

التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور برج بوعريرج
-دراسة سوسيوتنظيمية لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية-

Continuous improvement and organizational creativity at the Condor Bordj Bou Arreridj
Foundation

- A socio-organizational study of some personal and functional variables.

بن خرناجي فطوم لينة¹، قرزیز محمود².

¹ مخبر (LERDR)، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج - lyna.benkheznadji@univ-bba.dz

² جامعة عباس لغرور - خنشلة - gz_mahmoud@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/05/24

تاريخ الاستلام: 2021/04/28

ملخص:

تتمحور هدف هذه الدراسة حول معرفة التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مؤسسة وحدة كوندور برج بوعريرج، من خلال التركيز على أهم مبادئ التحسين المستمر لدى العاملين لكونهم المحور الأساسي، مستخدمين في الدراسة الميدانية المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية من العاملين المتمثلة في (60) عاملا، وقد جاءت النتائج مؤكدة على أن هناك واقع جيد للتحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب (0.81) أي بنسبة 81%، كما أن واقع التحسين المستمر يؤثر إيجاباً على الإبداع التنظيمي حيث قدر معامل التحديد بقيمة (0.657) أي بنسبة 65.7%، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة والمستوى، وتوجد فروق تعزى لمتغير السن لفئة (31-40) ولمتغير الخبرة المهنية لفئة أكبر من (20 سنة).
الكلمات المفتاحية: واقع التحسين المستمر؛ الإبداع التنظيمي؛ مؤسسة كوندور برج بوعريرج.

ترميز JEL: O35، O32، L20

Abstract:

The aim of this study is centered around knowing the reality of continuous improvement and its relationship to organizational creativity in the bordj bou arreridj, by focusing on the most important principles of continuous improvement among workers as they are the main focus, using in the field study the descriptive analytical method on a random sample of the workers represented by (60) workers, and the results confirmed that there is a good reality for continuous improvement and its relationship to organizational creativity, where the pearson coefficient was estimated at (0.81), i.e by 81%, and the reality of continuous improvement positively affects organizational creativity, as the determination coefficient was estimated. There are no statistically significant differences in the reality of continuous improvement and its relationship to the regulatory deposit, attributing the variable to the position and level, and there are differences attributable to the age variable for the category (31-40) and the variable professional experience for a group greater than (20 years).

Keywords : The reality of continuous improvement, Organizational creativity, enterprise Condor Bordj Bou Arreridj

JEL Classification Codes: O35, O32, L20.

1. مقدمة:

يعتبر التحسين المستمر الكايزن من الموضوعات الحديثة التي تسعى المؤسسات على اختلافها لتطبيقه بصفة عامة، والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة، فهو أسلوب من أكثر الأساليب الإدارية الإدارية التي تسعى المؤسسات لتبنيه، بحيث ساهم بشكل كبير في النجاح التنافسي لليابان على الرغم من أن التحسينات في إطار الكايزن صغيرة وتدرجية إلا أنها حققت نتائج مثيرة بمرور الوقت، فهو مفهوم شامل لا يقتصر على الإدارة اليابانية، فهو يقوم على مبادئ سليمة يطبقها المديرون في كل مؤسسة بغض النظر عن جنسيتها وثقافتها من خلال اتباع خطوات صحيحة وتطبيق العمليات بشكل صحيح وهذا ما جعل تبنيه في نطاق واسع في التفكير الإداري لأنه يهدف إلى تعزيز الإبداع والتميز من خلال قيادة فعالة تؤدي إلى رفع القابلية للعمال بالشكل الذي يدفعهم نحو الاستمرار ومشاركة جميع العاملين بمختلف المستويات في التحسين وتدريبهم وتحفيزهم لكافة أنشطة المؤسسة الصناعية نحو الأفضل، في ظل بيئة تتسم بالسرعة والتعقيد، لتحقيق متطلبات العصر الحالي .

1.1. إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما تقدم سيتم في هذا البحث التعرف على واقع التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي، وبالتالي الارتقاء بجودة الأداء والخدمات التي تقدمها، وانطلاقاً مما سبق، يمكن طرح إشكالية البحث من خلال السؤال الجوهرى الآتي:

- **التساؤل الرئيسى:** هل هناك واقع جيد للتحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لواقع التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن؛ الوظيفة؛ المستوى التعليمي؛ الخبرة المهنية) ؟

2.1. الفرضيات:

- **الفرضية الرئيسية:** هناك واقع جيد للتحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

واقع التحسين المستمر الكايزن وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لواقع التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن؛ الوظيفة؛ المستوى التعليمي؛ الخبرة المهنية).

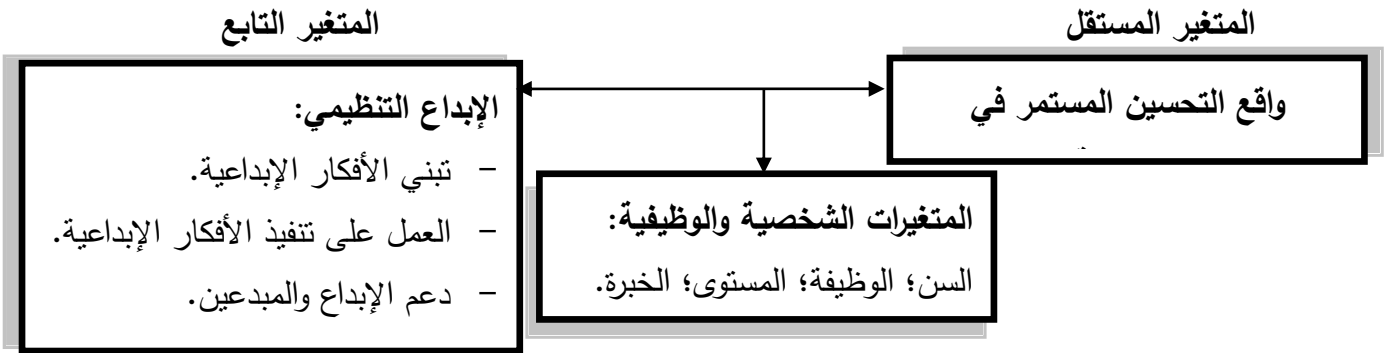
3.1. الأهداف:

