

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الابتكار

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د.

دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية

إشراف: الأستاذ يعقوب محمد

إعداد الطالبة: بن سيدي أحمد سعاد

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن عبو جيلالي
مقررا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. يعقوب محمد
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذة التعليم العالي	أ.د. لعللي نورية
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذة محاضرة أ	د. بيدي عيساوي صورية
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بومدين محمد أمين
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. جلولي محمد

السنة الجامعية: 2023 - 2024

دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الإشكالية كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية القدرات الابتكارية للموظفين في المؤسسة الاقتصادية _ مجمع سيفتال_؟ بالاعتماد على المقابلة مع ثمانية مسؤولين من الإدارة المركزية لمجمع سيفتال في الدراسة الاستطلاعية وتوزيع 120 استبيان على موظفي الإدارة المركزية ووحدة Brandt في الدراسة الميدانية الأساسية. باستعمال SPSS V 25 و SMART PLS 4 تحصلنا على النتائج التالية: التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، تمكين الموظفين، التحسين المستمر، التكوين، التركيز على العملاء، ومعايير ISO يؤثر على تنمية القدرات الابتكارية (الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة والأصالة) على الترتيب بدرجات متوسطة وضعيفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الابتكار، التنمية، القدرات الابتكارية.

Résumé :

Cette étude vise à clarifier le rôle de management de la qualité totale dans le développement des capacités d'innovation des employés de l'entreprise économique en s'appuyant sur la méthode analytique descriptive pour répondre au problème : Comment la gestion de la qualité totale influence-t-elle sur le développement des capacités d'innovation des employés de l'entreprise économique -Groupe Cevital-? Sur la base de l'entretien avec huit fonctionnaires de l'administration centrale du Groupe Cevital dans l'étude prospective, en suite, la distribution de 120 questionnaires au personnel de l'administration centrale et de l'unité Brandt, dans l'étude fondamentale. Concernant l'analyse statistique, nous utilisé SPSS V. 25 et SMART PLS 4. Les résultats obtenus sont : L'engagement de la haute direction, l'engagement des employés, l'autonomisation des employés, l'amélioration continue, la formation, l'orientation des clients et les normes ISO influencent sur le développement des capacités d'innovation (aisance, sensibilité aux problèmes, flexibilité et l'originalité) avec des degrés par ordre, moyens et faibles.

Mots-clés : Management de la qualité totale, Innovation, Développement, Capacités d'innovation.

Abstract:

This study aims to clarify the role of total quality management in developing the innovative capabilities of employees in the economic institution by relying on the descriptive analytical approach to answer the problem How does total quality management affect the development of the innovative capabilities of employees in the economic institution - Cevital Complex-? Based on the interview with eight officials from the central administration of the Cevital complex in the survey study and the distribution of 120 questionnaires to the staff of the central administration and the Brandt unit in the basic field study. Using SPSS V 25 and SMART PLS 4 we obtained the following results: senior management commitment, employee engagement, employee empowerment, training, customer focus, Continuous improvement and ISO standards influence the development of innovative capabilities (Fluency, Sensitivity of problems, Flexibility and Originality) in order to moderate and poor degrees.

Keywords: Total Quality Management, Innovation, Development, Innovative Capabilities.

الإهداء

أهدي أحرف أطروحتي

إلى حبيبتي أمي التي وضعتني، رفيقة دربي، دعاؤها لي يلازمي باستمرار،

إلى أبي الذي، بعد الله، لما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم، لطالما كان مشجعي وسندي، لن

أنسى طول ما حييت جملته الراسخة في أذهاني منذ أن بدأت مشواري الدراسي، المهني

وحتى في حياتي الشخصية " ابنتي توكلي على الله، ثقي في نفسك، حدي هدفك،

تستطيعين الوصول"،

إلى أخي العزيز،

إلى زوجي الذي ساندني لإكمال مشواري الدراسي،

إلى كل إنسان شجعني وساعدني للمضي قدما.

سعاد

الشكر

الحمد لله والشكر له على أن من عليّ بإنجاز هذا العمل بصحة وعافية.

أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان إلى كل من:

- ✓ الأستاذ المحترم يعقوب محمد حفظه الله لتفضله الكريم للإشراف على هذه الأطروحة وتوجيهاته القيمة، نصائحه وتشجيعاته لإتمامها.
- ✓ أعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة.
- ✓ موظفي الإدارة المركزية لمجمع Cevital ووحدة Brandt المتميزين بحسن الاستقبال، توفير المعلومات والتعاون معنا لإنجاز العمل الميداني. خاصة السيدة آيت جودي أمينة مساعدة مديرة الموارد البشرية للمجمع التي تكفلت بتنظيم المواعيد اللازمة لإنجاز العمل التطبيقي.
- ✓ إلى جميع الباحثين والأساتذة الذين استفدت من أعمالهم، مقالاتهم وكتبهم.
- ✓ إلى جامعة معسكر كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير أساتذة وإداريين.
- ✓ إلى الأستاذ تغزة محمد الذي بفضل دوراته التدريبية استطعت تعلم نمذجة المعادلات البنائية SMART PLS 4.

- ✓ إلى مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، الذي تشرفت بالعضوية فيه.
- ✓ إلى المشرفين على الملتقيات الذين تشرفت للمشاركة معهم سواء الدولية أو الوطنية.
- ✓ إلى المشرفين على مكتبات جامعة معسكر كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، جامعة الحقوق الجزائر 2 وجامعة الحامة بالجزائر العاصمة.
- ✓ إلى المشرفين على المجلات الذين قبلوا نشر أعمالنا.
- ✓ إلى كل من سانديني وساعدني طيلة مشواري الدراسي.

سعاد

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الإهداء
ب	الشكر
ج	الفهرس
ي	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
ف	قائمة الملحقات
01	المقدمة العامة
01	1. الإشكالية العامة
02	2. فرضيات الدراسة
02	3. دوافع اختيار الموضوع
03	4. أهمية الدراسة وأهدافها
03	5. حدود الدراسة
04	6. صعوبات الدراسة
04	7. هيكل الدراسة
07	الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة
07	تمهيد
07	1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي
07	1.1 المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
07	1.1.1 تعريف الإدارة
07	1.1.2 تعريف الجودة
10	1.1.3 تعريف إدارة الجودة الشاملة
11	1.2 الأصول التاريخية لمفهوم الجودة
11	1.2.1 الجودة قبل الثورة الصناعية

12	2.1. 2 الجودة أثناء الثورة الصناعية
13	2.1. 3 الجودة بعد الثورة الصناعية
22	11. أهمية إدارة الجودة الشاملة، مبادئها وأهدافها
22	11.1 أهمية إدارة الجودة الشاملة
22	11.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة
27	11.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة
27	11.3.1 أهداف تخدم ضبط الجودة الشاملة
27	11.3.2 أهداف تحسين الجودة الشاملة
28	11.4. أساليب تحسين الجودة الشاملة
28	11.4.1 التكاليف
31	11.4.2 حلقات الجودة
32	11.4.3 مخطط باريتو
32	11.4.4 القياس المقارن: المقارنة المرجعية (Benchmarking)
33	11.4.5 مخطط السبب والآخر (مخطط إيشيكاوا)
35	11.4.6 إعادة الهندسة (Reingeniring)
35	11.4.7 رسم الخرائط (Cartographie)
36	11.4.8 سداسية سيجما (Six sigma)
36	11.4.9 الممارسات الجيدة (Bonne pratique)
39	11.7. أهم المعايير المستعملة في إدارة الجودة الشاملة
39	11.7.1 معايير التقييس ISO .
39	11.7.1.1 تعريف التقييس
39	11.7.1.2 أسباب إنشاء الإيزو والهدف منه
39	11.7.1.3 فوائد الحصول على شهادة الأيزو
40	11.7.1.4 مراحل تطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000
43	11.7.1.5 أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000

49	2.V العلاقة بين معايير ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة
51	.VI تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية
52	1.VI.1 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
54	2.VI.2 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية العربية
56	3.VI.3 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الأجنبية
57	خلاصة الفصل الأول
59	الفصل الثاني: تنمية القدرات الابتكارية
59	تمهيد
59	أ. الإبداع
59	1.أ تاريخ الإبداع
59	أ. 1.1 العصور التاريخية للإبداع
61	أ. 1.2 نظريات الإبداع
65	أ. 2 تعريف الإبداع
66	أ. 3 مستويات الإبداع
69	أ. 4 تصنيفات الإبداع
69	أ. 4.1 تصنيفات تايلورية
70	أ. 4.2 تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات
71	أ. 4.3 تصنيف الإبداع وفق معيار حجم التغيير
71	أ. 5 العوامل المؤثرة على الإبداع
72	أ. 6 نماذج ومراحل الإبداع
72	أ. 6.1 نماذج الإبداع
75	أ. 6.2 مراحل الإبداع الأساسية
75	II. الابتكار
75	II.1 تاريخ الابتكار
77	II.2 تعريف الابتكار

79	3.ii العلاقة بين الإبداع والابتكار
81	4.ii العوامل المؤثرة على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية
85	5.ii بعض الطرق لتحديد مستوى الابتكار في المؤسسات الاقتصادية
85	5.ii.1 النظام الوطني للابتكار
88	5.ii.2 المراكز التقنية الصناعية
89	6.ii نماذج الابتكار
89	6.ii.1 النموذج الخطي
90	6.ii.2 نموذج سلسلة الربط
91	6.ii.3 نموذج قمع الابتكار
91	6.ii.4 نموذج Crawford
91	6.ii.5 نموذج Stage Gate System de Cooper
92	6.ii.6 نموذج العلبة السوداء
92	6.ii.7 النموذج المغلق
93	6.ii.8 النموذج المفتوح
93	7.ii تصنيفات الابتكارات في مختلف بلدان العالم
96	8.ii الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
97	iii. القدرات الابتكارية
97	iii.1 تعريف القدرات الابتكارية
98	iii.2 أبعاد القدرات الابتكارية: هناك عدة تصنيفات لأبعاد القدرات الابتكارية
100	iii.3 قياس تنمية القدرات الابتكارية
106	iii.4 تنمية القدرات الابتكارية في المؤسسات الاقتصادية
107	iii.4.1 تنمية القدرات الابتكارية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
107	iii.4.2 تنمية القدرات الابتكارية في المؤسسات الاقتصادية العربية
108	iii.4.3 تنمية القدرات الابتكارية في المؤسسات الاقتصادية الأجنبية
112	خلاصة الفصل الثاني

113	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
113	تمهيد
113	1. الدراسات السابقة
113	1.1 الدراسات السابقة الجزائرية
116	2.1 الدراسات السابقة العربية
118	3.1 الدراسات السابقة الأجنبية
126	11. تعقيب على الدراسات السابقة
126	11.1 التعقيب على الدراسات السابقة الجزائرية
127	11.2 التعقيب على الدراسات السابقة العربية
128	11.3 التعقيب على الدراسات السابقة الأجنبية
130	خلاصة الفصل الثالث
131	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية، نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.
131	تمهيد
131	1. تقديم عام لمجمع سيفتال
132	1.1 التعريف بالمجمع
132	2.1 قطاعات مجمع سيفتال
137	3.1 المخطط التنظيمي للمجمع
138	4.1 استراتيجية المؤسسة
138	11. الدراسة الميدانية في مجمع سيفتال
139	11.1 الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية
139	11.1.1 منهج الدراسة
139	11.1.2 طريقة جمع البيانات
141	11.1.3 مجتمع الدراسة
141	11.1.4 عينة الدراسة
141	11.2 الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأساسية
141	11.2.1 التعاريف الإجرائية للمصطلحات والمفاهيم الرئيسية للاستبيان

143	2.2.2 طريقة جمع البيانات
145	3. عرض النتائج المتوصل إليها
145	1.3.1 عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية
145	1.1.3.1 نتائج الخصائص الديمغرافية
147	1.3.1.2 قياس إدارة الجودة الشاملة
152	1.3.1.3 قياس القدرات الابتكارية في المجمع
154	2.3.1 عرض نتائج الدراسة الميدانية الأساسية
154	2.3.1.1 اختبار صدق وثبات الأداة
156	2.3.1.2 نتائج الخصائص الديمغرافية
159	2.3.1.3 نتائج قياس أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
168	2.3.1.4 نتائج قياس تنمية القدرات الابتكارية
170	2.3.1.5 نتائج قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة في بعد " تنمية القدرات الابتكارية"
176	4. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
177	1.4.1 تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية
178	2.4.1 تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأساسية
183	3.4.1 اختبار فرضيات الدراسة
185	4.4.1 الاستنتاجات
187	خلاصة الفصل الرابع
188	خاتمة الرسالة
190	المراجع
206	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	تاريخ تطور الجودة	01
20	الجوائز الأربعة للجودة الأساسية في العالم	02
21	معايير الجائزة الجزائرية للجودة	03
48	المواصفات 9003، 9002، 9001	04
60	الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة	05
84	موارد الابتكار	06
87	مؤشر مدخلات ومخرجات الابتكار في الجزائر لسنة 2022	07
93	الفرق بين النموذج المفتوح والمغلق	08
96	معاهد البحث في الجزائر	09
101	ترتيب أفكار العصف الذهني	10
101	عملية حل المشاكل	11
102	مصنوفة التحليل المورفولوجي	12
107	قيمة صادرات التكنولوجيا المتقدمة في الجزائر من مجموع صادرات السلع	13
108	قيمة صادرات التكنولوجيا المتقدمة في الاتحاد الأوروبي من مجموع صادرات السلع	14
109	صادرات التكنولوجيا المتقدمة من صادرات السلع المصنوعة في أمريكا الشمالية	15
110	صادرات التكنولوجيا المتقدمة من صادرات السلع المصنوعة في اليابان	16
132	قطاعات مجمع سيفتال	17
140	مكونات مقابلة الدراسة الاستطلاعية	18
143	مكونات استبيان الدراسة الميدانية الأساسية	19
144	توزيع استبيانات الدراسة الأساسية	20

145	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب الجنس	21
145	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب العمر	22
146	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب المستوى الدراسي	23
146	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب الوظيفة	24
147	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب الأقدمية في المؤسسة	25
148	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإدارة الجودة الشاملة في المجمع	26
148	تقييم رؤساء المصالح لإدارة الجودة الشاملة في المجمع	27
152	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرات الابتكارية في المؤسسة	28
152	نسبة الابتكار	29
153	أنواع الابتكارات المعتمدة من طرف المجمع	30
153	درجة اهتمام المجمع بمختلف الابتكارات	31
154	نسبة السمات الفارقة والسمات التجانسية HTMT	32
155	محك فورنيل لاكر	33
155	ثبات الأداة بألفا كرونباخ	34
156	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية على حسب مكان العمل	35
156	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية على حسب الجنس	36
157	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية على حسب العمر	37
158	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية على حسب المستوى الدراسي	38
158	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية على حسب الوظيفة	39
158	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية على حسب الأقدمية في المجمع	40
159	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد " التزام الإدارة العليا "	41
159	إجابات عينة الدراسة الأساسية على بعد " التزام الإدارة العليا "	42
160	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد " مشاركة الموظفين "	43
160	إجابات عينة الدراسة الأساسية على بعد " مشاركة الموظفين "	44
161	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد " تمكين الموظفين "	45

161	إجابات عينة الدراسة الأساسية على بعد " تمكين الموظفين "	46
162	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " التكوين "	47
163	إجابات عينة الدراسة الأساسية على بعد " التكوين "	48
163	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد " التركيز على العملاء "	49
164	استجابات عينة الدراسة الأساسية على بعد " التركيز على العملاء "	50
164	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد " التحسين المستمر "	51
165	استجابات عينة الدراسة الأساسية على بعد " التحسين المستمر "	52
165	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد " معايير إيزو "	53
166	إجابات عينة الدراسة الأساسية حول بعد "معايير إيزو"	54
166	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة الأساسية في " إدارة الجودة الشاملة "	55
167	اختبار T لعينة الدراسة الأساسية في بعد " إدارة الجودة الشاملة "	56
167	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرات الابتكارية	57
168	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " القدرات الابتكارية "	58
169	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة الأساسية في بعد " تنمية القدرات الابتكارية "	59
169	اختبار T لعينة الدراسة الأساسية في تنمية القدرات الابتكارية	60
174	الاعتماد الخطي	61
176	حجم الأثر	62

242	التباين بين الأسئلة	63
244	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "التزام الإدارة العليا"	64
245	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "مشاركة الموظفين"	65
246	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "تمكين الموظفين"	66
247	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "التكوين"	67
248	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "التركيز على العملاء"	68
249	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "التحسين المستمر"	69
250	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "معايير ISO"	70
250	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير "إدارة الجودة الشاملة"	71
251	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات بعد "الطلاق"	72
252	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات بعد "المرونة"	73
252	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات بعد "الأصالة"	74
253	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات بعد "الحساسية للمشكلات"	75

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	نظام الجودة المبني على أساس الفحص	01
17	ضمان الجودة	02
18	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	03
19	اندماج الإدارة بالجودة	04
24	الإطار العام لنموذج معهد إدارة الإمداد للتحسين المستمر للعملية	05
24	عناصر الرؤى والتصورات	06
25	العناصر الرئيسية والفرعية لمرحلة التركيز	07
25	المراحل الرئيسية والفرعية لمرحلة التحسين	08
26	العناصر الرئيسية والفرعية لمرحلة التعليم	09
31	أنواع التكاليف	10
31	حلقة ضبط الجودة (حلقة ديمينغ)	11
32	مخطط باريتو	12
33	عجلة القياس المقارن	13
35	مخطط إيشكاوا	14
36	نموذج Gunasekaran et Kobu لإعادة هندسة العمليات.	15
37	النموذج الأول لتنظيم مصلحة الجودة	16
38	النموذج الثاني لتنظيم مصلحة الجودة	17
43	مراحل الحصول على شهادة الإيزو	18
45	هيكل معايير الإيزو 9000 إصدار 1994	19
45	المراحل التي يتم من خلالها ضمان المطابقة لمتطلبات المحددة للإنتاج	20
46	وضع الشركات قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة الجودة ISO 9000	21

50	نموذج لإدارة الجودة الشاملة قائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000	22
60	الثورات الخمسة للإبداع	23
67	الذكاء الإنساني	24
68	أنواع المخاطرة	25
68	مكونات شخصية المبدع	26
73	مصفوفة بيرد للإبداع	27
76	أداء الابتكار عبر الزمن	28
79	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	29
80	النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات	30
86	مكونات النظام الوطني للابتكار	31
89	الرابط بين المراكز التقنية، الصناعة والبحث	32
90	النموذج الخطي للابتكار	33
90	سلسلة الربط	34
91	قمع الابتكار	35
92	نموذج Stage Gate System de Cooper	36
92	نموذج العلبة السوداء	37
94	العلاقة بين الجديد في المؤسسة والجديد في السوق	38
95	المنحنى الأصلي لنموذج Abernathy & Utterback	39
100	القدرة على التحليل	40
103	إجراءات تقنية دلفي	41
105	تحليل القوى	42
106	مؤشر الابتكار العالمي	43

136	شاحنات Numilog	44
136	منتجات MFG	45
137	الهيكل التنظيمي لمجمع Cevital	46
144	نموذج الدراسة الأساسية	47
145	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	48
146	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب العمر	49
149	العوامل الأساسية لنظام MERCER	50
151	خطوات الرقابة المتبناة من طرف مصلحتي التدقيق وإدارة الموارد البشرية في الإدارة	51
156	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب مكان العمل	52
157	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	53
165	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب العمر	54
170	تأثير التزام الإدارة العليا على تنمية القدرات الابتكارية	55
171	تأثير مشاركة الموظفين على تنمية القدرات الابتكارية	56
171	تأثير تمكين الموظفين في تنمية القدرات الابتكارية	57
172	تأثير التكوين على تنمية القدرات الابتكارية	58
172	تأثير التركيز على العملاء في تنمية القدرات الابتكارية	59
173	تأثير التحسين المستمر في تنمية القدرات الابتكارية	60
173	تأثير معايير الإيزو على تنمية القدرات الابتكارية	61
174	النموذج الهيكلي للدراسة	62
175	معامل التحديد للنموذج الهيكلي المفصل للدراسة	63

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
206	رخصة العمل التطبيقي في مجمع سيفتال Cevital	01
207	مقابلة الدراسة الاستطلاعية	02
216	استبيان الدراسة الميدانية الأساسية	03
242	التباين بين الأسئلة	04
244	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "إدارة الجودة الشاملة"	05
251	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "القدرات الابتكارية".	06

ف

i

المقدمة العامة

المقدمة العامة

شهدت بيئة الأعمال تحولات عميقة على المستويين الجزئي والكلّي إلى أن أصبح يعتبر الزبون محرك الاقتصاد لذلك من بين أهم الأهداف التي تضعها المؤسسات الاقتصادية هي محاولة إرضائه من أجل رفع أرباحها، توسيع الحصة السوقية والتغلب على المنافسين. انطلاقاً من ذلك تم إدخال الجودة في عمليات التسيير وتوسيع مفهوم الدقة والإتقان إلى فلسفة تعتمد عليها في جميع عملياتها ومصالحها، وذلك ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، وبنفس المستوى اهتمت برفع القدرة الابتكارية بمختلف الوسائل بدل التركيز المفرط على الجوانب المادية، فالخروج عن المعتاد هو الذي يميز المؤسسة في السوق.

1. الإشكالية العامة:

في ظل ازدياد المنافسات على مستوى الأسواق المحلية والعالمية أصبحت تتجه المؤسسات إلى تبني طرق جديدة في التسيير من أجل ضمان البقاء والاستمرارية، من بين هذه الطرق إدارة الجودة الشاملة، من أجل اكتشاف الأخطاء بسرعة وتصحيحها لخفض التكاليف وزيادة ربح المؤسسة. أما الابتكار فهو العامل الأساسي لتمييز المؤسسة، لتحقيقه يحتاج إلى أدوات وموارد مالية، تقنية وبشرية مصدرها القدرات العقلية للأفراد المكونة من خبرات، مكتسبات معرفية وكفاءات تسمح بتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها لحل مشاكل المؤسسة وهذا ما يسمى بالقدرات الابتكارية.

فبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تعتبر ضرورة منهجية وعملية منها الجزائرية، العربية والأجنبية، معظمها درس العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الابتكاري بما فيها المنتج، العمليات والتنظيم، حيث هناك دراستان فقط اهتمتا بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرات الابتكارية التكنولوجية (Ratnasingam & al, 2013) و (Maha, M., Sany, S., & Abdul Rahim, O, 2014).

من هنا لمسنا الفراغ الموجود (حسب علمنا) فيما يخص تأثير إدارة الجودة الشاملة على تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسات الاقتصادية، خاصة الجزائرية.

الأمر الذي استدعى انطلاق الدراسة بطرح الإشكالية التالية: كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال-؟

من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية؟
- ماهي أهم المعايير المستعملة في إدارة الجودة الشاملة؟
- كيف تنمى القدرات الابتكارية للموظفين بالمؤسسة الاقتصادية؟
- ماهي درجة إسهام إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية للموظفين في المؤسسات الاقتصادية؟

2. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية، تسعى الباحثة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: لإدارة الجودة الشاملة تأثير إيجابي على تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال-.
- الفرضيات الفرعية:
 - لالتزام الإدارة العليا تأثير إيجابي على تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال-.
 - لمشاركة الموظفين تأثير إيجابي على تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال-.
 - لتمكين الموظفين تأثير إيجابي على تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال-.
 - للتكوين تأثير إيجابي على تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال-.
 - للتحسين المستمر تأثير إيجابي على تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال-.
 - للتركيز على العملاء تأثير إيجابي على تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال-.
 - لمعايير ISO تأثير إيجابي على تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال-.

3. دوافع اختيار الموضوع:

لم يكن اختيار الموضوع عشوائياً، إنما هناك دوافع شجعت الباحثة على اختياره، فهو امتداد لموضوعي مذكرتي التخرج، الليسانس والماستر، تحت العنوانين؛ بالترتيب، إدارة الجودة في المؤسسة الإنتاجية، والجودة الخدماتية في المؤسسات الاستشفائية. فطالما أثار مصطلح الجودة فضول الباحثة لذلك سعت إلى التوسع في مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا المصطلح. بما أن تخصص الباحثة في الدكتوراه هو إدارة الابتكار ولاحظت أن الابتكارات هي التي تميز المؤسسات خاصة والبلدان بصفة عامة، لذلك فكرت في دراسة كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية.

4. أهمية الدراسة وأهدافها:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

- اختيار أبعاد إدارة الجودة الشاملة تم بدقة من أجل التعرف على أهميتها في المؤسسة الاقتصادية مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة مثل اختيار التزام الإدارة العليا الذي يدرج من ضمن المعايير الأساسية لمنح جائزة الجودة بالجزائر.
- اختلاف تنمية القدرات الابتكارية من مؤسسة إلى أخرى على حسب بيئة العمل وطريقة التعامل مع الموظفين.
- تقديم صورة واضحة عن واقع إدارة الجودة الشاملة وتنمية القدرات الابتكارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وأهداف الدراسة تكمن في:

- التعرف على ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب الأهمية والتطبيق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاقتراح حلول لرفع مستوى الأبعاد الضعيفة.
- التعرف على طرق تنمية القدرات الابتكارية في المؤسسة الاقتصادية.
- توضيح مستوى تأثير مختلف أبعاد إدارة الجودة الشاملة على القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسات الاقتصادية.

5. حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: امتدت مدة الدراسة من 2022/09/01 إلى 2023/09/22. تم تطبيق المقابلات في الدراسة الاستطلاعية والاستبيان في الدراسة الميدانية الأساسية.
- الحدود المكانية: الإدارة المركزية لمجمع Cevital ووحدة من وحداتها Brandt.
- الحدود البشرية: طبقنا أداتي الدراسة على عينة من مسؤولي الإدارة المركزية للمجمع وعينة من موظفي الإدارة المركزية وعينة في وحدة Brandt.

6. صعوبات الدراسة:

- من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد الأطروحة ما يلي:
- الجانب النظري بالرغم من التنقلات التي قمنا بها إلى مختلف المكتبات؛ الحامة في الجزائر العاصمة، مكتبة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة دالي إبراهيم جزائر 3، ومكتبة كلية الحقوق في جامعة الجزائر 2، إلا أننا لم نتمكن من الحصول على أطروحات أو كتب معمقة حول القدرات الابتكارية، باستثناء المقالات التي تحصلنا عليها من موقع SNDL وGOOGL SCHOLER مما كلفنا وقتا لمعالجة الأدبيات، خاصة المتعلقة بالقدرات الابتكارية.
 - الجانب التطبيقي: تأجيل مواعيد المقابلات عدة مرات إما بسبب انشغال المسؤولين في اجتماعات العمل أو مواعيد عمل خارج الإدارة أو بسبب عمل الباحثة الذي لا يسمح لها بالتنقل في أي يوم من الأسبوع. كما أن الباحثة أرادت تعلم طريقة Pls Smart 4 للمعالجة الإحصائية، مما أخذ منها وقتا إضافيا لإيجاد من يعلمها ذلك. وتوزيع الاستبيان الإلكتروني الذي لم تتم الإجابة عليه مما أجبرها على توزيعه يدويا للحصول على الإجابة.

7. هيكل الدراسة:

قسمنا الإطار النظري إلى أربعة فصول أساسية ما سمح بالإلمام بأهم عناصر موضوع البحث للإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار صحة فرضيات الدراسة.

في الفصل الأول تناولنا العناصر المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة من مفاهيم أساسية، التطور التاريخي الذي قسم إلى ثلاث مراحل؛ ما قبل الثورة الصناعية، أثناء الثورة الصناعية وما بعد الثورة الصناعية، في الجزء الثاني؛ ركزنا على أهمية إدارة الجودة الشاملة، مبادئها وأهدافها. في الجزء الثالث تم تناول أكثر

الأساليب استعمالاً لتحسين إدارة الجودة الشاملة ثم التطرق إلى ذكر أهم المعايير المستعملة في إدارة الجودة الشاملة، أخيراً تم عرض أهم التطبيقات لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني؛ خصص لتنمية القدرات الابتكارية، فاحتوى الجزء الأول المفاهيم الأساسية للإبداع والابتكار، تضمن الجزء الثاني مختلف نظريات الابتكار، الجزء الثالث درس مختلف العوامل المؤثرة على الابتكار من عدة جوانب؛ شخصية، بيئية داخلية وخارجية، الجزء الرابع تناول المفاهيم المتعلقة بالقدرات الابتكارية أما الجزء الخامس والأخير فتضمن تنمية القدرات الابتكارية.

الفصل الثالث؛ خصص للدراسات السابقة، حيث اهتم الجزء الأول بالدراسات السابقة الجزائرية التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة والابتكار بصفة عامة، الجزء الثاني تضمن الدراسات السابقة العربية والجزء الثالث احتوى الدراسات السابقة الأجنبية التي تنوعت؛ فرنسية، ماليزية وفيتنامية، بعدها تم التعقيب عليها بقرأة نقدية وجّهتنا وساعدتنا على تقديم قيمة مضافة في هذا العمل.

الفصل الرابع والأخير خصص للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، نتاجها ومناقشتها حيث ركز في جزئه الأول على الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية والميدانية الأساسية، الجزء الثاني تطرق إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية والميدانية الأساسية ثم الجزء الثالث ركز على تحليل ومناقشة الدراسات ثم الجزء الرابع تضمن اختبار فرضيات الدراسة.

أنهينا الرسالة كلها بخاتمة ومجموعة من الاقتراحات والتوصيات ثم تلتها قائمة المراجع والمصادر والملحقات.

الفصل الأول:

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

إن الإنسان بطبيعته يبحث عن الوصول إلى تلبية احتياجاته الأساسية؛ الفيزيولوجية، الأمنية، الاجتماعية، التقدير، والاكتفاء الذاتي لضمان الاستمرارية. ويبحث دائماً عن الطريقة المثلى لذلك. وهذا ما سعت إليه المؤسسات الإنتاجية والخدمية، حيث أن هدفها السامي هو تلبية احتياجات الزبون، لذلك بدأت بالاعتماد على عملية الفحص والتفتيش، الرقابة، تأكيد الجودة ثم إدارة الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة، هذا التطور سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي

1.1 المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

1.1.1. تعريف الإدارة

يقول فريدريك ونصلو تايلور (Fredrick W. Taylor) في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930: "إن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها". (عبد الله، 2015)

أما هنري فايول (Henry Fayol) فيعرفها في كتابه الإدارة العامة و الصناعة بقوله: "يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و التنسيق و إصدار الأوامر والرقابة". (لعللي، 2010)

وأما تعريف كونتز وودانول: "الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين"، و بالنسبة لتشستر برنارد فعرها في كتابه المدير بأنها: "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة". (أحمد، 2016)

من كل ما سبق يمكننا تعريف الإدارة على أنها "عملية من أجل استغلال الموارد استغلالاً أمثل للوصول إلى هدف المؤسسة بكفاية وفعالية".

1.1.2 تعريف الجودة

أ. لغة:

مشتقة من جاد، جَوْدَة وجُودَة أي صار جيداً، فعل الجيد، وهي تعني كذلك صفة الجيد أو الصواب أو الحصافة، الحسن، الفاخر، الممتاز (ابن المنظور، 1994). ويرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualities التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، ودرجة صلاحه، (نورة ولعللي، 2012) وقديما كانت

تحدد الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية في تماثيل وقلاع وقصور لغرض التقاخر أو لاستخدامها لأغراض الحماية، حديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور المؤسسات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومشبعة. (نورة ولعلی، 2012)

أما في قاموس أكسفورد (Oxford English Dictionary) فتعني الجودة الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. (عبد الله، 2015)

حسب التعاريف السابقة نجد أن الجودة مرتبطة بالموصوف الجيد، وتعني بشكل عام بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته.

ب. اصطلاحاً:

- من المنظور الإسلامي

في الدين الإسلامي ذكر معنى الجودة في العديد من الآيات القرآنية من بينها قول الله تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون." (التوبة: 105) فالإتقان والإحسان مرادفات لمصطلح الجودة. الشريعة الإسلامية شجعت على أداء أكثر من واجبك، قال الله تعالى: "إن الله لا يضيع أجر المحسنين." (التوبة: 120) كما قال تعالى: "للذين أحسنوا الحسنى وزيادة." (يونس: 26) أما الرسول صلى الله عليه وسلم فقال: "إن الله كتب الإحسان في كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبيحته." (رواه مسلم) فالأدلة كلها تنادي إلى التهذيب والإتقان في كل نشاطات الحياة. وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة. (خواطر، 2020)

التعاريف المقترحة من طرف أهم الباحثين في مجال الجودة هي: (Bertrand Louapre, 1992)

عرفها Joseph Juran: "الجودة هي الملائمة للاستخدام".

كما عرفها كروسبي: "الجودة هي مطابقة للمواصفات".

أما هرسان يقول: "الجودة مطابقة للاحتياجات".

ويعرفها برتراند لوبر أنها: "القدرة على تلبية احتياجات في وقت معين، مع مراعاة الضرورات الاقتصادية والمواعيد النهائية، احتياجات الكيانات المختلفة للشركة: العملاء والمستخدمين، ولكن أيضاً الموظفين والمساهمين".

ونجد باحثين آخرين عرفوا الجودة كالتالي:

تعريف المعيار الجابوني JIS Z 8101-1981: "الجودة هي مجموعة من الخصائص أو الأداء الذي يمكن استخدامه لتحديد ما إذا كان المنتج أو الخدمة يلبي أو لا يلبي الاستخدام المقصود." (Kazuo Ozeki et Tetsuichi Asaka, 1992)

يعرف Edwards Deming الجودة بأنها: "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات، والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف." (فداء، 2012)

وتعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير وفقا لمعيار 120x50 كما يلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات لمنتج أو خدمة والتي تعطيه القدرة على تلبية الاحتياجات المعبر عنها أو الضمنية." (AFNOR)

يعرفها بسترفيد على أنها: "السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلبية توقعات المستهلك أو تزيد"، فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق احتياجات مشمولة أو محددة مثل: الأمن، الإتاحة، القابلية للصيانة، الاستخدام، السعر والبيئة. (حمدوي، 2009)

يرى ديمنج: "أن الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية." (Bertrand Louapre, 1992) أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها كمايلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة." (لعلي، 2010)

أما المهندس الياباني Taguchi فقد أعطى تعريفا أكثر شمولية مفاده أن الجودة: "تعبّر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه." (محمد عبد الوهاب، 2002).

ويعرفها شيكاوا على أنها: " العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة (الخدمة، المعلومات لتشغيل القسم، النظام، المورد البشري، الأهداف وغيرها)." (غوتي و صوار، 2017)

من التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة هدفها الرئيسي هو الحصول على المنتج أو الخدمة من دون أخطاء ويلبي رغبة الزبون وهذه الرغبة نابعة من حل مشكلة.

3.1.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعرفها Edwards Deming: " بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع." (مدحت، 2015).

ويعرفها Joseph Juran : "أنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة. وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه." (مدحت، 2015).

عرفها Jablonski Joseph على أنها: " شكل تعاوني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال المقومات الأساسية للنجاح في المؤسسة، وهي اشتراك في الإدارة وهذا للتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق العمل." (أحمد، 2006)

هناك النظرة الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة عرفها معهد المقاييس البريطاني على أنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير." (محفوظ، 2006)

عرفها Chopman & Hall: "أنها فلسفة إدارة ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل وإسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات، وتحقيق التحسن المستمر في كافة العمليات في المنظمة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهما." (مدحت، 2015).

عرفها هوفر وزملائه على أنها: " فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكل متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ والأداء التشغيلي." (خضير، 2002)

معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي يعرف الجودة الشاملة على أنها: " نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال، ويستخدم طرقاً كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة." (سليم ومفيدة، 2018)

منظمة التقييس العالمية عرفتھا على أنها: " عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين". (سليم ومفيدة، 2018)

وأیضا عرفھا Robbins et Coutler على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون". (زينب وعبد القادر، 2017)

إدارة الجودة الشاملة بصفتھا ثقافة تعرف على أنها: "ثقافة تنظيمية متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولا إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت". (عبد الله، 2015)

إذن من التعاريف السابقة نجد أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة تشمل جميع مصالح المؤسسة ونشاطاتها لإرضاء الزبون بتلبية احتياجاته.

2.1. الأصول التاريخية لمفهوم الجودة

إن الجودة لم تكن وليدة فترة معينة، بل هي آتية جراء تراكم من النشاطات، التصرفات وأداء الأفراد والجماعات وتطورت مع تطور الفكر الإنساني وزيادة وعي الزبون لرغباته واحتياجاته المتغيرة بتغير الزمن.

2.1.1. الجودة قبل الثورة الصناعية

منذ العصور القديمة اهتم الإنسان بأنشطة الإنتاج التي تعتبر الانطلاقة في عالم الجودة حيث أن الأوائل الذين كانت لديهم فكرة قطع الصوان كانوا مهتمين بجودة أعمالهم من أجل تلبية احتياجاتهم الفيزيولوجية والأمنية. وفي سنة 2150 قبل الميلاد كان الاهتمام أكثر بجودة البناء حيث أشار (Juran) أن في زمن الممالك الفرعونية كانت هناك هيئة المفتشين وظيفتها مراقبة المراحل المختلفة لبناء الأهرامات حيث قاموا بتطوير مقاييس للطول والمساحة واستخدموها كمقاييس معيارية كما تمكنوا من قياس مساحة الدائرة، وقسموا السنة إلى 365 يوما وربيع، السنة إلى 12 شهرا واليوم إلى 24 ساعة وقاموا بوضع خرائط جغرافية، وأخرى للنجوم بأوقات فيضان نهر النيل وقوته في كل عام. (عبد الله، 2015)

كما أصدر HAMMOURABI قانونا نصت إحدى موادھ على إعدام من يقوم ببناء منزل لا يتوفر على مواصفات البناء المحددة (Jérôme, 2002). وتوحيد الموازين، المقاييس، ونوعية الأسلحة الحربية المستخدمة في الجيش. حيث تضمنت قوانينه على 282 قانونا ضمنها قانونا يخص التجارة، أوجب إصلاح العيب على

كل من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة التي يتاجر بها. (يوسف والآخرون، 2009:ص 62).

وتؤكد أثار مكتوبة أخرى يرجع تاريخها إلى 145 قبل الميلاد عبارة عن وثائق توضح كيفية مراقبة حجر ضخم عن طريق القياس بالحبل (فهيمة، 2004)، أما في أوروبا فجودة المصنعات شهدت خاصة في العلامات الموضوعية على ملصقات القارورات المصنوعة من أسلاف أوروبا المشهورة قبل ألفي قرن لجودة إنتاج النبيذ (Jérome, 2002).

الوقاية، الرقابة والشهادة، تعتبر الشروط الأساسية للجودة في فترة ما قبل المسيحية، لذلك أرسطو (322_ 384 ق.م) ميز بين ما سماه الجودات الأولية والجودات الثانوية، فالأولى لها طابع تكمي وبالتالي موضوعية أما الثانية فهي تبدو أنها تعتبر ذاتية لأنها متعلقة بالفرد الذي يدركها ويقدرها وفقا لإحساساته وقيمه الخاصة.

في 03 أوت 1664 عين Colbert من طرف لويس الرابع، الذي كان مكلفا بمبنى الملك، فقام بإنشاء مصانع ملكية تعفي من الضرائب، القروض واحتكرات التصنيع حيث فرض المراقبة فيها من أجل جودة أعلى التي بالنسبة له تكون سببا في تدفق أموال الأجانب إلى خزائن المملكة، ومن جهة أخرى حرص على تطبيق تشريعات الإنتاج، من جراء ذلك أنشأت هيئة التفتيش للمصانع. فأصبحت طريقة Colbert من بين الطرق الرئيسية للعلاقات التعاقدية بين الموردين والأمين في القرن العشرين. (Jérome, 2002)

2.2.1. الجودة أثناء الثورة الصناعية

النصف الثاني من القرن الثامن عشر أطلق فيه مفهوم الجودة بصورة معمقة حيث واجهت المصانع مشاكل في دقة القطع المصنوعة ولاسيما مصانع الأسلحة بعدها توصلت إلى إيجاد حل لهذه المشاكل من طرف Jean Baptiste Vaquette الذي سهل عملية تغيير مكونات البنادق فيما بينها مثل قطع الرصاص التي أصبحت قابلة للتبادل في الفترة الممتدة من 1764 - 1788. وأنشأت الحكومة الثورية سنة 1794 ورشة وطنية للمقاييس ومعدات التفتيش التي تعتمد على مقاييس نموذجية واعتبرت الصناعة العسكرية مؤسسة معيارية. (Jérome, 2002)

في القرن التاسع عشر ومع زيادة نشاط الثورة الصناعية مع اكتشاف الكهرباء وصناعات أخرى متعددة ظهر مفهوم القبول الذي يعني به تحديد حد التسامح لاستخدام النماذج المقبولة، فأدى ذلك إلى ظهور النماذج المقبولة والغير المقبولة أو ما يسمى بالحدود العليا والدنيا للتسامح (Hermel, 1989 :P27). وضعت قواعد كثيرة للسماح

بالتوافق بين قطع وأخرى مثل قواعد توافق لوالب البراغي التي وضعها الانجليزي Whitworth سنة 1841، حيث أن القطع اللازمة لصنع المنتجات النهائية لم تعد بالضرورة تصنع داخل نفس المصنع، وبهذا ولدت مجموعة من المعايير في انجلترا فسنت لها الفرصة في تنمية تجارتها بالتبادلات بين المؤسسات العاملة في تصنيع المنتجات النهائية. (Jérôme, 2002)

2.1.3. الجودة بعد الثورة الصناعية

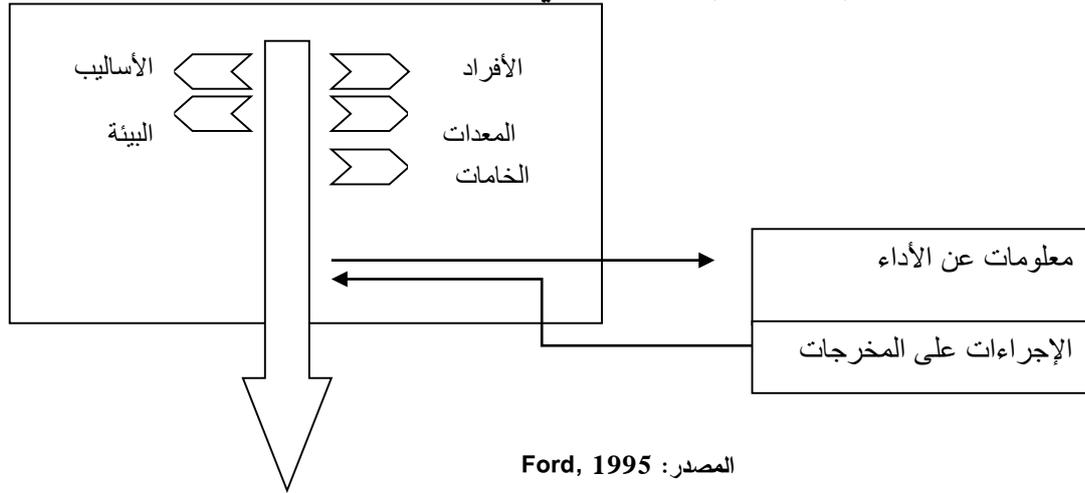
ساهم تعدد المشاكل في الفترة الزمنية السابقة ومحاولة إيجاد الحلول لها في تطور الأنظمة الإنتاجية وظهور المصانع الكبيرة، فبرزت الإدارة العلمية التي تركز على القضاء على فكرة وجود عامل ماهر يؤدي جميع المهارات المطلوبة لإنتاج السلعة ذات جودة، بتعويضها بتقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن التي قام بها Fredrick W. Taylor في العشرينات من القرن الماضي (خضير، 2010)، فانقسم مفهوم الجودة بعدما أصبح علميا إلى ثلاث مراحل مهمة:

المرحلة الأولى: مرحلة الفحص والتفتيش (Fredrick Taylor): (1920 - 1930)

أ. مرحلة التفتيش: (1920 - 1940)

أفرزت الثورة الصناعية ما يسمى بمفهوم الإنتاج الواسع، نتيجة لزيادة الطلب وتوسع المعاملات التجارية، مما اقتضى فحص جودة المنتجات والتأكد من خلوها من العيوب عن طريق الاستعانة بالمشرفين الذين أوكلت لهم المهمة. تحولت وظيفة التفتيش إلى وظيفة متخصصة تتمثل في قياس واختبار وفحص لإحدى أو مجموعة المنتجات (Taylor, 1930). من أولى الشركات التي أنشأت قسما خاصا فقط بالفحص شركة WestemElectric تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات AT et T في عام 1925 (يوسف وآخرون، 2009)، من هنا تأسست مدرسة الإدارة العلمية من طرف فريديريك ونصلو تايلور. الشكل التالي يوضح مضمون، محتوى ومعالج نظام الجودة المبني على أساسا الفحص.

الشكل رقم: 01 نظام الجودة المبني على أساس الفحص



المصدر: Ford, 1995

يتضح من الشكل رقم 01 أن عملية الفحص تتم على المخرجات بعد اكتمالها، للوقوف على مدى تطابقها للمواصفات الموضوعية، أما أن يتعدى ذلك أجزاء أخرى من النظام كالمدخلات والعمليات التحويلية فهذا أمر خارج عن نطاق الاهتمام وفق هذا الأساس. (فريد، 1996)

ب. رقابة الجودة: (1940-1960)

ظهرت بتطبيق الأساليب الإحصائية وذلك كان من طرف Walter Shewart و Diming في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.

- إدوارد ديمينج: (Edwards Deming)

يعتبر أب الثورة إدارة الجودة الشاملة، حيث كان يعمل في وظيفة إحصائي خلال فترة الأربعينيات وهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية (SPC)، كذلك أدخل تحسينات على إحصاءات السكان في عام 1940، فركز في دراسته على تحسين تلك الإحصاءات. تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطور هيرو هيتو تكريماً له على إسهاماته في النهضة اليابانية. ركز في دراسته أيضاً على تخفيض الاختلافات، ومن أفكاره الأساسية؛ النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة، الأمراض السبعة القاتلة، المعوقات الستة عشر، المناخ الجديد ونظام المعرفة العميقة. للتوضيح أكثر سنقدم تفصيلاً عن العنصرين الأولين الأكثر أهمية. (فريد، 1996)

نقاط ديمينج الأربعة عشر: (فريد، 1996)

1. خلق هدف مستقر لتحسين المنتج والخدمة، وذلك من أجل المنافسة والبقاء وخلق فرص العمل؛
2. تبني فلسفة جديدة، فنحن الآن في مرحلة اقتصادية جديدة ولا نحتاج إلى أن نعيش في أخطاء متوالية، تأخير، عيوب خامات، وعيوب في العمل؛

3. التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الواسع لمدى تحقيق الجودة، مطلوب بدلا من ذلك الاعتماد على شواهد إحصائية تفيد بأن الجودة متوفرة؛
 4. التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فقط، وأن يكون البديل عن ذلك هو تخفيض التكلفة الكلية وليست التكلفة المبدئية عند التعامل مع الموردين؛
 5. التحسين المستمر وإلى الأبد في كل العمليات المتصلة بالتخطيط، الإنتاج، الخدمة وكل هذا يؤدي إلى التخفيض المستمر في التكاليف؛
 6. استخدام طرق حديثة للتدريب والتعليم لإمداد العاملين، سواء من الإداريين أو العمال، بالمهارات والقدرات اللازمة للعمل؛
 7. تبني استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف من خلال إيجاد القيادة المنافسة والمشرفين القادرين على مساعدة العمال وحسن استغلال الآلات والمعدات، وليس من خلال إعطاء الأوامر وتوقيع العقوبات؛
 8. يجب على القائمين على إدارة المنظمات أن يشعروا العاملين لديهم بالاطمئنان والأمان في العمل لكي يؤدي كل منهم عمله بطريقة فعالة؛
 9. تحقيق التكامل والتنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة وإزالة الحواجز والمعوقات حتى تعمل كفريق واحد لمواجهة المشكلات الإنتاجية؛
 10. حث العاملين في المنظمة على تحقيق هدف العيوب الصفرية والتخلي عن الشعارات والتهافتات؛
 11. التخلص من معايير العمل القائمة على أساس الأنصبة العددية للعاملين أو الأهداف العددية للإدارة،
 12. إدخال أساليب جديدة في عمليات التدريب والتعليم كأساليب الإحصائية لمواكبة التطور التكنولوجي،
 13. القضاء على كل الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة؛
 14. ومن خلال دفع أعضاء الإدارة العليا للنقاط الثلاثة عشر السابقة، يتم وضع العاملين في شكل مجموعات عمل لتنفيذ العمليات الإدارية والإنتاجية.
- بتطبيق هذه المبادئ تتحسن جودة منتجات المؤسسة، تحقق تميزا ويمكن وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق.

وقد وضح ديمينج أن هناك أمراض قاتلة ينبغي الانتباه إلى وجودها، اكتشاف مدى خطورتها وذلك لتجنبها تتمثل هذه الأمراض في: (أحمد، 2009)

1. عدم وجود استقرار في الهدف؛
 2. التركيز على الأهداف قصيرة الأجل؛
 3. حركية الإدارة أو كثرة التغيرات الوظيفية بين المديرين؛
 4. تقييم الأداء بالقيام بالتقارير السنوية وتقارير الجدارة والاستحقاق؛
 5. الإدارة بالنماذج المعروفة وبدون اعتبار للنماذج غير المعروفة.
- وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من الفحص إلا أنه غير كاف وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر.

ج. تأكيد الجودة: (1960-1980)

لا تهتم فقط بالمنتج بل أيضاً بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية كالمواد الأولية، التجهيزات، اليد العاملة. وهي مجموعة من الأنشطة معدة مسبقاً، نسقية مطبقة في نظام الجودة وتظهر كحاجة من أجل إعطاء الثقة المناسبة.

- تعريف تأكيد الجودة: مواصفة ISO8402

"هي مجموعة من الأنشطة المحددة سلفاً والمنتظمة التي تنفذ في إطار نظام الجودة والموثقة حسب الاقتضاء، من أجل بناء الثقة المناسبة لوفاء كيان واحد بمتطلبات الجودة. (Terfaya, 2004)

- احتياجات تأكيد الجودة:

- التعريف لكل واحد ما يفعل وكيف يفعله (المراحل)؛
 - القيام بما كتب (تنفيذ العمليات)؛
 - التحقق من أن ما يتم عمله هو ما كتب (الأرشيف)؛
 - ضمان الجودة الداخلية التي تعطي الثقة لكل مستويات السلم الهرمي
 - ضمان الجودة الخارجية التي تعطي الثقة للزبائن.
- والشكل رقم 02 يوضح العلاقة بين ضمان الجودة الداخلية والخارجية.

الشكل رقم: 02 ضمان الجودة



المصدر: (Terfaya, 2004)

حيث أنه عند تطبيق المراحل المختلفة من إدارة الجودة نضمن الجودة الداخلية التي تنمّر لنا ضمان الجودة الخارجية أي ثقة الزبائن.

د. مرحلة إدارة الجودة الشاملة: (1980 حتى الآن)

ظهرت مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وتقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة تمثل المفتاح لنجاح أية منظمة وتضمن 3 خصائص:

- فهم ما يريده المستفيد وإشباع احتياجاته وقت طلبها بأقل تكلفة؛
- مواكبة التغيير في الجوانب التكنولوجية السياسية والاجتماعية؛
- توقع احتياجات المستفيدين في الفترات الزمنية المستقبلية؛
- الإدارة الاستراتيجية للجودة.

تترافق هذه المرحلة مع جميع عناصر تطور المراحل الأربعة السابقة وتتميز ب:

- الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح؛
- تعريف الجودة من وجهة نظر العميل؛
- إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

إن التطور الذي حصل على الجودة في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام في مختلف الحقب قد حمل متضمنات تطويرية انعكست على مفهوم الأداء الاقتصادي لهذه المؤسسات، لأن هذا التطور انصب على جميع محفزات ودوافع العملية الاقتصادية برمتها، والتي توجز تاريخ تطور الجودة كالاتي:

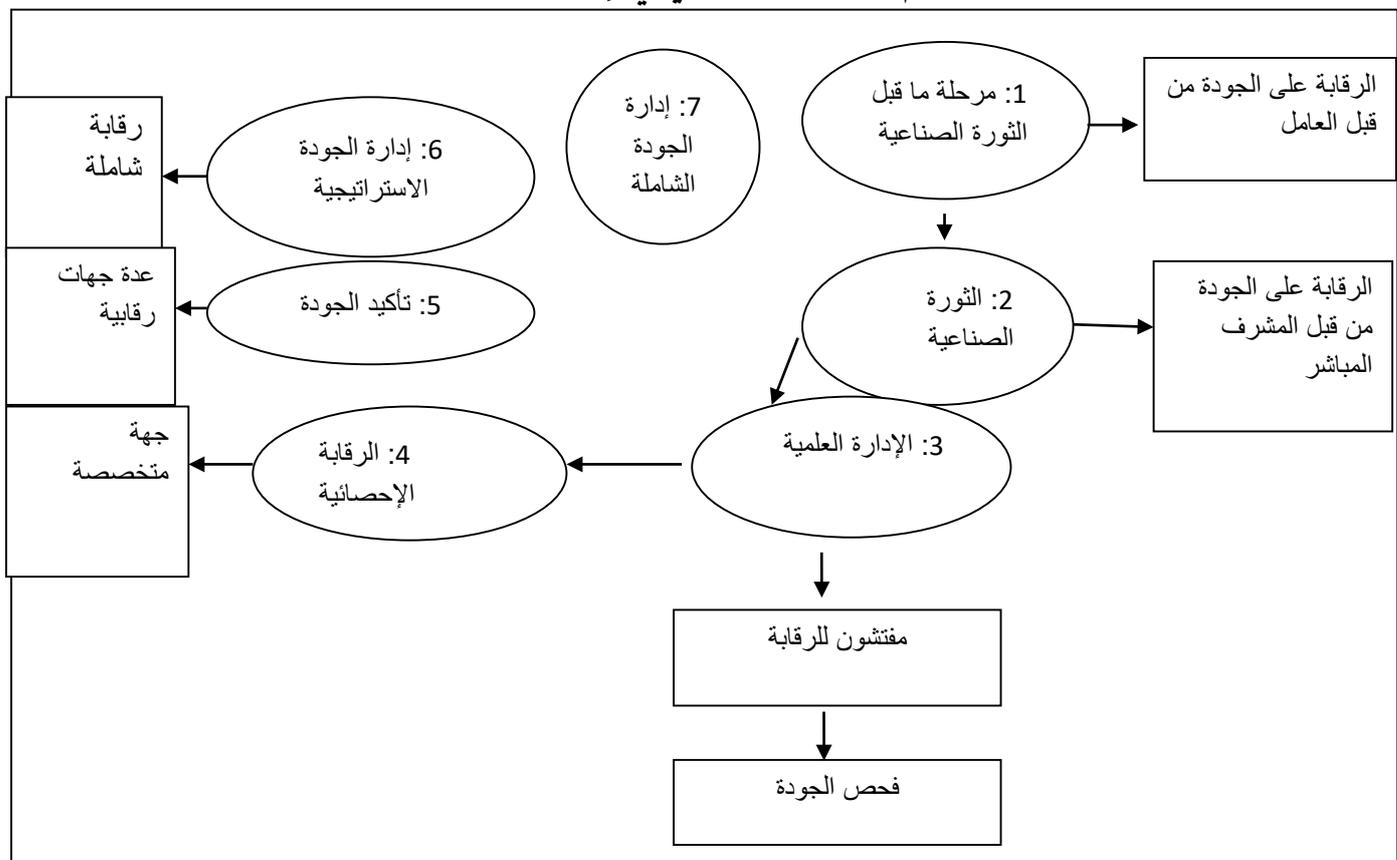
الجدول 01: تاريخ تطور الجودة

العدد	المرحلة التاريخية	مؤشرات التطور
01	مرحلة الخمسينات	التركيز على الكمية
02	مرحلة الستينات	الاهتمام بالعملاء
03	مرحلة السبعينات	التوجه إلى ضمان الجودة
04	مرحلة الثمانينات	تطور أنظمة الجودة والتطور التكنولوجي
05	مرحلة التسعينات	الذروة في استخدام التكنولوجيا في الإنتاج
06	مرحلة الألفين	جودة الحياة والجودة في المجتمع وبيئة التوطن

المصدر: عطا الله، خالد. 2015

أصبح الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية الصغيرة محصلة لإدارة الجودة الشاملة للزبون والعاملين والمنظمة والذي انطلقت منه معطيات، وإدارة الجودة الشاملة. الشكل رقم 3 يلخص التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

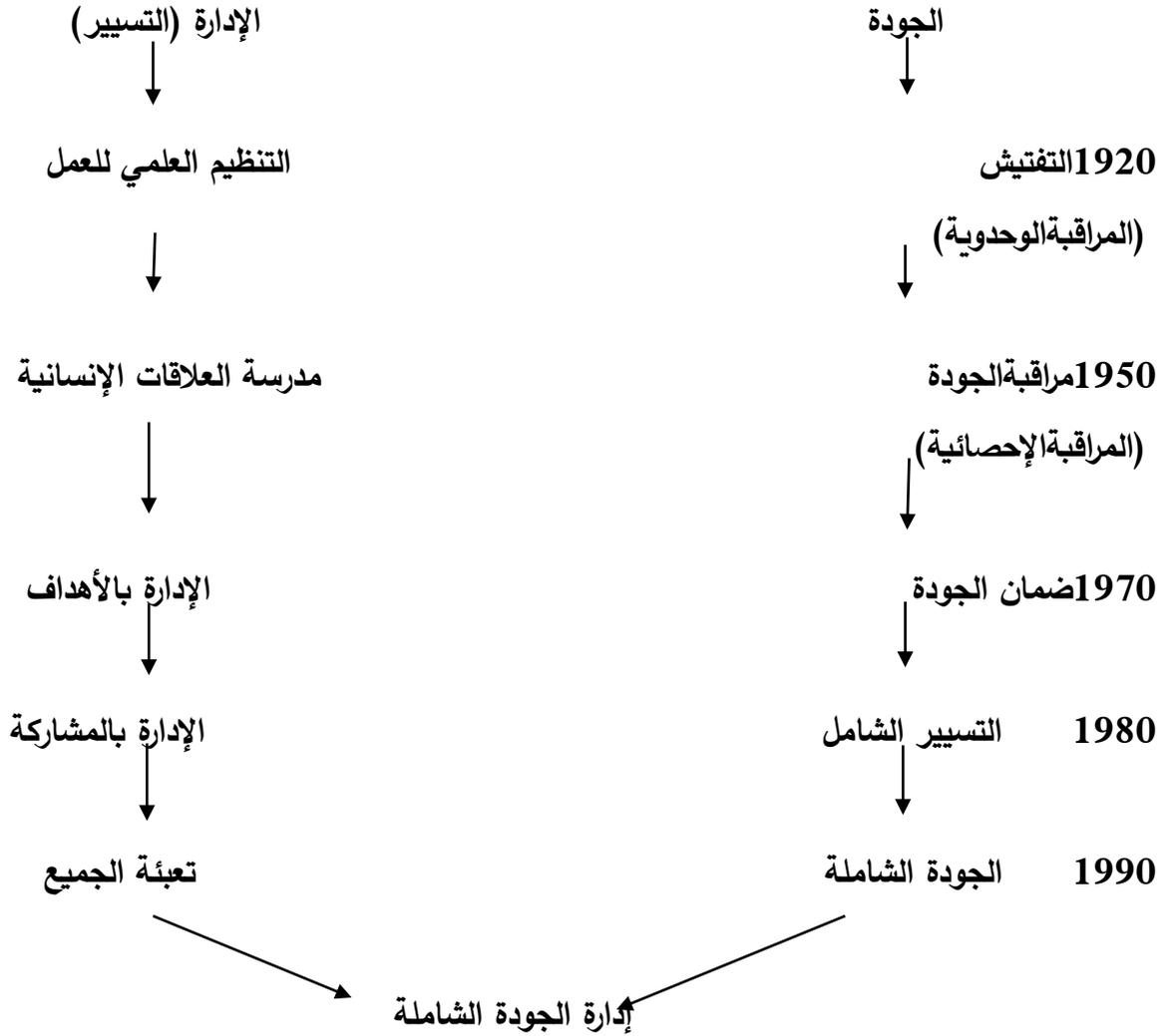
الشكل رقم 03: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: عطا الله، خالد. 2015

مما سلف لاحظنا أن إدارة الجودة الشاملة مستمدة من تطور الإدارة والشكل الموالي رقم: 04 يوضح ذلك.

الشكل رقم: 04 اندماج الإدارة بالجودة



المصدر: Detrie, 2001

التنظيم العلمي للعمل الذي وضعه فريديريك ونصلو تايلور تزامن مع ظهور عملية التفتيش التي كانت تتميز بالمراقبة الوحدوية وإزالة الوحدات المعيبة، بعدها توازى الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل (إلتون مايو، ماسلو...) مع إدخال المراقبة الإحصائية لتسهيل مراقبة الجودة؛ اهتم بها Shewhart و Ishikawa، في السبعينات تزامن ضمان الجودة مع الإدارة بالأهداف ثم أصبح الاهتمام بالتسيير الشامل للمؤسسة مع إدراج جميع الموظفين في تحقيق الجودة، فتركب مصطلح " إدارة الجودة الشاملة". الجدول رقم 02 يبين أهم الجوائز التي قدمت للجودة الأساسية في العالم. (فهيمة، 2004)

الجدول رقم: 02 الجوائز الأربعة للجودة الأساسية في العالم

الجوائز الأربعة للجودة الأساسية في العالم				
جائزة فرنسية للجمركية	EFQM	Malcolm	Deming	سنة الظهور
1992	1991	1987	1951	المرجعية
1-التزام فريق الإدارة 2-استراتيجية وأهداف الجودة 3-الاستماع إلى الزبون 4-التحكم في الجودة	1-القيادة 2-إدارة الأفراد 3-السياسة الاستراتيجية 4-الموارد والمقاولاتية 5-عمليات 6-رضا الأفراد 7-رضا الزبون 8-الاندماج في الحياة الجماعية 9-الأداء المفتاحي والنتائج	1-إدارة الجودة 2-معالجة المعلومات 3-التخطيط الاستراتيجي للجودة 4-إدارة الأعمال وتطوير الموارد البشرية 5-التحكم في جودة العمليات 6-نتائج الجودة 7-احتياجات الزبون	1-السياسة 2-إدارة الأعمال 3-تكوين حول التحكم في الجودة وترقيتها 4-جمع معالجة معلومات الجودة 5-التحليل 6-المعايرة 7-التحكم في الجودة 8-ضمان الجودة 9-النتائج 10-التخطيط على المدى الطويل	

المصدر: فهيمه، 2004

تتعدد الجوائز الموجودة للجودة في العالم التي تعتبر أداة من أدوات تحفيز المؤسسات كما هو موضح في الجدول السابق. من أهم هذه الجوائز وأولها جائزة ديمينج التي أسسها اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين JUSE سنة 1951 تقديرا لمجهودات ديمينج في مجال الجودة، حيث كان سببا في ضبط الجودة بالأساليب الإحصائية المختلفة. الجائزة الثانية Malcolm Baldrige الوطنية للجودة، أسسها الكونغرس الأمريكي سنة

1987 لتقدير مجهودات Malcolm الذي له فضل كبير في تطوير إدارة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة، ثم تم إنشاء النموذج الأوروبي للتميز EFQM سنة 1988 بمشاركة 14 شركة أوروبية، من أهمها: Volskswagen, Philips, Brith Telecom، تمنح هذه الجائزة للمؤسسات التي نجحت في تحقيق احتياجات الزبائن بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

في الجزائر أسست جائزة للجودة سنة 2003 تحت إشراف وزارة الصناعة، حيث تنظم كل سنة مسابقة وطنية لمنح الجائزة الجزائرية للجودة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002 تقدر ب 2000000 دينار جزائري، كأس الاستحقاق وشهادة شرفية. والجدول رقم 03 يبين معايير الجائزة الجزائرية للجودة. (سليم ومفيدة، 2018)

الجدول رقم: 03 معايير الجائزة الجزائرية للجودة

الفصل	المعايير	التنقيط
01	التزام الإدارة	120
02	الاستراتيجية والأهداف	90
03	إدارة العاملين	100
04	إدارة الموارد	80
05	إدارة العمليات	260
06	الاستماع للعميل	120
07	رضا العاملين	80
08	التكامل في حياة المجتمع	60
09	النتائج التشغيلية	90
المجموع		1000

Source: Direction Générale de la compétitivité industrielle, 2018

من الجدول رقم 03 نلاحظ أن جائزة الجودة في الجزائر تعتمد على تسعة معايير أساسية مجموعها 1000 نقطة. المرتبة الأولى في التنقيط إدارة العمليات ب. 260 نقطة تليها التزام الإدارة العليا ب 120 نقطة ثم تأتي بقية المعايير. (سليم ومفيدة، 2018)

II. أهمية إدارة الجودة الشاملة، مبادئها وأهدافها

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة.

1.II. أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكمن أهميتها في عدة عوامل على مستوى المنتجات أو المؤسسة هي كالتالي: (سليم ومفيدة، 2018)

أ. سمعة المؤسسة:

تستمد المؤسسة سمعتها وشهرتها من مستوى الجودة المطبق في مصالحها، مع الموردين، الشركاء وتقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات المستهلك.

ب. المسؤولية القانونية للجودة :

تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا مؤسسة غير مطبقة للجودة في منتجاتها سواء كان تصميمًا، إنتاجًا، توزيعًا...

ج. المنافسة العالمية:

عند تطبيق الجودة في جميع نشاطات المؤسسة تحقق ميزة تنافسية تجعلها تتربع في السوق.

د. حماية المستهلك

انعدام رضا المستهلك هو فشل للمنتج الذي يقوم بشرائه، بسبب انخفاض الجودة أو عدم مراعاة المعايير الموضوعية لتحقيق الجودة، وضعت جماعات حماية المستهلك وحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانًا.

هـ. التكاليف وحصّة السوق :

اكتشاف الأخطاء يكون بتطبيق خطوات الجودة المطلوبة في جميع المصالح من أجل تقليل التكاليف وزيادة ربح المؤسسة .

II.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لها ثمانية مبادئ أساسية على حسب تصنيف ISO/TC176 وهي كالتالي:

أ. التركيز على العملاء :

تعتمد المؤسسات على عملائها بدراسة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، لتلبية متطلباتهم وتجاوز توقعاتهم.

بتصميم المنتجات وتقديم الخدمات وموعد التسليم وتحديد الأسعار والاعتمادية. بذلك المؤسسة تكتسب وفاء الزبون وحتى ولاءه، السمعة الإيجابية وتخفيض من تكاليفها مع زيادة إيراداتها. نظرا لأهمية هذا المبدأ خصصت جائزة مالكوم العالمية 25% من إجمالي علامة التقييم. (غوتي وصوار، 2017). يمكن قياس رضا الزبون بدراسة دقيقة ومعقدة لشكاواهم ومقترحاتهم، المسح الميداني لرضا العميل، التسوق الوهمي الذي يتقمص فيه أفراد دور المشتري لتحديد نقاط القوة والضعف، تحليل العملاء المتوقعين عن التعامل مع المنظمة والمقابلات الشخصية والاتصال بالعملاء الحاليين. (رعد وعيسى، 2008)

ب. القيادة:

تتميز القيادة بوحدة الهدف والرؤى، تحفيز العاملين وتوجيههم للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. مهارة مستعملة في مجالات مختلفة مثل السياسة، الجيش، إدارة الأعمال، الرياضة...، وإنشاء القيم المشتركة التي بفضلها تبنى الثقافة التنظيمية الموحدة ويتكون التواصل الجيد الذي يخلق المرونة في التعامل من أجل اتخاذ القرارات المناسبة. (اسحق، 2014)

ج. مشاركة العاملين:

المشاركة بين الموظفين باستخدام قدراتهم لصالح المؤسسة. ويتحقق ذلك إذا قام العاملون بإدراك أهمية دورهم في المؤسسة، وتحديد العقبات التي يواجهونها من أجل تصحيحها كما أن تبادل الخبرات يساعدهم على تنمية كفاءتهم التي تنعكس إيجابا على المؤسسة. (قاسم وفايز، 2015).

