

اثر تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في تحسين السلوك الابداعي للعاملين

–دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بتيسمسيلت –

The effect of of the T.Q.M applications in improving the creative behavior of workers A case study of the SOFACT factory state of tissemsilt

شداد ناصر¹

¹المركز الجامعي تيسمسيلت، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، الجزائر، chedad.nacer@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/09/15

تاريخ القبول: 2021/07/06

تاريخ الاستلام: 2021/05/29

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على السلوك الإبداعي للعاملين، من خلال تحديد أبعاد تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة (حلقات الجودة، التحسين المستمر، التوجه نحو الزبون والانطلاق منه) وأبعاد مهارات التفكير الإبداعي للعاملين (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإفاضة، الحساسية تجاه المشكلات)، وفهم العلاقة من خلال دراسة ميدانية بالمركب الصناعي للأغطية النسيجية SOFACT، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبيان من عينة تتكون من 120 عاملكما تم استخدام برنامج SPSS25 لاختبار الفرضيات و استخراج النتائج، وأكدت نتائج ان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة في تحسين السلوك الإبداعي للعاملين في المركب. كلمات مفتاحية: تطبيقات ادارة الجودة الشاملة، السلوك الابداعي، مهارات التفكير الابداعي، الجزائرية للمنسوجات تيسمسيلت. تصنيفات JEL:,

Abstract:

This study aimed to find out the effect of the T.Q.M applications on the creative behavior, by identifying the dimensions of T.Q.M applications (quality rings, kaizen, going to and starting from the customer) and the dimensions of creative thinking skills for employees (originality, fluency, flexibility, over flow, Sensitivity). A case study of the SOFACT factory state of tissemsilt, to achieve the objective of the study by distributing questionnaire from to a sample of 120 for factory workers, we used the SPSS 25 program to test the hypothesis and extract the results.

-There is a statistically significant impact of T.Q.M applications on improving the creative behavior of the institution.

-The level of awareness of the employees of the institution of the abilities of creative thinking and the elements of creative behavior came in an average.

-The level of T.Q.M applications was also medium

Keywords: T.Q.M, Creative Thinking Behavior, Algerian SOFACT Establishment, Tissemsilt.

Jel Classification Codes:,

1. مقدمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة حديثة ومن أهم إفرازات الفكر الإنساني، وهي أوسع من أي فكر إداري سابق لها إذا ما قورن بما منفردا، والتي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لعصرنا الحديث، إن المتبع لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة سيلاحظ التغيير الذي عرفه وكذا الميادين التي يطبق فيها، ويرجع ذلك التغيير إلى التطور في شتى المجالات كتطور الوسائل والأدوات والأفكار والأسواق، وبناء على ذلك ونظرا لأهمية إدارة الجودة الشاملة كثقافة ونظام حاولت الدراسة الوقوف على دور هذا النظام وتطبيقاته في تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات بالاعتماد على تأصيل لكل من المفهومين والارتكاز على دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية من أكبر المنشآت الصناعية المختصة في صناعة الاغطية النسيجية والخيطة الخشن في الجزائر وهي المركب الصناعي للاغطية النسيجية بولاية تيسمسيلت وذلك لقهم العلاقة بين المتغيرين ومنه مباشرة يمكننا طرح الاشكال التالي:

ما هو أثر تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في تنمية السلوك الابداعي للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية

بتيسمسيلت؟

فرضياتالدراسة: من خلال التساؤل نطرح الفرضية التالية:

H0 لا يوجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يعزى إلى تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في تنمية السلوك الابداعي للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمنسوجاتبتيسمسيلت، ومن خلال الفرضية الرئيسية نطرح الفرضيات الفرعية التالية:

H0.1 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وتنمية مهارة الاصاله للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمنسوجاتبتيسمسيلت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H0.2 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وتنمية مهارة الطلاقة للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمنسوجاتبتيسمسيلت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H0.3 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وتنمية مهارة المرونة للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمنسوجاتبتيسمسيلت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H0.4 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وتنمية مهارة الافاضة للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمنسوجاتبتيسمسيلت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

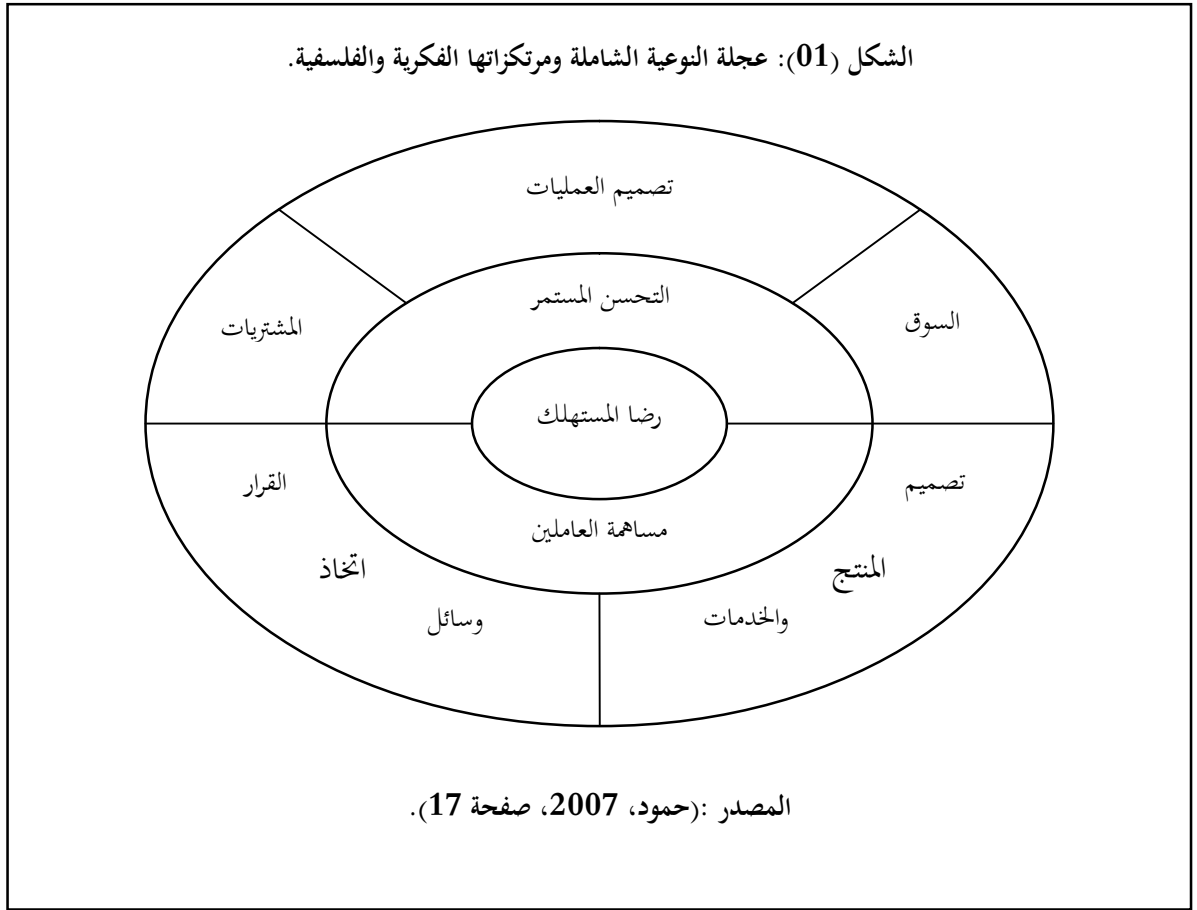
H0.5 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وتنمية مهارة الحساسية تجاه المشكلات للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمنسوجاتبتيسمسيلت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2. مفهوم ادارة الجودة الشاملة