- محاولة التعرف على فهم أعمق لواقع التحسين المستمر الكايزن في المؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز واقع التحسين المستمر الكايزن ومدى مساهمته في تحقيق الإبداع التنظيمي؛
- وقوف على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التحسين المستمر الكايزن وتقديم مقترحات عملية فيما يتعلق بدعم الإبداع التنظيمي، تؤولها للبقاء والاستمرار في ظل منافسة تتسم بالتغيير والتجديد.

4.1. نموذج ومتغيرات الدراسة: فيما يلي سنعرض نموذج الدراسة المقترح

- **واقع التحسين المستمر:** يمثل المتغير المستقل للدراسة وهو يهدف إلى معرفة واقع هذا الأسلوب الإداري الحديث المطبق في المؤسسة والذي يهدف إلى التحسين التدريجي المستمر والتغيير للأفضل.
- **الإبداع التنظيمي:** يمثل المتغير التابع في نموذج الدراسة ويتمثل في الهدف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تحسين أنشطتها بشكل مميز وفعال.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

2. التحسين المستمر:

1.2. مفهوم التحسين المستمر:

التحسين المستمر هو العمل على تطوير أفضل الأساليب والطرق لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذا يعني ممارسة أفضل من المرات السابقة تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم وخفض التكاليف، وهذا لا يتأتى إلا بالتخصص وتقسيم العمل والتدريب المستمر وزيادة قدرة الأفراد على التعلم وإكسابهم مهارات جديدة، ولا يعني التحسين المستمر وضع نظام مواصفات دقيق يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بل يجب وضع نظام للتحسين المستمر، ولذا يجب أن يكون جهدا متواصلا، أي قيادة مستمرة لعملية التحسين وفي كل الأقسام والفرق، إن الجودة مسؤولية الجميع. ويتم التحسين المستمر بالتركيز على العمليات ومن خلالها تتحقق تحسينات نوعية إلى أن تصبح العملية مثالية إلى حد ما، وكما هو معلوم فالعمليات مترابطة، التصميم

والتصنيع والتسويق وخدمة العملاء، فكل تحسين في عملية معينة من هذه يؤدي إلى تحسين عام في المؤسسة، وكل موظف هو مسؤول عن الجودة، والأمر نفسه للأقسام وهذا ما يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة، ولا شك أن التحسين المستمر يقضي على الروتين ويخلق التغيير التدريجي المدروس ويعمل على تشجيع روح الإبداع، ووفق نظام الكايزن فالتحسين المستمر يمس جميع الوظائف ولا سيما الأساسية منها وصولاً إلى تحقيق المعيب الصفري، فالعلاقة بين التحسين المستمر وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات والإجراءات تعتبر تحد وهي شكل من أشكال الإبداع (المسعود، 2017، صفحة 193).

الكايزن Kaizen: هو مصطلح ياباني يعني " التحسين المستمر " ويتكون المصطلح من جزأين -Kai= وتعني التغيير، Change، Zen= وتعني للأفضل For The Better أو للأحسن For The Good، بحيث يعني المصطلح التغيير إلى الأفضل أو إلى الأحسن، أما المعنى الشائع له فهو التحسين التدريجي المستمر Continual Improvement في جميع النواحي، بحيث يشارك جميع العاملين في عملية التحسين، وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية، من الإدارة العليا إلى عامل تنظيف فيها، وتكمن فلسفة 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، صفحة 18).

من خلال التعريفات السابقة يعرف التحسين المستمر الكايزن هو أسلوب ياباني يهدف إلى تحسين تدريجي وتغيير المستمر لكافة أوجه وأنشطة المنظمة نحو الأفضل بخطوات بسيطة وتخطيط إستراتيجي بحيث يقوم على مبدأ أن جميع العاملين في المؤسسة يساهمون في تحقيق الإبداع في المؤسسة.

3. الإبداع التنظيمي:

1.3. مفهوم الإبداع التنظيمي:

يمثل الإبداع مستقبل المؤسسة وبدونه لن تلج لهذا المستقبل مهما كانت كفاءتها وخبرتها، لأن الإبداع هو وحده القادر على ربط المؤسسة بمحيطها، كما أن الإبداع معناه التغيير والتمكين والإعتماد أكثر على العنصر البشري والذي يعد جوهر العملية الإبداعية التي تسعى إليها المنظمات وتنشدها لتحقيق التميز في الأداء (المسعود، 2017، صفحة 145).