د. أسلوب العملية:

يتحقق بتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق النتيجة المرغوبة، وقياس مدخلات ومخرجات العملية، تحديد وفهم إدارة العمليات المرتبطة بصفته نظاما واحدا يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، يحتاج إلى آلات، مواد، وسائل، موارد بشري. له الفضل في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاج ونوعيته مع تقليل التكاليف. (غوتي وصوار، 2017)

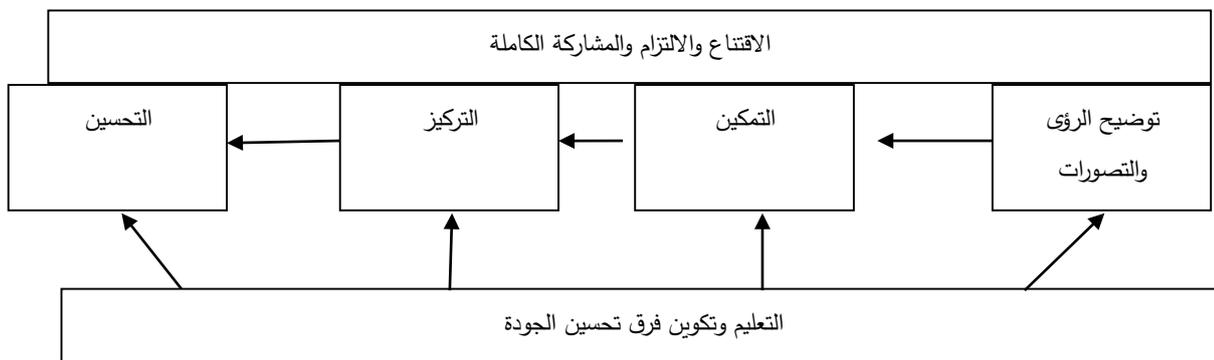
هـ. أسلوب النظام في الإدارة

يهدف إلى فهم الارتباطات بين العمليات والنظام، والتحسين المستمر للنظام بواسطة القياس والتقييم وتقليل الحواجز بين الأنشطة، وتكامل وانتظام العمليات مما يؤدي إلى أفضل نتيجة، والقدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية، ودعم ثقة الأطراف ذات العلاقة في كفاءة وفعالية المنشأة. (قاسم وفايز، 2015)

و. التحسين المستمر

يتحقق ذلك عن طريق جعل التحسين المستمر للمنتجات والعمليات والأنظمة هدفاً لكل فرد في المؤسسة، وتطبيق التقييم الدوري الذي يسمح بإدخال التحسينات في الأوقات المناسبة لتفادي مرحلة التدهور. إدوارد ديمينغ من رواد التحسين المستمر، أنشأ له عجلة تتضمن أربع مراحل PDCA خطط، افعل، حقق، صحح. هناك نموذج يمثل هذا المبدأ هو نموذج معهد إدارة الإمداد للتحسين المستمر للعملية الذي يركز على التغييرات التنظيمية والسلوكية المطلوب القيام بها لإيجاد ثقافة التحسين المستمر تعم في المؤسسة. (فريد، 1996). يوضح الشكل التالي رقم 05 معالم ومكونات هذا النموذج وعلاقة عناصره ببعضها.

الشكل رقم: 05 الإطار العام لنموذج معهد إدارة الإمداد للتحسين المستمر للعملية



المصدر: Mansir, &Sohacht, 1989

يتضح من الشكل رقم 05 أنه يتكون من خمسة عناصر رئيسية تشكل في مجموعها إطاراً للتحسين المستمر، وفيما يلي نوضح مكونات هذا النموذج وما يتضمنه كل عنصر من عوامل فرعية.

- توضيح الرؤى والتصورات: يعتمد على تطوير رؤية وتصورات إدارة الجودة الشاملة، بناء الوعي، تحديد توثيق الرسالة ثم تكوين اللجنة العليا للتوجيه. (Mansir &Sohacht, 1989). التفاصيل يوضحها الشكل 06:

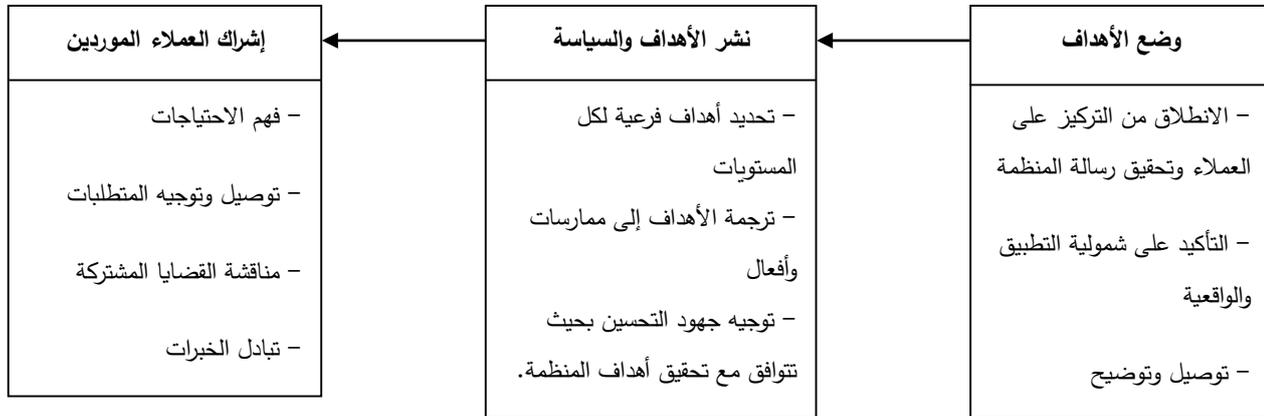
الشكل رقم: 06 عناصر الرؤى والتصورات



المصدر: Mansir &Sohacht, 1989

- التركيز: تركيز جهود التحسين المستمر يؤدي إلى إمكانية تحويل الفلسفة والأهداف والغايات العريضة إلى أهداف محددة وخطط للتحسين، فنتقل من العموميات إلى تحديدات واضحة، (Mansir & Sohacht, 1989)، لذلك يتحقق هذا التركيز من خلال عدة خطوات موضحة في الشكل التالي:

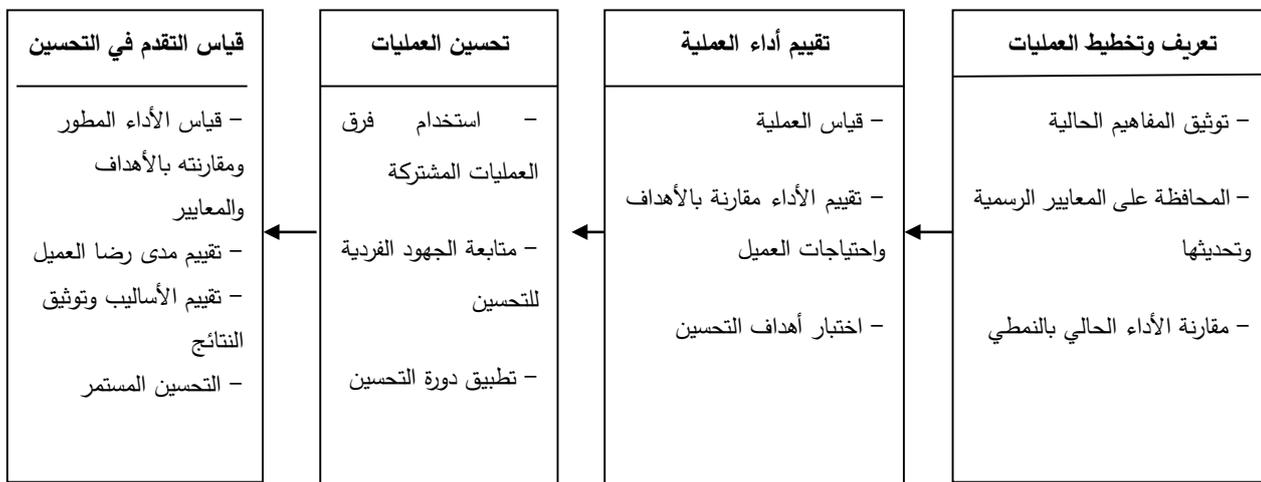
الشكل رقم: 07 العناصر الرئيسية والفرعية لمرحلة التركيز



المصدر: Mansir & Sohacht, 1989

- التحسين: هذه المرحلة تمر بأربع مراحل فرعية تضم داخل كل منها مجموعة من العناصر الفرعية اللازم أدائها لتحقيق التحسين (خضير وروان، 2010) ويبينها الشكل التالي:

الشكل رقم: 08 المراحل الرئيسية والفرعية لمرحلة التحسين



المصدر: Mansir & Sohacht, 1989

- التعليم: من العناصر الأساسية لضمان نجاح جهود نظام إدارة الجودة الشاملة أن يكون مستندا على التعليم والتدريب، لأنه يضمن تزويد الأفراد والجماعات داخل المنظمة بالقدر الكافي من المعرفة، وفي التوقيت المناسب وهذا العنصر الأساسي يتم تحقيقه من خلال أربع مراحل فرعية موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم: 09 العناصر الرئيسية والفرعية لمرحلة التعليم

<p>- تدريب وتعليم الجماعات والأفراد في الوقت المناسب تماما.</p> <p>- خلق الفرص لاستخدام المعارف والمهارات الجديدة</p> <p>- تعظيم فعالية موارد التعليم.</p> <p>- تركيز التعليم على أنشطة نوعية محددة.</p>	<p>- تطوير طرق التعليم.</p> <p>- تحديد فرص التعليم للأفراد ومجموعات العمل.</p> <p>- تحقيق التكامل بين التدريب أثناء العمل والأداء الفعلي له.</p> <p>- استخدام أساليب التعليم الذاتي أو داخل صالة.</p> <p>- المحاضرات حسب الحاجة.</p>	<p>- الحصول على مواد التعليم.</p> <p>- تقييم مواد التعليم المتاحة.</p> <p>- الحصول على المواد المتاحة من مصادرها.</p> <p>- تطوير المواد التعليمية الخاصة بالمنظمة.</p>	<p>- تعريف وتحديد احتياجات التعليم.</p> <p>- تقييم أهداف إدارة الجودة الشاملة.</p> <p>- تقييم أوجه القصور من المعارف المطلوبة.</p> <p>- تحديد أولويات الاحتياجات التعليمية.</p> <p>- تنمية الوعي بإدارة الجودة الشاملة.</p>
--	--	--	---

المصدر: Mansir &Sohacht, 1989

ز. أسلوب الحقائق في اتخاذ القرارات

يعتمد على أخذ القياسات وتجميع البيانات والمعلومات، والتأكد من دقتها وصحتها، وإدراك أهمية استخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، للمساعدة على اتخاذ القرارات، فكلما كانت المعلومات صحيحة كلما ساعد على حل المشاكل بالطريقة الصحيحة. (حسام، 2016)

ح. علاقات المصلحة المتبادلة مع الموردين

المؤسسة والمورد يعتمد كل منهما على الآخر، وعلاقة المصلحة المتبادلة بينهما تزيد من قدرتهما على إيجاد الفائدة لكل منهما وللمجتمع. فمثلاً؛ وظيفة المشتريات في المنظمة يعتمد على اختيار الموردين من الخارج وتوطيد العلاقة معهم. وينصب على العلاقة التنسيقية وتبادل المعلومات والخبرات مع العملية لتلبية حاجات ورغبات النشاط اللاحق. (رعد وعيسى، 2008)

إضافة إلى المبادئ التي وضعتها منظمة الإيزو هناك مبادئ أخرى طرحت من طرف باحثين آخرين من أهمها:

أ. ثقافة المنظمة: تغيير القيم، المفاهيم والسلوكيات التي تشجع على تحسين جودة الخدمات والمنتجات. (حسام، 2016)

ب. القياس والتحليل: الاعتماد على الأدوات العلمية الصحيحة لجمع البيانات وتحليلها ثم تقديمها في المنظمة المعلوماتية لاتخاذ القرار. (حسام 2016)

ج. منع الأخطاء قبل وقوعها: بالفحص والمراجعة، فكما ذكرنا سابقاً أن تكاليف العلاج أكثر من تكاليف الوقاية. (حسام، 2016)

د. **تمكين العاملين:** هي العملية التي يتم بمقتضاها مساعدة المنظمة على قيامها بتنفيذ مبادئ وممارسات نظام إدارة الجودة الشاملة، تتطلب تنمية التزام الإدارة العليا بخلق بيئة تدعم جهود هذا النظام وتخلق وضوح الرؤية، حيث يتم توفير الأفراد القادرين على حل المشاكل وإعطائهم المسؤوليات لتحقيق الرؤية مع إنشاء النظم المساعدة لذلك وإزالة الحواجز وإعادة تقييم النظم (Mansir & Sohacht., 1989) وإعطاء ملكية للأعمال التي يقوم بها الموظفون يخلق لدى الموظفين الرضا والفخر مما يسمح لهم بالتحسين المستمر والسعي إلى تطوير هذه المنتجات أو الخدمات.

من أهم مبادئ التحسين المستمر: التعليم، التحفيز المادي والمعنوي، الشفافية في تحديد الأهداف، الملكية التي تتضمن عنصرين أساسيين هما السلطة والمسائلة، الرغبة في التغيير، الاهتمام بالمصلحة العامة والاحترام. (خضير وروان، 2010)

هـ. **التزام الإدارة العليا:** بإحداث التطور والسهر على تطبيق الجودة في جميع مصالح المؤسسة مع الحرص على توفير المستلزمات الوسائل لذلك. (علي، 1995)، فهي تحدد مسارات المنظمة بوضع رؤى واضحة واتخاذ قرارات استراتيجية هادفة. (رعد وعيسى، 2008)

و. **فرق العمل:** كل مجموعة تمثل جزء من العملية على حسب الأنشطة المقدمة لهم لإنجازها، هذه الطريقة على العموم ناجحة لأنها مبنية على التعاون وتبادل الأفكار. (تومي وبوعريوة، 2017)

3.11. أهداف إدارة الجودة الشاملة: هي نوعان؛

3.11.1 أهداف تخدم ضبط الجودة الشاملة

وضع معايير موحدة التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها من أجل تسهيل عملية الرقابة وتوفير متطلبات الزبائن من منتجات، أمان، تعاطف، اعتمادية، ملموسية... (علي، 2011)

3.11.2 أهداف تحسين الجودة الشاملة:

غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والمعيب وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفعالية أكبر.

(الصيرفي، 2008)

يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي:

أ. أهداف الأداء للمنتج: تهتم باحتياجات الزبون بمحاولة تقليل الوقت اللازم وخفض التكاليف؛

ب. أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة: الذي يضم الأسواق، البيئة والمجتمع؛

ج. أهداف العمليات؛

د. أهداف الأداء الداخلي: تتناول قدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛

- ذ. أهداف الأداء للعاملين: تتناول المهارات، القدرات، التحفيز وتطوير العاملين؛
 ر. زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات. (بشثة وبوعموشة، 2019)

IV. أساليب تحسين الجودة الشاملة: هناك عدة طرق تساعد على تحسين الجودة الشاملة منها الإحصائية، العملياتية والتحليلية، أهمها:

1.IV. التكاليف:

من الأوائل الذين درسوا تأثير التكاليف في تحسين الجودة هما: Philip Crosby و Armand Feigenbaum حيث تعمق Crosby في التكاليف الوقائية، التقييم، المطابقة وغير المطابقة، أما Feigenbaum فدرس التكاليف الوقائية، المنع والفشل؛ سنلخص أهمها فيما يلي: (سليم ومفيدة، 2018)

أ. تكاليف الوقائية: تمثل تكاليف الوقاية كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل إنجاز الأنشطة التشغيلية وتقديم السلع أو الخدمات بالجودة الملائمة تساعد على اكتشاف المشاكل قبل وقوعها واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. تتضمن هذه التكاليف مايلي :

- **تكاليف متطلبات المستهلكين ومتطلبات البحث التسويقي:** من أجل تحديد احتياجات الزبائن وتوقعاتهم في أداء المنتج أو الخدمة، مع الأخذ في الاعتبار المعلومات المرتدة من الزبائن حول اعتمادية وأداء المنتجات.
- **تكلفة تطوير السلعة / الخدمة / والتصميم:** ترجمة احتياجات الزبون إلى متطلبات جودة الاعتمادية بالنسبة للسلع أو الخدمات الجديدة قبل الشروع الرسمي في الإنتاج، كذلك عند إجراء تغييرات في التصميم.
- **تكلفة المشتريات:** يقصد بها التكلفة التي تتحملها المؤسسة للتأكد من مدى جودة ومطابقة الموارد المستخدمة في الإنتاج مع المواصفات المطلوبة لتحقيق جودة المنتج.
- **تكلفة وضع المواصفات:** تحديد المتطلبات لتلبية احتياجات الزبائن ووضع المواصفات لمدخلات المواد، العمليات والمخرجات. (رعد وعيسى، 2008)
- **تكلفة العمليات:** لمعرفة قدرة التحكم في العمليات لتحقيق متطلبات الجودة.
- **تكاليف إدارة الجودة:** تتمثل في تكاليف تخطيط الجودة وضمانها بإعداد تقارير الجودة، تصميم الجودة، الرواتب الإدارية والمراجعة المحاسبية للجودة.
- **تكاليف وقائية أخرى:** تتضمن تكاليف التكوين، الصيانة والمحافظة على المعدات والأجهزة، الإيجار، النقل... الخ.

ب. **تكاليف التقييم:** هي المتعلقة بعمليات فحص وتحليل خواص المواد والأجزاء والسلع النهائية بهدف تقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة. تتضمن تكاليف التقييم مايلي: (سليم ومفيدة، 2018)

- **تكاليف اختبار المواد المشتراة:** باختبار الموارد وفحصها لدى المورد أو عند وصولها للمؤسسة قبل إمضاء استقبال المواد.
- **تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل:** هي التي تصرف للكشف على جودة المواد واختبارها أثناء عمليات التشغيل المختلفة.
- **تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي:** هي التي تصرف لاختبار جودة المنتجات بعد أن يتم تشغيلها وقبل تسليمها إلى المخازن أو خروجها من المؤسسة.
- **تكاليف المواد اللازمة لعمليات الكشف والاختبار:** هي تكلفة المواد والطاقة اللازمة للأجهزة أو الزيوت والغازات اللازمة لعمليات الكشف والاختبار.
- **تكاليف مراجعة الجودة:** هي التي تصرف على عمليات مراجعة الجودة وذلك بغرض التأكد من أن عمليات الكشف والاختبار قد تمت بطريقة سليمة.
- **تكاليف الاختبار أثناء تركيب المنتج وتجربته عند العميل:** هي التي تصرف على تجريب المنتج عند المستهلك بقصد ضمان تأديتها للغرض المطلوب.

ج. **تكاليف الفشل:** هي التي تنتج عن الأجزاء أو المنتجات المعيبة، وتشمل هذه التكاليف على تكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.

- **تكاليف الفشل الداخلي:** عند اكتشاف الأخطاء أثناء العملية الإنتاجية مثل؛ مواد معيبة تم شراءها من الموردين، عدم الصيانة الجيدة للألات، استخدام عادات خاطئة، يمكن تسمية عمليات الإصلاح ب:
- تكلفة إعادة التصنيع الكاملة للوحدة؛

- تكلفة الإصلاح: إذا كان العيب غير أساسي يمكن إصلاحه، فإن المؤسسة تعالج ذلك قبل عملية البيع.

- تكلفة توقف الإنتاج: للقيام بعملية الفحص لمعرفة نوع العيب وسببه.

أصل عملية الإنتاج تكون بصفة مستمرة ومنظمة، والوقت غير المنتج يكون سببا في ارتفاع متوسط التكلفة للوحدة المنتجة. ترتفع هذه التكلفة بصفة خاصة عندما تتبع العملية الإنتاجية أسلوب خط الإنتاج المستمر كما هو الحال في صناعة السيارات، الأدوات المنزلية ومعظم السلع النمطية، ويرجع ذلك إلى أن التوقف في مرحلة معينة يترتب عليها التوقف الكامل لكل مراحل الإنتاج على خط الإنتاج. (رعد وعيسى، 2008)

• **تكاليف الفشل الخارجي:** تتمثل في التكاليف المقترنة بالمنتجات غير المطابقة بعد أن يتم وصولها وتقديمها للمستهلك، ونظرا لما تحتله هذه التكاليف من أهمية كبيرة في التأثير على المؤسسة، فإن هذه الأخيرة غالبا ما تلجأ إلى أن تقوم بتقليص أثر التكاليف إلى الصفر وتتضمن تكاليف الفشل الخارجي:

(سليم ومفيدة، 2018)

- تكاليف إعادة البضاعة؛

- التكاليف التصحيحية للمنتجات؛

- تكاليف شكاوى الزبائن؛

- تكاليف المسؤولية القانونية وتكلفة فقدان السمعة.

د. **التكاليف غير المنظورة:** سببها تقديم منتجات غير مطابقة للمواصفات أو المتطلبات المعيارية مثل رضا الزبون، فتشكل أثرا كبيرا على الأرباح على المدى القصير والبعيد، وهي تقترن بإمكانية المؤسسة في الاستقرار والاستمرار في السوق، تتضمن هذه التكاليف:

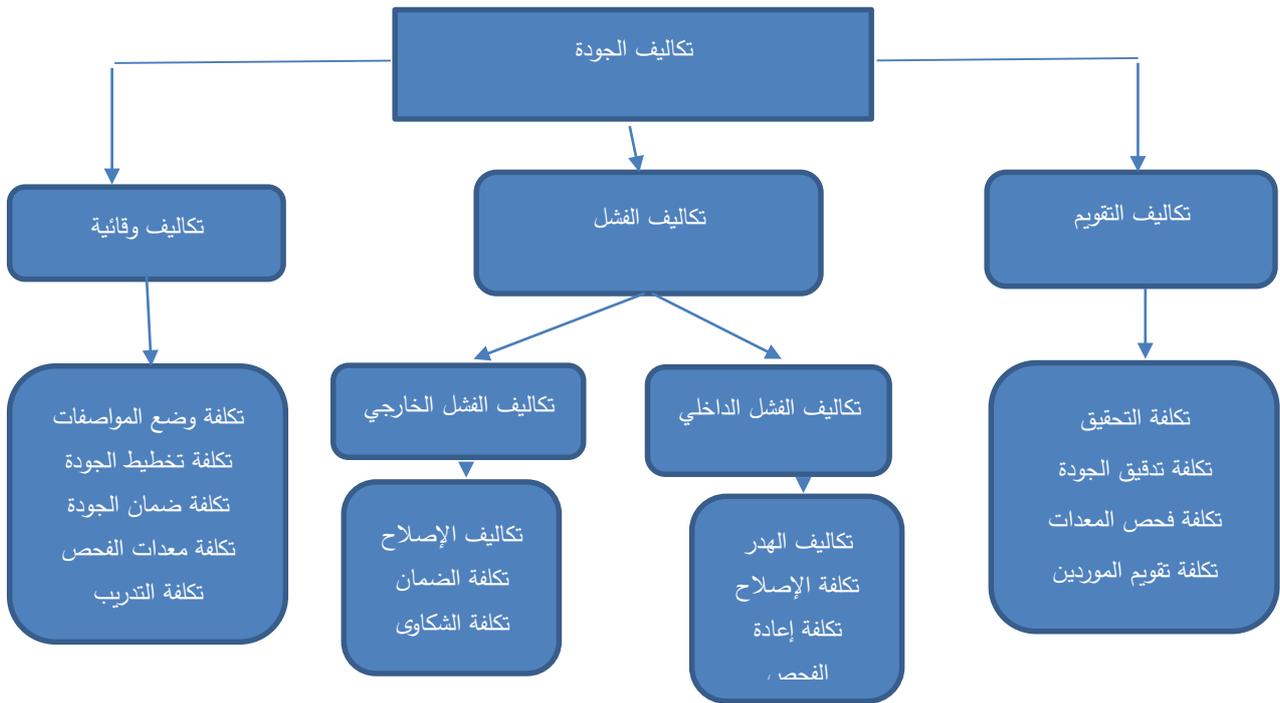
- تكاليف عدم رضا الزبائن؛

- تكاليف ضياع فرص البيع؛

- تكاليف فقدان السمعة السوقية لدى الزبائن.

الشكل رقم 10 يلخص كل أنواع التكاليف المذكورة سابقا.

الشكل رقم 10: أنواع التكاليف



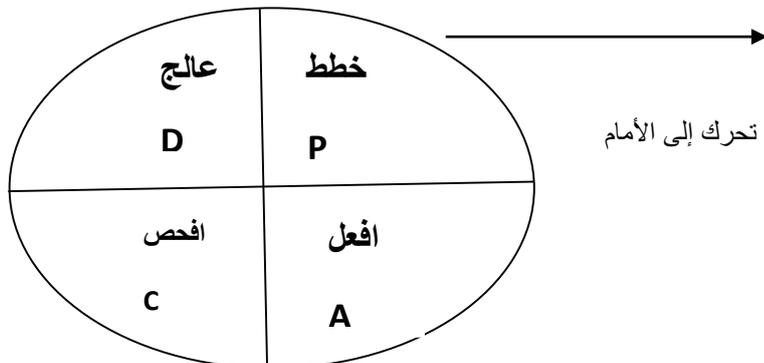
المصدر: رعد وعيسى، 2008

2.IV. حلقات الجودة:

أدرك اليابانيون مع نهاية الحرب العالمية الثانية أن التحدي الذي يواجهونه للارتقاء بنوعية منتجاتهم ليس له طريق لمجابهته سوى تطبيق برنامج رسمي للرقابة على الجودة لتحسين منتجاتهم، وقد استقدمت اليابان لهذا الغرض عدة خبراء أمريكيين نذكر منهم الدكتور شيوارت من جامعة هارفارد والدكتور ديمينج من شركة بل للهاتف والدكتور جوران من جامعة نيويورك المهتمين بالرقابة الإحصائية للجودة. (قاسم، 2006)

يمكن تعريف حلقات الجودة على أنها: "مجموعة من العمال الذين يجتمعون بانتظام من أجل مناقشة الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين نوعية الأداء".

الشكل رقم: 11 حلقة ضبط الجودة (حلقة ديمينج)



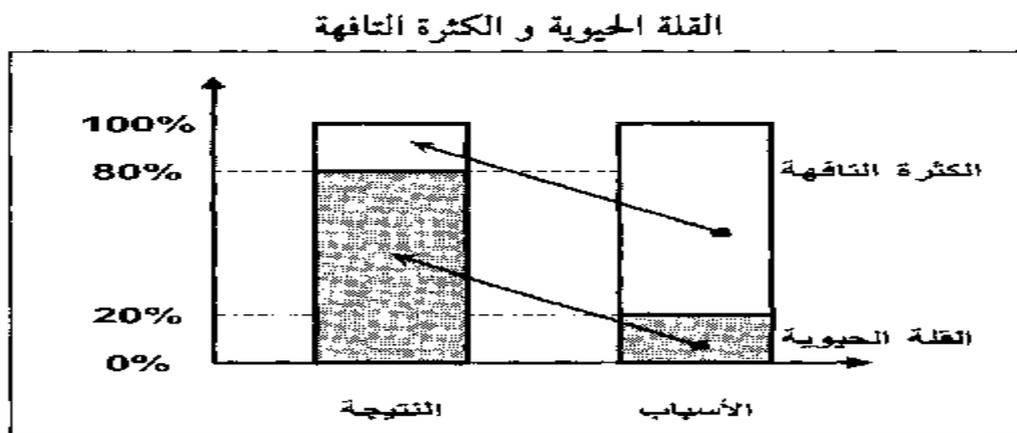
المصدر: قاسم، 2006

يبين الشكل رقم 11 حلقة ديمينغ تعتمد على أربع مراحل أساسية هي: خطط، افعل، افحص، عالج. عدم توقف العجلة عن الدوران هو ما يسمح بتحقيق التحسين المستمر.

3.IV. مخطط باريتو:

مخطط باريتو هو رسم بياني على شكل أعمدة، توضح فيها المعلومات بشكل تنازلي من أكبر فئة نزولا حتى أصغرها، وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة المؤثرة عن الكثيرة وترتيب الأخطاء. يسمى أيضا بمبدأ قاعدة 80/20 حيث يشير أن 80% من المشاكل في المنظمات تكون بسبب 20% من الأسباب والعوامل، وعلى الرغم من أن المبدأ قد أوجده العالم الاقتصادي Vilfredo Pareto، إلا أن Juran كان أول من أدخل هذا المفهوم في مجال الإدارة. لذا، أفضل وسيلة لتحسين الإنتاج تكمن في عملية تحديد القلة الحيوية 20% والتركيز عليها من أجل الحصول على الحلول لما يقارب من المشكلات، وكما هو موضح في الشكل التالي رقم 12 الذي يبين القلة الحيوية والكثرة التافهة (خضير، 2010).

الشكل رقم 12: مخطط باريتو



المصدر: خضير، 2010

4.IV. القياس المقارن: المقارنة المرجعية (Benchmarking)

أول من ابتكر أسلوب القياس المقارن Camp Robert C. المنشور في كتابه The search industry عرفها المركز الأمريكي للجودة على أنها: " عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي مؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها، هناك نوعان: المقارنة المرجعية الداخلية يكون فيها المرجع مصلحة أو قسما داخل المؤسسة، وخارجية التي تختار فيها شريكا خارجيا للاستفادة من خبرته. (Gerald, 1994).

تعتبر RANK XEROX مختصة في البيع بالمراسلة، حسن تطرق تسييرها للمخزون وأساليب الفوترة.

المراحل الأساسية التي تمر بها المقارنة المرجعية (شهيدى، 2011) موضحة في الشكل رقم 13.

الشكل رقم: 13 عجلة القياس المقارن

التحسين:	التخطيط:
7- خطة التنفيذ والتحسين؛ 8- تنفيذ التحسينات ومراقبة تقدم التنفيذ؛	1- تحديد العملية لمقارنتها مرجعيا على أساس عوامل النجاح الحرجة للمنظمة؛ 2- فهم وتوثيق العمليات؛ 3- قياس الأداء للعمليات؛
جمع البيانات والتحليل:	البحث
5- فهم وتوثيق عمليات المقارنة المرجعية لكل من الأداء والممارسة؛ 6- تحديد الفجوات في الأداء وإيجاد الأسباب لتلك الفجوات في الأداء؛	4- إيجاد الشريك

المصدر: شهيدى، 2011

مما سبق نلاحظ أن هناك ثمانية مراحل أساسية من أجل تبادل الخبرات، التعلم من الآخرين وزيادة التعاون والتفاعل بين المؤسسات، من خلالها تحدد نقاط القوة والضعف بغية معالجتها، مثل شركة Motorola المتخصصة في صناعة الالكترونيات وأجهزة الاتصالات التي حددت هدف تطوير منتجاتها عشرة أضعاف المستوى الحالي خلال الخمسة سنوات الموالية بعد تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية، التمكن من تحقيق الهدف في ثلاثة سنوات.

بعدها اتجهت إلى تطبيق المقارنة المرجعية الخارجية باختيار الشريك Honda اليابانية المعروفة بأدائها الجيد لنظام الوقت المحدد JIT، ف لوحظ تطوير المنتجات بعشرة أضعاف، تقليص مدة إنجاز الحاسبات الختامية من 14 يوم إلى يومين وتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة. (نزار ولحسن، 2010)

5.IV. مخطط السبب والأثر: (مخطط إيشيكاوا)

يتم توضيح المشكلة الأساسية، الأسباب الرئيسية والأساسية مثل: (نزار ولحسن، 2010)

- نقص أرقام المبيعات وانخفاض الأرباح؛
- تصنيف سيء للمستودعات وزيادة في المخزون؛
- ازدياد المرفوضات؛
- زيادة تعطل الآلات؛
- عدم تنفيذ الخطة؛

من الضروري الأخذ بعين الاعتبار كافة الأسباب التي تؤثر على النتائج، عدا ذلك، فقد تكون الأسباب عديدة ومتشابكة للتغلب عليها. أولاً؛ لابد معرفة أسبابها المتنوعة ثانياً؛ اتخاذ إجراءات لمعالجة الأسباب وتحسين العمل.

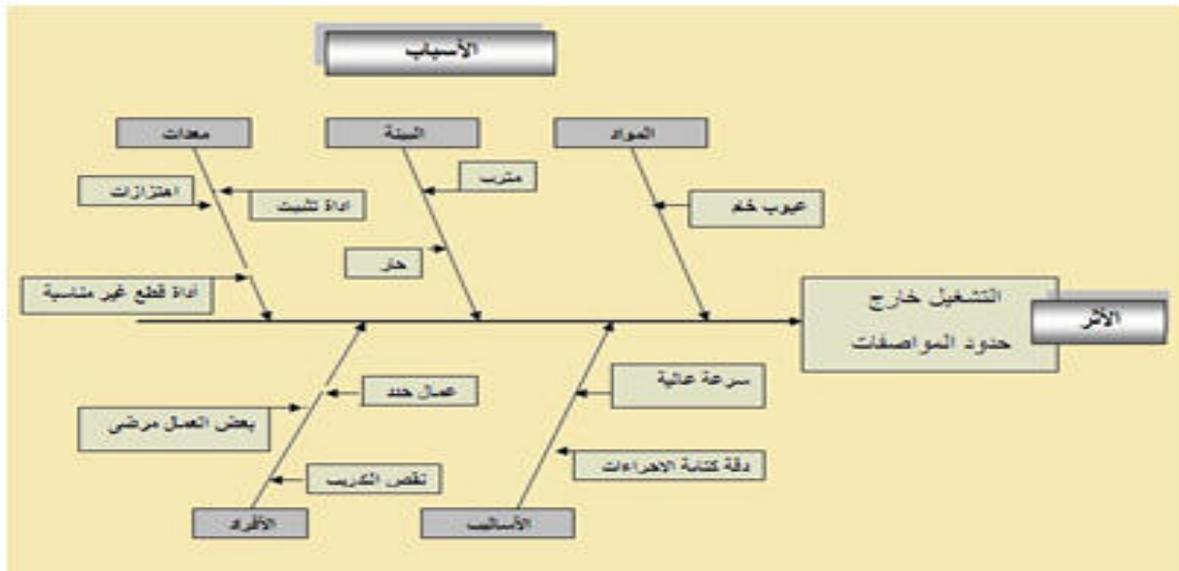
تعرف المواصفة اليابانية السبب والأثر بما يلي: "إن السبب والأثر هو مخطط يبين العلاقة المنتظمة بين نتيجة محددة والأسباب التي ترتبط بها. الأثر هو: "نتيجة العمل أو هو المشكلة المراد معالجتها".

يتمثل الأثر كالاتي:

- تكلفة التصنيع؛
- المبيعات؛
- المخزون الكبير؛
- الغياب؛
- تكلفة الأيدي العاملة؛
- مستوى الإنتاج؛
- إصابات العمل.

السبب هو: "ما يؤثر على نتيجة العمل ويمكن أن يتمثل بالأسباب الرئيسية الآتية: العامل، الآلة، المادة الأولية، أساليب العمل، القياسات". المخطط موضح في الشكل رقم 14. (نزار ولحسن، 2011)

الشكل رقم: 14 مخطط إيشكاوا



المصدر: (نزار ولحسن، 2011)

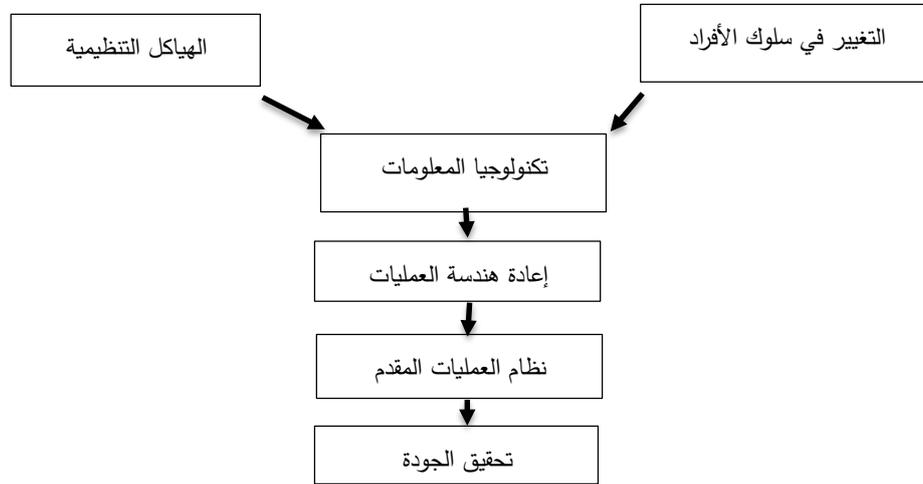
6.IV إعادة الهندسة: (Reengineering)

عرفت على أنها: "إعادة بناء نظم العمل لتسيير الإجراءات وتحسين الأداء الكلي بمنهجية مخططة تدار من خلال منظومة متكاملة من النواحي والمحاور التنظيمية والإدارية والتقنية والفنية التي تعمل في تناغم وانسجام، هادفة إعادة البناء من الجذور بهدف تحقيق تطوير جوهري وتحديث حقيقي لكافة النظم والعمليات والإجراءات لتحسين الأداء وخفض التكلفة وزيادة الربحية في ضوء مواصفات الجودة الشاملة". (أحمد، 2005)

إعادة الهندسة لها دور مهم في تحقيق التحسين والشكل رقم 15: يوضح الخطوات الأساسية لإعادة الهندسة.

(حديان وخالد، 2021)

الشكل رقم: 15 نموذج Gunasekaran et Kobu لإعادة هندسة العمليات.



المصدر: (رقية، 2007)

فإعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على التغيير، من جهة، في سلوكيات الموارد البشرية؛ بالتكوين، تنمية الكفاءات، وتطوير القدرات، من جهة أخرى، إعادة الهياكل التنظيمية؛ بتصميم جديد ومهام دقيقة موجهة إلى كل فرد على حسب وظيفته مع إنشاء منظومة من تكنولوجيا المعلومات تتناسب مع التغييرات لتحقيق جودة عالية.

(حديان وخالد، 2021)

7.IV. رسم الخرائط: (Cartographie)

تستعمل خاصة لتتبع أداء العملية لتحديد نوع التغييرات لمعرفة إن كانت تخضع للمراقبة الإحصائية أم لا،

مما يؤدي إلى مشاكل في جودة المنتج أو الخدمة. (نزار ولحسن، 2011)

8.IV. سداسية سيجما: (Six sigma)

أول من طبق هذه التقنية Bill Smith سنة 1986 في شركة Motorela حيث وفر لها 2.2 بليون دولار سنة 2006. تعتبر منهجية لاستبعاد العيوب من خلال تحقيق (+ سيقما، - سيقما) يعني ستة انحرافات معيارية بين الوسط الحسابي وأقرب حد مقبول للمواصفة لكل عملية من التصنيع إلى تسليم الزبائن لكل من السلع والخدمات والمبيعات وتصميم المنتج، والمعيب هو أي شيء خارج المعيار. (نزار ولحسن، 2010)

9.IV الممارسات الجيدة: (Bonne pratique)

تعتبر إجراء أو مهمة ذات قيمة اقتصادية قابلة للاستخدام، تنجز وتقيم في الحين من أجل تصحيح أي خطأ، للمرور إلى مهمة أخرى وتقييمها، وهكذا حتى الوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة انطلاقاً من تحقيق الأهداف الجزئية. (Claude, 2000)

- **الخطوات الفعالة لإدارة الجودة الشاملة:** يجب الحرص على احترام الخطوات الفعالة لإدارة الجودة الشاملة وهي:

أ. **التخطيط:** من وجهة نظر JURAN تتلخص الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط الجودة الشاملة في الآتي: (حسام، 2016)

1. تهيئة ثقافة تنظيمية سوية: بناء قيم، سلوكيات واتجاهات لتكوين فلسفة تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة، تتميز بالمرونة حسب المتغيرات الخارجية والداخلية؛

2. التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة: بتحديد أهداف الجودة الشاملة على المدى البعيد التي تتضمن أهدافاً رئيسية، ثم تنبثق من كل هدف رئيسي أهداف فرعية مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛

3. تحديد العميل: يقصد بالعميل كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة. فالزبون هو أهم عميل يتأثر بأهداف الجودة، يعتبر الموردون من العملاء الخارجيين الذين يؤثرون في أهداف الجودة، كما يعتبر العاملون من العملاء الداخليين؛

4. تحديد احتياجات العميل: إذ أن لكل عميل احتياجات فيما يتصل بالجودة ينبغي إشباعها، هذا هو المعيار الرئيسي للجودة، فجودة آلة الغزل والنسيج تختلف من وجهة نظر الزبون الجزائري عن الياباني؛

5. وضع هيكل تنظيمي مناسب: إعادة بناء هيكل تنظيمي مناسب ومتربط يتميز بدقة تحديد المهام والأنشطة لكل موظف لتحقيق الأهداف الموضوعية؛

6. تحديد ملامح المنتج أو الخدمة: تلك الملامح التي يجب أن تتناسب مع احتياجات العميل. تعتبر مرحلة التصميم من أهم المراحل التي يتم فيها تحديد ملامح المنتج أو الخدمة والتي يجب أن تراعي فيها احتياجات السوق والاعتبارات القانونية واعتبارات الأمان والسلامة وسهولة الخدمة والصيانة؛

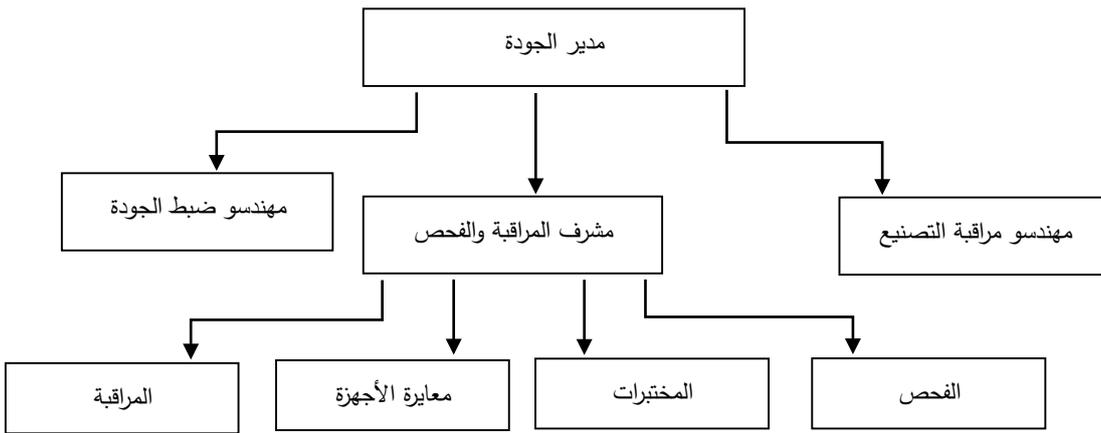
7. تحديد ملامح العمليات: هنا يتم وضع مواصفات للعمليات التي تحقق المواصفات المطلوبة في المنتج أو الخدمة.

8. تحديد وسائل ضبط العمليات والتحكم فيها؛ يطلق عليها " رقابة العمليات ". (Fey , 1990)

ب. **التنظيم:** تختلف أهمية مصلحة الجودة باختلاف أحجام المؤسسات، فهي تزداد أهمية كلما ازداد حجم المؤسسة. لذلك فإن هناك ثلاثة نماذج لتنظيم مصلحة الجودة يمكن الاستعانة بها لإنشاء إدارة الجودة الشاملة:

النموذج الأول: يبنى تنظيمًا مبسطًا لدائرة ضبط الجودة للمصانع أو للمؤسسات الصغيرة ذات الإنتاج البسيط غير المعقد. يكون ارتباط مدير الجودة عادةً بالمدير الفني الذي يكون بدوره مرتبطًا بالمدير العام.

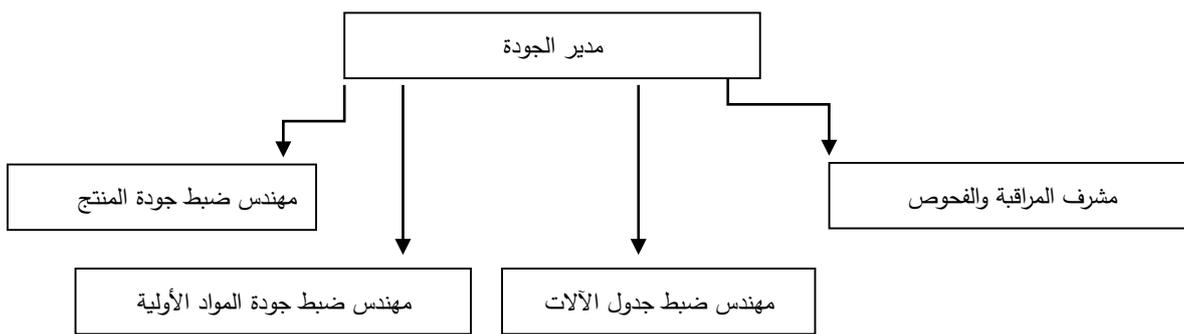
الشكل رقم 16: النموذج الأول لتنظيم مصلحة الجودة.



المصدر: خضير كاظم محمود، 2000

• النموذج الثاني: يوضح تنظيم مصلحة الجودة، مسؤولية وحجم عمل مدير الجودة يزدادان أهمية كلما ازداد حجم المؤسسة.

الشكل رقم 17: النموذج الثاني لتنظيم مصلحة الجودة.



المصدر: خضير كاظم محمود، 2000

ج. التوجيه: يقصد به توحيد جهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بتحفيزهم بالقيادة الناجحة والوسائل المناسبة للاتصال. (خضير، 2000)

د. الرقابة: هناك أسباب عديدة تدفع المؤسسات الاقتصادية الصناعية إلى تطبيق أساليب المراقبة على الجودة نذكر منها ما يلي: تقليل نسبة المنتجات المعيبة، مسايرة مستوى الجودة في كلّ مراحل الإنتاج حتى يمكن تدارك العيوب التي تقع قبل إتمام العمليات الإنتاجية، تجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع المستهلكين في حالة وجود منتجات مردودة من طرفهم، المحافظة على شهرة المنتج و كذا شهرة المؤسسة، توفير البيانات و المعلومات عن نتائج مراقبة الجودة في جميع المراحل الإنتاجية حتى تسهل المعاينة و إيجاد الحلول المناسبة، وذلك للاستفادة بها في أغراض إدارية تخطيطية ورقابية متعددة مثل: حساب مستويات كفاءة العاملين وتحديد معدلات كفاءة الآلات؛ تحديد تكاليف المواد وتكاليف المراحل الصناعية وتكاليف المنتج النهائي؛ تخطيط وتطوير أساليب وطرق مراقبة جودة الإنتاج (توفيق، 1999).
هناك أسلوبان رئيسيان لمراقبة جودة المنتجات هما:

- المراقبة الشاملة أو الكلية: تكون بالنسبة لكلّ وحدة من الوحدات المنتجة بدون استثناء، أي الإنتاج 100% للتأكد من صلاحيتها، ويتم رفض الوحدات غير المطابقة للمواصفات ويقبل الصالح منها. وعندما تكشف عملية الفحص وجود نسبة تلف مرتفعة وغير طبيعية، فإن الأمر يتطلب الدراسة والبحث للوقوف على الأسباب لاتخاذ القرارات اللازمة للقضاء عليها.
- المراقبة الإحصائية بالعينات: يتم العمل بها عندما تكون المراقبة الوحدوية (100%) غير ممكنة أو مكلفة. وهذه الطريقة تعتمد أساسا على العينة الإحصائية لدراسة ومعرفة مستوى جودة المنتجات. تستخدم عينات القبول للحكم على جودة المواد الداخلة، الوحدات المنتجة أثناء العمليات الإنتاجية، المنتج النهائية. وتتلخص خطوات هذه الطريقة في:

- أخذ عينة عشوائية من الطلبية؛

- اختبار وحدات هذه العينة؛

- تبعا لقواعد معينة إذا كانت العينة سليمة فإن الطلبية تعتبر أيضا سليمة، بالتالي يمكن قبولها. والعكس إذا لم تكن العينة سليمة فإن الطلبية ترفض، لذلك أطلق عليها اسم عينات القبول. بالنسبة للعينة ذاتها، فإن اختيارها له قواعد يجب العمل بها، ويمكن الاطلاع عليها في مؤلفات الإحصاء. (Fey, 1999).

٧. أهم المعايير المستعملة في إدارة الجودة الشاملة**٧.١. معايير التقييس ISO****٧.١.١. تعريف التقييس:**

الإيزو هي الكتابة العربية للحروف اللاتينية «ISO» تعني الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف International Organization for Standardization. أصدرت الهيئة في عام 1987م مجموعة شهادات الأيزو 9000، وهي مواصفات تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية أو الخدمية، فهي تضع الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج. (<https://www.alukah.net>)

يمكن اعتبار الإيزو هي إحدى الخطوات الموجهة لإرضاء المستهلك.

٧.١.١ أسباب إنشاء الإيزو والهدف منه:

من الأسباب الرئيسية لصدور مواصفات الإيزو هي: ظهور تكتلات اقتصادية مثل كتل نمور آسيا، السوق الأوروبية، مما أدى إلى وجود المنافسة على المستوى العالمي والاهتمام العالمي بالجودة الشاملة. (عبد المطلب، 2010)

الهدف منه وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة، يشتمل جميع الشروط والضوابط التي يجب توفرها في المؤسسات لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة، مما ينتج عنه في النهاية خدمة أو منتجاً وفق المتطلبات المحددة. (يوسف وآخرون، 2009).

٧.١.٣ فوائد الحصول على شهادة الأيزو: تقسم إلى عناصر مختلفة أهمها: (جعير وكيلاي، 2017)

- اشتراط المؤسسات التعامل مع مؤسسات حاصلة على شهادة المواصفات الدولية للجودة؛

- توحيد المعايير يسهل عملية التعامل بين المؤسسات؛

- تشابه المعايير وظروف العمل يسمح بنقل تجارب المؤسسات الناجحة بالمقارنة المرجعية مثلاً؛

- سهولة توثيق المستندات؛

- التقليل من الخسائر واستغلال الموارد بأحسن طريقة تسمح بتحقيق المكاسب؛

- اكتساب رضا الزبون وثقته مع تحسين الوضعية التنافسية وزيادة الحصة السوقية؛

- تقوية الاقتصاد ورفع مستوى نموه.

1.4.7. مراحل تطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000:

في هذا الصدد يتم عرض المراحل الأساسية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في المؤسسات، حيث تتكون من خمسة مراحل أساسية نذكرها فيما يلي:

أ. مرحلة الإعداد والتحضير لعملية التطبيق: تمر بالخطوات التالية: (مأمون وسهيلا، 1999)

- اتخاذ قرار التطبيق من طرف الإدارة والالتزام به؛

- استحداث هيئة إدارة الجودة؛

- تشخيص وتقييم الوضعية الحالية للمؤسسة وتحديد الإجراءات وتعليمات العمل والوثائق الإرشادية المطلوب تطويرها؛

- تحسيس وتوعية أفراد المؤسسة لنظام إدارة الجودة؛

- وضع خطة التنفيذ التفصيلية؛

- تشكيل فرق فرعية وتحديد مهامها؛

- إعلان بدء برنامج التطبيق وتحديد المواصفات التي سيتم تأسيس نظام إدارة الجودة بناء عليها.

ب. مرحلة توثيق نظام الجودة: يعني أية معلومات مكتوبة أو مرسومة تصف أو تشرح الفعاليات، المتطلبات الأساليب أو النتائج، لذلك فإن الوثائق يمكن أن تحتوي على رسومات ومخططات. (محمد، 2002)

يعتبر التوثيق الدليل المادي لوجود النظام ويختلف حجم التوثيق وفقا لحجم ونوع نشاط المؤسسة، تهدف هذه المرحلة إلى:

- تحقيق الثبات والتماثل في الأداء؛

- توفير بيانات مرجعية للتحسين والتطوير؛

- إيجاد مرجع للتدريب؛

- توفير الدليل الموضوعي لوجود النظام.

ج. مرحلة تطبيق النظام الموثق: تهدف هذه المرحلة إلى:

- تمكين العاملين من تفهم إجراءات ووثائق نظام الجودة؛

- تعديل واستكمال وثائق نظام الجودة لتتوافق مع متطلبات المواصفات العالمية للإيزو 9000.

د. مرحلة التدقيق الداخلي للنظام ومراجعة الإدارة:

- تقييم ملائمة مستندات وإجراءات نظام الجودة المطبق في المؤسسة لمتطلبات المواصفات العالمية للإيزو 9000؛

- قياس مدى تفهم وتنفيذ مستندات وإجراءات نظام الجودة بواسطة العاملين بالمؤسسة؛

- التطوير المستمر لإجراءات وأنشطة الجودة المطبقة في المؤسسة.

هـ. مرحلة التحضير للتسجيل والحصول على شهادة المطابقة:

بعد انتهاء المؤسسة من توثيق النظام وتطبيقه وإجراء التدقيق الداخلي المناسب، تأتي مرحلة الحصول على

شهادة المطابقة نتيجة للجهد المبذول في المراحل السابقة، لذلك يجب المرور بثلاث مراحل:

1. مرحلة ما قبل التسجيل: ويتم فيها الاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع المواصفات وذلك من خلال:

(حسين، 2006)

• إقناع الإدارة العليا بأهمية نظام الجودة ونقل ذلك إلى كافة المستويات الإدارية عن طريق برامج التوعية

ودورات تدريبية على نظام الإيزو ومفهوم الجودة الشاملة؛

• تشكيل فرق العمل لإنشاء وتنفيذ نظام الجودة يضم تخصصات متعددة ومتنوعة وعقد الندوات والدورات

في هذا الشأن؛

• وضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ، يحد فيه النشاط المطلوب؛

• مراجعة النظام المقترح بواسطة استشاري للتأكد من أن المؤسسة جاهزة للتقييم والحصول على الشهادة؛

2. مرحلة الحصول على الشهادة: وتسمى كذلك مرحلة التسجيل، ويعرف Laudopher التسجيل بأنه:

" إثبات يمنح من طرف منظمة معتمدة بأن نظام الجودة الذي وصفته الوثائق هو المنفذ عملاً أو المعمول

به، تعطي الثقة للزبون في مدى استعداد المؤسسة بتزويده بالتمرينات المطابقة للمواصفات المتفق عليها".

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

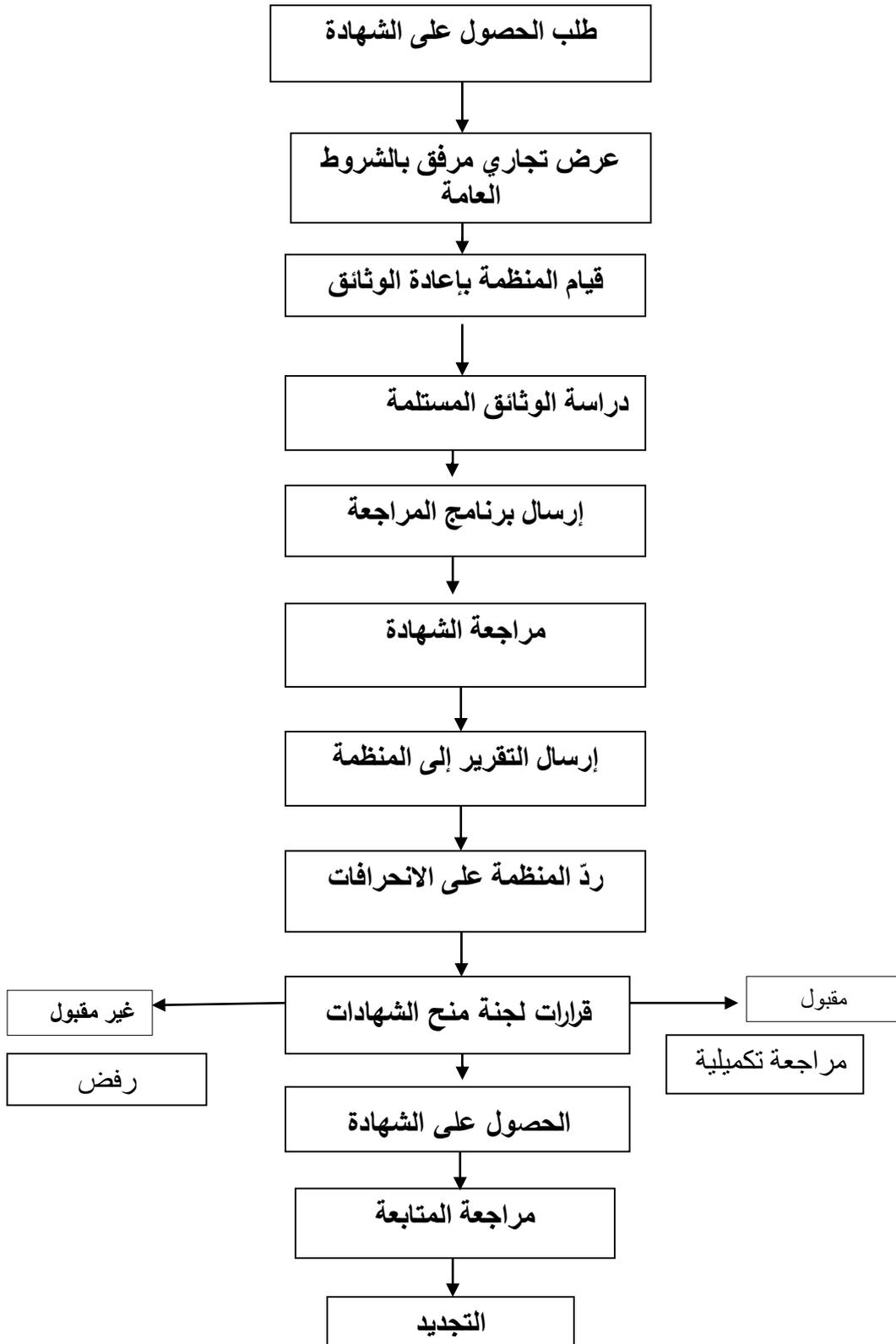
• اختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم لمنح الشهادة من طرف الشركات المرخص لها بذلك؛

- استكمال بطاقة بيانات الاستقصاء، الهدف منها تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن المؤسسة التي تطلب التسجيل ومنها اسم المؤسسة، شكلها القانوني تاريخ الإنشاء، نوع النشاط،... الخ؛
- الإعداد والتخطيط للمراجعة ووضع جدول زمني لهذه العملية؛
- التنسيق والتعاون التام مع فريق العمل.

تجب الإشارة هنا أن المنظمة العالمية لمواصفات الإيزو لا تعطي الشهادة إذ أن شهادة الإيزو 9000 تمنح من قبل طرف ثالث معتمد يمثل منظمة تسجيل نظام الجودة والتي تفحص ثم تمنح شهادة التوافق مع مواصفة الإيزو 9000.

3. مرحلة ما بعد التسجيل (المتابعة): بعد منح شهادة الإيزو 9000 تتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية (عادة كل 06 أشهر) للتأكد من فعالية تطبيق نظام الجودة كما أنه بعد 03 سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقييم شامل لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة. (أحمد، 2005)، الشكل رقم 18 يوضح المراحل الأساسية للحصول على شهادة الإيزو.

الشكل رقم: 18 مراحل الحصول على شهادة الإيزو



المصدر: أحمد، 2005

1.IV. 5. أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000:

تحتوي على معايير موحدة التي عرفت تعديلات وفقا للتغيرات البيئية. سنذكر أهم الإصدارات:

• سلسلة مواصفات الإيزو 9000 إصدار 1994:

وضعت هذه المواصفات لضمان الزبون السلعة أو الخدمة التي تلبية متطلباته. نوضحها فيما يلي: (علي،

1995)

- مواصفة الإيزو 9000: هي مواصفة إرشادية عامة تهتم أساساً بتعريف وتوضيح أوجه الاختلاف بين المفاهيم الأساسية للجودة وتقديم منهج لاختيار واستخدام المواصفات الدولية الأخيرة في المجالين الأساسيين، فيتمثل المجال الأول الداخلي للمؤسسة، بناءً على ذلك يتم إعداد نظام سليم لإدارة الجودة داخل المؤسسة وهو خاص بمواصفة الإيزو 9004، بينما يتمثل الثاني في المجال الخارجي للمؤسسة وهو يتعلق بتحديد وتوضيح عناصر مواصفات إيزو 9001، إيزو 9002، إيزو 9003 وذلك بالنسبة للأطراف الخارجية التي تقوم بعمليات تقييم المؤسسة؛

- مواصفة الإيزو 9001: تهتم بمجالات التصميم والتطوير، الإنتاج والتركيب، الفحص والاختبار وخدمات ما بعد البيع فهذه المواصفة أكثر شمولية في سلسلة مواصفات الإيزو 9000؛ (علي، 1995)

- مواصفة الإيزو 9002 لنظم الجودة: هي نموذج تأكيد الجودة للمنتج والتركيب. تحتوي على 18 عنصراً خاصة بالمؤسسات المتخصصة في التصنيع أو إنتاج المنتجات أو الخدمات فقط؛

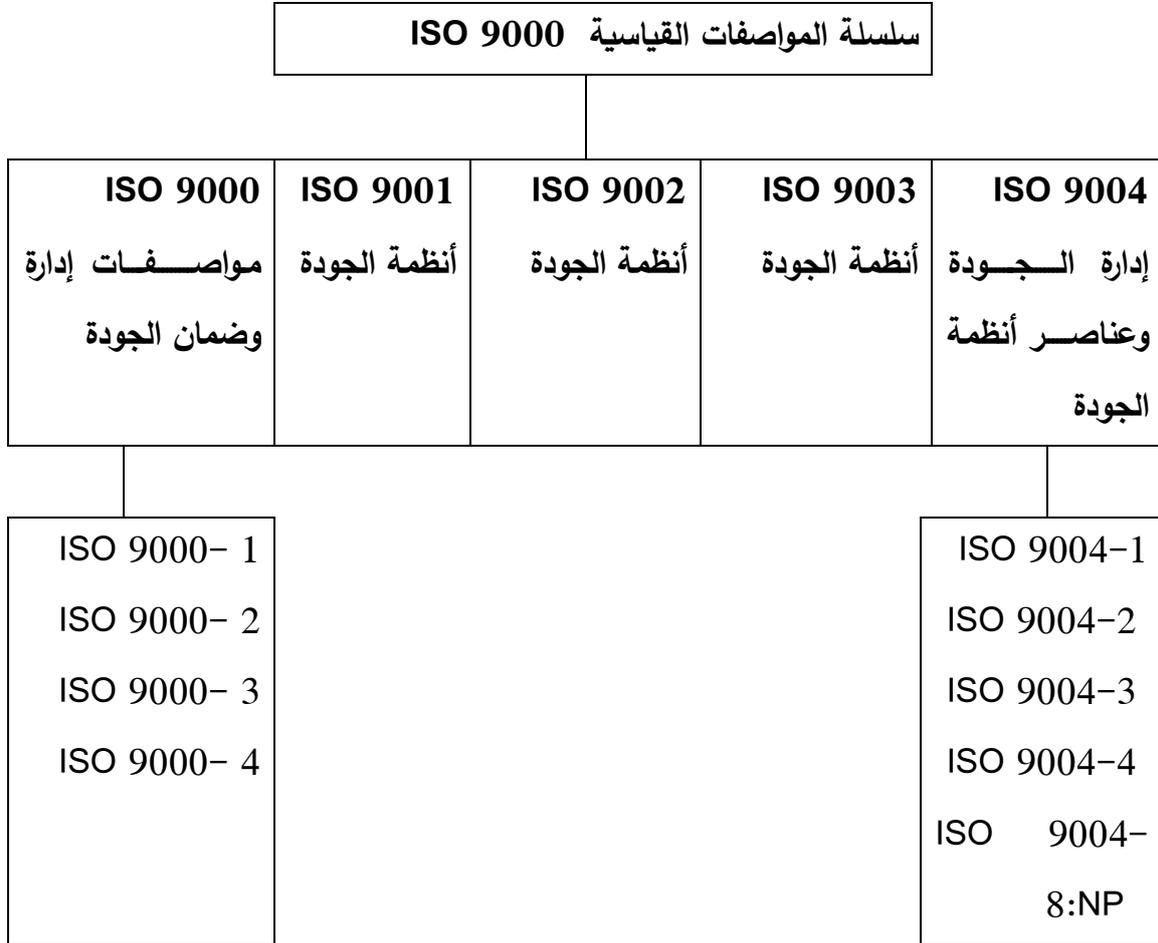
- مواصفة الإيزو 9003 لنظم الجودة: هي عبارة عن نموذج لتأكيد الجودة في التفتيش النهائي والاختيار. يحتوي على 12 عنصراً خاصة بالمؤسسات المتخصصة في التوزيع والتفتيش واختبار المنتجات المصنعة وخدماتها؛ (فرانكلين، 1999)

- مواصفة الإيزو 9004 لتأكيد جودة الإدارة وعناصر نظم الجودة: هي عبارة عن خطوط إرشادية تعطي المورد الخطوط الإرشادية للمنهج المعتمد لتطوير وتنفيذ نظام الجودة وتحديد إلى أي مدى ينطبق كل عنصر من عناصر نظام الجودة. (فرانكلين، 1999) الشكل رقم: 19 يشرح سلسلة المواصفات القياسية ل ISO 9000 مع توضيح المراحل التي يتم من خلالها ضمان المطابقة لمتطلبات المحددة للإنتاج.

الشكل رقم: 19 هيكل معايير الإيزو 9000 إصدار 1994

ISO8402

مصطلحات الجودة



المصدر: (علي، 1995)

الشكل رقم: 20 يوضح المراحل التي يتم من خلالها ضمان المطابقة للمتطلبات المحددة للإنتاج:

الشكل رقم: 20 المراحل التي يتم من خلالها ضمان المطابقة لمتطلبات المحددة للإنتاج



المصدر: علي، 1995

مما سبق يتضح الفرق بين مواصفات الإيزو 9003، 9002، 9001، 9000 وبين مواصفات الإيزو 9004 حيث أن المواصفات الأولى تمثل شهادات تمنح لمن يوفر شروط منحها من المؤسسات، وهي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة التزام المؤسسات المنتجة اتجاه المستهلك بأن توفر في منتوجها المواصفات المحددة في هذه الشهادات، أما مواصفة الإيزو 9004 فهي مرشد المؤسسات لتطبيق أنظمة إدارة الجودة 9000. (علي، 1995)

الشكل رقم: 21 يوضح وضع الشركات قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000

الشكل رقم: 21 وضع الشركات قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000

ت	قبل تطبيق ISO 9000	بعد تطبيق ISO 9000
1	آلية العمل محفوظة في عقول العاملين التي يمكن أن تكون خاطئة أو قابلة للفقدان.	آلية العمل موثقة وجميع العاملين يعملون بنفس الإجراءات.
2	ملاك الإنتاج يعمل بالمبدأ: أدفع بالمنتج خارج المصنع	كادر الإنتاج يعمل بالمبدأ: اجعله صحيحاً من المرة الأولى
3	الجودة هي مسؤولية مفتشي قسم ضبط الجودة	الجودة هي مسؤولية الجميع.
4	معدلات عالية من إعادة العمل.	انخفاض معدلات إعادة العمل.
5	كثرة في شكاوي الزبائن	انخفاض في شكاوي الزبائن.
6	ارتفاع الكلف وتدني أرباح المنظمة.	ارتفاع أرباح المنظمة نتيجة لتدني الكلفة الخاصة بالجودة.

