتبة الثانية فهو الثقة بمتوسط حسابي مرتفع نوعاً ما ساهم كذلك في رفع قيمة البعد الإجمالي حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.49) أما انحرافه المعياري فقد بلغ (1.00)، بحيث تعتبر الثقة مكون أساسي لرضا العميل، فالثقة هي بحد ذاتها معيار لمعرفة مدى رضا العميل على خدمات ومنتجات المؤسسة، فكلما تعززت الثقة زاد الولاء والانتماء بينهما؛ أما مؤشر الاتصال فقد حضي بالترتيب الأخير من بين هذه الأبعاد بمتوسط حسابي متوسط قدره (3.22) وهو أقرب إلى الحد الأدنى لمجال المستوى المرتفع (الذي هو محصور بين 3.40 و 4.20)، كما نلاحظ تشتتاً في إجابات المستجوبين حول هذا البعد حيث بلغت أكبر قيمة الانحراف

المعياري (1.02)، حيث وافق المستجوبون بمستوى المتوسط على حصولهم على معلومات دقيقة وموثوقة من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى سهولة تواصلهم مع عمال المؤسسة، والعمل على حل الشكاوي المقدمة من طرف زبائنهم؛ فالتواصل المنتظم والمفتوح وذو اتجاهين ينقل اهتمام المؤسسة برفاهية الزبون، وحتى تتمكن من القيام بذلك يجب أن تمتلك هيكلًا تنظيميًا يشجع ويسير ذلك، كما ينبغي عليها تطوير أنظمة حوافز للموظفين لتشجيع ومكافأة التواصل الثنائي الاتجاه، بالإضافة إلى إنشاء فرق متعددة الوظائف لخدمة الزبائن وتعزيز استمرارية الخدمة والتواصل معهم، فالاتصالات المفتوحة تؤدي إلى الثقة، والثقة تؤدي إلى الالتزام وبالتالي تحقيق رضا العميل الذي من خلاله يعزز الإبداع في جودة المنتجات والخدمات.

2.3. اتجاهات المستجوبين حول الإبداع التنظيمي:

الجدول رقم (5-68): تقييم المستجوبين (الزبائن) حول الإبداع التنظيمي بالمؤسسة

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الإبداع التنظيمي بالمؤسسة
مرتفع	0,937	3,55	1. تعرض المؤسسة خدمات تتوافق مع متطلبات وحاجات ورغبات وتوقعات زبائنهم
مرتفع	0,904	3,53	2. تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لعلاقتها بزبائنهم.
متوسط	0,947	3,40	3. للمؤسسة القدرة على التعامل مع مشاكل زبائنهم بإيجابية.
مرتفع	0,965	3,47	4. استطاعت المؤسسة الإبداع من خلال تحقيق رضا زبائنهم عن طريق التحسين المستمر لجودة خدماتها.
متوسط	1,105	3,37	5. تعد المؤسسة السباقة دوماً في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة في تقديم خدماتها للزبون.
متوسط	1,086	3,34	6. تتفوق المؤسسة بإملاكها أفكار إبداعية تعزز جودة خدماتها ومنتجاتها.
متوسط	0,985	3,38	7. تتميز المؤسسة بتقديم خدمات ذات مستويات أداء وكفاءة عالية.
متوسط	1,013	3,33	8. تتفوق المؤسسة عن منافسيها بسرعة الاستجابة في تقديم الخدمة للزبون.
مرتفع	0,889	3,98	9. كسب ثقة الزبون يتطلب من المؤسسة التخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة أو الرديئة
مرتفع	0,833	4,11	10. تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وأرباحها.
مرتفع	0,821	4,17	11. يؤدي استقطاب الكوادر الكفأة واعتماد الأساليب التقنية الحديثة إلى رفع كفاءة الخدمة وتحسينها.
مرتفع	0,653	3,603	المتوسط الحسابي العام للإبداع التنظيمي في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

بهدف التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي لدى زبائن مؤسسة كوندور إلكترونيكس بـرج بوعريـريـج، تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات الإبداع التنظيمي، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال ما يلي:

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإبداع التنظيمي في المؤسسة يقدر بـ 3,6032 بأقل انحراف معياري قدر بـ 0,6535، وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. ومن خلال النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين (الزبائن) عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة:

حلت العبارتين (10، 11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متقارب قدر بـ (4.17، 4.11)، وهذا يعني أن درجة موافقة المستجوبين (الزبائن) على هذه العبارة مرتفعة، ما يدل على أن زبائن المؤسسة يرون أن اعتماد الأساليب التقنية الحديثة تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة مما أدى إلى زيادة المبيعات وهذا ما يثبت أن المؤسسة تستخدم تقنيات تكنولوجية حديثة المسيرة للتطورات العالمية وهذا ما تم إثباته في تحليلنا للمقابلات وتحليلات إجابات العمال سابقاً.

حلت العبارة (09) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.98)، وهذا يعني أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة مرتفعة كذلك، ما يدل على أن مستوى الثقة لدى الزبائن يتمثل في التخلص من الخدمات ذات المستوى الضعيف، فالزبون يعد معيار أساسي يقاس به نجاح المؤسسة من خلال رؤيته وتعامله مع منتوجات وإبداء رأيه حولها.

وحلت العبارات (01، 02، 04) في المراتب الوسطى بمتوسطات حسابية قدرت على التوالي بـ (3.53، 3.47)، وهذا يعني أن درجة موافقة المستجوبين (الزبائن) مرتفعة نوعاً ما مقارنة بمتوسطات العبارات الأخرى، وهو ما يدل كذلك على أن المؤسسة تعرض خدمات تتوافق مع متطلبات وحاجات ورغبات زبائنهم، كما استطاعت تحقيق الإبداع من خلال تحقيق رضا زبائنهم عن طريق التحسين المستمر لجودة خدماتها وعلاقتها بزبائنهم، وهو ما يوافق على أن التحسين المستمر بعد أساسي لا بد من استمراره وانتهاجه كأسلوب معزز للإبداع والتميز في ظل البيئة التي تتسم بالتنافسية.

وفي الأخير حلت العبارات التالية (03، 07، 05، 06، 08) بأقل متوسطات حسابية تراوحت بين (3.40 إلى 3.33) حسب مقياس ليكرت للفئة الثالثة المتوسطة والتي تتراوح قيمها ما بين (2.61 - 3.40)، هذا ما يدل على أن المستجوبين (الزبائن) يرون بأن المؤسسة ليس لديها القدرة الكافية لتعامل مع مشاكل زبائنهم بإيجابية، كما أنها تتميز بتحسين خدمات ولكن ليس بمستوى أداء وكفاءة عالية، كما أنها تستخدم التقنيات والأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات ولكن لا تعتبر السبابة دوماً وهذا من خلال مقارنتها بالسوق الإلكتروني في الوقت الحالي والذي يتميز بالذكاء الصناعي في منتوجاتهم، وأخيراً تم اتفاقهم حول نقطة أساسية لا بد أن تسعى المؤسسة إلى إيجاد حل لها وهيا رؤيتهم بعدم تفوق المؤسسة في امتلاك أفكار إبداعية تعزز جودة خدماتها ومنتوجاتها وهذا ما يؤكد على صحة وصدق إجابات العمال حول

امتلاكهم أفكار إبداعية ولكن سياسة المؤسسة لا تؤخذ بها، وبالتالي لا بد من تعزيز هذه النقطة الجوهرية والتي بها تحقق المؤسسة خطوة جد مهمة في المدى البعيد وتغيير ثقافتها التقليدية إلى تطبيق ثقافة الجودة وبها يتعزز الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة.

نستنتج من تحليل النتائج السابقة أن الإبداع التنظيمي في المؤسسة من وجهة نظر أغلبية زبائنها، أنه مرتفع نوعاً ما، حيث يرون أن المؤسسة تسعى لتحسين جودة خدماتها لتكون حسب توقعات زبائنها وكسب ثقتهم، من خلال اعتماد أساليب تقنية حديثة وهذا ما يدل على أنها تنتهج كل الأساليب والاستراتيجيات المعززة للإبداع والتميز، ولكن كذلك حسب تحليل إجاباتهم توصلنا إلى أنهم يرونها مازالت لم تصل إلى المستوى الذي يطمحون إليه، وتتمثل في نقاط مهمة أهمها تعزيز الأفكار الإبداعية والأخذ بها والعمل عليها وهذا هو سر تفوق اليابانيين في صناعتهم الحديثة، ففكرة اليوم إبداع للغد فالمؤسسة الناجحة هي التي تتميز بالتغيير والثبات ومقاومة التغيير هما سبب تراجع العديد من المؤسسات بشكل عام والصناعية بشكل خاص.

4. العلاقة بين رضا العميل والإبداع التنظيمي:

قصد معرفة العلاقة بين رضا العميل والإبداع التنظيمي، ارتأينا دراسة قوة واتجاه علاقة هذين المتغيرين ببعضهما البعض.

الجدول رقم (5-69): الارتباط بين رضا العميل والإبداع التنظيمي

		رضا العميل	الإبداع التنظيمي
رضا العميل	Corrélation de Pearson	1	,760**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	230	230
الإبداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,760**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	230	230

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

وعليه بالاعتماد على نتائج الجدول السابق، يتضح وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين رضا العميل والإبداع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان قيمة ($0,760^{**}$) وهو ارتباط موجب وقوي عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا ما يدل على أن رضا العميل في عينة الدراسة يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريبرج؛ فكسب رضا العميل الخارجي يتوقف على درجة انتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي؛ من أجل تفجير قدراتهم الإبداعية سواء في منتج أو خدمة والتي تزيد من رضا العميل وتحقق توقعاته حول جودة الخدمات والمنتجات المقدمة لهم.

5. اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي لدى زبائن مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوغريج تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية

لاختبار صحة هذه الفرضية يمكن توضيح تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية، والتي تتمثل في الجنس؛ السن؛ الوظيفة؛ الدخل الشهري؛ مدة التعامل مع المؤسسة. على مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY- ANOVA)، وبعد إجراء هذا الاختبار تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (5-70): اختبار فروق على مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي لدى زبائن مؤسسة

كوندور إلكترونيكس برج بوغريج - تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات الشخصية والوظيفية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	الفروق
اختبار الفروق في مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية الجنس							
رضا العميل	بين المجموعات	595	1	595	,897	,344	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	151,145	228	,663			
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	,011	1	,011	,023	,879	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	112,146	228	,492			
اختبار الفروق في مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية السن							
رضا العميل	بين المجموعات	4,176	4	1,044	1,592	,177	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	147,564	225	,656			
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	2,420	4	,605	1,240	,295	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	109,738	225	,488			
اختبار الفروق في مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية الوظيفة							
رضا العميل	بين المجموعات	1,137	5	,227	,338	,889	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	150,603	224	,672			
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	1,221	5	,244	,493	,781	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	110,937	224	,495			
اختبار الفروق في مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية الدخل							
رضا العميل	بين المجموعات	5,381	5	1,076	1,691	,138	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	136,859	224	,637			
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	,113	5	,023	,048	,999	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	101,315	224	,471			
اختبار الفروق في مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية المدة الزبون							
رضا	بين المجموعات	4,956	4	1,239	1,899	,111	لا توجد فروق

العميل	داخل المجموعات	146,784	225	,652	فروق
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	2,267	4	,567	لا توجد
	داخل المجموعات	109,891	225	,488	فروق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

1.5. متغير الجنس:

الظاهر من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحديد مستوى رضا العميل وكذا مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير الجنس، وذلك ما يتبين من القيم الاحتمالية المقابلة لاختبار Ficher والتي تفوق جميعها مستوى المعنوية المحدد أو 5%، إذ حددت ب: 0,897 بالنسبة لرضا العميل، 0.023 بالنسبة للإبداع التنظيمي، كما أن مستوى المعنوية الذي يقدر ب0,344 و0,879 أكبر من 0.05، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة حول رضا العميل والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وهذا راجع لكون رضا العملاء يمكن قياسه بغض النظر عن جنس العميل فكلاهما وجهة نظرهما تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

2.5. متغير السن:

يتضح من الجدول السابق؛ أن مستوى الدلالة (Sig) كانت غير معنوية، والتي قدرت ب 0.17، 0.29 على مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير السن، تفسر النتائج السابقة بأن مستوى الرضا والإبداع لا يتأثر بالتغير الحاصل في السن فكل الفئات العمرية من اهتماماتها منتوجات كوندور المتنوعة سواء للفئة الشابة أو الكهولية وتلبية متطلباتها وتوقعاتها يزيد من رضاهم على جودة خدماتها وبالتالي تعزيز الإبداع التنظيمي.

3.5. متغير الوظيفة:

يوضح الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة حول رضا العميل والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث يظهر من خلال الجدول أن قيمة F وهي داله إحصائيا، كما أن مستوى المعنوية الذي يقدر ب 0.312 أكبر من 0.05، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة حول رضا العميل والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة، أي أن جميع المستويات الوظيفية والمهنية لديها رضا معزز للإبداع عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

4.5. متغير الدخل الشهري:

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة المعنوية (Sig) لمتغير المستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي، والتي قدرت على التوالي ب 0.13 و0.99، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية ب0.05، هذا ما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي في المؤسسة لدى

أفراد العينة تعزى إلى متغير الدخل الشهري، وهذا يفسره كون منتوجات كوندور إلكترونيكس تسعى لتقديم الأفضل في جودة خدماتها بسعر معقول يستطيع الزبون ذو الدخل المتوسط أو المرتفع شرائه مما يحقق رضاه الذي يعزز الإبداع في المؤسسة.

5.5. متغير مدة الزبون:

يوضح الجدول رقم(5-70) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة حول مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث يظهر من خلال الجدول أن مستوى المعنوية الذي يقدر ب 0.11 و0.32 أكبر من 0.05، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة تعزى لمتغير مدة الزبون، أي أن جميع المستجوبين (الزبائن) الذين يتعاملون مع هذه المؤسسة سواء القدماء أو الجدد ليس بينهم فروقات.

6. استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في قياس أثر رضا العميل على الإبداع التنظيمي في

مؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر زبائنها

1.6. رضا العميل

كما سبق التطرق إليه سابقا فإن الإبداع التنظيمي يتضمن (13) عبارة يمكن من خلالها تمثيل هذا المتغير كما هي موضحة سابقا، وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي واتباع نفس المنهجية السابقة، توصلنا إلى النتائج التالية:

1.1.6. فحص قابلية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي: للتأكد من وجود ارتباطات بين العبارات المشاهدة نقوم بالاختبارات التالية:

أ- مصفوفة الارتباط: من مصفوفة الارتباط يمكن ملاحظة وجود ارتباط قوي ومعنوي (عند مستوى معنوية 5%) بين عبارات المناخ التنظيمي، حيث يتجاوز عتبة 62% مما يسمح بإمكانية دمج العبارات في عامل مستخرج مفسر لسلوك رضا العميل.

الجدول رقم (5-71): مصفوفة الارتباط لبعد رضا العميل

Matrice de corrélation ^a						
		S2	S6	S7	S11	S12
Corrélation	S2	1,000	,544	,486	,490	,625
	S6	,544	1,000	,496	,517	,566
	S7	,486	,496	1,000	,538	,423
	S11	,490	,517	,538	1,000	,551
	S12	,625	,566	,423	,551	1,000
Signification (unilatéral)	S2		,000	,000	,000	,000
	S6	,000		,000	,000	,000
	S7	,000	,000		,000	,000
	S11	,000	,000	,000		,000
	S12	,000	,000	,000	,000	

a. Déterminant = ,145

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

- ب-المحدد: يدل محدد مصفوفة الارتباط والمقدر ب 145، وهي قيمة تختلف جوهريا على 0 (أعلى من 0,00001) على عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).
- ج- اختبار برتليت **Bartlett's test of sphericity**: يشير اختبار Bartlett's المعنوي إحصائيا عن اختلاف مصفوفة الارتباطات عن مصفوفة الوحدة.

الجدول رقم (5-72): اختباري KMO و Bartlett's لبعده رضا العميل

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,837
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	437,853
	Ddl	10
	Signification	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

- د- اختبار كايزر - ماير - أولكين **Test KMO**: حسب نتائج الجدول رقم (5-72)، يتبين أن قيمة **Test KMO** بلغت 0.837 وحسب محك كايزر فإنها جيدة جدا، أي حجم العينة كاف للقيام بالتحليل العاملي.
- هـ- مقياس كفاية التعيين: **MSA** يختبر كفاية مستوى الارتباط بين كل عبارة والعبارات الأخرى في مصفوفة الارتباط لإجراء التحليل العاملي، ويشترط أن يكون أكبر من 0.5، وتدل نتائج مقياس **MSA** الموضحة في الجدول رقم (5-73) على أن ارتباط كل عبارة بالعبارات الأخرى كاف لإجراء التحليل العاملي لأن كل قيم **MSA** أكبر من 0.85.

الجدول رقم (5-73): نتائج مقياس MSA لبعده رضا العميل

	S2	S6		S7	S11	S12
MSA	,851 ^a	,871 ^a		,912 ^a	,862 ^a	,911 ^a

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

- 2.1.6. استخراج وتسمية العوامل:** بعد التأكد من وجود ارتباطات معنوية بين العبارات وكفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي في المرحلة الأولى، نقوم خلال هذه المرحلة باستخراج وتسمية العوامل التي تمر عبر ثلاث خطوات:

- أ- **طريقة استخراج العوامل:** تم استعمال طريقة المكونات الأساسية على افتراض أن مصفوفة التباينات خالية من التباينات الخاصة أو الأخطاء، أي أنها كلها تباينات مشتركة، وهذه الطريقة تعمل على اختزال المتغيرات الموجودة إلى عوامل محدودة.

الجدول رقم (5-74): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة لبعده رضا العميل انطلاقا من عباراته

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,097	61,935	61,935	3,097	61,935	61,935

Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

بالنظر إلى الجدول السابق والخاص بقيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقاً من العبارات المستخدمة، وباستخدام محك كايزر يمكن استنتاج أنه بالنسبة لعبارات رضا العميل تم استخراج محور واحد (عامل كامن) يفسر ما مقداره 61,935% من التباين المشترك للعبارات المدرجة، حيث قدرت القيمة الذاتية للمحور بـ 3,097 مما يعني أن العامل المستخرج يفسر بأكثر من 3 مرات أفضل مما يمكن لمتغير واحد تفسيره.