لقد حازت الجودة على اهتمام واسع من طرف العديد من الباحثين والمفكرين والمتطلعين إلى إدراك الجودة الشاملة فضلا عن التنبؤ النظري والتطبيق العملي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما يعرف الناس الجودة بطرق مختلفة، فيعرفها البعض أنها الامتياز والتفوق، ويراهم البعض على أنها عدم وجود عيوب في الصناعة أو الخدمة، كما يفكر البعض في الجودة على أنها ترتبط بسمات المنتج أو سعره. يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية والتنظيمية التي تباينت بشأنه المفاهيم والأفكار وفق للزاوية التي ينظر إليها هذا الباحث أو ذلك، حيث يتفق رواد الجودة كجورانوديمنق في تعريفهم للجودة والتي تعني الملائمة والمطابقة ، الملائمة للاستخدام والمطابقة للمواصفات(قدادة، 2010، صفحة 63).

وقد عرفه(معهد التقييس البريطاني) إدارة الجودة الشاملة "بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر لتطوير"(N.Cham, 1991, pp. 31-35).

كما يرى (أوكلاندا) أن نظام إدارة الجودة هو "مجموعة من المكونات كالهيكلة التنظيمي، والمسؤوليات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وإن هذه المكونات تتفاعل فيما بينها ويؤثر بعضها في الآخر من خلال نظام"(N.logothetis, 2001, p. 01). كما يعرف (كروسبي) إدارة الجودة الشاملة هي "ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل"(Crosby, 1986, p. 19)، أما تعريف (خضير) أنها"الفلسفة الإدارية والأطر العلمية التي تسعى في تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة من خلال اشتراك كافة العاملين كل من موقعه، وكذا التطوير والتحسين المستمر بغية تحقيق رضا المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي"(حمود، 2007، صفحة 17).ويمكن توضيح هذا المفهوم من خلال الشكل الموالي الذي يمثل عجلة النوعية الشاملة ومرتكزاتها الفكرية والفلسفية.



كما أن التفصيل في مصطلح إدارة الجودة الشاملة يقودنا إلى أن مفهوم الجودة مركب من ثلاث مكونات رئيسية والموضحة من خلال الجدول التالي:

الجدول (1): مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

إدارة	الجودة	الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> - الحاجة إلى التزام الإدارة العليا. - وضع الأهداف والقيم للمنظمة. - القيادة. - العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوجه نحو الزبائن. - التحسين المستمر. - التدريب والتطوير. - الاهتمام بالأفراد وتشجيعهم على الإبداع. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحاجة إلى الروح الفريقية ومشاركة الإدارة والموظفين معاً. - مسؤولية الجودة متعلقة بجميع الأفراد. - اشتراك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة في المنظمة.

Source: (Anderson, 1998, p. 88)

ومن التعاريف السابقة نلاحظ أن التشابه الشكلي في المفاهيم و الإطار الفكري التي تسير بمقتضاه مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن:

- ثورة إدارية جديدة تتمحور أفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يلي رغبات وحاجات وتطلعات المستهلكين الحاليين والمرقبين.

- فكر شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها.

- ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء واتخاذ القرارات وذلك من أجل إستشارة القدرات الإبداعية الكامنة لديهم.

3. تطبيقات اداة الجودة الشاملة وعلاقتها بترسيخ السلوك الابداعي للعاملين

3.1 حلقات الجودة:

يعتبر إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة، حيث يعتبر أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي، لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء، وقد بدء انتشار حلقات الجودة في اليابان في أوائل الستينات، حيث تم تصدير الفكرة وانتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل السبعينات من القرن العشرين (جودة، 2009، صفحة 63)، كما اقترح أساليب من اجل الوصول إلى أفكار إبداعية من خلالها، وأبرز هذه الأساليب مخططات أو تحليل عظمة السمكة والتي تستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة، وتحديد مصدر أو مصادر القصور.

فقد عرف (إيشيكاو) حلقات الجودة: "على أنها مجموعة صغيرة من العمال يلتقون بصفة طوعية يناقشون المشاكل المتعلقة بالجودة في المؤسسة" (مسعود، 2008، صفحة 125)، كما عرفها (علوان) على أنها "مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم من 4-12 عامل يتلقون بشكل طوعي لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تحسين الأداء وتطويره"، وتضم: (علوان، 2009، صفحة 128)

- قائد حلقة الجودة: وهو الذي يتولى تدريب أعضاء الحلقة على المشاكل وحل الصراعات التي قد تنشأ بين أفراد الحلقة.

- منسق الحلقة: ويتمثل دوره في توثيق وحفظ الوثائق المتصلة بعمل الحلقة وتأمين الاتصال بين أفراد الحلقة.

أما من حيث فوائد حلقات الجودة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحسين مهارات الفرد في حل المشكلات.

- توسيع مدى إدراك الفرد وزيادة استعداده لتقبل آراء الآخرين.

- النظرة الشمولية التي يكسبها الفرد من خلال المشاركة مع أعضاء المجموعة.