المصدر: أحمد، 2005

من أهم الانتقادات التي وجهت على سلسلة الإيزو 9000 إصدار 1994 من جانب الموردين، الزبائن، المنظمات الإقليمية والعلمية المعنية بموضوع الجودة، هي كما يلي: (أحمد، 2005)

- شكوى بعض الزبائن من انخفاض مستوى جودة المنتجات التي يشترونها رغم حصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو، وأن سلسلة مواصفات الإيزو 9003، 9002، 9001 ركزت على توافق نظام الإدارة بالمؤسسة مع متطلبات المواصفة المستهدفة لكنها لم تهتم بجودة المنتج ولا بجودة المناخ والأداء التنظيمي؛

- ركزت المواصفات على خصائص نظام الجودة، بينما يطمح المتعاملون إلى أساليب للتقييم الذاتي وفق معايير موضوعية تساعد على التحسين المستمر وأساليب لإدارة التغيير بهدف التطوير المستمر بالإضافة إلى أساليب تجعل مواصفات الإيزو تتجاوز الاهتمام بزبائن المؤسسة إلى الاهتمام بأصحاب المصلحة في وجود واستمرار المؤسسة، مثل حملة الأسهم، المؤسسات المالية والحكومة.

- كما أسفر تطبيق مواصفات الإيزو 1994 على عدم وضوح صياغة بعض العناصر وصعوبة التطبيق في بعض الأنشطة التي تزاولها بعض المؤسسات، لذلك كان لازماً على المنظمة العالمية للمواصفات، باعتبارها المعنية، أخذ آراء واتجاهات المستفيدين من المواصفات والمتعاملين معهم، وأن تقوم بإعادة النظر في هذه المواصفات. تم إصدار مواصفات جديدة في أواخر عام 2000.

أ. سلسلة مواصفات الإيزو 9000 إصدار 2000

التعديلات الأساسية التي جاءت بها المواصفة الجديدة تتمثل أساساً في:

- من الجانب الاستراتيجي يوجد توسع في مفهوم المنتج حيث لا يقتصر على الإنتاج المادي فحسب بل يدمج كذلك الخدمات والبرمجيات؛

- تزايد الوعي بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، لا سيما من خلال إشراك مسيري المؤسسة ليساهموا في تطوير وتحسين تسيير الجودة؛

- جعل إرضاء الزبائن في مركز اهتمامات المؤسسة وشركائها، إذ عليها فهم وتوقع ما ينتظرونه مما يستدعي وجود نظام معلومات فعال، لتتبع حاجات وأذواق الزبائن، قصد المحافظة على رضاهم في أعلى مستوى؛

- الإرادة في القياس، التحليل والتحسين تعد من اهتمامات المقاييس الجديدة، لذلك تم إدخال مفهوم التقييم الذاتي في المؤسسة كدافع للتحسين من أجل رفع مستوى الأداء؛

- الاهتمام المرتكز على دور العمليات، خاصة من خلال مقياسين إيزو 9001 وإيزو 9004.

بناءً على التعديلات أصبحت المواصفة المعدلة الإيزو 9000 إصدار 2000 اعتباراً من الربع الأخير من عام 2000 كما يلي: (Ratnasingam & al., 2013)

- المواصفة إيزو 9000: هو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة ومصطلحاتها؛

- المواصفة إيزو 9001: هو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها، مع العلم أن هذا المعيار يقيم من خلال المراجعة الخارجية؛

- المواصفة إيزو 9004: يطلق عليها إرشادات تحسين الأداء، هو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين ولجميع الأطراف المهمة الأخرى، وهو معيار مكمل لمعيار الايزو 9001، إذ يشكل معه ثنائيا يطلق عليه: " الثنائي المتوافق " حيث يعتبر ما في معيار الايزو 9004 توضيحا لما جاء في الايزو 9001، علما أن الإيزو 9004 يخضع للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي يعتبر؛

- المواصفة إيزو 19011: هو معيار مكمل للمعايير السابقة ويقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة، كما يساعد على تحقيق التناسق بين معياري نظام إدارة الجودة ويساعد على تحقيق التناسق بين معياري؛ نظام إدارة البيئة الإيزو 14000 ومعيار نظام إدارة الجودة الإيزو 9000.

مما سبق نجد أن المعايير السابقة الذكر الايزو 9001، 9002، 9003 تم تبديلها بمعيار واحد 9001 وقد تم تحديد المدة لكي يتم تطبيق المرجعية الجديدة في نوفمبر 2003، وتعتبر هذه الفترة نهاية عمل الشهادات المتحصل عليها لعام 1994.

في ضوء ما تقدم يمكن توضيح العناصر التي تتضمنها كل مواصفة من المواصفات 9001، 9002، 9003 والمقارنة بينها من خلال الجدول التالي (رقم 04):

الجدول رقم: 04 المواصفات 9001، 9002، 9003

التسلسل	9003	9002	9001
01	مسؤولية الإدارة	مسؤولية الإدارة	مسؤولية الإدارة
02	نظام الجودة	نظام الجودة	نظام الجودة
03	تمييز المنتج	تمييز المنتج	تمييز المنتج
04	حالة الفحص	حالة الفحص	حالة الفحص
05	الفحص، الاختبار، القياس	الفحص، الاختبار، القياس	الفحص، الاختبار، القياس
06	معدات الفحص والقياس	معدات الفحص والقياس	معدات الفحص والقياس
07	ضبط المنتجات غير المطابقة	ضبط المنتجات غير المطابقة	ضبط المنتجات غير المطابقة
08	المناولة والتخزين والتعبئة	المناولة والتخزين والتعبئة	المناولة والتخزين والتعبئة
09	ضبط الوثائق	ضبط الوثائق	ضبط الوثائق
10	سجلات الجودة	سجلات الجودة	سجلات الجودة
11	التدريب	التدريب	التدريب
12	الأساليب الإحصائية	الأساليب الإحصائية	الأساليب الإحصائية
13	/	المراجعة الداخلية	المراجعة الداخلية

14	/	مراجعة العقد	مراجعة العقد
15	/	الشراء	الشراء
16	/	ضبط العمليات	ضبط العمليات
17	/	ضبط الجودة	ضبط الجودة
18	/	الإجراءات	الإجراءات
19	/	ضبط التصميم	/
20	/	خدمات ما بعد البيع	/

المصدر: أحمد، 2009

يتضح من الجدول السابق أن المواصفة 9001 أشمل وأعم حيث أنها تضم 20 عنصرا، في حين المواصفة 9002 تضم 18 عنصرا والمواصفة 9003 على 12 عنصرا.

ب. ISO 9001 إصدار 2015:

بعد إصدارات إيزو للجودة سنة 1994، 2000 و 2008 قامت المنظمة بإصدار جديد لتعديل النقائص وأهم ما تميزت به المواصفة: دراسة المخاطر، الاعتماد على حلقة ديمنج في وضع العمليات، الاهتمام بالمؤسسة والزبون. (<https://tqac2.tanta.edu.eg>)

v. 2 العلاقة بين معايير ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة

لقد حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، لكن في الحقيقة تعتبر طريقا إلى إدارة الجودة الشاملة، حيث أن التعديلات التي حصلت في نهاية عام 2000 تركز على معايير الجودة الشاملة، وبالتحديد ثمانية معايير، كالتالي: (أحمد، 2009)

أولا: التركيز على الزبون: الزبائن سر نجاح الجودة في المؤسسة لكن ليس من الضروري أن تكون مواصفات الإيزو مركزة على العملاء.

ثانيا: القيادة: القيادة تؤدي إلى التغيير والتطوير في إدارة الجودة الشاملة، بينما تتولى المسؤولية إدارة واحدة أو قسم مراقبة الجودة لمواصفات الأيزو 9000.

ثالثا: مشاركة الأفراد: المشاركة الكاملة تؤدي إلى إظهار نواحي إبداعية بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، لكنها ليست شرطا بالنسبة لمواصفات الإيزو.

رابعاً: مدخل العملية: الوصول إلى النتائج المرجوة يتحقق بصورة أفضل وأكثر كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية باستخدام المفاهيم والأدوات والأساليب الشاملة، بينما تهتم مواصفات الإيزو بالإجراءات التشغيلية والنظم الفنية للمنظمة.

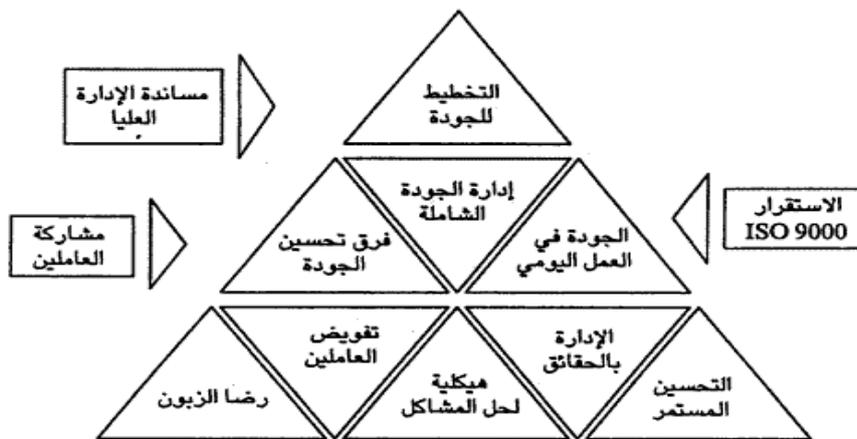
خامساً: استخدام مدخل النظام للإدارة: إن تحديد وفهم العلاقات المترابطة والمتفاعلة بصفته نظاماً يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة في إدارة الجودة الشاملة، حيث تهتم بكل قدرات المنظمة ووظائفها ومستوياتها المختلفة، لكن اهتمام مواصفات إيزو 9000 تركز على إدارات وأقسام معينة لا غير.

سادساً: التحسين المستمر: الذي يجب أن يكون هدفاً ثابتاً ودائماً بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، بينما لا تتطلب مواصفات الإيزو 9000 ذلك، حيث يعتبر مجرد قرار يعتمد على معايير محددة بإجراءات وطرق عمل معينة.

سابعاً: مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات: القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات، وليس التخمين.

ثامناً: علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين والموردين: حيث تربطهم مصالح مشتركة تؤدي، عند إدارتها بكفاءة، إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.

الشكل رقم: 22 نموذج لإدارة الجودة الشاملة قائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000



Source: Rabbitt & Bergh: 1994: 68

كما يمكن التفرقة بين المفهومين أيضا بذكر هذه النقاط الأساسية: (Ratnasingam & al., 2013)

- تتضمن أنظمة الإيزو إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، تسعى إلى مستوى جودة ذو طابع عمومي عالمي، وليس خاصا بمؤسسة معينة.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة فهي أكثر تحديدا من أنظمة الإيزو، إلى جانب ذلك، فرغم ارتكازها على مبادئ ذات طابع عام إلا أن تطبيقها من حيث المدى يختلف من مؤسسة إلى أخرى على حسب المتغيرات الداخلية والخارجية لها.

- إدارة الجودة الشاملة مفهوم حديث لإحداث التغيير الجذري في نظم عمليات المؤسسة بما فيها العلاقة مع الموردين، المستهلكين، الزبائن، إلا أن هذا التغيير يتطلب تغييرا جذريا ووقتا لكي يهيأ المكان الملائم لنموها وتطبيقها لزيادة القدرة التنافسية في الأسواق العالمية، لذلك يمكن اعتماد أنظمة الإيزو التي تعتبر مواصفات موثقة فتكمل إدارة الجودة الشاملة.

إن المؤسسات التي تمتلك برنامج إدارة الجودة الشاملة أصبح بإمكانها التسجيل للحصول على شهادة الإيزو 9000 لأن تطبيق هذه المواصفات يساعد على تقييس أنظمة الجودة، لكن يمكن أن تحصل المنظمات على شهادة الإيزو دون أن تكون استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من هنا يمكن اعتبار، بصفة عامة، أن تطبيق سلسلة المواصفات العالمية للإيزو جزءا أساسيا من تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة.

VI. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية

منذ سنة 1980 أصبح الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية في تزايد مستمر ومتفاوت حسب ثقافة المؤسسة وتأثرها بمحيطها الداخلي والخارجي، تعتبر المؤسسات اليابانية المثال الأول في تطبيقها، لهيمنتها على القطاعات الصناعية العالمية، لذلك سنعتمد في هذا الجزء على إظهار كيفية تطبيق هذه الإدارة في مختلف الثقافات الجزائرية، العربية والأجنبية وتوضيح التغيير الذي صنعتة في المؤسسات الاقتصادية.

1. VI. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

سنتعرف في هذا الجزء على السمات المميزة لنمط الإدارة في بعض المؤسسات الجزائرية وأهم العقبات التي تحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة فيها.

المثال الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية هي دراسة في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأدوية صيدال (جعيل و كيلاني، 2017) حيث سلطوا الضوء على انجازات المؤسسة في هذا المجال من حيث تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة، مستويات تطبيقها، جودة المنتج ونظام إدارة الجودة.

عند تطبيقها لاستراتيجية الجودة الشاملة مرت بمراحل أولى هي صياغة الاستراتيجية التي تعتمد على الرؤى، الرسالة، الأهداف، مروراً بالتحليل الداخلي والخارجي للاستراتيجية، وصولاً إلى الخيار الاستراتيجي الأفضل للمؤسسة من خلال التحسين على مستوى العمليات، حيث قامت بإعادة الهيكلة في المجمع سنتي 1014، 2015 باستبدال الوحدات مكان الفروع وفصل وظيفة البيع عن الوظيفة التسويقية، القيام بمشروعين مهمين هما؛ مركز التكافؤ الحيوي ومشروع تكافؤ وخمسة مشاريع في طور الإنجاز منها؛ صناعة الأنسولين، القارورات والخراطيش، ويتم إطلاق سبعة مشاريع هي؛ مشاريع عنابة، مركز جديد للبحث والتطوير، مشروع الأدوية المضادة للسرطان، توسيع مصنع سوميديال ومصنع جسر قسنطينة، مركز التوزيع ببليدة ومشروع البيوتكنولوجيا. تطوير الموارد البشرية من خلال تخفيض عدد العمال والتركيز على الكفاءات والمهارات العالية، ترشيد وإعادة نشر العمال بين الوحدات.

أما التحسين على مستوى المنتجات التي أغلبيتها جنيصة، تمثلت في إضافة مواد فعالة مثل دواء برالغان 1000 مغ سنة 2014، تقديم 10 أدوية جديدة سنويا في الأسواق ذات جودة عالية، استهداف أسواق جديدة ذات ربحية عالية واحتياجات متزايدة مثل قطاع الأمراض المزمنة، يطمح المجمع إلى رفع حصته السوقية ورقم أعماله من 12 مليار دج إلى أكثر من 40 مليار دج على المدى المتوسط.

وأخيرا استراتيجية التوجه بالزبون وذلك بمراعاة متطلبات الزبائن بتقديم أدوية ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية وتوفيرها في الأسواق بوتيرة منتظمة.

المجمع تحصل على شهادات عديدة جراء تطبيق نظام إدارة الجودة منها: شهادات ضمان النوعية ISO 9001, ISO 9002 . ومركز البحث التابع للمجمع على ISO 9001 والفرعين Antibiotic, Biotic على

شهادة ISO 9002. وعلى شهادة الإيزو 26000 المسؤولية الاجتماعية. كما يطمح للحصول على شهادة نظام إدارة البيئة للإيزو 14000. ومن أهم الاقتراحات التي وجهت للمؤسسة ضرورة الاعتماد على استراتيجية الجودة الشاملة بصفته مدخل لتسيير المؤسسات، التنسيق والتعاون بين المؤسسات ذات خبرة في هذا المجال.

المثال الثاني: دراسة عن واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان (بن علي ونوري، 2015). حيث أقيمت على 48 مؤسسة اقتصادية بولاية غليزان، ركزوا على المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، فرق العمل، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، التدريب، التغذية العكسية والتحسين المستمر. وكانت النتائج هي:

- محدودية الدور القيادي لإطارات الإدارة العليا في توفير الظروف المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- درجة عالية من إدراك المؤسسات لأهمية الزبون لاعتباره العمود الفقري لسياسة الجودة؛
- ضعف مستوى ثقافة العمل الجماعي ونقص الشفافية في اطلاع العمال على الأوضاع الفعلية للمؤسسة والقرارات الهامة المتخذة من طرف الإدارة العليا؛
- ضعف مكانة إدارة الموارد البشرية في معظم المؤسسات وعدم الاهتمام بها قبل الشروع في تطبيقها للنظام؛
- تعمل المؤسسات على التحسين المستمر لأنها مقتنعة أنه يساعد على تصحيح الأخطاء وتطوير المنتجات أو الخدمات؛
- اهتمام المؤسسات بالعمليات لكونها تساعد على ارتقاء جودة الأداء والمنتج أو الخدمة؛
- ضعف المؤسسات في استغلال البيانات والمعلومات التي تجمعها في اتخاذ القرارات؛
- عدم اهتمام المؤسسات بالتغذية العكسية وعدم استغلال معلوماتها في تصحيح الانحرافات.

قد قدمت توصيات بعد هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي تتمثل في؛ ضرورة الاهتمام بتطوير إدارة الموارد البشرية، تكوين فرق عمل مترابطة، استغلال البيانات والمعلومات المجمع في اتخاذ قرارات موضوعية.

المثال الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية (محمد وآخرون، 2016). حيث كانت على مستوى مؤسسة جزائرية لصناعة الأنابيب Alfapipe التي تغطي 60% احتياجات السوق الوطنية من الأنابيب البترولية والغازية واحتياجات قطاع المياه. وكانت نتائجها كالتالي:

- للإدارة والموظفين قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة فهي تعتبر أول بند في محتويات سلسلة المواصفة القياسية، فتسعى لتحقيقها.

- تعمل المؤسسة من أجل منتج يرضي زبائنها، خاصة أن ميدان المحروقات حساس، فهي مبنية على العمل الجماعي وعلى الأخذ بالاعتبار لشكاوى الموظفين ومعالجتها؛

- الحصول على شهادة إيزو لا يعني تحقيق الجودة حيث كانت المؤسسة تحرص على الجودة قبل حصولها على الجودة لكنها تعتبر خطوة أولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من خلال الأمثلة السابقة نلاحظ أن تلك المؤسسات الجزائرية تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك عقبات تمر بها تعرقل سيرورة هذا النوع من التسيير، مثل محدودية الدور القيادي في المؤسسات، نقص شفافية اطلاع العمال على الخطط الاستراتيجية الموضوعة من طرف الإدارة العليا ونقص العمل الجماعي.

2.VI. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية العربية

في هذا الجزء من البحث سنتطرق إلى كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية العربية والاختلاف الموجود من مؤسسة إلى أخرى.

المثال الأول: دراسة حول واقع الجودة الشاملة للتنمية الاقتصادية وعلاقتها برضا العملاء (دراسة وصفية تحليلية على شركة الاتصالات الفلسطينية) (سلمان، 2018). من خلال النتائج لوحظ أن إدارة الجودة الشاملة للتنمية الاقتصادية في شركة الاتصالات الفلسطينية بلغت 89,4% وهي نسبة مرتفعة حيث أنه بلغ دعم ومساندة الإدارة العليا ما نسبته 93,2% وهي أعلى الأبعاد، التركيز على العملاء وصل إلى 83%، مستوى رضا العملاء بلغ 89,8%، رضا العملاء عن مكان تقديم الخدمات 93% ورضا العملاء عن أداء العاملين حصل على أقل أبعاد رضا العملاء في التطبيق بنسبة 87,8%.

مما سبق ظهرت هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء لذلك قدمت توصيات تخص؛ ضرورة الاستمرار في الاهتمام والدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة للتنمية الاقتصادية، الاستفادة من نقاط القوة في التميز في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق وخاصة رضا العملاء عن خدمات المؤسسة.

المثال الثاني: دراسة قياس كفاءة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدينة الحسين الطبية (سمر وسميرة، 2012) التي استخدمت فيها استبانة ضمت خمسة مجالات لأسس إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في؛ الإدارة العليا للمستشفى، الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد المادية، شؤون الموظفين ورضا العملاء.

النتائج كانت كالتالي: تصدرت الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى حيث طبقت نظام الجودة الشاملة بدرجة كبيرة حيث ساعدت في تهيئة وإعداد جميع الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المستشفى فكريا ونفسيا وذلك لضمان العمل الجماعي والالتزام من أجل التغيير نحو الأفضل. الإدارة العليا احتلت المرتبة الثانية حيث أنها تخلق رؤية واضحة قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين الموظفين لتبادل المعلومات وإحداث الانسجام الذي يخلق الوفاء ومن ثم الولاء الذي يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، بعدها جاء مجال إدارة الموارد المادية ثم إدارة شؤون الموظفين بدرجة متوسطة. لذلك سعت مدينة الحسين الطبية إلى تدريب واستقطاب حاجتها من الكوادر الإدارية، الطبية والفنية القادرة والراغبة في أداء العمل المتميزة بكفاءتها، أما المرتبة الأخيرة كانت في مجال رضا العملاء حيث تسعى إلى تحقيق رضا العميل المباشر وهو المريض والعملاء غير المباشرين الذين يتمثلون في المجتمع، شركات التأمين الصحية عن طريق دراسة احتياجات العملاء وتوفير كل المستلزمات من أجهزة طبية حديثة، الأدوية، لتقديم خدمات صحية تلبى هذه الاحتياجات.

بعد عرض النتائج توصلت في الأخير إلى أن نتيجة قياس كفاءة تطبيق المجالات الخمسة لنظام الجودة في مدينة الحسين الطبية كان بدرجة كبيرة.

من بين أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة؛ العمل على ترسيخ وتنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية راسخة لتأكيد الجودة الشاملة وإنشاء المركز التدريبي لإدارة الجودة الشاملة يعمل على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دائم ومستمر للموظفين سواء من الجانب الإداري أو الفني.

المثال الثالث: دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية «دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية» (ظاهر، 2017) حيث ركزت على معرفة مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية المنتجة للأسمدة، أي الأبعاد الأكثر ممارسة من قبل هذه الشركات وكيف تؤثر هذه الأبعاد على زيادة القدرة التنافسية. كانت النتائج كالتالي:

- تهتم شركات الأسمدة الأردنية بدعم والتزام الإدارة العليا بصفته بعدا من أبعاد إدارة الجودة الشاملة. وهو أكثر بعد يطبق في الشركات عينة الدراسة؛
 - تهتم شركات الأسمدة بالبحث والتطوير بمستويات مرتفعة حيث ساهم بقوة في زيادة ربحية الشركة؛
 - تهتم شركات الأسمدة بالتحسين المستمر للعمليات وتقوم بالمتابعة الدورية من أجل ذلك؛
 - تهتم شركات الأسمدة بالعلاقة مع الموردين لما لها من أثر على انسياب المواد الأولية للاستمرار في إنتاج السلع والمواد ذات الجودة العالية وتزويد الأسواق بها، وجمع المعلومات عن الموردين يساعد على معرفة مدى كفاءتهم في تلبية احتياجات المنظمة بالمستلزمات المطلوبة للعملية الإنتاجية؛
 - تهتم شركة الأسمدة بفرق العمل والعاملين وأساليب الرقابة على الجودة لكن بنسبة أقل بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى حيث تعتمد على حلقات الجودة في نشاطاتها؛
- قدمت توصيات متمثلة في؛ ضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل شركات الأسمدة الأردنية وكذلك توضيح أهمية التعامل معه بصفته نظاما إداريا شاملا يعمل على تقليل التكاليف وزيادة الربحية والإنتاجية، ذلك بزيادة التركيز على تحفيز العاملين المبدعين سواء ماديا أو معنويا وضرورة مراجعة الأساليب الإحصائية المطبقة للتأكد من فاعليتها ومناسبتها للمهمة التي استخدمت لها.

3.VI. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الأجنبية

- **التجربة الأمريكية:** شركة IBM المؤسسة من طرف Thomas J سنة 1983 اعتمدت على تلبية متطلبات الزبائن مع إزالة كل العيوب في المنتج، بالاعتماد على حلقات الجودة وفرق تحسين الجودة. في سنة 1985 ركزت على تحسين الكفاءات العملية مع السعي إلى العمل الصحيح من أول مرة. وفي سنة 1990 أصبح الزبون محور المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار التزام الإدارة العليا، التوجه بالزبون، الإدارة بالمشاركة، الإدارة المرئية، الاهتمام ببرامج التكوين والتدريب، الاعتماد على سياسة جودة واضحة الأهداف. فنجحت في تحقيق صفر خطأ باستخدام ستة سيجما. (3.4 خطأ في المليون) وتخفيض التكاليف. (فهيمة، 2004)
- **التجربة اليابانية:** شركة صناعة السيارات المعتمدة على مبدأ الوقت المحدد (Just in time) أي إنتاج الكمية المطلوبة في الوقت المحدد الذي وضعه تايشي أونو (Ohno Taichi) والرقابة الذاتية، فبالنسبة للآلة تتوقف ذاتيا في حالة وجود عيب. (فهيمة، 2004)
- **التجربة الفرنسية:** الوكالة الوطنية للتشغيل (ANPE) بلغ عددها 768 وكالة، مهامها الوساطة بين طالبي العمل والمؤسسات التي تريد التوظيف بانتهاج طريقة الإدارة بالأهداف لتقليل البطالة، اعتمدت

على 108 معيارا وعدة مبادئ أهمها؛ التركيز على الزبون لمعرفة مجالات الطلب وإيجاد المؤسسات المناسبة له. التركيز على العلاقة زبون-مورد سواء كان داخليا أو خارجيا مع تعيين ملاحظين لمتابعة سير العمل والإنجازات. (فهيمة، 2004)

خلاصة الفصل الأول:

الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو تلبية رغبات الزبائن من جميع النواحي، يعتمد على معايير مختلفة من أهمها؛ معايير إيزو لإتباع الإجراءات الوقائية والعلاجية للقضاء على الأخطاء. تعتبر عجلة ديمنج الطريق الأصح للتحسين المستمر حيث أن المواصفة 9001 إصدار 2015 ركزت على هذا المبدأ. للإدارة بالجودة الشاملة عدة أساليب أخرى مثل إعادة الهندسة، المقارنة المرجعية والممارسات الجيدة التي تسمح للمؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. إدارة العمليات والتزام الإدارة العليا من أهم مبادئ إدارة الجودة في الجزائر لكونهما المعيارين الأعلى تنقيطا للحصول على جائزة الجودة والزيون الداخلي والخارجي العاملين الأساسيين لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

الفصل الثاني:

تنمية القدرات الابتكارية

تمهيد:

من المميز في الإنسان نعمة العقل التي تجعله يفكر في كل ما يدور حوله ويحلله ويفهمه لإيجاد حلول للمشكلات التي يواجهها في حياته اليومية أو المهنية واختيار الأنسب فيما بينها. لذا سُميت الأفكار الجديدة غير الموجودة سابقاً " الإبداع " والحلول الجديدة والإجرائية لها سميت " الابتكار " .

سنتعرف في بداية هذا الفصل على الإبداع، بحكم أنه مرحلة التصور الأولي لما يحتاج المعالجة الفكرية، ثم نتبعه بموضوع الابتكار، والاثنتان من حيث؛ التعاريف، التطورات التي مر بها عبر مختلف العصور التاريخية، النظريات، المستويات، التصنيفات، والعوامل المؤثرة فيهما، النماذج... لتكوين حصيلة متكاملة مع موضوع الرسالة.

الإبداع

1.1. تاريخ الإبداع

يمكن تلخيص تاريخ الإبداع وتطور البحث فيه ونظرياته وما يتعلق به من عناصر، كما يلي:

1.1.1. العصور التاريخية للإبداع

الإبداع ظاهرة قديمة منذ أن دبت البشرية على الأرض، ومنذ بدء الخليقة والإنسان يبدع مثل؛ اكتشاف النار، أدوات الصيد، الزراعة، الوسائل التكنولوجية الدقيقة. أكد (Boar) ذلك (جلدو وعيوي، 2006) فحدد خمسة عصور تاريخية لتطور الإبداع والابتكار، هي: (شهرزاد، 2023)

أ. العصر البدائي: هو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة القدرة على الصيد؛

ب. العصر الزراعي: العصر الذي كانت فيه مصدر الثروة في المجتمع هي الأرض والزراعة؛

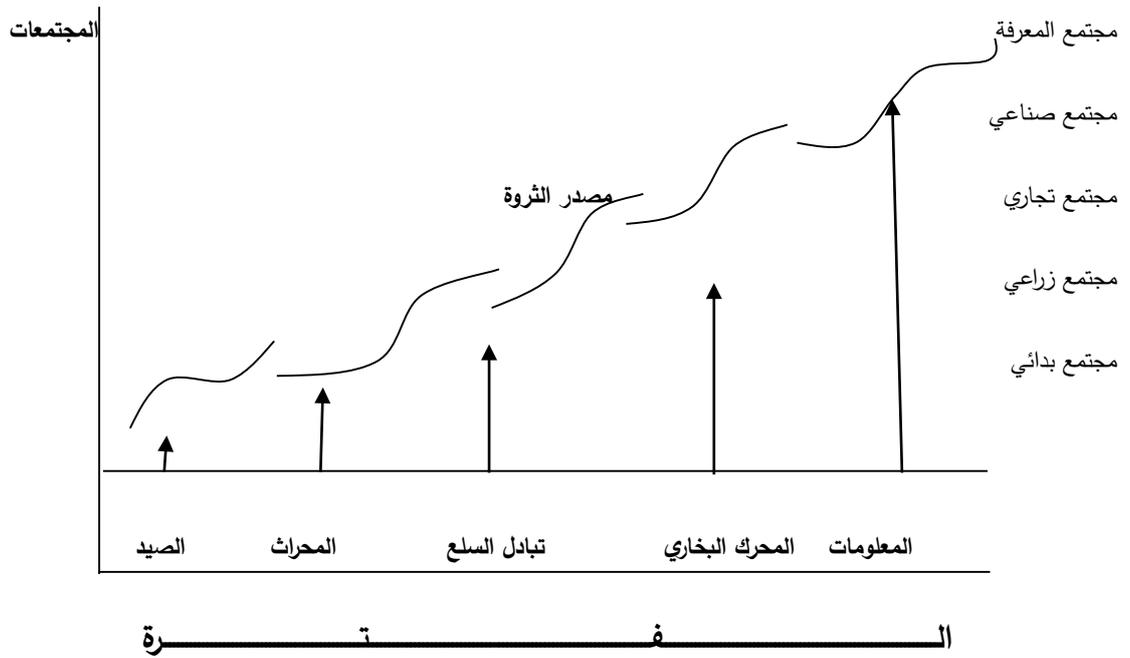
ج. العصر التجاري: قاعدة الثروة فيه هي المقايضة وتبادل السلع أو التجارة التي تتحكم فيها الشركات التجارية؛

د. العصر الصناعي: مصدر الثروة تتمثل في الأرض، العمل ورأس المال ورمزها اكتشاف المحرك البخاري.

العصور السابقة امتدت من العهدين الإغريقي والروماني إلى النهضة الأوروبية تميزت بعدم الدقة في مصطلحات؛ الإبداع، الذكاء، العبقرية، الموهبة. حيث اقتصر على الأعمال الخارقة واقتصرت على المجالات المذكورة سابقاً، بعدها أتت المرحلة التي كان فيها الاهتمام بالإبداع الاجتماعي مع ظهور التحليل والقياس النفسي. (فتحي، 2002)

هـ. عصر المعلومات: قاعدة الثروة تتمثل في المعلومات، المعرفة، القدرة على تكوينها، تراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية ورمزها المعلومات المعالجة في الشركات المتخصصة والمليئة بالمعرفة. الشكل رقم 23 يبين التطور التاريخي للإبداع والجدول رقم 05 يوضح الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة.

الشكل رقم: 23 الثورات الخمسة للإبداع



المصدر: نجم، 2003

هذا التطور كان بفضل تطور الفكر البشري كما ساهم في نموه، مما سمح بتوسيع النشاطات المنتجة والأسواق وبروز منتجات جديدة ومتنوعة والانتقال عبر الزمن من الحرف اليدوية إلى التكنولوجيا والمعلوماتية.

الجدول رقم: 05 الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة

القرن 20	القرن 19	القرن 18
أجهزة التكييف	المبردات	ماكينة الخياطة
نظرية النسبية	التليفون والفاكس	البطارية الالكترونية
منظومة الإنتاج بالجملة	الحث الكهرومغناطيسي	منظومة براءة اختراع
إشارات المرور	المصعد	
التلفزيون	الديناميت	
النسخ الضوئي	الآلة الكاتبة	
التفاعل النووي	التلغراف اللاسلكي	

المصباح والطاقة الكهربائية	الحاسب الرقمي الشخصي
أسس إدارة العمال	الأنترنت والشبكة الدولية للمعلومات
المحرك والسيارة والطائرة	

المصدر: برفين، ترجمة أحمد المغربي، 2008.

كما أكد شومبيتر أن معالجة الإبداع تعتبر خدمة للمنتج بصفته مقدمة لتكتيكات جديدة للسلع المادية والخدمية أو طريقة جديدة للتسويق. (Jayani & Yan, 2017).

منذ نهاية الحرب العالمية الثانية تحولت المنافسة من التركيز على الأسعار إلى المنافسة على الإبداع (Boutillier & al., 2014)، ما نقل المؤسسات إلى عصر جديد سمي "الإبداع المفتعل". (Maunoury, 1968)، حيث أكد Schumpeter أن التغيير التقني لم يكن نتيجة للدافع الفردي ولكنه جاء نتيجة عمل منظم اعتمد على خدمات البحث والتطوير. (Boutillier & al., 2014)

1.1.2. نظريات الإبداع:

هناك عدة تصنيفات وضعت لنظريات الإبداع منها؛ المصنفة على أساس المنطق، على أساس الشخصية المبدعة، على أساس العملية الإبداعية.

1.1.2.1. 1 التصنيف على أساس المنطق:

- أ. نظرية أفلاطون: الإبداع هو الإلهام الناتج من القوة الإلهية. (أسامة، 2012)
- ب. نظرية أرسطو: يخضع الإبداع لقوانين الطبيعة التي لها دور كبير فيه. (رحيم، 2014)
- ج. نظرية كانت: يرى أن العبقرية النابعة من مخيلة الفرد تعطي القوانين. (رحيم، 2014)
- د. نظرية فرويد: الإبداع يحدث بالاشعور نتيجة أحلام اليقظة التي تترجم إلى أفكار جديدة قابلة للتنفيذ. (أسامة، 2012)، بهذه الفكرة الأخيرة (قابلية الفكرة للتنفيذ) يبدو أنه قد أشار إلى الابتكار.

النظريات السابقة مبنية على أساس المنطق فسرت الإبداع على أنه عبقرية وظاهرة خارقة للعادة، أما فرويد فقد بادر بذكر قابلية تحول الفكرة إلى الابتكار، مثلما أشرنا.

1.2.1. 2. التصنيف على أساس الشخصية المبدعة:

تركز على الخصائص الفردية بدراسة الشخصية من أجل تنمية روح الإبداع فيها من أهم النظريات التي اهتمت بهذا المجال.

أ.نظرية تورانس: اهتم بدراسة جوانب الإبداع مع دراسة الفوارق الموجودة لدى الأفراد في طريقة حل مشكلات المؤسسة. (أسامة، 2012)

ب.نظرية تايلر: (التخيل والتصور) التي قامت بتوضيح الفرق بين التخيل والتصور فالأول يعني عملية عقلية التي يلجأ إليها الإنسان لإدراك كيفية الحصول على أفكار وخبرات جديدة (رحيم، 2014) أما الثاني فهو الوضوح والثبات. (أسامة، 2012)

ج. نظرية ماسلو: (تحقيق الذات) فاعتبرها: " الاستفادة الكاملة والاستغلال التام لكل المواهب والقدرات والإمكانيات الموجودة لدى الفرد". فهي عملية مستمرة لاستغلال القدرات بطريقة إبداعية. كما يرى أن الإبداع يظهر بشدة لدى الأفراد المحققين لذواتهم. (غضون ونعمون، 2017). يُعتبر الإدراك الحسي عنصر أساسي في تحقيق الذات الإبداعية. (أسامة، 2012)

1.1. 2. 3. التصنيف على أساس العملية الإبداعية:

تصنيف النظريات جاء على أساس العملية الإبداعية بالتركيز على الخطوات الهامة للوصول إلى المنتج الجديد، وفيها نلاحظ الدمج بين الإبداع والابتكار.

أ. نظرية وترمان وبيتر (البحث عن التفوق): اعتمدت الدراسة على 40 منظمة أمريكية متفوقة لها مستوى إبداعي عالي، تميزت ب: (خراز، 2011)

- التحفيز للشروع في الأداء مع خلق علاقات مع الزبائن لدراسة احتياجاتهم وأذواقهم؛

- التشجيع على استقلالية التفكير في مختلف الوحدات والأقسام من أجل التميز في الأداء؛

- السعي إلى تنمية قدرات الموظفين مع تبسيط المستويات الإدارية وتطوير بيئة تحقق مرونة في الإنجاز.

- ب. نظرية التفكير الابتكاري: (القبعات الستة): أول من وضع هذه النظرية هو إدوارد دي بونو سنة 1995، حيث اهتم بالإدارة والصناعة وكان مرجعا لشركة IBM وهيوز للسلاح. قسم التفكير إلى ستة قبعات بألوان مختلفة:
- القبعة البيضاء: النقاء لا يعتمد على العواطف ويتميز بالحيادية في جمع الحقائق والمعلومات (هالة، 2015)، اعتمد اليابانيون على هذه القبعة في اجتماعاتهم بإنبات الأفكار ثم تركها تنمو دون الدخول في الجدل بالاعتماد على نوعين من الحقائق؛ المجربة والصحيحة غير المجربة. (Edward, 1995)
 - القبعة الحمراء: تعتمد على العواطف والمشاعر سواء كانت إيجابية أو سلبية مع عدم تقديم مبررات لكي تصبح جزء من خريطة التفكير مع إمكانية معرفة مشاعر الآخرين. (Edward, 1995)
 - القبعة السوداء: التفكير السلبي والنقد مع عدم إدراج العاطفة في ذلك، تتميز باستعمال المنطق والأسئلة السلبية، حيث يلفت الانتباه إلى الأخطاء سواء في التصميم، الأفكار، الأسلوب أو الطريقة... مع الاعتماد على الماضي للمقارنة مع الخبرات والتجارب السابقة والاعتماد على المستقبل للتنبؤ بالأخطاء. (Edward, 1995)
 - القبعة الصفراء: اللون مستوحى من الشمس حيث تعتمد على التقييم الإيجابي بالبحث عن المزايا والتبريرات على أساس الاستنتاج المنطقي، الخبرات والمعلومات المتوفرة لتقوية الاقتراح وتحقيق الفعالية بانتهاز الفرص. (Edward, 1995)
 - القبعة الخضراء: يعني نمو النباتات فتهم بالأفكار الجديدة والطرق الجديدة لتحقيق التغيير، فالتفكير الإبداعي يسمح بالتغلب على المخاطر وذلك بمزج مهارة، موهبة وشخصية المفكر والمستمع لدراسة البدائل والانتقال من فكرة إلى فكرة أخرى جديدة. (Edward, 1995)
 - القبعة الزرقاء: تمثل السماء الصافية فتركز على التحكم بالتعرف على المشاكل وصياغة الأسئلة ثم إتباع القواعد اللازمة لتحديد الواجبات من أجل الوصول إلى النتائج. (Edward, 1995)
- الهدف من استعمال عبارة " القبعات الستة " هو إتباع طريقة تفكير واحدة لرسم الخريطة ثم اختيار المسار الأحسن على هذه الخريطة مثلما يحدث في الطباعة فكل لون يكون على حدة من أجل الحصول على صورة واحدة ملونة. (Edward, 1995)

ج. نظرية الأداء الظاهر (جليفورد كافيني): المؤسسات المتميزة بقدرات إبداعية عالية تقوم بالتركيز على المكونات الجوهرية للعمل التي تستند على العقل.

جليفورد العالمية النفسانية التجريبية وأستاذة بجامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية هي التي أدخلت الاستعدادية والدافعية في بنية الإبداع، حيث وزعت القدرات إلى ثلاثة مظاهر:

الأول: يسمى "استقبالي"، دوره استقبال المنبهات من الحواس والخبرات منه تتولد عنها الحساسية للمشكلات.
الثاني: يسمى "المظهر الإنتاجي" دوره الإنتاجات الإبداعية.

الثالث: يسمى "المظهر التقييمي" يتم فيه تقدير الفرد لنفسه، أي يقيم نفسه بنفسه. (غسان، 2014) فالبناء العقلي يعتمد على العمليات العقلية، المحتويات التي يعمل بها العقل ونتائج العملية لحل المشكلة. (Guilford 971 & Hoepfner, 1

د. نظرية مارش وسايمون: (1985) اهتمت بدراسة فجوة الأداء، وضع البدائل وإيجاد الحل الإبداعي. الفجوة تحدد انطلاقا من التغييرات الخارجية والداخلية للمؤسسة. (شافعي، 2017)

هـ. نظرية برنز وستولكر (1961): تعتبر أن الهياكل التنظيمية لها علاقة بالإبداع، حيث تساعد على جمع البيانات ومعالجتها. (أسامة، 2012)

و. نظرية ولسون (1966): يرى أن الإبداع يتكون من ثلاثة مراحل مهمة هي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير وتبني التغيير مع التطبيق والأخذ بعين الاعتبار الحوافز لأن لها تأثير إيجابي لتوليد الأفكار. (أسامة، 2012)

ز. نظرية هارفي وميل: قاما بدراسة أنواع المشكلات الموجودة في المنظمات وأنواع الحلول المقترحة لمعالجة هذه المشكلات مع النظر في العوامل المؤثرة مثل حجم المنظمة، التغيير التكنولوجي، درجة المنافسة، وضعية السوق... (شهرزاد، 2023)

ح. نظرية هيچ وإيكن: درست أهم مراحل الإبداع مع الحرص على إضافة خدمات جديدة من أهم هذه المراحل: الإعداد: أي السعي للحصول على المهارات المطلوبة؛
الروتينية: التي تعتبر سلوكيات تنظيمية التطبيق؛
التقييم: لمعرفة مدى تحقيق الأهداف. (شهرزاد، 2023)

عند تحليل محتوى النظريات السابقة نجد أن كل واحدة منها ركزت على جانب أو أكثر من جوانب الإبداع، فحققت بذلك تغطية مفهوم الإبداع من عدة نواحي منها؛ دراسة الفجوة، الهياكل التنظيمية، كيفية إحداث التغيير، الأداء، الجانب النفسي أو إثبات الذات. بهذا قدمت ما يمكن أن تستفيد منه المؤسسة التي تهتم بتطوير منتجاتها أو خدماتها ليستفيد منها الزبون في تلبية حاجاته و لرفع حصتها السوقية.

2.1. تعريف الإبداع: هنا نلاحظ كذلك الدمج بين الإبداع والابتكار .

أ. لغة: ترتبط معاني كلمة الإبداع في اللغة العربية بمعنى الخلق، كالشيء الذي يكون أولاً، ويقال عن مبدع الشيء إنه مبدعٌ بدعا. أما في اللغة الإنجليزية فتشتق كلمة (Creativity) " إبداع" من كلمة الخلق (Creation) والفعل (Create) "يخلق" معناه يخرج إلى الحياة أو يصمم أو ينشئ أو يخترع أو يكون سبباً. (عيسى، 1993)

ب. اصطلاحاً: على المستوى الاصطلاحي يعود الفضل في استعمال هذا المفهوم لأول مرة في الميدان الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي نيوكلاسيكي Shumpeter. فيما يلي تعريف الإبداع عند مختلف الباحثين:

- "إنشاء شيء لا مثيل له من قبل". (بلمهدي، 2008)

- "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها". (حسين، 2014)

- عرف Vande ven الإبداع: " إنتاج أو تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها". (محمد، 2008)

- عرفه جيلفورد: "الإبداع يسير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين". (زاهد، 2011)

- تعريف الموسوعة البريطانية للإبداع: " القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر في أسلوب جديد". (عبد الرزاق، 2014).

- "تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المؤسسة". (بن نذير نصر الدين، 2010)

- عرفته الشلتي: (2010) على أنه: " مجموعة من الأفكار الجديدة والأصيلة وغير التقليدية والمفيدة والتي تتصل بحل مشكلات تشكيلية، أو ذات علاقة بتجميع أنماط وقدرات عقلية وإعادة ترتيبها، تقضي إلى التعامل الأمثل مع جميع ما يطرأ بمواجهة الإنسان المبدع حين يتجلى ويقدم نفسه وقدراته بصورة فذة."

يمكن تصنيف هذه التعاريف إلى نوعين؛ أحدهما يحدد معنى الإبداع بصفة معرفية، والثاني بصفة عملية يخصص به المؤسسة/ المنظمة، مما يسمح بالرجوع إلى بعضها نظرياً واستغلال بعضها الآخر في تطبيقات المؤسسة للكشف عن الأفراد المتميزين الذين يمكن الاعتماد عليهم في مجال تطوير المنتجات أو الخدمات، أو غيرها من الاستعمالات.

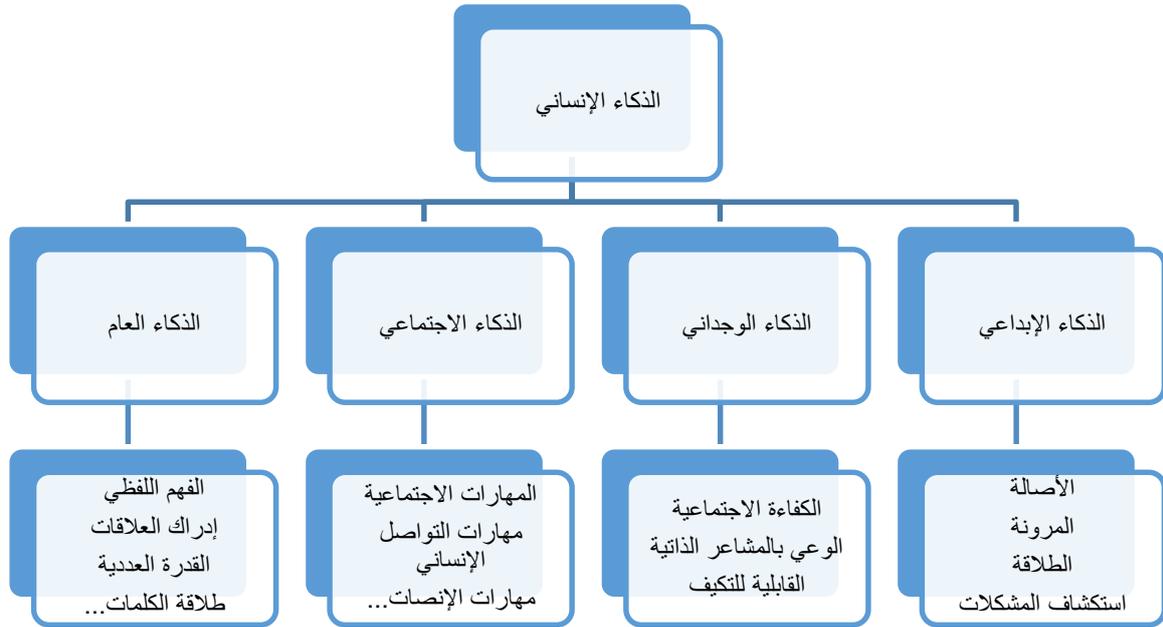
3.1. مستويات الإبداع

أ. الإبداع على مستوى الفرد: الفرد يصل إلى إيجاد حلول مناسبة للمشاكل، إذ أن القدرة الإبداعية هي التي تمكن من التمييز بين الأفراد ومن أهم السمات المشتركة بين المبدعين منهم؛ كحب الاستطلاع، القدرة على تحمل المخاطرة والثقة بالنفس. (شافعي، 2017)، لذا نجد من أهم عوامل الإبداع على مستوى الفرد: -المعرفة: التي تستثمر في الرأس المال الفكري للمؤسسة لخلق الثروة واكتساب القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء فعلي. من أهم أنواعها الضمنية التي تعتمد على الخبرة الشخصية، الحدس والحكم الشخصي. والمعرفة الظاهرة المسماة بالمعرفة الرسمية التي يتم ترميزها، كتابتها ونقلها إلى الآخرين. (أسامة، 2012) -الذكاء: "هو كل العمليات المعرفية المتعددة، الأساليب المعرفية والقدرات اللازمة للفرد في كل مواقف حياته، عمله، تعلمه وبيئته". من أهم أنواع الذكاء الإنساني نجد:

- الذكاء العام: المتمثل في القدرات اللغوية، المكانية، العددية، الموسيقية، الميكانيكية، الاجتماعية والفنية...؛
- الذكاء الاجتماعي: الذي يلخص مهارات التواصل الإنساني والمهارات الاجتماعية؛
- الذكاء الوجداني: الذي يهتم بالأنشطة النفسية المتعلقة بوعي الفرد بمشاعره وكفاءته في ضبطها والسيطرة عليها؛
- الذكاء الإبداعي: يعتمد على الطلاقة، المرونة، الأصالة واستكشاف المشكلات. (زين العابدين وآخرون، 2017)

الشكل رقم 24 يوضح أنواع الذكاء الموجودة لدى الإنسان عموماً.

الشكل رقم: 24 الذكاء الإنساني



المصدر: (زين العابدين وآخرون، 2017)

القدرات العقلية التي تتحدد من اختبارات الذكاء على حسب الباحثين مير، بارون وماكينون هي نفسها التي تقيس الإبداع، كما أن تايلر وضح أن مفهوم الذكاء يقاس بالاختبار الذي يترجم إلى ابتكار مناسب للثقافة السائدة في الدولة، كسرعة حل المشكلات دون ارتكاب أخطاء أو الاعتماد على الإدارة العليا في الإنجازات المبتكرة... (رعد، 2020)

- الشخصية: يعرفها جيلفورد أنها: "مجموعة من السمات التي تصف الفرد". ومن أهم مكونات الشخصية المبدعة:

- القدرات الإبداعية: جيلفورد وضح في نموذج بناء العقل أن التفكير الذي تنتشعب فيه إنتاج أفكار جديدة ومتنوعة التي من أهم مبادئها: الطلاقة، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات.
- الدافعية للإبداع: عرفت الدافعية على أنها: " عملية يتم بمقتضاها إثارة نشاط الكائن الحي، تنظيمه وتوجيهه إلى هدف محدد". وأكثر الدوافع التي يمتلكها المبدعون هي تحقيق الذات، التعبير على الإمكانيات الذاتية من أجل تحقيق الهدف. (زين العابدين وآخرون، 2017)
- سمات الشخصية: من السمات المميزة للشخصية المبدعة حب الاستطلاع، النفور من المجازاة وحب الاستقلالية والمخاطرة، خاصة في المواقف الفجائية. من أهم أنواعها:
 - المحافظة: تجمع بين ضعف التحليل وضعف الإقدام على الفعل؛
 - التجنب: يجمع كثرة التحليل مع ضعف الإقدام على الفعل؛

المجازفة: تتميز بعدم ممارسة التحليل والإقدام على الفعل؛

المخاطر: يجمع بين تحليل المواقف والإقدام على الفعل. (زين العابدين وآخرون، 2017)

الشكل رقم 25 يبين أنواع المخاطرة.

الشكل رقم: 25 أنواع المخاطرة

درجة منخفضة من التحليل	درجة مرتفعة من التحليل	درجة التحليل القرار بالفعل
المجازفة	مخاطرة محسوبة	الإقدام على القرار
المحافظة	التجنب	الإحجام عن القرار

المصدر: زين العابدين وآخرون، 2017

أفضل مخاطرة هي المحسوبة حيث أن الثقة بالنفس وتقدير الذات تجعل الشخص المبدع أكثر إقداما بعد التحليل المفصل للمشكلة.

- أساليب الشخصية: هي عبارة عن الطريقة المميزة لتفكير الفرد أو الميزة. وهناك ثلاث أنواع معروفة؛ الاندفاعية، التحليلية، الإبداعية. (زين العابدين، 2017)
- الاتجاهات الإبداعية: عبارة عن: "تنظيم من المعتقدات له طابع الثبات النسبي حول موضوع أو موقف معين، أو هو استعداد أو ميل للاستجابة بشكل تفضيلي". حيث هناك اتجاهات تسلطية بفرض آرائهم دون الاستماع للغير، اتجاهات تقليدية واتجاهات متحررة تعتمد على تقبل كل الآراء مع اختيار الأفضل. (زين العابدين وآخرون، 2017)
- القيم الإبداعية: هناك ستة قيم يعتمد عليها الإبداع؛ الإصلاح، الاستقلال، الصدق، الإنجاز، الاعتراف وعبور اللحظة أي الاهتمام بالمستقبل لمعرفة من لديه استعداد إبداعي أكثر من غيره. (زين العابدين وآخرون، 2017) الموضحة في الشكل رقم: 26.

• الشكل رقم: 26 مكونات شخصية المبدع



المصدر: (زين العابدين وآخرون، 2017)

من هنا نستخلص أن هناك قياس وتقدير للدوافع، السمات، الأساليب، الاتجاهات والقيم مما يساعد على تحديد درجة الإبداع لدى الأفراد ومعرفة كيفية تنميته للقضاء أو الحد من نقاط ضعفه.

ب. الإبداع على مستوى الجماعة:

تكوين جماعات من أجل التعاون لطرح الأفكار، حيث قال فينك D. Vinck (1999): " لكل ممثل نموذج، قيود، تحديات ومنطق مختلف". فإذا اتحدت كل هذه الأفكار تولدت القوة. فالإتصال مع الآخرين ينه قاعدة البيانات غير المستعملة ويضمن البحث عن حلول المشكلات بطريقة سلسلة. (François & al., 2011). توجد عدة عوامل تؤثر على مستوى الجماعة أهمها:

- الرؤية: تزيد من إبداع الجماعة حيث يتشاركون في القيم والأفكار لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- المشاركة الآمنة: بالتعبير عن الأفكار بكل حرية؛

- الالتزام: يكون التميز في الأداء بتقييم إجراءات العمل والتحديث المستمر، دعم ومؤازرة الإبداع بدعم عملية التغيير. (سلطاني، 2012). هناك أبحاث أخرى ل (الرهان، 1992) أشار إلى عوامل أخرى مثل جنس الجماعة، التنوع، التماسك، الانسجام، العمر. فالجماعة الحديثة التكوين أكثر إبداعاً من القديمة وحجم الجماعة، وكلما زاد عدد أعضاء الجماعة زاد الإبداع.

ج. الإبداع على مستوى المنظمة:

يمكن تحقيق الإبداع على مستوى المؤسسة إذا امتلك الأفراد التفكير العميق، يقدرون القيمة العلمية للنظريات، يجب توفر شروط لذلك مثل: التعلم لحل المشكلات بطريقة إبداعية، امتلاك طريقة تفكير مرنة وتنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات من أجل تكوين مؤسسة مبدعة تتميز ب: الاتجاه نحو الفعل والإنجاز والاتصال مع رغبات الزبائن مع الاعتماد على هيكل تنظيمي واضح، مرن وغير معقد سواء كان وظيفي، قطاعي أو شبكي، بينت الدراسة التي قام بها كل من Teresa Amabile & Stan Kreskowitz أن الإبداع في المؤسسة يحفز بالحرية في تحديد المشكلة والبداية، بالإدارة الناجحة للمشروع، بالتشجيع، بالتميز والتفويض الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة مع توفير الوقت. (شهرزاد، 2023)

1.4. تصنيفات الإبداع: نلاحظ فيها التداخل مع الابتكار.

1.4.1. تصنيفات تايلرية:

قسم كالفن تايلر (1965) الإبداع إلى خمسة أصناف: (محمد، 2016)

أ. الإبداع التعبيري: تطوير فكرة مثل الرسوم التلقائية بدون الحاجة لمهارة أو أصالة.

ب. **الإبداع المنتج**: الاستفادة من تطوير منتج معين بعفوية مثل آلة زراعية، حاسوب، هاتف... وتحسين الأداء بشكل مستمر.

ج. **الإبداع التخيلي**: الوصول إلى نظرية جديدة أو افتراض جديد بحيث تظهر مدرسة أو حركة جديدة فيظهر الهيكل الأفقي بدل العمودي.

د. **الإبداع الاختراعي**: اختراع منتج لأول مرة لم يكن موجودا سابقا يأخذ طابعا علميا. (كعرار، 2012) يركز على إدراك علاقات جديدة بين عناصر كانت منفصلة.

هـ. **الإبداع الاستحدثي**: (تجديدي) يتم استخدام المهارات التصورية الفردية ويمتلك الأفراد قدرة التطوير والتجديد فيتم تعديل المبادئ.

4.1. 2. تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات

أ. **الإبداع في المنتج**: تقديم منتج جديد أو محسن مقارنة بالمنتجات الأخرى، صنفت إلى ثلاثة أنواع:

- إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية؛
- إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية؛
- إبداعات تغير خصائص تقديم المنتج.

لتوضيح ذلك نقدم مثالا بما قامت به مؤسسة كانديا لإنتاج الحليب حيث كانت تعتمد على إنتاج الحليب ثم أدخلت منتوجا جديدا هو؛ "كانديا شوكولاتة" الذي شهد توافدا كبيرا من طرف العائلات، خاصة للأطفال. (رابح، 2011)

ب. **الإبداع في العمليات**: الأفكار المقترحة لتطوير العمليات من أجل ربح الوقت مثلا أو لضمان جودة المنتج... (رابح، 2011)

4.1. 3. تصنيف الإبداع وفق معيار حجم التغيير

أ. **الإبداع المتزايد (التدريجي)**: يعني الإبداع التحسيني الذي يتم طرح الأفكار ويكون هدفها إدخال التعديلات على المنتج أو الخدمة بشكل تدريجي.

ب. الإبداع الجذري: العملية التي تسمح بالوصول إلى إنتاج سلعة غير موجودة سابقا هدفه الحصول على الميزة التنافسية.

5.1. العوامل المؤثرة على الإبداع

هناك عدة عوامل تساهم في التأثير على الإبداع (Andy & Jasper., 2012) وعلى حسب ثقافة المؤسسة، العمليات الداخلية المعتمدة والبيئة الخارجية. من أهم العوامل نذكر:

أ. ثقافة المؤسسة:

بعد دراسة قام بها كل من دوبرواو شنوفيني Debois et Chenevier على 300 مؤسسة توصلنا إلى أن هناك خمسة ثقافات مختلفة:

الثقافة الأولى: تحتوي على فئة من المساهمين لديهم رغبة في الإبداع مع القيام بعدة تجارب، لكن نتائجهم لا تصل إلى أي أحد في المؤسسة، حتى أنهم في بعض الأحيان يُهمَّشون. يعتبر هذا من أخطر الوضعيات لأنهم يتعرضون للإحباط، حيث يتم الانقطاع بين هؤلاء المساهمين مع المؤسسة.

الثقافة الثانية: تعتمد عليها المؤسسات ذات التفكير السطحي، تركز على العروض التي استطاعت إنجازها لسنوات عديدة. من مميزاتها لا تحب المخاطرة وتعمل بأقل الإمكانيات من أجل ضمان الاستمرارية، لكن سرعان ما تستوعب ضرورة إدماج الابتكار في إدارتها، فنقوم بتوظيف جديد لمن لهم القدرة على التغيير.

الثقافة الثالثة: تضم المؤسسات التي لها رغبة في الابتكار، لكن تتخوف من ذلك. القيادة الجيدة هي التي تستطيع تشجيعها لتحقيق الابتكار وإكسابها الثقة.

الثقافة الرابعة: تركز على إدارة الابتكار، لكن دون مراقبة مستمرة. توجد كثيرا عند المؤسسات الناشئة التي تسعى إلى التقدم من كل الجهات، مما يولد تسربا للطاقة. للخروج من هذه الوضعية تطبق **الثقافة الخامسة**.

الثقافة الخامسة: تتميز باستعمال نماذج وأدوات إدارة الإبداع والابتكار التي تضمن مردودية قصوى. (François & al., 2011)

ب. **العمليات الداخلية المعتمدة:** غاية المؤسسات المبدعة والمبتكرة توليد الأفكار الجديدة من الموظفين، حيث يتم فيها إدراج المكافآت للأفكار الناجحة، مع اعتبار الأفكار غير الناجحة جزء من عملية التعلم. (Andry & Jasper., 2012)

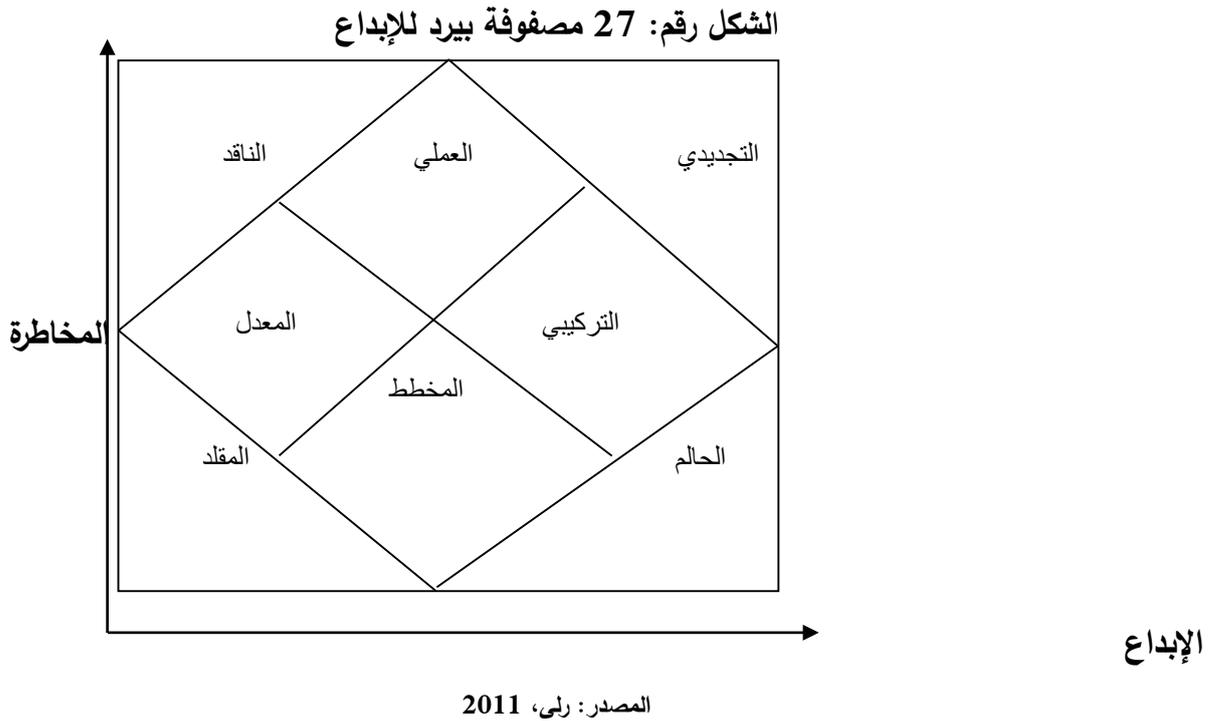
ج. **البيئة الخارجية:** البيئة تؤثر بشكل كبير على الاستراتيجيات التنظيمية. لأن الهدف الرئيسي لأي نشاط إبداعي هو الحصول على الميزة التنافسية في البيئة التي ينشط فيها.

1. 6. نماذج ومراحل الإبداع

في ظل التطورات السريعة للتكنولوجيا والأنظمة والعمليات بفضل الإبداع، وضعت نماذج تصف تطور المراحل الإبداعية على حسب الخبرات والتجارب في الواقع. (زين العابدين والآخرين، 2017)

1. 6. 1. نماذج الإبداع: توجد عدة نماذج، تذكر منها؛

- نموذج والاس (1926): من أقدم نماذج الإبداع، يتكون من أربع مراحل أساسية هي:
 - مرحلة الإعداد: اكتساب المعارف والمهارات التي تمكنه من تحديد المشكلة؛
 - مرحلة الاختمار: التفكير في المشكلة بطرح عدة احتمالات لحلها؛
 - مرحلة الإشراف: إيجاد " فجأة " الفكرة التي تحل المشكلة في وقت غير منتظر؛
 - مرحلة التحقق: لتقييم الفكرة ودراسة كيفية تحقيقها في الواقع.
- مصفوفة الإبداع ل. بيرد: (1971) قام بتصويرها Richard Evelyn Byrd للتعرف على الاختلافات بين الأفراد، الجماعات والمؤسسات بعد تحديد المستوى الإبداعي لديهم، توصل إلى أن الفرد المنتج للأفكار يملك دافعية عالية ومحب للمخاطرة، فحدد ثمانية أساليب للإبداع وضعت على شكل مصفوفة محورها العمودي هي " المخاطرة"، ومحورها الأفقي هو " الإبداع المقلد، الحالم، المخطط، المعدل، التركيبي، العملي، الناقد، التجديدي". الشكل رقم 27 يبين ذلك.



إذن من الشكل نلاحظ أن:

- الأسلوب المقلد دافعيته ومخاطرته منخفضتين؛ لا يحب التغيير، مقاوم، محب للاستقرار. لذلك إنتاجه الإبداعي منخفض؛
- الأسلوب المعدل: المخاطرة مرتفعة قليلا والدافعية ضعيفة؛ يغير إذا وجد أن هناك فائدة في ذلك، يدخل تعديلات بسيطة دون المساس في التركيبة الأصلية؛
- الأسلوب الناقد: المخاطرة مرتفعة جدا مع انخفاض في الدافعية، يحب النقد من أجل استخراج النقائص وتصحيحها؛
- الأسلوب المخطط: الدافعية متوسطة لكنه أكثر مخاطرة من الحالم والمقلد، يأتي بأفكار جديدة لكن يصعب عليه اتخاذ القرار للتطبيق. تستفيد المؤسسة من وجهات نظره؛
- الأسلوب العملي: نسبة المخاطرة عالية جدا مع دافعية متوسطة يعتمد على الخبرة في طرح الأفكار، له قدرة تحويل الإبداع إلى ابتكار وحل مشكلات المؤسسة؛
- الأسلوب الحالم: يتميز بدافعية مرتفعة جدا مع مخاطرة ضعيفة ليس له القوة لعرض الأفكار والدفاع عنها لذلك عند استعمال هذا الأسلوب من الصعب الوصول إلى تحقيق الهدف الموضوع؛
- الأسلوب التركيبي: دافعية مرتفعة مع مخاطرة متوسطة، من يعتمد على هذا الأسلوب له القدرة على جمع كل أنواع الأفكار ثم صياغتها من جديد؛

- الأسلوب التجديدي: يتسم بمخاطرة ودافعية مرتفعتان لعرض كل ما هو جديد يتطلب توفير وقت أكثر مقارنة بالأساليب الأخرى. يتجه إلى الابتكار الجذري أكثر من التحسيني. (رلى، 2011)

- نموذج شتاين (1975): الذي ربط إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات بخطوات المنهج العلمي المقسمة إلى ثلاث مراحل:

- تكوين الفرض: التفكير في حل المشكلة؛
- اختبار الفرض: اتخاذ قرار صلاحية القرار من عدمه؛
- نقل الفكرة إلى الآخرين: عرض الإنتاج الإبداعي على بقية الأفراد.