ب- محك تحديد العوامل المستخرجة: تم استخدام محك كايزر في هذه الدراسة المبني على الجذر الكامن أكبر من 1 وهو الأكثر استعمالاً بحيث يحقق شروط الدقة في استخراج العوامل، بحيث يكون متوسط قيم الشيوخ أكبر من 0.6 في حالة العينات الكبيرة وفي دراستنا يساوي 0.619، وبذلك يمكن الاعتماد على محك كايزر في استخراج العوامل، ونتأجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-75): جودة تمثيل العوامل المستخرجة لبعده رضا العميل

	Initiales	Extraction
S2	1,000	,645
S6	1,000	,632
S7	1,000	,546
S11	1,000	,618
S12	1,000	,656

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

ج- تسمية العوامل المستخرجة: باستعمال طريقة المكونات الأساسية وحسب ما هو مبين في الجدول (الخاص بمكونات العوامل المستخرجة انطلاقاً من العبارات المستخدمة)، تم استخراج عامل كامن يتكون من العبارات التالية: (S2، S6، S7، S11، S12)، وهي مجموعة العبارات التي تربط بين الالتزام والثقة والاتصال عبارات المعبرة عن رضا العميل، حيث يمكن تسميته بمؤشر رضا العميل ونرمز له بالرمز: (F1).

الجدول رقم (5-76): العوامل المستخرجة (مصفوفة النمط) لبعده رضا العميل

Matrice de forme ^a	
	Composante
	1
S2	,933
S6	,690
S7	,843
S11	,820
S12	,852

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

2.6. الإبداع التنظيمي:

كما سبق التطرق إليه سابقا فإن الإبداع التنظيمي يتضمن (13) عبارة يمكن من خلالها تمثيل هذا البعد، وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي واتباع نفس المنهجية السابقة، توصلنا إلى النتائج التالية:

1.2.6. فحص قابلية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي: للتأكد من وجود ارتباطات بين العبارات

المشاهدة نقوم بالاختبارات التالية:

أ- مصفوفة الارتباط: من مصفوفة الارتباط يمكن ملاحظة وجود ارتباط قوي ومعنوي (عند مستوى معنوية 5%) بين عبارات المناخ التنظيمي، حيث يتجاوز عتبة 73% مما يسمح بإمكانية دمج العبارات في عامل مستخرج مفسر لسلوك الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (5-77): مصفوفة الارتباط لبعد الإبداع التنظيمي

Matrice de corrélation ^a									
		I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11
Corrélation	I4	1,000	,567	,572	,568	,532	,256	,276	,176
	I5	,567	1,000	,735	,621	,587	,177	,267	,263
	I6	,572	,735	1,000	,699	,621	,239	,256	,253
	I7	,568	,621	,699	1,000	,634	,154	,294	,244
	I8	,532	,587	,621	,634	1,000	,163	,193	,262
	I9	,256	,177	,239	,154	,163	1,000	,534	,568
	I10	,276	,267	,256	,294	,193	,534	1,000	,667
	I11	,176	,263	,253	,244	,262	,568	,667	1,000
Signification (unilatéral)	I4		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	I5	,000		,000	,000	,000	,004	,000	,000
	I6	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	I7	,000	,000	,000		,000	,010	,000	,000
	I8	,000	,000	,000	,000		,007	,002	,000
	I9	,000	,004	,000	,010	,007		,000	,000
	I10	,000	,000	,000	,000	,002	,000		,000
	I11	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Déterminant = ,019

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

ب- المحدد: يدل محدد مصفوفة الارتباط والمقدر بـ 0,019 وهي قيمة تختلف جوهريا على 0 (أعلى من 0,00001) على عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).

ج- اختبار برتليت **Bartlett's test of sphericity**: يشير اختبار Bartlett's المعنوي إحصائيا عن اختلاف مصفوفة الارتباطات عن مصفوفة الوحدة.

الجدول رقم (5-78): اختباري KMO و Bartlett's لبعد الإبداع التنظيمي

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,825	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	899,103
	Ddl	28
	Signification	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

د- اختبار كايزر - ماير- أولكين Test KMO: حسب نتائج الجدول رقم (5-78)، يتبين أن قيمة Test KMO بلغت 0.825 وحسب محك كايزر فإنها جيدة جدا، أي حجم العينة كاف للقيام بالتحليل العاملي.

هـ- مقياس كفاية التعيين: MSA يختبر كفاية مستوى الارتباط بين كل عبارة والعبارات الأخرى في مصفوفة الارتباط لإجراء التحليل العاملي، ويشترط أن يكون أكبر من 0.5، وتدل نتائج مقياس MSA الموضحة في الجدول رقم (5-79) على أن ارتباط كل عبارة بالعبارات الأخرى كاف لإجراء التحليل العاملي لأن كل قيم MSA أكبر من 0.70.

الجدول رقم (5-79): نتائج مقياس MSA لبعده الإبداع التنظيمي

	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11
MSA	,882	,861	,836	,865	,882	,764	,739	,700

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

1.2.6. استخراج وتسمية العوامل: بعد التأكد من وجود ارتباطات معنوية بين العبارات وكفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي في المرحلة الأولى، نقوم خلال هذه المرحلة باستخراج وتسمية العوامل التي تمر عبر ثلاث خطوات:

أ- طريقة استخراج العوامل: تم استعمال طريقة المكونات الأساسية على افتراض أن مصفوفة التباينات خالية من التباينات الخاصة أو الأخطاء، أي أنها كلها تباينات مشتركة، وهذه الطريقة تعمل على اختزال المتغيرات الموجودة إلى عوامل محدودة.

الجدول رقم (5-80): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة لبعده الإبداع التنظيمي انطلاقا من عباراته

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements ^a
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	3,169	52,825	52,825	3,169	52,825	52,825	3,048
2	1,261	21,022	73,847	1,261	21,022	73,847	1,828

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

بالنظر إلى الجدول رقم (5-80) والخاص بقيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من العبارات المستخدمة، وباستخدام محك كايزر (الذي يشترط تجاوز القيم الذاتية عتبة 1) يمكن استخراج محورين (عاملين كامنين) يفسرون ما مقداره 73,847% من التباين المشترك للعبارات المدرجة، حيث قدرت القيمة الذاتية للمحور الأول بـ 3,169 مما يعني أن العامل المستخرج يفسر بأكثر من 3 مرات أفضل مما يمكن لمتغير واحد تفسيره، كذلك فالقيمة الذاتية للمحور الثاني تقدر بـ 1,261 مما يعني مقدرة العامل الكامن في التفسير تقريبا مرة واحدة بتفسير المتغير الواحد.

ب- محك تحديد العوامل المستخرجة: تم استخدام محك كايزر في هذه الدراسة المبني على الجذر الكامن أكبر من 1 وهو الأكثر استعمالا بحيث يحقق شروط الدقة في استخراج العوامل، بحيث يكون متوسط قيم الشيوخ أكبر من 0.6 في حالة العينات الكبيرة وفي دراستنا يساوي 0.705، وبذلك يمكن الاعتماد على

محك كايزر في استخراج العوامل، ونتأجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-81): جودة تمثيل العوامل المستخرجة لبعء الإبداع التنظيمي

	Initiales	Extraction
I4	1,000	,591
I5	1,000	,719
I6	1,000	,770
I7	1,000	,725
I8	1,000	,658
I9	1,000	,672
I10	1,000	,744
I11	1,000	,767

المصدر: من إءاء الطالبه بالاعءاء على مءراءات SPSS26

ج- تسمية العوامل المستخرجة: باءعمال طرقة المكونات الأساسية وحسب ما هو مبين في الجدول (الخاص بمكونات العوامل المستخرجة انطلاقا من العبارات المستخدمة)، تم اسءراء اسءراء من بباءات الجدول رقم (5-81) عاملين كامنين يمكن اعءارهما كمؤءراء لقياس الإبداع التنظيمي في المؤسسه محل الءراءه، حيث يضم كل مؤءر العبارات الآآله:

- المؤءر الأول: ونرمز له بالرمز (F2) ويضم العبارات (I4، I5، I6، I7، I8) وهي مءموعة العبارات الآي تربط بمدى قءرة المؤسسه على الآوصل إلى ءءمة أو مءء ءءءء بءكل كلي وكامل عن سابقه من إءاءاء بءهآ تكون ذو أداء وكفاءه عالية تعمل على آءقبق مزة آنافسبه وققرة نوعبه في السوق، بءهآ يمكن تسمية هذا المؤءر بالإبداع الءءري (الشامل).
- المؤءر الآني: ونرمز له بالرمز (F3)، ويضم العبارات (I9، I10، I11) وهي مءموعة العبارات الآي تربط بمدى قءرة المؤسسه بالآوصل إلى مءء ءءءء بءكل آءرهب عن طربق الآهسبناآ والإضافاآ المآآآله الآي يتم إءآالها على المءآآآ المآءآله والآي آؤءي إلى آءقبق الإبداع الءءري بءهآ يمكن تسمية هذا المؤءر بالإبداع الآهسبني (آءرهب).

الجدول رقم (5-82): العوامل المستخرجة (مصفوفة النمط) لبعء الإبداع التنظيمي

Matrice de forme ^a		
	Composante	
	1	2
I6	,894	
I5	,879	
I7	,865	
I4	,750	
I8	,704	
I9		,902
I10		,843
I11		,834

المصدر: من إءاء الطالبه بالاعءاء على مءراءات SPSS26

7. استخدام التحليل العائلي التوكيدي في استخراج (عوامل) أبعاد رضا العميل والإبداع التنظيمي من

وجهة نظر زبائن مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج

إن التحليل العائلي التوكيدي هو الحلقة الأخيرة من التحليل العائلي، حيث سيتم فيها إثبات صحة نتائج التحليل العائلي الاستكشافي مع إضافة بعض التعديلات للخروج بالنموذج النهائي الذي يشرح لنا العلاقة بين المؤشرات المتوصل إليها وهذا باستخدام برنامج Amos23.

بناء على نتائج التحليل العائلي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية فإن موضوع الدراسة تضمن استخراج مجموعة من العوامل النظرية والتي يمكن إدراجها على النحو التالي:

- العامل الأول بعد رضا العميل: ونرمز له بالرمز (F1)، حيث تم استخراج عامل كامن يمكن اعتباره كمؤشر لقياس بعد رضا العميل، ويضم العبارات (S12، S11، S7، S6، S2).

- العامل الثاني بعد الإبداع التنظيمي: حيث تم استخراج عاملين كامنين يمكن اعتبارهما كمؤشرين لقياس الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

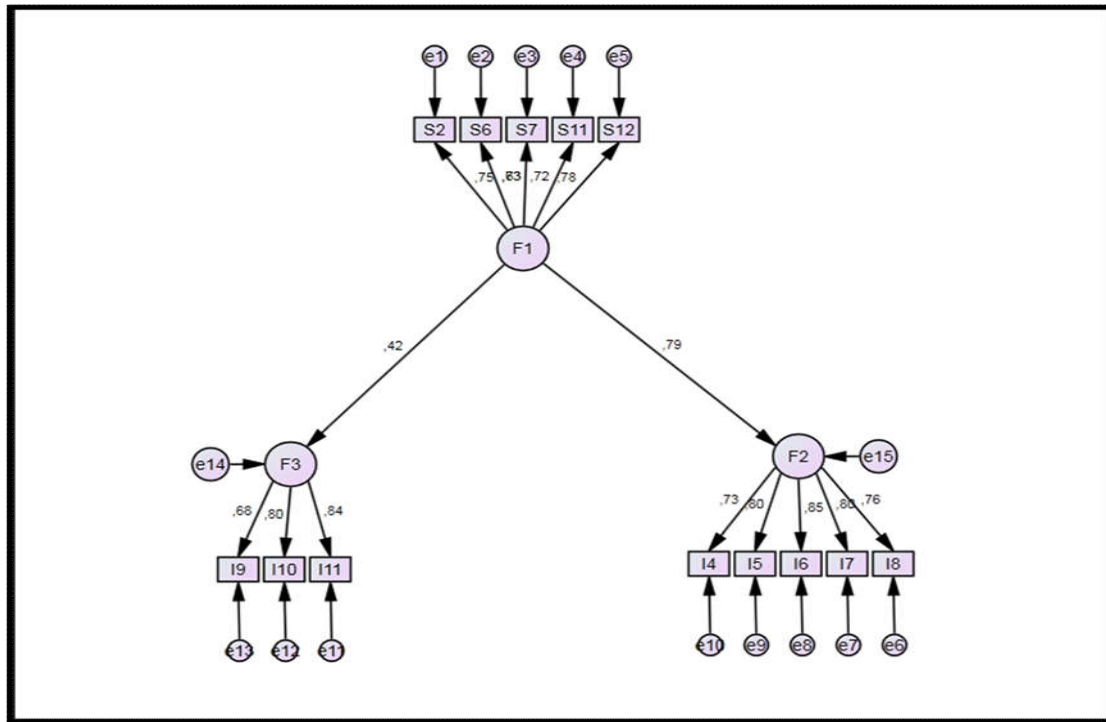
• المؤشر الأول: ونرمز له بالرمز (F2) ويضم العبارات (I8، I7، I6، I5، I4).

• المؤشر الثاني: ونرمز له بالرمز (F3)، ويضم العبارات (I11، I10، I9).

إن العوامل المستخرجة لا يمكن بأي حال من الأحوال معرفة جودة تمثيلها النظري والعملي إلا عند إخضاعها إلى التحليل العائلي التوكيدي، كما أن دراسة العلاقة الرابطة بين مختلف هذه العوامل يستوجب الاستعانة بنماذج المعدلات الهيكلية التي نحاول التطرق إليها في هذه الجزئية.

الشكل رقم (5-21): النموذج الهيكلي المقترح للعلاقة بين رضا العميل والإبداع التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos 23

1.7. التحليل التوكيدي لبعء رضا العميل وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:

يظهر جليا من الشكل السابق المطابقة مقبولة للبيانات، حيث بينت قيمة التشبعات المعيارية المرتفعة صدق التقارب بين المؤشرات أو العبارات أو المتغيرات الكامنة، فبالنسبة لبعء رضا العميل نلاحظ أن قيمة التشبعات تتحصر قيمها بين 0.72 و 0.83 لتدل على ارتباط العبارات بالمؤشرات التابعة له بشكل قوي، كما تدل أيضا على تقارب أهمية عبارات هذا المؤشر بشكل عام رغم الأهمية الظاهرة للعبارات (S6) في تحليل بعء رضا العميل على اعتبار أن لديها قيم تشبعات مرتفعة مقارنة بالعبارات الأخرى، أما بالنسبة لبعء الإبداع التنظيمي فيتمثل في مؤشرين:

بالنسبة لمؤشر الإبداع الجذري (الشامل) (F2) فإن كل العبارات انحصرت قيم تشبعها بين 0.73 و 0.86 لتدل على ارتباط قوي وأهمية أكبر للعبارات (17) المتمثلة في (تتفوق المؤسسة بامتلاكها أفكار إبداعية تعزز جودة خدماتها ومنتجاتها) في تحديد هذا المؤشر.

أما مؤشر الإبداع التدريجي (التحسيني) (F3) فإن ثلاث عبارات انحصرت قيم تشبعها كذلك بين 0.68 و 0.84، لتدل على ارتباط قوي وأهمية كبيرة للعبارات (I11) المتمثلة في (تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وأرباحها)، في تحديد هذا المؤشر.

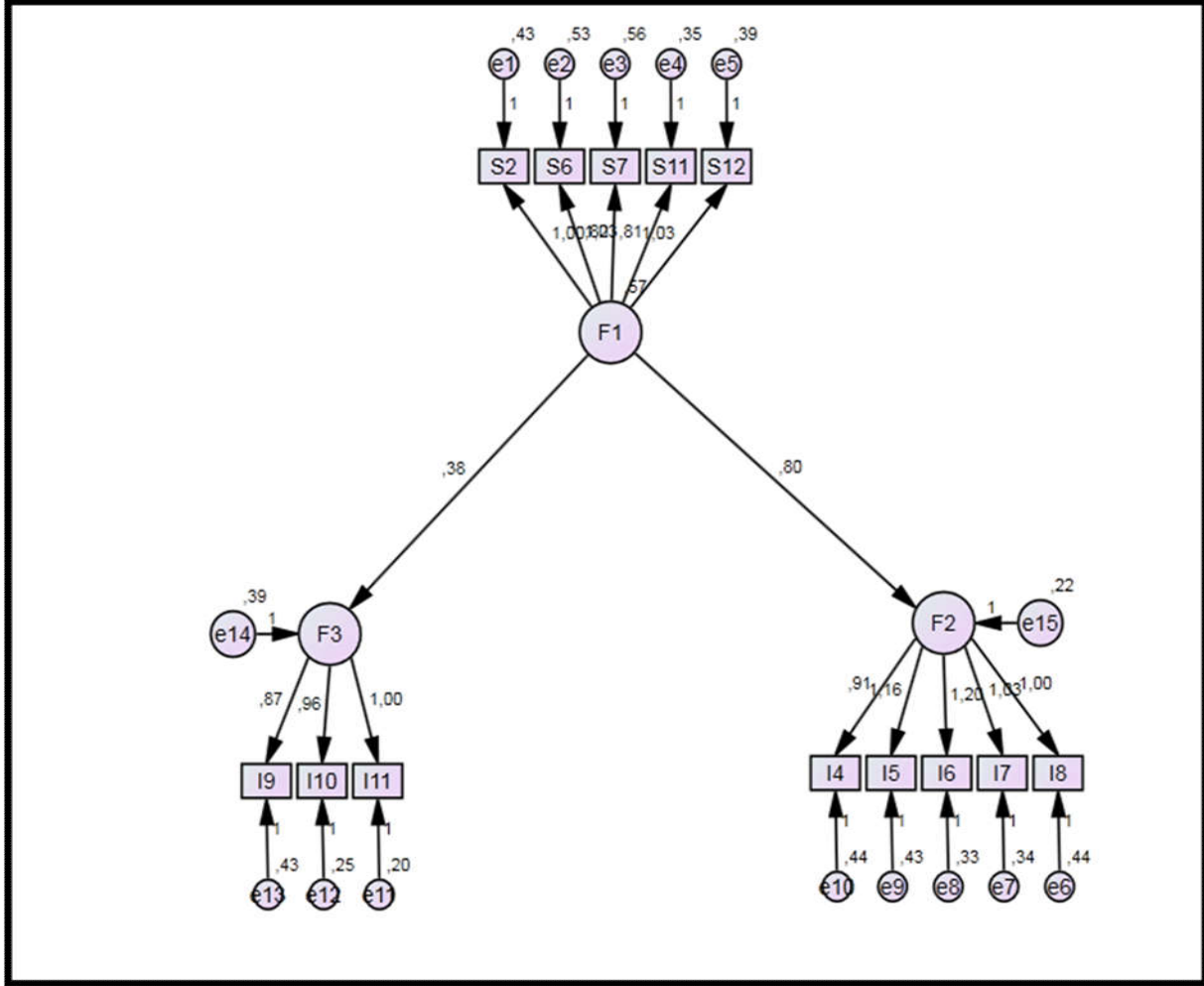
هذين المؤشرين يمثلان متغيرهما الكامن أو بالأحرى الإبداع التنظيمي تمثيلاً حقيقياً على اعتبار أنهما يرتبطان معه بقيم تشبعات معيارية تقدر ب 0.79 بالنسبة لمؤشر الأول و 0.42 للمؤشر الثاني، هذه التشبعات تفسر بارتباط هذين المؤشرين بمتغيرهما بعلاقة معنوية قوية، وكذا تغاير وعدم تجانس هذين المؤشرين في تمثيل متغير الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة (كل بعء يعبر عن جزء يجب أن يكون في المتغير الكامن)، وأيضاً الأهمية الأكبر لمؤشر الإبداع الجذري (الشامل) في تمثيل المتغير الكامن. من خلال الشكل رقم (5-21) أيضاً يمكن ملاحظة العلاقة الإيجابية بين متغير رضا العميل و متغير الإبداع التنظيمي بمؤشره؛ الإبداع الجذري (الشامل) والإبداع التدريجي (التحسيني) مما يدل على المساهمة الفعالة لرضا العميل في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج، وهذا ما يدل أن رضا العميل له ارتباط موجب قوي بين الإبداع الجذري وذلك راجع لكون الزبون دائماً ما يسعى إلى البحث على خدمات ومنتجات جديدة بالكامل من خلال طرح أفكار إبداعية في ذلك، وكذلك تطوير تكنولوجيات جديدة، وذلك يكون من خلال استخدام المؤسسة استراتيجيات تقوم على برامج ومشاريع واسعة ومدروسة تحتاج إلى إمكانيات كبيرة من الإدارة العليا لمؤسسة محل الدراسة، وهذا كله يكون من خلال الأسلوب المنتهج الذي تمشي على خطاه المؤسسة والمتمثل في تحسين مستوى جودة الخدمة والعلاقات مع الزبائن والتي بها تصل إلى ما يطمح إليه الزبون من خلال إجاباته حول العبارات الممثلة لهذه العلاقة التكاملية فالإبداع التدريجي من خلال خلق ثقافة التحسين المستمر لدى العاملين واستعمال التحسين كوسيلة للتكيف مع رغبات الزبون المتغيرة هو بداية تمهيد وانطلاق للإبداع الجذري الذي يحقق رضا العملاء.

