

ثقافة التحسين المستمر الكايزن كأسلوب لتعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور وحدة

(CUISSON et PEM) - برج بوعريريج-

A culture continuous improvement Kaizen of as a method to enhance organizational creativity in the Condor unit (CUISSON and PEM) Bordj -Bou Arreridj-

فطوم لينة بن خزناجي\*، مخبر (LERDR)، جامعة برج بوعريريج، الجزائر.

lyna.benkheznadji@univ-bba.dz

محمود قرزيز، مخبر (LERDR)، جامعة برج بوعريريج، الجزائر.

gz\_mahmoud@yahoo.fr

تاريخ التسليم: (2020/10/18)، تاريخ المراجعة: (2020/11/09)، تاريخ القبول: (2021/04/25)

Abstract :

ملخص :

This study aims to identify of the contribution of continuous improvement Kaizin in promoting organizational creativity it is through the field study That is done at the Condor Foundation (Cuisson and PEM) --Bordj Bou Ariridj-.

Depending on the questionnaire form distributor on 60 factor from different levels ،the study reached several results, the most important of which is the existence positive and strong of a statistically significant relationship between continuous improvement processes kaizen With its indicators (Effective leadership ،Empowerment ،Training، Stimulus) and the organizational creativity.

It is also there are no differences on the level continuous improvement، attributed to feature professional experience Less than 5 years.

**Keywords:** culture continuous improvement Kaizen; organizational creativity; industrial Corporation.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة التحسين المستمر الكايزن في تعزيز الإبداع التنظيمي، فمن خلال الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة كوندور وحدة Cuisson et PEM - برج بوعريريج-.

بالإعتماد على الاستبيان الموزع على 60 عامل من مختلف المستويات، توصلنا إلى أن هناك علاقة تأثير موجبة وقوية بين التحسين المستمر الكايزن بمؤشرات (القيادة الفعالة؛ التمكين؛ التدريب؛ التحفيز) والإبداع التنظيمي.

كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الإبداع التنظيمي، تعزى لخاصية الخبرة لأقل من 5 سنوات.

**الكلمات المفتاحية:** التحسين المستمر الكايزن؛ الإبداع التنظيمي؛ المؤسسة الصناعية.

\* المؤلفات المرسل: فطوم لينة بن خزناجي، الإيميل: lyna.benkheznadji@univ-bba.dz

## مقدمة:

عرفت المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة في العالم، تحديات متزايدة نتيجة للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والتي أدت إلى تغير الأعمال بشكل جذري، وأدت إلى تسارع كبير في المنافسة وعولمة الشركات، فأصبح من الضروري لمؤسساتنا خاصة الصناعية منها رفع التحدي وتغيير أساليب ونظم العمل التقليدية التي أثبتت محدوديتها في مواكبة تطورات العصر، فمعظم المؤسسات في العالم تسعى إلى تطبيق فلسفات تصنع التميز والإبداع، ومن هنا ظهر مفهوم التحسين المستمر كأسلوب إداري حديث مهم لا سيما في مؤسسات الجودة الشاملة، وتتمثل أهمية التحسين المستمر في توفير متطلبات ثقافة الجودة التي تقوم على فلسفة ما نفعه اليوم، يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما نفعه الغد يجب أن يكون أفضل من اليوم، من خلال تطبيقه في العديد من المؤسسات في العالم، وجوهرها في المؤسسات اليابانية كشركة تويوتا، بحيث يرجع سر نجاح منتجاتهم المتميزة بالجودة إلى الخلفية الاجتماعية والثقافية ونمط الإدارة اليابانية ومختلف مناهجها التي تعتمد على تسييرها، وأهمها أسلوب الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية والذي يهدف إلى مشاركة جميع العاملين وعلى جميع المستويات الإدارية لتحقيق التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة أنشطة المؤسسة الصناعية نحو الأفضل، في ظل بيئة تتسم بالسرعة والتعقيد، فالتحسين المستمر يجب أن يكون دائما في الريادة من أجل تعزيز الإبداع في المؤسسة.

ولهذا فإن تطبيق أسلوب التحسين المستمر الكايزن في المؤسسات الجزائرية أصبح اليوم السبيل للوصول إلى التميز والريادة وبالتالي تعزيز الإبداع، قصد تحقيق التميز والبقاء والإستمرارية.

## 1.1. إشكالية الدراسة:

على ضوء ما تقدم سيتم في هذا البحث التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتحسين المستمر في تعزيز الإبداع التنظيمي، وبالتالي الارتقاء بجودة الأداء والخدمات التي تقدمها، وانطلاقا مما سبق، يمكن طرح إشكالية البحث من خلال السؤال الجوهري الآتي:

**التساؤل الرئيسي:** كيف يمكن للتحسين المستمر الكايزن أن يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؟

## التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مؤشرات التحسين المستمر وتعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مؤشرات التحسين المستمر الكايزن والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحسين المستمر الكايزن لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لخاصية الخبرة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لخاصية الخبرة؟

### 2.1. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: يساهم التحسين المستمر الكايزن في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مؤشرات التحسين المستمر الكايزن وتعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مؤشرات التحسين المستمر الكايزن والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على مستوى التحسين المستمر الكايزن لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إبراز أهمية التحسين المستمر الكايزن في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال مجموع أبعاده على مستوى المؤسسة محل الدراسة، ولقت انتباه مسيرها حول أهمية الانفتاح على الأساليب الإدارية الحديثة، وتجاوز النظرة التقليدية المحصورة في أن الحل هو تقديم خدمات ذات جودة فقط دون مراعاة الجوانب الأخرى كبناء قيادة فعالة وتمكين العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، وقد تُفيد هذه الدراسة الفاعلين في قطاع الصناعة بتبني نتائجها واقتراحاتها من خلال إدراج التحسين المستمر الكايزن كإحدى الأساليب الحديثة التي تُمكنهم من تعزيز الإبداع التنظيمي.

### 4.1. الدراسات السابقة:

- دراسة هرياجي حمزة ويوحرود فتيحة(2019): العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر

الكايزن" دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، نشرت هذه الدراسة في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجموعة العوامل التي تؤثر على عملية تطبيق منهج التحسين المستمر كايزن في المؤسسات الصناعية بسطيف، حيث اتضح وجود اختلاف في مستوى انتشار مفاهيم الكايزن تبعاً لاختلاف حجم المؤسسة، كذلك تم تحديد أهم العوامل الداعمة لتطبيق هذا المنهج والمتمثلة في دعم الإدارة العليا، ثقافة المؤسسة ونظام الاتصالات والتحفيز ورفع قدرات الموارد البشرية من خلال تدريبهم، ركزت هذه الدراسة على العوامل التي تؤثر على تطبيق منهج التحسين المستمر

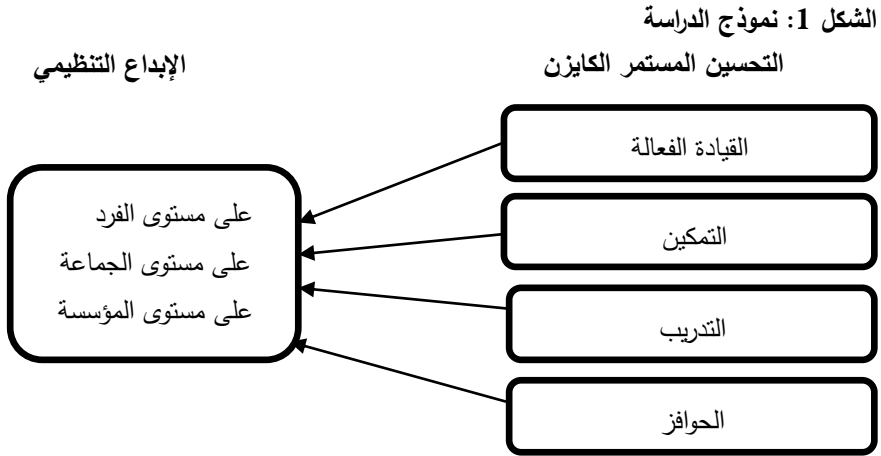
الكايزن، بينما دراستنا تهدف إلى معرفة أسلوب التحسين المستمر الكايزن بأبعاده في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة، وذلك في ميدان دراسة مختلف؛ حيث التنوع في بيئات وثقافة كل مؤسسة يعزز الارتقاء بهذا الأسلوب.

