



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر التحسين المستمر على الأداء الإبداعي دراسة حالة في شركة
الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - بتقوت -

من اعداد الطالبتين: منصوره اسراء

عباس ربحانة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19/جوان/2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/خامرة الطاهر
مشرفا ومقررا	(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ حجاج عبد الرؤوف
مناقشا	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ لشهب الصادق

السنة الجامعية: 2022-2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

بعنوان:

أثر التحسين المستمر على الأداء الإبداعي دراسة حالة في شركة
الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - بتقرت -

من اعداد الطالبتين: منصوره اسراء

عباس ربحانة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19/جوان/2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/خامرة الطاهر	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	رئيسا
الأستاذ/ حجاج عبد الرؤوف	(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مشرفا ومقررا
الأستاذ/ لشهب الصادق	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023



الإهداء

الى قرة العين، الى من جعلت الجنة تحت قدمها، الى التي حرمت نفسها واعطتني، من نبع حنانها سقتني الحب والحنان، ربنتني بلطف وعلمتني كل شيء، الى تلك المرأة العظيمة، "امي الحنوننة".

الى أعظم الرجال صبورا ورمز الحب والعطاء ...، الى الذي تعب كثيرا من اجل راحتي، وافنى حياته من اجل تعليمي، وتوسم في درجات العلا والسمو، الى ذلك الرجل الكريم، " ابي العزيز".

الى من تجمعهم معي صلة القرابة والدم معي، الى اخواتي واخواتي (نبيل وأولاده (شيماء، أروي، ياسمين) الى سناء وأولادها (معتز بالله، زيد وهداية)، الهام وأولادها (مريم، يوسف وسيم)، صمد (أنس، أية)، جهاد، ندى، اميرة، اريج، رحمة).

الى رفيق دربي وسندي وأملي في الحياة " يسين بوجراة" وعائلته.

الى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وسعدت برفقتهم في دروب حياتي الحلوة والحزينة.

الى كل الاهل والاصدقاء (رحاب، خديجة).

الإهداء

إلى قرة العين، الى من جعلت الجنة تحت قدمها، الى التي حرمت نفسها واعطتني، من نبع حناها سقتني الحب والحنان، ربتني بلطف وعلمتني كل شيء، الى تلك المرأة العظيمة، "امي الحنونة".

إلى أعظم الرجال صبيرا ورمز الحب والعطاء...، الى الذي تعب كثيرا من اجل راحتي، وافنى حياته من اجل تعليمي، وتوسم في درجات العلا والسمو، الى ذلك الرجل الكريم، " ابي العزيز".

الى من تجمعهم معي صلة القرابة والدم معي، الى اخواتي واخواتي (محمد العربي ، تقي الدين ، صلاح).

إلى كل الأهل والاصدقاء.

شكر وتقدير

سبحان الله والحمد لله عدد خلقه ورضى نفسه وزينة عرشه ومداد كلماته.

نشكر الله عز وجل ونحمده على فضله واتمام نعمته علينا لقوله ولئن شكرتم لأزيدنكم.

الحمد لله الذي اثار لنا درب العلم والمعرفة واعاننا على اداء هذا الواجب ووفقنا الى انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساهم من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات ونخص بالذكر الاستاذ المشرف: الدكتور حجاج عبد الرؤوف، كما نشكر جزيل الشكر الى الأساتذة لقبولهما مناقشة هذا العمل.

وشكر خاص الى الاخ علاء الهامل على مساعدتهما في أداء هذا العمل كما اشكر كل عمال مؤسسة شركة الكهرباء وطاقات المتجددة -تقرت- من العامل البسيط الى المدير.

تهدف الدراسة الى معرفة أثر التحسين المستمر من خلال ابعاده (دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، التحسين المستمر للأفراد) على الأداء الإبداعي الذي تتمثل ابعاده في (الطلاقة، المرونة، الاصاله، الحساسية للمشكلات) في شركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة بتقرت من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات حيث تمت المعالجة الإحصائية ل (76) استمارة مستعينا ببرنامج (spss)نسخة (26)؛

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: توافر أبعاد التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة، توافر ابعاد الأداء الإبداعي، كما ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين التحسين المستمر والأداء الإبداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة بتقرت، تتجسد أبعاد التحسين المستمر الأكثر تأثيرا في التركيز على العميل مع عدم وجود فروقات في اراء عينة الدراسة حول الأداء الإبداعي ماعدا متغير المستوى التعليمي، تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تحسين مستمر (الكايزن)، أداء الابداعي، تركيز على العميل، دعم ادارة العليا؛

Abstract:

The study aims to know the impact of continuous improvement through its dimensions (support of senior management, focus on the customer, continuous improvement of operations, continuous improvement of individuals) on the creative performance whose dimensions are (fluency, flexibility, originality, sensitivity to problems) in the Electricity, Gas and Renewable Energy Company Btqrt by studying the relationship between the study variables of continuous improvement and creative performance

For this purpose, the descriptive and analytical approach was adopted, and the questionnaire was used to collect data, as the statistical treatment was carried out for (76) questionnaires, using the program (spss) version (26),,

The study reached a number of results, the most important of which are: the availability of continuous improvement dimensions in the institution under study in high degrees, the availability of creative performance dimensions in high degrees, and there is a direct positive correlation between continuous improvement and creative performance in the Electricity, Gas and Renewable Energy Company in Toqourt, the dimensions of continuous improvement are embodied The most influential in focusing on the client with no differences in the opinions of the study sample about the creative performance due to the personal variables of the study sample ;

Keywords: continuous improvement (kaizen), creative performance, customer focus..

قائمة المحتويات

IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر التحسين المستمر على الأداء الإبداعي
2	تمهيد
2	المبحث الأول: الادبيات النظرية لأثر التحسين المستمر على الأداء الإبداعي
17	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لتحسين المستمر والأداء الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية
30	خلاصة الفصل الأول
31	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التحسين المستمر على الأداء الإبداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة -تقرت-
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
44	المبحث الثاني: عرض نتائج واستخراج استنتاجات
67	خلاصة الفصل الثاني
69	الخاتمة
73	المراجع
77	الملاحق
92	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	ابعاد التحسين المستمر	11
2-1	ابعاد الأداء الإبداعي	15
3-1	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	25

34	القيادة الخاصة بحركة العمال	4-1
38	مجتمع الدراسة	1-2
38	عينة الدراسة	2-2
39	العبارات التي تقيس ابعاد العبارات التي تقيس ابعاد متغيري الدراسة	3-2
40	نتائج صدق المقاييس المستخدمين (التحسين المستمر والاداء الابداعي	4-2
41	توزيع عينة الدارسة حسب متغير الجنس	5-2
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	6-2
42	توزيع ال عينة حسب المستوى العلمي	2-7
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	8-2
45	المتوسطات الحسايبية والانحرافات المعيارية لبعء دعم الادارة العليا	2-9
46	المتوسطات الحسايبية والانحرافات المعيارية لبعء التركيز على العميل	10-2
47	المتوسطات الحسايبية والانحرافات المعيارية لبعء دعم التحسين المستمر للعمليات	11-2
48	المتوسطات الحسايبية والانحرافات المعيارية لبعء دعم التحسين للأفراد	12-2
49	المتوسطات الحسايبية والانحرافات المعيارية لابعاء التحسين المستمر	13-2
50	المتوسطات الحسايبية والانحرافات المعيارية لبعء الطلاقة	14-2
51	المتوسطات الحسايبية والانحرافات المعيارية لبعء المرونة	15-2
52	المتوسطات الحسايبية والانحرافات المعيارية لبعء الاصاله	16-2
53	المتوسطات الحسايبية والانحرافات المعيارية لبعء الحسايبية للمشكلات	17-2
54	المتوسطات الحسايبية والانحرافات المعيارية لإبعاد الإبداع	18-2
55	العلاقة الارتباطية بين ابعاد التحسين المستمر والاداء الإبداعى	19-2
56	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	20-2
56	معاملات خط الانحدار للمتغيرين التحسين المستمر والاداء الابداعي	21-2
57	يوضح تحليل تباين الانحدار	23-2
59	المتغيرات المتبقية من النموذج	24-2
59	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية مع المتغير التابع	24-2
60	تحليل تباين لخط الانحدار بطريقة stepwise	25-2
61	معاملات خط الانحدار	26-2
62	نتائج اختبار (t) test لاختبار فروقات للأداء الابداعي حسب متغير الجنس	27-2
63	مستوى الدلالة الاحصائية لمتغير العمر	28-2

63	مستوى الدلالة الاحصائية لمتغير المستوى العلمي	29-2
63	مستوى الدلالة الاحصائية لمتغير المستوى الخبرة في العمل	30-2
64	الدلالة لمتغيرات الشخصية لعينة	31-2

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة للأبعاد	1-1
5	دورة ديمنج للتحسين المستمر	2-1
5	ثلاثية جوان للجودة	3-1
6	نموذج عظم السمكة	4-1
9	شكل المدرج التكراري	5-1
10	خرائط التبعثر	6-1
36	هيكل التنظيمي لشركة الغاز والطاقت المتجددة	1-2
41	توزيع الذكور والاناث	2-2
42	توزيع العينة حسب متغير العمر	3-2
43	توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي	4-2
44	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	5-2
58	ملائمة خط الانحدار مع المعطيات	6-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	استمارة الاستبيان	01
83	قائمة محكمين الاستبيان	02
83	مخرجات الـ spss	03

المقدمة

الفصل الأول:

الادبيات النظرية والتطبيقية التحسين

المستمر على الأداء الإبداعي

تمهيد

في هذا الفصل نتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتحسين المستمر من خلال المبحثين الأول تناول فيه الأدبيات النظرية لتحسين المستمر، ويندرج ضمنه ثلاث مطالب الأول، مفهوم التحسين المستمر والثاني مفهوم الأداء الإبداعي والثالث علاقة التحسين المستمر بالأداء الإبداعي أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية لتحسين المستمر بدوره ينقسم إلى مطلبين:

المطلب الأول: الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحسين المستمر والأداء الإبداعي

ندرج في هذا المبحث مطلبين: المطلب الأول يتم فيه التعرف على مفهوم التحسين المستمر وابعاده اما المطلب الثاني نتطرق فيه لمفهوم الأداء الإبداعي وابعاده؛

المطلب الأول: التحسين المستمر1- مفهوم التحسين المستمر:

يعود مفهوم التحسين المستمر إلى اليابانيين من خلال تطبيقه واعتماده في منظمة **Toshiba** عام 1946، وفي منظمة **Matsushita Electric** عام 1950، وفي منظمة **Toyota** عام 1951، وقد ولد تطور هذا المفهوم نتيجة للحاجة والضرورة التي يشعر بها اليابانيين للتميز والتفوق في الأسواق العالمية (Evans, 1997).

يعد **Massaki Imai** مبتكر مفهوم التحسين المستمر وهو يصفه بأنه سر نجاح اليابان في التنافس، ويوضح فلسفته على أنها "تحسين تدريجي لا ينتهي بعمل القليل لتحقيق مستويات أعلى للأداء". (Bedeian, 1993). و التحسين المستمر معروف لدى اليابانيين بـ **kaizen** إذ تعني **Kai** التغيير و **zen** نحو الأفضل أو الأحسن، أي إجراء تغييرات مستمرة لا تنتهي عند حد معين، ويعد **kaizen** أحد المفاهيم المهمة في الإدارة اليابانية ومفتاح لنجاح المنافسة اليابانية ومظهر التحسين في **kaizen** يشير الى كلا من الأفراد والعمليات (Goetsch & Davis) إما على الصعيد المفهوم قد تعددت وتباينت التعاريف التي أوردتها الكتاب والمهتمين بموضوع التحسين المستمر، لذا نجد من الصعوبة أن يكون له تعريف بسيط بصفة ويعرفه تعريفًا شاملاً، من هنا ارتأت الدراسة إلى وضع التعاريف التي تناولها أهم المهتمين بالتحسين المستمر على النحو الآتي¹:

(Kaplan & Atkinson, 1998) التحسين المستمر بأنه " تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من

خلالها تحفيز المدار والعاملين لديها في جميع مستوياتهم باتجاه إيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة"¹

¹فلاح حسن احمد، تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي، مجلة علمية دورية، مجلد 7، العدد 3، سنة 2022، ص 22.

نلاحظ ان الباحث اشار في تعريفه لتحسين المستمر انه من مسؤولية الادارة العليا والمديرين والعمال اوانه ليس مقتصر على فئة معينة لمختلف مستويات المنظمة؛

كما عرفه (الجبوري، 2008) بأنه مجموعة من العمليات إدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة وسرعان ما يغدون بالتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الأصل؛²

نلاحظ ان التحسين المستمر هو عملية تدريجية تظهر نتائجها بمرور الوقت وذلك بهدف احداث الفرق الذي يختلف عن ما كان في من قبل

وقد عرف (الشعار :2015) ان التحسين المستمر على انه السعي المتواصل لتطوير وتحسين السلع والخدمات والعمليات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والتقليل او الحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عملية انتاج السلع والخدمات؛³

نلاحظ ان الباحث ركز في تعريفه للتحسين المستمر على التخفيض وتقليل الهدر الموجود في مختلف الانشطة والعمليات داخل المؤسسة وعلى اهمية ودور الزبائن في تجسيد التحسين المستمر داخل المنظمة؛

نستنتج ان التحسين المستمر هو عملية ادخال تغيرات جزئية بصفة مستمرة وذلك يكون في مختلف الاجراءات والانشطة للعمليات، بهدف تخفيض التكاليف والهدر بمختلف انواعه، وقد يؤدي تراكم هذه التغيرات الى الوصول الى نتائج والتي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة، وذلك يكون بدعم الادارة العليا ومشاركة العاملين وتحفيزهم وتدريبهم في مختلف مستويات لأنه تمثل نقاط قوة للمؤسسة.

2-عناصر تطبيق تقنية التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر يتطلب الالتزام بإجراء تغيرات تدريجياً نحو الأحسن وبشكل متواصل، وذلك يعتمد على عناصر أساسية متمثلة بالمحافظة على إجراءات معينة تلخص فيما يرمز له بـ (S5) وتعني خمسة كلمات يابانية كلها تبدأ بالحرف (S) ويمكن تلخيص هذه العناصر كالآتي:

التصفية: S1 (seriri) وهو العنصر الأول الذي يركز على حدث الأنشطة غير الضرورية و ذلك عن طريق عملية تدعى البطاقة الحمراء و هي تمثل نقطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية وتوفي المسائلة في موقع العمل؛

التنظيم: S2 (Seition) ويركز على كفاءة العمليات الإنتاجية أ وتقديم الخدمات عن طريق إتباع استراتيجية مناسبة تضمن عملية تنظيم و إدارة العمل ومن فوائده الوصول بسهولة إلى العناصر الضرورية في العمل وتقليل الوقت الضائع؛

التنظيف: S3 (Seiso) وتعني بالفحص والتنظيف المستمر لموقع العمل، ومن فوائده تجنب أعطال المكائن؛

التقييم: S4 (Seiketsu) ويعني ضرورة وضع معايير للأداء يمكن الرجوع إليها لتحديد الأخطاء والانحرافات؛

عبد الرحمان، رشا عدنان، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد السادس والثلاثون، 2017ص231.

قصر بن عودة، استراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد9، العدد2، 2022، ص18.

³خولة جبار، حيدر جواد عزيز محمد، التحسين المستمر للعمليات الداخلية الإدارة الجودة الشاملة، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد السابع والعشرون ، ص285.

التدريب والانضباط: **S5 (Shiutsuke)** ويعتبر هذا العنصر من أصعب وأهم العناصر في التحقيق لأنه مرتبط بتدريب القوى العاملة على تحقيق العناصر السابقة وجعلها جزء من سلوكها؛ ومن الملاحظ أن عمل هذه العناصر الخمسة يتم بشكل مترابط ومتكامل وتهدف هذه العناصر إلى إجراء تغييرات نحو الأحسن وبشكل مستمر وزيادة كفاءة العمل ورفع مستوى الجودة.¹

3-خطوات التحسين المستمر :

- لنجاح أي منظمة في عملية التحسين المستمر يجب عليها مراعاة الخطوات التالية:
- **التخطيط:** الهدف في المرحلة تخطيط ما يجب ان يفعل، أي تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة حسب المواصفات؛
- **التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه؛
- **التقييم:** يتم بتقييم النتائج المتحصل عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات؛
- **التحسين:** بناء على نتائج تقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية او المنتج او الخدمة ونعود إلى المرحلة الأولى التعديل التخطيط ومن ثم تسير الحلقة المستمرة؛²

4-مناهج التحسين المستمر :

(أ) **منهج كايزن (Evans ,1997)** إن نشأة مبدئ التحسين المستمر كانت في اليابان في الأعوام (1946-1951) فقد ابتكر الياباني الدكتور ماسكاي اماي نظام كايزن ويشير المنيف إلى أن كأزين عملية تحسين وتطوير في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات معروفة (معدات ، مكائن ،أفراد ، تقنية) ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أي تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع أو الابتكار ، يركز على ضرورة اتخاذ كافة التدابير لتحسين موقع العمل دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة الاختراع تقنية جديدة ، وبعد استنفادة كافة الإمكانيات الاستغلال ما هو متوفر (المنيف ، 1988) ؛

(ب)**منهج دورة ديمنج:** الحقيقة أن من ابتكر وقدم هذا المنهج هو العالم والتر ستوروت وهو احد رواد إدارة الجودة الشاملة، ولكن هذا المنهج حصل على الأرض الخصبة في اليابان وعلى يد العالم ديمنج الذي بدأ بإعادة صياغة وتطبيقه فعلياً في المنشأة اليابانية ليسر جنباً إلى جنب مع منهج كايزن وهذه التسمية كان لها مرادف في الولايات المتحدة تستخدم (zero-Defect) و (Six-sigma) أيضاً لوصف جهود التحسين المستمر (mlka,2001)، كما يمثل في الشكل الموالي :

¹قيصر بن عودة، . مختار أبوب، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير وموصفات الايزو 9000، مجلة التنمية البشرية ، العدد 11، ص109.

²قيصر بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص19.

الشكل رقم (1-2) يمثل : دورة ديمينج للتحسين المستمر



المصدر من اعداد : أحمد ماجد جبار غزاي الفتلاوي ص120

(ج) **منهج جوران**: يعد العالم جوزيف جوران من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة وهو صاحب المقولة الشهيرة: الجودة لا تأتي مصادفة، بل يخطط لها "إذن جوران ربط مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة، وتتألف عملية التحسين المستمر من وجه نظره من ثلاثة مكونات يطلق عليها ثلاثية جوران وهي التخطيط والرقابة والتحسين (juran,1993) كما هو ممثل في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-3) يمثل ثلاثية جوران للجودة



المصدر من اعداد : أحمد ماجد جبار غزاي الفتلاوي ص120

ويهدف التحسين الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، ويتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد لأعمالها، لتقوم بتحليل المشاكل المتعلقة بالجودة، لتعرف بأسبابها واقتراح الحلول اللازمة للعلاج؛¹

5-أساليب وأدوات كايزن:

أحمد ماجد جبار غزاي الفتلاوي، د. عامر عبد الكريم الدجاوي، مندر عباس شعلان الطرني، اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، جامعة الفرات الأوسط التقنية، كلية التقنية الإدارية، 2021، ص120.

2- الخطوة الثانية: تبدأ الخطوة الثانية برسم خطوط بزاوية مقدارها 45 درجة وفي نهاية كل خط يتم كتابة أسباب تلك المشكلة مع مراعات تسجيل المشكلات الأقل تعقيدا بالقرب من راس السمكة والمشكلات الأكثر تعقيدا في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة؛ ويمكن أن تستغرق هذه العملية أكثر من واحدة حيث يمكن تظهر بمرور الوقت العديد من الأفكار الجديدة وبعد جلسة اكتمال المخطط، يبدأ الفرد أو المجموعة في تحليل تلك الأسباب لتحديد ما إذا كانت أسبابا فعلية أم مجرد أعراض للمشكلة؛

-فوائد نموذج عظمة السمكة:

- 1- أن الاشتراك في العملية يتيح فرصا جيدة لتعلم من خلال تفاعل المجموعة الذي يساعد على الاستفادة كل فرد من خبرات بقية المشاركين؛
- 2- يساعد النموذج الفريق في جمع معلومات تفصيلية عن المشكلة وأطرافها؛
- 3- يدفع إلى القيام بخطوات لاحقة تتمثل في جمع معلومات تفصيلية؛
- 4- إمكانية استخدامه في تحليل أي مشكلة. أي أن هذا النموذج يمكن استخدامه في تحليل جميع أنواع المشكلات؛

4. أسلوب تعسيف الآراء العصف الذهني :

لقد اخترع اليكس او زبون عام 1938 أسلوب العصف الذهني كأحد الأساليب الابتكارية في حل مشكلات. ويوضع كمستند عام 1978 هذا الأسلوب بأنه طريقة تعتمد على تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة. والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني معد وضوح تام وبأفكار جديدة؛

ويعد العصف الذهني (أو التفكير أو استمطار الأفكار) وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي :

1- تأجيل تقييم الأفكار ؛

2- عدم وضع قيود على التفكير؛

3- كمية الأفكار الآخرين وتطويرها؛

4- البناء على الأفكار الآخرين وتطويرها؛

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع ويجب أن تكون المشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الآخرين، ومن جانب آخر يجب أن يكون المدير متفتح الذهن وأن يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين؛

5. أسلوب دلفاي:

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الافراد كمنسق. بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب , كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع او الفكرة المطروحة للتقييم ؛

يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو اشكال يابانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط؛

وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان مازال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية ام لا ؟ ...

ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات الى ان يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة، ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريفة دلفاي إلى تحقيقها فيما يلي:

- 1- تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة أو الممكنة؛
- 2- الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة؛
- 3- ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع بمدى واسع من فروع المعرفة؛
- 5- تعليم افراد الجماعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل من النواحي المختلفة للموضوع المطروح؛

6. القائمة المعدة مسبقا :

عرض اليكس اسبورن هذا الأسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الأفكار، وهو أسلوب يقوم أساسا على ما يشبه القائمة المعدة مسبقا، والتي تتضمن مجموعة من البنود ويمثل كل بند منها نوعا معينا من التغيير أو التعديل للشئ محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو نظر في إمكانية تطبيقها علميا ؛

7. منهجية أسئلة لماذا الخمسة The 5why

منهجية أسئلة لماذا الخمسة يمكن ان تساعدك في معرفة الأسباب الجذرية للمشكلة داخل منظمتك. ترجع بداية ظهور هذا الأسلوب أو النموذج إلى الثلاثينات من القرن الماضي. عندما ابتكرها أحد عمالقة الصناعة اليابانية ساكيشي تويوتا وهو والد كيشيرو تويوتا مؤسس شركة تويوتا حيث اخذت طريقتها إلى الانتشار والشهرة في عام 1970 كاستراتيجية أساسية الإنتاج داخل شركة تويوتا؛ وفي هذه المنهجية يتم سؤال خمسة أسئلة كلها تبدأ ب لماذا why ؟ مثل:

- 1- لماذا حدثت المشكلة ؟
- 2- لماذا حدثت الان؟
- 3- لماذا حدثت بهذا الشكل؟
- 4- لماذا لم تتمكن من الوقاية منها؟
- 5- لماذا لم يتمكن العمال أو الموظفين من حلها، فتم تصعيدها إلى أعلى حلها؟

8. منهجية 5W and 1H Methodology

يقصد بمنهجية 5W and 1H انه عند تحليل أي مشكلة فان المنظمة عليها ان تسال الأسئلة التالي. : who, what
; why ,when ,whe

وكما هو واضح ان رمز 5W يشير الى الحروف من الأسئلة التالية who, what, why, when , whe
ورمز 1H يشير الى السؤال how تساعد هذه المنهجية في جميع البيانات والمعلومات المطلوبة لدراسة وفهم المشكلة مما يساعد في تشخيصها
واقترح حلول لها؛

9. تحليل باريتو pareto Analysais :

ويعتبر من الأساليب المبسطة في تحليل المشكلات وهو كذلك من أحد الأدوات الإحصائية في صنع القرار والذي يتم استخدامه لاختيار عدد محدود من المهام التي لها تأثير كبير على النتائج الكلية؛
ففي أواخر عام 1940 قام جوزيف مجوران، الاستاد في إدارة الجودة الشاملة، باقتراح استخدام مبدأ باريتو ضمن إدارة الجودة الشاملة، واطلق عليه اسم مبدأ باريتو تيمنا باقتصادي إيطالي اسمه فريديو باريتو عام 1897م عندما لاحظ ان 80% من السكان. وفي الوقت لاحق قام بعمليات مسح في عدد من البلدان الأخرى ووجد لدهشته أن التوزيع مماثل؛
ويطلق على القاعدة 80/20 قانون القلة القوية والكثرة الضعيفة وهي تنص على ان 20% من الأسباب التي نأخذ بها تحقق 80% من النتائج التي نحصل عليها بينما لا تحقق ال 80% الأخرى من الأسباب الا 20% فقط من النتائج. والرقمان 80 و20 هما رقمان افتراضيان والنسبة 80/20 لا تعني بالضرر ان تحقيق 80% بالضبط من الأهداف يستدعي بالضبط فقط 20% من الوسائل بل ان المقصود هو أنه في الواقع تقترب النسبة الحقيقية من 80/20 أو قد تكون 70/30 أو 60/40.

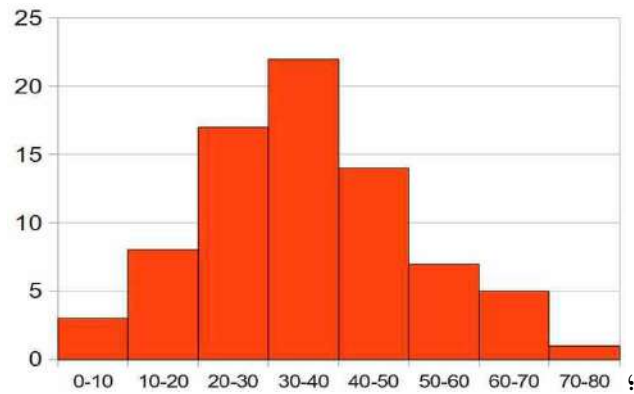
10. خرائط التدفق Flowcharts

خريطة التدفق او خريطة المسار هي عبارة عن مخطط يصف العملية والخطوات التي تمر بها العملية أو الإجراءات التي تمر بها الخدمة. ومن خلال الخريطة يمكن معرفة بدايتها ونهايتها وأين نحن الان وما الخطوات التي تمت؟ وماهي الخطوات المتبقية والتي لم يتم إنجازها؟ وأيضا تساعد الخريطة التدفق تحديد نقاط اتخاذ القرارات.
وتستخدم خرائط التدفق في الاتي:
-توثيق الخطة؛
-تحديد الحالات التي تتطلب اتخاذ قرار؛
-متابعة التنفيذ؛

11. المدرج التكراري :

المدرج التكراري أو التوزيع التكراري هو عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي يتم جمعها من العمليات والخدمية بهدف دراسة جودة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها، فعن طريق هذه التقنية يمكن تصنيف البيانات الى عدة فئات وحساب تكرارها ومنه يمكن استخلاص معلومات مؤشرات هامة عن جودة الخدمة مثل القيمة المتوسطة للبيانات، ومقدار الاختلافات في البيانات وتشتتها وكذا الحكم على جودة المخرجات وأداء العملية مقارنة بالمواصفات المحددة من طرف العميل كما هو ممثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1- 5) يمثل شكل المدرج التكراري

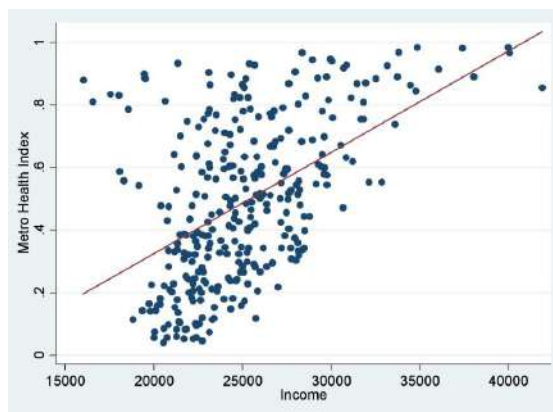


المصدر: من اعداد مدحت محمد ابو النصر ص161

12. خرائط التبعر

يعتبر مخطط التبعر أو مخطط الانتشار من أدوات تحسين الجودة المتوفرة لدى فرق تحسين العمليات، فهو يستعمل لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين، كما هو ممثل في الشكل: ¹

الشكل رقم (1- 6) يمثل خرائط التبعر(مخطط التبعر)



المصدر: من اعداد مدحت محمد ابو النصر ص 161

¹مدحت محمد ابو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر ، 2015، ص161.

6-عوامل نجاح تنفيذ التحسين المستمر:

تتجسد عوامل النجاح تنفيذ التحسين المستمر فيما يلي:

1. وجود نظام اقتراح تحسين الجيد، يشجع التواصل الفعال بعين الإدارة العليا والعاملين، ويؤدي ذلك الى زيادة رضا العملاء، وتحسين مؤشر الإنتاجية، وتحسين رضا العاملين؛
2. التزام الإدارة العليا بوجود استراتيجية واضحة للمنظمة، وتوفير سياسات واضحة للدعم الجيد والتوجيه نحو تنفيذ (كايزن)، وتخصيص الموارد الأكثر فعالية؛
3. وجود قائد (كايزن) في المنظمة، لديه فهم شخصي جيد في اجراء التحسين المستمر؛
4. تشجيع ودعم العاملين من قبل إدارة المؤسسة نحو جهود التحسين التي قام به العاملون بها؛

7-عوامل فشل تنفيذ التحسين المستمر:

اشارت المصادر الى مجموعة عوامل تؤدي الى فشل تنفيذ (الكايزن) بصورة عامة وهي:

- 1- غياب ثقافة الحقيقة: لا يوجد أي اجراء يرمي الى تغيير سلوكيات الناس أو نظام قيمتهم؛
- 2- النزاعات الثقافية: المديرون هم أكثر قلقا بشأن إخفاء العيوب، ليس هناك إدارة حقيقية لتحويل الى (الكايزن)؛
- 3- الفشل في تحديد المشكلات: تأتي عندما تحدد العوائق الكبيرة، مع محدودية القدرة على تقسيمها في أجزاء أصغر، ليتمكن التصدي لها بصورة جزئية، وبالتالي صعوبة التحديد أولويات الاعمال؛
- 4- الفشل في التخطيط والتنفيذ: طبقا لدورة ديمينج يتم التعريف المطلوب (خطة)، ثم تنفيذ بعض الإجراءات وتحديد بعض العوائق، ولكن بعد ذلك لا شيء يتم حقا من أجل إزالة العوائق وإعادة تعريف النظام وهذا نوع من فشل دورة ديمينج هو ما يحدث عند القيام بأعمال الصحيحة وأعمال الخطأ، ثم لا توجد خطة واضحة للعمل من أجل تصحيح تلك الأخطاء؛
- 5- نقص الموارد: لا يوجد ما يكفي من الوقت أو المهارات اللازمة لتنفيذ منهجية (كايزن) بطريقة منتجة؛¹

8-ابعاد التحسين المستمر:

حسب الدراسات السابقة ومن خلال الجدول (1-1) السابق تم تحديد ابعاد التحسين المستمر الاكثر تكرار فكانت الأبعاد (دعم ادارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، التحسين المستمر للأفراد) ويتم عرضها كالتالي:

محمد باقر ناصر، كاظم أحمد جواد، تأثير التحسين المستمر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 130، 2021، ص 16.

الجدول (1-1) يمثل ابعاد التحسين المستمر

الرقم	الدراسات	الابعاد	دعم الادارة العليا	التركيز على العميل	التحسين المستمر للعمليات	التحسين المستمر للأفراد	التحسين المستمر للأداء
01	دراسة عثمان بلال، عبد الله بن الضب، 2023.		☒	☒	☒	☒	
02	دراسة الفاضل نيمان ادريس، ثابت الروس، 2022.		☒	☒	☒	☒	
03	دراسة خراز الاخضر، 2021.				☒	☒	☒
04	دراسة اكسمري عامر المناصرة، 2019.		☒	☒	☒	☒	
05	دراسة Abbas Sabah talib . 2021		☒	☒	☒	☒	
06	دراسة eden mekonnen . 2017		☒	☒	☒	☒	
	التكرار		5	5	6	6	1

المصدر من اعداد الطالبتين من خلال الدراسات السابقة .

1-دعم الادارة العليا:

من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات الإيجاد مركز التنافسي جيد للمنظمة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك لوحها صلاحية اتخاذ القرارات؛

أن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات، فإن كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على اظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما التزام العاملين كافة يتوجب

معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.¹

2- تركيز العميل:

يتطلب تركيز العميل وضع العاملين في المنظمة في حالة التفاعل دائم مع العميل، وتمكينهم لجعل جميع تصرفاتهم مبنية على رضا العميل. وتتصف المنظمات التي تتمتع بتركيز العميل بعدة خصائص: (الرؤية، الالتزام تجاه العميل، الرغبة في منع الوقوع مشكلات مع العميل، واستخدام معلومات العميل والوصول للعميل، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات). إن وجود المنظمة مرتبطة بالقيمة التي يتم توصيلها للعميل ولهذا فإن فهم المنظمات للقيمة من خلال عيوب العميل هو أمر حرج لوضع برامج الكشف ومقاربة فجوات العميل الداخلي والعميل الخارجي، إن تركيز العميل ودمج قيمة الزبون بالاستراتيجية الكلية للمنظمة يعمل على النقاط الدور الاستراتيجية للجودة ويمثل العنصر الحيوي في تطوير إطار العمل للتحسين المستمر؛²

3- تحسين المستمر للعمليات :

تعرف العملية على أنها سلسلة مترابطة من أعمال أو النشاطات تهدف إلى تحقيق نتائج ذات قيمة أعلى. أما تحسين العملية فهي (النشاطات المستخدمة للكشف عن وإزالة الأسباب التي تؤدي إلى انحرافات بهدف تحسين إمكانيات العملية). ويقصد بالتركيز العملية تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية الإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك الأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة. إن تحقيق رضا العملاء وإيجاد الميزة التنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على سلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية أحد استراتيجيات المهمة التي تعتمدها أغلب المنظمات حيث تقوم هذه الاستراتيجية عن تنظيم الأجهزة والمعدات، ووقوة العمل حول العملية تقليل فرص الضياع الذي ينعكس العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبون المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستور الجودة وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء.

4- التحسين المستمر للأفراد:

يعتبر التحسين المستمر أن العنصر البشري هو أهم العناصر الأساسية، فهو وسيلة الأساسية والأولى لتحقيق الجودة والتميز، وهو يتولى عملية القيادة والتنفيذ في المنظمات بشكل أحسن، لذلك يجب أن تعامله كشريك أساسي وليس كأجير، فالتحسين المستمر يتطلب ما يلي:

- تأهيل وتدريب العاملين على تطبيق هذه المنهجية الجديدة في المنظمات؛
- التشجيع على روح الإبداع ولابتكار والتطوير المستمر؛
- روح التعاون والمشاركة بين الأفراد المنظمة.³

¹ فوزية قديد، إدارة الجودة، 2021، إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 40.

اكسمري عامر المناصر، العناصر الحرجة لتحسين المستمر ودورها في التأثير على أداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية الإدارية² الاقتصادية لدراسات، مجلد 28، العدد 2، 2020، ص 82.

³ فوزية قديد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

المطلب الثاني: الاداء الإبداعي:1- مفهوم الأداء الإبداعي :

اختلفت العلماء بشأن تعريف الاداء الإبداعي، وهذا يعود الى تنوع المداخل واهداف واتجاهات العلماء دراستهم للأداء الإبداعي، ومن هنا يمكننا وضع مجموعة من تعاريف:

يعرفه (cloudt : 2000) بأنه قدرة المنظمة على الابتكار وتقديم الحلول للمشاكل والتحديات بطرق مختلفة ؛
نلاحظ ان الباحث اشار الى ان الاداء الإبداعي تكون بدايته محل المشاكل الموجودة داخل المنظمة، والى أهمية قدرة المنظمة أي توفر الظروف المناسبة لتبني الابداع داخل المنظمة بمعنى توفر بيئة داخلية وبيئة خارجية مناسبة؛

كما عرفه (daft, 2000) هو تبني فكرة او سلوك جديد في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة ,أو السوق الذي تتنافس فيه ؛
نلاحظ ان الباحث يوضح ان الابداع يكون على مستوى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وان الإبداع هو مصدر لتحقيق الميزة التنافسية؛

وعرفه (gunday et al :2012) أنه مجموعة من الإجراءات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين بيئة العمل في المنظمة من خلال تحفيز العاملين على حل المشاكل واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير ؛¹
نلاحظ ان الباحث ركز في تعريفه هنا الى ضرورة اشراك العاملين وتحفيزهم وتوفير لهم بيئة عمل مناسبة يسهل فيها التواصل ويكون العمل في شكل فريق داخل المنظمة، وان ذلك سوف يكون عائد ايجابي للمنظمة؛

وفي الأخير نستنتج من خلال ما ورد من اسهامات الباحثين حول مفهوم الأداء الإبداعي نرى إن الباحثين يتفقون على أن مفهوم الأداء الإبداعي واحد وهو تبني المنظمة فكرة أو سلوك جديد والتي تؤدي إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة، وإعطائها قدرة وميزة تنافسية وكذا تلبية احتياجات عملاءها.

2- أهمية الأداء الإبداعي للمنظمة:

يمكن بيان الإيجابيات التي يوفرها الأداء الإبداعي للمنظمات بالآتي:

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة والتكيف معها لضمان بقائها واستمرارها ؛
- 2- الإستثمار الأمتل لجميع موارد المنظمة البشرية، والمالية، والمادية، والمعلوماتية؛

1. الطاهر، أحمد محمد العلاء نسرین أحمد محمد، أثر التدريب في الأداء الإبداعي للعاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد 25، 2021، ص 487.

- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- 4- يمكن المنظمات من زيادة ارباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية؛
- 5- تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة؛
- 6- تمكن المنظمات من إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي يواجهها بكفاءة وفاعلية، والى أحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عمليات الإدارة.

وعليه فإن أهمية الأداء الإبداعي تنبثق من خلال دورها المميز في تعزيز قدرة الافراد على إنتاج الأفكار الجديدة، وكذلك التعاون مع الآخرين، ويمكن الفرد من قدرته على مواجهة التحديات بطرق أكثر إبداعية ويساهم في تطوير أساليب التعلم وانماطه بشكل أكثر فاعلية.¹

3- مستويات الأداء الإبداعي:

بينت الدراسات والبحوث أنه هناك عدة مستويات للإبداع وهي موضحة كالآتي:

- 1- الأداء الإبداعي على مستوى الفردي: بحيث يكون لدى بعض العاملين دافعية إبداعية خلاقية لتطوير العمل والقدرة على توليد الأفكار الإبداعية وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة او من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها؛
- 2- الإبداع على مستوى الجماعات: يوجد هذا المستوى في جماعات محددة في العمل وتعاون فيما بينها لتطبيق الافكار المبدعة التي يحملونها وتغيير الاداء نحو الافضل؛
- 3- الابداع على مستوى المنظمات: يتمثل هذا المستوى للمنظمات المتميزة بمستوى ادائها وغالبا ما يكون عمل هذ المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الاخرى، كونها تعتمد على المهارات والخبرات الموجودة في المنظمة ومقدرتها على تطوير منتجاتها او خدماتها المقدمة والاتيان ببراءات الاختراع استنادا الى وتكليفها المعرفة مع الظروف الخارجية وبيئتها الداخلية.²

4- معوقات الأداء الإبداعي:

لقد أشار (سركيس، 2018) الى تصنيف معوقات الأداء الابداعي الثلاثة تصنيفات وهي:

- المعوقات الادراكية: وتتمثل هذه المعوقات في عد إدراك العاملين لجوانب المشكلة بشكل صحيح، وهذا بسبب تضيق نطاقها، او بسبب الصعوبة في إدراك العلاقة البعيدة التي تتضمنها؛

¹ أحمد عبد الأمير ناصر، التفكير الاستراتيجي في الأداء الإبداعي، مجلة كلية الكوت الجامعية، مجلد3، العدد2، 2018، ص37.

² محمد عبد الأمير ناصر مرجع سبق ذكره، ص38.

- المعوقات الوجدانية الشخصية: وتتمثل في هذه المعوقات بالخوف من المبادرة والوقوع في الأخطاء، وكذلك الجهد في التفكير، والرغبة السريعة في تحقيق النجاح؛

- المعوقات الثقافية والاجتماعية: في الضغوط وتتمثل هذه المعوقات في الضغوط الاجتماعية التي تمس حياة الأفراد العاملين من خلال تصرفاتهم.¹

5- أبعاد الأداء الإبداعي:

حسب الدراسات السابقة وبالاعتماد على الجدول (2-1) السابق نستنتج ان الاداء الابداعي ركز في ابعاده على الاصاله، المرونة، الحساسية للمشكلات، ويتم عرضها كالتالي:

الجدول (2-1) يمثل ابعاد الأداء الإبداعي

الدراسات	الاصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	المخاطرة	القدرة على الربط والتحليل
دراسة لبنى بروينة ، صالح حميدات (2022)	☒	☒	☒	☒		
دراسة بوقريط فاروق ، شرقي منصف (2022)	☒	☒	☒	☒		☒
دراسة بوديار فتيحة (2022)	☒	☒	☒	☒	☒	
دراسة الطاهر احمد محمد علي ، نسرين موسى احمد محمد (2021)	☒	☒	☒	☒	☒	☒
دراسة محسن عبد الامير عطية الطائي (2021)	☒	☒	☒	☒		
دراسة حميدي زقاي، وزاني محمد، رماس محمد امين 2021	☒		☒	☒	☒	☒
دراسة seddik zakarya . bendjina omar)	☒	☒	☒	☒		

¹ محسن عبد الامير عطية الطائي، راس مال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، مذكرة ماجستير علوم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركلاء، العراق، 2021، ص73.

							(2021) .
							دراسة fahed muhammad barakat mahmoud dweik (2018) .
3	3	7	7	6	7		التكرار

المصدر من اعداد الطالبين من خلال الدراسات السابقة .

1- الاصاله:

وتعني الاصاله بما التجديد او الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير اصيل أي انه يتعد عن المؤلف او الشائع فهو لا يكرر افكار الاخرين، وهناك من الباحثين من يقول: ان الفكرة لا تكون اصيلة وجديدة الا اذا لم يسبق له سابق، وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية (بروبي و رحمانى 2019) ؛

2- الطلاقة:

وهي القدرة على توليد عدد من الافكار والمفردات او البدائل عند الاستجابة لمثير معين اثناء حدوث مشكلة من السهولة والسرعة في توليدها، بحيث تعبر عن غزارة الثروة اللغوية والتحصيلية والانتساع الخيالي لذاكرة؛¹

3- المرونة:

يقصد بما تنوع واختلاف الافكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير او تحويل مسار تفكيره او وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف. كما انها تعرف بالمقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة او بتصنيف العادي والنظر الى المشكلة من ابعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا او وجهة نظر معينة (السرور ،2002)؛²

4- الحساسية للمشكلات:

يقصد بما هي التعرف على المشكلة من جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل، بمعنى اخر هي قدرة تجعل الشخص يرى موقفا معيناً يتحول الى افكار جديدة (الصيرفي ،2016)، حيث ان المبدع يمتلك حساسية مفرطة اتجاه المشكلات فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على اسبابها والتعرف على اسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون اخرى ويدرك الاهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بما (عباس ،2004)؛³

¹انوار هادي طه، جلييلة كوركيس بوحنا، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي، مجلة تنمية الراءدين، مجلد 35، العدد112، 2019، ص30.

/ بوقريط فاروق وشرفي منصف، أثر إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج بجيجل، مجلة اقتصاد المال والاعمال،

²المجلد رقم 06، ال عدد04، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة -الجزائر 2022، ص12.

³الطاهر، أحمد محمد العلا نسرین أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص487.

المطلب الثالث: علاقة التحسين المستمر بالأداء الإبداعي:

يعتبر التحسين المستمر عاملاً أساسياً لتطوير المستدام لجودة أداء المؤسسة ، وآلية لبناء المعارف الجديدة بواسطة تنمية الإبداع وروح المشاركة لدى العاملين ، ويمثل ذلك ركيزة أساسية لفلسفة الإدارة بالجودة الشاملة في القضاء على الانحرافات في الأداء وتطبيق مبدأ المعيب الصفرى ، يركز التحسين المستمر كفلسفة حديثة لإدارة المؤسسة وتطوير مستوى جودة منتجاتها ، على مبدأ المشاركة الكاملة للعاملين والبحث عن حلول لمشكلات الجودة ، مما يشجع على الإبداع والمبادرة كسبيل لبناء تنمية المعارف الجديدة . (بوحروود، 2015) ، لم تكن الشركة في الماضي بحاجة سوى الى التحسين ، واذا قامت بهذا التحسين بشكل مستمر وهذا أمر ليس بالسهل ، فإن بإمكانها ان تتوقع نجاح أعمالها ، في ظل الانفجار المعلوماتي واقتصاد العولمة ؛

أما مجلة هارفرد للأعمال

business review harvard أوردت ان التمسك بالتحسين التدريجي في الوقت الذي يعمل فيه المنافسون على إعادة اختراع الصناعة (محمد وفرانيسيس ، 2003) ، وهذا يعتبر مؤشر على أن الإبداع وليد التحسين المستمر كما ترى مجلة أسبوع الأعمال **business week** أن الأمر الذي سيؤدي إلى القضاء عليك في الاقتصاد الجديد ، ليس هو الشخص الذي يقوم بعمل مختلف وهذه هي ثقافة الجودة التي من مبادئها التحسين المستمر من أجل تحقيق الأداء الإبداعي في المؤسسة الصناعية ؛

يعتبر بيتر دراكر **peter drucker** الذي يعتبر أعظم المرشدين المتعمقين في مجالات الإدارة أن الإبداع هو القدرة الإدارية الأولى التي تحتاج إليها في المستقبل ، كما ان مجلة الثروة **fortune** تنصح الشركات التي تود أن يدرج اسمها فيها على أنها الشركة الأكثر مدعاة للإعجاب بأن تعمل على الإبداع بشكل مستمر .