- نموذج بارون (1982): ربط تطور العملية الإبداعية بمراحل نمو رضيع، فاستخلصها في أربعة مراحل:

- مرحلة الجنين: يتم معرفة المشكل ودراساتها؛
- مرحلة الحمل: الابتعاد عن محاولة إيجاد حلول للمشكلة؛
- مرحلة الوضع: ظهور الفكرة الجديدة؛
- مرحلة تنشئة الوليد: فحص الحل.

- نموذج هيسلين وجوهانستون: يتكون من خمسة مراحل:

- الإعداد: اكتساب الخبرات من المشكلات؛
- فرص الابتكار: اغتنام نقاط القوة من أجل الابتكار فيها لحل المشكلات؛
- الافتراقية: عرض البدائل لحل المشكلة؛
- الاختمار: في فترة التفكير يتم اختبار البدائل المتعددة المطروحة من أجل تسهيل عملية الاختيار؛
- الاقترابية: التقييم واختيار أفضل حل إبداعي.

من النماذج السابقة نلاحظ أن الباحثين متفقين على أن أهم مرحلة في التفكير الإبداعي هو تحديد المشكلة باستحضار كل المعلومات الحاصل عليها. الرصيد المعرفي هو المحفز على محاولة إيجاد الحلول الممكنة بعد الاحتكاك مع الأفراد الآخرين، مناقشة كل الأفكار التي بعدها يتم اختيار أفضل حل المحقق للأهداف الموضوعية، مع مراعاة جميع الجوانب المالية، القانونية، البيئية...

2.6.1. مراحل الإبداع الأساسية:

انطلاقاً من النماذج السابقة نصل على أن الإبداع يتكون من أربعة مراحل أساسية مهمة: (محمد، 2022)

- أ. إنتاج الفكرة: عامة تحتاج إلى جهد كبير، الخبرة والتعلم يساعد على الوصول إلى صياغة فرضيات مناسبة للوصول إلى أهداف المؤسسة؛
- ب. احتضان الفكرة: هذه الفترة تتسم بالهدوء والتأمل لتنمية الأفكار وطرح البدائل فيها؛
- ج. قبول الفكرة: بداية حل المشكلات والقدرة على استيعاب التمييز من بين مجموعة حلول الحل المناسب؛
- د. تجهيز الفكرة: بعد اختيار الحل المناسب للمشكلة يتم السعي إلى تجهيز كل الأدوات اللازمة للمرور إلى تطبيقها.

II. الابتكار

بعدما تعرفنا على تفاصيل الإبداع ننتقل إلى معالجة موضوع الابتكار، الذي هو امتداد لمفهوم الإبداع، أي الانتقال من الفكرة إلى تطبيقها، لذلك سنتطرق إلى دراسة تاريخ تطور البحث فيه، بعض تعاريف، العلاقة بينه وبين الإبداع، العوامل المؤثرة فيه، بعض الطرق المساعدة في تحديد مستوياته في المؤسسات الاقتصادية، نماذجه وكيفية تطبيقه في المؤسسات الجزائرية.

1.1. تاريخ البحث في الابتكار

أول من استعمل مصطلح الابتكار هو Shumpeter Joseph (1883-1950)، شغل مناصب؛ وزير المالية في النمسا، مديراً لبنك مفلس، أستاذاً في جامعة هارفارد. (مارك وديفيد، 2014).

كانت لديه نظرة الانتقال من حالة معيارية لوضع اقتصادي إلى وضعية أخرى ويرى أن الابتكار يعطل كل مستقر. (مارك وديفيد، 2014) فوضع النموذج الأول؛ "مارك 01" سنة 1912، ثم طوره بعد ثلاثين سنة إلى النموذج الثاني "مارك 02" سنة 1939، توصل إلى أن الابتكار هو التغيير المنشئ أو الضروري.

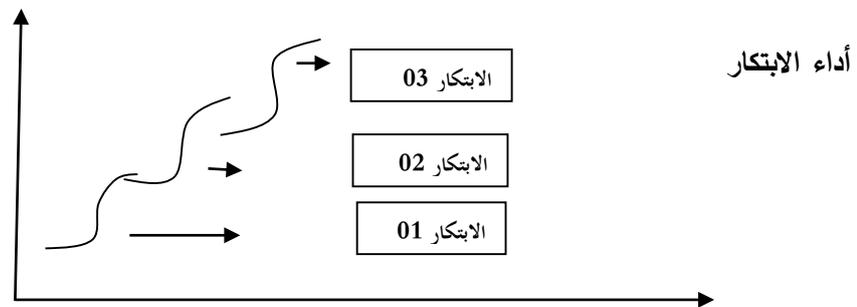
اهتمت الدراسات التي قام بها بمعرفة دور الابتكار في ديناميكية رأس المال، المقال الابتكاري وعلاقته مع حجم المؤسسة، فمن جهة يتحمل درجة من المخاطرة ومن جهة أخرى تكاليف نشاط الابتكار. خرج عن المدرسة النيوكلاسيكية التي تعتمد على التوازن الاقتصادي العام، حيث أخذ Solow بعين الاعتبار مساهمة العمل ورأس المال في النمو. (صفاء وآخرون، 2021)، فتضاعف نصيب الفرد من الناتج الوطني الإجمالي بنسبة 90% بسبب التقدم التقني و10% المتبقية ترجع إلى الزيادة في استخدام رأس المال. (صفاء وآخرون، 2020).

المؤسسة تقوم بكسر التدفق الدائري للاقتصاد من خلال المراهنة على الطلب المستقبلي للمنتجات الجديدة أو منتجات محسنة أو العمليات الجديدة التي تعتبر تعميقا للتيلورية (مغنية، 2014)، ظهور أسواق جديدة، استخدام موارد طبيعية جديدة أو تنظيم قطاع كامل من الاقتصاد الذي سمي بالابتكار التنظيمي. (Heraud, 2001) المؤطر من طرف شومبيتر تحت مفهوم "التطور أو الحركية" لتفعيل الابتكارات التي يتم تطويرها خلال فترات الأزمات قبل أن تقوم بعملية النمو بنفسها سميت ب. "التوليفات الجديدة" (smail &Olivier, 2006).

الاقتصاد الصناعي، التاريخ، علم الاجتماع والعلوم السياسية ل. فريمان، أحدث الرؤية الشاملة للابتكار، حيث لا يمكن لسلوك المؤسسات وحده أن يفسر ديناميكية الابتكار، لأن النظام البيئي ككل له دور في هذا. كما ركز Shumpeter على أن مصدر التطور هو عملية التحول الداخلي (Rosenberg, 2006).

كل ابتكار جديد تتبعه ابتكارات أخرى سميت بعناقيد الابتكار، مع العمل بالتكنولوجيات الجديدة بدل التكنولوجيات القديمة، فينتعش الاقتصاد ويزيد الاستثمار مع زيادة الإنتاج، بذلك تنخفض الأسعار التي سماها شومبيتر "الهدم الخلاق"، حيث أن الأزمات ليست مثل أخطاء الآلة، إنما هي حقيقة ملزمة، فكلما زادت شدتها زادت الأفكار الجديدة التي تتحول إلى ابتكارات، بذلك تدمر الطرق القديمة لتحل محلها طرق جديدة أفضل منها. (مغنية، 2014) الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: 28 أداء الابتكار عبر الزمن



الزمن أو الاستثمارات المتجمعة عبر الزمن

المصدر: Olivier & al., 2013

في عام 1942 أكد Shumpeter أن التغيير التقني لم يكن نتيجة للدافع الفردي بل نتيجة عمل منظم في إدارات المؤسسات التي تسمى اليوم خدمات البحث والتطوير. النتيجة التي توصل إليها أن: (Joelle, 2014)

- الاختراع والابتكار من بين الأنشطة الشائعة في المؤسسات؛

- المقاول المهندس يخلف نظرية الوظيفة الإبداعية للمؤسسة.

يتصور Pavitt أن تصنيف قطاع الابتكار يبين أن الظروف الاقتصادية والتقنية وكذلك سلوك المؤسسات تتفاوت تفاوتاً كبيراً حسب نوع الابتكار في العمل الذي يتطلب بيئة الإدارة بالابتكار.

في نظر الباحثين (Albeni, 2003 ; Karayoz & Fisher, 2000 ; OECD, 1997) الابتكار عملية تنتج قيمة اقتصادية مضافة مستخرجة من المعرفة التي تحول إلى منتجات، خدمات، وعمليات جديدة. وهناك دول نامية كثيرة استطاعت مجازة العالم المتطور مثل: كوريا الجنوبية، تايوان وسنغافورة. (صفاء وآخرون، 2021)

خلال العشرينات الأخيرة، الاقتصاد تغير جذرياً من اقتصاد العرض إلى اقتصاد الطلب، الإنتاج بكثرة للمنتجات المقننة التي تميز العالم الصناعي وأصبحت معقدة، تسمح بالتميز وجودة المنتجات لإرضاء الزبون. (Nelson, 1993).

بعدها ظهرت " جغرافيا نظام الابتكار " تركز على العامل الجغرافي من أجل تحديد ديناميكية نظام الابتكار. (صفاء وآخرون، 2021)

ووسع بيتر دروكر (1909-2005) هذه الفكرة إلى أن المبادر هو من يبحث على التغيير مع استغلال الفرص. (مغنية، 2014) في الوقت الحالي، الابتكار أصبح نتيجة تغير العلاقات بين المصانع، الموزعين وزبائنهم. ثم بدأ الاهتمام بنظام الابتكار على المستوى الوطني الذي خلق التفاعل بين الأنشطة مع تحويل المعارف والكفاءات إلى تكنولوجيا جديدة في المؤسسات، الجامعات، مراكز البحث والمعاهد. (Nelson, 1993)

2.11. تعريف الابتكار

أ. لغة: بكر ومنه أبكر هو أول لكل شيء أو فعل لم يقدم مثلها. وأتت من أصل لاتيني Novus. (Asmani & Amdaoud., 2011)

ب. اصطلاحاً:

اعتبر Shumpeter الابتكار المحرك الديناميكي للاقتصاد.

كما عرف على أنه: "كل شيء مختلف تم إدماجه في المنظمة". (Dons & Mohr, 1976)

يذكر (شتاين) الابتكار بأنه ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والمادة.

بالنسبة لـ Perrin (2001)، هناك تداخل بين التعاريف يعود إلى:

• الخلط بين المفاهيم التالية: الاختراع، الابتكار، الاكتشاف العلمي والتطور التقني؛

- مصطلح الابتكار يحمل عدة مفاهيم سواء كان في العمليات، النتائج أو الاثنين.

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الابتكار أنه: " فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية، الخطوات العلمية، التقنية، التجارية والمالية اللازمة للنجاح، تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو للاستعمال". (Andy & Jasper, 2012). "الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى المؤسسات التي تنتمي لمجموعة المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة ويمكن أن يكون في الجوانب التقنية، الجوانب الإنتاجية، الجوانب الإدارية أو الشخصية".

أما تعريف الابتكار في المجال الإداري فيعرف بكونه: "مجال من المجالات التي تهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام وأهداف العمل وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة". (بوبعة، 2012)

القوة الإبداعية المدمرة عند الاقتصادي جوزيف شومبيتر تتمثل في خمسة عناصر هي: إنتاج سلعة جديدة، اعتماد طريقة جديدة، إنشاء تنظيم جديد، فتح سوق جديدة، الحصول على مورد إنتاج جديد.

من هنا نرى أن تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تتفق مع أفكار جوزيف شومبيتر في جانبين أساسيين هما: الابتكار عن طريق التحسين والتطوير والابتكار عن طريق الاختراع والاكتشافات الجديدة.

يقول ألكسندرو روشكا: "إن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة". (عبد الوهاب، 2012)، ويوضح فريمان (1982) أن: "الاختراع هو فكرة، رسم أو نموذج لجهاز أو منتج أو عملية أو نظام جديد أو محسن. في حين يتحقق المعنى الاقتصادي للابتكار إلا في أول معاملة تجارية تتضمن منتجا جديدا، عملية، نظام أو جهاز".

بيتر دروكر (Druker) عرف الابتكار على أنه: "التخلي المنظم عن القديم". (عبد الوهاب، 2012). وأن الابتكار: "بحث محدد ومنظم للتغيير، وفي التحليل النظامي تتيح هذه التغيرات فرصا للتطور الاقتصادي أو الاجتماعي. فالابتكار يتلخص في تخصيص موارد جديدة وإمكانية خلق الثروة". (Jean & al., 2005)

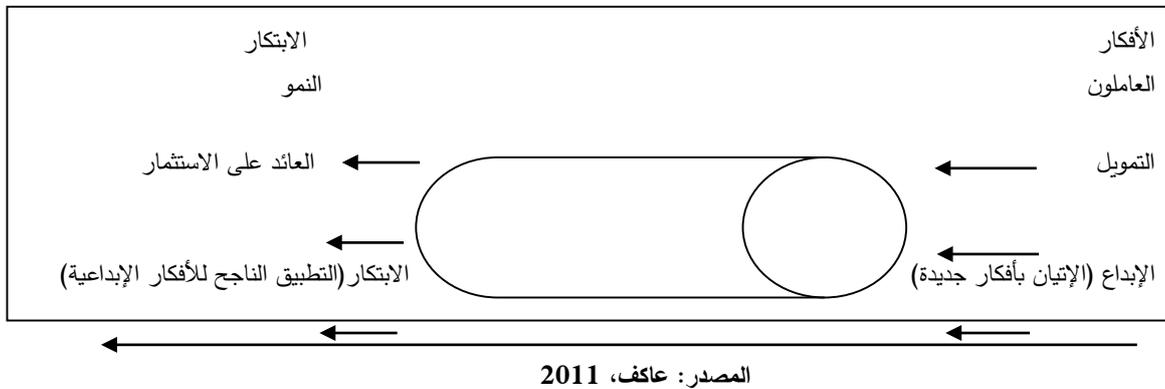
كما أن الابتكار يعمل كآلية تقوم بها المنظمات لإنتاج سلع، عمليات ونظم جديدة لتلبية الاحتياجات الجديدة اللازمة للتكيف مع الأسواق المتغيرة، التكنولوجيا وأساليب المنافسة. (Meda, 2017).

نجاح الابتكار مرتبط بكمية تبادل المعلومات ونوعية التعاون بين مجموعة كبيرة من الجهات الفاعلة. فنجاحه مرتبط بنشاط التفاعلات المتعددة. (Asmani &Amdaoud, 2011)

3.11. العلاقة بين الإبداع والابتكار

من الأوائل الذين اهتموا بالإبداع والابتكار الاقتصادي Shumpeter، فوضح في كتابه " نظرية التطور الاقتصادي" سنة 1912، أن درجة الارتباط بين الابتكار والابداع والاختراع كبيرة جدا. يُنظر إلى الإبداع والابتكار أنهما متكاملان (عاكف، 2011). الإبداع عملية عقلية خلاقة لأفكار مفيدة جديدة غير مألوفة عند الفرد أو المجموعة الذين يعملون سويا، أما الابتكار هو التطبيق الناجح والعملية للأفكار الإبداعية. الشكل رقم 29 يوضح ذلك.

الشكل رقم: 29 مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



اقترح (Cumming, 1998) أن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها. أما (Becker & Whisler, 1967): فيرى أن "الإبداع عملية يتبعها الابتكار لأن الإبداع هو أول استخدام للابتكار.

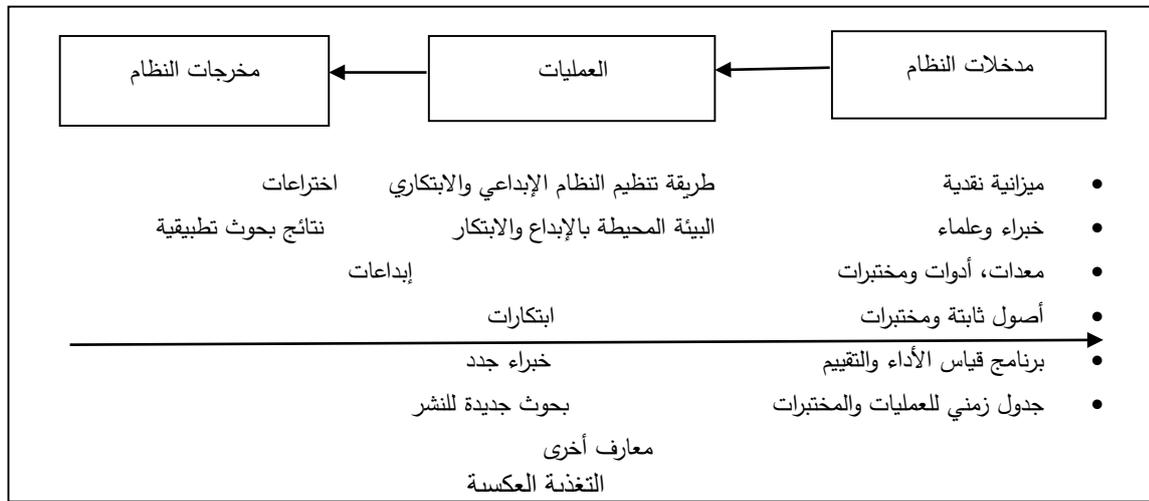
كما وضح (Amabile & al., 1996) أن الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة ومعقدة في أي حقل أو ميدان، والابتكار هو التنفيذ الناجح للأفكار الخلاقة داخل نظام معين. فالإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو فكرة جديدة التي تطبق عن طريق الابتكار.

يقول (Durieux, 2000) أن مصطلح الابتكار يشير إلى العمل من أجل إيجاد شيء جديد، حيث يعتبره تحقيق مورد للشركة، في حين أن الإبداع يكمن في تحقيق التكامل بين هذه الموارد الجديدة وتسويقها بشكل جيد.

أما (Wang & Ahmed, 2004) فقد عرفا الإبداع؛ "أنه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية تعتبر المرحلة الأولى لعملية التحسين المستمر، بينما اعتبروا الابتكار أنه تطبيق تلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي تنتهي بمخرجات للمستفيدين.

من أهم مكونات النظام الإبداعي والابتكاري؛ المدخلات والعمليات والمخرجات المرتبطة بالبيئة الخارجية وعوامل أخرى مثل: الخبرة، التعلم، التفاعل، الإدراك، المعرفة، الشخصية والقدرات الذاتية. الشكل رقم 30 يوضح العلاقة بين جميع هذه المكونات للحصول على نظام إبداعي وابتكاري جيد.

الشكل رقم: 30 النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات



المصدر: Wang & Ahmed, 2004

من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل والعلاقة بين الإبداع والابتكار، هناك عدد من الدراسات والأبحاث لم تميز بين مصطلحي الإبداع والابتكار، وعدد آخر أبرز الاختلاف بينهما، باعتبار أن الإبداع عملية معرفية وتصور للظاهر يسبق الابتكار الذي هو عملية تطبيقية يتحول فيها ذلك التصور إلى إجراء ذو أدوات ومناهج، إلا أنهما يشتركان في مجموعة من العناصر الرئيسية كالطلاقة والبراعة، سعة الخيال، المرونة، الأصالة، القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها.

4.11. العوامل المؤثرة على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية

النشاط الابتكاري يتميز بتعقده ومروره بعدة مراحل لتطوره وأن هناك عدة عوامل تؤثر فيه لها دور في

تحفيزه من أهمها: (نجم، 2003)

أ. مجموعة الخصائص الشخصية: ذكاء الأفراد مثلاً يسمح بحل المشكلات وإعطاء عمليات ومنتجات جديدة من أهمها: (نجم، 2003)

- الميل إلى التعقيد: التعامل مع الفكرة بطريقة تميل للتعقيد من أجل الوصول إلى الحلول المناسبة؛
- حالة الشك: ميزة الشك لدى المبتكر تتحول إلى علامات استفهام تسمح للمبتكر تفسير الظواهر مثل؛ تساؤل نيوتن عن سقوط التفاحة إلى الأسفل وليس إلى الأعلى؛
- الإنجاز الذاتي: المحرك الذاتي والدافعية الذاتية تلعب دوراً في تحقيق الذات حسب هرم ماسلو؛
- النفور من المحددات والقيود: كثير من المبتكرين يشكون من الحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

ب. العوامل التنظيمية: المناخ التنظيمي ضروري للابتكار، من أهم عوامله:

- استراتيجية الشركة: للحصول على الميزة التنافسية، تقوم باستقطاب المبتكرين لتطوير قاعدة الشركة أو أن تكون موجهة نحو التكنولوجيات، المنتجات والخدمات الحالية للسيطرة على السوق؛
- القيادة وأسلوب الإدارة: القيادات الابتكارية هدفها التغيير في الهياكل والسياسات بالابتكار التنظيمي، تغيير المنتجات بالابتكار الفني، وأساليب العمل في السوق بالابتكار التسويقي من أهم سماته؛ الديمقراطية، المرونة والتحرر من الهرمية أي الاتجاه إلى فرق العمل؛
- الفريق: يزيد من دافعية العمل الفكري والمهني للباحث؛
- ثقافة المنظمة: تدخل تغييرات مهمة على الهياكل، السياسات، المفاهيم، التقاليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي. تملّي القيمة التي تقدر داخل المؤسسة، لأنها سبب تغيير طريقة سير أمور المؤسسة والعلاقات المكونة بين موظفيها. (Andy & Jasper, 2012)
- العامل المؤثر: مثلاً؛ إذا كان الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل، العامل المؤثر سيكون بتحسين الأجور. إذا كان الابتكار يؤدي بشكل أساسي إلى إحلال آلة محل العامل، فإن العامل المؤثر سمعة الشركة أو السياسات التعويضية.
- الاتصالات: تحول الاتصالات الشبكية للشركة إلى تفاعلات آنية فورية بصفتها أداة لتعجيل تبادل المعلومات وتعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات.

ج. عوامل البيئة العامة في المجتمع: التقاليد، التعاليم، التطلعات والثقافة الخاصة التي ينشأ فيها المبتكر، تجعله في وسط اجتماعي ثقافي متميز يتأثر بطريقة التفكير وعمل الأشياء ونوع الاستجابة للتغيرات والمواقف المختلفة في المجتمع، منها.

• **الخصائص والنزاعات العامة السائدة في المجتمع:** اقترح هوفستيد أربعة مجالات للثقافة التي

تميز المجتمعات عن بعضها في طريقة التفكير والتعامل وهي:

- **مسافة السلطة:** تقيس علاقة الأفراد في الحياة والعمل. حيث في مجتمعات معينة تكون المسافة أو التباعد واسعا مما يدفع إلى احترام التسلسل، السن، الأقدمية والمحافظة على الحالة الراهنة. لذا نستطيع القول أن الابتكار التدريجي "ثقافيا" هو الأكثر قبولاً عكس الابتكار الجذري الذي يكون أقل قبولاً بسبب التغيرات الكبيرة التي تطرأ عليه؛

-**الذكورة والأنوثة:** المجتمعات الأكثر " أنوثة" تميل إلى التأكيد على العلاقات والتشارك وتأكيد الأبعاد الاجتماعية وهي أقرب لإعطاء الأولوية للأفراد على حساب العمل، فيجعلهم أكثر ميلاً للابتكار التحسيني. أما المجتمعات أكثر "ذكورة" تميل إلى تأكيد الذات والتنافس وإلى أولوية العمل على الأفراد في الغالب. فهي أقرب إلى المغامرة منها ما يتعلق بالابتكار الجذري وذلك لأنه يبدو أقرب إلى إبراز الذات؛

- **الجماعية والفردية:** الخصائص الجماعية تؤكد على العلاقات وأهمية الانسجام من أجل الابتكار، بينما المجتمعات الفردية تميل إلى التأكيد على الإنجاز الذاتي والتفرد في العمل وغالبا ما يكون الابتكار جذريا؛

- **تجنب عدم التأكد:** من أجل تجنب الكوارث وهي أقرب للابتكار التدريجي، أما الابتكار الجذري فيميل إلى التحكم في المستقبل.

• **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:** تسعى المؤسسات الموجهة نحو الابتكار إلى

استكمال بيئتها التحتية الضرورية والعوامل المؤثرة في هذه القاعدة هي:

- **مراكز البحث والتطوير والجامعات:** مساهمتها في تطوير رصيد المؤسسة من ابتكارات عملية في التكنولوجيا والمنتجات، فتقوم بخلق وتعزيز الهيئة العلمية والفنية لإيجاد حوافز ومصادر تعزيز المكانة للباحثين المتميزين.

اعتمادا على النصوص القانونية وضعت الجزائر إطارا تشريعيا للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي سنة 1992 لتدعيم الشبكة الوطنية للبحث بمعاهد جديدة، جامعات ومراكز بحث.

تعمل مؤسسات البحث العلمي تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ سنة 1994. القانون 98-11 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث والتطوير التكنولوجي. يليه القانون رقم 08-05 المعدل والمتمم للقانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي تنمة للسابق.

بعدها القانون رقم 15-21 المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لضمان ترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي. (ثابت وآخرون، 2021)؛

- **نظام البراءة:** نظام لحماية الملكية الفكرية، حيث أن حق ملكية الاختراع حق مقيد بالاستغلال من أجل خدمة السوق على مدار مدة الحماية التي تقدر في الجزائر ب 20 سنة لتدعيم التطور التكنولوجي والاقتصادي في البلاد وجعل المخترع المحلي والأجنبي على حد سواء. (سامي، 2015)؛

- **قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث:** المكتبات الحديثة التي تقوم بجمع المعلومات، معالجتها وتوزيعها وخدماتها المختلفة المرتبطة بالنشر العلمي بكل أنواعه، الكتب، الدوريات، المكتبات الرقمية وكتب الويب في ظل الثورة الرقمية؛

- **استراتيجية المعارف:** هي الأساس الذي تقوم عليه الأفكار المبتكرة، وهي عبارة عن عملية تراكمية للتعلم أساسا، البحث والاستكشاف، أصلها أفكار، معارف جديدة وقديمة تعمل على تقليل حالات عدم اليقين في أي نشاط ابتكاري سواء لإنتاج منتجات، تقنيات، أسواق وأشكال جديدة للتنظيم.

مبادرات التواصل الاجتماعي وسيلة ضرورية للقدرة على الابتكار فيها تستطيع استيراد المعرفة الخارجية،

والمؤسسات المبدعة تعتمد على الشبكات الرسمية والغير الرسمية في إبداعاتها. (Andy & Jasper, 2012)؛

- **الكفاءة:** تمنح المؤسسة القدرة على استغلال الأفكار الإبداعية مثل: دمج فرص السوق مع القدرات التكنولوجية والإبداعية لحل المشاكل وتبادل المعرفة الضمنية والظاهرة، فالإدارة تقوم بدمج فرص السوق والكفاءة الراسخة في توليد الابتكارات. (Andy & Jasper, 2012)؛

- **التكوين:** اكتساب المعارف يقضي على النقائص الموجودة لدى الأفراد، يسمح بتطوير رؤية مشتركة التي تسهل تحقيق أهداف المؤسسة. (Meda, 2017)؛

- **البنية التحتية التنظيمية:** يعتبر قادة الأعمال نموذجا بالنسبة للأفراد الآخرين، فيتبادلون المعارف ويهتمون بالبحث والتعليم، مما يحفزهم على إنتاج أكبر عدد ممكن من المعارف لخلق القيمة وتحقيق النجاح. هذا يسمح ببناء إدارة المعارف ناجحة على مستوى المؤسسة. (Meda, 2017)؛

- البنية التحتية التقنية: تطوير شبكات الاتصال يسهل عملية إرسال البيانات واستقبالها بطريقة فعالة مما يسمح بتبادل الأفكار الإبداعية مع أفراد المؤسسة للوصول إلى حلول مناسبة للمشكلات. (Meda, 2017)؛

- توفر الموارد: هي مجموعة من الأصول والمهارات التي تستخدم لخلق أو دعم القدرات التنافسية التي هي ميزة المؤسسات. الرصيد من الموارد المالية، البشرية والهيكلية والاختلاف الموجود بسببها يخلق الميزة التنافسية والابتكار. (Andy & Jasper, 2012) حدد بيتر دروكر سبعة موارد مختلفة للابتكار موضحة في الجدول رقم: 6

الجدول رقم: 6 موارد الابتكار

المورد	التعريف
غير متوقع	نجاح غير متوقع، خسارة غير متوقعة أو حدث غير متوقع.
عدم الراحة	الفرق بين ما هو متوقع وبين ما هو موجود في الحقيقة.
الحاجة إلى العمليات	لحل مشكلة ملموسة
الصناعة والسوق	التغيرات في هيكل الصناعة أو السوق.
الديمغرافية	التغيرات الديمغرافية بمفهومها الواسع.
الثقافة والإدراك	التغيرات في الثقافة والإدراك.
المعرفة	معارف جديدة

المصدر: Jean & al., 2005

5.11. بعض الطرق لتحديد مستوى الابتكار في المؤسسات الاقتصادية

هناك طريقتان معروفتان لتحديد مستوى الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الأولى؛ هي النظام الوطني للابتكار الذي سنتطرق فيه إلى؛ تعريفه، المسؤولين على تنظيمه؛ كيفية قياسه.

5.11.1. النظام الوطني للابتكار:

أ. تعريف النظام الوطني للابتكار

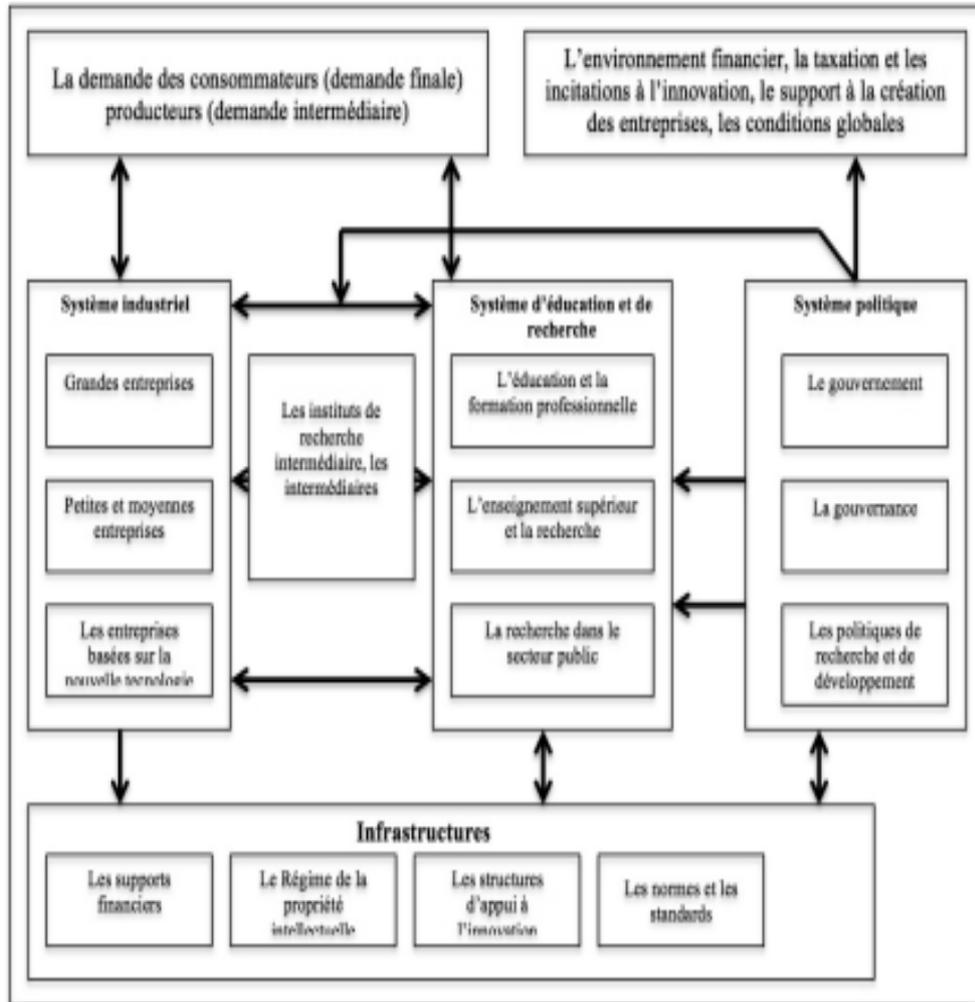
أول مقال علمي الذي أشار إلى مفهوم نظام الابتكار الوطني هو كتاب الاقتصادي البريطاني Freeman سنة 1987 تحت عنوان Technology policy and economic performance: lesson from حيث اعتبره بمثابة شبكة من المؤسسات التي تعمل في مجال الأنشطة التكنولوجية والمرتبطة بكيفية تسيير وتنظيم الموارد المتاحة على مستوى المنظمة والمستوى الوطني. (مداني ومحمد، 2014)

يقوم بتجميع جهود منظومات ثلاثة؛ التعليم، البحث، الصناعية، للوصول إلى زيادة حجم إنتاج المعرفة وعدد الابتكارات المنجزة، مما يحقق نمو اقتصاديا مهما، اعتمدت عليها كثير من الدول كألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان المهتمة بمجال الابتكار التي تبنته سياسة وطنية. (مداني ومحمد، 2014)

ب. منظمي النظام الجزائري للابتكار: من أهمهم نجد: (ثابت وآخرون، 2021)

- هيئات التوجيه: تقوم بوضع السياسات والاستراتيجيات مثل المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وهيئات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
 - المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: يقوم بتقييم السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، إعداد آليات التقييم مع تحديد الاحتياجات لتحقيق أهداف البحث؛
 - اللجان القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي: تهتم بترقية، تنسيق وتقييم أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
 - اللجان المشتركة بين القطاعات لترقية وبرمجة وتقييم البحث العلمي والتقني: مسؤولة على إعداد البرامج الوطنية للبحث وكيفية التنفيذ؛
 - الندوة الوطنية للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي: تتكفل بالتنسيق والتشاور حول الأنشطة المتعلقة بتطوير المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتطبيق السياسة الوطنية؛
 - المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي: لتنفيذ السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والتقييم؛
 - وزارة الصناعة والمناجم: تقوم باقتراح سياسات جديدة في المجال الصناعي لتعزيز التنافسية.
- الشكل رقم 31 يوضح العلاقات الموجودة بين المنظمين.

الشكل رقم: 31 مكونات النظام الوطني للابتكار



Source : O'Doherty et Arnold 2003, cité par Attia 2015

المصدر: ثابت وآخرون، 2021

يبين الشكل رقم 31 تفاعل الجامعات، مراكز البحث والتطوير مع المؤسسات الاقتصادية الذي يضبطه النظام السياسي الذي يضم: الحكومة، الحوكمة وسياسة البحث والتطوير، أي أنه قد يكون التفاعل غير كافٍ إذا كانت القوانين غير ملائمة أو الاتفاقات الخارجية لا تعمل بالشكل الصحيح. كما نلاحظ أن العلاقة أحادية الاتجاه بين المؤسسات الصناعية والهيكل، عكس نظام البحث والنظام السياسي، فعلاقتهم ثنائية الاتجاه مع الهياكل. (Sonia & Maarouf., 2017)

ج. قياس النظام الجزائري للابتكار من خلال المؤشر العالمي للابتكار: المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)، كلية إدارة الأعمال الدولية (INSEAD) وجامعة كورنيل (Cornell)، يصدرن مؤشر الابتكار كل سنة منذ 2007 يحتوي على مدخلات ومخرجات الابتكار، وهو موضح في الجدول رقم: 07

الجدول رقم: 07 مؤشر مدخلات ومخرجات الابتكار في الجزائر لسنة 2022

المرتبة من 129 دولة	النتيجة (0-100)	المؤشر
115	/	مؤشر الابتكار العالمي
110	/	المؤشر الفرعي لمدخلات الابتكار
118	/	المؤشر الفرعي لمخرجات الابتكار
المؤشر الفرعي لمدخلات الابتكار		
99	47.2	1- المؤسسات
103	47.4	1.1 البيئة السياسية
105	50.4	2.1 البيئة التنظيمية
77	43.9	3.1 بيئة الأعمال
82	26.1	2. رأس المال البشري
94	40.9	1.2 التعليم
51	34.3	2.2 التعليم العالي
79	3.2	3.2 البحث والتطوير
102	31.1	3. البنية التحتية
115	45.1	1.3 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
61	31.1	2.3 البنية التحتية العامة
110	17.2	3.3 الاستدامة البيئية
125	12.1	4. تطور السوق
113	9.5	1.4 القروض
110	0.7	2.4 الاستثمار
120	26	3.4 التجارة التنافسية وحجم السوق
120	16.8	5. تطور بيئة الأعمال
111	15.2	1.5 العاملين في مجال المعرفة
111	17.4	2.5 روابط الابتكار
125	17.8	3.5 استيعاب المعرفة
المؤشر الفرعي لمخرجات الابتكار		
118	7.7	1. مخرجات المعرفة والتكنولوجيا
94	6.8	1.1 إنتاج المعرفة
116	11.5	2.1 تأثير المعرفة
122	4.8	3.1 نشر المعرفة
109	5.7	2. مخرجات إبداعية
98	10.5	1.2 النواتج الإبداعية غير الملموسة
120	1.3	2.2 السلع والخدمات الإبداعية
106	0.7	3.2 الإبداع على شبكة الأنترنت

المصدر: wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition%20(1).pdf

يوضح مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2022 أن الجزائر محتلة المرتبة 115 عالميا، أي تراجعت بمرتبتين مقارنة مع سنة 2019 بسبب فيروس كورونا الذي عرقل نشاط العديد من المؤسسات الاقتصادية والمخابر. أحسن

مؤشر ابتكار كان للبنية التحتية، بيئة الأعمال ورأس المال البشري بمرتبة؛ 61، 77 و 82 على التوالي في فئة مدخلات الابتكار. أما المراتب الأخيرة فكانت؛ لنشر المعرفة في مخرجات الابتكار واستيعاب المعرفة في مدخلات الابتكار بقيمة 122 و 125 على التوالي. رأس المال البشري موجود لكن المشكلة تكمن في كيفية نشر المعرفة بين الأفراد وطريقة استيعاب المعرفة لتحويلها إلى منتجات أو خدمات ابتكارية.

2.5.11. المراكز التقنية الصناعية: (مداني و محمد، 2012)

هي هياكل متخصصة في قطاعات صناعية مختلفة، قائمة على المقاربة على أساس الشراكة للمساهمة في ترقية الابتكار وتحسين تنافسية المؤسسات الصناعية خاصة، الصغيرة والمتوسطة، بأعمال البحث والتطوير وتأمين نتائج البحث العلمي ثم العمل على نشر وتعميم نتائج البحث العلمي وتجسيدها في المشاريع الصناعية لمختلف المؤسسات التي تفتقد في الغالب للموارد المالية والبشرية اللازمة لإنجاز الأبحاث التطبيقية في مجال تخصصها. من أهم التجارب الدولية في هذا المجال (مرتبة حسب الأقدمية):

أ. تجربة فرنسا:

تم إنشاء المراكز التقنية الصناعية بموجب القانون الصادر في 1948/07/22، كان لها دور كبير في تغطية العديد من القطاعات الصناعية، حيث شغلت أكثر من مليون منصب عمل وحققت 4/1 رقم الأعمال في الصناعة، فساعدت على التطوير بتحقيق اليقظة التكنولوجية، الاهتمام بالبحث العلمي والأبحاث التقنية. من أهم هذه المراكز؛ مراكز التقنية الصناعية للميكانيك، للأوراق، مواد طبيعية للبناء، للجلود والأحذية، للألبسة والأنسجة...

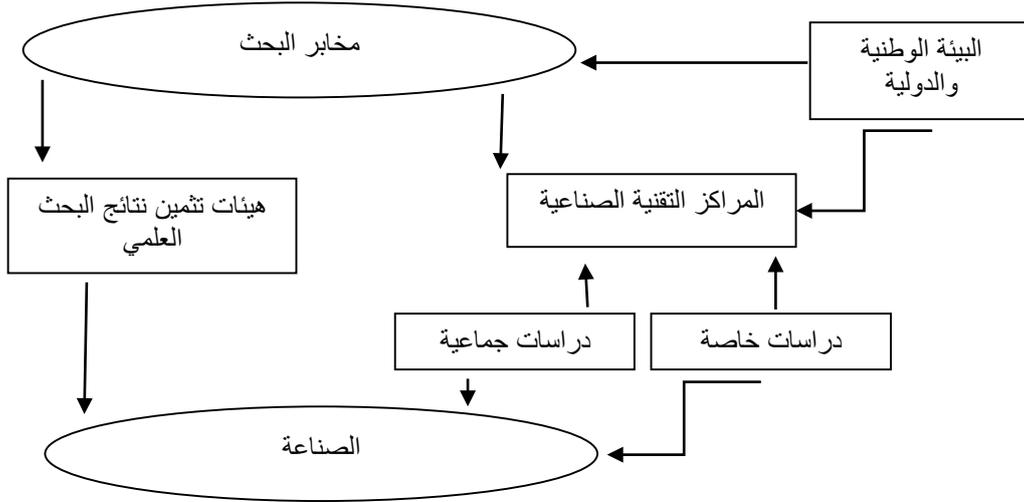
ب. تجربة تونس:

أنشأ أول مركز صناعي في تونس سنة 1969 في مجال الجلود والأحذية. في 1995/07/17 أبرمت اتفاقا مع الاتحاد الأوروبي، فقامت السلطات العمومية بتأهيل المؤسسات الصناعية والاقتصاد ككل. من أهم المهام التي مارستها؛ جمع ونشر المعلومات التقنية والصناعية، جرد الموارد الوطنية ودراسة مجالات استغلالها، إنشاء مخابر البحث والمشاركة في إنجاز دفاتر الشروط. من المراكز التقنية الصناعية التي أنشأتها هناك؛ الخشب والأثاث، الكيمياء، الجلود والأحذية، مواد البناء، السيراميك والزجاج وللأنسجة...

ج. تجربة الجزائر:

وضع برنامج متكامل بين الجزائر ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) من أجل الانتقال إلى اقتصاد السوق سنة 1998. الشكل رقم 32 يوضح الرابط بين المراكز التقنية، الصناعة والبحث.

الشكل رقم: 32 الرابط بين المراكز التقنية، الصناعة والبحث



المصدر: مداني ومحمد، 2012

في الشكل رقم 32 نلاحظ أن البحوث تجرى على مستويين: الأول؛ المراكز التقنية الصناعية والثاني؛ هيئات تقيم نتائج البحث العلمي لتحويلها إلى صناعات مختلفة تترجم على شكل دراسات جماعية وخاصة، تستفيد منها المراكز التقنية للتطوير وترقية البحث العلمي.

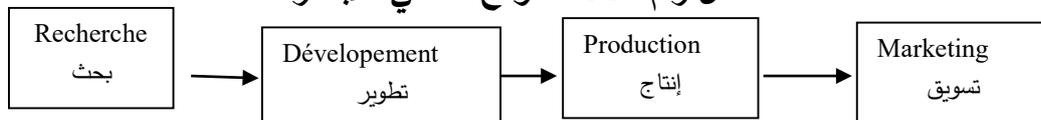
6.11. نماذج الابتكار

هناك عدة نماذج للابتكار؛ منها ما اهتمت بالسلسلة العملياتية، الأداء، المعلومات، واهتمت الأخرى بالمنتجات.

6.11.1. النموذج الخطي:

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية تم تغيير العمليات الابتكارية عن طريق النموذج الخطي الذي يعتبر الابتكار نتيجة البحث العلمي الذي يتم تطويره والذي ينتهي بعملية إنتاج وتسويق منتج جديد. يرتكز على أربع مراحل؛ الازدهار، الركود، الانحدار وإعادة الازدهار. (صفاء وآخرون، 2012). من القيود التي يفرضها؛ هو عدم وجود ردود فعل حيث أن الترابط خطي. أي عدم استرجاع المعلومات، كطرح منتج في السوق لا ينتج عنه تفاعل المستهلكين، غير أنه في الواقع، إذا كانت المؤسسة تريد زيادة التنافسية يجب الأخذ بعين الاعتبار التحسينات والملاحظات المقترحة من قبل المستهلك. (Joelle, 2014)

الشكل رقم: 33 النموذج الخطي للابتكار



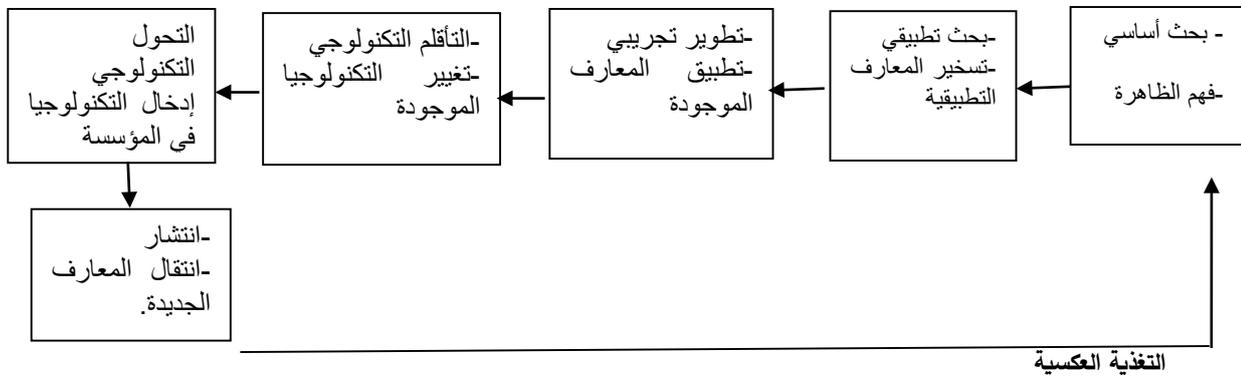
المصدر: Joelle, 2014

من أهم الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج أنه لا يأخذ في الاعتبار ردود الأفعال (feed-back)، لا يشجع الابتكار التكنولوجي، ويعتبر النموذج الخطي، في كل مرحلة من مراحل الابتكار، علبة سوداء. وهو ما يفسر الغموض في الانتقال من الاختراع إلى الابتكار. (Joelle, 2014)

2.6.11 نموذج سلسلة الربط

يوضح هذا النموذج أهمية التغذية العكسية في العملية الابتكارية ودورها في انتقال المعارف الجديدة إلى ابتكار وتكنولوجيا جديدة. الشكل رقم 34 يشرح ذلك:

الشكل رقم: 34 سلسلة الربط



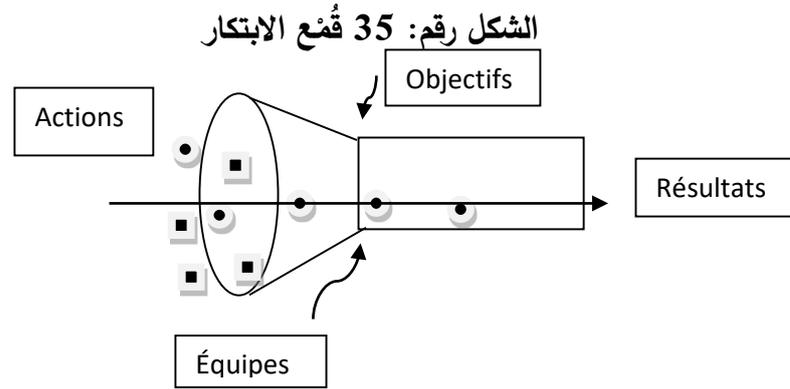
المصدر: (Laure & al., 2015)

من الشكل السابق نلاحظ أن العملية الأساسية في هذه السلسلة هي النشر وانتقال المعرفة فيها، مما يرفع مستوى الابتكار، إذا راجعنا الجدول رقم: 07 مؤشر مدخلات ومخرجات الابتكار في الجزائر لسنة 2022 فإن الأسباب الأولى لانخفاض مستوى الابتكار في الجزائر، تعود إلى محدودية نشر المعرفة، حيث قدرت قيمتها ب 4.8، لذلك من الأفضل توفير البنية التحتية التنظيمية والتقنية التي تسهل النشر لتطوير مجال البحث العلمي الذي يسمح بإدخال التكنولوجيا الجديدة.

3.6.11 نموذج قمع الابتكار:

يساعد هذا النموذج على تحديد المعلومات الأساسية لتسيير عمليات الابتكار. كما هو موضح في الشكل

رقم: 35



المصدر: (Laure & al., 2015)

من مكونات قُمع الابتكار؛ أهداف الابتكار، الأفعال، الفرق والنتائج، حيث تتفاعل مع بعض لإحداث التغيير. في مدخل القُمع نجد الأفعال مثل الأفكار الجديدة التي تتأثر بالأهداف الموضوعية، مما يسمح بمرور الأفكار المفيدة فقط في جوف القُمع، الفرق يسمح بتطوير بعض هذه الأفكار. وأخيرا النتائج التي هي عبارة عن تدفق المعلومات المتعلقة في تحقيق الأهداف، الأفعال وعمل الفرق.

II. 6. 4 نموذج Crawford:

هدفه إنقاص الغموض في عمليات تطوير المنتجات المبتكرة يضم خمس مراحل: (Laure & al., 2015)

- التخطيط الاستراتيجي: من أجل تحديد الفرص؛
- جيل المفاهيم؛
- التقييم التقني القبلي والتصفية؛
- التطوير التقني؛
- التسويق؛

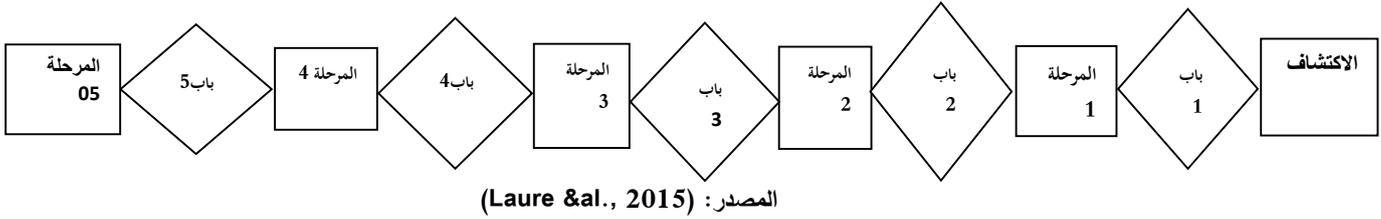
إذن أساس هذا النموذج التركيز على عملية التخطيط قبل مرحلة التطوير.

II. 6. 5 نموذج Stage Gate System de Cooper

عملية تطوير المنتجات المبتكرة مهمة للمؤسسة. هذا النموذج يسمح بتطبيق عوامل مفتاحية لتحسين الأداء

باستعمال مراحل أساسية وكل مرحلة تحتوي على باب مهم كما هو موضح في الشكل رقم 36:

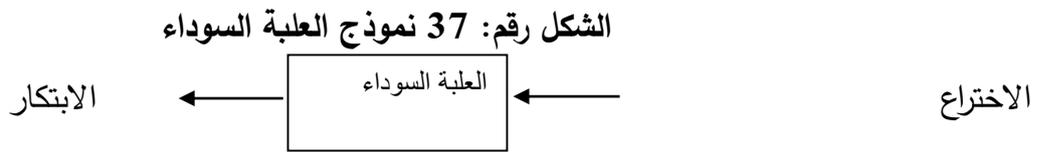
الشكل رقم: 36 نموذج Stage Gate System de Cooper



تمثل الأبواب نقاط القرار على حسب درجة تعقيد المنتج المطور والمشروع. أما المراحل، فهي لجمع المعلومات المهمة لتطوير العمليات مع إنقاص الغموض، المخاطر، تحسين درجة نجاح المنتجات والمؤسسات. (Laure & al., 2015)

6.6.6. نموذج العلبه السوداء

عملية خطية تربط عمليتين أساسيتين الاختراع والابتكار في إطار عملية غامضة سميت بالعلبة السوداء.



في العلبه السوداء يتم الفهم العميق للآليات، والعمليات لتقنية، منتج أو نظام معين تكون عموما في عمليات البحث والتطوير مثلا: في مجال صناعة البواخر دور العلبه السوداء هو تسجيل أداء الباخرة لتحسينها مستقبلا. من هذا النموذج يمكن استخراج نموذجين هما:

أ. نموذج الدفع العلمي (Sciece push): المسمى أيضا "دفع التكنولوجيا" ظهر في الخمسينات، فالابتكار

يدفع بالعلم والاكتشافات العلمية. (Marianne & Ludovic, 2007)

ب. نموذج جذب الطلب (demande/ market pull): وضعه شموكلر (Schmookler) في نهاية

الستينات، رأى أن الطلب هو الدافع الحقيقي للابتكار وليس العلم بمراعاة طلب السوق وتحويله إلى حلول

ابتكارية. (Marianne & Ludovic, 2007)

7.6.6. النموذج المغلق:

يستخدم من أجل تفسير ظهور سلع وعمليات جديدة، يقوم بالتحكم في السلسلة المعلوماتية التي تنتج العملية

الابتكارية مع الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.

6.11. 8 النموذج المفتوح:

يمكن في هذا النموذج المزج بين المعرفة الداخلية والخارجية مع تكليف؛ الشركاء، الزبائن، الموردين، الجامعات ومراكز البحث، بالبحث والتطوير. إذن تسمح المؤسسة للشركاء بإدارة جزء من مواردها. شركة Microsoft، مثلاً؛ قامت بالاستثمار معتمدة على الفتح الجزئي لأنشطتها. الجدول رقم 08 يبين الفصل بين خصائص نماذج الابتكار المغلقة وبين المفتوحة.

الجدول رقم: 08 الفرق بين النموذج المفتوح والمغلق

الابتكار المغلق	الابتكار المفتوح
المهارات متوفرة داخل المؤسسة	المهارات متوفرة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة
تطوير المنتجات وتوزيعها بنفسها	الاعتماد على البحث والتطوير الخارجي لخلق القيمة
ابتكار منتج جديد وعرضه في السوق	لا تتعجل في عرض المنتج الجديد في السوق
المؤسسة تستفيد من عملية الاستثمار الخلاقة الداخلية	المؤسسة تستفيد من دمج الأفكار الخلاقة الداخلية والخارجية
تسيطر المؤسسة على الملكية الفكرية على حساب منافسيها	استفادة المؤسسة من الملكية الفكرية عن طريق المنافسة

المصدر: Chesbroug, 2006

من هنا نرى أن كل نموذج له مميزاته التي تجعل المؤسسة تختار بينهما على حسب الحاجة.

7.11. تصنيفات الابتكارات في مختلف بلدان العالم

أ. **الابتكار التنظيمي**: تنفيذ أسلوب جديد منهجي في ممارسة الأعمال أو التنظيم أو العلاقات الخارجية للمؤسسة. (Jayan & Yan, 2017)

ب. **الابتكار العملياتي**: في بداية الخمسينات أدخل البحث والتطوير نموذج الابتكار الخطي والتسلسلي (Boutilliers et al., 2014) وتنفيذ أساليب الإنتاج جديدة أو محسنة بدرجة كبيرة. ولعله نظر في إدخال تغييرات على الأدوات ورأس المال البشري وأساليب العمل أو مزيج من هذه الأساليب، مثل؛ تركيب برمجيات جديدة أو محسنة لتسريع عملية تسوية المطالبات وإصدار السياسات (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2005). هدفها إنقاص التكاليف الوحودية للإنتاج والتوزيع ورفع مستوى الجودة. (Caroline, 2012)

ج. **الابتكار التسويقي**: إدخال منهجية تسويق جديدة تنطوي على تغييرات كبيرة في تصميم المنتجات، تحديد مكان المنتجات، الترويج للمنتجات أو تسعيرها (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2005)، والهدف منها تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، اختراق سوق جديدة أو

وضع مؤسسة جديدة في إنتاج السوق بهدف زيادة مبيعاتها. (Jayan& Yan, 2017). يستطيع

أن يكون تغيير في التصميم، التعبئة، الترويج أو في التسعير. (Caroline, 2012)

د. **ابتكار المنتج**: إدخال منتج أو خدمة جديدة إلى السوق أو تحسين في خاصية من خصائصهما.

(Caroline, 2012). وهذا الصنف يعتمد على المعارف والتكنولوجيا الجديدة.

وعلى حسب تصنيف (Booz Allen & Hamilton, 1982) اهتما بدراسة العلاقة الموجودة بين الجديد

في المؤسسة والجديد في السوق الموضحة في الشكل رقم 38 التالي:

الشكل رقم: 38 العلاقة بين الجديد في المؤسسة والجديد في السوق

منتجات جديدة في العالم(10%)		مجموعة جديدة من المنتجات (20%)
الجديد في السوق	إضافة إلى مجموعة المنتجات الموجودة (26%)	تحسين المنتجات الموجودة(26%)
الجديد في المؤسسة	إعادة التوقيع(7%)	تخفيض التكاليف(11%)

قوي

منخفض

المصدر: (Laure & al., 2015)

إذن، حسب الشكل، هناك ستة تصنيفات للابتكار التي تتأثر بالمؤسسة والسوق فنجد (Laure & al., 2015):

- **منتج جديد في العالم**: المنتجات جديدة في السوق والمؤسسة بدرجة قوية وتمثل نسبة 10 % من نسبة المنتجات.

تسمى أيضا منتجات النفاذ تعتمد على الابتكار الجذري، مثل؛ Iphone 14 سنة 2022؛

- **مجموعة جديدة من المنتجات**: بالنسبة للمؤسسة لكن ليست جديدة في السوق، تمثل نسبة 20%؛

- **إضافة إلى مجموعة المنتجات الموجودة**: تمثل 26 %، تستطيع أن تكون بنسبة من الابتكار معتبرة في السوق؛

- **تحسين المنتجات الموجودة**: إدخال تحسينات على المنتجات لحمايته من دخول منطقة الانحدار أو التدهور.

تمثل أيضا نسبة 26 %؛

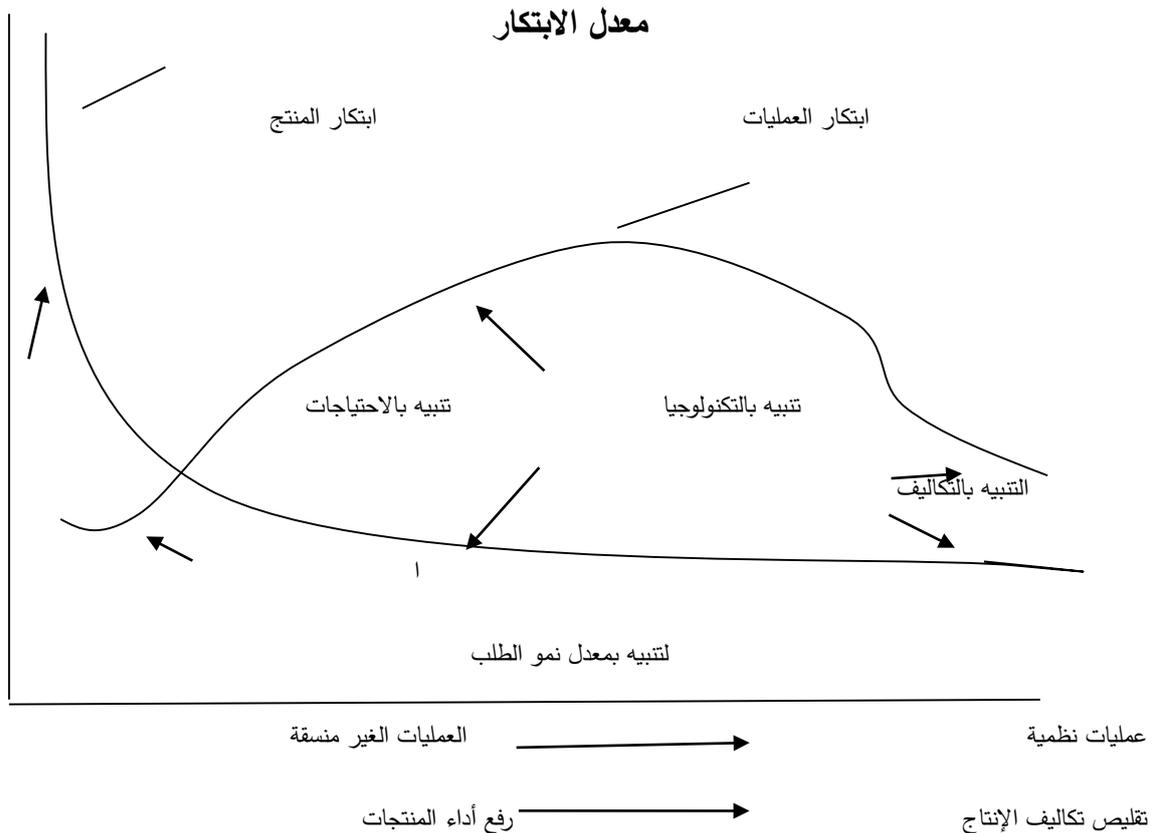
- **إعادة التوقيع**: عادة تتمثل في تطبيقات جديدة لمنتجات موجودة مسبقا، تمثل 7 % من المنتجات، تستهدف

تجزئة سوق جديدة؛

- **تخفيض التكاليف**: هذه الفئة ليست ابتكارية بمنظور التسويق، تدخل التغيير على التصميم أو على نمط الإنتاج.

كما أن هناك دراسات لـ Utterback و Abernathy (1975) ركزت على طريقة القيادة الناجحة نحو تحقيق الابتكار الجذري، حيث يتم تعيين معدل الابتكار في المحور العمودي وأنواع نمو العمليات الصناعية في المحور الأفقي. التفاصيل مبينة في الشكل رقم 39.

الشكل رقم: 39 المنحنى الأصلي لنموذج Abernathy & Utterback



المصدر: Thierry & al., 2016

كما هو موضح في الشكل السابق رقم 39 أن ابتكار المنتج الأهم يكون في المرحلة الأولى لتطور الصناعة، لكن تتدهور بسرعة. عكس ابتكار العمليات الذي يتطور بشكل ضعيف في البداية ويرتفع بسرعة، تزامنا مع نضج السوق ويوضح أثر التكنولوجيا المستعملة في تطور العمليات. (Thierry & al., 2016)، كما اعتمدت شركة Uterback (1994) على التصميم المهيمن الذي يلعب دورا مهما في السيطرة على السوق، حيث أكد Abernathy أن هناك توتر ملحوظ بين الإنتاج والإبداع. فكلما تكونت الخبرة في إنتاج سلعة معينة كلما زادت إنتاجية العمليات. كصناعة السيارات التي تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية منذ الحرب العالمية الثانية بفضل برامج البحث والتطوير الحكومية، ثم في عام 1980 بدأت و.م.أ في إهمال التكنولوجيا والقرارات الاستراتيجية طويلة الأجل للبحث عن مكاسب مالية قصيرة الأجل فانخفض معدل الابتكار. (Thierry & al., 2016)

8.11. الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يتميز التنظيم والثقافة الإدارية في المؤسسة بالتغيير الهيكلي في البيئة الاقتصادية. بذلك تتحدد الاستراتيجية والسياسة المتبناة في المؤسسات الجزائرية، خاصة في مجال الابتكار. فننقلات الجزائر في مجال البحث والتطوير تمثل أقل من 1 % من الناتج المحلي الإجمالي. وهذا يفسر بنقص الاستثمار في القطاع الخاص في مجال البحث، من أهم المؤسسات الكبرى التي تسعى للاستثمار في الجزائر نجد سوناطراك، سيفتال، صيدال. الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل نسبة صغيرة جدا من مجموع براءات الاختراع. من الأسباب الحقيقية لذلك محدودية المورد المالي لا يسمح بالتطوير، كما أن البنوك لا تقبل منح قرض بنكي كبير لهذه المؤسسات (Asmani & Amdaoud, 2019)، نقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة لدعم عمليات الابتكار. ضعف الكفاءات الداخلية في هذه المؤسسات مثل. (الباحثين، التقنيين، أعوان الإنتاج....).

حدث تغيير واهتمام بالإبداع والابتكار في الجزائر بعد إصدار القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22/08/1998 يتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، حيث سعى القانون إلى تدعيم القواعد العلمية والتكنولوجية للبلاد لتحقيق التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، العلمية والتكنولوجية بتجديد الكفاءات العلمية الوطنية بواسطة رفع عدد الباحثين الدائمين في هياكل البحث، التكوين بواسطة البحث، إشراك الكفاءات العلمية الجزائرية العاملة في الخارج في ميادين التكوين والتعليم والبحث. الجدول الموالي يوضح أهم المؤسسات التي أنشأت هدفها البحث والتطوير:

الجدول رقم: 09 معاهد البحث بالجزائر

المؤسسة المستخلفة	تاريخ الغلق	تاريخ الإنشاء	المؤسسة
-	1983	1973	الهيئة الوطنية للبحث العلمي
Cerist 1985	-	1974	مركز المعلومات العلمية والتقنية ونقل التكنولوجيا
-	-	1982	المجلس الأعلى للبحوث العلمية والتقنية.
-	-	1983	وحدة البحث العلمي والتقني.
-	-	1983	مراكز البحوث المنشأة داخل الإدارات المركزية
-	-	1984	مركز البحوث العلمية والتقنية
-	-	1985	مركز بحث المعلومات العلمية والتقنية.
-	-	1985	مركز البحوث الاقتصادية التطبيقية للتنمية.
-	1990	1986	الهيئة العليا للبحوث
-	-	1988	مركز تطوير التقنيات المتقدمة

-	-	1988	مركز تطوير الطاقات المتجددة
-	-	1992	الجان المشتركة بين القطاعات لتعزيز وبرمجة وتقييم البحث العلمي والتقني.
-	-	1992	المجلس الوطني للبحوث العلمية والتقنية
-	-	1995	الوكالة الوطنية للبحث العلمي الجامعي.
-	-	1998	الوكالة الوطنية لتمكين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي
-	-	2000	الجمعية الجزائرية لنقل التكنولوجيا

المصدر: MESRS

من المعروف أن الإنفاق على البحث العلمي إذا كان أقل من 1% من الناتج الوطني فإن التغذية العكسية من تلك البحوث تكون محدودة، أما إذا كان بين 1% و 1.5% فهو في المستوى الأدنى، إذا تراوح بين 1.5% و 2% فهو في المستوى المقبول، إذا فاق 2% فالتطوير يكون مرتفعا سواء في المنتجات أو العمليات. الجزائر لم ترتفع من 1% منذ 2012 يعني التغذية الراجعة للبحوث المقدمة في الجزائر محدودة جدا. (سواعدي وحاجي، 2020)

III. القدرات الابتكارية

بعدما عرض المفاهيم العامة للإبداع والابتكار متبوعا بشرح أهم الطرق التي تسمح بتحديد مستوى الابتكار وطنيا وعالميا، ننقل إلى القدرات الابتكارية المرتبطة بالعمليات العقلية من أجل الوصول إلى كيفية تنميتها لترقية المؤسسات الاقتصادية.

