

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

0.1 المقدمة

يعد الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات على السواء، فلإبداع دورا هاما في بقاء المنظمة وتطورها، حيث المنظمة التي لا تبتدع ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، فالإبداع الإداري يقود إلى التجديد، والتجديد يقود الي التطور. وإن الشركات تحتاج الي انتهاج أساليب جديدة في الإبداع، لما تعانيه من تحديات سياسية واقتصادية وتقنية متسارعة،، وذلك بالبحث عن وسائل تحقيق النجاح والتطور. والتميز في الشركات، وللتخلص من هذه المشكلة لابد من البحث عن وسائل أخرى، تدفع بالشركات إلى التطور والنجاح من خلال عنصر التفرد، كما يعد أداة خاصة في أيدي الشركات وتحديد الشركات التي تسعى للريادة، من خلال استغلالها التغيرات التي تعتبر فرصة للتحويل والانتقال بالمنتج الحالي إلى منتج أكثر تلبية لمتطلبات العميل المتغيرة والمتزايدة باستمرار. (بوخلخال،2013)

حيث تكمن قدرة الشركات على انتاج منتجات ذات نوعية جيدة وبسعر مقبول، وتقرض بالتالي على كل من يعاصرها ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة. وعليه لابد لتلك الشركات أن تتسم بالمرونة والابتكار. وان تكن هنالك اصلاحات جذرية في نظم الانتاج او طرق تقديم الخدمات لديها بغرض القضاء على الاضطرابات وتعزيز الاستقرار لديها. وضرورة التعرف على الكيفية التي تمكن للشركات أن تعمل في حالة عدم الاستقرار الاضطراب البيئية، حيث تم اعتبار الإنتاجية والابتكار تقليديا يحتاج الي معالجة في كل البيئات الصناعية (Margaret et al, 2016)

حيث ان تقدير أهمية الابداع الإداري تنتج من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من اظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية حيث يمكن ان يؤدي بهم الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم بصورة إبداعية (الهيجان، 1999)

وعليه فقد أكد وزير الصناعة والتجارة الدكتور حسن عبد الله فخرو (2011) على أهمية ودور الشركات الصناعية البحرينية وإسهاماتها في تعزيز الاقتصاد الوطني ونموه. حيث أكد سعادة الوزير على دعم الحكومة الموقرة ووزارة الصناعة والتجارة لكافة الفعاليات الإقتصادية في داخل البحرين وخارجها، وركز على ضرورة ان تهتم الشركات البحرينية بالابداع مما له من دور بارز في نهضة الاقتصاد البحريني، وأكد سعادة الوزير ان الشركات الصناعية في مملكة البحرين تعد أساس في دعم رؤية البحرين الاقتصادية لعام 2030.

1.1 مشكلة الدراسة

يعد الابداع الإداري من المواضيع الهامة في العمل الإداري لما لذلك من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات الإدارية والعاملين بها، وإن المنظمات في الوقت الراهن أصبحت تعمل في بيئات تنافسية تكسوها العديد من الخصائص مثل العولمة وتكنولوجيا النقل السريع والمنافسة الشديدة وعدم القدرة على التكيف مع احتياجات السوق المتغيرة وغيرها من العوامل التي حتمت على تلك المنظمات ان تكون منظمات مرنة وابتكارية وخلاقة بالشكل الذي يجعلها تخرج من النهج التقليدي الذي تركز عليه بغرض تعزيز الاستقرار لديها (Zeng, 2016).

وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة، فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على أن الإدارة ستظل هي العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، كما إن كفاءة وفعالية أداء أي منظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعلية

الإدارة، مما يتطلب الرقي بقدراتها وتوفير الرعاية اللازمة لها، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الاهدافلابصورة دائمة للمنظمة (Suliman et al ,2017)

من هذا المنطلق نجد ان هنالك العديد من الدراسات سعت الي دراسة الابداع الإداري داخل الشركات ولكنها تباينت في وجهات النظر, حيث ركزت دراسة (سويدات واخرون، 2017) والتي هدفت الي معرفة اثر التفكير الإبداعي بابعادة المختلفة (الطلاقة , المرونة , الاصاله , الافاضة ,الحساسية للمشكلات) علي فاعلية اتخاذ القرار الإداري , في الوقت الذي تناولت فيه دراسة (يعقوب، 2018) مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات اليمنية ,حيث تناولت الابداع الإداري من خلال مجموع من الابعاد هي (الطلاقة , المرونة , الاصاله ,الحساسية للمشكلات) وأيضا تناولت دراسة (الشبول، 2018) الي قياس مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن، من خلال قياس سمة تحمل المسؤولية، وسمة التعاون، وسمة الاتصال والتواصل مع الآخرين, في الوقت الذي تناولت فيه الدراسة الابداع الادراي بدون ابعاد , وكذلك تناولت دراسة (كرامش،2018) دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر، من خلال قياس وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين أسلوب العصف الذهني باعتباره متغير مستقل والإبداع الإداري للإطارات باعتباره متغير تابع بدون أي ابعاد لكل من العصف الذهني والابداع الإداري. كما تناولت دراسة (الهليل، 2017) العلاقة بين تفويض الصلاحيات والإبداع الإداري من وجهة نظر منسوبات جامعة حائل حيث تناولت الابعاد الإداري بدون ابعاد. مما سبق يتضح ان بعض الدراسات تناولت الابعاد الإداري بابعاد فرعية وبعضها تناولته بدون ابعاد، حيث لم تتفق تلك الدراسة على ابعاد الابداع الادراي.

في حين شق اخر من الباحثين اكدو ان الابداع الادراي يتاثر وبشكل كبير بما اذا كانت الشركات تتجه نحو التعلم التنظيمي من عدمه كما جاء ذلك في دراسة (النجاشي، 2017) والتي كانت بعنوان التعلم

التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي الخدمة المدنية بالرياض والتي وجدت ان التعلم التنظيمي يؤثر إيجابي على الابداع الإداري. وزكرت ان هناك عزوفاً من جانب الباحثين عن تناول ابعاد جديدة للإبداع الإداري داخل المنظمات. خلاف (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، روح المجازفة) في الوقت الذي تناولت فيها دراسة (Margaret and Sheng 2016; Benner & Tushman,2003) ابعاد للإبداع الإداري تختلف عن تلك الابعاد وهي (الابداع الجزري والابداع المتدرج). ومن خلال الفجوات البحثية التي تم التطرق إليها سوف تقوم هذه الدراسة باختبار الابداع الإداري من خلال بعدين هما بأبعاده (الابداع الجزري والابعاد المتدرج) على اعتبار انها من أحدث ابعاد الابداع الإداري كما حددتها دراسة (Margaret and Sheng, 2016) في الوقت الذي سعت فيه بعض الدراسات إيجاد طريق لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات بسرعة عالية وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية من خلال التركيز على السياق التنظيمي للمؤسسات وذلك بغرض تسهيل عملية اتخاذ القرار من خلال مشاركة المعرفة بين العاملين وكذلك العمل على تشجيع الابتكار وروح المبادرة، وعدم الاعتماد على الأنظمة التي تتصف بالجمود من حيث صعوبة الأخذ بالاقترحات وإحداث التغييرات التي تصطدم بالبيروقراطية، على الرغم من أهمية السياق التنظيمي واثره على الابداع الإداري نجد ان هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت تلك الظاهرة حيث نجد دراسة (أبو اسيا،2013) والتي تناولت السياق التنظيمي واثره على تقاسم المعرفة اكدت ان المؤسسة يمكن ان تحقق الأهداف التي تسعى الي تحقيقها من خلال تبنيها للهيكل التنظيمية المرنة والثقافة التنظيمية التي تنشأ بين العاملين بها، وكذلك (شيرين، 2008) والتي اكدت ان هنالك مجموعه من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال تبني الشركات فلسفة السياق التنظيمي بها حيث درست السياق التنظيمي واثره علي تقاسم العرفة ,وأوضحت نتائجها ان السياق التنظيمي يؤثر إيجابا على تقاسم المعرفة , وأيضا (Zeng et al, 2016) الذي درس العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع

الإداري، أكدت دراسته ان الشركات التي تتبنى مركزية السلطة تواجه بطي في انجاز المعاملات، نتيجة للروتين الإداري والتعقيد ، وان الشركات التي تسعى الي تحقيق الابداع فيها وخاصة الابداع الجزري والمنتج يجب ان تجعل السلطة في ايدي الجميع من خلال عملية التفويض واوصت الدراسة باجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الاداري .

حيث ان السياق التنظيمي اغلبه تمت في المنظمات الكبيرة (large Firms) كالشركات متعددة الجنسيات، الا ان هنالك مؤشرات تدل على ان القضية لم تعد تقتصر على الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة، او المنظمات المحلية الكبيرة، فان قضايا السياق التنظيمي قد تختلف بشكل ملحوظ بالاختلاف نوع الشركات (Chuai and Preece, 2010). حيث يشار الي ان قضايا السياق التنظيمي أصبحت على نحو متزايد أكثر أهمية في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي بدأت بالتحول الي السوق العالمي، ولكن هنالك ندرة (Sacarcity) في البحوث التجريبية (study Empirical) التي أجريت على مثل هذه الشركات (Schafer and Scullion, 2013) من هنا تهدف الدراسة الي سد الفجوة البحثية من خلال الاعتماد على ابعاد السياق التنظيمي (مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام) التي جاءت بها دراسة (Jing et al, 2016) والتي اوصت بدراستها مع الابداع الإداري.

بجانب دراسة أثر السياق التنظيمي على الابداع الاداري للشركات الصناعية البحرينية فإن الدراسة الحالية تختبر أثر التعلم التنظيمي كمتغير وسيط. واستنادا على اقتراح (بارون وكيني، 1986) بإضافة متغيرات أخرى (متغير وسيط) في حالة عدم وجود إتفاق في العلاقة بين متغيرين وهذا يعني ضرورة وجود متغير آخر مفقود في هذه العلاقة يجب دراسته. في حين ان بعض الدراسات لم تضع في الاعتبار ان السياق التنظيمي للمؤسسة يمكن ان يتاثر ببعض المتغيرات الأخرى لان ابعاده (الثقافة التنظيمي ومركزية السلطة والتكامل بين الأقسام) عادة ما تتفاعل وتتأثر ببعض المتغيرات الأخرى (Roy et al, 2016).

لذلك تناولت دراسة (Casas, 2011)، التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بين ثقافة الجودة والقيادة والتحفيز وأكدت ان نتائج التعلم التنظيمي تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وايضا ودراسة (Shahin et al, 2013) ، التي تناولت ثقافة الجودة والتوجه نحو التعلم كمتغيرات وسيطة توصلت الي ان التوجه نحو التعلم يتوسط العلاقة الجزئية بين ثقفة الجودة والأداء , وكذلك تناولت ودراسة (Barbosa, 2014) الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الإبداع في ظل التعلم التنظيمي. وأيضا تناولت (الكساسبة، 2016) تاثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي على الاستدامة والتي توصلت الي ان إدارة المواهب والتعلم التنظيمي يؤثران على استدامة الشركة واكد ان المنظمات تحتاج الي زيادة وتيره التعلم لتكون قادرة على التكيف مع التغيرات الهائلة في بيئة الاعمال المعاصرة. الامر الذي يتطلب مزيد من الانفتاح وتقبل الأفكار والمفاهيم الجديدة، وابتكار سلع وخدمات، وطرق عمل جديدة، وتشجيع العاملين على المبادرة والابداع اثناء ممارسة اعمالهم.

وأیضا تناولت دراسة (بلل وفرج الله، 2017) العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية : الدور الوسيط للتوجه بالتعلم بالشركات الصناعية الفلسطينية، أكدو على ضرورة دراسة التوجه بالتعلم لما له من دور إيجابي على أداء الشركات. ومن هنا تسعى الدراسة ومن خلال واقع الفجوات في الدراسات السابقة الي اختبار التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بين السياق التنظيمي والابداع الإداري.

بجانب دراسة إثر السياق التنظيمي على الابداع الإداري لدي الشركات الصناعية البحرينية في ظل التعلم التنظيمي كمتغير وسيط فان الدراسة تسعى إلى اختبار ممارسات الجودة الصلبة والناعمة كمتغيرات معدلة في العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الاداري. حيث نجد إن العديد من الدراسات اختلفت في تحديد أبعاد الجودة الشاملة , حيث نجد ان بعض الدراسات حددت للجودة خمسة ابعاد

مثل (Ehrenberg, 1992; Bardri and Davis, 1995; Karajewisky and Ritzman,)

(1996)، (عقيلي، 2001)، (جودة، 2004) وأيضاً بعض الدراسات حددت عشرة ابعاد للجودة مثل دراسة (السقاف 2004 ، الحميضي 2007 ، الخلف 2011) في حين شق اخر من الباحثين درسوا الجودة على اعتبار انها ممارسات صلبة وناعمة مثل (Prajogo 2005; Rahman and Bullock 2005; Gadenne and Sharma 2009; Vouzas and Psychogios 2007; Jung et al. 2009; Abdallah 2013; Calvo–Mora et al. 2013; Yunis et al. 2013; Zeng et al. 2015) .

حتى ممارسات الجودة الصلبة والناعمة لم يتفق الباحثين على ابعادها حدد (and Prajogo, 2005) Dermott) بعدين للجودة الناعمة هما (القيادة وإدارة الافراد) وبعدين للجودة الصلبة (تحليل المعلومات، التخطيط الاستراتيجي) بينما (Rahman and Bullock, 2005) يري ان هنالك ثلاثة ابعاد للجودة المرنة هي (مشاركة الرؤية، والتزام القوي العاملة، التركيز على العميل) واربع ابعاد للجودة الصلبة هي (التكنولوجيا القائمة علي استخدام الحاسب الالي، مبادي الشراء في الوقت المناسب، استخدام التكنولوجيا، التمكين المستمر) في الوقت الذي حدد فيه (Zeng et al, 2015) ثلاثة ابعاد للجودة المرنة هي (حل المشكلات ، اقتراحات الموظفين ، تدريب الموظفين) وبعدين للجودة الصلبة هي (إدارة العمليات ، معلومات الجودة) نجد ان معظم الباحثين لم يتفقوا حول ابعاد الجودة الصلبة والناعمة. الا انهم اكدوا ان ممارسات الجودة الناعمة تركز على الممارسات الموجه نحو أشراك العاملين. أي تعزيز الجوانب البشرية داخل النظام، بينما ممارسات الجودة الصلبة تركز على الممارسات التي تركز على التحكم في العمليات والمنتجات من خلال التقنيات والأدوات والأساليب التي تعمل على تحقيق التوافق بين المتطلبات المحددة وتلبيه تلك المتطلبات.

حيث وجدت بعض الدراسات ان ممارسات الجودة الصلبة والناعمة تقوي العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الإداري كما جاء ذلك في دراسة (Hung et al 2018, Mora et al 2014,) (Muhammad etal 2016).

كما اكدت بعض الدراسات ان ممارسات الجودة الصلبة والناعمة لا تقوي العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الإداري (Valmohammadi and Roshanzamir 2015, Ahmad,2012) يتضح مما سبق ان ليس هنالك اي اتفاق علي نتائج ممارسات الجودة الصلبة والناعمة والسياق التنظيمي. حيث ذكر (Zeng et al, 2016) ان المنظمات تواجه سياق داخلي يتمثل في (ثقافة المؤسسة) و سياق الخارجي يتمثل في (بيئة الأعمال) واكد علي ضرورة اختبار ممارسات الجودة الصلبة والناعمة كمتغيرات تتفاعل مع العوامل السياقية للمنظمة، مثل مركزية السلطة والتكامل بين الاقسام، من اجل توضيح العلاقة الغامضة بين تلك الممارسات والابداع الإداري من اجل مساعدة المنظمات في تحديد النهج المناسب الذي يعزز من أداءها.

لذلك تناولت بعض الدراسات ممارسات الجودة الصلبة والناعمة على أساس انها متغيرات معدلة (Sadikoglu and Zehir, 2010; Vijande and González, 2007; Prajogo and Sohal, 2003). الا ان هنالك تباين في نتائج الدراسات السابقة وقد ارجع السبب في ذلك الي اختلاف ابعاد الجودة الصلبة والناعمة (Martínez–Costa and Martínez–Lorente, 2008)

مما سبق يتضح ان الدراسات السابقة اقتصر على مناطق محددة، مثل إسبانيا (Vijande and González, 2007)، أستراليا (Prajogo and Sohal, 2003; 2004)، وتايوان (Hung, 2010; Hung et al, 2007)، وباكستان (Khan and Naeem, 2017) و(بلل وفرج الله، 2017) فلسطين، مما عرقل عملية تعميم النتائج. عليه يجب توسيع النطاق الإقليمي بإدراج المزيد من البلدان حتى يتم سد الفجوة البحثية من خلال اثاره السؤال الرئيسي التالي (هل السياق التنظيمي

يؤثر على الابداع الاداري في الشركات الصناعية البحرينية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط وممارسات الجودة المرنة كمتغيرات معدلة؟)

2.1 اسئلة الدراسة

على ضوء السؤال الرئيسي للدراسة تبنثق منه عدة أسئلة فرعية تتمثل في الآتي:

- 1) ما هو مستوى السياق التنظيمي في الشركات الصناعية البحرينية؟
- 2) ما هو مستوى الابداع الاداري في الشركات الصناعية البحرينية؟
- 3) هل السياق التنظيمي يؤثر على الابداع الإداري في الشركات الصناعية البحرينية؟
- 4) ما هو إثر السياق التنظيمي على التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية البحرينية؟
- 5) ما هو إثر التعلم التنظيمي على الابداع الإداري في الشركات الصناعية البحرينية؟
- 6) هل التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الإيجابية بين السياق التنظيمي والابداع الاداري؟
- 7) هل ممارسات الجودة الصلبة والناعمة تعدلان العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الاداري؟

3.1 اهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر السياق التنظيمي على الابداع الإداري في ظل ممارسات الجودة الصلبة والناعمة كمتغيرات معدلة والتعلم التنظيمي كمتغير وسيط ؟ ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي، عدد من الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس مستوى السياق التنظيمي في الشركات الصناعية البحرينية؟
2. قياس مستوى الابداع الاداري في الشركات الصناعية البحرينية؟
3. دراسة إثر السياق التنظيمي والابداع الإداري في الشركات الصناعية البحرينية؟
4. اختبار إثر السياق التنظيمي على التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية البحرينية؟
5. بيان إثر التعلم التنظيمي على الابداع الإداري في الشركات الصناعية البحرينية؟

6. اختبار الدور الوسيط التعلم التنظيمي في العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الاداري؟
7. قياس إثر ممارسات الجودة الصلبة والناعمة باعتبارها متغيرات معدلة في العلاقة بين السياق

التنظيمي والابداع الاداري؟

4.1 الأهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية النظرية:

- 1- دراسة أثر العوامل السياقية على الابداع الاداري للشركات الصناعية البحرينية تمكن من اختبار نظرية الموارد في هذه الشركات، لمعرفة أي العوامل أكثر تأثيراً على أبعاد الابداع الاداري للشركات الصناعية البحرينية.
- 2- اختبار أثر العوامل السياقية على التعلم التنظيمي، يوضح إلى أي مدى تؤثر هذه العوامل في عملية اكتساب المعرفة داخل المنظمة.
- 3- بيان أثر التعلم التنظيمي على الابداع الاداري للشركات الصناعية البحرينية، يعطى نظرة دقيقة عن إثر التعلم داخل تلك الشركات وما يمكن ان ينعكس في شكل ميزة تنافسية للشركة.
- 4- دراسة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين العوامل السياقية على الابداع الاداري يختبر نظرية الموارد في بيئة اقتصاديات تنافسية.
- 5- اختبار الدور المعدل للممارسات الجودة المصلبة والناعمة في العلاقة بين العوامل السياقية والابداع الاداري، يوضح كيف يمكن للمتغيرات الطرفية (الموقفية) أن تحقق ميزة التنافسية.
- 6- محاولة توسعة نظرية الموارد من خلال ادخال متغير ظرفي (ممارسات الجودة الصلبة والمرنة كمتغيرات معدلة) بغرض معالجة القصور ومواجهة الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية.

7- محاولة ربط أكثر من نظرية في نفس الوقت مثل نظرية (STS) Socio-technical systems (STS) theory ونظرية الموارد (RBV) ونظرية التبادل الاجتماعي (SE).

للاستفادة من نتائج مساهمة تلك النظريات.

2.4.1 الأهمية التطبيقية

- تقديم مساعدات لمدراء الشركات البحرينية في تطبيق تلك الممارسات التي تنتج عن ربط كل من السياق التنظيم بالابداع الاداري والتعلم التنظيمي وممارسات الجودة الصلبة والناعمة تلك النتائج تعتبر بمثابة مرشد للمدراء في الاستفادة عند الممارسة التطبيقية لنتائج السياق التنظيمي وتطبيقها عمليا في عملية اتخاذ القرار.

- التركيز على مخرجات التعلم التنظيمي لمساعدة المدراء في تطبيق الابداع داخل الشركات البحرينية سواء كان بصورة جذرية او متدرجة.

- مساعده مدراء الشركات الصناعية البحرينية في تطبيق فلسفة الجودة الشاملة من خلال التعرف على الابعاد ذات التأثير القوي التي يجب الاعتماد عليها من اجل تحقيق الابداع في تلك المؤسسات عبر النتائج الحقيقية التي أسفر عنها التحليل وكانت بمثابة الثمرة من عملية الدراسة الميدانية.

- **دراسة** الدور المفسر لتعلم التنظيمي في العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الاداري ليساعد الشركات البحرينية لمعرفة الآلية التي بواسطتها تأثر هذه التوجهات على حصول المنشأة على الميزة التنافسية.

- بيان الأثر المعدل للممارسات الجودة المرنة في العلاقة بين السياق التنظيمي لتوضيح إلى أي مدى إذا قامت المنشأة بمؤامة قراراتها الاستراتيجية مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية يمكن أن يؤدي إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات الجودة الصلبة والناعمة وحصول المنشأة على الميزة التنافسية.

5.1 المصطلحات الإجرائية للدراسة:

1.5.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة: هي عبارة عن فلسفته تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ

التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن (جودة،2004).

2.5.1 ممارسات الجودة الناعمة: يقصد بها الممارسات الموجه نحو إشراك العاملين والتزام الإدارة

العليا والتزام الموظفين والتدريب والتعلم والتعاون الداخلي والعمل الجماعي. أي تعزيز الجوانب البشرية

داخل النظام (Zhao et al, 2015)

3.5.1 ممارسات الجودة الصلبة: بانها الممارسات التي تركز على التحكم في العمليات والمنتجات

من خلال التقنيات والأدوات والأساليب التي تعمل على تحقيق التوافق بين المتطلبات المحددة وتلبية

تلك المتطلبات. (Zhao et al. (2015)

4.5.1 الابداع: قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد

وأصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه (Khan 2016).

1.5.1 الابداع الإداري: هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق, تمس

شتى مجالات الحياة, وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل, فضلاً عن أنالإبداع ناتج تفاعل

متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية, يقودها أشخاص متميزون (محمود،

2014).

6.5.1 الابداع الجذري هو عملية اكتساب معارف جديدة وتطوير منتجات جديدة لعملاء جدد أو

أسواق ناشئة. (Khan et al, 2016).

7.5.1 الابداع المتدرج هو عبارة عن تعزيز المعرفة الحالية للشركة وتحسين المنتجات القائمة لديها

(Khan et al, 2016).

8.5.1 مركزية السلطة تشير إلى مركزية موقع سلطة اتخاذ القرار (Zeng, 2015)

9.5.1 التكامل بين الوظائف إلى المدى الذي تعمل فيه مختلف الإدارات داخل المؤسسة بشكل متشابك (Zeng, 2015).

10.5.1 التعلم التنظيمي: يقصد به عملية اكتساب المعارف والسلوكيات والمهارات والقيم الجديدة على مستوى الفرد وفرق العمل وتعزيز القدرات في الاستجابة للظروف والتكيف مع المستجدات والمواقف الجديدة. (Zeng et al, 2015).

6.1 هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمس فصول, الفصل الأول يتناول الإطار العام للبحث ويتناول الخطة والدراسات السابقة , أما الفصل الثاني أدبيات الدراسة ويتناول خمسة مباحث هما المبحث التعلم التنظيمي والمبحث الثاني السياق التنظيمي والمبحث الثالث الابداع والمبحث الرابع ممارسات الجودة والمبحث الخامس العلاقة بين المتغيرات, أما الفصل الثالث يتناول المنهجي والإجراءات, وفيها يتم تناول نظرية الدراسة وكذلك تطوير الفرضيات ومن ثم مجتم الدراسة وكيفية اختيار العينة ,أما الفصل الرابع يحتوي علي مبحثين الأول يتناول تحليل البيانات والثاني اختبار الفرضيات, أما الفصل الخامس يتناول مناقشة النتائج والإسهامات العملية والعلمية للدراسة وكذلك التوصيات بالبحوث المستقبلية.

7.1 الخلاصة :

في هذا الفصل تم عرض مقدمة عامة للدراسة وتوضيح المشكلة وصياغة التساؤلات وأهداف الدراسة, كما تم توضيح الأهمية النظرية والعملية للدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة. أما الفصل القادم سوف يتم فيه عرض الإطار النظري وأدبيات الدراسة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2.0 مقدمة:

في هذا الفصل سلطت الدراسة الضوء على أربعة مفاهيم رئيسة هي التعلم التنظيمي وأبعاده وأهميته، كما تناولت مفهوم الأداء الإبداعي وأهميته وأبعاده وطرق قياسه، ومفهوم السياق التنظيمي وأبعاده وأهميته. ومفهوم الجودة الناعمة بجانب العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الاداري. والأثر لممارسات الجودة الصلبة والناعمة وأخيرا العلاقة بين المتغيرات.

المبحث الأول: التعلم التنظيمي:

0.1.2 مقدمة

احتل موضوع التعليم التنظيمي Organizational Learning، اهتماما واسعا من قبل الباحثين على حد سواء فضلاً عن الممارسين في مجال السلوك التنظيمي، (Maleen, 2007) (Huysman, حيث ظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة وخاصة باللغة الإنجليزية وذلك بهدف تحديد معالمه الأساسية، لكن على الرغم من تنامي الكتابات والبحوث في هذا الموضوع فإنه لا يزال هنالك عدم إجماع حول مفهوم دقيق له، فقلما نجد من الخبراء والمفكرين من يتفق مع غيره، وذلك لكثرة التعريفات واختلاف النظريات، هذه الصعوبة في تحديد مفهوم التعليم التنظيمي دفعت الكثير من الباحثين والكتاب من أمثال (Senge & Lyles, 1990)، إلى محاولة تطوير مفهوم التعلم التنظيمي، وتحديد مكوناته، وقد انطلقت محاولات الباحثين من مناهج متعددة أملت على تخصصاتهم ونظرتهم الخاصة للموضوع، مما أدى إلى ظهور حالات من الاختلاف والغموض فيه.

1.1.2 مفهوم التعلم التنظيمي:

أصبح منظور التعلم التنظيمي من أهم المداخل العلمية في فهم وتحقيق القدرة على التحدي التنظيمي الداخلي والخارجي، من منطلق أنه عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها. وعلى الرغم من تأصل مفهوم التعلم التنظيمي في مجال علم السياسة وعلم الاجتماع ونظرية التنظيم، لكن من أولي الصعوبات في هذا الموضوع هو الوصول إلى تعريف إجرائي لهذا المفهوم يميزه عن غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى.

2.1.2 مفهوم التعلم وتمييزه عن التدريب والتعليم:

قبل المضي قدما في تقديم تعريف إجرائي للتعلم التنظيمي وجب علينا أن نتوقف عند التعلم كمفهوم مجرد وذلك لتحديد طبيعته، وتمييزه عن جملة من المصطلحات لها علاقة وثيقة به، إلا وهي التدريب (Traning)، التعليم (Education)، التعليم (Learning).

إن مراجعة أدبيات التعلم تشير إلى أن الأفكار المتعلقة بالتعلم انبثقت من كلية علم النفس وجزئياً من الفلسفة، وإن ظاهرة معقدة، وأن علماء الإدارة في مؤلفاتهم عن السلوك التنظيمي قد شاركوا في تعريف التعلم، فمنهم من عرفه على أنه "التغير في الميل للإستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة" (علي السلمي، 1980) كما يعرف جلفورد "Guiford" التعلم بأنه ذلك التغير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات. وعليه فإن التعلم هو عبارة عن "تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة التجربة والخبرة، ومعنى ذلك أن الفرد كلما إكتسب خبرة وتجربة أكثر، كلما أدى ذلك إلى التغيير في سلوكه وتصرفاته ومعارفه.

3.1.2 تعريف التعلم التنظيمي:

إن مفهوم التعلم التنظيمي ليس حديث النشأة بل تمتد جذوره إلى أدبيات نظريات التنظيم والنظم حيث يعتبر سيمون Simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي سنة (1969)

والذي عرفه على أنه ذلك الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها" وهذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين مهمين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات. (هيجان، 1998). بعد ذلك تلتها عدة محاولات لتطوير وتعريف التعليم التنظيمي لعدة مفكرين أبرزهم (Miller, Argyris and schon,1974; Duncan,1974; Senge,1990; Marquerd,1996; Fiol and lules1985; Bateson1982; friesen1980).

حيث كان Argyris and schon من أوائل المهتمين بهذا الحقل في كتابهما (Organizational learning)، إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ كما عرف التعلم التنظيمي بأنه " هو عملية اكتشاف الأخطاء من طرف أفراد المنظمة والعمل على تصحيحها، من خلال تغيير نماذج وعمليات التصرف والعمل لديهم" (Fosler,1996)، من خلال هذا التعريف نجد أن Argyris حدد مفهوم التعلم التنظيمي في عمليتين، الأولى تتمثل في كشف الأخطاء التي يتعرضون لها أفراد المنظمة والتصريح بها، لأن معظم المنظمات اليوم تتجنب ذلك، لكن هذا لا يكفي بل يتعدى إلى ضرورة تصحيحها وهنا تكمن العملية الثانية وهي الأهم لأن ما فائدة معرفة الأخطاء دون تصحيحها كونه سوف يؤدي إلى اكتساب خبرات جديدة تقى الأفراد من تكرار نفس الأخطاء، وعلى ذلك الأساس تعمل المنظمة على تغيير سياستها وأهدافها، وبالتالي تكون المنظمة قد تعلمت من خلال الأخطاء التي قامت بتصحيحها. كما يعرف Argyris أيضاً المنظمة كنظام معرفي معقد، والذي يعكس أداء ممثليه وهناك مجموعة من المعايير والإجراءات التي تحافظ وتميز هذا النظام (الكبسي، 2009).

وفي نفس السياق نجد (Duncan et Weiss, 1979) عرف التعلم التنظيمي " بأنه معرفة العلاقات السببية بين الإجراءات التي اتخذتها المنظمة وردود الفعل على البيئة. أيضاً نجد (1984 Kolb) عرفه بأنه تلك العملية التي يتم فيها خلق معارف جديدة من خلال الإجراءات التنظيمية. من ناحية أخرى نجد (Fiol and lyles, 1985) عرفا التعلم التنظيمي على أنه تلك التعملي المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن، من خلال مجمل هذه التعاريف السابقة نجد أن معظمهم يتصورون أن التعلم التنظيمي هو عبارة " عن عملية تكيف جميع أفراد المنظمة مع الظروف البيئية المختلفة من خلال المعارف المكتسبة.

التعريف الاجرائي لتعلم التنظيمي: يقصد به عملية اكتساب المعارف والسلوكيات والمهارات والقيم الجديدة على مستوى الفرد و فرق العمل وتعزيز القدرات في الاستجابة للظروف والتكيف مع المستجدات والمواقف الجديدة. (Zeng et al, 2015).

4.1.2 خصائص التعلم التنظيمي:

من خلال الطرح السابق لمفهوم التعلم التنظيمي يمكننا استخلاص عدة تتميز بها عملية التعليم التنظيمي، حيث نجد العديد من الباحثين قد حددوا مجموعة من الخصائص يمكن إدراجها كالتالي:

(السالم، 2007)

1. عبارة عن عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم.
2. يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة، وعنصراً أساسياً في عملية التعلم.
3. التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرات والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة.

4. تتضمن عملية التعلم التنظيمي عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيتها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة تنظيمية مشجعة.
5. لا يمكن تحقيق النتائج المرجوة من التعلم التنظيمي من دون دعم قيادة المنظمة، والتي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.
6. ينصب التعلم التنظيمي على الذاكرة التنظيمية التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذاكرة ويزيف Dodgson عدداً من خصائص التعلم التنظيمي من أهمها مايلي: (إرشودي، 2007)

1. إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.
 2. قد يحث التعلم التنظيمي بشكل تلقائي، ولكن لتعظيم الفائدة المرجوة ولإستمرارية التعلم لابد أن تتبنى المنظمات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.
 3. التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل يتعدى ذلك إلى تطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.
- 5.1.2 أهمية التعلم التنظيمي:**

تواجه معظم المنظمات من جميع الأنواع وفي جميع القطاعات العديد من التحديات الناجمة عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تتعرض لها المجتمعات موطن هذه المنظمات، إضافة إلى التغيرات الحاصلة في مطالب المستفيدين من المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات مما يفرض عليها ضرورة تحسين وسائلها في جمع وتوظيف المعلومات توظيفاً سليماً، بما يمكنها حل مشكلاتها الناجمة عن هذه التغيرات بطريقة إبداعية، وبالتالي تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، الأمر الذي دفع بمنظمات اليوم إلى ضرورة تبنى أنماط في التسيير وهياكل حديثة تتسم

بالمرونة كما عليها أن تبحث عن تحقيق توازن دائم مع محيطها الخارجي من خلال تنمية مقدرتها على التعلم وخلق القيمة لمختلف الأطراف الفاعلة في المنظمة وبالتالي نجد هناك العديد من المبررات التي تدعو المنظمات اليوم إلى تبني التعلم التنظيمي من هذا المنطلق سيتم التطرق إلى أهم الأسباب والدواعي التي أدت إلى تبني مفهوم التعلم التنظيمي، وذلك من خلال أهميته البارزة على المنظمات اليوم.

8.1.2 معوقات التعلم التنظيمي:

رغم الأهمية البالغة للتعلم التنظيمي بالنسبة للمنظمات المعاصرة، إلا أن هذه الأخيرة تواجه عدة مشاكل تقف أمام توظيف استراتيجية التعلم التنظيمي، لهذا تطرقنا إلى أهم معوقات التعلم التنظيمي من جهة وأهم سبل مواجهتها من جهة أخرى.

إن الافتقار إلى القيادات الواعية بأهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة والرغبة في المشاركة الفاعلة في تطبيق فكرة المنظمة المتعلمة، من خلال تذليل الصعوبات التي تضعها بعض المستويات الإدارية للحيلولة دون ذلك شرط أساسي لتحقيق التعلم التنظيمي، حيث يشير سنج (هيجان، 1998)، إلى أن القادة هم الذين يلتزمون فعلياً بعملية التغيير في أنفسهم ومنظماتهم كما أكدت المؤتمرات السنوية الماضية في كل من أمريكا وكندا على أن عملية القيادة بالدرجة الأولى هي عبارة عن مهارة تسعى المنظمة إلى غرسها في جميع أفراد المنظمة، وبالتالي التركيز على مفهوم القيادة التحويلية والذي يتلاءم مع الاتجاهات نحو بناء المنظمة المتعلقة، فغياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي يعد من أبرز المعوقات التي تعوق فاعلية التعلم التنظيمي وانتشاره، حيث تحجم هذه الأخيرة في الغالب عن تبني مفهوم جديد لتحسين أوضاع المنظمات التي تعمل فيها، وتفضل البقاء على الوضع الراهن وذلك اعتقاداً منها بأن أي تغيير قد يجلب لهم ولمنظماتهم الكثير من المتاعب والتحديات. (الرشودي، 2007)

9.1.2 مستلزمات التعلم التنظيمي:

من واقع فهمنا لكيفية حدوث التعلم التنظيمي باعتباره في الأساس تعلم فردي يتم تداوله وانتشاره داخل المنظمة، يمكن تصور أهم شروط ومستلزمات التعلم التنظيمي بالإضافة إلى سبل مواجهة المعوقات التي تقف دون حدوثه فلبينة المحلية والخارجية دور مهم في تشجيع التعلم التنظيمي أو إعاقته، ولحد من آثار هذه العوامل البيئية إن كانت معوقة، وضع البرامج والخطط الإعلامية التي تشخص آثارها السلبية وتعرف بخاطرها وتحت الأفراد والجماعات والقوى الضاغطة والمنظمات الحكومية، لأنها تسهم في توعية الأفراد بوجوب اعتبار التعلم قيمة مجتمعية وحضارية أرادها الله سبحانه وتعالى لهذه الأمة حيث جعل كلمة "اقرأ باسم ربك" هل أول كلمة تنزل من السماء على نبي البشرية وخاتم الرسل والأنبياء محمد بن عبد الله (ص). فالتعلم هنا إحدى القيم الرئيسية في الحياة، المتغيرة طالما أن الله قد مكن الإنسان بقدرات عقلية وأوكل إليه مهمة البحث والتحليل والتعليل لما حوله من ظواهر وموجودات. (هيجان، 2007)

وعلى صعيد المنظمات بدأت حلقات التفكير وحلقات الجودة الشاملة وفرق البحث العلمي ولجان التطوير، تحفز العاملين وستقطبهم في عمليات التعلم وتبادل الخبرات من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات الدورية وحلقات النقاش وإصدار النشرات واستخدام الانترنت للاتصال بشبكات ومراكز المعلومات وتوفير السبل والفرص لجميع العاملين للتواصل وتنمية القدرات المعرفية وتوظيفها لصالح منظماتهم. ولحد من آثار أية معوقات تواجه التعلم التنظيمي ولكي تستطيع المنظمات البقاء وتحقيق التميز من خلال التعلم التنظيمي، يوصى سينج وآخرون منظمات العصر بمايلي:

❖ إجراء مسح حول التوقعات والاحتمالات التي ستشهدها البيئة الداخلية والخارجية وفي ضوءها يتم تشخيص أية مستجدات أو تحولات يستلزمها المستقبل القريب والبعيد وما يترتب عليها من عواقب.