فالإبداع هو الذي يرجع إليه نصف النمو في الوقت الحاضر كما أنه يعود بالربح الوفير وقد أظهرت دراسة حول معدل العائدات بالنسبة الى 17 نوعاً من الإبداعات الناجحة ، أن متوسط العائدات قد وصل الى 56% بالمقارنة مع معدل الفائدة (محمد وفرانيسيس ، 2003)؛

فالتحسين المستمر يعد عاملاً معززاً ومشجعاً للإبداع ، لأن الإبداع أصبح في المؤسسات الصناعية اليوم هو المشكل الأكبر في الصناعة لأنه هو جوهر نجاح المؤسسة ، فالتحسين المستمر التدريجي هو تحصيل حاصل للإبداع في المؤسسة من خلال تراكماته التدريجية التي تكون في محصلة من الأفكار التي تولد الإبداع وفي هذه الدراسة يكون توحيد كلا المدخلين كايين والإبداع (الياباني والأمريكي) ، فالتقدم في البداية كالاتيكار ، لا يعني شيء بدون تراكمات بطيئة تهدف الى تطوير العمليات والأنشطة بصورة مستمرة وهذه هي جوهر النظرية البنائية الوظيفية التي تقوم باعتبار التحسين المستمر نسق عام يتكون من أنساق فرعية متداخلة ومتراطة وظيفياً وتفاعلياً وأي خلل في أحد الأبعاد يؤدي الى خلل في النسق العام وبالتالي خلل في الأداء الإبداعي في المؤسسة .¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتحسين المستمر والأداء الإبداعي في المؤسسة

¹بن خزناني فطوم لينة، قرزير محمود، **التحسين المستمر والإبداع التنظيمي**، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، مجلد8، العدد1، 2021، ص147-148.

نتطرق في هذا المبحث أولاً الى عرض الدراسات السابقة وترتيبها تنازلياً من جديد الى القديم وطبيعة المتغير (التابع والمستقل)، كما ندرج تعقيباً عليها يتضمن النقاط الهامة والمميزة لكل دراسة وأيضاً نضع جدول مقارنة بين الدراسات السابقة والدارسات الحالية لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينهما في الأخير ندرج الاستفادات التي تحصلنا عليها من الدراسة؛

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

لقد أدرجنا في دراستنا بعض الدراسات العربية والأجنبية حسب الحدائثة حسب المتغير المستقل والتابع وسنعرضها بشكل التالي:

أولاً / الدراسات باللغة العربية حسب متغير المستقل والتابع او أحد ابعادهما:

1/ عثمان بلال وعبد الله بن الضب (دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقة في تطوير أداء العاملين-دراسة عينة من عمال شركة انتاج الكهرباء والطاقات المتجددة وحدة ايليزي)، مجلة افاق للبحوث والدارسات، المجلد رقم 06، العدد 01، 2023؛
تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقة في تطوير أداء العاملين بشركة انتاج الكهرباء والطاقات المتجددة وحدة ايليزي؛

حيث تم اجراء دراسة ميدانية على عينة من 43 مفردة، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكذلك الاستبيان كأداة إحصائية لجمع البيانات اللازمة وأنه تم تحليل باستخدام spss 21 وذلك بتطبيق مجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة في نموذج الانحدار الخطي البسيط ومتعدد؛

ولقد توصلت دراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة موجبة بين التحسين بأبعاده مجتمعة وتطوير أداء العاملين بالمؤسسة والى بعض المقترحات وهي ضرورة زيادة الاهتمام أكثر بمنهجية الكايزن والتكيز على أداء المهام بفاعلية المطلوبة وفقاً للأهداف المسطرة؛
نلاحظ ان هذه الدراسة استخدمت التحسين المستمر كمتغير وسيط لواقع الادارة الرشيقة وأثرها على أداء العاملين، وقد اعتمدت على خطوات دورة ديمنج (تخطيط، تنفيذ، الفحص، الانجاز) كأبعاد لمتغير (مستقل) لهذه الدراسة.

2/ الفاضل تيمان ادريس، ثابت أبو الروس، (دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي)، العدد 40، 2022.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وتكون من جميع العاملين في (شركة كهربائي القدس، شركة كهرباء الشمال، شركة كهرباء طوباس، شركة كهرباء الجنوب، شركة كهرباء الخليل) والبالغ عددهم (2072) موظفاً،

وتم توزيع (370) استبيان بطريقة العينة العشوائية البسيطة، استرد منها (305) استبيان، واعتمدت الدراسة على برنامج spss لتحليل الاحصائي؛

توصلت الدراسة الى مجموعة من نتائج:

- وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (فاعلية المؤسسية، الارتباط، الاستدامة)؛
- وجود أثر لإبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التحسن المستمر للعمليات، التركيز على الزبون العميل، اتخاذ القرارات بناء على معلومات، تدريب مشاركة العاملين)؛
- وبناء على هذه النتائج توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات:
- العمل على وضع اساسيات واضحة ومكتوبة ومعلنة تختص بنظام إدارة الجودة الشاملة وتفي بمتطلبات الحصول على شهادة الجودة العالمية وتسجيلها كذا زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات, ووضع نظام جيد للمكافأة والحوافز, وتشجيع العمل الجماعي المشترك وأسلوب فرق العمل؛
- نلاحظ في هذه الدراسة ان متغير (مستقل) ادارة الجودة الشاملة يحتوي على نفس ابعاد متغير التحسين المستمر المعتمد في الدراسة الحالية وذلك لوجود علاقة قوية تربط بين المتغيرين، وكذلك ان هذه الدراسة تتوافق معها في نفس القطاع الذي سوف نحري فيه الدراسة الحالية.

3/بوديار فتيحة، (أثر مشاركة المعرفة الضمنية على قدرات الابتكار الفردي في المنظمة: دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة)،2022.

هدفت هذه الدراسة للكشف على أثر المشاركة بالمعرفة ضمنية بأبعاده (التقاط المعرفة الضمنية، منح المعرفة الضمنية) على قدرات الابتكار الفردي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) في المنظمة نظرا للعاملين في المؤسسة صناعة كوابل في ولاية بسكرة؛

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والاستعانة كذلك بالمقابلة، استهدفت العينة العشوائية المكونة من 78 من العاملين بالمؤسسة، بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وباستخدام برنامج SPSS؛

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: توافر أبعاد مشاركة المعرفة الضمنية (التقاط المعرفة الضمنية ومنح المعرفة الضمنية) بدرجة عالية نوعا ما ووجود مستوى عالي من قدرات الابتكار الفردي في المؤسسة محل الدراسة، وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير التابع، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مؤسسة حول قدرات الابتكار الفردي تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؛

بناء على هذه النتائج تقدم الدراسة جملة من التوصيات أهمها:

- ضرورة خلق بيئة تفاعلية تسمح بتبادل الخبرات والمهارات بين العاملين مع تمكينهم من الحرية في طرح الأفكار الجديدة والخروج بحلول الإبداعية؛
- نلاحظ ان هذه الدراسة حاولت إبراز اهمية المعرفة بنوعيتها وأثرها على أداء العاملين ودورها في خلق روح الابتكار داخل فرق العمل للمؤسسة.

4/ لبي بوروينة و صالح حميدات، (اثر ابعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الابداع التنظيمي حسب مقياس (DLOQ) ل (Matkins & Watkins) لموظفي سونلغاز_ فرع جيجل_، المجلة الجزائرية للأبحاث والدارسات، المجلد رقم 05، العدد01، 2022.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر ابعاد المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، التمكين الشخصي، النظام المشترك، القيادة الاستراتيجية) في تحقيق الابداع التنظيمي لموظفي شركة سونلغاز- فرع جيجل - وتمثل أبعاد الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات) بالاعتماد على مقياس (DLOQ) ل (Matkins & Watkins) باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة تم توزيع الاستبيان على العينة الموظفين قدرها 65مفردة،

توصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي لبعده (التمكين الشخصي والقيادة الاستراتيجية) للمنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي لشركة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05؛

وتوصلت الدراسة لمجموعة من نتائج كان أهمها:

- لا يؤثر بعد التعلم المستمر في تحقيق الابداع التنظيمي بشركة سونلغاز الكهرباء والغاز-فرع جيجل - من جهة نظر الموظفين بها؛
- يؤثر بعد التمكين الشخصي في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-فرع جيجل- من وجهة نظر الموظفين بها. وتم وضع مجموعة من الاقتراحات لتعزيز تطبيق أبعاد المقياس في الشركة:
- تعزيز ثقافة التعلم الجماعي المشترك الذي يزيد من فرص تبادل المعرفة وأثرها بين الأفراد العاملين والتقليل من احتكار المعلومة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تعمل على حل المشكلات وتوليد الأفكار الإبداعية.

5/ بوقريط فاروق وشرفي منصف (أثر إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج بجيجل)، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد رقم 06، ال عدد04، 2022.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين بالشركة الافريقية للزجاج بجيجل، حيث تضمنت الدراسة ابعاد إدارة المعرفة، المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة). اضافة الى ذلك الابداع المرتبطة بالقدرات الإبداعية للعاملين المتمثلة (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة الربط والتحليل)، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، وعلى الاستبيان كأداة أساسية في جمع بيانات الدراسة من عينة شملت 65عامل، تم اختيارهم بطريقة عشوائية؛

وقد توصلت الدراسة الى ان مستوى عمليات إدارة المعرفة بالشركة الافريقية للزجاج بجيجل كان ضعيفا بجميع ابعادها، وانه هناك أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين بالشركة؛

لقد توصلت الدراسة الى مجموعة من نتائج أهمها:

- لعملية توليد المعرفة أثر إيجابي على القدرات الإبداعية للعاملين بالشركة الافريقية للزجاج؛
- ليس هناك أثر إيجابي لعملية التشارك في المعرفة بالشركة الافريقية؛
- وعلى وضوء النتائج المتوصل اليها أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين عمليات إدارة المعرفة وتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين والعمل على تطويرها بالشركة الافريقية للزجاج بجيجل.

6/ الطاهر احمد محمد علي ونسرين موسى احمد محمد، (أثر التدريب على الأداء الإبداعي للعاملين في شركة الكهرباء الأردنية المساهمة العامة المحدودة: دراسة حالة محافظة العاصمة)، 2021؛

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التدريب في الأداء الإبداعي للعاملين بشركة كهربائية الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان كأداة إحصائية لجمع البيانات اللازمة؛

توصلت الدراسة الى النتائج الاتية: ان الابعاد التدريب الأداء الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الاصاله، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على تحليل) ذات أثر إيجابي حسب راي المبحوثين، وهناك علاقة إيجابية بين التدريب وابعاده المختلفة (كفاءة المدرب، الموضوعات التدريبية، الاحتياجات التدريبية، أسلوب التدريب)؛

قد اوصت الدراسة على أهمية تعزيز ثقافة الأداء الإبداع لدى الأفراد العاملين من خلال استخدام أساليب والمحتويات التدريبية المناسبة لتحقيق الأهداف؛

نلاحظ ان هذه الدراسة استخدمت التدريب كمتغير مستقل، بينما اتخذته دراسات سابقة أخرى اعتمدت التدريب كبعد من أبعاد استراتيجية التحسين المستمر وذلك راجع لأهميته في موضوع الدراسة الحالية، وكذا أهميته بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة.

7/ د.ميدي قاري و زاني محمد و رماس محمد امين، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية من عمال مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة، 2021.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور رضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكال التنظيمي، الحوافز، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، بيئة العمل) والسلوك الإبداعي بأبعاده (حل المشاكل، قابلية التغيير، المجازفة وتحمل المخاطرة، سعة الاتصال، تشجيع الابداع) بمؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة؛

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الميدانية لعينة قوامها 142 موظف، تم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (spss v.22) بالإضافة الى برنامج النمذجة بالمعدلات الهيكلية (Amos v22) لدراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المقترحة؛

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات احصائيات بين المناخ التنظيمي ورضا الوظيفي، ويعني ذلك توفير المناخ التنظيمي من حيث توفير هيكل التنظيمي مناسب وتبني نظام الحوافز عادل، المشاركة في اتخاذ القرار اعداد وتنفيذ البرنامج تدريبية للعاملين بشكل دوري تؤدي الى زيادة رضا الوظيفي؛

وفي ضوء النتائج التي تم توصل اليها لخصت الدراسة مجموعة من توصيات أهمها:

- ضرورة زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية في منظمة محل الدراسة؛

- أهمية القصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر وفق أسس موضوعية؛
نلاحظ ان في هذه الدراسة اعتمد المتغير التابع (السلوك الإبداعي) على ابعاد ليست متماثلة حرفيا مع ابعاد المتغير التابع (الاداء الابداعي) للدراسة الحالية، لكن بسبب وجود تقارب بين تلك الابعاد تمكنا من اتخاذ هذه الدراسة كدراسة سابقة.

8/ محسن عبد الأمير عطية الطائي، (راس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة تحليلية الآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت سامان في محافظة المثنى)، 2021 ؛

تطرت هذه الدراسة الى معرفة دور راس مال البشري بأبعاده (المعرفة، الخبرات، المهارات، القدرات) وتأثيره في تعزيز أداء الإبداعي للعاملين بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التفضيل) بالاعتماد على مشكلة الدراسة التي تؤكد على مدى إدراك لأهمية راس المال البشري وتأثيره في تحقيق وتعزيز الأداء الإبداعي للعاملين،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات واخذت عينة من العاملين بلغت (145) فردا من مجتمع دراسة البالغ (230) فردا وقد استعمل في ضوء اهداف الدراسة الحزم الإحصائية spss v24 و Amos v.23؛

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من استنتاجات كان أهمها (هو وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة راس مال البشري بأبعاده والأداء الإبداعي للعاملين في المعمل المبحوث؛

ولقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها:

ضرورة اهتمام المنظمة براس المال البشري وتطويره والعمل على استمارة عن طريق (التدريب والتعليم)، لغرض اكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة وهذا بدوره يعزز ويحسن من الأداء الإبداعي للعاملين، الذي يمكن المنظمة في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها؛

نلاحظ ان هذه الدراسة ركزت على أبعاد راس المال البشري والتي شملت بعض جوانب التي تخص العاملين، والتي أخذت مكان بعد مشاركة العاملين الخاص بالمتغير مستقل للدراسة الحالية.

9/ اكسمري عامر المناصرة، (العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في التأثير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02، 2019؛

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير العناصر الحرجة للتحسين المستمر والمتمثلة بأبعادها: (دعم القيادة، وضبط العمليات، وتركيز العمل، وانغمار العاملين) على الأداء التنظيمي في شركات الصناعية العامة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن؛

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقياس المتغيرات، وتم توزيع 89 على 22 شركة صناعية من المستجيبين في الإدارة العليا الوسطى في هذه الشركات؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة من خلال وأساليب الإحصاء الكمي، كالانحدار البسيط والمتعدد الاختبار الفرضيات؛ قد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للعناصر الحرجة للتحسين المستمر مجتمعة من خلال ابعادها (دعم القيادة وضبط العمليات، وتركيز العميل، وانغمار العاملين) على الأداء التنظيمي في شركات الصناعية في الاردن؛ نلاحظ في هذه الدراسة عدم ظهور أبعاد المتغير التابع (الأداء التنظيمي) مقارنة بالمتغير المستقل الذي ظهرت ابعاده بشكل واضح وذلك كان عامل داعم لانتقاء هذه الدراسة كدراسة سابقة لهذا الموضوع.

10/ خراز الاخضر، (تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري)، 2018.

تطرقت هذه الدراسة الى إبراز الإبداع بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، باحفاظ باتجاه ومواصلته) على التحسين المستمر داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر كما يكتسي هذا الموضوع أهمية خاصة في مجال التحسين المستمر كعامل يساعد المؤسسة الاقتصادية على خلق ميزة تنافسية تحقق من خلالها معدلات نمو وأرباح تساهم في صمود هذه المؤسسة أمام منافسيها، وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم استراتيجيات الإبداع والتحسين المستمر لمسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية والتكنولوجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى أداة الاستبيان وكذلك استخدام البرنامج الاحصائي spss لعرض تحليل بيانات الدراسة، كما تمثلت عينة الدراسة بالمدراء العاملين ومدراء الأقسام والوحدات الرئيسية المختلفة في المؤسسة الاقتصادية وقد وزعت 280 إستمارة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج التالية:

- هناك نموذج يرتبط كل من تنمية الابداع والتحسين المستمر بأبعاده في (التحسين المستمر للعمليات، التحسين المستمر للأداء، التحسين المستمر للأفراد) ؛

ولقد اوصت الدراسة: ضرورة الاهتمام بالإبداع من اجل خدمة التحسين المستمر التي تساهم في ديمومتها وقدرتها التنافسية؛ نلاحظ ان هذه الدراسة كانت الدراسة المثالية لموضوعنا بمتغيرها وذلك لاحتوائها على ابعاد المتغير التابع والمستقل الخاصة بدراستنا الحالية.

تانيا /الدراسات باللغة الأجنبية:

1/Abbas Sabah Talib, Impact Budget to reducing costs continuous the operation : Study in General for light Industries, journal of Economics and Administrative Sciences, Volume27, 2021.

الدراسة بعنوان: تأثير ميزانية كايزن على خفض التكاليف والتحسين المستمر للعمليات دراسة في الشركة العامة للصناعات الخفيفة في العراق 2021.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير ميزانية كايزن على خفض تكاليف التحسين المستمر للعمليات في شركة العامة للصناعات الخفيفة في العراق، واعتمدت الدراسة الى اعداد ميزانية على أساس التحسين المستمر يدعم الإدارة العليا للأفراد والعمليات والمواد وطرق الإنتاج مما يمكنهم من إدارة تكاليف؛

وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلت لها الدراسة اوصت الدراسة ببعض المقترحات:

- يجب ان تستهدف ميزانية كايزن شركة وهذا ما يتضمن إدارة مناسبة والتي يجب ان تركز على التحكم في الجانب ؛
- ومشاركة العاملين في اعداد الخطط والميزانيات لزيادة الكفاءة الأداء المالي؛
- حاجة الإدارة العليا للمؤسسة الى الميزانيات حسب كايزن مثل الميزانيات التي تساعدهم على توفير معلومات أفضل لاتخاذ القرارات؛

2/Seddik Zakariya, Bendjima Omar, Leadership créatif et ses effets sur la performance des travailleurs dans les entreprises, étude de l'état de la société NAFTAL, center d'asphalte, zone industrielle d'Ain sefra l'Algérie, 2021.

الدراسة بعنوان: الريادة الإبداعية وانعكاساتها على الأداء العاملين في الشركات دراسات حالة المجتمع نافثال المنظمة الصناعية عين الصفرء الجزائر

تهدف هذه الدراسة إلى بيان تأثير المديرين المبدعين على أداء العاملين في دولة الامارات العربية المتحدة شركة نافثال مركز اسفلت عين الصفرء بالجزائر؛

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة الموضوع؛

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

- أن العمل في مناخ الابداع والتطوير المستمر له تأثير إيجابي كبير على الأفكار والعمليات والتكنولوجيا ؛
- توفير بيئة مناسبة ومهارات وقدرات عالية لتكيف مع المتغيرات والتطورات التكنولوجية والتطور على مستوى السلوك البشري ؛

3/Fahed Muhammad Barakat Mahmoud Dweik, Behavioral Diversity and its Effect on Créative Performance : A Case Study on the Health Care Sector in Hébron, 2018.

الدراسة بعنوان: التنوع السلوكي على الأداء الإبداعي: دراسة حالة عن قطاع الرعاية الصحية في الخليل .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التنوع السلوكي للأداء الإبداعي في الوحدات الصحية الأولية والثانوية في قطاع الخليل

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتجريبي وعلى الاستبيان كأداة إحصائية لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، بلغت العينة 303 موظف في قطاع الرعاية الصحية وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج ولتجميع تأثيرات التنوع السلوكي على الأداء الإبداعي. أظهرت النتائج ثلاث جوانب للتنوع السلوكي وهي التوجه والتوقع وأسلوب الاتصال والثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على الأداء الإبداعي، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة باهتمام تمكين السياسات الداعمة للعمل التعاوني والسلوك المهني وتعزيز الشعور بالمسؤولية للموظفين والالتزام في الرعاية الصحية.

4/ Eden Mekonnen ,Assessment of Kaizen Implémentation Practices and Challenges in the case of tikur abbaye shoe share company ,2017.

دراسة بعنوان: تقييم ممارسات تنفيذ كايزن والتحديات في حالة شركة، tikur، 2017 .

هدفت هذه الدراسة الى تقييم ممارسات وتحديات تطبيق kaizen في شركة tikur abbay shoe share اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام طرق مختلفة لجمع البيانات الكمية والنوعية وقد تم تحليل بيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان لموظفين والمقابلة للمدرين والمشرفين وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كايزن أداة يمكنها مساعدة المنظمة على تحسين كفاءتها وفعاليتها لتحقيق أهدافها المقصودة عبر اتجاهين ؛

اوصت الدراسة بعض المقترحات من اهمها:

- ضرورة وجود الاتصال بين الإدارة والعمال وجود تحفيز للعمال والاستدامة في ذلك.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

استعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف كما سنذكر أهم أوجه الاستفادة من خلال اطلاعنا عليها

1-التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الموضوع من مختلف الدراسات نلاحظ ان هناك دراسات تناولت التحسين المستمر كمتغير (مستقل) بأبعاده وهناك بعض دراسات تناولت التحسين المستمر كمتغير (تابع) ونحن كنا بحاجة ان تكون الدراسات الخاصة بالتحسين المستمر وتكون تعتمده كمتغير مستقل؛

كذلك وجهنا اثناء انتقاء الدراسات السابقة التي سوف نعتمدها في دراستنا الحالية بعض العوائق منها:

عدم وضوح الابعاد لبعض الدراسات بشكل مباشر وواضح؛

وجود تباين او اختلاف لبعض الابعاد الخاصة بمتغير التحسين المستمر أدت الى وجود صعوبة في تكييف الابعاد؛

اتساع وتشعب لمفهوم التحسين المستمر وكذلك الاداء الابداعي ومجالات استعمالها؛
وكذا العلاقة التكامل الموجودة بين التحسين المستمر والاداء الابداعي لأن التحسين المستمر هو من العوامل المؤثرة ومتلازمة للإبداع دخل المؤسسة والتي تنعكس بدورها على الاداء للعاملين؛
تمثل اهداف المتغير التابع والمتغير المستقل؛
مع وجود صعوبات لا نتجاهل وجود ايجابيات كانت لنا مساعدة في انتقاء الدراسات السابقة منها:
توفر دراسات متقاربة لنفس القطاع (محل الدراسة) الذي سوف نجرى فيه الدراسة الحالية؛
وكذلك من اهم الايجابيات كان لنا الوقت جد كافي في تحصيل عدد مناسب من الدراسات السابقة التي تخص الموضوع؛
توفر ابعاد المتغير (التابع) الاداء الابداعي بشكل مباشر كان لنا عامل مسهل في انتقاء الدراسات.

