

**تعزيز ثقافة الجودة وتأثيرها في
السلوك الابداعي بحث استطلاعي
لعينة من مديري شركة زين
للاتصالات المتنقلة في العراق**

م.م هدى قاسم سعيد

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جهاز الاشراف
والتقويم**

يهدف البحث الى دراسة تعزيز ثقافة الجودة في الشركة ومعرفة مدى تأثيرها في السلوك الإبداعي بإبعاده الفرعية (استكشاف الفرص ، وتوليد الافكار ، والتحقق، والتحدي والتطبيق) لدى مديري شركة زين للاتصالات في العراق ولأهمية الموضوع وجب ضرورة تسليط الضوء عليه ، لان ثقافة الجودة ليست مرحلة مؤقتة تنتهي بانتهاء وقت معين وبرنامج معين بل تعد منهجية تتصف بالاستمرارية لذا تتطلب التدريب المستمر والتفكير بأساليب ابتكارية والتي من شأنها تسهم في تنمية السلوك الابداعي لخلق شيء جديد ومختلف لخلق التميز والتجديد داخل الشركة ، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات ووزعت على عينة قوامها (٣٠) فرداً توزعت على الإدارات العليا واصحاب القرار في الشركة وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وقد استخدم اختبار الفرضيات ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار ، وقد افرزت الأساليب الإحصائية عدداً من الاستنتاجات لعل ابرزها بأن الشركة لديها القدرة على التغيير لتلائم تطبيق ثقافة الجودة فيها ، وتبين بأن ثقافة الجودة في الشركة يمكن تعزيزها من خلال غرس الافكار التي تعزز القيمة ، وأظهرت النتائج بأن العاملين واصحاب القرار في الشركة لديهم الامكانية على تنفيذ المهام بشكل متقن ، ويمتلك الافراد الرغبة في الاستفادة من الفرص الابداعية التي من شأنها تسهم في تطوير قدراتهم وإمكانياتهم للعمل على خدمة الشركة ، وظهور ضعف بمعرفة النتائج وواقع الاداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب والمخطط له في الشركة ، وتوفر الشركة الدعم المادي الذي يعد من الامور المهمة والتي تسهم في تقدم الشركة وتطورها واطهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط معنوية بين ثقافة الجودة وعناصر السلوك الابداعي في الشركة ، وبينت النتائج بأن ثقافة الجودة تؤثر في عناصر السلوك الابداعي داخل الشركة . وفي ضوء استنتاجات البحث أوصى البحث بضرورة الاهتمام بالاهتمام بمعرفة الاداء والنتائج الفعلية ومقارنتها مع الاداء المرغوب والمخطط له لمعرفة اذا كانت الشركة تسير في المسار الصحيح وقادرة على تحقيق ما تخطط وتصوبوا اليه ، وضرورة الاهتمام بالمساواة بين العاملين لتجنب حالات الصراع التنظيمي بين المستويات في الشركة ، والعمل على تطوير قدرة الافراد واصحاب القرار داخل الشركة من خلال تدريبهم وتطوير امكانياتهم ، وضرورة دمج العاملين ومشاركتهم في الشركة لتحقيق نتائج أفضل ولكي يكون تقييمهم أكثر موضوعية وفائدة للشركة ، و منح الثقة لجميع العاملين بالشركة لتكون لديهم القدرة على طرح أفكارهم وابداعاتهم بكل ثقة للاستفادة من الجيد منها والعمل على تطبيقه .

المصطلحات الرئيسية للبحث : ثقافة الجودة ، السلوك الابداعي ، استكشاف الفرص ، وتوليد الافكار ، والتحقق، والتحدي والتطبيق .

Abstract:

The aim of the research is to study the promotion of the quality culture in the company and to know the extent of its influence on creative behavior by its subversion (exploration of opportunities, generation of ideas, verification, challenge and application) It is a continuous methodology that requires continuous training and reflection on innovative methods that will contribute to the development of creative behavior to create something new and different to create differentiation and renewal within the company. The questionnaire was adopted as a main tool in collecting Data, information, and distributed to a sample of 30 individuals, The statistical methods produced a number of conclusions, perhaps the most prominent of which is that the company has the ability to change to suit the application of the culture of quality in it, and show That the culture of quality in the company can be strengthened through the implantation of ideas that promote value, and the results showed that the employees and decision-makers in the company have the ability to perform tasks well, , And individuals have a desire to take advantage of creative opportunities that will contribute to the development of their abilities and their ability to work on the service of the company, and the weakness of knowledge of the results and the reality of actual performance and compared to the desired performance planned in the company, and provides the company material support, which is important and which contribute to The results show that the quality culture affects the elements of creative behavior within the company. In light of the findings of the research, the research recommended that attention be given to knowing the performance and actual results and comparing them with the desired and planned performance in order to know if the company is moving in the right direction and that it is capable of achieving what it plans, And the need to pay attention to the equality between employees to avoid situations of organizational conflict between the levels in the company, and work on the development and the ability of individuals and decision-makers within the company through training and develop their potential, and the need to merge the work and their participation in the company to achieve better results and to be more objective and useful to the company, Confidence to all employees within the company so that they have the ability to put their ideas and innovations with confidence to take advantage of the good ones and work on its application.

Key terms of research: culture of quality, creative behavior, exploration of opportunities, generation of ideas, verification, challenge and application.

المقدمة

تعد ثقافة الجودة أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء الشركات فضلاً عن دورها في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى كافة العاملين في المؤسسة وعلى رأسهم الإدارة العليا من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة وهنا يأتي دور الجودة في تعزيز السلوك الإبداعي لدى المديرين والتي تعمل على

خلق شيء جديد أو مختلف ، وحتى تستطيع الشركات ان تحقق أداء متميز ينبغي ان تتبع سلوكاً ابداعياً يساعد على احراز الاستمرار والتطور وهذا يكون من خلال الممارسات التي تمارسها الإدارة العليا وان هذه السلوكيات لا تتحقق الا من خلال الالمام بمعرفة ومعتقدات الجودة المتبعة والتي بدورها تحدد سلوكيات وممارسات الافراد العاملين فيها بما يتفق وبالتالي فإن ثقافة الجودة تتضمن ثلاث مجالات رئيسية وهي معرفة الجودة والقيم والمعتقدات والسلوكيات والمعتقدات ، وفي ضوء ما تقدم عمد الباحث الى السعي لكشف طبيعة ودور تعزيز ثقافة الجودة ومدى تأثيرها على السلوك الإبداعي لدى الإدارة العليا في الشركة والتي تسعى الى تحقيق الابداع والتميز لتقديم المنتجات والخدمات والارتقاء بها وفي عالم اليوم بات من الضروري أن تتجه الإدارة العليا نحو الابداع في عملهم وعمل الشركة ، ولغرض انضاج هذا المفهوم تكونت هيكلية البحث من اربع مباحث جاء الاول بمنهجية علمية للبحث ، والثاني التأطير المفاهيمي لتعزيز ثقافة الجودة والسلوك الإبداعي، والثالث عرض نتائج البحث ومناقشتها، والرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول / المنهجية العلمية للبحث

اولاً : مشكلة البحث :

تسعى الشركات في بيئة الاعمال الى تطبيق الجودة والعمل على نشرها وتعزيزها وتعد الجودة سلاح تنافسي مهم وبارز في ظل بيئة تنسم بالتطور والتغيير وايضاً مدى انعكاسها وتأثيرها على سلوكيات الافراد ومدى قدرتهم على الابداع في الشركة ، وقدم تم صياغة تساؤلات مشكلة البحث ، وكالاتي : ما مدى أهمية نشر ثقافة الجودة في الشركة ؟ وما تأثير ثقافة الجودة على السلوك الإبداعي ؟ وما واقع تأثير ثقافة الجودة على السلوك الإبداعي لدى العينة المبحوثة ؟ وما مدى قدرتهم على الابداع والتميز في الشركة ؟

ثانياً : أهمية البحث :

- أهمية البحث تتضح من خلال التعمق في موضوع تعزيز ثقافة الجودة وتأثيرها في السلوك الإبداعي وهو ما يعد من الجوانب المهمة في تقدم وتطور الشركة ، ويستمد البحث أهميته من خلال التالي :
١. يعد موضوع ثقافة الجودة وتأثيره على السلوك الإبداعي من المواضيع المهمة التي تسهم في تميز الشركة ونجاحها وتطورها .
 ٢. تتبع أهمية البحث من أهمية تعزيز ثقافة الجودة في الشركة وتأثيرها على السلوك الإبداعي لدى العينة المبحوثة .
 ٣. يوضح البحث مدى أهمية ثقافة الجودة في الشركة وإمكانية نشرها وتعزيزها .
 ٤. دراسة العلاقة بين ثقافة الجودة ومدى تأثيرها على السلوك الإبداعي .