❖ تشجيع وتحفيز العاملين على التساؤل والتحدي وعلى التشكيك بالفرضيات والمعايير والأنماط والأساليب السائدة، للتحقق من مدى فاعليتها وملاءمتها لما هو حدوثه وحثهم على عدم التستر على المشكلات والعقبات مهما كانت صغيرة.

❖ الخروج من عمليات التعلم التقليدي والبسيط والأحادي النظرة إلى عمليات التعلم الثنائي النظرة والمتجدد في الطرح، والتحرر من أية معطيات أو ممارسات مسبقة تعيق التحديث والحدثة أو تشدهم للعادات السابقة.

❖ التطلع إلى الاتجاهات والخطط الاستراتيجية التي تخرج المنظمات من دائرة السلوكيات الدفاعية والترقية التي اعتادت عليها المنظمات التقليدية، والانتقاع على الفكر الوقائي ولاستباقي الذي يسهم في صياغة المستقبل وتجديد معالمه، بدلاً من الاستسلام للحوادث والأزمات والحد من آثارها ومخاطرها.

ولا شك أن تمكين الموظفين هو أحد الأبعاد الرئيسية في بناء المنظمات المتعلمة، ويساعد العاملين على التصرف بفاعلية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات والسلطة الكافية وتوفير المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرة التي تمكنهم من التصرف بسرعة واتخاذ القرارات الملائمة، كما أن تفويض الصلاحيات للموظفين يعد أحد أساليب تدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما ينعكس بدوره على قدرات المنظمة ككل. (إبراهيم، 2004).

لكن على الرغم من جميع هذه الآليات المقترحة للحد من أثر المعوقات التي تواجه عمليات التعلم التنظيمي، فهناك من يرى أن التقدم في هذا الاتجاه سيظل بطيئاً وأن العقبات أمام بناء منظمات متعلمة لن يسهل حلها أو يتم تجاوزها إن لم يكن ذلك مستحيلاً في العديد من الظروف والبيئات، خاصة وأننا لا نزال نفتقر إلى المقاييس والمؤشرات الدقيقة التي يمكن توظيفها لتقييم الجهود والخطوات

الموجهة لبناء مثل هذه المنظمات، ومعرفة مدى التقدم الذي يحصل على صعيد الواقع عبر سلسلة زمنية محددة (الكبيسي، 1998).

ويمكن القول باحتضار أن التعلم التنظيمي قابل للتطبيق في المنظمات في وقتنا الحالي وأنه مطبق في بعضها دون الوعي بذلك، وأن المنظمات التي تعمل باستمرار على تعزيز وتفعيل عملية التعلم التنظيمي سوف تطور ذاتها وتتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة وذلك من خلال الاستفادة من خبراتها وتجاربها والقدرة على تغيير استراتيجياتها بما يحقق أهدافها ويضمن بقائها في هذا العالم السريع التغير.

9.1.2 عملية التعلم التنظيمي

تعتبر عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة، انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والفرق بتعلم المنظمة ككل، كما تعتمد فعالية المنظمة المتعلمة على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وتوجيهها لخدمة أفراد المنظمة.

وتشير أدبيات التعلم التنظيمي إلى أنه لا يوجد نمط أو نموذج أو استراتيجية محددة وثابتة، يمكن أن تتبناها جميع المنظمات في كل الظروف من أجل تفعيل عملية التعلم التنظيمي لتصبح منظمة متعلمة، حيث تطرقنا إلى مختلف المستويات، الأنماط والنماذج التي تطرق لها الباحثون في هذا المجال.

10.1.2 مستويات التعلم التنظيمي

يشير مختلف الباحثين المهتمين بنظريات التعلم التنظيمي (Kim,1993) على أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل، وأنه توجد علاقة وثيقة بين مختلف

مستويات التعلم التنظيمي، وأن نتائج التعلم الفردي تمثل نقطة انطلاق للتعلم التنظيمي وأن المنظمة تتعلم من خلال أعضائها الذي يشكلون التعلم الجماعي الذي يجد مصدره من الفرد (هيجان، 1998).

1.10.1.2 التعلم الفردي:

معظم الأفراد مروا بتجارب مختلفة "التعلم" من خلال المؤسسات التعليمية في المجتمع، هذه العملية التعليمية تبدأ من خلال المعلم أو الأستاذ الذي يزود المتلقي بعدد متنوع من المعارف والمهارات في الموضوع الذي يقوم بتلقيه لهؤلاء المتعلمين، هذا التعلم من الممكن أن يتحول هذا التعلم إلى سلوك أو تصرفات أثناء تفاعل الفرد مع مجتمعه أو بيئته التنظيمية. وعليه فإن عملية التعلم الفردي بهذه الصورة المبسطة تفسر أن الفرد يتعلم من خلال الخبرة والتجربة الذي يقوم بتوظيفها في حل المشكلات التي تواجهه، ومن ثم تصحيح الأخطاء الناجمة عن ممارستها (هيجان، 1998م).

من خلال ما سبق يمكن تعريف التعلم الفردي على أنه "ذلك التغير الدائم نسبياً في سلوك الفرد يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين (السالم، 2002). وهو أيضاً عبارة عن "طريق للوصول لهدف معين (حل المشكلات، أو الإجابة عن التساؤلات) مرتبط بما لدي الفرد من معرفة، للإجابة على مختلف التساؤلات. وبالتالي فإن تعلم الفرد من خلال الممارسات والتجارب التي يمر بها في عمله وتفاعله مع الآخرين يؤدي إلى اكتسابه معارف جديدة، كما قد يتعلم من خلال برامج تطوير الموارد البشرية والوسائل الأخرى مثل دراسة ومعرفة الذات ومن خلال التوجيهات التي تعطى للأفراد، ولكي يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك القدرة والرغبة على التعلم.

وبناءً على كل ذلك فإن إستراتيجيات التعلم الفردي تهتم بالتعرف على إحتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تعمل على تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة في مواقع العمل. وبذلك فإن هذه

الاستراتيجيات المرغوبة في العمل، والتي تتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والقدرة على التطبيق في موقع التكوين والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل، والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جهة القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين، والتعامل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم الفردي بمعنى يتم تغيير سلوك الفرد إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة وفي ذات الوقت يوفر له فرصاً أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

2.10.1.2 التعلم الجماعي:

تزايدت عدد الدراسات الإدارية التي تناولت موضوع التعلم الجماعي أو ما يسميه البعض فرق التعلم، حيث أصبح في غاية الأهمية كونه يعتبر الوسيلة المهمة في ترسيخ الأفكار والأنشطة الواردة في موضوع التعلم التنظيمي، فهو يضم عدداً من المواضيع الرئيسية مثل الأهداف والمسؤوليات المشتركة والمحادثة، المشاركة في صنع القرار وحل المشاكل والاستقلالية، تنمية البنى الفكرية والمعرفية، وجمع الأفكار الإبداعية، وعلى هذا الأساس يعتبر العمل الجماعي ضمن الفريق مصدراً مهماً من مصادر التعلم للأفراد.

ويعتبر بيتر سينج" أن الجماعة هي وحدة أو مفتاح التعلم في المنظمة، حيث عرف مجموعات التعلم على أنها" عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق(جاد الرب، 2004) وهي أيضاً عبارة عن" مجموعة من الأفراد يعملون بشكل جماعي لإنجاز هدف مشترك"(Smith,2005) كما تعرف على أنها" أحد أساليب التعلم التي تتم من خلال التفاعل المتبادل أثناء تشكيل جماعات عمل" وبالتالي فإن التعلم الجماعي هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية

وتشاركية، بحيث يتطلب عدد من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة.

ولعل من أبرز خصائص التعلم الجماعي هي قدرة أعضاء الجماعة على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصریح، ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء وعند التدقيق في سلوك أعضاء الجماعة نجد أناساً صادقين يحترم بعضهم البعض بصدق حتى وإن اختلفوا على مواضيع معينة وهم يشتركون في نماذجهم العقلية، كما أنهم يتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة. لذلك يمكن القول بأن أسلوب التعلم الجماعي يختلف تماماً عن الأسلوب التقليدي في التعلم الذي يؤكد على ضرورة توصيل المعرفة إلى الآخرين وتسليمها على شكل دراسات ونظريات ونتائج وبحوث، وبعد تسليمها يستطيع المتعلم استخدامها لأغراضه الخاصة، وكما نرى فإن التعلم التقليدي هو عملية موضوعية وخارجية (السالم والحياي، 2005).

ولقد أقبلت شركات عالمية ضخمة على استخدام فرق العمل كشركة بوينج وشركة ماريوت وشركة موتورولا وشركة جنرال إلكتريك وجنرال موتورز، وطبقت التعلم الجماعي في مجالات عديدة من أجل تطوير قابليات الأفراد في قضايا التأمل والاستبصار وتحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة، بالإضافة إلى تخفيض تكاليف التشغيل وتحديد المزايا التنافسية الاستراتيجية وتفهم عمليات المجموعة والتغيير التنظيمي وترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي وحل المشكلات.

كما أن الاهتمام بالتعلم الجماعي لا ينصب على فرق العمل في مستوى التنفيذ فحسب بل امتد مفهومه ليشمل الفرق التي تتكون في المستويات الإدارية العليا والتي تعمل على صياغة استراتيجية المنظمة وأهدافها، وتوجه المنظمة إلى التعلم واكتساب المعرفة وغيرها من الأدوار القيادية.

ومن وجهة نظر ديناميكية نجد أن الجماعة تتمتع بأهمية كبيرة نظراً للتأثير المتبادل، الذي يظهر في علاقتها مع المنظمة، والذي يمكن توضيحه في النقطتين التاليتين (بكار، 2002).

1. تأثير الجماعة على المنظمة: فهي تعمل على تشكيل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل الفردي، حيث يحمل الأفراد في داخلهم مجموعة من القيم والأهداف والمصالح والقدرات الشخصية والتي تمثل هوية ذلك الفرد المستقلة، ومن خلال عمليات التفاعل الجماعي بين الأفراد في الفريق والعلاقات التي تربط بينهم يتكون للجماعة هوية أخرى مستقلة، ومن هنا تتشكل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل المشترك والعلاقات التي تربط بين الجماعات في مختلف المستويات التنظيمية، وتعتمد صحة هذه الهوية على النوع الثاني من التأثير المعاكس.

2. تأثير المنظمة على الجماعة: حيث تتأثر الجماعة بالنظام الكلي الذي يضم ثقافة المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى تأثرها بأنماط القيادة وخصائصها والبنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية التي توفرها.

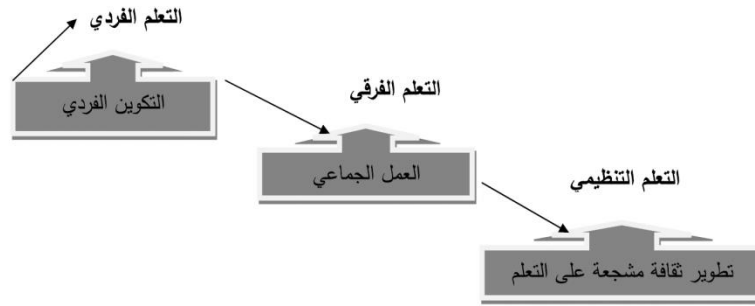
3.10.1.2 التعلم على مستوى المنظمة

على الرغم من عدم وجود نظرية متكاملة للتعلم على مستوى المنظمة لكن هناك بعض المحاولات الجادة في هذا المجال بالرغم من إعتماها بشكل واضح على الفردي، حيث يؤكد الباحثون بأن مجموع التعلم على مستوى المنظمة يكون أكبر من مجموع التعلم الفردي. ولكي تحقق المنظمة التميز يجب عليها أن تستفيد من طاقات التعلم لدي جميع أفرادها وبالتالي زيادة معدل التعلم فيها عن معدل تغير البيئة التي تعمل فيها، والتساؤل الأساسي الذي يطرح كيف يتم انتقال تعلم الأفراد إلى المنظمة؟. (جاد الرب، 2006)

وعليه فإن التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، ويعتمد نجاح المنظمة دائماً على مدى قدرتها على اكتساب المعارف والخبرات

بإستمرار وتبادلها بشكل كبير، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدي جميع أفرادها وتقييمها والإستفادة منها، بما يخدم المصالح التنظيمية عنده يمكن أن تتعلم المنظمة. كما أنه عبارة عن محاولة لتوظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة والعمل في نفس الوقت على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. والشكل الموالي يوضح تكامل مستويات التعلم التنظيمي. (بكار، 2002)

الشكل (1.1): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر : جاد الرب، سيد محمد (2006) إدارة الموارد الفكرية والمعرفية، الاعمال المطبعية القاهرة.

حيث يظهر الشكل السابق الترابط بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتنظيمي، حيث يعتبر العديد من الكتاب أن المنظمات تتعلم من خلال أفرادها الذي يشكلون التعلم الجماعي والذي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقى بها إلى منظمة متعلمة.

ويمكن التمييز بين التعلم والتنظيمي من خلال الخصائص والرؤية الفردية والتكفير الذاتي ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته، ويتعلم الفرد من برامج التعليم الرسمي، والمبرمج والتدريب وبرامج التعلم عن بعد، والقراءة الذاتية، أما التعلم التنظيمي فيتصف بالتفكير الجماعي والرؤية الجماعية المشتركة ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم، ويتم تعلم المنظمة من

خلال التجارب والخبرات السابقة للمنظمة ذاتها والتي تم توثيقها وتخزينها في ذاكرتها، ومن خلال العمل والتفاعل الجماعي وحل المشكلات. (سعود، 2007).

وعلى الرغم من أن التعلم الفردي يعد مطلباً ضرورياً للوصول إلى التعلم التنظيمي، إلا أنه لا يعد ضماناً لحدوثه بل يظهر أحياناً أن أنشطة التعلم الفردي قد تعرقل نظام التعلم التنظيمي، لذا لا يمكن اعتبار المنظمة مجرد مجموعة من الأفراد وأن التعلم التنظيمي مجرد مجموع محصلة ما تعلمه الأفراد في المنظمة، بل إن المنظمة تمثل وحدات وعمليات اجتماعية متفاعلة. (الرشودي، 2007).

ويتفق علماء التنظيم بأن التعلم التنظيمي في جوهره تفكير جمعي يسعى إلى تكوين إطار مرجعي مشترك والتأكيد أو التركيز لا ينصب على دوافع وحاجات الأفراد وقيمهم ولكن على التجارب العالمية التي تفوق قدرات الفرد، وأن التعلم التنظيمي خاص بكل منظمة ويعود ذلك إلى اختلاف خصائص المنظمات وثقافتها وحجمها وعمرها والفروق الفردية بين أعضائها. والشكل الموالي يوضح أوجه الاختلافات بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي خاص بكل منظمة ويعود ذلك إلى اختلاف خصائص المنظمات وثقافتها وحجمها وعمرها والفروق الفردية بين أعضائها، والشكل الموالي يوضح أوجه الاختلافات بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.

الشكل (2.1): التميز بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي



المصدر جاد الرب , سيد محمد (2006) إدارة الموارد الفكرية والمعرفية , الاعمال المطبعية القاهرة.

11.1.2 أنماط التعلم التنظيمي:

إن من الأمور الحيوية للمنظمات في عصر كثير الاضطراب والتغيير هو أن تتعلم كيف تتعلم، لهذا أوجد عدد من المفكرين كتابات متنوعة عن التعلم التنظيمي وكيف يمكن تطويره في سياق تنظيمي، ومن بين هذه الكتابات تصنيف أنماط للتعلم التنظيمي لأن ذلك لا يساعد فقط في تحديد وتوضيح التعلم التنظيمي، وإنما سيلقى الضوء على كيفية التعامل مع التعلم في المنظمات المتعلمة، أي أن له بعد وظيفي يخدم في عملية فهم التعلم التنظيمي وإدارته في المنظمة، وباستقصاء أدبيات التعلم التنظيمي نجد أنماط مختلفة للتعلم التنظيمي يمكن للمنظمات تطبيقها للتحويل إلى منظمات متعلقة، حيث يتفق أغلب الباحثين على تحديد أربع أنماط للتعلم التنظيمي هي كالآتي:

1.11.1.2 التعلم التكيفي:

وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة (نجم عبود، 2007). أي أن المنظمة تتكيف مع تغيرات البيئة وذلك من أجل سد الفجوة بين الأهداف والنتائج وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث يرى Marquardt أن التعلم التكيفي يحدث عندما يتعلم الفرد أو الجماعة أو المنظمة من التجارب السابقة أو عندما تقوم المنظمة بتعديل الإجراءات (السلوك) الممارس سابقاً وتحليل النتائج المترتبة عليه وقياس الفجوة الحاصلة بينها وبين الهدف المرغوب الوصول إليه (الرشودي ، 2014) أي أن هذا النوع من التعلم يدور حول التقليد والاستتساخ أي التعلم مما لدي الغير أو من أفضل ممارساتهم أو منتجاتهم أو خدماتهم. ويتضمن هذا النمط من

التعلم التنظيمي الأنواع التالية حيث يعتبر Arguris and schon من أوائل المفكرين الذين أشاروا إلى هذا النوع من التصنيف (الحكيم وآخرون، 2009) .

2.11.1.2 التعلم أحادي الحلقة:

في هذا النوع من التعلم يعمل أفراد المنظمة على تحسين الإجراءات (السلوك) دون التغيير في القواعد والقيم الحاكمة لسلوكهم،(Britton, 2000) حيث يتم بموجبه تعلم الأفراد من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب من نتائج ومخرجات، فهذه المخرجات تكون بمثابة التغذية الراجعة للأفراد فهم إما رضوا بما ترتب عن قراراتهم ونتائج ومخرجات، فهذه المخرجات تكون بمثابة التغذية الراجعة للأفراد فهم أما رضوا بما ترتب عن قراراتهم فيحرصون على إعادتها وتكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون مراجعتها، وإما أنهم لا يكونون راضين عنها فيتوقفون عن العمل بها، فالنتائج المتحققة هي التي تزودنا بالمعرفة وهذه المعرفة هي التي تضبط سلوكياتنا. (الكبيسي، 2005)، وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم يعمل على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، كما يهدف إلى المحافظة على الوضع الراهن للمنظمة وضبطها مع تغيرات المحيط الداخلي والخارجي.

ومن أهم الأمثلة الواقعية لهذا النوع من التعلم نذكر منها: اكتشاف مفتشي مراقبة الجودة عيباً في المنتج فينقلون المعلومة إلى مهندسي الإنتاج الذين يقومون بتغيير مواصفات المنتج للتخلص من العيب، ملاحظة مديري التسويق أن المبيعات الشهرية قد انخفضت فيحققون في هذا الانخفاض من خلال البحث عن تفسير يمكن استخدامه لتصميم إستراتيجيات تسويقية جديدة تساهم في رفع المبيعات، أيضاً إعداد الموازنات السنوية التي تتضمن تقديرات تخمينية عما يتوقع صرفه خلال السنة القادمة فإذا كانت النتائج قريبة مما هو متوقع فإن الموازنة تحافظ على أرقامها، وإن كانت غير واقعية فيتم تغييرها

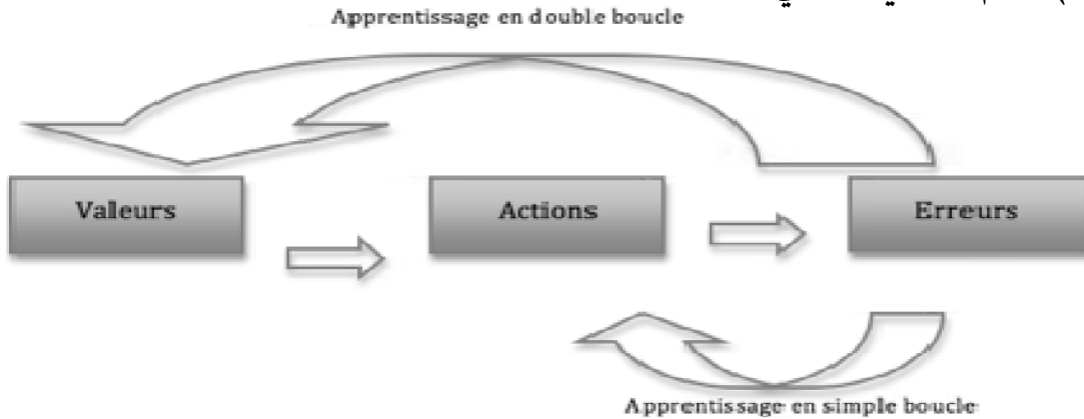
على أساس التجارب السابقة (جارت مورجان، 2005)، في هذه الأمثلة يقوم أفراد المنظمة باكتشاف الأخطاء وتصحيحها حيث أن هذه التجارب تنتج خلال عملية التعلم تقوم بالمحافظة على قدر معين من الثبات للمنظمة، والذي حتماً سينعكس سلباً على المنظمة كونها ستعمل فقط على التحسين دون العمل على استشراف المستقبل لمعرفة المستجدات التي غالباً ما تكون مغايرة تماماً لما تعيشه من ظروف ومستجدات.

3.11.1.2 التعلم ثنائي الحلقة:

يعد هذا النوع من التعلم أكثر شمولاً من التعلم الأحادي الحلقة حيث أن المنظمة لا تقف عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها فقط بل يتعدى ذلك إلى البحث عن أسباب هذه المشكلات والقرارات البديلة التي تحول دون وقوعها من خلال إعادة التفكير في السياسات والأساليب التي سببت حدوث هذا النوع من المشكلات سعياً إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء. بمعنى أن عملية التكيف مع الظروف المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك أو الأعمال إلى تغييرات في القيم والأعراف والأهداف التي تشكل ثقافة المنظمة، وهذا النوع من التعلم يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة وتعديلات جوهرية في المنظمة في إطار توفير القدرات والمهارات والمركز المستقبلي والاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى لتحقيقه في مجال عملها.

والشكل (3) يوضح التعلم الأحادي والثنائي الحلقة (الرشودي، 2006)

الشكل (3.1) التعلم الأحادي والثنائي الحلقة



المصدر جارث مورجان , ترجمة محمد منير الاصبحي (2007) , معهد الإدارة العامة (مركز البحوث) المملكة العربية السعودية.

والجدول التالي يقف عند أهم الأختلافات بين نمط التعلم بحلقة بسيطة وبين نمط التعلم بحلقتين

الجدول (1.2) خصائص التعلم أحادي وثنائي الحلقة

أنماط التعلم التنظيمي	حلقة مفردة	حلقة ثنائية
الخصائص	- يتولد من التكرار	- يتولد نتيجة استعمال المعرفة
	- يقوم على الروتين	- لا يقوم على الروتين
	- محيط متحكم فيه	- محيط غير أكيد
	- نجده في كافة المستويات التنظيمية	- يتولد في المستويات العليا في الهرمية التنظيمية
	- يسمح بتكليف المهام، القواعد والهياكل	- يتعلق بتطوير هياكل وقواعد مختلفة.

اعداد الباحث 2018

4.11.1.2 التعلم ثلاثي الحلقة:

يحدث التعلم ثلاثي الحلقة عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها حدوث التعلم الأحادي والثنائي الحلقة، حيث يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة أو ما يسمى (Unlearning)، وذلك من خلال إعادة تقييم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم، وأحد أهم الأساليب والطرائق التي تفيد المنظمة في التعلم هو تقييم الأداء، فمثلاً عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك بأنها بحاجة إلى التعلم لإيجاد أساليب وعمليات جديدة وذلك لسد هذه الفجوة(الأمين،2009). وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم يهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى

حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم (نجم، 2010).

من خلال ما سبق يمكن توضيح أهم الفروق الجوهرية الجوهرية الموجودة بين التعلم أحادي الحلقة والثنائي والثلاثي والتي تتمثل في الآتي: (الرشودي، 2007).

❖ يحدث التعلم الأحادي الحلقة عندما يتم تصحيح الأخطاء، وذلك من خلال تغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف.

❖ أما التعلم الثنائي الحلقة فيحدث عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل لمعايير وسياسات وأهداف المنظمة، أي أن عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك إلى تغيير في القيم والأهداف التي تشكل ثقافة المجتمع.

❖ ويحدث التعلم الثلاثي الدورة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد أطر جديدة للفهم.

وإجمالاً يمكن أن نقول إن التعلم الثنائي والثلاثي يهتمان بلماذا وكيف نستطيع تغيير المنظمة إلى نطاق أوسع من الخطط والإستراتيجيات، في حين يهتم التعلم الأحادي بقبول التغيير من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة.

5.11.1.2 التعلم التنبؤي:

يشير التعلم التنبؤي إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، كما يقدر به التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها، حيث ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها، لذلك يطلق عليه التعلم الإبداعي.

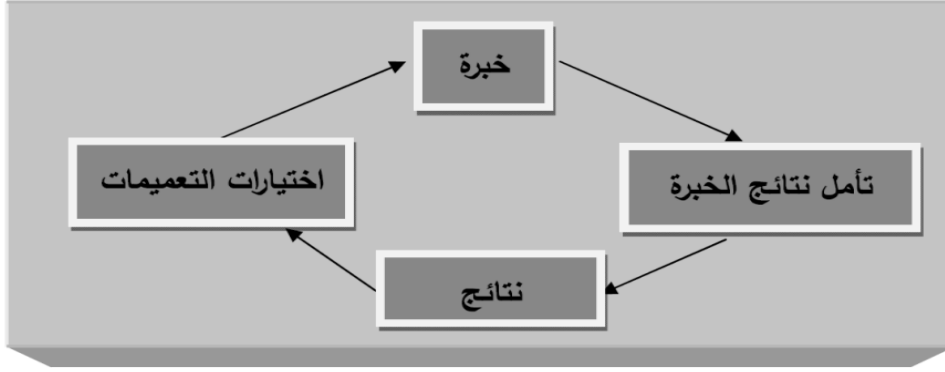
وللتمييز بين التعلم التكيفي والتنبؤي نجد أن التعلم الأول يميل إلى كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة، بينما يتوجه التعلم التنبؤي إلى العمل على زيادة قدرات واستعدادات المنظمة للظروف المتوقعة لتكون أكثر إبداعاً في تعلمها. (نجم, 2007)

6.11.1.2 التعلم التفاعلي:

ظهرت فكرة التعلم التفاعلي في الأربعينيات من القرن العشرين وانتشرت بعد ذلك عالمياً، حيث يشير إلى التعلم عن طريق العمل، فمن خلاله يحدث التعلم في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي تنتج من خلال التفاعل مع الآخرين في المواقف الإجتماعية. ويقوم التعلم التفاعلي على فرضية أن الأفراد يتعلمون بصورة أفضل عندما يجتمعون معاً ويناقشون قضايا عامة، وبالتالي هو عبارة عن طريقة لتطوير العاملين بالمنظمة من خلال ما يقومون به من مهام وواجبات التي تعد بمثابة وسيلة للتعلم، ويرى Reveans أنه عبارة عن طريقة للتعلم تتطلب من كل فرد أن يعرض مشكلة من مشكلات العمل الواقعية التي لم يقترح نحوها أي إجراء بعد ويتم مناقشة المشكلة بواسطة الفريق بحيث يقدم كل واحد رؤيته واقتراحاته لحلها بناءً على خبراته وتجاربه السابقة.

وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم يفترض أنه لا يوجد تعلم من دون عمل يجعل الفرد ينمي قدراته ومهاراته من خلال تعامل الأفراد مع بعضهم البعض في حل المشكلات ومن تأملهم لخبرات بعضهم البعض.

الشكل (4.1): التعلم التفاعلي عن طريق العمل



المصدر: نجم عبود نجم (2005)، إدارة المعرفة , المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات _ مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان .

7.11.1.2 التعلم الجماعي:

يتطلب هذا النوع من التعلم عدداً من القدرات مثل حل المشكلات، التجريب بمدخل جديدة والتعلم من خلال الممارسات الجديدة، وتحول المعرفة بكفاءة عبر المنظمة كل هذا يؤدي إلى زيادة إكتشاف واستغلال التعلم.

وبذلك فهو ينطلق من فكرة أن كل فرد عبارة عن صانع للمعرفة من خلال عملية التعلم المستمرة بحيث يعمل على نقلها إلى الآخرين في المنظمة، لذلك فإن فريق العمل ضروري لتحسين صنع القرار الفردي وتحويل المعرفة من فرد إلى آخر، لذلك فإن صانع المعرفة له أهمية خاصة في المنظمة التي تعمل على تحقيق التوازن بين التعلم وتوظيفه وبين بناء خبرة جديدة، وتحسين خبرات موجودة. (الرشودي، 2007)

وبوجه عام يمكن القول إن التعلم التنظيمي يتحقق من خلال اكتساب المعارف والمهارات من الخبرات المباشرة وما تفرزه من نتائج فعلية وفوائد عملية، كما يمكن أن يتحقق بطرق غير مباشرة كالمحاكاة من الآخرين الأكثر معرفة أو الأفضل خبرة، لكن يضل لإسهامات المفكرين دور هامهم في هذه العملية.

ويلاحظ من خلال مختلف التصنيفات أن المنظمات كلها تتعلم وتوسعى من أجل التعلم ولكن بعضها أفضل من بعض في عملية التعلم سرعة وتحويلاً إلى قيم حقيقية، كذلك أن المنظمات تتعلم من مصادر خارجية بشكل استنساخي قائم على التقيد بهدف اللحاق بالآخرين، لكن التعلم الأهم هو الذي يساعد المنظمة على تغيير افتراضاتها ومبادئها وأسس عملها. إضافة إلى ذلك فإن التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها المنظمات ففي فترات التغيير يكون التعلم بمعدلات سريعة، وبما أن التغيرات البيئية الخارجية والداخلية مستمرة لذا فإن عملية التعلم التنظيمي تظل مستمرة لا تتوقف أبداً.

(نجم, 2007)

المبحث الثاني:

السياق التنظيمي

0. 2.2 مقدمة

إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر (العامري والغالي، 2008م). وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فإن عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وعلى إدارتها أن تقوم بعمل مسح Scanning لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص Opportunities الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، والتهديدات Threats لتحبيدها أو مواجهتها. كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة Strengths بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف Weaknesses بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وتطور لنفسها ميزة تنافسية Competitive Advantage تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين (حريم، 2010م) . وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير إستراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة جونز (Jones,2004).

1.2.2 مفهوم السياق التنظيمي

يشير مفهوم السياق التنظيمي الي مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، ومن هذا المنطلق حيث حدد (أبو اسيا،2013) ثلاث

عوامل تكون السياق التنظيمي للمؤسسة هي (الهيكل التنظيمي، الثقة التنظيمية، والبنية التحتية التكنولوجية) على اعتبار انها مكونات السياق التنظيمي للمؤسسة. حيث تعتبر تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يفتتح بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة، أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح. وفي ذات الوقت حدد (عبد الهادي، 2016) أيضا ثلاث ابعاد للسياق التنظيمي هما (الهيكل التنظيمي، الثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية) وأيضا تناولت (شيرين، 2008) ثلاث ابعاد للسياق التنظيمي (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والبنية التنظيمية) في الوقت الذي ركزت فيه بعض الدراسات على طبيعة تسلسل السلطة (مركزية او لا مركزية) والثقافة التنظيمية، وكذلك شكل التكامل بين الأقسام، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية. فيما يلي شرح لتلك الابعاد.

2.2.2 الثقافة التنظيمية

هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين و العملاء (عصفور، 2008) فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن ، و كيف ستكون في المستقبل (الحسيني، 2006) و يعرف " شين "في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة « بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة و اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها (عصفور، 2008)

3.2.2 مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالآتي:

1.3.2.2 المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة

هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي توجه تصرفاتهم. هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمؤسسة. (جاد الرب، 2007) هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة.

3.2.2 الهيكل التنظيمي

يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه نظام يوضح مهام المنظمة، والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة، والاطراف ذات المصلحة من جهة أخرى (القيوتي، 2008). أيضا يعرف بأنه خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة (الظاهر، 2009) يشترط الهيكل التنظيمي كيف يجب تقسيم المهام، ومن الذي يكون مسؤولا أمام المدير، وكذلك يحدد لنا آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية، إلى جانب تحديده لأنماط التفاعل التي يتوجب إتباعها في موقع العمل.

1.3.2.2 ابعاد الهيكل التنظيمي

اغلب الباحثين ركزوا على مجموعة من الابعاد للهيكل التنظيمي الا ان معظم الباحثون الإداريون يتفقون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل وهي (الخفاجي والغالبي، 2009)

- التعقيد والضخامة.

- الرسمية والتقنين.

- درجة من المركزية.

أولا التعقيد: نعني بالتعقيد درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة (السالم، 2008). يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساسا مهما في عملية التنظيم، ويتضمن تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا، يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن الاشراف الدقيق والمساءلة. والتعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقيا، وعموديا، وجغرافيا.

ثانيا الرسمية: يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد، واجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمّط. نعني بالرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد واجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحزيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك.

ثالثا المركزية: تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق إتخاذ القرار، فبعض المنظمات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في إتخاذ القرار للمستويات الدنيا والمركزية واللامركزية لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي (الظاهر، 2009). وتعني المركزية تجميع كافة السلطات وحق إتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لاتستطيع المستويات الإدارية الدنيا إتخاذ قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى.

4.2.2 مركزية السلطة

تعرف المركزية على أنها حصر المهام والمسؤوليات والوظائف في نقطة واحدة. وتعتبر المركزية فلسفة للتنظيم والإدارة تتضمن عنصرين أساسيين هما:

- التوزيع الاختياري: ويقصد به أنواع السلطات الممنوحة لتطوير الخطط القائمة مثل السياسات واختيار الوسيلة المناسبة للرقابة على الأداء وتمركز السلطة.

تمركز السلطة: حيث أن القرارات الهامة والحيوية لا تفوض إلى الإدارات والأقسام نظرا لخطورتها وحساسيتها بالنسبة للتنظيم، وإنما تقوم بها الإدارة العليا. ولكن هناك مجالات أخرى متعددة يمكن تفويض السلطة فيها، من بينها:

- توفير المديرين الأكفاء الذين بإمكانهم تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة عند الحاجة.

- توفر طرق الرقابة المناسبة على أداء الجهاز التنظيمي المفوض إليه السلطة.

- فلسفة القيادة العليا للتنظيم ونظرتها اللامركزية وتطبيقاتها.

1.4.2.2 صور المركزية الإدارية: هناك صورتان للمركزية الإدارية، وهما التركيز الإداري وعدم

التركيز الإداري. الصورة الأولى: تتركز السلطة الإدارية جميعها في يد المدير في الشركة. الصورة

الثانية: يخول إلى بعض موظفي الوزارة سواء بمفردهم أو في شكل لجان.

يؤكد الباحثون أن بعض سمات المنظمات نفسها تسهل أو تعمل على تشجيع الابتكار. وان من بين

اهم العوامل التنظيمية الواجب دراستها عند جميع الباحثين هي مركزية السلطة (Kimberly and

Evanisko, 1981). وان مركزية السلطة تشير إلى تمركز موقع سلطة اتخاذ القرار

(Subramanian and Nilakanta, 1996).