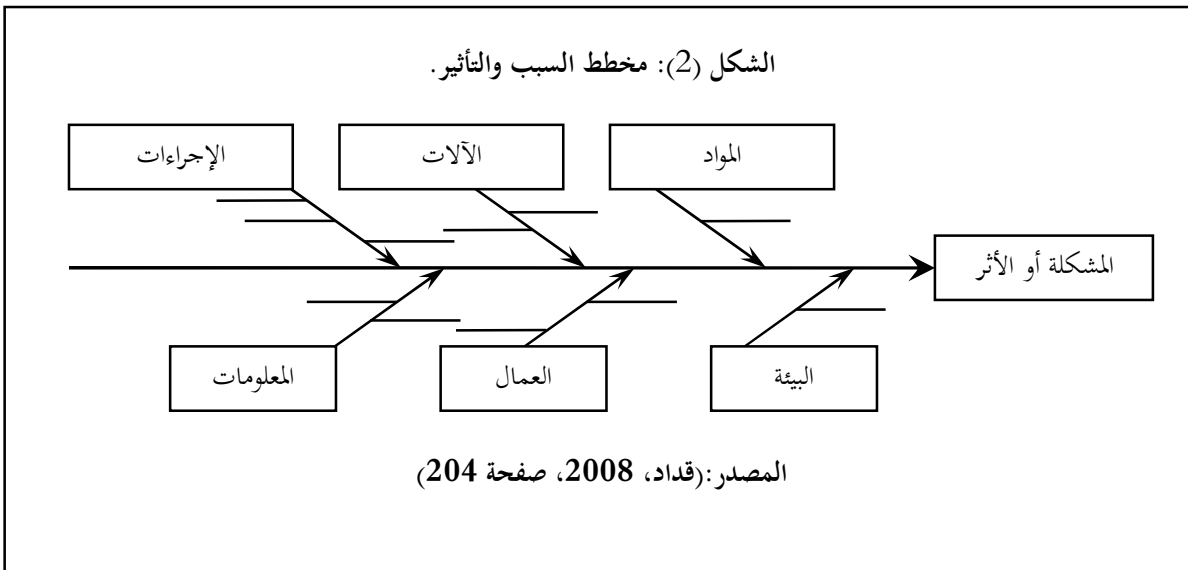
- تفعيل الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم ببعض.

- المساهمة في تغيير اتجاهات العاملين إلى اتجاهات أكثر ايجابية.

- إعداد المرؤوسين لشغل مناصب أعلى في المستقبل.

كما يمكن تلخيص أهم أركان حلقات الجودة بما يلي: (الدراركة، 2001، الصفحات 127-128)

- حلقات الجودة تتكون من مجموعات صغيرة يعملون في عمل مماثل أو مشابه ويكون لهم نفس المستوى التعليمي ويجب أن تكون هذه المجموعة متجانسة ومتناسكة وذلك لتحقيق لهم إنجازات أفضل وأسرع.
- الاجتماع لمدة ساعة في الأسبوع وبشكل منظم ومدفوع الأجر، عندما يكون الاجتماع منتظما يصبح أمرا طبيعيا لدى أفراد الحلقة ويصبح عادة صعب نسيانها، وهذه الساعة تكون كافية لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة أسبوعيا.
- الحلقة تجتمع تحت قيادة مشرف خاص بها، الذي يعطي الحلقة الشكل الرسمي لها والذي يتم اختياره بواسطة أفراد الحلقة أنفسهم ويكون دور المشرف بمثابة حلقة الوصل بين أفراد حلقة الجودة وبين الإدارة العليا، وهذا ما يسهل عملية الاتصال بين العمال والإدارة، بحيث تكون الإدارة مطلعة على جميع المشكلات.
- وتطرق (توفيق) في دراسته إلى أن أليه عمل فريق حلقات الجودة للخروج بحلول إبداعية للمشكلات المتعلقة بالجودة تتضمن مجموعة من الخطوات تتمثل في: (توفيق، 2005، صفحة 55)
- **تحديد المشكلة:** هو تشخيص المشكلة باستخدام أساليب علمية كأسلوب العصف الذهني وأسلوب المجموعة الاسمية، كرة الثلج، التمارين الإبداعية وغيرها.
- **جمع البيانات:** وفيها يعمل فرق حلقات الجودة على جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة المحددة مسبقا وذلك من خلال الأدوات الإحصائية.
- **اختيار حل المشكلة:** ويتم اختيار الحل الأمثل وفقا للحلول التي تم اقتراحها وبداية التنفيذ ويتولى فريق حلقات الجودة الرقابة على التنفيذ.
- كما تعتبر طريقة مخطط السبب وتأثير العلاقة بين نتيجة ما وجميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها، من أهم الأدوات المبتكرة لإدارة حلقات الجودة، ويطلق عليها بخرائط ايشيكاوا (Ishikawa piguam)، حيث وتوجد عدة طرق لرسم مخطط السبب والتأثير إحداها يطلق عليها شجرة الأخطاء أو المشاكل حيث تقسم المشكلة إلى أسباب رئيسية وأخرى ثانوية تتفرع منها وهذه تتفرع إلى أسباب فرعية ويمكن رسمه على شكل هيكل سمكة (المحياري، 2006، صفحة 236)، كما هو موضح في الشكل الموالي:



وتكمن أهمية مخطط السبب و الأثر: (كحيلة، 2012، صفحة 142)

- يساعد في إثارة الأفكار حول المشاكل المحتملة أو الحلول الممكنة.
 - إن تحضير هذا المخطط يعطى تكويننا للعمال، فأخذ رأي الأغلبية لتحضيره وطرح الأمثلة عليهم يكسبهم خبرة أكبر.
 - يعتبر دليلا للنقاش يتم من خلالها تنظيم الأفكار المقترحة.
 - من خلال هذا المخطط يتم البحث عن الأسباب بسرعة.
 - يرفع هذا المخطط المستوى التقني المحقق في المنظمة.
 - مخطط السبب والأثر لا يستعمل فقط في دراسة الجودة ومواقيتها بل يستعمل لحل أي مشكل مطروح.
- فأهمية إستخدام هذا التحليل في الوصول لأفكار إبداعية تكمن في أنه يساعد في تحديد الأسباب المحتملة للمشكل، وبواسطته يمكن توليد الأفكار والافتراضات التي تمثل أسبابا محتملة للمشكلة، وتصنيفها في مجموعات أو فئات ذات صلة بموضوع معين، كما يساعد في تنظيم كمية كبيرة من المعلومات وإظهار الروابط بين الأحداث والأسباب المحتملة أو الفعلية لها.

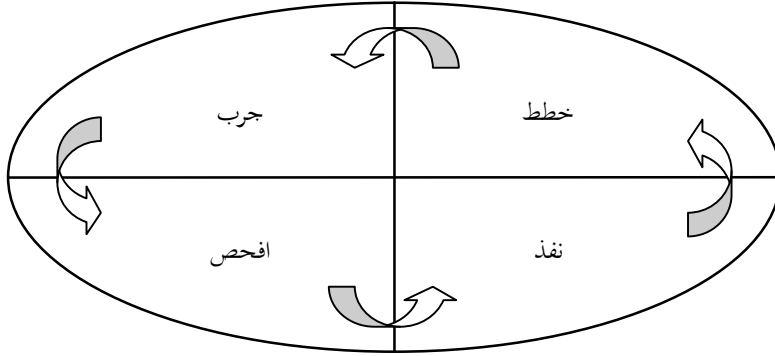
2.3 التحسين المستمر (kaizen):

إن المنظمات بكافة على اختلاف أهدافها وبكافة أنواعها تبقى دائما بحاجة إلى التحسين في عملها ومنتجاتها وأنشطتها، نظرا لتغير المستمر لحاجات العميل وتوقعاته باستمرار وكذلك تغير وتعقد تحديات البيئة الخارجية بمرور الزمن، لذلك فإن على المنظمة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع البيئة الخارجية، كما تهدف عملية التحسين للوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، كما يجب أن تكون جهود التحسين مستمرة بدون أي توقف وانقطاع وهو ما يطلق عليه عملية التحسين المستمر.

