

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر إدارة الجودة الشاملة في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على

شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

فايز محمد قبلان الشمري

242000734

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025



إِهْدَاء

إلى هديتي من الله،

والنعمة الكبيرة التي أعيشها،

أمي وأبي،

إليكما أهدي هذا البحث المتواضع،

عسى أن يكون صدقة جارية عني وعنكما.



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) على الإبداع التنظيمي في شركة صدارة بالملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانات على 400 موظفًا من مختلف الأقسام في الشركة، واستردت 397 استبانة صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإبداع التنظيمي في شركة صدارة، كما أكدت الدراسة أن توافر هذه الأبعاد يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وابتكار الأفكار الجديدة داخل الشركة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الإدارة العليا في دعم إدارة الجودة الشاملة، وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، بالإضافة إلى تعزيز التحسين المستمر و التركيز على العميل من خلال برامج تدريبية ومراجعات دورية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الإبداع التنظيمي، شركة صدارة بالملكة العربية السعودية..

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
5.....	1.1 مشكلة الدراسة:
6.....	2.1 أهمية الدراسة:
8.....	3.1 أهداف الدراسة:
9.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
9.....	5.1 فروض الدراسة:
10.....	6.1 نموذج الدراسة:
11.....	7.1 الدراسات السابقة:
11.....	أولاً: الدراسات العربية



18.....	ثانيا: الدراسات الأجنبية
20.....	8.1 الفجوة البحثية:
21.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
22.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
23.....	11.1 مصادر جمع البيانات:
24.....	12.1 أدوات الدراسة:
24.....	13.1 حدود الدراسة:
25.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
25.....	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
25.....	1.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:
29.....	2.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة
32.....	3.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:
41.....	المبحث الثاني: الإبداع الإداري
41.....	تمهيد
41.....	1.2.2 مفهوم الإبداع:
41.....	2.2.2 مفهوم الإبداع الإداري اصطلاحاً:
42.....	3.2.2 أهمية الإبداع الإداري:
44.....	4.2.2 عناصر الإبداع الإداري:
45.....	5.2.2 مراحل الإبداع الإداري :

46.....	6.2.2 إيجابيات وجود ظاهرة الإبداع في المؤسسات:
46.....	7.2.2 الشروط اللازمة لتوفير مناخ ابداعي ملائم
47.....	8.2.2 معوقات الإبداع الإداري :
49.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
49.....	مقدمة.....
49.....	1.3 منهجية البحث:
49.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
50.....	3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
50.....	4.3 الأساليب الإحصائية:
51.....	5.3 أداة الدراسة.....
52.....	6.3 صدق أداة الدراسة.....
52.....	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة.....
54.....	المحور الثاني: الإبداع التنظيمي.....
56.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:
57.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....
57.....	مقدمة.....
58.....	1.4 تحليل استمارة الاستبيان.....
58.....	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة.....
63.....	المحور الثاني: الإبداع التنظيمي.....

65.....	2.4 اختبار فروض الدراسة.....
73.....	الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات.....
73.....	1.5 خلاصة نتائج الدراسة.....
74.....	2.5 التوصيات.....
76.....	Abstract.....
77.....	المراجع:.....
77.....	أولاً: المراجع العربية.....
82.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
87.....	الملاحق.....
88.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	51
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	52
3.	جدول (3): معاملات الارتباط لعبارات محور الإبداع التنظيمي	54
4.	جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان	56
5.	جدول (5): توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها	57
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات دعم والتزام الإدارة العليا	59
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التحسين المستمر	60
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مشاركة العاملين	61
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التركيز على العمل	62
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الإبداع التنظيمي	63

65	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة في الإبداع التنظيمي	11.
67	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لدعم والتزام الإدارة العليا على الإبداع التنظيمي على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.	12.
68	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر للتحسين المستمر على الإبداع التنظيمي على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.	13.
70	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مشاركة العاملين على الإبداع التنظيمي على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية	14.
71	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تركيز على العميل على الإبداع التنظيمي	15.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1.	الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة	11

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على الجودة في جميع جوانب العمل. إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يُساهم في تعزيز الفعالية والكفاءة، مما يؤثر بشكل إيجابي على نتائج المؤسسات. تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشمل التركيز على العميل، التحسين المستمر، واشتراك جميع الأفراد في المنظمة في عمليات التحسين. هذه المبادئ تعكس أهمية الجودة كعنصر أساسي في نجاح المؤسسات، سواء كانت خاصة أو عامة. (البصالح والطراونة، 2020)

أحد أبرز الأبعاد التي تتأثر بإدارة الجودة الشاملة هو تحسين رضا العملاء. حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. من خلال الاستماع إلى آراء العملاء وفهم متطلباتهم، تتمكن المؤسسات من تنفيذ تحسينات تساهم في رفع مستوى الخدمة المقدمة. عندما يشعر العملاء بالرضا عن المنتجات والخدمات، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز ولائهم وزيادة فرص تكرار الشراء، مما ينعكس إيجاباً على عوائد المؤسسة. (البدرى، 2020)

تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية. من خلال التركيز على العمليات الداخلية وتطبيق ممارسات التحسين المستمر، يمكن للمؤسسات تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية. يتطلب ذلك تحليل العمليات بشكل دوري وتحديد مجالات التحسين، مما يساعد على التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتقليل التكاليف. هذا التحسين في الكفاءة ليس فقط يزيد من الربحية، بل يُعزز أيضاً من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق. (Ouari, 2022)

كما أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على ثقافة العمل داخل المؤسسات. من خلال تشجيع التواصل المفتوح والتعاون بين الفرق المختلفة، تُعزز إدارة الجودة الشاملة من بيئة العمل

الإيجابية. إن مشاركة جميع الموظفين في عمليات التحسين تساهم في تحفيزهم وزيادة انخراطهم في أهداف المؤسسة، مما يعزز من روح الفريق ويعطيهم شعورًا بالمسؤولية تجاه جودة العمل. هذه الثقافة الموجهة نحو الجودة تخلق بيئة عمل أكثر إبداعًا وابتكارًا، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. (الدلال و المعايطة، 2015).

يمكن القول إن تأثير إدارة الجودة الشاملة يمتد إلى تعزيز السمعة المؤسسية. عندما تُعرف المؤسسة بجودتها واهتمامها برضا العملاء، فإن ذلك يُعزز من مكانتها في السوق ويجذب المزيد من العملاء. السمعة الجيدة تُعتبر أحد الأصول القيمة التي يمكن أن تساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل. لذا، فإن استثمار المؤسسات في إدارة الجودة الشاملة لا يُعتبر خيارًا بل ضرورة لضمان استدامتها ونموها في بيئة تنافسية متزايدة. يظهر أثر إدارة الجودة الشاملة أنها ليست مجرد مجموعة من المبادئ أو الممارسات، بل هي استراتيجية شاملة تعزز من أداء المؤسسات في مختلف المجالات. من خلال تحسين رضا العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز ثقافة العمل، وتحسين السمعة المؤسسية، تُعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة قوية لتحقيق النجاح والاستدامة في عالم الأعمال الحديث. (البصالح والطراونة، 2020)

يُعتبر الإبداع التنظيمي من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات واستدامتها في عالم الأعمال المتغير بسرعة. يتجاوز الإبداع التنظيمي مجرد الابتكار في المنتجات أو الخدمات؛ إذ يشمل أيضًا تحسين العمليات الداخلية، وتطوير استراتيجيات جديدة، وتعزيز ثقافة العمل التي تشجع على التفكير الخلاق. في ظل التنافسية الشديدة التي يشهدها السوق اليوم، تُعتبر القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات من العوامل الحاسمة التي تحدد بقاء المؤسسات وتفوقها. (البدري، 2020)

أحد الأبعاد الرئيسية للإبداع التنظيمي هو تحسين الأداء المؤسسي. يُتيح الإبداع التنظيمي للمؤسسات تطوير حلول جديدة للتحديات التي تواجهها، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. على سبيل المثال، من خلال إعادة تصميم العمليات أو استخدام تقنيات جديدة، يمكن للمؤسسات تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية. هذا التحسين في الأداء لا يُعزز فقط من الربحية، بل يساهم أيضًا في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما ينعكس إيجابًا على رضا العملاء وولائهم. (الدلال و المعايطة، 2015)

يُسهم الإبداع التنظيمي في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. عندما تُشجع الإدارة الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة، فإن ذلك يخلق بيئة عمل محفزة تعزز من مشاركة الأفراد وانخراطهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. يُعتبر الموظفون هم المصدر الرئيسي للإبداع، وعندما يتم تمكينهم من التعبير عن أفكارهم، تزداد فرص تحقيق الابتكارات التي يمكن أن تُحدث فرقاً كبيراً في أداء المؤسسة. إن هذه الثقافة التشاركية تعزز من روح الفريق وتزيد من التزام الأفراد تجاه المؤسسة. (البدرى، 2020،

كما يلعب الإبداع التنظيمي دوراً محورياً في التكيف مع التغيرات البيئية. في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة، تحتاج المؤسسات إلى القدرة على التكيف السريع مع المستجدات. يُساعد الإبداع التنظيمي في تطوير استراتيجيات مرنة تسمح للمؤسسات بالاستجابة للتحديات الجديدة أو الفرص الناشئة. على سبيل المثال، خلال الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، كانت المؤسسات التي اعتمدت على الإبداع التنظيمي في إعادة هيكلة عملياتها أو تقديم خدمات جديدة هي الأكثر قدرة على البقاء والتكيف مع الظروف الجديدة. (البصالح والطراونة، 2020)

من جهة أخرى، يُعتبر الإبداع التنظيمي أداة فعالة لتعزيز التنافسية. في بيئة الأعمال المعاصرة، لا يكفي أن تقدم المؤسسات منتجات أو خدمات تقليدية؛ بل تحتاج إلى التجديد المستمر لجذب العملاء وتلبية احتياجاتهم المتزايدة. من خلال الابتكار في العروض والعمليات، يمكن للمؤسسات التميز عن منافسيها وكسب حصة أكبر من السوق. إن القدرة على تقديم حلول جديدة ومبتكرة تضع المؤسسة في موقع قيادي، مما يعزز من صورتها في أعين المستهلكين. (الدلال و المعايطة، 2015)

يُظهر أثر الإبداع التنظيمي أنه يمثل ركيزة أساسية لتحقيق النجاح في المؤسسات الحديثة. من خلال تعزيز الأداء المؤسسي، وتطوير ثقافة الابتكار، والتكيف مع التغيرات، وتعزيز التنافسية، يُعتبر الإبداع التنظيمي أداة استراتيجية لا غنى عنها. إن الاستثمار في الإبداع ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة تُمكن المؤسسات من مواجهة التحديات وتحقيق النمو المستدام في عالم متغير.

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) استراتيجية إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء وجودة المنتجات والخدمات من خلال مشاركة جميع الأفراد في المؤسسة. في سياق شركة صدارة، التي تُعد واحدة من الشركات الرائدة في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، يلعب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دورًا حيويًا في تعزيز الإبداع التنظيمي. من خلال التركيز على الجودة في جميع العمليات، تتمكن صدارة من خلق بيئة تشجع على الابتكار وتطوير الحلول الجديدة.

أحد الجوانب الأساسية التي تؤثر فيها إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التنظيمي هو تحسين ثقافة العمل داخل الشركة. عندما تُشجع إدارة الجودة الشاملة الموظفين على المشاركة في عمليات التحسين والتطوير، فإن ذلك يعزز من روح الفريق ويحفز الأفراد على التفكير خارج الصندوق. في شركة صدارة، تم تنفيذ برامج تدريب وورش عمل تهدف إلى تعزيز الوعي بأهمية الجودة والابتكار. هذه المبادرات تسهم في خلق بيئة عمل تحفز الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

تُسهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العمليات الداخلية، مما يعزز من قدرة الشركة على الابتكار. من خلال التركيز على تحليل العمليات وتحديد مجالات التحسين، تتمكن صدارة من تقليل الفاقد وزيادة الكفاءة. هذه الكفاءة التشغيلية تعني أن الموارد تُستخدم بشكل أفضل، مما يتيح للموظفين التركيز على تطوير أفكار جديدة بدلاً من الانشغال بالمهام الروتينية. عندما تكون العمليات مُحسّنة، يصبح من الأسهل على الشركة تبني الابتكارات وتطبيقها بسرعة.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تُعزز من رضا العملاء، مما يساهم في تحفيز الإبداع. عندما يشعر العملاء بأن احتياجاتهم مُلباة، فإن ذلك يُشجع الشركة على البحث عن طرق جديدة لتحسين المنتجات والخدمات. في صدارة، يُعتبر رضا العملاء ركيزة أساسية، حيث يتم جمع ملاحظات العملاء وتحليلها لاستخدامها في تطوير حلول مبتكرة. هذا التفاعل مع العملاء يُعزز من قدرة الشركة على الابتكار ويؤدي إلى تحسين سمعتها في السوق. من جهة أخرى، يُعتبر التحسين المستمر جزءًا لا يتجزأ من إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يُعد حافزًا رئيسيًا للإبداع التنظيمي. في شركة صدارة، يُشجع مفهوم التحسين المستمر الموظفين

على التفكير في كيفية تحسين العمليات والمنتجات بشكل دائم. يتم تقييم الأداء بشكل دوري، مما يتيح للموظفين الفرصة لتقديم مقترحات جديدة وتطبيقها. هذه الديناميكية تخلق بيئة تُسهم في تعزيز الابتكار وتطوير القدرات التنظيمية. (الدلال و المعايطة، 2015)

يُظهر أثر إدارة الجودة الشاملة في الإبداع التنظيمي في شركة صدارة أن هناك علاقة متبادلة تدعم نجاح كل منهما. من خلال تحسين ثقافة العمل، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا العملاء، والتحسين المستمر، تُعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة استراتيجية لتعزيز الإبداع والابتكار. إن الاستثمار في هذه المبادئ يُسهم في تحقيق التميز المؤسسي والنمو المستدام، مما يجعل شركة صدارة نموذجًا يُحتذى به في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) في الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.

1.1 مشكلة الدراسة:

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة المنتجات والخدمات من خلال إشراك جميع الأفراد في المؤسسة. ومع تزايد التنافسية في الأسواق العالمية والمحلية، أصبح من الضروري على الشركات، بما في ذلك شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية، الاستثمار في استراتيجيات فعالة لتعزيز الإبداع التنظيمي. تركز المشكلة البحثية في هذا السياق على فهم كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التنظيمي داخل صدارة، وما هي الآليات التي تسهم في تحقيق هذا التأثير.

تتجلى المشكلة البحثية في تساؤلات حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع التنظيمي. هل يُمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تعزز من قدرة الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار جديدة؟ وكيف يمكن أن تُسهم مبادئ الجودة في تحسين ثقافة العمل في الشركة، مما يؤدي إلى تحفيز الإبداع؟ بالإضافة إلى ذلك،

توجد تساؤلات حول كيفية قياس هذا الأثر، وماهي المؤشرات التي يمكن استخدامها لتحديد مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التنظيمي. تواجه الشركات تحديات متعددة عند محاولة دمج إدارة الجودة الشاملة مع استراتيجيات الإبداع. ففي حالة شركة صدارة، قد تكون هناك عقبات تتعلق بالموارد، أو بالهيكل التنظيمي، أو حتى بالممارسات الثقافية التي قد تعيق الابتكار. من المهم فهم كيف يمكن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن يتعامل مع هذه التحديات ويعزز من بيئة العمل المناسبة للإبداع.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التنظيمي في شركة صدارة، من خلال استكشاف مكونات الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، والتركيز على العملاء، والقيادة الفعالة، وكيفية ارتباطها بعملية الابتكار. إن فهم هذه العلاقة يُعتبر أمرًا حيويًا ليس فقط لشركة صدارة، بل أيضًا للمؤسسات الأخرى التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الابتكار المستدام.

تتلخص المشكلة البحثية في دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع التنظيمي، وكيف يمكن أن يساهم تطبيق مبادئ الجودة في تعزيز الابتكار داخل شركة صدارة. إن معالجة هذه المشكلة يتطلب تحليلًا دقيقًا للعوامل المؤثرة وتقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في السوق.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) في الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.

2.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعتبر دور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تعزيز الإبداع التنظيمي متغيرًا ذا دلالة كبيرة، لا سيما في شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية. إن إدارة الجودة الشاملة والتركيز على تحسين الأداء والإبداع داخل المؤسسة يمثلان من

المواضيع الحيوية والحديثة التي يجب تسليط الضوء عليها، لما لهما من دور أساسي في مساعدة الشركات على تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة تنافسية.

يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية التي ظهرت مؤخرًا في مجال الإدارة المؤسسية، والتي يتوجب على الباحثين والمهتمين في هذا المجال إعطاؤها الاهتمام اللازم نظرًا لدورها المحوري في تعزيز فعالية وكفاءة العمليات التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسات. عندما يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل محكم، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على مستوى الإبداع والتنفيذ داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

علاوة على ذلك، فإن التركيز على عناصر مثل التحسين المستمر، ورضا العملاء، والقيادة الفعالة، يُعد من العوامل التي تسهم في خلق بيئة تحفز الابتكار. إن إدارة الجودة الشاملة، عندما تُطبق بشكل فعال، تُمكن الموظفين من المشاركة النشطة في تطوير عمليات جديدة وأفكار مبتكرة، مما يعزز من القدرة التنافسية لشركة صدارة في السوق.

