



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

بحث بعنوان

# أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابداع التنظيمي

بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في دائرة اصلاح الاحداث

بحث مقدم الى مجلس قسم ادارة الأعمال وهو جزء من متطلبات  
نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الأعمال

من قبل

محمد رعد مطر

محمد حسن علي

أشرف

م.د. احمد رعد عبد الكافي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّو  
إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العلي العظيم

[سورة التوبة: 105]

## الاهداء

الى فاطمة الزهراء سيدة نساء العالمين تلك طاهرة الزكية  
والى نور الله المحتجب .

الى المرتضى لإزالة الجور والعدوان.

الى صاحب يوم الفتح وناشر راية الهدى.

الى القائم بدولة القسط والعدل الالهي.

الى الطالب بدم المقتول بكر بلاء.

الى من يندب جده الحسين صباحا ومساء.

الى من يبكي بدل الدموع دما.

الى من لا يهمل مراعاتنا.

ولا ينسى ذكرنا.

الى سيدي ومولاي صاحب الزمان.

روحي وارواح العالمين جميعا لتراب مقدمه الفداء.

اهدي هذا الجهد المتواضع

عسى الله أن ينفعني بها يوم لا ينفع مال ولا بنون

## شكر وامتنان

قال رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم وهو الصادق المصدوق

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)، وبعد حمد الله وشكره على اتمام هذه الدراسة أتوجه بالشكر إلى كل من

قدم لي يد المساعدة واطح بالذكر المشرف الدكتور (احمد رعد عبد الكافي ) وإلى أساتذة الذي ساهموا

بتقديم النصح والمشورة والتوجيه خلال فترة الدراسة يعجز اللسان عن شكري لهم . واطح بالذكر منهم

ممن تتلمذت على يدهم في جميع المراحل، واتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة. كذلك أوجه شكري

وتقديرى إلى جميع أساتذتى في قسم الإدارة الاعمال الذين كانوا منبع العلم والمعركة والذين أسهموا في

تقديم المشورة العلمية، كما اتقدم بالشكر إلى كل زملاء الدفعة واعتذر لمن غفلت عن ذكره فالله أعلم به

منى وهو يجزيهم خير الجزاء، أسأل الله أن يتقبل لي هذا الجهد كخطوات على طريق خدمة الأمة لريقيها

وأسأل الله أن يضاعف الأجر والثوبة لكل من تقدم لي بالمساعدة.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الاهداء
ج	الشكر والامتنان
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الاشكال
1	المقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة	
2	منهجية الدراسة
2	مشكلة الدراسة
2	أهمية الدراسة
3	اهداف الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	حدود الدراسة
<b>المبحث الثاني</b>	
اولاً: إدارة الجودة الشاملة	
5	تمهيد
6	مفهوم الجودة
7	مفهوم إدارة الجودة الشاملة
8	أهمية إدارة الجودة الشاملة
9	اهداف إدارة الجودة الشاملة
11-9	ابعاد إدارة الجودة الشاملة
12	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
13	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
ثانياً: الابداع التنظيمي	
14	تمهيد
15-14	مفهوم الابداع
16	أهمية إدارة الابداع التنظيمي
17-16	ابعاد الابداع التنظيمي

18	خصائص الابداع التنظيمي
19-18	معوقات تطبيق إدارة الابداع التنظيمي
<b>المبحث الثالث</b>	
الجانب التطبيقي للبحث	
25-20	المطلب الأول: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث
29-26	المطلب الثاني : تحليل واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة
<b>المبحث الرابع</b>	
الاستنتاجات والتوصيات	
31-30	أولاً : الاستنتاجات
32-31	ثانياً : التوصيات
المصادر	
35-31	أولاً : المصادر العربية
36	ثانياً : المصادر الأجنبية
الملاحق	
41-38	الاستبانة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	مفهوم الجودة حسب اراء عدد من الباحثين	1
7	تعريف إدارة الجودة الشاملة	2
13	مفاهيم الابداع التنظيمي	3
21	الإحصاءات الوصفية لبعء التركيز على الزبون	4
22	الإحصاءات الوصفية لبعء التحسين المستمر	5
23	الإحصاءات الوصفية لبعء مشاركة العاملين	6
24	الإحصاءات الوصفية لبعء التزام الإدارة العليا	7
25	الإحصاءات الوصفية لمتغير الابداع التنظيمي	8
26	اختبار فرضيات الارتباط	9
27	اختبار فرضيات التأثير	10

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	المخطط الفرضي	1
10	العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة	2
11	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3
15	ابعاد الابداع التنظيمي	4
17	معوقات الابداع التي يجب تجنبها	5

## المقدمة

تعيش إدارات المنظمات على اختلاف أنواعها اليوم عصرا جديدا سمته الأساسية هو التجديد والإبداع والتميز التنافسي ، حيث تواجه العديد من المنظمات في جميع الدول الكثير من المتغيرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمشكلات المحيطة التي تعمل في إطارها هذه المنظمات التي يستلزم التفكير المستمر في معالجتها وحلها بطرق إبداعية ومختلفة وذلك للحفاظ على أداء المنظمة واستدامتها والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، ومن أجل مواجهة هذه التحديات، فإدارة الجودة الشاملة هي إحدى أهم الطرق والأساليب والنظم المتبعة لمواجهة هذه التحديات باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة وهي تعمل على تحسين مستوى الإبداع التنظيمي.

إدارة الجودة الشاملة هي طريقة الإدارة للمستقبل، وهي أوسع بكثير في تطبيقها من مجرد ضمان المنتج أو جودة الخدمة، فهي وسيلة لإدارة الأفراد والعمليات التجارية لضمان كامل رضا العميل في كل مرحلة، داخليا وخارجيا.

وحيث أن الإبداع التنظيمي والذي يعني إدخال شيء جديد او فكرة جديدة أو طريقة جديدة داخل منظومة العمل، فالإبداع يعبر عن استحداث الجديد الذي يخرج صاحبة عن دائرة المألوف ويتخذ أشكال مختلفة، فهو يعتبر هدفاً لأغلب المنظمات.

كما تسعى الكثير من منظمات العمال إلى تحقيق ريادة الأعمال والتي تعني القدرة على تنظيم الأعمال وإدارتها وتحمل المخاطرة لتحقيق الأرباح وتعد الموارد البشرية المبدعة والموهوبة هي أهم العوامل في عصر التميز والمنافسة المستمرة فالتحديات التي تواجهها المنظمات باستمرار تفرض عليها التفكير المستمر في إيجاد طرق وبدائل وحلول مبدعة تمكنها من تذليل الصعوبات والمشاكل المفاجئة والتكيف مع المتغيرات.

وبهذا أصبح تطوير الجودة الشاملة ونشر ثقافة الإبداع التنظيمي من أحد أهم مبادئ الإدارة على مستوى العالم. ونتيجة لما سبق ونظرا لأهمية متغيرات الدراسة فإن الدراسة الحالية تتناول اثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز دور الإبداع التنظيمي.



## المبحث الأول

### منهجية البحث

منهجية البحث وتتضمن الآتي:

1. مشكلة البحث
2. أهمية البحث
3. أهداف البحث
4. فرضية البحث
5. حدود الدراسة

### أولاً: مشكلة البحث

ان تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة يمكن ان يكون له تأثير إيجابي على تعزيز الابداع التنظيمي. حيث ان ادارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين جميع جوانب العمل في المؤسسة بدءاً من العمليات وحتى الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

على ضوء ذلك تنحصر مشكلة البحث في التعرف على مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومفهوم الابداع التنظيمي، وبشكل عام فان هذا البحث يحاول الاجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح لدى المدراء والعاملين المنظمات عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تعزيز الابداع التنظيمي؟
2. ما طبيعة العلاقة (علاقة الارتباط والاثر) بين مفهوم ادارة الجودة الشاملة وأثره على تعزيز الابداع التنظيمي؟

### ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في أهمية علمية وعملية، نذكرها كما يلي:

#### 1. الأهمية العلمية:

- تبين دور الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية.
- ابراز موضوع الابداع الإداري الذي يعد ضرورة حتمية تفرضها طبيعة تحديث نظام الإدارة.

