

دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية بالتطبيق على شركة سدا فكو في مدينة حفر الباطن

أسم الطالبة:

بيادر بدر المطيري

الرقم الجامعي:

232002487

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
7	1.2. مشكلة البحث
7	1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:
7	1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:
8	1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:
9	1.4. اسئلة الدراسة
9	1.5. اهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. منهجية الدراسة
12	1.9. الدراسة الميدانية
13	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة
22	2.2. مفهوم القدرات الابتكارية
26	2.4. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرات الابتكارية
28	2.5. الخاتمة
29	قائمة المراجع
33	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نموذج البحث من اعداد الباحثة	1
10	منهجية البحث من اعداد الباحثة	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تطورات متسارعة فرضتها العولمة والتقدم التقني وثورة المعلومات، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الصناعية والخدمية، وأصبح بقاء المؤسسات واستمرارها مرهونًا بقدرتها على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، ورفع كفاءة عملياتها، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة. وفي ظل هذه المتغيرات لم تعد الجودة مفهومًا يقتصر على فحص المنتجات النهائية أو اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها، وإنما أصبحت فلسفة إدارية شاملة تتضمن جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، وتستهدف تحقيق التحسين المستمر بمشاركة جميع العاملين، بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي والقدرات الابتكارية. ومن هذا المنطلق برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) باعتباره أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق رضا العملاء، وخفض التكاليف، وتحسين العمليات، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، بما يساهم في رفع كفاءة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية (Perdomo-Ortiz et al., 2006؛ Oakland, 2014).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر الفلسفات الإدارية انتشارًا في المؤسسات الناجحة، حيث تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أهمها التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والقيادة الفاعلة، والمشاركة الجماعية للعاملين، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعلومات، وإدارة العمليات بكفاءة. وتسعى هذه المبادئ إلى بناء بيئة تنظيمية تشجع التعلم المستمر، وتدعم الإبداع، وتعمل على تنمية قدرات العاملين بما يحقق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يعد خيارًا تنظيميًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها المنافسة العالمية وارتفاع توقعات العملاء، خاصة في قطاع الصناعات الغذائية الذي يعتمد بدرجة كبيرة على جودة المنتجات وسلامتها واستمرارية تطويرها. (Goetsch & Davis, 2021)

وفي المقابل، تمثل القدرات الابتكارية أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النمو والاستدامة، إذ تعكس قدرة العاملين والمنظمة على إنتاج أفكار جديدة، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو أساليب عمل أكثر كفاءة وفاعلية. ولم يعد الابتكار يقتصر على تطوير المنتجات، بل أصبح يشمل تطوير العمليات والإجراءات والنظم الإدارية وطرق تقديم الخدمات،

وهو ما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ابتكارية مرتفعة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات، واستغلال الفرص، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تفقر إلى بيئة داعمة للإبداع والابتكار (Schniederjans & Schniederjans, 2015 ؛ Prajogo & Sohal, 2003).

وتشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرات الابتكارية، حيث تسهم ممارسات الجودة الشاملة في توفير بيئة عمل تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار، وتبادل المعرفة، وتقديم المقترحات التطويرية، بما يعزز من قدرتهم على التفكير الإبداعي وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المنظمة. كما أن التحسين المستمر، الذي يمثل أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، يعد في حد ذاته عملية ابتكارية تهدف إلى تطوير العمليات والمنتجات بصورة مستمرة، الأمر الذي ينعكس على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة (Perdomo-Ortiz et al., 2006 ؛ Hoang et al., 2006).

وتحظى المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية باهتمام متزايد بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد أهمية رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة المنتجات الوطنية، وتعزيز الابتكار، وزيادة تنافسية القطاع الصناعي. وقد أدى ذلك إلى تبني العديد من الشركات برامج تطوير إداري وأنظمة جودة متقدمة، بهدف تحقيق التميز المؤسسي وتنمية رأس المال البشري باعتباره العنصر الأساسي في نجاح المنظمة واستدامة أدائها.

وتعد شركة سدا فكو (Saudi Dairy and Foodstuff Company – SADAFCO) إحدى الشركات الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية، حيث تمتلك خبرة طويلة في إنتاج وتوزيع منتجات الألبان والأغذية، وتحرص على تطبيق معايير الجودة العالمية في مختلف عملياتها التشغيلية والإدارية. كما تعتمد الشركة على التطوير المستمر، ورفع كفاءة

العاملين، وتحسين العمليات الإنتاجية، بما يسهم في المحافظة على مكانتها التنافسية داخل السوق السعودي والأسواق الإقليمية.

ويُتوقع أن يسهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل فروع الشركة، ومنها فرع حفر الباطن، في تعزيز القدرات الابتكارية للعاملين، وتشجيعهم على تقديم الأفكار الإبداعية والمبادرات التطويرية التي تنعكس إيجابًا على جودة الأداء وتحقيق أهداف الشركة.