#### Continuous Improvement Through Kaizen In An Automotive Industry :Rafie Zaidan(2020) –

تهدف هذه الدراسة إلى وصف عملية تنفيذ ثقافة الكايزن في PTAGP، وتوضح هذه الدراسة أيضاً تطبيق KAIZEN كثقافة مؤسسية تشمل جميع الأنشطة في الشركة المتعلقة بتنفيذ المفاهيم الرئيسية والنظام الرئيسي لـ KAIZEN، بحيث تم استخدام المنهج الوصفي النوعي في الدراسة وتمثلت طرق جمع البيانات في المقابلة على 5 مشاركين والملاحظة المباشرة، بحيث تم توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الكايزن يساهم في إثراء عقلية الموظفين المتعلقة بالكايزن وكذلك تطبيق ثقافة الكايزن تزيد من معدل الإنتاجية، وبالتالي تطبيقه في الشركة يشجع العاملين في تحسين أدائهم والمساهمة في تحسين الشركة من خلال تبني ثقافة الكايزن التي تم تأسيسها وهنا يبدأ التكيف الثقافي، ومن أهم نتائج ذلك هو أنه يمكن للإدارة وضع أهداف واضحة للشركة لتوجيه كل فرد والتأكد أن كل نماذج القيادة وأنشطة الكايزن يتم تفسيرها لتحقيق الأهداف، فثقافة الكايزن لا تكيف مع بيئة الشركة ولكنها تشجع أيضاً الموظفين للأفضل من خلال تدريبهم وتعليمهم وتحفيزهم و بالتالي تحقيق الإبداع وهي تقارب دراستنا الحالية في إبراز الدور الجوهرية لتحسين المستمر الكايزن بمؤشراته (القيادة؛ التمكين؛ التدريب؛ التحفيز) لكن في بيئة وثقافة مختلفة وهذا هو أساس بحثنا.

#### 5.1. نموذج ومتغيرات الدراسة: فيما يلي سنعرض نموذج الدراسة المقترح

- التحسين المستمر الكايزن: يمثل المتغير المستقل للدراسة وهو أسلوب ومنهج إداري حديث يهدف إلى التحسين التدريجي المستمر والتغيير للأفضل في جميع المجالات.
- الإبداع التنظيمي: يمثل المتغير التابع في نموذج الدراسة ويتمثل في الهدف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تحسين أنشطتها بشكل مميز وفعال.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## 2. التحسين المستمر الكايزن:

### 1.2. مفهوم التحسين المستمر الكايزن:

التحسين المستمر اعتماداً على المفهوم الياباني المسمى الكايزن kaizen هو فلسفة البحث

المستمر

عن طرق لتحسين العمليات، ويتضمن التحسين المستمر تحديد المقارنات المرجعية للممارسة الممتازة، وغرس إحساس ملكية الموظف في العملية، يعرف التحسين المستمر بأنه "عملية تركز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى تقديم المنتج والقضاء على أسبابها مسبقاً" (بدح، 2006، ص58). إن فلسفة التحسين المستمر هي المعتقدات بأنه يمكن تحسين أي جانب من العملية فعلياً، وأن الأشخاص الأكثر ارتباطاً بالعملية هم في أفضل موقع لتحديد التغييرات التي ينبغي القيام بها، إن الفكرة هي عدم الانتظار إلى أن تظهر مشكلة كبيرة قبل التصرف واتخاذ الإجراء. (السامرائي، الصفحات 222-223)، ويكمن أسلوب الكايزن kaizen في التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة أوجه وأنشطة المنظمة نحو الأفضل، ولكن بدون تكبد الكثير من المصاريف أثناء إجراء هذا التغيير، والمقصود به التغيير الذي يتفق مع إستراتيجية المؤسسة ويساهم في تحقيق الأهداف. (محمد و مها، 2015، ص 18). من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التحسين المستمر الكايزن هو أسلوب ياباني يهدف إلى تحسين تدريجي بخطوات بسيطة وتخطيط استراتيجي، يشمل جميع العاملين في المؤسسة من أعلى هرم إلى أسفله، ويهدف إلى تعزيز الإبداع في المؤسسة.

### 2.2. مفهوم التحسين المستمر وفق نظام الكايزن:

تعد التجربة اليابانية خير نموذج في تحقيق حالة التحسين المستمر، وذلك من خلال تطبيق

التقنية

المسماة kaizen وأساس هذه التقنية هو الالتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل وتدرجي، ولهذا الأسلوب عناصر أساسية يجب التركيز عليها من قبل التنظيم والتي لها طابع شمولي.

إن عملية التحسين المستمر وفق نظام الكايزن تتم من خلال استخدام ما هو متوفر من المدخلات التشغيلية ومحاولة التحسين خطوة بخطوة، دون أية تكاليف مالية إضافية إلا في حالة اختراع جديد. وتقوم فلسفة الكايزن على أن كل عمل يُنفذ يُمكن تحسينه، وكل عملية تتم حالياً لا بُدَ وأنها لتحتوي هدر وإسراف، والتقليل منه ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل، وأساس ذلك هو الاقتناع بأن هناك مجال للتغيير وأن كل عمل مهما بلغ مستواه من الإتقان يمكن تحسينه ليكون أفضل. (بوحرد، 2015، ص 145).

### 3.2. الأركان الرئيسية لمنهجية الكايزن:

تتضمن منهجية التحسين المستمر الكايزن ما يلي: (محمد و مها، 2015، ص ص 31-33)

رفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير، هو التغيير المطلوب في موقع العمل الجمبا (Gemba)؛

- لا بد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير، وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية؛
- الجانب الاجتماعي في كايزن يتضمن التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم واعتبار -
- أنشطة التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن، حيث يتعلم الفرد كيف يُحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه؛
- العمل بروح الفريق الواحد في محاربة الهدر أو الفاقد؛
- يُساعد كايزن على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير؛
- استغلال التدريب المُركز كوسيلة مباشرة لصنع التغيير والشعور بملكية النجاح؛
- استخدام منهج نظامي للتغيير يعتمد على معرفة من سيتأثر ومن سيستفيد من التغيير، لأنه لن يحدث في منطقة منعزلة بل يجب أن نسعى ليكون التغيير في صالح الجميع ولن يحدث إلا بتعاون الجميع.