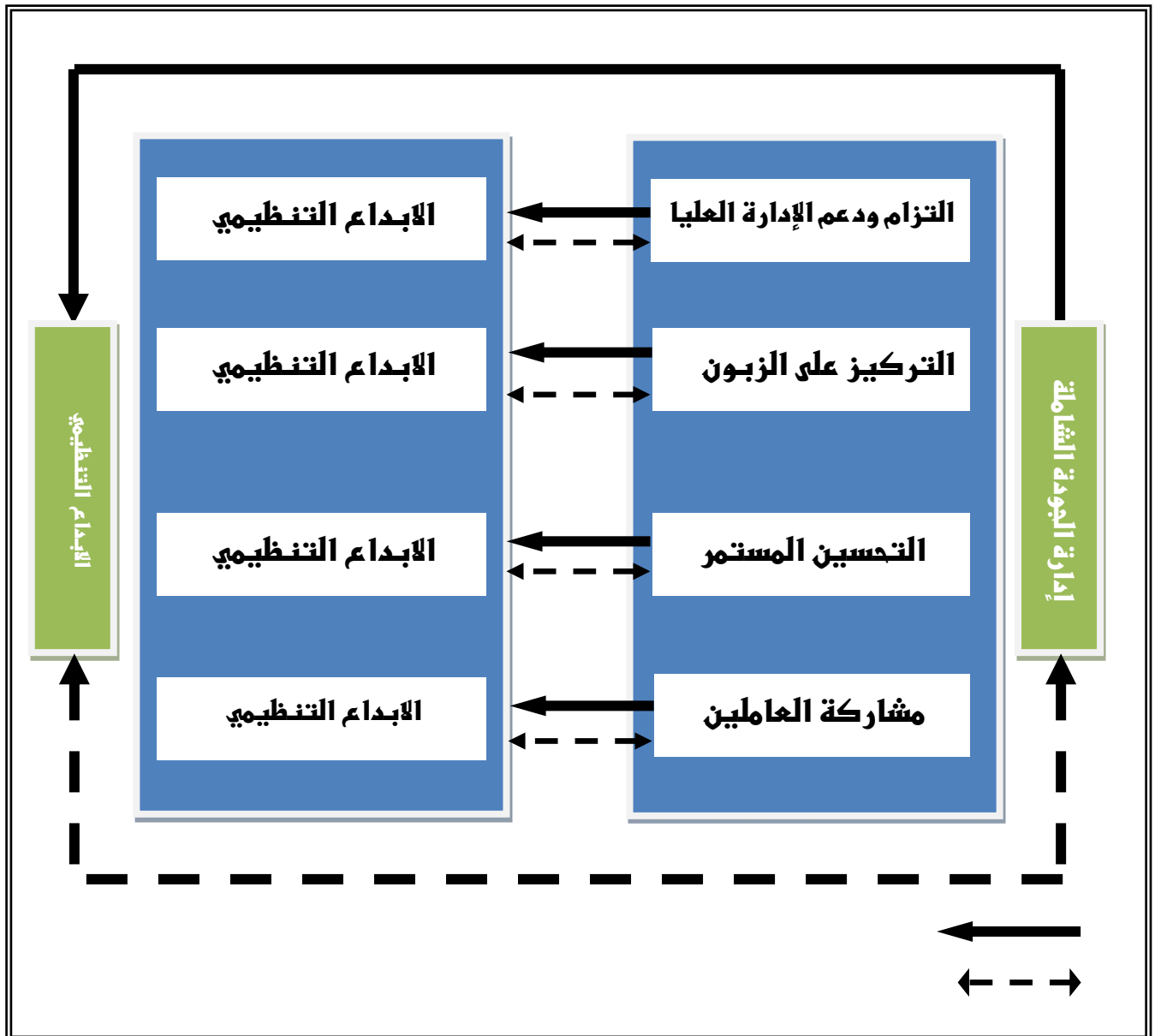
2. الأهمية العملية: تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها حيث أصبحت الجودة والابداع من ضروريات التسيير الجديد للإدارة خاصة مع التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات.

### ثالثاً: اهداف البحث

يمكن تحديد أهداف الدراسة في الأهداف التالية :

1. التعرف على طبيعة وإتجاه العلاقة بين الجودة الشاملة وإبداع التنظيمي.
2. بيان اثر الابداع التنظيمي في تطوير الجودة الشاملة .
3. التعرف على طبيعة وإتجاه العلاقة بين الابداع التنظيمي و الجودة الشاملة .
4. التعرف على الدور الجودة الشاملة في الإبداع التنظيمي

### رابعاً: المخطط الفرضي



## شكل (1) المخطط الفرضي

المصدر : من اعداد الباحث

### رابعاً : فرضيات البحث

في ضوء التساؤلات التي أثارها مشكلة البحث ، تم وضع فرضيات البحث على النحو الآتي :

أ- الفرضية الرئيسة الأولى : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة و الإبداع التنظيمي )

ولقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على الزبون والإبداع التنظيمي .
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التحسين المستمر والإبداع التنظيمي.
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مشاركة العاملين والإبداع التنظيمي.
- د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التزام ودعم الإدارة العليا والإبداع التنظيمي.

الفرضية الرئيسة الثانية : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في الإبداع التنظيمي )

ولقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التركيز على الزبون في الإبداع التنظيمي.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التحسين المستمر في الإبداع التنظيمي.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء مشاركة العاملين في الإبداع التنظيمي.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التزام ودعم الإدارة العليا في الإبداع التنظيمي.

### خامساً : حدود الدراسة

لقد اختيرت دائرة اصلاح الاحداث (الدائرة العامة) كحدود مكانية في بغداد (قسم التخطيط والمتابعة المعني بأمور ادارة الجودة الشاملة) مجالاً للبحث والدراسة العملية .اما الحدود البشرية فشملت الإدارة العليا، ممثلة بالمدير العام وأعضاء مجلس الإدارة، والإدارات الوسطى ممثلة بمدراء الأقسام ومعاونيهم والموظفين العاملين في الدائرة المبحوثة.

## المبحث الثاني

### الجانب النظري للدراسة

#### أولاً: إدارة الجودة الشاملة

##### تمهيد

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة جديدة أحدثت تغييراً كبيراً في تفكير وممارسات المديرين في المنظمات التي تبنتها. وتدعو هذه الفلسفة إلى إدخال مبادئ إدارية وأساليب إحصائية حديثة تنأى بالمدير عن الممارسات التقليدية وتقوده نحو استخدام الإمكانيات البشرية الهائلة لدى العاملين بأسلوب جديد. وتوسع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام إلى تحسين وتطوير العمليات الإدارية من خلال إتباع استراتيجيات واجراءات فعالة لاستثمار عناصر الإنتاج المتعددة لتقديم خدمة أو سلعة تستند إلى أدوات مثل التحسين المستمر والتركيز على الزبائن ومشاركة العاملين وغيرها.

ومن أجل إعطاء إطاراً مفاهيم وتعريفات اجرائية لإدارة الجودة الشاملة سوف نتناول في هذا المبحث المحاور الآتية :

- (1) : مفهوم الجودة
- (2) : مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- (3) : أهمية إدارة الجودة الشاملة
- (4) : أهداف إدارة الجودة الشاملة
- (5) : ابعاد إدارة الجودة الشاملة
- (6) : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- (7) : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

## أولاً: مفهوم الجودة

تتعدد استعمالات مصطلح "الجودة" ومدلولاته في الحياة اليومية. فقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز. ويراه البعض متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر، وغائبة عما هو رخيص. وقد تستعمل لوصف السلع التي تحمل خصائص وصفات مرغوب بها أو للدلالة على دقة أداء السلعة للوظيفة المشتراه لأجلها. وقد يترادف استخدامهما مع منتجات دولة معينة (مثلاً إنتاج ياباني) أو شركة معينة، و غير ذلك. وهكذا يشار إلى أن الجودة تعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين. و تظهر تساؤلات كثيرة لا يمكن أن تعد أو تحصى في تحديد ماهية الجودة. فمثلاً ما هي الجودة في حالة الفحص والمعالجة الطبية والعمليات الجراحية؟ وما هي في التعليم الجامعي؟ وما هي في إنتاج المزرعة من المحاصيل الزراعية؟ وما هي في السلع الاستهلاكية؟ وما هي في السلع الصناعية؟ وهل تعني ذات الشيء باختلاف الزمان، أو المكان أو التخصص المعرفي، أو العمر، ... الخ؟ (الطائي و قدادة، 2008:28)

### جدول (1) مفهوم الجودة حسب آراء عدد من الباحثين

المصدر	المفهوم
Fisher 2006:5	الجودة تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازا وكون بعض خصائص المنتجات ممتازة Excellent عند مقارنتها مع المعايير الاخرى
Barad,2008:44	الجودة تعبر عن تجنب وتفادي الخسائر التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تقديمه للاستعمال، ويشمل ذلك الخسائر التي تنجم عن الفشل في تلبية وإشباع توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والآثار السلبية التي تنجم عن المنتج.
Kincki & Williams 2008:36	الجودة هي إجمالي خصائص المنتج القادرة على تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين.
Stevenson 2005:67	الجودة هي الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التصنيع والهندسة والتسويق والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون .
Kumar & Suresh 2006:44	الجودة هي فلسفة قائمة على تطوير السيطرة الشاملة على الجودة من خلال استعمال مجموعة الأدوات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المشار إليها في الجدول.

## ثانياً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من المفاهيم القديمة والحديثة، وهو يعني في كلتا الحالتين حسن أداء الشيء، وإتقانه، والقيام بأجزائه على أكمل وجه ممكن. وقد كان هذا المفهوم واضحاً لدى كثير من الشعوب، والحضارات القديمة من خلال الممارسة، والتطبيق العملي، حيث سعى الإنسان عبر مسيرته الحضارية إلى إجادة عمله، وتحسينه، وتطويره، والارتقاء مستواه، فانعكس ذلك بوضوح على الآثار والجوانب المادية التي تزرع بها العديد من الحضارات والشعوب. (التميمي، 2008: 21)

### جدول (2) تعريف إدارة الجودة الشاملة

المصدر	المفهوم
العززي، 2005: 43	نظام أداري استراتيجي تكاملي لتحقيق رضا الزبون من خلال اشتراك كافة العاملين في المنظمة والتطوير المستمر لكل عملياتها والاستخدام الأمثل لمواردها.
Krajweski & Ritzman , 2008 :196	أنها فلسفة تضم ثلاثة مبادئ مهمة وأساسية لتحقيق مستوى عالي من الجودة وأداء العمليات هي رضا الزبون، اندماج ومشاركة العاملين والتحسين المستمر للأداء .
Kumar,2009:23	عملية شاملة تهدف إلى تحسين الجودة، معدل الإنتاج، والمنافسة في الأسواق العالمية.
Marfaw,2009:1	فلسفة تتضمن مشاركة جميع العاملين في المنظمة من أجل دعم وتحسين جودة المنتج/الخدمة المقدمة من قبل المنظمة
البرواري وباشيو، 2011: 144	فلسفة إدارية متكاملة تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة ومراقبتها، وتتشكل محاورها من النظم الفنية والاجتماعية والعمليات الإدارية التي تركز على احتياجات الزبون وباقي الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة بتهيئة المناخ المناسب وبناء الثقافة التنظيمية تجعل المنظمة أرضاً صالحة لتطبيق هذه الفلسفة.
الشويلي، 2007:69	إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب للتخطيط والتنظيم وفهم كل النشاطات التي تعتمد في أدائها على كل فرد ، وفي كل مستوى عمل فهي طريقة تجعل جميع العاملين يشتركون في عملية التطوير.
الحمادي ، 2012 : 24	وعرفت على أنها "نظام يتم من خلال تفاعلات المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة ، لتحقيق مستوى عال من الجودة، إذ يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة، بالتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات ، لتحقيق رضا الزبون .