بالتالي، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل شركة صدارة. من خلال استكشاف العلاقة بين ممارسات الجودة والابتكار، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز هذه العلاقة، مما يُساعد على تحقيق نجاح المشاريع وتطوير الأداء الإداري للمؤسسة. إن فهم كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإبداع يُعد أمرًا حيويًا لتمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات في السوق وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الأهمية العلمية: تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في شركة صدارة من النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى التوصيات المقدمة فيما يتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التنظيمي. يُعتبر قطاع الصناعة، وخاصة في مجال البتروكيماويات، رائدًا في الاقتصاد الحديث وأحد أهم الروافد الحيوية للاقتصاد السعودي. إذ يُساهم هذا القطاع بشكل كبير في تقديم موارد مالية متاحة، بالإضافة إلى توفيره لفرص عمل واسعة تسهم في دفع عجلة الاقتصاد الوطني.

تتميز شركة صدارة بدورها البارز في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية، مما يُعزز من قدرتها على تمويل المشاريع الاستثمارية التي تُعتبر عصب النشاط الاقتصادي. إن نجاح هذه المشاريع يعتمد بشكل كبير على القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق، وهو ما تتطلع إليه الشركة من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة تُعد أداة استراتيجية تُسهم في تحسين العمليات وتعزيز الإبداع داخل المؤسسة. من خلال التركيز على عناصر مثل التحسين المستمر، ورضا العملاء، وتطوير بيئة عمل تشجع على الابتكار، تتمكن صدارة من تحقيق مستويات أعلى من الأداء والكفاءة. وهذا بدوره يُعزز من سمعة الشركة في السوق ويُعطيها ميزة تنافسية ملحوظة.

علاوة على ذلك، فإن النتائج والتوصيات المستخلصة من هذه الدراسة يمكن أن تُفيد الإدارات في صدارة في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الإبداع التنظيمي. كما ستساعد في فهم كيفية تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء العام وتوليد أفكار جديدة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. إن هذه المعرفة ليست مفيدة فقط لشركة صدارة، بل يمكن أن تُعتبر نموذجًا يُحتذى به لبقية الشركات في القطاع الصناعي بالمملكة السعودية، مما يعزز من الأداء المؤسسي ويُسهم في دعم الاقتصاد الوطني بشكل عام.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) في الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

➤ التعرف على أثر دعم والتزام الإدارة العليا على الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على

شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.

- التعرف على أثر التحسين المستمر على الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر مشاركة العاملين على الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التركيز على العميل على الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.

4.1 تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) في الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:
- السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر دعم والتزام الإدارة العليا على الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية؟
 - السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير التحسين المستمر على الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية؟
 - السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر مشاركة العاملين على الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية؟
 - السؤال الفرعي الرابع: ما هو تأثير التركيز على العميل على الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية؟

5.1 فروض الدراسة:

- بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) في الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالملكة العربية السعودية.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

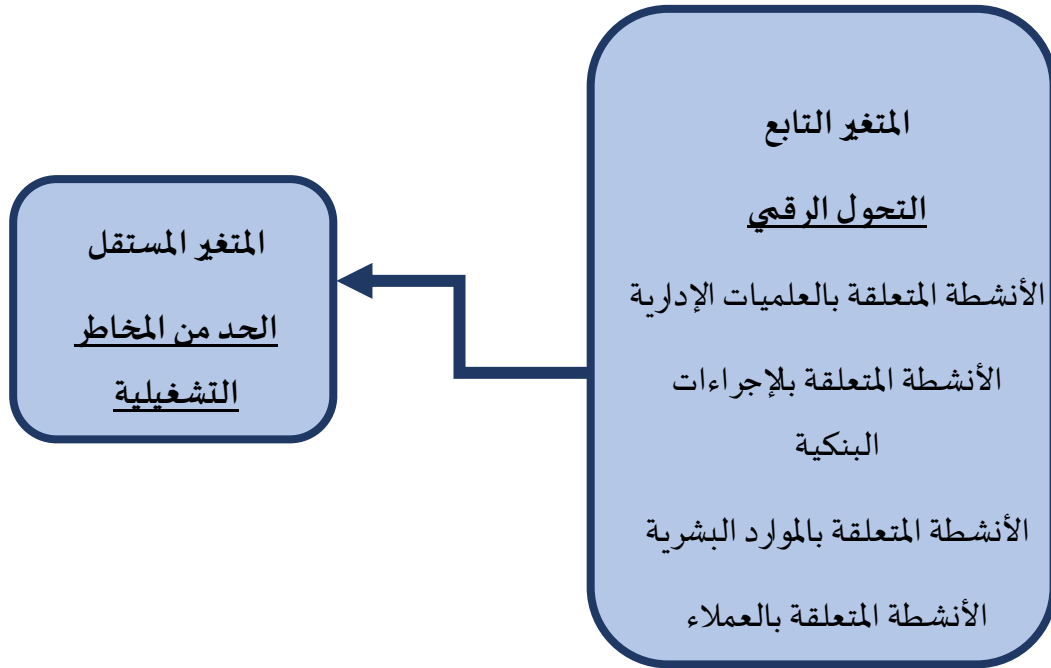
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا على الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة العاملين على الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العميل على الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالملكة العربية السعودية.

6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) في الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالملكة العربية السعودية. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل).
- المتغير التابع: الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

✍ دراسة (جداد، 2020) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية

← الهدف : هدفت الدراسة اختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب (التزام الإدارة العليا،

التركيز على العملاء، العلاقة مع الموردين، تدريب العاملين) على أداء الشركات الغذائية الأردنية من

خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (النمو والتعلم، رضا العملاء، جودة العمليات الداخلية، البعد المالي).

← المتغيرات : المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب (التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، العلاقة مع الموردين، تدريب العاملين)

← المتغير التابع : أداء الشركات بأبعادها: (النمو والتعلم، رضا العملاء، جودة العمليات الداخلية، البعد المالي)

← المنهج: ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى تصميم وتطوير استبانة لمعرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الإشرافية والرقابية في الشركات الغذائية الأردنية وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (48) شركة غذائية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث استهدفت الدراسة (21) شركة، وكان عدد العاملين المستهدفين فيها (630) عاملاً، إذ تم توزيع (250) استبانة، واسترداد (209)، واستبعاد (6) استبانات، حيث بلغت الاستبانات الخاضعة للتحليل (203) ما نسبته (81.2 %) من مجموع الاستبانات الموزعة.

← النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، رضا العملاء، جودة العمليات الداخلية، البعد المالي) في الشركات الغذائية الأردنية.

← التوصيات : أوصت الدراسة بضرورة قيام جميع الشركات الغذائية الأردنية بتأسيس دائرة جديدة تتلخص مهامها بإدارة الجودة الشاملة في الشركات الغذائية التي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة وذلك لمتابعة تطبيق كل أبعاد الجودة الشاملة والعمل على دراسة كافة المتغيرات والتطورات في السوق وأخذها بعين الاعتبار، كما أوصت بتعزيز ورفع مستوى إدراك معرفة جميع العاملين في الشركات الغذائية بتطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية ودورها في تحسين وتطوير الأداء.

دراسة (البصال والطراونة، 2020) بعنوان : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات

الصناعية الأردنية

الهدف : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات

الصناعية الأردنية

المتغيرات : المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (تعزيز جودة الإنتاج، التركيز على

الزبون، زيادة الحصة السوقية، تكاليف الجودة، تحقيق الميزة التنافسية) ف

المتغير التابع : (ربحية) الشركات الصناعية

المنهج : تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. ويتكون مجتمع هذه الدراسة

من كافة المدراء والموظفين الإداريين العاملين في الشركات الصناعية الأردنية، ويهدف تحقيق أهداف

الدراسة تم العمل على تطوير أداة الاستبانة واشتملت على (40) فقرة من أجل جمع البيانات الأولية

من مجتمع الدراسة والتي بلغ حجم العينة فيها (356) مستجيب. وفي ضوء ذلك تم العمل على جمع

البيانات لهذه الدراسة، والقيام بإجراء التحليل عليها واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة من خلال

استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) المستخدم في العديد من الدراسات السابقة.

النتائج : توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (تعزيز جودة الإنتاج، التركيز على الزبون، زيادة الحصة السوقية،

تكاليف الجودة، تحقيق الميزة التنافسية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية ، وبينت النتائج أن

التكاليف من أكثر الأنماط تأثيراً في الشركات الصناعية الأردنية، حيث بلغت نسبة تفسيره للربحية

نحو (66.6%) وفقاً لعينة الدراسة.

التوصيات : وقد أوصت الدراسة بوجوب العمل على الاهتمام بشكل كبير على جودة منتجات الشركة

من أجل تعزيز رضى الزبائن لأنها مصدر مهم في تعزيز ربحية الشركة، كما لا بد من العمل على

الانفتاح والاطلاع على التجارب العالمية في مجالات الجودة في الدول المتقدمة، والاستفادة بشكل كبير

من تطبيقها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية.

✍ دراسة (البدرى، 2020) بعنوان : أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب

- الهدف : هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار.
- المتغيرات : المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر ، التركيز على العميل - دعم الإدارة العليا)
- المتغير التابع تنمية الموارد البشرية
- المنهج تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (61) موظفا. حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم جمع بيانات الأساسية للدراسة عن طريق استمارة الاستبانة. ولتحليل البيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، تمت الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،
- النتائج : خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع الدراسة، كما يوجد أثر بين التركيز على العميل ومستوى تنمية الموارد البشرية، كذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا ومستوى تنمية الموارد البشرية، بينما أظهرت النتائج بشكل عام أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاده إدارة الجودة الشاملة الثلاثة ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع الدراسة،

✍ دراسة (المعايطة وأبوزيد، 2021) بعنوان : أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة حالة شركة مياه العقبة

- الهدف :هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على أداء العاملين بأبعاده (دراسة حالة شركة مياه العقبة ذات مسؤولية محدودة).

- المتغيرات : المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم تحفيز وتشجيع الموظفين)
- المتغير التابع أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء)
- المنهج تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركة وعددهم 515 موظف، تم تطوير الاستبانة لغايات جمع البيانات، وتم توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة المستهدف وقد استجاب منهم ما مجموعه (257) مستجيب.
- النتائج : توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام للإجابات على الفقرات التي تقيس مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة مياه العقبة ، وبينت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وأيضاً أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين باستثناء بعد مشاركة العاملين.
- التوصيات: أن تتبنى الشركة التركيز على العملاء كممارسة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعزيز أداء العاملين من خلال إرضاء العملاء وتعزيز التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة كاستراتيجية لتحسين أداء العاملين.
- ✍ دراسة (العتيبي ،2022) بعنوان : أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة
- الهدف:هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء وواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال (المشاركة الإدارية، والمساءلة والشفافية، وتفويض السلطة، واللامركزية والتحسين المستمر) في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة، ومعرفة الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
- المتغيرات: المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (المشاركة الإدارية، والمساءلة والشفافية، وتفويض السلطة، واللامركزية والتحسين المستمر)
- المتغير التابع أداء المؤسسات

- المنهج: تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، الذي شمل المؤسسات الحكومية بمدينة مكة المكرمة، ومن ثم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي هذا المجتمع بلغت (113) في المؤسسات الحكومية.
- النتائج: ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على وجود أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على المستوى العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، عبر تطبيق مبدأ اللامركزية والتحسين، ومبدأ المساءلة والشفافية، ومبدأ تفويض السلطة في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة.
- التوصيات: ضرورة الحفاظ على الأثر الإيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، وضرورة أن تتبنى الإدارة خطة استراتيجية لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في الأقسام المختلفة للمؤسسات، وضرورة قيام الإدارة بمراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الحكومية باستمرار، والعمل على تقديم الحلول والمقترحات؛ لتحسين الجودة والخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.
- ✍ دراسة (الدلال والمعاينة، 2015) بعنوان: إدارة عمليات الصيانة ومدى مطابقة هذه العمليات لمعايير الجودة الشاملة في الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت
- الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة عمليات الصيانة ومدى مطابقة هذه العمليات لمعايير الجودة الشاملة في الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت.
- المتغيرات: المتغير المستقل: إدارة عمليات الصيانة
- المتغير التابع: معايير الجودة الشاملة
- المنهج: ويمثل مجتمع الدراسة جميع المباني والمنشآت والمرافق التابعة للأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، بالإضافة إلى جميع العاملين في إدارة عمليات الصيانة، وتكونت العينة البشرية من (30) فرداً من العاملين بإدارة عمليات الصيانة التابعة للأمانة العامة للأوقاف للوقوف على آرائهم، وكانت أداة

الدراسة استبانة لغرض استطلاع الآراء، وتكونت الاستبانة من (83) بنداً موزعة على (10) محاور، وتم استخدام المنهج الوصفي.

— النتائج : جاء تقييم أفراد عينة الدراسة لمطابقة عمليات الصيانة للشروط الفنية لمعايير الجودة الشاملة للمباني التابعة للأمانة العامة للأوقاف بدرجة مرتفعة، أما تقييمهم لمطابقة أعمال الصيانة لتقديرات إدارة عمليات الصيانة بالأمانة العامة للأوقاف فيما يتعلق بأعمال الصيانة المدنية فجاء بدرجة متوسطة، كما جاء تقييمهم لمطابقة أعمال الصيانة لتقديرات إدارة عمليات الصيانة بالأمانة العامة للأوقاف فيما يتعلق بأعمال الصوتيات بدرجة متوسطة، فيما جاء تقييمهم لمطابقة أعمال الصيانة لتقديرات إدارة عمليات الصيانة بالأمانة العامة للأوقاف فيما يتعلق بأعمال الكهرباء بدرجة متوسطة، بينما جاء تقييمهم لمطابقة أعمال الصيانة لتقديرات إدارة عمليات الصيانة بالأمانة العامة للأوقاف فيما يتعلق بأعمال الصيانة للتبريد والتكييف بدرجة مرتفعة، وجاء تقييمهم لمعرفة العاملين بإدارة الصيانة لمعايير جودة صيانة المباني التابعة للأمانة العامة للأوقاف من وجهة نظر أفراد عينة الدارسة بنسبة مرتفعة، كما جاء تقييمهم لتأثر جودة عمليات الصيانة بخبرة الشركات القائمة بها في مجال صيانة أبنية المنشآت الوقفية بدرجة مرتفعة، فيما جاء تقييمهم لتوفر اشتراطات الصيانة بالعقود الموقعة مع الشركات القائمة بها في مجال صيانة أبنية المنشآت الوقفية بدرجة مرتفعة، كما جاء تقييمهم لمعوقات استخدام معايير الجودة الشاملة في عمليات صيانة مباني الأمانة العامة للأوقاف بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، فيما جاء تقييمهم للأسباب التي تؤدي إلى إجراء عمليات الصيانة البسيطة والدورية للمنشآت قبل المواعيد المحددة لها بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

— دراسة (Al-Zaben, 2019) بعنوان: Impact of Strategic Intelligence in Enhancing

Organizational Creativity: A Case Study in Jordan Telecom Group - Orange

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، ولتحقيق أهداف الدراسة ولأغراض جمع البيانات قام الباحث بتطوير استبانة وتم التحقق من صدقها واختبار ثباتها. وتم اختيار عينة عشوائية منتظمة من مجتمع الدراسة البالغ (1100) مديراً، إذ بلغت عينة الدراسة (291) مديراً. بعد ذلك تم توزيع (291) استبانة على المديرين المشمولين بالدراسة، حيث تم استرداد (240) استبانة، وبعد تدقيق الاستبيانات المستردة تم استبعاد (20) استبانة لنقص المعلومات الواردة فيها، وعليه فأن العدد الصالح لأغراض التحليل الإحصائي بلغ (220) استبانة، وقد بلغت نسبة الاستجابة (75.6%). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته إلى طبيعة الدراسة، واستخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة في الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي: 1- أظهرت النتائج بأن تقييم مديرو مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي الممثلة بـ (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، التحفيز، والشراكة)، بأن بعد (الشراكة) جاء بالمرتبة الأولى من حيث أهميته للمدراء في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، يليه بعد (الاستشراف) في المرتبة الثانية، في حين جاء بعد (التحفيز) بالمرتبة الثالثة، وحصل بعد (التفكير النظمي) على المرتبة الرابعة، وجاء بعد (الرؤية المستقبلية) بالمرتبة الخامسة والأخيرة على سلم أولويات المدراء في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج). 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاد (التفكير النظمي، والتحفيز، والشراكة) في تعزيز الإبداع المنظمي بمجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج). 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، المذكور لذكاء الاستراتيجي بدلالة البعدين (الاستشراف، والرؤية المستقبلية) في تعزيز الإبداع المنظمي بمجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: إن الآثار التي أسفرت عنها نتائج الدراسة توفر فوائد لقطاعات

التسويق والأعمال (قطاعات مجموعة الاتصالات) في الأردن لغرض فهم الإبداع في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج).