### 3. الإبداع التنظيمي:

#### 1.3. تعريف الإبداع التنظيمي:

عرفه حريم بأنه "عملية ذهنية معرفية يتفاعل من خلالها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها، يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بشكل عام". (حريم، 2004، ص 346)، كما عُرِف الإبداع التنظيمي بأنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة. ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهيكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية". (عاكف، 2011، صفحة 33)، كما عُرِف الإبداع التنظيمي أيضاً على أنه "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي

يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية". (بلال، 2011، ص127)، من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو إنتاج شيء جديد من فرد أو مجموعة بحيث يتسم بالجدية والتميز بأفكار قابلة للتنفيذ والتوظيف في مجالات متعددة بهدف الارتقاء بالمؤسسة وتطويرها.

### 2.3. العوامل المساعدة على تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة:

أوضحت الدراسات أن هناك مجموعة من المعلومات التي تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة نذكر ما يلي: (رفعت، 2005، ص176)

- التركيز على الأهداف العاملة للمؤسسة؛
- الاهتمام بتحفيز العمال على طرح الأفكار والاعتراف بها؛
- تفعيل العملية الاتصالية داخل المؤسسة بمختلف أشكالها؛
- ضرورة التكيف مع تغيرات البيئة، الاستجابة لمختلف التغيرات في بيئة المؤسسة؛
- دعم التنافس بين العمال من أجل إيجاد أفكار إبداعية جديدة؛
- الاهتمام بمختلف الأفكار الجديدة والعمل على التطبيق الجيد منها.

### 4. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

#### 1.4. مجالات البحث:

1.1.4. المجال المكاني: أجريت الدراسة بكوندور وحدة (Cuisson et PEM) بولاية برج بوعريبرج.

2.1.4. المجال البشري (العينة): البحوث الاجتماعية تقوم بدراسة العنصر البشري من أجل الحصول على معلومات لخدمة الدراسة، والعينة عبارة عن مجموعة صغيرة مأخوذة من المجتمع الأصلي، فهي بذلك عينة صريحة مطلقة لا تحيز فيها ولا محاباة، وجاءت التعاريف على أن العينة هي جزء من المجتمع كي يتمكن الباحث من الملاحظة و تطبيق إجراءات بحثه خاصة إذا كان المجتمع المبحوث ذا حجم واسع، و العينة العشوائية البسيطة تعني: "أخذ عينة بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع البحث" (أنجرس، 2004، صفحة 304)، وقد أجريت الدراسة الميدانية كوندور وحدة (Cuisson et PEM) يضم مجتمع الدراسة العاملين الدائمين من إدارات وأعوان تحكم وأعوان التنفيذ والبالغ عددهم 339 عامل حسب إحصائيات شهر سبتمبر سنة 2020، حيث تم أخذ 20% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، من خلال توزيع 78 استبيان، والتي استرجع منهم 63 استبيان، وبعد فحص ومراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 3 غير صالحة للدراسة لعدم إجابة المستجوبين على كل الأسئلة الواردة، وبالتالي يصبح حجم عينة الدراسة 60 استبياناً مسترجعاً صالح للدراسة والتحليل (دانييل، 2015، ص317).

**3.1.4. المجال الزمني:** أجريت المقابلة الأولية في 29 سبتمبر 2020، واقتصرت فترة توزيع الاستبيان

على فترة محدودة من الزمن حيث انحصرت بين 15 أكتوبر و2 نوفمبر 2020.

#### 2.4. منهج الدراسة:

بغرض تحقيق هدف هذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب التحليل، وذلك من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة من جهة، وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الواردة في أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان) ومعالجتها إحصائياً؛ من جهة أخرى.

**3.4. أدوات الدراسة الميدانية:** للإجابة على فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على أداتي المقابلة

والاستبيان، وسنفضّل فيهما كما يلي:

**1.3.4. المقابلة:** المقابلة أنواع، مقابلات مهيكلة أين يقوم المستجوب بطرح مجموعة من الأسئلة المعدّة

مسبقاً والدقيقة (kharouf, 2010, p. 116) ؛ ومقابلات غير مهيكلة، وهي مقابلات مفتوحة وذات

قدر عال من المرونة وتدم ساعة أو أكثر، حيث يملك المستجوب خطة للمواضيع التي سيغطيها، لكنه

لا يستخدم مجموعة من الأسئلة المحددة فهو يحدد فقط مجال اهتمامه بشكل عام، وبين الحين والآخر

يقوم بإضافة تعليقات تشجع المستجوب على الخوض والتعمق أكثر في وجهة نظره مع توجيهه لاتجاهات

متنوعة وتحفيزه على الإجابة من خلال طلب توضيح نقاط معينة.

وقد تم إجراء مقابلات أولية نصف مهيكلة في بداية هذه الدراسة مع السيد هرم رضا مدير وحدة مؤسسة

كوندور Cuisson et PEM برج بوغريج يوم 29 سبتمبر 2020، وكان الهدف من هذه المقابلات

الاحتكاك والاستطلاع في هذا القطاع وأخذ فكرة أولية حول مدى معرفتهم وتبنيهم لمفهوم التحسين

المستمر الكايزن بالإضافة إلى الاعتماد على هذه المقابلة في ضبط أبعاد متغيرات الدراسة وتصميم

الاستبيان

**2.3.4. الاستبيان:** تم الاعتماد على أداة الاستبيان، والذي هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدّة

مسبقاً يسجل المستجوبون إجاباتهم عليها، وعادة ما تكون هذه الإجابات ضمن بدائل محددة بدقة

(Bougie S. &, 2016, p. 142) ويهدف جمع البيانات، فقد تم تصميم استبيان يتكون من جزأين،

الجزء الأول خاص بالبيانات العامة (مواصفات العينة)، والجزء الثاني يتضمن مجموعة من المحاور،

خُصص المحور الأول لمؤشرات التحسين المستمر (القيادة الفعالة، التمكين، التدريب، التحفيز)، أما

المحور الثاني فقد خُصص للإبداع التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الفرد، الجماعة، المؤسسة).

بالنسبة لفقرات متغيرات الدراسة، تم اعتماد مقياس ليكارت Likert الخماسي (Sekaran &

Bougie, 2016, ص 207)، حيث طُلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من

العبارات الاثنان وسبعين وفق هذا المقياس كما يلي:



- غير موافق بشدة: ولها درجة واحد (1)؛ غير موافق: ولها درجة اثنان (2)؛ محايد: ولها درجة ثلاثة (3)؛ موافق: ولها درجة أربعة (4)؛ موافق بشدة: ولها درجة خمسة (5). ويوضح الجدول التالي المجال الذي تنحصر فيه الدرجات الخمسة لمقياس ليكارت المعتمد في الدراسة:

الجدول 1: مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	المجال	المستوى
1	[1.8 - 1]	منخفض جدا
2	[2.60 - 1.81]	منخفض
3	[3.40 - 2.61]	متوسط
4	[4.20 - 3.41]	مرتفع
5	[5 - 4.21]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Bougie & S., 2016, p. 207)

## 5. التحليل الإحصائي والسوسولوجي للدراسة:

### 1.5. صدق وثبات الأداة:

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين لغرض تقييمها، وتصحيح الأخطاء، تم القيام بقياس ثبات وصدق أداة الدراسة من خلال معامل (Alpha de Cronbach) وتعد نسبة (60%) مقبولة إحصائياً، ويلاحظ من الجدول الموالي أن نسبة معامل الثبات لفقرات الاستبيان كانت أعلى بكثير من هذه النسبة حيث بلغت (97.5%)، كما أن معامل الصدق (0.983) مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية جداً.