يعتبر أول من استخدم فكرة التحسين المستمر هو العالم الياباني "ماساكي أماسي" حيث استخدم مصطلح (Kaizen) للإشارة إلى فكرت التحسين المستمر من خلال الأدوات الإحصائية للرقابة على العملية، ويعتمد التحسين المستمر على مبدأ تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة (علوان، 2009، صفحة 236)، كما يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة على تحديد مفهوم التحسين المستمر في المنتجات والخدمات والعمليات وهذا بدوره يؤدي إلى تحسن تدريجي في المنظمة والابتكارات (الخفاجي، 2014، صفحة 59)، كما تعبر كلمة (kaizen) عن فلسفة تعرف دور الإدارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة والبسيطة، هذا وتقوم كلمة (kaizen) أيضا على أنه في كثير من الأحيان يمكن تحقيق التحسينات بدون تحمل نفقات أو بتحمل تكلفة بسيطة دون الحاجة إلى استخدام أدوات معقدة أو تكاليف باهظة، وهي تتركز عن طريق تقسيم العمليات المعقدة إلى مكوناتها الفرعية وتحسينها (غنيم، 2009، صفحة 6).

ويمكن رصد هذا التحسن من خلال عملية الأداء، ومن بين الأدوات التي تستعمل في التحسين المستمر نموذج الجودة المؤلف من أربع خطوات أو كما يسمى بحلقة أو دائرة ديمينج الموضحة في الشكل التالي:

الشكل (3): دورة شيوارتديمنج للتحسين المستمر.



المصدر: (قداد، 2008، صفحة 204)

- **خطط**: حدد الفرصة وخطط للتغيير.

- **جرب**: نفذ التغيير على نطاق ضيق.

- **إفحص**: استعمل البيانات لتحليل نتائج التغيير وحدد ما إذا كان هناك فرق.

- **نفذ**: تنفيذ الخطة التي ثبت نجاحها في الفحص على نطاق واسع.

كما ذكر (الفضل) في دراسته أن الشركات اليابانية تبنت ثلاث مسارات مبتكرة لتنفيذ العمل الإبداعي وتطوير المنتجات الجديدة

وذلك كما يلي: (الفضل، 2009، صفحة 35)

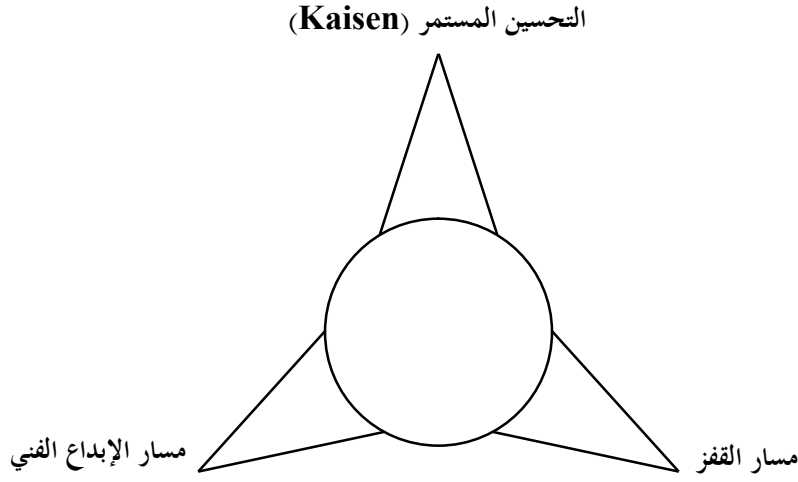
- مسار التحسين المستمر **kaisen**: يرتبط هذا المسار بمفهوم التحسين المستمر وفق أهداف محددة مثل اختزال التكاليف والأداء الأفضل.

- مسار القفز **leaping**: وهو يعني تطوير منتج جديد يكون مختلف عن القديم وذلك وفق تطورات معينة.

- مسار الإبداع الفني **Technovation**: وهو المسار الذي يركز على تحقيق الإبداعات ضمن تكنولوجيا معينة أو العمل على تطوير

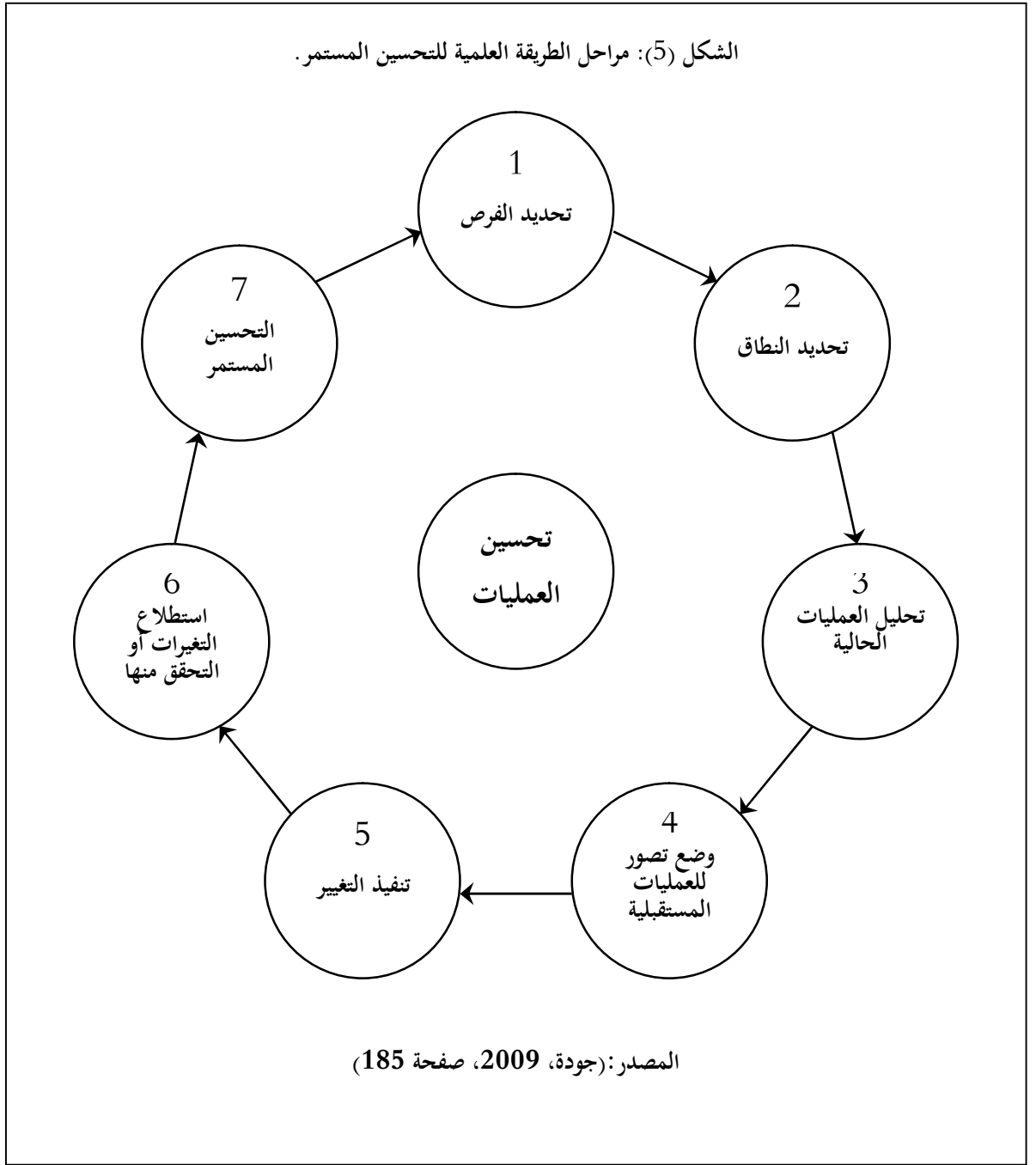
تكنولوجيا جديدة كما هو واضح في الشكل:

الشكل (4):المسارات الإبداعية لتنفيذ الأعمال



المصدر: (الفضل، 2009، صفحة 35)

كما تطرقت دراسة (احمد جودة) إلى الطريقة العلمية أو كما يسميها البعض طريقة الحل الإبداعي للمشكلات ضمن إطار التحسين المستمر، وتتكون هذه الطريقة من سبع مراحل أساسية كما تظهر في الشكل التالي:

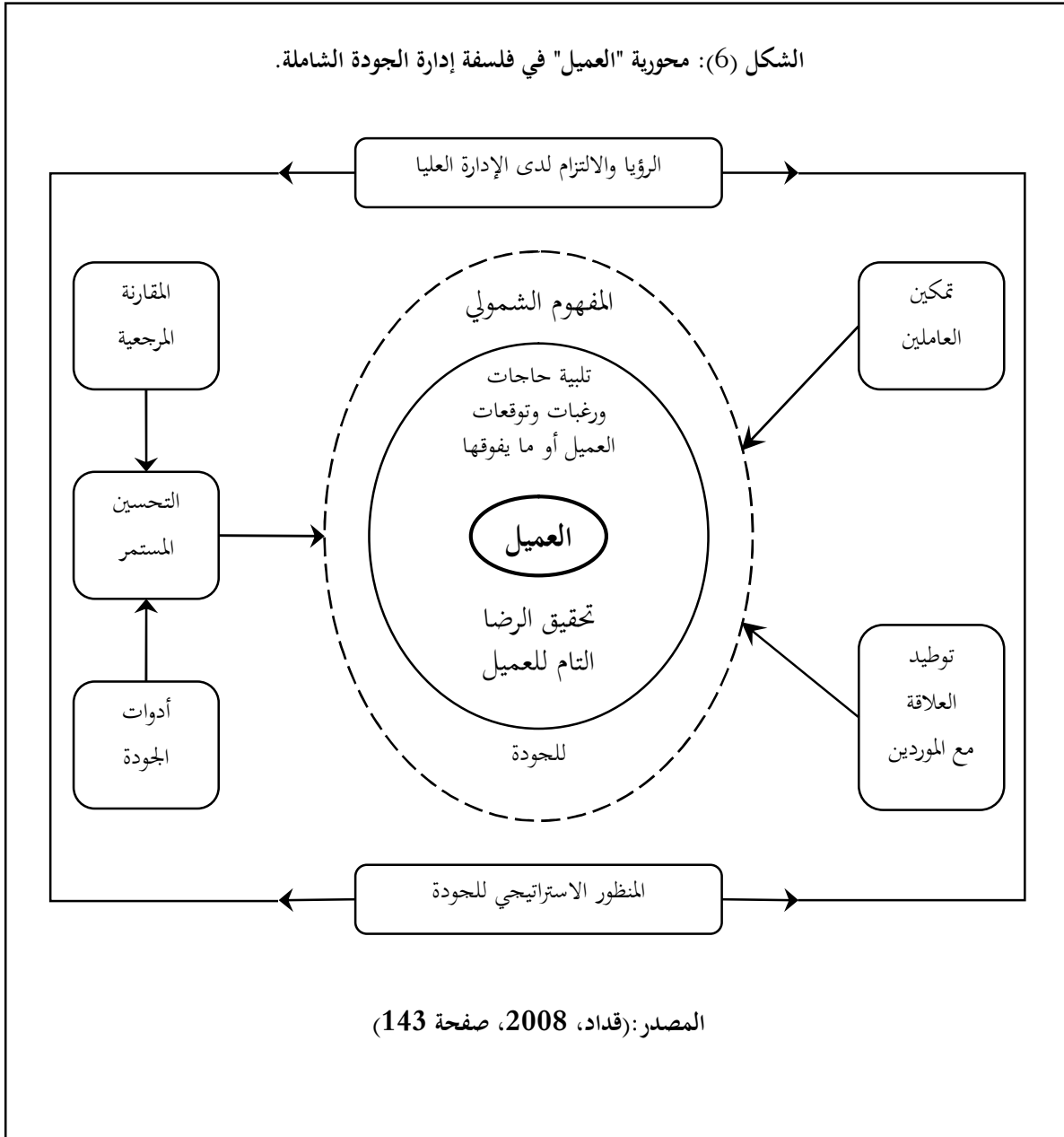


إن المراحل المذكورة في الشكل السابق هي مراحل مترابطة مع بعضها، وكل مرحلة من المراحل تعتمد على المرحلة السابقة.