ثالثاً : اهداف البحث : يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :-

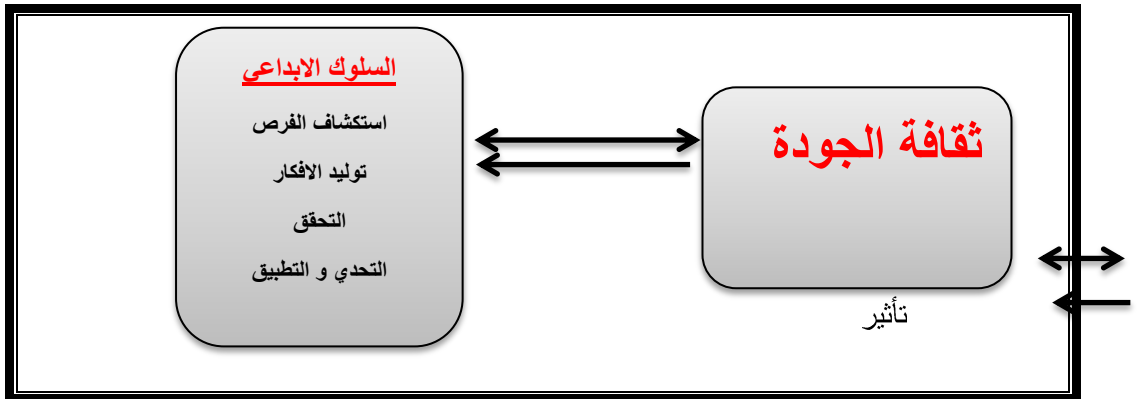
١. اعداد جانب فكري لمتغيرات البحث وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيراته .
٢. الكشف عن ادراك واهتمام العينة المبحوثة فيما يتعلق بتعزيز ثقافة الجودة .
٣. الكشف عن ادراك العينة واهتمامها فيما يتعلق بالسلوك الإبداعي .
٤. توضيح دور ثقافة الجودة وتأثيرها على السلوك الإبداعي لدى العينة المبحوثة .
٥. تحليل الارتباط لممارسات ثقافة الجودة ومدى تأثيرها على السلوك الإبداعي .

رابعاً : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى : هنالك علاقة ارتباط بين ثقافة الجودة وعناصر السلوك الإبداعي .
 الفرضية الرئيسة الثانية : هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ثقافة الجودة وعناصر السلوك الإبداعي .

خامساً : مخطط البحث :

يبين المخطط الفرضي الفكرة الاساسية للبحث ، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (ثقافة الجودة) والمتغير المستجيب (السلوك الإبداعي) وكما يوضحه الشكل (١).



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

سادساً : منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على اساس استطلاع آراء العينة المبحوثة ، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات المستحصل عليها واستخلاص النتائج منها للمساعدة في تكوين فهم واضح للموضوع

سابعاً : حدود البحث

١. الحدود البشرية : وتشمل عينة من المدراء في شركة زين للاتصالات .

٢. الحدود المكانية : وتتمثل في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق .

ثامناً : مجتمع وعينة البحث :

وقع الاختيار في تطبيق مجال البحث الجانب العملي على شركة زين للاتصالات المتنقلة كونها تعد من الشركات الريادية ضمن قطاع الاتصالات في العراق وتمتلك أوسع شبكة اتصالات في البلد وساهمت الشركة بالازدهار الاقتصادي في العراق وخلق فرص عمل ودعم الحركة الثقافية وكونها تتمتع بخصائص ومزايا تجعلها من أكثر شركات الاتصالات أهمية لتقديم خدمات الى المشتركين في كافة انحاء العراق وتماشياً مع متغيرات البحث وقع الاختيار على القيادات العليا في الشركة وأصحاب المسؤولية والقرار والتي بلغ حجمها (٣٠) فرداً من اصحاب القرار في الشركة والذين يسهمون في تعزيز ثقافة الجودة ولديهم القدرة على اتباع ممارسات السلوك الابداعي وامكانية تعزيز ثقافة الجودة في الشركة والتأثير عليه ، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لتحصيل البيانات من العينة المبحوثة .

تاسعاً : اداة البحث :

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث وتم تقسيمها على متغيرين رئيسيين الاول (ثقافة الجودة) بـ (٨) فقرات لكل منها، اما المتغير الرئيس الثاني السلوك الإبداعي بعناصرها المتمثلة بـ (استكشاف الفرص ، توليد الافكار ، التحقق ، التحدي، التطبيق) ويضم (١٣) فقرة موزعة بين المتغيرات الفرعية وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، انفق، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) وبأوزان (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) . والجدول (١) يمثل هيكلية استبانة البحث.

الجدول (١) هيكلية استبانة البحث

المصادر	تدرج المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	لمحور
نموذج معتمد في دراسة (النفار ، ٢٠١٦)	اتفق بشدة ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق ابداً ، ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥	٨	ثقافة الجودة	
نموذج معتمد في اسة (مكيد ويحيوي ، ٢٠١٥)	اتفق بشدة ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق ابداً ، ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥	٤	استكشاف الفرص	السلوك ابداعي
		٢	توليد الافكار	
		٣	التحقق	
		٤	التحدي والتطبيق	

عاشراً : الوسائل الاحصائية المستخدمة : الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الارتباط

والانحدار ، وبلاستعانة بالبرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS).

المبحث الثاني

ثقافة الجودة والسلوك الابداعي / التأطير المفاهيمي

١. المنهجية المفاهيمية لثقافة الجودة : أصبح مفهوم ثقافة الجودة وامكانية تعزيزها لدى العاملين اهمية كبيرة للمؤسسات التي تسعى الى تطبيق نظام الجودة كنظام ومنهجية ، وهنا جاءت هذه الفقرة لتعطي صورة واضحة ولتحديد أهم الطروحات والاسهامات العلمية والمعرفية في مفهوم ثقافة الجودة واهميتها ، ومن خلال عرض الموضوعات الاتية:

اولاً : مفهوم ثقافة الجودة :

ان ثقافة الجودة في المؤسسات ليست مرحلة مؤقتة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو وقت معين وإنما هي منهجية تتصف بالاستمرارية وتتطلب التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكارية والسعي لتحقيق رضا الزبون ، وأن ثقافة الجودة هي جزء من الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ، وقد ورد العديد من التعاريف والمفاهيم التي تناولت المفهوم الاساسي لثقافة الجودة ، إذ قدم (Lee&Bjorn,2009:16) بأن ثقافة الجودة تشمل مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والالتزامات المشتركة نحو الجودة وتعزيز الجانب النفسي للأفراد (الفهم ، والمرونة ، والمشاركة ، والعواطف ، والآمال) والجانب الاداري (المهام ، والمعايير، ومسؤوليات الافراد والوحدات الادارية) ، وأتفق معه (Vilcea,2014:149) أذ قدم ثقافة الجودة على أنها مجموعة من العناصر تشمل (القيم المشتركة والتوقعات والمعتقدات والالتزام بالجودة والحث على خلق مناخ تسوده الثقة والدعم المتبادل ومشاركة جميع العاملين وتمكينهم من ادارة المؤسسة وتحسين العمليات . وبين (علميات:٢٠٠٨) بأن ثقافة الجودة تضم مجموعة من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم وعرفها (الجبوري،٢٠٠٨: ٣١٧) بأنها مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي تبين قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وبإدارة شؤونها الداخلية والقيم والمعتقدات التي هي موجهات اساسية للثقافة ، وفي السياق والمضمون نفسه اشار كل من (الصواف واسماعيل ،٢٠٠٩: ٣٥) بأن ثقافة الجودة مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك لتطوير قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف الخارجية التي تحيطها وتساعد على ادارة شؤونها الداخلية ومن جانب آخر عرفها (عبد الرحمان،٢٠١٦: ٧١٥) بأنها الإلمام بمعرفة ومعتقدات الجودة السائدة في المؤسسة التعليمية والتي تحدد سلوكيات وممارسات الافراد العاملين فيها بما يتفق وعملية التحسين المستمر وبالتالي فأن ثقافة الجودة تتضمن ثلاثة مجالات رئيسة وهي معرف الجودة والقيم والمعتقدات ، والسلوكيات والممارسات . بينما ذكر (النفار، ٢٠١٦: ٢٦) نقلاً عن (Defeo,2005) بأن ثقافة الجودة

هي القابليات التنظيمية والعادات والاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم سلع أو خدمة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتحقق النجاح على المدى البعيد للمؤسسة . وذكر (الطائي وقدارة، ٢٠٠٨: ٢١٥) ان التغييرات التي تحدثها الجودة تؤدي الى إحداث تغيرات هامة في القيم والمعتقدات والسلوكيات والتي تشكل بمجملها الثقافة التنظيمية للمؤسسة وأن فلسفة الجودة تقوم على فكرة التحسين المستمر وتحقيق رضا الزبون والتزام الادارة العليا . وأكد (جودة ، ٢٠٠٩: ٤٨) الى أن ثقافة الجودة تشمل الكثير من الجوانب من أهمها (التركيز على الزبون والمستفيد ، واداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الاولى ، والنفاني في العمل، واحترام الآخرين ، والخطأ هو فرصة للتطور ، والصدق في التعامل مع الآخرين ، وعدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف اجراء اتصالات أكثر فاعلية ، والتميز هو المنهج). وبشكل عام وفي ضوء وجهات النظر والآراء المتعددة يمكننا الخروج بمفهوم مبسط لثقافة الجودة بأنها مجموعة من القيم والمبادئ المتعلقة بالجودة والتي تعززها وتنشرها داخل الشركة وبين جميع العاملين فيها ومن خلالها يتم تطوير قدرتها على ادارة بيئتها الداخلية ومواجهة بيئتها الخارجية واستغلال نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها .

ثانياً: اهمية ثقافة الجودة : ان لتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين تخلق اهمية كبيرة للمؤسسة الساعية الى تطبيق نظام الجودة فيها، وان تعزيز ونشر ثقافة الجودة تعتبر من المقومات الاساسية التي لا بد أن تتوفر لكي يتم تطبيق الجودة في المؤسسة ولقد اشار العديد من الكتاب والباحثين الى اهمية الجودة ،فقد أشار (William&Evans,2008:126) اذ لم يكن هناك دخول قوي لثقافة الجودة داخل المؤسسة فإن نظام ادارة الجودة يصبح نظام جديد يمكن ان يفشل لان أي مدخل جديد قد يواجه الكثير من العقبات لتطبيقه لذا من الضروري نشر قيم ومعتقدات وسلوكيات الجودة لدى العاملين داخل المؤسسة لأنها تدعم تحقيق نظام الجودة ، وأن الثقافة التي تدعم الجودة في المؤسسة ليست أمراً آنياً ووليد اللحظة وإنما هو أمر تدريجي جاء من خلال مشاركة جميع العاملين في المؤسسة، وأشار كل من (العامري ٢٠١٦: ٢٦٩) و(سلطان ٢٠١٧: ٢١٩) نقلاً عن (Olsen&Maassen,2007:16) الى أن اهمية ثقافة الجودة في المؤسسة تتضمن الجوانب والاتيية :

١. تعزيز المشاركة من خلال العمل بروح الفريق .
٢. تشجيع التنافس والتعاون بين الادارة والعاملين .
٣. تشخيص المشكلات والحلول المقترحة للتخلص من الأنشطة عديمة القيمة وتحديد مجالات التغيير .
٤. جعل التغيير عاملاً لتنشيط دافعية العاملين .
٥. تعد اداة لتحسين الاداء المنظمي .

٦. ان التركيز على القيم والمعايير يساعد المؤسسة على التحسين المستمر وبالنتيجة يؤدي الى الارتفاع بالإداء المنظمي . وبين (المديرس ،٢٠١٤: ٣) الى أن هناك بعض الممارسات التي تقوم بها المؤسسة لنشر ثقافة الجودة ، وتعزز من خلالها ثقافة الجودة وهما ما يلي :

١. تعلم مفاهيم ومهارات الجودة والتدريب عليها .
٢. المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات واللجان وفرق تحسين الجودة .
٣. مراجعة البيانات والمعلومات المتعلقة بالجودة وارضاء المستفيدين .
٤. قيادة الجهود الخاصة بالتخطيط للجودة.
٥. تخصيص الموارد البشرية والمادية المناسبة للجودة.
٦. التحدث والعمل بلغة الجودة.

٧. تقدير جهود العاملين في الجودة. ويمكننا القول ان تعزيز ثقافة الجودة يعد امر مهم جدا لدى أي مؤسسة لان الجودة وفقاً للمنظور الاداري تعني التغيير الى الافضل وأن أي تغيير يواجه الكثير من المقاومة لدى العاملين فيجب ان تقوم الادارة العليا بتقديم الدعم والمساندة لتغيير المعتقدات والسلوك الى معتقدات وسلوك متجهة نحو مبادئ الجودة لإنجاح النظام ، ولا يمكن ان نتوقع تطبيق ونجاح نظام او فلسفة او منهجية والارتفاع بها دون ان يكون هناك دعم من الادارة العليا وقناعة لدى العاملين ، وأن ادخال نظام ادارة الجودة في المؤسسة يتطلب اعادة تشكيل ثقافة تلك المؤسسة وأن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الادارية التقليدية ، وتعتبر الجودة ثقافة وسلوك ثم ممارسة واخيراً تطبيق ، وأن التزام الادارة العليا ودعمها للجودة يسهم بشكل كبير في تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين تساعد على ترسيخ وبناء قيم الجودة .

ثالثاً : المتغيرات المؤثرة على نشأة وتعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة :

هنالك بعض المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر على نشأة وتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين داخل المؤسسة ، فقد اشار (جويحان ،٢٠١٣: ٢٣) الى أن عملية بناء ثقافة الجودة في المؤسسة يمكن تشبيهها ببناء بناية أذ لابد من تهيئة الارضية المناسبة للبناء فيستوجب على المؤسسة والادارة أن تقوم باستيعاب قوانين التغيير التنظيمي والمتمثلة :

١. استيعاب التاريخ الكامن خلف الثقافة الحالية .
٢. عدم التلاعب بالأنظمة بل تحسينها وتطويرها .
٣. الجاهزية للاستماع والملاحظة .
٤. اشراك أي شخص يتأثر بالتغيير في ذلك التغيير .

وبين (عبد الرحمان ، ٢٠١٦: ٧١٥) أن ثقافة الجودة تعتمد في المؤسسة على مقومات اساسية لابد من توافرها لتطبيق نظام الجودة ولتعزيز ثقافتها لدى العاملين فيها وتتمثل بالتالي :

١. تشكيل مجلس الجودة وهدفه في المؤسسة توزيع المهام والمسؤوليات على الافراد لإداء المسؤوليات المحددة.

٢. جودة المعلومات وتكون متاحة للجميع وتوظيفها والاستفادة منها بصورة فعالة .

٣. تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية على النتائج المتحققة ، واتباع مبدأ العدالة في دفع الاجور .

٤. تشجيع العمل الجماعي والعمل ضمن الفريق الواحد.

٥. شعور العاملين بالأمان في وظائفهم .

٦. خلق مناخ مناسب يتسم بالوضوح والعدالة بما يضمن فاعلية العاملين وذكر كل من (الفضل والطائي، ٢٠٠٦: ٤٠٩) بأن هناك عوامل تؤثر على ثقافة الجودة داخل المؤسسة ويمكن ان تنقسم الى مجموعتين وهما:

١. عوامل داخلية وتشمل (اللغة والمفاهيم المشتركة وتحديد وسائل الاتصال بين الافراد والجماعات والمؤسسة ، وتعيين حدود الجماعة ، وتحديد القواعد اللازمة للحصول على القوة والمكانة والمحافظة عليها أو فقدانها وتحديد كيفية توزيع المكانة والمنزلة بين الاعضاء ، والمكافآت والعقوبات ، والمودة والالفة والصدقة داخل المؤسسة) .

٢. عوامل خارجية وتتضمن (الرسالة للمؤسسة ، والاستراتيجية ، والاهداف ، والوسائل والتي بدورها تشمل الادوات والمناهج والاجراءات التي تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها ، واخيراً من العوامل الخارجية القياس وهنا يجب على المؤسسة وضع معايير مناسبة لقياس مدى تحقيق الافراد لأهدافه المحددة) وكذلك أشاروا بأن من اجل تأسيس ثقافة الجودة داخل المؤسسة لابد من تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات التي تستعملها المؤسسات للتحويل الى ثقافة الجودة والاستراتيجيات تتضمن التعرف على التغيير المطلوب ، وتدوين التغييرات المطلوبة ، و وضع خطة وتطويرها لصنع التغييرات ، وفهم عملية التحويل والتغيير من الناحية لجميع العاملين في المؤسسة ، وتحديد الاشخاص المهمين والذين يمتلكون تأثير في المؤسسة وجعلهم دعاة للتغيير واستخدام اسلوب القلوب والعقول وتطبيق استراتيجية التودد وتوافر الدعم للجميع .ومن جانب اخر أشار البعض بوجود متغيرات وعوامل تؤثر على تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين في المؤسسة ومنهم ما تم ذكره من (David,2009) الذين اشار الى اهمية العمل الجماعي والمشاركة بين العاملين في المؤسسة على مفهوم ثقافة الجودة ونشرها لان العمل الجماعي يسهم في خلق جو من التعاون وتبادل الخبرات وزرع الثقة بين العاملين وهو ما يسمح بتعزيز ثقافة الجودة ونشرها .وفي السياق نفسه اشار كل من (شاكر والاحمدي ،٢٠١١: ١٢٥) بأن نشر الوعي الفردي والجماعي لدى العاملين بكافة مستوياتهم الوظيفية لأهمية تطبيق نظام الجودة يسهم في نشر ثقافة الجودة داخل أورقه المؤسسة ويتم من خلال الترويج لثقافة الجودة بالمنشورات والاجتماعات والمؤتمرات والندوات واللجان وغيرها . وبشكل عام يتبين لنا ومما ورد سابقاً .