الجدول 2: نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

حجم العينة	عدد الفقرات	(ألفا كرونباخ-Alpha de Cronbach)	معامل الصدق
60	66	0.975	0.983

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

### 2.5. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

ينبغي التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لأن نتائج هذا الاختبار تُحدد أي نوع من اختبارات الفرضيات سيتم استخدامه لاحقاً (اختبارات معلمية أو لا معلمية). ومن أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث يتم استخدام معامل الالتواء (skewness) ومعامل التقلطح (kurtosis). ويوضح الجدول أدناه معاملات الالتواء والتقلطح الخاصة بمتغيرات وأبعاد دراستنا: الفرضية الصفرية: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

### الجدول 3: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة والأبعاد	معامل الالتواء (Sig)	معامل التفلطح (Sig)
التحسين المستمر الكايزن	0.116	0.137
الإبداع التنظيمي	0.310	0.360

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستويات الدلالة لمحاوَر الاستبيان في العينة المدروسة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

### 3.5 التحليل الوصفي لاتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة:

#### 1.3.5 متغير التحسين المستمر الكايزن: سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين حول متغير التحسين

المستمر الكايزن من خلال تحليل عبارات كل بُعد من أبعاده والمتمثلة في القيادة الفعالة، التمكين، التدريب والتحفيز، وتجدر الإشارة إلى أنه عند توزيع الاستمارة، عمَد الباحثين إلى عدم ذكر عناوين الأبعاد، واكتفت بوضع العبارات في قالب واحد أي من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 66 حتى تتفادى أن يتحيز المستجوبون لبُعد معيّن دون آخر، وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

#### 1.1.3.5 اتجاهات المستجوبين حول القيادة الفعالة: فيما يلي عرض لنتائج إجابات المستجوبين:

### الجدول 4: تقييم المستجوبين حول القيادة الفعالة بالمؤسسة.

عبارات القيادة الفعالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
1. هناك علاقة ثقة متبادلة بين المسؤول والعاملين.	3,68	1,049	مرتفع
2. الاتصالات سهلة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة.	3,97	0,823	مرتفع
3. يقوم مسؤولك بزرع ثقافة التغيير لكل العاملين في المؤسسة.	3,80	0,708	مرتفع
4. يسعى مسؤولكم لتوفير المعلومات والبيانات لكافة العاملين.	3,57	0,998	مرتفع
5. لمسؤولكم تأثير قوي على سلوكياتكم.	3,70	0,830	مرتفع
6. يحرص المسؤول على الاحتكاك بكافة العاملين في المؤسسة.	3,48	0,948	مرتفع
7. يقوم المسؤول بعمليات التحسين التدريجي بشكل مستمر من خلال خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد.	3,72	0,958	مرتفع
8. اقتناع والتزام المسؤول بالتغيير هو سر نجاح أي تغيير.	4,23	0,647	مرتفع
9. يشجعك مسؤولك على طرح الأفكار الجديدة.	3,92	0,829	مرتفع
10. هناك ثقة في إنجاز المهام الموكلة إلبك دون الحاجة للرقابة.	4,15	0,606	مرتفع

المتوسط الحسابي العام	3,81	0,861	مرتفع
-----------------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول السابق؛ أن جميع أفراد العينة موافقون على إيجابية علاقاتهم مع رؤوسهم، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم بين (3.48 و 4.23) وهي قيم مرتفعة إلى مرتفعة جدا ضمن مجال سلم ليكارت، كما بلغت قيمة المتوسط الإجمالي للقيادة الفعالة في عينة الدراسة ما قيمته (3.81) بانحراف معياري قدره (0.86)، وقد ساهمت العبارة رقم (8) في رفع هذا المتوسط حيث كانت قيمتها (4.23) وبأقل انحراف معياري والذي كانت قيمته (0.647)، وهذا ما يدل أن العاملين المستجوبين مقتنعين إلى حد كبير أن التزام المسؤول هو سر نجاح أي تغيير وهم الذين يحددون الأهداف والغايات لها وهذا هو أساس التحسين المستمر، لا بد من قائد فعال يهدف إلى ثقافة التغيير وتشجيع العاملين على اكتسابها، كما أن العبارة رقم (10) كان متوسطها الحسابي مرتفع (4.15)، بينما قدر انحرافها المعياري بـ(0.60)، واتفق العاملون بشكل كبير على إنجاز أعمالهم برقابة ذاتية وهذا دليل على ولائهم لمؤسستهم والثقة المتبادلة بينهم وبين رئيسهم.

### 2.1.3.5. اتجاهات المستجوبين حول التمكين من خلال إشراك جميع العاملين: التمكين هو أحد

الأبعاد المحورية في التحسين المستمر الكايزن وفيما يلي استكشاف هذه البعد من خلال تقييم العاملين:

#### الجدول 5: اتجاهات المستجوبين من العاملين حول التمكين

عبارات التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
1. تعمل المؤسسة على زرع الروح التشاركية لدى مختلف العاملين بها.	3,55	0,891	مرتفع
2. العمل ضمن فريق العمل يعزز روح المبادرة والتجديد لديكم.	4,05	0,723	مرتفع
3. مشاركة العاملين في كل المستويات في عملية التغيير نحو الأفضل.	3,53	0,982	مرتفع
4. يتم إشراككم في اتخاذ القرارات.	3,35	1,055	متوسط
5. هناك تواصل بين العاملين ضمن فريق العمل لتحديد الأخطاء والتوصل إلى حلول.	3,68	0,911	مرتفع
6. يتم الأخذ بأفكاركم للتحسين في المؤسسة.	3,57	0,890	مرتفع
7. تنفذ أفكاركم المقترحة خلال فترة زمنية محددة.	3,10	1,003	متوسط
8. بيئة المؤسسة تدعم الأفكار الجديدة.	3,58	0,850	مرتفع
9. تقبل المؤسسة المخاطرة لتنفيذ الأفكار الجديدة.	3,12	0,993	متوسط
10. إشراككم يحفزكم على التحسين من إنتاجكم.	3,85	0,840	مرتفع
11. ظروف العمل ترفع من الروح المعنوية لديكم.	3,58	1,030	مرتفع
12. لديكم إحساس الانتماء للمؤسسة والولاء لها.	4,00	0,921	مرتفع

مرتفع	0,924	3,58	المتوسط الحسابي العام
-------	-------	------	-----------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من الجدول السابق، يتضح أن اتجاهات العاملين كانت مرتفعة فيما يخص بُعد التمكين من خلال إشراك جميع العاملين، وقد تراوحت القيم بين (3.10 و 4.05). وقد ساهمت العبارة رقم (2) في رفع قيمة هذا البعد، حيث العمل ضمن فريق العمل يعزز روح المبادرة والتجديد لدى العاملين وهذا ما يثبت زرع ثقافة الموضوعية بدل الفردية وهذا أيضا ما يثبت أن المؤسسة تمشي على خطى الكايزن، وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.05)، وبأقل انحراف معياري قيمته (0.723). كذلك ساهمت العبارة رقم (12) في رفع قيمة قيمة هذا البعد، حيث موافقة العاملين بمتوسط حسابي قيمته (4.00) وانحراف معياري قدره (0.921) حول إحساسهم للانتماء للمؤسسة والولاء لها، وهذا هو جوهر المؤسسة وهدفها من خلال تطبيقهم للإدارة الأبوية وجعل المؤسسة أسرة تخدم المصالح الموضوعية أكثر من الذاتية. أما العبارات التي كانت السبب في تخفيض قيمة هذا البعد فتتمثل في عبارات (تنفذ أفكاركم المقترحة خلال فترة زمنية محددة وتقبل المؤسسة المخاطرة لتنفيذ الأفكار الجديدة)، حيث كانت قيم متوسطاتها على التوالي (3.10، 3.12) وكانت من أكبر انحرافات معيارية في بعد التمكين بقيم (1.00، 0.99) على التوالي ولا بد من المؤسسة إعادة النظر في أفكار العاملين واستثمارها والمخاطرة بها، فبدون هذه الأفكار المتجددة والمساييرة للتغيرات المؤسسة لما كان إبداع يثمن غايات واستراتيجيات المؤسسة.