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المشار إليها في الجدول.

## ثالثاً : أهمية إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تضافر جهود جميع افراد المنظمة، لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بأقل كلفة وجهد ووقت, فهي فلسفة جديدة لإدارة المنظمة تعمل على تحفيز القدرات والقابليات لأفراد المنظمة في تحقيق التحسين المستمر لجودة الخدمة.

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتجسد في الآتي (الشويلي 2007: 32) :-

1. أنها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع خطوات ، او أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.

2. إن الالتزام به من أي منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة.

3. إن تطبيق TQM يعني ان المنظمة لم تعد تهتم بالزبائن فحسب ، وإنما ينظر إلى أنشطته ككل متكامل.

4. إن أهمية TQM تنعكس على تحسين جودة حياة العمل بين أفراد المنظمة وتنمية روح فريق العمل.

5. تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات شركة التأمين وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

6. تحسين الإنتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة. تحسن العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من اجل تحقيق أهداف الشركة .

7. تحسن العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من اجل تحقيق أهداف الشركة.

8. زيادة فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج.

وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن الإصغاء لرغبات الزبون وتلبيتها هي السبيل الوحيد والأكثر

دواماً بالنسبة للشركة لتحقيق النجاح والريادة.

## رابعاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة

ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي:

(علوان، 2009:99)

- أ- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وان تكون افضل ما يمكن بالنسبة للشركة.
- ب- ان تمتلك الشركة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلائم مع احتياجات المستهلك.
- ج- ان تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على اجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الانتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات ووفقا لاحتياجات المستهلك
- د- السعي باستمرار الى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات او المنتجات التامة الصنع.

## خامساً : ابعاد إدارة الجودة الشاملة

### 1. التركيز على الزبون

إذا ما أرادت أي منظمة البقاء والنمو في إطار البيئة التي تعمل ضمنها ، يتوجب عليها أن تفهم حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية ومن ثم العمل على تلبيتها (الطويل والسماك، 2013:106) ويمكن تقسيم الزبائن على مجموعتين : زبون داخلي ويعرف بأنه هو المستلم لمكونات السلعة واجزاءها ضمن إطار عمل المنظمة، والزبون الخارجي فهو المتسلم النهائي للسلعة والخدمة التي تقدم من قبل المنظمة وهو الذي يشكل الفرصة لاستمرار النجاح وتحقيق أهداف المنظمة (Foster, 2013 : 112).

إذ يشكل الزبون نقطة البداية والنهاية بالنسبة للمنظمات، فعند معرفة حاجات ورغبات الزبون يبدأ العمل حين اشباعها يتحقق رضاه وهو الهدف الأخير، (عقيلي، 2009 : 113). وبقدر تعلق الأمر بإدارة الجودة الشاملة فإنها تعمل على كسب المستهلكين ليصبحوا زبائن، وهنا تبرز أهمية التفريق بين الزبون والمستهلك، فالزبون Customer مشتقة من كلمة Custom وتعني الإعتياد على سلوك معين، وحينما نقول زبون للمنظمة ، أي هناك تكرار لشراء منتجاتها. أما المستهلك Customer فهي مشتقة من كلمة Consumption وتعني استهلاك، فالمستهلك ليس لديه ولاء لعلامة تجارية معينة. ولذلك كل زبون هو بالضرورة مستهلك ولكن ليس كل مستهلك زبون، ومن هنا يتوجب على إدارة الجودة الشاملة أن توجه جهودها لكسب هؤلاء المستهلكين وجعلهم زبائن للمنظمة (الخطيب، 2008 : 5). ويرى (العبيدي، 2011:45) أنه يمكن تحقيق رضا الزبون من خلال اتباع جملة من الخطوات يمكن إيجازها على النحو الآتي :



أ. فهم حاجات الزبون: يتوجب على المنظمات أن تكون على اتصال مستمر والزبائن الحاليين أو المحتملين، ويجب عليها معرفة العوامل التي تحدد الدخل الشرائي لهم، لذا تعد هذه الخطوة واحدة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة.

ب. التغذية العكسية للزبون: تبرز هذه الخطوة في الطرائق والاساليب التي يستعملها المسوقون لتعقب آراء زبائن المنظمة ومعرفة مدى تلبيتها لتوقعاتهم.

ج. القياس المستمر: تعد الخطوة الأخيرة للمنظمة لتحقيق رضا الزبون من إنشاء برنامج أو نظام خاص لتتبع رضا الزبون بشكل مستمر لقياس مدى النجاح في تقديم الخدمات، بدلاً من تحسين أداء المنظمة في وقت لاحق.

## 2. التحسين المستمر:

فلسفة تسعى باستمرار في تحسين جميع العوامل المرتبطة بالعملية الإنتاجية من (أفراد ومعدات وموردين) اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات بشكل متطور (Stevenson, 2007: 417)، وبذات الاتجاه يرى (الطائي وقداة، 2007: 194) أن عملية التحسين المستمر تتضمن أنشطة المنظمة كافة (المدخلات، العمليات، المخرجات) حتى وصول المخرجات إلى الزبون التي ينتج عنها تخفيض في قيمة المدخلات وزيادة في المخرجات وجودتها أو ارتفاع رضا العاملين والزبائن ومن ثم سينعكس ذلك على زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

وعدّ (Heizer, 2008 : 574) التحسين المستمر بأنه مفهوم يؤكد أن كل نواحي العملية ممكن تحسينها بهدف تحقيق الكمال الذي لا يمكن تحقيقه و لكن يمكن رؤيته.

ويبرز أهمية التحسين المستمر في قدرة المنظمة على تصميم نظام إبداعي وتطبيقه يحقق لها رضا الزبون باستمرار (العزاوي، 2010 : 41) . إن التحسين المستمر قيمة ضرورية في العمل لزيادة رضا الزبون ، وهو جوهر إدارة الجودة الشاملة ، وغالباً ما يفهم في أثناء استعمال عجلة (Deming) لتحسين الأنظمة في الدورة التي تسمى (PDCA) وهي:- (Chase et al, 2006 : 338)

- خطط (Plan): وذلك باختيار الطريقة أو الآلية أو السياسة اللازمة للتحسين.
- نفذ (Do): تعني القيام بتنفيذ الخطة ومراجعتها.
- دقق (Check): وذلك بإخضاع العملية للاختبار لتحديد صلاحيتها من عدمها.
- اعمل (Act): إذا كانت نتائج الاختيار ناجحة ينفذ العمل ، وفي هذه العملية يشرك جميع العاملين في إعداد خطة الجودة ، وتنفيذها إذ يحدد دور كل منهم بالتنسيق مع أدوار الآخرين.

3. مشاركة العاملين: يشكل مشاركة جميع العاملين في برامج إدارة الجودة الشاملة أهم مرتكزات نجاحها، إذ إن مشاركة جميع العاملين يحقق أمرين الأول زيادة إمكانية تصميم خطط أفضل، والثاني تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة جميع العاملين القريبين من المشاكل وبالتالي اتخاذ الأفعال التصحيحية التي تضمن المعالجة الجذرية لتلك المشكلة. وعليه تعتبر مشاركة العاملين هي المفتاح لتحسين الجودة والعملية (الخطيب، 2008 : 65). ويرى (محمود وجاسم، 2013 : 158) أن مشاركة العاملين بشكل

واسع في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة واتخاذ القرارات يزيد من ولائهم للمنظمة وبالتالي تعزيز الروح المعنوية وتحسين أدائهم في العمل، كما أشار (عقيلي، 2009: 124) أن تسمية اندماج العاملين (Employees Involvement) أكثر دقة على معنى المشاركة من تسمية مشاركة (Participation)، وهذا ما تؤكد إدارة الجودة الشاملة، فإن كلمة الدمج تعني إشراكهم في كل شيء (اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، والتحسين المستمر). ويرى (المعمر، 2014: 8) على المنظمة الاستثمار في تطوير أداء العمل وخلق الفرص للنمو المطرد من خلال التدريب على رأس العمل، ودوران الوظيفة والدفع للمهارات المعروضة.

#### 4. التزام ودعم الإدارة العليا:

من المهم أن تحظى إدارة الجودة الشاملة باهتمام الإدارة العليا لأنها الجهة المسؤولة عن تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ودعم العاملين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية وإساليب التدريب والتعليم وبناء الثقة مع العاملين وتطوير قنوات الاتصال (الراشد، 2011: 15).