كخلاصة، توصلنا إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير رضا العميل والإبداع التنظيمي ببعديها في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها.

2.7. تحليل النموذج الهيكلي المقدر:

لمعرفة ما إذا كان لبعده رضا العميل أثر في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، نقوم بتقدير النموذج الهيكلي للعلاقة، والشكل الموالي يوضح النموذج الكامل المتوصل إليه:

الشكل رقم (5-22): تقدير النموذج الهيكلي للعلاقة بين رضا العميل والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos 23

يلاحظ من الشكل أعلاه والذي يبين جميع التأثيرات الممكنة بين المتغير المستقل (رضا العميل) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، وأيضاً من خلال قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات المبينة في الجدول الموالي، يمكن استنتاج ما يلي:

- بلغت قيمة كاف تربيع المعياري (2,165)، وهذه القيمة أقل من 5 مما يدل على مطابقة النموذج للبيانات مطابقة كبيرة؛
- أخذ مؤشر جذر متوسط البواقي قيمة قريبة من الصفر وهذا يدل على مطابقة عالية.
- أخذ مؤشر المطابقة المقارن قيمة قريبة من 1 وهذا ما يدل أيضاً على جودة المطابقة العالية لهذا النموذج.

- بلغت قيمة مؤشر رامسي 0,071 وهي أقل من 0,08 مما يعني وجود ابتعاد ضئيل للنموذج الذي تمثله البيانات عن النموذج الافتراضي أو النظري.

كل هذه المؤشرات تبين صلاحية هذا النموذج، لتدل على وجود تطابق مقبول بين النموذج المقدر والبيانات الواقعية الخاصة به، وبالتالي وجود أثر ذو دلالة معنوية لرضا العميل في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. أما بالنسبة لقيم الآثار المباشرة فتوضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-83): الآثار المباشرة في النموذج الهيكلي المقدر

الأثر	قيمة الأثر	المعنوية
أثر رضا العميل على الإبداع الجذري (الشامل)	0,80	***
أثر رضا العميل على الإبداع التدريجي (التحسيني)	0,38	,001
*** معنوي عند 5%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Amos 23

من خلال هذا الجدول أعلاه، يظهر لنا وجود أثر لرضا العميل في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك حسب معطيات النموذج الهيكلي المقدر لأثر رضا العميل على الإبداع التنظيمي، إذ يظهر بدرجة أولى أثر رضا العمل على الإبداع الجذري (الشامل) بنسبة 80 % حيث قدر معامل الانحدار بـ 0,80، مما يعني أن ارتفاع بعد رضا العميل بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع الإبداع الجذري (الشامل) بـ 0,80 وحدة، وهو البعد الجوهري والأكثر تأثيراً باعتباره وسيط مركزي وهذا ما يفسره على أنا العامل الأكثر تأثيراً على رضا العميل هو مستوى جودة الخدمة والمنتج المقدم وذلك من خلال التوجه نحو العميل ودراسة احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية والسعي لإرضائه، وجعل المنظمة مسيرة ومنقادة وفقاً لاحتياجاته ورغباته المتجددة والمتغيرة من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة وأفكار إبداعية والتي تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي وتزيد من ولاء وانتماء وثقة الزبائن بهذه المؤسسة.

وبدرجة ثانية أثر رضا العميل على الإبداع التدريجي (التحسيني) بنسبة 38% حيث قدر معامل الانحدار بـ 0,38، مما يعني أن أي زيادة في بعد رضا العميل بوحدة واحدة يؤثر على الإبداع التدريجي (التحسيني) ايجابياً بـ 0,38 وحدة، فرضا العميل يؤثر على الإبداع التحسيني فهو يعد حافزاً وهدفاً جوهرياً تسعى المؤسسة إليه من خلال البحث باستمرار في كيفية تطوير المنتجات والعمليات الداخلية والاعتماد على الإبداع في ذلك، ويتوجب على المؤسسة هنا البحث باستمرار في المجالات الواجب تحسينها، من خلق ثقافة التحسين المستمر لدى العاملين واستعمال التحسين كوسيلة للتكيف مع رغبات الزبون المتغيرة فنجاح المؤسسة مرهون بمدى الرضا المتحقق لدى العميل وهذا الأخير (الرضا) يعتمد على فعالية أدائها والذي يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة كذلك.

وعليه يمكن القول أن رضا العميل أكثر تأثيراً بالإبداع التنظيمي الجذري (الشامل) كون العميل يبحث عن الجودة والتميز والإبداع ولكن لكي يصل إلى هذا المستوى لا بد أن ينطلق من التحسين المستمر

المتواصل في المنتجات والخدمات خاصة أن العملاء في الوقت الحاضر غير متسامحين كثيراً فيما يتعلق بالجودة والخدمة الرديئة، وهم على استعداد لتحويل اتجاهاتهم إلى المنظمات التي تقدم خدمات أفضل وجودة أعلى، ويعني ذلك أنه يجب على هذه المؤسسات أن تكون على معرفة وعلم بأن مخرجاتها التي تنتجها جيدة من وجهة نظر العميل ومن ثم البحث عن الاستراتيجيات التي يتوقعها ويطمح إليها في جودة المنتج والخدمة.

فالمؤسسة التي تطبق ثقافة الجودة تقوم على إدارة تركز على العملاء، من خلال توفير قيادة إدارية فعالة وانتهاج أساليب التحسين المستمر وتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل التشاركي لتحقيق الهدف الجوهري وهو رضا العميل والذي يساهم بدوره في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

وعليه يمكن القول أنه توجد تأثير موجب بين رضا العميل والإبداع التنظيمي لدى زبائن مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريرج.

وعلى هذا الأساس يتم تأكيد ما تم التوصل إليه كمياً بخصوص الفرضية الفرعية الرابعة وتتحقق كمياً من خلال نمذجة المعادلة البنائية صحة الفرضية الرئيسية البديلة والصدق العاملي لنموذج الدراسة للوصول إلى نتيجة أساسية مفادها أنه:

"أن ثقافة الجودة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها".

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها في جداول ومعالجتها إحصائياً وتحليلها كمياً وكيفياً، سنعرض خلاصة النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة الموسومة ب:

"ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية. دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريرج".

1.1. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

تمثلت الفرضية الفرعية الأولى في "تساهم القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر عمالها".

بعد التحليل الكمي والكيفي لبعد القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريرج، الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة الذي يشمل 202 عامل، وذلك باستخدام برنامج (Nvivo 12) لتحليل المقابلة، والبرنامج الإحصائي (SPSS 26) لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، وكذلك برنامج (Amos) لتحليل العوامل الاستكشافية والتوكيدية لنموذج الدراسة، توصلنا إلى ما يلي:

- معظم مسؤولي المؤسسة محل الدراسة يرون أن القيادة الإدارية هي المركز الرئيسي لتطور المؤسسات وديمومة سيرورتها والتي تشكل العمود الفقري لهذا القطاع، من خلال إدراج نظام قائم على مشاركة جميع العاملين من أدنى عامل إلى أعلاه في إبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة وبناء إستراتيجية مشتركة مبنية على أسس ومبادئ قائمة على الشفافية والعدل من خلال توفير بيئة عمل جيدة التي تؤدي إلى التقليل من المقاومة ضد التغيير، كما أكدوا على أن الاتصال فعال ودائم ومشترك بين جميع العاملين في كل المستويات، كم أن انتقال المعلومات أفقية وعمودية فكافة الاتجاهات بكل وسائلها بين جميع العاملين أدى بالمؤسسة إلى التطور والرقي والازدهار، فالقيادة الإدارية راشدة والمبنية على مشاركة العمال والموظفين جميعاً بكل شأن يتعزز فيها الإبداع التنظيمي.

- العاملون في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من القيادة الإدارية بمؤشراتها (التزام الإدارة العليا، المشاركة في اتخاذ القرارات، التواصل الفعال) حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي ب(3.70) بانحراف معياري (0.556)، بحيث قدر أعلى متوسط حسابي لمؤشر التزام الإدارة العليا من بين المؤشرات الثلاثة المشكلة لبعد القيادة الإدارية بمتوسط حسابي قيمته (3.74) وبأقل انحراف معياري (0.886).

- العاملون في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي بمستوياته الثلاثة، حيث قدر المتوسط الحسابي ب(3.76) وبانحراف معياري (0,8516)، بحيث قدر أعلى متوسط حسابي ب(3.80) بالنسبة للإبداع على مستوى الفرد، يليه الإبداع على مستوى الجماعة بمتوسط حسابي قدر ب(3.71)، و(3.57) بالنسبة للإبداع على مستوى المؤسسة.

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مؤشرات القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة (التزام الإدارة العليا، المشاركة في اتخاذ القرارات، التواصل الفعال) وتعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب (0.71) بمستوى دلالة أقل من 0.05، أي أن هناك ارتباط قوي في العلاقة الارتباطية بنسبة 71%، وهذا ما يدل على أن القيادة الإدارية تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة.
- من خلال تحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي توصلنا كذلك إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الكامنين القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة التشعب المعياري بينهما 0.46، والتي تفسر بوجود دور ذو دلالة معنوية لبعد القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، هذه العلاقة تتمثل في الدور المعنوي الموجب للقيادة الإدارية في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج.
- كذلك توصلنا من خلال استخدام التحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي إلى أنه يوجد أثر القيادة الإدارية على الإبداع التنظيمي بنسبة 58% حيث قدرت العلاقة الانحدارية ب 0.58، مما يعني أن أي زيادة في بعد القيادة الإدارية ب واحدة يؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي ب 0.58.
- **الفرضية الفرعية الأولى:**

- بناء على ما تقدم من عرض وتحليل ومناقشة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى المتعلقة ب: "تساهم القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر عمالها".
- نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت وأن القيادة الإدارية تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج.

2.1. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

- تمثلت الفرضية الفرعية الثانية في "يساهم التحسن المستمر في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر عمالها".
- بعد التحليل الكمي والكيفي لبعد التحسين المستمر ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج، وباستخدام نفس الأساليب المطبقة سابقاً توصلنا إلى ما يلي:
- معظم مسؤولين المؤسسة محل الدراسة يتفوقون على أن التحسين المستمر يقوم على التغيير التدريجي للأفضل، من خلال تقديم دورات تكوينية لكل العمال، وتمكينهم من خلال بناء فرق العمل، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً وهذا بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
 - تتبنى المؤسسة محل الدراسة مفهوم التحسين المستمر بعد من أبعاد ثقافة الجودة، وتبين ذلك من خلال تحليل اتجاهات المستجوبين (العمال) حولها والتي كانت جميعها إيجابية بمستوى مرتفع نوعاً ما قدر ب 3.51 وانحراف المعياري ب 0.572، حيث احتلت مؤشر التكوين ب 3.71 المرتبة الأولى يليها بعد التمكين من خلال بناء فرق العمل 3.63 أخيراً ب 3.13 بأقل متوسط حسابي لمؤشر التحفيز، حيث

وافقوا على أن مؤسستهم تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من خلال تقديم دورات تكوينية وتمكينهم من خلال تمكينهم وإشراكهم في فرق العمل، ولكن التحفيز لم يصل لما يطمح إليه العاملون سواء المادي أو المعنوي، بالرغم من أنها إيجابية إلا أن هذا البعد أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى.

- يوجد ارتباط طردي قوي بين التحسين المستمر والإبداع التنظيمي وهذا ما يؤكد معامل بيرسون 0.732 بنسبة 73.2%، وما وضحته كذلك نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي بحيث تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الكامنين، إذ بلغت قيمة التشعب المعياري بينهما 0.36، والتي تفسر بوجود دور ذو دلالة معنوية لبعده التحسين المستمر في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فالتحسين المستمر يعد عامل معزز ومشجع للإبداع، لأن الإبداع أصبح في المؤسسات الصناعية اليوم هو المشكل الأكبر في الصناعة لأنه هو جوهر نجاح المؤسسة، فالتحسين المستمر التدريجي هو تحصيل حاصل للإبداع في المؤسسة من خلال تراكماته التدريجية التي تكون في محصلة من الأفكار التي تولد الإبداع على المدى البعيد.

- بينت نتائج تقييم معامل التوكيدي والاستكشافي أن بعد التحسين المستمر يؤثر على الإبداع التنظيمي المقدره نسبه ب 34 % حيث قدرت العلاقة الانحدارية ب0,34، مما يعني أن أي ارتفاع للتحسين المستمر ب واحدة يؤثر ويؤدي إلى ارتفاع الإبداع التنظيمي بمقدار 0.34، ذلك ما يمكن تفسيره بكون أن التحسين المستمر اقل تأثير مقارنة بالبعدين القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي، وهذا ما يمكن تفسيره أن كلما توفر بيئة تنظيمية مدعمة للإبداع وتوفر قيادة تقوم على تقبل الأفكار ومناقشتها وتقييمها بدون التحيز لطبقة دون أخرى يكون نتيجتها التحسين المستمر والتغيير للأفضل بهدف تعزيز الإبداع في المؤسسة.

• الفرضية الفرعية الثانية:

- بناء على ما تقدم من عرض وتحليل ومناقشة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية المتعلقة ب: "يساهم التحسين المستمر في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر عمالها".

- نستنتج أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت وأن التحسين المستمر يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور إلكترونيكس بربج بوعريبرج.

3.1. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

تمثلت الفرضية الفرعية الثالثة في "يساهم المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر عمالها"

بعد أن تم إثبات صحة الفرضيين الفرعيتين الأولى والثانية واللذان تنصان على أن القيادة الإدارية والتحسين المستمر يساهمان في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، يأتي بعدها البعد الثالث المتمثل في المناخ التنظيمي والذي احتل المرتبة الأولى من حيث علاقته وتأثيره الموجب في تعزيز الإبداع التنظيمي، وسنتناول فيما يلي مناقشة تفاصيل الفرضية الفرعية الثالثة:

- نجد أن معظم مسؤولين المؤسسة محل الدراسة يرون أن المناخ التنظيمي معزز للإبداع، باعتبار البيئة التي يتم فيها طرح الأفكار الجديدة التي تزيد من أداء والفعالية في تحصيل الجودة لإرضاء العميل الخارجي (الزبون)، فهو يتكون من حلقات مترابطة بنائياً ووظيفياً (مؤشراتهما)، وأي خلل في أي منهما يؤدي إلى خلل في مناخ التنظيمي للمؤسسة.
- قدر المتوسط الحسابي العام لبعدها المناخ التنظيمي ب (3,739)، وبانحراف معياري قدر ب 0,556 وبمستوى مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتكنولوجيا المستخدمة أعلى قيمة (3.95)، يليه مؤشر الانتماء التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3.69)، وفي الأخير مؤشر الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3.55) وعليه يتضح أن كل المتوسطات الحسابية كانت مرتفعة وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر مناخ ملائم ومحفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال مؤشراتهما التي تقدم دعماً لظهور الأفكار الإبداعية واستمرار عملية الإبداع.
- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مؤشرات المناخ التنظيمي بأبعادها الثلاثة (الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التكنولوجيا الحديثة) وتعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب (0.76) بمستوى دلالة أقل من 0.05، أي أن هناك ارتباط قوي في العلاقة الارتباطية بنسبة 76%، وهذا ما يدل على أن المناخ التنظيمي يساهم بدرجة كبيرة في نجاح المؤسسة وتفوقها، كما أنه يساهم في الوقت ذاته في فشلها وتعثرها، وبالتالي يحدث الإبداع بنجاح فقط عندما تكون هناك ثقافة قوية أو مناخ يدعم إبداع العاملين وابتكاراتهم.
- من خلال تحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي توصلنا كذلك إلى وجود العلاقة الإيجابية بين متغير المناخ التنظيمي ومتغير الإبداع التنظيمي حيث قدرت ب (0,78) مما يدل على المساهمة الفعالة للمناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريبرج.
- كذلك توصلنا من خلال استخدام التحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي إلى أنه يوجد أثر يظهر بدرجة أولى أثر المناخ التنظيمي على الإبداع التنظيمي بنسبة 100% حيث قدرت العلاقة الانحدارية ب 1,00، مما يعني أن ارتفاع بعد المناخ التنظيمي ب واحدة يؤثر على الإبداع التنظيمي ايجابياً ب واحدة، وهو البعد الجوهرى والأكثر تأثيراً على الإبداع التنظيمي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:**
- بناء على ما تقدم من عرض وتحليل ومناقشة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة ب: "يساهم المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر عمالها".
- نستنتج أن الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت وأن المناخ التنظيمي يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريبرج.