عرف (Hage, 1999) الإبداع التنظيمي على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، أما (Suliman, 2001) عرف الإبداع التنظيمي بأنه العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة (عاكف، 2011، صفحة 33)، كما عرف الإبداع التنظيمي كذلك على أنه الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع

واقع التحسين المستمر الكايزن وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية

فردى وجماعي في المنظمة وقد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وحرية النقاش والاهتمام بأرائهم وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي، كما تم تعريفه بأنه " تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة " (بال، 2011، صفحة 127)، كما أن الإبداع التنظيمي هو عبارة عن استجابات سريعة للمتغيرات البيئية، إذ أنه يعد بمثابة المحاولة الإنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات لتحقيق المنفعة للمنظمة والمجتمع (كاظم، 2002، صفحة 204).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو إتيان ما هو جديد من فرد أو مجموعة بحيث يتسم بالجدية والتميز بأفكار قابلة للتنفيذ والتوظيف في مجالات متعددة بهدف الارتقاء بالمؤسسة وتطويرها.

4. التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية:

يعتبر التحسين المستمر عاملاً أساسياً للتطوير المستدام لجودة أداء المؤسسة، وآلية لبناء المعارف الجديدة بواسطة تنمية الإبداع وروح المشاركة لدى العاملين، ويمثل ذلك ركيزة أساسية لفلسفة الإدارة بالجودة الشاملة في القضاء على الانحرافات في الأداء وتطبيق مبدأ المعيب الصفرى، يركز التحسين المستمر كفلسفة حديثة لإدارة المؤسسة وتطوير مستوى جودة منتجاتها، على مبدأ المشاركة الكاملة للعاملين والبحث عن حلول لمشكلات الجودة، مما يشجع على الإبداع والمبادرة كسبيل لبناء وتنمية المعارف الجديدة. (بوحرو، 2015، صفحة 141)، لم تكن الشركة في الماضي بحاجة سوى إلى التحسين، وإذا ما قامت بهذا التحسين بشكل مستمر وهذا أمر ليس بالسهل، فإن بإمكانها أن تتوقع نجاح أعمالها. لقد مضت تلك الأيام إلى غير رجعة، إذ أن الانفجار المعلوماتي واقتصاد العولمة وكل الأمور التي ما كانت لقفوتك إلا لو كنت في حالة سبات - قد تكاثفت على تغيير القواعد. وفي الحقيقة، فإن مجلة هارفارد للأعمال Business Review Harvard أوردت " إن التمسك بالتحسين التدريجي في الوقت الذي يعمل فيه المنافسون على إعادة اختراع الصناعة يماثل العزف على الكمان بينما تكون روما طعمة للنيران". (محمد و فرانسيس ، 2003، صفحة 13)، وهذا يعتبر مؤشر على أن الإبداع وليد التحسين المستمر كما ترى مجلة أسبوع الأعمال Business Week أن " الأمر الذي سيؤدي إلى القضاء عليك في الاقتصاد الجديد، ليس هو الشخص الذي يقوم بعمل أفضل مما تقوم به، بل إنه الشخص الذي يقوم بعمل مختلف" وهذه هي ثقافة الجودة التي من مبادئها التحسين المستمر من أجل تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

يعتبر بيتر دركر Peter Drucker الذي يعتبر أعظم المرشدين المتعمقين في مجالات الإدارة أن الإبداع هو القدرة الإدارية الأولى التي نحتاج إليها في المستقبل. كما أن مجلة الثروة Fortune تتصح الشركات التي تود أن يدرج اسمها فيها على أنها الشركة الأكثر مدعاة للإعجاب بأن تعمل على الإبداع ثم الإبداع ثم الإبداع. فالإبداع هو الذي يرجع إليه نصف النمو في الوقت الحاضر. كما أنه يعود بالريح الوفير. وقد أظهرت دراسة

آول معدل العائدات بالنسبة إلى 17 نوعاً من الإبداعات الناجحة، أن متوسط العائدات قد وصل إلى 56% بالمقارنة مع 16% ROI (مأمد و فرانسيس ، 2003، صفحة 14).

فالتأسين المسأمر يعد عامل معزز ومشأع للإبداع، لأن الإبداع أصبح في المؤسسات الصناعية اليوم هو المشأل الأكبر في الصناعة لأنه هو آوهر نجاح المؤسسة، فالتأسين المسأمر الأدرأفي هو أأصيل أاصل للإبداع في المؤسسة من ألال أراكماأه الأدرأفية الأي أكون في مأصلة من الأفكار الأي أولد الإبداع وفي أهه الأراسه أكون أوحيد كلا المأألين كأزن والإبداع (الأباني والأمرأكي) ، فالتأقم في البأاية كأبأكار، لا يعأني شأء بآون أراكماأ بأيفة أهأف إلى أأوير العمليات والأنشأة بصورة مسأمرة وهه هيا آوهر النظرية البنائية الوأيفية الأي أقوم بأعأبار الأأسين المسأمر نسق عام أأكون من أنساق فرعية مأأألة ومأرابطة وأيفيا وأفاعليا وأي ألل في إأأى الأبعاد الفرعية المأأمألة في الأياة والأأصال والأعلم والأأرب وغيرها أؤدي إلى ألل في النسق العام وبالأالي ألل في الإبداع الأأأيمي في المؤسسة، ومن ألال الأراسات النظرية السابقة والأأليلات السوسأولوجأ أأرز أهمية الأأسين المسأمر الكأزن في أأأيق الإبداع الأأأيمي في المؤسسة.