ويتطلب من الإدارة العليا تعرف على المفاهيم، والمتطلبات الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وأن تكون مدربة، وتمتلك رؤيا وسياسة صحيحة لتطبيقها وتلتزم بتطبيقها، ولها الأثر في تقديم الدعم الكامل لجميع العاملين في المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة (Casas, 2011: 19).

وأوضح كل من (النجار وجواد، 2010: 281) أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يكتسب هيئته وقوته من التزام الإدارة العليا التي تستعمل برامجها سلاحاً تنافسياً لتسويق منتوجاتها التي تعمل على إعطاء دور مميز للعاملين، ومشاركتهم، في حين يرى كل من (الطويل والسماك، 2012: 105) أن تطبيق هذا البرنامج يتطلب التزام الإدارة العليا للمنظمة والعاملين إلتزاماً كاملاً.

وأشار (Slack et al, 2010:620) إن التزام ودعم الإدارة العليا لا يقتصر على تخصيص الموارد للبرنامج فحسب، كأن يضع الأسبقيات في أنحاء المنظمة ويبدو التزامهم بتطبيقه، فضلاً عن فهم الواقع العملي للجودة والسيطرة على متطلبات الجودة وتقنياتها لبقية أجزاء المنظمة.

ولابد ان تتصف الإدارة العليا التي تتبنى برامج إدارة الجودة الشاملة بمجموعة سمات هي :  
( اللامي وسعيد ، 2014 : 28 ).

- القدرة على التأثير بفاعلية داخل المنظمة وخارجها وإلصاقها في أهمية الجودة ونشرها .
- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين .
- الفاعلية في الاتصال بين العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة والمنظمة.
- تلبية حاجات الزبائن ، ألا تهتم التحسين الجزئي فقط إنما التحسين الشامل والمستمر .
- تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة .

## سادساً :متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

أن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتوجاتها وعملها وإحراز رضا الزبون الأساس الذي أنشأت من اجله المنظمات ويمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي. (العزاوي،2001: 11-9)

1. القيادة.

2.الالتزام.

3. فرق العمل.

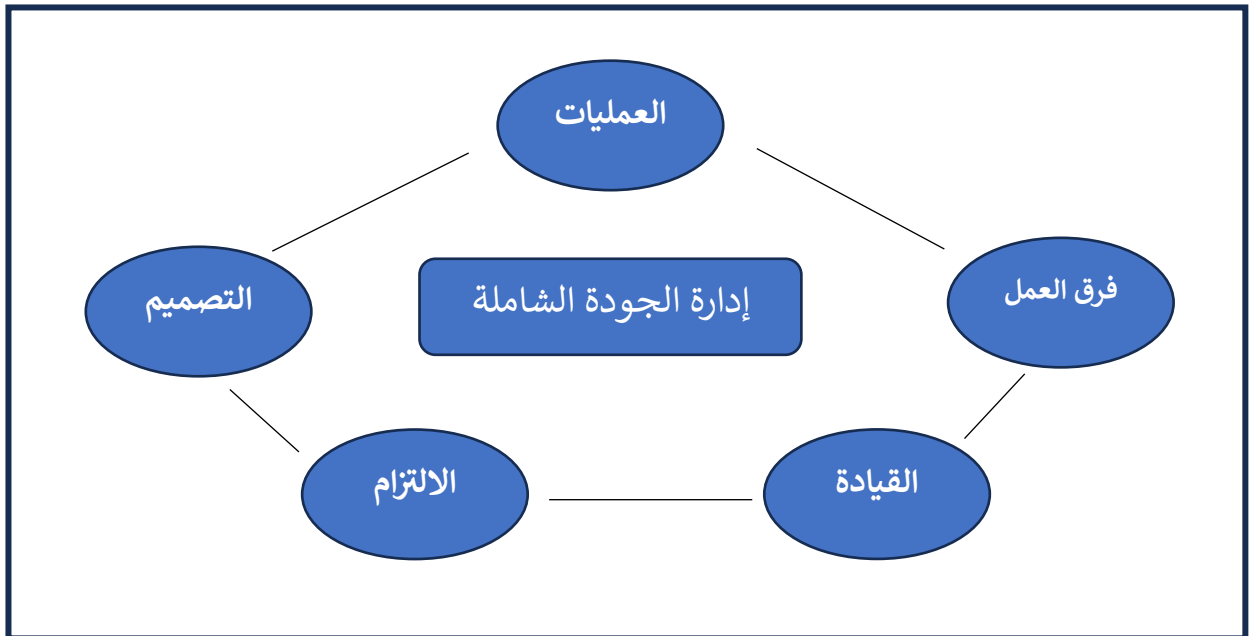
4. التصميم الفعال.

5. التركيز على العمليات.

أن المتطلبات أعلاه تتفاعل بعضها مع البعض الآخر من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، والشكل (1) يوضح هذا التفاعل.

### الشكل رقم (2)

العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة



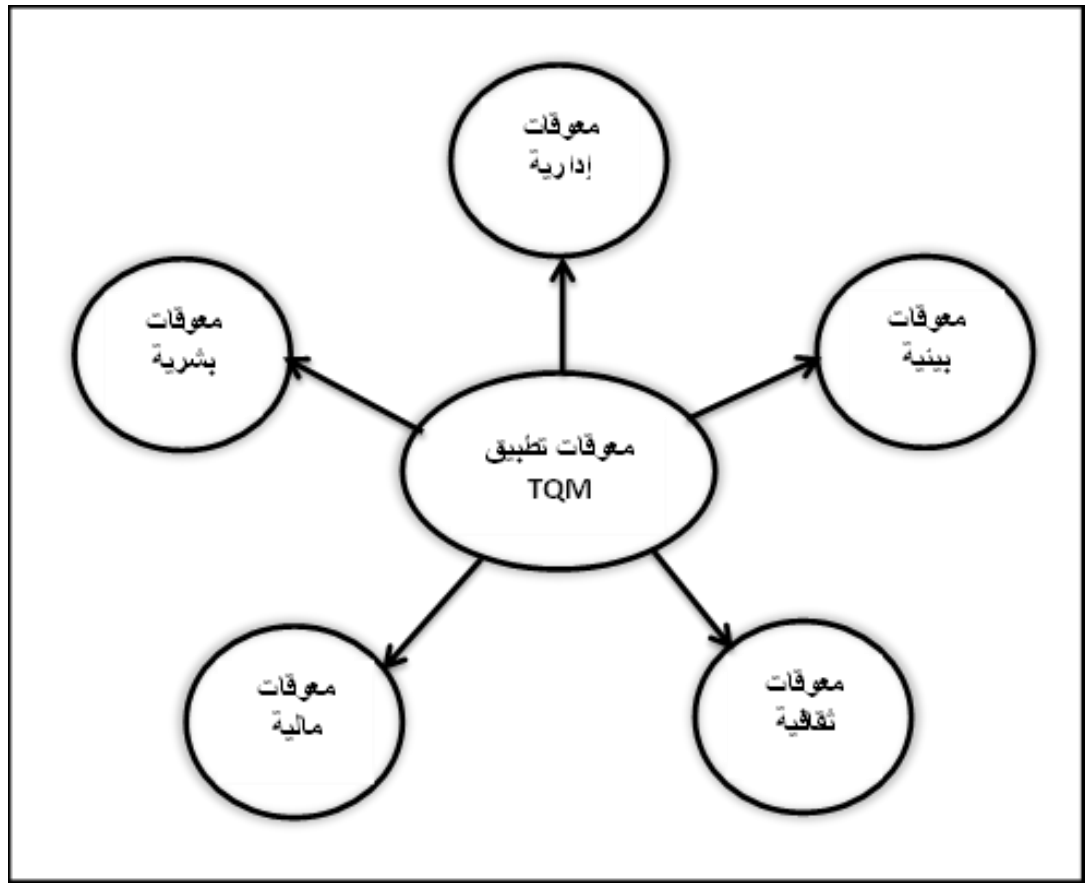
المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الدراسات السابقة

## سابعاً : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إلا أن هذه الفلسفة لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها، ومعوقات تطبيقها

تعود إلى الآتي (العزاوي، 2001: 11-12):

1. جعل تطبيق الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة.
2. عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
3. عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بان فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في أنجاز العمل.
4. التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة وإعفاءها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
5. تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل الند نجاحها.
6. يبنى برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.
7. ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.



شكل (2) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المشار إليها

## ثانياً: الإبداع التنظيمي

### تمهيد

إن الإبداع التنظيمي من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر، بإعتباره أحد العوامل الأساسية لنمو المنظمات وتفوقها والتكيف مع الظروف الجديدة والمواءمة معها من أجل البقاء والنمو .

فقد أجمع كتاب الإدارة والباحثين على أن المنظمات اليوم بحاجة ملحة للإبداع ، لما له من دور هام في بقاءها وتطورها في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطور التقني والتكنولوجي .