3.3 التوجه نحو الزبون والانطلاق منه:

مفهوم التحسين المستمر يسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها خدمة الزبون وبشكل مستمر، لضمان توافقيها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون، وأن تكون هناك جهود مبدولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس، لأنه جوهر التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة ينصب على تلبية رغبات وتوقعات العميل والوصول إلى رضاه التام والكامل، وهو ما يعرف بمبدأ التركيز على العميل والانطلاق منه ومن هنا يتضح لنا حقيقة محور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها حول العميل والموضحة في الشكل التالي:

الشكل (6): محورية "العميل" في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

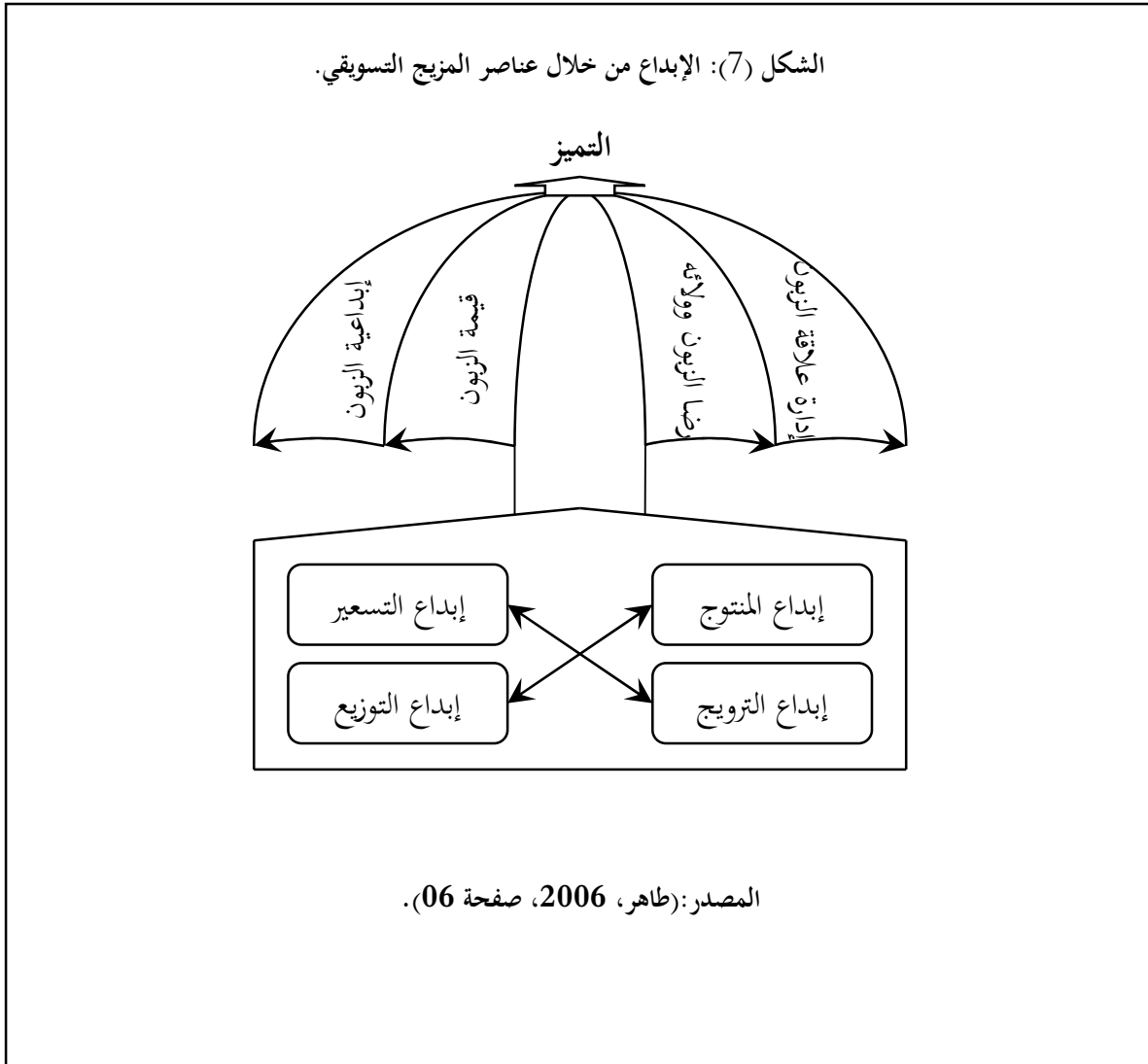


المصدر: (قداد، 2008، صفحة 143)

كما أن هناك عدد من الدراسات تطرقت إلى تفعيل عملية الإبداع وتطويرها من خلال التركيز على الزبون وتنمية العلاقة معه، حيث أكدت دراسة (حميني، 2006، صفحة 05). على أن المؤسسات التي تريد البقاء في المنافسة في ظل الظروف البيئية الراهنة وجب البحث عن التميز من خلال الاقتراب من الزبون، حيث أن أفضل التميز يكون من خلال الإبداع، كما أن أنجح طريقة للاقتراب من الزبون يكون بجعل هذا الأخير في مركز وجوه عمل المؤسسة، وبهذا يكون التميز والمنافسة بالإبداع من خلال ما يطلبه الزبون وتلبية رغباته وإرضائه

كما تطرقت دراسة (طاهر، 2006، صفحة 06) إلى اثر التوجه نحو الزبون من خلال عناصر المزيج التسويقي فأكدت الدراسة على أن المؤسسات التي تحاول تعزيز مركزها التنافسي في السوق بعد تسارع مؤشرات المنافسة في بيئة الأعمال، فضلا عن التغيير المستمر

في حاجات ورغبات الزبون، يجب على المؤسسات اعتماد إستراتيجية الإبداع في عناصر المزيج التسويقي لتحقيق النجاح والتفوق في إدارة العلاقة مع الزبون وكسب رضائه وولائه، من خلال تحقيق قيمة له بوصفه شريكا استراتيجيا في العملية الإبداعية.



كما أكدت أن الإبداع الموجه نحو الزبون هو الحجر الأساس لنجاح العملية الإبداعية في عناصر المزيج التسويقي خاصة إذا استطاعت المؤسسة إيجاد أفكار ومقترحات إبداعية تتمثل في طرح منتجات جديدة ومبدعة في مجال التسعير والترويج والتوزيع وبما يساهم في تحقيق نجاح وتفوق المؤسسة.

كما بين (دومي، 2013، صفحة 55) أن الدراسات الحديثة أثبتت أن التوجه السوقي أو التوجه نحو الزبون يعتمد على إضافة عنصرين وهما الإبداع والمرجع التنافسي، إذ أن مفهوم التوجه السوقي حتى يكون متميزا عما يقوم به المنافسون فانه يجب أن يعتمد على الإبداع والمرجع التنافسي، كما أن المنافسة تعتبر إطارا مرجعيا يميز المؤسسة عن غيرها من خلال الطريقة التي تشبع بها حاجات عملائها مقارنة مع ما يقوم به المنافسون.

كما تطرقت دراسة (بومدين، 2010، صفحة 05) إلى تحليل أهمية العلاقة بين التوجه نحو السوق و الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة، من خلال التعرض لمفهوم التوجه للسوق، وأهم خصائص هذا المفهوم التي تساعد المؤسسات على فهمه وتطبيقه، وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد دور التوجه للسوق في دعم وخلق الإبداع والابتكار، حيث هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المفهومين ، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الأخرى.