وانطلاقًا مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية بالتطبيق على شركة سدافكو بمدينة حفر الباطن، من خلال التعرف على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقياس مستوى القدرات الابتكارية لدى العاملين، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في دعم متخذي القرار، وتعزيز ثقافة الجودة والابتكار داخل الشركة، وتوفير إطار علمي يسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والابتكار في المؤسسات الصناعية

1.2. مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الصناعية تحديات متزايدة نتيجة المنافسة والتطورات المتسارعة، مما يجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار. ورغم اهتمام شركة سدا فكو بتطبيق معايير الجودة، إلا أن مدى إسهام إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين في فرع حفر الباطن لا يزال بحاجة إلى دراسة ميدانية. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين في شركة سدا فكو بمدينة حفر الباطن.

1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والقدرات الابتكارية، إلا أن معظمها ركز على دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي أو تحقيق القدرات الابتكارية، بينما لم تتناول بصورة كافية دورها في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين، خاصة في قطاع الصناعات الغذائية. كما يلاحظ محدودية الدراسات العربية التي بحثت العلاقة بين هذين المتغيرين، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تثري الجانب النظري وتوضح طبيعة هذه العلاقة في البيئة السعودية.

1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة التطبيقية في ندرة الدراسات الميدانية التي أجريت على شركة سدا فكو بمدينة حفر الباطن لقياس دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين. كما أن أغلب الدراسات التطبيقية ركزت على قطاعات أخرى مثل التعليم، والصحة، والبنوك، والاتصالات، ولم تهتم بشكل كافٍ بقطاع الصناعات الغذائية، مما يجعل هذه الدراسة ذات أهمية في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارة شركة سدا فكو في تطوير ممارسات الجودة وتعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي.

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تنمية القدرات الابتكارية، إذ يُعد من الموضوعات الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمؤسسات لما لها من أثر في تحسين الأداء، وتعزيز الإبداع، وتحقيق القدرات الابتكارية. كما تكتسب الدراسة أهميتها من تطبيقها على شركة سدافكو بمدينة حفر الباطن، بما يسهم في دعم الجهود الرامية إلى تطوير بيئة العمل وتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية

1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة وتنمية القدرات الابتكارية، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما وإبراز أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يجمع بين المتغيرين، مما يساعد على توسيع المعرفة العلمية في هذا المجال، ويمثل مرجعاً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية، خاصة تلك التي تتناول قطاع الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية، نظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في هذا القطاع.

1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في مساعدة إدارة شركة سدافكو بمدينة حفر الباطن على التعرف إلى مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى إسهامها في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالجودة، وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل، وتحسين البرامج التدريبية، وتشجيع العاملين على المشاركة في تقديم الأفكار التطويرية، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1.4. اسئلة الدراسة

لـ سؤال البحث الرئيسي:

ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية في شركة سدا فكو في حفر الباطن؟

- ✦ وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية
- ✦ كيف يمكن ان تؤثر مشاركة الموظفين في تنمية القدرات الابتكارية؟
- ✦ كيف يمكن ان يؤثر تمكين الموظفين في تنمية القدرات الابتكارية؟
- ✦ كيف يكن ان يؤثر التكوين في تنمية القدرات الابتكارية؟

1.5. اهداف الدراسة

لـ يسعى البحث الحالي لتحقيق الهدف الرئيسي التالي:

- ✦ استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية.
- ✦ ويسعى كذلك البحث بتحقيق أهداف فرعية وهي:
- ✦ تحديد مشاركة الموظفين في تنمية القدرات الابتكارية.
- ✦ دراسة أثر تمكين الموظفين في تنمية القدرات الابتكارية.
- ✦ دراسة أثر تغيير التكوين في تنمية القدرات الابتكارية.

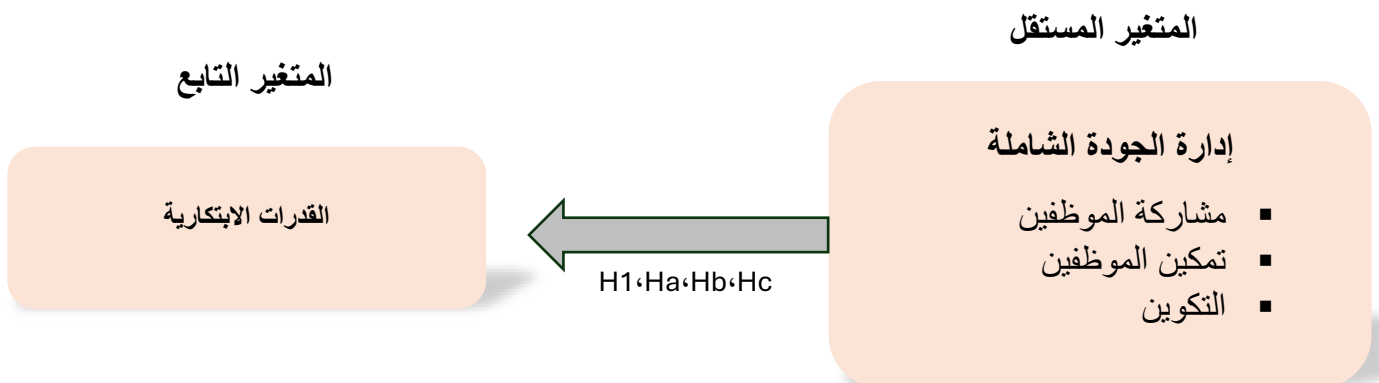
1.6. فرضيات الدراسة

لـ يدفع البحث الحالي للتحقق من وجود الفرضيات الآتية:

- ✦ H1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و القدرات الابتكارية.
- ✦ Ha توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين والقدرات الابتكارية.
- ✦ Hb توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين والقدرات الابتكارية.
- ✦ Hc توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و القدرات الابتكارية.