— دراسة (Ouari, 2022) بعنوان: **The Effect of Positive Psychological Capital Dimensions on Organizational Creativity**

هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على التغييرات الملاحظة التي تحدثها أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي من خلال تأثيرها على الإبداع التنظيمي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (79) عاملاً بنقاط البيع الخاصة بعلامة ديفاكوتو بالجزائر والموزعة في كل من (الجزائر العاصمة، البليدة، عين الدفلى، مستغانم، وهران)، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبعد التحقق من خصائصه السيكمترية، ثم تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية، قمنا بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة وبالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتوصلنا إلى أن أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي مجتمعة تؤثر في الإبداع التنظيمي، كما أنه من بين الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي الإيجابي من حيث أهميتها في إحداث التأثير في الإبداع التنظيمي جاء بعد المرونة في المرتبة الأولى، ثم بعد الأمل جاء في المرتبة الثانية، بينما المرتبة الثالثة كانت لبعد الكفاءة الذاتية، وبالنسبة لبعد التفاؤل كان في المرتبة الرابعة لكن أظهرت النتائج عدم أهميته إحصائياً حيث أن مستويات الدلالة المحسوبة كانت أكبر من مستوى (0.05). مما يدل على عدم وجود درجة أثر دالة إحصائية لهذا البعد في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

— دراسة (Benalia, 2024) بعنوان: **Organizational Health and Its Relationship to Organizational Trust: A Field Study on the Employees of the Directorate of Post and Telecommunications Béchar.**

الغرض من هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى موظفي مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بشار من خلال الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصحة التنظيمية والثقة التنظيمية، وهذا ما دفعنا للاستعانة بالمنهج

الوصفي في الدراسة نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة (دراسة ارتباطية)، حيث قد تم معالجته واختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الاستبانة كأداة للقياس نظرا لطبيعة وخصائص مجتمع الدراسة، وقد تم تطبيقها على عينة قوامها 32 موظف وموظفة، كما تمت معالجة النتائج المتحصل عليها بالطرق الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. SPSS حيث أسفرت النتائج: على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية (القيادة، الاتصالات، الإبداع، حل المشكلات) والثقة التنظيمية لدى موظفي مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ببشار.

— دراسة (Hassen, 2023) بعنوان: The Impact of the Organizational Climate on the Organization's Innovation: Field Study in Sonelgaz Company - Unit Of Djelfa.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة سونلغاز "وحدة الجلفة" من وجهة نظر العاملين والتعرف أثر أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، الحوافز، الاتصال الداخلي، القيادة، التكنولوجيا) على حركية الإبداع فيها ومعرفة فيما لو كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حول كل من أبعاد المناخ التنظيمي وحركية الإبداع في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة). وقد تم تصميم استبانة مكونة من 38 سؤالاً شملت كل أبعاد المناخ التنظيمي وحركية الإبداع وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 32 عامل وتم استرداد جميع الاستبيانات وكانت صالحة للتحليل. وجدت الدراسة أن هناك تأثيراً للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على الإبداع في المؤسسة قيد الدراسة.

8.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) في الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.

- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد أثر إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) في الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.
- هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) في الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتبر النظرية البنائية من النظريات الفلسفية والإدارية التي تركز على كيفية تشكيل الأفراد والمعاني من خلال التفاعل الاجتماعي والخبرات المشتركة. في سياق البحث حول "أثر إدارة الجودة الشاملة في الإبداع التنظيمي" في شركة صدارة، يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية بناء المعرفة والفهم الجماعي الذي يسهم في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة.

أحد الجوانب الرئيسية لاستخدام النظرية البنائية في هذا البحث هو التركيز على التفاعلات بين الأفراد في بيئة العمل. في شركة صدارة، يمكن تحليل كيفية تفاعل الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكيف تسهم هذه التفاعلات في تشكيل ثقافة الابتكار. من خلال إجراء مقابلات واستطلاعات رأي مع الموظفين، يمكن للباحثين فهم كيف تؤثر ممارسات الجودة على سلوكيات الأفراد وتوجهاتهم نحو الابتكار. هذا التحليل يمكن أن يكشف كيف تتشكل المعرفة الجديدة من خلال التعاون والتفاعل اليومي، مما يسهل عملية الإبداع التنظيمي.

تستند النظرية البنائية إلى فكرة أن المعرفة تُكتسب من خلال التجربة والتفاعل. في هذا السياق، يمكن دراسة كيف تؤثر التجارب السابقة للموظفين مع إدارة الجودة الشاملة على استجابتهم للابتكار. إذا كان الموظفون قد حصلوا على تجارب إيجابية في تطبيق مبادئ الجودة، فمن المرجح أن يكونوا أكثر

استعدادًا للمشاركة في عمليات الإبداع وتقديم أفكار جديدة. هذا الفهم يمكن أن يُساعد في تحديد العوامل التي تعزز من قدرة الأفراد على الابتكار، وبالتالي تعزيز الإبداع التنظيمي.

تتيح النظرية البنائية للباحثين تحليل تأثير السياقات الاجتماعية والثقافية على الإبداع. في شركة صدارة، يمكن استكشاف كيف تُشكل القيم والثقافة التنظيمية البيئة التي تُشجع على الابتكار. من خلال فهم هذه الديناميات، يمكن تقديم توصيات تهدف إلى تعزيز بيئة العمل التي تدعم الإبداع، مثل تشجيع التواصل المفتوح، وتعزيز العمل الجماعي، وتبني ممارسات مرنة. كما يمكن استخدام النظرية البنائية لفهم كيف تسهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بناء المعرفة داخل الشركة. من خلال اعتماد أدوات تحليل البيانات والمشاركة، يمكن لشركة صدارة تحسين قدرتها على فهم احتياجات السوق والعملاء وتطوير حلول مبتكرة تلبي تلك الاحتياجات. إن فهم كيفية تفاعل عمليات الجودة مع استراتيجيات الابتكار يمكن أن يسهم في تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

في البحث المعنون "أثر إدارة الجودة الشاملة في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية"، تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأدوات بحثية ملائمة لتناول الموضوع بشكل شامل ودقيق. يتطابق هذا الاختيار مع طبيعة البحث وأهدافه، حيث يسعى إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع التنظيمي داخل منظمة معينة، مما يتطلب فهماً عميقاً لكل من المفهومين وكيفية تفاعلهم.

يُعتبر المنهج الوصفي مناسباً لتقديم إطار نظري شامل حول إدارة الجودة الشاملة والإبداع التنظيمي. من خلال هذا المنهج، يتم وصف المبادئ والأسس التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى استعراض الممارسات الحالية في شركة صدارة. يتمثل دور هذا المنهج في توضيح كيفية تأثير استراتيجيات الجودة الشاملة على تعزيز الإبداع التنظيمي، مما يساعد على بناء قاعدة بيانات معرفية تدعم التحليل

والتفسير فيما بعد. كما أن الأسلوب الوصفي يُستخدم لتسليط الضوء على التجارب السابقة وأفضل الممارسات في هذا المجال، مما يُعزز من الفهم العام للموضوع.

في الفصل التطبيقي التحليلي، تم اعتماد المنهج التحليلي كأداة لفحص البيانات المتحصلة من الاستبانة الموجهة لموظفي شركة صدارة. يُساهم هذا المنهج في تحليل وتقييم النتائج بطريقة منهجية، حيث يُمكن من استنتاج الأنماط والعلاقات التي تظهر من البيانات. يتناول هذا الفصل عملية تحليل الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة وكيفية تأثيرها على الإبداع التنظيمي، مما يُساعد في تقديم رؤى دقيقة حول كيفية تعزيز الإبداع من خلال تطبيق مبادئ الجودة. يُعتبر هذا المنهج أيضًا ملائمًا لتقديم إجابات شاملة عن التساؤلات البحثية، من خلال تحليل البيانات المجمعة ومن ثم مناقشتها في سياق النتائج المستخلصة.

إضافةً إلى المنهجين السابقين، يُعتمد على المنهج الاستنباطي لتحليل البيانات وتفسير النتائج، حيث يُركز هذا المنهج على استنتاج الحقائق بناءً على البيانات المجمعة. يُسهم المنهج الاستنباطي في تقديم تفسيرات دقيقة تتعلق بكيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التنظيمي، مما يُعزز من قدرة البحث على تقديم استنتاجات مدعومة بالأدلة. يُعتبر هذا الأسلوب شائعًا في الدراسات السابقة، مما يُعطي مصداقية إضافية للنتائج التي سيتم عرضها.

11.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) في الإبداع التنظيمي بأبعاده متجمعة: دراسة تطبيقية على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على المديرين في شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الهامة إذ استحوذ هذا المفهوم على اهتمام الباحثين، والأكاديميين ومنظمات الأعمال على حد سواء، فأخذت تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق الجودة في كافة إجراءاتها وأنظمتها وأدائها ومنتجاتها وخدماتها وجعلت الجودة الهدف الأول لها في ظل عالم يسوده المنافسة. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في معالجة المشاكل والأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق رضا العملاء والعمل على إسعاد العميل الخارجي والداخلي، والتنبؤ بحاجات وتوقعات العملاء والعمل على تلبيتها. (Mohamed& Adam, (2019)).

1.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهر مفهوم الجودة في اليابان خلال خمسينيات القرن الماضي، فاهتم العديد من الباحثين من رواد الجودة، مثل: جوران، دمينج، كروسبي، اشيكافا بدراسة الجودة، باعتبارها القاعدة، أو الأساس الذي انطلقت منه إدارة الجودة الشاملة (عقيلي (2009)

وقد عرف (Joseph Juran) الجودة بأنها مدى ملاءمة المنتج للغرض، أو الاستعمال، وعرف (Feignbaum) الجودة بأنها نتاج تفاعل خصائص نشاطات المنظمة، مثل: التسويق، والصيانة، والهندسة، مما يمكن المنظمة من تلبية حاجات العملاء، ورغباتهم. (جودة (2018) وعرف (Edward Deming) الجودة بأنها توجه لإشباع حاجات العميل في الحاضر، والمستقبل". (علي، 2016). وعرفت الجودة أيضا بأنها إنتاج المنظمة لمنتج، أو خدمة بمستوى عال من التميز، إذ تكون المنظمة قادرة على تلبية احتياجات العملاء، ورغباتهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق السعادة، والرضا لديهم، ويكون ذلك من خلال وضع مقاييس موضوعة سابقا، لإنتاج المنتج، أو الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها. (عقيلي، 2009)

والجودة أيضا عبارة عن مجموعة الصفات، والخصائص الموجودة في المنتج التي تلبى الحاجات والطلبات الضمنية والصريحة الحالية والمستقبلية للعميل. (على ، 2016)

وقد أصبحت الجودة واحدة من أهم محركات المنافسة في العصر الحالي، إذ باتت إدارة الجودة الشاملة المحدد الحاسم في نجاح المنظمات الصناعية والخدمية، واستمرارها في بيئة تنافسية، ويمكن التعبير عن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية، إذ هي قاعدة أساسية، لتحسين الجودة، والإنتاجية في المنظمات حسب ما أكدته دراسة (Al-Qudah,2021). ونتيجة لذلك وبناء على ما سبق، فقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة نهجا إداريا مطلوباً تطبيقه في منظمات الأعمال، من أجل تحسين مستوى جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء، أو تحسين جودة العمليات داخل المنظمة، لذا تجدر الإشارة إلى أن جودة السلع والخدمات ما هي إلا نتائج جودة العمليات الداخلية للمنظمة، فالتركيز لا يكون فقط على توفير سلع وخدمات تتميز بالجودة، بل يجب أن تخضع العمليات والأنشطة الداخلية في المنظمة لمعايير الجودة (المالكي 2018).

وهناك العديد من المفاهيم التي أوردتها الأدبيات، لتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، غير أن إدارة الجودة الشاملة - كغيرها من المفاهيم - لم يجمع الباحثون، ولم يضعوا له تعريفاً قاطعاً، فاختلقت وجهات نظر الباحثين في وضع تعريف عام، بالرغم من وجود تقارب كبير في محتوى هذه المفاهيم، إذ أن معظمها تمحور حول أنها رؤية إستراتيجية شمولية للجودة، وهي نهج يعتمد على سياسة المنظمة، وتعتبر الجودة مسؤولية جميع موظفي المنظمة، بما في ذلك فريق الإدارة العليا، إضافة إلى أنها منهجية متكاملة، لمطابقة المعايير، ومتطلبات السوق، لتحقيق جودة أفضل، أي إنها فلسفة أو منهج لعملية التحسين المستمر. (Najm et al.,2017). لذلك لا بد من التطرق إلى تحديد مفهوم كل من الإدارة الجودة الشاملة، كل على حدى، للوصول إلى مفهوم شامل ومتكامل لإدارة الجودة الشاملة، فالإدارة هي تخطيط وتنظيم، وتوجيه، ومراقبة جميع النشاطات التي تتعلق بتطبيق الجودة ودعم نشاطاتها، وتوفير الموارد الضرورية (جودة 2018)

والجودة هي اللبنة الأساسية التي انطلقت منها إدارة الجودة الشاملة، وتعني تقديم أفضل ما يمكن للعملاء، من أجل الوفاء بمتطلبات العملاء، ورغباتهم، وتجاوز توقعاتهم، إذ تضمن جودة المنتج، والخدمة،

وجودة المسؤولية الاجتماعية، وجودة السعر، والتسليم في الموعد المحدد (جودة 2018 علي 2016 العزاوي EL-Hawi & Alzyadat,2019;2010) أما مفهوم الشاملة فيتمثل في سعي المنظمة، إلى تحقيق الجودة في إستراتيجياتها، وأهدافها، ونشاطاتها، وأسلوب العمل، والهيكل التنظيمي، والنظم والإجراءات والعمل على إحداث تغيير جذري، وشامل لكل مكونات المنظمة، وتقع مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة على جميع العاملين في المنظمة (جودة 2018؛ علي) (2016 2010 2019 EL-Hawi & Alzyadat؛ العزاوي قد اعتبرا أن إدارة 2015) (Ganapavarapu & Prathigadapa) في حين أن الجودة الشاملة هي تكامل جميع الوظائف، والعمليات داخل المنظمة، من أجل تحقيق التحسين المستمر، وضمان جودة المنتجات والخدمات. ولا شك أن إدارة الجودة الشاملة أمر أساسي للتنافس في الأسواق التنافسية العالمية، بحيث تركز على إرضاء العملاء، وعلى جودة الموردين في سلسلة التوريد. وإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب أو نهج الإدارة الرائدة في عالم الأعمال، وتلجأ إليها المنظمات لتحسين إنتاجيتها وجودة خدماتها ومنتجاتها، من أجل تحسين مقاييس أداء العمل مثل: زيادة الأرباح، وزيادة حصتها في السوق، وخفض التكاليف. ويعتبر معظم منتجي السلع أن الجودة هي أحد مظاهر إستراتيجيات التصنيع، واستراتيجيات الخدمة، واستراتيجيات المشتري. (Kim,2016). وقد تناول العديد من الباحثين أمثال (جوران (كروسي وغيرهم من منظري الجودة أهمية تطبيق نظام الجودة، وثقافتها، التي بدورها توفر المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة إدارية، تعمل على تنظيم الأنشطة، وتخطيطها، وتحسينها، تلك الأنشطة التي يتعين على الإدارة، والموظفين القيام بها، والمشاركة في تحسين العمليات والمخرجات، لذا لا يوجد تعريف عام لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يصلح، أو يمكن تنفيذه في جميع المنظمات، داخل جميع القطاعات.