ومن أجل إعطاء إطاراً مفاهيم وتعريفات إجرائية لإبداع التنظيمي سوف نتناول في هذا المبحث المحاور الآتية :

(1): مفهوم الإبداع التنظيمي

(2): أهمية إدارة الإبداع التنظيمي

(3): أبعاد الإبداع التنظيمي

(4): خصائص الإبداع التنظيمي

(5): معوقات تطبيق إدارة الإبداع التنظيمي

### أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي

الإبداع : فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الأنتاج أو العمليات أو الخدمات في المنظمات ويتراوح ما بين التحسينات البسيطة الي التطوير الجوهرى بالإنتاج او التكنولوجيا أو الهيكل التنظيمي أو الأنظمة الإدارية أو الخطط الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين. (فهيمه ووسام،2011:4-5)

الإبداع التنظيمي : هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد في المنظمة مواء كانت الفكرة منتج جديد او خدمة جديدة أو ممارسة ادارية جديدة. (الفاعوري،2005:25)

### جدول (3) مفاهيم الابداع التنظيمي

المصدر	المفهوم
الساعدي، 2007: 128	هو توليد للأفكار الجديدة والمفيدة، فالأفكار المفيدة يمكن تولدها بعمل بعض التحسينات على الأفكار الموجودة بالفعل، أما الأفكار الجديدة فتتوزع الى أن تكون مختلفة بدرجة كبيرة عن الأفكار الموجودة بالفعل.
الشماع وحمود، 2007: 421	يتضمن قيام منظمة ما بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها.
خير الله، 2009: 6	عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واخبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم الآخرين.
حريم، 2009: 353	تطوير فكرة وتطبيقها في منتج جديدة أو خدمة جديدة أو عملية جديدة مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي وزيادة فرص العمل وتحقيق الربح.
منصور، 2010: 165	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.
حريم، 2009: 299	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.
عامر، 2011: 268	التواصل إلى طرق جديدة للحصول منها على نتائج تسعى لتحقيقها.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المشار إليها في الجدول.

## ثانياً : أهمية إدارة الإبداع التنظيمي

إن أهمية الإبداع كبيرة جداً بالنظر إلى الأثر الذي يمكن أن يحدثه في مقومات التنمية والتقدم بمختلف أنواعه التطورات ففي خضم هذه التغيرات والتطورات اكتسب الإبداع أهمية قصوى في تدعيم التنمية الاقتصادية و من هنا يمكن إبراز أهمية الإبداع في النقاط التالية:(خليفة،2011:14-15)

1. إن الإبداع يعود بالنفع على الفرد المبتكر من حيث رفع المعنويات، وزيادة الثقة بالنفس .
2. يقود الإبداع إلى التجديد والتطوير المستمر، بما يساعد على مواكبة التطورات والتغيرات العصرية.
3. يعمل الإبداع على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات الملائمة والمدعمة للتنمية.
4. يساعد على مواجهة الفعالة لتحديات العولمة والمنافسة، حيث أصبحت المنافسة اليوم تبني على أساس القدرة على الإبداع المستمر .
5. يمكن الإبداع من تلبية حاجيات المستهلكين والتفوق عليها، بتحقيق رضا العملاء.
6. يؤدي الإبداع إلى إيجاد أساليب وطرق إنتاج جديدة تجعل المنظمة متميزة في طرح منتجاتها.

## ثالثاً : أبعاد الإبداع التنظيمي

تتمثل أبعاد الإبداع التنظيمي في النقاط المهمة التالية :

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

(معراج،2015:35)

2.الأصالة: وهي أكثر الخصائص إرتباطاً بالإبداع وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة و جديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وغير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار من التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف.(بروي،2011:78)

3.المرونة: وهي تغير الحالة الذهنية لدى الشخص بتغير الموقف، أي هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة ورؤية المشاكل من زوايا متعددة، وتتخذ المرونة مظهرين هما:

\* مرونة تلقائية: أي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.

\* مرونة تكيفية: أي التوصل إلى حل مشكلة ما أو مواجهة أي موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف. (عبد الرؤوف:2019:44)

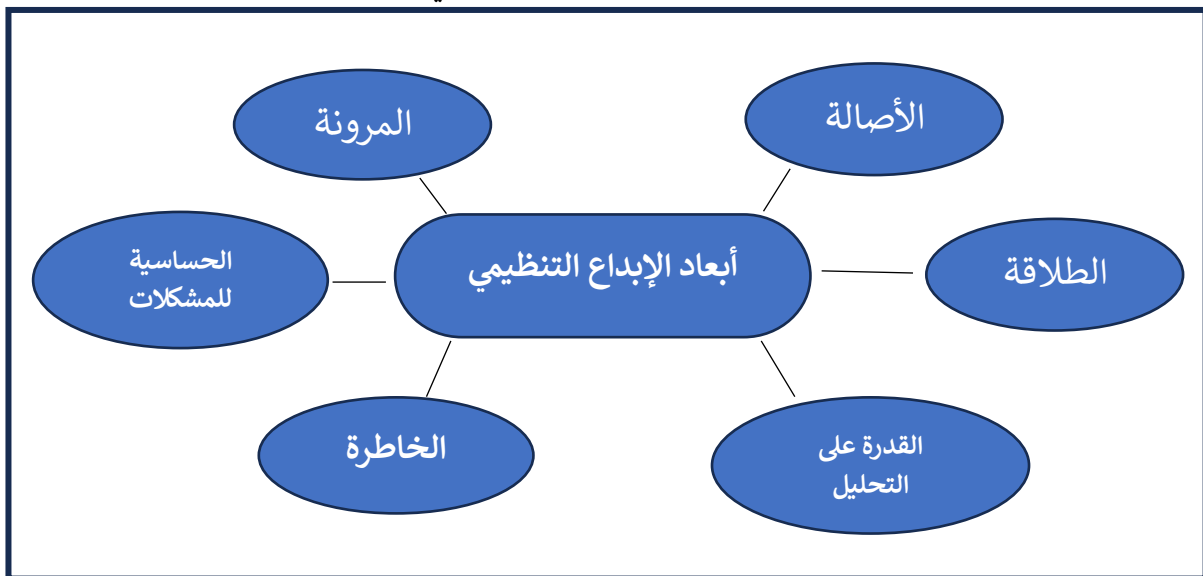
4. الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الأفراد أو الجماعات على اكتشاف المشكلات أو الأزمات المختلفة، وقدرتهم على حلها بأدوات أو نظم أو أساليب أو أفكار إبداعية قد لا ينتهجها الآخرون فيها. (الحميش، 2019: 19)

5. المخاطرة: وهي تقيس مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد والدفاع عن أفكاره الخاصة كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن الحلول لها وفي الوقت نفسه يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. (محسن، 2019: 66)

6. القدرة على التحليل: وتعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عملاً وموقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، ويعتبر الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الإستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة. (العلي، 2013: 49)

#### الشكل رقم (4)

#### أبعاد الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الدراسات السابقة.



## رابعاً : خصائص الإبداع التنظيمي

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الإبداع عن غيره من الأنشطة، والجدير بالذكر أن من تلك الخصائص ما يشكله من مخرجات متعددة تنبثق من العملية الإبداعية سواء كان الإبداع تقني أو تنظيمي، وفيما يلي بعض ما يشكله الإبداع التنظيمي :

(منصور، 2010:195)

- الإبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كان منتجات أو عمليات توليد الأفكار.
- الإبداع يجب أن يكون مستهدفاً، رغم وجود إمكانية لحصول تغيرات طارئة غير مخطط لها.
- يفترض أن يهدف الإبداع لتحقيق منافع المنظمة، مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

## خامساً : معوقات تطبيق إدارة الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع ذا أهمية كبيرة في العصر الراهن، فكل فرد منا يمتلك قدراً لا بأس به من القدرة على التفكير الإبداعي أكثر مما نعتقد عن أنفسنا، إلا أن هناك عقبات ومعوقات تحول دون تنمية التفكير الإبداعي أو الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتجات أصيلة وذات قيمة: (الشيخ، 2009:316-317)

\* المعوقات الإدراكية: وتتمثل المعوقات الإدراكية بتبني الإنسان طريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء وصعوبة عزل المشكلات، التحديد الضيق لأي مشكلة، الفشل في استخدام الحواس، ضعف نتائج عملية الملاحظة لأي ظاهرة

\* المعوقات النفسية (الشخصية): وتتمثل في العناصر التالية:

- الخوف من الفشل.
- عدم الثقة في النفس، وتجده كثيراً ما يتردد عند الإقدام على أمر ما.
- قلة المعرفة والرضا بالواقع.
- الخوف من الرزق.
- التراجع والانسحاب.
- النمط التقليدي في الأداء.
- الخوف من اتهام الآخرين لأفكارنا بالسخافة.
- التمني بالوصول للكمال (والكمال الله تعالى) مع عدم خوض التجارب، والخوف الشديد من الفشل في كل خطوة يقدم عليها .

- الضغوط غير المرغوب فيها.
- عدم القدرة على حل المشكلات.
- اليأس وعدم الطموح وضعف الإدراك .
- انعدام روح الإقدام والمبادرة.
- الاعتمادية بمعنى عدم الاستقلال عن فكر الآخرين.
- التشاؤم وعدم الرغبة نحو تغيير الوضع الراهن إلى وضع أكثر إشراقا وازدهارا.
- عدم الرغبة في التعلم ورضائه بما لديه من تحصيل علمي.

### الشكل رقم (5)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة.

## المبحث الثالث

### الجانب التطبيقي للبحث

#### المطلب الأول : الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبانة من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية لكل فقرة سواء بالنسبة لمتغيرات البحث. وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة, ولأن استمارة الاستبانة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماما- لا اتفق تماما).