4. الدراسة الميدانية:

1.4 تقديم المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت (SOFACT):

تم إنشاء مؤسسة (SOFACT) المختصة في إنتاج الأغطية النسيجية المصنوعة محليا من مادة الأكرليك (ACRYLIQUE) وهي احد مشتقات النفط، حيثتقرر إنشاء المؤسسة بولاية تسمسيلت بموجب القرار (2) لمجلس الصندوق القابض للصناعات التحويلية بتاريخ 1997/11/09، وهذا نظرا لحل الشركة الأم (COUVERTEX-SPA) والتي أنشئت بتاريخ 1987/01/20، حيث تقرر إنشاء أربعة شركات، وهي عبارة عن مؤسسات فرعية للشركة الأم وكلها مختصة في صناعة الأغطية النسيجية والخيط الخشن وهي كتالي:

1) شركة صوفاكت (SOFACT) / الموقع: ولاية تيسمسيلت.

2) شركة صافيكلو (SAFILCO) / الموقع: عين جاسر ولاية باتنة.

3) شركة مانتال (MANTAL) / الموقع: ولاية تلمسان.

4) شركة فيتال (FITAL) / باب الزوار الجزائر العاصمة.

وفي سنة 2012 تم إعادة دمجها مع المؤسسة الأم والتي أصبحت تضم 17 شركة متفرعة عنها، تحت اسم مؤسسة تكسالج (TEXALGE) ، وهو الاسم الجديد لمؤسسة (SOFACT) سابقا والتي لا تزال تنشط في نفس الصناعة.

جدول رقم(2): بطاقة فنية للمؤسسة

الاسم	المؤسسة الوطنية للمنسوجات (صوفاكت، SOFACT)
الموقع الجغرافي	الشمال الشرقي لمدينة تسمسيلت، بالقرب من الطريق الوطني رقم:14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها.
مساحة المركب	10 هكتارات، 5.3 منها مغطاة تتمثل في ورشات ومرافق المركب.
نشاط الشركة	إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية والخيط الخشن.
مادة التصنيع الأولية	مادة الأكرليك (ACRYLIQUE) المشتقة من البترول والمستورة من عدة دول.
عدد العمال	275 عامل
الطاقة الإنتاجية	مليون غطاء و 2000 طن من الخيط الخشن سنويا .

المصدر: من إعداد الباحث.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

بما أن مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت كانت المؤسسة محل الدراسة الميدانية، فإن مجتمع البحث هو عمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات خلال السداسي الاول 2021 والبالغ عددهم (275 عامل)، وهذا على اختلاف تصنيفهم الوظيفي، لذلك لجئنا إلى أسلوب المعاينة فقمنا باستقصاء عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 120 استبانة على العاملين، استرجعنا الاستثمارات والتي بلغ عددها 112 استثماراً ، وبعد الفحص والتدقيق في الاستثمارات وجدنا أن الاستثمارات الصالحة للتحليل هي (96).

2.4 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، وتم إجراء عدد من التعديلات على ضوء توصياتهم، تم توزيع الأسئلة بتوازن حول أبعاد متغيرات الدراسة، كما تم التأكد من ثبات الأداة في الدراسة من خلال استخراج قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة فحصلنا على معامل ثبات أكبر من (0.7) لكل محور استبان وهو مؤشر جيد لثبات أداة القياس.

3.4 عرض البيانات الدراسة ومناقشتها:

جدول رقم(3): تحليل البيانات من خلال معامل الارتباط

مستوى المعنوية	العلاقة الارتباطية مع المتغيرات التابعة Rs					المتغيرات التابعة
	الحساسية تجاه المشكلات	الإفاضة	المرونة	الطلاقة	الإصالة	المتغيرات المستقلة
0.05	0.654	0.504	0.602	0.849	0.751	حلقات الجودة
	0.65	0.517	0.732	0.622	0.743	التحسين المستمر
	0.71	0.557	0.60	0.90	0.711	التوجه نحو الزبون والانطلاق منه

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(3) ما يلي:

- 1- وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة الرئيسية والمتغيرات التابعة، لكن أن العلاقة أقوى بين متغيرات المستقلة (حلقات الجودة) التحسين المستمر، التوجه نحو الزبون والانطلاق منه) والمتغيرات التابعة الرئيسية والمتمثلة في الإصالة والطلاقة.
- 2- أظهر المتغير التابع (الإصالة) علاقة ارتباطية بلغت (0.751) مع حلقات الجودة و(0.743) مع التحسين المستمر و(0.711) مع التوجه نحو الزبون والانطلاق منه، مما يشير إلى علاقة ارتباطية قوية بين جميع متغيرات المستقلة والمتغير التابع لمهارة الإصالة.

3- أشار المتغير التابع(الطلاقة) علاقة ارتباطية بلغت(0.85) معملقات الجودة و(0.622) مع التحسين المستمر، وبلغت أكبر قيمة لها(0.9) مع التوجه نحو الزبون والانطلاق منه، وهي القيم الأعلى على التوالي مقارنة مع العلاقات الارتباطية الأخرى.

4- أظهرت المتغيرات (المرونة، الإفاضة والحساسية تجاه المشكلات) علاقة ارتباطية متوسطة مع تطبيقات ادارة الجودة الشاملة، حيث بلغت بالنسبة للمرونة (0.60، 0.73، 0.60) على التوالي، وكانت العلاقة أقل قوة بالنسبة للإفاضة حيث بلغت (0.51، 0.50، 0.50) وأخيرا نلاحظ علاقة ارتباطية متوسطة بين أبعاد تطبيقات ادارة الجودة الشاملة ومهارة الحساسية تجاه المشكلات للعاملين حيث بلغت(0.65، 0.65، 0.71) على التوالي.

نستنتج مما تقدم أن جميع العلاقات الارتباطية قوية وذات دلالة معنوية، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية H0 والفرضيات الفرعية H01, H02, H03, H04 والقبول بالفرضية البديلة H1 وهي تبنيتطبيقات ادارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تنمية السلوك الابداعي للعاملين بالمؤسسة، وأن تطبيقات ادارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابا على أبعاد السلوك الابداعي للعاملين (الأصالة، المرونة، الإفاضة، الحساسية تجاه المشكلات).