5. الإأراءات المأهأية للأراسه المأأانية:

1.5. مأأمع وعأنة الأراسه:

أضم مأأمع الأراسه العاملأ الأائمأ بمؤسسة كوندور وأةة Cuisson et PEM أأأ بوأرأأأ من إأارات وأعاون أأكم وأعاون الأأفأ والبأع عأأمهم 339 عامل أائم أأب إأصائيات شهر سبأمبر سنة 2020، وبالأظر إلى أأم مأأمع الأراسه، الأي أضم 339 عامل أائم أم أأزأع 73 إسأبأان بأأأفة عشوائية أي ما أعاأل آوالي 22% من إأمالي مأأمع الأراسه، وأم أم اسأأأع 63 اسأبأان، وبعد فأص ومأأأة الاسأبأانات المسأأأة أم اسأأعأ 3 أأر صأأة للأراسه لأأم إأابة المسأأوبأأ على كل الأسئلة الوأارة، وبالأالي أأبأ أأم عأنة الأراسه 60 اسأبأاناً مسأأأاً صأأ للأراسه والأألل، وأأأأأأ أأرة أأزأع الاسأبأان على أأرة مأأوة من الزمن أأأ اسأأأأ بأأ 15 أأأوبر و2 نوأمبر 2020.

2.5. مأهأ الأراسه: بأأر أأأق أهأ هه الأراسه والإأابة على الإشأالية المأأوأة وأأأبار صأه

الفرضيات، أم الاعأماأ على المأهأ الوصفأ بأسأأأام أسلوب الأألل، وألك من ألال الأأرف بمأأأرات الأراسه من أهة، وأألل إأابات أفراأ عأنة الأراسه على العبارات الوأارة في أأةة الأراسه المأأانية(الاسأبأان)، ومعالأأها إأصائياً؛ من أهة أخرى.

3.5. أأةة الأراسه المأأانية :

1.3.5. الاسأبأان:

للإأابة على فرضيات الأراسه، أم الاعأماأ على أأةة الاسأبأان، والأي هو عبارة عن مأأموعة من الأسئلة المأأة مسأأأ أأأل المسأأوبوبون إأابأأهم عألها، وعأة ما أكون هه الإأابات أضمن بأائل مأأة بأفة (Bougie S. &., 2016, p. 142) وبهأف أأم البأانات، فأم أم أأصأم اسأبأان أأكون من أأأأأ، الأأه

واقع التحسين المستمر الكايزن وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية

الأول خاص بالبيانات العامة (مواصفات العينة)، والجزء الثاني يتضمن مجموعة من المحاور، خُصص المحور الأول لواقع التحسين المستمر أما المحور الثاني فقد خُصص للإبداع التنظيمي بأبعاده الثلاثة (تبني الأفكار الإبداعية؛ العمل على تنفيذ الأفكار الإبداعية؛ دعم الإبداع والمبدعين)

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 رقم (01) : 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)

2.3.5. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 26 (IBM SPSS Statistics for Windows, Version 26.0, 2019)، وقد استخدم الأدوات الإحصائية التالية: التكرار والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH TEST)، معامل الارتباط بيرسون (PEARSON)، اختبار كولموغوروف-سميرنوف (KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST) ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة البيانات الدراسة إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد اختبارات الدراسة إذا كانت معلمية أو لا معلمية، وكذلك اختبار T للعينات المستقلة (INDEPENDENT SAMPLES T-TEST)، واختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)

6. التحليل الإحصائي والسويولوجي للدراسة:

1.6. 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 بلغ (0.989) مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية جدا.

الجدول رقم (02): نتائج اختبار وصدق أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

حجم العينة	عدد الفقرات	(ألفا كرونباخ-Alpha de Cronbach)	معامل الصدق
60	33	0.975	0.989

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

2.6. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

ينبغي التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لأن نتائج هذا الاختبار تحدد أي نوع من اختبارات الفرضيات سيتم استخدامه لاحقا (اختبارات معلمية أو لا معلمية)، ومن أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، يتم استخدام معامل الالتواء (skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis)، ويوضح الجدول أدناه معاملات الالتواء والتفلطح الخاصة بمتغيرات وأبعاد دراستنا:

- الفرضية الصفرية: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03) : التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة والأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفلطح
واقع التحسين المستمر في المؤسسة.	0.236	0.256
الإبداع التنظيمي بأبعاده الثلاثة.	0.310	0.360

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستويات الدلالة لمحاور 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.

3.6. التحليل الوصفي لخصائص عينة الاستبيان:

تم تخصيص جزء معتبر من الاستبيان في البحث في خصائص العينة، عبر مجموعة من الأسئلة التي ستمكننا من استكشاف طبيعة العلاقة بين المستجوبين، وما الذي يجعله متميزا في نظرهم.