حيث ان العديد من الباحثين تحدثوا عن تأثير مركزية السلطة وأثرها على الابداع التنظيمي.

حيث ان هناك اعتقاد شائع بأن الابداع ينتشر بسهولة في منظمة التي تستخدم النمط اللامركزي.

ويعتقد أن مرونة وانفتاح هذا النوع من التنظيم يعزز من عملية الابداع داخل المؤسسة من خلال

تشجيع وتبني الأفكار الجديدة. وعلى العكس من ذلك، فإن تركيز السلطة في المنظمات يعتبر عائقاً رئيسياً أمام تبني الابتكارات (Aiken and Hage, 1971).

حيث ان العديد من الباحثين اعتبروا ان إدارة الجودة واحدة من اهم الابتكارات الإدارية، وأن مركزية السلطة يمكن أن يكون لها تأثير على الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة بدلاً من أن يكون لها تأثير واحد فقط على إدارة الجودة. في المنظمات التي تستخدم السلطة المركزية، تكون سلطة صنع القرار مركزية أكثر من كونها متمكنة للموظفين، مما يخلق تحكماً إدارياً شديداً.

يذكر (Walton, 1985) أن المنظمات العاملة في إطار نموذج الرقابة في الإدارة تؤكد على صلاحيات الإدارة والسلطة المركزية وترتكز على تعزيز التسلسل الهرمي. كما تسعى إدارة الجودة الصلبة إلى التحكم في الأنشطة لزيادة الاتساق والحد من النفايات وسرعة تدفق العمل (Flynn et al, 1995). نظراً لأن إدارة الجودة الصلبة تضع أولوية عالية من اجل تقليل التباين في العمليات الفردية، وكذلك جعل العمليات "تحت السيطرة"، فإن الهيكل المركزي سيسهل إدارة الجودة الصلبة. وفي المقابل، تؤكد إدارة الجودة على تفويض المسؤولية والتزام جميع الموظفين. يحتاج الموظفون إلى "تمكينهم" لاتخاذ قرارات معينة في العمل، والتحدث مع الآخرين حسب الحاجة لحل المشاكل، وإيجاد طرق جديدة للقيام بعملهم من شأنها تقليل الخطوات المهدورة أو تحسين الجودة (Spencer, 1994).

5.2.2 التكامل بين الوظائف (الأقسام)

يشير مفهوم التكامل بين الوظائف إلى المدى الذي تعمل فيه مختلف الإدارات داخل المؤسسة بشكل متجانس (Germain, 1996). حيث تعمل الإدارات على اتخاذ القرارات بصورة متكاملة وبشكل جيد بحيث لا تبدو الإدارات في حالة نزاع دائم، ويعمل المدراء معاً على اتخاذ قرارات مهمة، وبشكل

عام، يعمل جميع الأشخاص في الشركة بشكل جيد ومرتب. ويمكن تحقيق التكامل من خلال عدد من الآليات بما في ذلك اللجان متعددة الوظائف وموظفي الاتصال وفرق العمل (Germain, 1996).

بحيث يجب أن تبدأ عمليات تطبيق إدارة الجودة بفرق تعمل علي التنسيق المستمر من خلال ثلاثة أنواع مختلفة من المجموعات يشار إليها باسم " P " "Process, Product, and Project teams" (Plenert, 1996). حيث يمكن أن يؤدي استخدام التكامل متعدد الوظائف إلى مناخ تعاوني، وهو مكون أساسي لتنفيذ إدارة الجودة.

حيث يمكن لمستوى عالي من التكامل بين الأقسام زيادة نقل المعرفة والتواصل بين الموظفين من خلال العمل معا (Damanpour, 1991; Nahm et al 2003) ، وان تبادل المعلومات، ويمكن الأفراد من بناء قنوات الاتصال والتنسيق لتبادل الخبرات ذات الصلة والمعرفة (Janz, 2003). يمكن استخدام العلاقات الجانبية لتحسين جودة القرار من خلال جودة المعلومات المحلية ذات الصلة لحل المشكلة (Flynn, 1999). عندما تمتلك الشركة مستوى عالي من التكامل، فإنها تكون أكثر ميلا إلى زيادة التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، وبالتالي خلق بيئة تنظيمية لتبادل المعارف والتعاون. يمكن لإدارة الجودة المرنة، التي تشجع مشاركة الموظفين والعمل الجماعي والتدريب والتعلم، الاستفادة من مثل هذه البيئة. بحيث يجب أن يكون العاملين في هذه المنظمة قادرين على التواصل بصورة أوسع ولديهم مجموعه متنوعه من المعارف لحل المشكلات، وبالتالي فإنها يمكن أن يكون لها تأثير واسع بدلا من الفهم الضيق للمشاكل والقضايا (Nahm et al, 2003). هذا بدوره يمكن أن يسهل من تنفيذ أدوات وتقنيات إدارة الجودة ويساعد على حل مشاكل الجودة، مما يقود إلى إنجاح تطبيق إدارة الجودة الصلبة.

حيث تم اعتبار التكامل بين الوظائف واحد من اهم العناصر الرئيسية التي تؤثر على فلسفة إدارة الجودة (Plenert, 1996). وبدون تكامل وتنسيق بين الاقسام، لا يمكن للمنظمات أن تكون فعالة في

تبادل الأفكار الجديدة وتنفيذها. وإن التبادل الحر للأفكار بين المجالات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة دون قلق يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة.

المبحث الثالث

ممارسات إدارة الجودة الشاملة

0.3.2 مقدمة

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الإستجابة لمتطلبات العميل ، فالتحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الإتجاه، لذلك فقد تم الإهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة ، في العقود الأخيرة وشكل إحدى الأساليب القوية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة عبارة عن توليفة أو تركيبية الفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق، وتعتمد هذه الفلسفة على الآتي:

- التركيز على رضا المستهلكين من المخرجات.

- المساهمة الجماعية وفرق العمل.

- التحسينات المستمرة لنوعية العمليات والمخرجات

إعتمدت إدارة الجودة الشاملة في ظهورها على العديد من الرواد والمفكرين البارزين الذين أسهموا في إبراز هذا المفهوم وشكلوا المرجعية الفكرية لأسلوبه الإداري المتطور، وبالرغم من ذلك فاختلقت المفاهيم المقدمة لإدارة الجودة الشاملة باختلاف وجهات النظر ومقاصد إستخدامها وطرق تطبيقها، والخلط في أحيان كثيرة بينها وبين المفاهيم الأخرى، لقد شاع في السنوات الأخيرة إستخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) فماذا يقصد بهذا المصطلح والذي أخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من

حدثته (الزهراني، 2012)

بدأت إدارة الجودة الشاملة وتحسينها بمعناه الحديث في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين والدليل على مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات منذ القرن العشرين وتطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وقد ساهم وساعد هذا التطبيق الشركات اليابانية في تحقيق سمعة جيدة في مجال الجودة. وهذا مادعى الشركات الأمريكية وغيرها من الشركات في المناطق الأخرى إلى السير بخطى حثيثة والإسراع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. حيث لا توجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم، TQM فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون على جانب الإنتاج فقط بل الخدمات، فإن هذا الإدراك ينشأ بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها، كما أن عديد من المؤسسات يمكنها أن تقدم خدمات بدون عيوب (أي نسبة العيوب = صفر) ولكن جودة المؤسسة لا تزال غير سليمة. (الزهراني،2012)

فهناك وظائف أخرى وأقسام يمكنها أن تجعل المؤسسة في مرتبة أقل من المؤسسات المماثلة لها. فالخدمة الجيدة التي تُسَلَّم في غير ميعادها يمكن أن يكون له تأثير سلبي حاد على كل من العميل ومقدم الخدمة (Gablanocse,1996).

وقد أشار (كريم، 2014) في دراسته عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية أن أحد البحوث التي أجريت في عام 1984 من أن 95% من المؤسسات تسلم خدماتها للعملاء في وقت متأخر عن الموعد المتفق عليه. وهذا التأخير في موعد التسليم يمكن أن يكون له تأثير كبير على إتخاذ قرارات الإقدام المستقبلية وكأنك إستطعت زيادة خدمة الطلب بنسبة (5-10%) كما أوضحت دراسته الأسئلة التي تم طرحها من قبل (Retshard,1999) سبعة أسئلة شكلت إجاباتها تحليلاً متكاملًا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة هي.

1- هل إن إدارة الجودة الشاملة موضة عابرة؟ إن إدارة الجودة الشاملة أصبحت اليوم من المفاهيم الرنانة في العالم. وإن المبادئ التي تحقق أن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نجاحها بمرور الوقت.

2- هل إدارة الجودة الشاملة عملية أم تقنية أم أسلوب إدارة أم هدف أم إدارة؟ إن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن كل هذه الأشياء. أنها أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الخدمات.

3- هل إدارة الجودة الشاملة هدف واقعي للمؤسسة المتوسطة؟ إن المؤسسات المتوسطة هي أفضل الأماكن الصالحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. عندما يتم تطبيقها بشكل مناسب فإن مبادئها سوف تضيف بالفعل قيمة وجودة لأي مؤسسة كانت.

4- هل إدارة الجودة الشاملة تعني الجودة التامة؟ إن إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في الإنتاج السلعي والخدمي وفقاً للظروف التي تخضع لها المؤسسة. فإدارة الجودة الشاملة تعني أن الجودة ليست هدفاً محدداً نحققه ونحتفل به ثم ننساه، بل تعبر الجودة عن هدف متغير، وهو تحسين الجودة باستمرار (الزهراني، 2012).

5- هل تستحق إدارة الجودة الشاملة هذا الجهد؟ إن العامل المحدد الوحيد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو إلتزام جميع أفراد المؤسسة بها، وتتجح فلسفتها عندما يريد الأفراد ذلك، وتفشل عندما لا يظهر الأفراد عزمهم وإلتزامهم بمبادئها. فالجودة تستحق هذا الجهد.

6- ما الفرق بين (التركيز على الجودة) و(إدارة الجودة الشاملة) يظهر الفرق في مدى إندماج إدارة الجودة الشاملة مع بنية المؤسسة. وإن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في أغلب الأحيان وأن إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد.

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من الخواص أو المواصفات الخاصة بالخدمة أو المنتج والتي تجعله قابل للإستخدام. ويوصف مدى نجاح المنتج فى خدمة متطلبات المستهلك أثناء الإستعمال بمطابقته للإستعمال، ولهذا فإن جودة الخدمة أوالمنتج يمكن وصفها بلفظ مطابق أو غير مطابق وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أيضا إنعكاس لرأى المستهلك حسب مفهومه لها.

7- إذاً ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ إن إدارة الجودة الشاملة تعني بتعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسناً مستمراً في العمليات داخل المؤسسة.

1.3.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ويتضح أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال وجهة نظر (Welum and Retshard, 1999) أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة الخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المؤسسة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المؤسسة بمبادئها. وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمؤسسة وقد أثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً لأنها تسعى المؤسسة مما سيؤدي إلى خدمات عالية الجودة (السقاف، 2011)

وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة ، وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق ، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف واتخاذ القرارات.

ويعتبر (Armand, 1961) أول من تطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة في كتابه مراقبة الجودة الشاملة حيث عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " نظام فعال يهدف إلى تكامل أنشطة تطوير المنتج وإدارة الجودة الشاملة وتحسين الجودة الشاملة التي تؤديها الجامعات المختلفة في المؤسسة بما يمكن من تحقيق أكثر المستويات الاقتصادية في الإنتاج والخدمات والتي تؤدي إلى رضا العميل بشكل كامل ، حيث كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل (BQA) منظمة الجودة البريطانية (2011) حيث عرفت TQM على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً".

كما عرفها (Tunks, 1992) بأنها إشتراك والتزام الإدارة والعاملين في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.

ويشير (Gablanocse,1996) إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذلك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة. إن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات. ألخ، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المؤسسة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم الخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلائم مع قدراته الشرائية.

ولذا فقد حدد (Cole, 1995) إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الإتجاه يحقق أرباحاً

على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير .ليس هناك تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة فقد عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتضمن كل المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة .

2.3.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد وعلى الرغم من ورودها تحت عناوين مختلفة مثل أركان، مرتكزات، عناصر، أساسيات، كما اختلف الباحثين حول هذه الأبعاد الرئيسية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة فحددها (Ehrenberg, 2009) بخمسة أبعاد وهي: التركيز على تحسين العمليات وتعريف الجودة من قبل المستهلك، وتمكين الأفراد من إتخاذ القرارات، وإستناد القرارات إلى حقائق ونتائج محددة، وإلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة. وحددها (السقاف، 2011) بستة أبعاد وهي: التحسين المستمر وتعزيز علاقة المؤسسة مع مورديها، وتعزيز فلسفة العاملين بالمشاركة، والتركيز على المستفيد، والعمل الجماعي، والإلتزام بالتغيير. أما (الحميضي، 2007) فحددها بستة أبعاد وهي: التركيز على العميل والتحسين المستمر، والوقاية وليس التفتيش، وإتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، فلسفة العاملين ومشاركتهم والعمل التعاوني. في حين حددها (الخلف، 2012) بعشرة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتحفيز العاملين وتنقيف المؤسسة، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتدريب، والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والقياس والتحليل، ومنع وقوع الأخطاء قبل وقوعها، حيث نرى عدم جدوى الخوض في مبررات إختلاف المسميات وعدد الأبعاد وإنما سيتم التركيز على الأبعاد المشتركة والتي وردت في الدراسات المذكورة أعلاه والتي تمثل الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وتدخل ضمنها الأبعاد الأخرى مثل التدريب، والتنقيف، والعمل الجماعي والتي يمكن إعتبارها آليات لتنفيذ تلك الأبعاد وهي .

1.2.3.2 التحسين المستمر :

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هي الهدف النهائي والذي يصعب الوصول إليه بسهولة. وقد إستخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر. وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب. Zero Defected لذا ترى الدارسة ضرورة تبني سياسة المؤسسة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. وهي مسؤولية جميع من يعمل في المؤسسة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية. (الخلف، 2007)

2.2.3.2 إتخاذ القرارات بناء على المعلومات وتحسين أنظمة المعلومات:

من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى إرتفاع مستوى التأكد عند إتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة بالتالي فان تحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، إذ أنه يساعده على إتخاذ القرار الواضح في ضوء تلك الحقائق. ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة. (السقاف، 2011)

3.2.3.2 دعم الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المؤسسة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق. هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب. (السقاف، 2011)

4.2.3.2 التركيز على العميل:

يعتبر التركيز على العميل أحد الركائز المهمة التي يستند عليها إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على إهتمام المؤسسة بعملائها وكيفية تحقيقها لرغباته بالتالي فان نجاح المؤسسة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على عملائها وقدرتها في الإستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم خدمات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم، وتتلخص فلسفة ديمينج في "رضاء العميل" من خلال تسليمه خدمة عالية الجودة بأقل تكلفة وكان مدخله إلى ذلك من خلال "الرقابة الإحصائية" (Evans, 1998).

هناك بعض العوامل والتي تؤثر على تفهم المستهلك إدارة الجودة الشاملة وهي:

- 1- الطلب: فعادة مايربط المتقدم مابين الجودة وطرق التقديم، وفي بعض الخدمات يتأثر تقييم المستهلكين للجودة بالتقديم للطلب.
- 2- التكنولوجيا: وهي تشير إلى بعض العوامل مثل خواص الخدمات.
- 3- السيكولوجيا: فقد يكون مقدم الخدمة متعاون ومتفهم للحاجات العملاء ولكن مظهره غير جذاب كأن يكون بعيداً عن إتجاهات الموضة الحديثة من حيث اللبس ولايفي بإحتياجات العملاء الجمالية وبهذا يقال أنه بعيداً عن الجودة الشاملة.
- 4- زمن إستمرارية الخدمة: وهو يشمل المدى الزمني لتقديم الخدمة، فمن المؤكد أن أهمية الإستمرارية تختلف باختلاف نوع الخدمة، فالخدمة التي تتعلق بالنواحي المالية تكون بصورة أسرع من الخدمات التي تتعلق بالتعمير والبناء.

5- أخلاقيات الخدمة: وهو مايقال عنه أمانة الأسرار والتسليم، كياسة وحسن معاملة المتقديم للخدمة وماإلى ذلك. نظراً لاحتواء هذه الأبعاد على خصائص إدارة الجودة الشاملة تم إعتماها في هذه الدراسة.

3.3.2 ممارسات الجودة الصلبة والناعمة

تباينت الدراسات السابقة في تحديد مفهوم وابعاد الجودة على اعتبار انها ممارسات صلبة وناعمة حيث حدد (Leavengood and Anderson, 2011) من خلال الدراسة التحليلية التي قام باجراها ثلاث ابعاد للجودة الصلبة تتمثل في الاتي (التحكم في العمليات, اخذ العينات ,وتصميم التجارب) والعوامل الناعمة للجودة في (العمل الجماعي, مشاركة الموظفين) بينما (Tam and Mok, 2005) عرف الجودة الصلبة بانها تنفيذ العمليات بصورة ممنهجه تمكن المنظمة من تحسين اداءها بصورة مستمرة ,وان الجودة المرنة تتعلق بالجانب البشري مثل (مشاركة العاملين ,التزام الادارة نحو الجودة ,التدريب, التعلم واخيرا العمل الجماعي) (Zeng et al, 2015)

يوجد تبايت في الادبيات السابقة في تحديد الممارسات الصلبة والناعمة للجودة حيث حدد (McDermott and Prajogo, 2005) بعدين للجودة الناعمة هما (القيادة وإدارة الافراد) وبعدين للجودة الصلبة (المعلومات والتحليل ,التخطيط الاستراتيجي) بينما (Rahman and Bullock, 2005) يري ان هنالك ثلاثة ابعاد للجودة المرنة هي (مشاركة الرؤية ,والتزام القوي العاملة ,التركيز على العميل) واربع ابعاد للجودة الصلبة هي (التكنولوجيا القائمة علي استخدام الحاسب الالي, مبادي الشراء في الوقت المناسب ,استخدام التكنولوجيا ,التمكين المستمر) ويرى (Gadenne and Sharma, 2009) ان للجودة المرنة ثلاثة ابعاد هي (فلسفة الإدارة العليا ,تدريب الموظفين ,التفاعل مع العملاء) ويرى ان للجودة الصلبة أيضا ثلاثة ابعاد (قياس الجودة , التحسين المستمر , تحسين الكفاءة) في حين (Vouzas and Psychogios, 2007) يري ان للجودة المرنة ثلاثة ابعاد هي

(التحسين المستمر والتدريب , تمكين العاملين واشراكهم , ثقافة الجودة) واربعة ابعاد للجودة الصلبة هي (الجوانب التقنية للجودة الشاملة , نتائج الجودة , أدوات الجودة , الأنظمة) وحدد (Jung et al, 2009) بعدين للجودة الناعمة (القيادة وعلاقات الموظفين) وبعدين للجودة الصلبة (علاقات العملاء , إدارة العملية) وحدد (Abdallah, 2013) خمسة ابعاد للجودة المرنة (القيادة , التدريب , إدارة القوى العاملة , التركيز على العملاء , علاقة المورد) وأيضا خمسة ابعاد للجودة الصلبة هي (التحسين المستمر , التغذية العكسية , مراقبة العمليات احصائيا , إدارة العمليات , الأدوات والتقنيات) حين يري (Calvo- Mora et al, 2013) ان ممارسات الجودة الناعمة (القيادة الإدارية , إدارة الموارد البشرية , التحسين المستمر) وأيضا ثلاثة ممارسات للجودة الصلبة هي (تنفيذ الاستراتيجيات , إدارة الموارد , الشراكات الاستراتيجية) ويرى (Yunis et al, 2013) ان ممارسات الجودة الناعمة تحوي بعدين هما (القيادة , وعلاقات الموظفين) وبعدين للجودة الصلبة هي (علاقات الموردين والعملاء , إدارة العملية) في حين حدد (Zeng et al, 2015) ثلاثة ابعاد للجودة المرنة (حل المشكلات , اقتراحات الموظفين , تدريب الموظفين) وبعدين للجودة الصلبة هي (إدارة العمليات ,معلومات الجودة)

مما سبق يتضح ان ممارسات الجودة الناعمة: يقصد بها الممارسات الموجه نحو أشراك العاملين والتزام الإدارة العليا والتزام الموظفين والتدريب والتعلم والتعاون الداخلي والعمل الجماعي. أي تعزيز الجوانب البشرية داخل النظام. وسوف نركز على ثلاثة ابعاد للجودة الناعمة هي (حل المشكلات، اقتراحات الموظفين، التدريب)

بينما ممارسات الجودة الصلبة: تعرف بانها الممارسات التي تركز على التحكم في العمليات والمنتجات من خلال التقنيات والأدوات والأساليب التي تعمل على تحقيق التوافق بين المتطلبات المحددة وتلبية تلك المتطلبات. وسوف نركز على بعدين للجودة الصلبة هي (إدارة العملية، معلومات

(الجودة)

يوجد تناقد او عدم اتفاق في الادبيات السابقة عن الممارسات الصلبة والناعمة للجودة (Dubey,)

(2015) وسيظهر ذلك في الجدول رقم (2.2) والذي نهدف من خلاله الي عمل ملخص للدراسات التي

تناولت الابعاد المختلفة للجودة على اعتبار انها ممارسات صلبة وناعمة.

الجدول رقم (2.2) مقارنة بين ممارسات الجودة الصلبة والناعمة

ممارسات الجودة الصلبة	ممارسات الجودة الناعمة	الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - المعومات والتحليل - التخطيط الاستراتيجي 	<ul style="list-style-type: none"> - القيادة - ادارة الافراد 	and Prajogo 2005 McDermott
<ul style="list-style-type: none"> - التكنولوجيا القائمة علي - استخدام الحاسب الالي - مبادي الشراء في الوقت المناسب - استخدام التكنولوجيا - التمكين المستمر 	<ul style="list-style-type: none"> - مشاركة الرؤية - التزام القوي العاملة - التركيز على العميل - استخدام فرق العمل - التدريب الشخصي - العلاقات التعاونية مع الموردين 	Rahman and Bullock 2005
<ul style="list-style-type: none"> - القياسات وقياس الجودة - التحسين المستمر - تحسين الكفاءة 	<ul style="list-style-type: none"> - فلسفة الادارة العليا - ودعم الموردين - تدريب الموظفين - التفاعل مع الموظفين والعملاء 	Gadenne and Sharma 2009
<ul style="list-style-type: none"> - الجوانب التقنية للجودة الشاملة - نتائج الجودة - ادوات الجودة - الأنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - التحسين المستمر والتدريب - تمكين العاملين - واشراكهم - ثقافة الجودة 	Vouzas and Psychogios 2007
<ul style="list-style-type: none"> - علاقات العملاء والموردين - ادارة المنتج والعملية 	<ul style="list-style-type: none"> - القيادة - علاقات الموظفين 	Jung et al. (2009)

<ul style="list-style-type: none"> - التحسين المستمر - التغذية العكسية - مراقبة العمليات احصائيا - ادارة العمليات - الادوات والتقنيات 	<ul style="list-style-type: none"> - القيادة (الادارة العليا) - التدريب - ادارة القوي العاملة - التركيز على العملاء - علاقة المورد 	Abdallah (2013)
<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ الاستراتيجيات - ادارة الموارد - الشراكات 	<ul style="list-style-type: none"> - القيادة الإدارية - ادارة الموارد البشرية - التحسين المستمر 	Calvo-Mora et al. 2013
<ul style="list-style-type: none"> - علاقات الموردين والعملاء - ادارة المنتج والعملية 	<ul style="list-style-type: none"> - القيادة - علاقات الموظفين 	Yunis et al. (2013)
<ul style="list-style-type: none"> - ادارة العمليات - معلومات الجودة 	<ul style="list-style-type: none"> - مجموعة حل المشكلات الصغيرة - اقتراح الموظفين - تدريب الموظفين 	Zeng et al. (2015)

اعداد البحوث 2018

المبحث الرابع

الابداع الإداري

0.4.2 مقدمة

نظرا للتطورات المتسارعة والتغيرات المتواصلة التي يشهدها العصر الحالي والتي كانت نتيجة للبحوث الراهن، خاصة بعد الوصول إلى أعلى مراتب العلم والمعرفة والتي كانت بدورها وليدة لثورة المعلومات والتطور العلمي الذي استطاع العقل البشري الوصول إليه والذي بدوره شجع على توليد أفكار جديدة والبحث عن طرق وأساليب للإبداع التي تخدم هذا التطور، وبغية التعرف على هذه العملية حاولنا من خلال هذا المبحث التعرف على الإبداع وعناصره، وكذلك خصائصه وأنواعه، بالإضافة إلى طرق اللجوء إليه والآثار المترتبة عليه.

1.4.2 عناصر الإبداع الإداري

يمكن القول بان الإبداع لفظا غالبا ما يستعمل ويوظف عند الدلالة على وجود شيء جديد أو خارج عن العادة. وهذا ما يمكن إبرازه من خلال التطرق لمفهوم الإبداع. لقد جاء الإبداع على لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه " إيجاد طرق جديدة في العمل أو الأفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه" (Habib,2003) ويعبر عليه أنه " خلق شيء أو أمر جديد يتصف بالأصالة والفائدة " (المؤتمر العربي، 2009) كما يعرف الإبداع على أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين ". (الحراشنة، 2006)

وفي نفس السياق، عرف الإبداع على أنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها" (حنان، 2009). وعلى غرار ما سبق فالإبداع لا يقتصر فقط على شيء أو فكرة أو تطبيق، بل يمكن استعماله للتعبير عن العملية التي تؤدي إلى هذا الشيء أو هذا التطبيق. وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للإبداع، يمكن تلخيصها في الجدول التالي

الجدول رقم (3.2) ملخص تعريف الابداع

الباحث	تعريف الابداع
سمبسون 1922	المبادرة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير
روجرز 1954	قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه
شتاين فيري 1960	هو إنتاج جديد مقبول و نافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن
تورانس 1972	عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم، ثم البحث عن الثغرات واختيار الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الاختبار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج وتبادلها
Talyer 2001	سياق نكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة و في نفس الوقت ملائمة

اعداد الباحث 2018

1.4.2 الفرق بين مفهوم الإبداع، الابتكار:

يعرف الابتكار في قاموس Good على أنه "تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر." (النتيفات، 2006ص 45)

وقد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع Creativity والابتكار . Innovation فالإبداع يركز على درجة الخلق و الاكتشاف للمدخلات، و اعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة و تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة (بلوط، 2005)

ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن الابتكار يفهم من خلال التغيير، بمعنى آخر، الابتكار يعني التغيير، لأن إدارة التغيير تعرف بالإدارة التي تجري تعديلا واضحا أو أجزاء مختلفة من واقعها الحالي إذن الإبداع يعتبر مدخلا للابتكار والتطبيق العملي له. ونخلص إلى التمييز بدقة متناهية بين الإبداع والابتكار الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، والابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس (الحسينة، 2009)

2.4.2 عناصر الإبداع

هناك منهج آخر يعتبر كمدخل مهم في دراسة الإبداع ويتمثل في دراسة عنصره الأساسيين وهما: " القدرة على التفكير الاستراتيجي القدرة على بناء ثقافة في المنظمة " سنحاول فيما يلي شرحهما.

التفكير الاستراتيجي

يرتبط أساسا بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، وترتكز في ذلك على برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة وكذا الإحصاء.

إن التفكير الاستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة و المشتركة، وكذا وعي الأفراد برسالة المنظمة و دورها و أهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين، وهو أمر ليس بالسهل، و قليلا ما يوجد مثله في الدول النامية و منظماتها، حيث يلاحظ أن جهود العاملين مبعثرة نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، كما توجد فكرة لدى بعض المنظمات العربية تعتبر أن استمرار المدير في منصبه مرهون بوجود النزاع و التنافس غير النزيه، وكل هذا بسبب نقص الوعي التنظيمي و عدم وجود التوافق و الانسجام و التعاون بين أعضائها. (منير، 2006)

ويرى "محمد القريوتي" أن هذا أحد أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموما والعربية خصوصا، ويرى أن مشكلة التخلف الإداري لا تكمن فقط في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية، بل تكمن في تشتت الجهود وغياب الانتماء للمؤسسة، وكل هذا سببه ضعف التفكير الاستراتيجي الذي يجعل العاملين يعطون اهتماما بتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها. ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بالجوانب السلوكية أمرا لا بد منه من أجل خلق وتكوين ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق الاستقرار والنمو وبالتالي تحضير قاعدة صلبة للتفكير الاستراتيجي المحترف.

3.4.2 بناء ثقافة المنظمة:

تم أساسا بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم، واعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم واحترامهم وتدريبهم، وإتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، مبنية على الإبداع التنظيمي.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عالمية، حيث أنها تعتبر المنظمة كأسرة واحدة متكاملة ويمكن للمسؤول مثلاً أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على أجر، وهذا بسبب روح الانتماء، ولهذا تعتبر أقل الدول من ناحية الإضرابات العمالية. إن التنظيم في المؤسسة يمكن أن يشمل إتباع نظام الإدارة بالأهداف، أو أساليب التطوير التنظيمية، والعمل على إدارة المشاريع بطريقة مرنة، بالإضافة إلى توفر دائرة لمراقبة النوعية والجودة، وهذا يقودنا للحديث عن استراتيجية الإبداع التنظيمي لكي نفهم أكثر آليات تطبيق ونشر الثقافة التنظيمية. (القيوتي، 2000)

4.4.2 خصائص الإبداع

نظراً للمكانة التي يبرزها الإبداع، نجد انه يتمتع بمجموعه من الخصائص وفيما يلي نستعرض أهمها

- هو عبارة عن عملية إن، تاج حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد أما، الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية؛
- إن العملية الإبداعية لا تحدث فجأة وإنما تمر بعدة مراحل؛
- إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد والجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه المستويات المحاور الأساسية للإبداع؛
- إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكراً على العلماء والخبراء و، الإحصائيين بل، هو كل إنسان عاقل سوى كان مبدع لا؛ أم
- الإبداع قابل للتطبيق؛
- لا يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها والتي توجد عدة حلول مكافئة لها؛

- يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون؛
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة، ثم يتطور الأمر حالياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب؛
- لا يفكر المبدع في حل جديد فحسب بل، يدرك وجود مشكلات جديدة وينظر إلى المألوف والشائع من خلال من خلال منظور جديد؛
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيير والتبديل باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح. (مليك وآخرون، 2010)

5.4.2 أنواع الإبداع

عمل الباحثون والكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع في أعمالهم على تصنيفه لأنواع متعددة وفق منظورهم واختصاصاتهم وكذلك المجالات التي تناولوها في دراساتهم، وبالتالي قاد ذلك إلى تصنيفات متعددة، نورد في هذه الفقرة بعضها كما يلي (مليك وآخرون، 2010)

1.5.4.2 تصنيف الإبداع وفقاً لبرمجته

حيث صنف الإبداع إلى نوعين: إبداعات مبرمجة وغير مبرمجة، ويعبر الإبداع المبرمج (روتيني أو نمطي) عن التغييرات التي تمر بها المنظمة كالتحسينات الطفيفة على المنتج، أما النوع الثاني فهو الإبداع غير المبرمج (غير النمطي) وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الإبداع لحل المشكلات الحرجة التي تواجهها. وأيضاً الي (الإبداع الجزري) والذي يركز على فعل الأشياء الجديدة و(الإبداع المترج) والذي يركز على ادخال التحسينات بصورة تدريجية.

2.5.4.2 تصنيف الإبداع وفقاً للمخرجات

يتم اعتماد هذا التصنيف، على أساس ما تفرزه عملية الإبداع من نتائج أو مخرجات بناء على المدخلات التي جرت عليها عملية التحويل إلى مخرجات.

3.5.4.2 تصنيف الإبداع وفق التخصص

صنف الإبداع وفق التخصص إلى إبداع إداري يرتبط بالجانب التسيير داخل المنظمة كالتغيير في الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم العمل، اقتراح نظم مراقبة جديدة، اقتراح برامج تدريب جديدة، وإبداع فني وهو الإبداع الذي يرتبط بالجانب الفني أو التكنولوجي داخل المنظمة كتطوير منتجات أو خدمات جديدة، استخدام تقنية جديدة، التغيير في أساليب الإنتاج.... الخ

وقد اهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقة بين الإبداعات الفنية والإبداعات الإدارية في المنظمات المختلفة، ومدى تأثير التفاوت في مدى وسرعة الإبداع في كلا النوعين على أداء المنظمة، وكشفت الدراسات عن وجود فجوة تنظيمية ناتجة عن التفاوت الكبير بين الإبداع الفني والإداري، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان أداؤها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات فنية لاحقة باستعداد أكبر والعكس (أي أن الإبداع الفني لا يميل إلى تشجيع إبداع إداري لاحق (بديسي واخرون، 2010)

4.5.4.2 تصنيف الإبداع من حيث الهدف

صنف الإبداع على أساس الهدف من تلك التغييرات التي تنتهجها المنظمة لتبني الإبداع، ويتكون من إبداع وسيلي (أدائي) حيث تسعى المنظمة من خلال بعض المتغيرات، لتمكينها من الوصول إلى النوع الثاني من الإبداع، وهو الإبداع النهائي (إبداع الغاية) الذي من خلاله تستطيع المنظمة الوصول إلى الهدف التي تسعى له، فالنوع الأول بمثابة مقدمة أو تمهيد للنوع الثاني. (Garcia and Calantone, 2002).

5.5.4.2 تصنيف الإبداع من حيث مصدر القرار

وفقاً لهذا التصنيف فإن الإبداع في المنظمات يصدر بقرارات من الإدارة العليا (قرارات سلطة) والإبداع الصادر بقرارات يشارك فيها أعضاء المنظمة (قرارات جماعية) وتتم قرارات السلطة من خلال شخص في الإدارة العليا، بناء على موقعه في المنظمة، أما القرارات الجماعية فيشارك فيها أعضاء المنظمة كافة من خلال التصويت وغالباً ما تكون قرارات الإبداع من خلال الإدارة العليا. (بديسي واخرون، 2010)

6.5.4.2 الأبداع الجزري والمتدرج

هناك أنواع كثيرة من الابداع قد يختلف التصنيف حسب مدخل الدراسة او الفلسفة التي تحدده على سبيل المثال هنالك ابداع في النظم الاجتماعية - الثقافية، والنظم الإيكولوجية، ونماذج الأعمال، والمنتجات أو الخدمات، والعمليات، والمنظمات، والترتيبات المؤسسية، وما إلى ذلك، من محركات الابداع (التكنولوجيا، والأسواق، والتصميم، والمستخدمون، وغيرها)، أو شدة الابداع. وسوف نركز على نوعان من الابداع هما الابداع الجزري والابداع المتدرج. (Garcia and Calantone, 2002).

الابداع المتدرج: التحسينات ضمن إطار معين من الحلول ("فعل أفضل ما نقوم به بالفعل")؛

(doing better what we already do)

الابداع الجزري: تغيير الإطار ("فعل ما لم نفعله من قبل"). ("doing what we did not do")

(before)

تركز معظم الدراسات على الابداع الذي يتم داخل مجتمع التصميم أي على الابداع الجزري. وغالباً ما يوصف هذا النوع من الابداع بأنه تخريبي أو تدميري للكفاءة، حيث تتشارك جميع هذه التسميات في

نفس المفهوم الذي يشير إلى أن الابداع الجزري ينطوي على انقطاع تام عن الماضي (Garcia and Calantone, 2002).

ان الابداع الجزري هو مركز اهتمام الدراسات التصميمية، حيث يدعو جميع الافراد لمناقشة الأفكار الابداعية "التفكير التصميم". وهذا ما يريده الجميع، ولكن في الواقع ان الابداع الجزري نادرا ما ينجح. حيث ان معظم محاولات الابداع الجزري تفشل (Sandberg, 2011) لاري كيلبي، رئيس مجموعة دولبين يقدر نسبة الفشل بانها تساوي ما نسبته 96% (Bloomberg Business Week 2005, August 1). حيث يمكن للأبداع الجزري ان ينجح ولكن بشكل غير متكرر في أي منطقة معينة، ربما مرة واحدة كل 5-10 سنوات.