#### أولاً : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص إدارة الجودة الشاملة

يشمل هذا الجزء وصف لأبعاد المتغير المستقل للبحث حيث تم تحديد التكرارات الخاصة بكل فقرات الاستبانة والنسب المئوية ، هذا فضلاً عن استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لجميع فقرات المتغير المذكور. من جانب آخر ، استخدام الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة استجابة العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة. علماً أنّ الوسط الفرضي البالغ (3) هو نتيجة جمع النسب من المقياس الخماسي البالغة (15) مقسوماً على عدد الرتب البالغة (5)

$$\text{الوسط الفرضي} = \text{مجموع أوزان النسب} \div \text{عدد الرتب} = 3 = (1+2+3+4+5) \div 5$$

$$\text{وان شدة الإجابة} = \text{الوسط الحسابي المرجح} / 5 * 100$$

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير الأول وهو إدارة الجودة الشاملة وعلى النحو الآتي :

#### 1. التركيز على الزبون

تم قياس البعد الاول من ابعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال خمسة أسئلة (من 1 الى 5)، ويبين الجدول (4) ادناه قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي ويتضح ان جميع الفقرات المكونة لهذا البعد اعلى من الوسط الفرضي وكما مبين في الجدول الآتي:

جدول (4) الإحصاءات الوصفية لبعده التركيز على الزبون n=30

رمز الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	6	9	12	2	1	3.56	0.98	71%
2	9	8	10	1	2	3.70	1.12	74%
3	7	9	11	2	1	3.63	1.01	73%
4	9	6	10	4	1	3.60	1.14	72%
5	6	3	12	7	2	3.13	1.17	62%
						3.52	1.11	70%

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.24)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (4) نلاحظ الآتي :

أ. على المستوى الكلي حقق بعد التركيز على الزبون وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.52) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.11)، مما تقدم من نتائج يستدل الباحث ان الزبون هو احد اهم ركائز عمل الدائرة المبحوثة وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (70%).

ب. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (2) أعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (3.70) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.12) ، و بشدة إجابة كانت الأعلى من بين الفقرات اذ بلغت (72%) ويدل ذلك على ان الدائرة تسعى الى تلبية احتياجات الزبائن . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (5) حققت اقل وسط حسابي موزون قياساً بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.13) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.17)، وشدة إجابة بلغت (62%)، ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعد المذكور.

## 2. التحسين المستمر

تم قياس البعد الثاني من ابعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال خمسة أسئلة (من 6 الى 10)، ويبين الجدول (14) ادناه قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي يتضح ان الأوساط الحسابية لجميع الفقرات البعد اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وكما مبين ادناه.

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لبعء التحسين المستمر n=30

رمز الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
6	8	5	13	3	1	3.53	1.08	70%
7	8	8	11	2	1	3.66	1.04	73%
8	7	9	12	2	0	3.70	0.90	74%
9	9	6	12	1	2	3.63	1.13	72%
10	10	5	10	2	3	3.56	1.28	71%
						3.62	1.09	72%

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية بأستخدام برنامج (SPSS V.24)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (5) نلاحظ الآتي :

أ. على المستوى الكلي حقق بعء التحسين المستمر وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.62) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.09)، مما تقدم من نتائج يستدل الباحث ان بعء التحسين المستمر متوافر في الدائرة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (72%).

ب. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (8) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (3.70) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على قوة تبني هذه الفقرة من قبل افراد عينة البحث وما يعزز ذلك قيمة الانحراف المعياري للفقرة (0.90) ، و بشدة إجابة كانت (74%) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (6) حققت اقل وسط حسابي موزون قياساً بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.53) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.08)، وشدة إجابة بلغت (70%)، ويدل على ضعف قياس البعد بالنسبة لباقي الفقرات.

### 3. مشاركة العاملين

تم قياس البعد الثالث من إدارة الجودة الشاملة من خلال خمسة أسئلة (من 11 الى 15)، ويبين الجدول (6) ادناه قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي ويتضح من الجدول بأن الأوساط الحسابية اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وكما مبين في الآتي:

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لبعء مشاركة العاملين n=30

رمز الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
11	10	5	13	1	1	3.73	1.06	74%
12	8	7	12	2	1	3.60	1.11	72%
13	9	7	12	0	2	3.76	0.95	75%
14	6	9	10	2	3	3.46	1.11	69%
15	10	5	10	3	2	3.56	1.28	71%
						3.62	1.11	73%

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.24)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (6) نلاحظ الآتي :

أ. على المستوى الكلي حقق بعء مشاركة العاملين وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.62) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.11)، مما تقدم من نتائج يستدل الباحث ان بعء مشاركة العاملين متوافر في الدائرة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (73%).

ب. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (13) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (3.76) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وهذا يدل على قوة تبني الدائرة لهذه الفقرة، وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (0.95) ، و بشدة إجابة بلغت (75%) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (14) حققت اقل وسط حسابي موزون قياساً بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.46) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.11)، وشدة إجابة بلغت (69%)، ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعء المذكور.

#### 4. التزام الإدارة العليا

تم قياس البعء الرابع من ابعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال خمسة أسئلة (من 16 الى 20)، ويبين الجدول (7) ادناه قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي ويتضح ان الأوساط الحسابية اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وكما مبين في الآتي :

جدول (7) الإحصاءات الوصفية لبعء التزام الإدارة العليا n=30

رمز الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
16	10	9	6	3	2	3.73	1.20	75%
17	8	10	9	2	1	3.73	1.03	74%
18	11	10	7	1	1	3.96	1.01	79%
19	6	9	12	3	0	3.60	0.91	72%
20	9	7	9	2	3	3.56	1.25	71%
	التزام الإدارة العليا					3.72	1.10	74%

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية بأستخدام برنامج (SPSS V.24)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (7) نلاحظ الآتي :

أ- على المستوى الكلي حقق بعء التزام الإدارة العليا وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.72) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (74%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.10)، مما تقدم من نتائج يستدل الباحث على ان بعء التزام الإدارة العليا متوافر في الدائرة المبحوثة.

ب- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (18) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (3.96) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (1.01) ، و بشدة إجابة بلغت (79%) وهذا يعني قوة ادراك الافراد العاملين لهذه الفقرة . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (20) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.56) وبانحراف معياري (1.25)، وشدة إجابة بلغت (71%)، وهذا يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعء المذكور.

### ثانياً : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص الابداع التنظيمي

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بالمتغير الثاني وهو الابداع التنظيمي وعلى النحو الآتي :

تم قياس متغير الابداع التنظيمي من خلال خمسة عشر سؤال (من 1 الى 15)، ويبين الجدول (8) ادناه قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي ويتضح بان الأوساط الحسابية اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وكما مبين في الجدول الآتي :

جدول (8) الإحصاءات الوصفية لمتغير الابداع التنظيمي n=30

رمز الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	19	2	5	4	0	4.20	0.95	84%
2	20	7	2	1	0	4.53	0.99	90%
3	8	19	3	0	0	4.16	1.19	83%
4	14	10	6	0	0	4.26	0.95	85%
5	16	8	3	1	2	4.17	1.09	83%
6	7	17	4	2	0	3.96	0.88	79%
7	12	16	1	0	1	4.26	1.26	85%
8	21	6	2	1	0	4.56	1.17	91%
9	21	6	3	0	0	4.60	0.94	92%
10	13	9	8	0	0	4.16	0.99	83%
11	11	10	7	2	0	4.00	1.11	80%
12	18	7	3	2	0	4.36	1.21	87%
13	19	7	2	2	0	4.43	0.94	88%
14	10	18	2	0	0	4.26	0.94	85%
15	3	16	7	4	0	3.60	1.11	72%
						4.23	1.05	84%

الابداع التنظيمي (المتغير التابع)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.24)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (8) نلاحظ الآتي :

أ. على المستوى الكلي حقق متغير الابداع التنظيمي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.23) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) ، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.05)، مما تقدم من نتائج يستدل الباحث ان البعد متوافر في الدائرة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (84%).

ب. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (9) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (4.60) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على قوة تبني الدائرة لهذه الفقرة، وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (0.94) ، و بشدة إجابة كانت (92%) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (15) حققت اقل وسط حسابي موزون قياساً بال فقرات الأخرى اذ بلغ (3.60) وبانحراف معياري (1.11)، وشدة إجابة بلغت (72%)، وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) الا انه حقق اقل قيمة مقارنة مع باقي الفقرات ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعد المذكور .



## المطلب الثاني : تحليل واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف الى اختبار علاقة الارتباط ما بين المتغيرات على المستوى الكلي والمستوى الفرعي وذلك من خلال إيجاد معمل الارتباط (بيرسون) إضافة الى اختبار علاقة التأثير بين ابعاد إدارة الجودة الشاملة والابداع التنظيمي بأعاده وذلك من خلال إيجاد معامل الانحدار الخطي البسيط (β).

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والابداع التنظيمي )

ولقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على الزبون والابداع التنظيمي.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التحسين المستمر والابداع التنظيمي.
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مشاركة العاملين والابداع التنظيمي.
- د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التزام ودعم الإدارة العليا والابداع التنظيمي.

يظهر الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فأن الجدول (7) يشير أيضاً إلى حجم العينة (30) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط . فإذا ظهر وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فأن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%).

ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)، وكالاتي :

- ✓ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29).
- ✓ علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49).
- ✓ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.5 الى 1).

### جدول (9) اختبار فرضيات الارتباط

		التركيز على الزبون	التحسين المستمر	مشاركة العاملين	التزام ودعم الإدارة العليا	إدارة الجودة الشاملة
الابداع التنظيمي	Pearson Correlation	**0.959	**0.967	**0.987	**0.979	**0.993
	Sig. (2-tailed)	0.006	0.003	0.002	0.005	0.001
	n	30	30	30	30	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.24)

يظهر جدول (9) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين إدارة الجودة الشاملة والابداع التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.993) عند مستوى معنوية (1%) وهي علاقة طردية قوية حسب قاعدة (Cohen).