4.1. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة:

تمثلت الفرضية الفرعية الرابعة في "يساهم رضا العميل في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر زبائنها".

بعد التحليل الكمي والكيفي لبعد رضا العميل ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بـج بوعريـج، الذي تم توزيعه على عينة من الزبائن والتي شملت 230 زبون، وباستخدام نفس الأساليب المطبقة سابقاً توصلنا إلى ما يلي:

- أكد كل المسؤولين والمديرين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بـج بوعريـج على أن ثقافة الجودة قائمة على رضا العميل الخارجي (الزبون) الذي يعتبر المرآة العاكسة لنجاح المؤسسة من خلال تعزيز الثقة والالتزام والاتصال بتوفير جميع متطلباته وطموحاته وتوقعاته من حيث المنتج والجودة والسعر التنافسي، باعتبار أن المبدأ الأساسي للمؤسسة هو إرضاء الزبون، وبالتالي فهي تدعو جميع هياكلها الداخلية والخارجية لتنظيم العمل من أجل تحقيق رضاه الذي يعتبر هدفاً من أهدافها الأساسية، ومن هذه التحليل الكيفي يتعزز في دراستنا هذا البعد الذي يعتبر ركيزة أساسية لتقييم المؤسسة ومعرفة مدى دور تبنيها لثقافة الجودة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها.

- الزبائن في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع لحد ما لبعد رضا العميل بمؤشرات حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي بـ(3.43) بانحراف معياري (0.675)، حيث تحصل الالتزام على أعلى متوسط حسابي من بين الأبعاد الثلاثة المشكلة لرضا العميل مع الزبون بمتوسط حسابي قيمته (3.50) وبأقل انحراف معياري (0.910)، تليها الثقة بنسبة مقاربة قدرت بـ(3.49)، ثم الاتصال بـ (3.22)، فبناء ثقة والالتزام والاتصال مع الزبائن يُعدُّ أحد أهم الركائز التي يقوم عليها رضا العميل، فالثقة هي التي تؤدي بالزبون إلى تكرار التعامل مع مؤسسة دون أخرى وهي التي تدفعه إلى الالتزام نحوها إلى حدِّ الشعور بأنه جزء منها وينتمي إليه، وإنَّ تَمَكَّنَ المؤسسة محل الدراسة من اكتساب ثقة زبائنه والالتزامهم لا يتم إلا من خلال التواصل المستمر، المفتوح والصريح معهم؛ لتشكل هذه الأبعاد الثلاثة ما يمكن تسميته بإستراتيجية تقوية رضا العميل، والتي تتمثل مخرجاتها على المدى الطويل في ضمان قاعدة زبائن أوفياء، ملتزمين، ومن الصعب تحولهم لمؤسسات أخرى منافسة فهذه المؤشرات الثلاثة مكملتها لبعضها البعض وغياب أي مؤشر يؤدي إلى نقص لدى رضا العميل.

- كما قدر المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإبداع التنظيمي في المؤسسة يقدر بـ 3,6032 وبانحراف معياري قدر بـ 0,6535، وهذا ما يدل على أن الزبائن في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي في المؤسسة

- من خلال نتائج معامل الارتباط بيرسون، اتضح وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين رضا العميل والإبداع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة (0.75) وهو ما يدل على أن رضا العميل في عينة الدراسة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي، وهذا ما وضحته كذلك نتائج التحليل العاملي

الاستكشافي والتوكيدي ملاحظة العلاقة الإيجابية بين متغير رضا العميل ومتغير الإبداع التنظيمي بمؤشره؛ الإبداع الجذري (الشامل) بنسبة قدرت ب(79%) والإبداع التدريجي (التحسيني) بنسبة (42%)، حيث كلما ازدادت مؤشرات رضا العميل من التزام وثقة واتصال كلما تمكنت المؤسسة محل الدراسة من تعزيز الإبداع التنظيمي فيها.

- بينت نتائج تقييم معامل التوكيدي والاستكشافي أن بعد رضا العميل مجتمع تفسره (80%) من الإبداع الجذري (الشامل) بالمؤسسة التي يتعامل معها المستجوبون إذ يظهر بدرجة أولى أثر رضا العمل على الإبداع الجذري (الشامل) بنسبة 80% حيث قدرت العلاقة الانحدارية ب0,80، مما يعني أن ارتفاع بعد رضا العميل ب واحدة يؤثر على الإبداع الجذري (الشامل) ايجابيا ب 0,80، كما أن نفس هذه الأبعاد تفسر (38%) من الإبداع التدريجي (التحسيني) لدى المستجوبين (الزبائن) حول مؤسستهم محل الدراسة؛ وبدرجة ثانية تمثل أثر رضا العميل على الإبداع التنظيمي بنسبة 38% حيث قدرت العلاقة الانحدارية ب 0,38، مما يعني أن أي زيادة في بعد رضا العميل ب واحدة يؤثر على الإبداع التدريجي (التحسيني) ايجابيا ب 0,38.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

- بناء على ما تقدم من عرض وتحليل ومناقشة المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة ب: "يساهم رضا العميل في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر زبائننا".
- نستنتج أن الفرضية الفرعية الرابعة قد تحققت وأن رضا العميل يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور إلكترونيكس بـج بوعريـج.

5.1. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الخامسة:

تمثل الفرضية الفرعية المخصصة لاختبار فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات أفراد المستجوبين (العمال) بخصوص مستوى أبعاد ثقافة الجودة (القيادة الإدارية؛ التحسين المستمر؛ المناخ التنظيمي) والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عمالها حسب متغيرات الشخصية والوظيفية، واختبار هذه الفرضية تم الاعتماد أساسا على التحليل الكمي من خلال تحليل اختبار التباين الأحادي ANOVA، ليتم التوصل إلى جملة من النتائج هي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير (الجنس؛ السن؛ الأقدمية؛ الخبرة المهنية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بـج بوعريـج من وجهة نظر عمالها تعزى إلى خاصية الوظيفة، بحيث يوجد اختلاف في مستوى الإبداع التنظيمي بين مجموعة العاملين ذوي منصب عون تحكم والعاملين ذوي إطار، ومجموعة العاملين ذوي منصب عون تحكم والعاملين إطار سامي، وهذا راجع لكون معظم العاملين الذين يتولون منصب إدارات وإدارات سامية يتمتعون بمستوى أعلى وأكبر من الإبداع التنظيمي في مؤسستهم، مقارنة بالعاملين ذوي المناصب الأخرى، وذلك لامتلاكهم كل المؤهلات العلمية والعملية التي تسمح لهم بطرح أفكارهم

الإبداعية والاستماع إليها من طرف المؤسسة باعتبار أن معظم المسؤولين والمديرين الذين تم مقابلتهم ذو مستوى جامعي.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإدارية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعرييج من وجهة نظر عمالها تعزى إلى خاصية المستوى التعليمي، بحيث يوجد اختلاف بين مجموعة العاملين ذوي المستوى الجامعي، ومجموعة العاملين ذوي المستوى الثانوي، وهذا راجع لكون القائد لا بد أن يكون مستواه أكبر من العمال الذين يعملون تحت قيادته لاستفادة من خبراته وتوجيهاته في قيادة فريقه والتي تنعكس إيجاباً على أداء العاملين في المؤسسة.**

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحسين المستمر في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعرييج من وجهة نظر عمالها تعزى إلى خاصية المستوى التعليمي، بحيث يوجد اختلاف في مستوى التحسين المستمر كذلك بين مجموعة العاملين ذوي المستوى الجامعي، ومجموعة العاملين ذوي المستوى الثانوي، فالتحسين المستمر يقوم على مشاركة جميع العاملين وعلى جميع المستويات الإدارية وبمختلف المستويات التعليمية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى أدنى عامل فيها في عملية التحسين، ولكن حسب الإحصائيات فإن أكثر فئة مساهمة في التحسين المستمر هم أصحاب الشهادات الجامعية وهو ما يثبت ما تم التوصل إليه سابقاً، فالمؤسسة محل الدراسة تولي اهتماماً لأصحاب المؤهلات العلمية والقدرات الفكرية على باقي المستويات الأخرى.**

• الفرضية الفرعية الخامسة:

- بناء على ما تقدم من عرض وتحليل ومناقشة المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة ب: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين (القيادة الإدارية؛ التحسين المستمر؛ المناخ التنظيمي) والإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية من وجهة نظر عمالها" تعزى متغير (الجنس؛ السن؛ الأقدمية؛ الخبرة المهنية).

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعرييج من وجهة نظر عمالها تعزى إلى خاصية الوظيفة، وعلى مستوى القيادة الإدارية والتحسين المستمر تعزى لمتغير المستوى التعليمي.**

- **نستنتج أن الفرضية الفرعية الخامسة لم تتحقق.**

6.1. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية السادسة:

تمثلت الفرضية الفرعية السادسة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 على مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية من وجهة نظر زبائننا".

عن طريق استخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova للتأكد من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعرييج تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية من وجهة نظر زبائننا، حيث بينت نتائج

الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، بمعنى أن أفراد العينة المستجوبين (الزبائن) أجابوا في نفس الاتجاه.

ترجع نتيجة الفرضية السادسة لاقتناع أفراد العينة المبحوثة باختلاف جنسهم، وسنهم ووظيفتهم ودخلهم ومدة تعاملهم مع المؤسسة؛ إلا أنهم يشاركون في تحقيق رضا العميل من خلال تقييمهم لجودة الخدمة والأداء والمنتجات المقدمة، وبالرغم من اختلاف كل متغيرات الشخصية والوظيفية إلا أنهم هم الركيزة التي بها تحقق المؤسسة نجاحها وتميزها وتنافسها.

• الفرضية الفرعية السادسة:

- بناء على ما تقدم من عرض وتحليل ومناقشة المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة المتعلقة ب: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 على مستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس؛ السن؛ الوظيفة؛ الدخل الشهري؛ مدة التعامل مع المؤسسة) من وجهة نظر زبائنها".

- نستنتج أن الفرضية الفرعية السادسة قد تحققت.

7.1. عرض ومناقشة وتحليل الفرضية العامة:

تم اختبار نموذج الدراسة العام المتمثل في كيفية مساهمة ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج من وجهة نظر عمالها وزبائنها، أين تم فحص الفرضيات المقترحة التي حاولت تحديد العلاقة والتأثير في النموذج باستخدام تحليل العامل التوكيدي والاستكشافي. وتم تحقيق هدف البحث من خلال اقتراح نموذج مدعم بالجانب النظري أين تم التوصل إلى أن جميع العلاقات المفترضة في النموذج معنوية وإيجابية ومتكاملة بنائياً ووظيفياً فكل بعد مكمل للأخر وأي خلل في أحد هذه الأبعاد الجوهرية (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي، رضا العميل) يؤدي إلى خلل في الإبداع التنظيمي وبالتالي في النسق العام وهو المؤسسة. وعليه فقد تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنصّ على أن ثقافة الجودة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

• الفرضية الرئيسية: بناء على ما تم التوصل إليه من خلال الدراسات التحليلية والسوسيولوجية (الكيفية والكمية) في دراستنا:

- نستنتج أن الفرضية الرئيسية "ثقافة الجودة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة من وجهة نظر عمالها وزبائنها" قد تحققت.

2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات التي بحثت في أبعاد متغيري الدراسة بشكل منفصل تأتي هذه النتائج لتؤكد نتائج الدراسات السابقة التي تناولت ابعاد ثقافة الجودة (القيادة والتحسين المستمر والمناخ التنظيمي ورضا العملاء) والتي تعتبر أساس لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة وهذا ما تم في الدراسات السابقة المتمثلة في (Arief Rahmana 2021) و (Tommy Y.LO. 2020) و (Liviu Marius Ilie 2017) و (Horațiu Cătălin

(Loana Natalia ،Sălăgean) و(زينب طعمه سلطان 2017) و(عماد سعادي 2015 - 2016) في دراستهم لموضوع ثقافة الجودة، أم متغير الإبداع التنظيمي بأبعاده توافق مع دراسة (شداد ناصر 2021) الى معرفة تأثير تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على السلوك الإبداعي للعاملين وتوصلت إلى التركيز على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين؛ والاهتمام بتنمية الإبداع والتأكيد على المناخ التنظيمي الداعم له وتوفير جو امن للمشاركة بالأفكار من خلال اجتماعات حلقات الجودة والتحسين المستمر حتى يصبح صفة متجذرة فيها وعلى مختلف مستوياتها، سواء الإبداع على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا.

أما عن الدراسات التي بحثت في أبعاد ثقافة الجودة والإبداع في المؤسسة فبعد القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي تم التوصل إلى نتيجة جوهرية رغم اختلاف في الميدان مع دراسة (منى جعفر عمر محمد 2021) وهي تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات وبالتالي نجاحها واستمرارها، كما أنه توجد فروق في الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لطلبة الجامعيين (الدكتوراه) وهذا ما التوصل إليه كذلك كما أن من توصياتها تتفق مع ما تم التوصل إليه وهو مشاركة الأفراد في طرح الأفكار الإبداعية وعدم استخدام اسلوب القيادة التسلطية ودعم التحفيز المادي والمعنوي للأفراد المبدعين وتشجيعهم، كما تقاربت دراسة بعد التحسين المستمر والإبداع (خراز الأخضر 2017 - 2018) في نتائجها مع دراستنا على أنه توجد تأثير وترابط بين تنمية الإبداع والتحسين المستمر، بحيث ساهمت في تعزيز هذه الفرضية ولكن اختلفا من حيث دراستنا أكدت على مساهمة التحسين المستمر في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية؛ أما بالنسبة لبعدها المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي توافقت نتائجها مع نتائج دراسة (Zhang, H., Li, F. & Reynolds 2020)، اعتباراً أن المناخ التنظيمي أثر بشكل إيجابي على السلوك الإبداعي، ودراسة (مصطفى بن عودة، صبرينة حمياني 2019) اتضح من نتائجها أن تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي إيجابياً وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، الانتماء التنظيمي) على السلوك الإبداعي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة،

أما دراسة (فتيحة رأس الكاف، رضوان أنساعد 2021) تقاربت في نتائجها من دراستنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تقديم الخدمة على رضا العملاء بفندق البرتقال، وفي الأخير أوصت الدراسة بتكوين فرق عمل مختصة بطرح أفكار إبداعية وتجسيدها في شكل خدمات مبتكرة، وقياس رضا العملاء بين الفترة والأخرى المعرفة النقائص ومعالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط قوة، في حين دراستنا ركزت على مدى مساهمة رضا العميل في تعزيز الإبداع التنظيمي ولكن تشابهت في توصياتها واقتراحاتها على رغم من اختلاف ميدان الدراسة.

كمحصلة لنتائج الدراسة الحالية فقد اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية مثل دراسة (ناجي عبد الستار محمود، أحمد قاسم محمد: دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي 2018) بحيث تم التوصل إلى اعتبار

ثقافة الجودة من المفاهيم الأساسية التي يجب نشرها وتنميتها وتبنيها في أي منظمة من أجل الارتقاء ورفع مستوى الأداء وتحقيق التميز والإبداع، بالنظر لأهمية ثقافة الجودة في عمل المنظمات، وتطوير فكر العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم يتم ذلك من خلال اعتماد البرامج والمناهج التدريبية بشكل مستمر من قبل المنظمة المبحوثة، وهو ما يتطابق مع النتيجة العامة التي توصلنا إليها كون ثقافة الجودة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك دراسة (تعزيز ثقافة الجودة وتأثيرها في السلوك الإبداعي بحث استطلاعي لعينة من مديري شركة زين للاتصالات المستقلة في العراق هدى قاسم سعيد 2018) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين ثقافة الجودة وعناصر السلوك الإبداعي وكذلك تؤثر ثقافة الجودة في عناصر السلوك الإبداعي داخل المؤسسة، ومن أهم التوصيات التي تم التوصل إليها ضرورة الاهتمام بالمساواة بين العاملين والعمل على تطوير وقدرة الأفراد وأصحاب القرار داخل الشركة من خلال تدريبهم وتطوير إمكانياتهم وضرورة دمج العاملين ومشاركتهم في الشركة لتحقيق نتائج أفضل، ومنح الثقة لجميع العاملين داخل الشركة لكي تكون لديهم القدرة على طرح أفكارهم وإبداعاتهم بكل ثقة للاستفادة من الجيد منها والعمل على تطبيقه وهي ما تتوافق مع توصيات واقتراحات دراستنا.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع هذه دراسات بالرغم من الاختلاف النسبي في أبعاد ثقافة الجودة

والإبداع التنظيمي المستخدمة فيها إلا أن جميعها توصلت إلى أن ثقافة الجودة يعتبر مفهوماً يمكن من خلاله للمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها أن تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة، ولكن الفرق الجوهرية في دراستنا هذه كونها شاملة لكل هذه الأبعاد المعززة للإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية من خلال التطرق إليها من نموذجين (نموذج موجه للعمال والزبائن)، وكذلك بدراستها كميًا وكيفيًا باستخدام أساليب إحصائية حديثة.