III.1. تعريف القدرات الابتكارية

- تعريف (حسين، 2006): " القدرات الابتكارية عملية تغير ارتقاء في تنظيم الحياة الذاتية للفرد، فالمبتكر إنما يتقدم من حالة شعور بعدم الرضا عن النظام الراسخ أو الثابت إلى الوصول إلى نظام جديد؛"
- تعرف أيضا: "التحسين المستمر لمجموعة قدرات وموارد المؤسسة لكشف واستغلال الفرص لتطوير المنتجات الجديدة المطلقة في السوق. (Szeto, 2000)؛"
- عرفها جروان بأنها: "عملية عقلية تعتمد على مجموعة من القدرات مثل: الطلاقة، المرونة والسمات الشخصية المبتكرة، وتعتمد على بيئة مسيرة لهذا النوع من التفكير، لتقدم في النهاية المحصلة الابتكارية وهي؛ الإنتاج الابتكاري، والحلول الابتكارية للمشكلة". (جروان، 2004)؛"
- عرفت كذلك: "القدرة على لوصول إلى التقنيات المبتكرة وتطويرها في التصنيع". (Xue & al, 2008)؛"

- "إمكانية الابتكار بصفاتها ميزة مواصلة تحسين المهارات والموارد التي تمتلكها شركة ما، لاستكشاف أو الاستفادة من فرص تطوير منتج جديد لتلبية طلب السوق". (Léopold *et al.*, 2017)؛
 - يرى (Hourenatou & Louis, 2020) أنها: "قدرة المؤسسة الاقتصادية على إنجاز وتحقيق الجديد من خلال توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى قيم قابلة للتسويق في شكل منتجات جديدة".
يعني ذلك أن القدرة الابتكارية تشمل جانبين أساسيين:
1. ابتكار المنتجات الجديدة: من إبداع فكرة جديدة إلى خلق القيمة السوقية الجديدة؛
 2. تحسين المنتجات الحالية، أي إحداث تغييرات جوهرية على خصائص ومواصفات المنتجات.
- كما يمكن اعتبار التفكير في قدرة المؤسسة على الابتكار هي قدرتها على توليد مخرجات مبتكرة، فيعتمد على الموارد والقدرات التي تمتلكها وتمكنها من استكشاف الفرص واستغلالها. (Andy & Jasper, 2012)
- وهي مرتبطة بموارد المؤسسات التي تسمح باستكشاف واستغلال الفرص لتلبية احتياجات السوق بسرعة، وبالقدرة على التعجيل لإدخال منتجات جديدة، واعتماد العمليات الجديدة اللازمة هو أمر أساسي في الميزة التنافسية". (Meda, 2017).
- القدرة على الابتكار مرتبطة أيضا بمجموعة من المعارف، الكفاءات، الأدوات والموارد المالية، التقنية والبشرية. (Hourenatou & Louis, 2020)
- من التعريف السابقة نستنتج أن التقنيات المبتكرة، تحسين المهارات والموارد، المنتجات الجديدة منبعا القدرات العقلية للأفراد التي تتكون من المعارف، الكفاءات والخبرات وما يدعمها من موارد مالية ومؤسسات وهيكل البحث للارتقاء بالمؤسسة.

2. III. أبعاد القدرات الابتكارية: هناك عدة تصنيفات لأبعاد القدرات الابتكارية هي؛

أ. الطلاقة:

عرفها أسامة محمد أم خيري (2012): " القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات والأفكار أو

الاستعلامات بسرعة وسهولة عند الاستجابة لمثير معين".

توصلت الدراسات إلى أن للطلاقة عدة أنواع هي: طلاقة المعاني أو التداعي أي إنتاج عدد كبير من الكلمات

ذات المعنى الواحد، الطلاقة الفكرية بإطلاق أكبر عدد من الأفكار في زمن محدد، طلاقة الأشكال هي المقدرة

على الرسم السريع لعدد من الأمثلة بالتفاصيل أو التعديلات في الاستجابة لمثير وضعي أو بصري، مثل؛ تكوين أقصى ما يستطيع من الأشكال أو الأشياء باستخدام الدوائر المغلقة أو الخطوط المتوازية. (سحون، 2003)

ب. المرونة:

هي: "القدرة على تغيير طريقة التفكير عند تغير المثير". هناك نوعان من المرونة:

- المرونة التلقائية: تعني تقديم عدد من الأفكار المتنوعة المتعلقة بموقف معين.
- المرونة التكيفية: للتوصل إلى حل مشكلة بناء على التغذية العكسية من تلك المشكلة والمرونة لإعادة التعرف بالتخلي عن المفاهيم القديمة لمعالجة المشكلة بأفكار جديدة بالتغلب على الجمود الذهني والتصلب العقلي، فتتوسع زاوية التفكير. (إيمان، 2023)

ج. الأصالة:

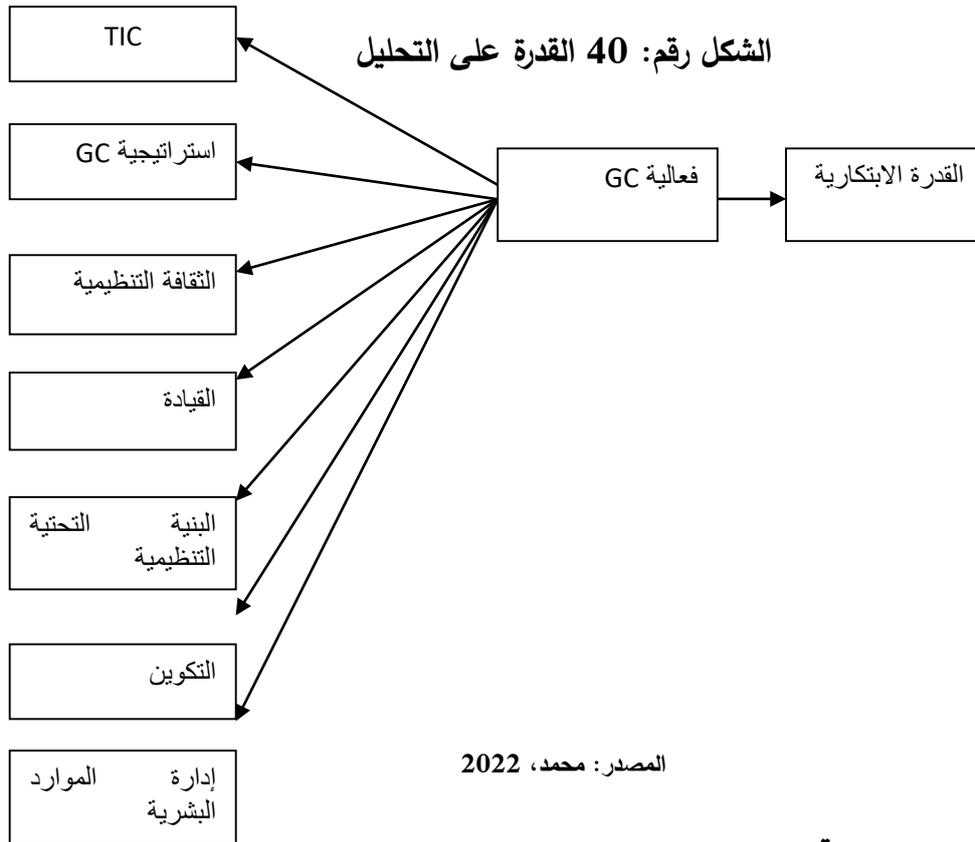
هي: " قدرة الفرد على إعطاء فكرة جديدة وخارجة عن نطاق المؤلف أي ما يعني التقرد". (إيمان، 2023) أي أنها مبنية على الندرة وعدم وجودها سابقا.

د. الإحساس بالمشكلة:

في نظر ج.ب.جيلفورد أن الإحساس بالمشكلات عبارة عن: " القدرة على إدراك وتحسس النقائص والأخطاء في الأدوات والنظم الاجتماعية"، الإحساس بالمشكلات لها عملية وظيفية، خصوصًا الإنسان الذي يتميز بقدرات عقلية عليا عن غيره من الكائنات الحية الأخرى. في نظر عبد السلام عبد الغفار (1977) أن الإحساس بالمشكلات مرتبطة بالقدرة على التعرف على النقائص وهي القدرة على اكتشاف نقاط الضعف بعد التقييم. وهذا يدل أن الإحساس بالمشكلات عامل مهم للقدرة على التفكير الابتكاري؛ لأنه يندرج ضمن قدرات التقويم باعتباره عملية عقلية حسب نظرية جيلفورد. (محمد، 2022)

هـ. القدرة على التحليل: أن يمتلك الفرد القدرة على تفسير الأحداث والنتائج المتوصل إليها لحل مشكلة ما.

الشكل رقم 40 يوضح العناصر الأساسية للقدرة على التحليل. (محمد، 2022)



3.111. قياس تنمية القدرات الابتكارية

إن القدرات الابتكارية تسهل على المؤسسات تطبيق تكنولوجيات العمليات الملائمة لتطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق وتزيل التهديدات التنافسية (Jayan & Yan, 2017). يمكن قياسها بالوسائل التالية:

أ. العصف الذهني/ الفكري:

يعد أليكس أوزبون (Alix Osborn, 1938) من الأوائل الذين اهتموا بالعصف الذهني كان يشتغل في الإعلام والدعاية، حيث أصدر كتابه الأول Applied Imagination سنة 1957. توجد عدة مصطلحات مرادفة للعصف الذهني منها: العصف الذهني، تدفق الأفكار، توليد الأفكار وإمطار الدماغ. (عبد الله، 2008)، ثم طور هذا المفهوم كل من Parnes et Meadow (1963) في مقالهما بعنوان؛ "هل تفهم حقيقة العصف الذهني". (حسين، 2014)

يُستعان به في استخدام القدرة على التفكير الجماعي لعدد من الأغراض بهدف الخروج بأفكار إبداعية خلاقة قد لا يصل إليها كل منهم بصورة استقلالية. من أهم قواعده؛ النقد المؤجل، الترحيب بالانطلاق الحر، زيادة الكم والتركيب والتطوير.

يمر بعدة مراحل هي؛ تجزئة المشكلة، توليد الأفكار وعرضها بشروط مهمة. مثل؛ أن لإيهاب أفكار الآخر، عدم تنشيط فرد على حساب زميله، عدم تعليق المشكلة بالسلب والإيجاب، تقبل أفكار الغير مهما كانت غريبة مع تسجيل كل الأفكار مهما كان عددها، متابعتها ومعالجتها. (رحيم، 2014) يعتمد على تجنب النقد والحكم على الأفكار، استقبال كل الأفكار بحرية والبناء على أفكار الآخرين. (عبد الله، 2015). يمكن ترتيب الأفكار كما هو موضح في الجدول رقم: 10

الجدول رقم: 10 ترتيب أفكار العصف الذهني

الأفكار المنتقاة تبعا لأولويات تطبيقها العملي					
رقم	محتواها	تطبيق مباشر	غير قابلة للتطبيق	طريفة	غريبة
1					
2					
3					
4					

المصدر: عبد الله، 2015

لنجاح العصف الذهني من الأحسن أن ينظم في جو ممتع مع قبول الأفكار غير المألوفة، احترام الموضوعية وتسجيل كل الأفكار. الجدول رقم 11 يبين أهم مراحل العصف الذهني.

الجدول رقم: 11 عملية حل المشاكل

1- تحديد المشكلة		6- تقييم الحل
2- تحليل المشكلة	عملية حل المشكلة	5- تنفيذ الحل
3- توليد الحلول المحتملة		4- اختيار وتخطيط الحل

المصدر: حسين، 2014

لخص الجدول السابق "عملية حل المشكلة" في ست مراحل.

ب. أسلوب المجموعة الإسمية: (Nominal Group Technique)

تعتبر أداة تستخدم لتوليد الأفكار تمر بالخطوات التالية: الخطوة الأولى؛ التحضير بتجريب القائد السؤال قبل الاجتماع بعد ذلك طباعته في أوراق ثم تجهيز غرفة الاجتماعات على شكل U لا يتعدى المشاركون تسعة أشخاص وتحديد طريقة التصويت. الخطوة الثانية؛ توليد الأفكار الصامتة قبل البدء بتقديم المقصودات على المجتمعين وترك المجال لهم لكتابة الجواب على الورقة مع منحهم مهلة التفكير. الخطوة الثالثة؛ يسجل القائد

أفكار الزملاء على مدار الساعة مع تقبل الأفكار المتضاربة. الخطوة الرابعة؛ مناقشة الأفكار بشكل تسلسلي بذكر إيجابيات الأفكار وسلبياتها. الخطوة الخامسة؛ تضييق قائمة الأفكار بالتقييم والترتيب من الفكرة الأهم إلى الفكرة الأقل أهمية. الخطوة السادسة؛ مناقشة التصويت الأولي بمعرفة السبب في ترتيب الأفكار. الخطوة السابعة؛ التصويت النهائي بإصدار نتيجة الاجتماع وتسجيلها. (عبد الرحيم، 2023)

ج. التحليل المورفولوجي:

تقنية للاستشراف تستهدف وضع خريطة توضيحية لكافة الفرص أمام تطور ظاهرة. نُسب التحليل إلى عالم الفلك " فريتزويكي" الذي قام بأول حقل مورفولوجي سنة 1948 ففكك المنظار إلى أجزاء ووضع الافتراضات للتطور الممكن للمكونات سميت بالتوفيقات أو التوليفات للبحث عن ابتكارات جديدة. (Laurent, 2020).

يتميز هذا التحليل بالمرونة في التعامل مع التركيبات المحتملة ويتكيف مع العديد من المجالات، مثل؛ هيكل منتج جديد، استخدام جديد أو منظمة جديدة. (Laurent, 2020). يعتمد على خمسة مراحل مهمة، أولها؛ التعريف بالمنتج، تركيبته، وظائفه وموقعه. كأنبوب الهلام يتكون من؛ الهلام، الغطاء، الأنبوب. الخطوة الثانية؛ تحديد البدائل المحتملة لتشكيلات جديدة انطلاقاً من المكونات الأساسية وفتح المجال لتوليد الأفكار ثم مناقشتها.

الجدول رقم 12 يوضح المصفوفة البسيطة التي تتيح كل الاختيارات الممكنة.

الجدول رقم: 12 مصفوفة التحليل المورفولوجي

الهلام	في	أنبوب	واحد	مغلق ب	غطاء
السائل	بالقرب	مكعب	اثنان	مفتوحة جزئياً	غطاء قابل للكسر
المسحوق	خارج	هرم	ثلاثة	دائماً مفتوحة	قلنسوة
الجامد		أسطوانة	أربعة		لحام

المصدر: Laurent, 2020

من الجدول نلاحظ أنه تم بناء توليفة جديدة انطلاقاً من الهلام في أنبوب واحد مغلق بغطاء، هي السائل في مكعب واحد مغلق بغطاء قابل للكسر. كما يمكن بناء توليفات أخرى جديدة.

د. أسلوب دلفاي:

عرفه بوردلو (Bordeleau, 1987): " الاستخدام المنظم لاستمارة أسئلة رسمية بهدف التوقع عن طريق

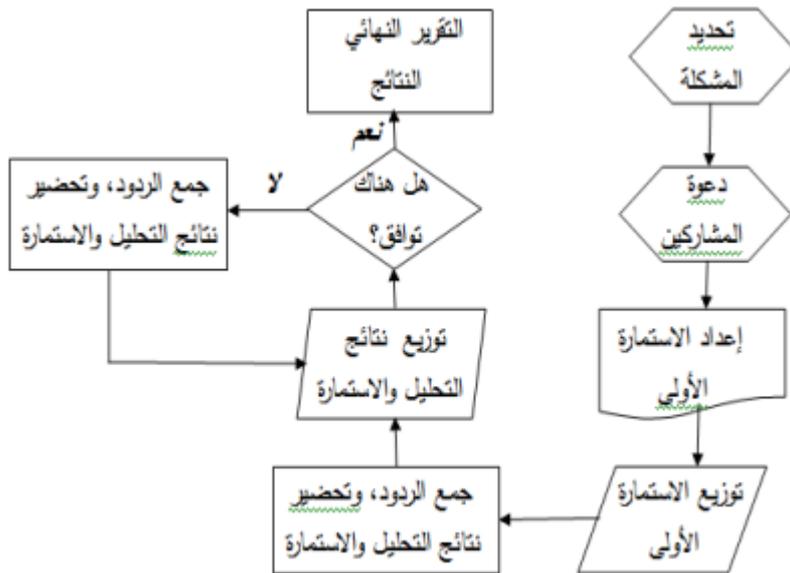
التعبير عن آراء عقلانية حول تساؤلات ليس لها أجوبة مطلقة". (فضيل، 2022)

تم الاعتماد على هذا الأسلوب بسرية تامة من طرف المخابرات العسكرية الأمريكية في الخمسينات بإشراف "دالكيوهيلمر" (1951_ 1963) للحصول على توفيقات متعلقة بمتطلبات الأسلحة بعد الحرب العالمية الثانية.

استعمل في الستينات في مجال أنشطة التوقع سواء التكنولوجية أو الاجتماعية. في بداية السبعينات استخدم لوضع السياسات العامة بتحديد السيناريوهات. فهناك المرغوب، المحتمل والمتوقع. في الثمانينات تم الاعتراف بتقنية دلفي كمنهجية لحل المشكلات المعقدة. (فضيل، 2022).

حاليا، توسع مجال استعمال الأسلوب إلى الإدارة البيئية، التعليم، التخطيط الحكومي مع إدخال التطورات المعلوماتية. (فضيل، 2020) لخصت تقنية دلفي في نظر (Bordeleau, 1987) إلى ستة مراحل أساسية هي؛ التعريف بالمشكلة، اختيار المشاركين المتمثلة في عينة من الخبراء، إعداد الاستمارة الأولى تحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة، جمع الآراء حول الاستمارة الأولى من أجل تعديلها، عرض النتائج الإحصائية من أجوبة الخبراء، تقديم ملخص إحصائي للآراء والتعليقات على شكل تقرير. الشكل رقم 41 يبين الخطوات الأساسية المذكورة مسبقا.

الشكل رقم 41: إجراءات تقنية دلفي



المصدر: فضيل، 2022

تعتبر تقنية دلفي تقنية جمع بيانات معيارية فعالة خاصة كونها تعتمد على توقع الحلول لمعالجة المشكلات مع الأخذ في عين الاعتبار المخاطر المحتملة.

هـ. التآلف بين الأشتات:

تعرف على أنها: " استراتيجية تتكون من عدد من الخطوات التي يقوم بها المتدرب من خلال ربط أفكار غير مترابطة في ظاهرها من خلال التشبيه والاستعارة لتجعل المتعلم يحل المشكلات التي تواجهه ويخرج بأراء مختلفة من خلال عدد من أنواع التشبيه التي تبدأ بالتخيل وتنتهي بحلول واقعية كالتشبيه المباشر. " (مريم، 2019)

طورت الاستراتيجية من طرف وليم جوردين في جامعة كامبردج سنة 1944. يتم فيها جمع عناصر لا علاقة فيما بينها ظاهريا، ثم تستخرج أوجه التشابه فيما بينها للوصول إلى إبداعات جديدة تحل المشكلة.

أهم مبدئي الاستراتيجية هما؛ النظر إلى الغريب على أنه مألوف بالتحليل والتمثيل، ثم النظر إلى المألوف على أنه غريب فتسمح باكتشاف العناصر من منظور آخر. (مريم، 2019)

من أهم مراحل استراتيجية تآلف الأشتات هي؛ اختيار القائد وأفراد المجموعة في المؤسسة، وصف المشكلة حيث يعرض القائد على أفراد المجموعة وصف موقف تعرضوا له كما يرونه في الوقت الحاضر، التمثيل المباشر وفيه يقترح الأفراد التشبيهات المباشرة واختيار واحد لوصفه بصورة أوسع، التمثيل الشخصي فيه يضع الأفراد أنفسهم مكان التشبيهات التي اختاروها، مرحلة التعارض المركز بطرح مجموعة تعارضات مركزة، التمثيل المباشر يتم فيه اختيار تشبيه مباشر مبني على أساس التعارض المركز، إعادة استكشاف المشكلة يقوم فيها القائد مع الأفراد بالرجوع إلى المشكلة الأصلية مع استخدام التشبيه الأخير. (الجوهره، 2018)

و. الدراما الخلاقة أو التمثيل التلقائي:

عرفتها وينيفريداود (Winifredwad) أنها: " شكل من أشكال الدراما، تركز على الكيفية التي يسترشد بها المشاركون بالقائد، حيث يحصل عضو في المجموعة على فرصة للعب دور لتحديد استجاباتهم وانفعالاتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية بما يتناسب مع احتياجاتهم. " (نصرة، 2018)

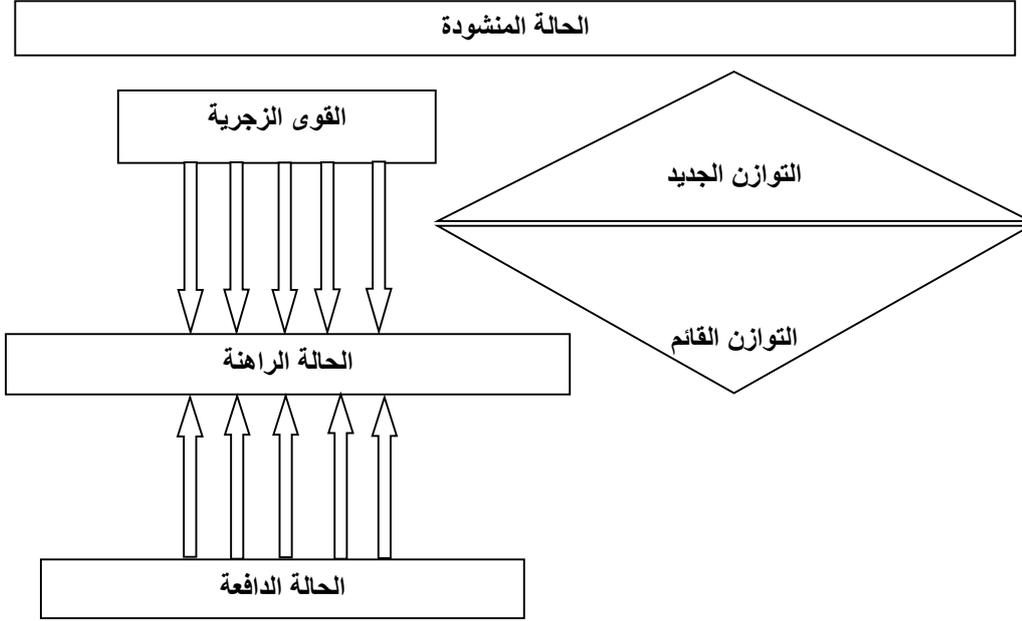
هناك عدة أساليب لتطبيقها، منها أسلوب لعب الأدوار حيث يتبنى الممثل شخصية معينة من أجل إيصال رسالة ما، أسلوب الارتجال يقوم فيه الفرد بحوار لم يخطط له مسبقا، التعبير الصامت أي الإيماء باستعمال الحركات دون الاعتماد على الكلمات، والتخيل أي العلاج العقلي للصور في غياب الملموس. (نصرة، 2018)

تستعمل هذه التقنية في مجالات كثيرة مثل: التربية، التعليم، العلاج.

ز. تحليل مجال القوى:

الحالة تشكل التوازن بين قوتين؛ الأولى دافعة تساند التغيير، والثانية الزجرية المعارضة للتغيير. (دليل التخطيط الاستراتيجي، 2016). الشكل رقم 42 يوضح كيف يكون تحليل مجال القوى.

الشكل رقم 42: تحليل القوى



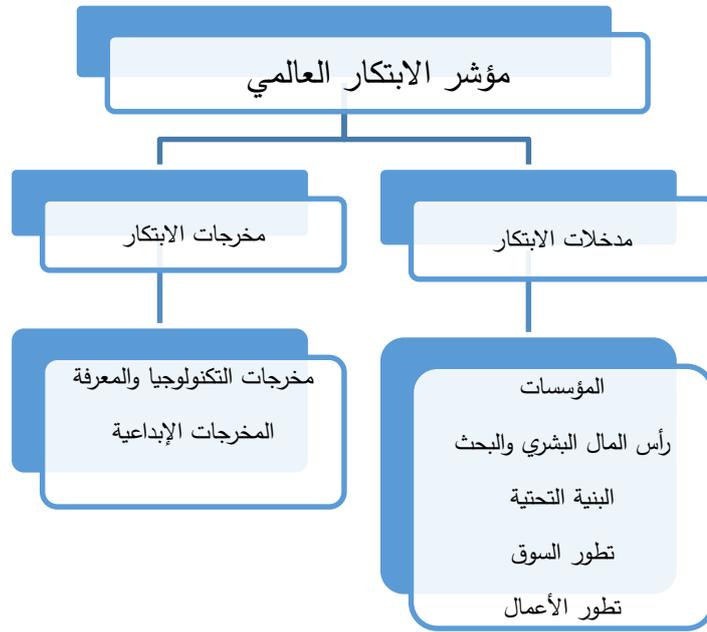
المصدر: دليل التخطيط الاستراتيجي، 2016

الحالة الراهنة تدفع إلى الوضع المنشود، أي الانتقال من التوازن القائم إلى التوازن الجديد بوجود القوتين الدافعة كمشاركة الموظفين، منح حرية التعبير عن الأفكار. وبناء الثقة والزجرية كعدم وضوح هدف التغيير، الرضا عن الوضعية الراهنة، تكلفة التغيير مرتفعة. شدة القوة تختلف حسب الأفراد. (دليل التخطيط الاستراتيجي، 2016)

ح. مؤشر الابتكار:

اشتركت في إنتاجه مجموعة شركات؛ بوسطن الاستشارية (BCG)، الرابطة الوطنية للمصنعين (NAM) ومعهد التصنيع (MI) وشركة الأبحاث غير الحزبية التابعة للرابطة الوطنية للمصنعين. يقوم بقياس مستوى الابتكار في دولة ما. الشكل رقم 43 يبين نموذج مؤشر الابتكار العالمي. (سواعدي وحاجي، 2020)

الشكل رقم 43: مؤشر الابتكار العالمي



المصدر: سواعدي وحاجي، 2020

عناصر المدخلات والمخرجات هي التي تحدد مستوى الابتكار في بلد معين.

ط. عدد براءات الاختراع:

هناك دراسة جمعت بين مكتب الملكية الفكرية الكندية ووكالة الفضاء الكندية، قامت بقياس عدد الابتكارات في قطاع الفضاء بالاعتماد على براءات الاختراع، كانت النتيجة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دور كبير في تطوير هذا المجال الحي بنسبة 83% من براءات الاختراع في مجال الفضاء. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين نفقات البحث والتطوير وبراءات الاختراع.

دراسة أخرى ألمانية لفورنات وبرنر (2007) احتوت 30 حقلاً تكنولوجيا لدراسة التركيز الجغرافي للابتكارات، ذكرت أن هناك 6 مناطق تتمركز فيها الابتكارات بسبب وجود مؤسسات ناشطة ومعاهد البحث في مجال الآلات الكهربائية، الطاقة الكهربائية، أجهزة القياس والتحليل وتكنولوجيا التحكم والنقل. (صفاء وآخرون، 2021)

4.iii. تنمية القدرات الابتكارية في المؤسسات الاقتصادية

يكن نجاح القدرة الابتكارية في المؤسسة الاقتصادية في معرفة كيفية تنميتها وزيادة خبرتها التكنولوجية من خلال قيادة الأعمال والموارد البشرية المتعلقة بالشبكات والموارد الخارجية. (Hourenatou & Louis, 2020)

لذلك سنتعرف على تجارب مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، العربية والأجنبية في تنمية القدرات الابتكارية واستخراج أهم الفوارق الموجودة بينها.

4. III. 1. تنمية القدرات الابتكارية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

حيث هناك دراسات عديدة اهتمت بذلك من أهمها دراسة (حميمش وآخرون، 2010) التي اهتمت بدراسة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية بالاعتماد على معاينة غير احتمالية من مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات العمومية الجزائرية، فبينت النتائج أن هناك غياب تدريب العاملين على أساليب التفكير الإبداعي، رغم أن هناك تميز في أسلوب العمل في المؤسسة، مع اتخاذ قرارات بشكل علمي وبناء على دراسات سابقة، لكن دون إشراك العاملين في ذلك، للتقيد باللوائح المركزية في ذلك. الجدول رقم 13 يبين قيمة صادرات التكنولوجيا المتقدمة في الجزائر من مجموع صادرات السلع.

الجدول رقم 13: قيمة صادرات التكنولوجيا المتقدمة في الجزائر من مجموع صادرات السلع

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012
%	1,20371286	1,04177603	1,17679109	1,16790042	0,54146811	0,34309484
السنة	2013	2014	2015	2016	2017	
%	0,56912699	0,32839163	0,23328107	0,48961409	0,96029934	

المصدر: <https://data.albankaldawli.org>

نلاحظ على الجدول رقم 13 أن النسب ضعيفة جدا لصادرات التكنولوجيا المتقدمة في الجزائر حيث أن أعلى نسبة قدرت ب 1,20 % سنة 2007، أما أقل نسبة قدرت ب 0,23 % سنة 2015. فهناك نقص كبير لتشجيع مجال البحث والتطوير لا من ناحية الميزانية المخصصة لذلك ولا من ناحية الوسائل والأجهزة اللازمة لذلك.

4. III. 2. تنمية القدرات الابتكارية في المؤسسات الاقتصادية العربية:

بالنسبة للدول العربية نأخذ مثلا منها هي؛ الإمارات التي أخذت الابتكار عنصرا مهما تحت عنوان " متحدون في المعرفة"، فتصدرت المرتبة الأولى عربيا وعالميا المرتبة 31 سنة 2022 بنتيجة 42.1 من أصل 100. كان هدفها التحول إلى اقتصاد المعرفة بجهود كبيرة كدعم الهياكل القانونية والتنظيمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فقامت بإصدار قانون حماية الملكية الفكرية، قانون براءات الاختراع والنماذج الصناعية، قانون الهوية الإلكترونية، قانون الجرائم الإلكترونية، مع انضمامها لعضوية المعاهدات والاتفاقيات والمواثيق المعنية

بالملكية الفكرية، والتركيز على تطوير التعليم في جميع مجالات الهندسة الالكترونية، أمن المعلومات، علوم وتقنيات الأنترنت، تصميم المدن الذكية، إنشاء معاهد بحثية وتقنية كثيرة كمجمع دبي للتقنية الحيوية والأبحاث، مركز سيليكون دبي لاحتضان الخبرات، مركز التميز للبحوث التطبيقية والتدريب في كلية التقنية العليا ومعاهد ومراكز أبحاث البيئة ومعالجة المياه بالتقنية الحيوية.

تدعيماً لكل ذلك، تبنت استراتيجيات كثيرة للذكاء الصناعي حيث بعد دراسة التقديرات العالمية تتوقع تحفيز النمو في الناتج المحلي الإجمالي للدولة بقيمة 35% في عام 2031، حيث سبق وأن احتلت المركز الأول إقليمياً في مجال الذكاء الاصطناعي بمعدل سنوي قدره 33.5%. (سهام، 2020)

4. III. 3. تنمية القدرات الابتكارية في المؤسسات الاقتصادية الأجنبية

أ. الاتحاد الأوروبي: يركز على التخصص والتنوع حيث طبق منهج إعادة الهيكلة وتقليص العمالة، فحاولت مصانع السيارات تثبيت الشكل الخارجي بالاعتماد على استراتيجية الثبات والتركيز. (جيمس، 1996)، وضع برامج تشجيعية للابتكار، من أهمها؛ برنامج الجهود الأولى للإبداع في أوروبا، ضمت 5400 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في هذا البرنامج سنة 1996، ثم ارتفع إلى 12500 مؤسسة سنة 1998.

أسست الشراكة بين المفوضية الأوروبية والبنك الأوروبي للاستثمار لتقديم تسهيلات ذات الخطر المقسم قُدر ب. 1 مليار يورو من قروض وضمانات. (رادي، 2014). الجدول رقم 14 يوضح صادرات التكنولوجيا المتقدمة من مجموع صادرات السلع المصنوعة في الاتحاد الأوروبي.

الجدول رقم 14: صادرات التكنولوجيا المتقدمة في الاتحاد الأوروبي من مجموع صادرات السلع المصنوعة%

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
%	14,9439602	14,734463	16,2522981	16,6624844	15,9730687	16,4185542	16,3913683
السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
%	16,5231865	17,2549895	17,5136819	15,9615942	15,6411662	16,2299656	16,0986917
السنة	2021						
%	14,8785022						

المصدر: [/https://data.albankaldawli.org](https://data.albankaldawli.org)

نلاحظ من الجدول رقم 14 أن صادرات التكنولوجيا المتقدمة في الاتحاد الأوروبي من سنة 2007 إلى غاية سنة 2010 في ارتفاع متواصل، فزاد من نسبة 14,94 % إلى 16,66% بالترتيب. وأعلى قيمة للصادرات كانت

سنة 2016 بنسبة 17,51%، أما أقل نسبة كانت سنة 2021 بقيمة 14,87%، بسبب انتشار مرض كورونا الذي عرقل سيرورة الكثير من النشاطات في هذه الفترة.

ب. **أمريكا الشمالية:** تخصص نسبة كبيرة من ميزانية الناتج القومي للبحث والتطوير تصل إلى 2.8%، لأن الابتكار الجذري من أكبر اهتماماتها، تعتمد على التعمق في البحوث وتطوير القاعدة التكنولوجية، مما يجعلها تتغلب على المنافسين. (رادي، 2014).

نذكر مؤسسة " رابرميد " Rubermaid التي تقوم بإنتاج صناديق البريد، لعب الأطفال، أثاث المكاتب والأدوات الرياضية. احتلت المركز الأول عام 1995 ب. 365 منتجاً جديداً في العام، بمعدل منتج جديد كل يوم. هناك 20 فريقاً يلجئون إلى طريقة تشابك المهام مع التركيز على آراء الزبائن، وتعتمد على التسويق. (جيمس 1996) **الجدول رقم: 15 صادرات التكنولوجيا المتقدمة من صادرات السلع المصنوعة في أمريكا الشمالية.**

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
%	26,3650986	25,4233268	23,0616527	21,1671268	19,3951477	19,244973	19,2485429
السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
%	19,3505146	20,2141492	20,9716359	18,3865907	17,9237826	18,1965677	18,70539
السنة	2021						
%	18,9389249						

المصدر: <https://data.albankaldawli.org>

الجدول رقم 15 يبين أن أعلى نسبة لصادرات التكنولوجيا المتقدمة في أمريكا الشمالية سنة 2007 قيمتها 26,36%، ثم بدأت في الانخفاض إلى أن وصلت 19,35% سنة 2014، بسبب الأزمة المالية سنة 2008 التي مرت بها أمريكا الشمالية.

عكس نتائج الاتحاد الأوروبي في الجدول رقم 14 بعدها أقل قيمة قدرت ب. 17,92% سنة 2018. كما أن نسبة الإنفاق على البحث والتطوير قدر ب. 2.61%، احتلت المرتبة الثانية بعد اليابان (سواعدية وحاجي، 2020)، مما يفسر نتائج نسبة الصادرات للتكنولوجيا المتقدمة.

ج. **إنجلترا:** هناك دراسة ل (Andy & Jasper, 2012) على 110 مؤسسة تم استدعاؤها بمكالمة هاتفية للمشاركة في الدراسة. استجابت 21 مؤسسة بالإيجاب، حددت العينة ب. 36 عنصراً، منهم؛ مدرء، إداريون، فنيون، مهندسون، تجاريون ذو خبرة كبيرة في المجال.

هدف الاستبيان هو استكشاف مستوى نضج السوق من حيث الطلب والتكنولوجيا، مدى كفاية السوق، عدد

المنافسين، نقاط القوة والضعف في المؤسسة الشبكات المتعلقة بالابتكار، مصدر الأفكار والمعلومات وأكبر التحديات التي تواجه المديرين في سعيهم لتشجيع الابتكار.

النتائج كانت كالتالي: تركز القدرة الابتكارية على إدارة أبعاد مترابطة هي؛ الثقافة التي تتميز بالانفتاح والالتزام القوي للابتكار، الموارد البشرية مثل؛ المؤسسين ذوو تدريب تقني جيد والتآزر بين التكنولوجيا والتسويق مع الاعتماد على أنظمة وأدوات حديثة، والكفاءة التي أساسها القدرة على توليد الأفكار والقدرة على التطوير الداخلي مع الممارسة القوية للتنمية المشتركة للعملاء والربط الشبكي الرسمي وغير الرسمي.

د. اليابان: في سنة 1960 كانت اليابان دولة منهزمة. بعدها اتبعت منهجا جعلها تصبح قوة اقتصادية تركز على تدريب المهندسين، التكنولوجيا الجديدة ومحاولة التفوق عليها باستعمال التحسين المستمر. (جيمس، 1996). منذ القدم، صغار اليابانيين المبدعين يحبون تحويل الأشياء الصغيرة، مثلا؛ تحويل الإبر إلى سيوف والأوعية إلى زوارق. عند التحدث عن الشركات الكبرى مثل SONY، فإنها قامت بتصغير حجم الراديوهات، أجهزة الفيديو والمسجلات، فبلغت نسبة نجاح المنتجات الجديدة نسبة 95%، وتقبل نسبة الفشل 5%. وضعت شركة Canon تحديا هو؛ "تقديم منتج يفوق في الجودة منتجات المنافسين، وطرحه في الأسواق بنصف السعر" (جيمس، 1996). هذا ما يفتح المجال للابتكار، إذ يركزون على الجانب الإنساني أكثر من التقني مع الاعتماد على التعلم الابتكاري لتطوير منتجاتهم، مع تعزيز دور الجماعة التي تساعد على اكتشاف العلاقات الإيجابية مع الزبائن، الموردين، الشركاء...، تصل إلى حد الوفاء والولاء. (راي، 2014) واحتلت كذلك المرتبة الأولى في الإنفاق على مجال البحث والتطوير بنسبة 3.39%. (سواعدي و حاجي، 2020)

الجدول رقم: 16 صادرات التكنولوجيا المتقدمة من صادرات السلع المصنوعة في اليابان

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
%	20,0190284	18,7854952	20,4042357	19,0810645	18,3493206	18,2015677	17,7272091
السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
%	17,7512785	18,018972	17,5921112	17,5655052	17,2692414	17,0001607	18,6010339
السنة	2021						
%	17,9759739						

المصدر: <https://data.albankaldawli.org>

أعلى قيمة لصادرات التكنولوجيا المتقدمة في اليابان كانت سنة 2007 بنسبة 20,01% وأقل قيمة كانت

بنسبة 17% سنة 2019، مع تذبذب النسب في السنوات الأخرى. تفوق اليابان يمكن تفسيره بأن الجميع محفز لتقديم المقترحات لإدخال تحسينات على العمليات والمنتجات. (أسامة، 2012)، نظرا لامتياز نظام البراءة بالنطاق الضيق الأقصى لمطالب البراءة وكذا معدل الوقت اللازم لتسجيل البراءات يتراوح بين 04 إلى 06 سنوات تنشر في المجلة الخاصة ببراءة الاختراع اليابانية. (نجم، 2003)

من هنا نستنتج أن المنتجات المتميزة بكثافة عالية من التطور والبحث تفوقت في أمريكا الشمالية بنسب عالية لتركزها على الابتكار الجذري خاصة في المجال التقني كصناعة الحواسيب، الهواتف ومجال الفضاء، وبالذات قبل حلول الأزمة المالية لسنة 2008. تليها اليابان التي تطورت منتجاتها من نصف إلى ثلث الزمن الذي يستغرقه الأمريكيون. (جيمس، 1996). بعدها الاتحاد الأوروبي الذي تلاقى مع اليابان سنة 2016 بنسب متقاربة قدرت بـ 17,59% و17,51% على التوالي.

د. البنك العالمي: يشارك البنك العالمي في العديد من الاستثمارات المركزة على الابتكار وتحسين الإنتاج، تسيير واستعمال المعطيات للتطوير. مثلا؛ سنة 2017 خصص 2.5 مليون دولار للاستثمار في 12 مشروعا ابتكاريا حول التنمية المستدامة، من أهمها:

- استعمال بيانات الأقمار الصناعية لرصد تحركات السكان في المناطق المتضررة من النزاعات والمجاعة في الصومال وكينيا.
- استهداف دعم المياه باستعمال تكنولوجيا إنتاج البيانات من الأقمار الصناعية في أنغولا. (سواعدي وحاجي، 2020)

مما سبق نستخلص أن الطريق الأمثل لرفع وتنمية وتيرة القدرات الابتكارية على مستوى الدولة هو تطوير البنية التحتية التنظيمية والتقنية، بجمع وبناء بيانات موثوقة تُحوّل إلى معلومات تنشر من أجل استفادة موظفي المؤسسة من ذلك، مع الاهتمام بسياسات الابتكار بوضع قوانين تشجع على إنشاء مؤسسات ناشئة تدعم أداء الأعمال دون نسيان تطوير حوافز الأفراد.

خلاصة الفصل الثاني:

الإبداع والابتكار مفهومان متكاملان، وهو المبدأ الذي نتبناه، لأن الهدف منهما هو الحصول على الميزة التنافسية المستحقة للمؤسسة، إذ أن إنتاج الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات مبتكرة لا يستغني عن أحدهما دون الآخر، هذا التكامل هو ما يجعل المؤسسة تحقق قفزة نوعية تميزها عن باقي المؤسسات، في معالجة المشكلات وحلها.

إن وضع إطار للنظام الوطني للابتكار مبني على مبدأ المنفعة المتبادلة، هو السبيل للتطور مثلما جاء سابقاً ويؤكد الواقع، لأن تعميم الابتكارات على مستوى مختلف المؤسسات وبالذات الاقتصادية منها، يؤدي إلى رفع مؤشر الابتكار للدول مما يجعلها تحتل المراتب الأولى علمياً واقتصادياً واجتماعياً، فتتحسن سمعتها وترتفع مداخيلها بتصدير المبتكرات عبر التكنولوجيات الجديدة أو مختلف السلع التي تثبت مستواها التنافسي العالمي.

الاستثمار في الأدمغة وتشجيعها هو السبيل لتحقيق تلك الأهداف، سواء بالنسبة للدول أو المؤسسات/المنظمات، إلا أن الابتكارات تتطلب بيئة خاصة تنمي مختلف القدرات العقلية؛ كالطلاقة، الأصالة، الإحساس بالمشكلات، المرونة والقدرة على التحليل... الأمر الذي يحتاج إلى تخصيص ميزانيات تتجاوب مع هذا الطموح والنوع من الاستثمارات في الموارد البشرية، كميزانيات الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والاتحاد الأوروبي.¹

الفصل الثالث:

الدراسات السابقة

تمهيد:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار، فهناك من ركز على أداء الابتكار، وآخرون درسوا ابتكار المنتج، العمليات، التكنولوجي، التنظيمي... ومن اهتم بدراسة تنمية القدرات الابتكارية، وهذا ما يهمنى أكثر، فقد تنوعت فيه الدراسات بين الجزائرية، العربية، الأجنبية. بدأنا بالمحلية الجزائرية التي بلغ عددها أربع دراسات لموقعة وضعية موضوع الدراسة في البيئة الجزائرية ومقارنتها مع أربع دراسات عربية، والباقي أجنبية؛ ثم عقبنا عليها، مما ساعدنا على تحديد الإشكالية والفرضيات، مع الإشارة إلى ما ساهمت به دراستنا من جديد.

1. الدراسات السابقة:

1.1 الدراسات السابقة الجزائرية: مست مختلف القطاعات كالاتصال، صناعة الخزف، الأنابيب، تقع في عدة ولايات مثل؛ الشلف، أدرار، وولايات أخرى. نوضح التفاصيل فيما يلي:

- دراسة نعيمة خالدي ومداح عرايبي الحاج (2017) بعنوان؛ "دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات الإبداع للعاملين"؛ حالة مؤسسة الخزف الصحي بالشلف_الجزائر.

اعتمدت الدراسة على هذا التساؤل الرئيسي: كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات الإبداع للعاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالشلف؟

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة الخزف الصحي البالغ تعدادهم 134 عاملا، ولبلوغ غايات الدراسة، اختار الباحثان عينة ميسرة يمكن بسهولة الوصول إليها ومقابلتها وجمع البيانات المطلوبة منها، مع مراعاة أن يمس الاستبيان جميع المستويات؛ الإدارية للمديرية، فتكونت العينة من (52) عنصرا من إجمالي (134) عاملا أي ما نسبته 38.80%.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة وثقافة تشمل جميع أنشطة المؤسسة وتدفعها إلى تحقيق التفوق والاستمرارية؛
- تدفع إدارة الجودة الشاملة إلى استخراج طاقات الإبداع الكامنة للعاملين، والاستفادة منها وتعزيزها بهدف الوصول إلى التميز التنظيمي؛

- هناك ترابط وثيق بين إدارة الجودة الشاملة كآلية لتسيير الموارد البشرية وتنمية المهارات الإبداعية للعاملين؛
- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة تشاركيه ذات مستوى عالٍ لجميع العاملين؛
- يؤدي عدم الاهتمام بالتحسين المستمر على المستوى الكلي بمؤسسة الخزف الصحي إلى غياب المهارات الإبداعية للعاملين؛
- عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، إذ أن الإدارة بعيدة كليا عن اهتمامات العامل ومتطلباته، وإهمال تكوين فرق عمل أو حلقات الجودة لتنمية روح العمل الجماعي؛
- غياب التحفيز الكافي لتشجيع العاملين على الإبداع.

- الدراسة السابقة بعنوان: " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد أداء الابتكار باستخدام منهجية PLS من الدرجة الثانية لقطاع الاتصال بالجزائر ". (غوتي وصوار. 2017).

سعى البحث إلى دراسة الفرضية؛ يؤدي تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين أبعاد أداء الابتكار لشركات الاتصال الجزائرية. شمل المجتمع الإحصائي؛ المديرين والمشرفين على مختلف المستويات والموظفين لشركات الاتصال الجزائرية. كانت أدوات جمع البيانات استبانة معيارية مغلقة على أساس مقياس ليكارت الخماسي. استكشفت صحة وموثوقية الاستبانة، تمت وكيدها قبل توزيعها ثم وزعت 110 استبانة، جمع منها 73 صالحة. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Smart PLS3، SPSS V 20 و الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية. لخصنا النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النتائج:

- أن شركات الاتصال الجزائرية تهتم بشكل عام بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة مقبولة، وجاء هذا التطبيق بدرجات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق تلك الأبعاد على التوالي (إدارة المنتج/العمليات، التركيز على العملاء والتركيز على الموظفين) بدرجة مقبولة، ويليه القيادة بدرجة متوسطة، وكذلك جاء تطبيق جميع أبعاد أداء الابتكار بدرجة مقبول، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق تلك الأبعاد على التوالي (الابتكار والتحسين المستمر، ابتكار المنتج وعملية الابتكار)، ولكن كان الانحراف المعياري كبيرا بالنسبة لمتوسط آراء المستجوبين؛
- وكانت النتائج أن النموذج النظري لنموذج العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد أداء الابتكار لهما يكفي من حسن الملائمة عن طريق تحليل Smart PLS3. وممارسات إدارة

الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على أبعاد أداء الابتكار. وأظهرت هذه الدراسة أن النموذج المقترح لممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد أداء الابتكار له القدرة على الملائمة والتنبؤ لدراسات أخرى، ويمكن الاعتماد عليه في دراسات لاحقة؛

- الدراسة السابقة الجزائرية بعنوان؛ " استراتيجية الجودة الشاملة كأسلوب لتجسيد الإبداع والابتكار الإداري في المؤسسات الجزائرية. (حميمش وآخرون، 2017).

إشكالية الدراسة: كيف يمكن أن تساهم مبادئ استراتيجية الجودة الشاملة في تجسيد الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية؟

تمثلت عينتها في عاملين إداريين في مجموعة من المؤسسات العمومية الجزائرية، اعتمدت على عينة غير احتمالية واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات، أبرز نتائجها:

- يعد الإبداع والابتكار مفهومان غير مجسدان في المؤسسات الجزائرية، نظرا لاعتماد المؤسسات على النمطية في التفكير وأداء الأعمال، وتفضل الاستقرار على المخاطرة والتجديد؛
- إن بيئة نشاط المؤسسات الجزائرية تتضمن العديد من القيود التي تحد من الإبداع والابتكار في المجال الإداري، وأهمها التقيد باللوائح والمركزية في اتخاذ القرارات؛
- تعد استراتيجية الجودة الشاملة أسلوبا ملائما لتحسين الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، من خلال دعمها للشراكة بين أفراد المؤسسة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة، مما يعزز ولاء العاملين للمؤسسة ويكن الاستفادة من خبراتهم في وظائفهم الأصلية لحل المشاكل بكفاءة وابتكار أساليب إدارية ملائمة للمؤسسة.

- دراسة بوعزة عبد القادر وعوماري فاطمة (2018)، تحت عنوان؛ " دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات - دراسة ميدانية بمؤسسة تمسقلوت لصناعة الأنابيب بولاية أدرار ". هدفها توضيح دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات مؤسسة تمسقلوت لصناعة الأنابيب لولاية أدرار، هذا من خلال تقديم معارف نظرية لحلقات الجودة والتفكير الإبداعي، وبيان العلاقة بين حلقات الجودة وتنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات.

الإشكالية هي: هل لحلقات ضبط الجودة دور في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات؟

- لجمع المعطيات اعتمدت الدراسة على الاستبيان وعينة بواقع (31) عنصراً، منهم؛ المدراء، رؤساء المصالح، رؤساء الأقسام، الموظفون. تم استرجاع العدد الموزع، جاءت النتائج كالتالي: التأكيد على أن للتفكير الإبداعي الأثر الإيجابي على تنمية قدرات العاملين في إنتاج طرق ومناهج جديدة لحل المشكلات التي قد تواجه المؤسسة؛
 - تساعد حلقات الجودة على حل مشكلات المؤسسة من خلال الابتعاد عن الروتين في حلها، وهذا من منطلق اعتبار العصف الذهني من أهم أساليب حلقات الجودة التي تساهم بشكل أكبر في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات؛
 - لا بد من التدريب والتكوين المستمر لأعضاء حلقة الجودة حول مختلف الأساليب الرامية إلى تنمية القدرة على حل المشكلات وتطوير الإنتاج وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة؛
- واستناداً إلى ما تم التوصل له من استنتاجات تم تقديم التوصيات الآتية: ضرورة اعتماد حلقات الجودة في أي مؤسسة مهما كان شكلها أو حجمها، لما لها من فوائد تعود على المؤسسة بالأثر الإيجابي.

2.1 الدراسات السابقة العربية:

- الدراسة السابقة في الأردن تحت عنوان؛ " أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار، دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية ". (اسحق، 2014)
- طرحت إشكالية؛ دراسة أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار على القطاع الصناعي الأردني. بالاعتماد على الاستبيان، كانت النتائج كالتالي:
- تطبيقات إدارة الجودة، القيادة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، العلاقة مع الزبائن، جودة البيانات والتقارير، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات كلها تؤثر في ابتكار المنتج، في ابتكار العملية وفي الابتكار الإداري.
- الدراسة السابقة العربية: " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن)"، قدمت من طرف قاس ابراهيم الشعار وفايز جمعة النجار (2015)،
- إشكالية الدراسة: التعرف على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة بالأردن، ومدى الاستفادة من تلك التطبيقات في تعزيز الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج، إبداع العملية في قطاع المصارف العاملة بالأردن).

اعتمدت على عينة عشوائية طبقية متناسبة عشوائية طبقية شملت (13) مصرفاً، استناداً إلى أربع طبقات وشكلت نسبة 50% من مجتمع الدراسة البالغ (26) مصرفاً. ثم توزيع (15) استبانته لكل مصرف.

نتائج الدراسة كالتالي:

- جاء اهتمام المصارف العاملة بالأردن لمستوى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بأهمية نسبية مرتفعة، فقد حصل على المرتبة الأولى كل من التزام الإدارة العليا والتركيز على العملاء، وفي المرتبة الثانية التخطيط الاستراتيجي، وفي المرتبة الثالثة التحسين المستمر، وفي المرتبة الرابعة فرق العمل، وفي المرتبة الأخيرة مشاركة وتمكين العاملين؛
- مستوى الإبداع التكنولوجي والذي يتضمن "إبداع المنتج وإبداع العملية" من حيث الأهمية النسبية فهي مرتفعة، ومن حيث الترتيب حصل إبداع العملية على المرتبة الأولى، والمرتبة الثانية إبداع المنتج؛
- تبدي المصارف العاملة بالأردن اهتماماً كبيراً بالعملاء من خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم والاستفادة من التغذية الراجعة لتطوير وتحسين الخدمات المصرفية باستمرار؛
- لقد تبين بأن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لها أثر في الإبداع التكنولوجي في المصارف العاملة بالأردن، لذا يجب على إدارات المصارف زيادة تعزيز الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة والإبداع للقدرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء وللمقدرة على تحقيق التميز في تقديم الخدمات المصرفية.

✓ الدراسة العربية السابقة:

La relation entre les pratiques du TQM, l'innovation produit, l'innovation processus et l'innovation organisationnelle, revue de littérature et cadre théorique (Hamza & Morad, 2019)

- دراسة (Hamza & Morad, 2019)، هدفت إلى توضيح العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ابتكار المنتج، ابتكار العمليات والابتكار التنظيمي وذلك من خلال التعرف على إدارة الجودة الشاملة كفلسفة لإدارة الأعمال التي تلبي احتياجات ورغبات الزبون، والابتكار كثقافة وتطبيق يؤدي إلى الإبداع والتنوع في الإنتاج، التسويق وإدارة أعمال المنتجات أو الخدمات ثم استخلاص

العلاقات المحتملة بين هذين الأخيرين اللذان يعتبران عاملين محددتين لأداء المؤسسة. النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي كالتالي:

- تبني إدارة الجودة الشاملة التي تحتاج إليها المؤسسة الالتزام البشري، المالي والإداري؛
- هناك بعض الكتاب ركزوا على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحاول إنشاء روتين قياسي يرفع من مخاوف الموظفين لكسر العادة، وهذه المخاوف تخفض من الغموض في التعامل مع المجازفة. أي علاقة سلبية بين المتغيرين؛
- الكتاب الذين دافعوا عن العلاقة الإيجابية بين المتغيرين ركزوا على المحددات الداخلية للمؤسسة، وإدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجاباً على القدرة وسرعة الابتكار؛
- إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحاول تأسيس روتين نمطي الذي يرفع من مستوى التخوف عند الموظفين من تكسير العادة هذا التخوف يقلل الغموض المرتبط بأي مخاطرة وهذا الأخير ضروري لتطبيق الابتكار؛
- الكتاب الذين يدافعون عن العلاقة الإيجابية يبررون المحددات الداخلية للمؤسسة التي إذا استعملت لغرض الابتكار وتكون مدعمة بممارسات تسيير الجودة الشاملة، تؤثر بشكل إيجابي على القدرة والسرعة في الابتكار.

الدراسة العربية السابقة:

- Management de qualité totale et l'innovation : Des composants indissociables «Cas des entreprises agroalimentaires de la ville d'Agadir» (Elkahri, 2021)
- دراسة (Elkahri, 2021): اهتمت بتوضيح وتحليل إدارة الجودة الشاملة وكيف تسمح بتحسين الابتكار في المؤسسات فأجريت على 42 مؤسسة في مدينة أغادير حيث توصلت النتائج إلى أن:
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة تسمح للمؤسسات بالحصول على الابتكار في مستواه العالي فهناك علاقة إيجابية بين إدخال إدارة الجودة الشاملة وابتكار المؤسسات.

3.1 الدراسات السابقة الأجنبية:

- دراسة (Daniel & Amrik, 2001)
- TQM and innovation: a literature review and research framework (Daniel & Amrik, 2001)

تناقش العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة الابتكار بدراسة الإشكالية التالية:
هل يجب أن تستمر المنظمات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كنموذج إداري في المستقبل، خاصة إذا كانوا يريدون تحقيق مستوى عالٍ من الابتكار في الأداء؟

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- هناك علاقة هامة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة؛
- هناك علاقة هامة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار؛
- هناك علاقة هامة بين أداء الجودة وأداء الابتكار؛
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجلب التغيير الثقافي للمؤسسة؛

- الدراسة السابقة الخاصة بالفيتنام تحت عنوان:

The impact of total quality management on innovation Findings from a developing country (Dinh and *al*, 2006)

سعى البحث إلى الإجابة على تساؤلين أحدهما؛ هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة

، التي تعتبر مجموعة من الممارسات، تأثيرا كبيرا على أداء المؤسسة في الابتكار؟

والتساؤل الثاني هو؛ ما مدى أهمية تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة المحددة على أداء الابتكار في المؤسسة؟

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، الممارسات الإدارية وأداء الابتكار في الصناعة الفيتنامية.

لخصت النتائج كالتالي:

- كانت إحدى الصعوبات في إجراء البحوث حول إدارة الجودة الشاملة عدم وجود أدوات قياس تعكس ظروف عمل الصناعة في الدول النامية. مثل الفيتنام التي تقوم بتعزيز أداء الأعمال التجارية من خلال تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تدعم جهود إبداع منتجات وخدمات مؤسساتهم.

- أسهمت الدراسة في وضع نظام قياس لممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار الذي ييسر إجراء المزيد من البحوث الإدارية ذات الجودة العالية في تطوير البلدان.

- الدراسة السابقة الأجنبية:

The influence of quality management on orientation to innovation in service firms (Antonia and al, 2011)

إشكالية الدراسة: إذا كان تطبيق الجودة والإبداع معا يشكلان استراتيجية جيدة للحصول على الميزة التنافسية في البيئات الديناميكية والمتغيرة؟ وماهي العوامل التي تحدد توجهه نحو الابتكار؟
منهجية الدراسة: إن الإطار المرجعي لمجموعة الدراسة هو النسخة الإلكترونية لقاعدة بيانات أكبر الشركات الإسبان لعام 2000، التي أعدتها شركة Economica Actualdad . وقد أرسلت الاستبيانات إلى المدراء، حيث يتلقى المدراء مزيدا من المعلومات عن جميع الإدارات في المنظمة، ومن ثم فهي مصدر قيم لتقييم المتغيرات المختلفة للمنظمة. ويقوم المديرون أيضا بدور رئيسي في تدريب المتغيرات التي تحدد نوع السلوك المتوقع والمدعم في المنظمة وأجاب 207 مديرا على الاستبيان، وقدموا 202 دراسة استقصائية صحيحة.

نتائج الدراسة: تم التحقق من أن اللامركزية، وإضفاء الصبغة الرسمية، والتماسك، والاعتراف لها تأثير إيجابي على زيادة توجيه الابتكار التنظيمي في كلا النوعين من التنظيم لكن هذا التأثير أكبر في المنظمات التي نفذت نظام الجودة؛

- تتميز هذه المنظمات بثقافة تقوم على العمل الجماعي وتتوجه نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر،
مما يزيد من درجة اللامركزية الرأسية والأفقية ويترجم العمل الجماعي والحاجة إلى المزيد من التعاون الداخلي الخارجي إلى قدر أعظم من التماسك والتعاون والجماعية بين مختلف أعضاء المنظمة؛
- الحاجة إلى إدارة العمليات تزيد من إضفاء الطابع الرسمي على مختلف المهام التنظيمية.
- الجودة تنتج سلسلة من التغيرات في التوجه الشعبي من بينها أنظمة التعويض والاعتراف بالموظفين؛
- تعمل شركة GEOUS على تنمية بيئة إدارة الجودة الشاملة ضرورية لتطويرة أكبر نحو الإبداع. ويتعين على مديري شركات الخدمات التي تعمل في إطار برامج TQM أن يعملوا على تنفيذ مناخ من الدعم للإبداع من خلال تطوير مناخ عمل من التعاون بين أعضاء المنظمة، والاعتراف بالعمل الجيد الذي تم إنجازه من خلال الجوائز والتعويضات الاجتماعية، والمشاركة

في صنع القرار، وإضفاء الصبغة الرسمية على المؤسسات، هذا المناخ من دعم الابتكار هو عنصر أساسي في تشكيل بيئة عمل تدعم وتشجع الابتكار.

- الدراسة السابقة الأجنبية:

De la qualité à l'innovation : éléments tirés de deux enquêtes auprès des entreprises françaises (Sanja & Fabris, 2011)

الإشكالية المطروحة هي؛ هل تؤثر الجودة بشكل إيجابي على الابتكار؟

في البداية استخدم الباحثان ثلاث مستويات مختلفة من الجودة على أساس إما شهادة ISO أو شهادة إضافية ودرسا شبكة العلاقات بين الشركة وبيئتها الخارجية. ثم قاما بتحليل مجالات الإبداع المختلفة من خلال تسع مؤشرات للابتكار.

وتوصلت الدراسة إلى:

- الممارسات الجيدة تحسن أداء الابتكار؛
- تساهم التكنولوجيا في تهيئة بيئة وثقافة مواتية للابتكار. كما أن نظم الجودة تعزز توجيه العملاء ومشاركة الموظفين والزعامة والوصول إلى الأدوات وعقد الاجتماعات بانتظام وروح الفريق التي تدعم الابتكار؛
- كما تبين من النتائج أن تأثير نظم الجودة على الابتكار يختلف باختلاف نوع الابتكار الذي يجري استعراضه. وتشير هذه الملاحظة إلى أنه ليكون لنظم الجودة تأثير أكبر على جميع الممارسات التي تشجع الابتكار ينبغي أن تدمج في الموارد التنظيمية الأخرى في المؤسسة؛
- وأخيرا تؤكد نتائج الدراسة أن الشركات يمكن أن تستفيد من النوعية بصورة غير مباشرة أو من خلال شهادة اعتماد بديلة. وعلى وجه الخصوص يمكن للمؤسسات التي لا تتمتع بشهادات معتمدة من المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس أن تتعامل مع الموردين ذوي الشهادات للاستفادة من خبراتها في إدارة الجودة من أجل تحسين أداء ابتكارهم. وقد تكون هذه المساهمة مهمة بشكل خاص بالنسبة لقادة الشركات الصغيرة. وتكلفة التصديق من جانب المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس تشكل عائقا أمام اعتماد الشركات الصغيرة. وهذا هو سبب أن بعض المؤسسات قد تسعى إلى الحصول على شهادة الاعتماد بديلة أو غير مباشرة من خلال مورديها من أجل الاستفادة من المزايا التي توفرها شهادة الإيزو ISO مع تجنب العملية المعقدة والمكلفة التي ينطوي عليها ذلك.

- الدراسة السابقة الأجنبية: موضوع الدراسة هو

Impact Total Quality Management on Innovation in Service Organisations :
Literature review and new conceptual Framework (Abdul & Esam, 2013)

هدف الدراسة: معرفة أي نوع من الابتكار يتأثر بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمائية في ماليزيا بدراسة العديد من الأدبيات توضح التأثير الموجود والنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- القيادة الإدارية تؤثر إيجاباً على الابتكار؛
- إشراك الموظفين يؤثر إيجاباً على الابتكار؛
- تمكين الموظفين يؤثر إيجاباً على الابتكار؛
- المعلومة والتحليل يؤثران إيجاباً على الابتكار؛
- التدريب والتعليم يؤثران إيجاباً على الابتكار؛
- التركيز على العملاء يؤثر إيجاباً على الابتكار؛
- التحسين المستمر يؤثر إيجاباً على الابتكار؛

من القاعدة النظرية توصلت إلى أن القيادة الإدارية العليا، إشراك الموظفين، المعلومة والتحليل، التدريب والتعليم، التركيز على العملاء والتحسين المستمر متغيرات مستقلة، أما الابتكار الجذري للمنتجات، الابتكار التحسيني للمنتجات، الابتكار الجذري للعمليات، الابتكار التحسيني للعمليات، الابتكار الإداري والابتكار التسويقي تعتبر متغيرات تابعة.

- الدراسة السابقة الأجنبية:

The effects of ISO 9001 quality management system on innovation and management capacities in the malaysian furniture sector (Ratnasingam & al, 2013)

إشكالية الدراسة: كيف يؤثر نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الابتكار والقدرات الإدارية في ماليزيا؟ طبقت الدراسة على 36 مؤسسة حاملة لشهادة إيزو متكونة من جزأين، الأول؛ عبارة عن مقابلة مباشرة ل 100 عينة عشوائية لعرض المشاكل الحقيقية الموجودة في المنافسة التجارية. الجزء الثاني؛ هو عبارة عن استبيان موزع على 36 مؤسسة حاملة لشهادة الإيزو. تكون الاستبيان من خمسة أجزاء، الجزء الأول؛ هي خلفية المؤسسة من حيث الملكية، عدد الموظفين، نوع المستلزمات. الجزء الثاني؛ حول

استراتيجية خمسة مستلزمات تسويقية. الجزء الثالث؛ تقييم تأثير شهادة إيزو على القدرات الإدارية في المؤسسة. الجزء الرابع؛ تقييم تأثير شهادة إيزو على مواصفات الابتكار في المؤسسة. والجزء الأخير؛ حول اقتراحات وآراء وضعية الابتكار في ماليزيا.

بعد المعالجة الإحصائية والمناقشة توصلت الدراسة إلى أن:

- الحصول على شهادة إيزو يستطيع تحسين الأداء الكلي في مؤسسات صناعة الأثاث، خاصة من حيث تأثيره الإيجابي على العملية الابتكارية والكفاءة الإدارية من أجل اكتساب القدرة التنافسية.
- ابتكار المنتج له علاقة سلبية على نظام إدارة الجودة ISO 9001 فالنظام الذي اعتمدت عليه المؤسسات الماليزية لا يشجع على تصميم منتج جديد. وإنما الاعتماد على الأسعار التنافسية المستمدة من تقنيات العمليات وقياسات خفض التكاليف أي أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة إيزو 9001 وابتكار العمليات.

- الدراسة السابقة الأجنبية عنوانها:

The Impact of Total Quality Management on Organizational Innovation
(Zandhessami & Jalili, 2013)

منهج الدراسة:

صمم الاسـم تبيان وتـم تحليـلـه بطريـقة DEMATEL، التي وضعها برنامج العلوم والشؤون البشرية التابع لبرنامج الأمم المتحدة، يمكن لمعهد باتيل التذكاري في جنيف بين 1972 و1976 من تحويل العلاقة بين أسباب المعايير وآثارها في نموذج هيكلية للنظام حيث تم استخدام نظام DEMATEL للبحوث وحل المشاكل المعقدة والمتشابكة وتم تطبيقها بنجاح في العديد من الحالات، مثل: إستراتيجيات التسويق، مشروع البحث والتطوير، تقييم التعلم الإلكتروني واختصاصات المديرين ونظم المراقبة ومشاكل سلامة الطيران. نتائج الدراسة كانت كالتالي:

- الإدارة الإجمالية للجودة هي استراتيجية لإدارة الأعمال تهدف إلى تحسين جودة الإدارة التنظيمية، وبالتالي يمكنها تحسين القدرة التنافسية والقيمة المقدمة للعملاء .

• اشتملت إدارة الشؤون الإدارية على القيادة والعلاقات بين الموظفين، التركيز على العملاء والتحسين المستمر والابتكار يتضمن ابتكارات المنتج وعملية الابتكار وفقا للنتائج.

• من بين المعايير الأربعة لإدارة الجودة الشاملة القيادة هي أكثر فعالية مباشرة. إن ابتكار العملية هو العامل الأكثر تضررا.

- الدراسة الأجنبية السابقة:

The Effect of TQM Practices on Technological Innovation Capabilities: Applying on Malaysian Manufacturing Sctor (Maha, M., Sany, S., & Abdul Rahim, O, 2014)

الفكرة الأساسية التي يدور حولها الموضوع هي: توضيح العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الابتكاري، لم تهتم الدراسة بالعلاقة المباشرة بين المتغيرين بل بتأثير تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على القدرات الابتكارية التكنولوجية في ماليزيا. اعتمدت على توزيع 80 استبيان عبر الانترنت على 500 مؤسسة في ماليزيا والنتائج كانت كالتالي:

مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعتبر أساس بناء القدرات الابتكارية التكنولوجية في المؤسسات الصناعية في ماليزيا؛

• التركيز على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الجيد يؤدي إلى توليد وتطوير العديد من المهارات والقدرات في مختلف المجالات؛

• تعتبر إدارة الأفراد من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تبني القدرات الابتكارية التكنولوجية؛

• كما أن بعد القيام بالدراسة الوصفية لتحليل المستوى المتوسط لكل القدرات الابتكارية المتوفرة في

المؤسسات الماليزية من بين سبع قدرات متمثلة في؛ قدرة التعلم، قدرة البحث والتطوير، قدرة

تخصيص الموارد، قدرة التصنيع، قدرة التسويق، قدرة التنظيم وقدرة التخطيط الاستراتيجي كان

متوسط مستوى ثلاث قدرات منخفضة المتمثل في تخصيص الموارد، التصنيع والقدرة التسويقية؛

• من خلال التحسين المستمر، حل المشاكل، الاتصال وتشجيع تبادل المعارف والمبادئ الأخرى

لإدارة الجودة الشاملة تعلم القدرات.