٢- المنهجية المفاهيمية للسلوك الابداعي

سيتم مناقشة الموضوعات المتعلقة بالسلوك الابداعي ، وكالاتي :

اولاً: مفهوم السلوك الابداعي :

قبل البدء في التعرف على مفهوم السلوك الابداعي نتطرق الى مفهوم الابداع فعرّف (العزاوي ونصير، ٢٠١٢: ٤٥) على انه رؤية الفرد لظاهرة معينة بطريقة جديدة وتتطلب القدرة على الاحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة والتفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد حل مناسب . وأشار اليه (القريوتي ، ٢٠٠٠) على انه خلق شيء جديد غير مألوف او النظر الى الاشياء والظواهر بأساليب وطرق مختلفة . وبين (مكيد و يحيوي، ٢٠١٥: ١٩٠) ان البعض يخلط بين مفهوم الابداع كنتيجة لجهود سابقة وبين مفهوم الابداع كسلوك يمارس في موقع معين ، فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة او خدمة تقدمها المؤسسة لأول مرة ، اما السلوك الابداعي فيعني السلوك المميز والمختلف الذي يقوم به فرد او مجموعة في مكان ما وليس بالضرورة ان ينتج عنه نتائج او سلع او خدمات جديدة ، أي انه سلوك يسبق الابداع في شكله النهائي وقد يعد هذا السلوك ابداع بحد ذاته عندما يتم القيام به لأول مرة في المؤسسة من قبل الفرد او او مجموعة افراد . بينما بين (Spence,2008: 66) بأن السلوك الابداعي يعتبر نتيجة مجموعة قرارات يتخذها الفرد تبدأ بالإدراك ويليه الاهتمام وجمع المعلومات وتقييم البدائل المتاحة واخيراً يتم تبني فكرة او سلوك معين او رفضه . وبين كل من (مكيد و يحيوي، ٢٠١٥: ١٩٢) بأن مفهوم السلوك الابداعي يشير الى جميع التصرفات والافعال المتفردة التي يمارسها الفرد في موقع العمل بأسلوب مبتكر ، ويشمل السلوك الابداعي على ابعاد متعددة تصفه هي : استكشاف الفرص، وتوليد الافكار والتحقق والتحدي والتطبيق ، وعرف (Jeroen,2014: 20) السلوك الابداعي بأنه جميع الافعال الفردية التي تؤدي الى توليد وتقديم وتطبيق افكار جديدة ومختلفة في موقف قائم وفي أي مستوى تنظيمي للشركة . وأشار (محمدي، ٢٠١٦: ٣٨) الى ان السلوكيات الابداعية تعمل على خلق شيء جديد ومختلف ، وبعد سلوك يبحث عن التغيير ، لذا يعد تمكين العاملين محفز لطاقتهم الابداعية ومنحهم الاستقلال يجعلهم يشعرون بأنهم اقل تقيداً سواء أكان بالجانب الفني او الاداري . وذكر (سلامة ، ٢٠١٦: ٢٣) بأن السلوك الابداعي يحدث نتيجة القدرات الابداعية والاستعدادات الفعلية الي يجب توافرها بالفرد حتى يتمكن من القيام بتلك السلوكيات التي بدورها تخلق الابداع والتجديد والتميز. وتم توضيح مفهوم السلوك الابداعي من قبل (ادارة البحث والتطوير في المركز الثقافي لدولة قطر ، ٢٠١٥) على انه نشاط انساني وقدرة على انتاج وخلق كل ما هو جديد من افكار وافعال تتسم بالطلاقة والمرونة والاصالة وتعطي أكبر قدر من التفصيلات لحل المشكلات من خلال اعادة دمج الافكار والمعارف بشكل جديد ومختلف .ومما تقدم يمكن طرح مفهوم مبسط للسلوك الابداعي على انه افعال مبتكرة ومتجددة ومتطورة تصدر من قبل شخص داخل

المؤسسة ويمارسها في موقع العمل والتي بدورها تسهم في تعزيز حالة التغيير والتطوير في نطاق العمل .

ثانياً : اهمية السلوك الابداعي :

حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق اداء متميز ينبغي عليها ان تنتهج سلوكاً ابداعياً يساعدها على تحقيق التطور والاستمرار والنجاح ، فتظهر هنا اهمية السلوك الابداعي اتجاه نطاق العمل ، فأشار (عبد الحكيم وصلاح الدين : ٢٠١٦) الى اهمية السلوك الابداعي حيث انه يسهم في :

١. تطوير قدرة الفرد على خلق افكار جديدة والمساهمة في الوصول الى حلول ناجحة للمشكلات وبطريقة صحيحة .

٢. يؤدي الى الاستجابة بفاعليه للفرص المتاحة ومواجهة التحديات والمسؤوليات والتكيف مع المتغيرات والانفتاح على افكار جديدة .

٣. يسهم في تنمية المواهب والمهارات وادراك العمل بطريقة افضل ، وتحقيق الذات الابداعية وتطوير المنتجات والخدمات الابداعية.

٤. يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد ويمكن تطويرها من خلال التدريب والتعلم .

٥. يسهم في تحضير المؤسسات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تطويرها وتنميتها من خلال التدريب وتخصيص برامج متخصصة . وأشارت (بلخضر و بوخضير ، ٢٠١٦: ٢١) بأن اهمية السلوك الابداعي تتحدد من خلال الممارسات الاتية :

١. تبني المساهمة والتغيير في نشره داخل المؤسسة .

٢. رفض الرتابة وعدم الانصياع في العمل للأوامر التي تحد من التفكير والابداع وخلق الافكار الجديدة والمختلفة .

٣. القدرة على المرونة والتكيف في موقع العمل داخل المؤسسة .

٤. حب الاستطلاع وكثرة الاتصالات مع الجهات الداخلية والخارجية .

٥. المساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر .

٦. توظيف واستخدام طرائق واساليب جديدة في العمل .

ثالثاً : متطلبات السلوك الابداعي :

ان السلوك الابداعي لا يتحقق في المؤسسة الا من خلال ايجاد مناخ داعم للإبداع يعزز ويشجع المبادرات الابداعية لذي ظهرت مجموعة من المتطلبات تدعم تطبيق السلوك الابداعي ، فأشار (Spence,2008: 69) الى انه يمكن دعم السلوك الابداعي وتنميته من خلال خلق وابداع مناخ داعم للإبداع داخل المؤسسة يعزز ويشجع سلوك الابداع لدى الفرد او الجماعة وتكم من خلال توفير النقاط التالية :

١. استخدام اساليب فنية واداريه مختلفة تشجع على السلوك الابداعي مثل صناديق الاقتراح والعصف الذهني .
٢. تخصيص جوائز مادية ومعنوية للأشخاص المبدعين .
٣. تشجيع العاملين على طرح وتقديم افكار جديدة ودراستها والاهتمام بتطبيقها.
٤. منح الحرية للأفراد العاملين داخل المؤسسة للتفاعل والمشاركة في وضع الاهداف لتحقيقها .
٥. دعم قنوات الاتصال المفتوحة للبيئتين الداخلية والخارجية .
٦. فسح المجال للمخاطرة والمبادرة وتحمل النتائج .واتفق كل من (محمدية ، ٢٠١٦ : ٣٢) مع (اسحاق ، ٢٠١٢) على ان تنمية السلوك الابداعي يتطلب مراعاة الامور التالية :
١. الولاء والانتماء التنظيمي والذي يعد من اهم مقومات السلوك الابداعي داخل المؤسسة ، فالفرد الذي يحب العمل والمؤسسة يسعى الى التفاني في العمل لامتلاكه دوافع الابداع اكثر من غيره .
٢. توجيه الموارد المتاحة لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة .
٣. اتباع المنهج العلمي والذي يعد من الركائز الاساسية والمهمة للسلوك الابداعي تجنباً لاتباع اسلوب العشوائية والمحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والكلفة .
٤. خلق مناخ تنظيمي قائم على الايمان بالرأي والرأي الآخر والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين اسلوب العمل وتطويره والحث على الابداع والتجدد .
٥. تظهر ابداعات العاملين من خلال توافر المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك ويكون نتيجة الاهتمام بالعنصر الانساني واعتباره مصدر مهم من مصادر المؤسسة وبدوره يزيد من معدلات الولاء والانتماء ورفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لتعزيز السلوك الابداعي .
٦. الايمان بضرورة التطوير المستمر واهمية التغيير داخل المؤسسة للحث على انتشار السلوك الابداعي من قبل العاملين .واتفق كل من (الخطيب و معاينة ، ٢٠٠٩ : ٤٣٩) و (حريز ، ٢٠٠٨ : ١٣) على مجموعة من المتطلبات للسلوك الابداعي يمكن اجمالها فيما يلي :
١. عدم التقيد بالإجراءات والقواعد الروتينية و نشر ثقافة الابداع داخل المؤسسة .
٢. منح المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين .
٣. أن ظهور الافكار المبدعة يتطلب بيئة يسودها احترام الآراء والمواقف ، أي الانفتاح والاستماع الى الراي الآخر .
٤. يتطلب التعامل مع المشكلات عقلية علمية لحلها بطريقة منهجية ومدروسة ، ويتم ذلك من خلال التنسيق والتكامل بين الافراد داخل المؤسسة .
٥. يعتبر المورد البشري من اهم موارد المؤسسة ، فالأفراد هم ادوات الابداع الحقيقية كما هم ادوات حقيقية وتطبيقية .