الجدول رقم (1-3): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

المكونات	المستقل	التابع	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	منهجية الدراسة	هدف الدراسة
الدراسة الحالية	التحسين المستمر (دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، التحسين المستمر للأفراد)	الأداء الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الاصالة، الحساسية للمشكلات).	الشركة الكهرباء والغاز وطاقات المتجددة، تقرت.		دراسة وصفية تحليلية اعتماد على مراجع ومقالات والدراسات السابقة - استبيان	معرفة اثر التحسين المستمر على الأداء الإبداعي في الشركة الكهرباء والغاز وطاقات المتجددة، بتقرت.
ط، د عثمان بلال، عبد الله بن صب، 2023.	التحسين المستمر	أداء العاملين	شركة انتاج الكهرباء والطاقات	عينة عشوائية تتكون من	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكذلك الاستبيان كأداة إحصائية وتم تحليل	معرفة أثر التحسين المستمر في

تطوير أداء العاملين في شركة انتاج الكهرباء والطاقات المتجددة وحدة ايليزي.	باستخدام spss21	43 مفردة.	المتجددة وحدة ايليزي			
معرفة أثر دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في فلسطين	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي واعتمدت على برنامج spss لتحليل الاحصائي.	عينة عشوائية البسيطة تتكون من 305 موظف	شركة توزيع الكهرباء في فلسطين	الأداء المؤسسي	إدارة الجودة الشاملة (اقناع ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على الزبون العميل، اتخاذ القرارات بناء على معلومات، تدريب مشاركة العاملين).	الفاضل تيمان ادريس، ثابت أبو الروس 2022,
معرفة أثر المشاركة المعرفة الضمنية على القدرات الابتكار الفردي في	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدام برنامج spss	استهدفت عينة عشوائية مكونة من 78 عاملا.	مؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة	قدرات الابتكار الفردي	المعرفة الضمنية (التقاط المعرفة، ومنح المعرفة الضمنية)	بوديار فتيحة, 2022.

مؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة						
معرفة أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الابداع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع جيجل.	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي واعتمدت على مقياس DLOQ	العينة العشوائية البسيطة الموظفين قدرها 65 مفردة.	مؤسسة سونلغاز - فرع جيجل -	الابداع التنظيمي (الاصالة، المرونة، الطلاقة، حل المشكلات)	المنظمة المتعلمة	لبنى بورونية، صالح حميدات
معرفة أثر إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين بالشركة الافريقية للزجاج بجيجل	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدمت برنامج spss	العينة شملت 65 عامل.	الشركة الافريقية للزجاج بجيجل	القدرات الإبداعية للعاملين (الاصالة، المرونة، الطلاقة، حل المشكلات، القدرة والتحليل)	إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)	بوقريط فاروق، شرفي منصف، 2022.
معرفة أثر التدريبي للأداء الإبداعي	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان كأداة إحصائية لجمع البيانات	لا يوجد	شركة الكهرباء الأردنية	لا يوجد	التدريب الأداء الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الاصالة،	د. الطاهر أحمد محمد علي، أ. نسرين موسى أحمد محمد، 2021.

للعاملين في شركة الكهرباء الأردنية.					الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل).	
معرفة أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة.	اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss v.22	العينة قوامها 142 موظف.	مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة	السلوك الإبداعي	المناخ التنظيمي (حل المشاكل، قابلية التغيير، المجازفة وتحمل المخاطر، سعة الاتصال، تشجيع الابداع)	د. ميدي قاري، زاني محمد، رماس محمد أمين 2021,
معرفة أثر رأس المال البشري على الأداء الإبداعي للعاملين في معمل الاسمنت سامان في محافظة المتني	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وعلى الاستبانة وعلى برنامج Amos وspss, v24, v23	العينة من العاملين بلغت 145 فردا	معمل الاسمنت سامان في محافظة المتني	الأداء الإبداعي (الاصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التفضيل)	رأس المال البشري (العرفة، الخبرات، المهارات، القدرات)	محسن عبد الأمير عطية الطائي, 2021.
معرفة أثر العناصر الحرجة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي التحليلي	شملت العينة 89	في شركات الصناعية العامة في	الأداء التنظيمي	التحسين المستمر (دعم القيادة، وضبط العمليات،	د. اكسمري عامر المناصرة, 2019.

لتحسين المستمر على الأداء التنظيمي في شركات الصناعية العامة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن.			مدينة سحاب الصناعية في الأردن		ضبط تركيز العمل، انغمار العاملين)	
معرفة أثر التنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر في مؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.	اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما تم الاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss	تمثلت العينة 280 استمارة.	مؤسسات الاقتصاد ية بالغرب الجزائري	التحسين المستمر	الابداع	خراز الأخضر 2018,
معرفة تأثير ميزانية كايزن على خفض التكاليف والتحسين المستمر في الشركة	لا يوجد	لا يوجد	الشركة العامة لصناعات الخفيفة العراق.	التحسين المستمر	ميزانية كايزن	Abbas Sabah Talib, 2021.

العامّة لصناعات الخفيفة العراق.						
معرفة أثر الريادة الإبداعية وانعكاساتها على الأداء العاملين في المجتمع نافثال المنظمة الصناعية عين الصفراء الجزائر.	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي	لا يوجد	المجتمع نافثال المنظمة الصناعية عين الصفراء الجزائر.	الأداء العاملين	الريادة الإبداعية	Seddiki Zakariya,2021.
معرفة أثر التنوع السلوكي على الأداء الإبداعي في قطاع الرعاية الصحية في الخليج.	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتجريبي وعلى الاستبيان كأداة إحصائية sps. وبرنامج	بلغت العينة 303 موظف	قطاع رعاية الصحة في الخليل.	الأداء الإبداعي	التنوع السلوكي	Fahed Muhammad Barakat Mahmoud Dweik, 2018.
معرفة تقييم وممارسات تنفيذ كايزن	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة إحصائية .		في شركة tikur abbay shoe	لا يوجد	كايزن	Eden Mekonnen,2017.

والتحديات			share			
في شركة						
tikur						
abbay						
shoe						
share						

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- التعرف على المناهج العلمية والأدوات المستخدمة في المعالجة
 - ضبط متغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق
 - إثراء الجانب النظري والوصول إلى المراجع الأصلية في مجال الدراسة
 - تعتبر اول دراسة تناولت العلاقة بين المتغيرين بجامعة ورقلة؛
 - ساعدت في اعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
 - ساهمت في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة؛
 - المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة مما يساعد على تحديد الاداة المناسبة
- لاختبار صحة الفرضيات للدراسة الحالية؛

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم في هذا الفصل تضمن للبحث الأول الادبيات النظرية للدراسة حيث تم التطرق لتحسين المستمر وما تعلق بها من مفاهيم وعناصر وخطوات وابعاد (دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، التحسين المستمر للأفراد)، وكذلك تم التطرق الى مفهوم الأداء الإبداعي وأهميته وأبعاده (الطلاقة، المرونة، الاصاله، الحساسية للمشكلات) وتم كذلك التطرق الى علاقة التحسين المستمر بالأداء الإبداعي، أما البحث الثاني تضمن الدراسات التطبيقية للموضوع العربية والأجنبية منها وحسب المتغير المستقل (التحسين المستمر) والتابع (الأداء الإبداعي) وهذا من خلال توضيح الهدف من الدراسة و الأداة المستخدمة ونتائج الدراسة وكذلك مقارنة الدراسة الحالية والدراسات السابقة وتوضيح كيفية الاستفادة منها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
لأثر التحسين المستمر على الأداء الإبداعي في شركة
كهرباء والغاز والطاقة المتجددة -تقوت-

تمهيد:

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق اليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية التالية ما مدى تأثير التحسين المستمر على الأداء الإبداعي في الشركة الكهرباء والغاز وطاقات المتجددة، بتقرت؟ وسنحاول خلال هذا الفصل اجراء الدراسة تطبيقية للموضوع، وذلك من خلال عينة من عمال شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقرت، وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين أساسيين:

-المبحث الأول : يتم التطرق الى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

-المبحث الثاني: يتم التطرق عرض النتائج واستخراج الاستنتاجات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج؛

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

في هذا المطلب نعرض المنهج أو الطريقة التي تم بها تحليل الموضوع الخاص بالدراسة الحالية، أولاً نقوم بتقديم المنهج الوصفي وتانيا المنهج الاحصائي، لدراسة مجتمع وعينة الدراسة؛

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي تم اعتمادها في الدراسة للوصول الى النتائج والاهداف الموضوعية، بحيث يمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابه وتقديم حلول له، من أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول اليها من دراستنا هذه سوف نعلم على المناهج التالية:

أولاً: المنهج الوصفي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة من خلال الملاحظة وصف النتائج التي تم التوصل اليها وتحليلها وتفسيرها، كما الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات، كذلك المقابلة ان توجب ذلك،

ثانياً: المنهج الاحصائي:

الذي يمكن من خلاله اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، من أجل تقييم أثر التحسين المستمر في الأداء الإبداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقرت، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من العاملين محل الدراسة باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

-المصادر الثانوية : تتمثل في الكتب والمراجع العربية الأجنبية، والمقالات وكذا الأبحاث ورسائل ماجستير أو الدكتوراه والدراسات السابقة؛

-المصادر الأولية : تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان خصص لهذا الغرض، ووزع على عينة مكونة من عمال شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقرت؛

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

1-مجتمع الدراسة :

قبل التطرق الي مجتمع الدراسة سوف نتناول التقديم لشركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقرت والتي هي محل الدراسة وسيتم ذلك كما يلي :

أ- تقديم المؤسسة محل الدراسة :

شركة كهرباء وطاقات متجددة [SKTM] هي مؤسسة ذات طابع صناعي واقتصادي ، تعمل على إنتاج الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية [ألواح الشمسية] ، وكذلك إنتاج الكهرباء عن طريق الغاز وعن طريق محركات الديزل { المازوت -gazoil }

تأسست الشركة في أبريل 2013 ومقر المديرية العمدة للشركة يتواجد بمدينة غرداية؛

2/ تعريف الموقع: تقع المؤسسة في حي عين الصحراء بتقرت الطريق الوطني رقم [03]

بجدها: شمالا: فندق التجاني؛

جنوبا: مركز البحث والتطوير العلمي

شرقا: [سكن البناء الذاتي]؛

غربا: الطريق الوطني الثالث؛

في 2022/06/01 تم تغيير اسم الشركة من: شركة الكهرباء والطاقات المتجددة إلى:

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة وهذا في إطار السياسة الاقتصادية وترشيد النفقات.

جدول رقم (1-4) : يمثل القيادة الخاصة بحركة العمال في sktm

الفارق بين العمال	عدد العمال لشهر مارس سنة 2022	عدد العمال لشهر مارس سنة 2021	البيان
18	187	169	الإطارات (c)
-9	269	278	عون تأهيل (m-h)
9	135	126	عون تأهيل (p-m)
23	147	124	عون تنفيذ (exc)
41	738	697	مجموع العمال الدائمين (cdi)
0	0	0	الإطارات (c)
0	0	0	عون تأهيل (h-m)

0	0	0	عون تأهيل (p-m)
0	62	62	عون تنفيذ (exc)
0	62	62	مجموع العمال المؤقتين (cdd)
41	800	759	مجموع العمال المؤقتين والدائمين) (cdd+cdi

المصدر من اعداد الطالبتين بناء على وثائق المؤسسة

هذا الجدول يبين حصيلة التغيرات الناتجة عن حركة دخول وخروج العمال في حالة التقاعد او الاستقالة او التسريح...تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بإعداد لوحة قيادة كل ثلاثي،تقوم على اساسها متابعة حركة دخول وخروج العمال في المؤسسة ومقارنتها مع نفس الشهر من السنة السابقة من السنة الحالية لمعرفة احتياجاتها ومصاريف العمال التي فيها نقصان او زيادة العمال المساعدة في اتخاذ القرارات اللازمة لذلك،ويبين كذلك عمال المؤسسة من مختلف الاصناف إطارات عمال مؤهلون،عمال تنفيذيين سواء كانوا عمال دائمين او مؤقتين .

ب-التحليل:

بالنسبة للعمال الدائمين: cdi

الاطارات: نلاحظ ان هناك زيادة في عمال الاطارات ب: 18 إطار من شهر مارس 2021 الى شهر مارس 2022 ويعود سبب ذلك راجع الى التوظيف؛

عون التأهيل (hm) حيث هناك انخفاض ل 09 عون تأهيل (hm) من مارس 2021 الى 2022 وهذا راجع الى الإحالة الى التقاعد وكذا الاستقالة او الوفاة؛

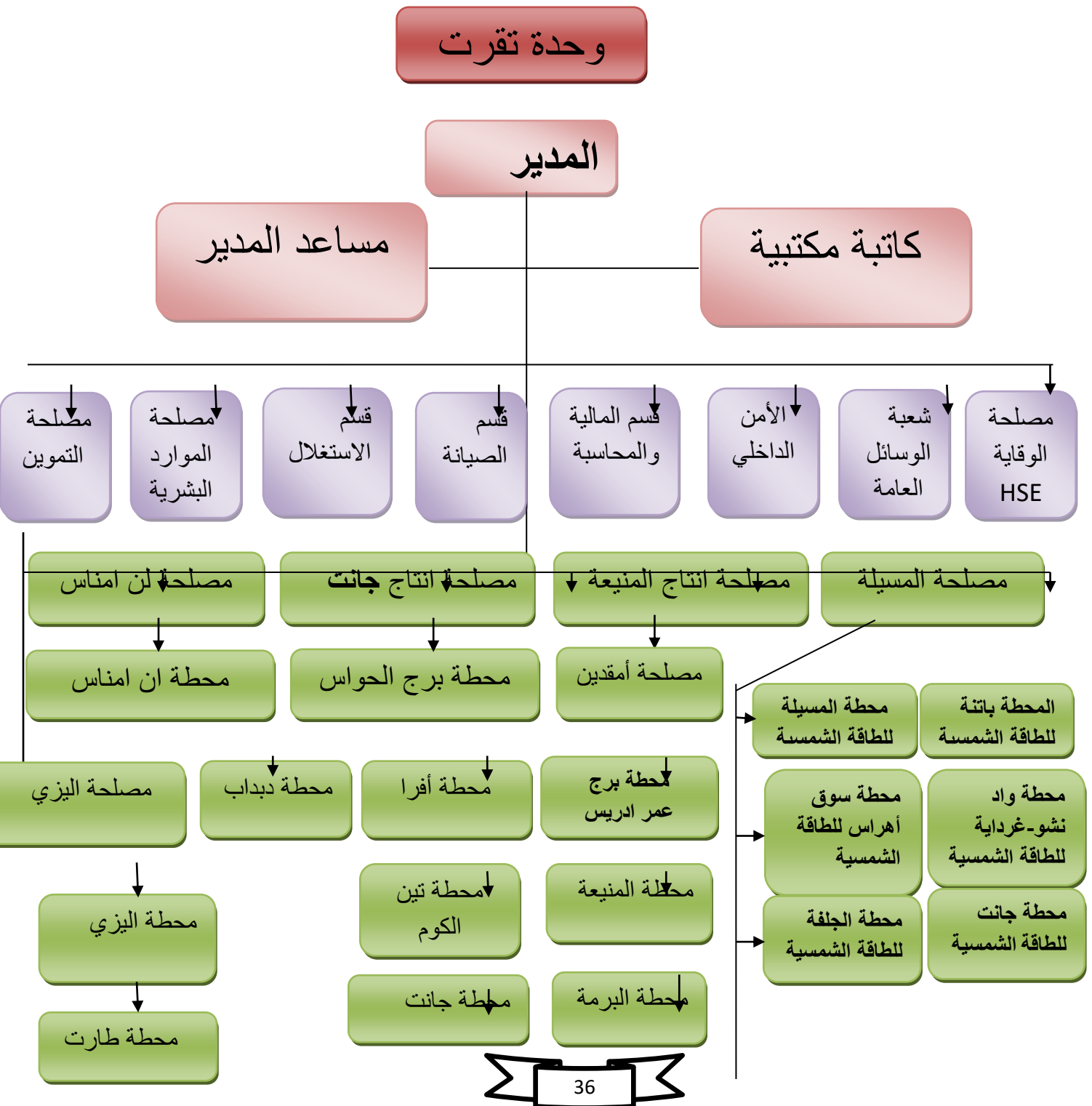
عون تأهيل (pm) نرى ان هناك زيادة ل 09 عمال من أعوان تأهيل (pm) من مارس 2022 والسبب راجع الى التوظيف؛

عون تنفيذ (exc) هناك زيادة في عمال التنفيذ ب 23 والسبب راجع الى التوظيف؛¹

الوثائق الداخلية الخاصة بلمؤسسة. 1

ج- الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة :

الشكل رقم (1-2) يمثل الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة ؛





من خلال الشكل اعلاه نلاحظ ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يمكن تصنّفه ضمن الهياكل الاقسامية على مستوى المناطق الجغرافية، التي تتميز بمشاركة أكبر عدد للأفراد داخل التنظيم وهو الذي من شأنه يساهم في توفير البيئة والمناخ التنظيمي المناسب والمساعد لتحقيق مستويات مقبولة من الاداء الابداعي للعاملين وهو ما سنحاول تحليله في نتائج الدراسة؛

د-أهداف المؤسسة محل الدراسة:

وتتمثل فيما يلي:

- 1- خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية؛
- 2- توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة وتزويدها لشبكات التوزيع المستهلكين الكبار بأعلى درجة من الاستمرارية والاقتصاد؛
- 3- التحسين لأداء الشركة وفق لمعايير ومقاييس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية؛
- 4- الاستمرارية في رفع كفاء العاملين وتطور كفاءتهم وقدرتهم؛
- 5- الاستثمار البنية التحتية لشركة وخدماتها قدرتها محليا وإقليميا؛
- 6- نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين اداء النظام الكهربائي للمحافظة على اعتماديّة واستمرارية؛
- 7- المحافظة على متطلبات السلامة العامة؛
- 8- تحقيق عائد مالي كبير لشركة؛
- 9- توسيع نقاط انتاج الطاقات المتجددة (الطاقة الشمسية)؛
- 10- القضاء على الانقطاعات المتكررة لطاقة الكهربائية.¹

الجدول رقم(2-1) يمثل مجتمع الدراسة

¹ الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة .

المؤسسة	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	عدد العمال
شركة كهرباء والطاقات المتجددة بتقرت	في أبريل 2013	عمومية مستقلة	150 عامل

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على

معطيات المؤسسة

- عينة الدراسة:

قامت الطالبتان بسحب عينة عشوائية بسيطة من مصلحة التموين قدرها 80 من أصل 100 عامل وهو مجموع عدد العمال شركة كهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقرت محل الدراسة، حيث تم توزيع 80 استبانة على عدد من العاملين المذكورين في المؤسسة سلفاً، وتم استرجاع 76 ما يعادل نسبة 95% الا 104 اي ما يعادل نسبة 5% ومنها 76 استبانة صالحة للتحليل اي ما يعادل 95% والجدول ادناه يوضح توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم (2-2) يمثل عينة الدراسة :

الاستبيانات	الموزعة	مسترجعة	غير مسترجعة	صالحة للتحليل
العدد	80	76	04	76
النسب المئوية	100%	95%	5%	95%

المصدر من اعداد الطالبتين نتائج توزيع الاستبيانات

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

سوف نتناول في هذا الفصل عدة فروع كالآتي:

الفرع الاول: أداة الدراسة:

الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات مع اعتماد على بعض الدراسات السابقة، وقد تم اعداد الاستبانة وفقاً لسل ليكارت الثلاثي اجابة ب (مرافق، غير موافق ، محايد)وقد قسمت الاستبانة الى ثلاثة اقسام تتمثل في ما يلي :

أ-اقسام الاستبيان:

- القسم الاول: ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية الخمسة (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي)؛

- القسم الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهو التحسين المستمر بأبعادها الاربعة (دعم الادارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر

للعمليات، التحسين المستمر للأفراد) والتي مثلت ب 24 عبارة موزعة لكل بعد وقسمت وفقا لسلم ليكارت الثلاثي؛

- القسم الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو الاداء الابداعي بأبعاده الاربعة (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) والتي مثلت ب

21 عبارة موزعة وفقا للإجابة وفقا لسلم ليكارت الثلاثي.

الجدول (2-3) يوضح العبارات التي تقيس ابعاد العبارات التي تقيس ابعاد متغيري الدراسة :

العبارات	ابعاد متغير (التحسين المستمر)
8-7-6-5-4-3-2-1	دعم الادارة العليا
13-12-11-10-9	التركيز على العميل
19-18-17-16-15-14	التحسين المستمر للعمليات
24-23-22-21-20	التحسين المستمر للأفراد
العبارات	ابعاد المتغير (الاداء الابداعي)
5-4-3-2-1	الاصالة
10-9-8-7-6	الطلاقة
16-15-14-13-12-11	المرونة
21-20-19-18-17	الحساسية للمشكلات

المصدر من اعداد الطالبتين من خلال معطيات الدراسة؛

ب-صدق اداة الدراسة:

لقد تم اجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين اساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

ج-صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح اسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الاستاذة المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك اساتذة متخصصين في مجال ادارة الاعمال، ومنهم متخصصين في الاساليب الاحصائية ومعالجة البيانات وقد تم اخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم واكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي

د-ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار اداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في درستنا من خلال مقياس الفاكرومباخ ، الموضوع في الجدول الذي في الاسفل لحساب ثبات المقياس فلوخط ان معامل الثبات لإجابات اساتذة ،

بحيث يجب ان لا تقل عن 62% لكي نعتمد على النتائج المتواصل اليها في البحث؛

جدول رقم (2- 4) يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (التحسين المستمر و الاداء الابداعي للعاملين) .