1.7. نموذج الدراسة

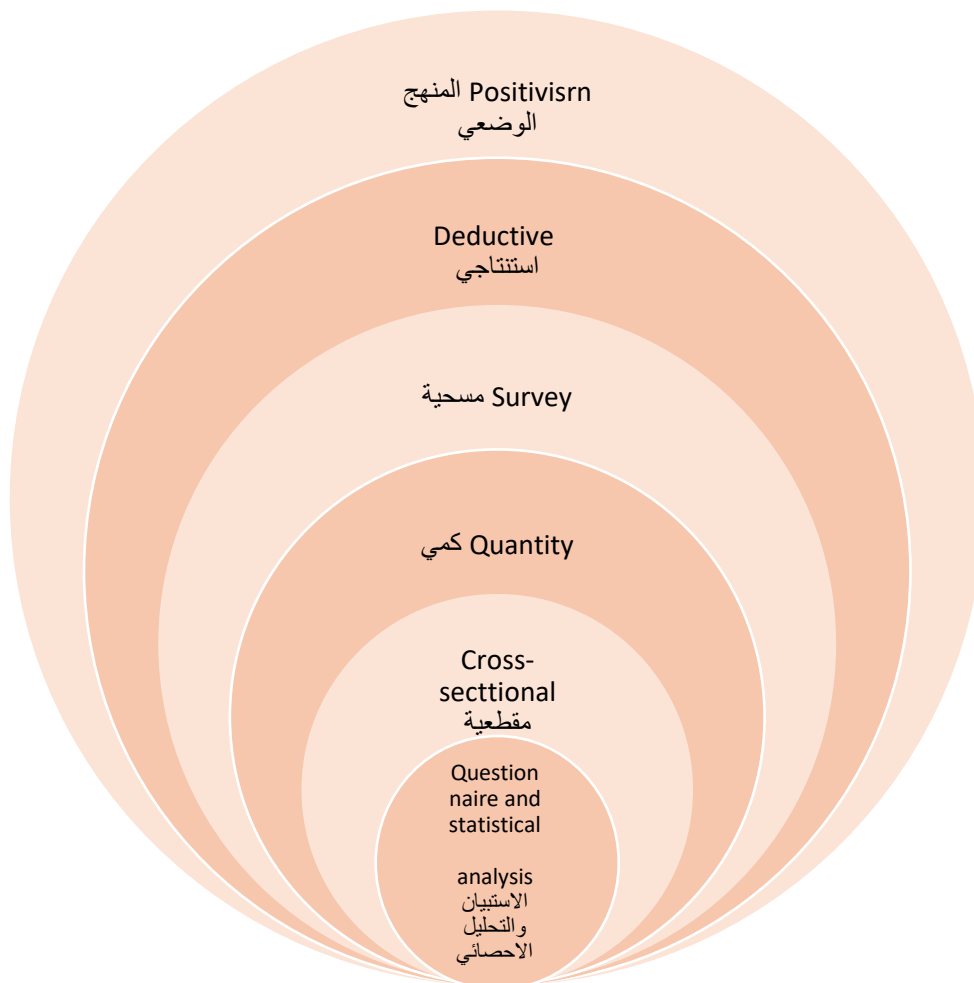
يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1): صمم بواسطة الباحثة

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2): صمم بواسطة الباحثة

1.9. الدراسة الميدانية

تم تطبيق الدراسة ميدانياً على العاملين في شركة سدافكو بمدينة حفر الباطن، باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية، والتي تحرص على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف عملياتها الإنتاجية والإدارية، بما يسهم في تحسين جودة المنتجات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية.

وتُعد شركة سدافكو بيئة مناسبة لإجراء هذه الدراسة؛ نظراً لاعتمادها على أنظمة الجودة الحديثة، واهتمامها بالتطوير المستمر، وتأهيل العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في تحسين العمليات وتقديم الأفكار التطويرية. كما أن تنوع الإدارات والوظائف داخل الشركة يوفر فرصة للحصول على بيانات تعكس وجهات نظر العاملين حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى إسهامها في تنمية القدرات الابتكارية داخل بيئة العمل.

واعتمدت الدراسة على جمع البيانات الأولية من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين في شركة سدافكو بمدينة حفر الباطن، بهدف التعرف إلى آرائهم حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في مشاركة الموظفين، وتمكينهم، والتكوين (التدريب)، ومدى انعكاس هذه الممارسات على تنمية القدرات الابتكارية لديهم. كما جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، والوصول إلى نتائج يمكن أن تسهم في تقديم توصيات عملية تساعد إدارة الشركة على تعزيز ممارسات الجودة، ودعم الابتكار، وتحقيق التميز المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (شركة سدافكو) .