**3.1.3.5. اتجاهات المستجوبين حول التدريب:** إن المؤسسات التي تسعى للتحسين المستمر الكايزن لا تخلو من تدريب العاملين مهما حرصت المؤسسات على غير ذلك، وعليه يعتبر التدريب بُعداً لا يقل أهمية عن الأبعاد السابقة للتحسين المستمر الكايزن، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم أفراد العينة لهذا البعد بمؤسستهم:

الجدول 5: اتجاهات المستجوبين من العاملين حول التدريب

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التدريب
مرتفع	1,016	4,13	1. تقدم لكم المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتكم.
مرتفع	1,081	3,52	2. التدريب متاح لجميع العاملين في المؤسسة.
مرتفع	0,988	3,80	3. تتوافق احتياجاتكم مع الأنشطة التدريبية المقدمة لكم.
مرتفع	0,685	4,15	4. التدريب يحسن من أداءكم.
مرتفع	0,942	3,40	5. يشارك العاملون في تصميم برامج التدريب من خلال مراعاة احتياجاتهم التدريبية.
مرتفع	0,761	3,88	6. ثقافة التحسين سائدة في برامجكم التكوينية.

مرتفع	0,733	4,07	7. التدريب يقضي على الروتين ويخلق التغيير التدريجي.
مرتفع	0,746	4,05	8. مشاركتك في التدريب ينمي الطموح والدافعية لديك.
مرتفع	0,946	3,95	9. نظام التدريب في المؤسسة مسابر للتطورات المستمرة.
مرتفع	0,938	3,63	10. توفر المؤسسة كل الظروف الملائمة لتطبيق ما تم تعلمه في الدورات التدريبية.
مرتفع	1,000	3,52	11. تلتزم المؤسسة بتدريب العاملين على متابعة الانضباط الذاتي.
مرتفع	0,894	3,83	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من نتائج الجدول السابق، يلاحظ أن بُعد التدريب قد سجل متوسطاً حسابياً مرتفعاً إلى حد ما قدره (3.83) وانحرافاً معيارياً قيمته (0.894)، وقد تراوحت أعلى قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد بين (4.15، 4.13، 4.07)، في العبارات (1، 4، 7) بانحراف معياري قدر بـ (1.016، 0.685، 0.733)، فمعظم العاملين اتفقوا على أن المؤسسة تقدم لهم دورات تدريبية وبالتالي فالتدريب يحسن من أدائهم في العمل، ويزيد من دافعيتهم وطموحهم في أدائهم لأعمالهم الموكلة لهم، وكذلك اجتمعوا على أن التدريب يقضي على الروتين ويخلق التغيير التدريجي في سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل وتزويدهم بالمعرفة الجديدة وتنمية قدراتهم وصل مهاراتهم والتأثير في تعديل أفكارهم وسلوكياتهم وتطوير العادات والأساليب التي تتسجم مع ثقافة المؤسسة التي يعملون بها لتحقيق الإبداع والتفوق في العمل، ونلاحظ كذلك انخفاض مستوى المتوسط الحسابي في العبارة (5) يشارك العاملين في تصميم برامج التدريب من خلال مراعاة احتياجاتهم التدريبية، فالمؤسسة تقدم تدريبات للعاملين بصفة عامة دون فتح حلقات نقاش لفهم احتياجات العاملين لدورات التدريبية بصفة خاصة فمشاركتهم في تصميم البرامج يعزز الرغبة والدافعية في التعلم والعمل، من خلال التحليلات الإحصائية نتوصل إلى أن للتدريب دور فعال ومهم للتحسين المستمر الكايزن في المؤسسة.

**4.1.3.5. اتجاهات المستجوبين حول التحفيز:** فيما يلي عرض لنتائج آراء العاملين حول التحفيز.

#### الجدول 6: تقييم المستجوبين حول التحفيز بالمؤسسة

عبارات التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
1. تقدم لكم المؤسسة أجور تتوافق مع الجهد المبذول من طرفكم.	3,12	1,010	متوسط
2. توفر لكم المؤسسة خدمات اجتماعية تلبى احتياجاتكم.	3,33	1,052	متوسط
3. توجد عدالة في نظام الأجور والعلاوات.	2,67	1,084	متوسط
4. فرص الترقية متاحة لجميع العاملين في المؤسسة.	3,12	1,027	متوسط
5. حافز الترقية ينمي الدافعية لتحسين عملكم.	3,67	1,130	مرتفع
6. تتلقون الحوافز مقابل الجهود الإضافية المبذولة من طرفكم.	2,83	0,994	متوسط

متوسط	0,983	2,32	7. تتفاوضون أجراً إضافياً مقابل الأفكار التي تقترحونها.
متوسط	0,974	3,37	8. هناك تشجيع وتقدير معنوي لأدائكم.
مرتفع	0,914	3,67	9. تتميز المؤسسة بظروف عمل مناسبة.
متوسط	1,188	3,33	10. تتوافق مناصبكم في العمل مع مؤهلاتكم العلمية.
مرتفع	0,802	4,03	11. تقدم لكم المؤسسة أنشطة اجتماعية
مرتفع	1,059	3,12	12. رضا العميل يعتبر هدف معنوي في عمليات التحسين
مرتفع	1,018	143,	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من نتائج الجدول السابق، يتضح أن المتوسط الحسابي العام للتحفيز كان مقبولاً حيث بلغت قيمته (3.41) بانحراف معياري قيمته (1.018)، وهذا ما يعني أن المستجوبين يرون أن مؤسستهم التي يعملون فيها تتسم بتقدير الحوافز بشكل مرتفع نوعاً ما، وللتعمق أكثر في الجوانب التي يرى هؤلاء أنها متميزة، سنقوم برصد الفقرات التي ساهمت في رفع هذا المتوسط الحسابي العام، حيث سجلت العبارة الأولى " رضا العميل يعتبر هدف معنوي" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.03) وأقل انحراف معياري قيمته (0.802)، تلي هذه العبارة " حافظ الترقية ينمي الدافعية لتحسين عملكم"، تتميز بظروف عمل مناسبة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.67، 3.67) وانحراف معياري قدر (1.130، 0.914)، مما يبين أن المؤسسة التي يتعامل معها العاملون قد نجحت في مهمتها الأساسية والمتمثلة في توفير ظروف عمل ومناخ ملائم للعمل، وتمثلت الحوافز المعنوية لدى العاملين في رضا العميل الذي يعتبر واجهة تعكس مدى جودة الخدمات التي تقدمها، كما أن العبارة (7) المرتبطة " تتفاوضون أجراً مقابل أفكارا تقترحونها" تمثلت بأقل متوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري قدر (0.983)، وهو متسلسل مع أجوبة العاملين السابقة حول عدم إعطائهم الفرص بأخذ أفكارهم، وهذا ما أثبتته هذه العبارة كون المؤسسة لا تحفز العامل في طرح أفكاره سواءً مادياً أو معنوياً.

