



# الاستهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى:

(أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ )

صدق الله العظيم

الزمر الآية (9)

# الإهداء

الى كل من وقف بجانبى

حتى اكتمل هذا الجهد المتواضع، ليرى النور

الى والديّ سبب وجودى

الى إخوتى وأخواتى تقديرا واحتراما

الى زوجتى وأولادى

الى أساتذتى بجامعة السودان

## الشكر والعرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد والشكر ملء السماوات والأرض  
وملء ما بينهما وملء ما شئت من شيء بعد، واصلى وأسلم على أشرف خلق الله اجمعين سيدنا محمد صلى  
الله عليه وسلم. وانطلاقاً من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

بعد أن انعم الله على بإنجاز كتابة هذه الدراسة، أتوجه بكل الشكر والتقدير والامتنان ألي جامعة السودان  
للعلوم والتكنولوجيا من أستاذة وموظفين وأيضاً الشكر لكىة الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية. الذين كان  
لهما القدح المعلى حتى اكتمل هذ الجهد، حيث انهم لم يبخلا بوقتهما وعلمهما، وكان لتوجيهاتهما الاثر الواضح  
في خروج هذه الرسالة بشكلها النهائي.

كما اتقدم بخالص الشكر والتقدير الأستاذ الدكتور صديق بلل إبراهيم بلل على ما بذله من رعاية وتوجيه  
وجهد. فقد كان للملاحظات القيمة التي ابدائها خلال إعداد هذه الدراسة، ودعم وتشجيع وسعة صدره لكل راي  
وفكرة، أكبر الاثر واقصى التحفيز حتى اصبحت هذه الدراسة على ما هي عليه.  
جزاهما الله خيراً فيما قدما من خدمة لكل طالب للعلم وللمعرفة داخل السودان وخارجه.

## المستخلص

تعيش بيئة الاعمال اليوم العديد من التغيرات والتطورات في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية خاصة مع انفتاح الأسواق وازدياد حدة المنافسة. ومن اجل ضمان البقاء والاستمرارية والنمو تعمل المؤسسات على التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها وتبني أساليب ادارية حديثة تشجع الموارد البشرية، أدى هذا الاتجاه إلى بروز دور الإبداع الإداري في تطوير المؤسسات الحديثة وتحقيق الميزة التنافسية. وعليه هدفت الدراسة الي معرفة إثر السياق التنظيمي على الابداع الإداري في ظل التعلم التنظيمي كمتغير وسيط وممارسات الجودة الصلبة والناعمة كمتغيرات معدلة في الشركات الصناعية البحرينية. تم بناء نموذج الدراسة وفرضياته اعتماداً على الدراسات السابقة وبالاستناد على نظرية الموارد، حيث تم استخدام العينة غير الاحتمالية (الميسرة) لجمع بيانات. حيث تم توزيع عدد (250) استبانة لعينة الدراسة بلغت نسبة البيانات الصالحة للتحليل 77%. تم استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) عن طريق استخدام برنامج (AMOS 25) وفيها استخدام تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة , وقد أوضحت نتائج الدراسة إن هنالك علاقة إيجابية بين التكامل بين الأقسام والابداع الجزري والمتدرج، وان هنالك علاقة إيجابية بين مركزية السلطة والابداع الجزري، وان التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين التكامل بين الاقسام والابداع الجزري في حين ان التعلم التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين مركزية السلطة والابداع الجزري وان اقتراحات الموظفين تقوي العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والابداع التدريجي في حين اقتراحات الموظفين تضعف العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع الجزري وبناءً على نتائج الدراسة تمت مناقشة النتائج وكذلك قدمت عدد من المقترحات بشأن الدراسات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات الجودة الناعمة، ممارسات الجودة الصلبة، الابداع الجزري، الابداع المتدرج.

## **Abstract**

Today The environment witnessing many changes and developments in all economic, political, social, cultural, scientific and technological fields, especially with the opening of markets and the intensification of competition. In order to ensure survival, continuity, and growth, the institutions are constantly improving their products and services and adopting modern administrative methods that encourage human resources to highlight their ideas and abilities in order to reach high levels that enable them to excel. This trend led to the emergence of the role of administrative innovation in the development of modern institutions and to achieve its competitive advantage in its internal and external markets.

The study aimed to test the relationship between organizational context and administrative innovation, the organizational learning as a mediating variable and hard and soft quality practice as moderator variables in the Bahraini industrial companies. The model and hypotheses of the study designed based on previous studies. The non-probability (convenient sampling) the data was collected through questionnaires were distributed to the sample Its size is 250. Data were cleaned to ascertain their invalid questionnaires, and the percentage of data valid for analysis was 77%. (SEM) by used AMOS 25. Many statistical methods were used, such as the Alpha-Cronbach to testing reliability, the Pearson correlation coefficient, and path analysis to test hypotheses.