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الاول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والذي يركز على دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية. ويُعد هذا الموضوع من الموضوعات الإدارية المهمة في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وزيادة المنافسة، وارتفاع حاجة المؤسسات إلى تحسين أدائها وتطوير عملياتها بصورة مستمرة. ويتضمن الفصل عرضاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأبعادها وتطورها وأهم النظريات المرتبطة بها، ثم يتناول مفهوم القدرات الابتكارية وأبعادها وتطورها وأهم النظريات المفسرة لها، وصولاً إلى توضيح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

وتستند الدراسة الحالية إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر على تحسين جودة المنتجات والعمليات، بل يمتد إلى تطوير بيئة العمل وتشجيع مشاركة العاملين وتمكينهم وتطوير مهاراتهم، الأمر الذي قد يساهم في تعزيز قدرتهم على توليد الأفكار الجديدة وتطوير أساليب العمل وحل المشكلات بصورة أكثر ابتكاراً. وتأتي الدراسة الحالية بالتطبيق على شركة سدافكو في مدينة حفر الباطن، بهدف التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين.

2.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

✦ التعريفات

تُعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة من خلال إشراك جميع العاملين في جهود الجودة، والتركيز على احتياجات العملاء، وتحسين العمليات، ومنع الأخطاء، والاستفادة من المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات.

- ويعرف (Oakland 2014) إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج إداري شامل يركز على تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر للعمليات والأنشطة، مع الاهتمام باحتياجات العملاء ومشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
- كما يرى (Goetsch and Davis 2021) أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نظامًا إداريًا متكاملًا يقوم على دمج مبادئ الجودة في جميع وظائف المنظمة وعملياتها، بحيث تصبح الجودة مسؤولية مشتركة وليست مسؤولية قسم محدد فقط.
- ويشير (Dean and Bowen 1994) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية تقوم على مجموعة من المبادئ، من أهمها التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واستخدام المعلومات والبيانات في عملية اتخاذ القرار.
- وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة إجرائيًا في الدراسة الحالية بأنها: مجموعة من الممارسات الإدارية التي تتبناها المنظمة بهدف تحقيق التحسين المستمر في العمليات والأداء، من خلال مشاركة الموظفين وتمكينهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين قدرتها على التطوير والابتكار.

✦ أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تختلف أبعاد إدارة الجودة الشاملة من دراسة إلى أخرى تبعًا لطبيعة المنظمة ونموذج القياس المستخدم، إلا أن الأدبيات الإدارية تشير إلى مجموعة من الأبعاد المتكررة، مثل التركيز على العملاء، والتزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وتمكينهم، والتدريب، والعمل الجماعي.

وتعتمد الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وهي: مشاركة الموظفين، وتمكين الموظفين، والتكوين، وهي الأبعاد المحددة في نموذج الدراسة الحالي.

• مشاركة الموظفين

تشير مشاركة الموظفين إلى إشراك العاملين في القرارات والأنشطة المتعلقة بأعمالهم، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم آرائهم ومقترحاتهم والمساهمة في حل المشكلات وتطوير العمليات.

وتُعد مشاركة العاملين من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، لأن العاملين يمتلكون معرفة مباشرة بتفاصيل العمليات اليومية والمشكلات التي قد تواجه المنظمة، وبالتالي فإن إشراكهم يمكن أن يساعد الإدارة على اكتشاف جوانب التحسين والاستفادة من الأفكار والمقترحات الموجودة لدى الموظفين.

ويرى (Lawler 1994) أن مشاركة الموظفين تعد عنصرًا مهمًا في إدارة الجودة الشاملة، حيث تساعد على زيادة مسؤولية العاملين عن نتائج العمل، وتعزيز مشاركتهم في عملية التحسين واتخاذ القرارات.

وفي الدراسة الحالية يقصد بمشاركة الموظفين مدى إتاحة الفرصة للعاملين في شركة سدافكو للمشاركة في القرارات والأنشطة المتعلقة بالعمل، وتقديم المقترحات والأفكار التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء وتنمية القدرات الابتكارية.

• تمكين الموظفين

يقصد بتمكين الموظفين منح العاملين الصلاحيات والموارد والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، وتحمل مسؤولية النتائج، والتعامل مع المشكلات بصورة أكثر استقلالية.

ويعد تمكين العاملين من الممارسات المهمة في إدارة الجودة الشاملة، إذ لا يمكن تحقيق المشاركة الفعالة إذا لم يحصل الموظف على الصلاحيات المناسبة التي تمكنه من تنفيذ الأفكار واتخاذ القرارات المرتبطة بعمله.