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد مشاركة العاملين ومتغير والابداع التنظيمي ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.987) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen) عند مستوى معنوية (1%) . فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد التركيز على الزبون والابداع التنظيمي ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.959) عند مستوى معنوية (1%) حيث تعد علاقة ارتباط قوية طردية بضوء قاعدة (Cohen).

ويستدل الباحث من النتائج المستحصلة من الجدول (9) ان يتم قبول الفرضية البديلة الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والابداع التنظيمي).

## 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في الابداع التنظيمي)

ولقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التركيز على الزبون في الابداع التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التحسين المستمر في الابداع التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد مشاركة العاملين في الابداع التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التزام ودعم الإدارة العليا في الابداع التنظيمي.

### جدول (10) اختبار فرضيات التأثير

الابداع التنظيمي (Y) المتغير التابع				إدارة الجودة الشاملة (X)		المتغير المستقل
اختبار (F)		اختبار (T)		R <sup>2</sup>	β	
(الجدولية) F <sub>1%</sub>	(المحتسبة) F	(الجدولية) t <sub>1%</sub>	(المحتسبة) t			
7.31	47.85	2.42	7.55	0.96	0.95	التركيز على الزبون
	34.20		4.84	0.91	0.96	التحسين المستمر
	43.29		6.58	0.93	0.98	مشاركة العاملين
	59.12		9.68	0.95	0.97	التزام ودعم الإدارة العليا

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.24)

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التركيز على الزبون في الابداع التنظيمي

يتبين من الجدول (10) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار البعد على الابداع التنظيمي (0.95) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الابداع التنظيمي سيزداد بمقدار (0.95) , علما ان التأثير كان معنوياً وذلك لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.55) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.42).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (0.96) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (93%) من التغيرات التي تطرأ على الابداع التنظيمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (47.85) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوياً

عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول (10) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التركيز على الزبون في الابداع التنظيمي))

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التحسين المستمر في الابداع التنظيمي

يتبين من الجدول (19) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار البعد على الابداع التنظيمي (0.96) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الابداع التنظيمي سيزداد بمقدار (0.96) , علما ان التأثير كان معنوياً وذلك لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.84) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.42).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (0.91) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (91%) من التغيرات التي تطرأ على الابداع التنظيمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (34.20) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوياً

عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول (10) قبول فرضية البديلة التي تنص ((توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التحسين المستمر في الابداع التنظيمي))

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء مشاركة العاملين في الابداع التنظيمي

يتبين من الجدول (10) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار البعد على الابداع التنظيمي (0.98) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الابداع التنظيمي سيزداد بمقدار (0.98) , علما ان التأثير كان معنويا وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (3.58) اعلى من مثلتها عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.42).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (0.93) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (93%) من التغيرات التي تطرأ على الابداع التنظيمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (43.29) اعلى من مثلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوياً

عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول (10) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء مشاركة العاملين في الابداع التنظيمي))

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التزام ودعم الإدارة العليا في الابداع التنظيمي

يتبين من الجدول (10) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار البعد على الابداع التنظيمي (0.97) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الابداع التنظيمي سيزداد بمقدار (0.97) , علما ان التأثير كان معنويا وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (9.68) اعلى من مثلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.42).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (0.95) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (95%) من التغيرات التي تطرأ على الابداع التنظيمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (59.12) اعلى من مثلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوياً

عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول (10) قبول فرضية البديلة التي تنص ((توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التزام الإدارة العليا في الابداع التنظيمي))

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث عرض لمدى تطبيق متغيرات البحث من خلال مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والتي تم التوصل إليها وكالاتي:

#### اولا : الاستنتاجات : Conclusions

1- تتوافق عمليات الدائرة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بإدارة الجودة الشاملة على مستوى المديرين في الدائرة ، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

2- اظهر التحليل وجود علاقة تأثير معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي و الابداع التنظيمي ، وهذا يعني أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في الدائرة العامة والاقسام الاصلاحية تؤثر في تحقيق مستوى عالي من الابداع التنظيمي .

3- اظهر التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي و الابداع التنظيمي. وهذا يعني أن توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في الاقسام الاصلاحية ستعكس ايجابا على مستوى الابداع التنظيمي.

4- أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى الفرعي (التزام ودعم الإدارة , التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين ,التعليم والتدريب) و الابداع التنظيمي. مما يعني أن أي مبدأ من هذه المبادئ الخمسة في حالة توفرها في دائرة اصلاح الاحداث ستحقق مستوى أعلى في الابداع التنظيمي.

5- تعتمد دائرة اصلاح الاحداث على بيانات موثقة في اعداد خططها, مع مراعاة ان تكون اهدافها متناغمة مع اهداف الوزارة بما يساعد في تحقيق اهداف الوزارة وتشكيلاتها, مع وجود بعض التحفظات حول مدى مشاركة الموظفين في اعداد هذه الخطط ومدى توافق المستويات التنظيمية حولها .

6- قلة البرامج التطويرية المرتبطة مع نتائج الاعمال أدى نوعاً ما الى عدم تأهيل الموظفين على ضوء التنبؤ باحتياجات العمل, وان قلة استخدام الوصف الوظيفي في التخطيط للموارد البشرية ادى الى خلق مناخ غير مناسب نوعاً ما لتطوير الموظفين.

7- عدم تشخيص الدائرة للانحرافات مبكراً ومعالجتها بشكل ينعكس ايجاباً على التحسين المستمر وكفاءة العملية الاصلاحية.

8- تحاول الدائرة على تقليص اجراءاتها الروتينية للعمل وتبسيطها مما يساهم في التحسين المستمر والالتزام طويل الاجل والذي يشمل احداث التغير والتطوير لكافة المجالات والانشطة في الدائرة .

9- تعتمد فاعلية ادارة ال جودة الشاملة على كفاءة العاملين من خلال التوجيه والتشجيع لتحقيق التطوير اللازم لمواجهة التغير .

10- ان استعمال مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الدائرة يزيد ويعزز من الابداع التنظيمي ويكون لها اثر ايجابي كبير .

### ثانياً : التوصيات : Recommendations

1. ضرورة توفير التزام ودعم من قبل الإدارة العليا سواء كانت مادية أو معنوية أو كلاهما، وذلك لأن تحقيق إدارة الجودة الشاملة قراراً استراتيجياً لا يمكن تحقيقه خلال مدة قصيرة، ولا بد من إسناده إلى جهة عليا، ومن غير هذا الالتزام لا يمكن تحقيق أي مبدأ من مبادئها .
2. التوجه نحو الزبائن والمستفيدين من الخدمة الاصلاحية في الاقسام والمدارس الاصلاحية ومعرفة جودة الخدمات من خلال الأفكار والمقترحات والآراء التي يطرحها المستفيدين .
3. ضرورة قيام الدائرة العامة بتدريب العاملين في ادارة الجودة لتعزيز الوعي حول مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها من خلال نشرات متخصصة فضلا عن تنظيم مؤتمرات وندوات حول إدارة الجودة الشاملة.

4. يوصي الباحث في ضرورة ان يتم اشراك العاملين عند اعداد الخطط ووضع الأهداف وفي مختلف المستويات الادارية على ان تكون تلك الاهداف متناغمة ومتلائمة مع اهداف الوزارة .
5. ضرورة تطوير اجراءات العمل و تبسيطها وفق نتائج استراتيجية تقييم الاداء كونها تؤثر في تحقيق الابداع التنظيمي وتعزيز الشعور الايجابي للدائرة العامة والاقسام الاصلاحية كافة .
6. الحث على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتفعيل قنوات اتصال أكثر كفاءة مع الإدارة العليا وتفعيل نظام للمكافآت والحوافز لزيادة الرغبة لدى العاملين بالتعلم ومشاركة المعرفة لزيادة الإبداع وتقديم الافضل .
7. ضمان اجراء دورات تدريبية حول استعمال الأدوات والبرامج والأجهزة التكنولوجية وتوفير إمكانات مقاومة التغيير بالتركيز على تشجيع العاملين الذين لا يحبذون استعمال التكنولوجيا.
8. العمل على ايجاد برامج تشجع التشارك المعرفي بالخبرات والتجارب من خلال التعاقد مع المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية والجامعات وزيادة التركيز على التعاون مع طلبة الدراسات العليا والإفادة من أعمالهم البحثية في العمل الاصلاحى ومتابعة النتائج المتحصل عليها لتعظيم القدرات الفكرية والإبداعية.
9. ضرورة تكوين ثقافة تنظيمية إبداعية تشجع على المشاركة بالمعرفة والخبرات والمهارات باعتبارها من أدوات التعلم الممارسة.
10. ضرورة تبني الدائرة لأبعاد الابداع التنظيمي والعمل على تحقيقها والتي تُعد اهم المؤشرات على تحقيق الدائرة لأهدافها من خلال تحديد اهدافه بوضوح وواقعية لكي تكون قابلة للتنفيذ والقياس وكذلك الاستفادة القصوى مما توفره البيئة التنظيمية من فرص لتطوير العمل والاستعداد الدائم لمواجهة الظروف والتأقلم معها بشكل إيجابي.