وتختلف تعريفات إدارة الجودة الشاملة في كل منطقة، ودولة، وهذا الاختلاف يتأتى من ثقافة المجتمعات المختلفة، والثقافة التنظيمية، لكل منظمة أعمال، وكيفية إدراك المنظمة لمفهوم الجودة، وإدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تبناها المنظمة، وتقوم بنشرها، بين الموظفين جميعهم في المنظمة، لتحقيق رضا العملاء. (El-Tohamy & Al Raoush, 2015) ويتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع، في منظمات الأعمال، في جميع أنحاء العالم، وقد توصلت العديد من هذه المنظمات إلى استنتاج مفاده أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يُمكن أن يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة، وتوفير

(Boikanyo& Heyns 2019 مزايا إستراتيجية في السوق في حين أشار (2019) El Hawi & Alzyadat إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية تشمل جميع العاملين في المنظمة من جميع المستويات الإدارية، وتقوم على تشجيع العاملين على تحليل المشكلات، ووضع استراتيجيات، للتطوير والتحسين، ووضع حلول لتلك المشكلات، ومراقبة العمليات الداخلية المستمرة، وتقييمها، وإدارتها، وتحسينها، ومتابعتها وتطويرها داخل المنظمة. وقد أوضحت (2017) Ana إدارة الجودة الشاملة على أنها إستراتيجية إدارية تهدف إلى تضمين الجودة، في جميع عمليات المنظمة على أن يشارك الجميع في المنظمة في عملية التحسين المستمر للأنشطة، في جميع إدارات المنظمة، بهدف تحقيق رضا العملاء، ويمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في عمليات الإنتاج والخدمات، والتدريب، وغيرها. يرى (2017) Najm et al., أن إدارة الجودة الشاملة هي رؤية إستراتيجية شمولية للجودة، وهي نهج قائم على سياسة المنظمة، وتعتبر الجودة مسؤولية جميع موظفي المنظمة، بمن في ذلك فريق الإدارة العليا، وإنها منهجية متكاملة، لمطابقة المعايير، ومتطلبات السوق، لتحقيق جودة أفضل، أو فلسفة التحسين المستمر. فإدارة الجودة الشاملة عملية تقودها الإدارة، للحصول على مشاركة جميع الموظفين، في التحسين المستمر ولتلبية احتياجات العملاء الداخليين، والخارجيين وتحقيق رضاهم. (Boikanyo& Heyns, 2019)

اعتبر العبد اللات (2015) أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية، التي تتبناها المنظمات من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها، وتطويرها، لمواجهة المنافسة مما يتطلب اتباع أساليب إدارية فعالة، لاستثمار عناصر الإنتاج لتقديم منتجات، أو خدمات متميزة، والأساليب الإدارية تستند إلى مهارات بشرية عالية، إذ تمثل الموارد البشرية، وموارد الإنتاج، دورا فاعلا في إكساب المنظمات ميزة تنافسية، من خلال استثمار تلك الموارد بشكل أمثل، بهدف رفع الإنتاجية، وتحسين الجودة. وبين سويسبي وأبو قفة (2015) أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية، بما يجعل المنظمة سريعة ومرنة للاستجابة لطلبات العملاء والتركيز عليهم، إذ يسود المنظمة مناخ وبيئة يشجعان على مشاركة الموظفين في التخطيط والتنفيذ، والتحسين المستمر، لمواجهة احتياجات العملاء. وعند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، سيظهر ذلك جليا على تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة، فإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الحصول على مزايا تنافسية، فأي انخفاض في رضا العملاء بسبب تدني جودة المنتج أو الخدمة، قد يكون

سببًا في فشل المنظمة، ونتيجة لزيادة وعي العملاء بمعايير جودة المنتجات والخدمات مما يؤدي إلى ارتفاع توقعاتهم، فتبقى تلبية احتياجات العملاء أمرا تنافسيا (AL-Qudah,2021) ويعتبر تطبيق معايير الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة، التي تلجأ إليها المنظمات من أجل البقاء، والاستمرار، وزيادة الميزة التنافسية على المستوى العالمي، والمحلي إبراهيم، وفضل الله، (2019)

وتعد إدارة الجودة الشاملة نهجا إداريا يركز على الجودة، ويستند على مشاركة العاملين داخل المنظمة، بهدف تحقيق النجاح على المدى الطويل، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال رضا العملاء

تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجودة سواء في المنتجات أو الخدمات ، الإجراءات، السياسات الأنظمة المتبعة في المنظمة، وتقوم على مشاركة جميع العاملين في المنظمة، بهدف تحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال إرضاء العملاء (El-Tohamy & Al Raoush,2015) وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة، والمجتمع.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، توفير الظروف الملائمة من تعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، ذات الصلة بعمليات الشراء والتخزين، والإنتاج والتسويق، والتمويل، والنقل، وإدارة الموارد البشرية، أي أن الجودة مسؤولية الجميع (العبدلات (2015) أدت المنافسة العالمية، وتزايد طلب العملاء للحصول على جودة أفضل، إلى جعل المنظمات أكثر وعيا، بضرورة تقديم منتج و / أو خدمات عالية الجودة للتنافس في السوق بنجاح، من أجل مواجهة المنافسة العالمية. (Al Qudah,2021).

2.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

وقد حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمستوى عال من الاهتمام، على مستوى العالم في الآونة الأخيرة، لأنه يؤثر على أداء المنظمة، وعلى قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية. وأن إدارة الجودة الشاملة هي ظاهرة إدارية ظهرت لتكون أداة تنافسية على المستوى العالمي، أي إنها بمثابة سلاح يمكن استخدامه بشكل مثالي لتلبية توقعات العملاء، وتجاوزها، فالعالم أصبح قرية عالمية، مما سهل التجارة بشكل كبير، وشجع المنظمات على بناء الجودة في منتجاتها، وخدماتها، والتركيز على العميل، لأنه المفتاح الحيوي لنجاح

المنظمات، وأصبحت المنظمة تنظر وتقيم أداءها من خلاله، وقياس أدائها، وفقا لتوقعات العملاء، وليس توقعات المنظمة.(Jonah, et al.,2018)

كما أدركت المنظمات الأهمية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، فتراها كأداة إدارية، لتحقيق القدرة التنافسية في السوق. (Jonah, et al., 2018)

فهي تعمل على إحداث تغيرات مستمرة في أسلوب عمل المنظمة، وفلسفتها وأهدافها، لإجراء تحسينات شاملة، في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتوافق مع المواصفات المحددة سابقا، لتحقيق رضا العميل. (المحاسنة 2016).

في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها منظمات الأعمال، ونظرا للأهمية المرتبطة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد اتسع نطاق استخدام المنظمات المعاصرة لهذا المفهوم، مما يجعل المنظمات على اختلافها - تأخذ على عاتقها تبني هذا المفهوم. وينشأ الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، من تأثيره المؤكد على تحقيق رضا العملاء، وزيادة أرباح المنظمة، وزيادة الإيرادات التي تتنى من ولاء العملاء،

فمعظم مديري المنظمات المنافسة يعتبرون أن الجودة الشاملة تسهم بشكل أساسي في نجاح الأعمال (Androniceanu,2017).

وترتبط إدارة الجودة الشاملة بجميع وظائف المنظمة، فهي ليست جزءا من العمل فحسب، بل هي إستراتيجية أساسية للعمل الناجح، فإذا كانت الأعمال تعتمد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة فقط، فيمكنها البقاء في عالم المنافسة.

ويمكن تحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يأتي:

- 1) تقليص شكاوى العملاء، من خلال فهم حاجاتهم، ورغباتهم، وإدراكها، والعمل على تحقيق رغباتهم، وتجاوز هذه الرغبات. (دودين، 2019).

(2) زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها، من خلال تحقيق رضا العملاء، بتقديم منتجات وخدمات تتوافق مع رغباتهم، وحاجاتهم. (جودة 2018).

(3) رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتنمية روح العمل الجماعي. (دودين ، 2019)

(4) تحسين عملية اتخاذ القرارات.

(5) تخفيض تكاليف التشغيل، وتحسين التدفقات النقدية.

(6) زيادة ربح المنظمة، وحصتها السوقية، وقدرتها على المنافسة، وزيادة إيرادات المنظمة.

ويتضح مما سبق أن أهمية إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الأعمال المعاصرة، قد دفعت الكثير منها إلى تبني هذا التوجه، إذ يرسم مستقبل المنظمة، ويسعى إلى تحقيق مزاياها التنافسية. وبناء على ما سبق، يتبين أن شركات صناعة الأدوية الأردنية أحوج ما تكون إلى تبني هذا المفهوم، واعتباره منهج عمل تسير على خطاه، كي تصل إلى مكانة مرموقة بين الشركات العاملة في القطاع نفسه، مما يتطلب دعم تطبيق هذا المفهوم بأبعاده، لتحقيق المزايا التنافسية، وتوسيع الحصة السوقية على حساب المنافسين في مجال قطاع صناعة الأدوية. وتجدر الإشارة إلى ازدياد اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية في الآونة الأخيرة - بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، جاء نتيجة للتقدم التكنولوجي، والبيئة التنافسية، التي يعمل فيها هذا القطاع، فهي تقدم منتجات هامة للمواطنين، وتحتاج إلى تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، فشركات صناعة الأدوية الأردنية بحاجة إلى تطبيق الجودة في كافة مجال عملها، تلبية لاحتياجات عملائها، وتقديم خدمات تميزها عن المنافسين. واستنادا إلى ما تقدم يمكن لهذه الدراسة إضافة بعض النقاط التي تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة للمنظمات، التي يمكن عرضها كما يلي:-

(1) تحقيق النمو، والبقاء، والاستمرارية للمنظمة.

(2) القدرة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة، والاستجابة لتلك المتغيرات.

(3) رسم صورة جيدة عن المنظمة في أذهان العملاء، وأذهان أصحاب المصلحة، والمساهمين.

(4) التشجيع على تطبيق عمليات متطورة، ومبتكرة لتحسين جودة المنتجات.

(5) زيادة الأمان الوظيفي، ورفع معنويات الموظفين، من خلال إشراكهم في بعض القرارات.

(6) التشجيع على توليد الأفكار الإبداعية، التي من شأنها تطوير المنتجات وتحسينها.

3.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تستند إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ وأبعاد، فقد اختلف الكتاب والباحثون حول تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، فتناولتها العديد من الدراسات النظرية، والعملية، فسامها بعضهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ووصفها آخرون بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ووصفها فريق ثالث بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومنشأ هذا الاختلاف هو خبرات الباحثين الأكاديمية والعملية، وأن معظم الباحثين والكتاب في مجال إدارة الجودة الشاملة بنوا دراساتهم على ما أشارت إليه المبادئ التي نادى بها جوران وديمينغ وهناك من استند على ثمانية مبادئ الإدارة الجودة الشاملة التي وضعت على أساس المعيار الدولي (ISO 9004:2009)

وقد تم دراسة إدارة الجودة الشاملة من خلال عدة أبعاد منها التركيز على العملاء، العلاقة التكاملية مع الموردين، ودعم الإدارة العليا، وتشجيع العاملين للتعاون مع بعضهم البعض، والتحسين المستمر للمدخلات، والعمليات الداخلية والمخرجات، وإدارة العمليات - إدارة الموارد والأنشطة بكفاءة وفعالية، أما البعد الأخير فكان دعم الموارد البشرية، من خلال تحفيز العاملين، وتشجيعهم ومكافأتهم، وتقديم الدعم الكافي لهم (Al-Ali Abu Rumman,2019) ومنهم من أضاف بعد ثقافة الجودة، والتدريب وتطوير العاملين، والاتصالات (Aletaiby et al,2017). وقد أضاف بعد التخطيط الإستراتيجي للجودة، وبعد تصميم المنتج والخدمة، وبعد المعلومات والتحليل. أما (Al-Sarayreh et al., (2019 فقد أضاف إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة بعد توقعات الزبائن وحاجاتهم، وبعد توقعات الموظفين وحاجاتهم، وإجراءات العمل، في حين (Kumar et al., (2016 أضاف بعد الادارة المستندة على الحقائق، وبعد العمل الجماعي، وبعد النظام المتكامل.

✍ أولاً: التزام القيادة:

يعتبر التزام القيادة نقطة الانطلاق التي تنطلق منها أنشطة الجودة، إذ يمثل التزام الإدارة العليا القوة الدافعة الرئيسة، وراء إدارة الجودة الشاملة، ولا يمكن تحويل أي منظمة إلى إدارة الجودة الشاملة، إذا لم تقم الإدارة العليا بدعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فإن المهمة الأساسية للإدارة

العليا هي ضمان هذا التحول والتأكد منه، والالتزام تجاه دعم أنشطة إدارة الجودة الشاملة. (Aletaiby et al., 2017)

يلعب القادة دوراً حاسماً في نجاح إدارة الجودة الشاملة، لأنهم مسؤولون عن وضع الأهداف، والاستثمار في العاملين، وتدريبهم، وتطوير علاقات تعاونية مع العملاء، وتطبيق الممارسات المرتبطة بتحقيق التحسين المستمر، وبدوره يؤثر التحسين المستمر على نتائج الجودة ويتمثل التزام الإدارة العليا بالاقتناع، والاستعداد لتبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة .

ومن وجهة نظر (Ganapavarapu & Prathigadapa) 2015 أن على الإدارة العليا ترسيخ وحدة الهدف، والعمل على إيجاد بيئة داخلية، يمكن من خلالها أن يشارك العاملون في تحقيق أهداف المنظمة. وقد كان أحد المبادئ الأربعة عشر التي نادى بها ديمنج وهو الأب الروحي الإدارة الجودة هو التزام الإدارة العليا، ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب منها معرفة المفاهيم الأساسية للجودة، وأن تهتم الإدارة العليا بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها. (دودين ، 2019).

ووضح (Singh et al. 2018) أن القيادة في المنظمة هي عامل مهم لإدارة الجودة الشاملة. القيادة العليا للإدارة تشارك في عملية الاتصال، والتخطيط للأهداف التنظيمية، وتوفير القيادة الإدارية وسائل وموارد مهمة، لتحسين الجودة، والحفاظ عليها. ومن أهم مسؤوليات الإدارة العليا قيادة عملية التنفيذ المبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها، والتواصل المستمر مع الإدارات، والعاملين في المنظمة.

وقد كان الافتقار إلى الدعم الإداري، وعدم مشاركة الموظفين، والقيادة الضعيفة، ونقص التدريب، والثقافة التنظيمية غير الملائمة، وعدم الاعتراف بمكافأة النجاح، والهيكل التنظيمي الهرمي، والسلطوي هو أكثر العوائق، التي تعيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

كما أشارت (Al-Damen 2017) إلى أن التزام الإدارة العليا يتمركز حول درجة قبول مسؤولية الجودة، من الإدارة العليا، والمشاركة في جهود تحسين الجودة ومراقبة هذا التطبيق، بما في ذلك، تحديد ثقافة الجودة، والالتزام بتحسين الجودة وتوجيه المنظمة، والتأثير عليها في تحديد اتجاه إستراتيجية

الجودة، والحفاظ على القيادة الفعالة بالإضافة إلى وضع السياسة والخطة الإستراتيجية لتطبيق الجودة. وفي ظل وجود التزام الإدارة العليا، فإن هذا من شأنه أن يساعد المنظمات، على المدى الطويل على تحسين أدائها، والاستجابة لاحتياجات العملاء، وتوقعاتهم، الداخليين، والخارجيين بفعالية، وكفاءة. (Alghamdi, 2018). وكذلك أكد سويسبي وأبو قفه (2015) على أهمية اقتناع الإدارة العليا في مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، من أجل تقديم منتجات وخدمات جديدة. كما أن من أهم مسؤوليات الإدارة العليا اتجاه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بدعم ثقافة الجودة، بدءاً من رؤية الجودة، وقيمها، إلى مفهوم إدارة الجودة، وإدماجها الكامل في أسلوب إدارة المنظمة.

ويعد التزام الإدارة العليا مطلباً أساسياً، لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، التي تحتاج إلى بذل أقصى الجهود من كل موظف في المنظمة، من أجل الحفاظ على رضا العملاء، فعدم وجود قيادة واضحة ومتسقة للجودة، يؤدي إلى فشلها، أي يجب على الإدارة تسهيل البيئة المناسبة للعاملين، بهدف تحسين الأداء، والإنتاجية، إذ يرى (جوران 1974) أن معظم القضايا المتعلقة بالجودة ترتبط بالإدارة، مما يشير إلى أن إدارة الجودة الناجحة تعتمد على مدى التزام الإدارة، وكذلك يعتبر (Deming 1986) أن مسؤولية الجودة تعزى إلى الإدارة العليا، بينما بينت بعض الدراسات أن من حالات فشل إدارة الجودة الشاملة ارتباطها بعدم وجود التزام من الإدارة العليا. (Alotaibi et al., 2013)

ويتطلب التزام الإدارة العليا وقيادتها تغييراً فعالاً في الثقافة التنظيمية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال المشاركة الفعالة للإدارة العليا، في إستراتيجية المنظمة للتحسين المستمر، والاتصال المفتوح، والتعاون بين جميع أعضاء المنظمة (Keinan & Karugu, 2018). ومن الجدير بالذكر أن الدراسة كانت قد بينت هذه الأبعاد وذلك لإجماع الباحثين عليها وعلاقتها مع بيئة الدراسة وهي: وبناء على ما سبق تم التوصل إلى أن التزام الإدارة العليا تتمحور حول وضع رؤية واضحة تدعم ثقافة الجودة وتعمل على نشرها، وضرورة قيام الإدارة العليا بتوفير الدعم المادي والمعنوي وإيجاد بيئة داخلية مهيأة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما ينعكس على تحسين أداء المنظمة، وإكسابها قدرة تنافسية وتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وهو رضا العملاء.

❧ ثانياً: مشاركة العاملين:

مشاركة العاملين تعتبر أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة فالعاملين هم مصدر للأفكار والإبداع وخاصة التي تتعلق بالجودة وتحسين وتطوير المنتجات والخدمات، فإن تشارك وتفاعل العاملين مع بعضهم البعض من خلال التفاعلات الرسمية وغير الرسمية، وتشكيل فرق لحل المشاكل التي تواجه المنظمة وتنسيق العمل بين أعضائها والتعاون فيما بينهم حيث تقوم هذه الفرق بتقديم المقترحات المناسبة، وتبادل الأفكار والآراء وبذلك تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض سيكون له الأثر في تحقيق أهداف المنظمة العزاي (2010) مما يشير إلى أن العاملين لديهم روابط قوية مع منظماتهم، ويشاركون في عملية صنع القرار، ويشعرون بأنهم أكثر التزاماً بعملهم، ويشعرون بأن وظائفهم مهمة، وتوفر مشاركة العاملين مزايا تزيد من معنويات العاملين، والتزامهم بالمنظمة وتعزز الإبداع والابتكار لديهم، وبالتالي تعتبر بمثابة مصدر للميزة التنافسية (Evans & Evans, 2011) علاوة على ذلك، تعمل مشاركة العاملين على تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة والعاملين (Kim, 2016). ويكون إشراك العاملين من خلال الأنشطة لتحسين الجودة مثل: العمل الجماعي، اقتراحات العاملين، والتزام الموظفين. (Al-Damen, 2017)

وتعد مشاركة العاملين في عملية صنع القرار من الأساسيات المهمة في إدارة الجودة الشاملة، فالعاملون يعتبرون عملاء داخليين، يجب إرضائهم، فعلى الإدارة العليا إتاحة فرص المشاركة للعاملين، وتحفيزهم بشكل دائم ومستمر، وتشجيعهم على تقديم مقترحاتهم، وأرائهم فيما يتعلق بالتحسين المستمر ، وأن تقدير العاملين من قبل الإدارة يؤدي إلى تشجيعهم وزرع الثقة لديهم، ودعم أدائهم، وأن العمل على إعداد نظام للحوافز وبناء قنوات اتصال تتيح تدفق المعلومات مما يشجعهم على المشاركة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. (المالكي 2018).