جدول رقم(4):تحليل البيانات من خلال استخدام الانحدار الخطي المتعدد

F	معامل الانحدار المتعدد									المتغيرات المستقلة										
	التوجه نحو الزبون والانطلاق			التحسين المستمر B2			حلقات الجودة B1				المتغيرات التابعة									
	منه B3			R	F	P	R	F	P			R	F	P						
المجدولة عند مستوى معنوية 0.05																				
2.5	0.711	7.5	0.00	0.743	5.76	0.00	0.751	3.65	0.00	الإصالة A1										
	0.90	3.1	0.00	0.622	6.53	0.00	0.849	4.01	0.00	الطلاقة A2										
	0.6	5.5	0.00	0.731	7.00	0.02	0.602	5.01	0.00	المرونة A3										
	0.557	5.02	0.00	0.517	4.12	0.00	0.504	3.63	0.01	الإفاضة A4										
	0.71	3.11	0.00	0.65	4.64	0.00	0.654	3.72	0.01	الحساسية تجاه المشكلات A5										

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم(4) مخرجات البرنامج للانحدار الخطي المتعدد لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة والسلوك الابداعي للعاملين بالمؤسسة، حيث بلغت قيمة(F) للمتغير حلقات الجودة B1(3.65، 4.01، 5.01، 3.63، 3.72) مع السلوك الابداعي للعاملين (A1,A2,A3,A4,A5) على التوالي، وكانت قيمتها بالنسبة للتحسين المستمر B2 (5.76، 6.53، 7.0، 4.12، 4.64) على التوالي، وأخيرا قيم (F) بالنسبة لتوجه نحو الزبون والانطلاق منه هي (7.5، 3.1، 5.5، 5.02، 3.11)، وكل القيم السابقة أكبر من قيمة (F) المجدولة (2.5)، وهذا بدوره يعزز صحة رفض فرضية العدم H0 والقبول بالبدليل وهو أن تطبيقات ادارة الجودة الشاملة لها أثر على تنمية كل بعد من أبعاد السلوك الابداعي للعاملين.

5. خاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج منها نتائج نظرية واخرى متعلقة بالدراسة الميدانية وهي على النحو التالي:
- يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة أبرز فكر إداري في الوقت الراهن، فهي إستراتيجية متكاملة تركز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتجنب الأخطاء وإهدار الموارد لذلك يعتبر هذا المفهوم من أهم المفاهيم الإدارية الداعمة للإبداع المؤسسي.

- يركز هذا المفهوم على عدة أساليب وآليات تعمل على تطوير والتغيير الفعال والمستمر، نذكر منها حلقات الجودة وأسلوب مخطط السبب والأثر لإثارة الحلول والأفكار المبتكرة، وأسلوب التحسين المستمر الذي يهدف إلى تطوير وإبداع وتحديد شامل من أجل ترقية أداء المؤسسة باستمرار، كما أن التوجه نحو العميل والانطلاق منه اهم ركائز هذا المفهوم، باعتبار أن عملية الإبداع تنطلق من أفكار الزبون، باستخدام عناصر المزيج التسويقي وإدارة العلاقة مع العملاء، لأن نجاح عملية الإبداع تركز في إيجاد نتاج إبداعي يتوافق مع رغباته وتطلعاته.

- نظام إدارة الجودة الشاملة لا يخرج عن كونها امتدادا لحلقات التطوير والتغيير الفعال والمستمر، من حيث تحسين الأداء والاهتمام بعناصر الإنتاج ومن ثم مفهوم مدخل من مداخل التطوير التنظيمي، من منطلق كونها إدارة عملية اجتماعية، وإبداع وتغيير فعال للمناجـل الاختيار الأفضل للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

- إن السلوك الابداعي للعاملين يتصف بعدد من الخصائص يجب التعرف عليها ومراعاتها عند وضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات ومن أهم تلك التطبيقات المستحدثة التي تميز المؤسسات التي تعتمد على تنمية السلوك الابداعي في الرفع من كفاءتها وفعاليتها في الاداء هو تطبيقات ادارة الجودة الشاملة والتي اعتنت الدراسة بها، وهي حلقات الجودة والتحسين المستمر والتوجه نحو الزبون والانطلاق منه .

- بصفة عامة يمكننا القول أن جميع أبعاد تطبيقات ادارة الجودة الشاملة(حلقات الجودة، التحسين المستمر، التوجه نحو الزبون والانطلاق منه) وأن جميع أبعاد مهارات سلوك التفكير الإبداعي للعاملين في المؤسسة(الأصالة والمرونة،الطلاقة والافاضة والحساسية تجاه المشكلات)، جاءت ذات علاقة ارتباطيه طردية من وجهة نظر عمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، كما أننا

اثر تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في تحسين السلوك الابداعي للعاملين -دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بتيسمسيلت -

توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد تطبيقات ادارة الجودة الشاملة بصفة مستقلة على السلوك الابداعي للعاملين مؤسسة الجزائرية للمنسوجات.

من خلال الدراسة نقدم الاقتراحات التالية:

-من الضروري أن تسعى مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت إلى التركيز على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

- الاهتمام بتنمية الإبداع والتأكيد على المناخ التنظيمي الداعم له وتوفير جو امن للمشاركة بالأفكار من خلال اجتماعات حلقات الجودة والتحسين المستمر، حتى يصبح صفة متجذرة فيها وعلى مختلف مستوياتها، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، حتى تتمكن المؤسسة المنافسة والبقاء والتكيف مع الواقع.

-نقترح على مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت المحافظة على عمالها من خلال بناء علاقات معهم والسعي إلى إرضاء تطلعاتهم، والاستفادة من أفكارهم لأن العميل يعتبر شريك استراتيجي ومصدر مهم للأفكار الإبداعية للمؤسسة.

5. قائمة المراجع:

- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009.
- شريقي مسعود، إدارة التغيير من خلال إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة بشار، 2008.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000، دار الثقافة للنشر، الطبعة الاولى، الأردن، 2009.
- مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001.
- عبد الرحمن توفيق، إدارة الجودة الشاملة الدليل المتكامل، إصدارات بيك، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2005.
- قاسم نايف، علوان الحيارى، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- فريد كورتل، أمال كحيل، الجودة و أنظمة الإيزو، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- عز الدين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني لتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية: دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2009.
- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال التنمية العالقة بالزبائن: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2006.
- ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة حالة في شركة الوسام للمنتوجات والألبان والمواد الغذائية المحدودة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، العراق: جامعة الكوفة، 2006.

- الشريف بقة، سمراء دومي، التوجه السوق للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، مجلة الباحث، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد:12، 2013.
- شريف حمزاوي، بل كبير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010.

- N.Cham, **total quality Management: Panacea or Pitfall**, International of Physical, Distribution and logistics Management, vol:21, No:8, USA .

N.logothetis, **Managing for TotaleQualité**, v.h : practice Hall LTD ,USA, 2001.

-Philip Crosby, **la qualité est Gratuit: L'art et Manière d'obtenir la Qualité**, Economica, Paris, 1986.

-Lau Anderson, **A three Dimensional Perspective for total quality Management**, international journal for quality and reliability management, 1998 .