**2.3.5. متغير الإبداع التنظيمي في المؤسسة:** سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين حول متغير الإبداع التنظيمي من خلال تحليل عبارات كل بُعد من أبعاده والمتمثلة في الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة:

**الجدول 7: إجابات المستجوبين حول الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة**

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الإبداع التنظيمي
الإبداع التنظيمي على مستوى الفرد			
مرتفع	0,732	4,15	1. تحاول اكتشاف مشكلات في العمل قبل حدوثها.
مرتفع	0,71	3,93	2. تملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
مرتفع	0,848	3,6	3. نتاح لكم فرصة البحث عن الجديد في مجال العمل.

مرتفع	0,676	3,82	4. لديكم القدرة على طرح أفكار جديدة.
مرتفع	0,71	3,93	5. تتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها.
مرتفع	0,645	4,08	6. أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والاستفادة من أفكارهم.
مرتفع		<b>3.91</b>	<b>بعد الإبداع التنظيمي على مستوى الفرد</b>
<b>الإبداع التنظيمي على مستوى الجماعة</b>			
مرتفع	0,659	4,2	1. العمل مع الجماعة يزيد من دافعيّتي لطرح أفكار جديدة.
مرتفع	0,689	4	2. تعملون على تبادل الأفكار فيما بينكم.
مرتفع	0,675	<b>4,05</b>	3. تعملون على تشجيع بعضكم على طرح أفكار جديدة.
مرتفع	0,8	3,93	4. تقومون بفتح حلقات نقاش والعمل على تسجيل الملاحظات.
مرتفع	0,948	3,52	5. يتم أخذ مشاكلكم ومقترحاتكم على محمل الجد.
مرتفع	0,911	3,68	6. تتحملون مع زملائكم مسؤولية المخاطرة بالأفكار الجديدة.
مرتفع	1,091	3,38	7. تفتح لكم المؤسسة مجال للنقد البناء.
مرتفع	0,865	3,72	8. تتشاركون مع بعضكم معارفكم ومهاراتكم.
مرتفع		<b>3.84</b>	<b>بعد الإبداع التنظيمي على مستوى</b>
<b>الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة</b>			
مرتفع	1,012	3,4	1. تحرص مؤسستكم على الاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين.
مرتفع	1,109	3,3	2. توفر المؤسسة بيئة تنظيمية تشجع على تقديم أفكاركم الإبداعية.
مرتفع	0,93	3,52	3. تشجع المؤسسة المبادرات الجديدة وتبناها.
مرتفع	1,171	3,47	4. تعمل المؤسسة على جذب الأفراد المبدعين وتوفر لهم الجو لبقائهم
مرتفع	1,012	3,6	5. اهتمام المؤسسة باستقطاب الكفاءات للحث على روح الإبداع.
مرتفع	0,905	3,83	6. تسمح المؤسسة للعاملين لديها بإتمام دراساتهم العليا.
مرتفع	0,777	3,85	7. تعمل المؤسسة على توفير التقنيات الحديثة والمتجددة لمساعدة العاملين على حل المشاكل.
مرتفع		<b>3.56</b>	<b>بعد الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة</b>
مرتفع	0,85119	3,76	<b>محور الإبداع التنظيمي</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة

كوندور وحدة **Cuisson et PEM** - برج بوعريريج - مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي

لعبارات الإبداع التنظيمي 3,76، الذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي [3.41-

4.20]، كما أن الانحراف المعياري الكلي قدر بـ 0,85119 وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على

تجانس إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. وبناءً على هذه النتائج يمكن ترتيب مستويات الإبداع التنظيمي تصاعدياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

- جاء الإبداع على مستوى الفرد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب: 3.91 .
- جاء الإبداع على مستوى الجماعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب: 3.84 .
- جاء الإبداع على مستوى المؤسسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب: 3.56 .

بناءً على ما تم التوصل إليه من النتائج الإحصائية لمحور الإبداع التنظيمي بمستوياته الثلاثة،

يمكن القول أن العاملين بمؤسسة كوندور وحدة Cuisson et PEM - برج بوعرييج-، يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي، حيث أوضحت هذه النتائج أن العاملين يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع على مستوى الفرد، وهذا ما يدل على أن العاملين يملكون قدرات ومؤهلات لطرح أفكارهم والبحث عن الجديد في العمل وهذا يعتبر مؤشر إيجابي لأن الإبداع الجوهري ينبع من الذات، وكذلك دليل على رغبتهم وولائهم للعمل بمؤسساتهم والبقاء فيها، كما أنهم يتمتعون كذلك بمستوى مرتفع من الإبداع على مستوى الجماعة وهذا ما يدل على مشاركة العاملين في طرح الأفكار التي تعزز الإبداع وتتمى روح التشاركية والاستعداد للتضحية من أجل تحقيق الإبداع في المؤسسة فالعمل ضمن جو أسري يولد الرضا والأمان الوظيفي وبالتالي تعزيز الإبداع التنظيمي، وفي الأخير نجد كذلك الإبداع على مستوى المؤسسة مرتفع ولكن بمتوسط حسابي أقل من المستويات الأخرى، فالمؤسسة تسعى لتوفير مناخ ملائم للإبداع يدعم الأفكار الجديدة، ولكن تبقى لها إستراتيجية عدم المخاطرة بأفكار العاملين واقتراحاتهم لأسباب يمكن اعتبارها ثقافية بكون العامل له محدوديته في العمل والقرارات تصدر من الهرم الأعلى، على عكس المؤسسات اليابانية التي تعمل بمقترحات العاملين بنسبة مرتفعة جداً مما يعزز ثقة العامل بنفسه وبالتالي تحقيق التميز والريادة وهذا هو أساس الإبداع التنظيمي.

#### 4.5. العلاقة بين التحسين المستمر الكايزن والإبداع التنظيمي:

قصد التمهيد لدراسة أثر مؤشرات التحسين المستمر الكايزن في تعزيز الإبداع التنظيمي، ارتأينا

دراسة قوة واتجاه علاقة هذين المتغيرين ببعضهما البعض.