- الدراسة السابقة الخاصة بفرنسا موضوع الدراسة:

Influence de l'implantation des systèmes de gestion de la qualité totale à la capacité innovatrice des entreprises. (Francesc,2015).

تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة الجودة والقدرات الابتكارية باستعمال عملية التحقيق الشخصي لعينة مكونة من واحد وثلاثون مؤسسة واستعمال أداة الاستبيان لجمع البيانات. التحقيق مقسم إلى ثلاثة أجزاء: التعريف بالمؤسسة، الابتكار والإدارة. ثم تم عرض النتائج على شكل خلاصة عامة:

- كثيرا ما تكون عمليات البحث والتطوير والإدارة الفنية وبرنامج التحسين المستمر أهم مصادر الابتكار الداخلية. تشير معظم الشركات إلى إدارة الأعمال مثل: المصدر الثاني لأفكار الابتكار؛
- تتمتع المؤسسات المبدعة بمصادر داخلية أكبر للابتكار؛
- المؤسسات التي تتمتع بمستوى عال من الإدارة تشجع الابتكار عن طريق التجارة الاستراتيجية؛
- القيادة المبتكرة للمؤسسات من خلال الإدارة ذات المستوى المنخفض وذات المستوى المرتفع للابتكار تعتمد مصادرها على الشروط التقنية والمبيعات المطلوبة؛
- الهدف الاقتصادي من ابتكارات العمليات للمؤسسات ذات معدل نقل البيانات المبسط (TQM) في كثير من الأحيان يكون أعلى من توفير المرونة للإنتاج؛
- تقوم معظم المؤسسات في العينة بوضع استراتيجية للابتكار. حيث يمكن أن يكون الابتكار بشكل مستمر؛
- يبدو أن عمر سياسة الجودة له علاقة مباشرة مع زيادة المرونة واللامركزية والديناميكية، اتجاه نحو طبقة أصغر حجما وبشكل عام محسن لصورة وهيبة المؤسسة؛
- إن البحث والتطوير، المصلحة التقنية وبرنامج التحسين المستمر عبارة عن موارد داخلية مهمة للابتكار. أغلبية المؤسسات تعتمد على المصلحة التجارية كمورد ثاني للابتكار؛
- الزبائن، الكفاءة والتكنولوجيا هي عبارة عن موارد خارجية للابتكار الأكثر ذكرا؛
- الهدف الاقتصادي من ابتكارات العمليات للمؤسسات التي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة عالية في منح مرونة في الإنتاج؛
- التقنيات الأكثر شهرة هي إجراءات محددة لتحسين الجودة ومراقبة التصميم بعد تطبيق ISO 9000. فينبغي التأكيد على التنمية الإيجابية لحلقات الجودة وتصميم التجارب؛
- أغلبية مؤسسات عينة الدراسة تطور استراتيجية الابتكار؛

- سياسة الجودة تساعد على تحسين فعالية ومردودية نشاطات وعمليات المنظمات؛
 - والنتيجة الأهم ترتكز على أنه كلما كان التركيز على إدارة الجودة عميقا كلما كانت وظيفة الابتكار في المؤسسة فعالة.
- الدراسة الأجنبية السابقة:

Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review (Mariano & al, 2022)

ركزت على توضيح العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة، الابتكار والأداء العملياتي والمالي وذلك بتحليل مختلف المقالات التي تضم نفس الموضوع (نوع الدراسة، الأدوات المستعملة، المجالات والبلدان) حيث أن 60 دراسة تبين أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة والابتكار، 18 دراسة توصلت إلى أن هناك علاقة كبيرة بين إدارة الجودة والابتكار الإنتاجي والعملياتي، 07 دراسات وضحت أن هناك علاقة بين إدارة الجودة والابتكار الجذري والتحسيني و09 دراسات بينت أنها ليس هناك علاقة بين الجودة والابتكار. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي كالتالي: تطبيقات إدارة الجودة تسهل ابتكار المنتج والعمليات. تحسن من الأداء التشغيلي، إرضاء الموظفين وجودة المنتج. وتشير هذه العلاقات إلى أن المؤسسات التي تبتكر منتجاتها وعملياتها قد تحسن بشكل تدريجي الطريقة الجذرية.

II. تعقيب على الدراسات السابقة:

اعتمدنا فيه على توضيح النقاط المشتركة ونقاط الاختلاف في نتائجها سواء من ناحية الأدبيات أو من الناحية الميدانية من عدة جوانب مثل الموضوع، طريقة طرح الأسئلة والفرضيات، المنهج المتبع، الأدوات المستعملة، النتائج والتحليل، كالتالي:

II.1. التعقيب على الدراسات السابقة الجزائرية:

أ. من حيث الموضوع:

امتازت المواضيع بالتنوع من حيث المكان، المجال والمضمون، فدراسة نعيمة خالدي ومداح عرايبي الحاج (2017) عالجت دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية المهارات لدى العاملين أما الثانية لغوتي وصوار (2017) فاهتمت بدراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد أداء الابتكار والثالثة استراتيجية الجودة الشاملة بصفته أسلوبا لتجسيد الإبداع والابتكار الإداري في المؤسسات الجزائرية المقدمة من طرف حميمش وآخرون (2017) أما الدراسة الأخيرة لبوعزة عبد القادر

وعوماري فاطمة (2018) تميزت بالسعي للإجابة على إشكالية دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات.

ب. من حيث أدوات القياس: استعمل كل من نعيمة ومداح في الدراسة الأولى (2017) الاستبيان على 52 فرد، اعتمدا الغوتي وصوار على الطريقة الاستقصائية مع اختيار الاستبيان كأداة للقياس وتم تحليل البيانات ب SPSS و Smart pls 3. والدراسة الثالثة والرابعة لحميمش وآخرون (2017) وبوعزة وعوماري (2018) بالترتيب اعتمدا أيضا على الاستبيان مع اختلاف عدد العينات المأخوذة.

ج. من حيث النتائج والتحليل: تشابهت نتائج الدراسات الأربعة الجزائرية في نوع العلاقة الإيجابية بين المتغير المستقل والتابع حيث أن هناك علاقة ترابطية قوية بين إدارة الجودة الشاملة وتنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين في الدراسة الأولى لنعيمة ومداح (2017)، حسن الملائمة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد أداء الابتكار في الدراسة الثانية لغوتي وصوار (2017) والاتفاق على أن البيئة الجزائرية تعاني من نقص في الإبداع والابتكار بسبب نقص في المخاطرة والتجديد مثل ما ذكر في دراسة لحميمش وآخرون (2017) مع اعتبار أن التحسين المستمر يساعد على التغلب على الأمور الروتينية الموجودة في المؤسسة لهذا تم اختيار دراسة هذا المبدأ في دراستنا ومحاولة اكتشاف أثره على تنمية القدرات الابتكارية.

2.11 التعقيب على الدراسات السابقة العربية

أ. من حيث الموضوع

الأردن هي مكان إجراء الدراسات؛ أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار، دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية (اسحق، 2014) وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن"، قدمت من طرف قاس إبراهيم الشعار وفايز جمعة النجار (2015) أما الدراسات الأخرتين كانتا في المغرب مضمونهما محاولة توضيح العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار اللتان اتخذناهما مرجعا لطرح إشكاليتنا العامة.

ب. من حيث أدوات القياس: استعمال الاستبيان في الدراسات العربية الأربعة.

ج. من حيث النتائج والتحليل:

في الدراسة الأولى لاسحق (2014) تناول القيادة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن، جودة البيانات والتقارير، التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات لقياس إدارة الجودة الشاملة. توصل أن كل الأبعاد لديها أثر على ابتكار المنتج، العمليات والإداري. أما أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسة الأردنية الثانية لفايز (2015) هي التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، فرق العمل، مشاركة وتمكين العاملين؛ لها أثر إيجابي على الابتكار بنسب متفاوتة وهذا ما أكدته دراسة (Hamza & Morad 2019) ودراسة Elkahri (2021).

لاحظنا أن الدراسات العربية اهتمت بمصطلح الابتكار بصفة عامة مع التركيز على أنواعه؛ العملياتي، الإداري والإنتاجي.

3. II التعقيب على الدراسات السابقة الأجنبية

أ. من حيث البلد والموضوع:

تنوعت الدراسات الأجنبية من حيث المكان بين ماليزيا، فيتنام وفرنسا، تميزت بالدقة في معالجة مواضيعها، الدراسة الأولى ل Daniel and al.; (2001) اهتمت بمعرفة إذا كانت المنظمات تستمر بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصفاتها نموذجاً إدارياً في المستقبل، وإذا كان هدفها هو تحقيق مستوى عال من الابتكار في الأداء؟ الدراسة الفيتنامية ل Dinh and al., (2006) عالجت إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأداء المؤسسة في الابتكار. الدراسة الثالثة ل Antonia and al., (2011) حاولت إظهار دور الجودة والابتكار في الميزة التنافسية للمؤسسة، أما الدراسات الماليزية فالأولى ل Abdul & Esam (2013) ركزت على الكشف على الابتكارات التي تتأثر بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والثانية ل Ratnasingam & al., (2013) التي تخصصت في الابتكار التنظيمي كمتغير تابع أما الأخيرة ل Maha, M., Sany, & Abdul Rahim, O, (2014) اهتمت بدراسة القدرات الابتكارية التكنولوجية متغيراً تابعاً. الدراسات الفرنسية ل Sanja & Fabris, (2011) و Francesc, (2015) تناولتا الابتكار ومستوى تأثيره بإدارة الجودة الشاملة، الأولى ركزت على مؤشرات الابتكار والثانية على القدرات الابتكارية.

ب. من حيث أدوات القياس: هناك من استعمل الاستبيانات، هناك من اتخذ المقابلة وسيلة

البحث كما أن هناك دراسة اعتمدت على التحليل الشخصي ل Francesc, (2015).

ج. من حيث النتائج والتحليل:

أجمعت النتائج على أن هناك تأثير لإدارة الجودة الشاملة على الابتكار وكل دراسة فصلت في ذلك بطريقتها، مثلاً؛ دراسة Antonia and al., (2011) توصلت إلى أن اللامركزية، الصفة الرسمية، والتماسك، والاعتراف تؤثر إيجاباً على زيادة الابتكار التنظيمي، خاصة في المؤسسات التي طبقت الجودة. دراسة Abdul & Esam, (2013) رأيت أن القيادة الإدارية، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، إشراك وتمكين الموظفين، المعلومة والتحليل، التدريب والتعليم لها أثر إيجابي على الابتكار. دراسة Maha, M& al ., (2011) استخلصت أن قدرة التعلم، قدرة البحث والتطوير، قدرة تخصيص الموارد، قدرة التصنيع، قدرة التسويق، قدرة التنظيم و قدرة التخطيط الاستراتيجي تتأثر بإدارة الجودة الشاملة بمستويات مختلفة. والدراسة الأخيرة ل Mariano & al (2022) استنتجت أن إدارة الجودة تسهل ابتكار المنتج والعمليات، ترفع الأداء التشغيلي ترضي الموظفين وتضمن جودة المنتج.

المواضيع والنتائج الواردة في الدراسات السابقة بأجملها دعم دافعنا للاهتمام بالابتكار وإدارة الجودة الشاملة أكثر، وخاصة تناولهما بشكل مميز يعطي قيمة مضافة لعملنا.

خلاصة الفصل الثالث:

مما سبق لاحظنا أن الدراسات الأجنبية ثرية فيما يتعلق بدراسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، كون هذا ما تسعى إليه المؤسسات ويساعد على الحصول على الميزة التنافسية، فتم ربطه بالابتكار.

القدرات الابتكارية اهتمت بها دراستان؛ إحداهما عالجت القدرات التكنولوجية والثانية مختلف قدرات نشاطات المؤسسة.

ما أثار فضولنا، هي قلة الاهتمام بالقدرة الابتكارية في المؤسسات الجزائرية (حسب علمنا)، مما جعلنا نختاره متغيرا تابعا لكشف مستوى تأثيره بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

i

i

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية، نتائج الدراسة

الميدانية ومناقشتها

تمهيد:

بعد دراسة الأدبيات والدراسات السابقة وعرضها، ننقل إلى الدراسة الميدانية في مجمع سيفتال في الجزائر العاصمة واختيار وحدة من وحداته، للتأكد أو النفي إجرائيا لدور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات أكانت إنتاجية أو خدمية، هدفها إرضاء متطلبات ورغبات الزبون الظاهرية و/أو الضمنية، في هذا المسعى فضولنا العلمي هو تفحص دورها الاستراتيجية في تنمية القدرات الابتكارية.

الموضوع هو امتداد لمذكرة الماستر التي عالجت موضوع جودة الخدمة الصحية في المؤسسات الاستشفائية. العمل الميداني الحالي قسمناه إلى ثلاث مراحل، هي:

- المرحلة الأولى: الدراسة الأولية؛ تم فيها البحث عن المؤسسة التي تستقبلي وتوافق على إجراء هذا البحث فيها والتي تتبنى الإدارة بالجودة الشاملة، ثم اختيار المؤسسة المناسبة.
- المرحلة الثانية: الدراسة الاستطلاعية؛ للتعرف على الطرق الأساسية التي تستعملها المؤسسة العينة في فلسفتها وقناعاتها بالجودة، وجمع المعلومات من بعض مسؤولي المؤسسة عن الابتكارات فيها بصفة عامة، والتي كان للتسيير بالجودة دور فيها، بصفة خاصة.
- المرحلة الثانية: الدراسة الميدانية الأساسية: بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، تم فيها بناء الصيغة الأولى واختبارها للأداة الأساسية للبحث، ثم وزعت على العينة، وعولجت النتائج ببرامج إحصائية SPSS V 25 و PIs Smart 4 للإجابة على الإشكالية الرئيسية.

1. تقديم عام لمجمع سيفتال

بعد سعي الباحثة لإيجاد مؤسسة مناسبة لموضوع البحث وهذا في الدراسة الأولية، تم اختيار مجمع سيفتال الذي يطبق " التسيير بالجودة الشاملة"، مما حفزنا لاختيار هذا المجمع، وقد حصل، بعد شروعي في الدراسة الميدانية فيه، أي سنة 2023، على المرتبة الأولى للجودة سنة 2023 في الجزائر.

1.1. التعريف بالمجمع

هو أول مجمع خاص جزائري وأول مصدر خارج المحروقات يستثمر في قطاعات مختلفة. مر بمراحل تاريخية عديدة، من أهم وحداته هي الخاصة بالصناعية الغذائية وتعتبر الأولى إفريقيا وتمثل 80% من مجموع نشاطاته، يقدر تعداده بـ 13000 عاملا موزعين على 26 وحدة، رقم أعماله وصل إلى أربع ملايين دولار. تقع مديريته العامة في الجزائر العاصمة/ القبة. (www.cevital.com)

2.1. قطاعات مجمع سيفتال

مر مجمع سيفتال بعدة مراحل تاريخية قبل تأسيسه هي :

1971	تصنيع المقاطع الباردة.
1975	إنشاء Profilor
1979	إنشاء SOTECOM
1984	إنشاء SACM
1985	إنشاء ENALUX
1986	إنشاء METALLOR
1988	صناعة الصلب
1991	IBM الجزائر، جريدة Liberté
1997	HYUNDAI MOTORS Algérie

شرع سنة 1998 في الصناعة الغذائية التي سميت بـ CEVITAL SPA. الجدول رقم 17 يوضح كل الفروع التي أنشأت في هذا المجمع.

الجدول رقم: 17 قطاعات مجمع سيفتال

القطاعات	سنة التأسيس	الشعار	المكان	التعداد	النشاطات
الصناعة الغذائية	1998		بجاية تيزي وزو	3700	1. إنتاج الزيت 2. إنتاج المشروبات ماء لالا خديجة والعصير تشينا 3. إنتاج السكر 4. إنتاج الصلصات

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية، نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

					
1. تأجير واستئجار ناقلات البضائع السائبة والناقلات. 2. شحن الخطوط العادية 3. الحجز البحري				2001	النقل البحري NOLIS
1. الترقية العقارية 2. تأجير العقارات 3. الهندسة المعمارية				2006	IMMOBIS
1. إنتاج الزجاج نصف مصنع الزجاج، الزجاج المزوج، الزجاج الثلاثي. 2. تحويل هندسي للزجاج حسب الطلب	1000	البلدية (الأربعاء)		2007	MFG (Mediterranean Float Glass)
1. صناعة الألواح العازلة 2. الكبائن الصحراوية مساكن، مكاتب، مرافق				2007	BATICOMPOS
1. تسويق آلات الأشغال العمومية وقطع الغيار				2007	COGETP
1. تسيير المستحضرات الصيدلانية 2. تسيير الأجهزة الطبية		بويرة آيت منصور		2007	BATI compense
1. تخزين الأجهزة كهربائية منزلية 2. تخزين المواد الغذائية 3. التخزين للزبائن الخارجيين	/	-بويرة -حاسي -عمر -خروب		2008	النقل اللوجستيكي NUMILOG
1. التنقيب والاستكشاف عن جميع المواد المعدنية ومعالجة المواد المستخرجة.				2008	CEVITAL MINERALS

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية، نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

<p>1. بيع وسائل الإعلان في نقاط البيع 2. الدراسة، التصميم والطباعة على جميع أنواع وسائل الإعلان 3. عرض إعلاني على لوحات صغيرة وكبيرة الحجم من 4 إلى 108 م²</p>				2008	FUTUR MEDIA
<p>1. تأجير تجهيزات الأشغال العمومية وآلات الرفع والمانولة. 2. تأجير السيارات 3. نقل العمال 4. نقل البضائع بكافة أنواعها</p>				2008	MTP Matière travaux publics
<p>1. إدارة الشكاوى 2. الحملات التسويقية والترويجية 3. الحملات الإعلامية 4. استطلاعات الرضا 5. خدمة ما بعد البيع</p>	70			2011	KEEP CONTACT
<p>1. نوافذ PVC بكميات كبيرة للمشاريع البنائية الكبرى. 2. نوافذ PVC حسب طلب الزبون.</p>	/	برج بوعريج (عين تاغروت)		2013	OXXO Algérie
<p>1. الأجهزة كهر منزلية الثلاجة، الفرن، غسالة، التلفاز، مكيف هوائي</p>	3700	سطيف		2014	SAMHA Home appliance صناعة الأجهزة الكترو منزلية Brandt

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية، نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

1. بلاستيك 2. رفوف زجاجية للثلاجة 3. تغليف بوليستر 4. الصيانة المركزية	3300				05 M 05 ملايين قطع غيار للأجهزة في السنة
1. البيع المباشر والغير المباشر 2. التسويق 3. مصلحة بعد البيع		الجزائر العاصمة			Brandt Bisness
		المدية، سيدي بلعباس، الأغواط....			20مركز لوجستيكي صغير الحجم
1. إنتاج وتسويق منتجات الصلب		بوية واد البردي		2015	METAL SIDER
1. تصنيع الهياكل في جميع المنتجات الفولاذية				2015	METAL STRUCTURE
1. أنظمة الحائط الساتر التقليدية، VEC, VEP, VEA 2. المشربية، واجهات التهوية، الأسقف الزجاجية الهرمية، القبة والشرفات. 3. نوافذ وأبواب الألمنيوم، الستائر الدوارة 4. أنظمة تنظيف الواجهات.				2016	ALSEV
1. الاستشارات والتدريب والهندسة الرقمية				2021	ADAMIG
1. سحق البذور النباتية وتوفير المادة الأولية لصناعة الزيوت الغذائية.				2023	مصنع سحق البذور النباتية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على (<https://www.cevital.com>)

يوضح الجدول السابق مختلف القطاعات التي ينشط فيها مجمع سيفتال. ومن أهداف الأساسية؛ الاتصال،

الابتكار، اكتساب المعارف ورفع رقم الأعمال. (<https://www.cevital.com>)

فيما يلي شرح بعض الفروع: (نوح، 2017)

- Nolis: ساهم كثيرا في مجال الملاحة، النقل بالسفن المستأجرة للمنتجات السائلة والصلبة، معدات...
- من أهم الخطوط الموجودة: الجزائر العاصمة، بجاية، مستغانم، وهران، جنجن، المغرب في طنجة، إسبانيا في برشلونة وكاستيلون، فرنسا في مارسيليا وإيطاليا في جنوة وسابونا.

- Numilog: للخدمات في سلسلة التوريد، التخزين، النقل، التصدير. الشكل رقم 42 يظهر بعض الشاحنات.

الشكل رقم: 42 شاحنات Numilog



المصدر: WWW.NUMILOG.DZ

الشاحنات تملك علامة Renault الفرنسية.

- MFG (Glass Float Mediterranean): المصنع في الأربعاء في البليدة، لإنتاج عدة أنواع من الزجاج، خاصة المسطح بطاقة إنتاجية في الخط الأول 600 طن/ يوم و 800 طن/ اليوم في الخط الثاني. 70% من الإنتاج للتصدير. يبين الشكل رقم 45 بعض منتجات MFG.

الشكل رقم: 45 منتجات MFG



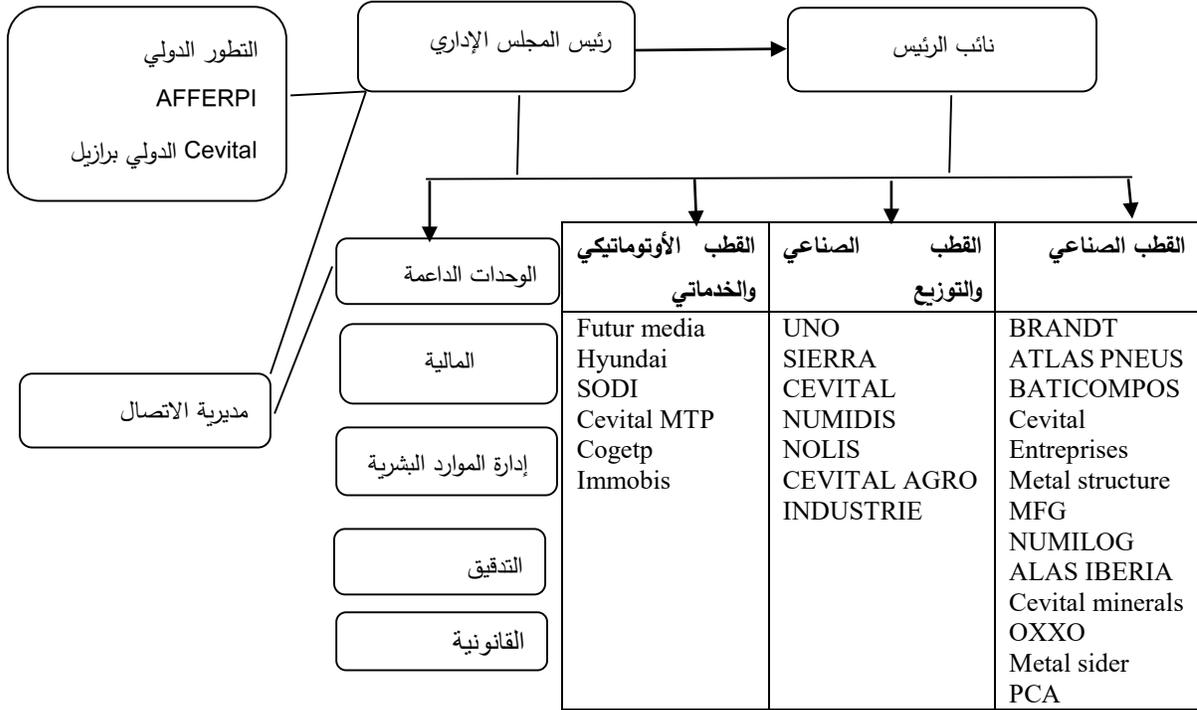
المصدر: www.mfg.dz

- Minerals Cevital: تهتم بالتعدين بالتنقيب والبحث عن المعادن ثم معالجتها. نجد في وهران فرع لإنتاج الرمل والحصى، في برج بوعريريج محجرة لدولوميت، في مستغانم وعين تموشنت مواقع للملح الصخري، في المدية موقع للجبس وتبسة موقع لإنتاج الرمل الكوارتز.

3.1. المخطط التنظيمي للمجمع:

يتفرع من الهيكل التنظيمي سبعة مديريات فرعية. الشكل رقم 46 يبين التفاصيل:

الشكل رقم: 46 الهيكل التنظيمي لمجمع Cevital



المصدر: Abdelghani, 2017

- الأولى: **مديرية نظام المعلومات**: تهتم بالتخطيط، تنظيم ورقابة أنظمة المعلومات في مؤسسة سيفتال لتحقيق أهدافها. تسعى إلى استخدام أحدث التقنيات، البرامج والوسائل لتطوير هذا المجال في المؤسسة.
- الثانية: **المديرية الفرعية للمشتريات الغير المباشرة**: هي إدارة شراء مواد وخدمات ليست أساسية في العملية الإنتاجية مثل: الاستشارات القانونية، التسويقية، الأثاث، المواد المكتبية، مواد التنظيف... تسعى إلى تقليل التكاليف لها دور مهم في سلسلة التوريد.
- الثالثة: **المديرية الفرعية القانونية**: تقوم بإجراءات الصفقة العمومية والاستشارة وإجراءات الاقتناء والجرد وأيضا صيانة الأجهزة الطبية.
- الرابعة: **المديرية الفرعية الموارد البشرية**: تعتمد اتخاذ برنامج Mini MBA من أجل تكوين موظفيها في إدارة الأعمال في مدة قصيرة.
- الخامسة: **المديرية الفرعية للتدقيق الداخلي**: تابعة مباشرة للإدارة العليا تقوم بالتدقيق الداخلي بصفة دورية لكل وحدات المجمع من أجل التقييم، إيجاد الثغرات وتصحيحها. وبعد تحليل النتائج تقوم بتقديم توجيهات وتوصيات. مع مراعاة مدى تطبيق مختلف الوحدات للقوانين.

-السادسة: المديرية الفرعية للاتصال: تقوم بإدارة التواصل والعلاقات العامة من أجل تعزيز سمعة المؤسسة مع الموردين، الزبائن، الشركاء، الصحافة...

-السابعة: المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: تقوم بوضع خطط مالية على المدى البعيد والقصير وتقييم الأداء المالي من خلال المحاسبة العامة والتحليلية.

4.1. استراتيجية المؤسسة:

رؤية المؤسسة هي جعل الجزائر دولة رائدة في النمو الاقتصادي تتحول من مستورد إلى مصدر. تعتمد على علاقات دولية مهمة مع عدة دول، أهمها؛ فرنسا، سويسرا، برازيل، إيطاليا. (دليل الاستقبال للمجمع) أهم مبدأ تستند إليه هو: " الفأزر في الأستثمار من يحافظ على عائدات المؤسسة في الدول المتقدمة مع خلق أنشطة جديدة في الجزائر". (www.cevital.com)

II. الدراسة الميدانية في مجمع سيفتال

البحث النظري والدراسات السابقة ساعدا الباحثة ومكناها من تكوين تصور أوضح لمتغيرات البحث ومن التعرف على ما سبق مشروعها من الأعمال العلمية، سمح لها بالشروع مباشرة في الدراسة الميدانية. الجزء الأول: الدراسة الأولية: البحث عن المؤسسة المناسبة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة من أجل علاج الإشكالية.

الجزء الثاني: الدراسة الميدانية الاستطلاعية: لجمع البيانات الأولية، التعرف على مجمع سيفتال وكيفية تطبيقه لإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة ونظرته الخاصة عن الابتكار والقدرات الابتكارية. لبناء أداة قياس مناسبة تشمل جميع النقاط الأساسية لمتغيري الدراسة.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية الأساسية: بناء الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة وتفرغته ومعالجة نتائجه لاستخراج مستوى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع واختبار الفرضيات مع التحليل.

1.1.1. الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية

المرحلة الأولى في الدراسة الميدانية تم البحث فيها عن المؤسسة المناسبة للبحث التي امتدت مدتها من شهر ماي 2022 إلى غاية شهر أوت 2022 حيث تم التنقل إلى مؤسستين صناعيتين آخرها الإدارة المركزية لمجمع سيفتال في شهر جويلية 2022. تحصلنا على الموافقة الرسمية للشروع في الدراسة في 2022/09/01. بدأنا تطبيق خطة العمل بإجراء مجموعة من المقابلات التي صممت انطلاقا من القاعدة النظرية للبحث، لكن المقابلات المبرمجة لم تتم في مواعيدها، نظرا لانشغال رؤساء المصالح باجتماعات العمل والتنقلات إلى الوحدات المختلفة للمجمع.

وقع الاختيار على المجمع لكونه المستثمر الأول في الجزائر برقم أعمال تجاوز 4 ملايين دولار، وامتلاكه لست وعشرين وحدة موزعة على القارتين إفريقيا وأوروبا، وأول مصدر للجزائر بعد المحروقات. كما أنه حصل على شهادة إيزو في عدة مجالات من أهمها؛ صناعة المواد الغذائية ISO 9001 V 2015, ISO 22000 V (WWW.CEVITAL.COM). 2018, FSSC 22000

1.1.1.1. منهج الدراسة: بحكم طبيعة وخصوصية موضوعنا، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وعلى البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Science version 25 والبرنامج PLS 4 SMART والنموذج البنائي للتنبؤ باستعمال طريقة PLS- SEM.

استغرق العمل الميداني مدة تراوحت من 2022/09/01 إلى غاية 2023/08/22. خلالها جمعنا معلومات ومعطيات تخص مستوى تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهم النشاطات التي تركز عليها في هذا المجال والاطلاع على أهم الطرق الابتكارية التي تستعين بها من أجل الحصول على الميزة التنافسية في السوق الوطنية والدولية ولتنمية القدرات الابتكارية للموظفين.

1.1.2. طريقة جمع البيانات

أ. **المقابلة:** تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعطيات، من تعارفها: " حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخصا أو مجموعة أشخاص، للتوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث إليها في ضوء أهداف معينة".

(عامر، 2001)

خصصنا المقابلات الأولى لاستجواب رؤساء المصالح في مجمع سيفتال، هدفها بناء الهيكل الأولي للاستبيان. قبل ذلك، طبعا، خضعت هذه العملية لعدة مراحل وإجراءات هي:

- الاتصال بمساعدة إدارة الموارد البشرية هاتفيا من أجل تأكيد الموعد حيث تم تخصيص يوم واحد في الأسبوع لإجراء المقابلات الذي كان كل يوم الثلاثاء صباحا من الساعة التاسعة إلى منتصف النهار؛ نظرا لارتباطاتنا المهنية. كانت المقابلات بمعدل لقاء واحد في اليوم؛ تراوحت مدتها من ساعة ونصف إلى ساعتين ونصف؛
- تأجيل المواعيد في العديد من المرات بسبب ارتباطات الرؤساء واجتماعات العمل أو بمهام أخرى؛
- التنقل إلى مكتب الاستقبال (التميز بموظفين ذوي لباقة وحسن التعامل) لإعلان دخولي للالتحاق بالإدارة ومواصلة المقابلات.
- إجراء المقابلات:

• تم تخصيص غرفة اجتماعات مرتبة ومريحة تحتوي على تلفاز لعرض كل رئيس مهامه ونشاطات مصلحته على شكل فيديو، Excel، عرض PPT، Word، مختلف البرامج المستند إليها في عمله...

- تقديم الباحثة نفسها عند لقاء كل واحد من عناصر العينة ثم شرع موضوع البحث وهدفه؛
- عرض المسئول لمختلف مهام مصلحته مع توضيح المهام والأنشطة المسندة لكل عامل فيها؛
- عرض أسئلة المقابلة المغلقة والمفتوحة على المسئول المتكونة من العناصر المحددة في

الجدول رقم: 18

الجدول رقم: 18 مكونات مقابلة الدراسة الاستطلاعية:

الأجزاء	العنوان	عدد البنود
الجزء الأول	الخصائص الديمغرافية	06
الجزء الثاني	معطيات عامة على المجمع	04
الجزء الثالث	إدارة الجودة الشاملة	11
الجزء الرابع	القدرات الابتكارية	09

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ في الجدول رقم: 18 أن المقابلة ركزت على الخصائص الديمغرافية للعينة، معطيات عامة للمجمع مثل: تاريخ المجمع، الهيكل التنظيمي وعدد العمال. الجزء الأهم هو: إدارة الجودة الشاملة لمعرفة كيف تطبق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بصفة عامة، التغييرات الملحوظة بعد تطبيق هذه الإدارة وردود أفعال الموردين، الموظفين، الزبائن بعد تطبيق هذه الإدارة.

خصصنا الجزء الأخير لتنمية القدرات الابتكارية لتحديد ما يركز عليه المجمع في مجال الابتكار الأفكار الجديدة، البرامج الجديدة، منتجات جديدة، الابتكار التنظيمي أو العملي التحسيني أو الجذري...

أبدت العينة اهتماما كبيرا بهذه المقابلات، وقد بدا هذا من قطع كل الاتصالات خلال المقابلات ومن التركيز على كل سؤال بتمعن وكذا من الاستفسارات والتفاعل.

ب. الوثائق الإدارية المحصل عليها (الخاصة بالمجمع): اعتمدنا عليها وأفدتنا كثيرا بصفقتها مكتملة لما لبناء وتفرغ الاستبيان، مثل؛ دليل الاستقبال، مجلة المجمع، إحصائيات نشاطات المؤسسة.

1.1.3 مجتمع الدراسة: عمال مجمع سيفتال.

1.1.4. عينة الدراسة: اعتمدنا على عينة قصدية في الدراسة الاستطلاعية من رؤساء مصالح الإدارة المركزية لمجمع سيفتال، عددهم ثمانية رؤساء.

2.1.2. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأساسية

سمحت لنا الدراسة الاستطلاعية بجمع معلومات، منها ما استغل لبناء الاستبيان وأخرى في استعمالات أخرى في الرسالة.

2.1. التعاريف الإجرائية للمصطلحات والمفاهيم الرئيسية للاستبيان:

- إدارة الجودة الشاملة: مجموع العمليات التطبيقية المبنية على القواعد العلمية للجودة الشاملة والمتبعة في جميع مصالح مؤسسة ما، هدفها تلبية احتياجات الزبائن الداخليين والخارجيين. تقاس في هذه الدراسة باستبيان من إعداد الباحثة؛
- التزام الإدارة العليا: هو مستوى التزام السياسة العامة لمؤسسة ما بإدارة الجودة الشاملة وما توفره

- الإدارة العليا من تمويل ووسائل وأدوات التسيير لتطبيقها. يقاس في هذه الدراسة باستبيان من إعداد الباحثة؛
- **مشاركة الموظفين:** هي مستوى مشاركة الموظفين في وضع وتطبيق سياسة وبرامج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ما. تقاس في هذه الدراسة باستبيان من إعداد الباحثة؛
- **تمكين الموظفين:** هو مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لضمان سيرورة العمل دون الاضطرار إلى الرجوع إلى الرئيس المباشر. يقاس في هذه الدراسة باستبيان من إعداد الباحثة؛
- **التكوين:** هو برنامج خاص لكل عمال مؤسسة ما حسب الاحتياج وتعطيها الأولوية لإدارة الجودة الشاملة. يقاس مستوى توفره في هذه الدراسة باستبيان من إعداد الباحثة؛
- **التركيز على العملاء:** هو مستوى ربط أهداف مؤسسة ما، خاصة المتعلقة بالجودة الشاملة مع احتياجات الزبون. يقاس في هذه الدراسة باستبيان من إعداد الباحثة؛
- **التحسين المستمر:** هو الاستمرار في إدخال تعديلات أفضل في تطبيق الجودة الشاملة للمنتجات والمواد الأولية والعمليات اللازمة لها وتكاليف الإنتاج. يقاس في هذه الدراسة باستبيان من إعداد الباحثة؛
- **معايير إيزو:** هي مجموعة ضوابط ومعايير إيزو والتي تطبقها مؤسسة ما لضمان منتج أو خدمة ذات جودة شاملة ترضي الزبون. يقاس مستوى تطبيقها في هذه الدراسة باستبيان من إعداد الباحثة؛
- **القدرة الابتكارية:** عملية عقلية تعتمد على طرح الأفكار الجديدة، النادرة لحل مشكلة ما وتطبيقها على أرض الواقع. يقاس ما تقدمه، في هذه الدراسة، باستبيان من إعداد الباحثة؛
- **الطلاقة:** هي عدد الأفكار المقترحة القابلة للتطبيق لعلاج موقف مستعصٍ خلال فترة زمنية معينة. يقاس توفرها، في هذه الدراسة، باستبيان من إعداد الباحثة؛
- **المرونة:** هي مستوى قبول الإدارة العليا للأفكار الجديدة وتطبيقها بعد تبنيها. يقاس توفرها، في هذه الدراسة، باستبيان من إعداد الباحثة؛
- **الأصالة:** هي مستوى تميز الأفكار الجديدة بالندرة والأصالة مع الاستجابة لمختلف المواقف. يقاس توفرها، في هذه الدراسة باستبيان من إعداد الباحثة؛
- **الحساسية للمشكلات:** هي مستوى إدراك مشكلات المؤسسة والبحث عن أفكار جديدة للحلول التي تناسبها. يقاس توفرها، في هذه الدراسة، باستبيان من إعداد الباحثة؛

2.2.11. طريقة جمع البيانات:

- الاستبيان: هو من أكثر الوسائل استعمالاً لجمع البيانات، هو: " مجموعة من البنود/ الفقرات المصاغة صياغة استقصائية، يجب كل مشارك في العينة عنها بنفسه". (عامر، 2001)
اعتمدنا في بنائه على معطيات الدراسة الاستطلاعية، مكون من ثلاثة أجزاء أساسية هي؛ الخصائص الديمغرافية، إدارة الجودة الشاملة، مستوى القدرات الابتكارية في المجمع.
تم تحكيمة من طرف مختصين في المجال الميداني والتعليمي. التفاصيل موضحة في الجدول رقم 19

الجدول رقم: 19 مكونات استبيان الدراسة الميدانية الأساسية

الأجزاء	العنوان	عدد الأبعاد	عدد البنود/الفقرات
الجزء الأول	الخصائص الديمغرافية	01	7
الجزء الثاني	إدارة الجودة الشاملة	07	35
الجزء الثالث	القدرات الابتكارية	04	17

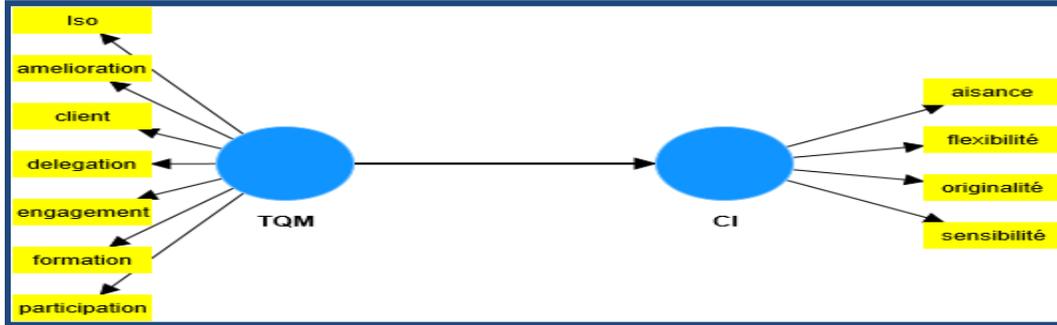
المصدر: من إعداد الطالبة

نشير إلى أن المتغير المستقل في الجدول رقم 19 " إدارة الجودة الشاملة " احتوى على 35 فقرة موزعة على سبعة أبعاد (التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، تمكين الموظفين، التكوين، التحسين المستمر، معايير ISO) استوحيناها من التصنيف العالمي لمنظمة ISO، دراسة كل من (Maha & al (2014) ، (Zandhessami & Jalili (2013) وحميمش وآخرون (2017)

والمتغير التابع "القدرات الابتكارية " احتوى على 17 فقرة موزعة على أربعة أبعاد (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) وفقاً لدراسة محمد (2022). نموذج الدراسة موضح في الشكل رقم: 47.
في البداية أعدنا الاستبيان الكترونياً بالاعتماد على <https://docs.google.com/forms> ثم أرسلناه يوم 2023/04/05 إلى مساعدة مديرة الموارد البشرية في المجمع لتسهيل جمع البيانات ومعالجتها، إلا أن العينة لم تجب عليه إلى غاية شهر ماي 2023. ثم قررنا، بعد الاتفاق مع الإدارة، المرور مباشرة إلى التوزيع اليدوي. استغرقت مدة التوزيع والاسترجاع حوالي ثلاثة أشهر ونصف أي إلى غاية 2023/08/22.
بالنسبة للبدائل وقيمها، اعتمدنا على سلم Russel (1996) الذي يتكون من أربع درجات هي؛ أبدأ=1،

نادرا=2، أحيانا=3، دائما=4.

الشكل رقم: 47 نموذج الدراسة الأساسية



المصدر: من إعداد الطالبة باستعمال Pls Smart 4

هذا النموذج يوضح جميع الأبعاد التي اعتمدنا عليها في المتغير المستقل والتابع للدراسة الأساسية.

- عينة الدراسة: من مجتمع الدراسة (موظفو مجمع سيفتال) تم اختيار العينة قسديا، تكونت من 60 موظفا في الإدارة المركزية للمجمع و60 موظفا من وحدة Brandt. نسبة المعاينة 20%.

الجدول رقم: 20 توزيع استبيانات الدراسة الأساسية

مكان عينة الدراسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة للدراسة
الإدارة المركزية لمجمع سيفتال	60	55	49
وحدة Brandt	60	57	51
المجموع	120	112	100

المصدر: من إعداد الطالبة

من الجدول رقم 20 نلاحظ أن من 120 استبيان تحصلنا على 100 استبيان صالح للدراسة، منها 49

استبيانا في الإدارة المركزية للمجمع و51 استبيانا في وحدة Brandt. استبعدنا 12 استبيانا إجاباتها غير كاملة.

- تحليل البيانات: استخدمنا برنامج SPSS V 25 و Pls Smart 4 و Excel.

III. عرض النتائج المتوصل إليها:

III.1. عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية:

انقسمت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى ثلاثة أجزاء أساسية هي الخصائص الديمغرافية، قياس إدارة الجودة الشاملة وقياس القدرات الابتكارية.

III.1.1. نتائج الخصائص الديمغرافية

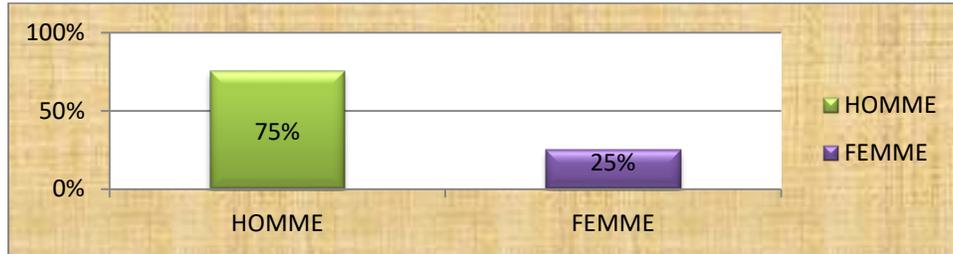
• الجنس: الجدول رقم 21 والشكل رقم 48 يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.

• الجدول رقم: 21 توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

		Frequency	Percent
Valid	HOMME	6	75.0
	FEMME	2	25.0
Total		8	100.0

المصدر: تحليل نتائج النتائج بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم: 48 توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول رقم 21 والشكل رقم 48 أن النسبة العالية للرؤساء تمثل الذكور، 75% من العينة، والإناث 25%.

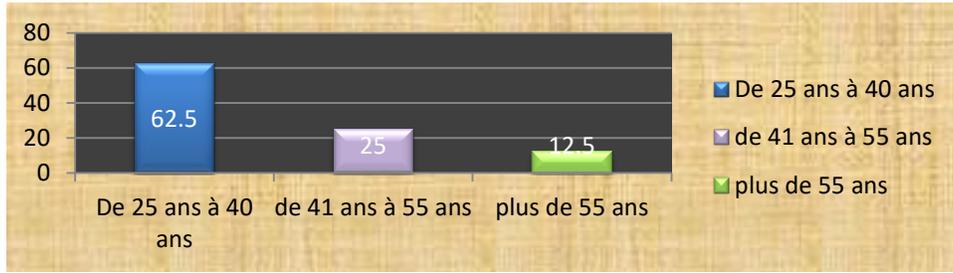
أ. العمر: الجدول رقم 22 والشكل رقم 49 يمثلان توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب العمر.

الجدول رقم: 22 توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب العمر

		Frequency	Percent
Valid	De 25 ans à 40 ans	5	62.5
	de 41 ans à 55 ans	2	25.0
	plus de 55 ans	1	12.5
	Total	8	100.0

المصدر: تحليل النتائج بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم: 49 توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب العمر



المصدر: تحليل النتائج بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

يوضح الجدول رقم 22 والشكل رقم 49 أن نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 40 سنة هي الأعلى 62,5% وهذا إيجابي للمجمع، يليهم من تتراوح أعمارهم من 41 إلى 55 سنة بنسبة 25%، وأخيرا من هم أكثر من 55 سنة، بنسبة 12,5%.

ج. المستوى الدراسي: الجدول رقم 23 يوضح عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى الدراسي.

الجدول رقم: 23 توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى الدراسي

	Frequency	Percent
Valid universitaire	8	100.0

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

يوضح الجدول رقم 23 أن كل الرؤساء ذو مستوى جامعي.

د. الوظيفة: الجدول رقم 24 يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الوظيفة

الجدول رقم: 24 توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الوظيفة

emploi		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cadre	8	100.0	100.0	100.0

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 24 أن العينة كلها إطارات (رؤساء المصالح).

ر. الأقدمية في المؤسسة: الجدول رقم 25 يشير إلى توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية في المجمع.

الجدول رقم: 25 توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية في المجمع

	Frequency	Percent
Valid de 5 ans à 10 ans	6	75.0
de 11 ans à 15 ans	2	25.0
Total	8	100.0

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

يوضح الجدول رقم 25 أن 75% من العينة أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات وهم الأغلبية، الباقي 25% أقدميتهم من 11 سنة إلى 15 سنة.

ز. المنصب المشغول: خاص بالعينة الاستطلاعية:

المسئول الأول: محلل التعويض في إدارة الموارد البشرية؛

المسئول الثاني: المسئول على الإرشاد للموارد البشرية؛

المسئول الثالث: المسئول على الاتصال الداخلي بالمؤسسة؛

المسئول الرابع: المسئول على إدارة نظام المعلومات؛

المسئول الخامس: المسئول على الحوكمة؛

المسئول السادس: المسئول على التدقيق الداخلي؛

المسئول السابع: المسئول على تدقيق جودة الموارد البشرية؛

المسئول الثامن: مساعدة مديرة الموارد البشرية.

III.1.2 قياس إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الأكثر أهمية في تحديد إدراك الزبون لجودة المنتجات أو الخدمات، لارتباطه بقدرات مقدم المنتج أو الخدمة والأداء الصحيح، على هذا الأساس تم تحديد العبارات من أجل التعرف على هذه الإدارة في المجمع.

قياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكيف يتم تسييرها، هدفه معرفة البرنامج المعتمد عليه في المجمع والتغذية العكسية لكل من؛ الزبائن، الموردين والموظفين، بعد تطبيقها، مع التركيز على معرفة ما إذا كان المجمع يمتلك شهادة الإيزو، بالنسبة لعينة الدراسة الاستطلاعية. سنوضح نتائج في الجداول والأشكال الآتية:

الجدول رقم: 26 المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإدارة الجودة الشاملة في المجمع

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TQM	8	1	2	1.06	.177
Valid N (listwise)	8				

المصدر: تحليل نتائج على البرنامج الآلي SPSS

في الجدول رقم 26 المتوسط الحسابي لإدارة الجودة الشاملة قدر ب 1,06 ويعبر هذا المتوسط عن مستوى تطبيقها وقيمة شهادات الإيزو التي تحصل عليها المجمع بانحراف معياري قدر ب. 0,177.

الجدول رقم: 27 تقييم رؤساء المصالح لإدارة الجودة الشاملة في المجمع

TQM

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	87.5	87.5	87.5
2	1	12.5	12.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

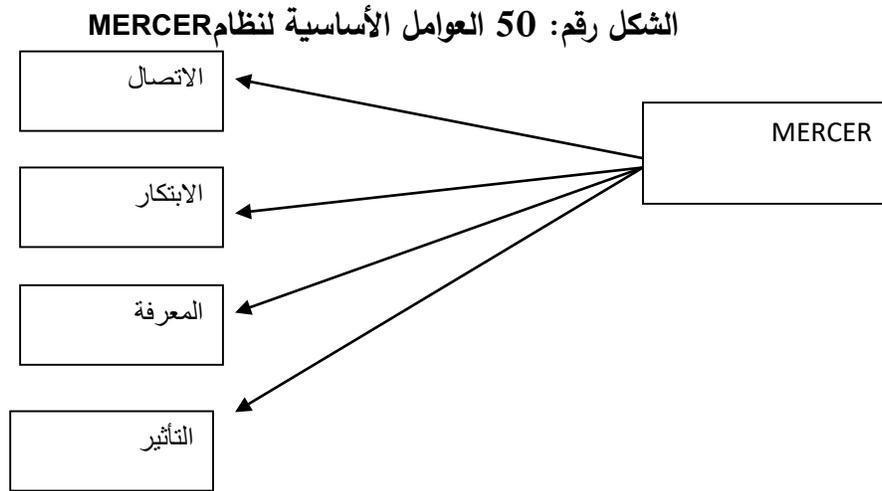
المصدر: تحليل النتائج على البرنامج الآلي SPSS

الجدول رقم 27 يوضح أن الأغلبية 87.5% من المسؤولين يرون أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة في المؤسسة باستعمال برامج وأساليب مختلفة.

العينة أكدت أن البرامج تساعد على تحقيق الجودة التي تلبي رغبات الزبون الداخلي والخارجي بتقادي الوقوع في الأخطاء، وتحسين الأداء. إدارة الموارد البشرية تعتمد على: (المعلومات جمعت بالمقابلات)

- برنامج **SUCCESS FACTORS**: الذي يستعمل في المؤسسات الكبيرة يساعد على متابعة أهداف وأداء الموظفين، يقوم بتحليل إنجازات ومواهب كل موظفي المجمع، مما يساعد إدارة الموارد البشرية واكتشاف نقاط قوة موظفيه ونقاط ضعفهم كما يسهل عملية الاتصال ويساعد على زيادة الإنتاجية وفاعلية المجمع.
- برنامج **sage paie**: يساعد على تسيير الأجور طبقا للقوانين، تسهيل العمليات الإدارية مع تقادي الأخطاء وسرعة التنفيذ ويساعد على تسيير المعطيات الاجتماعية للموظف.

- برنامج **sage comptabilité**: يتميز بالمرونة والرقابة المالية السريعة مع ضمان إنجاز المحاسبة العامة والتحليلية للمؤسسة.
- نظام **MERCER**: نظام يساعد على تحليل إدارة الموارد البشرية، يضم أربعة عوامل أساسية هي؛ الاتصال لاكتشاف كفاءات الموظفين، الابتكار لتقييم قدرة الموظف على أخذ القرارات المناسبة مع استعمال أفكار جديدة قابلة للتطبيق، المعرفة لإدراك طبيعة المعارف المكتسبة لتحقيق الأهداف، التأثير لقياس رقم الأعمال والنتائج المحققة من الاستراتيجية الموضوعة. الشكل رقم: 50 يوضح العوامل الأساسية لطريقة MERCER في المجمع.



المصدر: من إعداد الطالبة

إذن هذا النظام يساعد على تقييم الأداء، التطوير ومنح المكافآت مع تقليل الأعباء الإدارية.

- برنامج **DFC** دبلومة الإدارة المالية والأعمال:

هو برنامج لتطوير المهارات في مجال إدارة الأعمال ولاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أما إدارة نظام المعلومات فتعتمد على:

- برنامج **(SCORM) Sharable content object reference model**:

يساعد على متابعة المشاريع خطوة بخطوة، فبعد تحديد المشروع يتم إنشاء المواد التعليمية اللازمة، تتجزأ هذه المواد إلى أجزاء صغيرة ثم توضع معلومات تقنية لتعلم أجزاء المواد التعليمية واحدة بواحدة مع مراقبة تطور التعلم في كل مرحلة، بعدها يتم اختبار المواد التعليمية في إنجاز المشروع مع التصحيح إن وجد خلل

في التطبيق، بعد التأكد من صحة المحتوى يتم نشره على منصة SCORM.

- برنامج **Systems, Applications, and products in Data Processing (SAP)**

([/https://www.sap.com](https://www.sap.com))

شركة عالمية لتكنولوجيا المعلومات، أنشأت في ألمانيا وتهتم بالإدارة المالية، إدارة العمليات، إدارة العلاقات مع العملاء وتحليل البيانات. من الوحدات ERPPro-logiciel intégrées هو نظام مناسب لتحقيق استراتيجية المؤسسة، لنجاحها وجب التخطيط الجيد للعملية.

- برنامج **(ITSM) Information Technology Service**: إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات

هو مجموعة من العمليات لتحسين الخدمات التكنولوجية يهتم بإدارة الطلبات، طلب الخدمات، حل المشاكل على حسب درجة الاستعجال، تقييم الأداء من خلال عدة إحصائيات مثل: الأعمال المنفذة، مدة الإنجاز، المهام المتبقية دون إنجاز...، مما يساعد على قياس الجودة.

من خلال المقابلات، لوحظ أن هناك اتفاق في كل المصالح على تطبيق الممارسات الجيدة التي هدفها تنفيذ المهام بطريقة محكمة مع تحقيق نتائج ذات كفاءة وبأقل التكاليف. يشترط فيها توفير الموارد الملائمة، التقنيات الجديدة والأدوات اللازمة لنجاح العملية. قام المجمع بتخصيص عدة برامج تكوينية على كيفية تطبيق الممارسات الجيدة في العمل اليومي على مدار السنة.

تُعقد في المجمع اجتماعات يومية، شهرية، دورية سنوية بشكل منتظم، والاجتماعات عن بعد بتطبيق Teams بين الإدارة المركزية ومختلف وحدات المجمع.

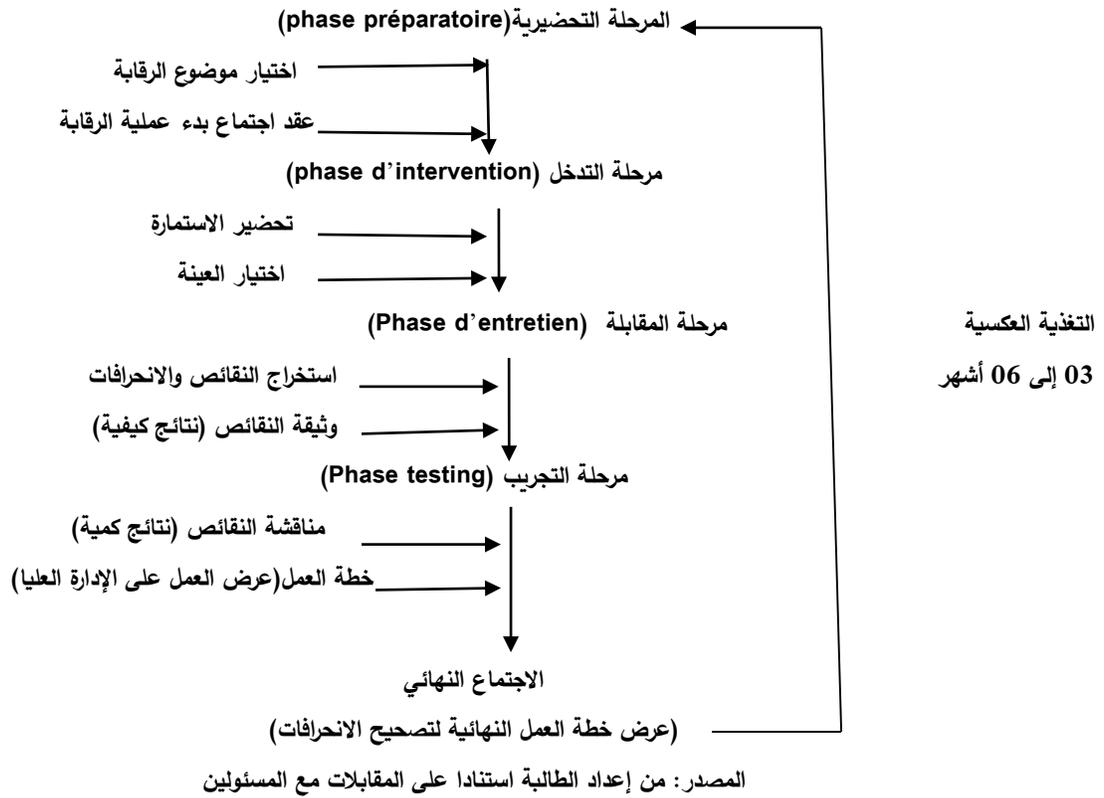
حصل المجمع على عدة شهادات إيزو في مختلف وحداتها، بالذات المتخصصة في صناعة المواد الغذائية، من أهم تلك الشهادات؛ إيزو 9000، إيزو 14000، إيزو 45000.

يسعى المجمع دائما إلى التحسين المستمر بإدخاله تقنيات وتنظيمات وأساليب جديدة، كما ذُكر سابقا، مما يجعل الزبائن راضين على منتجات وخدمات المجمع بصفة عامة وكذا الموردين والموظفين.

أنشأ قسم الجودة على مستوى مصلحة الموارد البشرية سنة 2023 ومصلحة التدقيق سنة 2016، يعتمدان على خطوات دقيقة للرقابة في الإدارة المركزية ومختلف الوحدات التابعة لها لتحقيق الجودة الشاملة.

الشكل رقم 51 يوضح الخطوات الأساسية للرقابة المعتمدة من طرف المجمع.

الشكل رقم: 51 خطوات الرقابة المتبناة من طرف مصلحة التدقيق وإدارة الموارد البشرية في الإدارة المركزية للمجمع



الشكل رقم 51 يلخص كل الخطوات الأساسية التي تسمح بالرقابة على مستوى مختلف وحدات المجمع في جميع التخصصات، كالتالي:

المرحلة التحضيرية: يتم اختيار الوحدة وموضوع الرقابة مثلا: الشراء، التخزين، تأمين الموظفين...، يتبعها اجتماع لتحديد النقاط المهمة التي ستتم رقابتها؛

مرحلة التدخل: تحضر الاستمارة المناسبة للموضوع مع اختيار العينة اللازمة؛

مرحلة المقابلة: تجرى المقابلات لاستخراج النقصان الموجودة أو الانحرافات على شكل نتائج نوعية؛

مرحلة التجريب: يتم فيها تحويل النتائج النوعية إلى كمية، يعد التقرير المفصل للمهمة ثم يرسل الكترونياً إلى الوحدة المعنية، مع موافقة الوحدة على محتوى التقرير؛

مرحلة الاجتماع النهائي: لتقديم تفاصيل خطة العمل على الإدارة العليا بحضور ممثلي الوحدة لمناقشة الحلول الموضوعية ويتم التصحيح. التغذية العكسية تكون في حدود ثلاثة إلى ستة أشهر.

III. 1. 3. قياس القدرات الابتكارية في المجمع

هدفها معرفة مكتسبات المسؤولين في مجال الابتكار والقدرات الابتكارية وموقعه في المؤسسة، لذا طرحنا بعض الأسئلة على العينة الاستطلاعية فجاءت النتائج بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي كما يلي:
الجدول رقم: 28 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرات الابتكارية في المؤسسة

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
innovation	8	1	1	1.19	.082
Valid N (listwise)	8				

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

قدر المتوسط الحسابي لتنمية القدرات الابتكارية ب: 1.19 مع انحراف معياري قدره 0,082 وهذا يدل على اعتماد المجمع حسب عينة الدراسة الاستطلاعية على تنمية قدراتها الابتكارية والجدول رقم 28 يؤكد ذلك.

جدول رقم: 29 نسبة الابتكار

L'entreprise encourage l'innovation				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	8	100.0	100.0	100.0

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

يوضح الجدول رقم 29 أن المؤسسة تشجع تنمية القدرات الابتكارية بصفة عامة.

الجدول رقم: 30 أنواع الابتكارات المعتمدة من طرف المجمع

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
L'entreprise encourage l'innovation	8	1	1	1.00	.000
des nouvelles idées	8	1	1	1.00	.000
des nouveaux programmes	8	1	2	1.50	.535
des nouveaux logiciels	8	1	1	1.00	.000
des nouveaux produits	8	1	2	1.25	.463
Valid N (listwise)	8				

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

من الجدول رقم 30 نرى أن المجمع حسب عينة الدراسة الاستطلاعية يشجع ابتكار البرامج الجديدة، يمثل أكبر متوسط حسابي قدره؛ 1.50 تليه المنتجات الجديدة بقيمة 1.25. مما يؤكد سبب تعدد البرامج المعتمد عليها في الإدارة. الجدول رقم: 31

يوضح درجة اهتمام المجمع بمختلف الابتكارات حسب عينة الدراسة الاستطلاعية.

الجدول رقم: 31 درجة اهتمام المجمع بمختلف الابتكارات

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
L'entreprise dépend de l'innovation organisationnel	8	1	1	1.00	.000
processus	8	1	1	1.00	.000
productive	8	1	2	1.13	.354
marketing	8	1	2	1.63	.518
Valid N (listwise)	8				

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

من الجدول رقم 31 نلاحظ الاهتمام، حسب عينة الدراسة الاستطلاعية، بالابتكار التسويقي أكثر، بمتوسط حسابي قيمته: 1.63، يليه مباشرة الابتكار الإنتاجي بمتوسط حسابي قدره: 1.13، أما باقي الابتكارات التنظيمية والعملياتية، فقدرت ب: 1.00.

2. III. عرض نتائج الدراسة الميدانية الأساسية:

III. 1.2. اختبار صدق وثبات الأداة:

أ. الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان بأسلوب التحكيم المرحلي من طرف مسئولين من المجمع، منهم؛ مسئول التدقيق الداخلي، مسئول تدقيق جودة إدارة الجودة الشاملة، ومن طرف ثلاثة أساتذة من جامعة دالي إبراهيم كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير. ما سمح بتطوير الاستبانة لتكون جاهزة للتوزيع.

ب. الصدق التمايزي: اعتمدنا على ثلاثة معايير لتقييم الصدق التمايزي هي:

• التباين بين الأسئلة: (Cross loading)

يعني أن تكون قيمة العلاقة بين السؤال وبعده أكبر من قيمة علاقته مع بعد آخر لنقول أن الأسئلة مستقلة. التفاصيل موضحة في الجدول رقم: (الملحق رقم 04). نلاحظ مثلاً؛ أن أسئلة المتغير التابع "القدرات الابتكارية" لها علاقة بالمتغير التابع أكبر، مقارنة مع أسئلة المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة"، قيم العلاقة على الترتيب؛ (0.242، 0.291، 0.558، 0.913). مؤشرات "التركيز على الزبائن" لها علاقة بالبعد "التركيز على الزبائن" أكبر من الأبعاد الأخرى، قيمها هي؛ (9.29، 0.356، 0.169، 0.475، 0.625 و 0.6).

• نسبة السمات الفارقة والسمات التجانسية: Heterotrait Monotrait Ration

يعرضها الجدول رقم: 32

الجدول رقم: 32 نسبة السمات الفارقة والسمات التجانسية HTMT

	AMELIORAT	CI	CONCENTRAT	DELEGATION	ENGAGEMENT	FORMATION	ISO	PARTICI
AMELIORATION								
CI	0.46							
CONCENTRATION	0.592	0.666						
DELEGATION	0.533	0.657	0.696					
ENGAGEMENT	0.853	0.597	0.799	0.613				
FORMATION	0.511	0.552	0.575	0.464	0.654			
ISO	0.623	0.687	0.704	0.699	1.019	0.517		
PARTICIPATION	0.693	0.873	0.793	1.096	0.786	0.573	0.85	

المصدر: تحليل نتائج Pls Smart4

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية، نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

نلاحظ من الجدول رقم 32 أن كل القيم أصغر من 0.90 أي أن السمات مرتبطة فيما بينها عند كل سمة ماعدا سمات "التمكين" غير مرتبطة مع "سمة مشاركة الموظفين" لأن القيمة أكبر من 0.90 قدرت ب. 1,096 وسمة "التزام الإدارة العليا" غير مرتبطة مع سمة "معايير ISO" لأن قيمتها 1.019.

• تداخل الأبعاد مع بعضها (محك فورنيل لاركر): Fornell Larcker Criterion

يعني كل مفهوم انعكاسي مرتبط مع مفهومه أكثر من ارتباطاته ببقية المفاهيم. الجدول رقم: 33 يوضح ذلك.

الجدول رقم: 33 محك فورنيل لاركر

	AMELIOR	CI	CONCENTR	DELEGAT	ENGAGEMENT	FORMAT	ISO	PARTICI
AMELIORATION	0.504							
CI	0.105	0.567						
CONCENTRAT	-0.062	0.363	0.45					
DELEGATION	0.013	0.232	0.183	0.464				
ENGAGEMENT	-0.228	-0.363	0.079	-0.03	0.453			
FORMATION	-0.206	-0.275	0.231	-0.01	0.153	0.721		
ISO	0.128	0.222	0.094	0.123	-0.083	0.004	0.603	
PARTICIPATION	0.105	0.324	0.367	0.435	-0.194	0.074	0.114	0.46

المصدر: تحليل نتائج Pls Smart 4

يتضح من الجدول 33 أن الأبعاد كلها لها علاقة مع مؤشراتها أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، مثلاً؛ "التحسين المستمر" مع مؤشره له قيمة 0.50 أي أكبر من علاقته مع "القدرات الابتكارية"، "التركيز على العملاء"، "تمكين الموظفين"، "التكوين"، "معايير ISO"، "مشاركة الموظفين".

ج. ثبات الأداة: لحسابه تم الاعتماد على:

• ألفا كرونباخ: النتيجة موضحة في الجدول رقم: 34

الجدول رقم: 34 ثبات الأداة بألفا كرونباخ

	Cronbach's alpha
Q	0.722

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Pls Smart4

نتيجة معامل ألفا هي 0,722 أي أن 72.2 % من أفراد العينة ستكون لهم نفس الإجابة عند إعادة الاستجواب مرة ثانية، في نفس الظروف. إذن الأداة صالحة للدراسة لأن القيمة أكبر من 70% حسب Nunnally (1978).

III 2.2. نتائج الخصائص الديمغرافية

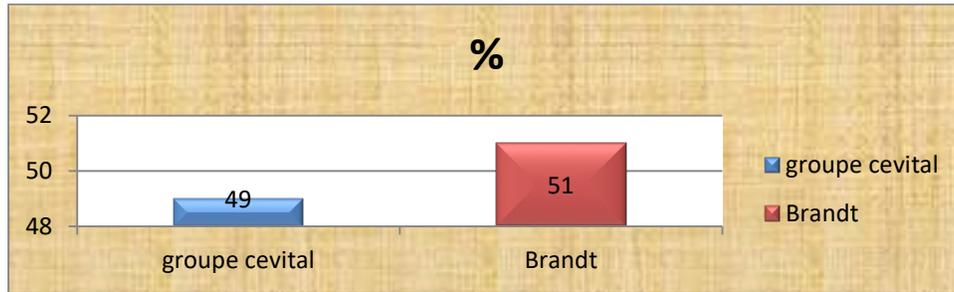
أ. مكان العمل: الجدول رقم 35 والشكل رقم 52 يوضحان توزيع أفراد العينة على حسب مكان العمل

الجدول رقم: 35 توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب مكان العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Groupe cevital	49	49.0	49.0	49.0
Brandt	51	51.0	51.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

المصدر: تحليل النتائج بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم: 52 توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب مكان العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Excel

يوضح الجدول رقم 35 والشكل رقم 52 من خلال الاستبيانات المتحصل عليها أن 49% منها من الموظفين. العاملين في الإدارة المركزية لمجمع Cevital و 51% موظفون في وحدة Brandt.