3. مناقشة النتائج في ضوء الأهداف:

من خلال نتائج الدراسة المتبوعة بالعرض والتحليل والتفسير نجد أن أهداف الدراسة قد تحققت وذلك

من خلال:

- **الهدف الأول:** حاولت هذه الدراسة أن تقدم إطار معرفيا من خلال تناول موضوع ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي من زاوية سوسيولوجية، وهذا ما سعينا إليه من خلال الأخذ بالخلفية النظرية للموضوع من جانب سوسيولوجي.

- **الهدف الثاني:** من خلال التحليل النظري العلائقي والتحليل الإحصائي والسوسيولوجي لمختلف الجداول التي تم التطرق إليها في الجانب الميداني، أثبتت أهمية تطبيق فلسفة ثقافة الجودة لما لها من دور جوهري في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية؛

- **الهدف الثالث:** تم إبراز بعد المناخ التنظيمي بمؤثراته كأهم أبعاد ثقافة الجودة الأكثر أهمية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية من خلال النتائج السابقة والتي تبرز أن علاقة ارتباط موجبة، وتأثير قوي بينه وبين الإبداع التنظيمي وهذا راجع لكون المناخ التنظيمي هو البيئة التي تمثل ثقافة المؤسسة

والتي بها تتميز المؤسسات وترتقي في ظل المنافسة الشديدة؛

- **الهدف الرابع:** تم تحديد علاقة أبعاد ثقافة الجودة (القيادة الإدارية، التحسين المستمر؛ المناخ التنظيمي؛ رضا العميل) ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة من وجهة نظر عمالها وزبائنها وتم التوصل إلا أن كل أبعاد ثقافة الجودة تربطها علاقة موجبة مع الإبداع التنظيمي وبالتالي التوصل إلى جوهر دراستنا وهي أن ثقافة الجودة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

- **الهدف الخامس:** المساهمة في تحسيس العمال بأهمية تبني فلسفة الجودة الشاملة بعد معرفة أهم المتطلبات التي تلائم مؤسستهم بهدف تحقيق رضا العميل وهذا كله من أجل تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة؛

- **الهدف السادس:** توصلنا من خلال هذه الدراسة لمحاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي للمهتمين والمعنيين الإداريين يمكن الاستفادة منه في تنضيج السلوكيات الإدارية وتنظيم التوجهات الجماعية في العمل الإداري وتعزيزها بقيادة فعالة والتشجيع على التحسين المستمر من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم لطرح الأفكار الإبداعية الجديدة التي يطمح لها العميل الداخلي والخارجي (الزبون) بهدف تحقيق رضاه، وبالتالي تحقيق الأهداف تحقيقاً ريادياً تُصلح للأخذ بها حاضراً ومستقبلاً.

- **الهدف السابع:** كذلك سعينا للمساهمة في جعل هذا الموضوع من الدراسات الأكاديمية والميدانية من أجل إثراء المكتبة الجزائرية بمراجع باللغة العربية، فبالرغم من التطرق إلى العديد من الدراسات حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية بشكل كبير، إلا أننا موضوع ثقافة الجودة هو موضوع حديث نسبياً ولم يتم التطرق إليه بنسبة كبيرة سواء في الكتب أو في الأطروحات أو المقالات باللغة العربية على عكس اللغات الأجنبية التي توفرت فيها بنسبة مقبولة، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال دراستنا الاستطلاعية.

- **الهدف الثامن:** تم تعزيز موضوع دراستنا سوسيوولوجياً بالرغم من كونه يشغل أصحاب اختصاص إدارة أعمال وغيرها من التخصصات (الاقتصادية) ولكن بحكم تخصصنا تنظيم وعمل تم وضعه في إطار سوسيوولوجي، وكذلك منذ البدء في دراسة هذا الموضوع هدفنا إلى استخدام أدوات وأساليب إحصائية حديثة (كمية وكيفية) بهدف إثراء وتنمية قدراتنا المعرفية من خلال الارتقاء العلمي لتخصص علم اجتماع بصفة عامة وعلم اجتماع تنظيم وعمل بصفة خاصة، وتم تحقيق الهدف من خلال استخدام تحليل المقابلة ببرنامج (Nvivo) وكان له دور بارز في الوصول إلى العديد من التحليلات التي ساهمت في إثراء موضوع بحثنا، وكذلك استخدام برنامج (Spss) في تحليل محاور الاستبيان لكل بعد من خلال (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط بيرسون، والفروق بين متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية) وفي الأخير تم استخدام نموذج (Amos) لتحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي والذي يعتبر نموذج جيد لدراسة موضوعات علم اجتماع لتعمق في إشكاليته، وبالتالي ساهم في تعزيز موضوع بحثنا والتوصل بيه إلى نقاط جوهرية والتي تم التفصيل فيها سابقاً.

خلاصة الفصل:

على ضوء نتائج هذا الفصل الذي تم فيه إجراء الدراسة الميدانية باستخدام المقابلة على عينة من مسؤولين مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج؛ والاستبيان على مجتمع الدراسة المتمثل في عمال المؤسسة محل الدراسة وكذلك عينة من زبائن هذه المؤسسة، والتي هدفت إلى الإجابة على إشكالية " كيف تساهم ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عمالها وزبائنهم"، أظهرت نتائج الدراسة أن المستجوبين (العمال) انفقوا على وجود علاقة موجبة وقوية بين أبعاد ثقافة الجودة (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي) والإبداع التنظيمي، وبين تحليل فرضيات الدراسة باستخدام العامل الاستكشافي والتوكيدي على أن جميع العلاقات في النموذج معنوية، بحيث تؤثر أبعاد ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة، حيث تمثل بعد المناخ التنظيمي كبعد جوهري من حيث علاقته وتأثيره على المتغير التابع، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بوج بوعرييج من وجهة نظر عمالها تعزى إلى خاصية الوظيفة، وكذلك اختلاف مستوى القيادة الإدارية والتحسين المستمر وفق خاصية المستوى التعليمي.

كما اتضح أيضاً من خلال تحليل اتجاهات المستجوبين (الزبائن) وجود علاقة موجبة وقوية بين بعد رضا العميل والإبداع التنظيمي، وكذلك بإتباع نفس الأساليب الإحصائية المستخدمة سابقاً توصلنا إلى أن العلاقة بينهما معنوية، بحيث يؤثر رضا العميل في تعزيز الإبداع التنظيمي محل الدراسة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى رضا العميل والإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتأتي نتائج هذه الدراسة لتدعم نتائج بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع في مجالات أخرى، ولتؤكد على الأهمية الإستراتيجية للثقافة الجودة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما تعتبر الدراسة الحالية على حد علم الطالبة أول دراسة قامت بقياس أبعاد ثقافة الجودة المتمثلة في (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي، رضا العميل) من وجهة نظر العمال والزبائن وباستخدام التحليل الكيفي والكمي مع بعض.

خاتمة

إن الهدف الجوهرى لأية مؤسسة مهما كان مجال نشاطها هو البقاء في البيئة التي تتسم بالسرعة والتعقيد وتحقيق التنافسية والتميز الدائم، وفي ظل المنافسة التي تتسم بها معظم أسواق الأعمال فإن هذه المؤسسات تبحث باستمرار عن سبل للتفوق على منافسيها، ولا يستثني الأمر المؤسسات الصناعية التي تعتبر تنافسية ومنتشعة وتشهد تطورا سريعا ومستمرًا، ففي ظل هذه المعطيات، يجد مسؤولي المؤسسات أنفسهم أمام حتمية البحث عن استراتيجيات جديدة يُمكنهم تبنيتها لتطبيق ثقافة الجودة، ويُعتبر هذا الأخير أحد هذه المداخل المناسبة للمؤسسات الصناعية خصوصا وأنها تقدّم خدمات قائمة على التفاعلات بين عمال المؤسسة من خلال توفير قيادة إدارية فعالة وانتهاج أسلوب تحسين مستمر وتوفير مناخ تنظيمي ملائم لذلك، وبين الزبائن بهدف تعزيز رضاهم من خلال السعي لبناء ثقة متبادلة بينهما من خلال تحقيق الالتزام والاتصال الفعال، وبالتالي تمتلك فرصة أكبر لبناء علاقات ذات طبيعة دائمة تشاركية ومربحة معهم وبالتالي تعزيز الإبداع التنظيمي سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ككل.

قدّمت هذه الأطروحة نظرة عامة على الخلفية النظرية لثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية أين سعت الطالبة إلى إبراز الأهمية الإستراتيجية التي تتولد من تبني هذه المؤسسة الصناعية لمفهوم ثقافة الجودة بأبعادها، كما أُجريت دراسة تطبيقية للموضوع على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريبيج وكمحصلة لما تم التوصل إليه عبر هذه الدراسة، من خلال عرض أهم النتائج النظرية والتطبيقية (مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، الدراسات السابقة، الأهداف)، توصلنا إلى مجموعة من التوصيات على مستويات مختلفة بالإضافة إلى اقتراحات بحثية لدراسات مستقبلية.

• اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج النظرية والميدانية وتطبيقاتها في المؤسسة محل الدراسة؛ تتوضح اقتراحات الدراسة، في إطار تبني أبعاد ثقافة الجودة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي:
- محاولة الاهتمام أكثر بمفهوم ثقافة الجودة، من خلال إرساء ثقافة تنظيمية لتطبيقه؛
- حتى تتحقق أبعاد ثقافة الجودة فعاليتها في تعزيز الإبداع التنظيمي، يجب تطبيقها خطوة بخطوة لأن هدفها تغيير الثقافة التقليدية السائدة بالمؤسسة، والتي تشكل جزء من التغيير الثقافي؛
- تعزيز الثقة المتبادلة بين المسؤول والعاملين، في أداء أعمالهم المتعلقة بعملهم، كما يجب على المسؤول تشجيع العاملين على التحلي بروح المبادرة والإبداع، وكذلك منحهم الفرصة للإدلاء بأرائهم وتقديم اقتراحاتهم؛
- تحفيز القدرات الإبداعية والجماعية المتوفرة وخلق مناخ مناسب لها، وإيجاد الظروف الملائمة لها للبحث وتقجير طاقتها الكامنة؛
- تعزيز روح الولاء والانتماء لدى العاملين؛
- يعتبر التكوين والدورات التكوينية إحدى أفضل الأساليب التي تمكّن المؤسسات الصناعية من الشروع في تبني وتطبيق ثقافة الجودة، من أجل تحسين أداء وكفاءة موظفيها الذين بدورهم سيتمكنون من العمل بتميز بحيث تلمس جميع الفئات وكل المستويات؛

- إلى جانب ذلك ينبغي تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً، وذلك من خلال بذل جهود للاحتفاظ بهم وتقليل معدّل دورانهم لأن ثقافة الجودة تبدأ من الممارسات الجيدة لجذب العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم، وبالتالي ستمكن من خلاله الإدارة من تحقيق رضا زبائنها الداخليين والذين بدورهم سيتمكنون من تحقيق رضا الزبائن الخارجيين فعلاقة بينهما تكاملية والهدف منها تعزيز الإبداع في المؤسسة؛
 - السعي للوصول إلى تحقيق توقعات الزبائن وطموحاتهم، من خلال الشراكة معهم، وأن ذلك لا يمكن إلا من خلال اندماج العاملين في هذه العملية وإشراكهم وتعزيز أفكارهم الإبداعية؛
 - لا بد على المؤسسة أن تتبنى إستراتيجية المخاطرة بتنفيذ أفكار العاملين والعمل بالثقافة اليابانية في إدارة المؤسسة، حيث تعتبر نقطة جوهرية لا بد من التركيز عليها، إذ تم التوصل إليها من خلال كل التحليلات الإحصائية والسوسولوجية وكانت تعتبر حلقة وصل بين العمال والزبائن والتي لا بد من الالتفاتة لها، كون العمال في المؤسسة يسعون لطرح الأفكار الإبداعية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة لكن المؤسسة تبقى لها إستراتيجية عدم المخاطرة بأفكار العاملين واقتراحاتهم لأسباب يمكن اعتبارها ثقافية أو اجتماعية أو إدارية يكون العامل له محدوديته في العمل والقرارات تصدر من الهرم الأعلى، وكذلك الزبائن يطمحون لطرح أفكار إبداعية جديدة في جودة المنتجات والخدمات بأساليب جديدة مختلفة عن سابقها، لهذا لا بد من المؤسسة فتح نقاشات وبرامج وتبني إستراتيجيات وأساليب لمناقشة هذا الاقتراح والذي يمكن أن يكون له دور إيجابي على المدى البعيد في المؤسسة؛
 - العمل على تحقيق الإبداع في تسليم الخدمات والقضاء على الحواجز التنظيمية التي تعوق الوصول للريادة في ظل بيئة تعطي البقاء للأقوى؛
 - إجراء الدراسة من وجهة نظر الموظفين ومقارنتها بوجهة نظر الزبائن حتى يتمكن الباحث من تكوين صورة شاملة من وجهتي نظر متناظرتين للوصول إلى تحديد فجوات بين ما يتم تقديمه وما يتم الحصول عليه بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسة؛
 - تعزيز العلاقة بين الإبداع وإدارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة والبيئة الداعمة لها؛
 - تعزيز العلاقة والارتباط بين البحوث العلمية الأكاديمية والمؤسسات الصناعية.
- وخلاصة القول، إن تلافي جميع المشكلات السابقة، والأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة كفيل بتحقيق إدارة فعالة وناجحة لتطبيق ثقافة الجودة في كافة مجالاتها وميادينها الداخلية والخارجية والبيئية والتطبيقية من خلال قيادة فعالة وتحسين مستمر في جودة خدماتها ومنتجاتها، بما يساعد على تكوين وخلق بيئة إبداعية متميزة تسعى للريادة والتميز من خلال تحقيق رضا العميل (الزبون)، في ظل بيئة تتسم بجميع أصناف التحديات والتغيرات التي لا يقوى على الصمود فيها، إلا تلك المؤسسات التي تأخذ بمنهج ثقافة الجودة المعزز للإبداع قولاً وفعلاً وعملاً.**
- الاقتراحات الموجهة لمؤسسة كوندور إلكترونيكس من طرف زبائنها:**
- عند توزيع الإستبيان الإلكتروني الخاص بالزبائن، تم ترك مجال لتقديم إقتراحات حول منتجات المؤسسة محل الدراسة، والتي يمكن الإستفادة منها بتعزيز البحث العلمي مع المؤسسات الصناعية:

- الاستمرارية في تطوير منتجاتها من أجل منافسة المنتجات العالمية.
- ضرورة الإستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية حتى تستطيع الاستمرار والتوسع والارتقاء للمنافسة الدولية.
- تحسين الجودة من خلال البحث العلمي والشراكة مع الجامعات.
- الرفع من وتيرة توطين الصناعة المحلية، والتخلي عن سياسة التركيب.
- بالرغم من التقدم الملحوظ لمؤسسة كوندور في مجال الإلكترونيات إلا أنها لا تزال بعيدة نوعاً ما على الزبائن، لذا يجب وضع منصة إلكترونية للتواصل من أجل حل المشاكل بسهولة.
- تتميز منتجات كوندور بنوعية جيدة أجهزة التلفاز والهواتف النقالة، أما بقية الأجهزة فجودتها قليلة جداً، لا بد من إعادة التحسين فيها.

• أفاق البحث:

- من خلال تطرقنا لموضوع هذه الدراسة، تبين لنا أنه جد واسع ويحتاج التعمق أكثر في العديد من الجوانب التي يمكن اعتبارها كمنطلق لإجراء دراسات أخرى تساهم في إثراء البحث العلمي حول ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية، وعليه تم اقتراح المواضيع التالية:
- رضا العميل الداخلي والخارجي ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية
 - الدورات التكوينية وأثرها في زيادة دافعية وثقة العاملين بالمؤسسة.
 - القيادة التشاركية وأثرها في خلق مناخ إبداعي في المؤسسة الصناعية.
- في الأخير، تقترح الطالبة أن يتم تطبيق نموذج الدراسة على مجالات وقطاعات أخرى مثل استكشاف مدى مساهمة ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي على مستوى مؤسسات التعليم العالي وغيرها من القطاعات الأخرى.

المراجع

أولاً: الكتب

1. أبو الرب عماد، عيسى قداة، محمود الوادي، رعد الطائي، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي "بحوث ودراسات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، دار النوادر، الجزء 4، الكويت، 2010.
3. أحمد ماهر: تقليل العمالة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
4. أحمد محمد عوض بني أحمد: الإحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
5. أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، مصر، 2009.
6. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، المجلد الأول، القاهرة، مصر، 2008.
7. إدجار شاين: ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شهاته وهبي، الثقافة التنظيمية والقيادة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، السعودية، 2011.
8. إردان حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي: الإدارة الإستراتيجية مدخل في استراتيجيات الإبداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الإدارية والإقتصادية والعلوم الأخرى، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، 2021.
9. أسامة خيرى: التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
10. إسحاق خرشي: المقاولاتية البحث عن الفكرة - إنشاء المؤسسة - المرافقة المقاولاتية، الناشر ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، الجزائر، 2021.
11. أمحمد بوزيان تيغزة: التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي "مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة Spss وليزرل Lisrel"، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2011.
12. أميمة الدهان: نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفي، عمان، الأردن، 1992.
13. إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. البستاني فؤاد وآخرون: منجد الطلاب، دار الشروق، ط22، بيروت، لبنان، 1978.
15. بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
16. بلال خلف السكارنه: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
17. بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.

18. بلكبير بومدين: الطريق إلى الابتكار والريادية، منشورات الوطن اليوم، سطيف، الجزائر، 2016.
19. بلية لحبيب: إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018.
20. بهجت راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2016.
21. بوحرود فتيحة: إدارة الجودة في المنظمات الأعمال النظرية والتطبيق، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
22. بوكميش لعلی: إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
23. بيتر كوك الترجمة باعتماد خالد العمري: إدارة الإبداع، الطبعة الأولى، دار الفروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
24. توفيق عبد الرحمن: الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2005.
25. جعفر خانو الزيباري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020، ص 163.
26. جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
27. جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
28. جودة محفوظ أحمد: إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
29. جوني دانييل: أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية (مبادئ توجيهية عملية لإجراء اختيارات العينة البحثية)، ترجمة طارق عطية عبد الرحمن، مكتبة الملك الفهد الوطنية، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2015.
30. جيمس إيفان، جيمس دين: ترجمة عبد المرضي حامد عزام، "الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية"، دار المريخ للنشر، الطبعة الأولى، السودان، 2009.
31. حسن ماهر محمد صالح: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
32. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010.
33. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
34. حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

35. حمول طارق، شيهاني سهام: ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الإبداع التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.
36. خالد بن سعد الجسعي: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، 2005.
37. خضير كاظم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
38. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
39. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
40. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
41. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ الإدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
42. خيرة عيشوش: الإبداع التنظيمي مدخل حديث للتبني والاستدامة، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2021.
43. دونا سي. إس. سمرز: إدارة الجودة خلق الفاعلية للمنظمات واستدامتها، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2014.
44. ديري زاهر محمد: السلوك التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
45. ربيع المسعود: نحو قيادة إبداعية للجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
46. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية؛ دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2020.
47. رعد الصرن: إدارة الابتكار والإبداع، الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2020.
48. رعد الصرن: إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016.
49. رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
50. زيد منير عبوي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
51. سامية فلياشي: مدخل لإدارة الأعمال، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2020.
52. سليم إبراهيم الحسينة: الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2009.

53. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوى: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
54. سمير عباس: الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
55. سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
56. شعبان عبد الله: إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
57. شميدت وارين، فانجا جيروم: مدير الجودة الشاملة الدليل العملي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، دار أفاق الإبداع العالمية، الرياض، السعودية، 1997.
58. صلاح الدين السيبي: منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الإداري والتنافسي للمؤسسات، القاهرة، مصر، 2015.
59. طارق السويدان، محمد العدلوني: مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي، الطبعة الثانية، الكويت، 2002.
60. طارق طه: التنظيم (النظرية- الهياكل- التطبيقات)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
61. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
62. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
63. عائشة فؤاد أبو شنب: تنوع الثقافة التنظيمية عند اختيار وتعيين الموارد البشرية، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2016.
64. عبد الله جاد فودة: الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007.
65. عبد الفتاح محمود أحمد: تنمية المهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
66. عبد القادر محمد عطية: الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، قسم الاقتصاد كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1997.
67. عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
68. عبد المعطي عساف: السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، 1994.
69. عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

70. عبير شرف الدين: إدارة الجودة في المنظمات، مكتبة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2019.
71. عجيلة محمد، تيماري عبد المجيد: دور القطاع الصناعي في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الكتاب الجماعي (القطاع الصناعي في الجزائر الواقع والرهانات المستقبلية)، الجزء الأول، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2021.
72. عدنان أبو الراغب محمد، ورشيد شاوش مها: منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الانتاجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
73. علك حافظ عبد الناصر، وليد حسين: التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
74. علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
75. عمار بن عيشي: التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
76. عمر وصف العقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
77. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
78. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2018.
79. عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
80. غازي الرشيد: المقابلات في البحوث النوعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الكويت، 2018.
81. غسان قاسم اللامي: إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
82. فاروق علي حكيم: دور إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب، تطبيق عملي لنظم توكيد الجودة إيزو 9000، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
83. فايز جمعة صالح النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
84. فريد النجار: إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح تنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.

85. فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، جامعة الزقازيق، مصر، 1996.
86. فريد كورتل وآخرون: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، الجزائر، 2011.
87. فيليب سادلر: القيادة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
88. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
89. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الرابعة، سوريا، 2010.
90. كروسبي فيليب: ترجمة سعيد بن عبد الله القرني، الجودة بلا معاناة، إدارة الترجمة بمركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2006.
91. لينا جمال: إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017.
92. ماضي محمد توفيق: إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002.
93. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
94. مبروكة عمر محيريقي: الدليل الشامل في البحث العلمي، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
95. محسن بن نايف العتيبي: إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، مكتب محسن بن نايف للاستشارات الإدارية، الرياض، السعودية، 2007.
96. محمد الشناوي وآخرون: التنشئة الاجتماعية للطفل، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
97. محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.
98. محمد الصيرفي: التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس الوليه للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
99. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
100. محمد بن أبي بكر بن مختار الرازي: مختار الصحاح، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الرابعة، بيروت، لبنان، 1986.
101. محمد حسنين العجمي: الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.

102. محمد خثير: إدارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري تطبيقي، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2016.
103. محمد سعيد اوكل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
104. محمد سعيد نمر: إدارة الجودة الشاملة مدخل حديث، الطبعة الأولى، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2018.
105. محمد سمير العطائي: فرانسيس هورايب تعريب، تكوين الثقافة الإبداعية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2003.
106. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
107. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
108. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
109. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2018.
110. مدحت أبو النصر: تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
111. مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
112. مصطفى أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
113. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
114. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
115. منصور طاهر حسن، الخفاجي نعمة عباس: نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.
116. منى جعفر عمر محمد: أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد 47، 2021.

117. منى مؤتمر عماد الدين: أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
118. موريس انجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.
119. مؤيد الساعدي: الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمنظمات الأعمال منظور سلوكي تمهيدي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
120. ميل تشيرتون، آلان براون: ترجمة هناء الجوهري، علم الاجتماع النظرية والمنهج، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2012.
121. نجم عبود نجم: إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
122. نيفين حسين محمد: دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول دراسة حالة دولة الإمارات، الإمارات العربية المتحدة، 2016.
123. هيثم طلعت عيسى عوض: إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم والأسس والمعايير)، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2022.
124. يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012.
125. Geoffrey D.Doherty ترجمة عدنان الأحمد وآخرون: نظم الجودة في التربية، دمشق، سوريا، 1999.
126. John W Creswell & Cheryl N Poth: ترجمة الثوابيه أحمد محمود، تصميم البحث النوعي دراسة معمقة في خمسة أساليب، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2019.
- ثانيا: الأطروحات والرسائل
127. أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008.
128. أحمد مسعودان: رعاية المعوقين وأهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي بالجزائر من منظور الخدمة الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2005-2006.
129. إيناس عبد الرؤوف شتات: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
130. بلطرش حياة: أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة الأخرضية-، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة، 2019-2020.

131. بن حمو نجات: إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015-2016.
132. بن عامر داهنين: مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
133. بوزيان أم كلثوم: تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدية 2، 2016-2017.
134. حريزي فاروق: أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
135. خراز الأخضر: تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري-، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017-2018.
136. خليل شرقي: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
137. دحمان سويسي: البنية العاملية لسلوك الانسحابي لدى العمال باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019.
138. رنده سعدي: أثر الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة دراسة حالة مخابر Inpha-Médis للصناعات الدوائية، أطروحة الدكتوراه في الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2019-2020.
139. سملاي يحييه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة (التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
140. سهام بلقرمي: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة الصحية دراسة ميدانية بمركز رعاية الأمومة والطفولة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2015-2016.

141. محمد أشرف السعيد أحمد: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية رؤية إسلامية، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، 2005.
142. مواهب زرواتي: أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2019-2020.
- ثالثا: المجلات والملتقيات
143. أحمد بدح: أنموذج مقترح لإدارة الجودة في الجامعات الأردنية العامة، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 46، الأردن، 2006.
144. أحمد صالح أحمد الأثرى: دور القيادة في بناء ثقافة الجودة الشاملة دراسة عن واقع ثقافة الجودة في المنظمات الكويتية (دراسة حالة)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12 العدد 04، 2021.
145. إيمان ماهر جليل، طاهر نعمان عبد اللطيف: تأثير ثقافة الجودة على سلوك العمل الإبداعي للعاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 17، العدد 53، الجزء 2، 2021. <https://www.iasj.net/iasj/download/5a4195b70d2e064f?fbclid>
146. بركات ربيعة: دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدي العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 04 العدد 06، جامعة سكيكدة، الجزائر، ديسمبر 2016.
147. بسام منيب علي الطائي، إسرائ السبعوي: الأثر التتابعي لمنظمات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة، مجلة إدارة الأعمال الأردنية، المجلد 05، العدد 10، الجامعة الأردنية، 2013.
148. بعاج الهاشمي، باصور عقيلة: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الإبداع لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة البوفال، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، عدد 02، 2019.
149. بن معتوق حمزة: الثقافة التنظيمية المفهوم والخصائص، مجلة جيل العلوم الإنسانية والإجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، العدد 22، 2016.
150. بومنقار مراد، لياس سارة: عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات -دراسة نظرية تحليلية-، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، العدد 7، جوان 2017.
151. تواتي إدريس، حوشين كمال، براغ محمد: مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 14، العدد 02، 2022. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/195146>
152. خالد خواني: مفاهيم الثقافة والمصطلحات المرتبطة بها، القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 04، العدد 03، 2021.

153. رحاب حسين جواد: **تخطيط المؤسسة الصناعية**، محاضرات منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2021/05/09، <https://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&lcid=95307>
154. زينب شنوف: **تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الإنتاج إلى إعادة الإنتاج**، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي، العدد 03، 2019.
155. زينب طعمه سلطان: **ثقافة الجودة وأثرها ولاء الزبون دراسة الإستطلاعية في شركة زين للإتصالات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والخمسون، 2017، <https://www.iasj.net/iasj/download/2719dcd148bd70242017>
156. سالم عز الدين مدثر حسن: **الطريق نحو مؤسسات مبدعة (الاختيارات والبيئة والممارسات)**، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2، المجلد 7، العدد 7، 2017.
157. سعيد بن حمود الزهراني: **تأثير القيادة على تفعيل دور الجودة في المنظمات**، مجلة عالم الجودة، العدد الأول، أغسطس 2010.
158. سفيان نقماري: **الإبداع والإبتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك**، الملتقى الدولي الأول حول إقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 17-18 أفريل 2013.
159. سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ: **القيادة والابداع دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 23، العدد 1، 2009.
160. سمية قاسم: **تأثير التكوين في إدارة الإبداع بالمؤسسة الجزائرية**، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 05، العدد 03، جامعة البليدة 02 الجزائر، 2021.
161. شداد ناصر: **أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين السلوك الإبداعي للعاملين (دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بتيسمسيلت)**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 05 العدد 02، 2021.
162. شيهاني سهام: **ثقافة المؤسسة وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجزائر**، مجلة إيكوفين Ecofine للدراسات الاقتصادية المالية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 02، العدد 01، 2020.
163. ظريف فاطمة، بطاهر علي: **إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، العدد الإقتصادي 34 (02)، 2018.
164. عامر عبد اللطيف كاظم العامري: **أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز - دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والإنتاجية العاملة في بغداد-**، الكلية التقنية الإدارية بغداد، العدد التاسع، 2016.
165. عبد الرحمن بوقفة: **الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة -الارتباط واليات الإرساء - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية برج بوعيريج**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 21، 2016.
166. عبد المطلب إبراهيم عبد الرسول: **إدارة الجودة الشاملة وتعديل ثقافة المنظمات**، واحة الشمال، مجلد 4، العدد 8، 2013.

167. عقيلة بصور، علي عبد الله: التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية بجامعة المدية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09 العدد 03، 2019.
168. عليوة علي: الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 03، 2019.
169. محمد عجيلة، مولود غزيل: أخلاقيات وثقافة الجودة في منظمات الأعمال (رؤية مستقبلية)، مجلة التنمية الإقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016.
170. محمود محمد السيد: تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة عين شمس، العدد 2، مصر، 2002.
171. مدلس نجاة: العوامل التكنولوجية والتنظيمية للإبتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2016.
172. مصطفى بن عودة، صبرينة حمياني: أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 1، العدد 4، 2019.
173. منصور سميرة: ثقافة الجودة وآليات تحقيقها في المؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق علمية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 11، العدد 05، 2020.
174. المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: المؤشرات ومفاهيم صناعية، تاريخ الإطلاع: 21 أبريل 2021، <http://www.aidmo.org//index.php?lang=ar>.
175. ناجي عبد الستار محمود، أحمد عبد الله دانوك، مثنى مسعد ياسين: دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك/ جامعة تكريت)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14 العدد 58، 2020.
176. ناجي عبد الستار محمود، أحمد قاسم محمد: دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الإستراتيجي، جامعة تكريت كلية الإدارة والإقتصاد (العراق)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (4) العدد (44) الجزء (2)، 2018.
177. نعمون وهاب، سريدي سمية: دور المؤسسات الصناعية في تحقيق التنمية المحلية دراسة مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه، حوليات جامعة قالمه للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قالمه، العدد 16، جوان 2016.
178. نغم نذير شكر: فلسفة الثقافة اليابانية المعاصرة، دراسات دولية، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، العدد 45، 2010.
179. هدى قاسم سعيد: تعزيز ثقافة الجودة وتأثيرها في السلوك الإبداعي بحث استطلاعي لعينة من مديري شركة زين للاتصالات المستقلة في العراق، مجلة الجامعة العراقية، العدد 41 الجزء 03، 2018.

180. وسيلة حمداوي: **الإبداع في منظمات الأعمال الاقتصادية**، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قالمة، العدد 06، 2011.
181. يحيى عبد المالك: **الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد**، مجلة أفق العلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 06، 2017.
182. يوسف بومدين: **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 5، 2007.

المراجع باللغة الأجنبية

First: Books

1. Bill Taylor et al., **Research Methodology: A Guide for Researchers in Management and Social Sciences**, Prentice-Hall, Without Edit, India, 2006.
2. Bougie & Sekaran: **Research methods for business, A skill-building approach** (17th Ed). John wiley & Sons Ltd, USA, 2016.
3. Bénédicte Aldebert & Audrey Rouziès, **L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie constats et pistes d'amélioration**, 20^{ème} colloque de l'AIMS, IAE de l'Université de Nantes, Franc, 2011.
4. Christine Sattler and Karlheinz Sonntag :**Chapter9 Quality Cultures in Higher Education Institutions-Development of the Quality Culture Inventor**, P. Meusburger et al. (eds.),Geographies of the University, Knowledge and Space 12, 2018.
5. DuBrin, Andrew J: **Essentials of Management**, (8thed), south-Western Cengage Learning, Australia, 2009.
6. Eva Giesen, **Démarche qualité et norme ISO 9001: Une culture managériale appliquée à la recherche**, IRD Éditions, Paris, France, 2008.
7. John A. Woods: **The Six Values of Quality Culture**, Prentice-Hall, New Jersey, USA, 2000.
8. John W. Creswell, Vicki L. Plano Clark :**Designing and conducting mixed methods research**, Thousand Oaks, Calif, SAGE Publications, Los Angeles ,USA, 2007.
9. Juran, Joseph M: Godfrey, A. Blanton. **Juran's Quality Handbook** (5th ed.). McGraw-Hill, New york, USA, 1999.
10. Juran, Joseph M: **Architect of Quality** The auto biography of Dr. Joseph M. Juran, Mc Graw-Hill Companies, Inc, New York, USA, 2004.
11. Philippe Détrie: **Conduire une démarche qualité**, Editions d'Organisation, 4ème Ed., Paris, France, 2001.
12. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill: **A Research Methods for Business Students** (8th Ed. Pearson Education Limited, Italy, 2019.
13. Victoria Bernhardt & Bradley Geise:**From Questions to Actions: Using Questionnaire Data for Continuous School Improvement**, Routledge, 2 Edit, New York, USA, 2013.
14. Zairi Mohamed: **Total Quality Management for Engineers**, THE PIONEERS OF TQM, USA, 1991.

Second: Journals and conferences

15. Arief Rahmana: **Perception of Quality Culture in Small and Medium Enterprise**, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Industrial Engineering, Engineering Faculty, Widyatama University, Vol.12 No.8, 2021.
file:///C:/Users/Lib%20Soft/Downloads/Perception_of_Quality_Culture_.pdf.
16. Çekmecelioğlu, Hülya G.; Günsel, Ayşe: **The Effects of Individual Creativity and Organizational Climate on Firm Innovativeness**,9 th International Strategic Management

- Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 ,2013. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.49
17. Jiang, Yiran, et al: **"How does customer participation in service influence customer satisfaction? The mediating effects of role stressors,"** International Journal of Bank Marketing, 2019.
 18. Jose F Molina-Azorin: **Mixed methods research in strategic management impact and applications,** Organizational research methods, Vol 15, N 1,2012.
 19. K. Stephens, M.T. Roszak: **Quality culture—a contemporary challenge in the approach to management systems in organizations,** Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, volume 105, Issue 2, April 2021.
 20. Kıtapçı, H., & Elçi, M:**Quality culture, ethical climate, person–organisation fit and organisational commitment: An empirical investigation.** Gebze Institute of Technology, 2010.
 21. kurn Park, Y., & An, J.-G.: **Hotel Room Reservation Employees Relationship with Customers and Customer Trust,** Commitment and Hotel Performance. International Journal of Tourism Sciences 4(2),2004 . <https://doi.org/10.1080/15980634.2004.11434574>
 22. Liviu Marius Ilie, Horațiu Cătălin Sălăgean, Loana Natalia Beleiu:**The Impact of Quality Culture and Leadership on Customer Relationship in Organizations from the Romanian Metal Construction Industry,** Amfiteatru Economic, SI 11, 2017.
 23. Lo, T.Y.: **"Quality culture: a product of motivation within organization",** *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 No. 5, 2020.
 24. MOGHIMI, Solmaz et SUBRAMANIAM, Indra Devi. **Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs.** International Journal of Business and Management, vol. 8, no 5, 2013.
 25. Muna Kalyani: **Innovative Culture An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario,** International Journal of Business Administration, Vol. 2 No. 4, November 2011. <https://doi.org/10.5430/ijba.v2n4p84>
 26. Okpara.F.O: **The value of creativity and innovation in entrepreneurship,** Journal of Asia entrepreneurship and Sustainability, Volume III, Issue 2, 2007.
 27. Romeu Araujo, Gilberto Santos, José Batista da Costa, José Carlos Sá:**The Quality Management System as a Driver of Organizational Culture: An Empirical Study in the Portuguese Textile Industry,** Quality Innovation Prosperity, 23(1), 1 - March 2019, <https://doi.org/10.12776/qip.v23i1.1132>.
 28. Su Mi Dahlggaard-Park, Lidia Reyes & Chi-Kuang Chen: **The evolution and convergence of total quality management and management theories,** Total Quality Management & Business Excellence,2018 , P1. DOI: 10.1080/14783363.2018.1486556
 29. Talib Faisal: **An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization,** International Journal of Advanced Quality Management, 1.1, 2013.
 30. Zhang, H., Li, F. & Reynolds: K.J. **Creativity at work: exploring role identity, organizational climate and creative team mindset.** *Curr Psychol.*, <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00908-9>.