رابعاً : ابعاد السلوك الابداعي :

تعددت تصنيفات الباحثين حول تحديد ابعاد السلوك الابداعي ، والتي تعد عامل ضروري وشرط اساسي لوجوده ، فأشار كل من (مكيدي و يحيوي ، ٢٠١٥ : ١٩١) الى خمسة ابعاد للسلوك الابداعي وتتمثل بالتالي :

١. استكشاف الفرص : وتهتم بالبحث عن الفرص الابداعية بهدف التعلم والاستفادة منها وان اكتشاف الفرص تبدأ من خلال عدم الملائمة بين الاداء الفعلي والمتوقع او الممكن والذي بدوره يدفع العاملين الى اتباع السلوك الابداعي باكتشاف فرص جديدة ، وان اكتشاف الفرص امر مهم لبدء عملية التغيير والتجديد داخل المؤسسة .

٢. توليد الافكار : ويعد احد ابعاد السلوك الابداعي والذي يعنى بتقديم افكار جديدة تهتم بالتغيرات داخل المؤسسة ، ويعتبر الافراد بأن الافراد هم مصدر الافكار الجديدة ، وان الافكار الجديدة شرط ضروري من شروط الابداع ، وان توليد الافكار ينتج من خلال مزج او اعادة تنظيم المعلومات والافكار الحالية لتحسين الاداء وحل المشكلات .

٣. التحقق: يعني التحقق من صلاحية الافكار المطروحة وان اختبار الافكار يثبت لنا واقعية النتائج المتوقعة ، والتحقق يعد احد ابعاد السلوك الابداعي والذي يقوم على صياغة الافكار والحلول وتجريبها باستخدام الوسائل العلمية .

٤. التحدي: ومن ابعاد السلوك الابداعي هو بعد التحدي والذي من خلاله يتحمل الشخص المبدع المسؤولية في تقديم الابداع دون تكليف من الادارة فيقوم بملاحظة الافكار والحلول الابداعية وتحمل المخاطر في سبيل دعمها ، وان الاشخاص الذين يلتزمون بقوة اتجاه فكرة معينة تكون لديهم قدرة اقوى على اقناع الآخرين من غيرهم .

٥. التطبيق : وتعني متابعة تطبيق الفرص الابداعية وتصحيح الانحرافات ان وجدت ، وقبول الابداع كجزء من الوضع الراهن والجديد داخل المؤسسة .وبين (سلامة ، ٢٠١٦ : ٢٣) ليتمكن الاشخاص من القيام بأنواع من السلوك الابداعي ينبغي توافر مجموعة من القدرات الابداعية للاستعدادات الفعلية لظهور السلوك الابداعي لديهم وتتمثل :

١. الاصاله : وتعني مقدرة الشخص على توليد افكار جديدة ونادرة ومفيدة وغير مكررة .
٢. الطلاقة : وهي القدرة على تقديم مجموعة متعددة ومتنوعة من الافكار في فترة زمنية محددة.
٣. المرونة: وتعني التفكير بطرق مختلفة وغير مألوفاً ، وعدم التعصب بفكرة معينة .
٤. الحساسية للمشكلات : ويقصد بها امكانية تحديد المشكلات ونقاط الضعف او الحاجات في البيئة او الموقف .

٥. قبول المخاطرة: وهي تبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها ويكون للفرد القدرة على تحمل المخاطرة والاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عليها. وذكر (الزعبي، ٢٠٠٦: ٤٨) نقلاً عن (بلخضير و بوخضير، ٢٠١٦: ٢٢) الى عدد من الابعاد للسلوك الابداعي تتمثل بالتالي :

١. الاصاله : ويقصد بها القدرة على انتاج افكار اصيلة فكلما كانت درجة شيوع الفكرة كلما زادت درجة أصالتها .

٢. الحساسية للمشكلات : تمثل قدرة الفرد على رؤية موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج الى حل في حين يصعب على الآخرين تبين هذه المشكلة واقتراح حلها .

٣. المرونة : ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير طريقة تفكيره ووجهة نظره نحو المشكلة وعدم تبني طريقة تفكير موحدة وجامدة ويميز بين نوعين من المرونة العفوية والتكيفية .

٤. المخاطرة : يقصد بها اخذ الشخص زمام المبادرة في تبني افكار واساليب جديدة والبحث عن حلول لها واستعداده لتحمل المخاطر الناتجة عنها .واتفق (محمديّة، ٢٠١٦: ٢٩) مع (السالم، ١٩٩٩) على انه يمكن قياس السلوك الابداعي من العناصر التالية:

١. القدرة على التغيير : ويقصد به متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها والدخول في مجالات غير تخصصية ، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى ومرحلة الى اخرى ومحاولة التكيف مع التغيير الذي يحدث داخل المنظمة .

٢. العصف الذهني : وينتج العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد ويتم من خلاله تقديم مقترحات وافكار جديدة يمكن تطبيقها في الواقع ويتم تشجيع هذه المقترحات ودعمها اذا كانت على صواب ولها منفعة ومتفق عليها من قبل الجميع .

٣. حل المشكلات : وتعني مدى قدرة الفرد على تقديم حلول ابداعية للمشكلات التي تمر بها المنظمة ، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها في الوقت المناسب وايضاً محاولة توقع المشكلات ومحاولة تجنبها ويجاد الحلول المناسبة لها .

خامساً : مستويات السلوك الابداعي :

يظهر السلوك الابداعي في العديد من المستويات الادارية ومنها :

١. السلوك الابداعي على مستوى الفرد : ويقصد بها امتلاك الفرد افكار ابداعية خلاقة لتطير العمل داخل المؤسسة وتأتي من صفات فطرية يمتلكها الشخص مثل الموهبة والذكاء او خصائص مكتسبة كحل المشكلات ويمكن العمل عليها وتنميتها بالتدريب (محمديّة، ٢٠١٦: ٣٣) . وان السلوك الابداعي على مستوى الفرد يتحقق من قبل الافراد الذي يتميزون بقدرات وسمات ابداعية ، وحدد (Kissler,2008:881) خصائص الفرد المبدع وتتمثل (المعرفة) بذل الكثير من الوقت لإتقان العمل ، (التعليم) الذي يؤكد على المنطق ، (الذكاء) الانسان الذي يتمتع بسلوك ابداعي ليس بالضرورة ان

يكون عالي الذكاء بل ينبغي ان يتمتع بامتلاكه قدرات تفكيرية لتكوين علاقات مرنة بين الاحداث ، (الشخصية) تكون لديه الرغبة في المخاطرة والمثابرة والانفتاح والاستقلالية والاصغاء الى الآراء الاخرى والشعور بروح الفكاهة ، (الطفولة) تميزت طفولته بالتنوع و اوضاع اقتصادية وعائلية صعبة ، (التفاعل) المشاركة مع الاخرين في اتخاذ القرارات وتبادل الآراء معهم .

أ. السلوك الابداعي على مستوى الجماعة : ويقصد به الابداع الذي يتم تحقيقه عن طريق الجماعات في العمل (دائرة ، قسم ، شعبه ، لجنة ...) اعتماداً على خاصية التداوب (Synergism) وان سلوك الابداع الجماعي في اغلب الاوقات يفوق كثيراً السلوك الابداعي على المستوى الفردي نتيجة التفاعل بين الافراد وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض داخل المنظمة (العزاوي ونصير ، ٢٠١٢ : ٤٩). وأشار (عبد الحكيم وصلاح الدين ، ٢٠١٦) ان السلوك الابداعي للجماعة يتأثر بالعوامل الاتية الاهداف : تزداد فرص واحتمالات الابداع لدى الجماعة عندما تشارك افرادها بمجموعة من القيم والافكار المشتركة التي تتعلق بأهداف الجماعة .

ب.المشاركة الامنة : ان بيئة العمل تسهم في تشجيع الافراد على التعبير بحرية عن افكارهم ومقترحاتهم لتعزيز الابداع لديهم .

ت. دعم ومساندة الابداع : يجب ان تتوفر المساندة والدعم لعملية التغيير والتطور داخل المؤسسة لتحقيق الابداع.

ث. عمر الجماعة : ان الجماعات حديثة التكوين قد تميل الى الابداع اكثر من الجماعات التي جرى على تكوينها فترة طويلة .