يساعد التعليم والتدريب على تطوير قدرات العاملين بشكل مستمر. وعملية التعليم والتدريب المستمر، توفر أساساً جيداً للتغيير الثقافي المطلوب والمرغوب، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (Mosaddeghrad, 2015). ويتوجب على المنظمة إعداد برامج مشاركة العاملين، وخاصة مشاركتهم في قرارات

الجودة. (Bouranta et al. 2019) وتوصف مشاركة العامل بأنها عملية مصممة، لتمكين أعضاء المنظمة من اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وأن مشاركة العاملين تعتبر عاملاً راسخاً في إدارة الجودة الشاملة

ومشاركة العاملين من وجهة نظر سويسري وأبو قفه (2015) هي إيجاد طرق تعزز ولاء العاملين، مما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مع تخفيض التكاليف.

الشعار والنجار (2015) أشارا إلى أن مشاركة العاملين تكون من خلال مشاركتهم في عملية التخطيط، واتخاذ القرار، وعلى المنظمة أن توفر الظروف المواتية لهم، كي يساهموا بتقديم أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم.

في حين بين العبد اللات (2015) تتضح مشاركة العاملين من خلال اتخاذ القرارات، إذ تستجيب وتستمع الإدارة العليا إلى اقتراحاتهم وآرائهم، مما يؤدي إلى توليد إحساس، لدى العاملين بأهميتهم، فيبدون استعداداً كبيراً لتحمل المسؤولية، والعمل بكامل طاقتهم، لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد أكد كل من (Ganapavarapu & Prathigadapa 2015) أن العاملين على جميع مستوياتهم الوظيفية، هم جوهر المنظمة، ويجب وضع إستراتيجيات لضمان مشاركتهم الكاملة، حتى تتمكن المنظمة من الاستفادة من قدراتهم، وكفاءاتهم. وفي سياق تفعيل دور المنظمة، في دعم مشاركة العاملين، وتعزيزهم، في تطبيق الجودة، يجب على المنظمة العمل على تطوير قدرات الأفراد على المستويات الفردية، والجماعية، والتنظيمية، وتعزيز العدالة والمساواة، وإشراك العاملين والاعتراف بإنجازاتهم وتشجيعهم للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. (Mosadeghrad, 2015)

ولابد للمنظمة من تحفيز العاملين على تحسين الجودة، من خلال إعطائهم فرصاً للإبداع، وتقديم مقترحاتهم، وضمان العمل الجماعي، ومشاركة الجميع في الجودة (دودين، 2019)

✍️ ثالثاً: التحسين المستمر:

إن منظمات الأعمال تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في أنشطتها، وعملياتها الداخلية، ومنتجاتها، فأذواق العملاء متغيرة، والبيئة التي تعمل من خلالها المنظمة بيئة متغيرة ومتجددة، فكل منظمة

تعمل على تحسين العيوب، وتقليلها، في منتجاتها، حتى تستطيع أن تنافس غيرها من المنظمات، ومما جعل المنظمات تضع جل اهتمامها على التحسين المستمر وتعتبره فلسفة إدارية، تهدف إلى العمل على تطوير العمليات، والأنشطة المتعلقة بطرق الإنتاج والتصنيع والآلات، والمواد والأفراد، وتعتبر إحدى ركائز إدارة الجودة الشاملة وتهدف إلى الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق التحسين، في عمليات الإنتاج (جودة (2018)، قد يكون التحسين المستمر على مستوى الجودة والعاملين، والمنظمة (سويس وأبو قفه، (2015)). ومن أهم المداخل في مجال التصميم لمراحل عملية التحسين المستمر، هو اتباع منهجية حل المشكلات، وهي دورة Plan Do Check Act (DCA) للتحسين المستمر أو ما تسمى بدورة ديمنج أو شيوارت، وقد تم تطويرها من قبل شيوارت ودمينج وتهدف هذه الدورة إلى تحسين الجودة، التي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء باستمرار، وتقليل الفرق بين متطلبات العملاء، وأداء المنظمة (جودة 2018)؛ "ومحور عمل هذه الدورة يكون من خلال تحديد "الخطة" (Keinan Karugu, 2018) والأهداف، والعمليات اللازمة لتحقيق النتائج ولتحسين الجودة، وفقا لمتطلبات العملاء، أما المرحلة الثانية هي "التنفيذ تنفيذ العمليات والخطة الموضوعية في المرحلة الأولى، والمرحلة الثالثة هي الفحص والتي يتم من خلالها مراقبة وقياس النتائج وتقييمها ومقارنتها بالأهداف الموضوعية وفي حال وجود خطأ ما على الإدارة اتخاذ إجراءات تصحيحية وهي ما يسمى بالمرحلة الرابعة "الفعل" - (Ganapavarapu&Prathigadapa,2015)

ومن وجهة نظر (جوران) أن التحسين المستمر يتألف من ثلاثة مكونات هي:

التخطيط، ورقابة الجودة والتحسين جودة (2018) وكثير من الأدبيات أشارت إلى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج للتحسين، والتطوير، لذا يتوجب على المنظمة أن تقوم بتقييم جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء (علي (2016) وتتطلب إدارة الجودة الشاملة تغييرات في معتقدات المديرين والموظفين، ومواقفهم وسلوكهم، للتركيز على التحسين المستمر (Mosadeghrad, 2015)

ويهدف التحسين المستمر إلى السعي المتواصل والمستمر، لتطوير المنتجات والخدمات، والعمليات، وتحسينها، لتلبية حاجات العملاء، والحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة إلى عملية إنتاج المنتجات والخدمات (الشعار والنجار، 2015). وينعكس أثر التحسين المستمر على رفع أداء الموظف، الذي

يشارك في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (Aletai by et al. 2017). فالتحسين المستمر يكون من خلال إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، لمواكبة التغيرات والتكيف معها (المحاسنة (2016). ولا يتم التحسين إلا من خلال تبني منهج إداري ، قادر على التكيف مع المتغيرات، والذي يتطلب إدارة الجودة الشاملة (المالكي 2018). ويشمل التحسين المستمر العديد من الأهداف التي تؤدي إلى إنشاء منتجات خدمات، أو تقديمها، خالية من العيوب، لتحقيق رضا العملاء وللتحسين المستمر عدد من المبادئ الأساسية، منها مشاركة المنظمة على جميع المستويات، وجمع البيانات، وتحديد البيانات التي تسهم في قياس التحسينات بشكل مستمر، وإنشاء فريق يضم ممثلين من جميع المجالات والأنشطة المختلفة في المنظمة، يعمل على تقديم حلول للإدارة، ويقوم بتنفيذ هذه الحلول، وعلى الإدارة دعم وضع آليات متابعة ومراقبة، تسعى إلى إدخال تحسينات إضافية مع مرور الوقت. (Salah 2018). يتوجب على الإدارة أن تقوم بإنشاء نظام يساعد على استمرارية التحسين في نظم العمل، والعوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وتطويرها بشكل مستمر، والتي تشمل المعدات والآلات والمواد الأولية والموارد البشرية. (جودة (2018) ويهدف التحسين إلى إدخال التحسينات المستمرة على عمليات تقديم الخدمات، والمنتجات في ضوء حاجات العملاء المتغيرة، واحتياجات السوق. (الشعار والنجار ، 2015). وتعد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة جهداً للتحسين والتطوير، بصفة دائمة، منطلقاً من أن فرص التحسين، والتطوير هي عملية مستمرة، لا تنتهي أبداً، وأن حاجات العملاء، ورغباتهم متغيرة، وليست ثابتة (دودين، (2019).

❧ رابعاً: التركيز على العملاء:

تركز المنظمات اهتمامها، وجهودها على خدمة العملاء الخارجيين، فيتوجب على المنظمة معرفة توقعات العملاء، ومتطلباتهم ومن ثم تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات عملائها، ورغباتهم، فينعكس ذلك على زيادة رضا العملاء، زيادة مبيعات المنظمة، وحصتها في السوق فقد أدرك متخصصو الجودة مثل (Deming و Juran و Crosby) أن التركيز على العملاء هو مفتاح للتحسين (Sadikoglu & Olcay, 2014) المستمر للجودة في المنظمة بشتى مجالاتها والكثير من المنظمات تطبق ما يسمى بمشاركة العملاء في تصميم المنتجات، بما يتوافق مع حاجاتهم، وأذواقهم (سويسي وأبو قفه، (2015)، لأن العميل هو أساس نجاح أي منظمة، أو فشلها، على اختلاف مجال عملها، وهو المشتري الحالي، أو المتوقع الذي

يحتاج إلى المنتج، أو الخدمة، أو لديه الرغبة في شرائها، وفي الوقت نفسه لديه القدرة على الشراء، وقد يكون عميلا داخليا أو خارجيا (جودة 2018 2013, Foster) ويعتبر العميل الموجه للجودة، لذا يعتبر هذا نهجا استباقيا، لإشباع حاجات العملاء وتوقعاتهم، مما يتطلب جمع المعلومات عن حاجاتهم، وتوقعاتهم، وتفضيلاتهم ثم تقديم المنتجات والخدمات التي تشبع رغباتهم، وتحقيق رضاهم. فالاهتمام برضا العملاء الداخليين، والخارجيين من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأساسياته، فالعميل هو مركز اهتمام كافة الجهود لإدارة الجودة الشاملة، لذا لا بد من اتخاذ كافة الإجراءات لتحقيق رضا العملاء، وتقديم منتجات وخدمات، تلبي حاجاتهم، وتفوق توقعاتهم. (المالكي ، 2018). كما أن التركيز على العملاء يكون من خلال الوعي الكامل بأن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على العملاء، لذلك يجب أن تدرك المنظمات احتياجات العملاء، وتعمل على تلبية متطلباتهم، والسعي الجاد لتجاوز توقعاتهم. رضا العملاء يكون على ثلاث مستويات وتتمحور حول إذا كان أداء المنتج و / أو أقل من توقعات العميل فهنا العميل يكون غير راض، أما إذا تساوى أداء المنتج و / أو مع توقعات العميل هنا سيشعر العميل بالرضا وفي حال كان أداء المنتج و / أو الخدمة أكبر من توقعاته سيشعر العميل بالسعادة. (جودة 2018). وبالنسبة إلى منظمات الأعمال، فإن القوة الدافعة لتحديد أهداف الجودة تنبع أساسا من تحديد احتياجات العملاء، وتبدأ تلك الجودة بفهم احتياجات العملاء، ورغباتهم، ومعرفتها، وتنتهي عند تلبية تلك الاحتياجات. ومن أجل تلبية متطلبات العملاء يجب على الإدارة العليا معرفة توقعات العملاء، إضافة إلى ذلك، ينبغي أيضا تطوير الإستراتيجية التنظيمية بناء على احتياجات العملاء والتركيز على العملاء هو المبدأ (Singh & Singh 2014). الأساسى للمنظمات لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة العميل هو المحور الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، فيتم الاستماع لصوت العميل بواسطة المقابلات الشخصية، أو الاستبانات، أو إشراكهم ضمن فرق الجودة، أو نظام الاقتراحات الشعار والنجار، (2015). العميل هو مفتاح لنجاح أو فشل أي منظمة بغض النظر عن نشاطها أو حجمها ويمكن تصنيف العملاء إلى نوعين العميل الداخلي هو المستخدم للوحدة المنتجة في مراحل الانتاج فكل مرحلة تمثل عميلا داخليا للمرحلة التي سبقتها، والعميل الخارجي هو العميل الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة أو لديه الرغبة بالشراء.(جودة، 2018).

وتلجأ المنظمات إلى تطبيق بيت الجودة، لتحديد حاجات عملائها، ورغباتهم، وهي وسيلة لترجمة متطلبات العميل إلى مواصفات تدخل في تصميم المنتج، وهو منهج علمي يركز على الارتقاء بجودة تصميم المنتج وتطويره، من خلال الإصغاء لصوت العميل والمصمم، والمنافسين، لتقديم منتج يحقق ميزة تنافسية للمنظمة. (Foster, 2013) كما أن الهدف الأساسي لوجود أي منظمة هو تحقيق رضا العملاء، ويتم من خلال توفير المنتجات والخدمات للعملاء، وأن رضا العملاء مرتبط بعاملين، العامل الأول: المنفعة التي يحصل عليها جراء استخدامه للمنتج، أو الخدمة، أما العامل الثاني فهو التوضحية التي يقدمها، طلبا للحصول على المنتج، أو الخدمة، ولتحقيق رضا العميل يجب أن تكون المنفعة أكبر من التوضحية، والتركيز على العملاء يشجع المنظمات على البحث عن حاجات ورغبات وتوقعات جديدة للعملاء، مما يجعل المنظمة مبدعة في تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتقديمها، لتلبي وتشبع حاجات العملاء، وتوقعاتهم. (عقيلي 2009) وتعتمد المنظمات على عملائها، لذلك يجب عليهم معرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، وتحقيق احتياجاتهم، وتجاوز توقعاتهم، من خلال البحث لفهم جميع احتياجات العميل وتوقعاته، ومعرفتها، من حيث المنتجات والخدمات وتاريخ التسليم، والسعر والموثوقية، وربط الأهداف الموضوعية باحتياجات وتوقعات العميل، ومتابعة تحقيق التوازن بين احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأصحاب المصلحة الآخرين. (Al-Damen, 2017).

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

تمهيد

يعد موضوع الإبداع من الموضوعات الهامة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وقد أدركت الكثير من المؤسسات والحكومات ما يترتب على الإبداع من نتائج إيجابية سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام، ويعد الإبداع الإداري محاولة للتعبير عن فكر متطور يسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طرق وأساليب

العمل الإداري لجعلها أكثر سهولة وكفاءة وفعالية، باستخدام طرق مبتكرة ومتطورة تتلafi السلبيات وتدعيم الإيجابيات..

ويعد الإبداع شكلاً أحد أشكال النشاط الإنساني، حيث ظل هذا الموضوع لفترات طويلة محوراً لتناول الفيلسفي والأديبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس، وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية، أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (عواد، 2017).

1.2.2 مفهوم الإبداع:

الإبداع لغة: الإبداع من (بدع) و(ندع الشيء) أو (ابتدعه) يعني أنشأ الشيء وبدايته أولاً.

والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدءاً أي أنشأه على غير مثال (ابن منظور، 1994)

2.2.2 مفهوم الإبداع الإداري اصطلاحاً:

إن الإبداع الإداري كمفهوم مركب يعد أساسياً للبدء في أي برنامج أو نشاط جديد في أي منظمة ليرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية والذهنية المختلفة، وبالتالي فإن الاتفاق على مفهوم واحد لمصطلح

الإبداع الإداري ليس بالأمر السهل وهالك عدد من التعريفات، ومنها الإبداع الإداري هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة

جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (السعيد، 2018)

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم (البشر، والتويجري، 2019)

وعرفه عمرو، وزميلان (2020) بأنه قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.

ويعرفه الشقران (2021) بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير .

ومما سبق يمكن القول إنه ورغم الاختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الإبداع إلا أن غالبية المفاهيم اتفقت على أن الإبداع يعود على الفرد والمجتمع بشكل عام والمنظمات بشكل خاص من خلال قدرات الفرد العقلية والفكرية والتي تعني بتطوير فكرة قديمة أو إنتاج فكرة جديدة أو ابتكار لأفكار خارج نطاق المألوف وتوظيفها في العمل والاستفادة منها.

3.2.2 أهمية الإبداع الإداري:

تواجه المنظمات العديد من التحديات، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج منه من تعبير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل .

فالتعبير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات فقد أشار ريتشارد بيكهارد لحد علماء التطوير التنظيمي إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا في المنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها (خوج، 2018).

ويلخص لعمور (2019) أسباب حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري بما يلي:

- يد الإبداع الإداري من أهم العناصر الأساسية في جميع نشاطات المنظمات، وذلك لتحسين إنتاجيتها وكفاءتها، وبالتالي تصنيف مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- فرضت الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات الحديثة الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- فرض ازدياد المشاكل على المستويين الإداري والتنظيمي داخل المنظمات الحديثة الحاجة إلى التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- أصبح الإبداع الإداري حاجة ماسة لزيادة القدرة التنافسية، بسبب تزايد التنافس بين المؤسسات.
- تتطلب المشكلات التي تواجه المنظمات الحديثة للثورة المعلوماتية وظهور تقنية الاتصالات وشبكة الانترنت وما تتيحه من قدرات جديدة ومتقدمة، إدارة إبداعية قادرة على حلها.
- تحتاج الدول العربية كونها دولا نامية باستمرار إلى الإبداع الإداري لتمكن من مسايرة التطورات الهائلة.
- يعتبر الإبداع الإداري أحد وسائل التطوير الهامة لإيجاد الأساليب والحلول الجديدة للمشكلات القائمة.
- إن أي قيادة إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالانهيار، بالتالي فإن الإبداع هو مطلب أساسي واعية عليا للمنظمات.
- يعتبر الإبداع الإداري وسيلة فعالة للحفاظ على تفوق المنظمات وكفاءتها.