الجدول رقم (04): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث

الجنس			
الذكر		الأنثى	
55	91.7%	5	8.3%
السن			
30-18	40-31	50-41	أكبر من 50

واقع التحسين المستمر الكايزن وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية

21	35%	31	51.7%	5	8.3%	3	5%
الوظيفة							
مدير		مسؤول		مكلف		مهندس	
5	8.3%	17	28.3%	23	38.3%	12	20%
المستوى							
متوسط		ثانوي		جامعي		دراسات عليا	
1	1.7%	9	15%	41	68.3%	9	15%
الأقدمية							
أقل من 5 سنوات		10-5		15-11		أكبر من 15 سنة	
30	50%	14	23.3%	13	21.7%	3	5%
الخبرة							
أقل من 5 سنوات		10-5		20-11		أكبر من 20	
21	35%	25	41.7%	11	18.3%	3	5%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

1.3.6. متغير الجنس:

من خلال الجدول أعلاه أن فئة الذكور في العينة المدروسة قد بلغ تكرارها 55 مفردة أي ما نسبته 91.7% من مجموع أفراد العينة، في حين قدر تكرار الإناث بـ 5 مفردات بنسبة 8.3% من مجموع عينة الدراسة، وبالتالي نجد أن أغلبية الساحقة في العينة المدروسة تتمثل في فئة الذكور الذين يشغلون المناصب الإدارية في مؤسسة كوندور برج بوعريريج، هذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي تعمل به المؤسسة الذي يستهوي الذكور أكثر مقارنة بالإناث وهذا ما تم ملاحظته في الدراسة الإستطلاعية معظم الأعمال شاقة وتتطلب قدرات ذكورية ، في حين العنصر النسوي يشغل بعض الوظائف الإدارية، وهذا بالنظر إلى رغبة الذكور في التخصصات التي تشغل القطاعات الصناعية على عكس الإناث الذين يتوجهون التخصصات التي تتناسب مع العمل الإداري والتعليم والطب...إلخ.

2.3.6. متغير السن:

أما في يخص متغير السن الذي تم تقسيمه إلى أربع فئات عمرية نلاحظ أن نسبة 51.7% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة، وأن نسبة 35% من المستجوبين كانت أعمارهم ما بين 18-30 سنة، بينما بلغت نسبة المستجوبين بين 41-50 سنة وكذا فئة 50 سنة فما فوق بـ 8.3% و 5% على التوالي، هذا ما يدل على استقطاب المؤسسة للفئات العمرية الشابة فئة 31-40 يتميزون بالنضج والبحث عن الاستقرار الأسري والوظيفي مما يزيد من حافزيتهم للعمل لتحقيق المتطلبات والاحتياجات المادية والمعنوية وكذلك فئة 18-30 والتي تعتبر فئة شابة متميزة معظمهم يكونوا خريجي الجامعات والدراسات العليا تسعى لتميز والإبداع لتحقيق الذات وأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، فالمؤسسة التي تبحث على الريادة والإبداع ولا بد أن تستثمر في أفكار وطاقات هذه الفئة الشابة.

3.3.6. متغير مستوى التعليمي:

بينما وفيما يخص المستوى التعليمي للعاملين بالمؤسسة فقد كان أغلبهم من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 68.3%، تليها فئة الدراسات العليا وفئة مستوى الثانوي بنسبة 15%، وأخيرا فئة مستوى المتوسط ب 1.7%، فالجامعيين الذين يملكون شهادات ليسانس أو ماستر معظمهم يتوجهون إلى القطاعات الخاصة والتي يجدونها تتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية وهذا ما يدعم التحليل السابق للفئة الشابة من خلال الاستثمار في مخرجات الجامعة وتوظيف الفئات المؤهلة ذات الشهادات المتخصصة والتي لها ثقافة الاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة التي تعزز الإبداع والتميز في المؤسسة، بينما نجد معظم حاملي الشهادات العليا يتجهون إلى التعليم والبحث، أما فئة الثانوي والمتوسط فيتجهون إلى مراكز التكوين المهني وأعمال أخرى.

4.3.6. متغير الأقدمية:

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، حيث تبين أن هناك تفاوتًا واختلافًا متباينًا، أين كانت النسبة الأكبر من العاملين تقل سنوات الخدمة لديهم عن خمس سنوات بنسبة تمثلت ب 50%، تليها فئة العاملين ما بين 5-10 سنوات بنسبة 23.3%، هذه النسب المرتفعة تعود للموظفين الجدد في المؤسسة وهو ما يتوافق مع التحليلات الإحصائية والسوسيلوجية التي أثبتت أن فئة الشباب لها دور فعال في المؤسسة وهذا ما أثبتته صدق الإجابات حيث أقدميه العاملين تراوحت بين أقل من 5 سنوات و 5-10 سنوات، وهذا ما يدل على حداثة القطاع واستقطاب الفئة الشابة المتميزة ذات المؤهلات والقدرات والكفاءات. وتليها نسبة العاملين ذوي الأقدمية ما بين 11-15 سنة بما يعادل 21.7%، ثم ما نسبته 5% لمن تراوحت سنوات خدمتهم أكبر من 15 سنة وهي الفئة التي مازالت في ميدان العمل، وهي التي تعمل على تكوين وبناء قيم واكتساب اتجاهات لدى العاملين الجدد لأن لهم من الخبرة والحضور التي تساهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.

5.3.6. متغير الخبرة المهنية:

أما عن الخبرة التي يتمتع بها العاملون فنجد أن ما نسبته 41.7% تقدر خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 35% للعاملين التي تقل خبرتهم عن خمس سنوات، وهذا ما يدعم الطرح السابق في أن مؤسسة كوندور برج بوعريريج، تعتمد على استقطاب الطاقات الشبابية ذات المؤهلات العلمية والفكرية وكذلك حداثة هذه المؤسسة الصناعية التي تسعى للتميز والإبداع، ثم تمثلت فئة العاملين التي تتراوح خبرتهم ما بين 11-20 سنة وأكبر من 20 سنة بنسبة 18.3% و 5% على التوالي.

4.6. التحليل الوصفي اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة:

1.4.6 متغير واقع التحسين المستمر: سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين حول متغير واقع التحسين المستمر في المؤسسة من خلال تحليل عباراته إحصائيا وسوسيلوجيا.