ج.دعم وتشجيع الابداع : توفير المساندة والدعم لتحقيق الابداع داخل المؤسسة والتشجيع على عمليات التغيير والتطوير .

٢. السلوك الابداعي على مستوى المؤسسة : ويقصد بها تميز بعض المؤسسات بمستوى اداء عالي ويكون عملها اقرب الى المثالية ومتجدد ومختلف عن المؤسسات الاخرى وحتى تصل المؤسسات الى هذا المستوى لابد ان تمتلك السلوك الابداعي على المستوى الفردي والجماعي (اسحاق ، ٢٠١٢). وبين (عبد الحكيم وصلاح الدين ، ٢٠١٦) بأن السلوك الابداع اصبح ضرورة يجب ان تتبعها المنظمة اذا ارادت البقاء والاستمرار وان تجعل الابداع سلوك واسلوب عمل لممارساتها اليومية ويمكن ان تحقق ذلك من خلال :

أ. تترك بأن السلوك الابداعي يحتاج الى اشخاص ذو تفكير عميق ولهم رغبة في الاستطلاع والتغيير والتطوير ولتحقيق ذلك لابد من العمل على تدريب افرادها في المنظمة .

ب. تنمية المهارات والقدرات الابداعية للكشف عن المشاكل وايجاد الحلول لها واتباع اسلوب التفكير الشامل في نطاق العمل .

لذا. تعلم حل المشكلات بصورة ابداعية ويتحقق ذلك من خلال اتباع منهج السلوك الابداعي وتشجيع التفكير وايجاد حلول متنوعة ومختلفة للمشكلات والخروج ببدائل جديدة ومتغيرة وغير مألوقة

الصبت الثالث / الجانب العلمي

خصص هذا المبحث للتعرف على واقع المتغيرات المبحوثة واهميتها من خلال اجابات افراد العينة فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين لمتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث ، وتضمن الاتي:

اولاً : عرض وتحليل النتائج : يتناول هذا الجانب عرض النتائج وتحليلها لتشخيص متغيرات البحث الرئيسة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وكالاتي :

١: تفسير متغير ثقافة الجودة

قيس هذا متغير ثقافة الجودة من خلال (٨) فقرات من وجهة نظر العينة حول مدى امكانية تعزيز ثقافة الجودة في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق وللإجابة على هذا الفقرات تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مدى امكانية تطبيقها ،وكما يشير الجدول (٢) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر عينة البحث بخصوص (ثقافة الجودة)، إذ يعكس الجدول المذكور استجابات وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٥٢)، وكما موضح في الجدول (٢)، وكما يأتي:جدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير (ثقافة الجودة) تشير معطيات الجدول (٢) عكس استجابات العينة لمتغير ثقافة الجودة وكيفية إمكانية تطبيقها في شركة زين للاتصالات وبينت النتائج بأن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الواردة انفاً جاءت الفقرة (٤) بأعلى نسبة وسط حسابي (4.66) وانحراف معياري

مقياس الإجابة لأسئلة	متغيرات ثقافة الجودة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يرتبط العمل بالقيم الاخلاقية (النزاهة والشفافية)	4.43	٠.50
٢	يتم تنفيذ المهام بشكل متقن ودقيق	4.46	٠.57
٣	يتم المساواة بين الموظفين من اجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي	4.36	٠.49
٤	يتم تغيير في ثقافة الشركة لتلائم تطبيق الجودة بالشركة	4.66	٠.47
٥	يتم تعديل سلوك الافراد في الشركة لتلائم ثقافة الشركة	4.36	٠.49
٦	تعمل ثقافة الجودة بالشركة بغرس الافكار التي تعزز القيمة	4.63	٠.55
٧	تسهم ثقافة الجودة بالشركة في تفعيل دور اللامركزية وتمكين العاملين	4.43	٠.62
٨	تجسد ثقافة الجودة بالشركة في وضع وترسيخ معايير غير مكتوبة	4.46	٠.50
	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري	٤,٤٧	٠,٥

(٠.47) والتي نصت (يتم تغيير في ثقافة الشركة لتلائم تطبيق الجودة بالشركة) وهذا يبين بأن الشركة لديها القدرة على التكيف و التلائم وتغيير ثقافتها لتلائم ثقافة الجودة وتتماشى مع ثقافة الشركة وأنها قادرة على الملائمة للبيئة الخارجية والداخلية وهذا يعد مؤشر مهم لتطبيق الجودة ونشر وتعزيز ثقافتها للشركة . وجاءت بعدها الفقرة (٦) بوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (٠.55) والتي تنص على (تعمل ثقافة الجودة بالشركة بغرس الافكار التي تعزز القيمة) وهذا مؤشر جيداً جداً لان مبادئ الجودة هنا تتحقق لان نشر ثقافتها تهدف الى غرس الأفكار والقيم التي تعزز مخرجات الشركة وهذا يكون واضح من خلال الانتشار الواسع للشركة في كافة انحاء البلد . وجاءت بعدها الفقرتان (٢) و(٨) بوسط حسابي متقارب بلغ (4.46) و انحراف معياري (٠.57) و (٠.50) لكل منهما على التوالي فنصت الفقرة (٢) على (يتم تنفيذ المهام بشكل متقن ودقيق) وهذا أمر إيجابي يعكس تعزيز ثقافة الجودة في الشركة لان من أولويات الجودة العمل على تنفيذ المهام بشكل متقن من المرة الأولى . ونصت الفقرة (٨) على (تجسد ثقافة الجودة بالشركة في وضع وترسيخ معايير غير مكتوبة) وهذا يتماشى مع مضامين ثقافة الجودة ومبادئها . وتلتها الفقرتان (١) و (٧) منسجمات من وجه نظر العينية بوسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري (٠.50) و (٠.62) لكل منهما على التوالي وتنص كل منهما على (يرتبط العمل بالقيم الاخلاقية (النزاهة والشفافية) وتسهم ثقافة الجودة بالشركة في تفعيل دور اللامركزية وتمكين العاملين) . وحلت الفقرتان (٣) و(٥) بالمرتبة الأخيرة من وجه نظر العينة بوسط حسابي (4.36) لكل منهما وانحراف معياري (٠.49) ونصت الفقرة (٣) على (يتم المساواة بين الموظفين من اجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي) وهذا يشير الى ضرورة اهتمام الشركة بمراعاة هذا الجانب وإيجاد الحلول للعمل على المساواة والعمل على غرس شعور المساواة والعدالة بين العاملين لكي يتم تعزيز الولاء والاندماج والمشاركة لكافة العاملين وتعد تلك المبادئ من أهم مبادئ الجودة التي يجب العمل على نشرها وتعزيزها في شركة زين للاتصالات . أما الفقرة (٥) ونصت على (يتم تعديل سلوك الافراد في الشركة لتلائم ثقافة الشركة) ويجب العمل عليه ويكون من خلال اندماج الافراد ومشاركتهم في عمل الشركة وهذا ينسجم مع الفقرة السابقة (٣) ايضاً اذ أن العمل على دمج العاملين ومشاركتهم أمر ضروري لتعديل سلوكهم ودمجهم في الشركة وايضاً يمكن أن يتحقق من خلال تدريبهم وتطويرهم في العمل داخل الشركة وخارجها .

١- تشخيص واقع المتغير الاستجابي عناصر السلوك الابداعي

قيس هذا المتغير من خلال اربعة متغيرات فرعية هي (استكشاف الفرص ، توليد الأفكار ، التحقق ، التحدي والتطبيق)، إذ يشير الجدول (٣) إلى وجهة نظر العينة من خلال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة ، وكما يأتي :

أ- استكشاف الفرص : يشير معطيات الجدول (٣) الى استجابات العينة اذ جاءت الفقرة (٤) بأعلى وسط حسابي بلغ (4.73) وانحراف معياري (0.52). ونصت بأن (الزملاء في العمل لهم الرغبة في الاستفادة من الفرص الابداعية) وهذا مؤشر إيجابي اتجاه الشركة الى أن العاملين في الشركة لديهم شعور ورغبة تدفعهم الى اتباع السلوك الإبداعي من خلال اكتشاف فرص جديدة داخل الشركة . تلتها الفقرة (٢) بوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.49) والتي تنص على (الانتباه الشديد لمصادر الفرص الإبداعية) ، وجاءت بعدها الفقرة (٣) بوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.62) التي تنص على (القيام بجمع المعلومات الخاصة بفرص الابداع)، وتلتها الفقرة (١) بالمرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.56) ونصت على (الاهتمام معرفة نتائج مقارنة الاداء الفعلي بالاداء المرغوب) وهنا ضرورة الاهتمام بمعرفة نتائج مقارنه الاداء الفعلي بالاداء الوصول اليه وتحقيقه وتحديد الأسباب التي تعيق عملية الوصول الى الأهداف المنشودة والمرغوب تحقيقها واجراء عملية التقييم الذاتي لكي يتم تحديد الموقف الفعلي للشركة والعمل على معالجة السلبيات

ب- توليد الافكار : تشير معطيات الجدول (٣) الى استجابات العينة فقد جاءت الفقرة (٢) بأعلى وسط حسابي بين الفقرات الواردة في هذا المتغير وبلغ (4.53) وانحراف معياري (0.57) ونصت الفقرة على (أقوم بترتيب الافكار الخاصة بالفرص الإبداعية) ويعتبر الافراد مصدر الافكار الجديدة والمبتكرة والمتطورة في الشركة وأن ترتيب الافكار يعد من الاوليات التي تؤدي الى الاستفادة من تلك الفرص واستغلالها بالشكل الامثل اتجاه الشركة . وتلتها الفقرة (١) والتي نصت على (لدي القدرة على تطوير الافكار والحلول الخاصة بالفرص الابداعية) بوسط حسابي بلغ (4.50) وانحراف معياري (0.62) وضرورة العمل على هذه الفقرة من قبل افراد العينة في الشركة ويكون من خلال تطوير الافكار ويكون من خلال البحث عن كل ما هو جديد وخلاق ومتطور وايجاد الحلول المناسبة التي تكون الشركة بحاجة اليها .