ومما سبق يمكن القول أن أهمية الإبداع الإداري تكمن من خلال القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح الأطراف المستفيدة من عمل القائد وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات بأساليب متطورة ومتميز، وإن أهم صفات الإبداع الإداري هو نجاح القادة الإداريون في توفير المناخ المشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين الموارد البشرية للمؤسسة لكي يتراكم الفكر وتولد المعرفة ويتم تداول الأفكار والمعلومات والتجارب والخبرات، حيث تتحقق للبعض منها الفرص للإبداع مستفيدة من كل ما حولها من حوافز وتشجيعات.

4.2.2 عناصر الإبداع الإداري:

من خلال الاطلاع على الأبيات المتاحة حول موضوع الإبداع يتضح وجود بعض الاختلاف في وجهات النظر حول عناصر الإبداع، مع وجود قواسم مشتركة في تحديد العناصر الأساسية للقدرة الإبداعية، وسوف نتطرق إلى عناصر الإبداع التي تناولها أغلب الباحثين لتكون أساساً للبحث الحالي في قياس مستوى الإبداع الإداري وهي بحسب (الحجيلي، والمليكي، 2020)، (عبد الله، 2017) :

1. الحساسية للمشكلات : يظهر عامل الحساسية للمشكلات من خلال وهي المبتكر بالحاجة إلى التغيير، أو إلى حيل جديدة أو في شكل وعي بنقائص أو عيوب في الأشياء. وهناك أمثلة كثيرة لمنتجات إبداعية كان لعامل الحساسية تأثير كبير في نجاحها أو فشلها .

أيضاً تعد من عوامل تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والنظرات الإبداعية، وتتمثل في تنوع الأفكار، ويمكن اعتبارها تتمثل في:

- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية، لمواجهة مستلزمات جديدة تفرضها المشكلات المتغيرة.
- المرونة التلقائية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية، حرية غير موجهة نحو حل معين، فيما يتصل بمشكلة محددة تحديداً ضيقاً.

2. الأصالة: هي إنتاج ما هو غير مألوف، فالفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة، وذكية، وهي القدرة على إنتاج فريدة طريفة وتمثل الأصالة عنصراً أساسياً في التفكير المبتكر. فالمبدعون يتميزون بالتححرر من النزعة التقليدية، والتصورات الشائعة، فهم يخرجون عن المألوف في التفكير. كما تعد من أبرز عوامل الإلهام، وتوليد الأفكار الجديدة.
3. القدرة على التحليل والربط التحليل هو القدرة على تفتيت الأشياء إلى أجزاء بسيطة، لكي يعاد تنظيمها، والربط هو عملي تنظيم الأجزاء في كل متكامل، ويسعى كل مبتكر أن يحتفظ في ذهنه بعدة متغيرات وأن يتصرف فيها وذلك أثناء محاولته...
4. قبول المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلولها ويكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها وتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

5.2.2 مراحل الإبداع الإداري :

تمر عملية الإبداع بعد مراحل وتتمثل هذه المراحل بحسب (المعاينة وابوزيد، 2021)، (العمور، 2019) في الآتي:

- مرحلة الإعداد: ويقوم الفرد في هذه المرحلة بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها والتعرف على طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة.
- مرحلة الاحتضان: ويتم فيها التفاعل بين شخصية الباحث ومعلومات وموضوع البحث.
- مرحلة البزوغ: في هذه المرحلة يقوم الفرد المبدع بإعادة ترتيب وتنسيق أفكاره، بما يسمع له بالوصول إلى الحل.
- مرحلة التحقيق أو التنفيذ: وهي مرحلة اختيار الحل والتأكد منه، أو الوصول إلى الإنتاج الذي يتم التوصل إليه في ضوء الحقائق المعروفة والمنطقية أو في ضوء نتائج التجارب.

إن تسلسل هذه الخطوات والمراحل لا تمثل نموذجاً يجب اتباعه، إذ أن الظاهرة الإبداعية متشابكة ومتداخلة في معظم الاوقات، وهذا لا ينفي أن العامل الإبداعي يتم وفق خطوات منظمة خصوصاً على مستوى الإبداع الجماعي.

6.2.2 إيجابيات وجود ظاهرة الإبداع في المؤسسات:

توفر ظاهرة الإبداع في أي مؤسسة مجموعة من الإيجابيات يوضحها (إخبارية، 2020)، (2019) Hyejin, Pyoungsoo & Choong) على النحو التالي:

- القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العملية التنظيمية.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
- حسن استغلال الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية، عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- يحسن الإبداع الإداري قابلية التعلم التنظيمي ويزود العاملين ببيئة أفضل والتي تمكنهم من التركيز في أوقاتهم وجهودهم في القضايا الجوهرية ذات الصلة بتطوير المنتج الجديد.
- تحتاج المؤسسة للإبداع الإداري من أجل التكيف مع سوق العمل ولخلق بيئة جديدة مثل إدخال خدمات جديدة.

7.2.2 الشروط اللازمة لتوفير مناخ ابداعي ملائم

تفرد إدارات المؤسسات الناجحة والتميزة للإبداع جانباً من اهتماماتها وتسخر لها الظروف والإمكانات البشرية والمادية والجهود الكبيرة. ويتفق (إخبارية، 2020)، (العميان، 2017) على وجود شروط أساسية لتوفير مناخ إبداعي ملائم في المؤسسات، من أبرزها:

- توفير مناخ عمل حر، يمتاز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها دون أي قيود أو حدود.
- قيادة الجماعة أو المؤسسة، وأهم ما يتشروط هنا، تميز هذه القيادة بالدافعية التي تدفع كل فرد أن يكون مبدعاً ومنافعاً للمشاركة الإيجابية في عمل المنظمة، كما يجب أن تتميز القيادة بالمهارة القيادية التي تضمن أداة عمل فعالة، وأخيراً ضرورة تميز هذه القيادة بالعدالة والنزاهة.
- حجم الجماعة أو فريق العمل، إذ يتشروط أن يكون الحجم كبيراً بما يسمح بتنمية الأفكار واثرائها وكشف المزيد من الحلول والبدائل، وأن يكون صغيراً بما يسمح بالتفاعل الجماعي وضمان روح الفريق.
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.

8.2.2 معوقات الإبداع الإداري :

- هناك مجموعة من المعوقات للإبداع الإداري والتي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات بحسب (العاظمي، وآخرون، 2019)
1. **المعوقات العقلية** والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.
 2. **المعوقات الذاتية** مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تسبب في الحد من الإبداع.
 3. **المعوقات الدافعية**: لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يجب أن يكون وفقاً لوجود رغبة حقيقية من جانب الفرد تدفعه للوصول إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

4. **المعوقات التنظيمية:** يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمع للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

5. **المعوقات البيئية:** تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المؤلف أو الشائع فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع،

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث:

تم اتباع منهجين رئيسيين هما، المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكذا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال عمل الاستبيانات وتحليلها، من أجل استخلاص بعض التوصيات.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية، والذين يشغلون مختلف المناصب داخل الشركة. يشمل المجتمع كل من موظفي الأقسام الإدارية والفنية، والذين يساهمون بشكل مباشر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف العمليات داخل الشركة. تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لكونه يضم الأفراد المعنيين بتطبيق الجودة والإبداع التنظيمي بشكل مباشر، مما يجعل نتائج الدراسة تعكس الوضع الحقيقي في الشركة.

وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين في شركة صدارة، حيث شملت العينة 400 موظفًا من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية لضمان تمثيل كافة الفئات. تم توزيع 400 استبانة

على أفراد العينة، وتم استرداد 397 استبانة بعد استبعاد الاستبانة غير الصالحة. وبذلك تم تحليل 397 استبانة من أصل الاستبانة المستردة، مما يعكس نسبة استجابة تبلغ 99.25% من إجمالي الاستبانة الموزعة.

3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات
- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

4.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة

من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفا كور نباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

5.3 أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع ، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). ويشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) ويشتمل على 20 عبارة ومحور الإبداع التنظيمي ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

➤ مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4

➤ مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1 – 1.79	منخفضة جدا
1.80 – 2.59	منخفضة
2.60 – 3.39	متوسطة
3.40 – 4.19	مرتفعة
4.20 – 5.00	مرتفعة جدا

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

➤ المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
دعم والتزام الإدارة العليا			
1	تؤكد الإدارة العليا في الشركة على أهمية الجودة في جميع العمليات والأنشطة.	0.702**	0.000
2	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.	0.656**	0.000
3	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة بشكل مستمر.	0.664**	0.000
4	تحرص الإدارة العليا على تشجيع ثقافة الجودة بين جميع الموظفين.	0.654**	0.000
التحسين المستمر			
5	يتم إجراء مراجعات دورية لتحديد فرص التحسين في العمليات التشغيلية.	0.697**	0.000
6	تشجع الشركة الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين جودة العمل.	0.685**	0.000

0.000	0.407**	يتم استخدام تقنيات وأدوات تحليلية لتحديد المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.	7
0.000	0.530**	تحرص الشركة على تطبيق معايير التحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية.	8
مشاركة العاملين			
0.000	**0.664	يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.	9
0.000	**0.639	توفر الشركة برامج تدريبية لتعزيز مشاركة الموظفين في إدارة الجودة.	10
0.000	0.658**	يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في فرق العمل الخاصة بتطوير وتحسين الأداء.	11
0.000	0.686**	تحرص الشركة على توفير بيئة تشجع التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف الجودة.	12
التركيز على العميل			
0.000	0.540**	تستند عمليات الشركة إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء.	13
0.000	0.610**	يتم قياس رضا العملاء بانتظام ويتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسينه	14
0.000	0.554**	تحرص الشركة على تقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعات العملاء.	15
0.000	0.706**	يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة وفعالية لتعزيز الثقة والولاء.	16

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يُظهر الجدول (2) نتائج معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات استبيان إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لكل محور، حيث تعكس هذه القيم مدى صدق الاستبيان من خلال قياس التجانس الداخلي بين العبارات. جميع القيم الواردة في الجدول موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (Sig = 0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين كل عبارة والمحور الذي تنتهي إليه، وهو ما يعزز موثوقية الأداة البحثية.

يتضح من النتائج أن أقوى ارتباطات ظهرت في محور دعم والتزام الإدارة العليا، حيث بلغت قيمة الارتباط لأعلى عبارة (0.702)، مما يدل على الدور المحوري للإدارة في تعزيز الجودة. أما في محور التحسين المستمر، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.407 - 0.697)، حيث كان لبعض العبارات ارتباط أقل نسبيًا، مما قد يشير إلى تفاوت في وعي الموظفين بأهمية التحليل والابتكار المستمر. أما محور مشاركة العاملين، فقد جاءت قيم الارتباط جميعها مرتفعة نسبيًا، مما يؤكد على أهمية تفاعل الموظفين في إنجاح نظام الجودة. وأخيرًا، في محور التركيز على العميل، أظهرت العبارة المتعلقة بسرعة وفعالية التعامل مع الشكاوى أعلى ارتباط (0.706)، مما يعكس الدور الحاسم الذي تلعبه استجابة الشركة لاحتياجات العملاء في تعزيز الجودة الشاملة.

➤ المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

جدول (3): معاملات الارتباط لعبارات محور الإبداع التنظيمي

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تسعى الشركة إلى تبني أفكار جديدة لتحسين العمليات التشغيلية.	0.693**	0.000
2	تشجع الإدارة الموظفين على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	0.695**	0.000

3	تتعتمد الشركة على التكنولوجيا الحديثة لدعم الابتكار في المنتجات والخدمات.	0.568**	0.000
4	توفر الشركة بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والتجريب.	0.576**	0.000
5	تتيح الشركة فرصاً للموظفين للمشاركة في أنشطة تطوير الأفكار الإبداعية.	0.596**	0.000
6	يتم تحفيز الموظفين على تبني أساليب جديدة لتحسين جودة العمل.	0.729**	0.000
7	تتعتمد الشركة على فرق عمل متعددة التخصصات لتعزيز الابتكار.	0.672**	0.000
8	تحرص الشركة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يطرحها الموظفون.	0.752**	0.000
9	يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على قدرتهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.	0.485**	0.000
10	توفر الشركة موارد كافية لدعم مبادرات الابتكار داخل بيئة العمل.	0.545**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يُظهر جدول (3) نتائج معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات محور الإبداع التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور، حيث تعكس هذه القيم مدى صدق أداة البحث من خلال قياس الاتساق الداخلي بين العبارات. جميع القيم الواردة في الجدول موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig = 0.000)، مما يشير إلى قوة العلاقة بين كل عبارة والمحور الذي تنتهي إليه، مما يعزز من موثوقية وفعالية الاستبيان في قياس مفهوم الإبداع التنظيمي داخل الشركة.

تُظهر النتائج تبايناً في معاملات الارتباط، حيث سجلت العبارة رقم (8) أعلى ارتباط (0.752)، مما يشير إلى أن تنفيذ الأفكار الإبداعية للموظفين هو أحد العناصر الأكثر تأثيراً في الإبداع التنظيمي. بينما كانت أقل قيمة ارتباط في العبارة رقم 0.485 = (9)، مما قد يعكس الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بتقييم الأداء بناءً على القدرة على الابتكار. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن تبني التكنولوجيا الحديثة، توفير بيئة مشجعة على الإبداع، وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة، تُعد عوامل رئيسية في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المنظمة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كورنباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كورنباخ	عدد العبارات
إدارة الجودة الشاملة	0.915	20
الإبداع التنظيمي	0.821	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.941	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة والاجابة عن أسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

جدول (5): توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
النوع	ذكر	205	51.64
	أنثى	158	39.80
العمر	أقل من 30 سنة	104	26.20
	سنة 30 - 40	93	23.43
	سنة 41 - 50	128	32.24
	أكثر من 50 سنة	72	18.14
	ثانوي	78	19.64
المؤهل العلمي	دبلوم	92	23.17
	بكالوريوس	110	27.72
	دراسات عليا	117	29.47
	موظف عادي	98	24.69
المستوى الوظيفي	مشرف	107	26.96
	مدير قسم	105	26.44

	إدارة عليا	87	
--	------------	----	--

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 397 مشاركاً وفقاً لمتغيرات النوع، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي. يشير التوزيع إلى أن غالبية المشاركين هم من الذكور بنسبة 51.64%، مقابل 39.80% من الإناث، مما قد يعكس تمثيلاً أكبر للذكور في بيئة العمل المستهدفة في هذه الدراسة.

أما فيما يتعلق بالفئات العمرية، فإن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة 41 - 50 سنة بنسبة 32.24%، تليها الفئة "أقل من 30 سنة" بنسبة 26.20%، مما يشير إلى أن نسبة كبيرة من العينة تنتمي إلى القوى العاملة ذات الخبرة المتوسطة إلى المتقدمة. أما من حيث المؤهل العلمي، فإن نسبة الحاصلين على شهادات الدراسات العليا هي الأعلى بنسبة 29.47%، يليهم حملة البكالوريوس بنسبة 27.72%، مما يعكس ارتفاع مستوى التأهيل الأكاديمي بين المشاركين.

على صعيد المستوى الوظيفي، توضح البيانات أن النسبة الأكبر من العينة تشمل المشرفين (26.96%)، يليهم مديرو الأقسام (26.44%)، ثم الموظفون العاديون (24.69%)، مما يعكس تمثيلاً جيداً لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. ويلاحظ أن فئة "الإدارة العليا" تشكل 21.91%، مما يعزز مصداقية الدراسة في فهم تأثير الإدارة في جوانب الجودة والإبداع التنظيمي.

1.4 تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة كل محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

➤ المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

🚦 دعم والتزام الإدارة العليا

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات دعم

والتزام الإدارة العليا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تؤكد الإدارة العليا في الشركة على أهمية الجودة في جميع العمليات والأنشطة.	4.164	0.964	1	مرتفع
توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.	4.078	0.799	4	مرتفع
تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة بشكل مستمر.	4.103	0.857	3	مرتفع
تحرص الإدارة العليا على تشجيع ثقافة الجودة بين جميع الموظفين.	4.161	0.677	2	مرتفع

يُظهر الجدول أن جميع العبارات المتعلقة بدعم والتزام الإدارة العليا قد حصلت على مستوى موافقة مرتفع، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 4.078 و 4.164، مما يعكس إدراك الموظفين العالي لأهمية دور الإدارة في تعزيز الجودة داخل المؤسسة.

تصدرت العبارة "تؤكد الإدارة العليا في الشركة على أهمية الجودة في جميع العمليات والأنشطة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.164 وانحراف معياري 0.964، مما يدل على وعي الموظفين العالي بأهمية الجودة كجزء أساسي من استراتيجية الشركة. تلتها في الترتيب العبارة "تحرص الإدارة العليا على تشجيع ثقافة الجودة بين جميع الموظفين" بمتوسط حسابي 4.161، مما يشير إلى حرص القيادة على نشر ثقافة الجودة داخل بيئة العمل. أما العبارة الأقل ترتيباً فهي "توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة" بمتوسط 4.078، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما قد يعكس بعض التحديات التي تواجه توفير الموارد بالشكل الأمثل.

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التحسين

المستمر

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتم إجراء مراجعات دورية لتحديد فرص التحسين في العمليات التشغيلية.	4.025	0.758	2	مرتفع
تشجع الشركة الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين جودة العمل.	3.985	0.788	3	مرتفع
يتم استخدام تقنيات وأدوات تحليلية لتحديد المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.	4.083	0.772	1	مرتفع
تحرص الشركة على تطبيق معايير التحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية.	3.917	0.916	4	مرتفع

يُظهر الجدول أن جميع عبارات التحسين المستمر حصلت على مستوى موافقة مرتفع، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 3.917 و 4.083، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية التحسين المستمر كجزء من استراتيجية الجودة في المؤسسة.