The results of the study showed there is a positive relationship between the integration between the function on radical and incremental innovations, and there is a positive relationship between the centrality of authority on radical innovations and Organizational learning mediates the positive relationship between the integration of the function and radical innovations, while the organizational learning does not mediate the positive relationship between centralization of authority and incremental innovations when staff suggestions strengthen the positive relationship

between organizational learning incremental innovations while staff suggestions dampens the positive relationship between organizational learning and incremental innovations. Based on the results of the study, the results were discussed and A number of proposals for future studies have also been submitted.

**Keywords:** soft quality, hard quality, incremental innovations, radical innovations.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	الاستهلال
II	الاهداء
III	الشكر والعرفان
IV	قائمة المحتويات
V	المستخلص عربي
VI	Abstract English
IX	قائمة المحتويات
XIV	قائمة الجدول
XVI	قائمة الاشكال
<b>الفصل الاول :الاطار العام للدراسة</b>	
1	1.0 المقدمة
3	1.1 مشكلة الدراسة
8	1.2 تساؤلات الدراسة
9	1.3 اهداف الدراسة
10	1.4 اهمية الدراسة
10	1.4.1 اهمية النظرية
11	1.4.2 اهمية التطبيقية
12	1.5 التعريفات الإجرائية
13	1.6 هيكل الدراسة
13	1.7 الملخص
<b>الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة</b>	
14	1.2 التعلم التنظيمي
15	1.1.2 مفهوم التعلم التنظيمي
17	4.1.2 خصائص التعلم التنظيمي



18	5.1.2 أهمية التعلم التنظيمي ومبرراته
20	9.1.2 مستلزمات التعلم التنظيمي
22	9.1.2 عملية التعلم التنظيمي
22	10.1.2 مستويات التعلم التنظيمي
29	11.1.2 أنماط التعلم التنظيمي
	<b>2.2 السياق التنظيمي</b>
36	0.2.2 مقدمة
36	1.2.2 مفهوم السياق التنظيمي
37	2.2.2 الثقافة التنظيمية
38	3.2.2 الهيكل التنظيمي
40	4.2.2 مركزية السلطة
42	5.2.2 التكامل بين الوظائف (الأقسام)
	<b>ممارسات إدارة الجودة الشاملة</b>
44	1.3.2 إدارة الجودة الشاملة
49	2.3.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة
52	3.3.2 ممارسات الجودة الصلبة
53	4.3.2 ممارسات الجودة الناعمة
	<b>الابداع الإداري</b>
57	1.4.2 مفهوم الابداع الإداري
58	2.4.2 الفرق بين مفهوم الإبداع، الابتكار
58	3.4.2 عناصر الإبداع
60	4.4.2 خصائص الإبداع
61	5.4.2 أنواع الابداع
63	6.4.2 الابداع المتدرج
65	7.4.2 الابداع الجزري
	<b>العلاقة بين المتغيرات</b>

67	1.5.2 العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الإداري
68	2.5.2 العلاقة بين السياق التنظيمي والتعلم التنظيمي
69	3.5.2 العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري
70	4.5.2 العلاقة بين التعلم التنظيمي وبين السياق التنظيمي والابداع الإداري
72	5.5.2 الدور المعدل لممارسات الجودة الصلبة وبين السياق التنظيمي والابداع الإداري
	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>
74	0.3 المقدمة
74	1.3 نظريات الدراسة
82	2.3 نموذج الدراسة
82	3.3 تطوير فروض الدراسة
87	4.3 منهجية الدراسة
88	5.3 مصادر جمع المعلومات
88	6.3 مجتمع الدراسة
88	7.3 وحدة التحليل
89	8.3 عينة الدراسة
90	9.3 أداة الدراسة
90	10.3 مقياس متغيرات الدراسة
94	11.3 صدق اداة الدراسة
97	12.3 الاساليب الاحصائية المستخدمة فى الدراسة
	<b>الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>
	<b>عرض وتحليل البيانات</b>
100	0.4 المقدمة
101	1.4 إختبار صدق محتوى المقياس
101	2.4 تنظيف البيانات
102	3.4 معدل استجابة العينة
106	4.4 تحليل البيانات الشخصية

109	5.4 التحليل العاملي الاستكشافي
113	6.4 تحليل الاعتمادية
114	7.4 التحليل العاملي التوكيدي
126	8.4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
132	9.4 تحليل الارتباط
134	10.4 نموذج الدراسة المعدل
134	11.4 فروض الدراسة المعدلة
	<b>إختبار الفروض</b>
137	12.4 نمذجة المعادلة البنائية
139	13.4 الفرضية الرئيسية الأولى
141	14.4 الفرضية الرئيسية الثانية
143	15.4 الفرضية الرئيسية الثالثة
145	16.4 الفرضية الرئيسية الرابعة
147	17.4 الفرضية الرئيسية الخامسة
151	18.4 الفرضية الرئيسية السادسة
	<b>الفصل الخامس : ملخص ومناقشة النتائج</b>
154	0.5 المقدمة
156	3.5 مناقشة النتائج
162	4.5 تأثيرات الدراسة /النظرية والعملية
163	5.5 محددات الدراسة
164	4.5 مقترحات ببحوث مستقبلية
165	5.5 الخاتمة
167	المراجع
168	استمارة الاستبيان