## المصادر

### المصادر العربية

#### أولاً: الكتب

1. العنزي، عوض خلف، إدارة جودة الخدمات العامة-المفاهيم وأساليب التطوير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005.
2. البرواري، نزار عبد المجيد؛ باشيوة، الحسن عبد الله، (إدارة الجودة للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. عقيلي، عمر، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
4. الخطيب، سمير كامل، إدارة الجودة الشاملة والآيزو، مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى، مطبعة جعفر العصامي، بغداد، العراق، 2008.
5. الطائي وقداة، رعد عبد الله وعيسى، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2007.
6. العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. النجار وجواد، صباح، ومها كامل، إدارة الجودة الشاملة، مبادئ وتطبيقات، الطبعة الأولى، مكتبة الإسكندرونة، مطبعة دار الإسكندرونة، بغداد، العراق، 2010.
8. التميمي، فوزي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو (900)، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2008.
9. الطائي، قداة، رعد عبد الله، عيس، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية عمان /الأردن، 2008.
10. العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان / الأردن، 2005.
11. علوان، قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الآيزو 2001 2000 ، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان / الأردن، 2009.
12. رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر، مصر، 2009.
13. رفعت عبد الحليم الفاعوري، ادارة الأيداع التنظيمي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005،
14. طاهر محسن منصور ، نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.



15. حسين حريم إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010.
16. حسين حريم مبادئ الإدارة الحديثة النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، دار الحامد الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2006.
17. جمال خير الله: الإبداع الإداري دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
18. مؤيد الساعدي: الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمنظمات الأعمال منظور سلوكي تمهيدي دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
19. فريد كورتل وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الجزء الثاني، الجزائر، 2011.
20. الشماع وحمود، خليل محمد، خضير كاظم، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، الأردن، دار المسافة للنشر والتوزيع، 2005.

## ثانياً : الرسائل و الاطاريح

1. الحمادي، ميثم نعيم حمادي، "نموذج مقترح لايجاد التوافق بين معايير تقويم الاداء ومعايير الجودة الشاملة" بحث تطبيقي في المعهد التقني البصرة، مقدم الى هيئة الامناء في المعهد العربي للمحاسبين القانونيين كجزء من متطلبات الحصول على شهادة المحاسبة القانونية، 2012.
2. الشويلي، منار صباح علي، "كف الجودة الشاملة وعلاقتها بأسبقيات التنافس" دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، محاسبة، 2007.
3. المعمر، وسام سليمان، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
4. بديسى فهميه، شيلي وسام، رزق الله وسام، تنمية الأبداع لتنظيمي ودوره في اداء المنظمات، ملتقى دولي، حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية ، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2011.
5. رينا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرها في أداء المنظمة دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مذكرة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2013.

6. رويدا امين محسن، اثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية، مجلة ريجان للنشر العلمي تصدر عن مركز فكر الدراسات والتطوير، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن، 2007.

7. فراس علي عبد الله الحميش، ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، مذكرة الماجستير، جامعة آل البيت، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2019.

8. قريقة أسماء وبوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقتة بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف، العدد 05، 2019.

9. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة دراسة حالة للمشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير، فرحات عباس، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سطيف، 2011.

10. قدري أحمد معراج، اثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير موارد البشرية، 2015.

11. منية خليفة، لس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 14 - ديسمبر 2011، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

### ثالثاً : المجالات والدوريات

1. الطويل، أكرم أحمد والسماك ، بشار عز الدين، (2013)، إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة، دراسة استطلاعية في معمل سمنت بادوش التوسيع، مجلة تنمية الرافدين، العدد 113 ، المجلد 35 ، ص 98 - 116 .

2. العبيدي، رأفت عاصي، (2011)، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الرضا لدى الزبون، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33 ، 2011 ، ص 33 - 61 .

3. الراشد، محمد بن عبد العزيز، (2011)، إدارة الجودة الشاملة، دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة الملك فهد الوطنية، المجلد 17 ، العدد 2 ، ص 2 - 28 .

- 1.Fisher ,Barry , " Developing An ISO 9000 Quality System" Loughbrorangh university, U.K., 2006.
- 2.Kinicki, Angelo & Williams, Brian "Management A Practical Introduction" 3ed., McGraw – Hill Irwin, 2008.
- 3.Stevenson, W. J., (2007), "Operations Management", McGraw- Hill Companies Inc., Ninth Edition, New York.
- 4.Kumar, S. Anil & Suresh, N. "Production and Operations Management" 1<sup>st</sup> ed., New age International (P) Ltd., 2006.
- 5.Krajewski, Lee J. , and Larry P. Ritzman, Operations Management: Strategy and Analysis ,Don Mills, Ontario, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 2008.
- 6.Marfaw, John N., (2009), "Total quality management (TQM) A model for the sustainability of projects and programs in Africa", university press of America, Newyork.
- 7.Foster, S. Thomas, (2013), "Managing Quality", INTEGRATING THE SUPPLY CHAIN, fifth Edition, Pearson.
- 8.Heizer Jay, and Render Barry, (2008), "Operation Management", Person International Edition, 9<sup>th</sup> Ed, New Jersey.
- 9.Chase, R. & Aquilano, N. & Jacobs R., (2006)," Operations Management for Competitive Advantage", 11<sup>th</sup> Ed, Irwin MC Graw – Hill Companies, New York.
- 10.Casas, A. M., (2011), "Total Quality Management, Quality Culture, Leadership and Motivation", MSc. Thesis, Polytechnic University of Milan, Milan, Italy, pp. 94.
- 11.Slack, Nigel, and Chambers, Stuart, and Jonston, Robert, (2010), "Operations Management", 6<sup>th</sup> Ed.

اللايق

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

م / إستبانة

السادة الأفاضل ....

يروم الباحث إجراء دراسة بعنوان " اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابداع التنظيمي"، وهي جزء من متطلبات بحثه في دراسة البكالوريوس لقسم إدارة الاعمال، ولغرض إنجازها يرجى تفضلكم بإملاء الإستبانة المرفقة بالأسفل بوضع علامة ( √ ) أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً وآرائكم بفقرات الإستبانة، بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات الآتية :

1. إن إجابتم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولا داعي لذكر الاسم.
2. الرأي الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هنالك إجابات صحيحة أو خاطئة.
3. ستجد أمام كل فقرة بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً).
4. الباحث على استعداد تام للإجابة على أي استفسار حول أي فقرة أو عبارة ترونها غامضة في الإستبانة.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث

طالب بكالوريوس

محمد رعد مطر

محمد حسن علي

المشرف

الدكتور

احمد رعد عبد الكافي

• المعلومات التعريفية لعينة البحث

1- النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى

2- العمر : 29-25 سنة  34-30 سنة

39-35 سنة  40-44 سنة  45-49 سنة

50 سنة فأكثر

3- التحصيل الدراسي : إعدادية  معهد  بكالوريوس

دبلوم عالٍ  ماجستير  دكتوراه

4- عدد سنوات الخدمة من الموقع الوظيفي الحالي : أقل من 5 سنة

من 6-10 سنة  من 11-15 سنة  من 16-20 سنة

من 21-25 سنة  من 26-30 سنة  31 سنة فأكثر

## المتغير الأول مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تمثل الأرضية الملائمة الصالحة والمناخ المطلوب

لتبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وإن أي خلل في توفير هذه المتطلبات سينعكس سلباً

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
البعد الأول التزام الإدارة العليا: يشير إلى الالتزام والتفاني الذي يظهره قادة المؤسسات أو الشركات تجاه أهداف الشركة وقيمتها						
1	تلتزم الإدارة بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.					
2	توفر الإدارة الدعم المادي والمعنوي لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.					
3	تقوم الإدارة بالتخطيط مسبقاً تحسباً لأي تغييرات تؤثر على الأعمال.					
البعد الثاني التركيز على الزبون: هو مفهوم يشير إلى توجيه الجهود والاهتمام نحو تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل مستمر وفعال.						
4	تستخدم الإدارة الأساليب العلمية للتنبؤ بإحتياجات ورغبات الزبائن من الخدمات.					
5	تعتمد الإدارة أساليب متعددة لمعرفة آراء الزبائن حول جودة خدماتها.					
6	تتابع الإدارة شكاوى الزبائن وتبني الحلول المناسبة لها.					
البعد الثالث مشاركة العاملين: هي استراتيجية تقوم على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وإدارة الشركة						
7	تقوم الإدارة وقبل البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأخذ رأي العاملين حول كيفية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.					
8	تستخدم الإدارة المحاضرات وتثقيف العاملين وتوعيتهم بدورهم في عملية التغيير المتعلق بإدارة الجودة الشاملة.					
9	تقوم الإدارة بإعداد برامج عملية التدريب وتخضعها للتقييم المستمر.					
البعد الرابع التحسين المستمر: هو مبدأ يركز على مفهوم السعي المستمر لتحسين العمليات والأداء بشكل دائم ومتواصل.						
10	تستخدم الإدارة الأسلوب العلمي في تحسين أداء العاملين للحصول على جودة أفضل.					
11	تقوم الإدارة بتحسين إجراءات العمل في مستوياتها التنظيمية المختلفة بشكل مستمر.					
12	تعمل الإدارة على تقليص الإجراءات الروتينية للعمل.					

**المتغير الثاني الابداع التنظيمي:** تمثل صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في المنظمة، والاستفادة من طاقات الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا المنظمة عما ينتجه من سلع أو خدمات وتقاس بالفقرات الآتية:

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات المهنية التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
2	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
3	أحل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.					
4	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل بلغة وطريقة يفهمها الجميع.					
5	لا أحكم على الأفكار الجديدة إلا بعد تجربتها.					
6	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تتناسب مع الموقف.					
7	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.					
8	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.					
9	أشعر بالملل والروتين من تكرار أنشطة عملي.					
10	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					