احتلت العبارة "يتم استخدام تقنيات وأدوات تحليلية لتحديد المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.083، مما يشير إلى تركيز الشركة على تطبيق أدوات تحليل متقدمة لدعم عمليات التحسين. تلمها العبارة "يتم إجراء مراجعات دورية لتحديد فرص التحسين في العمليات التشغيلية" بمتوسط 4.025، مما يعكس اهتمام الشركة بالمراجعة الدورية كوسيلة لضمان استمرارية التحسين.

أما العبارة الأقل ترتيباً، فهي "تحرص الشركة على تطبيق معايير التحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية" بمتوسط 3.917، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما قد يشير إلى وجود بعض التفاوت في تطبيق معايير التحسين المستمر عبر المستويات الإدارية المختلفة.

مشاركة العاملين

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات مشاركة العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.	4.227	0.670	4	مرتفع جداً
توفر الشركة برامج تدريبية لتعزيز مشاركة الموظفين في إدارة الجودة.	4.259	0.595	3	مرتفع جداً
يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في فرق العمل الخاصة بتطوير وتحسين الأداء.	4.262	0.690	2	مرتفع جداً
تحرص الشركة على توفير بيئة تشجع التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف الجودة.	4.285	0.770	1	مرتفع جداً

يُظهر الجدول أن جميع عبارات مشاركة العاملين حصلت على مستوى موافقة مرتفع جداً، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 4.227 و 4.285، مما يعكس اهتمام المؤسسة الكبير بإشراك الموظفين في عمليات إدارة الجودة وتعزيز دورهم في تحسين الأداء.

احتلت العبارة "تحرص الشركة على توفير بيئة تشجع التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف الجودة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.285، مما يشير إلى أن بيئة العمل الداعمة للتعاون تلعب دوراً رئيسياً في نجاح إدارة الجودة. تليها العبارة "يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في فرق العمل الخاصة بتطوير وتحسين الأداء" بمتوسط 4.262، مما يؤكد أن المؤسسة تتبنى سياسات تحفيزية فعالة لتعزيز العمل الجماعي والإبداع.

أما العبارة "يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.227، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع جداً، مما قد يشير إلى وجود بعض التحديات أو الحاجة إلى تعزيز آليات إشراك الموظفين في القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالجودة.

التركيز على العميل

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التركيز على

العميل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تستند عمليات الشركة إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء.	4.204	0.776	4	مرتفع جداً
يتم قياس رضا العملاء بانتظام ويتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسينه.	4.380	0.563	1	مرتفع جداً
تحرص الشركة على تقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعات العملاء.	4.287	0.771	3	مرتفع جداً
يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة وفعالية لتعزيز الثقة والولاء.	4.368	0.708	2	مرتفع جداً

يُظهر الجدول أن جميع عبارات التركيز على العميل قد حصلت على مستوى موافقة مرتفع جداً، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 4.204 و 4.380، مما يعكس التزام الشركة القوي بتلبية احتياجات العملاء وتعزيز رضاهم من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

احتلت العبارة "يتم قياس رضا العملاء بانتظام ويتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسينه" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.380، مما يشير إلى أن الشركة تولي أهمية كبيرة لمتابعة مستويات رضا العملاء وتحسين أدائها بناءً على ملاحظاتهم. تليها العبارة "يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة وفعالية لتعزيز الثقة والولاء" بمتوسط 4.368، مما يؤكد أن معالجة الشكاوى بفعالية تعتبر أولوية رئيسية للحفاظ على رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

أما العبارة "تستند عمليات الشركة إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.204، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع جداً، مما قد يعكس الحاجة إلى مزيد من الجهود في مواءمة العمليات التشغيلية مع توقعات العملاء المتغيرة باستمرار.

➤ المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الإبداع

التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تسعى الشركة إلى تبني أفكار جديدة لتحسين العمليات التشغيلية.	4.383	0.564	3	مرتفع جداً
تشجع الإدارة الموظفين على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	4.463	0.538	1	مرتفع جداً

مرتفع جدا	2	0.634	4.401	تعتمد الشركة على التكنولوجيا الحديثة لدعم الابتكار في المنتجات والخدمات.
مرتفع جدا	4	0.744	4.264	توفر الشركة بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والتجريب
مرتفع جدا	5	0.778	4.227	تتيح الشركة فرصًا للموظفين للمشاركة في أنشطة تطوير الأفكار الإبداعية.
مرتفع	6	0.677	4.161	يتم تحفيز الموظفين على تبني أساليب جديدة لتحسين جودة العمل
مرتفع	8	0.758	4.025	تعتمد الشركة على فرق عمل متعددة التخصصات لتعزيز الابتكار.
مرتفع	9	0.788	3.985	تحرص الشركة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يطرحها الموظفون.
مرتفع	7	0.772	4.083	يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على قدرتهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.
مرتفع	10	0.916	3.917	توفر الشركة موارد كافية لدعم مبادرات الابتكار داخل بيئة العمل.

يُظهر الجدول أن جميع العبارات المتعلقة بالإبداع التنظيمي حصلت على مستويات موافقة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.917 و4.463، مما يعكس اهتمام الشركة بتعزيز بيئة الابتكار ودعم الأفكار الإبداعية في مختلف المستويات التنظيمية.

احتلت العبارة "تشجع الإدارة الموظفين على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.463، مما يشير إلى أن تحفيز الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة هو أحد أبرز ممارسات الشركة في تعزيز الإبداع التنظيمي. تليها العبارة "تعتمد الشركة على التكنولوجيا الحديثة لدعم

الابتكار في المنتجات والخدمات "بمتوسط 4.401، مما يؤكد دور التقنيات الحديثة في دفع عجلة الابتكار داخل المؤسسة.

أما العبارة "توفر الشركة موارد كافية لدعم مبادرات الابتكار داخل بيئة العمل" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.917، مما قد يشير إلى وجود تحديات في توفير الدعم المادي أو الفني الكافي لتعزيز بيئة الإبداع. وبالمثل، فإن العبارة "تحرص الشركة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يطرحها الموظفون" جاءت ضمن الترتيب الأدنى بمتوسط 3.985، مما يعكس إمكانية تحسين آليات تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي داخل المؤسسة.

2.4 اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) في الإبداع التنظيمي على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة في الإبداع التنظيمي

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
0.914		0.836		0.836	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع	درجات	متوسط	F	Sig F
	المربعات	الحرية Df	المربعات		

0.000	2015.991	6666.538	1	6666.538	الانحدار Regression	
		3.307	395	1306.197	Residual الباقي	
			396	7972.736	Total المجموع	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.000	5.280		.840	4.433	الثابت Constant	الإبداع التنظيمي
.000	44.900	.914	.010	.446	إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (11) أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.914، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع التنظيمي في شركة صدارة، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.836، مما يعني أن 83.6% من التغيرات في الإبداع التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة، وهو مؤشر على قوة النموذج الإحصائي المستخدم في الدراسة.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد أظهرت أن قيمة F بلغت 2015.991 عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة إحصائية عالية، أي أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل معنوي في الإبداع التنظيمي.

أما بالنسبة لمعاملات الانحدار (Coefficients)، فقد بلغ معامل التأثير (Beta = 0.914) مع T = 44.900 و Sig = 0.000، مما يدل على تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في الإبداع التنظيمي. كما أن الثابت (Constant) بلغ 4.433، مما يعني أن هناك مستوىً أساسياً من الإبداع التنظيمي حتى في حالة غياب إدارة الجودة الشاملة، إلا أن تطبيق الجودة يعزز بشكل كبير هذا الإبداع.

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم

والتزام الإدارة العليا على الإبداع التنظيمي على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لدعم والتزام الإدارة العليا على الإبداع

التنظيمي على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
0.767		0.588		0.587		
ANOVA تحليل التباين						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		4688.810	1	4688.810	563.984	0.000
الباقى Residual		3283.925	395	8.314		
المجموع Total		7972.736	396			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الإبداع التنظيمي	الثابت Constant	18.863	.981		19.225	.000
	دعم والتزام الإدارة العليا	1.396	.059	.767	23.748	.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (12) أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.767، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية

بين دعم والتزام الإدارة العليا والإبداع التنظيمي في شركة صدارة. كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.588،

مما يعني أن 58.8% من التغيرات في الإبداع التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال دعم والتزام الإدارة العليا، بينما تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج، أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، فقد أظهرت أن قيمة F بلغت 563.984 عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) ، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية عالية، أي أن دعم والتزام الإدارة العليا يؤثر بشكل جوهري في الإبداع التنظيمي داخل الشركة.

بالنسبة لمعاملات الانحدار (Coefficients) ، فقد بلغ معامل التأثير (Beta = 0.767) مع $T = 23.748$ و $Sig = 0.000$ ، مما يدل على تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا على الإبداع التنظيمي. كما أن الثابت (Constant) بلغ 18.863 ، مما يعني أن هناك مستوى أساسيًا من الإبداع التنظيمي حتى في حالة غياب دعم الإدارة، إلا أن التزام الإدارة يعزز بشكل ملحوظ هذا الإبداع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
للتحسين المستمر على الإبداع التنظيمي على شركة صادرة بالمملكة العربية السعودية.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحسين المستمر على الإبداع التنظيمي على شركة صادرة بالمملكة العربية السعودية.

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
0.892		0.796		0.795	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	6345.470	1	6345.470	1540.290	0.000
الباقى Residual	1627.266	395	4.120		

المجموع Total		7972.736	396			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الإبداع التنظيمي	الثابت Constant	12.969	.744		17.422	.000
	التحسين المستمر	1.808	.046	.892	39.247	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (13) أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.892، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في شركة صدارة. كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.796، مما يعني أن 79.6% من التغيرات في الإبداع التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال التحسين المستمر، وهو مؤشر قوي على أن التحسين المستمر يلعب دوراً مهماً في تعزيز الإبداع داخل الشركة.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد أظهرت أن قيمة F بلغت 1540.290 عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية عالية، وبالتالي يمكن استنتاج أن التحسين المستمر له تأثير معنوي في الإبداع التنظيمي داخل الشركة.

بالنسبة لمعاملات الانحدار (Coefficients)، فقد بلغ $Beta = 0.892$ مع $T = 39.247$ و $Sig = 0.000$ ، مما يدل على تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الإبداع التنظيمي. كما أن الثابت (Constant) بلغ 12.969، مما يعني أن هناك مستوى أساسياً من الإبداع التنظيمي حتى في حالة عدم تطبيق التحسين المستمر، لكن تطبيق التحسين المستمر يزيد بشكل ملحوظ من مستوى الإبداع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة

العاملين على الإبداع التنظيمي على شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية.

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مشاركة العاملين على الإبداع التنظيمي على

شركة صدارة بالمملكة العربية السعودية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.763		0.583		0.582		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4647.213	1	4647.213	551.988	0.000	
	3325.522	395	8.419			
	7972.736	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الإبداع التنظيمي	الثابت Constant	14.030	1.196		11.735	.000
	مشاركة العاملين	1.637	.070	.763	23.494	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (14) أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.763، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية

بين مشاركة العاملين والإبداع التنظيمي في شركة صدارة. كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.583، مما يعني

أن 58.3% من التغيرات في الإبداع التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال مشاركة العاملين، وهو مؤشر جيد على أن المشاركة الفعالة من قبل الموظفين تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الإبداع داخل المنظمة.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد أظهرت أن قيمة F بلغت 551.988 عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، وبالتالي يمكن استنتاج أن مشاركة العاملين لها تأثير معنوي في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل الشركة.

بالنسبة لمعاملات الانحدار (Coefficients)، فقد بلغ $\text{Beta} = 0.763$ مع $T = 23.494$ و $\text{Sig} = 0.000$ ، مما يدل على تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الإبداع التنظيمي. كما أن الثابت (Constant) بلغ 14.030، مما يعني أن هناك مستوى أساسيًا من الإبداع التنظيمي حتى في حالة غياب مشاركة العاملين، لكن تعزيز المشاركة يؤدي إلى زيادة ملحوظة في مستوى الإبداع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العميل على الإبداع التنظيمي على شركة صادرة بالملكة العربية السعودية.

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تركيز على العميل على الإبداع التنظيمي

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
0.637		0.405		0.404	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	3230.105	1	3230.105	269.026	0.000
الباقى Residual	4742.630	395	12.007		
المجموع Total	7972.736	396			

المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الإبداع التنظيمي	الثابت Constant	19.205	1.395		13.766	.000
	تركيز على العميل	1.317	.080	.637	16.402	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (15) أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.637، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التركيز على العميل والإبداع التنظيمي في شركة صدارة. كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.405، مما يعني أن 40.5% من التغيرات في الإبداع التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال التركيز على العميل، وهذا يعد مؤشراً جيداً على أن التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم يسهم في تحسين الإبداع التنظيمي.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد أظهرت أن قيمة F بلغت 269.026 عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، وبالتالي يمكن استنتاج أن التركيز على العميل له تأثير معنوي في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل الشركة.

بالنسبة لمعاملات الانحدار (Coefficients)، فقد بلغ $Beta = 0.637$ مع $T = 16.402$ و $Sig = 0.000$ ، مما يدل على تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل على الإبداع التنظيمي. كما أن الثابت (Constant) بلغ 19.205، مما يعني أن هناك مستوى أساسياً من الإبداع التنظيمي حتى في حالة عدم التركيز على العميل، لكن التركيز على العميل يساهم بشكل ملحوظ في تحسين مستوى الإبداع التنظيمي.

الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 خلاصة نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من دعم والتزام الإدارة العليا في شركة صدارة بالملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات دعم والتزام الإدارة العليا 4.164 بانحراف معياري 0.964. تختلف هذه النتيجة عن دراسة أحمد والشراري (2022) التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط.

بينت الدراسة وجود مستوى مرتفع من التحسين المستمر في شركة صدارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات التحسين المستمر 4.025 بانحراف معياري 0.758. تختلف هذه النتيجة أيضًا عن دراسة أحمد والشراري (2022) التي أظهرت مستوى متوسط.

أظهرت الدراسة مستوى مرتفع جدًا من مشاركة العاملين في شركة صدارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات مشاركة العاملين 4.227 بانحراف معياري 0.670. وهذه النتيجة تختلف عن دراسة أحمد والشراري (2022) التي أظهرت مستوى متوسط.

أشارت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع جدًا من التركيز على العميل في شركة صدارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات التركيز على العميل 4.204 بانحراف معياري 0.776. تختلف هذه النتيجة عن دراسة أحمد والشراري (2022) التي أظهرت مستوى متوسط.

أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) في الإبداع التنظيمي، مما يبرز أهمية هذه الأبعاد في تعزيز الأداء الإبداعي في شركة صدارة بالملكة العربية السعودية.

وظهرت وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى دعم والتزام الإدارة العليا على الإبداع التنظيمي في شركة صدارة بالملكة العربية السعودية، حيث تبين أن زيادة مستوى دعم الإدارة العليا

بمقدار 1% يؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي بمقدار 0.446%. تتفق هذه النتيجة مع دراسات أحمد والشريري (2022)، الطيب (2021)، مهيب وآخرون (2021)، موسى (2021)، وعقيلي وآخرون (2020)

وبينت الدراسة وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى التحسين المستمر على الإبداع التنظيمي في شركة صدارة، حيث كلما ازداد مستوى التحسين المستمر بمقدار 1%، ازداد مستوى الإبداع التنظيمي بمقدار 1.396%. تتفق هذه النتيجة مع دراسات أحمد والشريري (2022)، موسى (2021)، والهلالات وعفيشات (2019)

أظهرت الدراسة وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى مشاركة العاملين على الإبداع التنظيمي في شركة صدارة، حيث كلما ازداد مستوى مشاركة العاملين بمقدار 1%، ازداد مستوى الإبداع التنظيمي بمقدار 1.808%. تتفق هذه النتيجة مع دراسات أحمد والشريري (2022)، موسى (2021)، والهلالات وعفيشات (2019)

بينت الدراسة وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى التركيز على العميل على الإبداع التنظيمي في شركة صدارة، حيث كلما ازداد مستوى التركيز على العميل بمقدار 1%، ازداد مستوى الإبداع التنظيمي بمقدار 1.637%. تتفق هذه النتيجة مع دراسات أحمد والشريري (2022)، موسى (2021)، والهلالات وعفيشات (2019)

أظهرت الدراسة وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التنظيمي في شركة صدارة، حيث تبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمقدار 1%، ازداد مستوى الإبداع التنظيمي بمقدار 1.317%. تتفق هذه النتيجة مع دراسات أحمد والشريري (2022)، موسى (2021)، والهلالات وعفيشات (2019)

2.5 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، ومن هنا يمكن تقديم التوصيات

التالية:

- ❖ يجب على إدارة شركة صدارة الاستمرار في دعم وتفعيل إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير الموارد اللازمة والاهتمام الدائم بتحقيق أعلى معايير الجودة. كما ينبغي أن تواصل الإدارة العليا تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في تحسين الأداء والإبداع التنظيمي.
- ❖ ضرورة أن تستمر الشركة في تبني ممارسات التحسين المستمر في جميع عملياتها، وتعمل على تحفيز جميع الفرق على تقديم اقتراحات تطويرية. يمكن تنظيم ورش عمل تدريبية دورية لتعريف الموظفين بأحدث أدوات وأساليب التحسين المستمر.
- ❖ يجب تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة والإبداع التنظيمي. يمكن إنشاء فرق عمل خاصة بالابتكار تشارك في تطوير استراتيجيات جديدة، كما يجب على الشركة توفير بيئة تشجع على تبادل الأفكار والمقترحات بين الموظفين.
- ❖ يجب على شركة صدارة الاستمرار في تركيزها على العملاء من خلال تحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل دوري. يجب أن تركز الشركة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وضمان رضاهم المستمر من خلال آليات قياس دقيقة وتطوير مستمر في هذه الخدمات.
- ❖ يجب أن تستثمر الشركة في تدريب موظفيها على إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر، وتزويدهم بالمعرفة اللازمة حول أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال لتعزيز قدرتهم على الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ❖ يجب تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل الشركة لتحقيق تنسيق أفضل في تنفيذ خطط الجودة والإبداع التنظيمي. ينبغي على الأقسام التنسيق والعمل بشكل مشترك لتعزيز الابتكار وزيادة الفاعلية.
- ❖ يجب على شركة صدارة تبني ثقافة الابتكار على جميع المستويات التنظيمية، وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة لتحسين العمليات وزيادة كفاءة الأداء.