ويرتبط التمكين كذلك بتنمية الشعور بالمسؤولية والثقة، حيث يصبح الموظف أكثر قدرة على المبادرة والمشاركة في تحسين العمل. وقد أشار (Lawler 1994) إلى أهمية التكامل بين مشاركة العاملين وتمكينهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي الدراسة الحالية يشير تمكين الموظفين إلى مدى منح العاملين في شركة سداكو الصلاحيات والاستقلالية المناسبة، وتوفير المعلومات والموارد التي تمكنهم من أداء مهامهم والمساهمة في تطوير وتحسين العمل.

• التكوين والتدريب

يقصد بالتكوين أو التدريب مجموعة البرامج والأنشطة التي تقدمها المنظمة بهدف تطوير معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، ومساعدتهم على أداء أعمالهم بكفاءة والتكيف مع المتغيرات.

ويعد التدريب المستمر أحد الممارسات المهمة لإدارة الجودة الشاملة، لأن تحسين الجودة يتطلب وجود موظفين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع المشكلات وتحديد أسبابها واقتراح الحلول المناسبة.

كما أن التدريب يمكن أن يسهم في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين، خصوصاً عندما يتضمن مهارات حل المشكلات والعمل الجماعي واستخدام التقنيات والأساليب الحديثة.

وقد أظهرت دراسة Sila and Ebrahimpour (2003) أن التدريب ومشاركة الموظفين وتمكينهم من العوامل المهمة والمتكررة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عبر مجموعة واسعة من الدول والقطاعات.

وفي الدراسة الحالية يشير التكوين إلى مدى اهتمام شركة سدافكو بتطوير مهارات العاملين وتزويدهم بالمعارف والخبرات التي تساعد على تحسين أدائهم والمساهمة في تطوير العمل.

✦ تطور إدارة الجودة الشاملة

مر مفهوم الجودة بعدة مراحل تاريخية حتى وصل إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورته الحالية. ففي البداية كان الاهتمام بالجودة يتركز على الفحص والتفتيش، حيث كانت المؤسسات تعتمد على فحص المنتجات النهائية واكتشاف المنتجات غير المطابقة للمواصفات.

ثم تطور مفهوم الجودة إلى الرقابة على الجودة، وأصبح التركيز على متابعة العمليات واستخدام الأساليب الإحصائية للكشف عن الانحرافات والتباين في الإنتاج. وقد أسهمت أفكار Shewhart في تطوير هذا الاتجاه من خلال استخدام الأساليب الإحصائية للسيطرة على العمليات.

بعد ذلك ظهر مفهوم ضمان الجودة، الذي ركز على الوقاية من الأخطاء وتحسين العمليات قبل ظهور المشكلات، بدلاً من الاعتماد على اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها.

ومع تطور الفكر الإداري وظهر إسهامات رواد الجودة مثل Deming و Juran و Crosby و Feigenbaum، أصبح مفهوم الجودة أكثر شمولاً، وانتقل من مسؤولية قسم الجودة إلى مسؤولية جميع العاملين والإدارات داخل المنظمة.

ثم ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره فلسفة إدارية متكاملة تركز على التحسين المستمر، ورضا العملاء، ومشاركة العاملين، والعمل الجماعي، والاعتماد على البيانات، وتحسين العمليات.

وفي الوقت الحالي أصبحت إدارة الجودة الشاملة مرتبطة كذلك بالتميز المؤسسي وإدارة المعرفة والتحول الرقمي والابتكار، فلم تعد الجودة تهدف فقط إلى منع الأخطاء، وإنما أصبحت وسيلة لتحسين القدرة التنافسية وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات.

✦ النظريات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة

• نظرية Deming للجودة

تعد فلسفة W. Edwards Deming من أهم الأسس الفكرية التي ساهمت في تطوير إدارة الجودة الحديثة. ويركز Deming على أن الجودة مسؤولية الإدارة والمنظمة ككل، وأن تحسين الجودة يتطلب تحسين النظام والعمليات بصورة مستمرة.

كما يؤكد على أهمية تقليل التباين، واستخدام البيانات في اتخاذ القرارات، وتدريب العاملين، وتشجيع التعاون، وإزالة العوائق التي تمنع الموظفين من أداء أعمالهم بصورة أفضل.

وتتوافق هذه النظرية مع الدراسة الحالية من خلال تركيزها على التحسين المستمر ومشاركة العاملين وتطوير قدراتهم، وهي عناصر يمكن أن تساهم في تحسين الأداء وتنمية القدرات الابتكارية.

• نظرية Juran للجودة

ركز Joseph Juran على ما يعرف بـ ثلاثية الجودة، والتي تتكون من تخطيط الجودة، والرقابة على الجودة، وتحسين الجودة.

ويؤكد Juran أن تحقيق الجودة يتطلب تحديد احتياجات العملاء، ووضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ومتابعة الأداء، ثم تحديد فرص التحسين والعمل على تطويرها.

وتتفق هذه النظرية مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة من حيث التركيز على التحسين المستمر ودور الإدارة والعاملين في تحقيق مستويات أفضل من الجودة.

• نظرية Crosby

ركز Philip Crosby على مفهوم الوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها بعد حدوثها، كما أكد أن الجودة تعني مطابقة المتطلبات والمعايير المحددة.