واقع التحسين المستمر الكايزن وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية
الجدول رقم (05): إجابات المستجوبين حول واقع التحسين المستمر في المؤسسة

عبارات واقع التحسين المستمر في المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
1. تعتمد المؤسسة على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي.	3.43	1.040	مرتفع
2. التحسين المستمر هو مسؤولية كافة العاملين من الإدارة العليا إلى أصغر عامل.	3.80	1.077	مرتفع
3. التحسين المستمر يمس كافة المجالات داخل المؤسسة.	3.82	1.113	مرتفع
4. توجد ثقافة تدعم عمليات التحسين المستمر داخل المؤسسة.	3.67	1.06	مرتفع
5. وجود موارد كافية لتحسين بشكل مستمر في المؤسسة.	3.67	0.870	مرتفع
6. تشجع المؤسسة على التحسين المستمر من خلال التحفيزات المتنوعة.	3.44	0.975	مرتفع
7. القيادة الفعالة توفر كل متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر.	3.77	1.116	مرتفع
8. الاتصال في المؤسسة يساهم في تثمين التحسينات.	3.87	0.922	مرتفع
9. ثقافة التحسين في المؤسسة تؤكد على أولوية إرضاء متطلبات الزبون.	4.07	0.775	مرتفع
10. الدورات التدريبية للعاملين لها دور فعال في التحسين المستمر داخل المؤسسة.	4.00	0.834	مرتفع
11. هناك وعي من الإدارة بأهمية غرس ثقافة التحسين المستمر بين العاملين داخل المؤسسة.	3.82	0.992	مرتفع
المتوسط الحسابي العام	3.76	0.979	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول السابق؛ أن جميع أفراد العينة موافقون على أن هناك واقع جيد للتحسين المستمر الكايزن في المؤسسة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم بين (3.43 و 4.07) وهي قيم مرتفعة إلى مرتفعة جداً ضمن مجال سلم ليكارت. كما بلغت قيمة المتوسط الإجمالي لواقع التحسين المستمر في عينة الدراسة ما قيمته (3.76) بانحراف معياري قدره (0.979)، وقد ساهمت العبارة رقم (9) في رفع هذا المتوسط حيث كانت قيمتها (4.07) وبأقل انحراف معياري والذي كانت قيمته (0.775)، وهذا ما يدل أن العاملين المستجوبين مقتنعين إلى حد كبير أن التحسين في جودة الأداء والخدمات هي ثقافة مكتسبة لتحقيق التفوق في المنافسة في اقتصاد السوق من خلال نقطة جوهرية هي إرضاء الزبون وكسب ثقته الذي يعتبر الواجهة العاكسة التي ترى فيها المؤسسة نجاحها أو فشلها، كما أن العبارة رقم (10) حُصيت بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (4.00) وبانحراف معياري قدره (0.834). واتفق العاملون بشكل كبير على أن الدورات التدريبية لها دور فعال في التحسين المستمر داخل المؤسسة وهذا ما يثبت أن المؤسسة تهدف للإستثمار في الموارد البشرية من خلال تدريبهم وتعليمهم وترقيتهم والتي تعود بالإيجاب على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة كما أن للقيادة والاتصال والتمكين والحوافز كذلك أبعاد تساهم في تحقيق التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة.

2.4.6. متغير الإبداع التنظيمي في المؤسسة: سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين حول متغير الإبداع

التنظيمي من خلال تحليل عبارات كل بُعد من والمتمثلة في (تبني الأفكار الإبداعية؛ العمل على تنفيذ الأفكار الإبداعية؛ دعم الإبداع والمبدعين):

1.2.4.6 تقييم المستجوبين حول تبني الأفكار الإبداعية:

الجدول رقم (06): البعد الأول تبني الأفكار الإبداعية

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات تبني الأفكار الإبداعية
مرتفع	0,732	4,15	1. تحاول اكتشاف مشكلات في العمل قبل حدوثها.
مرتفع	0,741	3,93	2. تملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
مرتفع	0,848	3,6	3. تتاح لكم فرصة البحث عن الجديد في مجال العمل.
مرتفع	0,93	3,52	4. تشجع المؤسسة المبادرات الجديدة وتبناها.
مرتفع	1,012	3,6	5. اهتمام المؤسسة باستقطاب الكفاءات للبحث على روح الإبداع.
مرتفع	0,905	3,83	6. تسمح المؤسسة للعاملين لديها بإتمام دراساتهم العليا.
مرتفع	0,853	3,77	المتوسط الحسابي للبعد الأول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول السابق؛ أن جميع أفراد العينة موافقون على إيجابية تبني الأفكار الإبداعية، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم بين (3.52 و 4.15) وهي قيم مرتفعة إلى مرتفعة جدا ضمن مجال سلم ليكارت، كما بلغت قيمة المتوسط الإجمالي لبعد تبني الأفكار الإبداعية في عينة الدراسة قيمة (3.77) بانحراف معياري قدره (0.853)، وقد ساهمت العبارة رقم (01) في رفع هذا المتوسط حيث كانت قيمتها (4.15) وبأقل انحراف معياري والذي كانت قيمته (0.732)، وهذا ما يدل أن العاملين المستجوبين يسعون لتحقيق التميز في مؤسستهم من خلال البحث على مشكلات قبل حدوثها وهذا هو أساس الإبداع التنظيمي وجوهره، فهم مقتنعين إلى حد كبير أن اكتشاف المشكلات وتوقعها قبل حدوثها هو سر نجاح أي تغيير، كما أن العبارتين رقم (03 و 06) كان متوسطها الحسابي مرتفع كذلك، بحيث اتفق العاملون بشكل كبير على أن المؤسسة تهنيئ لهم كل الظروف لإتمام دراساتهم العليا وكذلك إتاحة الفرص لتبني أفكار جديدة تستمر بتجديد نفسها بخطى ثابتة ومتدرجة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في عصر التجديد والتغيير والإبداع، وهذا دليل على ولائهم لمؤسستهم وانتمائهم لها لتحقيق الأفضل.