Abstract

The current study aimed to examine the impact of Total Quality Management (TQM) in its dimensions (support and commitment of top management, continuous improvement, employee participation, and customer focus) on organizational creativity at SADARA Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study employed a descriptive-analytical approach, where questionnaires were distributed to 400 employees from various departments within the company, and 397 valid questionnaires were retrieved for analysis.

The study concluded that there is a statistically significant positive impact of TQM dimensions on enhancing organizational creativity at SADARA. It also confirmed that the presence of these dimensions leads to improved organizational performance and the generation of new ideas within the company.

Based on these findings, the study recommends strengthening the role of top management in supporting Total Quality Management, encouraging employee participation in quality-related decision-making, and reinforcing continuous improvement and customer focus through training programs and periodic reviews.

Keywords: Total Quality Management, Organizational Creativity, SADARA Company in the Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- المعايطه، زيد سليمان عبيد، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2021). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة حالة على شركات الاتصالات السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة
- إبراهيم، سري عبد علي محمد. (2023). أثر الإدارة الرشيقة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع138، 100 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1390573>
- البشر، نجلاء، والتويجري، وفاء. (2019). متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية 19 (137)، 215-272.
- الذبيات، هشام بركات محمود، و القطاونة، أيمن سليمان زامل. (2020). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في الموانئ في منطقة العقبة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الزيدي، ناظم جواد عبد، و منذور، فراس مظهر. (2021). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الخدمة: بحث ميداني في مديرية بلدية المحاويل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج13، ع1، 225 - 250. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1263096>
- السلمي، خالد عبدالله، و حداد، محمد عبدالكريم أحمد بخاري. (2022). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري "بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جدة". المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع23، 221 - 249.

- الشقران عبد الله (2021). مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 123-81 (4)36
- العازمي، نورة، ومحمد أحمد، وإبراهيم، محمد. (2019). الإبداع الإداري وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بوزارة التربية بدولة الكويت : دراسة ميدانية: الإبداع الإداري: مفهومه ونطاقه وطبيعته وأنواعه. مجلة الثقافة والتنمية ، جمعية الثقافة من أجل التنمية، 20 (142)، 263-284.
- المشعل، نورة. (2019). واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، جامعة بنها ، 30(118)، 89-122.
- المعاينة، علاء سعد الله محمود، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2021). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- خوج حنان. (2018). دمج مبادئ الابتكار الاستراتيجي والإبداع الإداري لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: رؤية مستقبلية مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، 19 (130)، 115-148.
- شيخ العيد، جلال نافذ. (2021). الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة من وجهة نظر العاملين. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، مج25، ع2 ، 367 - 401. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1198578>
- عابد، ليندا إبراهيم مصطفى، و نصار، صديق توفيق محمد. (2022). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في بلدية غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- عمرو، طارق، وزميلان محمد (2020) أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديدة. مجلة الدراسات الاجتماعية جامعة العلوم والتكنولوجيا، 25-1(2)26

- لعمور، رميلة (2019). اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية الجزائر. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، 6 (3)، 468-448
- مقيم، صبري. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مج2، ع5، 39 - 56.
- مقيم، صبري. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مج2، ع5، 39 - 56. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1106529>
- يونس، عبدالشافع محمد أبكر، بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، و نور الدين، إسماعيل محمد داؤد. (2023). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة على مشروع جبل مرة للتنمية الريفية بولاية وسط دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع18، 1 - 30.
- إبراهيم، أمل أبو زيد وفضل الله، إشراقة عوض (2019) أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المنشآت الخاصة : دراسة حالة مجموعة شركات دال للمواد الغذائية. مجلة رماح للبحوث والدراسات 35 205-222
- إبراهيم، سري عبد علي محمد. (2023). أثر الإدارة الرشيقة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع138، 100 - 114.
- أبو عاقلة، البشير شمس الدين عبدالله، و آدم، موسى أحمد. (2015). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الانتاجية في المختبر المركزي للعلوم والبيئة وأبحاث التربة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.
- أسماعيل، أحمد عمر، و السيد، خالد سر الختم. (2017). أثر تطبيق الجودة الشاملة على رضا العاملين بالمؤسسات الخاصة: شركة بشائر نموذجاً (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، ام درمان.

- الأمين، محمد عبد المحمود، و عبدالرحمن، رضوان الأمين. (2021). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء العاملين بالتطبيق على شركات التأمين الإسلامية بالسودان. مجلة الدراسات العليا، ع3 ، 194 - 219.
- البارقي، عامر بن محمد شار، و أبو السندس، إبراهيم بن عبد الحميد. (2020). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي. مجلة كلية التربية، مج36، ع2 ، 493 - 517.
- البدرى، فوزي سعد نجم عبدالسلام. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب. مجلة البيان العلمية، ع6 ، 100 - 123.
- البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين إعادة التأمين. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع5 ، 1031 - 1052.
- البصال، محمد منصور محمود، و الطراونة، مدحت إبراهيم خليف. (2020). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- بن عودة، مصطفى. (2017). دور إدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بالتطبيق على مجمع مطاحن الجلفة. مجلة إدارة الجودة الشاملة، مج18، ع1 ، 1 - 14.
- جربو، حامد حسين حامد، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (2019). دور إدارة الوقت على رفع كفاءة الإنتاجية بالشركات بالتطبيق على الشركة السودانية لنقل الكهرباء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- جودة، محفوظ أحمد . (2018) إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم تطبيقات دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة. عمان، الأردن.
- دودين، أحمد يوسف (2019) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري. aim.aspx العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- سلام، بسام محمد علي، و المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2017). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين في شركات التأمين اليمنية من الفترة (2010 - 2016 م) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.
- سويسبي، عز الدين علي محمد وأبوقفة، هدية منصور خليفة (2015). أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في شركة المزرعة للصناعات الغذائية. مجلة الاقتصاد والتجارة، 7، 212-190 سيف صوالحه، جريدة الرأي. 5/8/2020 صفحة 24-25
- الشعار، قاسم إبراهيم والنجار، فايز جمعه (2015) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الاردن) دراسات العلوم الإدارية. 42 (2) 409-425.
- شموط، أحمد بهجت، و جوازنة، أحمد خالد. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المنظمات الخدمية الخاصة في عمان. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج18، ع1، 71 - 87.
- العبد اللات، خليل عقله محمد (2015) قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية مجلة البحوث المالية والتجارية، 2، 250-228
- عبداللطيف، عصام فتحي محمد، و سمعان، جرجس فوزي جرجس. (2019). أثر الثقة التنظيمية على زيادة إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية على عينة من شركات الغزل والنسيج بمحافظة الإسكندرية. مجلة البحوث الإدارية، مج37، ع1، 1 - 28.
- عبدالله، عبدالله جمعة علي، و إسماعيل، زكي مكي. (2021). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء 2014-2019 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- عبدالله، عبدالله جمعة علي، و إسماعيل، زكي مكي. (2021). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء 2014-2019 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

- العتيبي، سعد عزيز حبيب. (2022). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج12، ع5، 532-551.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2010). إدارة الجودة الشاملة - مدخل استراتيجي تطبيقي، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. عمان، الأردن.
- عقيلي، عمر وصفي (2009) مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- علي، حسام قرني أحمد . (2016)، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري للمنظمات، الفكر الشرطي π in I-00 * 6 (86) sigma *
- كساب، علا شوقي، و أبا زيد، رياض أحمد محمد. (2016). أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- المالكي، أحمد محمد (2018) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العامة مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 1(4) 210-234
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم . (2016) أثر إيداع سلسلة التوريد في إدارة الجودة الشاملة من خلال جودة المعلومات كمتغير وسيط دراسة ميدانية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. مؤتة للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 113-156 (2) 31
- محمد، لجين دحية نور الدائم، و حمزة، عبدالعال عبدالودود محمد. (2018). أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: بالتطبيق علي بنك فيصل الإسلامي السوداني (2007 م - 2017 م) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Zaben, Mohammed Alian, and Al-Qahawi, Laith Abdullah Suleiman. (2019). Impact of Strategic Intelligence in Enhancing Organizational Creativity: A Case Study in Jordan Telecom Group - Orange (Unpublished Master's Thesis). Zarqa University, Zarqa.
- Abu Mohammed, E. A. A. M. A. (2022). The work environment and its impact on administrative creativity: A case study of Sudan University of Science and Technology. *Journal of Legal and Economic Studies*, 5(1), 1963-1978
- Al-Damen, R. A. (2017). The impact of Total Quality Management on Organizational Performance Case of Jordan Oil Petroleum Company. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1). 192-202.
- Aletaiby, A., Kulatunga, U., & Pathirage, C. (2017). Key Success Factors of Total Quality Management and Employees Performance in Iraqi Oil Industry. In 13th IPGRC 2017 Full Conference Proceedings, University of Salford, 668-679.
- Al-Kasr, Sharifa bint Awad. (2023). Organizational Culture and its Role in Improving the Performance of Human Resources: Applied Study on Faculty Members in Shaqra University. *Hafr Al-Batin University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Issue 7, 560-592.
- Al-Zahrani, Dhaifullah Saeed. (2020). "The Level of Emotional Intelligence and Its Relationship with Administrative Creativity among School Principals in Taif City." *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(6), 1-28.
- Benalia, M., and Mellouki, D. (2024). Organizational Health and Its Relationship to Organizational Trust: A Field Study on the Employees of the Directorate of Post and Telecommunications Béchar. *Journal of Business Administration and Economic Studies*, Vol. 10, No. 1, 379-402.

- Hassen, R., and Abdelkader, M. (2021). The Impact of the Organizational Climate on the Organization's Innovation: Field Study in Sonelgaz Company - Unit Of Djelfa. *Al-Wahat Journal for Research and Studies*, Vol. 14, No. 3, 1322-1345.
- Mohamed, M. B., Ndinya, A., & Ogada, M. (2019). Influence of Cost Leadership Strategy On Performance Of Medium Scale Miners in Taita Taveta County, Kenya. *International Journal of Development and Management Review*, 14(1), 151-163.
- Mosadeghrad, A.M. (2015). Developing and validating a total quality management model for healthcare organizations. *The TQM Journal*, 27(5), 544-564.
- Najm.N.A, Yousif.A.S.H & Al-Ensour, J. A. (2017). Total quality Management (TQM), Organizational Characteristics and Competitive Advantage. *Journal of Economic & Financial Studies*, 5(4), 12-23.
- Ouari, H., and Lefkir, A. (2022). The Effect of Positive Psychological Capital Dimensions on Organizational Creativity. *Journal of Social Sciences*, Vol. 16, No. 1, 986-997.
- Salah ,S.A.(2018) . Total Quality Management Practices and Performance of Commercial Banks in Garissa County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(1), 52 – 67
- Singh, V., Kumar, A., & Singh T. (2018). Impact of TQM on Organisational Performance: The case of Indian Manufacturing and Service Industry Operations *Research Perspectives*, 5.199-217.
- El-Tohamy, A. & Al Raoush, A. T. (2015). The Impact of Applying Total Quality Management Principles on The Overall Hospital Effectiveness: An Empirical Study On The HCAC Accredited Governmental Hospitals in Jordan. *European Scientific Journal*, 11(10), 63 – 76

- Al-Qudah, K. A. (2021). The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. *Perspectives of Innovations, Economics and Business, PIEB*. 12(3), 59-75.
- Al-Sarayreh, A., Al-Shatnawi A., Al-Madhoun R., Al-Faqeeh N,.
- Ana.B.C. (2017). The Advantages Of Implementation of Total Quality Management in Enterprises. *Annals of The Constantin Brancusi" University Of Targu Jiu, Engineering Series*, 1,56-59.
- Androniceanu, A. (2017). The Three-Dimensional Approach of Total Quality Management, An Essential Strategic Option For Business Excellence. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 61-78.
- Boikanyo, D. H., & Heyns, M. M. (2019). The Effect of Work Engagement on Total Quality Management Practices in a Petrochemical Organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-13.
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: A cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*.
- El Hawi.R., & Alzyadat, W. (2019). TQM Measured Students' Satisfaction in the Jordanians' Private University for Achieving Institutional Excellence. *TEM Journal*. 8(2), 409-416.
- Foster,S.T. (2013). *Managing Quality -Integrating the Supply Chain*, Fifth Edition, Pearson.
- Ganapavarapu, L. K., & Prathigadapa, S. (2015). Study On Total Quality Management For Competitive Advantage In International Business. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(3), 1-4.

- Jonah, N., Ornguga.I.G & Torsen, E. (2018). The Effect of Total Quality Management (TQM) on the Organizational Growth of Adama Beverages: A Marketing Mix Perspective. International Journal of Science and Research, 7(7), 1096-1102.
- Keinan, A. S., & Karugu, J. (2018). Total Quality Management Practices and Performance of Manufacturing Firms In Kenya: Case Of Bamburi Cement Limited. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(1), 81-99.
- Kim, G. S. (2016). Effect of Total Quality Management On Customer Satisfaction. International Journal of Engineering Sciences & Research Technology, 5(6), 507-514.
- Mousa.A., Al-Tarawneh, S., Al-Hlool, M.; Smadi,Q., Al-Samoor, M., Al-Akra Y., Sliehat, O., Hussain M. & Qowar,M.(2019). The Impact of TQM on Employee Performance Abu Sheikha Exchange Company: Case Study, International Journal of Human Resource Studies, 9(2),212-224.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة الجودة الشاملة في الإبداع التنظيمي: دراسة

تطبيقية على شركة صدارة بالملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ 50 – 41 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ دبلوم

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- المسي الوظيفي ☐ موظف عادي ☐ مشرف

☐ مدير قسم ☐ إدارة عليا

ثانياً محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
دعم والتزام الإدارة العليا					
					تؤكد الإدارة العليا في الشركة على أهمية الجودة في جميع العمليات والأنشطة.
					توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.
					تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة بشكل مستمر.
					تحرص الإدارة العليا على تشجيع ثقافة الجودة بين جميع الموظفين.
التحسين المستمر					
					يتم إجراء مراجعات دورية لتحديد فرص التحسين في العمليات التشغيلية.
					تشجع الشركة الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين جودة العمل.
					يتم استخدام تقنيات وأدوات تحليلية لتحديد المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.
					تحرص الشركة على تطبيق معايير التحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية.

مشاركة العاملين					
					يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.
					توفر الشركة برامج تدريبية لتعزيز مشاركة الموظفين في إدارة الجودة.
					يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في فرق العمل الخاصة بتطوير وتحسين الأداء.
					تحرص الشركة على توفير بيئة تشجع التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف الجودة.
التركيز على العميل					
					يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.
					توفر الشركة برامج تدريبية لتعزيز مشاركة الموظفين في إدارة الجودة.
					يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في فرق العمل الخاصة بتطوير وتحسين الأداء.
					تحرص الشركة على توفير بيئة تشجع التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف الجودة.
					تستند عمليات الشركة إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء.
					يتم قياس رضا العملاء بانتظام ويتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسينه
					تحرص الشركة على تقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعات العملاء.
					يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة وفعالية لتعزيز الثقة والولاء.

© المحور الثاني: الإبداع التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الإبداع التنظيمي									
تسعى الشركة إلى تبني أفكار جديدة لتحسين العمليات التشغيلية.									
تشجع الإدارة الموظفين على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.									
تعتمد الشركة على التكنولوجيا الحديثة لدعم الابتكار في المنتجات والخدمات.									
توفر الشركة بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والتجريب.									
تتيح الشركة فرصاً للموظفين للمشاركة في أنشطة تطوير الأفكار الإبداعية.									
يتم تحفيز الموظفين على تبني أساليب جديدة لتحسين جودة العمل.									
تعتمد الشركة على فرق عمل متعددة التخصصات لتعزيز الابتكار.									
تحرص الشركة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يطرحها الموظفون.									
يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على قدرتهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.									
توفر الشركة موارد كافية لدعم مبادرات الابتكار داخل بيئة العمل.									

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

**The Impact of Total Quality Management on Organizational
Creativity: An Applied Study on Sadara Company in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Fayez Mohammad AlShammari

242000734

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

1446 – 2025