يستغرق الابداع الجزري وقتا طويلا لكي يصبح مقبول على سبيل المثال، عندما قامت أبل بتطوير لواجهات اللمس المتعدد والإيماءات المرتبطة بها للسيطرة على أنظمة الهواتف المحمولة والكمبيوتر المكتبي، ومع ذلك، لم يتم اختراع واجهات اللمس المتعدد أو السيطرة الإيمائية. حيث كانت أنظمة اللمس المتعدد في مختبرات التصميم لأكثر من 20 عاما. وعلاوة على ذلك، كانت العديد من الشركات الأخرى التي تقدم نفس المنتجات في السوق تستخدم أنظمة اللمس المتعدد قبل أبل نفسها (Buxton, 2007).

على الرغم من أن أفكار أبل لم تكن جذرية للمجتمع العلمي، إلا أنها جاءت بمثابة تحول جذري كبير في عالم المنتجات وكيفية تفاعل الناس معهم وإعطاء معنى لهم. وبالمثل، أدى تطوير اديسون للمصباح الكهربائي إلى ثورة كبرى جذرية في المنزل والأعمال، لكنه لم يخترع المصباح الكهربائي.

ويشير ابداع المتدرج للمنتجات إلى التغييرات الصغيرة التي تحدث في المنتج بغرض تحسين أدائه، وخفض تكاليفه، وتعزيز رغبة الحصول عليه، أو ببساطة الإعلان عن إطلاق نموذج جديد. وتخضع معظم المنتجات الناجحة للأبداع المتدرج بصورة مستمرة، والعمل على خفض التكاليف الكلية، وتعزيز الفعالية. هذا، الشكل الأنسب لأبداع المتدرج وعلى الرغم من انه ليس كمثّل الابداع الجذري، فإنه لا يقل أهمية عنه. نادرا ما يرقى الابداع الجذري إلى إمكاناتها عند تقديمها لأول مرة. (Garcia and Calantone, 2002).

وعليه فان الابداع الجذري ينطوي على اكتساب معارف جديدة او تطوير منتجات جديدة لعملاء جدد أو أسواق ناشئة، في حين أن الابداع المتدرج يعمل على تعزيز المعرفة الحالية للشركة وتحسين المنتجات القائمة لديها. (Benner & Tushman, 2003)

حيث يعمل الابداع المتدرج على تحسين المجالات وأسواق المنتجات الحالية من خلال الاستجابة لاحتياجات العملاء والأسواق القائمة (Donough & Lin, 2013) وان الابداع الجذري عادة ما يعمل على تغيير مواقف السوق القائمة وتوسيع فرص الاسواق الجديدة. (Blair & Chandy, 2008) يتطلب السعي إلى الابداع الجذري تطوير ميزات وفوائد فريدة تفوق تلك الموجودة في المنتجات والأسواق الحالية.

في البداية، غالبا ما تكون هنالك صعوبات في عملية الاستخدام او تكن التكلفة اعلي، ومحدودية في القدرة على الاستعمال وغيرها. الا ان الابداع الجذري ضروري لتحويل الفكرة إلى شكل المقبول. وخلص القول إن كلا النوعان من الابداع ضروريان. الابداع الجذري يجلب مجالات جديدة، ونماذج جديدة، ويخلق إمكانية لإجراء تغييرات كبيرة. في حين الابداع المتدرج هو كيفية الاستفادة من تلك الإمكانية. وبدون الابداع الجذري، لا يصل الابداع التدريجي إلى أي مستوى. وبدون الابداع المتدرج، لا

يتم التطوع على الامكانيات التي منها يتم التغيير الجذري في المنظمة. (Garcia and Calantone, 2002).

المبحث الخامس

العلاقة بين المتغيرات

1.5.2 العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الإداري

لقد أسهمت بيئة الأعمال الحالية في دفع المنظمات نحو السعي لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر، إذ تسعى المنظمات وتجتهد من أجل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية، حيث ويعد الإبداع الإداري أحد مقومات البقاء والنجاح، ولتحقيق الإبداع الإداري يتطلب الأمر توفر بيئة ملائمة للإبداع، إذ يعد السياق التنظيمي الأساس الذي يوفر لتلك المؤسسات النتائج التي تسعى الي تحقيقها.

حيث إن بيئة الأعمال الحالية توجب جميع المنظمات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتبني الأفكار الإبداعية من اجل ضمان الاستقرار في الأسواق، حيث أصبح الإبداع احد مقومات البقاء والاستمرار إذ يرتبط تواجد الإبداع بتوفر بيئة تنظيمية ملائمة وعليه فقد قدمت دراسة (أبو اسيا، 2013) والتي اختبر العلاقة بين السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة دراسة ميدانية على مدينة اربد الكبرى وجدت الدراسة ان السياق التنظيمي يؤثر إيجابا على تقاسم المعرفة، وأيضا مع دراسة (شيرين، 2008) والتي كانت تحت عنوان اثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة: توضيحات من شركات الانشاءات التركبية والتي عمدت الي دراسة السياق التنظيمي من خلال ثلاثة ابعاد هي(الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية) حيث أوضحت ان هذه الابعاد الثلاثة تؤثر إيجابا على تقاسم المعرفة في الشركات الانشائية التركبية تأثير كلي وأيضا وجدت الدراسة تأثير للعوامل الديموغرافية وهي (النوع، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وأيضا اتفقت مع (Jing Zeng et al, 2016) والتي كانت بعنوان اثر السياق التنظيمي علي الأداء الإبداعي في ظل ممارسات الجودة الصلبة والناعمة والتي درست السياق التنظيمي

عبر بعدين هما (مركزية السلطة والتكامل بين الاقسام) توصلت الي جملة من النتائج من اهمها ان مركزية السلطة تؤثر إيجابا على الجودة الصلبة ولكن لا تؤثر على ممارسات الجودة المرنة ,بينما التكامل بين الأقسام يؤثر على كل من الجودة الصلبة والناعمة وهذا التأثير القوي يعزز من الابتكار في المنتجات وينعكس بدوره على الإبداع داخل المؤسسة.

2.5.2 العلاقة بين السياق التنظيمي والتعلم التنظيمي

في ظل التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية، التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركي التقدم العلمي والتطور التقني وبالتالي اللجوء إلى الإبداع الذي يعد أمراً حتمياً خاصة الإبداع على مستوى المؤسسة أو الإبداع الإداري.

والتعلم التنظيمي كنظام متناسق ومتربط بجوانبه التنظيمية والاجتماعية والإنسانية تحتاج اليها المنظمات على اختلاف احجامها وانواعها كجواب إيجابية قوية وديناميكية تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. الامر الذي يستدعي فهم ابعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تتم فيه كافة العمليات التنظيمية ودخلا لحل العديد من المشكلات التنظيمية .قد اصبح شعار تطوير الثقافة والتميز مدخلا معاصرا يسهم في تحقيق الانسجام الداخلي لدي الموارد البشرية العاملة وبلوغ التكيف الخارجي في بيئة خارجية ديناميكية تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد ووالتعقيد والتنوع.

حيث كشفت دراسة (أسماء ،2010) والتي كانت بعنوان خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي توصلت الدراسة الي وجود علاقة بين خصائص المنمة وتحقيقي الميزة التنافسية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية حيث كانت خصائص المنظمات المتعلمة تشمل (التعلم المستمر , الحوار , فرق العمل , التمكين , الاتصال والتواصل)

وكذلك دراسة (عيشوش، 2011) والتي كانت بعنوان التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة حيث توصلت الدراسة الي ان التعلم التنظيمي مدخل مهم من مداخل تحسين أداء المنظمات وذلك لان تطبيقه يحسن من وضع المنظمة وافرادها وذلك ينقلها من الوضع الحالي الي وضع جديد يقوي من مركزها التنافسي.

وكذلك دراسة (Jing Zeng et al, 2016) أوضحت ان مركزية السلطة تؤثر إيجابا على الجودة الصلبة ولكنها لا تؤثر على ممارسات الجودة المرنة، وأيضا أوضحت ان التكامل بين الأقسام يؤثر إيجابا على كل من الجودة الصلبة والناعمة، ودراسة (مسلم، 2005) والتي كانت بعنوان اثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوي ومحتوي تطوير المنظمات السعودية، وتوصلت الي ان السياق التنظيمي يؤثر إيجابا على عمليات التطوير ودراسة (فاطيمة الزهراء د.ت) والتي كانت بعنوان الاتصال المؤسساتي كمدخل لتعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، توصلت الي وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال المؤسساتي على التعلم التنظيمي.

3.5.2 العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري

يعد التعلم التنظيمي والإبداع من المفاهيم المعاصرة التي تعزز الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين، واستمرا بخطى ثابتة لما لهما من أثر بارز في مستوي المنظمات. فقد عمدت العديد منهما الي تنب اساليب إدارية حديثة كتشجيع التفكير الإبداعي وتعزيز التعلم التنظيمي، الذي سمح بزيادة وعيها وإدراكها للمعلومات المتعلقة بعناصر بيئتها الداخلية والخارجية ومختلف الأطراف الفاعلين بها، كما أصبحت الحاجة الي الابداع مطلبا ضروريا إذا أرادت المنظمة الوصول الي التميز والمحافظة على استمراريتها.

لذلك أوضحت دراسة (السالم والحياي، 2007) والتي كانت تحت عنوان مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، حيث اهتمت الدراسة بالتعرف على مستويات التعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء في مستشفى الملك عبد الله الثاني في الأردن، حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية بين أداء المستشفى ومستوى التعلم التنظيمي ولكنها لم تكن كذلك على مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم الفرقي.

وكذلك دراسة (النجاشي، 2017) والتي كانت بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي الخدمة المدنية بالرياض توصلت الي ان هنالك اثر التعلم التنظيمي بوزارة الخدمة المدنية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.78) والإبداع الإداري أيضا بمتوسط حسابي (4.02) وأيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين واقع التعلم التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري في وزارة الخدمة المدنية. وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مجتمع الدراسة نحو محاورها عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 تعزى لمتغيرات (العمر-المؤهل-المرتبة-سنوات الخدمة) وفروق عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية). ودراسة (بلموهوب، 2012) بعنوان دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، توصلت الي ان التعلم التنظيمي يؤثر على الأداء، ودراسة (فطيمة، 2016) حيث هدفت دراستها الي توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين راس المال الفكري وذلك من خلال الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي وهي التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم علي مستوى المنظمة، حيث أوضحت نتائج الدراسة وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمستويات التعلم التنظيمي على مكونات راس المال الفكري.

4.5.2 الدور الوسيط للتعلم التنظيمي وبين السياق التنظيمي والابداع الإداري

يشير (Sharan, 2012) الى تطور مفهوم التعلم ليعتبر احتمالاً حدوث التغيير بدلاً من التغيير وذلك في التعاريف التي تم طرحها في الفترة التي تلت خمسينيات القرن الماضي (P.276) وبذلك يمكن فهم التعلم على أنه تغيير شبه دائم نسبياً في إمكانية السلوك، نتيجة مرور الفرد بخبرة أو ممارسة، أو تدريب، مصحوباً بتعزيز (الجغيمان ومحمود، 2011).

ويعتبر هذا التعريف شاملاً لأغلب ما أشار إليه علماء النفس تقريباً، فالتعلم عملية تكون مصحوبة دائماً بحدوث تغيير، وإن لم يحصل هذا التغيير فإننا نستطيع الحكم بأن عملية التعلم لم تتم بعد، وفي الوقت نفسه فإن التغييرات الدالة على التعلم لا بد أن تكون شبه دائمة. ومما يلاحظ في هذا التعريف أيضاً أن تلك التغييرات شبه الدائمة تتضمن إمكانية السلوك وليس السلوك نفسه بمعنى القدرة على القيام بالنشاط. كما أن التعلم يحدث لسببين أولهما مرور الفرد بتجربة (وهي موقف يمر به الفرد بقصد أو بغير قصد، يتفاعل معه تأثيراً وتأثيراً)، نتيجة ممارسة أنشطة محددة أو تلقية لتدريب ما وثانيهما التعزيز الذي يدعم حدوث التغيير في السلوك والذي يعتبر بمثابة المكافأة التي يتلقاها الفرد نظير إستجابة بطريقة معينة. (الجغيمان ومحمود، 2011).

أوضحت دراسة (فرج الله وبلبل، 2017) والتي كانت بعنوان العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية : الدور الوسيط للتوجه بالتعلم بالشركات الصناعية الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات التنظيمية، التكنولوجية، البشرية بدرجة كبيرة في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. كما كشفت نتائج الدراسة إلى

أن التوجه بالتعلم يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية . ودراسة (الشبيل ،2014) والتي هدفت إلى التعرف على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المالي للشركة، ودور إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان . والتي توصلت الي ان إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بشكل إيجابي بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية . أيضا اتفقت مع دراسة كل من (Mohammad ea tl, 2017; Aragón ;2014;) (Christiane and Pinho;2017; Mahmud 2014) كل هذه الدراسات تناولت التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات اخري وتوصلت على ان للتعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين تلك المتغيرات .

5.5.2 الدور المعدل لممارسات الجودة الصلبة والمرنة في العلاقة بين السياق التنظيمي

والابداع الإداري

تتمثل أهمية إدارة الجودة في كونها من اهم الاددوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها فما معني ان تنتج المؤسسة أفضل السبع او تقدم أفضل الخدمات في الوقت الذي لا تحترم به مهل التسليم او شروط خدمة ما بعد البيع او تركيب أخطاء صغيرة مثل الرسائل كشف حساب عميل الي عميل اخر . فالمطوب هو وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات المؤسسة، حيث أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين الشركات. لذلك أوضحت دراسة (Jing Zeng et al, 2016) ان ممارسات الجودة الصلبة (إدارة العملية ومعلومات الجودة) تعدل العلاقة الإيجابية بين الهيكل التنظيمي وتقديم المنتجات الجديدة، وان (Khan, 2017) درس العلاقة بين ممارسات الجودة الصلبة والناعمة على الابداع في الخدمة

والأداء المؤسسي وأوضح ان ممارسة الجودة الصلبة تحسن الأداء وأيضا أوضحت ان ممارسة الجودة الصلبة تقوي العلاقة الإيجابية بين الممارسات الناعمة الابداع في الخدمة.

ولمعرفة العلاقة بين الجودة الناعمة وما بين السياق التنظيمي والابداع الإداري (Jing Zeng et al, 2016) والتي كانت بعنوان اثر السياق التنظيمي علي الأداء الإبداعي في ظل ممارسات الجودة الصلبة والناعمة , تناولت ممارسة الجودة من خلال ثلاثة ابعاد هي (حل المشكلات , اقتراحات الموظفين , التدريب) وتوصلت الي ان الجودة المرنة تتفاعل مع الجودة الصلبة وأيضا تتفاعل مع السياق التنظيمي وذكرت ان الهيكل اللامركزي والتكامل بين الوظائف يعزز الابتكار في المنتجات من خلال إدارة الجودة الناعمة ودراسة (Khan, 2017) والتي هدفت الي معرفة العلاقة بين ممارسات الجودة الصلبة والناعمة على الابداع في الخدمة والأداء المؤسسي في باكستان في الشركات العاملة في مجال الاتصالات ومن نتائج الدراسة ان ممارسة الجودة تحسن من الأداء الإبداعي وينعكس ذلك إيجابا على الأداء المؤسسي

الفصل الثالث منهجية الدراسة

1.3 مقدمة:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة المتبعة مع تبيان مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.3 نظرية الموارد:

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من:

1. نظرية المهارات المحورية.
2. نظرية الطاقات الديناميكية.
3. النظرية التطويرية.
4. نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (Wernerfelt, 1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Poeter الذي

كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى كل من (Hamel and Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Prahalad Hamel في:

- قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.
- يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء استراتيجية مركزة على سوق معينة.
- اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.
- الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلي زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد. وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً (Laroche, et al, 1998).

وعلى أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين:

1/ موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال...).

2/ موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:

الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابياً بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.

- التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.

- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.

- المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.

- المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتتربط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة (Tarondeau J-C, 2002)، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقورية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط (Leboyer et al,1996).

المهارات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي (Quélin B, 2000):

القيمة: المورد بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرض وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن حسب (Leroy. F, 2000) في مرونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

عدم قابلية التقليد: يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، وشهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلى هذه الميزات يري (Dunod, 2001) أن الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً.

عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغيير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة.

تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي

الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بهجة، 2010م).

وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فان عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات (أبو زيد وسيلة، 2012م).

2.3 نظرية النظم الاجتماعية والتقنية STST: Socio-Technical System Theory

في منتصف القرن العشرين كانت هنالك بعض التوقعات وأيضا كان هنالك تفاؤل حول تأثير التكنولوجيا على كفاءة أداء الأعمال وعلى الإنتاجية. وهناك أمثلة كثيرة مرتبطة بإدخال التكنولوجيا على العملية الإنتاجية مثل (مشاكل التنفيذ) والتي كثيرا ما ترتبط بمقاومة القوة العاملة والفشل في تحقيق الفوائد المتوقعة. وأشار الباحثون، وخاصة في معهد تافيستوك (Tavistock) في لندن، مع بعض تخصصات العلوم السلوكية (علم الاجتماع وعلم النفس والأنثروبولوجيا) إلى أن ما هو مطلوباً يجب ان يتناسب بين النظام الفرعي التقني والنظام الفرعي الاجتماعي اللذان يشكلان منظمة معا. حيث يشتمل النظام الفرعي التقني الأجهزة والأدوات والتقنيات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات بطريقة تعزز الأداء الاقتصادي للمنظمة. ويتألف النظام الاجتماعي من الموظفين (على جميع المستويات) والمعارف والمهارات والمواقف والقيم والاحتياجات التي يجلبونها

إلى بيئة العمل وكذلك نظام المكافآت وهياكل السلطة الموجودة في المنظمة. وفي وقت سابق حاول بعض الباحثين إيجاد تعاريف تشمل نطاق أوسع للمنظمة من خلال تضمين العملاء والموردين، والقواعد والأنظمة، الرسمية وغير الرسمية، التي تحكم علاقات المنظمة للمجتمع ككل. وأصبح هذا يعرف باسم النظام الفرعي البيئي. وكان حجر الزاوية في النهج الاجتماعي التكنولوجي، كما عمل هؤلاء الباحثين، على أن يناسب ما تم تحقيقه من خلال عملية تصميم تهدف إلى التحسين المشترك للنظم الفرعية: أي نظم تنظيمية تعظيم الأداء فقط، وإن يكون الترابط بين هذه النظم الفرعية بشكل صريح واضح. وبالتالي فإن أي تصميم أو إعادة تصميم يجب أن تؤثر على كل الأنظمة الفرعية، ومن جهة أخرى يجب أن تهدف على تحقيق نتائج عالية من خلال ضمان أن جميع النظم الفرعية تعمل في في معاً في انسجام تام.

وقد أوجز عدد من الباحثين الطريقة التي يمكن ان ينفذ بها المبادئ الاجتماعية والتقنية. وأعلن ألبرت تشيرنز (Albert Cherns) مجموعة من مبادئ التصميم الاجتماعي التقني في عام 1976 (Cherns, 1976) وتم تحديثها في عام 2000 من قبل كريس كليج لتشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة على الإنترنت (Clegg, 2000). استند إنييد مومفورد منهجية تطوير إس تسمى (ETHICS) على المبادئ الاجتماعية (Mumford, 1995. Mumford 2003). وقد نشرت العديد من دراسات الحالة التفصيلية التي تنطوي على استخدام الأخلاقيات.

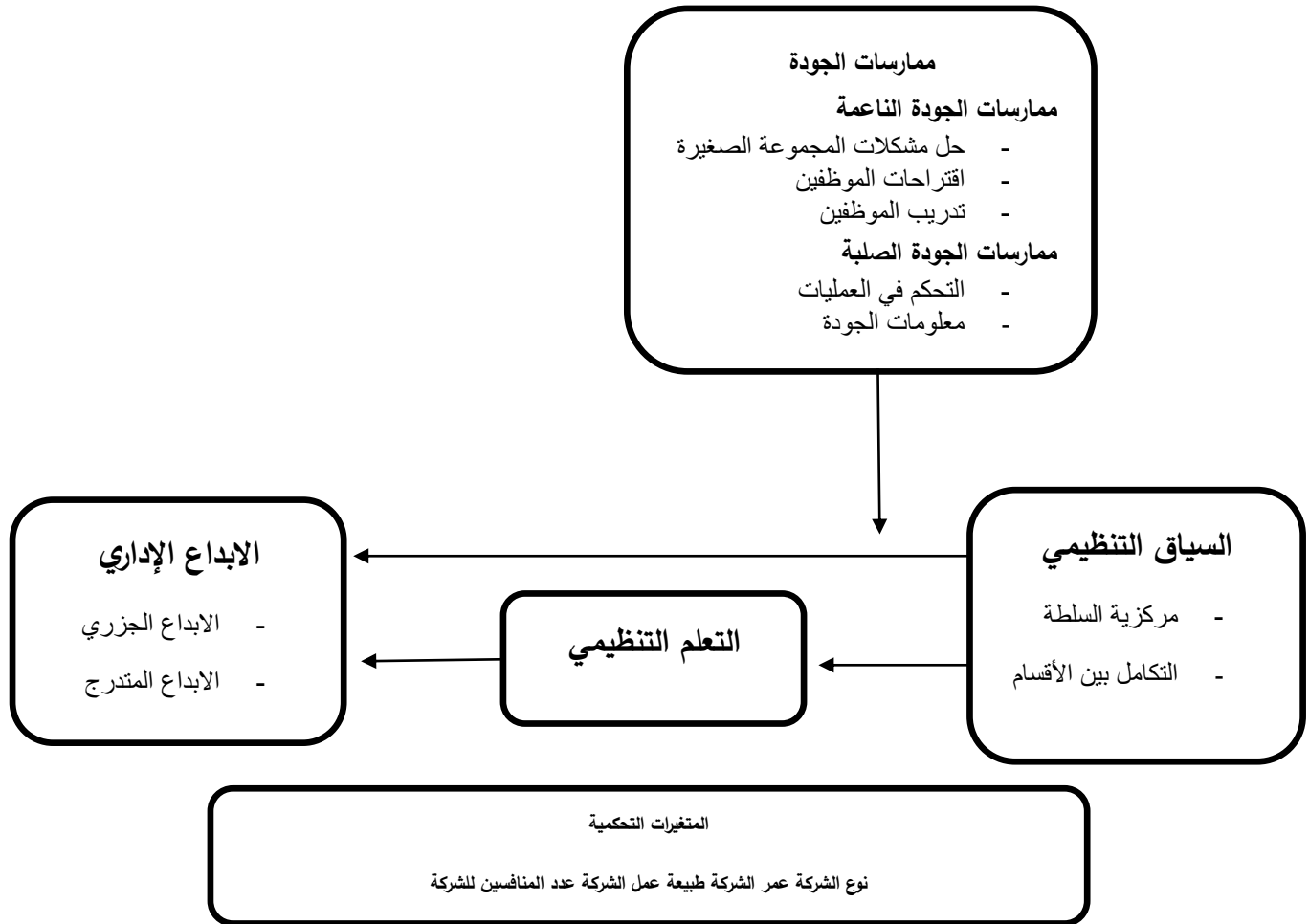
هناك مجموعتان متضاربتان من القيم التي تكمن وراء التفكير الاجتماعي التكنولوجي (Land, 2000). الأول هو الاعتقاد بأهمية المبادئ الإنسانية. وان المهمة الرئيسية للمصمم هو تعزيز نوعية الحياة العملية والرضا الوظيفي للموظف. وبالتالي فإن تحقيق هذا الأهداف سيعزز الإنتاجية ويسفر عن قيمة مضافة للمنظمة. وتعكس المجموعة الثانية القيم الإدارية. والمبادئ الاجتماعية هي مجرد أدوات لتحقيق الأهداف الاقتصادية في المقام الأول. فالأهداف الإنسانية ليست لها قيمة في

حد ذاتها، ولكن إذا حقق إنجازها أداء أفضل من الموظفين مما أدى إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية بشكل جيد جدا. وقد أدى هذا الصراع إلى الشك في الأفكار الاجتماعية التقنية من قبل المديرين والموظفين على النحو ادي علي ظهور النقابات على سبيل المثال. ومع ذلك، فإن الأفكار الاجتماعية الاجتماعية تتخلل الكثير من تفكير المبرمجين حتى لو لم يكن يشار إليها دائما على هذا النحو (Avgerou et al, 2004). وعليه فان نظرية النظم الاجتماعية التقنية (STS) تنظر إلى المنظمات على أنها تتكون من نظامين مستقلين ولكن مرتبطين مع بعضهم البعض: النظام الاجتماعي والنظام التقني. في حين يركز النظام التقني على العمليات والمهام والتقنيات لإنتاج مخرجات محددة، حينها يأخذ النظام الاجتماعي في الاعتبار العلاقة بين الناس وخصائصهم، علي سبيل المثال المواقف والمهارات والقيم (Bostrom and Heinen, 1977) .

تركز نظرية النظم الاجتماعية والتقنية (STST) على أنه ينبغي أن يكون هناك "تطابق" بين النظم التقنية والاجتماعية في العملية الإنتاجية . وهذان النظامان الفرعيان، التقنيان، والاجتماعيان، يؤثران على بعضهما البعض في عملية إنتاج السلع والخدمات وتشغيل الأعمال التجارية، ويحتاجان إلى العمل معا لإنتاج مخرجات محسنة (Pasmore et al., 1982) .

ومن هنا تعمل نظرية الموارد ونظرية (STS) على تفسير العلاقة بين السياق التنظيمي والأبداع الإداري في الشركات الصناعية البحرينية من خلال التعلم التنظيمي داخل المؤسسة على اعتبار انه احد مواردها الداخلية وأيضا من خلال الاستعانة بكل من الأنظمة الاجتماعية والتقنية التي توفرها نظرية (STS). من واقع تلك النظريات والدراسات السابقة تم تصميم نموذج الدراسة التالي.

الشكل رقم (1.3) نموذج الدراسة الذي تم التوصل اليه من خلال النظرية وبعض الدراسات السابقة



المصدر: إعداد الباحث (2018)

3.3 تطوير الفرضيات

1.3.3 العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الاداري

دراسة (أبو اسيا، 2013) درست العلاقة بين السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة دراسة ميدانية على مدينة اربد الكبرى وجدت الدراسة ان السياق التنظيمي يؤثر إيجابا على تقاسم المعرفة، وأيضا مع دراسة (شيرين، 2008) والتي كانت تحت عنوان اثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة: توضيحات من شركات الانشاءات التركبية والتي عمدت الي دراسة السياق التنظيمي من خلال ثلاثة ابعاد هي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية) حيث أوضحت ان هذه الابعاد الثلاثة تؤثر

إيجابا على تقاسم المعرفة في الشركات الانشائية التركبية تأثير كلي وأيضا وجدت الدراسة تأثير للعوامل الديموغرافية وهي (النوع, العمر, المستوى التعليمي, وسنوات الخبرة, المستوى الوظيفي) وأيضا اتفقت مع (Zeng et al, 2016) والتي كانت بعنوان اثر السياق التنظيمي علي الأداء الإبداعي في ظل ممارسات الجودة الصلبة والناعمة والتي درست السياق التنظيمي عبر بعدين هما (مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام) توصلت الي جملة من النتائج من اهمها ان مركزية السلطة تؤثر إيجابا على الجودة الصلبة ولكن لا تؤثر على ممارسات الجودة المرنة, بينما التكامل بين الأقسام يؤثر على كل من الجودة الصلبة والناعمة وهذا التأثير القوي يعزز من الابتكار في المنتجات وينعكس بدوره على الإبداع داخل المؤسسة. ، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية ان السياق التنظيمي يؤثر الإبداع الإداري:

- مركزية السلطة تؤثر على الإبداع الجزري
- مركزية السلطة تؤثر علي الإبداع المتدرج
- التكامل بين الأقسام يؤثر علي الإبداع الجزري
- التكامل بين الأقسام يؤثر علي الإبداع الجزري

2.3.3 العلاقة بين السياق التنظيمي والتعلم التنظيمي:

دراسة (Zeng et al, 2016) أوضحت ان مركزية السلطة تؤثر إيجابا على الجودة الصلبة ولكنها لا تؤثر على ممارسات الجودة المرنة، وأيضا أوضحت ان التكامل بين الأقسام يؤثر إيجابا على كل من الجودة الصلبة والناعمة, ودراسة (مسلم، 2005) والتي كانت بعنوان اثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوي تطوير المنظمات السعودية, وتوصلت الي ان السياق التنظيمي يؤثر إيجابا على عمليات التطوير ودراسة (فاطيمة الزهراء د.ت) والتي كانت بعنوان الاتصال المؤسسي كمدخل لتعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، توصلت الي وجود إثر ذو دلالة

إحصائية للاتصال المؤسساتي على التعلم التنظيمي. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية
ان السياق التنظيمي يؤثر علي التعلم التنظيمي: ويتفرع منها الفرضيات التالية:

• مركزية تؤثر علي التعلم التنظيمي

• مركزية السلطة تؤثر علي التعلم التنظيمي

3.3.3 العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري:

دراسة (النجاشي، 2017) والتي كانت بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي الخدمة المدنية بالرياض توصلت الي ان هنالك إثر التعلم التنظيمي بوزارة الخدمة المدنية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.78) والإبداع الإداري أيضا بمتوسط حسابي (4.02) وأيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين واقع التعلم التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري في وزارة الخدمة المدنية. وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مجتمع الدراسة نحو محاورها عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 تعزى لمتغيرات (العمر-المؤهل-المرتبة-سنوات الخدمة) وفروق عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية). ودراسة (بلموهوب، 2012) والتي تناولت دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، توصلت الي ان التعلم التنظيمي يؤثر على الأداء، ودراسة (فطيمة، 2016) حيث هدفت دراستها الي توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين راس المال الفكري وذلك من خلال الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي وهي التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة، حيث أوضحت نتائج الدراسة وجود إثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمستويات التعلم التنظيمي على مكونات راس المال الفكري. من خلال تلك الدراسات يمكن استنتاج الفرضية التالية ان التعلم التنظيمي يؤثر علي الابداع الإداري وتتفرع منها الفروض الآتية

• التعلم التنظيمي يؤثر علي الابداع الجزري

• التعلم التنظيمي يؤثر على الابداع المتدرج

4.3.3 التعلم التنظيمي يتوسط الأثر الايجابي بين السياق التنظيمي والابداع الإداري

أوضحت دراسة (فرج الله و بلل ، 2017) والتي كانت بعنوان العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية : الدور الوسيط للتوجه بالتعلم بالشركات الصناعية الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات التنظيمية، التكنولوجية، البشرية بدرجة كبيرة في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. كما كشفت نتائج الدراسة إلى أن التوجه بالتعلم يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية. ودراسة (الشبيبل ، 2014) والتي هدفت إلى التعرف على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المالي للشركة، ودور إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان . والتي توصلت الي ان إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بشكل إيجابي بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية .أيضا اتفقت مع دراسة كل من (Mohammad ea tl, 2017; Aragón, 2014; Pinho,2017; Mahmud, 2014) كل هذه الدراسات تناولت التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات اخري وتوصلت على ان للتعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين تلك المتغيرات. منها يمكن استنتاج الفرضية التالية ان التعلم التنظيمي يتوسط الأثر الايجابي بين السياق التنظيمي والابداع الإداري منها تتفرع الفروض التالية:

• التعلم التنظيمي يتوسط الأثر الايجابي بين مركزية السلطة والابداع الجزري

- التعلم التنظيمي يتوسط الأثر الايجابي بين مركزية السلطة والابداع المتدرج
- التعلم التنظيمي يتوسط الأثر الايجابي بين التكامل بين الأقسام والابداع الجزري
- التعلم التنظيمي يتوسط الأثر الايجابي بين التكامل بين الأقسام والابداع الجزري

5.3.3 الجودة الصلبة تعدل الأثر الايجابي بين السياق التنظيمي والابداع الاداري

أوضحت دراسة (Zeng et al, 2016) ان ممارسات الجودة الصلبة (إدارة العملية ومعلومات الجودة) تعدل العلاقة الإيجابية بين الهيكل التنظيمي وتقديم المنتجات الجديدة، وان (Khan, 2017) درس العلاقة بين ممارسات الجودة الصلبة والناعمة على الابداع في الخدمة والأداء المؤسسي وأوضح ان ممارسة الجودة الصلبة تحسن الأداء وأيضاً أوضحت ان ممارسة الجودة الصلبة تقوي العلاقة الإيجابية بين الممارسات الناعمة الابداع في الخدمة. من خلال تلك الدراسات يمكن استنتاج الفرضية التالية وهي ان الجودة الصلبة تعدل الأثر الايجابي بين السياق التنظيمي والابداع الإداري منها تنفرع الفرضيات التالية

- معلومات الجودة تعدل الأثر الإيجابي بين مركزية السلطة والابداع الجزري
- معلومات الجودة تعدل الأثر الإيجابي بين مركزية السلطة والابداع المتدرج

6.3.3 الجودة الناعمة تعدل الأثر الايجابي بين السياق التنظيمي والابداع الإداري

دراسة (Zeng et al, 2016) درست العلاقة بين السياق التنظيمي و الأداء الإبداعي في ظل ممارسات الجودة الصلبة والناعمة كمتغيرات معدلة، حيث تناولت ممارسة الجودة من خلال ثلاثة ابعاد هي (حل المشكلات، اقتراحات الموظفين، التدريب) وتوصلت الي ان الجودة المرنة تتفاعل مع الجودة الصلبة وأيضاً تتفاعل مع السياق التنظيمي وذكرت ان الهيكل اللامركزي والتكامل بين الوظائف يعزز الابتكار في المنتجات من خلال إدارة الجودة الناعمة.

ودراسة (Khan, 2017) والتي هدفت الي معرفة العلاقة بين ممارسات الجودة الصلبة والناعمة على الابداع في الخدمة والأداء المؤسسي في باكستان في الشركات العاملة في مجال الاتصالات ومن نتائج الدراسة ان ممارسة الجودة تحسن من الأداء الإبداعي وينعكس ذلك إيجابا على الأداء المؤسسي من خلال تلك الدراسات والفرضيات التي قامت باختبارها يمكن استنتاج الفرضية التالية

- حل المشكلات تعدل الأثر الإيجابي بين مركزية السلطة والابداع الجزري
- اقتراحات العاملين تعدل الأثر الإيجابي بين مركزية السلطة والابداع الجزري
- التدريب يعدل الأثر الايجابي بين مركزية السلطة والابداع الجزري
- حل المشكلات يعدل الأثر الإيجابي بين مركزية السلطة والابداع المتدرج
- اقتراحات العاملين يعدل الأثر الإيجابي بين مركزية السلطة والابداع المتدرج
- التدريب يعدل الأثر الإيجابي بين مركزية السلطة والابداع المتدرج

4.3 منهجية الدراسة:

طبيعة الدراسة (المنهج):

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها . ويعرف (الحمداني، 2006)، المنهج الوصفي التحليلي بأنه: المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات.

5.3 مصادر جمع المعلومات:

- المصادر الثانوية :

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة (ملحق رقم 1) وكأداة رئيسة للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض.

6.3 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو "مجموع الوحدات التي يتم اختيار العينة منها بالفعل" (القحطاني وآخرون، 2004) يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية البحرينية البالغ عددها (1059) حسب تقرير غرفة التجارة والصناعة البحرينية في عام 2017.

7.3 وحدة التحليل:

لإيجاد حل لمشكلة الدراسة يجب تحديد وحدة التحليل والتي تشير الي مستوى تجميع البيانات. وربما تكون وحدة التحليل على مستوى الفرد او الجماعة او وحدة الاعمال او المنظمة (Sekaran , and bougie, 2013; Zikumund and Griffin, 2013) وتتمثل وحدة التحليل لهذه الدراسة (الشركات الصناعية البحرينية) لان ممارسات الجودة الصلبة والناعمة والتعلم التنظيمي والسياق التنظيمي والابداع الإداري متغيرات مرتبطة فقط بمتخذ القرار (المدير العام للشركة).

8.3 عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة كما يذكرها الدليل الإسترشادي لكتابة الرسائل العلمية (2014) بأنها "مجموعة جزئية من المجتمع مكونة من عدة أفراد أو عناصر تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً وصادقاً يتم اختيارها في ضوء معايير علمية يتم إجراء الدراسة عليها بدلاً من إجراء الدراسة على المجتمع كله إذا تعذر دراسته لكبر حجمه، ويتم إختيار العينة من المجتمع بطرق عشوائية.