2.2.4.6 تقييم المستجوبين حول العمل على تنفيذ الأفكار الإبداعية:

الجدول رقم (07): البعد الثاني العمل على تنفيذ الأفكار الإبداعية

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات تنفيذ الأفكار الإبداعية
مرتفع	0,645	4,08	1. أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والاستفادة من أفكارهم.
مرتفع	0,659	4,2	2. العمل مع الجماعة يزيد من دافعيته لطرح أفكار جديدة.
مرتفع	0,689	4	3. تعملون على تبادل الأفكار فيما بينكم.
مرتفع	0,675	4,05	4. تعملون على تشجيع بعضكم على طرح أفكار جديدة.
مرتفع	0,8	3,93	5. تقومون بفتح حلقات نقاش والعمل على تسجيل الملاحظات.

واقع التحسين المستمر الكايزن وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية

مرتفع	0,911	3,68	6. تتحملون مع زملائكم مسؤولية المخاطرة بالأفكار الجديدة.
مرتفع	0,729	3,99	المتوسط الحسابي للبعد الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من الجدول السابق، يتضح أن اتجاهات العاملين كانت مرتفعة فيما يخص بُعد تنفيذ الأفكار الإبداعية، وقد تراوحت القيم بين (3.68 و 4.2). وقد ساهمت العبارة رقم (02) في رفع قيمة هذا البعد، حيث العمل ضمن فريق العمل يعزز روح المبادرة والتجديد لدى العاملين وهذا ما يثبت زرع ثقافة الجو الأسري تزيد من دافعتهم لطرح أفكار إبداعية بدل من العمل الفردي، كذلك ساهمت العبارات رقم (01،04،03،05) في رفع قيمة قيمة هذا البعد، حيث موافقة العاملين على العمل في تنفيذ الأفكار الإبداعية من خلال تشجيع بعضهم على طرح الأفكار وتنفيذها بقرار جماعي يهدف لتحقيق أهدافهم بصفة خاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة فالفكرة هي بعد ذاتها إبداع، أما العبارة التي كانت السبب في تخفيض قيمة هذا البعد فتتمثل في عبارة (تتحملون مع زملائكم المخاطرة بالأفكار الجديدة)، حيث تمثلت قيم متوسطة (3.68) وكانت من أكبر انحرافات معيارية في هذا البعد (0.911)، لا بد من المؤسسة تشجيع العاملين على تنفيذ أفكار العاملين واستثمارها والمخاطرة بها، فبدون هذه الأفكار المتجددة والمسايرة لتغيرات المؤسسة لما كان إبداع يثمر غايات واستراتيجيات المؤسسة.

3.2.4.6 تقييم المستجوبين حول دعم الإبداع والمبدعين:

الجدول رقم (08): البعد لثالث دعم الإبداع والمبدعين

عبارات دعم الإبداع والمبدعين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
1. لديكم القدرة على طرح أفكار الجديد.	3,82	0,676	مرتفع
2. تتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها.	3,93	0,71	مرتفع
3. يتم أخذ مشاكلكم ومقترحاتكم على محمل الجد.	3,52	0,948	مرتفع
4. تفتح لكم المؤسسة مجال للنقد البناء.	3,38	1,091	مرتفع
5. تتشاركون مع بعضكم معارفكم ومهاراتكم.	3,72	0,865	مرتفع
6. تحرص مؤسستكم على الاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين.	3,4	1,012	مرتفع
7. توفر المؤسسة بيئة تنظيمية تشجع على تقديم أفكاركم الإبداعية.	3,3	1,109	مرتفع
8. تعمل المؤسسة على جذب الأفراد المبدعين وتوفر لهم الجو لبقائهم	3,47	1,171	مرتفع
9. تعمل المؤسسة على توفير التقنيات الحديثة والمتجددة لمساعدة العاملين على حل المشاكل.	3,85	0,777	0,777
المتوسط الحسابي للبعد الأول	3,59	1,076	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإبداع التنظيمي	3,78	0,886	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من نتائج الجدول السابق، يلاحظ أن بُعد دعم الإبداع والمبدعين قد سجل متوسطاً حسابياً مرتفعاً إلى حد ما قدره (3.59) وانحرافاً معيارياً قيمته (0.1076)، وقد تراوحت أعلى قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.93، 3.85، 3.82)، في العبارات (02، 09، 01)، فمعظم العاملين اتفقوا على تحمل المخاطرة

بأعمال والأفكار التي يطرحونها ويسعون لتنفيذها وكذلك إتفاقهم على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى توفير تقنيات حديثة مسايرة لتكنولوجيا العصر الحالي لمساعدة العاملين وإجماعهم على أن لديهم قدرات ومؤهلات علمية وفكرية لطرح الجديد في المؤسسة، إلا أنه نلاحظ كذلك من خلال القراءة الإحصائية للعبارتين (06، 07)، انخفاض مستوى متوسطهم الحسابي والذي قدر ب (3.3، 3.4)، فالمؤسسة تسعى لتحقيق الإبداع والابتكار وهذا هو شعار المؤسسة محل الدراسة إلا أن أجوبة العاملين تبرز نقطة مهمة والتي لا بد الأخذ بها في المستقبل وهي أنها تدعم الإبداع ولكن لا تركز على المبدعين، فمعظم المؤسسات الناجحة والمتميزة استثمرت في أفكار المورد البشري باعتباره مورداً فعالاً في تحقيق الإبداع والريادة والتميز.