ويرى Crosby أن الاستثمار في الوقاية من الأخطاء يساعد على تقليل تكاليف إعادة العمل ومعالجة المشكلات، ويعزز كفاءة المنظمة.

وتدعم هذه النظرية توجه إدارة الجودة الشاملة نحو التحسين المستمر وتقليل الأخطاء ورفع كفاءة العمليات.

• نظرية Feigenbaum

ركز Feigenbaum على مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، وأكد أن مسؤولية الجودة لا تقع على قسم واحد، وإنما تشمل مختلف الإدارات والوظائف داخل المنظمة.

ويسهم هذا الاتجاه في بناء ثقافة تنظيمية تجعل الجودة مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين، وهو ما يتوافق مع بعد مشاركة الموظفين الذي تعتمد عليه الدراسة الحالية.

2.3. مفهوم القدرات الابتكارية

✦ التعريفات

تمثل القدرات الابتكارية أحد المفاهيم المهمة في الإدارة الحديثة، نظرًا لدورها في مساعدة المؤسسات على تطوير المنتجات والخدمات والعمليات وأساليب العمل، والتكيف مع المتغيرات وتحقيق القدرة التنافسية.

وتشير القدرات الابتكارية إلى قدرة المنظمة على توظيف مواردها ومعارفها وخبراتها من أجل توليد الأفكار الجديدة وتطويرها وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو أساليب تنظيمية ذات قيمة.

ويرى (Lawson and Samson 2001) أن القدرة الابتكارية تمثل قدرة تنظيمية تمكن المنظمة من دمج مواردها وقدراتها بطريقة تساعدها على تحفيز الابتكار وتنفيذه بصورة مستمرة.

كما يؤكد هذا المفهوم أن الابتكار لا يعتمد فقط على وجود أفراد مبدعين، بل يحتاج إلى بيئة تنظيمية تساعد على توليد الأفكار وتبادل المعرفة وتطويرها وتنفيذها.

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف القدرات الابتكارية إجرائيًا في الدراسة الحالية بأنها: قدرة العاملين والمنظمة على توليد الأفكار الجديدة، وتطويرها، وحل المشكلات بطرق مبتكرة،

وتحويل الأفكار إلى تحسينات وتطبيقات جديدة تسهم في تطوير الأداء والعمليات داخل شركة سدا فكو.

✦ تطور مفهوم القدرات الابتكارية

تطور مفهوم الابتكار عبر عدة مراحل؛ ففي البداية كان الابتكار ينظر إليه بصورة أساسية باعتباره اختراعاً أو تطويراً تقنياً جديداً، وكان التركيز على المنتجات والتقنيات الجديدة.

ومع تطور الفكر الإداري أصبح الابتكار أكثر شمولاً، فلم يعد مقتصرًا على المنتجات، وإنما أصبح يشمل الخدمات والعمليات والأساليب الإدارية والتنظيمية.

ثم انتقل الفكر الإداري من التركيز على الابتكار باعتباره نتيجة إلى النظر إليه باعتباره قدرة تنظيمية مستمرة. وأصبحت المؤسسات بحاجة إلى تطوير قدراتها الداخلية حتى تتمكن من إنتاج الابتكارات بصورة متكررة ومستدامة.

وقد ساهم (Lawson and Samson (2001 في تطوير هذا الاتجاه من خلال الربط بين القدرة الابتكارية ومفهوم القدرات الديناميكية، حيث اعتبرا أن المنظمة تحتاج إلى تطوير مجموعة من القدرات المتكاملة التي تمكنها من الابتكار بصورة مستمرة.

كما أدى تطور اقتصاد المعرفة إلى زيادة أهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في بناء القدرات الابتكارية، حيث أصبحت المعرفة والخبرات والمهارات من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في توليد الأفكار الجديدة.

وفي الوقت الحالي أصبح مفهوم القدرات الابتكارية مرتبطاً أيضاً بالتكنولوجيا والتحول الرقمي والذكاء التنظيمي والانفتاح على مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، وأصبح الابتكار عنصراً أساسياً في قدرة المنظمة على التكيف والاستمرار في بيئة الأعمال المتغيرة.

✦ النظريات المرتبطة بالقدرات الابتكارية

• نظرية الموارد والقدرات

تقوم نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) على أن المنظمة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية عندما تمتلك موارد وقدرات ذات قيمة، ونادرة، ويصعب تقليدها أو استبدالها.

وفي مجال الابتكار، يمكن اعتبار المعرفة والمهارات والخبرات البشرية والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية من الموارد التي تساعد المنظمة على بناء قدراتها الابتكارية.

وبالتالي فإن استثمار المنظمة في العاملين وتطوير مهاراتهم وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة يمكن أن يساعدها على تطوير قدراتها الابتكارية وتحقيق ميزة تنافسية.

• نظرية القدرات الديناميكية

تعد نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) من أهم النظريات التي تفسر القدرات الابتكارية.

وقد قدم Teece et al. (1997) مفهوم القدرات الديناميكية لتفسير قدرة المنظمات على تطوير مواردها وإعادة تشكيلها استجابة للتغيرات في البيئة.