اختار الباحث أسلوب العينة غير الاحتمالية الملائمة وقد تم استخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث (زغلول، 2003). تم الاعتماد على العينة الميسرة (غير الاحتمالية) لأنها تتيح للباحث جمع المعلومات من أفراد المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للدارسة لجمع البيانات (سيكاران، 2006). تكونت عينة الدراسة من 250 مدير من الشركات الصناعية البحرينية حيث كان مجموع الاستبيانات الموزعة 250 مع العلم إذا كانت العينة 10% يمكن أن تمثل المجتمع إذا كان المجتمع كبيراً (سيكاران، 2006). حيث تم الاعتماد على القانون التالي لاحتساب حجم العينة

$$N = Z^2 \cdot (P\{1-P\}) / e^2$$

$$N = (1.96)^2 \cdot 0.05(0.05) / (0.05)^2$$

حيث

Z = القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً $Z=1.96$: لمستوى دلالة 0.05)

e = الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: 0.05)

وفقاً لمعدلة فإن حجم المجتمع يساوي 384 حسب القانون

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 1052$ فإن حجم العينة المُعدّل باستخدام المعادلة وبذلك فإن حجم

العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 250 على الأقل حتى تمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً (Moore &

others, 2003)

9.3 أداة الدراسة:

بناءً على منهج الدراسة وبعد الإطلاع على الأدبيات النظرية للدراسة وفي إطار مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والدراسات السابقة ذات العلاقة وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، والمنهج المتبع في الدراسة، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة في تحقيق أهداف الدراسة، وتعرف الاستبانة بأنها: وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين (القحطاني وآخرون، 2004).

10.3 قياس متغيرات الدراسة:

قام الباحث بتصميم الاستبانة مستفيداً من الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة، والخبرة العملية، ويحتوي هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة، وتتكون الاستبانة من 5 أقسام:

1.10.3 القسم الأول:

يشتمل على أسئلة متعلقة بالمعلومات الأولية مثل النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي.

2.10.3 القسم الثاني:

يشتمل على أسئلة متعلقة بالمعلومات الخاصة بالشركات مثل طبيعة العمل، عمر الشركة، عدد العاملين، الأسواق التي تعمل فيها الشركة، منتجات الشركة.

11.3 قياس متغيرات الدراسة:

تعريف الابداع: قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه

الابداع الجذري على اكتساب معارف جديدة او تطوير منتجات جديدة لعملاء جدد أو أسواق ناشئة.
الابداع المتدرج هو عبارته عن تعزيز المعرفة الحالية للشركة وتحسين المنتجات القائمة لديها
(Benner & Tushman, 2003)

الجدول رقم (1.3) مقاييس الابداع الاداري

الابداع الإداري
الابداع الجذري
1- نتقبل المطالب التي تتجاوز المنتجات والخدمات القائمة
2- نعمل على ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة.
3- نعمل على تجربة منتجات وخدمات جديدة في الاسواق المحلية.
4- نعمل على تسويق منتجات وخدمات جديدة كلياً.
الابداع التدريجي
1- كثيرا ما نقوم بتحسين المنتجات والخدمات القائمة.
2- نعمل على اجراء تعديلات صغيرة على المنتجات والخدمات القائمة.
3- نعمل على تحسين المنتجات والخدمات ونقدمها للأسواق المحلية باستمرار.
4- نعمل على تحسين كفاءة المنتجات والخدمات.
5- نعمل على زيادة اقتصاديات الحجم في الاسواق القائمة.

التعلم التنظيمي: يقصد به عملية اكتساب المعارف والسلوكيات والمهارات والقيم الجديدة على مستوى الفرد وفرق العمل وتعزيز القدرات في الاستجابة للظروف والتكيف مع المستجدات والمواقف الجديدة. (Zeng et al. (2015)

الجدول رقم (2.3) مقاييس التوجه نحو التعلم التنظيمي

التوجه نحو التعلم التنظيمي
1- لدينا خبراء يعملون على تدريب الموظفين

2- غالبا ما يتبادل الأفكار لتحسين مهارتنا في الإنتاج والتسويق والإدارة.
3- موظفينا يتشاركون المعارف مع كبار المديرين.
4- نعمل علي تشجع العمل الجماعي، واتخاذ القرارات، والاتصالات الداخلية
5- لدينا المعرفة الواسعة والخبرة في تطوير المنتجات الجديدة.

مركزية السلطة تشير إلى مركزية موقع سلطة اتخاذ القرار (Subramanian and Nilakanta,) (1996)

يشير مفهوم التكامل بين الوظائف إلى المدى الذي تعمل فيه مختلف الإدارات داخل المؤسسة بشكل متشابك (Germain, 1996).

الجدول رقم (3.3) مقاييس السياق التنظيمي

السياق التنظيمي
مركزية السلطة
1- حتى المسائل الصغيرة يجب أن تحال إلى شخص أعلى للحصول على موافقة نهائية
2- تعتبر الشركة مكان جيد لاتخاذ القرارات
3- أي قرار اتخذه يتم بموافقة رئيسي المباشر .
4- لا يمكن اتخاذ أي إجراء الا بموافقة المشرف على القرار .
التكامل بين الأقسام
1- الاقسام في شركتنا تعمل معا بشكل جيد .
2- تتعاون الاقسام في حل المشكلات عند ظهورها .
3- اقسام التسويق والتمويل لديها معلومات كثيرة عن عمليات التصنيع .
4- هنالك تنسيق تام بين الأقسام
5- اقسام الشركة لدينا تعمل بشكل تفاعلي مع بعضها البعض .

ممارسات الجودة الصلبة: بانها الممارسات التي تركز على التحكم في العمليات والمنتجات من خلال التقنيات والأدوات والأساليب التي تعمل على تحقيق التوافق بين المتطلبات المحددة وتلبيه تلك المتطلبات. (Zeng et al. (2015))

وسوف نركز على بعدين للجودة الصلبة هي (إدارة العملية، معلومات الجودة)

الجدول رقم (4.3) مقاييس ممارسات الجودة الصلبة

التحكم في العمليات
1- العمليات في شركتنا مصممة بصورة تضمن جودتها
2- نسبة كبيرة من العمليات في شركتنا تخضع لمراقبة الجودة احصائيا
3- نستخدم تقنيات إحصائية واسعة لتقليل التباين في الإنتاج
4- نستخدم المخططات البيانية للتحكم في العمليات الإنتاجية
5- نستخدم الاساليب الاحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية
معلومات الجودة
1- يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر معدلات العيب
2- يتم نشر الرسوم البيانية التي تبين اداء الشركة في فترات زمنية مختلفة
3- يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر اعطال الماكينات
4- يتم نشر معلومات اداء العاملين
5- يتم نشر كافة المعلومات المتعلقة بالانتاجية

ممارسات الجودة الناعمة: يقصد بها الممارسات الموجه نحو أشراك العاملين والتزام الإدارة العليا والتزام الموظفين والتدريب والتعلم والتعاون الداخلي والعمل الجماعي. أي تعزيز الجوانب البشرية داخل النظام ((Zeng et al. (2015)

وسوف نركز على ثلاثة ابعاد للجودة الناعمة هي (حل المشكلات، اقتراحات الموظفين، التدريب)

الجدول رقم (5.3) مقاييس ممارسات الجودة الناعمة

حل مشكلات المجموعة الصغيرة
1- عند حل المشكلات نعمل علي اشرك فرق العمل
2- لدينا فريق عمل قوي لحل المشكلات
3- تم حل العديد من المشكلات بصورة جماعية في السنوات الثلاثة الماضية
4- ساعد فريق العمل في تحسين انتاجية الشركة
5- يتم تشجيع الفريق على حل المشكلات
6- لا نستخدم فريق حل المشكلات بصورة كبيرة

اقتراحات الموظفين
1- تأخذ الإدارة جميع اقتراحات الموظفين لتحسين المنتج والعملية بصورة جدية
2- تشجعنا الإدارة على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء
3- تخبرنا الإدارة لماذا يتم تنفيذ اقتراحاتنا أو عدم تنفيذها
4- يتم تنفيذ العديد من الاقتراحات المفيدة في الشركة
5- اقتراحاتي لا تؤخذ على محمل الجد في الشركة
تدريب الموظفين
1- يتلقي الموظفين في الشركة التدريب والتطوير على اسس منتظمة
2- تعتقد الإدارة ان التدريب والتطوير ورفع مستويات اداء العاملين من أولوياتها
3- الموظفين في الشركة لديهم مستويات اعلي من المتوسط
4- يتلقي الموظفين التدريب بصورة مستمرة لتحسين مهارتهم
5- موظفينا ذوي خبرات ومهارات عالية.

12.3 جودة المقياس: صدق اداة الدراسة:

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف ، 2003) ، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات واخرون ، 2004) ، وقد قام بالتأكد من صدق الأداة تم اجراء دراسة استطلاعية مكونة من 50 استبانة للتأكد من اللاعتمادية عن طريق اختبار ألفا كرنباخ حيث يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من -0.50- 0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010)

اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب. (Bowling, 2009) ، ، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) للعينة الاستطلاعية.

الجدول (4-6) معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ لعبارات الإستهبان (حجم العينة: 49)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha قبل الحذف	العبارة رقم	Cronbach's alpha بعد حذف العبارات
المستقل	مركزية السلطة	4	.737		
	التكامل بين الأقسام	5	.680		
التابع	الإبداع الجزري	4	.615	3	.854
	الإبداع المتدرج	5	.500	4	.589
	التحكم في العمليات	5	.706		
	معلومات الجودة	5	.815		
	حل المشكلات	6	.764		
	اقتراحات الموظفين	5	.713		
	تدريب الموظفين	5	.605	4	.748
	التوجه نحو التعلم التنظيمي	5	.572	4	.591

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الجدول أعلاه يوضح ان كافة ابعاد الدراسة تحقق الاعتمادية المطلوبة.

13.3 الصدق الظاهري للاداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة للقياس قام الباحث بصياغة عبارات الاستبانة في مراحلها الأولية ثم عرضها على المشرف للاستفادة من رأيه ومن خلال ملاحظات المشرف قام الباحث

بإجراء التعديلات على ضوء توجيهاته ، ومن ثم تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين بكلية
الريادة وجامعة الخرطوم وجامعة السودان من المختصين والمهتمين بموضوع
الدراسة ، وقد أبدوا ملاحظاتهم حول تعديل بعض الفقرات من حيث الإضافة والحذف . ملحق رقم
(2) الذي يتضمن قائمة بأسماء المحكمين في وملحق رقم (3).

14.3 المقاييس

تم تطوير استبانة الدراسة من خلال الاطلاع على كثير من الادبيات ذات العلاقة بالموضوع
مثل دراسة كل من (Rahman and Bullock 2005; Gadenne and Sharma 2009;)
Vouzas and Psychogios 2007; Jung et al. 2009; Abdallah 2013; Calvo–Mora
and McDermott et al. 2013; Yunis et al. 2013; Zeng et al. 2015) لقياس إثر
السياق التنظيمي على الابداع الإداري في ظل ممارسات الجودة الصلبة الناعمة كمتغيرات معدلة
والتعلم التنظيمي كمتغير مفسر .
حيث تم الاعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert) للخيارات المتعددة، وقد توزعت الفقرات لتشمل
كافة المتغيرات المستقلة، التابعة، الوسيطة، المعدلة والجدول التالي يوضح مصادر القياس.

جدول (7.3) ملخص قياس المتغيرات

المتغير	العبارات	الكاتب
الابداع الجزري	5	Margaret L. Sheng 2016
الابداع التدريجي	5	Margaret L. Sheng 2016
التوجه نحو التعلم التنظيمي	5	Margaret L. Sheng 2016
مركزية السلطة	4	Germain, 1996 and
التكامل بين الأقسام	5	Germain, 1996 and
التحكم في العمليات	5	Zeng et al (2015)
معلومات الجودة	5	Zeng et al (2015)
حل مشكلات المجموعة الصغيرة	6	Zeng et al (2015)
اقتراحات الموظفين	5	Zeng et al (2015)
تدريب الموظفين	5	Zeng et al (2015)

17.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

تم إدخال البيانات باستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" ومن ثم المعالجة الإحصائية من الأساليب الإحصائية والمستخدم برنامج Amos.

1/ الإحصاء الوصفي Descriptive statistics

يهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر ومن أغلب الأساليب المستخدمة مقاييس التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مقاييس الارتباط وتحليل المسار ويتوقف استخدام أيها منها على نوعية البيانات ومستوى القياس سواء أكان اسماً أو وصفاً أو ترتيباً أو فنوياً أو نسبة.

واستخدمت في هذه الدراسة الاساليب التالية:

أساليب الإحصاء التحليلي:

1. التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178).

2. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج AMOS (23) analysis of moment structure.

3. تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا

كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

4. تحليل المسار Path Analysis

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

الخلاصة:

أشار هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسة، وكذلك قياس متغيرات الدراسة للأبعاد المختلفة للمتغير المستقل الحوافز والتابع الالتزام التنظيمي، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج والنظرية التي تم استخدامها ويشير الفصل الرابع إلى التحليل.

الفصل الرابع

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

1.4 مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) ,معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار .

3.4تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة .

5.4 تنظيف البيانات: Cleaning data

1.5.4 البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت

عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2.5.4 الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستج بين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

6.4 معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من الشركات الصناعية البحرينية، حيث تم توزيع 250 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (234) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (93%) ولم تسترد (16) إستبانات بنسبة (7%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول.

الجدول (1.4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبانة الموزعة للمستجيبين	250
2. مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	234
3. الاستبانة التي لم تسترد	16
4. الاستبانة غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	20
5. الاستبانة غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابهة	33
6. عدد الاسبانة الصالحة للتحليل	181
7. نسبة الاستجابة	%72

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (3).

جدول رقم (4/3) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة). في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach, Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

جدول رقم (4/4) نتائج اختبار الفأ كرنباخ للابعاد

الفأ كرنباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
.746	4	مركزية السلطة
.721	4	التكامل بين الأقسام
.782	4	الابداع الجزري
.772	4	الابداع التدريجي
.706	4	التحكم في العمليات
.843	5	معلومات الجودة
.435	5	حل المشكلات
.821	4	اقتراحات الموظفين
.848	5	تدريب الموظفين
.537	5	التعلم التنظيمي
.752	44	المجموع

من الجدول (4/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور (الاستبيان) اكبر من (70%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.952) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات كل الابعاد (ماعدا بعد معلومات الجودة) حيث قلت فيه الاعتمادية عن (50%) .وعليه يمكن الاعتماد علي باقي الابعاد تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

7.4 تحليل البيانات الشخصية :

احتوت البيانات الاساسية علي عشرة عناصر هي :النوع :العمر :المؤهل العلمي ,سنين الخبرة, المركز الوظيفي ، طبيعة العمل ، عمر الشركة ، عدد العاملين ، الأسواق ، منتجات الشركة : حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت (56.4% من الذكور و 43.6% من الاناث) ، أما العمر فنجد أن أفراد العينة أعمارهم (اقل من 30 سنة بنسبة 16.6% ونسبة 31.5% من الفئة 31-35 سنة وأن نسبة 38.5% كانت أعمارهم من 36الى 40 اما الفئة الاكثر من 40 سنة بنسبة 13.3%) اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد ان 59.7% بكالوريوس ,ونسبة 0.6% منهم دبلوم عالي ونسبة 39.2% منهم ماجستير ,ونسبة 0.6% منهم دكتوراة) اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان 31.1% اقل من 5 سنوات,ونسبة 23.3% منهم من 5 الى 10 سنوات ونسبة 20.2% منهم من 11 الي 15 سنة ,ونسبة 13.5% منهم من 15 الى 20 سنة,ونسبة 11.9% منهم اكثر من 20 سنة), اما فيما يتعلق بالمركز الوظيفي فنجد ان 12.7% مدير ,ونسبة 7.7% منهم نائب مدير، ونسبة 29.8% منهم رئيس قسم ,ونسبة 49.7% منهم موظف) اما فيما يتعلق بطبيعة العمل فنجد ان 100% صناعية) اما فيما يتعلق بعمر الشركة فنجد ان 0.6% 5 سنوات فأقل ,ونسبة 2.8% منهم من 6-10 سنة، ونسبة 21.0% منهم من 11-15 سنة ,ونسبة 75.7% منهم 15 سنة فأكثر) اما فيما يتعلق بعدد العاملين فنجد ان 3.9% اقل من 30 عامل ,ونسبة 0.6% منهم من 6 الى 10 عامل ونسبة 31.5% منهم من 11 الي 15 عامل ,ونسبة 64.1% منهم اكثر من 100 عامل) أما فيما يتعلق بالأسواق فنجد أن 23.2% من أفراد العينة محلية ونسبة 1.7% من افراد العينة دولية , ونسبة 75.2% من افراد العينة دولية محلية).اما فيما يتعلق بمنتجات الشركة فنجد ان نسبة 97.2% صناعية,ونسبة 2.8% خدمية)

8.4 تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الأساسية علي عشرة عناصر هي: النوع: العمر: المؤهل العلمي ,سنين الخبرة, المركز الوظيفي ، طبيعة العمل ، عمر الشركة ، عدد العاملين ، الأسواق ، منتجات الشركة.

الجدول (2.4) تحليل البيانات الأساسية

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	102	56.4
	انثي	79	43.6
العمر	أقل من 30 سنة	30	16.6
	من 31 – 35	57	31.5
	من 36 – 40	70	38.7
	40 سنة فاكثر	24	13.3
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	108	59.7
	دبلوم عالي	1	0.6
	ماجستير	71	39.2
	دكتوراة	1	0.6
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	13	7.2
	من 6-10 سنة	35	19.3
	من 11-15 سنة	56	30.9
	أكثر من 15 سنة	77	42.5
	مدير	90	49.7

7.7	14	نائب مدير	المركز الوظيفي
29.8	54	رئيس قسم	
12.7	23	موظف	
%100	181	صناعية	طبيعة العمل
0.6	1	5 سنوات فأقل	عمر الشركة
2.8	5	من 6-10 سنة	
21.0	38	من 11-15 سنة	
75.7	137	أكثر من 15 سنة	
3.9	7	أقل من 30 سنة	عدد العاملين
0.6	1	من 6-10 سنة	
31.5	57	من 11-15 سنة	
64.1	116	أكثر من 100 سنة	
23.2	42	محلية	الأسواق
1.7	3	دولية	
75.2	136	محلية دولية	
97.2	176	صناعية	منتجات الشركة
2.8	5	خدمية	
%100	181		المجموع

الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

9.4 التحليل العاملي الاستكشافي: *Exploratory Factor Analysis*

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair *et al* , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

1.9.4 التحليل العاملي الاستكشافي للسياق التنظيمي : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 6 عبارة) .

الجدول (3.4) التحليل العاملي الاستكشافي للسياق التنظيمي (حجم العينة: 181)

Component	العبارات
.877	حتى المسائل الصغيرة يجب أن تحال إلى شخص أعلى للحصول على موافقة نهائية
.797	تعتبر الشركة مكان جيد لاتخاذ القرارات
.528	أي قرار اتخذه يتم بموافقة رئيسي المباشر .
.829	تتعاون الاقسام في حل المشكلات عند ظهورها.
.722	هنالك تنسيق تام بين الأقسام

اعداد الباحث من بيانات التحليل 2018

2.9.4 التحليل العاملي الاستكشافي للابداع الإداري : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 6 عبارة) .

الجدول (4.4) التحليل العاملي الاستكشافي للابداع الاداري (حجم العينة: 181)

Component	العبارات
.690	نعمل علي ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة.
.702	نعمل علي تجربة منتجات وخدمات جديدة فى الاسواق المحلية.
.840	كثيرا ما نقوم بتحسين المنتجات والخدمات القائمة.
.797	نعمل علي تحسين المنتجات والخدمات ونقدمها للأسواق المحلية باستمرار.
.915	نعمل علي زيادة اقتصاديات الحجم في الاسواق القائمة.

اعدادالباحث من بيانات التحليل 2018

3.9.4 التحليل العاملي الاستكشافي للتعلم التنظيمي : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 36عبارة).

الجدول (5.4) التحليل العاملي الاستكشافي للتعلم التنظيمي (حجم العينة: 181)

Component	العبارات
.801	لدينا خبراء يعملون على تدريب الموظفين
.801	موظفينا يتشاركون المعارف مع كبار المديرين.

اعدادالباحث من بيانات التحليل 2018

4.9.4 التحليل العاملي الاستكشافي للجودة المرنة: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من

العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل
العاملية الاستكشافية للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 36 عبارة).

الجدول (6.4) التحليل العاملية الاستكشافية للجودة المرنة (حجم العينة: 181)

Component	العبارات
.896	نسبة كبيرة من العمليات في شركتنا تخضع لمراقبة الجودة احصائيا
.792	نستخدم المخططات البيانية للتحكم في العمليات الإنتاجية
.652	يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر اعطال الماكينات
.831	يتم نشر معلومات اداء العاملين

اعدادالباحث من بيانات التحليل 2018

5.9.4 التحليل العاملية الاستكشافية للجودة الصلبة : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي
(SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملية الاستكشافية للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من
العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل
العاملية الاستكشافية للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 9 عبارة) .

الجدول (7.4) التحليل العاملي الاستكشافي للجودة الصلبة (حجم العينة: 181)

Component		العبارات
	.812	عند حل المشكلات نعمل علي اشرك فرق العمل
	.740	يتم تشجيع الفريق على حل المشكلات
	.669	لا نستخدم فريق حل المشكلات بصورة كبيرة
.749		تشجعنا الادارة على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء
.895		يتم تنفيذ العديد من الاقتراحات المفيدة في الشركة
.626		يتلقي الموظفون في الشركة التدريب والتطوير على اسس منتظمة
	.859	تعتمد الادارة ان التدريب والتطوير ورفع مستويات اداء العاملين من أولوياتها
	.828	يتلقي الموظفون التدريب بصورة مستمرة لتحسين مهارتهم

اعدادالباحث من بيانات التحليل 2018

10.4 تحليل الاعتمادية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب

(Bowling, 2009) ، ، ، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's)

(alpha) بعد اجراء التحليل العاملي

الجدول (8.4) معامل الإعتدافية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة 181)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	مركزية السلطة	2	.629
	التكامل بين الأقسام	3	.502
تابع	الابداع الجزري	3	.580
	الابداع التدريجي	3	.631
معدل	التحكم في العمليات	2	.616
	معلومات الجودة	2	.274
	حل المشكلات	3	.601
	اقتراحات الموظفين	3	.663
	تدريب الموظفين	2	.699
الوسيط	التعلم التنظيمي	2	.817

اعدادالباحث من بيانات التحليل 2018.

من الجدول أعلاه يتضح ان معلومات الجودة اقل من نسبة الاعتمادية المقبولة حيث بلغت فقط

(.274) وهي اقل من النسبة المقبولة 50. لذلك يجب حذفها من التحليل نهائيا.

11.4 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج AMOS analysis of moment structure (23).

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

2- مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت

هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج ، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج

مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

1.11.4 التحليل العاملي التوكيدي للسياق التنظيمي : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

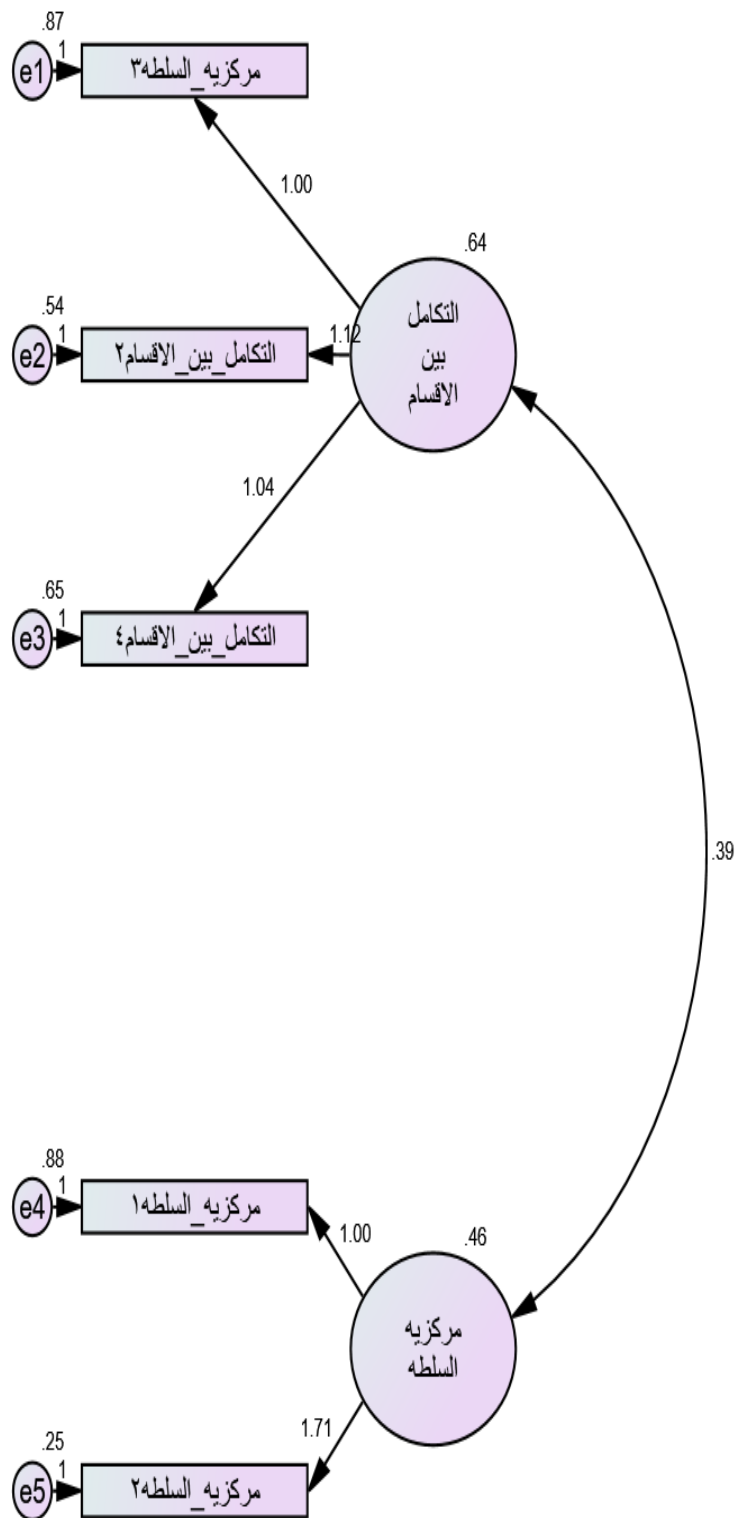
(AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار

الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل

العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك

في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (1.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

الشكل (1.4) التحليل العاملي التوكيدي للسياق التنظيمي.



2.11.4 مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

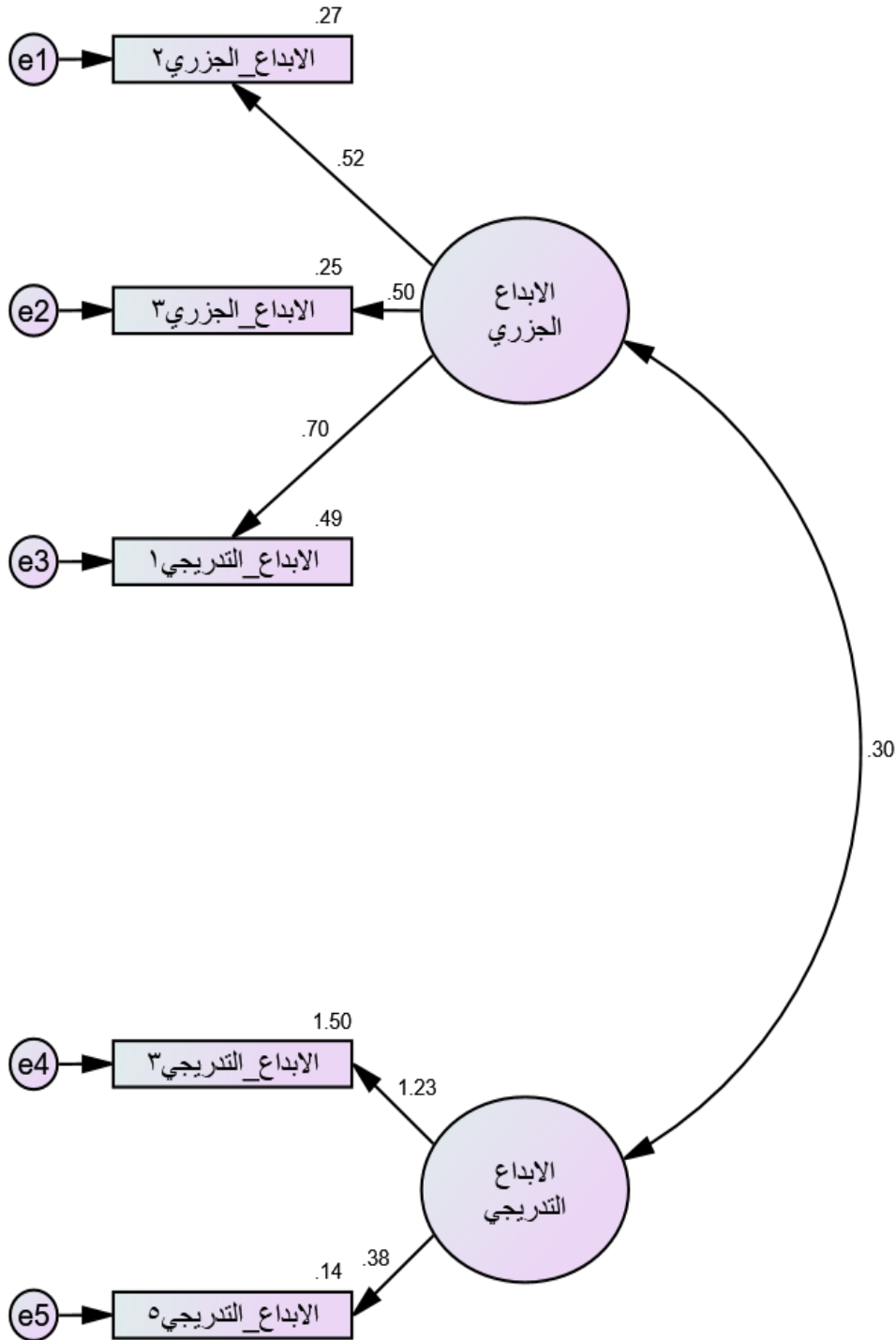
الجدول (9.4) مؤشرات جودة النموذج للمتغير للسياق التنظيمي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	12.770	--	--
DF	4	--	--
CMIN/DF	3.192	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.921	>0.95	Acceptable
SRMR	0.063	<0.08	Excellent
RMSEA	0.106	<0.06	Terrible
PClose	0.065	>0.05	Excellent

اعدادالباحث من بيانات التحليل 2018

3.11.4 التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات للابداع الإداري : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (2.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

الشكل (2.4) التحليل العاملي التوكيدي لابداع الاداري.



4.11.4 مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

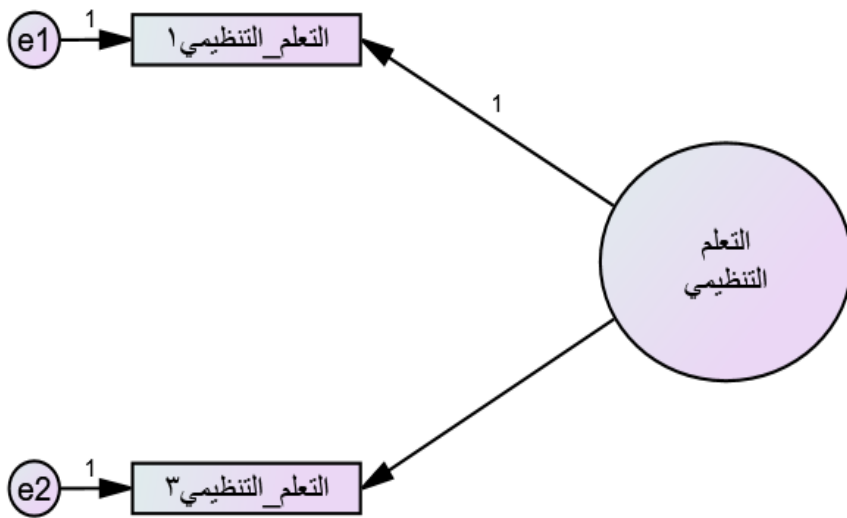
الجدول (10.4) مؤشرات جودة النموذج للابداع الاداري

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	27.588	--	--
DF	4	--	--
CMIN/DF	6.897	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.833	>0.95	Need More DF
SRMR	0.073	<0.08	Excellent
RMSEA	0.174	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

اعدادالباحث من بيانات التحليل 2018

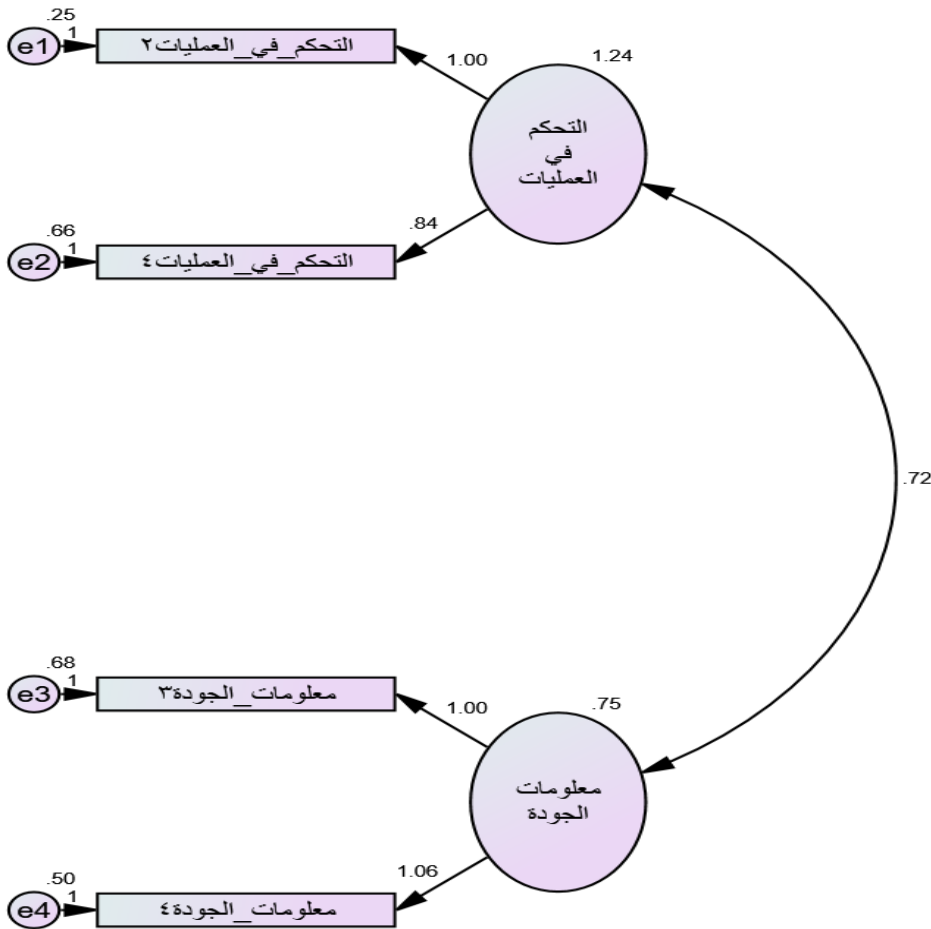
5.11.4 التحليل العاملي التوكيدي للتعلم التنظيمي: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (3.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

الشكل (3.4) التحليل العاملي التوكيدي للتعلم التنظيمي



6.11.4 التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المعدلة (الجودة المرنة): تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (4.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

الشكل (4.4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل



7.11.4 مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (11.4) مؤشرات جودة النموذج للمتغير المعدل

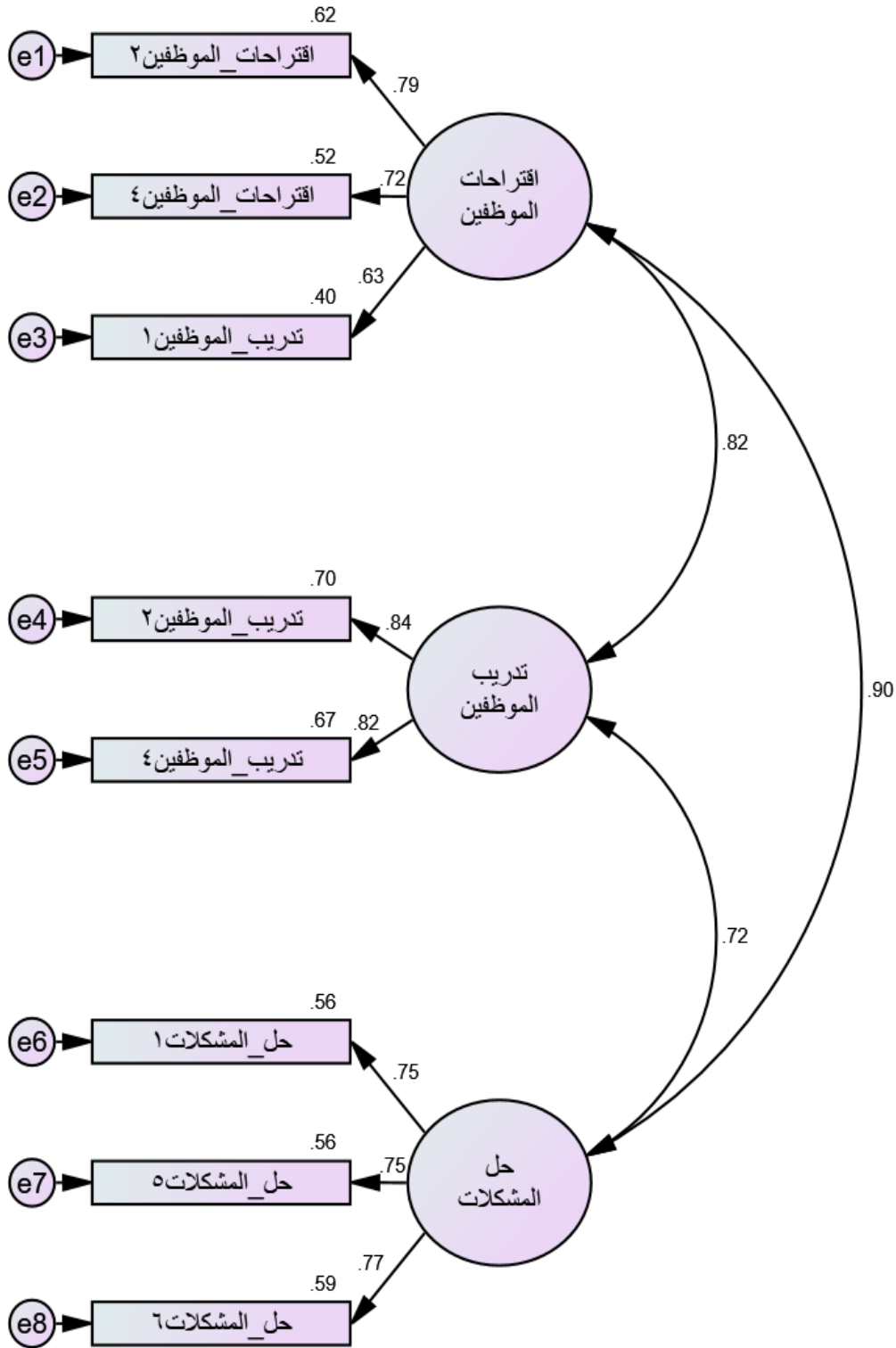
Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	0.375	--	--
DF	1	--	--
CMIN/DF	0.375	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.007	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.624	>0.05	Excellent

اعدادالباحث من بيانات التحليل 2018

8.11.4 التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المعدلة (الجودة الصلبة) : تم استخدام حزمة برنامج

التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نوزج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (5.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

الشكل (5.4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل الجودة المرنة.