Third: Reports

31. William Millar: **Culture of Quality" Accelerating Growth And Performance in the Enterprise,"** Forbes INSIGHTS, IN Association ASQ,2014 . https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/ASQ_CultureofQuality_REPORT.pdf
32. Shady El Safty: **Five essential ingredients for a quality culture,** Process Excellence Network a division of **IQPC,** 2012, P18. <https://www.processexcellencenetwork.com/contributor/shady-el-safty>

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان الموجه للعمال والزبائن

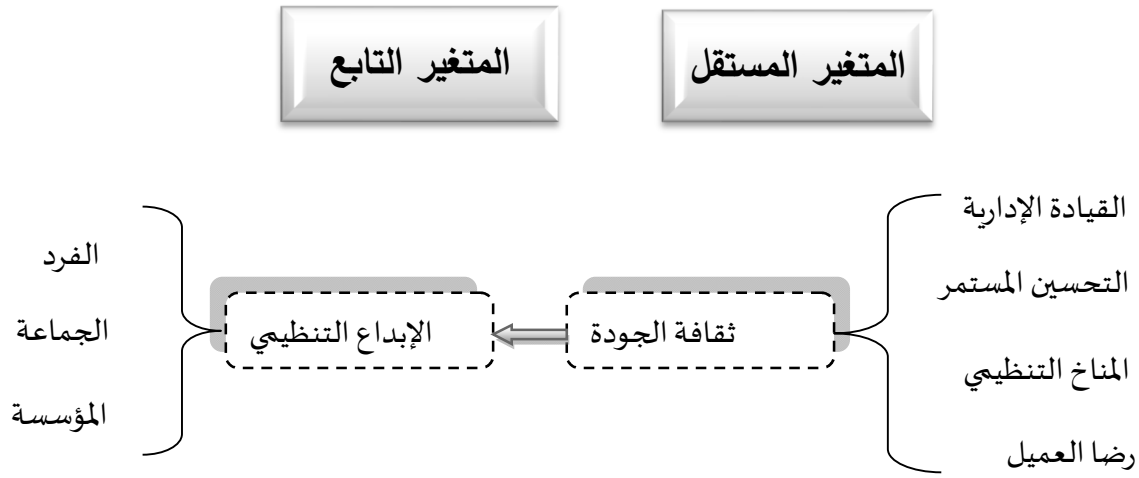
رقم	اللقب والإسم	الرتبة العلمية	مؤسسة الإلتناء
01	حسانين عبد الرحيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة حمد بن خليفة كلية المجتمع قطر
02	زرواتي رشيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريريج الجزائر
03	رحيم حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريريج الجزائر
04	بركان يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريريج الجزائر
05	مقراني أنور	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 2 الجزائر
06	بلخيري كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 2 الجزائر
07	قاسمي كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة بالجزائر
08	قايدي خميسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريريج الجزائر
09	رقاد صليحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1 الجزائر
10	رقام ليندة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1 الجزائر

الملحق رقم (02): دليل المقابلة

نموذج الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى النموذج الفرضي المتكون من متغيرين أساسيين؛ المتغير الأول وهو المتغير المستقل والمتمثل في ثقافة الجودة والتي تشمل الأبعاد التالية: القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي، رضا العميل، والمتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي والذي يشمل بدوره ثلاث أبعاد: الإبداع التنظيمي على مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة.

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

دليل المقابلة:

1. كيف ترى ثقافة الجودة في مؤسستك؟
2. في اعتقادك كيف يمكن لثقافة الجودة أن تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسستك؟
3. كيف تساهم القيادة الإدارية (التزام الإدارة العليا، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الفعال) في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسستك؟
4. كيف يساهم التحسين المستمر (التمكين، التكوين، التحفيز) في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسستك؟
5. كيف يساهم المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة) في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسستك؟
6. كيف يساهم رضا العميل (الثقة، الالتزام، الاتصال) في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسستك؟
7. ما هي مقترحاتكم لتعزيز ثقافة الجودة في مؤسستكم؟

الملاحق رقم (03): استبيان موجه لعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعيريج



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعيريج-

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم إجتماع، تخصص تنظيم وعمل

استبيان أطروحة دكتوراه

تحية طيبة وبعد،

بغرض دراسة وتحليل "ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس"، قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تخصص تنظيم وعمل والتي تستدعي منا إجراء دراسة ميدانية من خلال جمع آراء عينة من العمال لدى مؤسسة كوندور إلكترونيكس. وأملا منكم بالاهتمام بالموضوع والاستعداد لدعم هذا العمل البحثي نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان. كما نحيطكم علما أن نتائج هاته الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم معنا.

طالبة الدكتوراه: بن خزناجي فطوم لينة

المشرف: أ.د قرزيز محمود

البريد الإلكتروني: benkheznadjilina@gmail.com

تعريف مصطلحات الدراسة:

- **ثقافة الجودة:** هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية.
- **الإبداع التنظيمي:** هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المؤسسة سواء كان مُنتجا جديدا أو خدمة.:

دليل الإجابة على الأسئلة:

ضع الرمز X حسب ما يتوافق مع رأيك	
(5) موافق بشدة؛ (4) موافق؛ (3) محايد؛ (2) غير موافق؛ (1) غير موافق بشدة)	① ② ③ ④ ⑤

فيما يلي مجموعة من العبارات، الرجاء وضع إشارة (X) أمام ما يتوافق مع رأيك، نرجو منكم إجابة بتمعن وعدم ترك الأسئلة دون إجابات.

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 18 سنة 18-30 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة أكبر من 50

3- الوظيفة:

عون تنفيذ عون تحكم إطار إطار سامي

4- المستوى العلمي:

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

5- الأقدمية في العمل الحالي:

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-15 سنة أكبر من 15 سنة

7-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-15 سنة أكبر من 15 سنة

المحور الأول: القيادة الإدارية

البعد الأول: إلتزام الإدارة العليا

الأسئلة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1. تلتزم الإدارة العليا بتحديد واضح للقيم الأخلاقية التي يجب الإلتزام بها.					
2. تحرص الإدارة العليا دوماً على الإلتزام بقيم ومبادئ المؤسسة والتمسك بها.					
3. تلتزم الإدارة العليا بجعل سلوك العامل نابع من ذاته بعد قناعته بالتوجيهات.					
4. هناك ثقة في إنجاز المهام الموكلة لي دون الحاجة للرقابة.					
5. تلتزم الإدارة العليا بوضع قواعد عمل وتعليمات واضحة.					
6. تلتزم الإدارة العليا بتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.					

					7. تلتزم الإدارة العليا بتقدير العاملين الذين يحلون المشاكل.
					8. تلتزم الإدارة العليا بتقييم دوري لأداء موظفيها.
					9. تلتزم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات والإحتياجات الكافية لأداء العاملين لمهامهم.

البعد الثاني: المشاركة في إتخاذ القرارات

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأسئلة
					10. يتم مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك.
					11. يشجعك مسؤولك المباشر على الإدلاء برأيك وتقديم اقتراحاتك.
					12. يقوم مسؤولك المباشر بتعليمك طريقة التعامل مع الخلافات والمشاكل التي تحدث بالمؤسسة.
					13. يشجعك مسؤولك على طرح الأفكار الجديدة.
					14. يتقبل مسؤولك الأفكار الإبداعية ووجهات نظرك المختلفة.
					15. يسمح لي مسؤولي المباشر بأداء بعض الأعمال دون خوفه من وقوعي في الأخطاء.
					16. تؤخذ بعين الاعتبار أفكار الأغلبية في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة.
					17. مشاركتك في اتخاذ القرار تزيد من ثقتك ودافعيتك إلى العمل.

البعد الثالث: الإتصال الفعال

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأسئلة
					18. توضح المؤسسة أهدافها وخططها لكم.
					19. هناك علاقة ثقة متبادلة بيني وبين مسؤولي المباشر.
					20. يمتلك مسؤولي المباشر القدرة على إيصال أفكاره لي.
					21. يحرص المسؤول على الاحتكاك بكافة العاملين في المؤسسة.
					22. يحرص مسؤولك المباشر على التحدث شخصيا مع كل عامل بشكل دوري منتظم.

					23. الإتصالات والتشارك بالمعلومات والبيانات سهلة بين العاملين في جميع المستويات بالمؤسسة.
					24. تصلني مختلف المعلومات المتعلقة بعملتي بشكل واضح.
					25. لي القدرة على إبداء رأيي والإستماع إليه في المؤسسة.
					26. الاجتماعات الدورية تخلق فرص تواصل بينك وبين مسؤولك المباشر.

المحور الثاني: التحسين المستمر

البعد الأول: التمكين من خلال بناء فرق العمل

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأسئلة
					1. تعمل المؤسسة على زرع الروح التشاركية لدى مختلف العاملين في المؤسسة.
					2. العمل ضمن فريق العمل يعزز روح المبادرة لديكم.
					3. هناك تواصل بين العاملين ضمن فريق العمل لتحديد الأخطاء والتوصل إلى حلول.
					4. يتم الأخذ بأفكاركم للتحسين في المؤسسة.
					5. تنفذ أفكاركم المقترحة خلال فترة زمنية محددة.
					6. بيئة المؤسسة تدعم الأفكار الجديدة.
					7. تقبل المؤسسة المخاطرة لتنفيذ الأفكار الجديدة.
					8. إشراككم يحفزكم على التحسين من جودة إنتاجكم.
					9. العمل ضمن فريق العمل يزيد من روح الانتماء والولاء لديكم.

البعد الثاني: التكوين

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأسئلة
					10. التكوين متاح لجميع العاملين في المؤسسة.
					11. تقدم لكم المؤسسة دورات تكوينية لتطوير مهاراتكم.
					12. تتوافق احتياجاتكم مع مواضيع البرامج التكوينية المقدمة لكم.

					13. التكوين يحسن من أداءكم.
					14. يشارك العاملون في تصميم البرامج التكوينية من خلال مراعاة احتياجاتهم التدريبية.
					15. يتم اختياركم للتكوين من طرف المؤسسة لا بمحض إرادتكم.
					16. ثقافة التحسين سائدة في برامجكم التكوينية.
					17. التكوين يقضي على الروتين ويخلق التغيير التدريجي.
					18. مشاركتك في التكوين ينمي الطموح والدافعية لديك.
					19. نظام التكوين في المؤسسة مسير للتطورات المستمرة.
					20. توفر المؤسسة كل الظروف الملائمة لتطبيق ما تم تعلمه في الدورات التكوينية.

البعد الثالث: التحفيز

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأسئلة
					21. تقدم لكم المؤسسة أجور تتوافق مع الجهد المبذول من طرفكم.
					22. توفر لكم المؤسسة خدمات اجتماعية تلي احتياجاتكم.
					23. توجد عدالة في نظام الأجور والعلاوات.
					24. فرص الترقية متاحة لجميع العاملين في المؤسسة.
					25. تتلقون الحوافز مقابل الجهود الإضافية المبذولة من طرفكم.
					26. تتفاضون أجرا إضافيا مقابل الأفكار التي تقترحونها.
					27. هناك تشجيع وتقدير لأداءكم من خلال مدحكم وثنائكم.
					28. تتميز المؤسسة بظروف عمل مناسبة.
					29. تتوافق مناصبكم في العمل مع مؤهلاتكم العلمية.

المحور الثالث: المناخ التنظيمي

البعد الأول: الهيكل التنظيمي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأسئلة
----------------	-------	-------	--------------	--------------------------------	---------

					1. الإلتزام بالإتصال الرسمي لا يعرقل سير عملك.
					2. تم تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة متماشياً مع أهداف المؤسسة مما يسمح للعاملين بإظهار قدراتهم الإبداعية.
					3. يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستي بالمرونة والوضوح.
					4. هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها العاملون.
					5. تتناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.
					6. الهيكل التنظيمي في المؤسسة قابل لمواجهة التغيرات والتكيف معها.
					7. هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهياكل التنظيمية.

البعد الثاني: الإلتزام التنظيمي

الأسئلة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
8. تتوافق قيمي وأهدافي مع قيم مؤسستي وأهدافها.					
9. أنا على استعداد لبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف مؤسستي.					
10. اعتبر مشاكل المؤسسة أنها جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لإيجاد حلول لها.					
11. أشعر بإرتباط قوي بمؤسستي وتعلق شديد بها.					
12. أشعر بالسعادة والارتياح لعملي في هذه المؤسسة وافتخر بالانتماء إليها.					
13. أستمتع بمناقشة مميزات مؤسستي مع أشخاص خارجها.					
14. جو العمل السائد بهذه المؤسسة يشجعني على التمسك بالبقاء فيها والإخلاص لها والإلتزام بأهدافها.					
15. لقد تعلمت أن أؤمن بقيمة البقاء مخلصاً لمؤسسة واحدة.					

البعد الثالث: الإبداع التكنولوجي

الأسئلة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
16. تعتمد إدارة المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمل مما يحفز العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.					

					17. تعمل التكنولوجيا المستخدمة على زيادة جودة الخدمة المقدمة والتي تسمح للعاملين بزيادة قدراتهم الإبداعية.
					18. تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة في نظم المعلومات الإدارية.
					19. تعمل الإدارة على تحديث دائم ومستمر للتكنولوجيا المستخدمة.
					20. تساهم التكنولوجيا الحديثة في زيادة عدد الدورات التكوينية للعمال بهدف رفع كفاءتهم وتطوير أدائهم.
					21. يساهم استخدام التكنولوجيا في تغيير الطرق التقليدية التي تتبعها المؤسسة والتي لا تتيح الفرص لتطبيق الأفكار الإبداعية.
					22. تساهم التكنولوجيا المستخدمة في توفير الجهد وتقليل التكاليف وتهيئة المناخ الملائم للإبداع.
					23. التكنولوجيا الحديثة تساعد في تقديم منتجات وخدمات في مستوى تطلعات الزبون.

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

البعد الأول: الإبداع على مستوى الفرد

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأسئلة
					1. تحاول إكتشاف مشكلات في العمل قبل حدوثها.
					2. تملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
					3. تتاح لك فرصة البحث عن الجديد في مجال العمل.
					4. لديكم القدرة على طرح الأفكار الجديدة.
					5. تتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها.
					6. تحاول إقناع الآخرين بوجهة نظرك والإستفادة من أفكارهم.

البعد الثاني: على مستوى الجماعة

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأسئلة
					7. العمل مع الجماعة يزيد من دافعيتي لطرح أفكار جديدة.
					8. تعملون على تبادل الأفكار فيما بينكم.

					9. تعملون على تشجيع بعضكم على طرح أفكار جديدة.
					10. تقومون بفتح حلقات نقاش والعمل على تسجيل الملاحظات.
					11. يتم أخذ مشاكلكم ومقترحاتكم على محمل الجد.
					12. تتحملون مع زملاءكم مسؤولية المخاطرة بالأفكار الجديدة.
					13. تفتح لكم المؤسسة مجال للنقد البناء.
					14. تتشاركون مع بعضكم معارفكم ومهاراتكم.

البعد الثالث: على مستوى المؤسسة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأسئلة
					15. تحرص مؤسستكم على الاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين.
					16. توفر المؤسسة بيئة تنظيمية تشجع على تقديم أفكاركم ومساهماتهم الإبداعية .
					17. تشجع المؤسسة المبادرات الجديدة وتتبنائها.
					18. تعمل المؤسسة على جذب الأفراد المبدعين وتوفير لهم الجو لضمان بقاءهم.
					19. اهتمام المؤسسة باستقطاب الكفاءات للإستفادة من خبراتهم.
					20. تسمح المؤسسة للعاملين لديها بإتمام دراساتهم العليا للرفع من مهاراتهم وتطوير قدراتهم.
					21. تعمل المؤسسة على توفير التقنيات الحديثة والمتجددة للعاملين لديها.

- إذا أردت الاطلاع على نسخة من نتائج هذه الأطروحة، يمكنك تدوين بريدك الالكتروني (اختياري)

.....

التاريخ: / / 2022

★★★★★ نشكركم على تخصيص وقتكم للإجابة على الاستمارة وعلى دعمكم للبحث العلمي ★★★★★

الملاحق رقم (04): استبيان موجه لزملائنا مؤسسة كوندور إلكترونييس برج بوغريج



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوغريج-

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم إجتماع، تخصص تنظيم وعمل

استبيان أطروحة دكتوراه

تحية طيبة وبعد،

بغرض دراسة وتحليل "ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس"، قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تخصص تنظيم وعمل والتي تستدعي منا إجراء دراسة ميدانية من خلال جمع آراء عينة من الزملائنا لدى مؤسسة كوندور إلكترونيكس. وأملا منكم بالاهتمام بالموضوع والاستعداد لدعم هذا العمل البحثي نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان.

كما نحيطكم علما أن نتائج هاته الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم معنا.