وتقوم النظرية على أن المنظمة لا يكفي أن تمتلك موارد جيدة، بل يجب أن تكون قادرة على تطوير هذه الموارد وإعادة تنظيمها والاستفادة منها عند ظهور فرص أو تحديات جديدة.

وتتوافق هذه النظرية بصورة مباشرة مع مفهوم القدرات الابتكارية؛ لأن الابتكار يتطلب قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص، وتطوير الأفكار، وإعادة تنظيم الموارد، وتطبيق حلول جديدة.

كما استفاد Lawson and Samson (2001) من منظور القدرات الديناميكية في تفسير القدرة الابتكارية، وربطها بمجموعة من القدرات التنظيمية مثل الرؤية والاستراتيجية، والإبداع، وإدارة الأفكار، والثقافة، والموارد البشرية، والتكنولوجيا.

• نظرية التعلم التنظيمي

تؤكد نظرية التعلم التنظيمي أهمية التعلم وتبادل المعرفة في تطوير قدرات المنظمة.

فالمنظمات التي تشجع العاملين على التعلم واكتساب المعرفة ومشاركة الخبرات تكون أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات وتطوير الحلول الجديدة.

كما أن التعلم التنظيمي يساعد المنظمة على الاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة، وتحويل المعرفة المتراكمة إلى أفكار وممارسات جديدة.

وتتوافق هذه النظرية مع الدراسة الحالية؛ لأن تدريب العاملين وتمكينهم ومشاركتهم ضمن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يوفر بيئة تساعد على التعلم وتبادل المعرفة، وهو ما قد ينعكس على تنمية القدرات الابتكارية.

2.4. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرات الابتكارية

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرات والأداء الابتكاري. وتقوم هذه العلاقة على أن إدارة الجودة الشاملة توفر بيئة تنظيمية تشجع على التحسين المستمر والمشاركة والتعلم وحل المشكلات.

فمشاركة الموظفين تسمح للمنظمة بالاستفادة من خبرات العاملين وأفكارهم، وتمكين الموظفين يمنحهم القدرة على اتخاذ المبادرات والقرارات المرتبطة بتحسين العمل، بينما يساعد التدريب والتكوين على تطوير المعارف والمهارات التي يحتاجها العاملون لتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها.

وقد تناولت دراسة Prajogo and Sohal (2003) العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار، وأوضحت وجود ارتباط بين ممارسات الجودة وبعض جوانب الأداء الابتكاري. ويؤكد ذلك أن تطبيق الجودة الشاملة لا يقتصر تأثيره على جودة المنتجات والعمليات، وإنما يمكن أن يمتد إلى تطوير القدرة الابتكارية للمنظمة.

كما بحثت دراسة Perdomo-Ortiz et al. (2006) إدارة الجودة الشاملة باعتبارها عاملاً يمكن أن يسهم في بناء قدرة المنظمة على الابتكار، وأشارت إلى أهمية ممارسات الجودة في تطوير القدرات التنظيمية المرتبطة بالابتكار.

كذلك تناولت دراسة Hoang et al. (2006) أثر إدارة الجودة الشاملة على الابتكار، وهو ما يدعم التوجه نحو دراسة العلاقة بين المتغيرين في بيئات تنظيمية مختلفة.

ومن الناحية النظرية، يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال نظرية القدرات الديناميكية؛ حيث تساعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المنظمة على تطوير مواردها وقدراتها الداخلية بصورة

مستمرة، بينما تمثل القدرات الابتكارية إحدى النتائج المهمة لهذه القدرة على التعلم والتطوير والتكيف.

وبناءً على ذلك، تتوقع الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والقدرات الابتكارية، كما تتوقع أن يكون لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في مشاركة الموظفين وتمكين الموظفين والتكوين، دور في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين في شركة سداكو بمدينة حفر الباطن.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة. فقد تم استعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر ورفع جودة الأداء من خلال مشاركة العاملين وتمكينهم وتطوير قدراتهم.

كما تم تناول مفهوم القدرات الابتكارية باعتبارها قدرة تنظيمية تساعد المنظمة على توليد الأفكار الجديدة وتطويرها وتحويلها إلى تطبيقات عملية تسهم في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات.

وقد أوضح العرض النظري أن العلاقة بين المتغيرين يمكن تفسيرها من خلال مجموعة من الآليات، أهمها مشاركة العاملين وتمكينهم وتطوير مهاراتهم، وهي ممارسات يمكن أن تساعد على توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار.

كما أظهرت الدراسات السابقة وجود اهتمام بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار، وأشارت إلى إمكانية مساهمة ممارسات الجودة في تحسين القدرات والأداء الابتكاري. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لاختبار هذه العلاقة ميدانيًا في شركة سدافكو بمدينة حفر الباطن، بما يسهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات الجودة وتعزيز القدرات الابتكارية داخل المنظمة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

شرك سدا فكو :

<https://www.sadafco.com/ar/>

استبيان المتغيرين : بن سيدي أحمد, & سعاد. (2024). دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية. (Doctoral dissertation)

<http://dspace.univ-mascara.dz:8080/jspui/handle/123456789/1054>

المراجع الأجنبية:

Crosby, P. B. (1979). Quality is free: The art of making quality certain. McGraw-Hill.