ت- التحقق : تشير معطيات الجدول (٣) الذي يعكس استجابات العينة بأن الفقرة (٢) جاءت بأعلى وسط حسابي بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (4.60) وانحراف معياري (0.63) والتي نصت على (اختبار الافكار والحلول يتم باستخدام الاساليب الإحصائية) . وتلتها الفقرة (١) بوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.62) ونصت على (أعمل على صياغة الافكار والحلول بعبارات واضحة) وهذا بصورة أكبر داخل الشركة . وجاءت الفقرة (٣) بالمرتبة الاخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي والذي بلغ (4.46) وانحراف معياري (0.28) ونصت على (يقوم زملائي بالعمل بتقييم النتائج التي تم التوصل اليها بموضوعية) وهنا يجب على العينة في الشركة العمل على دمج العاملين ومشاركتهم في الشركة لتحقيق نتائج افضل لكي يكون التقييم أكثر موضوعية وفائدة للشركة.

ث- التحدي و التطبيق : وبينت نتائج الجدول (٣) لهذا المتغير بأوساط حسابية وانحرافات معيارية مقارنة ، فقد جاءت الفقرتان (١) و(٢) بأعلى وسط حسابي فبلغ (4.73) وانحراف معياري (٠.44) منسجم ، ونصت الفقرة (١) على (تقوم المؤسسة بتوفير الاموال الكافية لتنفيذ الفرص الابداعية) وهذا يشير الى أن الشركة توفر الدعم المادي والذي يعد من الجوانب المهمة في الشركة والتي تسهم في لتنضج وتظهر الى ارض الواقع وتصبح شيء ملموس يتم العمل به في الشركة من قبل العينة ، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع نتيجة الفقرة (٢) والتي نصت على (أحصل على تشجيع معنوي مقابل الجهود المبذولة) وهذا يبين بأن العينة في الشركة تحصل على الدعم المعنوي الى جانب الدعم المادي وكما تم الاشارة اليه في الفقرة السابقة وهذا مؤشر جيد جداً اتجاه الشركة ويسهمان لخلف الفرص الشركة ونموها وازدهارها . وجاءت الفقرة (٣) بعدهما بوسط حسابي بلغ (4.53) وانحراف معياري (٠.57) ونصت على (أستطيع التأثير على الآخرين واقناعهم بجدوى الفرص المتاحة) . وجاءت الفقرة (٤) بالمرتبة الاخيرة من حيث الوسط الحسابي والذي بلغ (4.30) وانحراف معياري (٠.65) ونصت (أتحمل المخاطر في سبيل تطبيق الفرص الابداعية التي اختيرت) ويجب هنا على العينة والجهات ذات العلاقة في الشركة الاهتمام بهذا الجانب من خلال تحما المخاطر وتنمية روح التحدي والمنافسة لخلف الفرص الابداعية والسلوك الابداعي وضرورة منح الثقة من قبل الشركة للعينة لكي يتمكنوا من طرح افكارهم وابداعاتهم وتطبيقها لخدمة الشركة.

جدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير (السلوك الابداعي)

مقياس الإجابة الأسئلة	فقرات السلوك الإبداعي		سط ساي	انحراف عياي
استكشاف الفرص	١	الاهتمام معرفة نتائج مقارنة الاداء الفعلي بالاداء المرغوب	4.4	٠.5
	٢	الانتباه الشديد لمصادر الفرص الإبداعية	4.6	٠.4
	٣	القيام بجمع المعلومات الخاصة بفرص الابداع	4.5	٠.6
	٤	الزملاء في العمل لهم الرغبة في الاستفادة من الفرص الابداعية	4.7	٠.5
إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري				
التوليد الأفكار	١	لدي القدرة على تطوير الافكار والحلول الخاصة بالفرص الابداعية	4.5	٠.6
	٢	أقوم بترتيب الافكار الخاصة بالفرص الإبداعية	4.5	٠.5
إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري				
التحقق	١	أعمل على صياغة الافكار والحلول بعبارات واضحة	4.5	٠.6
	٢	اختبار الافكار والحلول يتم باستخدام الاساليب الإحصائية	4.6	٠.6
	٣	يقوم زملائي بالعمل بتقييم النتائج التي تم التوصل اليها بموضوعية	4.4	٠.2
إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري				
٤.٥ ٠.٥				

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

١. اختبار فرضية الارتباط : افترض البحث الحالي الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها " ترتبط ثقافة الجودة معنوياً وإيجابياً مع عناصر السلوك الابداعي " ، وفيما يأتي تفصيلاً لأثبات فرضية الارتباط

يوضح الجدول (٤) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسية الاولى التي مفادها (ترتبط ثقافة الجودة معنوياً وإيجابياً مع عناصر السلوك الابداعي) ، إذ تؤكد بيانات الجدول المذكور الى حدوث علاقة ارتباط معنوية بين المتغير التفسيري (ثقافة الجودة) وبين المتغير المستجيب الرئيس (عناصر السلوك الابداعي) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (194)، وقد بلغت القيمة المعنوية (210). اما بخصوص الابعاد الفرعية فقد اظهرت نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير التفسير(ثقافة الجودة) وبين المتغيرات الفرعية المستجيبة (استكشاف الفرص ، توليد الافكار ، التحقق ، التحدي) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (042، 139، 198، 251.) على التوالي ، وقد بلغت القيمة المعنوية (825. ، 465. ، 295. ، 180.) على التوالي، و يؤكد الجدول (٤) على حدوث علاقة ارتباط معنوية بين المتغير التفسيري (ثقافة الجودة) وبين

العدد ٣/٤١

المتغيرات الفرعية المستجيبة (استكشاف الفرص ، توليد الافكار ، التحقق ، التحدي) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (194.) ، وقد بلغت القيمة المعنوية (210.) .

اختبار فرضية التأثير

افترضت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها " تؤثر ثقافة الجودة في عناصر السلوك الابداعي " وفيما يأتي تفصيلاً لأثبات هذه الفرضية جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء جدول (٥) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

يتضح في ضوء الجدول (٥) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (٣,٦٦)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٣,٥٥) بمستوى معنوية (٠,٠٧) ، وهذا يعني وجود تأثير لـ (ثقافة الجودة) في (عناصر السلوك الابداعي) ومن خلال الجدول (٥) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (٠,١٠)، والذي يعني أن ما مقداره (٠,١٠)، من التباين الحاصل في الارباح هو تباين مُفسّر بفعل (ثقافة الجودة) الذي دخل النموذج وهي قيمة ضئيلة جداً،

جدول (٥)علاقات التأثير بين ثقافة الجودة وعناصر السلوك الابداعي				
المتغير التفسيري	(R^2) معامل التحديد	(F) قيمة المحسوبة	(P-Value) نتوى المعنوية	المتغير المستجيب
X ثقافة الجودة	٠,١٠	٣,٦٦	٠,٠٧	السلوك الابداعي (Y)
قيمة (f)الجدولية بمستوى دلالة ٠,٠٥ = ٣,٥٥				

كما أشار الجدول (٥) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (٠,٠٧) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير معنوي ايجابي لـ (ثقافة الجودة) في السلوك الابداعي . وبخصوص الفرضيات يتضح في ضوء الجدول أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (٣,٦٦) وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٣,٥٥) بمستوى معنوية (٠,٠٧) ، وهذا يعني وجود تأثير لـ (ثقافة الجودة) في (عناصر السلوك الابداعي). ومن خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2)، فقد بلغ مقداره (٠,١٠) للمتغير (ثقافة الجودة) ، وكما أشار الجدول الى المعنوية التي ظهر مقدارها (٠,٠٧) لمتغير (ثقافة الجودة) ، وهذا تأكيد الى عدم وجود تأثير معنوي ايجابي لمتغير (ثقافة الجودة) في عناصر

السلوك الابداعي . وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسية الثانية من البحث الحالي والتي مفادها (تؤثر ثقافة الجودة في عناصر السلوك الابداعي).