9.11.4 مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (12.4) مؤشرات جودة النموذج للمتغير الوسيط

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	59.075	--	--
DF	17	--	--
CMIN/DF	3.475	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.939	>0.95	Acceptable
SRMR	0.053	<0.08	Excellent
RMSEA	0.116	<0.06	Terrible
PClose	0.001	>0.05	Terrible

اعدادالباحث من بيانات التحليل 2018

12.4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-7) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الأهمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نوع المتغير	اسم المتغير
74%	3.6939	.75737	مستقل	التكامل بين الأقسام
73%	3.6327	1.00652		مركزية السلطة
75%	3.7687	.78506	تابع	الابداع الجزري
79%	3.9694	.83763		الابداع التدريجي
78%	3.9184	.76692	وسيط	التعلم التنظيمي
75%	3.7347	.84794	معدل	التحكم في العمليات
76%	3.7891	.72934		اقتراحات الموظفين
79%	3.9694	.85580		تدريب الموظفين
78%	3.9116	.78671		حل المشكلات

المصدر إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

من الجدول أعلاه يتضح ان بعد التكامل بين الأقسام حاز على اعلي أهمية نسبية بلغت 74% مع متوسط حسابي قدره 3.69 بالنسبة للمتغيرات المستقلة، والابداع التدريجي حاز على اعلي أهمية نسبية بالنسبة لابعاد المتغير التابع وهي 79% يقابله متوسط حسابي يقدر بـ3.96، كما حاز التعلم التنظيمي على 78% مقابل متوسط حسابي 3.91، وأخيرا بعد تدريب الموظفين حاز على 79% يقابله متوسط حسابي 3.96 وهو اعلي بعد بالنسبة لابعاد الدراسة.

الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط

الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارة التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (14.4) الإحصاء الوصفي لعبارة المتغير المستقل (السياق التنظيمي)

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
4	منخفضة	42%	2.10	.977	حتى المسائل الصغيرة يجب أن تحال إلى شخص أعلى للحصول على موافقة نهائية
2	منخفضة	43.8%	2.19	1.072	تعتبر الشركة مكان جيد لاتخاذ القرارات
5	منخفضة	37.6%	1.88	.888	أي قرار اتخذه يتم بموافقة رئيسي المباشر.
3	منخفضة	42.2%	2.11	1.044	تتعاون الاقسام في حل المشكلات عند ظهورها.
1	متوسطة	62.2%	3.11	.985	هنالك تنسيق تام بين الأقسام

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2018م.

- تتراوح قيم متوسطات السياق التنظيمي (3.11) و(1.88) حيث يشير بشكل عام الي ادراك الموظفين لا همة السياق التنظيمي وتأكيدهم لها .
- كما تشير قيم الانحراف المعياري لعبارة السياق التنظيمي الي وجود قدر من الاتفاق بين الموظفين ومعرفتهم لهذا المتغير , حيث جاء الانحراف المعياري لاغلب العبارات اكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تباين بين إجابات المبحوثين.

الإحصاء الوصفي للمتغير التابع

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارة التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (15.4) الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير التابع

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	متوسطة	55%	2.77	1.162	نعمل علي ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة.
4	متوسطة	55%	2.73	1.202	نعمل علي تجربة منتجات وخدمات جديدة في الاسواق المحلية.
1	مرتفعة	64%	3.21	1.161	كثيرا ما نقوم بتحسين المنتجات والخدمات القائمة.
5	متوسطة	54%	2.70	1.261	نعمل علي تحسين المنتجات والخدمات ونقدمها للأسواق المحلية باستمرار.
6	متوسطة	50%	2.48	1.306	نعمل علي زيادة اقتصاديات الحجم في الاسواق القائمة.
2	متوسطة	55%	2.77	1.162	نعمل علي ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2018م.

- تتراوح قيم متوسطات الابداع الاداري (3.21) و(2.48) حيث يشير بشكل عام الي إدراك

الموظفين لا همية الابداع الاداري وتأكيدهم لها.

- كما تشير قيم الانحراف المعياري لعبارات الابداع الاداري الي وجود قدر من الاتفاق بين

الموظفين ومعرفتهم لهذا المتغير، حيث جاء الانحراف المعياري لكافة العبارات اكبر من الواحد

الصحيح مما يدل على وجود تباين بين إجابات المبحوثين.

الإحصاء الوصفي للمتغير الوسيط (التعلم التنظيمي)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور

الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم . وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (15.4) الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير الوسيط

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	منخفضة	47%	2.36	1.260	لدينا خبراء يعملون على تدريب الموظفين
1	متوسطة	51%	2.56	1.177	موظفينا يتشاركون المعارف مع كبار المديرين.

- تتراوح قيم متوسطات التعلم التنظيمي (2.36) و(2.56) حيث يشير بشكل عام الي إدراك الموظفين لا همية التعلم التنظيمي وتأكيدهم لها.
- كما تشير قيم الانحراف المعياري لعبارات التعلم التنظيمي الي وجود قدر من الاتفاق بين الموظفين ومعرفتهم لهذا المتغير، حيث جاء الانحراف المعياري لكافة العبارات أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تباين بين إجابات المبحوثين.

الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل (الممارسات الصلبة للجودة)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم . وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (16.4) الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير المعدل (الجودة الصلبة)

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	متوسطة	%51	2.57	1.287	نسبة كبيرة من العمليات في شركتنا تخضع لمراقبة الجودة احصائياً
1	متوسطة	%55	2.74	1.226	نستخدم المخططات البيانية للتحكم في العمليات الإنتاجية
4	منخفضة	%49	2.43	1.239	يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر اعطال الماكينات
3	متوسطة	%51	2.54	1.245	يتم نشر معلومات اداء العاملين

- تتراوح قيم متوسطات الجودة الصلبة (2.74) و(2.43) حيث يشير بشكل عام الي إدراك الموظفين لا همية الجودة الصلبة وتأكيدهم لها.
- كما تشير قيم الانحراف المعياري لعبارات الجودة الصلبة الي وجود قدر من الاتفاق بين الموظفين ومعرفتهم لهذا المتغير، حيث جاء الانحراف المعياري لكافة العبارات أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تباين بين إجابات المبحوثين.

الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل (الممارسات الناعمة للجودة)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور

الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم . وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (23/ 44) الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير المعدل (الممارسات الناعمة للجودة)

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
5	متوسطة	52%	2.61	1.214	عند حل المشكلات نعمل علي اشرك فرق العمل
7	متوسطة	50%	2.52	1.259	يتم تشجيع الفريق على حل المشكلات
2	متوسطة	55%	2.76	1.191	لا نستخدم فريق حل المشكلات بصورة كبيرة
1	متوسطة	55%	2.77	1.162	تشجعنا الادارة على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء
4	متوسطة	55%	2.73	1.202	يتم تنفيذ العديد من الاقتراحات المفيدة في الشركة
6	متوسطة	51%	2.57	1.287	يتلقي الموظفون في الشركة التدريب والتطوير على اسس منتظمة
3	متوسطة	55%	2.74	1.226	تعتقد الادارة ان التدريب والتطوير ورفع مستويات اداء العاملين من أولوياتها
8	منخفضة	49%	2.43	1.239	يتلقي الموظفون التدريب بصورة مستمرة لتحسين مهارتهم

- تتراوح قيم متوسطات الجودة المرنة (2.77) و(2.43) حيث يشير بشكل عام الي إدراك

الموظفين لا همية الجودة المرنة وتأكيدهم لها.

- كما تشير قيم الانحراف المعياري لعبارات الجودة المرنة الي وجود قدر من الاتفاق بين

الموظفين ومعرفتهم لهذا المتغير، حيث جاء الانحراف المعياري لكافة العبارات أكبر من الواحد

الصحيح مما يدل على وجود تباين بين إجابات المبحوثين.

13.4 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول (14.4) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

		Estimate	
التكامل_بين_الاقسام	<-->	مركزية_السلطة	.085
الابداع_الجزري	<-->	التكامل_بين_الاقسام	.536
الابداع_التدريجي	<-->	التكامل_بين_الاقسام	.265
التعلم_التنظيمي	<-->	التكامل_بين_الاقسام	.204
التحكم_في_العمليات	<-->	التكامل_بين_الاقسام	.283
اقتراحات_الموظفين	<-->	التكامل_بين_الاقسام	.184
تدريب_الموظفين	<-->	التكامل_بين_الاقسام	.397
حل_المشكلات	<-->	التكامل_بين_الاقسام	.126
الابداع_الجزري	<-->	مركزية_السلطة	.216
الابداع_التدريجي	<-->	مركزية_السلطة	.047
التعلم_التنظيمي	<-->	مركزية_السلطة	.120
التحكم_في_العمليات	<-->	مركزية_السلطة	.174

		Estimate	
مركزية_السلطة	<-->	اقتراحات_الموظفين	-.050
مركزية_السلطة	<-->	تدريب_الموظفين	-.150
مركزية_السلطة	<-->	حل_المشكلات	.119
الابداع_الجزري	<-->	الابداع_التدريجي	.228
الابداع_الجزري	<-->	التعلم_التنظيمي	.281
الابداع_الجزري	<-->	التحكم_في_العمليات	.411
الابداع_الجزري	<-->	اقتراحات_الموظفين	.157
الابداع_الجزري	<-->	تدريب_الموظفين	.325
الابداع_الجزري	<-->	حل_المشكلات	.317
الابداع_التدريجي	<-->	التعلم_التنظيمي	.339
الابداع_التدريجي	<-->	التحكم_في_العمليات	.104
الابداع_التدريجي	<-->	اقتراحات_الموظفين	-.072
الابداع_التدريجي	<-->	تدريب_الموظفين	.135
الابداع_التدريجي	<-->	حل_المشكلات	.058
التعلم_التنظيمي	<-->	التحكم_في_العمليات	.321
التعلم_التنظيمي	<-->	اقتراحات_الموظفين	.305
التعلم_التنظيمي	<-->	تدريب_الموظفين	.168
التعلم_التنظيمي	<-->	حل_المشكلات	.135
التحكم_في_العمليات	<-->	اقتراحات_الموظفين	.213
التحكم_في_العمليات	<-->	تدريب_الموظفين	.498
التحكم_في_العمليات	<-->	حل_المشكلات	.221
اقتراحات_الموظفين	<-->	تدريب_الموظفين	.072
اقتراحات_الموظفين	<-->	حل_المشكلات	.122

	Estimate
حل_المشكلات <--> تدريب_الموظفين	.006

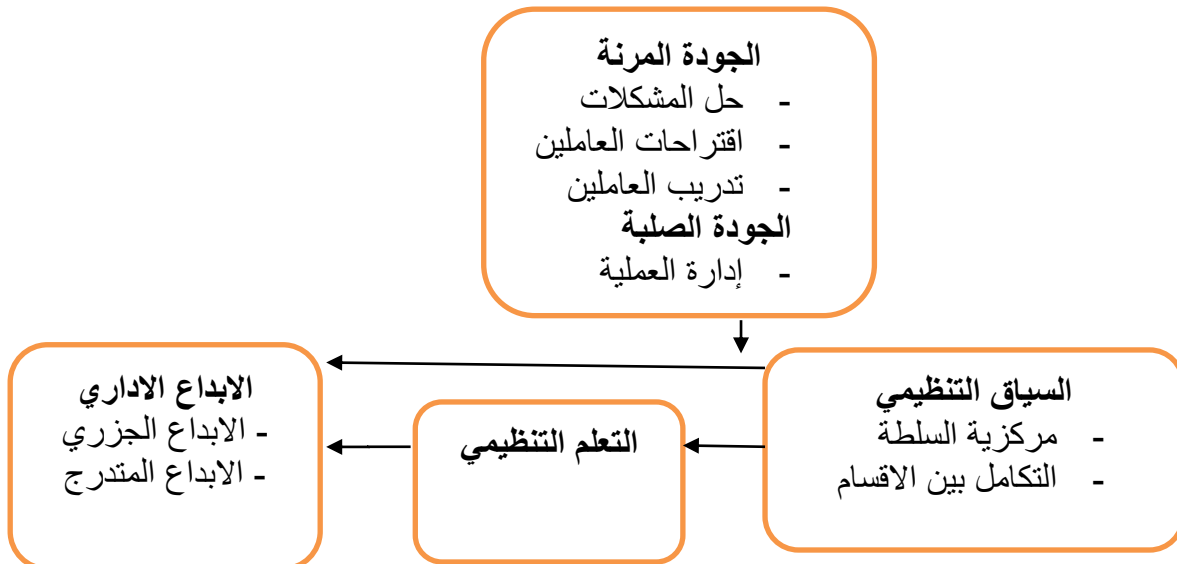
اعدادالباحث من بيانات التحليل 2018

من الجدول (14.4) يتضح ان اعلي قيمة ارتباط كانت بين التكامل بين الأقسام والابداع الجزري حيث بلغت 536. مما يدل على عدم وجود معامل للتضخم (VIF) حيث تفترض بان لا يتجاوز قيمة الارتباط بين الابعاد 0.7, كما بلغت اقل قيمة ارتباط بين حل المشكلات وتدريب الموظفين.

14.4 نموذج الدراسة المعدل

بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل اذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات اذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فانه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

الشكل (6.4) نموذج الدراسة المعدل



15.4 فروض الدراسة بعد تعديل النموذج

1.15.4 الفرضية الرئيسية الاولى السياق التنظيمي يؤثر علي الابداع الإداري:

- مركزية السلطة تؤثر على الابداع الجزري
- مركزية السلطة تؤثر على الابداع المتدرج
- التكامل بين الأقسام تؤثر علي الابداع الجزري
- التكامل بين الأقسام والابداع الجزري

2.15.4 الفرضية الرئيسية الثانية هنالك علاقة إيجابية بين السياق التنظيمي والتعلم التنظيمي:

ويتفرع منها

- مركزية السلطة تؤثر علي التعلم التنظيمي
- مركزية السلطة تؤثر علي التعلم التنظيمي

3.15.4 الفرضية الثالثة هنالك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري وتتفرع منها

الفروض الاتية

- التعلم التنظيمي يؤثر علي الابداع الجزري
- التعلم التنظيمي يؤثر علي الابداع المتدرج

4.15.4 الفرضية الرابعة ان التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الايجابية بين السياق التنظيمي

والابداع الإداري منها تتفرع الفروض التالية:

- التعلم التنظيمي يتوسط الأثر الايجابي بين مركزية السلطة والابداع الجزري
- التعلم التنظيمي يتوسط الأثر الايجابي بين مركزية السلطة والابداع المتدرج
- التعلم التنظيمي يتوسط الأثر الايجابي بين التكامل بين الأقسام والابداع الجزري
- التعلم التنظيمي يتوسط الأثر الايجابي بين التكامل بين الأقسام والابداع الجزري

5.15.4 الفرضية الخامسة الجودة الصلبة تعدل العلاقة الايجابية ما بين السياق التنظيمي والتعلم

التنظيمي منها تتفرع الفرضيات التالية

- التحكم في العمليات يعدل الأثر الايجابي بين مركزية السلطة والتعلم التنظيمي
- التحكم في العمليات يعدل الأثر الايجابي بين التكامل بين الاقسام والتعلم التنظيمي

6.15.4 الفرضية السادسة الجودة المرنة تعدل العلاقة الايجابية ما بين السياق التنظيمي والتعلم

التنظيمي منها تتفرع الفرضية التالية

- حل المشكلات يعدل الأثر الايجابي بين مركزية السلطة والتعلم التنظيمي
- حل المشكلات يعدل الأثر الايجابي بين التكامل بين الاقسام والتعلم التنظيمي
- اقتراح العاملين يعدل الأثر الايجابي بين مركزية السلطة والتعلم التنظيمي
- اقتراح العاملين يعدل الأثر الايجابي بين التكامل بين الاقسام والتعلم التنظيمي
- تدريب العاملين يعدل الأثر الايجابي بين مركزية السلطة والتعلم التنظيمي
- تدريب العاملين يعدل الأثر الايجابي بين التكامل بين الاقسام والتعلم التنظيمي

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

16.4 نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة , وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

17.4 تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة بهدف تحديد اهم المؤثرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية

Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات

المستقلة (Jeonghoon ,2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير

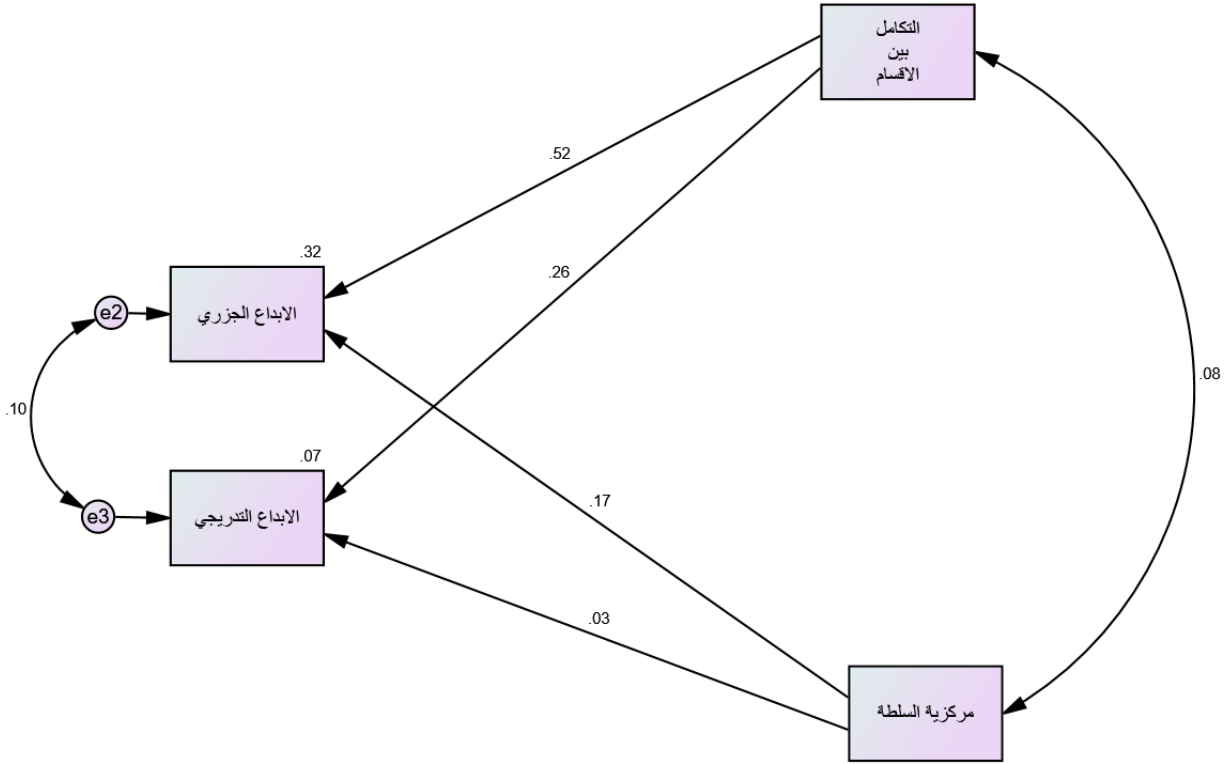
7- العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

8- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية الاولى :

توجد علاقة إيجابية بين السياق التنظيمي والابداع الاداري.

الشكل (7.4) العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الاداري.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول (15.4) تحليل المسار من السياق التنظيمي الي الابداع الاداري.

		Estimate	S.E.	C.R.	P
الابداع_الجزري	<--- التكامل_بين_الاقسام	.540	.062	8.771	***
الابداع_التدريجي	<--- مركزية_السلطة	.021	.058	.362	.718
الابداع_التدريجي	<--- التكامل_بين_الاقسام	.291	.077	3.800	***
الابداع_الجزري	<--- مركزية_السلطة	.134	.046	2.897	.004

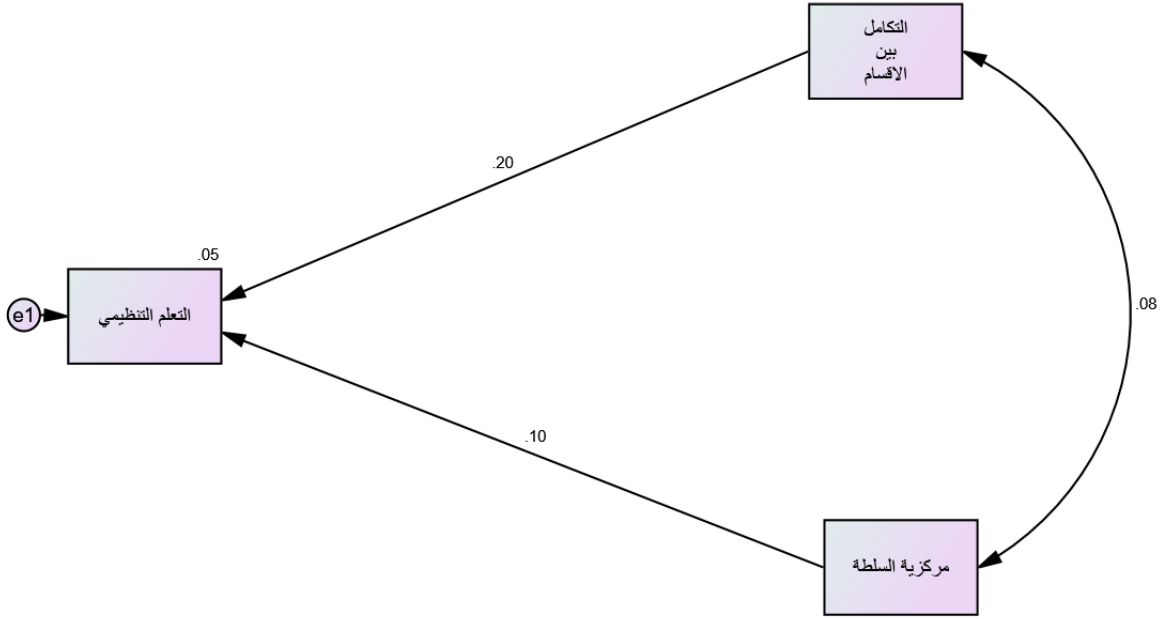
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من خلال بيانات الجدول يتضح ان التكامل بين الأقسام ومركزية السلطة يؤثرن على الابداع الجزري والابداع التدريجي في حين ان مركزية السلطة لا تؤثر إيجابا على الابداع التدريجي لان قيمة المسار كانت تساوي 0.021. وهي اكبر من مستوي المعنوية المطلوب 0.05 حيث انها تقدر بـ 0.718.

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة إيجابية بين السياق التنظيمي والتعلم التنظيمي

الشكل (8.4) العلاقة بين السياق التنظيمي والتعلم التنظيمي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول (16.4) تحليل المسار من السياق التنظيمي الي التعلم التنظيمي

	Estimate	S.E.	C.R.	P
التعلم_التنظيمي <--- التكامل_بين_الأقسام	.198	.071	2.789	.005
التعلم_التنظيمي <--- مركزية_السلطة	.079	.053	1.484	.138

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من خلال بيانات الجدول يتضح ان التكامل بين الأقسام يؤثر على التعلم التنظيمي في حين ان

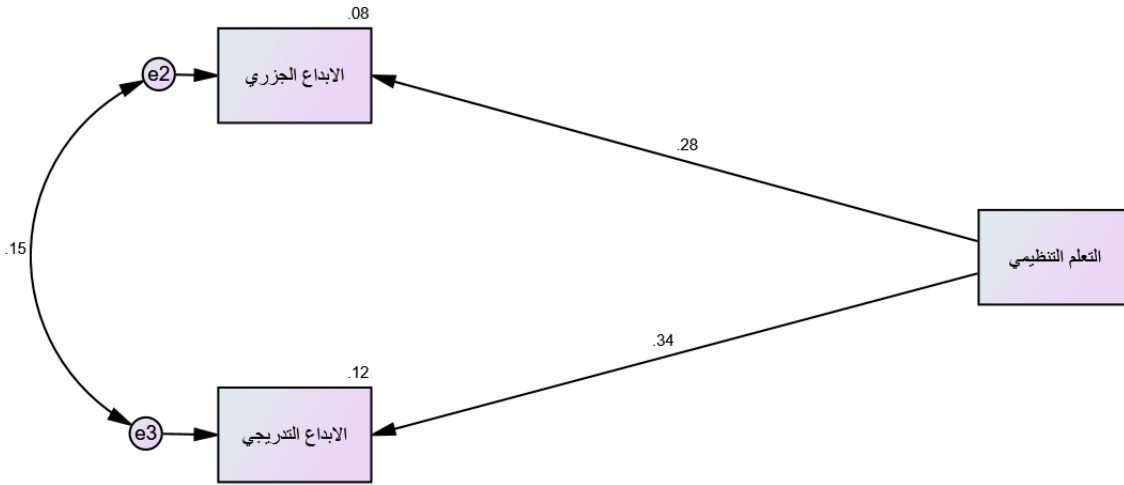
مركزية السلطة لا تؤثر إيجابا على التعلم التنظيمي لان قيمة المسار كانت تساوي 0.079. وهي اكبر

من مستوي المعنوية المطلوب 0.05 حيث انها تقرب 0.138.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع الاداري

الشكل (9.4) العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع الاداري



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول (17.4) تحليل المسار من التعلم التنظيمي الي الابداع الاداري

	Estimate	S.E.	C.R.	P
الابداع الجزري <--- التعلم التنظيمي	.287	.070	4.085	***
الابداع التدريجي <--- التعلم التنظيمي	.371	.074	5.038	***

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من خلال بيانات الجدول يتضح التعلم التنظيمي يؤثر على الابداع الجزري والابداع التدريجي في حين لان قيمة المسار كانت تساوي 287. و371. علي التوالي وهي اقل من مستوي المعنوية المطلوب 0.05 حيث انها تقدر بـ ***.

الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارسين على اسلوب (Parameter A*B) لمعرفة الاثر غير المباشر الذي قام (J Gaskin;2016) بتطويره والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ,الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول (18.4) العلاقات غير المباشرة بين السياق التنظيمي والابداع الاداري

P Mediation	Estimate	الفرضيات
.017	.033	التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الايجابية بين التكامل بين الاقسام والابداع الجزري
.004	.064	التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الايجابية بين التكامل بين الاقسام والابداع التدريجي
.109	.013	التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الايجابية بين مركزية السلطة والابداع الجزري
.142	.026	التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الايجابية بين مركزية السلطة والابداع التدريجي

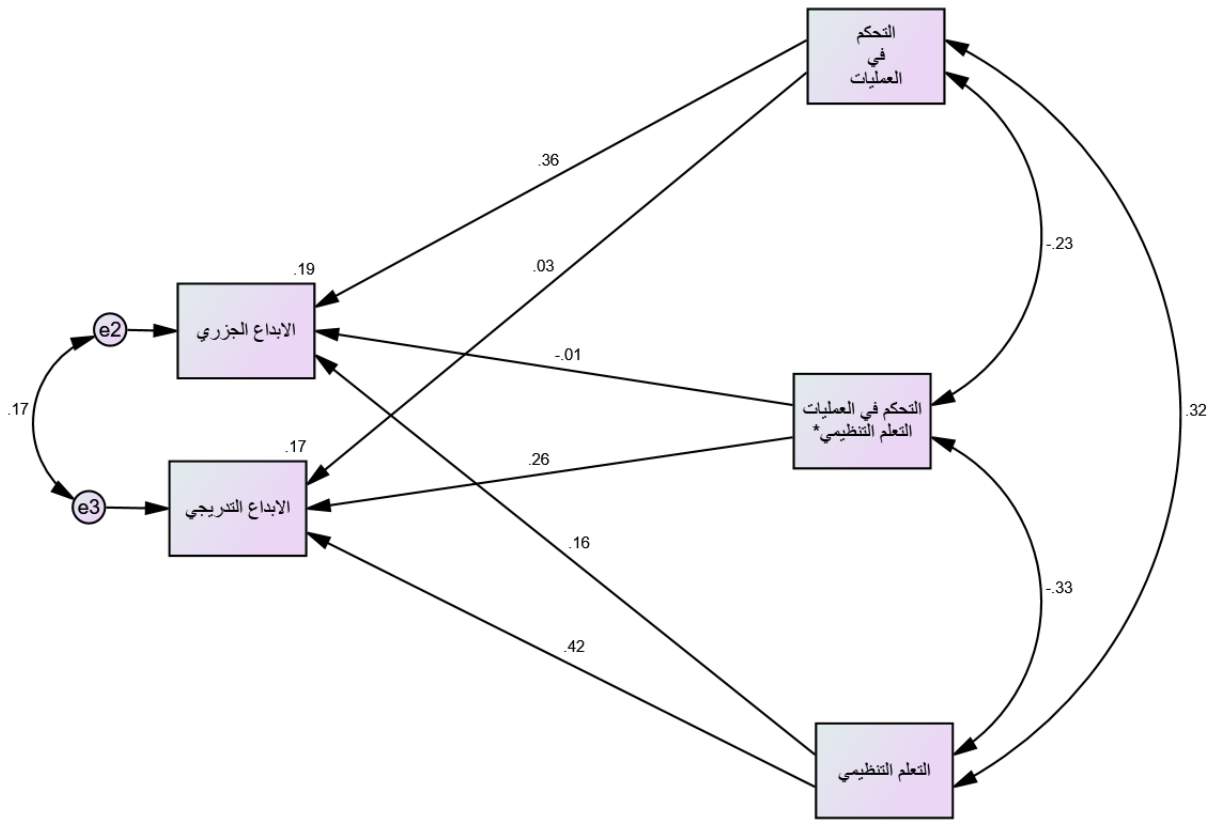
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من خلال بيانات الجدول يتضح التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الايجابية بين التكامل بين الاقسام والابداع الجزري وأيضا ان التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الايجابية بين التكامل بين الاقسام والابداع التدريجي لان مستوي المعنوية اقل من المستوي المطلوب 0.05.