#### الجدول 8: الارتباط بين مؤشرات التحسين المستمر الكايزن والإبداع التنظيمي

		النموذج	القيادة الفعالة	التمكين	التدريب	التحفيز	الإبداع التنظيمي
القيادة الفعالة	Corrélation de Pearson	1	,745**	,659**	,566**	,740**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	
التمكين	Corrélation de Pearson	,745**	1	,770**	,682**	,795**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
التدريب	Corrélation de Pearson	,659**	,770**	1	,652**	,749**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	



التحفيز	Corrélation de Pearson	,566**	,682**	,652**	1	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
الإبداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,740**	,795**	,749**	,732**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

وفقاً لـ (Saunders ، 2019 ، ص 816) فإن قيم معامل الارتباط التي تكون أقل من  $(0.2 \pm)$  تعتبر منعقدة، وتلك التي أقل من  $(0.35 \pm)$  تعتبر ضعيفة، أما التي أقل من  $(0.6 \pm)$  فهي متوسطة، بينما القيم التي تقع تحت  $(0.8 \pm)$  فهي قوية، وأكبر من ذلك يعتبر جد قوي. المؤشر الأول القيادة الفعالة: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.740 بمستوى دلالة أقل من 0.05، أي أن هناك ارتباط قوي في العلاقة الارتباطية بنسبة 74% بين القيادة الفعالة والإبداع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة بمعنى أن القائد الفعال له علاقة قوية مع العاملين بهدف التحسين لتعزيز الإبداع، فالقيادة الفعالة تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

**المؤشر الثاني التمكين من خلال إشراك جميع العاملين:** كذلك يوجد ارتباط طردي قوي بين التمكين والإبداع التنظيمي وهذا ما يؤكد معامل بيرسون 0.795 بنسبة 79.5%، بمعنى أن إشراك العاملين في العمل واتخاذ قراراتهم والأخذ بأفكارهم وتنفيذها، يزيد من تحفيزهم وولائهم وبالتالي تحقيق الإبداع والتميز لمؤسستهم، وهذا ما يدل على أن إشراك جميع العاملين يساهم بشكل كبير وفعال في تعزيز الإبداع في المؤسسة.

**المؤشر الثالث التدريب:** يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التدريب والإبداع التنظيمي قدر بـ 0.749 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وطرديّة بين المتغيرين، وهذا ما يدل على أن التدريب الفعال له أثر إيجابي بحيث تهدف المؤسسة إلى زرع أسلوب التحسين المستمر الكايزن من خلال برامجه التدريبية المساهمة للتطورات المستمرة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة. **المؤشر الرابع التحفيز:** كذلك يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز والإبداع التنظيمي قدر بـ 0.732، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية، من خلال استخدام المؤسسة أساليب تحفيزية للعاملين وتشجيعهم على الإبداع والأداء الأفضل، وتكون تلك المحفزات مادية أو معنوية.

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مؤشرات التحسين المستمر الكايزن بأبعاده الأربعة (القيادة الفعالة؛ التمكين؛ التدريب؛ التحفيز) وتعزيز الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين

المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) ب (0,86) أي بنسبة 86%، وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

هذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى بوجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات التحسين المستمر وتعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.  
5.5. دراسة أثر التحسين المستمر على الإبداع التنظيمي:

الجدول 9: تحليل الانحدار المتعدد بين مؤشرات التحسين المستمر والإبداع التنظيمي

النموذج	معامل الانحدار	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	قيمة DW
المتغير الثابت	0,371	/	/	/	/	/
القيادة الفعالة	0,284	0.740	0.547	70.151	0.000	1.798
التمكين	0,231	0.795	0.631	99.302	0.000	1.960
التدريب	0,175	0.749	0.561	74.20	0.000	1.715
التحفيز	0,254	0.732	0.536	67.106	0.000	1.937
مؤشرات التحسين المستمر	<b>0.236</b>	<b>0.86</b>	<b>0.75</b>	<b>41.235</b>	<b>0.000</b>	<b>1.891</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النموذج مقبولاً إحصائياً لأن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وقيمة معامل (DW=1.981) تقارب للقيمة 2، وأن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي 0.75 أي أن نسبة 75% من التغير الذي يحدث على مستوى الإبداع التنظيمي يعود سببه إلى مساهمة مؤشرات التحسين المستمر، أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى.

كما يتضح من نتائج الجدول أن كل المؤشرات تؤثر إيجاباً على الإبداع التنظيمي، حيث قدر معامل الانحدار بالنسبة لمتغير القيادة بـ 0.284 أي أن أي ارتفاع للقيادة بوحدة واحدة يؤثر ويؤدي إلى ارتفاع الإبداع التنظيمي بمقدار 0.284 وحدة، كما أن أي تغير في التمكين بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير الإبداع التنظيمي بمقدار 0.231 وحدة. أما بالنسبة لمؤشري التدريب والتحفيز فقدرا معاملان اندحارهما

بـ0.175 و0.254 على التوالي، أي أن أي ارتفاع في التدريب أو التحفيز بوحدة واحدة يؤثر ويؤدي إلى ارتفاع في الإبداع التنظيمي بـ0.175 و0.254 وحدة على التوالي.

وعليه يمكن القول أن مؤشرات التحسين المستمر تؤثر بشكل إيجابي في تعزيز الإبداع التنظيمي على مؤسسة كوندور وحدة (Cuisson et PEM) - برج بوغريج-، ويعود ذلك على أن أسلوب التحسين المستمر الكايزن تسعى من خلال أبعادها إلى التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة أنشطة المؤسسة نحو الأفضل مع مراعاة إستراتيجية المؤسسة التي تتفق مع هذا التغيير والذي يساهم في خلق مناخ ملائم لتعزيز الإبداع التنظيمي.

هذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، حيث يمكن القول أنه توجد تأثير موجب وقوي

بين مؤشرات التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور وحدة (Cuisson et PEM) - برج بوغريج-.

6.5. اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة حسب خاصية الخبرة :

1.6.5. اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى التحسين المستمر الكايزن لدى العاملين بالمؤسسة كوندور وحدة (Cuisson et PEM) - برج بوغريج- تعزى إلى خاصية الخبرة لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي (ONE WAY- ANOVA). وبعد إجراء هذا الاختبار تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول 10: اختبار الفروق في مستوى التحسين المستمر الكايزن لدى أفراد العينة باختلاف خاصية الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	الفروق
بين المجموعات	1.978	3	0.659	2.551	0.065	لا توجد فروق
داخل المجموعات	14.481	56	0.258			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول أعلاه؛ أن مستوى الدلالة (Sig) كانت غير معنوية، حيث قدرت على التوالي بـ (0.065)، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحسين المستمر في مؤسسة كوندور وحدة (Cuisson et PEM) - برج بوغريج-، لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة .

2.6.5. اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور وحدة (Cuisson et PEM) - برج بوغريج- تعزى إلى خاصية الخبرة لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي (ONE WAY- ANOVA). وبعد إجراء هذا الاختبار تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول 11: اختبار الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف خاصية الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	الفروق
بين المجموعات	2.380	3	0.793	2.668	4'0.0	توجد
داخل المجموعات	16.653	56	0.291			فروق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول أعلاه؛ أن مستوى الدلالة (Sig) كانت معنوية، والتي قدرت بـ (0.04) وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة لدى أفراد العينة تعزى إلى خاصية الخبرة .  
يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لمحور الإبداع التنظيمي بأبعاده الثلاث وفقاً لخاصية الخبرة .