Dean, J. W., Jr., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. Academy of Management Review, 19(3), 392–418.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.

Feigenbaum, A. V. (1991). Total quality control (3rd ed., rev.). McGraw-Hill.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality (9th ed.). Pearson.

Hoang, D. T., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1092–1117.

Lawler, E. E., III. (1994). Total quality management and employee involvement: Are they compatible? *Academy of Management Perspectives*, 8(1), 68–76.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.

Oakland, J. S. (2014). Total quality management and operational excellence: Text with cases (4th ed.). Routledge.

Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J., & Galende, J. (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*, 26(10), 1170–1185.

Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901–918.

Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2003). Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries. *International Journal of Production Research*, 41(2), 235–268.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

قائمة الملاحق

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اسمحوا لي أن أتقدم لكم بهذا الاستبيان المرفق والمتعلق بدراسة بحثية بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية بالتطبيق على شركة سدا فكو في مدينة حفر الباطن."

وهو استبيان متمم لدرجة مشروع التخرج من جامعة ميد او شن في قسم إدارة مشاريع. ولهذا أرجوا منكم التعاون والمساعدة بالإجابة على عبارات الاستبيان بما يتناسب مع رأيكم الشخصي وتجاربكم مع تحر الصدق والواقعية اثناء الاختيار لمنح البحث نتائج صحيحة يمكن الاستفادة منها مع العلم انه سيتم الحفاظ على معلوماتكم والتعامل معها بكل حرص وسرية تامة ولن تستخدم خارج إطار البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم ومساعدتكم

الباحثة: بيار بدر المطيري

البيانات الشخصية:

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

المستوى التعليمي:

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 سنة الى 40 سنة
- ☐ من 40 سنة الى 50 سنة
- ☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنين
- ☐ من 5 الى 10 سنوات
- ☐ من 10 الى 15 سنة
- ☐ من 15 سنة فأكثر

استبيان إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

المتغير	الابعاد	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
	مشاركة الموظفين	تشارك الإدارة العليا الموظفين في وضع برامج الجودة الشاملة في شركة سداكو.			
		توجد مشاركة فعلية للموظفين عند تطبيق برامج الجودة الشاملة في شركة سداكو.			
		توجد مساهمات فردية من طرف الموظفين لتحقيق الجودة الشاملة في الشركة.			
		تقوم الإدارة العليا بدراسة اقتراحات الموظفين الخاصة بالجودة الشاملة والاستفادة منها.			
إدارة الجودة الشاملة	تمكين الموظفين	تتبنى شركة سداكو تمكين الموظفين عند كل مستوى تشجيعاً للجودة الشاملة.			
		يتمتع جميع الرؤساء في الشركة بالتمكين ويطبقونه مع فرقهم خاصة في مجال الجودة الشاملة.			
		تشجع شركة سداكو الرؤساء والموظفين على المبادرة في مجال الجودة الشاملة.			
		تمنح الشركة الأولوية في الترقية لمن ينجحون في المهام الموكلة لهم خاصة المتعلقة بالجودة الشاملة.			
	التكوين والتدريب	يستفيد العاملون في شركة سداكو من التكوين بصفة عامة وفق احتياجاتهم الوظيفية.			
		تعطى الأولوية في التكوين للمعارف والمهارات الأدائية اللازمة لإدارة الجودة الشاملة.			
		تحظى برامج التكوين دورياً، خاصة المتعلقة منها بإدارة الجودة الشاملة، باهتمام الشركة.			
		توفر الشركة تدريباً مستمراً يساعد الموظفين على مواكبة التطورات في مجال الجودة والابتكار .			

استبيان القدرات الابتكارية (المتغير التابع)

المتغير	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
القدرات الابتكارية	معدل عدد الأفكار الجديدة المقترحة في كل اجتماع يدوم ساعتين في شركة سدافكو.			
	عدد الابتكارات الناجحة عند تطبيقها في شركة سدافكو.			
	هناك سهولة في قبول الأفكار الجديدة في شركة سدافكو.			
	هناك سهولة في قبول تحويل الأفكار الجديدة إلى ابتكارات في شركة سدافكو.			
	عند تنوع الأفكار المقترحة في شركة سدافكو يتم ترتيبها وفق الأهمية.			
	تعطى الأولوية للابتكارات في شركة سدافكو لتطوير الإنتاج.			
	تتميز شركة سدافكو بسرعة الاستجابة للطوارئ بأفكار جديدة مناسبة لاحتياجاتها.			
	توجد مهارة في الاستجابة بابتكارات مناسبة لحل مشكلات شركة سدافكو.			
	يوجد نجاح للابتكارات في حل مشكلات شركة سدافكو.			
	تتعامل شركة سدافكو مع مشكلاتها المعنية بسرعة.			
	تحتوي الحلول المقدمة لمشكلات شركة سدافكو على ابتكارات.			