الفرضية الرئيسية الخامسة :

الجودة المرنة تعدل العلاقة الايجابية ما بين السياق التنظيمي والابداع الاداري

الشكل (11.4) العلاقة غير بين الجودة المرنة والسياس التنظيمي والابداع الاداري



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة او المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (plots two-way) لمعرفة الاثر الغير مباشر او الاثر المعدل و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

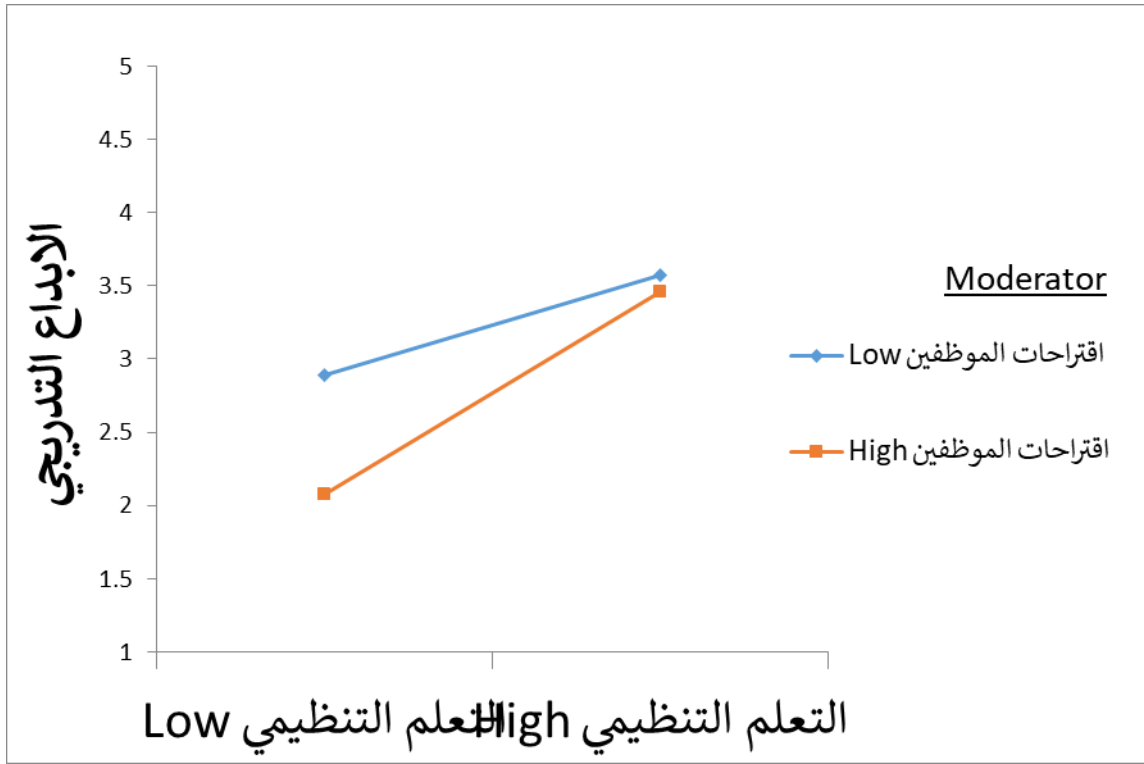
الجدول (19.4) العلاقات غير المباشرة بين بين السياق التنظيمي والابداع الإداري (المعدل)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
الابداع_الجزري <--- التعلم_التنظيمي	.168	.072	2.312	.021
الابداع_التدريجي <--- التعلم_التنظيمي	.453	.078	5.792	***
الابداع_الجزري <--- التحكم_في_العمليات	.330	.063	5.194	***
الابداع_التدريجي <--- التحكم_في_العمليات	.029	.069	.429	.668
الابداع_الجزري <--- التحكم_التعلم	-.004	.038	-.116	.907
الابداع_التدريجي <--- التحكم_التعلم	.151	.041	3.677	***

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لاختبار اثر المتغير المعدل الموارد المالية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و رضا العملاء تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (Gaskin2016) الشكل التالي يوضح الجودة المرنة تعدل العلاقة الايجابية ما بين السياق التنظيمي والابداع الاداري

الشكل (12.4) الجودة المرنة تعدل العلاقة الايجابية ما بين السياق التنظيمي والابداع الجزري



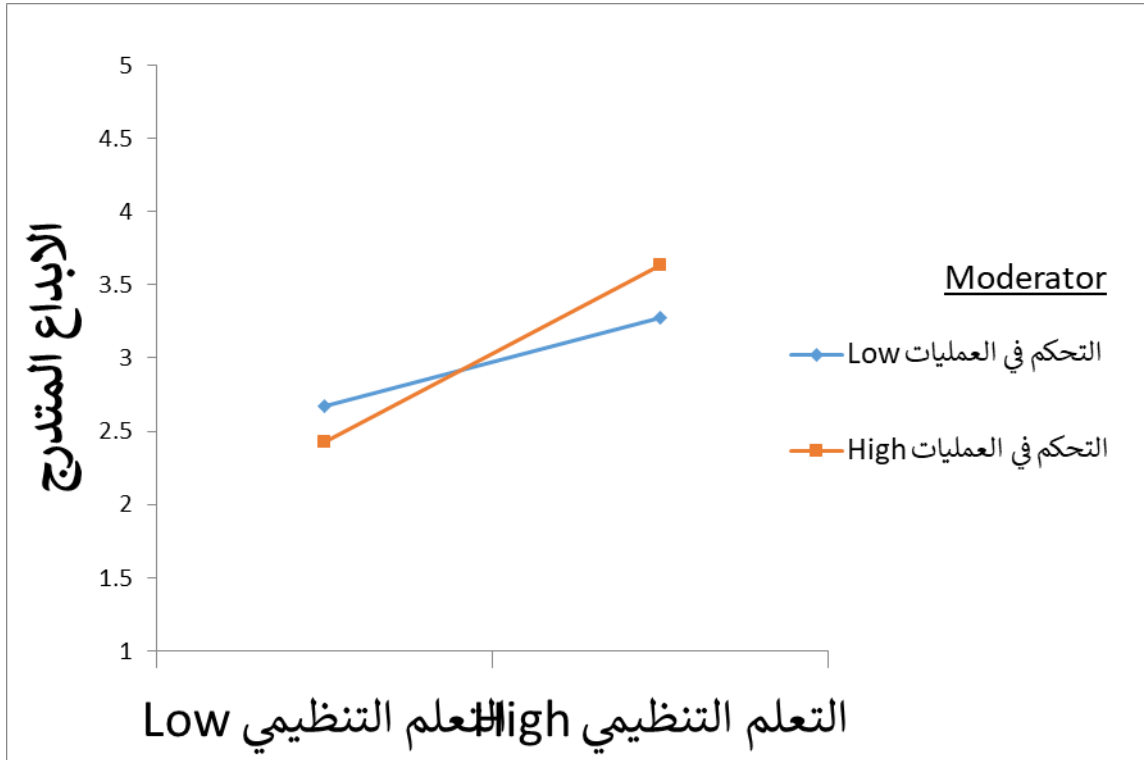
ومن الشكل علاه يتضح ان اقتراحات المظفين تقوي (تعديل) العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي

والابداع الجزري

لاختبار اثر المتغير المعدل التحكم في العمليات في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و رضا العملاء تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (James Gaskin2016) الشكل التالي يوضح التحكم في العمليات يعدل العلاقة الايجابية ما بين التعلم التنظيمي والابداع المتدرج

الشكل الشكل (13.4) الجودة المرنة تعدل العلاقة الايجابية ما بين السياق التنظيمي والابداع

المتدرج



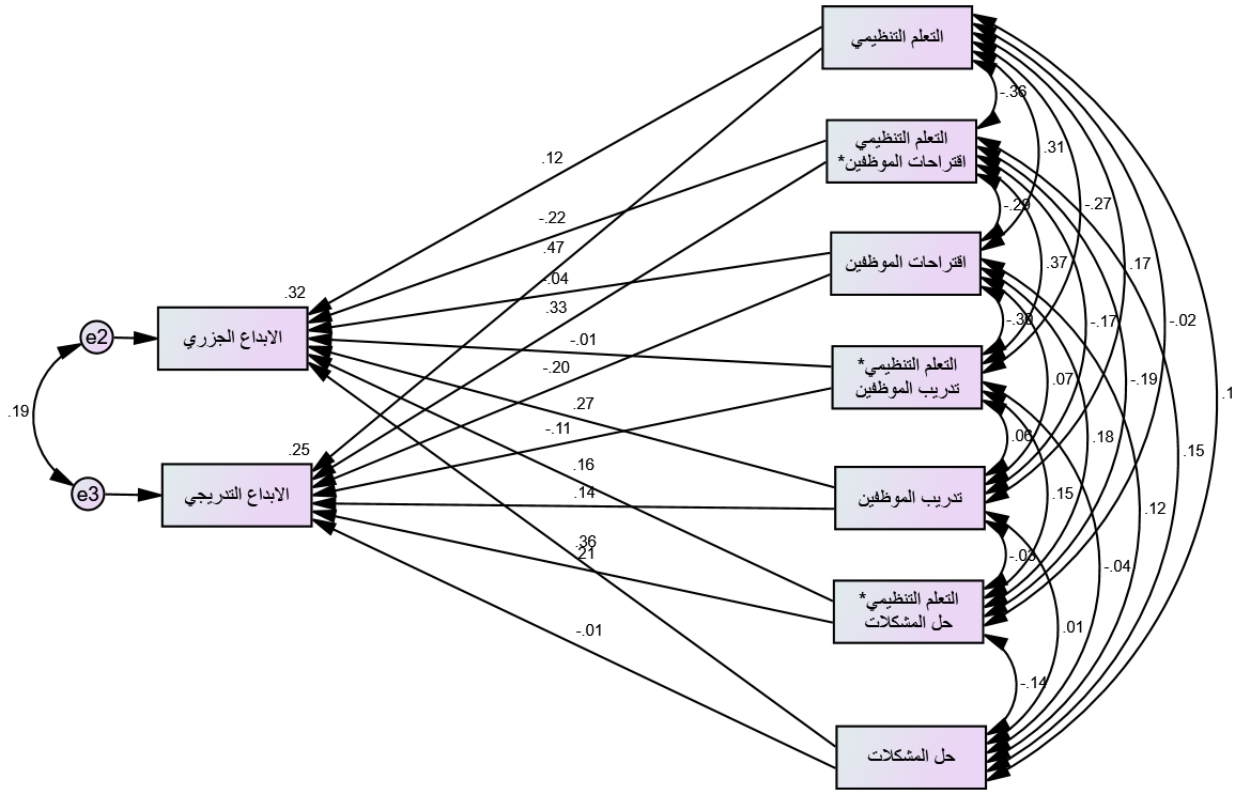
من خلال معاينة الشكل (13.4) يتضح ان التحكم في العمليات يقوي (يعدل) العلاقة الإيجابية بين

التعلم التنظيمي والابداع المتدرج.

الفرضية الرئيسية السادسة :

الجودة الصلبة تعدل العلاقة الايجابية ما بين السياق التنظيمي والابداع الاداري

الشكل (14.4) العلاقة غير المباشرة بين الجودة الصلبة والابداع التنظيمي والابداع الاداري



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة او التابعة او المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (plots two-way) لمعرفة الاثر الغير مباشر او الاثر المعدل والجدول التالي قيم تحليل المسار.

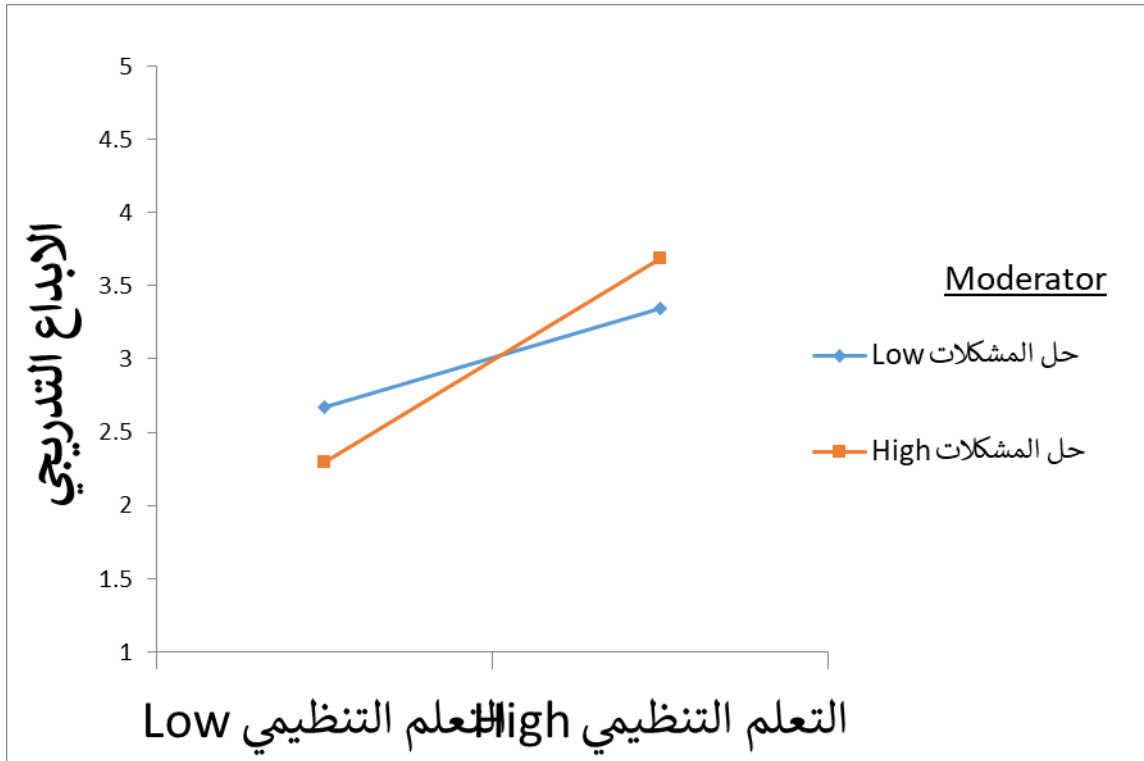
الجدول (20.4) العلاقات غير المباشرة بين بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري (المعدل)

	Estimate	S.E.	C.R.
الابداع_الجزري <--- التعلم_التنظيمي	.120	.069	1.737
الابداع_التدريجي <--- التعلم_التنظيمي	.517	.077	6.706
الابداع_الجزري <--- اقتراحات_الموظفين	-.041	.072	-.566
الابداع_التدريجي <--- اقتراحات_الموظفين	-.232	.080	-2.890
الابداع_الجزري <--- تدريب_الموظفين	.251	.056	4.437
الابداع_الجزري <--- حل_المشكلات	.359	.062	5.791
الابداع_التدريجي <--- تدريب_الموظفين	.136	.063	2.156
الابداع_التدريجي <--- حل_المشكلات	-.008	.069	-.120
الابداع_الجزري <--- التعلم_اقتراحات	-.112	.036	-3.089
الابداع_التدريجي <--- التعلم_اقتراحات	.177	.040	4.378
الابداع_الجزري <--- التعلم_تدريب	-.009	.061	-.141
الابداع_التدريجي <--- التعلم_تدريب	-.105	.069	-1.533
الابداع_الجزري <--- التعلم_المشكلات	.095	.038	2.536
الابداع_التدريجي <--- التعلم_المشكلات	.134	.042	3.176

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لاختبار اثر المتغير المعدل التحكم في العمليات في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و رضا العملاء تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (James Gaskin2016) الشكل التالي يوضح التحكم في العمليات تعدل العلاقة الايجابية ما بين التعلم التنظيمي والابداع المتدرج

الشكل (15.4) حل المشكلات تعدل العلاقة الايجابية ما بين السياق التنظيمي والابداع التدريجي



ومن الشكل (15.4) يتضح ان حل المشكلات يقوي (يعدل) العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي

والابداع التدريجي

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص نتائج الدراسة ومن ثم مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، وأوجه القصور، ومن ثم تقديم مقترحات ببحوث مستقبلية، ثم يختم بملخص الدراسة.

حيث تم اختبار بيانات الدراسة من الشركات الصناعية في مملكة البحرين، والبالغ عددها (1052) شركة بحسب إحصائيات وزارة الصناعة البحرينية للعام 2017. ولقد تم اختيار عينة عشوائية (250) بواقع استبانة واحدة لكل شركة من أجل التطبيق ميدانياً، والوصول إلى إجابات لتساؤلات الدراسة واختبار فروض الدراسة، وبعد توزيع الاستبانات تحت إشراف الباحث تم استرداد (234) استبانة بنسبة (93%)، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف (31) من جملة الاستبانات بنسبة (14%) من إجمالي عينة الدراسة حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS 25) من أجل الحصول اختبار الفروض عن طريق أسلوب المسار وغيرها من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي للإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات حيث كان السؤال الرئيسي للبحث على النحو التالي: ما هو أثر السياق التنظيمي للشركات الصناعية البحرينية على الأبداع الإداري في ظل التعلم التنظيمي كمتغير وسيط وممارسات الجودة الصلبة والمرنة كمتغيرات معدلة ومن أجل تحقيق السؤال العام كانت هنالك أسئلة فرعية تتمثل في الآتي:

- قياس مستوى السياق التنظيمي في الشركات الصناعية البحرينية؟
- هل السياق التنظيمي يؤثر على الأبداع الإداري في الشركات الصناعية البحرينية؟

- اختبار العلاقة بين السياق التنظيمي والتعلم التنظيمي في الشركات الصناعية البحرينية؟
- اختبار العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري في الشركات الصناعية البحرينية؟
- معرفة هل التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الإيجابية بين السياق التنظيمي والابداع الاداري؟
- معرفة هل ممارسات الجودة الصلبة والناعمة تعدلان العلاقة الإيجابية بين السياق التنظيمي والابداع الاداري؟

2.5 ملخص النتائج:

- توجد علاقة إيجابية بين التكامل بين الأقسام والابداع الجزري
- لا توجد علاقة إيجابية بين مركزية السلطة والابداع التدريجي
- توجد علاقة إيجابية بين التكامل بين الأقسام والابداع التدريجي
- توجد علاقة إيجابية بين مركزية السلطة والابداع الجزري
- توجد علاقة إيجابية بين التكامل بين الأقسام والتعلم التنظيمي
- لا توجد علاقة إيجابية بين مركزية السلطة والتعلم التنظيمي
- توجد علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع التدريجي
- توجد علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع الجزري
- التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الايجابية بين التكامل بين الاقسام والابداع الجزري
- التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الايجابية بين التكامل بين الاقسام والابداع التدريجي
- التعلم التنظيمي لا يتوسط العلاقة الايجابية بين مركزية السلطة والابداع الجزري
- التعلم التنظيمي لا يتوسط العلاقة الايجابية بين مركزية السلطة والابداع التدريجي

3.5 مناقشة النتائج:

بعد استخدام كل من للتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي الاستكشافي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغول، 2003م).

من خلال التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لممارسات الجودة الصلبة أشار إلى واستبعاد معلومات الجودة وأيضاً نسبة لضعف الاعتمادية استناداً على اختبار الفا كرونباخ وهذا يوضح عدم ملائمة البعد مع البيئة ونسبته كانت أقل من (0.60) في البيئة التي أجريت فيها الدراسة. يحتوي هذا الجزئي على مناقشة النتائج التي تبدأ:

1.3.5 العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الاداري.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين التكامل بين الأقسام والابداع الجزري وبأن لا توجد علاقة إيجابية بين مركزية السلطة والابداع التدريجي كما توجد علاقة إيجابية بين التكامل بين الأقسام والابداع التدريجي وأيضاً توجد علاقة إيجابية بين مركزية السلطة والابداع الجزري حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو اسيا، 2013) والتي كانت تحت عنوان اثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة دراسة ميدانية على مدينة اربد الكبرى حيث درست السياق التنظيمي للمؤسسة من خلال ثلاثة ابعاد هي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية التكنولوجية) على تقاسم العرفة الا ان بعد البيئة التحتية التكنولوجية كان تأثيرها بمستوي ضعيف وفسرت تلك النتائج الإيجابية بربط الحوافز والترفيعات والمكافئات بقدرة الموظفين في تقاسم العرفة بما ينعكس إيجاباً على السياق التنظيمي للعمل ، وأيضاً اتفقت مع دراسة (شيرين، 2008) والتي كانت تحت عنوان اثر السياق

التنظيمي على تقاسم المعرفة: توضيحات من شركات الانشاءات التركبية والتي عمدت الي دراسة السياق التنظيمي من خلال ثلاثة ابعاد هي (الثقافة التنظيمية, الهيكل التنظيمي, البنية التحتية) حيث أوضحت ان هذه الابعاد الثلاثة تؤثر إيجابا على تقاسم المعرفة في الشركات الانشائية التركبية تأثير كلي وأيضا وجدت الدراسة تأثير للعوامل الديموغرافية وهي (النوع, العمر, المستوى التعليمي, وسنوات الخبرة, المستوى الوظيفي) وأيضا اتفقت مع (Zeng et al, 2016) والتي كانت بعنوان اثر السياق التنظيمي علي الأداء الإبداعي في ظل ممارسات الجودة الصلبة والناعمة والتي درست السياق التنظيمي عبر بعدين هما (مركزية السلطة والتكامل بين الاقسام) توصلت الي جملة من النتائج من اهمها ان مركزية السلطة تؤثر إيجابا على الجودة الصلبة ولكن لا تؤثر على ممارسات الجودة المرنة, بينما التكامل بين الأقسام يؤثر على كل من الجودة الصلبة والناعمة وهذا التأثير القوي يعزز من الابتكار في المنتجات وينعكس بدوره على الإبداع داخل المؤسسة.

2.3.5 العلاقة بين السياق التنظيمي والتعلم التنظيمي:

أشارت نتائج الدراسة الي وجود علاقة إيجابية بين التكامل بين الأقسام والتعلم التنظيمي وعدم وجود علاقة إيجابية بين مركزية السلطة والتعلم التنظيمي من خلال دراسة (Zeng et al 2016) اتضح ان مركزية السلطة تؤثر إيجابا على الجودة الصلبة ولكن لا تؤثر على ممارسات الجودة المرنة، بينما التكامل بين الأقسام يؤثر على كل من الجودة الصلبة والناعمة حيث اتفقت الدراسة مع ان التكامل بين الأقسام يؤثر بينما كان هنالك اختلاف طفيف بين نتائج الدراستين، بينما اتفقت مع دراسة (مسلم، 2005) والتي كانت بعنوان اثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوي تطوير المنظمات السعودية, حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من المنظمات السعودية هدفت الي بناء نموذج نظري يصف محددات واثار عمليات التطوير في المنظمات, واختباره تجريبا على عينة من المنظمات السعودية, كما هدفت الي اجراء مقارنة بين المنظمات الحكومية والمنظمات

الخاصة وتوصلت الي ان السياق التنظيمي يؤثر إيجابا على عمليات التطوير. وايضا اتفقت مع دراسة (فاطيمة الزهراء د.ت) حيث كانت بعنوان الاتصال المؤسساتي كمدخل لتعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على نظرية الموارد معتبره ان المؤسسة عبارة عن كائن بشري يتعاش مع محيطه ويتطور ويموت فلما لا تتعامل مع العرفة وتحاول التعلم من التجارب السابقة حيث ابانت نتائج الدراسة وجود إثر ذو دلالة إحصائية للاتصال المؤسساتي على التعلم التنظيمي.

3.3.5 العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري:

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع التدريجي وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع الجزري، أتت نتائج الدراسة منسجمة مع دراسة (النجاشي، 2017) والتي كانت بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي الخدمة المدنية بالرياض حيث كان مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (1413) وتم سحب عينة عشوائية بلغت (302) وابانت نتائج الدراسة ان هنالك اثر التعلم التنظيمي بوزارة الخدمة المدنية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.78) والإبداع الإداري أيضاً بمتوسط حسابي(4.02) وأيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين واقع التعلم التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري في وزارة الخدمة المدنية. وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مجتمع الدراسة نحو محاورها عند مستوى دلالة 0.05 و0.01 تعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل-المرتبة-سنوات الخدمة) وفروق عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية).

وأيضاً اتفقت مع دراسة (بلموهوب، 2012) بعنوان دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، والتي سعت الي ربط التعلم التنظيمي بأبعاد الاداء الكلي للمؤسسة حسب طبيعة ملكيتها ,حجمها ,عمرها وصولا الي تحقيق اهداف الدراسة وخلصت الي ان التعلم التنظيمي يؤثر على الأداء ,والي ضرورة تفعيل عملية التعلم التنظيمي لتحسين البعد الاجتماعي ,لان تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الكلي ينطلق من تأثيره على هذا البعد الاجتماعي لينتقل بعد ذلك الي الابعاد الأخرى.

ودراسة (فطيمة، 2016) حيث هدفت دراستها الي توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين راس المال الفكري وذلك من خلال الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي وهي التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم علي مستوى المنظمة, حيث أوضحت نتائج الدراسة وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمستويات التعلم التنظيمي على مكونات راس المال الفكري.

4.3.5 التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الايجابية بين السياق التنظيمي والابداع الاداري

من اجل الكشف عن العلاقة الغير مباشرة لابد من تحقيق بعد الشروط , حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع ,حيث تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) بغرض التعرف على العلاقة غير المباشرة حيث إشارة نتائج الدراسة ان التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الايجابية بين التكامل بين الاقسام والابداع الجزري وأيضاً بان التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الايجابية بين التكامل بين الاقسام والابداع التدريجي كما ان التعلم التنظيمي لا يتوسط العلاقة الايجابية بين مركزية السلطة والابداع الجزري وأيضاً التعلم التنظيمي لا يتوسط العلاقة الايجابية بين مركزية

السلطة والابداع التدريجي ,حيث أوضحت دراسة (فرج الله و بلل ،2017) والتي كانت بعنوان العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية : الدور الوسيط للتوجه بالتعلم بالشركات الصناعية الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات التنظيمية، التكنولوجية، البشرية بدرجة كبيرة في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. كما كشفت نتائج الدراسة إلى أن التوجه بالتعلم يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية. ودراسة (الشبيل ،2014) والتي هدفت إلى التعرف على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المالي للشركة، ودور إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. والتي توصلت الي ان إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بشكل إيجابي بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية. أيضا اتقت مع دراسة كل من (Mohammad ea tl 2017; Aragón 2014; Carlos Pinho2017;) (Mahmud 2014) كل هذه الدراسات تناولت التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات اخري وتوصلت على ان للتعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين تلك المتغيرات.

5.3.5 الجودة الصلبة تعدل العلاقة الايجابية ما بين السياق التنظيمي والابداع الإداري

ان التحكم في العمليات يضعف العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع الجزري في حين ان التحكم في العمليات يقوي العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع المتدرج دراسة أيضا دراسة (Zeng et al, 2016) والذي اعتبر ان (إدارة العملية ومعلومات الجودة) هما اهم ابعاد الجودة

الصلبة وتوصلت على ان ممارسات الجودة الصلبة تؤثر إيجابا على تقديم المنتجات الجديدة, وان (Khan 2017) درس العلاقة بين ممارسات الجودة الصلبة والناعمة على الابداع في الخدمة والأداء المؤسسي وأوضح ان ممارسة الجودة الصلبة تحسن من الأداء وأيضا أوضحت ان ممارسة الجودة الصلبة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الممارسات الناعمة الابداع في الخدمة.

6.3.5 الجودة الناعمة تعدل العلاقة الايجابية ما بين السياق التنظيمي والابداع الإداري

أوضحت نتائج الدراسة ان اقتراحات الموظفين تقوي العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع التدريجي في حين اقتراحات الموظفين تضعف العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع الجزري, كما بينت الدراسة ان تدريب الموظفين يضعف العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع الجزري كما ان تدريب الموظفين أيضا يضعف العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع التدريجي , في حين ان حل المشكلات يقوي العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع التدريجي اما بخصوص حل المشكلات عندما تدخل في العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع المتدرج فأنها تقوي العلاقة الإيجابية دراسة (Zeng et al, 2016) والتي كانت بعنوان اثر السياق التنظيمي علي الأداء الإبداعي في ظل ممارسات الجودة الصلبة والناعمة , تناولت ممارسة الجودة من خلال ثلاثة ابعاد هي (حل المشكلات ,اقتراحات الموظفين , التدريب) وتوصلت الي ان الجودة المرنة تتفاعل مع الجودة الصلبة وأيضا تتفاعل مع السياق التنظيمي وذكرت ان الهيكل اللامركزي والتكامل بين الوظائف يعزز الابتكار في المنتجات من خلال إدارة الجودة الناعمة ,بينما دراسة (Khan, 2017) والتي هدفت الي معرفة العلاقة بين ممارسات الجودة الصلبة والناعمة على الابداع في الخدمة والأداء المؤسسي في باكستان في الشركات العاملة في مجال الاتصالات ومن نتائج الدراسة ان ممارسة الجودة تحسن من الأداء الإبداعي وينعكس ذلك إيجابا على الأداء المؤسسي .

4.5 التأثيرات الدراسية:

1.4.5 التأثيرات النظرية للدراسة:

هذه الدراسة قامت باختبار علاقة السياق التنظيمي على الابداع الإداري في ظل التعلم التنظيمي كمتغير وسيط وممارسات الجودة الصلبة والناعمة كمتغير معدل. تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي يسهم به السياق التنظيمي في الابداع الإداري للشركات الصناعية البحرينية والتعرف على متغيرات الدراسة، والدور الذي تلعبه الممارسات الصلبة والناعمة للجودة في العلاقة ما بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أن السياق التنظيمي له تأثير كبيراً على الأبداع الإداري بأبعاده (الجزري، التدريجي) وأظهرت الدراسة أن الممارسات الصلبة والناعمة للجودة تعدل العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري مما ينعكس بصورة واضحة على أداء الشركات.

حيث انفتحت نتائج الدراسة مع افتراضات نظرية الموارد وكذلك مع نظرية النظم الاجتماعية والتقنية التي تعمل على ربط الجوانب الناعمة المثلثة في الموارد البشرية والممارسات الصلبة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً مع الجوانب التقنية مثل معلومات الجودة وكذلك اتقناه التام مع نظرية التبادل الاجتماعي التي ترى ضرورة ان تكون هنالك علاقة اجتماعية متبادلة حتى تنتج عنها نتائج مقبولة تعمل على تحسين الأداء بصورة مباشرة اين ان هذهي النظريات الثلاث تم التأكد من صحتها ووصول الى نتائج تؤكدها الى ان هنالك بعض النتائج اختلفت معها اختلافات بسيطة قد يرجع السبب في ذلك الى اختلاف بيئة التطبيق.

2.4.5 مضامين الدراسة التطبيقية:

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني ممارسات جديدة لجودة خلاف الابعاد التي يتم التركيز عليها من قبل الباحثين مثل ابعاد الجودة الشاملة وهي (التزام الإدارة العليا بالجودة والتحسين المستمر وغيرها) الي ابعاد او ممارسات حديثة مثل الممارسات الناعمة والممارسات الصلبة للجودة

كذلك على متخذ القرار التركيز على التكامل بين الأقسام لما لهذا البعد من تاثير قوى وفعال على كل من الابداع الجدي والمتدرج مما يعني ضرورة التركيز على عملية التخصصية في عملية اتخاذ القرار

وعلى متخذ القرار محاولة تجنب تمركز السلطة في نقطة واحدة من خلال عملية تفويضها وفق الاشتراطات التي توفرها المؤسسة والتي قد تمنح المؤسسة فرص لعملية التطور والنمو

والتي قد تساعد المنظمات في تحسين أداءها الكلى كما أن التزام المنظمات بعملية التعلم أيضا تعتبر من الأهمية بمكان خاصة وان نتائج التحليل للتعلم التنظيمي اشارت الي دعم كامل للفرضية مما يؤكد حقيقة ان التعلم التنظيمي هو الذي يقود المؤسسات الي الاستمرار والابداع وأيضا في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

5.5 محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعض المحددات مثل:

- حجم عينة الدراسة حيث أنها ركزت على بعض القطاعات الصناعية مما يحد

من إمكانية تعميم نتائج الدراسة في

- تناولت هذه الدراسة ممارسات الجودة من خلال بعدى (ممارسات الجودة الصلبة والناعمة) لممارسات الصلبة ثلاثة ابعاد هي () ولممارسات الناعمة بعدين () وهذه الابعاد قد لا تمثل كل ممارسات الجودة المختلفة التي تم التركيز في كثير من الدراسات السابقة.

- تناولت الدراسة الأبعاد الإداري من خلال ببعدى الابداع الجزري والابداع المتدرج وهذين البعدين قد لا يمثلان أبعاد الابداع الاداري المختلفة التي جاءت في معظم أدبيات الدراسات السابقة.

- أيضا تناولت الدراسة التعلم التنظيمي بدون ابعاد في حين بعض الدراسات اكدت على وجود ابعاد له.

- البيانات المستخدمة في التحليل تم جمعها في فترة زمنية قصيرة. على الرغم من أن معظم الدراسات السابقة تؤكد حقيقة ان الدراسات الطولية هي الافضل وتؤدي الي فهم العلاقات السببية بشكل جيد

6.5 مقترحات لبحوث مستقبلية:

1/ يقترح الباحث جمع البيانات من المستجيبين عند أكثر من نقطة زمنية (Longitudinal) حيث من المتوقع ان يساعد ذلك بفهم أكبر لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

2/ في هذه الدراسة تم تناول ممارسات الجودة على انها متغيرات معدلة (Moderator variable) وفي الواقع من المحتمل ان تكون هنالك عوامل اخري

ينصح باخذها بعين الاعتبار، وذلك لدراسة مدي تاثيرها في العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الإداري.

3/اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة السياق التنظيمي كعوامل مستقلة لذا يقترح الباحث اجراء بحوث مستقبلية تضم متغيرات مستقلة اخري لدراسة تاثيرها على الابداع الإداري، مما قد يفسر التباين في المتغير التابع بشكل أفضل مما توصلت اليه هذه الدراسة وهي (7%) للابداع التدريجي و(32%) للابداع الجزري.

4/ إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة أثر ممارسات الجودة الصلبة الناعمة كمتغير معدل للعلاقة ما بين السياق التنظيمي والأبداع الادري في قطاعات مختلفة حتى يمكن تعميم النتائج بصورة أفضل.

5/ إجراء نفس الدراسة (أثر ممارسات الجودة الصلبة الناعمة كمتغير معدل للعلاقة ما بين السياق التنظيمي والأبداع الادري في ظل التعلم التنظيمي كمتغير مفسر) في قطاعات مختلفة حتى يمكن تعميم النتائج بصورة أفضل.

6/ دراسة متغيرات اخري بأبعاد أخرى ونظريات اخري حتى تزداد الاهمية النظرية للدراسة.

7/ دراسة أبعاد أخرى معدلة العوامل التنظيمية الداخلية والتوافق الاستراتيجي، وعوامل خارجية مثل الكثافة التنافسية، والاضطراب التكنولوجي، والظروف التنظيمية.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الادري في ظل التعلم التنظيمي كمتغير مفسر وممارسات الجودة الصلبة والناعمة كمتغيرات معدل من خلال استخدام نظرية الموارد

والنظرية الاجتماعية التقنية ونظرية التبادل الاجتماعي كأساس لبناء نموذج الدراسة الذي تم تطويره من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

حيث استخدمت الدراسة نمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضياتها والإجابة على اسئلة الدراسة توصلت الدراسة الا ان مركزية السلطه تعيق عملية الابداع داخل المؤسسات ان التكامل بين الأقسام يحسن من الابداع الجزري والمتدرج، وان التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة الإيجابية بين كل من السياق التنظيمي والابداع الإداري. حيث تعتبر هذه النتائج بمثابة دليل استرشادي للشركات الصناعية البحرينية يمكن أن تحسن من الأداء لديها وكذلك بمثابة مرجعية في مجال البحوث المستقبلية.

المراجع

- ابو اسيا، امنه سامي (2013) إثر السياق التنظيمي علي تقاسم المعرفة: دراسة ميدانية على بلدية اربد الكبرى "رسالة ماجستير" جامعة اليرموك، الأردن.
- الحراحشة , محمد و آخرون (2006) ، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 249.
- المؤتمر العربي السابع للإدارة البيئية و جائزة مملكة العربية السعودية للإدارة البيئية (2009) ، مجلة صدرت عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 61.
- النجاشي، يزيد بن عبدالله بن سالم (2017) التعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي الخدمة المدنية بالرياض ، رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، السعودية.
- أبو زيد، خالد ذيب حسين(2010)، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، برنوطي
- بهجة عثمان فضل السيد عبدالله و صديق بلل ابراهيم (2015) الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة فى تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي فى المؤسسات الخدمية , مجلة ادارة الجودة الشاملة مجلد 16 عدد رقم 1 (18-30).
- بوازيد وسيلة (2015) مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية.
- بوخلخال , عبد الرحيم (2013) الابداع الإداري كاساس لتحقيق الميزة التنافسية, دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM) بورقلة, جامعة قاصدي مرباح, الجزائر .

- حنان رزق الله (2009) أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة " دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة: رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة،.
- سيكارن ، أوما سيكارن ، ترجمة إسماعيل علي بسيوني (2006) طرق البحث في الإدارة : مدخل لبناء المهارات البحثية ، الرياض ، دار المريخ للنشر .
- شرين ، محمد (2008) اثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة :توضيحات من شركات الانشاءات التركية, جامعة اليرموك , العراق.
- إبراهيم ، صديق فرج واحمد موسي فرج الله (2017) العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية : الدور الوسيط للتوجه بالتعلم بالشركات الصناعية الفلسطينية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات _المجلد السابع _العدد الأول مارس.
- طلال نصير و نجم العزاوي (2011) أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية قَدّم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية
- فطيمة، الزهرة بريطل (2016) أهيمه التعلم التنظيمي في تكوين راس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك ,جامعة محمد خيضر – بسكرة, الجزائر .
- ليث سعد الله حسين (2004) , دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة , مداخلة ضمن ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتونة الاردن.
- الزهراني عبد الكريم ، (2012) قضايا وتطبيقات الجودة ، القاهرة ، دار الأحمدي للنشر .
- المعهد الأميركي للجودة إدارة الجودة الشاملة تاريخ الولوج 16ديسمبر 2012.

- أبو اسيا ,سامي (2013) اثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة :دراسة ميدانية على بلدية اربد الكبرى ,رسالة ماجستير , إدارة اعمال , جامعة الرموك.
- أبو زيد، خالد نيب حسين (2010)، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، برنوطي
- بن ندير نصر الدين، منصور الزين،(2010) الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعقيد، الإضراب، جامعة سعد حلب، البلدة، ص ، : 19بتصرف.
- جنس إبراهيم بلوط،(2005) المبادئ ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ، ص ، 35.
- حنان رزق الله (2010)، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة " دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة.
- ديسي فهيمة، رزق الله حنان، شيلي وسام،(2011) تنمية الإبداع و دوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي ص 5.
- ركارو ، جانيس (2001) . إصلاح التعليم الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، دار الأحمدى للنشر القاهرة.
- رياض البنا (2007) إدارة الجودة الشاملة ، مفهومها وأسلوب إرسائها في وزارة التربية والتعليم بالمملكة، ، المؤتمر السنوي الحادي والعشرين للتعليم الإعدادي لعام.
- سليم إبراهيم الحسنية (2009)، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 5

- عبد الرحمن بن أحمد هيجان (1998)، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم ، الإدارة العامة المجلد السابع والثلاثون ، العدد الرابع.
- على السلمي ، (1980) إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.
- فريد عبد الفتاح زين الدين (1996) ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مصر .
- قاسم نايف علوان (2005) ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو ، دار الثقافة للنشر والتوزيع .عمان
- ليث سعد الله حسين (2004) ، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة ، مداخلة ضمن ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتونة الاردن.
- مأمون الدرادكة، طارق أشبلي، (2002) الجودة في الجامعات الحديثة، الطبعة الأولى
- محمد الحراحشة وآخرون (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد.
- محمد بن عامر النتيفات (2006)، المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مقدمة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض.
- محمد صلاح عبد الباقي (2004)، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، مصر .
- مليك سارة،برجم لمياء، (2010) تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،مذكرة ليسانس في العلوم الإقتصادية، غير منشورة،جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

- نجم عبود نجم (2005) ، إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان.