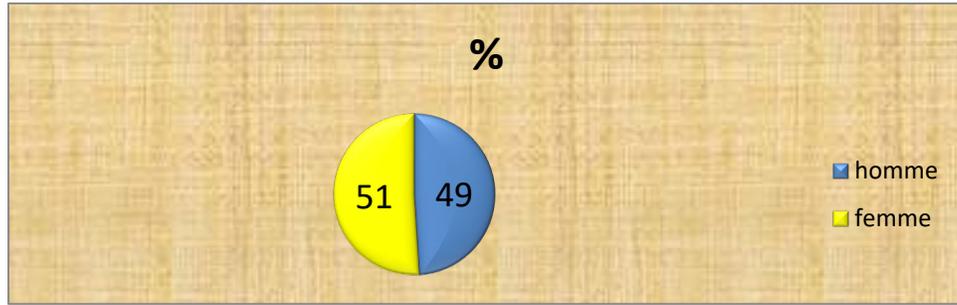
ب. الجنس: الجدول رقم 36 والشكل رقم 53 يوضحان توزيع العينة حسب الجنس.

الجدول رقم: 36 توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس

		sexe			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Homme	49	49.0	49.0	49.0
	Femme	51	51.0	51.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم: 53 توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس



المصدر: تحليل النتائج بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

يوضح الجدول رقم 36 والدائرة النسبية أن عدد أفراد العينة الإناث أكبر من الذكور ب 2%.

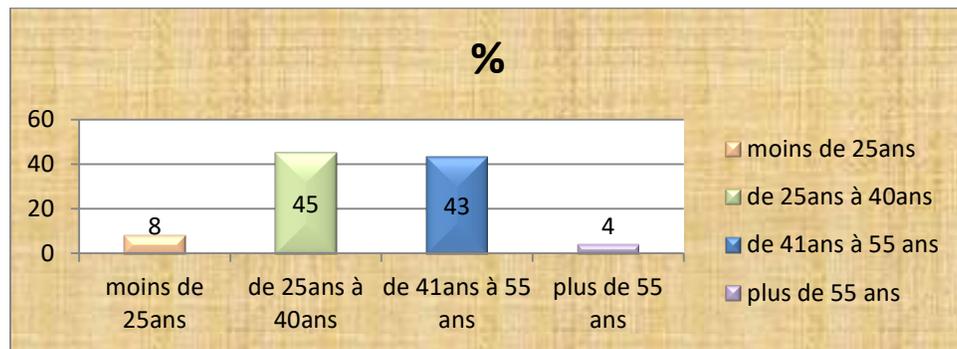
ج. العمر: الجدول رقم 37 والشكل رقم 54 يبينان عينة الدراسة الأساسية حسب العمر.

الجدول رقم: 37 توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب العمر

		Age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moins de 25ans	8	8.0	8.0	8.0
	de 25ans à 40ans	45	45.0	45.0	53.0
	de 41ans à 55 ans	43	43.0	43.0	96.0
	plus de 55 ans	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المصدر: تحليل النتائج بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم: 54 توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب العمر



المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

من الجدول رقم 37 والشكل رقم 54 نلاحظ أن أكبر نسبة للموظفين شباب حيث تتراوح أعمارهم بين 25

سنة و 40 سنة بقيمة 45%، تليه 43% للفئة التي تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و 55 سنة ثم 8% أقل من 25

سنة والباقي 4% أكثر من 55 سنة.

د.المستوى الدراسي: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي مبينة في الجدول رقم 38.

الجدول رقم: 38 توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى الدراسي

		niveau scolaire			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lycée	3	3.0	3.0	3.0
	universitaire	97	97.0	97.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

نسبة 97% مستواهم جامعي أي معظم العينة متعلمة.

هـ. الوظيفة: الجدول رقم 39 يوضح توزيع أفراد العينة على حسب الوظيفة

الجدول رقم: 39 توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الوظيفة

		Fonction			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	agent	8	8.0	8.0	8.0
	cadre	79	79	79	100
	responsable	13	13	13	21
Total		100	100.0	100.0	

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

79% من العينة إدارات موزعة على الإدارة المركزية ووحدة Brandt.

و. الأقدمية: الجدول رقم 40 يعرض توزيع العينة حسب الأقدمية، (الإدارة المركزية ووحدة Brandt).

الجدول رقم: 40 توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية في المجمع

		l'ancienneté			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moins de 5 ans	8	8.0	8.0	8.0
	de 5ans à 10ans	10	10.0	10.0	18.0
	de 11ans à 15ans	15	15.0	15.0	33.0
	DE 16 ans à 20ans	64	64.0	64.0	97.0
	plus de 21 ans	3	3.0	3.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية، نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يبين الجدول 40 أن 64% من العينة تتراوح أقدمتهم من 16 سنة إلى 20 سنة، 15% من الموظفين يعملون منذ 11 سنة إلى 15 سنة في المؤسسة و 10% ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات أما الباقي موزع على أقل 5 سنوات وأكثر من 21 سنة 8%، 3% على الترتيب.

3.2.iii نتائج قياس أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هدفه الكشف عن آراء العينة عن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجمع بمختلف أبعادها المطروحة في فرضيات الدراسة.

أ. التزام الإدارة العليا: معالجة نتائج هذا البعد المتمثلة في حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري. الجدولين رقم 41 و 42. يعرضان ذلك.

الجدول رقم: 41 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد "التزام الإدارة العليا".

	N	Mean	Std. Deviation
engagement	100	3.4433	.26296
Valid N (listwise)	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

المتوسط الحسابي لبعد التزام الإدارة العليا قيمته 3.4433 يعني أن التزام الإدارة العليا مرتفع مع

انحراف معياري قدره 0.26296

الجدول رقم: 42 إجابات عينة الدراسة الأساسية على بعد "التزام الإدارة العليا"

		Frequency	Percent	
la direction générale encourage la qualité totale de l'entreprise	Valid	rarement	2	2.0
		défois	59	59.0
		toujours	39	39.0
la direction générale offre tous les besoins pour la qualité totale	Valid	défois	62	62.0
		toujours	38	38.0
la direction générale suit le degré d'application de la qualité totale	Valid	rarement	3	3.0
		défois	46	46.0
		toujours	51	51.0
la direction générale évalue la performance de la qualité totale	Valid	rarement	1	1.0
		défois	42	42.0
		toujours	57	57.0
la direction générale analyse les résultats de la qualité totale	Valid	rarement	4	4.0

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية، نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

	défois	27	27.0
	toujours	69	69.0
la direction générale charge les employés pour améliorer leurs performances dans la qualité totale	Valid rarement	1	1.0
	défois	76	76.0
	toujours	23	23.0

المصدر: من إعداد الطالبة على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 42 أن أعلى نسبة هي عند البديل " أحيانا "، قدرت ب 76% في العبارة "تكليف الإدارة العليا الموظفين بتحسين أدائهم في مجال الجودة وخصوصا الشاملة. عند البديل " دائما " في العبارة " تحليل الإدارة العليا لنتائج الجودة الشاملة" بنسبة 69%. تليها مباشرة نسبة 62% في البديل " أحيانا "، عند العبارة " توفير الإدارة العليا كل الوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة ". عند البديل " أحيانا " في العبارة " تشجع الإدارة العليا الجودة الشاملة " بنسبة 59%. عند البديل " دائما " وفي العبارة " الإدارة العليا تقيم الجودة الشاملة" بنسبة 57%. إذا بصفة عامة الإدارة العليا ملتزمة في تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة بصفة أكثر من المتوسط.

ب. مشاركة الموظفين: سنتعرف في هذا البعد على مستوى مشاركة الموظفين في تحقيق مطالب الجودة الشاملة بالمجمع. النتائج مفصلة في الجدولين رقم 43 و 44.

الجدول رقم: 43 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد " مشاركة الموظفين "

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
participation	100	2.40	4.00	3.3700	.31447
Valid N (listwise)	100				

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المجال الكلي لبعد مشاركة الموظفين قدر ب 3.37 وانحراف معياري قدر ب 0.31، هذا يدل على أن وجهة نظر العينة من حيث مشاركة الموظفين في تحقيق الجودة الشاملة مرتفعة نوعا ما تقع بين البديلين أحيانا ودائما.

الجدول رقم: 44 إجابات عينة الدراسة الأساسية على بعد " مشاركة الموظفين "

		Frequency	Percent
la direction générale participe avec les employés à l'élaboration des programmes de la qualité totale	Valid rarement	1	1.0
	défois	79	79.0
	toujours	20	20.0
il y'a une participation individuelle des employés dans l'application de la qualité totale	Valid rarement	2	2.0
	défois	63	63.0
	toujours	35	35.0
	Valid jamais	1	1.0

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية، نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

il y'a des contributions individuelles de la part des employés pour la réalisation de la qualité totale	rarement	6	6.0
	défois	50	50.0
	toujours	43	43.0
il existe une boîte à idées pour les propositions individuelles surtout sur la qualité totale	rarement	5	5.0
	défois	48	48.0
	toujours	47	47.0
la direction générale étudie les propositions sur la qualité totale	rarement	4	4.0
	défois	35	35.0
	toujours	60	60.0

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن 79% من المستجوبين يرون أن " الإدارة العليا تشارك الموظفين وضع برامج الجودة الشاملة " في البديل " أحيانا " يليها مباشرة نسبة 63% في البديل "نادرا" عند المؤشر "هناك مشاركة فردية للموظفين في تطبيق الجودة الشاملة " أي أقل من المتوسط. أما 60% من المستجوبين صرحوا عند البديل " دائما " أن "هناك دراسة للاقتراحات حول الجودة الشاملة من طرف الإدارة العليا"، و50% في البديل " أحيانا " عند العبارة " المساهمة الفردية من طرف الموظفين في تحقيق الجودة الشاملة ". العبارة " علبة الأفكار الموضوعية للاقتراحات حول الجودة الشاملة " تمثلت 48% و47% في البديلين " أحيانا " و " دائما " على التوالي. يعني أن هناك بصفة عامة مشاركة للموظفين في برنامج الجودة الشاملة.

ج. تمكين الموظفين: هدف هذا البعد الكشف إن كان هناك منح صلاحيات من طرف المسؤولين إلى موظفين أكفاء لاتخاذ بعض القرارات. النتائج مشار إليها في الجدولين رقم 45 و46.

الجدول رقم: 45 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد " تمكين الموظفين "

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
delegation	100	2.50	4.00	3.4017	.31346
Valid N (listwise)	100				

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

المتوسط الحسابي للتمكين بلغ 3.40 مع انحراف معياري قدره 0.31346 أي أن هناك قرارات تتخذ دور

اللجوء إلى المسؤول المباشر بمستوى مرتفع.

الجدول رقم: 46 إجابات عينة الدراسة الأساسية على بعد " تمكين الموظفين "

		Frequency	Percent
l'entreprise adopte l'autonomisation des employés à tous les niveaux pour encourager la qualité totale	Valid	rarement	2 2.0
		défois	48 48.0
		toujours	50 50.0
	Valid	rarement	4 4.0

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية، نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

les responsables ont l'autonomisation des employés et l'appliquent avec leurs équipes surtout dans la qualité totale	défois	56	56.0
	toujours	40	40.0
l'entreprise encourage les responsables plus que les autres surtout dans la qualité totale	Valid jamais	1	1.0
	rarement	3	3.0
	défois	55	55.0
	toujours	41	41.0
	Valid rarement	2	2.0
l'entreprise encourage se qui réussit dans l'autonomisation des employés surtout dans la qualité totale	défois	67	67.0
	toujours	31	31.0
	Valid rarement	4	4.0
la priorité des promotions est accordée aux employés qui réussissent dans la réalisation de leurs taches surtout de la qualité totale	défois	54	54.0
	toujours	42	42.0
	Valid rarement	1	1.0
les services qui appliquent l'autonomisation des employés réalisent les objectifs que les autres surtout dans la qualité totale	défois	44	44.0
	toujours	55	55.0

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

أعلى نسبة في بعد تمكين الموظفين بلغت 67% في البديل " أحيانا" عند المؤشر " المؤسسة تشجع الناجحين في تمكين الموظفين خاصة في مجال الجودة الشاملة". صرح 56% من المستجوبين أن المسؤولين يطبقونه مع فريقهم. ثم 55% من العينة أجابوا على أن " المصالح التي تطبق تمكين الموظفين " تحقق أهدافها أكثر من غيرهم في تحقيق الجودة الشاملة. أما عبارة " المؤسسة تتبنى تمكين الموظفين على جميع المستويات لتشجيع الجودة الشاملة" حصلت على 50% في البديل " دائما".

د. التكوين: من أجل معرفة مدى إعطاء المؤسسة أهمية لتكوين موظفيها وكل النتائج مشار إليها في الجدولين رقم 47 و 48.

الجدول رقم: 47 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " التكوين "

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
formation	100	2.25	4.00	3.3850	.38340
Valid N (listwise)	100				

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

بلغ المتوسط الحسابي للبعد قيمة 3.3850 وانحراف معياري قدره 0.3834 أي أنها في المستوى

المطلوب.

الجدول رقم: 48 إجابات عينة الدراسة الأساسية على بعد " التكوين "

		Frequency	Percent
les employés bénéficient généralement des formations en fonction de besoins	Valid	rarement	3 3.0
		défois	47 47.0
		toujours	50 50.0
la priorité dans les formations est accordée pour le savoir et le savoir faire relatifs à la qualité totale	Valid	rarement	3 3.0
		défois	58 58.0
		toujours	39 39.0
la mise à jour des programmes des formation est faite régulièrement surtout pour la qualité totale	Valid	rarement	2 2.0
		défois	59 59.0
		toujours	39 39.0
après les formations des améliorations sont constatées surtout la qualité totale	Valid	rarement	6 6.0
		défois	54 54.0
		toujours	40 40.0

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

بعد " التكوين " مثل في أربع عبارات وأعلى قيمة لوحظت في العبارة " تحيين برامج التكوين بشكل دوري خاصة في الجودة الشاملة " بنسبة 59% في البديل " أحيانا " ثم تأتي بعدها نسبة 58% في البديل " أحيانا " عند العبارة " الأولوية في التكوين للمعارف والمعارف الأدائية للجودة الشاملة " وصرح 54 % على أن بعد التكوين هناك تحسن ملاحظ في الجودة الشاملة عند البديل " أحيانا " وأخيرا عبارة " الموظفون يستفيدون من التكوين على حسب الاحتياجات " نالت نسبة 50% عند البديل " دائما " .

هـ. التركيز على العملاء: من أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي وضعتها منظمة إيزو سنتعرف على نتائجه في الجدولين رقم 49 و 50.

الجدول رقم: 49 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد " التركيز على العملاء "

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
client	100	2.67	4.00	3.3217	.28844
Valid N (listwise)	100				

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية، نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد التركيز على العملاء بلغ 3.3217 ويقابله انحراف معياري قدر ب 0.288 أي أن التركيز على الزبائن في نظر العينة فوق المتوسط في المؤسسة.

الجدول رقم: 50 استجابات عينة الدراسة الأساسية على بعد " التركيز على العملاء "

		Frequency	Percent	
l'entreprise réalise des études pour s'informer sur les propositions des clients	Valid	jamais	2	2.0
		défois	48	48.0
		toujours	50	50.0
l'entreprise intègre les propositions des clients dans les programmes de management de la qualité totale	Valid	jamais	6	6.0
		rarement	2	2.0
		défois	54	54.0
		toujours	38	38.0
l'entreprise réalise des études pour sonder le niveau de satisfaction des clients sur la qualité des produits	Valid	rarement	4	4.0
		défois	65	65.0
		toujours	31	31.0
les clients peuvent communiquer leurs besoins à l'entreprise pr les moyens électroniques	Valid	rarement	3	3.0
		défois	62	62.0
		toujours	35	35.0
il y'a la flexibilité dans la prise en charge des demandes des clients	Valid	rarement	3	3.0
		défois	56	56.0
		toujours	41	41.0

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

يبين الجدول السابق أن أكبر نسبة إجابات العينة كانت 65% في البديل " أحيانا" عند المؤشر " تنجز المؤسسة دراسات للكشف عن مستوى رضا الزبون عن المنتجات". العبارة " في استطاعة الزبائن التواصل مع المؤسسة إلكترونيا للتعبير عن احتياجاتهم " لها نسبة 62% في البديل " أحيانا". أما عبارة " هناك مرونة في الاستجابة لطلبات الزبون " نسبتها 56% في البديل " أحيانا". عند البديل أحيانا " حصلت 54% العبارة " تدرج المؤسسة توقعات الزبون في برامج إدارة الجودة الشاملة". عموما في نظر العينة المجمع يهتم بالزبون واحتياجاته وهو لب تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.

و. التحسين المستمر: من أهم رواد التحسين المستمر كما هو وارد في الأدبيات هو إدوارد ديمنغ. الجدولين رقم 51 و 52 يوضحان ذلك.

الجدول رقم: 51 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد " التحسين المستمر "

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
amelioration	100	2.60	4.00	3.4960	.31331

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية، نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

Valid N (listwise)	100			
--------------------	-----	--	--	--

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ 3.4960 بتباين قدر ب 0.3133 يعني أن المؤسسة تعتمد على التحسين المستمر في نشاطاتها.

الجدول رقم: 52 استجابات عينة الدراسة الأساسية على بعد "التحسين المستمر"

		Frequency	Percent
l'entreprise a des programmes d'amélioration en générale et surtout la qualité totale	Valid rarement	7	7.0
	défois	49	49.0
	toujours	44	44.0
l'entreprise encourage toutes les propositions surtout de la qualité totale	Valid rarement	1	1.0
	défois	43	43.0
	toujours	56	56.0
l'entreprise accorde de l'importance à la réduction des erreurs et des pannes	Valid défois	44	44.0
	toujours	55	55.0
l'entreprise suit les niveaux d'amélioration continue surtout de la qualité totale	Valid défois	41	41.0
	toujours	59	59.0
les employés s'engagent dans l'application des programmes de l'amélioration	Valid rarement	4	4.0
	défois	51	51.0
	toujours	45	45.0

المصدر: تحليل النتائج على البرنامج الآلي SPSS

وضعنا ستة مؤشرات لتحديد هذا البعد، العينة أجابت بأعلى نسبة قدرت ب 59% في البديل " دائما" عند المؤشر " تتبع المؤسسة مستويات التحسين المستمر خاصة في مجال الجودة الشاملة". الفقرة " المؤسسة تشجع كل الاقتراحات خاصة المتعلقة بالجودة الشاملة " نالت نسبة 56% في البديل " دائما". أما 55% هي البديل " دائما " عند " المؤشر تعطي المؤسسة أهمية لخفض الأخطاء والعطلات ". كما أن 51% أجابوا على الفقرة " الموظفون يلتزمون في تطبيق برامج التحسين" عند البديل " أحيانا ".

ز. معايير الإيزو: المعايير المقسمة إلى عدة فروع في مجالات عديدة كالجودة، البيئة، الصحة والسلامة...، النتائج مشار إليها في الجدولين رقم 53 و 54.

الجدول رقم: 53 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد " معايير إيزو"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Iso	100	1.67	4.00	3.4267	.39944

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

تحصلت معايير إيزو على متوسط حسابي قدر ب 3.4267 بتباين 0.3994 لقد سبق ذكر أن المجمع حصل على شهادات إيزو في عدة وحدات إنتاجية مثل Cevital لصناعة المواد الغذائية هي ISO 9001 ISO 22000 V 2018, FSSC 22000 V 2015, ISO 22000 وهذا ما يفسر ارتفاع المتوسط الحسابي.

الجدول رقم: 54 إجابات عينة الدراسة الأساسية حول بعد "معايير إيزو"

		Frequency	Percent
l'entreprise applique les normes ISO	Valid rarement	8	8.0
	défois	44	44.0
	toujours	48	48.0
les employés s'engagent dans l'application des normes ISO qui sont adoptées par l'entreprise	Valid jamais	1	1.0
	rarement	1	1.0
	défois	57	57.0
	toujours	41	41.0
l'entreprise suit régulièrement l'application des normes ISO	Valid jamais	1	1.0
	rarement	3	3.0
	défois	41	41.0
	toujours	55	55.0
	Total	100	100.0

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

من الجدول نلاحظ أن 57% من الإجابات تعتبر أن العمال يلتزمون بتطبيق معايير الإيزو التي تبنتها المؤسسة في البديل " أحيانا". وبنسبة 44% في البديل " دائما". وتتبع بنسبة 55% في البديل " دائما" عند المؤشر " المؤسسة تتابع بصفة دورية تطبيقات معايير الإيزو". وأخيرا 48% صرحوا على أن المؤسسة تطبق معايير ISO.

ح. اختبار ت: Samples Independent Test T

• إدارة الجودة الشاملة:

نقوم بالمقارنة بين متوسطي موظفي الإدارة المركزية لمجمع Cevital ووحدة Brandt في مستوى إدارة الجودة الشاملة مع استخراج قيمة التجانس، مستوى التجانس وقيمة T الموضحة في الجدولين رقم 55 و56. الجدول رقم: 55 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة الأساسية في " إدارة الجودة الشاملة"

Group Statistics

	vous travaillez à	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TQM	Groupe cevital	49	3.4350	.29744	.04249
	Brandt	51	3.4271	.15127	.02118

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

الجدول رقم: 56 اختبار T لعينة الدراسة الأساسية في بعد " إدارة الجودة الشاملة"

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	4.829	.030	.169	98	.866	.00791	.04692	-.08520	.10102
Equal variances not assumed			.167	70.633	.868	.00791	.04748	-.08677	.10259

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

من الجدول رقم 55 نلاحظ أن المتوسط الحسابي لموظفي الإدارة المركزية لمجمع Cevital قدر ب 3.435 و موظفي Brandt بقيمة 3.427 أي أن القيم متقاربة جدا، والتباين قيمته 0.29 و 0.15 على الترتيب.

من الجدول رقم 56 يتضح أن القيمة الاحتمالية لليفين لتساوي التباينات للمجموعتين قدره 0.03 هو أصغر من 0.05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية، أي لا يوجد تجانس التباين بين المجتمعين. القيمة الاحتمالية لقيمة T تساوي 0.167 التي تمثل نسبة الاختلاف المشاهد بين متوسطات العينات إلى الاختلاف المتوقع نتيجة الصدفة والقيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة T تساوي 0.868 هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي لا توجد دلالة إحصائية في الفروق بين موظفي الإدارة المركزية وموظفي وحدة Brandt في إدارة الجودة الشاملة.

4.2.III. نتائج قياس تنمية القدرات الابتكارية:

القدرات الابتكارية التي تعتبر عملية عقلية أساسها وتعدد الأفكار الجدية وتحويلها إلى ابتكارات تعالج مشاكل المؤسسة. نتائج الاستبيانات لهذا المتغير في الجدولين رقم 57 و 58 توضح المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، التكرارات والانحرافات المعيارية للمتغير التابع.

الجدول رقم: 57 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرات الابتكارية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CI	100	3.06	3.88	3.4988	.18248
Valid N (listwise)	100				

المصدر: تحليل النتائج على البرنامج الآلي SPSS

يشير الجدول رقم 57 أن المتوسط الحسابي للقدرات الابتكارية قدر ب 3.4988 بانحراف معياري قيمته 0.18248، أي إذا قارنا هذا المتوسط بمتوسطات أبعاد إدارة الجودة الشاملة، نرى أنه الأعلى، فمن وجهة نظر مؤسس المجمع أن من عوامل نجاح المجمع هو السعي إلى الابتكار عبر ما عند العمال من القدرات الابتكارية وتشجيعها، بدونها لن يتحقق ذلك.

الجدول رقم: 58 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء " القدرات الابتكارية "

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
aisance	100	2.50	4.00	3.5375	.29167
flexibilité	100	2.75	4.00	3.4700	.28710
originalité	100	2.50	4.00	3.4900	.33882
sensibilité	100	2.50	4.00	3.4975	.27637
Valid N (listwise)	100				

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

إذا ما فصلنا في مؤشرات/ فقرات القدرات الابتكارية نلاحظ أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة "الطلاقة" بمقدار 3.53375 وتباين 0.2916، أي أن هناك أفكار كثيرة مقترحة قابلة للتطبيق لعلاج مواقف معينة في فترة زمنية محددة، تليها "الحساسية للمشكلات" بمتوسط حسابي 3.4975 وتباين قدره 0.2763، أي أن إدراك المشكلات وإيجاد حلول لها واقعية وتطبيقية متوفرة لدى المجمع وفق العينة. بعدها مباشرة "الأصالة" التي مثلت بمتوسط حسابي قدره 0.4900 وانحراف معياري 0.3388، فالمجمع يتميز عن غيره بندرة بعض أفكاره وتطبيقها. المرونة احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 3.47، أي أن مستوى قبول الأفكار من طرف الإدارة العليا وتبنيها على أرض الواقع أقل من الأبعاد الأخرى.

نقارن بين المتوسطين الحسابيين لموظفي الإدارة المركزية لمجمع Cevital ووحدة Brandt في مستوى إدارة الجودة الشاملة مع استخراج قيمة التجانس، مستوى التجانس واختبار T الموضحة في الجدولين رقم 59 و60. الجدول رقم: 59 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة الأساسية في بعد " تنمية القدرات الابتكارية "

Group Statistics					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CI	vous travaillez à				
	Groupe cevital	49	3.4656	.19182	.02740
	Brandt	51	3.5306	.16881	.02364

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

الجدول رقم: 60 اختبار T لعينة الدراسة الأساسية في تنمية القدرات الابتكارية

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
CI	Equal variances assumed	.067	.797	-1.803	98	.074	-.06508	.03610	-.13671	.0065
	Equal variances not assumed			-1.798	95.336	.075	-.06508	.03619	-.13692	.0067

المصدر: تحليل النتائج بالبرنامج الآلي SPSS

المتوسطات الحسابية لعينتي الإدارة المركزية للمجمع وعينة وحدة Brandt هي 3.53 و 3.46 على الترتيب.

يشير الجدول رقم 60 إلى أن القيمة الاحتمالية للفئتين تساوي التباينات للمجموعتين قدره 0.79 أكبر من 0.05، أي يوجد تجانس تبايني بين المجموعتين. القيمة الاحتمالية لقيمة T تساوي - 1.803 والقيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة T هي 0.074، إذن لا توجد دلالة إحصائية على وجود فروق بين موظفي الإدارة المركزية وموظفي وحدة Brandt في تنمية القدرات الابتكارية.

5.2.III نتائج قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة في بعد " تنمية القدرات الابتكارية"

سنقوم بعملية تقييم النماذج الهيكلية المستخرجة من الاختبارات الإحصائية بالاعتماد على مخرجات النمذجة بالمعادلات البنائية 4 Smart pls ونستند على المعايير التالية لمقارنة نتائجنا بها.

- معامل التحديد: square R للقوة التنبؤية للنموذج، تشير مستوياته إلى 0.02 = ضعيفة، 0.15 = متوسطة و 0.35 = مرتفعة حسب معايير (Cohan 1988).

- معامل الأثر: Fsquare الذي يقيس الأثر بين عوامل المتغير المستقل والمتغير التابع تشير مستوياته إلى 0.02 = ضعيفة، 0.15 = متوسطة و 0.35 = مرتفعة حسب معايير (Cohan 1988).

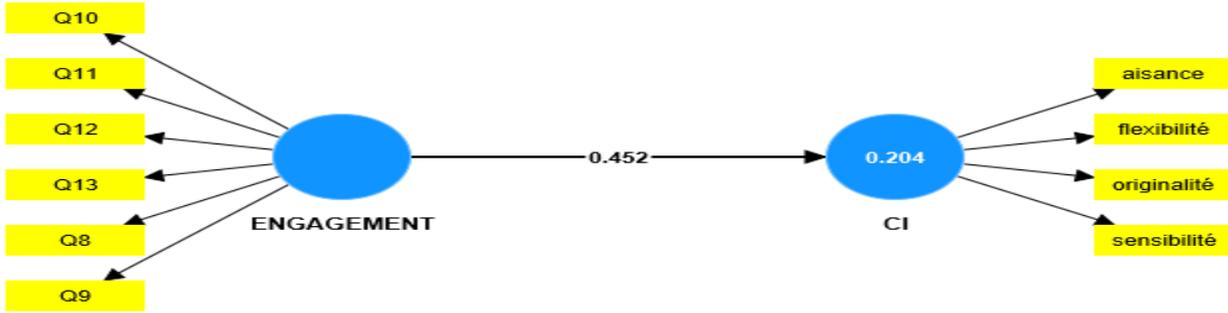
- مستوى معاملات المسار: Path coefficie لا تقل عن 0.20.

سنعرض النتائج كما يلي:

أ. تأثير التزام الإدارة العليا على تنمية القدرات الابتكارية

قمنا ببناء نموذج يبين مستوى تأييد الإدارة العليا تنمية القدرات الابتكارية، التفاصيل موضحة في الشكل رقم 55 ونتائج تحليل البرنامج كما يلي:

الشكل رقم: 55 تأثير التزام الإدارة العليا على تنمية القدرات الابتكارية



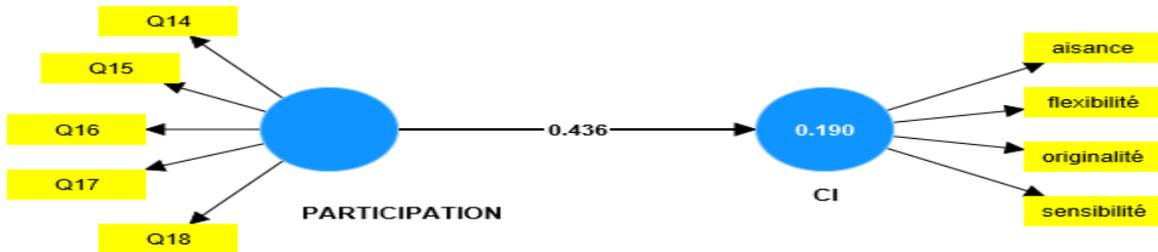
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Pls Smart 4

- معامل التحديد: R square قدر ب 20.4% أي تفسير بعد التزام الإدارة العليا للمتغير التابع بنسبة متوسطة على حسب معايير (Cohen 1988).
- حجم الأثر: F square حجم تأثير عوامل بعد " التزام الإدارة العليا على القدرات الابتكارية " بنسبة 0.257 أي قيمتها متوسطة إذا قارناها بمعايير (Cohan 1988)
- مستوى معاملات المسارات: Path coefficient قيمته قدرت ب 0.452 وهي أكبر من 0.2.

ب. تأثير مشاركة الموظفين على تنمية القدرات الابتكارية

النتائج مفصلة في الشكل رقم: 56.

الشكل رقم: 56 تأثير مشاركة الموظفين على تنمية القدرات الابتكارية

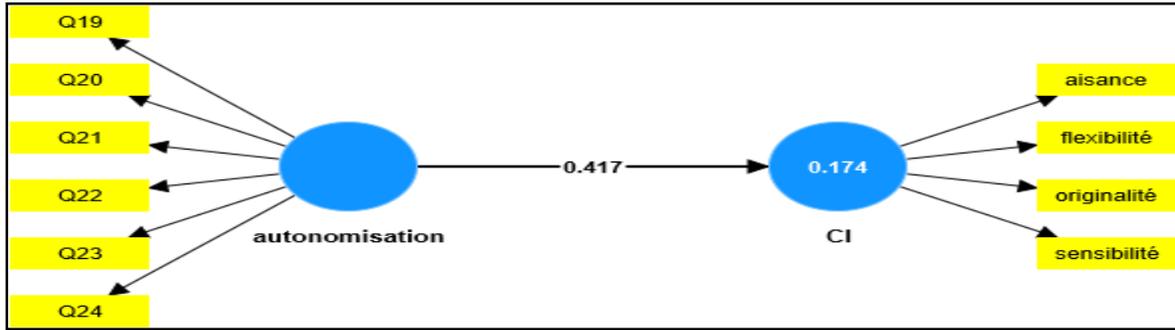


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Pls Smart 4

- معامل التحديد: R square مشاركة الموظفين تفسر القدرات الابتكارية بنسبة 19% وهي قيمة متوسطة.

- **حجم الأثر: F square** عوامل مشاركة الموظفين تؤثر على القدرات الابتكارية بنسبة 0.234 أي قيمتها متوسطة.
- **مستوى معاملات المسارات: Path coefficient** قيمته قدرت ب0.436 أكبر من 0.2.
- ج. تأثير تمكين الموظفين على تنمية القدرات الابتكارية:
كل النتائج مبينة في الشكل رقم: 57

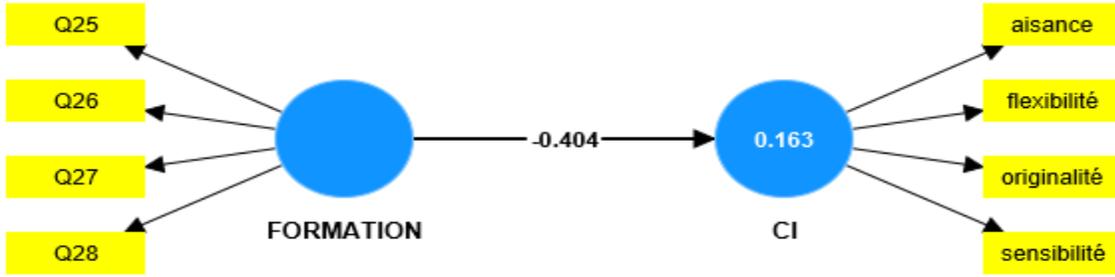
الشكل رقم: 57 تأثير تمكين الموظفين في تنمية القدرات الابتكارية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Pls Smart 4

- **معامل التحديد: R square** تمكين الموظفين يفسر القدرات الابتكارية بنسبة متوسطة تقدر ب17.4%.
- **حجم الأثر: F square** مؤشرات تمكين الموظفين تؤثر على القدرات الابتكارية بنسبة 0.211 فهي متوسطة.
- **مستوى معاملات المسارات: Path coefficient** قيمته 0.417 أكبر من 0.2 معناها تقبل العلاقة بين تمكين الموظفين والقدرات الابتكارية.
- د. تأثير التكوين على تنمية القدرات الابتكارية:
بعد إدخال البيانات ومعالجتها ببرنامج Pls Smart 4 تلخصت النتائج في الشكل رقم 58.

الشكل رقم: 58 تأثير التكوين على تنمية القدرات الابتكارية



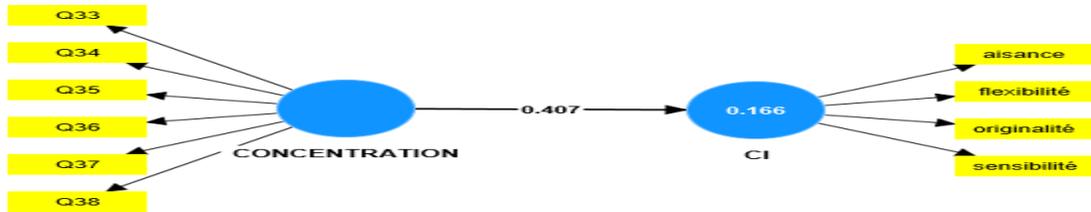
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات PIs Smart 4

- معامل التحديد: R square بعد التكوين يفسر القدرات الابتكارية بنسبة متوسطة تقدر ب16.3%.
- حجم الأثر: F square عوامل التكوين تؤثر على القدرات الابتكارية لأن حجم الأثر قدر ب 0.195 فهي قيمة متوسطة.
- مستوى معاملات المسارات: Path coefficient قيمته -0.404 أصغر من 0.2 أي لا تقبل العلاقة بين التكوين والقدرات الابتكارية.

هـ. تأثير التركيز على العملاء في تنمية القدرات الابتكارية:

بعد إسقاط المعلومات ومعالجتها بالبرنامج PIs Smart 4تحصلنا على النتائج في الشكل رقم: 59.

الشكل رقم: 59 تأثير التركيز على العملاء في تنمية القدرات الابتكارية

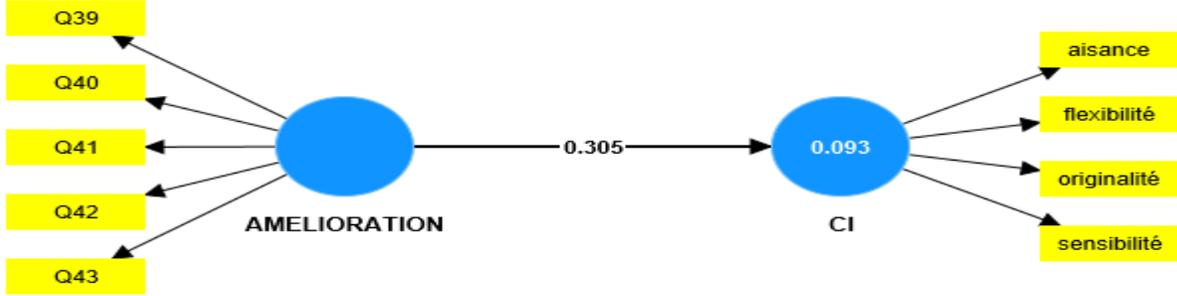


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات PIs Smart 4

- معامل التحديد: R square قدرت ب 16.6 أي أن التركيز على العملاء يفسر القدرات الابتكارية بنسبة متوسطة.
- حجم الأثر: F square عوامل التركيز على العملاء تؤثر على القدرات الابتكارية لأن حجم الأثر متوسط قدر ب 0.199.
- مستوى معاملات المسارات: Path coefficient قيمته 0.407 أكبر من 0.2 أي تقبل العلاقة بين التركيز على العملاء والقدرات الابتكارية.

و. تأثير التحسين المستمر على تنمية القدرات الابتكارية
نستعرض النتائج في الشكل رقم 60.

الشكل رقم: 60 تأثير التحسين المستمر في تنمية القدرات الابتكارية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 4 Pls Smart

- معامل التحديد: R square قدرت ب 9.3% فالتحسين المستمر يفسر القدرات الابتكارية بنسبة ضعيفة.
- حجم الأثر: F square عوامل التحسين المستمر تؤثر على القدرات الابتكارية بشكل ضعيف لأن حجم الأثر ب 0.103.
- مستوى معاملات المسارات: Path coefficient قيمته 0.305 أكبر من 0.2 هناك علاقة بين التحسين المستمر والقدرات الابتكارية.

ز. تأثير معايير الإيزو على تنمية القدرات الابتكارية
النتائج مبينة في الشكل رقم: 61

الشكل رقم: 61 تأثير معايير الإيزو على تنمية القدرات الابتكارية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 4 Pls Smart

- معامل التحديد: R square نسبته 7.5 فمعايير الإيزو تفسر القدرات الابتكارية بنسبة ضعيفة.
- حجم الأثر: F square مؤشرات معايير الإيزو تؤثر بشكل ضعيف على القدرات الابتكارية لأن حجم الأثر ضعيف لأنه قدر ب 0.081.
- مستوى معاملات المسارات: Path coefficient قيمته 0.273 أكبر من 0.2 أي تقبل العلاقة بين معايير الإيزو والقدرات الابتكارية.

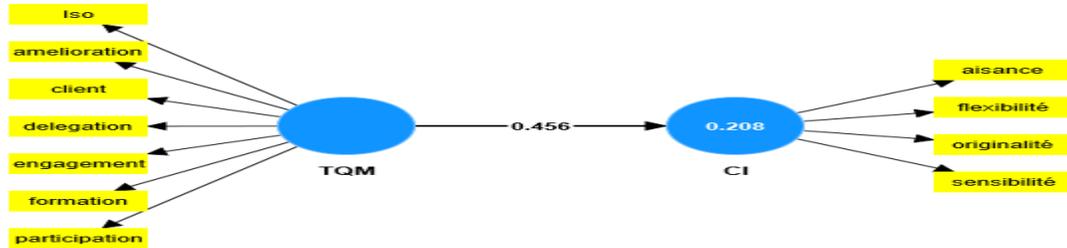
خ. تأثير إدارة الجودة الشاملة على تنمية القدرات الابتكارية:

• تقييم النموذج الهيكلي:

من النماذج السابقة نلاحظ أنها كلها انعكاسية أي كل الاتجاهات تنطلق من المفهوم إلى المؤشرات، سنقوم بتقييم النموذج الهيكلي العام للدراسة لحل إشكالية الدراسة.

- اختبار المسارات البنائية: استعملنا لاختبار المسارات البنائية في القياس الانعكاسي الاعتماد الخطي، معامل التحديد أو القدرة على التنبؤ، حجم الأثر ومستوى معاملات المسارات. الشكل رقم 62 ويوضح تفاصيل الاختبار.

الشكل رقم: 62 النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 4 PIs Smart

الاعتماد الخطي: Colinearity نستعرضها في الجدول رقم: 61

الجدول رقم: 61 الاعتماد الخطي

	VIF
AMELIORATION -> CI	1.115
CONCENTRATION -> CI	1.245
DELEGATION -> CI	1.254
ENGAGEMENT -> CI	1.132
FORMATION -> CI	1.117
ISO -> CI	1.043
PARTICIPATION -> CI	1.482

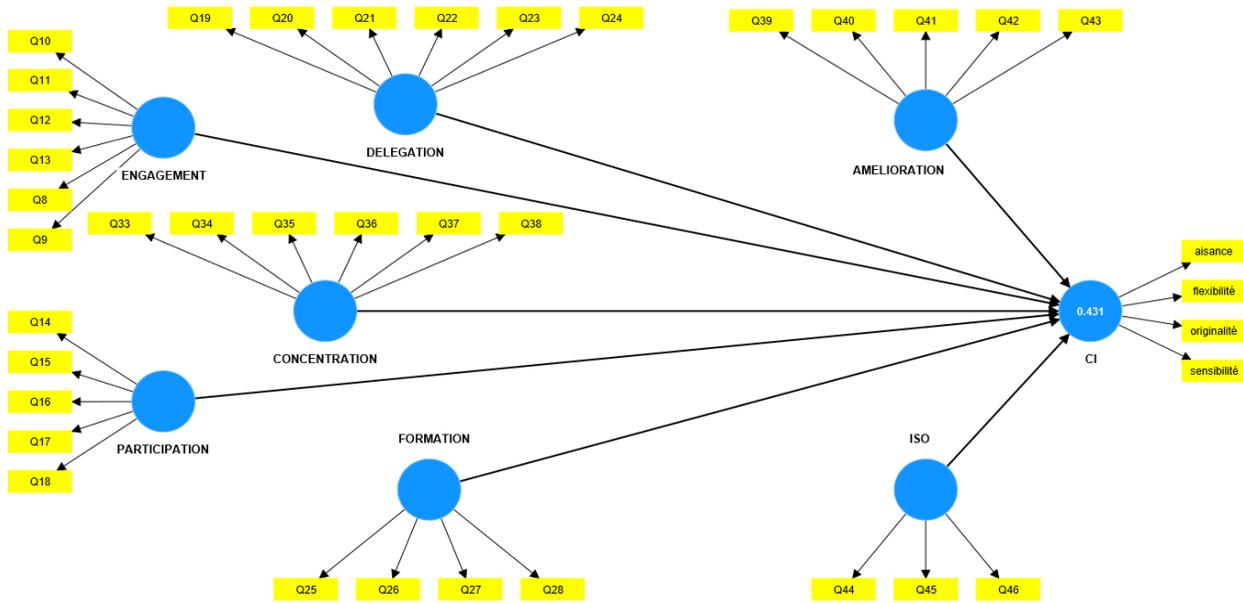
المصدر: تحليل نتائج 4 PIs Smart

من الجدول السابق نلاحظ أن كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة مرتبطة مع القدرات الابتكارية بقوة وأن أي تغيير في قيم البيانات يؤدي إلى تغيير في تقدير المعاملات.

1. معامل التحديد: R Square

هي نسبة تسمح بشرح المتغير المستقل للمتغير التابع، قدرت في نموذجنا نسبة شرح مبادئ إدارة الجودة الشاملة للقدرات الابتكارية ب 20.8% ووفقاً لدراسة (Cohen, 1988) فهي نسبة متوسطة. هي موضحة في الشكل رقم 62. وإذا فصلنا في القدرة التنبؤية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على القدرات الابتكارية نتحصل على الشكل رقم 63.

الشكل رقم: 63 معامل التحديد للنموذج الهيكلي المفصل للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 4 Pls Smart

في الشكل أعلاه نلاحظ أن التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، تمكين الموظفين، التكوين، التركيز على الزبون، التحسين المستمر ومعايير إيزو تتنبأ كلها بالقدرات الابتكارية بنسبة 43.1%.

2. حجم الأثر: f square

حجم تأثير أبعاد المتغير إدارة الجودة الشاملة على القدرات الابتكارية قدرت ب 26.3%، القيمة متوسطة حسب معايير (Cohen (1988). الجدول رقم 62 يبين ذلك.

الجدول رقم: 62 حجم الأثر

	CI	TQM
CI		
TQM	0.263	

المصدر: تحليل نتائج 4 Pls Smart

3. مستوى معاملات المسارات: Path coefficients

قدرت قيمة مستوى معاملات المسارات ب 0.456 فهي أكبر من 0.40 أي تقبل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرات الابتكارية.

IV. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

بعدما عرضنا لكل تفاصيل نتائج دراستنا سنطرح التحليل والمناقشة للجزئين الرئيسيين للدراسة الاستطلاعية والدراسة الميدانية الأساسية بعدها نقوم باختبار الفرضيات واستخراج الاقتراحات.

- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية: من المقابلات المجراة مع المسؤولين، الوثائق والمعلومات التي تحصلا عليها في تلك المرحلة التي منها ما يخص مختلف الوسائل المعتمدة من طرف المجمع لتحقيق الجودة الشاملة وعلى ماذا تركز في الجانب الابتكاري للمؤسسة.
- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأساسية: بعد بناء أداة الدراسة على أساس الدراسة الاستطلاعية سنقوم بتحليل ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات لحل إشكالية كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية؟ التي وافقت الدراسات السابقة من جهة وعارضتها من جهة أخرى.

IV.1. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية:

أول نقطة نبدأ بها أن مجمع Cevital تحصل على جائزة الجودة لسنة 2023 حيث احتل المرتبة الأولى ومن أهم المعايير لنيل هذه الجائزة ذكرت في الجانب النظري في الجدول رقم 03 هو التزام الإدارة، لذا اخترناه أول بعد في الفرضية الأولى ثم الاستراتيجية والأهداف، إدارة العاملين، إدارة الموارد، إدارة العمليات، الاستماع للعميل، رضا العاملين، التكامل في حياة المجتمع والنتائج التشغيلية تعتبر الخطوة الأولى والنظرة العامة للجودة في المؤسسة.

بعد معالجة نتائج الدراسة الاستطلاعية أول ما لفت انتباه الباحثة هو أن الاستقبال كان جيدا بكل معنى الكلمة مع تميزهم في التعامل بالاحترام والتقدير منذ اليوم الأول الذي بدأنا فيه الدراسة والمسؤولين الثمانية الذين أجرينا معهم المقابلات يستعملون مصطلح مشترك هو؛ الممارسات الجيدة (Bonnes pratiques)، إذ أصبحت فلسفة في المؤسسة، وتعتبر تقنية أو طريقة تعتمد على إنجاز الأهداف الجزئية عبر مراحل، وتقييم الهدف المنجز من أجل تصحيح النقائص، قبل المرور إلى الهدف الجزئي الموالي، ليتم في النهاية الوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي للمجمع.

تطبيق كل مسئول لهذا المبدأ في مصلحته تقلل الأخطاء وتتحقق الجودة في كل مصلحة، وهذه هي الجودة الشاملة التي تعم المجمع والتي هي هدفه.

قدمت عينة الدراسة الاستطلاعية أثناء المقابلات عرضا عن التطورات التي أنجزت في الخمس سنوات الأخيرة، مثلا؛ مسئول الإرشاد للموارد البشرية أدخل تعديلات كبيرة على برنامج الإرشاد، فأصبح من السهل إحصاء حوادث العمل، أسباب حدوثها وهذا ما يسهل اتخاذ القرارات التصحيحية. هذا ما أكدته النتائج، إذ 87.5% من المسؤولين أكدوا أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة في المؤسسة.

المجمع يستعين كذلك بالبرامج المتطورة المستعملة عالميا مثل: SUCCEE FACTORS, MERCER, SCORM, INFORMATION TECHNOLOGY SERVICE, SYSTEMS APPLICATIONS AND PRODUCTS IN DATA PROCESSING لتسهيل العمل، ربح الوقت ومعالجة المعلومات بكفاءة مع تسهيل عملية التقييم، مثلا؛ في برنامج INFORMATION TECHNOLOGY SERVICE إذا كان الموظف يدخل إلى البرنامج على الساعة الثامنة صباحا وفي أحد الأيام دخل على الساعة التاسعة صباحا، سيكشف أن الموظف تأخر عن عمله لمدة ساعة كاملة، أو إذا لم يستطع علاج مشكلة ما طرحت من طرف زملائه، سيكشف أنه لم يستطع علاج تلك المشكلة الالكترونية، بذلك يساعد على كشف احتياجات التكوين عند الموظفين لتلبيتها.

كما أن مراحل التدقيق لمختلف وحدات المؤسسة مفصلة جدا، مثلما وردت في الشكل رقم 51، فالتدقيق يبدأ من اختيار موضوع الرقابة إلى غاية تحرير المحضر النهائي، لمعالجة الأخطاء أو النقائص. في المقابل

الوحدات بدورها تقوم بتقييم عمل اللجنة المدققة، مما يجعل لجنة التدقيق تصحح نفسها بعد كل مهمة قامت بها، يعني التقييم يكون تبادلياً.

من أهم الأدوات المستعملة في معالجة النتائج، طريقة رسم الخرائط، للتأكد من المطابقة مثل؛ خريطة المتوسطات على العينات التي يراد دراستها، أو خريطة الرقابة على الخصائص. واهتمامهم أيضاً لعنصر الاتصال فمثلاً أنشئوا دليل الاستقبال ومجلة سنوية من أجل تعريف المجتمع بمؤسستهم.

بالنسبة لمعايير الإيزو فهناك بعض الوحدات تحصلت على هذه الشهادات مثل مؤسسة SPA تملك شهادة ISO 9001، سيفتال للصناعات الغذائية لها FSSC 22000، ISO 22000 V 2018، ISO 9001 V 2015 و ISO 9001 ووحدة MFG تحصلت على ISO 9001، OHSAS18000، ISO 14001، أما الإدارة المركزية لم تحصل على أي شهادة فذلك من بين أهدافها المستقبلية.

بالنسبة لتحليل نتائج القدرات الابتكارية والابتكار في المجمع، فإن العينة تعتبر أن المجمع يشجع الابتكار، خاصة الابتكار المعلوماتي، بمتوسط حسابي قدره 1.50، وتعتمد على الابتكار التسويقي للترويج والتوزيع لسلعها المتعددة، بمتوسط حسابي 1.63، وهو مرتفع مقارنة بالابتكار التنظيمي، العملياتي والإنتاجي. 1، 1، 1.13 على الترتيب.

2.IV. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأساسية:

اعتمدت الدراسة الميدانية الأساسية على الاستبيان المقسم إلى ثلاثة أجزاء؛ الخصائص الديمغرافية، قياس إدارة الجودة الشاملة وقياس القدرات الابتكارية فمنا بمناقشة النتائج على ضوء الفرضيات المطروحة.

أ. تحليل ومناقشة جزء "إدارة الجودة الشاملة" (المتغير المستقل):

إدارة الجودة الشاملة مبنية على سبعة أبعاد، بالرجوع إلى الجدول رقم 33 الذي يبين تداخل الأبعاد فيما بعضها (محك فورنيل لآكر) فكل بعد مرتبط ببعده أكثر من الأبعاد الأخرى مثلاً تركيز العملاء مرتبط بنفسه بقيمة 0.45 لكن ارتباطه بتمكين الموظفين قدر ب 0.183 وهذا منطبق على جميع الأبعاد ما يدل على أن الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

- **بعد التزام الإدارة العليا:** أعلى متوسط حسابي هو لتحليل نتائج الجودة بقيمة 3.65، حيث أن اجتماعات التدقيق تنظم بحضور المجلس الإداري للمؤسسة ومناقشة كل تفاصيل عملية التدقيق من أجل التقييم وتصحيح الأخطاء.
- تقييم أداء الموظفين متوسطه الحسابي هو 3.56، يؤكد تتبع كل خطوات تطبيق الجودة في مختلف الوحدات وتوفير الأدوات اللازمة، خاصة بتحسين معارف الموظفين في الجودة الشاملة، وأكدت دراسة Mohamed (2020) مدى أهمية التزام الإدارة في نجاح الجودة الشاملة بالمؤسسة، فالخبراء أوضحوا أن 20% من فشل الجودة في المؤسسة متعلق بالمنصب التنفيذية، بينما 80% منها مرتبطة بنشاطات وقرارات الإدارة العليا.
- في دراستنا احتل المرتبة الثانية مقارنة مع الأبعاد الستة المتبقية بمتوسط حسابي قدره 3.44، فمعيار التزام الإدارة في جائزة الجودة بالجزائر خصص لها 120 نقطة كاملة، أي تأتي مباشرة بعد معيار إدارة العمليات التي خصص لها 260 نقطة من 1000.
- **بعد مشاركة الموظفين:** احتل هذا البعد المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قيمته 3.37، أهم الممارسات المطبقة في المؤسسة هي علبة الأفكار الموضوعة في الإدارة المركزية، تعتبر أول مؤشر يدل على مشاركة الموظفين في تحقيق الجودة الشاملة مع دراسة الاقتراحات من طرف الإدارة العليا، بمتوسط حسابي قدره 3.56 (الملحق رقم 05)، كما أشار كل من Abdul & Esma (2013) إلى أهميتها في تحفيز المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- **بعد تمكين الموظفين:** يساعد تمكين الموظفين على تحقيق أنشطة المؤسسة، في دراستنا جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 3.40 تتوافق مع دراسة Abdul & Asma (2013) التي تؤكد أن الكشف على التمكين في العملية الإدارية يحفز المؤسسة. أصغر متوسط حسابي هو للفقرة " المؤسسة تشجع الناجحين في تمكين الموظفين " بقيمة 3.29 فمن نتائج المقابلات التي أجريت في الدراسة الاستطلاعية وجدنا أن هناك تحفيزات معنوية لكن التحفيزات المادية كالمكافآت لا تمنح لكل من ينجح في عملية التمكين وهذا ما قد يفسر هذه النتيجة.
- **بعد التكوين:** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.38، للمجمع برامج تكوينية على العموم. دراسة Besma (2012) تؤكد ذلك في مذكرتها عن سياسة التكوين في مجمع Cevital. ذكرت فيها أن

أهم نقاط قوة المؤسسة في التكوين هي أن كل وحدة من وحدات المجمع تمتلك مديرية خاصة بالتكوين، مخطط التكوين يرسل كل سنة من الإدارة المركزية إلى الوحدات في نفس الوقت، وبرمجة أحيانا تكوينات موحدة لكل الوحدات، إلا أنها أشارت أن هناك نقاط ضعف منها أن الميزانية المخصصة للتكوين أقل مقارنة مع الاحتياجات.

• **بعد التركيز على العملاء:** بمتوسط حسابي قدر ب 3.32، في المرتبة الأخيرة بالنسبة لأبعاد الدراسة الأساسية، وتبرز النتائج أن هناك مرونة في استجابة الزبائن، أدنى متوسط حسابي قدر ب 3.24 للمؤشر " إدخال المؤسسة اقتراحات الزبائن في برامج الجودة الشاملة " الذي يعتبر مقبولاً، أي أن المجمع يولي أهمية أقل لإدراج اقتراحات الزبائن في نظام الجودة الشاملة، رغم حساسيتها، لذا تتطلب إعادة النظر فيها، فجائزة مالكوم العالمية للجودة مثلاً خصصت نسبة 25% من علامات تقييم الزبائن للحصول على الجائزة. (غوتي وصوار، 2017).

• **بعد التحسين المستمر:** بمتوسط حسابي 3.49، وانحراف معياري قدره 0.31، فهو في المرتبة الثانية، وهو ما يؤكد أهميته الكبرى في إدارة الجودة الشاملة، كما جاء في النظري، وهذا ما يقوم به مجمع Cevital في مختلف المصالح بالاستعانة بالبرامج المتطورة مثل: MERCER, SCORM, SAP, SUCCES, FACTOR, ITSM. إذ يشجع كل الاقتراحات المتعلقة بالتحسين ويولي أهمية كبيرة لتصليح الأعطاب وتصحيح الأخطاء، متوسطه الحسابي هو 3.56 وانحرافه المعياري 0.49.

• **بعد معايير ISO:** جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.39، وهذا يفسر امتلاك وحدات المؤسسة عدة شهادات لـ ISO، قيمة المتوسط الحسابي 3.40

بناء على ماسبق، يلاحظ من ترتيب الأبعاد أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.49 إلى 3.32، فهي متقاربة والمتوسط الكلي لإدارة الجودة الشاملة قدر ب. 3.43 وانحراف معياري 0.23، مما يدل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجمع. هذه النتائج أجابت على السؤالين الفرعيين الأولين.

ب. تحليل ومناقشة جزء " تنمية القدرات الابتكارية للموظفين " (المتغير التابع):

بين ترتيب أبعاد القدرة الابتكارية أن المرتبة الأولى كانت لبعـد " الطلاقة "، بمتوسط حسابي 3.62 وهذا ما يتطابق مع هدف المجمع " التحول من مستورد إلى مصدر ". يليها مباشرة بعـد " الحساسية للمشكلات "في

المرتبة الثانية ثم بعد "الأصالة" في المرتبة الثالثة بمتوسطات حسابية 3.4975 و 3.49 على الترتيب، أي أن القيم متقاربة جدا، فالحلول المقدمة تعبر عن مدا الحساسية للمشكلات بالتالي تتجز مباشرة.

المرتبة الرابعة كانت لبعد " المرونة " لكن جميع متوسطات مؤشرات لها نفس القيمة هي 3.47، يمكن تفسيره بصعوبة الحصول (أو استحالة) التحويل التكنولوجي للتقنيات الحديثة من الدول المصنعة، أو التقيد باللوائح المركزية مثلما ذكر لحميش وآخرون (2017) في الدراسة السابقة. هذه النتائج تتوافق إلى حد ما مع دراسة محمد (2022). بهذا الجزء أجبنا على السؤال الفرعي الثالث للدراسة.

ج. تحليل ومناقشة تأثير إدارة الجودة الشاملة على تنمية القدرات الابتكارية:

مما ورد من النتائج استطعنا ترتيب أبعاد المتغير المستقل " إدارة الجودة الشاملة " بالنسبة لمجمع سفيتال كالتالي: التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، معايير إيزو، تمكين الموظفين، التكوين، مشاركة الموظفين، التركيز على الزبائن، بالتالي سنناقش دور هذه الأبعاد في المتغير التابع " تنمية القدرات الابتكارية".

• دور بعد " التزام الإدارة العليا" في تنمية القدرات الابتكارية:

من النتائج نستخلص أن بعد " التزام الإدارة العليا" يحتل المرتبة الأولى من حيث تأثيره على تنمية القدرات الابتكارية، قدره 0.275 وهو تأثير متوسط، باعتباره من أساسيات نجاح إدارة الجودة الشاملة، يدرج ضمن أساسيات معايير جوائز الجودة بتنقيط مرتفع، تمنح له في الجزائر 120 نقطة من 1000، فهو يساهم في تنمية القدرة الابتكارية لحل مشكلات المؤسسة، كما أن هذا البعد يفسر 20.4 من تنمية القدرات الابتكارية كما هو موضح سابقا في الشكل رقم 55.

• دور مشاركة الموظفين في تنمية القدرات الابتكارية:

جاء في المرتبة الثانية وقدر ب. 0.234، أي أن التأثير متوسط. هذه النتيجة تتوافق مع دراسة Abdul Esma (2013)، فالموظفين مدركون لأدوارهم الحقيقية في المؤسسة يشتركون في هدف واحد هو الانتقال من الاستيراد إلى التصدير، مما يشجع تبادل الخبرات فيما بينهم وينمي القدرة الابتكارية. فهم يعتمدون على الاجتماعات الدائمة حضوريا أو عن بعد.

• دور تمكين الموظفين في تنمية القدرات الابتكارية:

جاء في المرتبة الثالثة بقيمة 0.211 وهو يعبر عن تسلسل منطقي يبدأ من التزام الإدارة العليا ومشاركة الموظفين ليليهما التمكين، ودوره في تنمية القدرات الابتكارية؛ المشاركة فرصة لتبادل الخبرات التي بدورها تسمح بسهولة نقل المسؤوليات من الرئيس إلى المرؤوس. دراسة (Abdul & Esma (2013 توصلت في نتائجها إلى أن تمكين الموظفين يؤثر على الابتكار الإنتاجي، العمليات والإداري، فهذه الأنواع مصدرها القدرة الابتكارية التي اهتمت دراستنا.

• دور التحسين المستمر في تنمية القدرات الابتكارية:

جاء في المرتبة الرابعة بحجم أثر قدره 0.199 فبعدها تتحقق الأبعاد السابقة يتم الوصول إلى التحسين المستمر مثلا عملية التمكين تساهم في التحسين المستمر بإزالة الحواجز، التخطيط، التطبيق، التقييم والتصحيح بشكل أفضل مثلما وضح ديمنج ذلك في عجلته. هذا ما أكدت عليه دراسة (Zandhessami & Jalili (2013.

• دور التكوين في تنمية القدرات الابتكارية:

جاء في المرتبة الخامسة قدرت ب. 0.195، فهي متقاربة جدا مع دور التحسين المستمر وكذا القدرة التنبؤية بنسبة 16.3، وهي متوسطة لأن البرامج التكوينية لا تغطي كل الاحتياجات المهنية، نظرا لمحدودية ميزانية التكوين.

• دور التركيز على العملاء في تنمية القدرات الابتكارية:

جاء في المرتبة السادسة قدرت ب. 0.103، وقدرة تنبؤية نسبتها 9.3% أي أن دور التركيز على العملاء ضعيف، هذا يمكن تفسيره بمرتبته بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة، لذلك بينت النتائج أن دوره في تنمية القدرات الابتكارية كان أقل. هذه النتيجة تشابهت مع بعض نقاط نتائج دراسة قاسم وفايز (2015).

• دور معايير إيزو في تنمية القدرات الابتكارية:

جاء في الترتيب الأخير قدر ب. 0.081 ومعامل تحديد 7.5%، هذه النتيجة تعكس ضرورة الالتزام بمعايير إيزو وتطبيقها كما وردت بحذافيرها ولا يسمح بتغييرها، لذا لا توفر فرصة تقديم أفكار عملية جديدة. كونها معايير دولية موحدة وكل شهادة لها معايير مخصصة لها والتصحيح تعتمد فيه فقط معايير إيزو مرجعا دون غيرها.

هذه النتائج تبين أن إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لها دور في تنمية القدرات الابتكارية في مجمع Cevital بدرجات متفاوتة من المتوسطة إلى الضعيفة بحجم كلي قدر بـ 0.263.

أهم نقاط قوة المجمع هي؛ " التزام الإدارة العليا ومشاركة الموظفين".

3.IV اختبار فرضيات الدراسة باختبار T

بعد تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسة الميدانية الأساسية:

- أ. اختبار الفرضية الأولى: لالتزام الإدارة العليا تأثير إيجابي في تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال - محققة.
- ب. اختبار الفرضية الثانية: لمشاركة الموظفين تأثير إيجابي في تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال - محققة.
- ج. اختبار الفرضية الثالثة: لتمكين الموظفين تأثير إيجابي في تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال - محققة.
- د. اختبار الفرضية الرابعة: لتكوين الموظفين تأثير إيجابي في تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال - محققة.
- هـ. اختبار الفرضية الخامسة: للتركيز على العملاء تأثير إيجابي في تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال - محققة.
- و. اختبار الفرضية السادسة: للتحسين المستمر تأثير إيجابي في تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال - محققة.
- ز. اختبار الفرضية السابعة: معايير ISO دور إيجابي في تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال - محققة.
- ح. اختبار الفرضية الرئيسية: لإدارة الجودة الشاملة تأثير إيجابي في تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال - محققة.

هذه النتائج أبرزت وجود دور إيجابي لإدارة الجودة الشاملة في القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية (مجمع سيفتال عينة) بمستويات مختلفة في الأبعاد المحددة.

3.IV الاستنتاجات:

الدراسة الميدانية في مجمع Cevital ساعدتنا على التوصل إلى أهم الاستنتاجات التالية:

- المجمع يطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة، فمن أهم اهتماماته " التزام الإدارة العليا "، فهو من أساسيات إدارة الجودة الشاملة لكون الإدارة المركزية المدعم المعنوي والموفرة للوسائل المادية، وفي سياسة المجمع الذي يحرص على التقييم وتصحيح الأخطاء مع اتخاذ الإجراءات الوقائية؛ "
- يليها مباشرة التحسين المستمر " الذي يعتبر ركيزة الجودة الشاملة، وهذا ما أكدته شركة Toyota عند تبنيها لهذا المبدأ؛
- بعدها " معايير ISO " في المرتبة الثالثة التي تعتبر المرجع الأساسي للمؤسسة سواء للوحدات التي نالت شهادات ISO أو لم تتحصل عليها، وهي من أهدافها الرئيسية؛
- المرتبة الرابعة " تمكين الموظفين " الذي يسمح بإزالة الحواجز وتبادل الخبرات، فنقل المسؤوليات له دور في تحفيز الموظفين الذي بدوره يحسن الأداء؛
- المرتبة الخامسة " التكوين " الذي يعالج ثغرات أداء الأفراد، فالمجمع يحرص على وضع برامج تكوينية سنوية على مستوى الوحدات أو جماعية لتوحيد الرؤى والأهداف، حسب الأولويات؛
- المرتبة السادسة " مشاركة الموظفين " يليها في المرتبة السابعة " التركيز على العملاء "؛
- من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة المستعملة في المجمع تقنية الممارسات الجيدة، رسم الخرائط، فحص ومراقبة الجودة وبرامج آلية لتسهيل التقييم على مستوى مختلف المصالح والوحدات؛
- الجودة الشاملة في المجمع تطبق ابتداء من الاستقبال إلى الإدارة العليا دون استثناء كما يقدم للموظفين الجدد دليل الاستقبال لتسهيل عملية التعرف على ثقافة ومبادئ المجمع؛
- للمجمع إمكانيات لرفع قيمة التركيز على الزبون بإنشاء مواقع الكترونية للتكفل باقتراحات الزبائن وآرائهم وشكاواهم.

بالنسبة للنتائج المتعلقة ب. " تنمية القدرات الابتكارية للموظفين " في المجمع بين أنه:

- يركز على الطلاقة، أي منح فرصة للموظفين لطرح أفكارهم بتخصيص علبة الأفكار التي تسمح بسرعة وتلقائية الطرح دون التقيد باجتماع ولتقادي نسيانها، ثم معالجتها لاختيار أفضلها والقبالة

للتطبيق. ثم الحساسية للمشكلات باكتشاف المشاكل في وقتها ومعالجتها في وقتها، بعدها تأتي الأصالة التي قيمتها أقل مقارنة مع الأبعاد السابقة لأن الأفكار النادرة تحتاج في بعض الأحيان إلى وسائل جديدة متطورة وميزانية أكبر للإنجاز مما خفض معدل المرونة، مع غياب هيكل خاص بالبحث والتطوير في الإدارة المركزية للمجمع.

- لا يوجد فروق بين أفراد عينة الإدارة المركزية للمجمع وأفراد عينة وحدة Brandt في إدارة الجودة الشاملة وفي تنمية القدرات الابتكارية.