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	خصائص التعلم أحادي وثنائي الحلقة	الجدول (1.2)
32	مقارنة بين ممارسات الجودة الصلبة والناعمة	الجدول (2.2)
64	ملخص تعريف الابداع	الجدول (3.2)
94	مقاييس الابداع الإداري	الجدول (1.3)
95	مقاييس التوجه نحو التعلم التنظيمي	الجدول (2.3)
95	مقاييس السياق التنظيمي	الجدول (3.3)
96	مقاييس ممارسات الجودة الصلبة	الجدول (4.3)
97	مقاييس ممارسات الجودة الناعمة	الجدول (5.3)
99	أسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة	الجدول (6.3)
100	ملخص قياس المتغيرات	الجدول (7.3)
106	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	الجدول (1.4)
108	تحليل البيانات الأساسية	الجدول (2.4)
111	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل	الجدول (3.4)
112	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع	الجدول (4.4)
113	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط	الجدول (5.4)
113	التحليل العاملي الاستكشافي للجودة المرنة	الجدول (6.4)
114	التحليل العاملي الاستكشافي للجودة الصلبة	الجدول (7.4)
114	معامل الإعتماذية ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	الجدول (8.4)
120	مؤشرات جودة النموذج للسياق التنظيمي	الجدول (9.4)
122	مؤشرات جودة النموذج للأبداع الإداري	الجدول (10.4)
125	مؤشرات جودة النموذج للمتغير للممارسات الجودة	الجدول (11.4)

127	مؤشرات جودة النموذج للمتغير للتعلم التنظيمي	الجدول (12.4)
128	المتوسطات الحسابية ولاانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	الجدول (13.4)
129	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	الجدول (14.4)
136	تحليل المسار من السياق التنظيمي الي الابداع الإداري	الجدول (15.4)
138	تحليل المسار من السياق التنظيمي الي التعلم التنظيمي	الجدول (16.4)
140	تحليل المسار من التعلم التنظيمي الي الابداع الاداري	الجدول (17.4)
141	العلاقات غير المباشرة بين السياق التنظيمي والابداع الإداري (الوسيط)	الجدول (18.4)
144	العلاقات غير المباشرة بين بين السياق التنظيمي والابداع الإداري (المعدل)	الجدول (19.4)
148	العلاقات غير المباشرة بين بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري (المعدل)	الجدول (20.4)

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	مستويات التعلم التنظيمي	الشكل(1.1)
32	التمييز بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي	الشكل(2.1)
35	التعلم الأحادي والثنائي الحلقة	الشكل(3.1)
38	التعلم التفاعلي عن طريق العمل	الشكل(4.1)
44	مكونات نموذج عملية التعلم التنظيمي	الشكل(5.1)
44	أبعاد ممارسة عملية التعلم التنظيمي	الشكل(1.1)
86	نموذج الدراسة الذى تم التوصل اليه من خلال النظرية وبعض الدراسات السابقة	الشكل(1.3)
119	التحليل العاملي التوكيدي للسياق التنظيمي	الشكل(1.4)
121	التحليل العاملي التوكيدي للأبداع الإداري	الشكل(2.4)
123	التحليل العاملي التوكيدي للتعلم التنظيمي	الشكل(3.4)
125	التحليل العاملي التوكيدي للممارسات الجودة المرنة	الشكل(4.4)
124	التحليل العاملي التوكيدي للممارسات الجودة الصلبة	الشكل(5.4)
132	نموذج الدراسة المعدل	الشكل(6.4)
136	العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الاداري.	الشكل(7.4)
138	العلاقة بين السياق التنظيمي والتعلم التنظيمي	الشكل(8.4)
140	العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري	الشكل(9.4)
142	العلاقة غير المباشرة بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري	الشكل(10.4)
144	العلاقة غير المباشرة بين الجودة المرنة والابداع الإداري	الشكل(11.4)
146	الدور المعدل للجودة المرنة في العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الجزري	الشكل(12.4)

147	الدور المعدل للجودة المرنة في العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع المتدرج	الشكل(13.4)
148	العلاقة غير المباشرة بين الجودة الصلبة والسياسات التنظيمية والابداع الإداري	الشكل(14.4)
150	الدور المعدل لحل المشكلات في الايجابية بين السياق التنظيمي والابداع التدريجي	الشكل(15.4)