عدد العبارات	الفاكرومباخ
45	89.2%

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات الspss

يتبين لنا من خلال النتائج الجدول اعلاه ان معامل الفاكرومباخ بلغ حوالي 89.2% حيث يعتبر ذو مستوى جيد جدا من الثبات والثقة وهذا يعني ان هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير؛

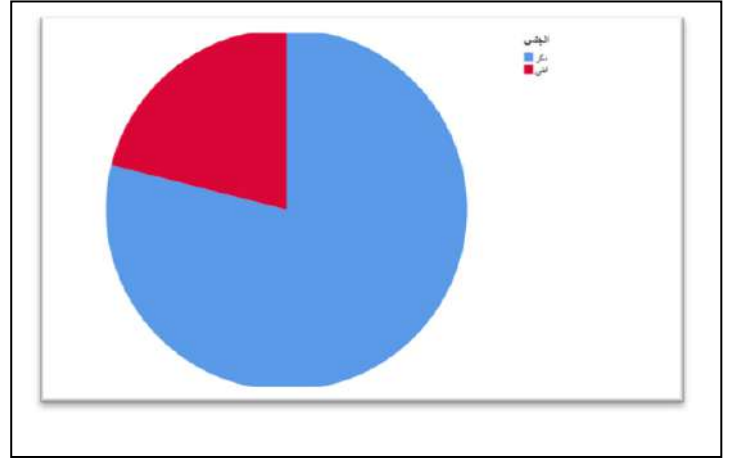
الفرع الثاني: عرض النتائج الدراسة وتحليلها

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية)؛

اولا: توزيع الافراد حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2- 5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%78.9	60	الذكور
%21.1	16	الاناث
%100	76	المجموع



الشكل (2-2) يمثل توزيع الذكور والاناث

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال spss

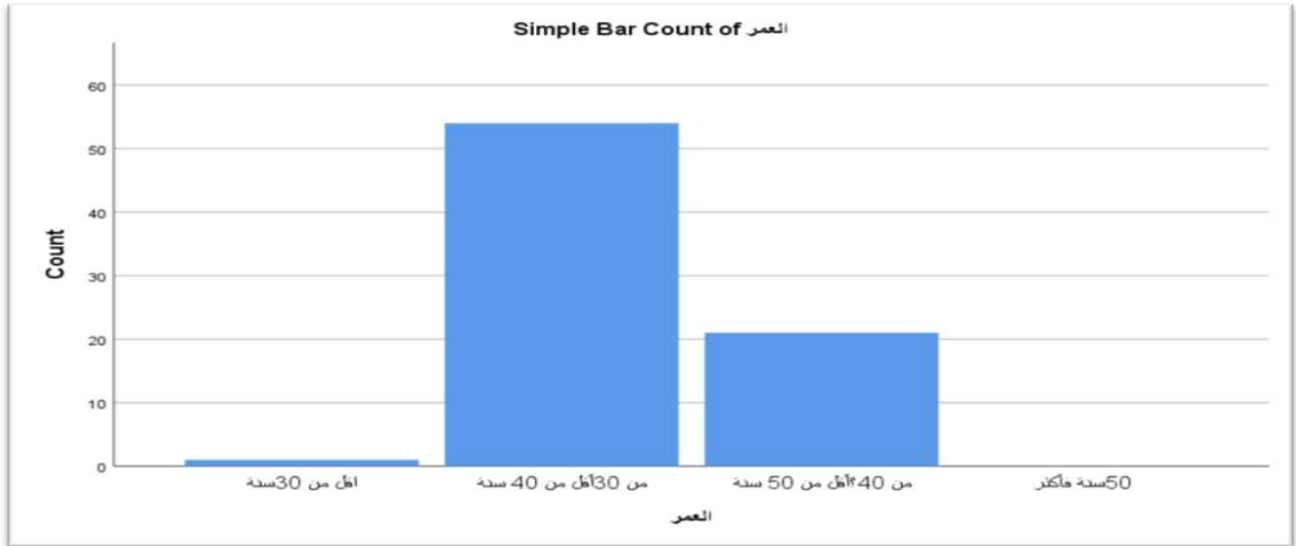
يبين الشكل و الجدول رقم (2-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث نلاحظ ان عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 60 مستجوبا بنسبة قدرها %78.9 ، اما عدد المستجوبين من الاناث فبلغ 16 مستجوبا بنسبة قدرها %21.1 ،

ثانيا: توزيع الافراد حسب العمر

الجدول رقم (2-6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
%1.3	01	اقل من 30 سنة
%71.1	54	من 30 الى اقل من 40 سنة
%27.6	21	من 40 الى اقل من 50 سنة
%100	76	المجموع

الشكل رقم (2-3) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات ال spss

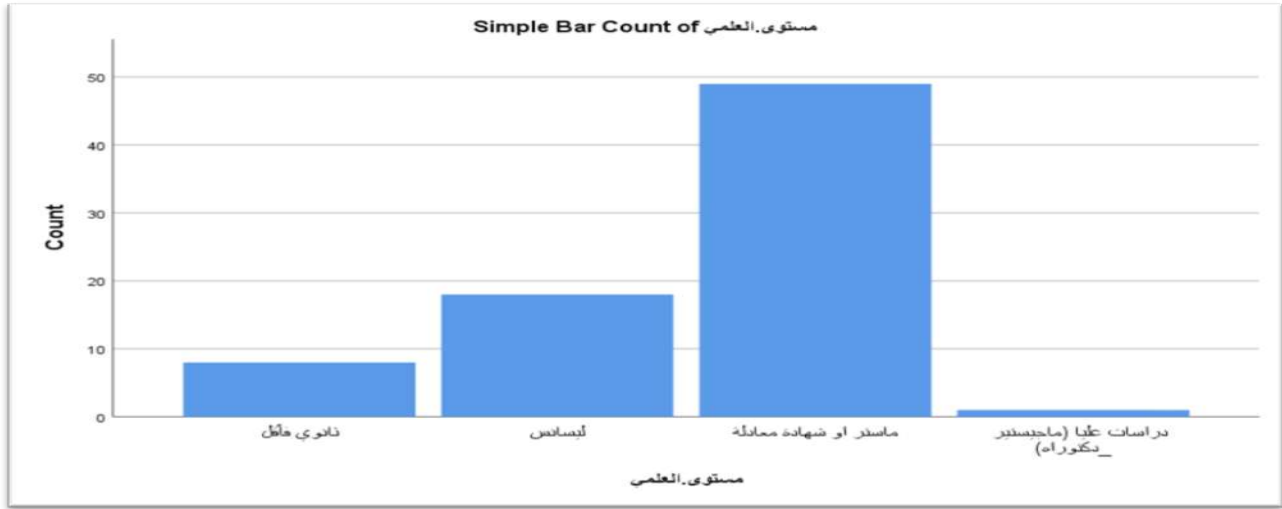
يبين الشكل الجدول رقم (2- 6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، اذا نلاحظ ان عدد المستجوبين البالغ سنهم اقل من 30 سنة قد بلغ مستجوب 01 واحد، بنسبة قدرها 1.3%، في حين ان عدد المستجوبين البالغ اعمارهم من 30 الى اقل من 40 سنة بلغ 54 مستجوبا، اي بنسبة 71.1%، اما المستجوبين البالغة اعمارهم من 40 الى اقل من 50 سنة فبلغ عددهم 21 مستجوبا بنسبة 27.6%؛

ثالثا: توزيع الافراد حسب متغير المستوى العلمي

الجدول رقم (2- 7) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
10.5%	08	ثانوي فأقل
23.7%	18	ليسانس
64.5%	49	ماستر
1.3%	01	ماجستير دكتورا
100%	76	المجموع

الشكل رقم (2-4) يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر من اعداد الطالبين وفقا للمخرجات الspss

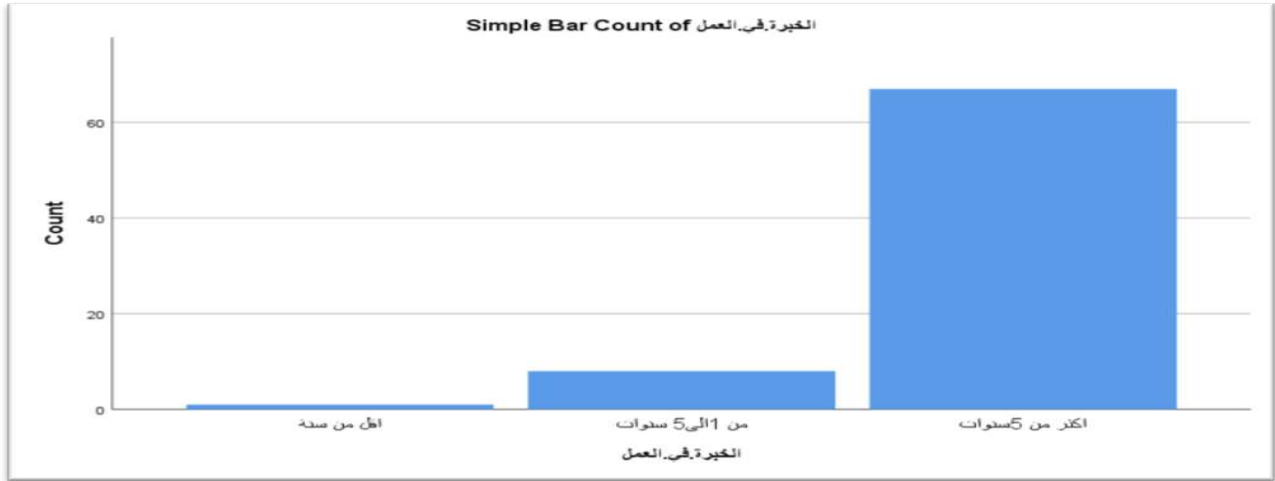
يبين الجدول رقم (2-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي ، حيث نلاحظ ان عدد المستجوبين الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل يبلغ عددهم 08 يعادل نسبة 10.5%، وعدد المستجوبين الذين لديهم شهادة ليسانس هو 18 مستجوبا اي بنسبة 23.7 %، وعدد الذين لديهم مستوى ماستر يبلغ 49 مستجوبا اي بنسبة 64.5% ويوجد مستجوب واحد لديه شهادة ماجستير او دكتوراه ما يمثل 1.3% ؛

رابعا : توزيع الافراد العينة حسب الخبرة

الجدول رقم (2 - 8) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من سنة	01	1.3%
من سنة الى 5 سنوات	08	10.5%
اكثر من 5 سنوات	67	88.5%
المجموع	76	100%

الشكل رقم (2-5) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الspss

يبين الجدول رقم (2- 8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية حيث نلاحظ ان عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية اقل من سنة بلغ عددهم مستجوب واحد اي بنسب 1.3%، اما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من سنة الى 5 سنوات يبلغ عددهم 8 مستجوبين اي بنسبة 10.5%، في حين ان المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية اكثر من 5 سنوات فيبلغ عددهم 67 مستجوبا اي بنسبة 88.2%؛

المبحث الثاني: النتائج واستخراج الاستنتاجات.

سيتم حساب كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابقا،

المطلب الاول: عرض وتحليل النتائج الدراسة

اولا: متغير التحسين المستمر (الكايزن):

يهدف المحور الى تقييم مستوى وواقع التحسين المستمر من خلال التطرق الى نتائج الدراسة التي شملت ابعاد التحسين المستمر؛

جدول رقم (2- 9) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابة العاملين حول دعم الادارة العليا ؛

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابة

متوسط	08	0.435	1.25	تحرص الادارة على وضع استراتيجية التحسين المستمر؛	01
مرتفع	03	0.485	1.36	ترصد الادارة ميزانية معقولة لتحسين المستمر؛	02
مرتفع	01	0.498	1.43	تقوم الادارة بإشراك العمال في اتخاذ القرار؛	03
متوسط	07	0.462	1.30	يفوض المديرين في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعاملين؛	04
متوسط	04	0.481	1.35	تشجع الادارة العمال على الحوار وتبادل الافكار وابداء مقترحاتهم؛	05
متوسط	06	0.462	1.30	تنظم الادارة اجتماعات دورية بين العمال والادارة لمناقشة مختلف القضايا؛	06
متوسط	05	0.472	1.32	تضع الادارة حوافر متنوعة من اجل التحسين المستمر للخدمات؛	07
مرتفع	02	0.494	1.40	هناك مشاركة للخبراء في تطوير برامج التدريب على التحسين المستمر	08
متوسط		0.473	1.33	البعد الاول: دعم الادارة العليا	

المصدر من اعداد الطالبين من مخرجات ال spss

يتضح لنا من الجدول اعلاه ان اراء الافراد العينة الخاصة بالبعد الاول (دعم الادارة العليا) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (1.33) وانحراف معياري بلغ (0.473) مما يدل على امتلاك افراد العينة علاقة جيدة بالإدارة العليا، وقد احتلت العبارة رقم (03) (تقوم الادارة بإشراك العمال في اتخاذ القرار) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (1.43) وانحراف معياري بلغ (0.498) تليها العبارة رقم في (08) (هناك مشاركة للخبراء في تطوير برامج التدريب على التحسين المستمر) بمتوسط حسابي بلغ (1.04) وانحراف معياري بلغ (0.494) تم تليها العبارة رقم (02) (ترصد الادارة ميزانية معقولة لتحسين المستمر) بمتوسط حسابي بلغ (1.36) وانحراف معياري بلغ (0.485) ثم تليها العبارة رقم (05) (تشجع الادارة العمال على الحوار وتبادل الافكار وابداء مقترحاتهم) بمتوسط حسابي (1.35) وانحراف معياري بلغ (0.841) ثم تليها العبارة رقم (07) (تضع الادارة حوافر متنوعة من اجل التحسين المستمر للخدمات) ثم تليها (06) (تنظم الادارة اجتماعات دورية بين العمال والادارة لمناقشة مختلف القضايا) بمتوسط حسابي بلغ (1.30) ومتوسط حسابي (0.462) ثم تليها العبارة رقم (04) (يفوض المديرين في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعاملين) بمتوسط حسابي بلغ (1.30) وانحراف معياري قدره (0.462)

حين حصلت العبارة رقم (01) (تحرص الادارة على وضع استراتيجية التحسين المستمر) المرتبة الاخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.25) وانحراف معياري (0.435)؛

من التحليل نستنتج ان بعد دعم الادارة العليا يوجد بشكل مرتفع في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتفرت ،

ويبين ذلك من خلال تواصل الادارة العليا بالعاملين تحفيزهم وتد ربيهم وتوفير لهم متطلبات والموارد التي تساهم في تطبيق التحسين المستمر في مؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2 - 10) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التركيز على العميل

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابة
09	تدرك المؤسسة ان زبائنها يمثلون العناصر الهامة في استمراريتها وتفوقها،	1.23	0.427	5	متوسط
10	تلزم المؤسسة بتحسين علاقتها مع زبائنها باستمرار؛	1.25	0.435	4	متوسط
11	تسعى المؤسسة الى تنويع خدماتها المقدمة لزبائن؛	1.28	0.456	3	متوسط
12	تركز ادارة المؤسسة في عملية التحسين المستمر على اراء الزبائن الذين يتعاملون معها؛	1.28	0.456	2	مرتفع
13	تأخذ المؤسسة شكاوى واراها زبائنها بعين الاعتبار عند تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم؛	1.30	0.462	1	مرتفع
	المجموع	1.26	0.447		متوسط

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات الspss

يتضح لنا من الجدول اعلاه ان اراء العمال العينة الخاصة بالبعء الثاني (التركيز على العميل) جاءت بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه انا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (1.26) وانحراف معياري بلغ (0.447) مما يدل على اعطاء افراد عينة اهمية للعميل بنسبة كبيرة من وجهة نظرهم لان تساعد على تحقيق الولاء لمؤسستهم؛

احتلت العبارة رقم (13) (تأخذ المؤسسة بشكاوى واراها زبائنها بعين الاعتبار عند تحسين جودة الخدمة المقدمة لهم) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (1.30) وانحراف معياري بلغ (0.462)، تليها العبارة رقم (12) (تركز ادارة المؤسسة في عملية التحسين المستمر على اراء الزبائن الذين يتعاملون معها) بمتوسط حسابي بلغ (1.28) وانحراف معياري قدر ب(0.456) ثم تليها العبارة رقم (11) (تسعى المؤسسة الى تنويع خدماتها المقدمة لزبائن) بمتوسط حسابي بلغ (1.28) وانحراف معياري قدره (0.456) ثم تليها العبارة (10) (تلزم المؤسسة بتحسين علاقتها مع زبائنها باستمرار) بمتوسط حسابي بلغ (1.25) وانحراف معياري قدره (0.435) في حين تحصلت العبارة رقم (09) (تدرك المؤسسة ان زبائنها يمثلون العناصر الهامة في استمراريتها وتفوقها) المرتبة الاخيرة من بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.23) وانحراف معياري (0.427)،

ومنه نستنتج ان شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتفرت محل الدراسة، تهتم بخدمة زبائنها وارضائهم باستمرار.

الجدول رقم (2- 11) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التحسين المستمر للعمليات ؛

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابة
14	تؤمن المؤسسة بأن التحسين المستمر والتطوير طريقة لتفوقها وازدهارها؛	1.23	0.427	5	متوسط
15	تركز المؤسسة في عمليات التحسين المستمر على تقديم حلول لزيادة كفاءتها؛	1.30	0.462	2	مرتفع
16	تستخدم المؤسسة اسلوب للرقابة الفاعلة في عملياتها لضمان تفوق الخدمة المؤسسية؛	1.31	0.467	1	مرتفع
17	تمتلك المؤسسة محطات متعددة للرقابة على الجودة؛	1.21	0.410	6	متوسط
18	تقوم المؤسسة باستخدام طرق جديدة في العمل تساعد على الابتكار تختلف على المؤسسات المنافسة؛	1.27	0.450	4	متوسط
19	تسعى المؤسسة الى حل المشاكل الموجودة من خلال عمليات التحسين المستمر؛	1.27	0.450	3	متوسط
	المجموع	1.26	0.444		متوسط

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات الspss

يتضح لنا من الجدول اعلاه ان اراء العينة الخاصة بالبعد الثالث (التحسين المستمر للعمليات) جاءت بتوجه موافق؛ وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (1.26) بانحراف معياري بلغ (0.444) مما يدل بروز التحسين المستمر من خلال العمليات والانشطة داخل المؤسسة ، وقد احتلت العبارة (16) (تستخدم المؤسسة اسلوب للرقابة الفاعلة في عملياتها لضمان تفوق الخدمة المؤسسية) مرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (1.31) بانحراف معياري (0.467) ، ثم تلتها العبارة رقم (15) (تركز المؤسسة في عمليات التحسين المستمر على تقديم حلول لزيادة كفاءتها) بمتوسط حسابي بلغ (1.30) وانحراف معياري بلغ (0.462) ، ثم تليها العبارة رقم(19) (تسعى المؤسسة الى حل المشاكل الموجودة من خلال عمليات التحسين المستمر) بمتوسط حسابي بلغ (1.27) وانحراف معياري قدره(0.450) ثم تليها العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي بلغ (1.27) وانحراف معياري بلغ (0.450) ثم تليه العبارة رقم (14) (تؤمن المؤسسة بأن التحسين المستمر والتطوير طريقة لتفوقها وازدهارها)

بمتوسط حسابي قدر ب(1.23) وانحراف معياري بلغ (0.427)، في حين تحصلت العيارة رقم (17) (تمتلك المؤسسة مخططات متعددة للرقابة على الجودة) المرتبة الاخيرة من بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.21) وانحراف معياري (0.410)؛

نستنتج ان شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرت ، تولي رقابة كبيرة على جودة خدماتها مما يبرر وجود تطبيق التحسين المستمر وخاصة على مستوى الانشطة والعمليات في مؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (2 - 12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحسين المستمر للأفراد

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابة
20	تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في وضع اهداف المؤسسة كل حسي تخصصه ؛	1.35	0.481	2	مرتفع
21	تشارك المؤسسة العاملين في حل المشاكل بشكل دائم ؛	1.35	0.481	1	مرتفع
22	يؤدي افراد المؤسسة اعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ؛	1.26	0.443	4	متوسط
23	نتابع باستمرار تطوير المهام والنشاط اثناء التنفيذ؛	1.27	0.450	3	متوسط
24	ينفذ فريق العمل في مؤسستنا خطط التحسين بدقة ؛	1.25	0.435	5	متوسط
	المجموع	1.29	0.458		متوسط

المصدر من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات الspss

يتضح من الجدول اعلاه ان اراء الأفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (التحسين المستمر للأفراد) جاءت كلها بتوجه موافق ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (1.29) بانحراف معياري بلغ (0.458) ، وذلك ننسبه الى دور الاهتمام بالعاملين و مشاركتهم وتكوينهم وتطويرهم بشكل مستمر ،وقد احتلت العبارة رقم(21) (تشارك المؤسسة العاملين في حل المشاكل بشكل دائم) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (1.35) بانحراف معياري بلغ (0.481) ، ثم تليها العبارة رقم (20) (تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في وضع اهداف المؤسسة كل حسي تخصصه) ثم تليها العبارة رقم (23) (نتابع باستمرار تطوير المهام والنشاط اثناء التنفيذ) بمتوسط حسابي قدر ب(1.27) وانحراف معياري بلغ (0.450) ثم تليها العبارة(22) (يؤدي افراد المؤسسة اعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة) بمتوسط حسابي بلغ (1.26) وانحراف معياري بلغ (0.443)، في حين جاءت العبارة رقم(24) (ينفذ فريق العمل في مؤسستنا خطط التحسين بدقة)المرتبة الاخيرة من بين عبارات ذلك البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.25) بانحراف معياري بلغ (0.435)؛

ومنه نستنتج ان تطبيق التحسين المستمر في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرت ، ليس محتكر فقط على الانشطة والعمليات بل التحسين المستمر يظهر كذلك من خلال تطوير وتحسين اداء العاملين بشكل دائم ،واشراكهم اهداف المؤسسة كل حسب تخصصه ومجاله .

الجدول رقم (2 - 13) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد التحسين المستمر

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعده دعم الدارة العليا	1.33	0.473	1	مرتفع
02	المتوسط العام لبعده التركيز على العميل	1.26	0.447	4	مرتفع
03	المتوسط العام لبعده التحسين المستمر للعمليات	1.26	0.444	3	مرتفع
04	المتوسط العام للتحسين المستمر للأفراد	1.29	0.458	2	مرتفع
	المتوسط العام للتحسين المستمر	1.28	0.455		مرتفع

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات الspss

يتضح لنا من الجدول اعلاه ان المتوسط العام لعبارات متغير التحسين المستمر بلغ (1.28) وانحراف معياري بلغ (0.455) حيث ان الابعاد كلها جاءت بمستوى متوسط حيث أخذ المرتبة الاولى بعد دعم الادارة العليا بمتوسط حسابي بلغ (1.33) وانحراف معياري بلغ (0.473) ، يليه بعد التحسين المستمر للأفراد بمتوسط حسابي بلغ (1.29) وانحراف معياري بلغ (0.458) ، ثم يليه بعد التحسين المستمر للعمليات بمتوسط حسابي بلغ (1.26) وانحراف معياري (0.444) ، ثم يليه في المرتبة الاخيرة بعد التركيز على الزبون بمتوسط حسابي (1.26) وانحراف معياري (0.447) .

و منه نستنتج ان ابعاد التحسين المستمر تظهر في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتفرقت، من خلال الدعم الذي تقدمه الادارة العليا للعاملين ، وكذا من خلال الاهتمام بالزبائن بشكل مستمر، وما يثبت صحة الفرضية الاولى معناه (توافر ابعاد التحسين المستمر بمستوى مقبول ذلك يعني صحة الفرضية الاولى لدراسة أي (توافر ابعاد التحسين المستمر في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتفرقت) .