- الهيجان ، عبد الرحمن احمد (1999) المدخل الإبداعي لحل المشكلات, الرياض اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ,مركز الدراسات والبحوث.

- سويدات, احمد عبد الله , فؤاد نجيب الشيخ (2017) اثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري :دراسة ميدانية من وجهة نظر الاداره العليا والوسطي في شركات التأمين العاملة في الأردن. مجلة جامعة اليرموك للعلوم الإدارية.

- الشبول , راوية خليل حسن (2018) مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن ,مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ISSN 2410-3152

- كرامش, بلال (2018) دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الابداع الإداري , دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر ,أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في العلوم الاقتصادية ,جامعة فرحات عباس سطيف.

- الهليل,، الهنوف بنت سليمان بن سالم (2017) العلاقة بين تفويض الصلاحيات والإبداع الإداري من وجهة منسوبات جامعة حائل, رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة

- الكساسبة , محمد مفضي (2016) تاثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين ,المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ,المجلد 12 العدد1, 2016.

- هيجان , عبد الرحمن بن احمد (1998) التعلم التنظيمي :مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم , الإدارة العامة المجلد السابع والثلاثون ,العدد الرابع .

- علي السلمي (1980) نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

- نجم عبود نجم (2005) ،إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات _ مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان .

- الكبيسي ، عامر خضير (2009) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.

- السالم ، مؤيد سعيد و الحياني ، عبد الرسول (2007) مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة _ دراسة حالة في مستشفى اردني ، المجلة العربية للإدارة مجلة 27 .

- الرشودي ، محمد بن علي (2007) بناء انموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة دكتوراه فلسفة العلوم الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .

- جاد الرب ، سيد محمد (2006) إدارة الموارد الفكرية والمعرفية ، الاعمال المطبعية القاهرة.

- بكار، براءة عبد الكريم (2002) إدارة الابداع في المنظمات المتعلمة ، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك.

- سعود ، ايمان بنت أبو خضير (2007) التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة : اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21 ، دار المؤيد للنشر والتوزيع.

- الحكيم ، ليث علي واخرون (2009) دور التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (11) العدد (2).

- جارث مورجان , ترجمة محمد منير الاصبحي (2007) , معهد الإدارة العامة (مركز البحوث)

المملكة العربية السعودية.

- Abdallah, A. B. (2013). The influence of “soft” and “hard” total quality management (TQM) practices on total productive maintenance (TPM) in Jordanian manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 1–3. doi:10.5539/ijbm.v8n21p1.

- Aboulnasr, K., Narasimhan, O., Blair, E., & Chandy, R. (2008). Competitive response to radical product innovations. *Journal of Marketing*, 72(3), 94–110.

- Abrunhosa, A., & Sa, P. M. E. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? *Technovation*, 28(4), 208–221.

- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23–56.

- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G., & Devaraj, S. (1995). A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Science*, 26(5), 637–658.

- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.

- Bilal Ahmad Khan & Hummayoun Naeem (2016): Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organisational performance, *Total Quality Management & Business Excellence*, DOI: 10.1080/14783363.2016.1263543

- Bloomberg Business Week. (2005) August 1. Get creative: How to build effective companies. Bloomberg Business Week. Available at http://www.businessweek.com/magazine/content/05_31/b3945401.htm
- Buxton, Bill. (2007)"Multi-Touch Systems that I Have Known and Loved."
- Calvo-Mora, A., Pico'n, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2013). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 115–143.
- Calvo-Mora, A., Pico'n, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2013). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 115–143.
- Decezo, D. A., & Robbins, S. P. (2013). *Human resource management*. Asia: Wiley.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- DESSLER G (2001) *Management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- DIXON, N. (1994) *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Maidenhead: McGraw-Hill, London.
- Dodgson, M. (1993) 'Learning, trust and technological collaboration', *Human Relations*: 132-149.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and enter partnership*, (1st ed), London.
- Egan , T. (2002)“ Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning Large Firm Information Technology Employees “,

University of Minnesota , PHD. v63-08A of Dissertation Abstracts International P.,2938.

- Ferdows, K., & DeMeyer, A. (1990). Lasting improvements in manufacturing performance: In search of a new theory. *Journal of Operations Management*, 9(2), 168-184.

- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 1872-1893.

- Flynn, B. B. (1994). The relationship between quality management practices, infrastructure and fast product innovation. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1(1), 48-64.

- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163.

- Gadenne, D., & Sharma, B. (2009). An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(9), 865-880.

- Garcia, R., and R. Calantone. 2002. "A critical look at technological innovation typology and innovativeness." *The Journal of Product Innovation Management* no. 19:110-132.

- Garvin David (1993), *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, 71, Issue (4), 1993 .

- Habib sahhaf, (2003) *dictionary of human resources management*, library du Liban publishers, Beirut, p :76.

- Hung, R.Y-Y., Lien, B.Y-H., Fang, S-C., McLean, G.N., 2010. Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Quality Management*, 21(4), 425-438.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
- Jing Zeng, Wenqing Zhang, Yoshiki Matsui and Xinnde Zhao, (2016) The Impact of Organizational Context on Hard and Soft Quality Management and Innovation Performance, *Intern. Journal of Production Economics*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.031>.
- Jung, J. Y., Wang, Y. J., & Wu, S. (2009). Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 164–183.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435.
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295–315.
- Krietner,R.,Kinicki,A .and Buelens,M.(1999) organization behavior ,McGraw-Hill, London.
- Lin, L. (2013). The impact of service innovation on firm performance. *The Service Industries Journal*, 33(15–16), 1599–1632.

- Margaret L. Sheng, Iting Chien (2016) Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms . Journal of Business Research, JBR-08782; No of Pages 7.
- Martí 'nez-Costa, M., & Martí 'nez-Lorente, A. R. (2008). Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies. Total Quality Management, 19(3), 209–221.
- McDermott, C. M., & Prajogo, D. I. (2012). Service innovation and performance in SMEs. International Journal of Operations & Production Management, 32(2), 216–237.
- Peddler M.,Burgoyne,J. and Boydell,T.(1991)The learing company: A strategy for sustainable Development ,McGraw –Hill,Maidenhead.
- Prajogo, D. I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. International Journal of Service Industry Management, 16(3), 217–228.
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. International Journal of Operations & Production Management, 25(11), 1101–1122.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2001). TQM and innovation: A literature review and research framework. Technovation, 21(9), 539–558.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. International Journal of Quality & Reliability Management, 20(8), 901–918.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance – an empirical examination. Technovation, 24(6), 443–453.

- Rahman, S., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: An empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73–83. doi: 10.1016/j.omega.2004.03.008.
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), 5–26. *Total Quality Management & Business Excellence* 23
- Sadikoglu, E., Zehir, C. (2010) Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
- Sandberg, Birgitta. 2011. *Managing and Marketing Radical Innovations*. New York: Routledge.
- Santos-Vijandea, M. L., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(2007), 514–532.
- Schonberger, R.J., 2007. Japanese production management: an evolution – with mixed success. *Journal of Operations Management*, 25(2), 403-419.
- Vouzas, F., & Psychogios, A. G. (2007). Assessing managers' awareness of TQM. *The TQM Magazine*, 19(1), 62–75.
- Yunis, M., Jung, J., & Chen, S. (2013). TQM, strategy, and performance: A firm-level analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(6), 690–714.
- Zehir, C., Ertosun, O. G., Zehir, S., & Mu'celdilli, B. (2012). Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41(2012), 273–280.

- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162(2015), 216–226.
- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162(2015), 216–226.
- Abdallah, A. B. (2013). The influence of “soft” and “hard” total quality management (TQM) practices on total productive maintenance (TPM) in Jordanian manufacturing companies.
- Abrunhosa, A., & Sa, P. M. E. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? *Technovation*, 28(4), 208–221.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23–56.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G., & Devaraj, S. (1995). A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Science*, 26(5), 637–658.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Beverly Hills, CA: Sage.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modelling with EQS and EQS/Windows – basic concepts, applications and programming*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York, NY: Taylor & Francis Group.
- Calvo-Mora, A., Pico'n, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2013). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 115–143.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Dubey, R. (2015). An insight on soft TQM practices and their impact on cement manufacturing firm's performance: Does size of the cement manufacturing firm matter? *Business Process Management Journal*, 21(1), 2–24.
- Ferdows, K., & DeMeyer, A. (1990). Lasting improvements in manufacturing performance: In search of a new theory. *Journal of Operations Management*, 9(2), 168–184.
- Flynn, B. B. (1994). The relationship between quality management practices, infrastructure and fast product innovation. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1(1), 48–64.
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150–163.

- Gadenne, D., & Sharma, B. (2009). An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(9), 865–880.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis a global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. Reprinted by Dorling
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to under parameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435.
- Leavengood, A., & Anderson, T. (2011). Quality + innovation: Adapting quality management practices to achieve innovation performance. *Engineered Wood Journal*, Spring, 25–27.
- Martí 'nez-Costa, M., & Martí 'nez-Lorente, A. R. (2008). Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies. *Total Quality Management*, 19(3), 209–221.
- McDermott, C. M., & Prajogo, D. I. (2012). Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 216–237.
- Prajogo, D. I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Service Industry Management*, 16(3), 217–228.

- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101–1122.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2001). TQM and innovation: A literature review and research framework. *Technovation*, 21(9), 539–558.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901–918.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance – an empirical examination. *Technovation*, 24(6), 443–453.
- Rahman, S., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: An empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73–83. doi: 10.1016/j.omega.2004.03.008.
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), 5–26. *Total Quality Management & Business Excellence* 23
- Santos-Vijandea, M. L., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(2007), 514–532.
- Teo, T., & Khine, M. S. (2009). Structural equation modeling in educational research: Concepts and applications. Retrieved October 8, 2012, from Sens Publisher <https://www.sensepublishers.com/files/9789087907891PR.pdf>.

- Vouzas, F., & Psychogios, A. G. (2007). Assessing managers' awareness of TQM. *The TQM Magazine*, 19(1), 62–75.
- Yam, R. C. M., Tam, A. Y. K., Tang, E. P. Y., & Mok, C. K. (2005). TQM: A change management model for market orientation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(4), 439– 461.
- Yunis, M., Jung, J., & Chen, S. (2013). TQM, strategy, and performance: A firm-level analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(6), 690–714.
- Zehir, C., Ertosun, O. G., Zehir, S., & Mu'celdilli, B. (2012). Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41(2012), 273–280.
- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162(2015), 216–226.
- Daniel Ray, (2001) *Musurer et developper la satisfaction des clients*, 2eme tirageédition d'organisation, paris,.
- Drucker, P, (1985). *Innovation and enter partnership*, (1st ed), London.
- Egan , T. (2002)“ *Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning Large Firm Information Technology Employees* “, University of Minanesota , PHD. v63-08A of Dissertation Abstractes International P.,2938.
- Evans , James (1997) . *production Operations Management 5the ed* . (New York ; West publishing co)
- Habib sahhaf, (2003) *dictionary of humain resources management*, library du Liban publishers, Beirut,, p :76

- Shereen Moh.D (2008) The effect of organizational Context on knowledge sharing :illustration form Turkish consuruction companies.yarmouk university . Turkish
- Khan, Bilal Ahmad & Naeem ,Hummayoun (2016): Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organizational performance, Total Quality Management & Business Excellence, DOI: 10.1080/14783363.2016.1263543. Kindersley India Pvt. Ltd.
- Marleen ,H Huysman ,Sven JFischer and Michael S H Heng (1994) An organizational learning Perspective On information systems Planning , Journal of strategic information system 3 (3) 165-177,p167.
- Scott Fosler (1996) mobilizing Government learning < papea presented in the third international conference of administrative science Beiging 8-11 October .

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



رقم الاستبانة:

إستبانة بحث لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

البحث بعنوان:

"الدور المعدل للجودة الصلبة والناعمة في العلاقة ما بين السياق التنظيمي والابداع الاداري ، التوجه نحو التعلم التنظيمي كمتغير وسيط".

إشراف:

إعداد:

د. صديق إبراهيم بلل

سعيد ابراهيم الناصر

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة المحترمين

أسعد الله أوقاتكم

وبعد

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة وهي عبارة عن دراسة وصفية تحليلية لقطاع الشركات الصناعية البحرينية تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة حول الدور المعدل لممارسات الجودة الصلبة والناعمة في العلاقة ما بين السياق التنظيمي والابداع الاداري، التعلم التنظيمي كمتغير وسيط.

نرجو التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة الإجابة في المكان الذي تراه مناسباً. وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الدارس: سعيد إبراهيم الناصر سعيد

للإطلاع على نتائج البحث يمكنكم وضع بريدكم الإلكتروني

.....

القسم الاول: الخصائص الديمغرافية

1.الجنس

انثى

ذكر

2.العمر

من 31- 35 سنة

30 سنة فأقل

40 سنة فأكثر

من 36- 40 سنة

3.المؤهل العلمي

دبلوم عالي

بكالوريوس

دكتوراة

ماجستير

4.عدد سنوات الخبرة

من 6 - 10سنوات

5 سنوات فأقل

أكثر من 16 سنة

من 11- 15سنوات

5.المركز الوظيفي

نائب مدير

مدير

موظف

رئيس قسم

القسم الثاني: بيانات الشركة:

1- طبيعة العمل:

- مواد غذائية هندسية كيميائية خدمية
 طبية صناعية إنشائية أخرى

2- عمر الشركة

- 5 سنوات فأقل من 6-10
 من 11-15 أكثر من 15

3- عدد العاملين

- أقل من 30 من 30 الى 60
 من 61 الى 99 أخرى انكرها.....

4- الاسواق التي تعمل فيها الشركة

- محلية دولية محلية ودولية

5- منتجات الشركة

- استهلاكية صناعية
 خدمية أخرى انكرها.....

القسم الثاني : عبارات الاستبيان

لا	لا	محايد	اوافق	اوافق بشدة	الابداع الاداري
لا	لا	محايد	اوافق	اوافق بشدة	الابداع الاداري
					أ- الابداع الجزري
					1. نتقبل المطالب التي تتجاوز المنتجات والخدمات القائمة
					2. نعمل علي ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة.
					3. نعمل علي تجربة منتجات وخدمات جديدة في الاسواق المحلية.
					4. نعمل علي تسويق منتجات وخدمات جديدة كلياً.
					ب- الابداع التدريجي
					1. كثيرا ما نقوم بتحسين المنتجات والخدمات القائمة.
					2. نعمل علي اجراء تعديلات صغيرة على المنتجات والخدمات القائمة.
					3. نعمل علي تحسين المنتجات والخدمات ونقدمها للأسواق المحلية باستمرار.
					4. نعمل علي تحسين كفاءة المنتجات والخدمات.
					5. نعمل علي زيادة اقتصاديات الحجم في الاسواق القائمة.
لا	لا	محايد	اوافق	اوافق بشدة	التوجه نحو التعلم التنظيمي
					1. لدينا خبراء يعملون على تدريب الموظفين

					2. غالبا ما نتبادل الأفكار لتحسين مهارتنا في الإنتاج والتسويق والإدارة.
					3. موظفينا يتشاركون المعارف مع كبار المديرين.
					4. نعمل علي تشجع العمل الجماعي، واتخاذ القرارات، والاتصالات الداخلية
					5. لدينا المعرفة الواسعة والخبرة في تطوير المنتجات الجديدة.
					السياق التنظيمي
					أ- مركزية السلطة
					1. حتى المسائل الصغيرة يجب أن تحال إلى شخص أعلى للحصول على موافقة نهائية
					2. تعتبر الشركة مكان جيد لاتخاذ القرارات
					3. أي قرار اتخذه يتم بموافقة رئيسي المباشر.
					4. لا يمكن اتخاذ أي إجراء الا بموافقة المشرف على القرار.
					التكامل بين الأقسام
					1. الاقسام في شركتنا تعمل معا بشكل جيد.
					2. تتعاون الاقسام في حل المشكلات عند ظهورها.
					3. اقسام التسويق والتمويل لديها معلومات كثيرة عن عمليات التصنيع.
					4. هنالك تنسيق تام بين الأقسام
					5. اقسام الشركة لدينا تعمل بشكل تفاعلي مع بعضها البعض.
					إدارة الجودة الصلبة
					أ- التحكم في العمليات

					1. العمليات في شركتنا مصممة بصورة تضمن جودتها
					2. نسبة كبيرة من العمليات في شركتنا تخضع لمراقبة الجودة احصائيا
					3. نستخدم تقنيات إحصائية واسعة لتقليل التباين في الإنتاج
					4. نستخدم المخططات البيانية للتحكم في العمليات الإنتاجية
					5. نستخدم الاساليب الاحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية
					ب- معلومات الجودة
					1. يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر معدلات العيب
					2. يتم نشر الرسوم البيانية التي تبين اداء الشركة في فترات زمنية مختلفة
					3. يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر اعطال الماكينات
					4. يتم نشر معلومات اداء العاملين
					5. يتم نشر كافة المعلومات المتعلقة بالانتاجية
إدارة الجودة الناعمة					
					أ- حل مشكلات المجموعة الصغيرة
لا	لا	محايد	وافق	وافق بشدة	
أوافق بشدة	أوافق				
					1. عند حل المشكلات نعمل علي اشرك فرق العمل
					2. لدينا فريق عمل قوي لحل المشكلات
					3. تم حل العديد من المشكلات بصورة جماعية في السنوات الثلاثة الماضية
					4. ساعد فريق العمل في تحسين انتاجية الشركة
					5. يتم تشجيع الفريق على حل المشكلات

					6. لا نستخدم فريق حل المشكلات بصورة كبيرة
					ب- اقتراحات الموظفين
					1. تأخذ الإدارة جميع اقتراحات الموظفين لتحسين المنتج والعملية بصورة جدية
					2. تشجعنا الإدارة على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء
					3. تخبرنا الإدارة لماذا يتم تنفيذ اقتراحاتنا أو عدم تنفيذها
					4. يتم تنفيذ العديد من الاقتراحات المفيدة في الشركة
					5. اقتراحاتي لا تؤخذ على محمل الجد في الشركة
					ج- تدريب الموظفين
					1. يتلقي الموظفون في الشركة التدريب والتطوير على اساس منتظمة
					2. تعتقد الإدارة ان التدريب والتطوير ورفع مستويات اداء العاملين من أولوياتها
					3. الموظفون في الشركة لديهم مستويات اعلي من المتوسط
					4. يتلقي الموظفون التدريب بصورة مستمرة لتحسين مهارتهم
					5. موظفينا ذوي خبرات ومهارات عالية.

بإلله التوفيق

ملحق رقم (2) أسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	العنوان
1	برفيسور / احمد إبراهيم أبو سن	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	برفيسور / على عبد الله الحاكم	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	دكتور/ الطاهر علي احمد	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	دكتور/فكري كباشي	كلية الدراسات التجارية-جامعة النيلين
5	دكتور/محمد نور	كلية الريادة للعلوم والتكنولوجيا
6	دكتور/ عرفه جبريل ابو نصيب	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الملاحق رقم (2) مخرجات التحليل

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	120	61.2	61.2	61.2
انثي	76	38.8	38.8	100.0
Total	196	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فاقل 30	24	12.2	12.2	12.2
35الي31من	52	26.5	26.5	38.8
40الي36من	88	44.9	44.9	83.7
فاكثر 40	32	16.3	16.3	100.0
Total	196	100.0	100.0	

الجامعي_المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريوس	112	57.1	57.1	57.1
عالي دبلوم	4	2.0	2.0	59.2
ماجستير	76	38.8	38.8	98.0
دكتوراة	4	2.0	2.0	100.0
Total	196	100.0	100.0	

الخبره_سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فاقل سنوات 5	20	10.2	10.2	10.2
سنة10الي6من	28	14.3	14.3	24.5
سنة15الي11 من	64	32.7	32.7	57.1
سنة 15 من اكثر	84	42.9	42.9	100.0
Total	196	100.0	100.0	

الوظيفي_المركز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	28	14.3	14.3	14.3
مدير نائب	24	12.2	12.2	26.5
قسم رئيس	72	36.7	36.7	63.3
موظف	72	36.7	36.7	100.0
Total	196	100.0	100.0	

العمل_طبيعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid صناعية	196	100.0	100.0	100.0

الشركة_عمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فاقل سنوات 5	4	2.0	2.0	2.0
سنة 10 الي 6	4	2.0	2.0	4.1
15 الي 11 من	56	28.6	28.6	32.7
سنة 15 من اكثر	132	67.3	67.3	100.0
Total	196	100.0	100.0	

العاملين_عدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 من اقل	12	6.1	6.1	6.1
سنة 10 الي 6 من	4	2.0	2.0	8.2
15 الي 11 من	84	42.9	42.9	51.0
100 من اكثر	96	49.0	49.0	100.0
Total	196	100.0	100.0	

الأسواق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محليه	44	22.4	22.4	22.4
دوليه	12	6.1	6.1	28.6
ودوليه محليه	140	71.4	71.4	100.0
Total	196	100.0	100.0	

الشركة_منتجات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid صناعية	196	100.0	100.0	100.0

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.711
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	169.920
	df
	10
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
2الجزري_الابداع	1.000	.463
3الجزري_الابداع	1.000	.487
1التدريجي_الابداع	1.000	.731
3التدريجي_الابداع	1.000	.723
5التدريجي_الابداع	1.000	.799

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	1.956	39.123	39.123	1.956	39.123	39.123
2	1.246	24.926	64.049	1.246	24.926	64.049	1.5
3	.966	19.311	83.360				
4	.440	8.803	92.163				
5	.392	7.837	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
2الجزري_الابداع	.690	
3الجزري_الابداع	.702	
1التدريجي_الابداع	.840	

3التدرجي_الابداع		.797
5التدرجي_الابداع		.915

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.580	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.631	2

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.663
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	119.933
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
1السلطه_مركزيه	1.000	.769
2السلطه_مركزيه	1.000	.679
3السلطه_مركزيه	1.000	.312
12الاقسام_بين_التكامل	1.000	.716
14الاقسام_بين_التكامل	1.000	.556

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	1.653	33.068	33.068	1.653	33.068	33.068	1.5
2	1.378	27.568	60.636	1.378	27.568	60.636	1.5
3	.966	19.311	79.947				
4	.589	11.771	91.718				
5	.414	8.282	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
1السلطه_مركزيه		.877
2السلطه_مركزيه		.797
3السلطه_مركزيه	.528	
12الاقسام_بين_التكامل	.829	
14الاقسام_بين_التكامل	.722	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser

Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.629	2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

.502	3
------	---

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.502	3

التحليل العائلي الاستكشافي للمتغير الوسيط

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	16.185
	1
	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.283	64.163	64.163	1.283	64.163	64.163
2	.717	35.837	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
1التنظيمي_التعلم	.801
3التنظيمي_التعلم	.801

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.817	2
------	---

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.658
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	66.063
	df
	6
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
2العمليات_في_التحكم	1.000	.803
4العمليات_في_التحكم	1.000	.736
3الجودة_معلومات	1.000	.447
4الجودة_معلومات	1.000	.683

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	1.524	38.105	38.105	1.524	38.105	38.105
2	1.144	28.605	66.710	1.144	28.605	66.710	1.2
3	.856	21.403	88.113				
4	.475	11.887	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2

2العمليات_في_التحكم	.896	
4العمليات_في_التحكم	.792	
3الجودة_معلومات		.652
4الجودة_معلومات		.831

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser

Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.616	2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.274	2

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.523
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	395.265
	df
	28
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
1المشكلات_حل	1.000	.692
5المشكلات_حل	1.000	.712
6المشكلات_حل	1.000	.588
2الموظفين_اقتراحات	1.000	.714
4الموظفين_اقتراحات	1.000	.804

الموظفين_تدريب 1	1.000	.585
الموظفين_تدريب 2	1.000	.760
الموظفين_تدريب 4	1.000	.665

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sum of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2.143	26.783	26.783	2.143	26.783	26.783	1.9
2	1.943	24.288	51.071	1.943	24.288	51.071	1.9
3	1.433	17.911	68.982	1.433	17.911	68.982	1.7
4	.737	9.211	78.194				
5	.624	7.802	85.995				
6	.551	6.887	92.882				
7	.311	3.891	96.773				
8	.258	3.227	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Component		
	1	2	3
المشكلات_حل 1			.812
المشكلات_حل 5			.740
المشكلات_حل 6			.669
الموظفين_اقتراحات 2	.749		
الموظفين_اقتراحات 4	.895		
الموظفين_تدريب 1	.626		
الموظفين_تدريب 2		.859	
الموظفين_تدريب 4		.828	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Reliability Statistics

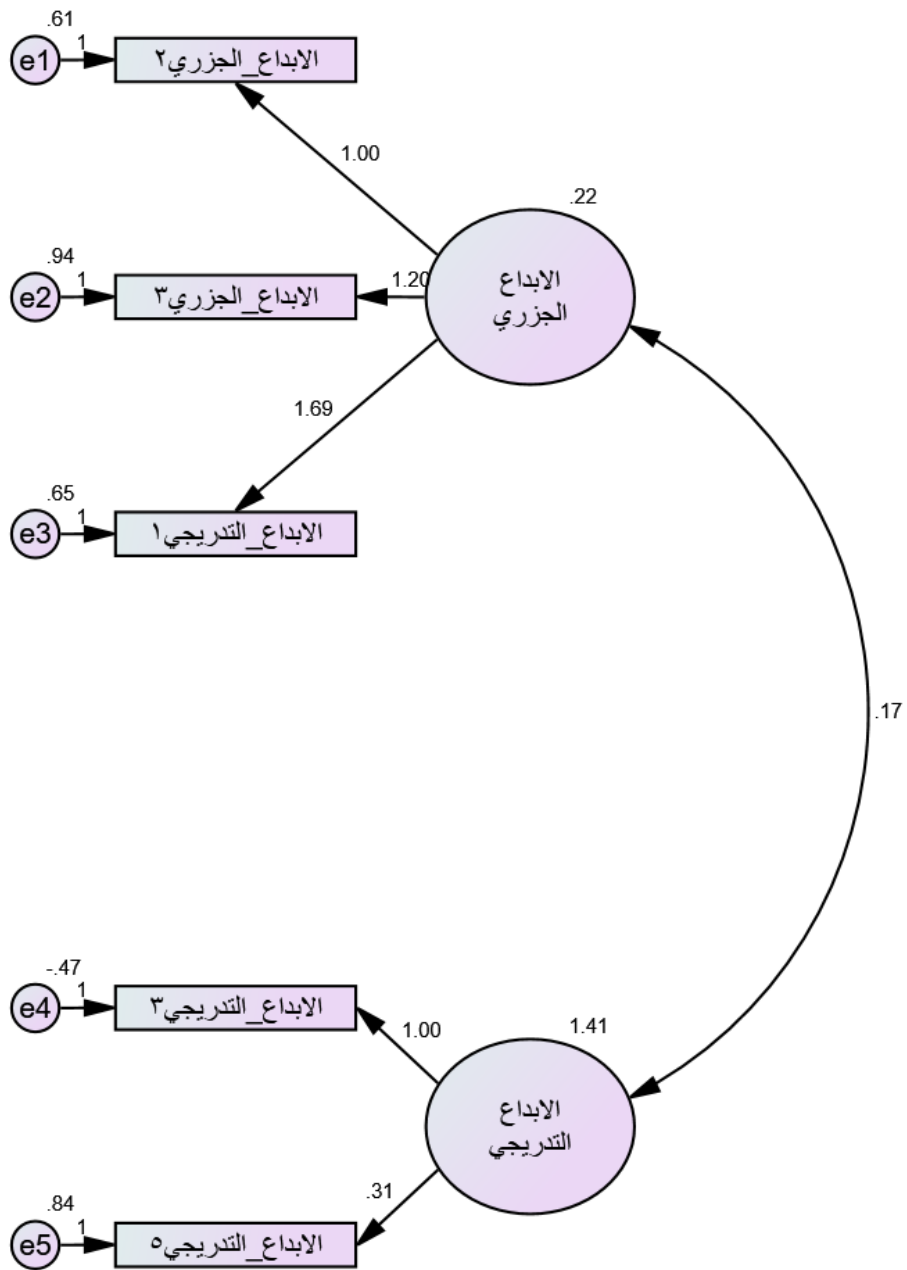
Cronbach's Alpha	N of Items
.601	3

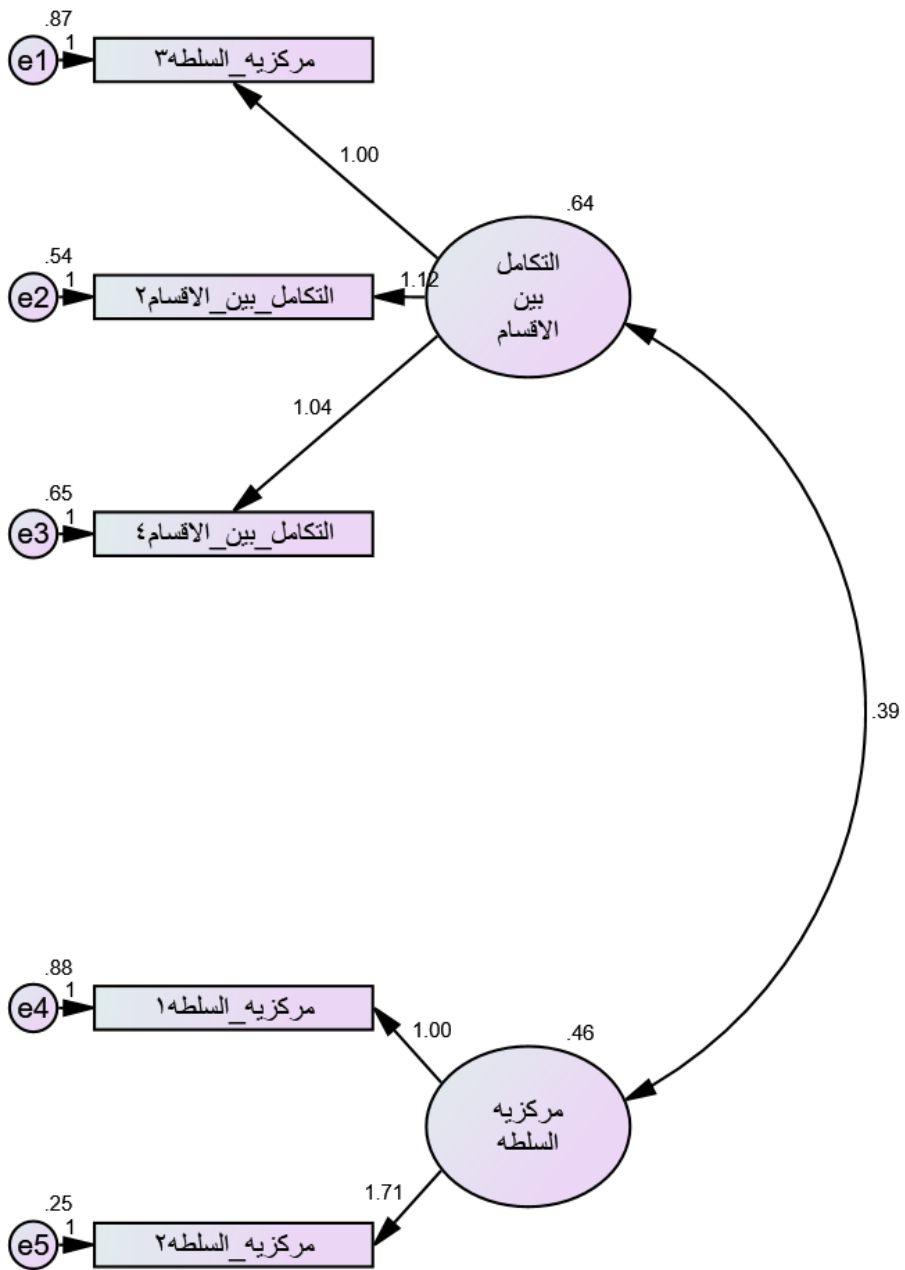
Reliability Statistics

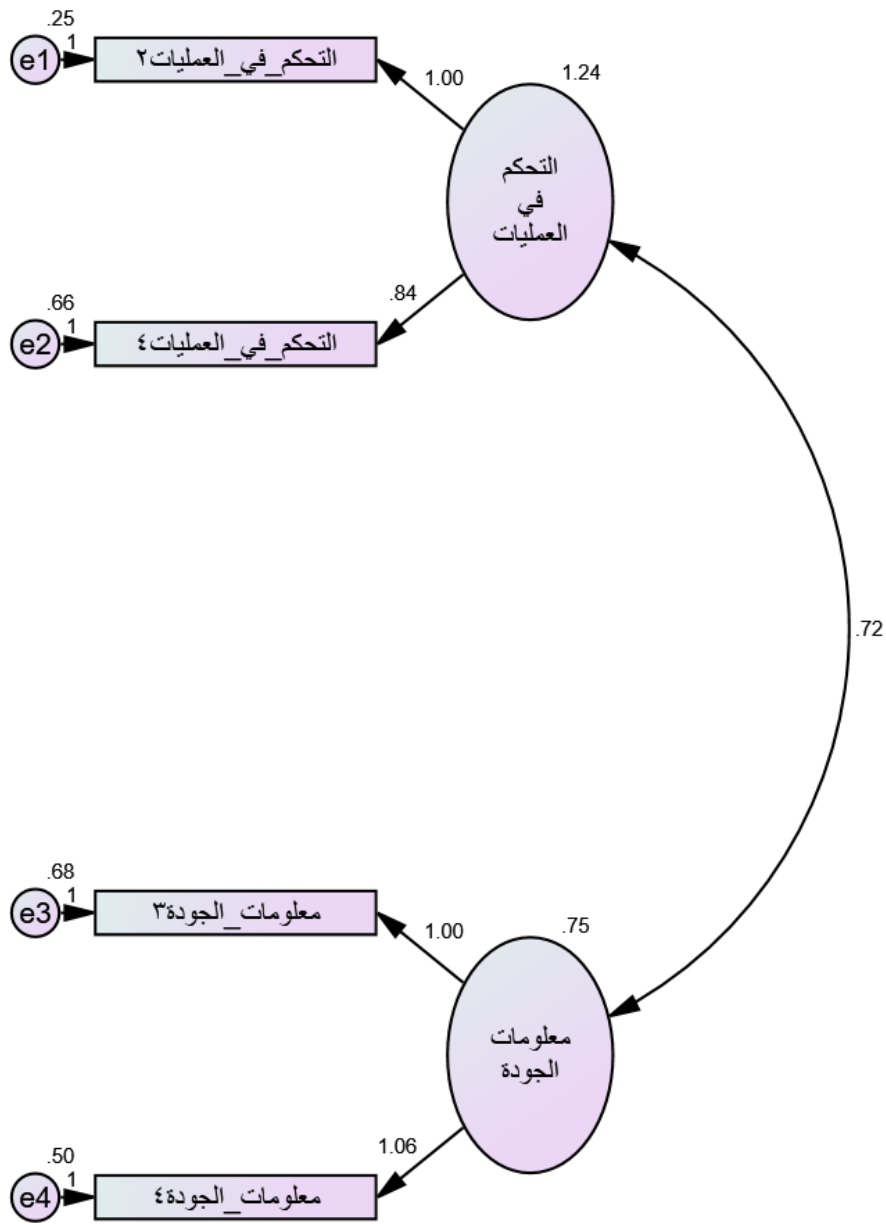
Cronbach's Alpha	N of Items
.663	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.699	2







	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	3	0	0	0	0	3
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	1	0	3	0	0	4
Total	4	0	3	0	0	7

	التعلم_التنظيمي1	التعلم_التنظيمي3
التعلم_التنظيمي3	1.377	
التعلم_التنظيمي1	1.014	1.560
	التعلم_التنظيمي1	التعلم_التنظيمي3
التعلم_التنظيمي3	1.000	
التعلم_التنظيمي1	.692	1.000

Number of distinct sample moments: 3

Number of distinct parameters to be estimated: 4

Degrees of freedom (3 - 4): -1

التعلم_التنظيمي1 <--- التعلم_التنظيمي	unidentified
التعلم_التنظيمي3 <--- التعلم_التنظيمي	

التعلم_التنظيمي	unidentified
e1	unidentified
e2	unidentified

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	1	-.165	9999.000	142.453	0	9999.000
1	e*	1	-.181	1.389	23.189	21	.604

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Saturated model	3	.000	0		

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Independence model	2	119.249	1	.000	119.249

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.586	.676	.029	.225

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	118.249	86.029	157.879

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	.652	.646	.470	.863

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.804	.686	.929	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Saturated model	6.000	6.100	15.645	18.645

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Independence model	123.249	123.316	129.679	131.679

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Saturated model	.033	.033	.033	.033
Independence model	.673	.497	.890	.674

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Independence model	6	11