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات الاستنتاجات :

١. اتضح أن الشركة لديها القدرة على التغيير لتلائم تطبيق ثقافة الجودة فيها .
٢. تبين بأن ثقافة الجودة في الشركة يمكن تعزيزها من خلال غرس الافكار التي تعزز القيمة .
٣. أظهرت النتائج بأن العاملين واصحاب القرار في الشركة لديهم الامكانية على تنفيذ المهام بشكل متقن .
٤. أن الشركة قادرة على ترسيخ وتعزيز ثقافة الجودة والعمل عليها حتى وأن كانت غير مكتوبة.
٥. وجود تقصير من قبل الشركة لمعالجة حالات الصراع التنظيمي بين المستويات داخلها بسبب عدم المساواة بين العاملين.
٦. ضعف العمل على تعديل سلوك الافراد في الشركة لتلائم ثقافتها.
٧. يمتلك الافراد في الشركة الرغبة في الاستفادة من الفرص الابداعية التي من شأنها تسهم في تطوير قدراتهم وإمكانياتهم للعمل على خدمة الشركة والمساهمة في نموها وازدهارها .
٨. ظهور ضعف من قبل العينة في الاهتمام بمعرفة النتائج وواقع الاداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب والمخطط له في الشركة .
٩. أن ترتيب الافكار بعد من الاولويات التي من شأنها تسهم في الاستفادة منها بشكل كبير وهذا اتضح من خلال النتائج في الشركة .
١٠. توفر الشركة الدعم المادي والذي يعد من الامور المهمة والتي تسهم في تقدم الشركة وتطورها .
١١. أن العاملين وأصحاب القرار لا يتحملون المخاطر في سبيل تطبيق الفرص الابداعية التي تم اختيارها.
١٢. اظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط معنوية بين ثقافة الجودة وعناصر السلوك الابداعي في
١٣. بينت النتائج بأن ثقافة الجودة تؤثر في عناصر السلوك الابداعي داخل الشركة .

التوصيات :

١. ينبغي على الشركة وعينة البحث الاهتمام بالاهتمام بمعرفة الاداء والنتائج الفعلية ومقارنتها مع الاداء المرغوب والمخطط له لمعرفة أذ كانت الشركة تسير في المسار الصحيح وأنها قادرة على تحقيق ما تخطط وتصوبوا اليه .

٢. ضرورة الاهتمام بالمساواة بين العاملين لتجنب حالات الصراع التنظيمي بين المستويات في الشركة.
٣. العمل على تطوير وقدرة الافراد وأصحاب القرار داخل الشركة من خلال تدريبهم وتطوير امكانياتهم .
٤. ضرورة دمج العاملين ومشاركتهم في الشركة لتحقيق نتائج أفضل ولكي يكون تقييمهم أكثر موضوعية وفائدة للشركة.
٥. منح الثقة لجميع العاملين داخل الشركة لكي تكون لديهم القدرة على طرح أفكارهم وابداعاتهم بكل ثقة للاستفادة من الجيد منها والعمل على تطبيقه .

المصادر:

١. سلطان ، زينب طعمة (٢٠١٧) ثقافة الجودة واثرها في ولاء الزبون دراسة استطلاعية في شركة زين للاتصالات، مجلة كلية بغداد الجامعة للعلوم الاقتصادية ، العدد الثاني والخمسون .
٢. عبد الحكيم ، ريموش وصلاح الدين ، بولعراوي(٢٠١٦) أثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين (دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج) ، شهادة الماستر نظام LMD في علو التسيير بأدارة اعمال المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبسي-
٣. بلخضر ، مسعودة و بوخضير ، مريم (٢٠١٦) واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الابداع مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي مختار بعنابة ، الجزائر ، Volume 17(2) ,sustech. Edu ,Journal homepage: <http://scientific-journal.sustech.edu> ,ISSN:1858-6759.
٤. محمديّة ، عمر جهاد عبد الرحيم (٢٠١٦) أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية دراسة حالة ، رسالة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط .
٥. سلامة ، محمد وليد سالم (٢٠١٦) أثر ابعاد التمكين الاداري على السلوك الابداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية ، المجلد الثاني -ع (٦) ، حزيران ٢٠١٦.
٦. عبد الرحمان ، بوفارس(٢٠١٦) البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد ٢٧ ديسمبر ، جامعة أدرار ، الجزائر .
٧. النفار، حسام نعيم (٢٠١٦) أثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الاخلاقية على تحقيق التميز للجامعات (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية) ، مجلة كلية فلسطين التقنية ، دير بلح ، العدد

٨. العامري ، عامر عبد اللطيف كاظم (٢٠١٦) اثر ثقافة الجودة في الاداء المتميز - دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والانتاجية العاملة في بغداد ، بحث منشور ، مجلة دنانير ، الجامعة العراقية ، المجلد (١) ، الاصدار (٩) .
٩. مكيد ، علي و يحيوي ، فاطمة (٢٠١٥) اثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيببوتيكال- المدينة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسلية ، العدد ١٤-٢٠١٥ ، الجزائر .
١٠. المديرس ، عبد الرحمن (٢٠١٤) ، ثقافة ادارة الجودة الشاملة ، مقال منشور ، صحيفة اليوم www.alyaum.com .
١١. جويحان ، ثائر عبد الغفار عبدالله (٢٠١٣) اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي للمنظمات الصناعية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط .
١٢. العزاوي ، نجم و نصير ، طلال (٢٠١٢) أثر الابداع الاداري على تحسين مستوى اداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد ١٣. اسحاق ، أثير حسو (٢٠١٢) دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية ، مجلة جامعة تكريت ، كلية الادارة والاقتصاد ، العدد ٢٦ ، المجلد الثامن .
١٤. شاكر ، عبد العليم اسامة محمد و الاحمدي ، حميد محمد (٢٠١١) ادارة الجودة الشاملة في التعليم ، مجلة مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية .
١٥. الخطيب، احمد و معاينة ، عادل سالم (٢٠٠٩) الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
١٦. جودة ، محفوظ (٢٠٠٩) أدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
١٧. الصواف ، محفوظ واسماعيل ، عمر (٢٠٠٩) نشر ثقافة الجودة في تعزيز اداء المنظمات الفندقية - دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل ، المؤتمر (٣) لكلية الادارة والعلوم الادارية ، ادارة منظمات الاعمال ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، الاردن .
١٨. حريز ، سامي محمد هاشم (٢٠٠٨) اساسيات ادارة الاعمال : مهارات نظرية وتطبيقية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
١٩. الطائي ، رعد عبدالله و عيسى ، قدارة (٢٠٠٨) ادارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

٢٠. علميات ، صالح ناصر (٢٠٠٨) ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير) الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
٢١. الجبوري ، ميسر(٢٠٠٨) نظم ادارة الجودة ، دار ابن الاثير للطباعة والنشر ، مطبعة جامعة
٢٢. الفضل ، مؤيد عبد الحسين و الطائي ، يوسف حجيم (٢٠٠٦) ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك / منهج كمي ، مؤسسة الوراق ، عمان ، الاردن .
٢٣. الزعبي ، جمانة زياد محمد (٢٠٠٦) عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الابداعي لدى المديرين في الوزارات الاردنية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الاردنية .
٢٤. القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠٠) السلوك التنظيمي ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر ، عمان ،
٢٥. ادارة البحث والتطوير المركز الثقافي في دولة قطر (٢٠١٥) دراسة لتقنين مقاييس الابداع

المصادر الاجنبية

- 1.Kissler,Gary(2008) Fundamentals of Human Resource Management ,International Edition ,Rearson .
- 2.Jeroen , Jong De(2014) Leadership As A Determinant of Innovative Behavior Aconceptual Framework.
- 3.Spence ,W.R.(2008) Innovation \The Communication of change in Ideas ,fifty ed chapman Hall.UK.
- 4.David ,Geotsch&Davis,Stanley,B(2009) Quality Management ,International to total quality management for production , processing and Services , prentice Hall ,New Jersey.
5. Lee,Bjorn (2009) How Principals can build a culture of Quality that Supports Standards of excellence ,National Association of Secondary School principals .Vol 39Iss1.
- 6.Olsen &Maassen (2007) European on the Know ledge institution : the modernization of the university at the European level.
- 7.Vilcea ,Mihai adrain(2014) Quality Culture in universities and influences on formal and Non – ormal Education ,Social and Behavioral Science (136).
8. Defeo ,Harwinder (2008) Kaizan Philosophy :A Review of Literature ,The Icfai University Press.
- 9.William &Evan (2008) Organization Theroy and Design , 10th EDITION ,printed in the United States of America ,Library of Congress Control,N200