الجدول 12: المتوسطات الحسابية لمحور الإبداع التنظيمي وفق خاصية الخبرة

الخبرة	لدى الفرد	لدى الجماعة	لدى المؤسسة	الإبداع التنظيمي
أقل من 5 سنوات	3.98	4.03	3.88	3.96
5-10 سنوات	3.80	3.86	3.46	3.62
11-20	3.68	3.80	3.20	3.56
أكبر من 20 سنة	4.33	3.79	2.95	3.69

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

لتحديد مصدر الفروق الموجودة في مستوى الإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الخبرة، تم إجراء اختبار LSD، للمقاربات البعدية، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:  
الجدول 13: اختبار المقارنات البعدية LSD لاختلاف مستوى الإبداع التنظيمي وفق خاصية الخبرة

مستوى الدلالة (Sig)	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الخبرة (J)	الخبرة (I)
0.394	0.25621	5-10	أقل من 5 سنوات
		11-20	
		أكبر من 20	
0.036	0,56354*	5-10	أقل من 5 سنوات
		11-20	
		أكبر من 20	
0.986	0.11423	5-10	أقل من 5 سنوات
		11-20	
		أكبر من 20	
0,394	-0.25621	5-10	أقل من 5 سنوات
		11-20	
		أكبر من 20	
0,411	0.30733	5-10	أقل من 5 سنوات
		11-20	
		أكبر من 20	
0,974	-0,14198	5-10	أقل من 5 سنوات
		11-20	
		أكبر من 20	
0,036	0,56354*	5-10	أقل من 5 سنوات
		11-20	
		أكبر من 20	
0,411	-0,30733	5-10	أقل من 5 سنوات
		11-20	
		أكبر من 20	
0,589	-0,44931	5-10	أقل من 5 سنوات
		11-20	
		أكبر من 20	
0,986	,114230-	5-10	أقل من 5 سنوات
		11-20	
		أكبر من 20	

	10-5	,141980	0,974
	11-20	,449310	0,589

La difference moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد اختلاف في مستوى الإبداع التنظيمي بين مجموعة العاملين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، ومجموعة العاملين ذوي الخبرة بين (11-20) سنة، حيث قدر الفرق بين المتوسطين الحسابيين للمجموعتين بـ0.56354، وهو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 لصالح مجموعة الأفراد العاملين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، لأن المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات (3.96) أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين ذوي الخبرة ما بين (11-20) سنة، وذلك كما توضحه نتائج الجدول رقم 12. وبالتالي يمكن القول أن العاملين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يتمتعون بمستوى أعلى وأكبر من الإبداع التنظيمي اتجاه مؤسساتهم، مقارنة بالعاملين ذوي الخبرة من 11-20 سنة، ويعود السبب في ذلك إلى كون العاملين في بدايتهم تكون له دافعية ورغبة في العمل لتحقيق ذاته، وطموح الوصول إلى ترقيات ومكانة أعلى في المؤسسة وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء التي تعزز الإبداع في المؤسسة.

**خاتمة:**

إن دراسة موضوع التحسين المستمر الكايزن هو بحد ذاته إبداع، بحيث تتميز المؤسسات التي تطبق هذا الأسلوب بالتميز والجودة العالية، ومن خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بوحدة مؤسسة كوندور (Cuisson et PEM) -برج بوعريريج-، تم التوصل إلى أن:

- نتائج الدراسة:
- العاملون في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من التحسين المستمر الكايزن بمؤشرات (القيادة الفعالة؛ التمكين؛ التدريب؛ التحفيز) حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي بـ(3.657) بإنحراف معياري(0.924)، بحيث قدر أعلى متوسط حسابي لمؤشر التدريب بـ(3.83) تليه مؤشر القيادة الفعالة بـ(3.81) ثم مؤشر التمكين بمتوسط قدر بـ(3.58) وأخيراً مؤشر التحفيز بـ(3.41).
- العاملون في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي بمستوياته الثلاثة، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ(3.76) وإنحراف معياري(0.851)، بحيث قدر أعلى متوسط حسابي بـ(3.91) بالنسبة للإبداع على مستوى الفرد، يليه الإبداع على مستوى الجماعة بمتوسط حسابي قدر بـ(3.84)، و(3.56) بالنسبة للإبداع على مستوى المؤسسة.
- أن التحسين المستمر الكايزن بمؤشرات (القيادة الفعالة؛ التمكين؛ التدريب؛ التحفيز) يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مؤشرات التحسين المستمر الكايزن بأبعاده الأربعة (القيادة الفعالة، التمكين، التدريب، التحفيز) وتعزيز الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب(0.86).
- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين القيادة الفعالة وتعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب(0.740)؛ وبين التمكين وتعزيز الإبداع التنظيمي ب(0.795)؛ وكذلك بين التدريب وتعزيز الإبداع التنظيمي ب(0.749)؛ وأخيرا التحفيز وتعزيز الإبداع التنظيمي والذي قدر ب(0.732).
- توصلنا كذلك إلى أن كل مؤشرات التحسين المستمر تربطها علاقة موجبة قوية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة، إلا أن العامل الأكثر ارتباط وتأثير في التحسين المستمر هو مؤشر التمكين وهذا هو الهدف الأساسي من أسلوب التحسين المستمر الكايزن الذي يقوم على إشراك جميع العاملين من أعلى هرم إلى أسفله في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المؤسسة وبالتالي تعزيز الإبداع التنظيمي.
- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مؤشرات التحسين المستمر الكايزن والإبداع التنظيمي عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، قدر معامل الإندثار ب(0.236)، وهذا ما يدل على أن أي ارتفاع في التحسين المستمر الكايزن بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع الإبداع التنظيمي ب(0.236) وحدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحسين المستمر لدى العاملين تعزى إلى متغير الخبرة.
- كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى متغير الخبرة لفئة أقل من 5 سنوات.
- الإقتراحات:
- في ضوء ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة، نقترح ما يلي:
- محاولة الاهتمام أكثر بأسلوب التحسين المستمر الكايزن، من خلال إرساء ثقافة تنظيمية لتطبيقه؛
- تعزيز الثقة المتبادلة بين المسؤول والعاملين، في أداء أعمالهم المتعلقة بعملهم، كما يجب على المسؤول تشجيع العاملين على التحلي بروح المبادرة والإبداع، وكذلك منحهم الفرصة للإدلاء بأرائهم وتقديم اقتراحاتهم؛
- توفير بيئة تنظيمية تشجع على تقديم الأفكار الإبداعية والعمل بها في المؤسسة؛
- العمل بالإدارة الأبوية وجعل المؤسسة أسرة من خلال تعزيز روح الولاء والانتماء لدى العاملين؛
- المشاركة في تصميم البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات العاملين في المؤسسة؛
- تبني المؤسسة إستراتيجية المخاطرة بتنفيذ أفكار العاملين والعمل بالثقافة اليابانية في إدارة المؤسسة.

## قائمة المراجع:

## أولا - المراجع باللغة العربية:

- أحمد بدح. (2006). أنموذج مقترح لإدارة الجودة في الجامعات الأردنية العامة. (46).
- حسين حريم. (2004). سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خلف السكارنه بلال. (2011). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الحليم الفاعوري رفعت. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عدنان أبو الراغب محمد، ورشيد شاوش مها. (2015). منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الانتاجية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- فتيحة بوحروود. (2015). إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- لطفي خصاونة عاكف. (2011). إدارة الإبداع والإبتكار. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مهدي السامرائي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. العراق: دار جرير للنشر والتوزيع.
- جوني دانييل. (2015). أساسيات إختيار العينة في البحوث العلمية. ترجمة طارق عطية عبد الرحمن. الرياض السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.

## ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Bougie, & Sekaran. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (17th Ed). John wiley & Sons Ltd
- Saunders , M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019) . Research Methods for Business Students (8th Ed . Pearson Education Limited.
- Kharouf, H. (2010). Relationship marketing: an evaluation of trustworthiness within the Jordanian hotel sector. Coventry University.