طالبة الدكتوراه: بن خزناجي فطوم لينة

المشرف: أ.د فرزيز محمود

البريد الإلكتروني: benkheznadjilina@gmail.com

تعريف مصطلحات الدراسة:

- **ثقافة الجودة:** هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية، هدفها الجوهرى تحقيق رضا العميل الخارجى.
- **الإبداع التنظيمي:** هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المؤسسة سواء كان مُنتجا جديدا أو خدمة.:

دليل الإجابة على الأسئلة:

ضع الرمز X حسب ما يتوافق مع رأيك	
(5) موافق بشدة؛ (4) موافق؛ (3) محايد؛ (2) غير موافق؛ (1) غير موافق بشدة)	① ② ③ ④ ⑤

فيما يلي مجموعة من العبارات، الرجاء وضع إشارة (X) أمام ما يتوافق مع رأيك، نرجو منكم إجابة بتمعن وعدم ترك الأسئلة دون إجابات

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

6- الجنس:

ذكر أنثى

7- السن:

أقل من 18 سنة 18-30 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة أكبر من 50

8- الوظيفة:

طالب موظف تاجر مهنة حرة من دون عمل متقاعد

9- الدخل الشهري

أقل من 18.000 دج
 18.000 - أقل من 32.000 دج
 32.000 دج - أقل من 46.000 دج
 46.000 دج - أقل من 65.000 دج
 65.000 دج - أقل من 100.000 دج
 أكبر من 100.000 دج

10- أنت زبون لدى مؤسسة كوندور منذ:

أقل من سنتين 2-5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

11- السلعة المشتراة من طرفكم من مؤسسة كوندور:

حاسوب محمول
 حاسوب مكتب
 هاتف نقال
 جهاز استقبال
 جهاز تلفاز

12- ما هو الجانب الذي يحفزك على شراء منتجات مؤسسة كوندور في كل مرة:

جودة منتجاتها
 الثقة المتبادلة
 التواصل السلس مع العاملين
 قدرة العاملين على حل الشكاوي
 التزام المؤسسة اتجاهك
 كفاءة الموظفين
 الأسعار المقترحة
 الضمان وخدمات ما بعد البيع

البعد الأول: رضا العميل

الأسئلة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1. يلتزم العاملون بواجباتهم تجاهك.					
2. تثق بالخدمات والمنتجات التي تقدمها لك مؤسستك.					
3. تفي المؤسسة بوعودها لك باستمرار.					
4. تقدم لك خدمات حسب طلبك.					
5. تحاول المؤسسة تلبية إحتياجاتك باستمرار.					
6. تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات تتناسب مع إحتياجاتك.					
7. يقدم لك العاملون معلومات حول جودة المنتجات والخدمات					
8. يمكنك الوصول والتواصل بكل سهولة مع العاملين في المؤسسة.					
9. تتيح لك المؤسسة المجال لإبداء رأيك ومقترحاتك حول منتجاتها وخدماتها					
10. تتلقى المؤسسة شكاويك وتعمل على حلها.					
11. تسعى المؤسسة للإحتفاظ بزبائننا من خلال تلبية طلباتهم المتجددة.					
12. تتميز المؤسسة بالإبداع والجودة في منتجاتها					

البعد الثاني: الإبداع التنظيمي

الأسئلة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1. تعرض المؤسسة خدمات تتوافق مع متطلبات وحاجات ورغبات وتوقعات زبائننا					
2. تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لعلاقتها بزبائننا.					
3. للمؤسسة القدرة على التعامل مع مشاكل زبائننا بإيجابية.					
4. استطاعت المؤسسة الإبداع من خلال تحقيق رضا زبائننا عن طريق التحسين المستمر لجودة خدماتها.					
5. تعد المؤسسة السباقه دوما في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة في تقديم خدماتها للزبون.					
6. تتفوق المؤسسة بإمتلاكها أفكار إبداعية تعزز جودة خدماتها ومنتجاتها.					

					7. تتميز المؤسسة بتقديم خدمات ذات مستويات أداء وكفاءة عالية.
					8. تتفوق المؤسسة عن منافسيها بسرعة الاستجابة في تقديم الخدمة للزبون.
					9. كسب ثقة الزبون يتطلب من المؤسسة التخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة أو الرديئة
					10. تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وأرباحها.
					11. يؤدي استقطاب الكوادر الكفاءة واعتماد الأساليب التقنية الحديثة إلى رفع كفاءة الخدمة وتحسينها.

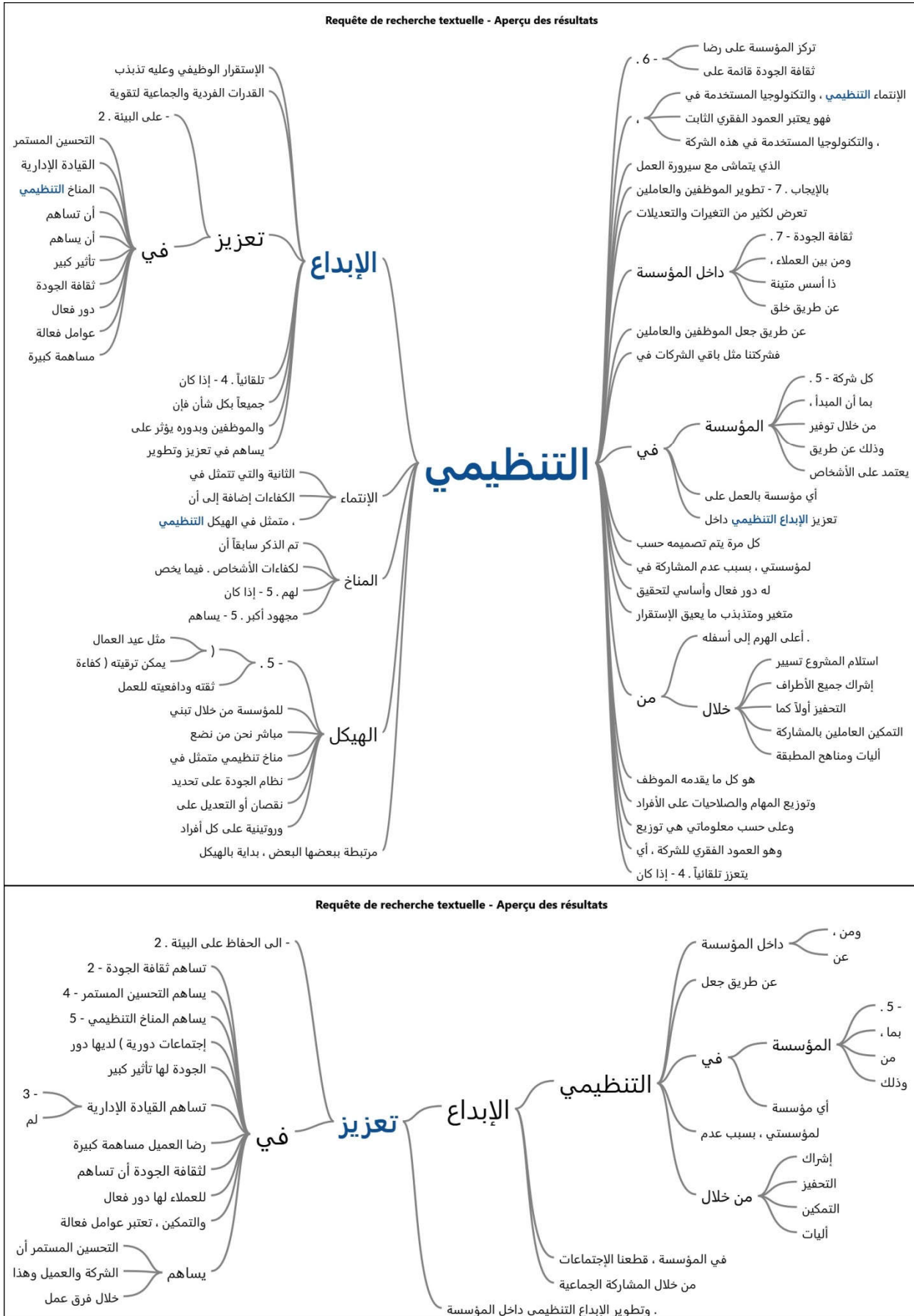
- إذا أردت الاطلاع على نسخة من نتائج هذه الأطروحة، يمكنك تدوين بريدك الالكتروني (اختياري)

.....

التاريخ : / / 2022

★★★★★ نشكركم على تخصيص وقتكم للإجابة على الاستمارة وعلى دعمكم للبحث العلمي ★★★★★

الملحق رقم (05): نتائج تحليل المقابلة وفقاً للخرائط المعرفية والمقاربة اللغوية باستخدام برنامج Nvivo12



Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
المؤسسة	7	82	1,94
على	3	73	1,73
إلى	3	47	1,11
الجودة	6	47	1,11
التنظيمي	8	36	0,85
خلال	4	35	0,83
العمل	5	31	0,73
الشركة	6	29	0,69
الإبداع	7	26	0,62
العمال	6	24	0,57
ثقافة	5	21	0,50
جميع	4	21	0,50
العميل	6	19	0,45
التي	4	18	0,43
داخل	4	18	0,43
العامل	6	16	0,38
المستمر	7	16	0,38
تعزيز	5	16	0,38
بين	3	15	0,36
يساهم	5	15	0,36
رضا	3	14	0,33
للمؤسسة	7	14	0,33
هذه	3	13	0,31
وبالتالي	8	13	0,31
يمكن	4	13	0,31
الإتصال	7	12	0,28
الإدارة	7	11	0,26
العاملين	8	11	0,26
القرارات	8	11	0,26
مؤسستنا	7	11	0,26
وهذا	4	11	0,26
الذي	4	10	0,24
الهيكل	6	10	0,24
عامل	4	10	0,24
نظام	4	10	0,24

يتم	3	10	0,24
أجل	3	9	0,21
إذا	3	9	0,21
الأفراد	7	9	0,21
الأهداف	7	9	0,21
التحسين	7	9	0,21
الفرد	5	9	0,21
تساهم	5	9	0,21
تكون	4	9	0,21
ثقة	3	9	0,21
جودة	4	9	0,21
عمل	3	9	0,21
سواء	4	8	0,19
إضافة	5	8	0,19
التكوين	7	8	0,19
الزبون	6	8	0,19
العليا	6	8	0,19
بشكل	4	8	0,19
بناء	4	8	0,19
تنظيمي	6	8	0,19
حسب	3	8	0,19
طريق	4	8	0,19
كما	3	8	0,19
لها	3	8	0,19
والتي	5	8	0,19
وكذلك	5	8	0,19
جداً	4	7	0,17
التكنولوجيا	11	7	0,17
العملاء	7	7	0,17
المهام	6	7	0,17
بحيث	4	7	0,17
بها	3	7	0,17
تكوينية	7	7	0,17
توجد	4	7	0,17
دورات	5	7	0,17
فهي	3	7	0,17

كوندور	6	7	0,17
وذلك	4	7	0,17
يؤدي	4	7	0,17
أما	3	6	0,14
الأشخاص	7	6	0,14
التحفيز	7	6	0,14
الداخلي	7	6	0,14
الشركات	7	6	0,14
الفريق	6	6	0,14
بالنسبة	7	6	0,14
تحقيق	5	6	0,14
تعتبر	5	6	0,14
عدم	3	6	0,14
فعال	4	6	0,14
فيها	4	6	0,14
كان	3	6	0,14
للعمال	6	6	0,14
لهم	3	6	0,14
مشاركة	6	6	0,14
هناك	4	6	0,14
يوجد	4	6	0,14
iso	3	5	0,12
أغلب	4	5	0,12
أفراد	5	5	0,12
أنها	4	5	0,12
أهداف	5	5	0,12
إتخاذ	5	5	0,12
الأساسية	8	5	0,12
الأطراف	7	5	0,12

الملحق رقم (06): نتائج تقدير النموذج الهيكلي للعلاقة بين مؤشرات أبعاد ثقافة الجودة والإبداع

التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريبرج

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F15 <--- F13	1,001	,181	5,526	***	
F15 <--- F12	,581	,178	3,263	,001	
F15 <--- F14	,339	,095	3,558	***	
F1 <--- F12	2,071	,735	2,818	,005	
F2 <--- F12	1,000				
F3 <--- F14	,571	,126	4,541	***	
F4 <--- F14	1,000				
F5 <--- F14	1,284	,265	4,845	***	
F6 <--- F13	1,233	,213	5,782	***	
F7 <--- F13	1,000				
F8 <--- F13	1,313	,231	5,687	***	
F9 <--- F15	,613	,123	4,988	***	
F10 <--- F15	1,000				
F11 <--- F15	,585	,128	4,582	***	
L22 <--- F1	1,000				
L23 <--- F1	,814	,073	11,194	***	
L24 <--- F1	,902	,072	12,452	***	
L25 <--- F1	,753	,064	11,777	***	
L33 <--- F1	,898	,072	12,512	***	
L32 <--- F1	,724	,068	10,669	***	
L18 <--- F2	1,000				
L37 <--- F2	1,080	,283	3,822	***	
A12 <--- F3	1,000				
A13 <--- F3	1,273	,157	8,131	***	
A18 <--- F3	1,490	,167	8,928	***	
A19 <--- F3	1,640	,181	9,039	***	
A31 <--- F4	1,000				
A34 <--- F4	1,118	,097	11,520	***	
A35 <--- F4	1,275	,100	12,714	***	
A36 <--- F4	1,093	,097	11,255	***	
A37 <--- F4	,918	,096	9,568	***	
A33 <--- F4	1,124	,098	11,419	***	
A22 <--- F5	1,000				
A23 <--- F5	1,024	,079	12,934	***	
A21 <--- F5	,987	,092	10,775	***	
A25 <--- F5	,858	,083	10,350	***	
A27 <--- F5	,847	,069	12,248	***	
A210 <--- F5	,734	,077	9,531	***	
C17 <--- F6	1,000				
C16 <--- F6	1,097	,115	9,575	***	
C15 <--- F6	1,264	,137	9,223	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
C14 <--- F6	1,106	,117	9,488	***	
C13 <--- F6	1,273	,133	9,566	***	
C12 <--- F6	1,258	,127	9,944	***	
C38 <--- F7	1,000				
C37 <--- F7	1,169	,131	8,934	***	
C34 <--- F7	1,059	,114	9,268	***	
C33 <--- F7	1,135	,113	10,048	***	
C32 <--- F7	1,383	,126	10,997	***	
C31 <--- F7	1,479	,135	10,961	***	
C24 <--- F8	1,000				
C23 <--- F8	1,100	,087	12,693	***	
C22 <--- F8	,829	,072	11,585	***	
I28 <--- F9	1,000				
I26 <--- F9	1,228	,166	7,393	***	
I24 <--- F9	1,347	,179	7,521	***	
I23 <--- F9	1,237	,158	7,819	***	
I22 <--- F9	1,213	,154	7,853	***	
I21 <--- F9	1,141	,161	7,063	***	
I27 <--- F10	1,000				
I35 <--- F10	,884	,124	7,115	***	
I34 <--- F10	1,050	,124	8,457	***	
I33 <--- F10	,976	,108	9,022	***	
I32 <--- F10	1,164	,120	9,675	***	
I31 <--- F10	1,114	,120	9,285	***	
I15 <--- F11	1,000				
I14 <--- F11	1,046	,144	7,238	***	
I12 <--- F11	1,076	,141	7,654	***	
I11 <--- F11	,935	,131	7,158	***	

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	124	3622,562	1416	,000	2,558
Saturated model	1540	,000	0		
Independence model	55	9291,974	1485	,000	6,257

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,188	,609	,575	,560
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,278	,141	,110	,136

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,610	,591	,720	,704	179,
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,954	,582	,684
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	2206,562	2032,699	2388,012
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	7806,974	7506,125	8114,461

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	18,023	10,978	10,113	11,881
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	46,229	38,841	37,344	40,370

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,080	,085	,092	,000
Independence model	,162	,159	,165	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	3870,562	3966,341	4280,787	4404,787
Saturated model	3080,000	4269,517	8174,732	9714,732
Independence model	9401,974	9444,457	9583,929	9638,929

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	19,257	18,392	20,159	19,733
Saturated model	15,323	15,323	15,323	21,241
Independence model	46,776	45,279	<u>48,306</u>	46,987

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	84	86
Independence model	35	35

Minimization: ,096
 Miscellaneous: 3,068
 Bootstrap: ,000
 Total: 3,164

الملحق رقم (07): نتائج تقدير النموذج الهيكلي للعلاقة بين رضا العميل والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F3	<--- F1	,382	,072	5,315	***	
F2	<--- F1	,799	,086	<u>9,315</u>	***	
S2	<--- F1	1,000				
S6	<--- F1	1,027	,096	10,709	***	
S7	<--- F1	,815	,088	9,221	***	
S11	<--- F1	,805	,077	10,498	***	
S12	<--- F1	1,032	,090	11,441	***	
I8	<--- F2	1,000				
I7	<--- F2	1,032	,084	12,350	***	
I6	<--- F2	1,201	,092	13,097	***	
I5	<--- F2	1,156	,094	12,332	***	
I4	<--- F2	,914	,083	11,034	***	
I11	<--- F3	1,000				
I10	<--- F3	,963	,090	10,738	***	
I9	<--- F3	,873	,090	9,702	***	

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	28	136,381	63	,000	2,165
Saturated model	91	,000	0		
Independence model	13	1585,078	78	,000	20,322

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,042	,918	,882	,636
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,390	,310	,195	,265

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,914	,893	,952	,940	,951
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,808	,738	,768
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	73,381	43,497	111,012
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1507,078	1381,378	1640,166

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,596	,320	,190	,485
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	6,922	6,581	6,032	7,162

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,071	,055	,088	,018
Independence model	,290	,278	<u>,303</u>	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	192,381	196,028	288,648	316,648
Saturated model	182,000	193,851	494,865	585,865
Independence model	1611,078	1612,771	1655,773	1668,773

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,840	,710	1,004	,856
Saturated model	,795	,795	,795	,847
Independence model	7,035	6,486	7,616	7,043

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	139	155
Independence model	15	16

Minimization: ,027

Miscellaneous: ,547

Bootstrap: ,000

Total: ,574

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة ثقافة الجودة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب البحث المختلط (المندمج)، بالإعتماد على إستراتيجية التثليث.

تم تصميم دليل مقابلة موجه لمسؤولين في المؤسسة ثم ومعالجة نتائجها بإستخدام برنامج (Nvivo.12)؛ وإعداد استبيان موجه للعمال الدائمين وعددهم 202 عامل بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل، واستبيان موجه لزيائن المؤسسة بعينة ميسرة حجمها 239 زبونا، حيث تم تحليل نتائجها وصفا باستخدام برنامج (SPSS.26) وبرنامج (Amos.23) للتحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن جميع أبعاد ثقافة الجودة (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي، رضا العميل) تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عمالها وزبائنها، وأن بعد المناخ التنظيمي هو الأكثر مساهمة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة الجودة، القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المناخ التنظيمي، رضا العميل، الإبداع التنظيمي، مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

Abstract:

This study aims to find out the extent to which the culture of quality contributes to enhancing the organizational creativity in Condor Electronics Bordj Bou Arreridj. the study relied on the mixed(integrated) research method, based on the triangulation strategy.

An interview guide was designed and directed to responsible in the company. Data was processed using were processed using the (Nvivo12) program. In addition to a questionnaire which was designed and distributed to 202 permanent workers, based on the comprehensive survey method, and a questionnaire distributed to a convenience sample of 239 of the company's customers, for the results' descriptive analyze was used the (SPSS26) program and (Amos23) for the exploratory and confirmatory factor analysis.

A set of results has been reached, the most important of which is that all dimensions of quality culture (administrative leadership, continuous improvement, organizational climate, customer satisfaction) contribute to enhancing organizational creativity in the company under study from its workers and customers point of view, and that the organizational climate is the most contributing dimension.

Keywords: quality culture, administrative leadership, continuous improvement, organizational climate, customer satisfaction, organizational creativity, Condor Electronics company.