- دور " إدارة الجودة الشاملة " في تنمية القدرات الابتكارية إيجابي بدرجات متفاوتة، ترتيبها كان كالتالي: من المرتبة الأولى إلى السابعة: التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، تمكين الموظفين، التحسين المستمر، التكوين، التركيز على العملاء، معايير ISO.

تم التوصل إلى الإجابة على الإشكالية وإثبات الفرضية " لإدارة الجودة الشاملة دور إيجابي في تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية - مجمع سيفتال-.

خلاصة الفصل الرابع:

سمحت لنا الدراسة الميدانية بإثبات أن إدارة الجودة الشاملة لها دور في تنمية القدرات الابتكارية، عندما تطبق بشكلها العلمي.

التزام الإدارة المركزية من أهم عوامل نجاح الإدارة بالجودة الشاملة، لكن تبني العمال وانخراطهم في العملية كلها توفر فرصا أكثر لنجاح أي مشروع.

هذا يؤكد إجرائيا أن العنصر البشري وما يمتلكه من قدرات عقلية، التي منها الابتكار، عندما تتوفر له العوامل المناسبة والمشجعة، هو محقق أي نجاح، مع التأكيد ما للوسائل المادية (التكنولوجيا الحديثة، المخابر والتجهيز الجيد) من أدوار والمكافآت المادية والمعنوية للمستحقين.

i

i

خاتمة الرسالة

خاتمة الرسالة

إدارة الجودة الشاملة هي الفقرة النوعية من الاهتمام بتلبية احتياجات الزبون الإنتاجية والخدماتية إلى فلسفة تتبناها جميع مصالح المؤسسة لتلبية احتياجات الزبون الداخلي والخارجي لذا تم تناول هذا الموضوع لمحاولة الكشف عن دوره في تنمية القدرات الابتكارية من خلال إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الحاصلة على الجائزة الأولى للجودة سنة 2023 وهي Cevital حيث حرصت الباحثة على انتقاء الأبعاد بدقة بعد مراجعة الدراسات السابقة وبعد التطرق إلى الجانبين النظري والتطبيقي. هذا الأخير ضم الدراسة الاستطلاعية والدراسة الميدانية الأساسية لمعالجة فرضيات والإجابة على الإشكالية، فكانت النتائج كالتالي:

- التزام الإدارة العليا بتنمية القدرات الابتكارية من خلال توفير المعدات والوسائل اللازمة المعنوية والمادية لذلك والسعي للكشف عنها في المؤسسة من خلال الاهتمام بنتائج تقويم الأداء وتحليلها بدقة.
- إزالة الحواجز وإشراك الموظفين والتمكين، كل منها يعزز نجاح إدارة الجودة الشاملة مما يسمح بتنمية القدرات العقلية للموظفين التي تسمح بطرح أفكار إبداعية تتفاعل مع أهداف المؤسسة وتبرز ابتكاراتهم.
- للتحسين المستمر دور مهم في تنمية القدرات الابتكارية فالتخطيط، العمل، التقييم والتصحيح يدفع إلى إيجاد حلول ابتكارية تعالج المشاكل وتصحح النقائص.
- الموظف في المؤسسة التي تمتلك فلسفة الجودة الشاملة يصبح سفيرا لها.
- البرامج الآلية المتطورة والعالمية تدعم نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- التركيز على العملاء هو المفتاح الأساسي لتنمية القدرات الابتكارية باتخاذ أفكارهم وآرائهم واحتياجاتهم منبعا لتنمية القدرات الابتكارية للموظفين.
- التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على تنمية القدرات الابتكارية للموظفين في المؤسسة الاقتصادية الذي توصلت إليه الباحثة يفتح آفاق لمواصلة البحث في هذا المجال من بينها دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية قدرة التخطيط في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية القدرات الابتكارية بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية، معوقات تنمية القدرات الابتكارية للموظفين في المؤسسات الاقتصادية.

وعلى ضوء نتائج الدراسة يمكننا تقديم توصيات تساعد على زيادة تأثير إدارة الجودة الشاملة على تنمية القدرات الابتكارية:

- إنشاء مواقع إلكترونية لدراسة آراء واحتياجات وشكاوى الزبون بنوعيه الداخلي والخارجي بتعيين مختصين أكفاء لمعالجة ذلك، لأن الطريق الأول للحفاظ على الجودة الشاملة في المؤسسة هو الزبون.
- تخصيص برامج تكوينية لتنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين.
- الاعتماد على أدوات تنمية القدرات الابتكارية مثل العصف الذهني.
- زيادة عدد البرامج التكوينية السنوية تكون مناسبة لمعالجة نقائص واحتياجات الموظفين.
- سعي الإدارة المركزية للمجمع للحصول على شهادات ISO مثل شهادة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية و ISO 3100 لإدارة المخاطر التي تساعد على رفع مستوى الجودة الشاملة.
- إنشاء هيكل خاص بالبحث والتطوير وتخصيص ميزانية له.
- تخصيص جوائز لأفضل مشروع ابتكاري.
- إمضاء اتفاقيات مع الجامعات والمعاهد في مجال التطوير.

المراجع

المراجع
المراجع العربية

- ابن منظور. (1994). جمال الدين، لسان العرب، الطبعة 03، دار صادر، بيروت، ص 245 .
- أحمد السيد مصطفى. (2005). إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000. بدار نشر الإسكندرية.
- أحمد بن عيشاوي. (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإدارية للمنظمات. المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ص 514.
- أحمد بن عيشاوي. (2006). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية. مجلة الباحث، ورقلة، العدد 04، ص 10.
- أحمد عبد العزيز النعيم. (2016). مبادئ الإدارة.
- أحمد محمد غنيم. (2009). إدارة الجودة الشاملة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية: المنصورة.
- أحمد مصطفى ناصف. (2005). الشفافية المعلوماتية ودورها في فاعلية الحكومة الالكترونية: ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الحكومة الإلكترونية. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أسامة محمد خيرى. (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة: الأولى، عمان، الأردن.
- اسحق محمد الشعار. (2014). أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2.
- (التوبة: 105)
- (التوبة: 120)
- الجوهرة محمد الناصر الدوسري. (2018). فعالية استراتيجية تآلف الأشتات في تدريس التربية الأسرية على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لطالبات المرحلة الابتدائية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 05.

- _ الرهان، أميمة. (1992). نظريات منظمات الأعمال المعاصرة. الطبعة: 01، عمان، مطبعة الصفدي.
- الثلثي، أمل بنت محمد علي عبد الله. (2010). أثر منظومة البيئة المدرسية في تنمية القيم الإبداعية التشكيلية لمادة التربية الفنية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الصيرفي محمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة TQM. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- _ ألكسندر وروشكا غسان. (2016). الإبداع العام والخاص. (ترجمة عبد الحي أبو فخر)، دار الإعصار العلمي.
- إيمان محمود محمد عبد العزيز. (2023). القدرات الابتكارية وجودة الأداء المهني للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد 63، الجزء الأول.
- يرافين جوبتا. (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. ترجمة: أحمد المغربي، دار النشر الفجر، مصر.
- _بشّة حنان، وبوعموشة نعيم. (2019). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية.مجلة التمكين الاجتماعي، مجلة فصلية دولية أكاديمية محكمة، المجلد: 01، العدد: 03.
- بن أكتوف طاووس. (2009). وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية للمواد الدسمة. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ص90.
- بن علي عائشة ونوري منير. (2015). دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، المجلد: 02، العدد: 01.
- بن نذير نصر الدين. (2010). الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال. مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، العدد 04.
- بستر فيلردال. (1995). الرقابة على الجودة. المكتبة الاكاديمية، مصر، ص396-397.

- بلمهدي عبد الوهاب. (2008). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد: 08، سطيف.
- بوبعة عبد الوهاب. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -". مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة.
- بوعزة عبد القادر، وعوماري فاطمة. (2018). دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات دراسة ميدانية بمؤسسة تمسلقولت لصناعة الأنايبب بولاية أدرار. مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 4، العدد 1.
- بولسانو إسمهان بلهوم. (2015). طرائق التدريس ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطفل المتمدرس. ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-.
- تومي عبد الرحمن وبوعريوة الربيع. (2017). إدارة الجودة الشاملة أساس التميز والريادة، دار الخلدونية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد: 28.
- توفيق محمد عبد المحسن. (1999). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات " مدخل إدارة الجودة الشاملة"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- _ ثابت كنزة، عفيف هناء، ومحمد لمين أبو. (2021). تحليل واقع النظام الجزائري للابتكار على ضوء مؤشر الابتكار العالمي خلال الفترة 2010-2020.
- جمال بشير أبو بكر عقيل. (2005). نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 من منظور إدارة الجودة الشاملة " بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة اللبية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جمهورية السودان.
- جاسم مجيد. (2005). تكنولوجيا الإدارة الجودة، الإيزو. مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص 24.
- جروان، وفتحي عبد الرحمن. (2004). الموهبة والتفوق والإبداع. الطبعة 02، دار الفكر، عمان، الأردن.
- جميلة ميدوني. (2007). أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحقيق التمييز ومواجهة المنافسة-استعراض لبعض التجارب الناجحة - الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسة الجزائرية والتميز، يومي 26 و27 نوفمبر، جامعة قالمة، ص 117-118.

- جعيل جمال و كيلاني صونية. (2017). واقع تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر. جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية.
- _ جيمس أم. هينجز. (1996). تجدد أو تبدد مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد: 21.
- _ حديدان صبرينة، وخالد أسماء. (2021). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): قراءة مفاهيمية. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد: 05.
- _ حسام. (2016). أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري للمنظمات. مجلة أفكار الشرطي، المجلد: 25، العدد: 98.
- حسين عبد العال محمد. (2006). الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو. دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص 19.
- حسين محمد حسنين. (2014). أساليب العصف الذهني. الطبعة 01، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- حنان مراد. (2021). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة. مجلة دفاتر المخبر، المجلد: 16، العدد: 02
- حمداوي وسيلة. (2009). الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية. مديرية النشر جامعة قالمة، الجزائر، ص 1.
- حميمش، ن، ولد باحو، س. وعوماري، ع. (2010). استراتيجية الجودة الشاملة كأسلوب لتجسيد الإبداع والابتكار الإداري في المؤسسات الجزائرية. جامعة أحمد دارية، أدرار، الجزائر.
- خراز الأخضر. (2011). دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي سعيدة نموذجا. مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- خضير كاظم محمود. (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 16.

- خضير كاظم محمود، وروان منير الشيخ. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، عمان.
- خواطر بنت محمد الخويطر. (2020). تأصيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد 36، العدد 4.
- دليل الاستقبال، سيفتال.
- دليل التخطيط الاستراتيجي. (2016). مجموعة أدوات البرامج التدريبية، مشروع المساعدة الفنية لتعزيز قدرات التخطيط الاستراتيجية في عدد من الوزارات المختارة في لبنان الممول من الاتحاد الأوروبي.
- راجح أوكيل. (2011). الإبداع في المنتج وتغليفه بوصفه مدخلا لتنافسية المؤسسة. مجلة العلوم القانونية والاقتصادية.
- رادي، ن. (2014). الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة: دراسة تجارب عالمية. مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس: الجزائر، المجلد: 01، العدد: 01.
- رحيم الساعدي. (2014). فلسفة الخيال " قراءة في محرك الابداع والتغيير والمستقبل". دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.
- رقية عدنان المعطية. (2007). الأرجونوميكا: هندسة البشر. دار الشروق، عمان.
- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة. (2008). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رلى يوسف أحمد فهد. (2011). البناء العملي لبعض مقاييس الأساليب الإبداعية وتقدير قدرتها على التنبؤ بالموهبة لدى طلاب الجامعة (في ضوء نموذج بيرد وسترنبرج المعدل). رسالة درجة الدكتوراه الفلسفة في التربية الخاصة، كلية الدراسات العليا، برنامج تربية الموهوبين.
- رعد عبد الله الطائي، وعيسى قداة. (2008). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رعد الصرن. (2020). إدارة الإبداع والابتكار. من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- زاهد محمد الديري. (2011). السلوك التنظيمي. دار المسيرة، الطبعة 1، عمان.
- زين العابدين درويش، أيمن عامر، إبراهيم شوقي، فؤاد أبو الكرم، عبد اللطيف خليفة، معتز سيد عبد الله، نبوية شاهين. (2017). أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

- زينب مهراوي، وعبد القادر بودي. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات: دراسة المؤسسة الاستشفائية. مجلة مجاميع المعرفة / رقم: 05. عدد أكتوبر.
- سامي معمر شامة. (2015). التراخيص باستغلال براءة الاختراع. دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- سلطان كريمة. (2007). طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف في مؤسسة العصير والمبصرات. رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، ص15.
- سلطاني محمد رشدي. (2012). المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة. أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد: 11.
- سلمان محمد الديراوي. (2018). واقع الجودة الشاملة للتنمية الاقتصادية وعلاقتها برضا العملاء «دراسة وصفية تحليلية على شركة الاتصالات الفلسطينية». جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- سليم لعقون، ومفيدة يحيوي. (2018)، واقع تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية ولاية سطيف _ دراسة مقارنة بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 9001. جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-العدد الاقتصادي- 34(02).
- سمر فناطل الزين وسميرة إبراهيم النيف. (2012). قياس كفاءة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدينة الحسين الطبية، مجلة الدراسات، العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط.
- سميرة حسن عطية. (2019). أهمية الجودة الشاملة في التطوير الإداري. الجامعة المستنصرية للدراسات العربية والإقليمية، قسم المجتمع المدني وحقوق الإنسان، مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية، المجلد: 44، العدد: 04.
- سهام طرشاني. (2020). إدارة الإبداع والابتكار. مطبوعة جامعية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- سليم لعقون، مفيدة يحيوي. (2018). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- سواعدي فاطمة الزهراء، وحاجي فاطمة. (2020). البحث العلمي: المسلك الجديد نحو الابتكار دراسة حالة الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي خلال الفترة 2013-2019. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد: 13، العدد: 03.
- سونيا البكري. (2004). إدارة الجودة الكاملة. دار جامعة النشر، مصر، ص15.
- _ شافعي آمال. (2017). العوامل الداعمة والمحفزة للإبداع التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، المجلد 17، العدد: 11.
- شريف مسعودة. (2008). إدارة التغيير من خلال إدارة الجودة الشاملة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بشار.
- _ شهرزاد زليل. (2023). الإبداع الإداري: رهانات، تحديات وافاق مستقبلية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. المجلد: 17، العدد: 01، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر.
- شهيد محمد. (2011). فعالية القياس المقارن في تحسين جودة المنتجات الصناعية. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 06، العدد: 06.
- _ صفاء الوديان، وحمزة خوالدة، ونسيم برهم. (2021). تقييم القدرة الابتكارية في الأردن باستخدام مؤشر براءات الاختراع. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، المجلد: 35، العدد: 01.
- طاهر رجب قدار. (1998). مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو. دار الحصاد، دمشق، سوريا، ص64-65.
- طاهر محسن منصور الغالبي. (2011). دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي. مجلة دراسات إدارية، المجلد 04، العدد 07.
- ظاهر لفا عافت النويران. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد: 10، العدد: 17.
- عاكف لطفي خصاونه. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الحصن الجامعية، الطبعة الأولى.

- عبد الرحيم محمد. (2023). تقنية المجموعة الاسمية في إدارة الاجتماعات. كلية المجتمع، دولة قطر.
- عبد الرزاق حميدي. (2014). الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادي. مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 35، ص 277_292.
- عبد الله حسن مسلم. (2015). إدارة الجودة الشاملة (معايير الأيزو). دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، ص 17-20.
- عبد المطلب إبراهيم عبد الرسول. (2010). إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للتقييس (ISO). مجلة المال والاقتصاد.
- عطا الله علي، الزبون خالد، وبني حمدان. (2015). إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات). الطبعة العربية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- _ عبد الوهاب بوبعة. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجيستر، جامعة قسنطينة، الموارد البشرية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، ص 13.
- على باسدر. (2006). تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، ص 84.
- علي السلمي. (1995). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000. دار غريب للطباعة والنشر، مصر.
- علي سعيد عبد الوهاب مكي. (2011). مفهوم إدارة الجودة الشاملة. مقالات في الإدارة الإسلامية.
- عيسى، حسن أحمد. (1993). سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق. الطبعة 02، المركز الثقافي في الشرق الأوسط، طنطا، مصر.
- غسان قاسم داود اللامي. (1014). إدارة التسويق. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة: 02، الأردن،
- _ غضون مريم ونعمون عبد السلام. (2017). الإبداع: رؤية سيكولوجية معاصرة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية. مجلد أ، العدد: 11.

- غوتي محمد، وصوار يوسف. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد أداء الابتكار باستخدام منهجية PLS من الدرجة الثانية لقطاع الاتصال بالجزائر. ISSN:2571-9858، الطبعة 01، ص143-160.
- فتحي عبد الرحمن جروان. (2002). الإبداع مفهومه، تدريبه. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- فداء محمود حامد. (2012). إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن.
- فرانكلين أوهارا. (1999). دليل ISO 9000 لمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية. الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، القاهرة، ص18.
- فريد عبد الفتاح زين الدين. (1996). المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. كلية التجارة، جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر.
- فهيمة بديسي. (2004). إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق. مجلة العلوم الإنسانية، عدد 21، ص 94
- فوزية، بلعجال. (2019). شروط الابتكار في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة: مجمع شي علي للأنايب، ومؤسسة خنثر للمركبات الالكترونية. مجلة الآفاق الاقتصادية، المجلد 03، العدد 07.
- قاسم إبراهيم الشعار، وفايز جمعه النجار. (2015). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن). دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2.
- قاسم نايف المحياوي. (2006). إدارة الجودة في الخدمات. دار الشروق، الأردن، ص24.
- كعرار أحمد. (2012). دور إدارة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "دراسة حالة سامسونغ انجينيرينغ. مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- لعلى بوكميش. (2010). إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000. دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن.
- مارك دودجسون، ديفيد جان. (2014). الابتكار مقدمة قصيرة جدا. ترجمة: زينب عاطف سيد. مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

- مأمون السلطي، وسهيلا إلياس. (1999). دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000. دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق.
- مؤيد عبد الحسين فضل، ويوسف حليم الطائي. (2004). إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك وإلى المستهلك. عمان.
- محفوظ أحمد. (2006). إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، الأردن.
- محمد خضر عبد الفتاح وإنجي صلاح فريد عدوي. (2011). التفكير النمطي والإبداعي مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث. الطبعة 1، جامعة القاهرة.
- محمد خيرى. (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد عبد الوهاب العزاوي. (2002). أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000 et ISO14000. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.
- محمد عبد الوهاب العزاوي. (2005). إدارة الجودة الشاملة. دار البازودي، الأردن، ص 86.
- محمد عواد الزيادات. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار صفاء، الطبعة 1، عمان.
- محمد توفيق عبد المحسن. (1999). مدخل إدارة الجودة الشاملة. دار النهضة العربية، جامعة استراتكلايد، المملكة المتحدة، ص 50.
- محمد توفيق عبد المحسن. (2004). قياس الجودة والقياس المقارن. دار الفكر العربي، مصر، ص 195.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2005). الإدارة الصناعية. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ص 614.
- محمد هلسه. (2016). مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة. مجلة العلوم الإنسانية، فلسطين.
- محمد مولود غزال، وأحمد علماوي. (2016). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية. جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية.
- محمد نبيل إبراهيم النحاس. (2022). تنمية القدرات الابتكارية للعاملين كمدخل لتحسين أداء نظم الإنتاج بالمنظمات الصناعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- مداني بن بلغيث، ومحمد الطيب دويس. (2012). دور وأهمية المراكز التقنية الصناعية في مراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الباحث، العدد: 10.

- مدحت محمد أبو النصر. (2015). إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. الطبعة الأولى، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مريم حلمي سعد. (2019). أثر استخدام استراتيجية تألف الأشتات لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على حل المشكلات العزفية على آلة البيانو، مجلة علوم وفنون الموسيقى، كلية التربية الموسيقية، المجلد 40.
- _ مغنية هوارى. (2014). البعد الاقتصادي للابتكار والمقاول المبتكر على النمو الاقتصادي حسب رؤية A_ J_ Shumpeter. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 09، العدد: 09.
- نجم عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار. دار وائل، الطبعة 1، الأردن، ص 2.
- نزار عبد المجيد البرواوي، ولحسن عبد الله باشيوة. (2010). إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات. مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نصره سليمان، وعودة أبو منصور. (2018). أثر استخدام الدراما الإبداعية في تنمية التفكير الابتكاري والتحصيل في تدريس اللغة العربية لدى طلبة الصف الخامس في العاصمة عمان. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نعيمة خالدي، ومداح عرايبي الحاج. (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات الإبداع للعاملين حالة مؤسسة الخزف الصحي. مجلة Synthèse، الشلف، الجزائر، العدد 52.
- _ نوح فروجي. (2017). دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سيفتال. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- نورة البركنو، ولعلي بوكميش. (2012). مدخل (مفاهيمي-معرفي) لإدارة الجودة الشاملة. مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر.
- هالة محمد عيسى، وعبد الدايم دياب. (2015). إستراتيجية قبعات التفكير الست كمدخل لتعليم مفاهيم التعبير والتواصل لأطفال المؤسسات الإيوائية. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16.
- هدى بوالقمح. (2019). تفعيل الإبداع كمدخل لتعزيز اقتصاد المعرفة. مجلة الإصلاحات الاقتصادية، ودمجها إلى الاقتصاد العالمي، المجلد: 13، العدد: 01.

- يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، وليث علي الحكيم. (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. الطبعة العربية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (يونس: 26)
- القانون 98-11 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث والتطوير التكنولوجي.
- القانون رقم 08-05 المعدل والمتمم للقانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي تنمة للسابق
- القانون رقم 15-21 المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لضمان ترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

المراجع الاجنبية:

- Abdul T. Bon & Esam, M. (2012). Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organisations :Literaturereview and new Conceptualframework. MalaysianTechnicalUniversitiesConference on Engineering &Technology, Mechanical and manufacturing Engineering.
- Abernathy, WJ and Utterback, JM. (1975). A dynamic model of process and product innovation. Omega.
- AFNOR (Association Nationale de la Normalisation)
- Amabile Tersa, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby and Michael Herron. (1996). Assessing The Work Environment For Creativity. Academy Of Management Journal, Volume 34, Number 5, ABIInform.
- Andy, N. Jasper, H. (2012). The Innovation Capacity of Firms. Nang Yan Business Journal, P 01- 07.
- Antonia Ruiz Moreno, M Carmen Haro Dominguez & Teresa Ortega Egea. (2011). The influence of quality management on orientation to innovation in service firms. Affrican Journal of Business Management Vol. 5, N°17.
- ASMANI Arewki & AMDAOUD Mounir. (2019). Les determinants de l'innovation dans les pays du Maghreb Illustration à travers le cas de l'algerie. Unniversité Mouloud Mammerri, Tizi Ouzou.
- Becker SW, Whisler TL. (1996). The innovation organization: a selective view of current theory and research. The journal of business.
- Bertrand Louapre. (1992). La qualité s'il vous plait. Les éditions d'organisation.
- Booz, Allen, & Hamilton. (1982). New products managements for the 1980, New York: Author.
- Boutillier S., Gallaud D., Forest J., Laperche B., Tanguy C. and Temri L. (2014). Petite histoire des modèles d'innovation, *Principes d'économie de l'innovation*. Université de Lyon.

-
- Caroline Paunov. (2012). The risks of innovation: are innovating firms less likely to die. The work Bank.
 - Chesbrough, H. (2006). Open Business Models: How to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business Schoolpress, Boston.
 - Claude Yves Bernard. (2001). Le management par la qualité totale: l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, the european quality AWARD.
 - Cumming, B.S. (1998). "Innovation overview and future challenges". European Journal of Innovation Management, Vol. 1 No. 1.
 - Daniel Prajogo., Amrik S shoal. (2001). TQM and Innovation : A literature review and research framework. Technovation, Vol 21, N° 09.
 - Détrie Ph. (2001). le client retrouvé: guide pratique de la qualité totale. Paris, Eyrolles.
 - Direction Générale de la compétitivité industrielle. (2018). "le prix Algérien de la qualité objectifs, conditions de participation et questionnaire". Le ministère de l'industrie et des mines.
 - Dinh Thai Hoang., Barbara Igel., Tritos Laosirihongthong. (2006). The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 23, N° 09.
 - Downs, G. W., & Mohr, L. B. (1976). Conceptual Issues in the study of Innovation. Administrative Science Quarterly, 21.
 - Durieux Florence. (2000). Management de l'innovation : une approche évolutionniste. Paris, Vuibert.
 - Ford Brentwood. (1995). Ford MoterCompany. threeday SPC Notes.
 - DURIEUX, F. (2000). *Management de l'innovation*. Paris : Éditions Vuibert.
 - Edward b. (1995). Six thinking hats. The McQuaing Group Inc, Ontario, Canada.
 - Elkahri Lamia. (2021). Le management par la qualité totale et l'innovation : Deux composantes indissociable Cas des entreprises agroalimentaires de la ville d'Agadir. Revue Internationale de chercheur, Vol 2, N° 2
 - Fey. (1990). Quantity. In L.A. On the shoulders of Giants: New approaches to numeracy, National Academy Press, Washington.
 - Francesc Solé PARELLADA. (2015). Influence de l'implantation des systèmes de gestion de la qualité totale à la capacité innovatrice des entreprises. département d'organisation des entriprises , Universitat Politècnica de Catalunya.
 - François Debois. VincetFabreguettes& Arnaud Groff. (2011). 100 questions pour comprendre et agir les créativités. créations AFNOR éditions.
 - GeraldJ. Balm. (1994). evaluer et améliorer ses performances- le benchmarking. Afnor, Paris.
 - Guilford & Hoepfner, (1971). The Analysis of intelligence. New york, NY : McGraw- Hill Book Co.
 - Hamza Chatki, Morad Lemataoui. (2019). La relation entre les pratiques du TQM l'innovation Processus et l'innovation Organisationnelle : Revue de littérature et cadre théorique. Revue d'étude en management et finance d'organisation, N° 08.
 - Hermel Philipe. (1989). Qualité et management stratégique. Organisation, campus entreprise université, Paris.
 - Hourenton, Louis TresorZangaiRanbo. (2020). veille strategique et capacité d'innovation des petites et moyennes industries camerounaises. International Journal Of Accounting, France.
-

-
- Jayani, R. Yan, H. (2017). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. Journal of innovation & Knowledge, Shanghai University, School of management, China.
 - Jean pierre. (2001). Guide des méthodes de la qualité. Mascima, paris, p91.
 - Jean, Y. Bernard, B. Phillippe, S. (2005). Objectif Innovation. Edition Dunod.
 - Jérôme érat- Pytlak. (2002). Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale. These de Doctorat en Science de Gestion, Université des Science Sociales-Toulouse, Français.
 - Joelle Forest. (2014). Petite histoire des modèles d'innovation. Journal ResearchGate, Lyon.
 - Kazuoozeki et Tetsuichi Asaka. (1992). Les outils de la qualité. édition afnor gestion, paris.
 - Laure M., Mauricio C. & Vincent B. (2015). Le grand livre de l'économie PME, Comment réussir le pilotage d'un projet d'innovation dans une PME/ PMI. Chapitre 5.
 - Laurent Cachalou. (2020). innover avec l'analyse morphologique. revue Management.
 - Léopold Djousta Wamba, Laurence Nkakené Molou. (2017). la capacité d'innovation; facteurs déterminants et effet sur la performance des grandes entreprises au Cameroun. gestion2000, 34, n°04.
 - Luc Boyer, Didier Buriyaud. (2000). Marketing avancé: du one to one aux E-Business. Edition d'organisation: Paris, France, P81.
 - Maha Mohammed, Sany Sanuri Mohd & Abdul Rahim Othman. (2014). The effect of TQM Practices on technological Innovation Capabilities: Applying on Malaysian Manufacturing Sector. International Journal for Quality, V: 2, N°:2.
 - Mansir, B.E, & Sohacht, N.R. (1989). Introduction to the continuous improvement. principes and practices, P41.
 - Marianne Chouteau, Ludovic Viévard. (2007). L'innovation à décrypter.
 - Mariano Garcia Fernandez, Enrique Claver- Cortés, Juan José Tari. (2022). Relationships between quality management, innovation and performance : A literature systematic review. European Research on Management and Business Economics, Vol 28, N° 1.
 - Maunoury J.L. (1968). *La genèse des innovations : la création technique dans l'activité de la firme*. Paris, Presses Universitaires de France.
 - Meda Adama. (2017). Facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacité d'innovation des entreprises nigériennes. Département d'économie gestion, Université de Tahoua, Niger.
 - Ministère étude supérieure et recherche scientifique.
 - Mohamed Atik. (2022). Management par la qualité totale et performance des entreprises. Université Sultan Moulay Slimane, Faculté polydisciplinaire de Khouribga, Maroc.

-
- Nelson, R.R. (1993). National innovation systems : A comparative analysis. Oxford University Press, Oxford.
 - Olivier Meier & al., (2013). Stratégies et Changement : Innovations et transformations des organisations. Dunod, Paris.
 - Perrin Jacques. (2001). Concevoir l'innovation industrielle: méthodologie de conception de l'innovation, CNRS editions.
 - Rabbit, J.T. & Bergh, P.A (1994). The ISO 9000 book. New York: Quality Resources.
 - Rantnasingam. J., Yoon, C.Y., Ioras. F. (2013). The effect of ISO 9001 Quality Management System on Innovation And Management Capacities in the Malaysian Furniture Sector. Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Serie 2: Forestry. Wood Industry. Agricultural Food Engineering, Vol. 6, N°01.
 - Rosenberg, N. (2006). Shumpeter and the Endogeneity of technology : circuit, entrepreneur, capitalism. Nathan, Paris.
 - Russell, D. W. (1996). UCLA Loneliness Scale (Version 3): Reliability, validity, and factor structure. Journal of Personality Assessment, 66, N°1.
 - Sanja Pekovic, Fabrice Galia. (2011). De la qualité à l'innovation : éléments tirés de deux enquêtes auprès des entreprises françaises. In book : L'innovation dans les entreprises moteurs, moyens et enjeux, Edition : DGCIS.
 - Sonia Ben Slimane & Maarouf Ramdan. (2017). Le système national d'innovation dans les pays du Maghreb: entre failles structurelles et besoin de coordination et de gouvernance appropriées. Revus Innovations, N° 53.
 - Szeto Elson. (2000). Innovation capacity: Working towards a mechanism for improving innovation within an inter organizational network. The TQM Journal, 12, n° 02.
 - Taylor Frederic Winslow. (1930). Principes d'organisation scientifique, édition définitive , Paris, France.
 - Terfaya Nassima. (2004). Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques. Edition destrubition home, alger, algérienne.
 - Thierry Burger- Helmchen, Garoline Hussler & Patrick Cohendet. (2016). Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité. éditeur EMS Editions.
 - .Xue, Lan, Haiyan He, and Liexun Yang. (2008). Accumulation and Astride- Macro Management and Policy Research Compendium Under the Guidance of the Scientific Concept of Development. Science Press.
 - Vinck. (1999). Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation. Sous la direction de Vink, presses universitaire.

- Wang and Ahmed. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. European Journal of Innovation Management, 7.
- Zandhessami. H, Jalili. (2013). The impact of total quality Management on Organizational Innovation. International Journal of Research in Industrial Engineering, V:2, N° 1.

المواقع الإلكترونية:

- <https://data.albankaldawli.org/>
- [wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition%20\(1\).pdf](https://www.wipo.int/patent/observatory/2022/en/main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition%20(1).pdf)
- <https://www.alukah.net>
- <https://www.sap.com>
- www.cevital.com
- <https://tqac2.tanta.edu.eg>

i

i

الملاحق

الملحق رقم: 01 رخصة العمل التطبيقي في مجمع سيفتال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 République Algérienne Démocratique et Populaire
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITÉ MUSTAFA STAMBOULI DE MASCARA
 Faculté des sciences Economiques et des Sciences
 Commerciales et des Sciences de Gestion

جامعة مصطفى استمبولي معسكر
 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
 عميد المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات
 مع الخارج

مسكروني: 17 ماي 2022
 رج م / ك ع ا ع ت م ع / م ع / 2022

إلى السيد: مدير شركة Cevital - الجزائر-

في إطار التحضير لأطروحة التخرج الثالث دكتوراه نحن نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يشرفنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة السماح طالبة: ابن سيدي أحمد سعاد المسجلة في السنة الثالثة دكتوراه تخصص إدارة الابتكار القيام بتبليغ لى مصالحكم بالمؤسسة وتزويدها بالمعلومات اللازمة.

ملاحظة: سلمت هذه الشهادة للمعنية لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

نائب العميد

التوقيع: مصطفى استمبولي
 مدير عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

SPICEVITAL
 Direction
 Ressources Humaines
 Groupe

U 01 SEPTEMBRE 2023
 N 22 AOUT 2023

SPICEVITAL
 Direction
 Ressources Humaines
 Groupe

E.P.H Kouba
 A. YAICHE
 Directrice Adjointe Chargée
 des Services de Santé

الملحق رقم: 02

مقابلة الدراسة الاستطلاعية

أعدت المقابلة لتحضير أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة الابتكار، هدفه جمع مجموعة من المعطيات حول موضوع البحث الذي عنوانه:

" دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية».

المطلوب منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب أو الإجابة على السؤال مباشرة

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية:

رقم البند	البند/ المؤشر	الإجابة
01	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
02	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 <input type="checkbox"/> من 25 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/> من 41 إلى 55 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 55 سنة
03	المستوى الدراسي	<input type="checkbox"/> ابتدائي <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي

<input type="checkbox"/> إطار <input type="checkbox"/> عون <input type="checkbox"/> مسؤول	الوظيفة	04
<input type="checkbox"/> أقل من 05 سنوات <input type="checkbox"/> من 05 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنوات <input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 21 سنة	الأقدمية في المؤسسة	05
	المنصب المشغول	06

الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالمؤسسة

الإجابة	البند/المؤشرات	رقم البند
	تقديم المؤسسة.	07
	أ-تاريخ المؤسسة	

	ب- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	ج- عدد الموظفين
	د- الشهادات المتحصل عليها

الجزء الثالث: إدارة الجودة الشاملة

الإجابة	البنود/المؤشرات	رقم البند
لا	نعم	08
	المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة	09
	برنامج إدارة الجودة الشاملة الذي تعتمد عليه .	
	تطبق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المصلحة	10

		11	التغييرات التي لوحظت بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
		12	ردة فعل الموظفين بعد إدخال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
		13	ردة فعل الزبائن بعد إدخال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
		14	ردة فعل الموردين بعد إدخال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
	لا	نعم	15
			تملك المؤسسة شهادات الإيزو
			16
			شهادات الإيزو المتحصل عليها
	لا	نعم	17
			تحسنت جودة المنتج بعد التحصل على شهادات الإيزو.
	لا	نعم	18
			تقوم المؤسسة بدورات تكوينية للموظفين حول إدارة الجودة الشاملة.

الجزء الثالث: تنمية القدرات الابتكارية

الإجابة				البنود/المؤشرات	رقم البند
				المؤسسة تشجع الابتكار (أراء جديدة، برامج جديدة، تطبيقات جديدة، منتجات جديدة).	19
التحسيني		الجزري		تعتمد المؤسسة على الابتكار.	20
التسويق ي	المنتجا تي	العملي اتي	التنظيم ي	تعتمد المؤسسة على الابتكار.	21
لا		نعم		تسعى المؤسسة إلى تنمية القدرات الابتكارية للموظفين.	22
لا		نعم		توظف المؤسسة الموظفين الذين يمتازون بقدرات ابتكارية.	23
لا		نعم		يتم قياس الابتكارات المحققة في المؤسسة.	24
				طرق قياس الابتكارات المحققة في المؤسسة.	25

26/ إضافات حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية القدرات الابتكارية في المؤسسة:

تابع للملحق رقم: 02

Entretien sur l'étude de reconnaissance

Dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin d'étude de Doctorat en management se entretien a été préparé afin de collecter des informations au- près des employés du Groupe Cevital.

Le thème de recherche : Le rôle de Management de Qualité Total sur le développement des Capacité d'Innovation. Etude de cas : « Groupe Cevital» Alger.

- Cochez sur la bonne réponse ou répondez sur la question

La première partie : Caractères démographique :

N°	Question	Réponse
01	SEX	Homme <input type="checkbox"/> Femme <input type="checkbox"/>
02	AGE	Moins de 25 ans <input type="checkbox"/> De 25ans à 40ans <input type="checkbox"/> De 41 ans à 55ans <input type="checkbox"/> plus de 55ans <input type="checkbox"/>
03	Niveau scolaire	primaire <input type="checkbox"/> moyen <input type="checkbox"/> lycien <input type="checkbox"/> universitaire <input type="checkbox"/>
04	Emploie	agent <input type="checkbox"/> cadre <input type="checkbox"/> Responsable <input type="checkbox"/>
05	L'Ancienneté dans l'Entreprise	Moins de 5 ans <input type="checkbox"/> Du 05 ans au 10 ans <input type="checkbox"/> Du 11 ans au 15 ans <input type="checkbox"/> Du 16 ans au 20 ans <input type="checkbox"/> Plus de 21 ans <input type="checkbox"/>
06	Le poste	

La Troisième partie : Management de Qualité Totale

N°	Question	Réponse
07	Présentation de l'entreprise.	
	A- Historique de l'entreprise	
	B- L'organigramme de l'entreprise	
	C- Nombre d'emplois	
	D- Les Attestations obtenues	

La troisième partie : Management de qualité Totale

N°	Question	Réponse	
08	L'entreprise applique management de qualité totale	oui	Non
09	Programme de Management de qualité totale appliqué dans l'entreprise.		
10	Application de management de qualité totale au niveau de service		
11	Les changements observés après l'application de management de qualité totale dans l'entreprise.		

12	Le feed back des employés après l'admission de management de qualité totale.		
13	Le feed back des consommateurs après l'admission de management de qualité totale.		
14	Le feed back des fournisseurs après l'admission de management de qualité totale.		
15	L'entreprise a des attestations ISO	oui	Non
16	Les attestations d'ISO sont		
17	La qualité du produit est améliorée après l'obtention des attestations d'ISO	OUI	NON
18	L'entreprise forme ces employés sur management de qualité totale.	Oui	Non

La Quatrième partie : Développement des capacités d'innovation

N°	Question	Réponse			
19	L'entreprise encourage l'innovation (des nouvelles idées, des nouveaux programmes, Des nouveaux logiciels, des nouveaux produits)				
20	L'entreprise dépend de l'innovation	Radicale		amélioration	
21	L'entreprise dépend de l'innovation	organism ationnel	process us	productiv e	mark e- ting
22	L'entreprise vise vers le développement des capacités d'innovation des employés				

23	L'entreprise recrute des employés ont des capacités d'innovation	Oui	Non
24	L'entreprise mesure les innovations réalisées.	Oui	Non
25	Les méthodes de mesure d'innovation réalisée au niveau de l'entreprise.		

26- les suppléments sur management de qualité totale et développement de qualité totale

.....

.....

.....

استبيان الدراسة الميدانية الأساسية

أعد الاستبيان لتحضير أطروحة دكتوراه تخصص " إدارة الابتكار " ، هدفه جمع مجموعة من المعطيات حول موضوع البحث الذي عنوانه " دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية. "

المطلوب منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب أو الإجابة على السؤال مباشرة

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية :

رقم البند	البند/المؤشر	الإجابة
01	الجنس	ذكر أنثى
02	العمر	أقل من 25 من 25 إلى 40 سنة من 41 إلى 55 سنة أكثر من 55 سنة
03	المستوى الدراسي	ابتدائي ثانوي متوسط جامعي

تكوين آخر :		
إطار عون مسؤول	الوظيفة	04
أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنوات من 16 إلى 20 سنوات أكثر من 21 سنة	الأقدمية في المؤسسة	05
	المنصب المشغول	06

1- التزام الإدارة العليا: يعبر هذا البعد عن مستوى التزام السياسة العامة للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة وما توفره الإدارة العليا من تمويل ووسائل وأدوات التسيير لتطبيقها الجودة الشاملة.

رقم البند	البند/المؤشرات	الإجابة			
		أبدا 1	نادرا 2	أحيانا 3	دائما 4
07	الإدارة العليا تشجع الابتكارات الخاصة بالجودة الشاملة في المؤسسة.				
08	الإدارة العليا توفر كل الاحتياجات للجودة الشاملة.				
09	الإدارة العليا تتابع باستمرار مدى تطبيق الجودة الشاملة.				
10	تقوم الإدارة العليا الأداء في الجودة الشاملة				
11	تحلل الإدارة العليا نتائج الجودة الشاملة.				
12	تكلف الإدارة العليا الموظفين بتحسين أدائهم في الجودة الشاملة				

2- مشاركة الموظفين: يعبر هذا البعد عن مستوى مشاركة الموظفين في وضع وتطبيق سياسة وبرامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

رقم البند	البند/المؤشرات	الإجابة			
		أبدا 1	نادرا 2	أحيانا 3	دائما 4
13	الإدارة العليا تشارك العمال في وضع برامج الجودة الشاملة				
14	هناك مشاركة فردية عند العمال في تطبيق الجودة الشاملة				
15	هناك مساهمات فردية من طرف العمال لتحقيق الجودة الشاملة				
16	توجد علة لتقديم اقتراحات فردية خاصة بالجودة الشاملة				
17	الإدارة العليا تدرس الاقتراحات الخاصة بالجودة الشاملة				

3- تمكين الموظفين: يعبر هذا البعد عن مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لضمان سيورة العمل دون الاضطرار إلى الرجوع إلى الرئيس المباشر .

الإجابة

رقم البند	البنود/المؤشرات				
	أبدا 1	نادرا 2	أحيانا 3	دائما 4	
18					تتبنى المؤسسة التمكين عند كل مستوى تشجيعا للجودة الشاملة
19					كل الرؤساء يتمتعون بالتمكين ويطبّقونه مع فرقهم خاصة في الجودة الشاملة
20					تشجع المؤسسة الرؤساء المفوضين أكثر من غيرهم خاصة في الجودة الشاملة
21					تشجع المؤسسة الناجحين في التمكين خاصة في الجودة الشاملة
22					الأولوية في الترقية لمن ينجحون في المهام المفوضة لهم خاصة بالجودة ش.
23					المصالح المطبقة للتمكين أكثر تحقيقا لأهدافها من غيرها خاصة في الجودة ش

4- التكوين: يعبر هذا البعد عن مستوى توفير التكوين لكل عمال المؤسسة حسب الاحتياج وتعطى فيه الأولوية لإدارة الجودة الشاملة.

رقم البند	الإجابة				
	أبدا 1	نادرا 2	أحيانا 3	دائما 4	
					البنود/المؤشرات
24					يستفيد العمال من التكوين بصفة عامة وفق الاحتياجات
25					تعطى الأولوية في التكوين للمعارف والمعارف الأدائية لإدارة الجودة الشاملة.
27					تُحَيَّن برامج التكوين دوريا خاصة المتعلقة منها بإدارة الجودة الشاملة.

28	بعد التكوين تتحسن التطبيقات وخاصة في إدارة الجودة الشاملة.				
----	--	--	--	--	--

5- فرق العمل: يعبر هذا البعد عن مستوى مشاركة جماعات العمل بصفة عامة في إنجاز أهداف المؤسسة وبصفة خاصة في إدارة الجودة الشاملة.

رقم البند	البند/المؤشرات	الإجابة			
		أبدا 1	نادرا 2	أحيانا 3	دائما 4
29	تعتمد المؤسسة على فرق العمل خاصة فيما يتعلق بالجودة الشاملة				
30	تناقش فرق العمل الأداء بصفة عامة والجودة الشاملة بصفة خاصة				
31	فريق العمل يعالج كل اقتراحات أعضائه وخاصة الجودة الشاملة.				
32	فريق العمل يعالج كل مشكلات العمل وخاصة المتعلقة بالجودة الشاملة				

6- التركيز على العملاء: يعبر هذا البعد عن مستوى ربط أهداف المؤسسة خاصة المتعلقة بالجودة الشاملة مع احتياجات الزبون.

رقم البند	البند/المؤشرات	الإجابة			
		أبدا 1	نادرا 2	أحيانا 3	دائما 4
33	تنجز المؤسسة دراسات للكشف عن توقعات الزبون قبل تحديد المنتجات.				
34	تدرج المؤسسة توقعات الزبون في برامج إدارة الجودة الشاملة				
35	تنجز المؤسسة دراسات للكشف عن مستوى رضا الزبون عن المنتجات				

				36	مستوى نتائج احترام الجودة الشاملة تفوق توقعات الزبون
				37	يستطيع الزبون التواصل مع المؤسسة إلكترونياً للتعبير عن احتياجاته.
				38	توجد مرونة في الاستجابة لطلبات الزبون.

7- التحسين المستمر: يعبر هذا البعد عن مستوى الجودة الشاملة للمنتجات باستعمال المواد الأولية والعمليات اللازمة لها ومراعاة تكاليف الإنتاج .

رقم البند	البنود/المؤشرات	الإجابة			
		أبدا 1	نادرا 2	أحيانا 3	دائما 4
39	تضع المؤسسة برامج للتحسين خاصة ما يتعلق بالجودة الشاملة				
40	تشجع المؤسسة كل اقتراحات التحسين خاصة ما يتعلق بالجودة الشاملة				
41	هناك اهتمام بتقليل التكاليف من خلال إنقاص الأخطاء والعطلات.				
42	تتابع المؤسسة مستويات التحسين المستمر خاصة الجودة الشاملة				
43	يلتزم العمال بتطبيق برامج التحسين المستمر				

8- معايير إيزو: يعبر هذا البعد عن مستوى تطبيق المؤسسة لمجموعة ضوابط ومعايير إيزو لضمان منتج أو خدمة ذات جودة شاملة ترضي الزبون.

رقم البند	البنود/المؤشرات	الإجابة			
		أبدا 1	نادرا 2	أحيانا 3	دائما 4

44	تطبق المؤسسة معايير إيزو.			
45	يلتزم العمال بتطبيق معايير إيزو التي تبنتها المؤسسة			
46	تتابع المؤسسة في تطبيقاتها التعديلات الدورية التي تضعها معايير إيزو			

الجزء الثالث: قياس مستوى القدرات الابتكارية في المؤسسة

1- الطلاقة (Aisance) يعبر هذا البعد عن عدد الأفكار المقترحة القابلة للتطبيق من أجل علاج موقف ما خلال فترة زمنية معينة.

رقم البند	البنود/المؤشرات	الإجابة		
		العدد الأقل	العدد المتوسط	العدد الأكثر
47	معدل عدد الأفكار الجديدة المقترحة في كل اجتماع يدوم ساعتين			
48	عدد الأفكار الإبداعية المقترحة في كل اجتماع يدوم ساعتين			
49	عدد الأفكار الإبداعية المحولة لابتكار لتقديم حلول لمشكلات المؤسسة			
50	عدد الابتكارات الناجحة عند تطبيقها.			

2- المرونة (Flexibilité) يعبر هذا البعد عن مستوى قبول الإدارة العليا للأفكار الجديدة وتطبيقها بعد تبنيها.

رقم البند	البنود/المؤشرات	الإجابة			
		أبدا	نادرا	أحيانا	دائما
		1	2	3	4
51	هناك سهولة قبول الأفكار الجديدة.				
52	هناك سهولة قبول تحويل الأفكار الجديدة إلى ابتكارات.				
53	عند تنوع الأفكار المقترحة ترتب وفق الأهمية.				
54	تعطى الأولوية في الابتكارات لتطوير الإنتاج.				

3- الأصالة (originalité): يعبر هذا البعد عن مستوى تميز الأفكار الجديدة بالندرة والأصالة مع الاستجابة لمختلف المواقف.

رقم البند	البنود/المؤشرات	الإجابة			
		أبدا 1	نادرا 2	أحيانا 3	دائما 4
55	هناك طرح أفكار جديدة مناسبة لاحتياجات المؤسسة.				
56	سرعة الاستجابة للطوارئ بأفكار جديدة مناسبة لاحتياجات المؤسسة				
57	هناك مهارة في الاستجابة بابتكارات مناسبة لحل مشكلات المؤسسة .				
58	هناك نجاح للابتكارات في حل المشكلات.				

4- الحساسية للمشكلات (sensibilité aux problèmes): يعبر هذا البعد عن مستوى إدراك مشكلات المؤسسة والبحث عن أفكار جديدة للحلول التي تناسبه.

رقم البند	البنود/المؤشرات	الإجابة			
		أبدا 1	نادرا 2	أحيانا 3	دائما 4
59	تدرك مشكلات المؤسسة في الوقت المناسب .				
60	مشكلات المؤسسة يتكفل بها المعنيون بسرعة.				
61	تحتوي الحلول المقدمة للمشكلات على ابتكارات.				
62	الحلول المقدمة والمطبقة ذات فعالية.				

5- إضافات حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية القدرات الابتكارية في المؤسسة :

1. Vous travaillez à: *

Plusieurs réponses possibles.

Groupe cevital

Brandt

Autre : _____

2. sexe *

Plusieurs réponses possibles.

homme

femme

3. Age *

Plusieurs réponses possibles.

moins de 25ans de

25 ans à 40 ans

de 41 ans à 55 ans

plus de 55 ans

4. Niveau scolaire *

Plusieurs réponses possibles.

primaire

moyenne

lycée

Universitaire

Autre : _____

5. Fonction *

Plusieurs réponses possibles.

agent

cadre

responsable

6. Poste occupé

7. l'ancienneté *

Plusieurs réponses possibles.

moins de 5 ans de

5 ans à 10 ans

de 11 ans à 15 ans

de 16 ans à 20ans

plus de 21 ans

8. La direction générale encourage la qualité totale de l'entreprise. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

9. La direction générale offre tous les besoins pour la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

10. La direction générale suit le degré d'application de la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

11. La direction générale évalue la performance de la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

12. La direction générale analyse les résultats de la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

13. La direction générale charge les employés pour améliorer leurs performances dans la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

14. La direction générale participe avec les employés à l'élaboration des programme de la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

15. Il y a une participation individuelle des employés dans l'application de la qualité totale *

Une seule réponse possible.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

16. Il y a des contributions individuelles de la part des employés pour la réalisation de la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

17. Il existe une boîte à idées pour les propositions individuelles surtout sur la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

18. La direction générale étudie les propositions sur la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

19. L'entreprise adopte la délégation des pouvoirs à tous les niveaux pour encourager la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

20. Les responsables ont la délégation des pouvoirs et l'appliquent avec leurs équipes surtout dans la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

21. L'entreprise encourage les responsables plus que les autres surtout dans la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

22. L'entreprise encourage ceux qui réussissent dans la délégation des pouvoirs surtout dans la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

23. La priorité des promotions est accordée aux employés qui réussissent dans la réalisation de leurs tâches surtout de la qualité totale. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

24. Les services qui appliquent la délégation des pouvoirs réalisent les objectifs que les autres surtout dans la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

25. Les employés bénéficient généralement des formations en fonction des besoins. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

26. La priorité dans les formations est accordée pour le savoir et le savoir-faire relatifs à la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

27. La mise à jour des programmes de formation est faite régulièrement surtout pour la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

28. Après les formations des améliorations sont constatées surtout la qualité totale. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

29. L'entreprise s'appuie sur les équipes de travail surtout dans la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

30. Les équipes de travail discutent sur la performance d'une façon générale mais beaucoup plus sur la qualité totale. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

31. Les équipes de travail traitent toutes les propositions des membres surtout sur la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

32. les équipes de travail traitent tout les problèmes de travail et surtout de la qualité totale. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 des fois
 rarement
 toujours

33. L'entreprise réalise des études pour s'informer sur les propositions des clients. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 des fois
 rarement
 toujours

34. L'entreprise intègre les propositions des clients dans les programmes de management de la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

35. L'entreprise réalise des études pour sonder le niveau de satisfaction des clients sur la qualité des produits *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

36. Le niveau de respect de la qualité totale est supérieurs par rapport aux attentes des clients *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

37. Les clients peuvent communiquer leurs besoins à l'entreprise par des moyens électroniques *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

38. Il y a la flexibilité dans la prise en charge des demandes des clients *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

39. L'entreprise a des programmes d'amélioration en générale et surtout la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

40. L'entreprise encourage toutes les propositions surtout de la qualité totale. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

41. L'entreprise accorde de l'importance à la réduction des erreurs et des pannes. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

42. L'entreprise suit les niveaux d'amélioration continue surtout de la qualité totale *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

43. Les employés s'engagent dans l'application des programmes de l'amélioration continue. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

44. L'entreprise applique les normes ISO *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

45. Les employés s'engagent dans l'application des normes ISO qui sont adoptées par l'entreprise. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

46. L'entreprise suit régulièrement l'application des normes d'ISO *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

47. Deux heures est le temps moyens accordé pour la proposition des nouvelles idées dans chaque réunion. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

48. Les idées créatives sont prises en charge régulièrement *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

49. Les idées créatives sont transformées en innovation dans la résolution des problèmes. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

50. Le nombre des idées créatives réussies après leurs application est satisfaisant *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
- rarement
- des fois
- toujours

51. Il y a la facilité d'acceptation des nouvelles idées créatives *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
- rarement
- des fois
- toujours

52. il y a la facilité de transformation des nouvelles idées créatives en innovation. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
- rarement
- des fois
- toujours

53. Lorsque il y a la diversification dans les idées proposées elles sont classées par importance *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
- rarement
- des fois
- toujours

54. L'entreprise donne la priorité dans les innovations pour celles qui développement *
la qualité totale

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

55. Il y a des propositions des nouvelles idées adéquates au besoins de l'entreprise. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

56. Il y a des réponses aux urgences par de nouvelles idées adéquates aux besoins *
de l'entreprise.

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

57. Les réponses par des innovations pour la résolution des problèmes de *
l'entreprise révèle les compétences existantes .

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
 rarement
 des fois
 toujours

58. Les innovations proposées pour régler les problèmes réussissent *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
- rarement
- des fois
- toujours

59. Les problèmes de l'entreprise sont décelés au bon moment. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
- rarement
- des fois
- toujours

60. Les problèmes de l'entreprise sont rapidement pris en charge par le personnel concerné. *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
- rarement
- des fois
- toujours

61. Les résolutions des problèmes aboutissent à des innovations *

Plusieurs réponses possibles.

- jamais
- rarement
- des fois
- toujours

62. Les solutions données sont appliquées avec efficacité. *

- Jamais
- Rarement
- Des fois
- toujours

63. Autres propositions pour améliorer le management de la qualité totale et le développement des capacités d'innovation:

الملحق رقم: 04

الجدول رقم: 63 التباين بين الأسئلة

	amelior	ci	concentra	delegation	engagement	formation	iso	participat
Q10	0.253	0.305	0.02	0.1	-0.837	0.005	0.189	0.273
Q11	0.099	0.146	-0.16	-0.181	-0.573	0.013	-0.12	-0.033
Q12	0.001	- 0.159	0.075	-0.048	0.237	0.293	0.067	0.008
Q13	0.115	0.021	0.281	-0.004	-0.111	-0.063	0.252	0.159
Q14	0.046	0.015	0.222	-0.188	-0.177	0.018	-0.18	0.085
Q15	-0.103	0.007	0.269	0.121	0.001	0.379	- 0.024	0.202
Q16	-0.183	0.008	0.031	0.188	0.062	0.225	- 0.028	0.201
Q17	0.095	0.314	0.342	0.418	-0.171	0.059	0.1	0.985
Q18	0.098	0.049	0.042	0.109	-0.101	-0.002	0.152	-0.007
Q19	0.046	0.117	0.213	0.491	-0.146	0.11	0.128	0.337
Q20	-0.068	- 0.182	0.076	-0.744	0.067	0.116	0.061	-0.163
Q21	-0.033	0.085	0.304	0.418	0.131	-0.1	0.355	0.345
Q22	0.126	- 0.039	0.183	0.136	-0.053	0.067	0.104	0.082
Q23	0.045	0.014	0.147	0.241	0.035	0.276	- 0.041	0.265
Q24	-0.167	0.045	0.298	0.494	0.177	0.286	0.027	0.201
Q25	-0.287	- 0.206	0.179	0.026	0.279	0.757	- 0.076	0.102
Q26	-0.175	- 0.203	0.228	0.089	0.015	0.824	- 0.001	0.066
Q27	-0.144	- 0.239	0.161	-0.076	0.166	0.849	0.033	0.051
Q28	0.106	- 0.121	0.076	-0.09	-0.115	0.328	0.088	-0.038
Q33	-0.148	0.057	0.29	0.194	0.096	0.251	- 0.019	0.229
Q34	-0.001	0.162	0.356	0.161	-0.112	-0.067	- 0.248	0.253
Q35	0.041	- 0.011	0.169	-0.225	-0.229	0.195	- 0.113	0.123
Q36	0.22	0.187	0.475	-0.113	-0.062	-0.047	0.131	0.096
Q37	-0.104	0.225	0.625	0.082	0.089	0.279	0.171	0.197
Q38	-0.183	0.187	0.6	0.207	0.184	0.216	0.085	0.197
Q39	-0.445	- 0.025	0.044	-0.155	-0.075	0.067	- 0.258	0.051

Q40	-0.527	-0.04	0.125	-0.273	-0.077	-0.01	-	-0.013
							0.018	
Q41	0.304	0.053	0.233	-0.133	-0.081	0.032	-	0.067
							0.144	
Q42	-0.759	-	0.135	0.098	0.304	0.312	-	-0.11
		0.084					0.161	
Q43	-0.359	-	0.18	-0.163	0.15	-0.152	-	-0.021
		0.012					0.156	
Q44	-0.16	-	-0.159	-0.002	0.176	-0.125	-	-0.091
		0.194					0.824	
Q45	-0.04	0.031	-0.12	0.055	0.121	-0.268	0.285	-0.043
Q46	0.003	0.117	-0.042	0.23	0.093	-0.126	0.576	0.091
Q8	0.257	-	0.164	-0.032	0.087	0.27	0.1	0.013
		0.051						
Q9	0.276	0.034	0.016	-0.04	-0.357	-0.063	0.097	-0.083
aisance	-0.194	0.242	0.077	-0.023	-0.052	-0.044	0	-0.01
flexibilité	0.049	0.291	0.007	-0.135	-0.055	-0.148	0.053	-0.191
originalité	0.061	0.558	0.347	0.231	-0.009	0.047	0.115	0.235
sensibilité	0.127	0.913	0.283	0.203	-0.424	-0.331	0.215	0.317

المصدر: تحليل نتائج 4 Pls Smart

الملحق رقم: 05

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "إدارة الجودة الشاملة"
الجدول رقم: 64 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "التزام الإدارة العليا"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
la direction générale encourage la qualité totale de l'entreprise	100	2	4	3.37	.525
la direction générale offre tous les besoins pour la qualité totale	100	3	4	3.38	.488
la direction générale suit le degré d'application de la qualité totale	100	2	4	3.48	.559
la direction générale évalue la performance de la qualité totale	100	2	4	3.56	.519
la direction générale analyse les résultats de la qualité totale	100	2	4	3.65	.557
la direction générale charge les employés pour améliorer leurs performance dans la qualité totale	100	2	4	3.22	.440
Valid N (listwise)	100				

المصدر: تحليل نتائج على البرنامج الآلي SPSS

الجدول رقم: 65 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "مشاركة الموظفين"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
la direction générale participe avec les employés à l'élaboration des programmes de la qualité totale	100	2	4	3.19	.419
il y'a une participation individuelle des employés dans l'application de la qualité totale	100	2	4	3.33	.514
il y'a des contributions individuelles de la part des employés pour la réalisation de la qualité totale	100	1	4	3.35	.642
il existe une boite à idées pour les propositions individuelles surtout sur la qualité totale	100	2	4	3.42	.589
la direction générale étudie les propositions sur la qualité totale	100	2	4	3.56	.574
Valid N (listwise)	100				

الجدول رقم: 66 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات " تمكين الموظفين "

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
l'entreprise adopte l'autonomisation des employés à tous les niveaux pour encourager la qualité totale	100	2	4	3.48	.541
les responsables ont la l'autonomisation des employés et l'appliquent avec leurs équipes surtout dans la qualité totale	100	2	4	3.36	.560
l'entreprise encourage les responsables plus que les autres surtout dans la qualité totale	100	1	4	3.36	.595
l'entreprise encourage se qui réussissent dans l'autonomisation des employés surtout dans la qualité totale	100	2	4	3.29	.498
la priorité des promotions est accordée aux e,ployés qui réussissent dans la réalisation de leurs taches surtout de la qualité totale	100	2	4	3.38	.565
les services qui appliquent l'autonomisation des employés réalisent les objectifs que les autres surtout dans la qualité totale	100	2	4	3.54	.521
Valid N (listwise)	100				

الجدول رقم: 67 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات التكوين

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
les employés bénéficient généralement des formations en fonction de besoins	100	2	4	3.47	.559
la priorité dans les formations est accordée pour le savoir et le savoir faire relatifs à la qualité totale	100	2	4	3.36	.542
la mise à jour des programmes des formation est faite régulièrement surtout pour la qualité totale	100	2	4	3.37	.525
après les formations des améliorations sont constatées surtout la qualité totale	100	2	4	3.34	.590
Valid N (listwise)	100				

الجدول رقم: 68 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات " التركيز على العملاء "

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
l'entreprise réalise des études pour s'informer sur les propositions des clients	100	1	4	3.46	.610
l'entreprise intègre les propositions des clients dans les programmes de management de la qualité totale	100	1	4	3.24	.767
l'entreprise réalise des études pour sonder le niveau de satisfaction des clients sur la qualité des produits	100	2	4	3.27	.529
le niveau de respect de la qualité totale est supérieure par rapport aux attentes des clients	100	2	4	3.26	.485
les clients peuvent communiquer leurs besoins à l'entreprise pr les moyens électroniques	100	2	4	3.32	.530
il y'a la flexibilité dans la prise en charge des demandes des clients	100	2	4	3.38	.546
Valid N (listwise)	100				

الجدول رقم: 69 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "التحسين المستمر"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
l'entreprise a des programmes d'amélioration en générale et surtout la qualité totale	100	2	4	3.37	.614
l'entreprise encourage tous les propositions surtout de la qualité totale	100	2	4	3.55	.520
l'entreprise accorde de l'importance à la réduction des erreurs et des pannes	100	3	4	3.56	.499
l'entreprise suit les niveaux d'amélioration continue surtout de la qualité totale	100	3	4	3.59	.494
les employés s'engagent dans l'application des programmes de l'amélioration	100	2	4	3.41	.570
Valid N (listwise)	100				

الجدول رقم: 70 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "معايير ISO"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
l'entreprise applique les normes ISO	100	2	4	3.40	.636
les employés s'engagent dans l'application des normes ISO qui sont adoptées par l'entreprise	100	1	4	3.38	.565
l'entreprise suit régulièrement l'application des normes ISO	100	1	4	3.50	.611
Valid N (listwise)	100				

الجدول رقم: 71 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير إدارة الجودة الشاملة

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TQM	100	2.90	5.05	3.4310	.23339
Valid N (listwise)	100				

الملحق رقم: 06

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات "القدرات الابتكارية".

الجدول رقم: 72 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات بعد "الطلاق"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
deux heures est le temps moyens accordé pour la proposition des nouvelles idées dans chaque réunion	100	2	4	3.54	.540
les idées créatives sont prises en charge régulièrement	100	2	4	3.48	.559
les idées créatives sont transformées en innovation dans la résolution des problèmes	100	2	4	3.62	.528
le nombre des idées créatives réussies après leurs application est satisfaisant	100	2	4	3.51	.522
Valid N (listwise)	100				

الجدول رقم: 73 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات بعد "المرونة"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
il y'a la facilité d'acceptation des nouvelles idées créatives	100	2	4	3.47	.540
il y' a la facilité de transformation des nouvelles idées créatives en innovation	100	2	4	3.47	.521
lorsqu'il y'a la diversification dans les idées proposées elles sont classées par importance	100	3	4	3.47	.502
l'entreprise donne la priorité dans les innovations pour celles qui développe la qualité	100	3	4	3.47	.502
Valid N (listwise)	100				

الجدول رقم: 74 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات بعد "الأصالة"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
il y'a des propositions des nouvelles idées adéquates au besoins de l'entreprise	100	2	4	3.47	.521
il y'a des réponses aux urgences par des nouvelles idées adéquates aux besoins de l'entreprise	100	2	4	3.47	.559
les réponses par des innovations par la résolution des problèmes de l'entreprise révèle les compétences existantes	100	3	4	3.62	.488
Valid N (listwise)	100				

الجدول رقم: 75 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات بعد "الحساسية للمشكلات"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
les innovations proposées pour régler les problèmes réussissent	100	3	4	3.40	.492
les problèmes de l'entreprise sont décelés au bon moment	100	2	4	3.35	.500
les problèmes de l'entreprise sont rapidement pris en charge par le personnel concerné les résolutions des problèmes aboutissent à des innovations	100	2	4	3.30	.503
Les résolutions des problèmes aboutissent à des innovations	100	3	4	3.69	.465
Is solutions données sont appliquées avec efficacité	100	3	4	3.65	.479
Valid N (listwise)	100				

i

دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية عند الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الإشكالية كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية القدرات الابتكارية للموظفين في المؤسسة الاقتصادية _ مجمع سيفتال_؟ بالاعتماد على المقابلة مع ثمانية مسؤولين من الإدارة المركزية لمجمع سيفتال في الدراسة الاستطلاعية وتوزيع 120 استبيان على موظفي الإدارة المركزية ووحدة Brandt في الدراسة الميدانية الأساسية. باستعمال SPSS V 25 و SMART PLS 4 حصلنا على النتائج التالية: التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، تمكين الموظفين، التحسين المستمر، التكوين، التركيز على العملاء، ومعايير ISO يؤثر على تنمية القدرات الابتكارية (الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة والأصالة) على الترتيب بدرجات متوسطة وضعيفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الابتكار، التنمية، القدرات الابتكارية.

Résumé :

Cette étude vise à clarifier le rôle de management de la qualité totale dans le développement des capacités d'innovation des employés de l'entreprise économique en s'appuyant sur la méthode analytique descriptive pour répondre au problème : Comment la gestion de la qualité totale influence-t-elle sur le développement des capacités d'innovation des employés de l'entreprise économique -Groupe Cevital-? Sur la base de l'entretien avec huit fonctionnaires de l'administration centrale du Groupe Cevital dans l'étude prospective, en suite, la distribution de 120 questionnaires au personnel de l'administration centrale et de l'unité Brandt, dans l'étude fondamentale. Concernant l'analyse statistique, nous utilisé SPSS V. 25 et SMART PLS 4. Les résultats obtenus sont : L'engagement de la haute direction, l'engagement des employés, l'autonomisation des employés, l'amélioration continue, la formation, l'orientation des clients et les normes ISO influencent sur le développement des capacités d'innovation (aisance, sensibilité aux problèmes, flexibilité et l'originalité) avec des degrés par ordre, moyens et faibles.

Mots-clés : Management de la qualité totale, Innovation, Développement, Capacités d'innovation.

Abstract:

This study aims to clarify the role of total quality management in developing the innovative capabilities of employees in the economic institution by relying on the descriptive analytical approach to answer the problem How does total quality management affect the development of the innovative capabilities of employees in the economic institution - Cevital Complex-? Based on the interview with eight officials from the central administration of the Cevital complex in the survey study and the distribution of 120 questionnaires to the staff of the central administration and the Brandt unit in the basic field study. Using SPSS V 25 and SMART PLS 4 we obtained the following results: senior management commitment, employee engagement, employee empowerment, training, customer focus, Continuous improvement and ISO standards influence the development of innovative capabilities (Fluency, Sensitivity of problems, Flexibility and Originality) in order to moderate and poor degrees.

Keywords: Total Quality Management, Innovation, Development, Innovative Capabilities.