ثانيا: الاداء الابداعي:

الجدول رقم (2- 14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الطلاقة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابة
01	يمكن ام اقدم أكبر قدر ممكن من الافكار خلال فترة زمنية قصيرة؛	1.35	1.196	1	مرتفع

متوسط	4	0.410	1.21	امتلك بلاغة لغوية تمكنني من استخدام أكبر قدر ممكن من الالفاظ المهنية ذات المعنى الدقيق في مجال عملي؛	02
متوسط	3	0.462	1.30	في مؤسستنا يمكن التعبير عن ارائي ومقترحاتي حتى ولو كانت مخالفة لا راء رؤساء العمل والآخرين؛	03
مرتفع	2	0.472	1.32	اعبر بطلاقة عما يدور بذهني من افكار جديدة؛	04
متوسط	5	0.435	1.25	يتوفر لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل؛	05
متوسط		0.595	1.28	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات الspss

حسب نتائج الجدول رقم (14-2) ان مستوى توافر قدرة الطلاقة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة مستوى مرتفع حيث جاء متوسط حسابي العام لهذا لبعده قدره (1.28) بانحراف معياري قدر (0.595)، جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب الاول والتي تدل استعداد الافراد لتقديم اكبر قدر من الافكار في مدة زمنية قصيرة بمتوسط حسابي قدره (1.35) وانحراف معياري بلغ (1.196)، ثم يأتي بعدها العبارة رقم (04) بمعدلات متقاربة حيث ان الافراد يمكنهم التعبير بطلاقة عما يدور في اذهانهم من افكار جديدة بمتوسط حسابي قدر (1.32) وانحراف معياري قدره (0.472)، تليه العبارة رقم (03) (في مؤسستنا يمكن التعبير عن ارائي ومقترحاتي حتى ولو كانت مخالفة لا راء رؤساء العمل والآخرين) بمتوسط حسابي بلغ (1.30) وانحراف معياري بلغ (0.462) ثم تليها العبارة رقم (02) (امتلك بلاغة لغوية تمكنني من استخدام اكبر قدر ممكن من الالفاظ المهنية ذات المعنى الدقيق في مجال عملي) بمتوسط حسابي قدر ب (1.21) وانحراف معياري بلغ (0.410)، وتأتي في الترتيب الاخير العبارة رقم (05) بمعدل ضعيف مقارنة بالعبارات الاخرى بمتوسط حسابي بلغ (1.25) وانحراف معياري (0.435) ليعكس مدى توفر للعاملين القدرة على اقتراح حلول جديدة وسريعة لمشاكل العمل .

الجدول رقم (2 - 15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابة
06	احرص على معرفة الآراء المخالفة لراي للاستفادة منها؛	1.15	0.367	4	متوسط
07	عند اختلاف الآخرين حول موقف معين اميل الى الراي الذي يضع عناصر الموقف مجتمعة ويسعى الى راي جديد؛	1.22	0.419	1	مرتفع

متوسط	3	0.367	1.15	أقدم افكار جديدة باستمرار تسهم بتطوير العمل وتسهيله.	08
متوسط	5	0.354	1.14	بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل.	09
مرتفع	2	0.390	1.18	امتلك رؤيا متعددة لزوايا الخدمة وتطوير عملي.	10
متوسط		0.379	1.17	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات الspss

حسب نتائج الجدول رقم (2- 15) يتبين ان بعد المرونة كذلك جاء بمستوى متوسط، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب(1.17) بانحراف معياري (0.379)، احتلت المرتبة الاولى العبارة رقم (07) (ان عند اختلاف الاخرين حول موقف معين اميل الى الراي الذي يضع عناصر الموقف مجتمعة ويسعى الى راي جديد) بمتوسط حسابي بلغ (1.22) وانحراف معياري بلغ (0.419)، ثم يأتي بعدها العبارة رقم (10) امتلك رؤيا متعددة لزوايا خدمة وتطوير عملي بمتوسط حسابي بلغ (1.18) وانحراف معياري بلغ (0.390)، ثم تليها العبارة (08) (اقدم افكار جديدة باستمرار تسهم بتطوير العمل وتسهيله) بمتوسط حسابي بلغ (1.15) وانحراف معياري بلغ (0.367)، ثم تليها العبارة رقم (06) (احرص على معرفة الآراء المخالفة لراي للاستفادة منها) بمتوسط حسابي قدر ب(1.15) وانحراف معياري قدر ب(0.367)، لتاتي في المرتبة الاخيرة العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي بلغ (1.14) وانحراف معياري بلغ (0.354) والخاصة بإمكانية العاملين لتقديم طرق متنوعة لأداء العمل .

الجدول رقم (2- 16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاصلية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابة
11	احرص على انجاز ما يسند الي من مهام بأسلوب عمل جديد.	1.11	0.325	3	متوسط
12	بإمكاني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق اليها أحد.	1.14	0.354	2	مرتفع
13	أساهم بتطوير العمل من خلال مساهماتي الخاصة المتمثلة بإنتاج افكار جديدة.	1.09	0.291	6	متوسط
14	اسعى الى ايجاد طرق جديدة اكثر فاعلية لإنجاز العمل.	1.11	0.325	4	متوسط
15	اشعر بملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل	1.11	0.325	5	متوسط

مرتفع	1	1.62	1.50	16	في مؤسستنا يتم قبول الافكار الجديدة غير المألوفة.
متوسط		0.54	1.17		المجموع

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات الـ spss

تبين نتائج الجدول رقم (2- 16) ان مستوى توافر لبعد الاصلة لدى العاملين متوسط في المؤسسة محل الدراسة ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بمعدل (1.17) وانحراف معياري بلغ (0.54)، حيث احتلت الترتيب الاولى العبارة رقم (16) التي تنص على (توفر مبدى قبول الافكار الجديدة والغير مألوفة) بمتوسط حسابي بلغ (1.50) وانحراف معياري بلغ (1.62)، تليها العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي بلغ (1.14) وانحراف معياري (0.354) والخاصة (بإمكانية الافراد تقديم مقترحات لم يسبق لها احد)، ثم تليه العبارة رقم (11) (احرص على انجاز ما يسند الي من مهام بأسلوب عمل جديد) بمتوسط حسابي بلغ (1.11) وانحراف معياري بلغ (0.325) ، ثم تليها العبارة رقم (14) (اسعى الى ايجاد طرق جديدة اكثر فاعلية لإنجاز العمل) بمتوسط حسابي بلغ (1.11) وانحراف معياري بلغ (0.325) ، ثم لتاتي في الترتيب الاخير العبارة (13) بمتوسط حسابي بلغ (1.09) وانحراف معياري بلغ (0.291) والتي اشارت الى مدى توفر مساهمة الافراد في تقديم افكار جديدة ،

الجدول رقم (2- 17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الحساسبية للمشكلات

الرقم	العبارات	الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابة
17	امتلك القدرة على تشخيص مشاكل العمل قبل حدوثها.	1.13	0.340	1	مرتفع
18	لدى القدرة على وضع حلول مسبقة لمواجهة المشاكل المتوقع حدوثها.	1.09	0.29	4	متوسط
19	اتوقع الحلول الناجحة لحل مشكلات العمل التي يمكن ان توجهني اثناء اداء عملي.	1.10	0.308	2	مرتفع
20	اسعى الى جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصدها.	1.07	0.271	5	متوسط
21	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	1.10	0.308	3	متوسط
	المتوسط العام	1.08	0.303		متوسط

المصدر من اعداد الطلبة بناء على مخرجات الـ spss

تبين نتائج الجدول رقم (2- 17) ان بعد الحساسية للمشكلات جاء بمستوى متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب(1.08) وانحراف معياري (0.303)، احتلت المرتبة الاولى العبارة رقم (17) والخاصة (بامتلاك القدرة على تشخيص مشاكل العمل قبل حدوثها) بمتوسط حسابي بلغ (1.13) وانحراف معياري بلغ (0.340)، تليها العبارة (19) والخاصة (بتوقع حلول ناجحة لحل مشكلات العمل) بمتوسط حسابي (1.10) وانحراف معياري (0.308)، ثم تليها العبارة رقم (21) (امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون) بمتوسط حسابي بلغ (1.10) وانحراف معياري (0.308)، ثم تليها العبارة رقم (18) (لدى القدرة على وضع حلول مسبقاً لمواجهة المشاكل المتوقعة حدوثها) بمتوسط حسابي بلغ (1.09) وانحراف معياري بلغ (0.29) ، وفي الآخيرة العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي بلغ (1.07) وانحراف معياري (0.271) الخاصة بأهمية جمع البيانات المتعلقة بالمشكلات من طرف العمال في مؤسسة محل الدراسة لاتخاذ القرارات بصددھا .

الجدول رقم (2- 18) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاداء الابداعي :

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعء الطلاقة	1.28	0.595	1	مرتفع
02	المتوسط العام لبعء المرونة	1.17	0.379	2	متوسط
03	المتوسط العام لبعء الاصاله	1.17	0.54	3	متوسط
04	المتوسط العام لبعء الحساسيه للمشكلات	1.08	0.303	4	متوسط
	المتوسط العام للأداء الإبداعي	1.17	0.454		متوسط

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات الـ spss

من خلال جدول رقم (2-18) يتبين لنا ان درجة توافر مستوى قدرات الاداء الابداعي، قد تراوحت ما بين المتوسط والمعدل المتوسط بمتوسطات حسابية بين (1.08) و(1.28) ، حيث جاء بعد الطلاقة في المرتبة الاولى من حيث الاهمية بمتوسط حسابي بلغ (1.28) وبانحراف معياري بلغ (0.595) ، يليه بعد المرونة بمتوسط حسابي بلغ (1.17) وانحراف معياري بلغ (0.379)، ثم يليه بعد الاصاله بمتوسط حسابي بلغ (1.17) وانحراف معياري بلغ (0.54) وفي الآخيرة بعد الحساسيه للمشكلات بمتوسط حسابي (1.08) وانحراف معياري بلغ (0.03) .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على (توافر ابعاد الاداء الابداعي بمستوى مقبول لدى عاملين شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتفرقت).

ثالثا: العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-19) يوضح العلاقات الارتباطية بين ابعاد التحسين المستمر والاداء الابداعي

بيرسون					
	التحسين المستمر للعمليات	التركيز على العميل	دعم الدارة العليا	معامل الارتباط	الإداء الإبداعي
التحسين المستمر للأفراد	0.423	0.452	0.136	0.314	
	0.000	0.000	0.000	0.000	
	76	76	76	76	

المصدر من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات ال spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للتحسين المستمر وهي (دعم الادارة العليا التركيز على العميل ،التحسين المستمر للعمليات ،التحسين المستمر للأفراد) والأداء الإبداعي كمتغير تابع بأبعاده، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين التحسين المستمر و الأداء الإبداعي نسبة (42.2%) وهي قيمة إيجابية ومتوسطة تؤكد على وجود التأثير للتحسين المستمر على الأداء الإبداعي ، حيث كانت القيمة الارتباطية بين بعد التركيز على العميل والمتغير التابع بنسبة (45.2%) مما جعلها تمثل أقوى العلاقات مع المتغير التابع ، ثم يليه مباشرة بعد التحسين المستمر للعمليات حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (42.3%)، ثم يأتي بعد التحسين المستمر للأفراد حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (31.4%)، ويليه بعد الدرجة ارتباط مع المتغير التابع بلغت (40.5%) ، وقد لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع بعد دعم الادارة العليا بنسبة (13.6%).

وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر بأبعاده والاداء الابداعي، ومنه تحقق الفرضية الثالثة (يوجد علاقة بين للتحسين المستمر و الاداء الابداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتفرقت) .

ولالإجابة عليها يتم استعمال الطرق التالية :

رابعا: تحليل الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع (الاداء الابداعي) باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

يمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05، لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع (الاداء الابداعي) بحيث المتغيرات المستقلة هي (دعم الادارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر للعمليات، التحسين المستمر للأفراد) والمتغير التابع (الأداء الإبداعي)،

والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم (2- 20) يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model Summary				
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.422 ^a	.178	.167	.21658
a. Predictors: (Constant), المستمر.التحسين				

المصدر من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات ال spss

من الجدول رقم (2- 19)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير التحسين المستمر على الأداء الإبداعي للعمال المؤسسة محل الدراسة، حيث كان R معامل الارتباط الخطي $R=0.422$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 42.2%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية موجبة بين ابعاد التحسين المستمر كمتغيرات مستقلة وبين الأداء الإبداعي كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار $R\text{-deux}$ 17.8% والتي تبين مدى توفر التحسين المستمر في تقدير الأداء الإبداعي ،

دراسة معامل خط الانحدار :

الجدول رقم (2- 21) يمثل معاملات الخط الانحدار للمتغيرين التحسين المستمر و الاداء الابداعي :

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	.700	.124		5.642	.000
	.التحسين المستمر	.375	.094	.422	3.999	.000
a. Dependent Variable: الاداء.الابداعي						

المصدر من اعداد الطالبتين من مخرجات الspss

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 0.375 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد التحسين المستمر، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد التحسين المستمر كلما زاد الأداء الإبداعي؛

معادلة خط الانحدار هي : $Y=0.375+0.700X$

تباين خط الانحدار:

بحيث يوضح مدى ملائمة خط الانحدار؛

الجدول (2-22) يوضح تحليل تباين الانحدار:

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.750	1	.750	15.995	.000 ^b
	Residual	3.471	74	.047		
	Total	4.221	75			
a. Dependent Variable: الاداء.الابداعي						
b. Predictors: (Constant), .التحسين المستمر						

المصدر من اعداد الطالبتين عن مخرجات Spss

مستوى الدلالة 0.00 اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات؛

مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.750؛

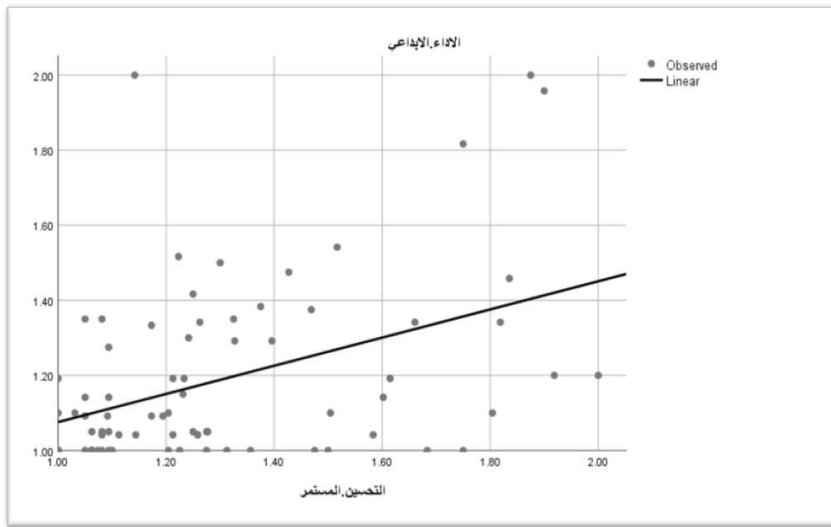
مجموع مربعات البواقي هو 3.471؛

درجة حرية الانحدار هو 1، ودرجة حرية البواقي 74؛

معدل مربعات الانحدار هو 75 ومعدل ل مربعات البواقي 0.750 ؛

قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 0.047 والقيمة الاحصائية لفيشر 15.995؛

الشكل رقم (2-6) يوضح ملائمة خط الانحدار مع العطيات



المصدر من اعداد الطالبتين من مخرجات الspss

تحليل نتائج:

من الشكل السابق لا توجد مشكلة فنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي، فجد الانحدار يلائم المعطيات؛

تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

لمعرفة اهمية كل بعد بالنسبة للمتغير التابع وتحديد دخول ابعاد التحسين المستمر لمعادلة خط الانحدار ومعرفة اثر كل بعد من ابعاد التحسين المستمر على الاداء الابداعي والمستعبدة منها.

عرض النتائج:

الهدف منها هو توضيح العلاقة بين التحسين المستمر والاداء الابداعي من خلال ابعاد التحسين المستمر والجداول التالي يوضح المتغيرات المتنبئية في نموذج الدراسة؛

الجدول رقم (2-23) يمثل المتغيرات المتبقية من النموذج

Variables Entered/Removed ^a			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الزبون.على.التركيز	.	Stepwise (Criteria: Probability- of-F-to- enter <= .050, Probability- of-F-to- remove >= .100).
a. Dependent Variable: الاداء.الابداعي			

المصدر من اعداد الطالبين من مخرجات الspss

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو بعد التركيز على العميل (الزبون)؛

عرض نتائج التحليل

من خلال الجدول التالي عرض نتائج معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية (دعم الاداة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، التحسين المستمر للأفراد)؛

الجدول رقم (2-24) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية مع المتغير التابع.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.136 ^a	.018	.005	.23663	.018	1.386	1	74	.243
2	.453 ^b	.205	.183	.21441	.187	17.134	1	73	.000
3	.503 ^c	.253	.222	.20928	.048	4.627	1	72	.035
4	.508 ^d	.258	.216	.21003	.005	.486	1	71	.488

a. Predictors: (Constant), العليا.الادارة.دعم,

b. Predictors: (Constant), العليا.الادارة.دعم, الزبون.على.التركيز,

c. Predictors: (Constant), العليا.الادارة.دعم, الزبون.على.التركيز, المستمّر.التحسين,

d. Predictors: (Constant), العليا.الادارة.دعم, الزبون.على.التركيز, المستمّر.التحسين, المستمّر.التحسين,

e. Dependent Variable: الاداء.الابداعي

المصدر من اعداد الطالبتين من مخرجات الspss

تحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول اعلاه انه باستخدام طريقة الانحدار المتعدد التدريجي تم خروج ثلاث من المتغيرات الاربعة المستقلة للتحسين المستمر (دعم الادارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، التحسين المستمر للأفراد) بقي بعد (التركيز على الزبون) بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الاداء الابداعي)، (0.508) هو الدليل على وجود ارتباط متوسط بينهما حيث ان (25.8%) من التغيرات التي تحدث في متغير الاداء الابداعي ترجع الى التزام القيادة العليا للمؤسسة ب(التحسين المستمر للعمليات والتحسين المستمر للأفراد) اما النسبة المتبقية (74.2) فهي تعود الى متغير التركيز على الزبون و عوامل اخرى في تعود على المناخ السائد في المؤسسة .

تباين خط الانحدار stepwise :

نقوم بإجراء التحليل لمعرفة ملائمة خط الانحدار مع المعطيات ويتبين ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2 - 25) تحليل التباين لخط الانحدار بطريقة stepwise :

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.078	1	.078	1.386	.243 ^b
	Residual	4.144	74	.056		
	Total	4.221	75			
2	Regression	.865	2	.433	9.411	.000 ^c
	Residual	3.356	73	.046		
	Total	4.221	75			
3	Regression	1.068	3	.356	8.128	.000 ^d
	Residual	3.153	72	.044		
	Total	4.221	75			
4	Regression	1.089	4	.272	6.174	.000 ^e
	Residual	3.132	71	.044		
	Total	4.221	75			
a. Dependent Variable: الاداء الابداعي						
b. Predictors: (Constant), العليا. الادارة. دعم,						
c. Predictors: (Constant), التركيز, العليا. الادارة. دعم,						
d. Predictors: (Constant), الزبون. على. التحسين, الزبون. على. التركيز, العليا. الادارة. دعم,						
e. Predictors: (Constant), الزبون. على. التحسين, الزبون. على. التركيز, العليا. الادارة. دعم, للأفراد. المستمر. التحسين						

المصدر من اعداد الطالبين من مخرجات الspss

تحليل النتائج:

من الجدول (2-25) تحصلنا على ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.089؛
 - مجموع مربعات البواقي 3.132؛
 - مجموع مربعات الكل يساوي 4.221؛
 - متوسط مربع الانحدار 0.272؛
 - متوسط مربعات البواقي 0.44؛
 - درجة حرية الانحدار 4 ؛ - درجة البواقي هو 71 ؛

تحليل النتائج:

ما يمكن استنتاجه من الجدول هو ان معامل الارتباط R بعد دعم الادارة العليا يقدر ب(0.136) وان قيمة F قد بلغت (1.386) عند مستوى الدلالة (sig=000) وعند درجة حرية Ddl (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى 0.000 اقل او يساوي 0.05 اما بعد التركيز على العميل معامل الارتباط يقدر ب (0.453) وان قيمة F بلغت (9.411) عند مستوى الدلالة (sig=0.000) عند درجة حرية (2) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.000) اقل او يساوي (0.05)، اما بعد التحسين المستمر للعمليات معامل الارتباط بلغ (0.503) وان قيمة F بلغت 8.128 عند مستوى دلالة sig = 0.000 وعند درجة حرية (3) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى 0.000 اقل او يساوي 0.05، اما في الاخير بعد التحسين المستمر للأفراد معامل الارتباط (0.508) وان قيمة F بلغت (6.174) عند مستوى الدلالة sig=0.000 بدرجة حرية (4) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى 0.000 اقل او يساوي 0.05 ،

نستنتج ان متوسط دلالة (0.000) اقل من مستوى الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها وبتالي خط الانحدار يلائم المعطيات؛

معادلة خط الانحدار

$$Y=0.123+0.09X1+0.22X2+0.17X3+0.06X4$$

الجدول رقم (2 - 26) يمثل معاملات خط الانحدار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	1.057	.114		9.310	.000			
	العليا. الادارة. دعم	.097	.082	.136	1.177	.243	.136	.136	.136
2	(Constant)	.785	.122		6.423	.000			
	العليا. الادارة. دعم	-	.079	-.019-	-.172-	.864	.136	-	-
		.014-						.020-	.018-

	الزبون.على.التركيز	.330	.080	.459	4.139	.000	.452	.436	.432
3	(Constant)	.746	.121		6.183	.000			
	العليا.الادارة.دعم	-	.082	-.103-	-.898-	.372	.136	-	-
		.074-						.105-	.092-
	الزبون.على.التركيز	.234	.090	.325	2.600	.011	.452	.293	.265
	للعلميات.المستمر.التحسين	.191	.089	.284	2.151	.035	.423	.246	.219
4	(Constant)	.731	.123		5.942	.000			
	العليا.الادارة.دعم	-	.088	-.135-	-	.280	.136	-	-
		.096-			1.089-			.128-	.111-
	الزبون.على.التركيز	.222	.092	.309	2.423	.018	.452	.276	.248
	للعلميات.المستمر.التحسين	.170	.094	.252	1.799	.076	.423	.209	.184
	للافراد.المستمر.التحسين	.067	.096	.096	.697	.488	.314	.082	.071
a. Dependent Variable: الاداء.الابداعي									

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الspss

خامسا: اختبار متغير الجنس (t) test

توجد فروق ذو دلالة احصائية في متغير التحسين المستمر تعزى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات عمل)

الجدول رقم (2-27) يمثل نتائج اختبار test لاختبار الفروق في اجابات حول درجة ممارستهم للاداء الابداعي حسب متغير الجنس

الرقم	المتغير	T	Sig	F
01	الجنس	0.759	0.073	3.229

المصدر من اعداد الطالبتين من مخرجات الspss

تحليل النتائج:

يظهر من خلال الجدول (2-26) ان مستوى الدلالة لمتغير الجنس قيمته (0.073) وهو اكبر من (0.05) يمكن القول انه لا توجد فروق

ذات دلالة احصائية بين اجابات العاملين بمتغير الجنس ؛

تحليل تباين الاحادي anova:

نستعمله في لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة الشخصية الاخرى على المتغير التابع الاداء الابداعي؛

حسب متغير العمر

جدول رقم (2- 28) مستوى الدلالة الاحصائية لاجابات افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

ANOVA					
الابداعي.الاداء					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.040	2	.020	.353	.703
Within Groups	4.181	73	.057		
Total	4.221	75			

المصدر من اعداد الطالبين من مخرجات الspss

حسب متغير المستوى:

جدول رقم (2- 29) الدلالة الاحصائية لاجابات افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي :

ANOVA					
الابداعي.الاداء					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.905	3	.302	6.546	.001
Within Groups	3.317	72	.046		
Total	4.221	75			

المصدر من اعداد الطالبين من مخرجات الـ spss

حسب متغير الخبرة:

جدول رقم (2- 30) الدلالة الاحصائية لاجابات افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل :

ANOVA					
الابداعي.الاداء					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.040	2	.020	.345	.709
Within Groups	4.182	73	.057		
Total	4.221	75			

المصدر من اعداد الطالبين من مخرجات الـ spss

تحليل النتائج :

من خلال الجداول السابقة نلاحظ ان جميع المتغيرات الشخصية للأفراد في مؤسسة محل الدراسة لديها مستوى الدلالة اكبر من (0.05) ما عدا متغير المستوى العلمي كان مستوى الدلالة لديه اقل من 0.05 على التوالي:

جدول (2- 31) يمثل الدلالة لمتغيرات الشخصية للعينة

المتغير	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة
العمر	0.703	0.353
المستوى العلمي	0.01	0.546
الخبرة في العمل	0.709	0.345

المصدر من اعداد الطالبين من مخرجات الـ spss

انطلاقاً من المعلومات المعطاة في الجداول نستنتج قبول الفرضية الخامسة التي تنص (لا توجد فروقات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة a أكبر أو يساوي 0.05 في الاداء الابداعي في شركة الغاز والطاقات المتجددة فرع تقرت) ؛

ما عدا متغير المستوى التعليمي لان مستوى الدلالة لديه يساوي $sig=0.01$ فهو اقل من 0.05 وهذا لا يحقق شروط فنقول توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المستوى العلمي.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج الموصول اليها من خلال تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات بالأساليب الاحصائية المناسبة للدراسة بإضافة والملاحظات التي خلال فترة التبرص؛

اولاً: صحة الفرضية الاولى:

تتمثل الفرضية الاولى فيما يلي : (توافر ابعاد التحسين المستمر بمستوى مقبول شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقرت)

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من ابعاد التحسين المستمر (دعم الادارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر للمعاملات، التحسين المستمر للأفراد) على النحو التالي :

بعد دعم الادارة العليا: جاء بمتوسط نسبيا في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.33) وانحراف معياري (0.473)، وهذا يدل على وجود فهم مقبول علاقة ايجابية بين الادارة والعمال داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما تم ملاحظته خلال فترة التبرص؛

بعد التركيز على العميل: جاءت بمعدل متوسط نسبيا في المؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي (1.26) وانحراف معياري (0.447)، وهذا يدل على وجود اهتمام من طرف المؤسسة للزبائن وبارائهم واستغلالها لأجل التحسين المستمر في مختلف الجوانب؛

بعد التحسين المستمر للمعاملات: جاء بمعدل متوسط في المؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي (1.26) وانحراف معياري (0.444) ويدل على وجود تجديد والتطوير في مختلف الانشطة والمعاملات، وهذا يدل على وجود رقابة فعالة تحر على مستوى اعلى من الجودة؛

بعد التحسين المستمر للأفراد: جاء بمعدل متوسط في مؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي (1.29) وانحراف معياري (0.458)، وهذا يدل على وجود التعاون بين العمال والعمل كفريق واحد؛

في حين جاء المتوسط العام لمحور التحسين المستمر بجميع ابعاده (1.28) وانحراف معياري (0.455) في شركة الغاز والطاقات المتجددة بتقرت بمستوى متوسط ويرجع ذلك الى ان العمال يتمتعون بمستوى مقبول من ابعاد التحسين المستمر والتي نلاحظها داخل المؤسسة؛

مما يؤدي قبول صحة الفرضية الاولى التي تنص على انه هناك مستوى مقبول لتوفر ابعاد التحسين المستمر في مؤسسة محل الدراسة؛

حيث تختلف مع نتيجة دراسة كل من:

اكسمري عامر المناصرة (2019) وجود مستوى مرتفع لابعاد التحسين المستمر في الشركات الصناعية، قد يكون سبب الاختلاف راجع الى مكان اجراء التريص او بيئة الدراسة؛

خراز الاخضر (2018) وجود مستويات عالية من ابعاد التحسين المستمر لعمال المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري محل هذه الدراسة، قد يرجع سبب الاختلاف الى اختلاف مكان الدراسة (مؤسسات الاقتصادية) او الى بيئة العمل فهي بيئة يسودها العمل كفريق واحد؛

الفاضل تيمان ادريس وثابت ابو الروس (2022) وجود مستويات عالية من ابعاد التحسين المستمر لدى افراد عينة في شركة محل الدراسة، قد يرجع سبب الاختلاف الى بيئة الدراسة (بيئة فلسطين) او اختلاف عينة المستهدفة؛

عثمان بلال، عبد الله بن ضب (2023) هناك مستوى عالي لتوفر ابعاد التحسين لدى مجتمع الدراسة، قد يعود السبب الاختلاف الى اختلاف مكان اجراء الدراسة (اليزي) واختلاف ابعاد المعتمدة؛

ثانيا: صحة الفرضية الثانية:

تمثل الفرضية الثانية فيما يلي: (توافر ابعاد الاداء الابداعي بمستوى مقبول في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقرت)

اثبتت الدراسة ان هناك مستوى (توافر لأبعاد الاداء الابداعي بدرجة متوسطة في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجدد بتقرت)،

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من هذه الابعاد (الطلاقة، المرونة، الاصاله، الحساسيه للمشكلات) على النحو الاتي:

اولا الطلاقة: جاء بمعدل متوسط مؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي (1.28) وانحراف معياري (0.595) الذي يدل على اعطاء العاملين الطلاقة والحرية في تقديم الآراء والمقترحات والحلول للمشاكل دون أي ضغوط،

ثانيا المرونة: جاء بمعدل متوسط في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.17) وانحراف معياري (0.379) وهذا يدل على اهمية مهارات وقدرات الافراد وقد تم على التكيف والاستجابة لكل موقف؛

ثالثا الاصاله: جاءت بمعدل متوسط في مؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي (1.17) وانحراف معياري (0.54) والتي تتمثل تحفيز الافراد على تطوير مهارات وامكانيات لتحسين الاداء؛

رابعا الحساسيه للمشكلات: جاء بمعدل متوسط في محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.08) وانحراف معياري (0.303) والذي يدل على امتلاك الافراد لإمكانية اكتشاف المشاكل وتشخيصها وتوقع الحلول لها واتخاذ القرار بشأنها .

في حين جاء المتوسط العام لمحور الاداء الابداعي بجميع ابعاده (1.28) وانحراف معياري (0.482) في شركة الغاز والطاقات المتجددة بتقرت بمستوى متوسط، هذا يعكس النظرة الايجابية نسبيا لأفراد عينة حول توافر هذه الابعاد، وترى الطالبان من خلال هذه النتيجة ان المؤسسة محل

الدراسة تعمل على تحسين ادائها الابداعي بشكل مقبول نوعا ما حيث تم ملاحظته نوعا ما، وهذا ما تؤكدته النتائج الاحصائية بالاضافة الى الملاحظة التي كان لها دور في التعرف على ميدان الدراسة،

مما يؤدي الى قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على توافر ابعاد الاداء الابداعي بمستوى متوسط في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتفرت ؛

حيث تتشابه مع نتيجة دراسة كل من:

لبنى بروينة، صالح حميمدات 2022: وجود مستويات متوسطة لابعاد الاداء الابداعي في المؤسسة محل الدراسة ؛

الطاهر احمد محمد علي ونسرين موسى احمد محمد، 2021: وجود مستويات متوسطة لأبعاد الاداء الابداعي في المؤسسة محل الدراسة ؛
وتختلف مع نتيجة الدراسة كل من:

بوقريط فاروق وشرفي منصف، 2022 وجود مستوى عالي لابعاد الاداء الابداعي في المؤسسة محل الدراسة، قد يرجع ذلك الى اختلاف في بيئة الدراسة (جيغل) او اختلاف في مكان اجراء التبرص (شركة الافريقية للزجاج)

فتيحة بوديار 2022، وجود مستوى عالي لأبعاد الاداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع الى اختلاف في بيئة الدراسة (بسكرة)او اختلاف في مكان التبرص (شركة كوابل) ؛

محمد عبد الامير عطية الطائي، 2021 وجود مستوى عالي لابعاد الاداء الابداعي في مؤسسة محل الدراسة، ويعود سبب الاختلاف الى اختلاف في بيئة العمل (العراق) او الى مكان اجراء التبرص (شركة الاسمنت)؛

ثالثا : صحة الفرضية الثالثة :

تمثل الفرضية الثالثة فيما يلي : (توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين التحسين المستمر والاداء الابداعي عند مستوى دلالة أقل او يساوي 0.05 للتحسين المستمر والاداء الابداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتفرت ،

ومن اجل معرفة العلاقة بين التحسين المستمر والاداء الابداعي في مجتمع المدروس قمنا باختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط (بيرسون) وهذا ما اثبت لنا وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر كمتغير مستقل والاداء الابداعي كمتغير تابع، حيث كان معامل الارتباط الكلي (45.2%) عند مستوى دلالة (0.00) اقل او يساوي (0.05) يساوي هناك علاقة خطية طردية متوسطة بينهما ؛

حيث تتشابه مع نتيجة دراسة:

خراز الاخضر، 2018، وجود علاقة ارتباطية طردية بين متغيري التحسين المستمر والاداء الابداعي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

رابعاً: صحة الفرضية الرابعة:

تمثل الفرضية الرابعة فيما يلي (يوجد أثر ذو دلالة احصائية يساوي (0.00) اقل او يساوي (0.05) بين التحسين المستمر والاداء الابداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقرت)؛

ومن اجل معرفة أكثر الابعاد المتغير المستقل تأثيراً قمنا بإعادة تحليل الانحدار الخطي التدريجي وباستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى الدلالة 0.05، وحسب نتائج العمليات الجداول السابقة تبين لنا بقاء بعد التركيز على الزبون بحيث بلغ معامل الارتباط بين الابعاد المستقلة (42.2%)، من خلال هذه النتائج نتأكد من صحة الفرضية الرابعة التي تنص على وجود أثر بين ابعاد التحسين المستمر والاداء الابداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقرت.

حيث تتشابه مع نتيجة كل من

خراز الاخضر 2018: وجود أثر ذو دلالة بين التحسين المستمر والاداء الابداعي في المؤسسة محل الدراسة،

وباستخدام طريقة الانحدار المتعدد التدريجي تم خروج ثلاث من المتغيرات الاربعة المستقلة للتحسين المستمر (دعم الادارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، التحسين المستمر للأفراد) بقي بعد (التركيز على الزبون) بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الاداء الابداعي) ، (0.508) هو الدليل على وجود ارتباط متوسط بينهما حيث ان (25.8%) من التغيرات التي تحدث في متغير الاداء الابداعي ترجع الى التزام القيادة العليا للمؤسسة ب(التحسين المستمر للعمليات والتحسين المستمر للأفراد) اما النسبة المتبقية (74.2) فهي تعود الى متغير التركيز على الزبون و عوامل اخرى في تعود على المناخ السائد في المؤسسة؛ وبالتالي يمكن كتابة المعادلة خط الانحدار هي :

$$Y=0.123+0.09X1+0.22X2+0.17X3+0.06X4$$

حيث Y يمثل المتغير التابع (الاداء الابداعي)، X1 يمثل بعد دعم الادارة العليا، X2 بعد التركيز على العميل، X3 يمثل بعد التحسين المستمر للعمليات، X4 يمثل بعد التحسين المستمر للأفراد؛

أي ان اهم الابعاد المؤثرة على زيادة الاداء الابداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقرت (التركيز على الزبون)؛

خامساً: صحة الفرضية الخامسة:

تمثل الفرضية الخامسة (في) لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.00) اقل ويساوي (0.05) لإجابات الافراد العينة حول الاداء الابداعي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة في العمل)؛

اثبتت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد العينة في المؤسسة محل الدراسة للأداء الابداعي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية) على التوالي (0.709)، (0.01)، (0.709). وجميعهم أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة أي لا يختلف الاداء الابداعي لدى عمال مؤسسة محل الدراسة، باستثناء المستوى العلمي (0.01) اقل من مستوى الدلالة المعتمد؛

والنتيجة من ذلك تؤكد صحة الخامسة لا يوجد أثر فروقات ذو دلالة احصائية عند المستوى (0.00) اقل او يساوي (0.05) للمتغيرات الشخصية والاداء الابداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقرت.

وتختلف مع نتيجة الدراسة كل من:

بوقريط فاروق وشرفي منصف، 2022

وجود في اراء العينة الدراسة حول الاداء الابداعي تبعا للمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة المهنية) قد يرجع سبب اختلاف الدراسة الى بيئة الدراسة (جيجل) او اختلاف عينة الدراسة عمال شركة الزجاج؛

فتيحة بوديار 2022، وجود في اراء العينة الدراسة حول الاداء الابداعي تبعا للمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة المهنية) قد يرجع سبب اختلاف الدراسة الى بيئة الدراسة (بسكرة) او اختلاف عينة الدراسة عمال شركة كوابل؛

محمد عبد الامير عطية الطائي، 2021 وجود في اراء العينة الدراسة حول الاداء الابداعي تبعا للمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة المهنية) قد يرجع سبب اختلاف الدراسة الى بيئة الدراسة (العراق) او اختلاف عينة الدراسة عمال شركة الاسمنت؛

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل من الدراسة تناولنا الدراسة الميدانية لأثر التحسين المستمر في الأداء الإبداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقرت، بالإضافة الى شرح الدراسة وأدوات جمع البيانات التي تم اعتمادها، ومن اجل الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في البحث عن أثر التحسين المستمر في الأداء الإبداعي تم تقسيم هذا الفصل من الدراسة ومناقشتها الى مبحثين، تضمن المبحث الأول الطريقة الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فخصص لنتائج بعد استرجاع استمارات الاستبيان وتحليلها واختبار الفرضيات حول الإشكالية الرئيسية، تم التوصل الى ان هناك مستوى مرتفع لتحسين المستمر في العينة المدروسة كما توصل الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء الإبداعي، حيث كان معامل الارتباط الكلي (50.8%) عند مستوى الدلالة (0.00) الذي يعني وجود علاقة خطية قوية بينهما، وتفسر هذه البيئة نسبة (25.8%) من البعد التابع (الأداء الإبداعي) ولا توجد فوق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية وأن أكثر بعد يؤثر على الأداء الإبداعي هو دعم الادارة العليا تم تليها التركيز على العميل ثم التحسين المستمر للعمليات وفي الأخير التحسين المستمر للأفراد .

خاتمة

ان موضوع التحسين المستمر (الكايزن) يجب ان يحظى باهتمام كبير من طرف المؤسسات التي تسعى الى تحسين أداؤها وارضاء عملائها من خلال تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها ويتم ذلك بصفة شاملة ومستمرة وما عليها الا الايمان بان من خلال هذه المنهجية سوف تحصل نتائج مذهلة لم توقعها مما يميزها عن منافسيها في المجال كما ترتفع حصتها في السوق المقصودة وتتحسن سمعتها كذلك ;

من خلال دراستنا هذه تناولنا موضوع اثر التحسين المستمر على الأداء الإبداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقريت محاولة منا للإجابة على الإشكالية هذه الدراسة والمتمثلة في البحث عن اثر التحسين المستمر لشركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقريت في الأداء الإبداعي ،ومن اجل هذا قمنا بتقسيم الدراسة الى قسمين ,الفصل الأول تضمن الادبيات النظرية للموضوع وذلك بالتطرق لبعض الكتب والأبحاث والمقالات والأبحاث التي تمكنا من الاطلاع عليها حول معالجة متغيرات الدراسة (التحسين المستمر والأداء الإبداعي) بالإضافة الى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تمكنا من الحصول عليها اما الفصل الثاني فخصص للدراسة التطبيقية والتي تمت عينة من العاملين من شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وتحليل وتفسير بيانات الاستبيان والتي تم الحصول عليها عن طريق تحليل مخرجات SPSS26 لمعرفة اراء المستجوبين في المؤسسة التي اختيرت عشوائيا لدراسة حيث يتم فيها :

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج لهذا الموضوع بجانبه النظري والتطبيقي بإمكاننا اختبار الفرضيات كالتالي:

اختبار الفرضية الأولى التي تنص: (توافر ابعاد التحسين المستمر مرتفعة بشركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقريت ؛

اثبتت الدراسة ان هناك مستوى توافر الابعاد التحسين المستمر السائدة بدرجة مرتفعة في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقريت خاصة دعم الادارة العليا بالدرجة الاولى ثم التركيز للعميل ثم التحسين المستم للعمليات ثم التحسين المستمر للأفراد وتتوافق في ذلك مع دراسة ثابت ابو الرؤس – الفاضل تيمان ادريس 2022 ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على توافر ابعاد التحسين المستمر في مؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الثانية التي تنص: (توافر ابعاد الأداء الإبداعي بشركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقريت) ؛

اثبتت الدراسة ان هناك توافر الابعاد الأداء الإبداعي بمستوى إجابات مرتفعة من قبل العاملين في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقريت وهذا ما يجعلها تتوافق مع دراسة فتيحة بوديار 2022 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص عن توافر الأداء الإبداعي في مؤسسة محل الدراسة.

اختبار صحة الفرضية الثالثة التي تنص: (توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq (0.05)$ لتحسين المستمر والأداء

الإبداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقريت)

اثبتت الدراسة ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء الإبداعي في مؤسسة محل الدراسة، من خلال حساب الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل التحسين المستمر والأداء الإبداعي عند مستوى الدلالة $0.05 \leq 0$

وهذا يجعلها تتوافق مع دراسة خراز الاخضر 2018 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين المستمر والأداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار صحة الفرضية الرابعة التي تنص: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ للتحسين المستمر والأداء الإبداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقوت)

اختبار صحة الفرضية الخامسة التي تنص: (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \leq \alpha$ للإجابات افراد العينة حول الأداء الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة في العمل، مكان العمل)

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 الإجابات افراد عينة الدراسة حول الأداء الإبداعي (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة في العمل، مكان العمل) حيث تمت اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار Anova Teste(T), واثبتت الدراسة انها مقبولة الان كل مستوى الدلالة جاء أكبر من $0.00 \leq 0.05$

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

ان دراسة موضوع الاداء الابداعي في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتقوت وتطبيقه في مؤسسة يمثل خطوة للارتقاء وتحسين أداء خدمة الكهرباء والغاز بحيث تقدم خدمات ذات جودة لزيائنها وبذلك تحافظ على مكائتها مما يمنح لها فرصة التوسع في مجالها، ولقد تم التوصل الي اهم النتائج التالية:

-اثبتت النتائج انتشار ثقافة الاداء الابداعي بصفة قوية جوهرها اعتبار الزبون الأساس والمستفيد الأول من خدمات المؤسسة وثقافة الكشف عن الأخطاء وعدم اهمالها بإيجاد حلول في الوقت المناسب كذلك وجود نظام فعال الذي يمثل العمود الفقري لنشر مفاهيم الابداع في الاداء في جميع المستويات للمؤسسة ;

-اثبتت النتائج الوعي وإيمان الإدارة العليا بأهمية الاداء الابداعي للمؤسسة من خلال دعمها وتوفيرها كل المتطلبات والموارد لإنجاحها دون ان تقصر في دور المورد البشري في التحسين والتطوير والابداع، بتوفير دورات تكوينية وتدريبية لرفع مهارات العمال والمشرفين، الا ان نجد استمرارية في ذلك بشكل منظم ومناسب؛

-توصلت النتائج الى ان المسيرين والعاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتفرت لديه وعي وأدراك بمفهوم الاداء الابداعي نظرا لتوفر ابعاد الاداء الابداعي بها، بما فيها الطلاقة وذلك يكون بتقديم العمال مقترحات وحلول للمشاكل وكذلك تقديم افكار جديدة بشكل مستمر؛

-كما هناك إجابات إيجابية للعينة على تعاون العاملين وتشكيل فرق العمل لأجل حل المشاكل الخاصة بعملياتهم في أماكن عملهم وأيضا لديهم نوع من الحرية في اتخاذ القرارات وكذلك تحمل المسؤولية ومن خلال النتائج تبينت رغبة الإدارة في توسيع دائرة التحسين والابداع على مختلف النشاطات في جميع المستويات بشكل مستمر ودائم وذلك بمشاركة العاملين في ابداء آرائهم واقتراحاتهم وإيجاد مكامن الأخطاء والنقاط المحتاجة للتحسين وهذا كله يبذل الجهود اللازمة والممكنة لذلك من جميع الأطراف في المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف المرجوة ;

-توصلت الدراسة الى ان لا علاقة للتحسين المستمر في مؤسسة مع متغيرات الشخصية للأفراد ولا تأثير لهذه الأخيرة على منهجية التحسين المستمر،

الاقتراحات:

من خلال ما توصلت اليه الدراسة من نتائج ومن خلال تحليل تلك النتائج تم التوصل البعض المقترحات وهي كما يلي:

- تعزيز الدعم لتطبيق منهجية التحسين المستمر (الكايزن) وذلك من خلال (تدريبات، حوافز خاصة المعنوية منها) ومن طرف الإدارة العليا، لخلق بيئة مشجعة على التحسين والابداع؛
- ضرورة الاهتمام بخدمات المقدمة للزبون (جودة الخدمة) قبل وبعد الاستهلاك والاصغاء لا آرائه وشكاوى المقدمة من طرفه بما لأنه يعتبر الأساس الأول والمهم لنشاط المؤسسة؛
- تجديد وتحديث وسائل واقتناء أجهزة حديثة تكون تواكب وتلي حاجات المؤسسة وذلك بناء على بعد التحسين المستمر للعمليات؛
- الاهتمام بكفاءات المؤسسة وتقديم لهم الرعاية الخاصة لأنهم مصدر التحسين التطوير والابداع للمؤسسة؛
- العمل على نشر ثقافة تطبيق التحسين المستمر ونشر المفاهيم الخاصة بها؛
- حث جميع الافراد على جميع المستويات على الايمان بنتائج وأثر التحسينات الصغيرة التدريجية والبسيطة المذهلة في تحسين أداء المؤسسة؛
- إعادة النظر في العمل من اجل الأرباح وإعطاء الأولوية لأجواء التحسين على الخدمات المقدمة بالتالي تأتي الأرباح من ورائها
- الاستعانة بالخبراء في منهجية التحسين المستمر وتوظيفهم للاقتناء بهم من خلال اجتهادهم في تقديم توجيهات وارشادات في الميدان ;

- تشجيع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تطبيق الكايزن الياباني لتحسين الأداء بما فيه من تحسين المنتجات
- الاستهلاكية والخدمات المقدمة للمواطن الجزائري؛

افاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- دور الادارة بالعمليات في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة؛
- اثر التركيز على الزبون في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة ؛
- دور التدريب في التحسين المستمر للأداء التنظيمي ؛
- دور إدارة المعرفة في رفع مستوى الأداء الإبداعي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا/ الكتب:

1/ أ.د.مدحت محمد او النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر ، 2015

ثانيا/ اطروحات دكتوراه والمجلات العلمية والبحوث الجامعية:

- 1/ أحمد عبد الأمير ناصر، التفكير الاستراتيجي في الأداء الإبداعي، مجلة كلية الكوت الجامعية، مجلد3، العدد2، 2018، ؛
- 2/ أكسمري عامر المناصر، العناصر الحرجة لتحسين المستمر ودورها في التأثير على أداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية الإدارية الاقتصادية لدراسات، مجلد28، العدد2، 2020، ؛
- 3/ انوار هادي طه، جلييلة كوركيس بوحنا، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي، مجلة تنمية الرافدين، مجلد35، العدد112، 2019، ؛
- 4/ أحمد ماجد جبار غزاي الفتلاوي، د. عامر عبد الكريم الدجاوي، مندر عباس شعلان الطربي، اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، جامعة الفرات الأوسط التقنية، كلية التقنية الإدارية، 2021، ؛
- 5/ الطاهر احمد محمد علي و نسرين موسى احمد محمد ، أثر التدريب على الأداء الإبداعي للعاملين في شركة الكهرباء الأردنية المساهمة العامة المحدودة: دراسة حالة محافظة العاصمة، المجلد17، العدد25، 2021، ؛
- 6/ الفاضل تيمان ادريس، ثابت أبو الروس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، العدد40، 2022.
- 7/ بوديار فتيحة، أثر مشاركة المعرفة الضمنية على قدرات الابتكار الفردي في المنظمة: دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة، مذكرة الدكتوراه في الإدارة الاستراتيجية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2022، ؛
- 8/ بوقريط فاروق وشرقي منصف، أثر إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج بجيجل، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد رقم06، ال عدد04، 2022، ؛
- 9/ بن خزناجي فطوم لينة، قرزير محمود، التحسين المستمر والابداع التنظيمي، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، مجلد8، العدد1، 2021، ؛
- 10/ خراز الاخضر، تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في مالية دولية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2018، ؛
- 11/ د. الطاهر، أحمد محمد العلاء نسرين أحمد محمد، أثر التدريب في الأداء الإبداعي للعاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد17، العدد25، 2021، ؛

- 12/ د. قصير بن عودة، استراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 2، 2022؛
- 13/ د. قيصر بن عودة، د. مختار أيوب، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير وموصفات الايزو 9000، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2019؛
- 14/ د. ميدي قاري و زاني محمد و رماس محمد امين، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية من عمال مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة، المجلد 17، العدد 1، 2021.
- 15/ د. خولة جبار، حيدر جواد عزيز محمد، التحسين المستمر للعمليات الداخلية لإدارة الجودة الشاملة، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد السابع والعشرون، 2017؛
- 16/ عثمان بلال وعبد الله بن الضب، دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقة في تطوير أداء العاملين-دراسة عينة من عمال شركة إنتاج الكهرباء والطاقت المتجددة وحدة ايليزي، مجلة افاق للبحوث والدارسات، المجلد رقم 06، ال عدد 01، 2023؛
- 17/ عبد الرحمان، رشا عدنان، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد السادس والثلاثون، 2017؛
- 18/ فلاح حسن احمد، تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي مجلة علمية دورية، مجلد 7، العدد 3، سنة 2022؛
- 19/ لبنى بوروينة و صالح حميمدات، اثر ابعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الابداع التنظيمي حسب مقياس (DLOQ) ل (Matkins & Watkins) لموظفي سونلغاز_ فرع جيجل_، المجلة الجزائرية للأبحاث والدارسات، المجلد رقم 05، العدد 01، 2022؛
- 20/ محمد باقر ناصر، د. كاظم أحمد جواد، تأثير التحسين المستمر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 130، 2021؛

ثالثا/الدارسات باللغة الأجنبية:

1/Abbas Sabah Talib, Impact Budget to reducing costs continuous the operation : Study in General for light Industries, journal of Economics and Administrative Sciences, Volume27, 2021

2/Seddik Zakariya, Bendjima Omar, Leadership créatif et ses effets sur la performance des travailleurs dans les entreprises, étude de l'état de la société NAFTAL, center d'asphalte, zone industrielle d'Ain sefra l'Algérie, 2021

3/Fahed Muhammad Barakat Mahmoud Dweik, Behavioral Diversity and its Effect on Créative Performance : A Case Study on the Health Care Sector in Hébron, 2018.

4/ Eden Mekonnen ,Assessment of Kaizen Implémentation Practices and Challenges in the case of tikur abbaye shoe share company ,2017.

رابعاً/ رسائل الماجستير :

1/محسن عبد الامير عطية الطائي، راس مال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين ,مذكرة ماجستير علوم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق, 2021،

خامساً/محاضرات الجامعية :

1/فوزية قديد، إدارة الجودة، 2021، إدارة اعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ؛

2/هتتهات السعيد (التحليل الاحصائي), جامعة ورقلة , 2021 ؛

سادساً المواقع الالكترونية :

www.http// : Perectionarabe.blogspot.com, 8:44;



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

حضرة الدكتور(ة):

نضع بين أيديكم هذا الاستبانة التي نسعى من خلالها الى دراسة "أثر التحسين المستمر على الاداء الابداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة، تقرت، وهذا في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، من اجل تجميع البيانات قمنا بإنشاء هذا الاستبانة بناء على دراسات سابقة حول متغيرات الموضوع، وكون سيادتكم تتمتعون بالخبرة الكافية للتحكيم.

✓ تم استخدام سلم ليكارت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)؛

✓ والنموذج المعتمد في الدراسة مرفق مع الاستبانة.

تحت اشراف الأستاذ الدكتور:

■ حجاج عبد الرؤوف.

من إعداد الطالبتان:

01-ريحانة عباس 02 - اسراء منصور

isramansoura2@gmail.com

abbasraihana98@gmail.com

معلومات خاصة بالمحكّم

- الاسم:
 - اللقب:
 - المؤهل العلمي:
 - التخصص:
 - المجال البحثي:
 - جهة العمل: جامعة ورقلة
- رأي المحكّم النهائي في الاستبانة:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- الجنس: ذكر ○ أنثى ○
- العمر: اقل من 30 سنة ○ من 30-اقل من 40 سنة ○ من 40-اقل من 50 سنة ○ 50 سنة فأكثر ○
- المستوى العلمي: ثانوي فأقل ○ ليسانس ○ ماستر او شهادة معادلة ○ دراسات عليا (ماجستير /دكتوراه) ○
- الخبرة في العمل: أقل من سنة ○ من 1 الى 5 سنوات ○ أكثر من 5 سنوات ○
- مكان العمل:

ابعاد التحسين المستمر:

محايد	موافق	غير موافق	العبارات التي سترد في الاستبيان
العوامل المؤثرة			
1- دعم الادارة العليا			
			01 تحرص الادارة على وضع استراتيجية التحسين المستمر.
			02 ترصد الادارة ميزانية معقولة لتحسين الاداء.
			03 تقوم الادارة باشتراك العمال في اتخاذ القرار.
			04 يفوض المديرين في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعاملين.
			05 تشجع الادارة العمال على الحوار وتبادل الافكار وابداء مقترحاتهم
			06 تنظم الادارة اجتماعات دورية بين العمال والادارة لمناقشة مختلف القضايا.
			07 تضع الادارة حوافز متنوعة من اجل التحسين المستمر للخدمات.
			08 هناك مشاركة للخبراء في تطوير برامج التدريب على التحسين المستمر .
2- التركيز على العميل			
			09 تدرك المؤسسة ان زبائنها يمثلون العناصر الهامة في استمراريتها وتفوقها.
			10 تلتزم المؤسسة بتحسين علاقتها مع زبائنها باستمرار.
			11 تسعى المؤسسة الى تنويع خدماتها المقدمة لزبائن.
			12 تركز ادارة المؤسسة في عملية التحسين المستمر على اراء الزبائن الذين يتعاملون معها.
			13 تأخذ المؤسسة شكاوى واءاء زبائنها بعين الاعتبار عند تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.
3- التحسين المستمر للعمليات			
			14 تؤمن المؤسسة بان التحسين المستمر والتطوير طريقة لتفوقها وازدهارها.
			15 تركز المؤسسة في عمليات التحسين المستمر على تقديم حلول لزيادة كفاءتها.
			16 تستخدم المؤسسة أسلوب للرقابة الفاعلة في عملياتها لضمان تفوق الخدمة المؤسسية.

الملاحق

			17	تمتلك المؤسسة مخططات متعددة للرقابة على الجودة .
			18	تقوم المؤسسة باستخدام طرق جديدة في العمل تساعد على الابتكار تختلف على المؤسسات المنافسة.
			19	تسعى المؤسسة الى حل المشاكل الموجودة من خلال عمليات التحسين المستمر .
4- التحسين المستمر للأفراد				
			20	تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في وضع اهداف المؤسسة كل حسب تخصصه .
			21	تشارك المؤسسة العاملين في حل المشكلات بشكل دائم .
			22	يؤدي افراد المؤسسة أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .
			23	نتابع باستمرار تطوير المهام والنشاط اثناء التنفيذ .
			24	ينفذ فريق العمل في مؤسستنا خطط التحسين بدقة .

ثانيا/ الاداء الإبداعي

العبارات التي سترد في الاستبيان		غير موافق	موافق محايد
1_ الطلاقة			
01	يمكن ان أقدم أكبر قدر ممكن من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.		
02	امتلك بلاغة لغوية تمكنني من استخدام أكبر قدر ممكن من الالفاظ المهنية ذات المعنى الدقيق في مجال عملي.		
03	في مؤسستنا يمكن التعبير عن ارائي ومقترحاتي حتى ولو كانت مخالفة لآراء رؤساء العمل و الآخرين .		
04	اعبر بطلاقة عما يدور بذهني من افكار جديدة.		
05	يتوفر لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل.		
2_ المرونة			
06	احرص على معرفة الآراء المخالفة لراي للاستفادة منها.		
07	عند اختلاف الآخرين حول موقف معين اميل للراي الذي يضع عناصر الموقف مجتمعة ويسعى للوصول الى راي جديد .		
08	اقدم افكار جديدة باستمرار تسهم بتطوير العمل وتسهيله .		
09	بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل .		
10	امتلك رؤيا متعددة لزاويا لخدمة وتطوير عملي.		
3_ الاصالة			
11	احرص على انجاز ما يسند الي من مهام بأسلوب عمل جديد.		
12	بإمكاني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق اليها أحد.		
13	أساهم بتطوير العمل من خلال مساهماتي الخاصة المتمثلة بإنتاج افكار جديدة.		
14	اسعى الى ايجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.		
15	اشعر بملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل		
16	في مؤسستنا يتم قبول الافكار الجديدة غير المألوفة .		
4-الحساسية للمشكلات			
17	امتلك القدرة على تشخيص مشاكل العمل قبل حدوثها.		
18	لدى القدرة على وضع حلول مسبقة لمواجهة المشاكل المتوقع حدوثها.		
19	اتوقع الحلول الناجحة لحل مشكلات العمل التي يمكن ان توجهني اثناء اداء عملي.		
20	اسعى الى جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصدها.		
21	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون .		

ملحق رقم 02: محكمين الاستبيان

الرقم	اسم الاستاذ المحكم	درجة المحكمين	جهة العمل
1	عرابة لحاج	استاذ محاضر	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
2	منصيرية رشيد	استاذ محاضر	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
3	تمجدين نور الدين	استاذ محاضر	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

spss ملحق رقم 03 يمثل مخرجات ال

جدول الفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	45

Statistics

		الجنس	العمر	العلمي. مستوى	العمل. في. الخبرة
N	Valid	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0

توزيع العينة

الجنس

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	60	78.9	78.9	78.9
	انثى	16	21.1	21.1	100.0
Total		76	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	1	1.3	1.3	1.3
	سنة 40 من أقل 30 من	54	71.1	71.1	72.4
	سنة 50 من أقل 40 من	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

العلمي. مستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فأقل ثانوي	8	10.5	10.5	10.5
	ليسانس	18	23.7	23.7	34.2
	معادلة شهادة او ماستر	49	64.5	64.5	98.7
	(دكتوراه_ ماجستير) عليا دراسات	1	1.3	1.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

العمل. في. الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة من أقل	1	1.3	1.3	1.3
	سنوات 5 الى 1 من	8	10.5	10.5	11.8
	سنوات 5 من أكثر	67	88.2	88.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

جداول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		

الملاحق

استراتيجية وضع على الادارة تحرص المستمر التحسين	76	0	1.2500	.43589
لتحسين معقولة ميزانية الادارة ترصد الاداء	76	0	1.3684	.48558
اتخاذ في العمال باشراف الادارة تقوم القرار	76	0	1.4342	.49895
بعض العمل مكان في المديرين يفوض للعاملين صلاحيات من	76	0	1.3026	.46245
وتبادل الحوار على العمال الادارة تشجع مقترحاتهم وابداء الافكار	76	0	1.3553	.48177
بين دورية الاجتماعات تنظم القضايا مختلف لمناقشة والادارة العمال	76	0	1.3026	.46245
اجل من متنوعة حوافز الادارة تضع للخدمات المستمر التحسين	76	0	1.3289	.47295
برامج تطوير في للخبراء مشاركة هناك المستمر التحسين في التدريب	76	0	1.4079	.49471
يمثلون زبائنها ان المؤسسة تترك وتفوقها استمراريتها في الهامة العناصر	76	0	1.2368	.42797
زبائنها مع علاقتها بتحسين المؤسسة تلتزم باستمرار	76	0	1.2500	.43589
خدماتها تنوع الى المؤسسة تسعى لزبائن المقدمة	76	0	1.2895	.45653
التحسين عملية في المؤسسة ادارة تركز يتعاملون الذي الزبائن اراء على المستمر معها	76	0	1.2895	.45653
بعين زبائنها وراء شكاوي المؤسسة نأخذ الخدمات جودة تحسين عند الاعتبار لهم المقدمة	76	0	1.3026	.46245
المستمر التحسين بأن المؤسسة تؤمن وازدهارها لتفوقها طريقة والتطوير	76	0	1.2368	.42797
التحسين عمليات في المؤسسة تركز كفأتها لزيادة حلول تقديم على المستمر	76	0	1.3026	.46245
الفاعلة للرقابة أسلوب المؤسسة تستخدم الخدمة تفوق لضمان عملياتها في المؤسسية	76	0	1.3158	.46792
للقابة متعددة مخططات المؤسسة تمتلك الجودة على	76	0	1.2105	.41039
في جديدة طرق باستخدام المؤسسة تقوم على تختلف الابتكار على تساعد العمل المنافسة المؤسسات	76	0	1.2763	.45015
المشاكل حل الى المؤسسة تسعى التحسين عمليات خلال من الموجودة	76	0	1.2763	.45015

الملاحق

في العاملين بمشاركة المؤسسة تقوم حسب كل المؤسسة اهداف وضع تخصصه	76	0	1.3553	.48177
حل في العاملين المؤسسة تشارك دائم بشكل المشكلات	76	0	1.3553	.48177
بالكفاءة أعمالهم المؤسسة افراد يؤدي المطلوبة والفاعلية	76	0	1.2632	.44327
والنشاط المهام تطوير باستمرار نتابع التنفيذ اثناء	76	0	1.2763	.45015
خطط مؤسستنا في العمل فريق بنفذ بدقة التحسين	76	0	1.2500	.43589
الافكار من ممكن قدر أكبر أقدم ان يمكن قصيرة زمنية فترة خلال	76	0	1.3553	1.19671
استخدام من تمكيني لغوية بلاغة امتلك ذات المهنية الالفاظ من ممكن قدر اكبر العلمي مجال في الدقيق المعنى	76	0	1.21053	.410391
رائي عن التعبير يمكن مؤسستنا في لاراء مخالفة كانت لو حتى ومقترحاتي العمل رؤساء	76	0	1.3026	.46245
افكار من ذهني يدور عما بطلاقة اعبر جديدة	76	0	1.3289	.47295
حلول اقتراح على القدرة لدي يتوفر العمل لمشاكل سريعة	76	0	1.2500	.43589
لراي المخالفة الاراء معرفة على احرص منها للاستفادة	76	0	1.1579	.36707
معين موقف حول الاخرين اختلاف عند الموقف عناصر يضع الذي للراي اميل جديد راي الى للوصول ويسعى مجتمعة	76	0	1.2237	.41948
بتطوير تسهم باستمرار جديدة افكار اقدم وتسهيله العمل	76	0	1.1579	.36707
نفس لأداء متنوعة طرق تقديم بامكاني العمل	76	0	1.1447	.35417

العلاقة الارتباطية بيرسون

Correlations						
		الابداعي.الاداء	العليا.الادارة.دعم	الزبون.على.التركيز	المستمر.التحسين للمعاملات	للافراد.المستمر.التحسين
الابداعي.الاداء	Pearson Correlation	1	.136	.452**	.423**	.314**
	Sig. (2-tailed)		.243	.000	.000	.006
	N	76	76	76	76	76
العليا.الادارة.دعم	Pearson Correlation	.136	1	.337**	.456**	.539**
	Sig. (2-tailed)	.243		.003	.000	.000
	N	76	76	76	76	76
الزبون.على.التركيز	Pearson Correlation	.452**	.337**	1	.572**	.468**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000	.000
	N	76	76	76	76	76
للمعاملات.المستمر.التحسين	Pearson Correlation	.423**	.456**	.572**	1	.579**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	76	76	76	76	76
للافراد.المستمر.التحسين	Pearson Correlation	.314**	.539**	.468**	.579**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الارتباط الخطي

Model Summary				
	R	R Model Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.422 ^a	.178	.167	.21658

a. Predictors: (Constant), المستمر.التحسين

معامل خط الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.700	.124		5.642	.000
	المستمر التحسين	.375	.094	.422	3.999	.000

a. Dependent Variable: الابداعي.الاداء

تحليل تباين الخطي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.750	1	.750	15.995	.000 ^b
	Residual	3.471	74	.047		
	Total	4.221	75			

a. Dependent Variable: الابداعي.الاداء

b. Predictors: (Constant), المستمر التحسين

المتغيرات المتبقية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الزبون.على.التركيز	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: الابداعي.الاداء

معاملات الارتباط الخطي

Model Summary ^e									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.136 ^a	.018	.005	.23663	.018	1.386	1	74	.243
2	.453 ^b	.205	.183	.21441	.187	17.134	1	73	.000
3	.503 ^c	.253	.222	.20928	.048	4.627	1	72	.035
4	.508 ^d	.258	.216	.21003	.005	.486	1	71	.488
a. Predictors: (Constant), العليا.الإدارة.دعم									
b. Predictors: (Constant), الزبون.على.التركيز, العليا.الإدارة.دعم									
c. Predictors: (Constant), الزبون.على.التركيز, العليا.الإدارة.دعم, العمليات.المستمر.التحسين									
d. Predictors: (Constant), الزبون.على.التركيز, العليا.الإدارة.دعم, العمليات.المستمر.التحسين, الزبون.على.التركيز									
e. Dependent Variable: الإبداعي.الإداء									

stepwise تحليل التباين لخط الانحدار بطريقة

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.078	1	.078	1.386	.243 ^b
	Residual	4.144	74	.056		
	Total	4.221	75			
2	Regression	.865	2	.433	9.411	.000 ^c
	Residual	3.356	73	.046		
	Total	4.221	75			
3	Regression	1.068	3	.356	8.128	.000 ^d
	Residual	3.153	72	.044		
	Total	4.221	75			
4	Regression	1.089	4	.272	6.174	.000 ^e
	Residual	3.132	71	.044		
	Total	4.221	75			
a. Dependent Variable: الإبداعي.الإداء						
b. Predictors: (Constant), العليا.الإدارة.دعم						
c. Predictors: (Constant), الزبون.على.التركيز, العليا.الإدارة.دعم						
d. Predictors: (Constant), الزبون.على.التركيز, العليا.الإدارة.دعم, العمليات.المستمر.التحسين						

الملاحق

e. Predictors: (Constant), العلىا.الادارة.دعم, التركيز, الزبون.على.التحسين, العمليات.المستمر.التحسين, الافراد.المستمر.التحسين

معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.057	.114		9.310	.000			
	العليا.الادارة.دعم	.097	.082	.136	1.177	.243	.136	.136	.136
2	(Constant)	.785	.122		6.423	.000			
	العليا.الادارة.دعم	-.014	.079	-.019	-.172	.864	.136	-.020	-.018
	الزبون.على.التركيز	.330	.080	.459	4.139	.000	.452	.436	.432
3	(Constant)	.746	.121		6.183	.000			
	العليا.الادارة.دعم	-.074	.082	-.103	-.898	.372	.136	-.105	-.092
	الزبون.على.التركيز	.234	.090	.325	2.600	.011	.452	.293	.265
	للعمليات.المستمر.التحسين	.191	.089	.284	2.151	.035	.423	.246	.219
4	(Constant)	.731	.123		5.942	.000			
	العليا.الادارة.دعم	-.096	.088	-.135	-1.089	.280	.136	-.128	-.111
	الزبون.على.التركيز	.222	.092	.309	2.423	.018	.452	.276	.248
	للعمليات.المستمر.التحسين	.170	.094	.252	1.799	.076	.423	.209	.184
	للافراد.المستمر.التحسين	.067	.096	.096	.697	.488	.314	.082	.071

a. Dependent Variable: الابداعي.الاداء

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
الابداعي. الاداء	Equal variances assumed	3.299	.073	-.759	74	.450	-.05083	.06694	-.18422	.08255
	Equal variances not assumed			-.616	19.017	.545	-.05083	.08251	-.22351	.12185

تحليل تباين احادي

حسب متغير العمر

ANOVA					
الابداعي. الاداء					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.040	2	.020	.353	.703
Within Groups	4.181	73	.057		
Total	4.221	75			

حسب متغير المستوى

ANOVA					
الابداعي. الاداء					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.905	3	.302	6.546	.001
Within Groups	3.317	72	.046		
Total	4.221	75			

حسب متغير الخبرة

ANOVA					
الابداعي. الاداء					

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.040	2	.020	.345	.709
Within Groups	4.182	73	.057		
Total	4.221	75			

الفهرس

الصفحة	الأهداف
III	الشكر
IV	الملخص
أ	المقدمة
أ	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر التحسين المستمر على الأداء الابداعي
2	المبحث الأول: الادبيات النظرية لأثر التحسين المستمر على الأداء الابداعي
2	المطلب الأول: التحسين المستمر
2	1- مفهوم التحسين المستمر
3	2- عناصر تطبيق تقنية التحسين المستمر
4	3- خطوات التحسين المستمر
4	4- مناهج التحسين المستمر
5	5- أساليب أدوات كايزن
10	6- عوامل نجاح تنفيذ التحسين المستمر
10	7- عوامل فشل تنفيذ التحسين المستمر
11	8- أبعاد التحسين المستمر
13	المطلب الثاني: الأداء الإبداعي
13	1- مفهوم الأداء الإبداعي
14	2- أهمية الأداء الإبداعي
14	3- مستويات الأداء الإبداعي
14	4- معوقات الأداء الإبداعي
15	5- أبعاد الأداء الإبداعي
16	مطلب الثالث: علاقة التحسين المستمر لأداء الإبداعي
17	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لتحسين المستمر لأداء الإبداعي في مؤسسة
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
24	1- التعقيب على الدراسات السابقة
25	2- المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
30	خلاصة الفصل الأول
32	تمهيد

	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التحسين المستمر على الأداء الإبداعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة بتقرت
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
33	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
38	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
44	المبحث الثاني: النتائج والتحليل لنتائج اختبار فرضيات
44	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
64	المطلب الثاني: مناقشة النتائج الدراسة
67	خلاصة الفصل الثاني
68	خاتمة
70	نتائج الدراسة
71	الاقتراحات
72	افاق الدراسة
74	قائمة المراجع
77	الملاحق
92	الفهرس