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريج مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الإبداع التنظيمي (3,78)، الذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي [3.41 - 4.20]، كما أن الانحراف المعياري الكلي قدر بـ 0,886 وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. وبناءً على هذه النتائج يمكن ترتيب مستوياته تصاعدياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

- جاء بعد العمل على تنفيذ الأفكار الإبداعية بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.99؛ ثم بعد تبني الأفكار الإبداعية بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.77؛ وأخيراً بعد دعم الإبداع والمبدعين بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.59.

5.6. العلاقة بين واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة:

قصد التمهيد لدراسة أثر واقع التحسين المستمر الكايزن في تعزيز الإبداع التنظيمي، ارتأينا دراسة قوة واتجاه علاقة هذين المتغيرين ببعضهما البعض.

الجدول رقم (09): الارتباط بين واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي

واقع التحسين المستمر في المؤسسة		الإبداع التنظيمي	
الإبداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,811**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
واقع التحسين المستمر في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,811**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

وفقاً لـ (Saunders و.، 2019، صفحة 816) فإن قيم معامل الارتباط التي تكون أقل من ($0.2 \pm$) تعتبر منعدمة، 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.

واقع التحسين المستمر الكايزن وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين واقع التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي ب (0.81) أي بنسبة 81%، وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا ما يشير إلى أن مفردات العينة يؤكدون أنها يوجد واقع جيد للتحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية كوندور برج بوعريريج، وبشكل أكثر تفصيلاً فإن البيانات تعكس أن بيئة المؤسسة الصناعية المدروسة قد تكون مناسبة لتطبيق التحسين المستمر كايزن، نظراً لوجود ثقافة داعمة تعتمد على العنصر البشري أكثر من المادي، ومسؤولية مشتركة من أعلى هرم إلى أسفله، ورد فعل إيجابي من قبل العاملين اتجاه التغيير، ووعي القيادة بأهمية التحسين المستمر، كما أن العوامل المرتبطة بالموارد البشرية من خلال إشراك جميع العاملين وتدريبهم وتحفيزهم لطرح الأفكار، واكتشاف المشكلات، وتوفير الموارد الكافية، تساعد على تحقيق الإبداع من خلال تحسين أدائها وعملياتها بشكل مستمر. هذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى بوجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين واقع

التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج.

3.6. دراسة أثر واقع التحسين المستمر على الإبداع التنظيمي:

الجدول رقم (10): تحليل الانحدار المتعدد لأثر واقع التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي في

المؤسسة

قيمة DW	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار	النموذج
					1,379	المتغير الثابت
1.935	0.000	111.117	0.657	0.811	0.636	واقع التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) نلاحظ أن معامل التحديد يقدر بقيمة 0.657 وهذا ما يدل على أن نسبة 65.7% من التغير الذي يطرأ على مستوى الإبداع التنظيمي يعود سببه إلى واقع التحسين المستمر في مؤسسة الدراسة أما الباقي فتفسره متغيرات أخرى، كما يتضح لنا وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة، إذ بلغت قيمة $F = 111.117$ بمستوى دلالة 0.000 وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يدل على أنه أثر لواقع التحسين المستمر في تعزيز الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة لدى العاملين لديها. كما أن قيمة معامل الانحدار قدرت بـ 0.636، وهذا ما يشير إلى أن تغير واقع التحسين المستمر بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير مستوى الإبداع التنظيمي بمقدار 0.636.

وعليه يمكن القول أن واقع التحسين المستمر يؤثر إيجابياً على الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور برج بوعريريج، ويعود ذلك على أن واقع تطبيق التحسين المستمر الكايزن جيد بحيث تسعى المؤسسة محل الدراسة من خلال أبعادها إلى تحقيق التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة أنشطة المؤسسة نحو الأفضل

مع مراعاة إستراتيجية المؤسسة التي تتفق مع هذا التغيير والذي يساهم في خلق مناخ ملائم لتعزیز الإبداع التنظيمي.

هذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى وعليه يمكن القول أن واقع التحسين المستمر يؤثر إيجابياً على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريرج.

1.6. اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

1.7.6. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة يمكن توضيح تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية، والتي تتمثل في السن؛ الوظيفة؛ المستوى؛ الأقدمية؛ والخبرة. على مستوى الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY- ANOVA)، وبعد إجراء هذا الاختبار تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (11): اختبار الفروق لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف

الخصائص الشخصية والوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	الفروق
اختبار الفروق في مستوى واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف السن						
بين المجموعات	0.861	3	0.287	2.785	0.049	توجد فروق
داخل المجموعات	5.66	55	0.103			
اختبار الفروق في مستوى واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف الوظيفة						
بين المجموعات	0.542	4	0.136	1.223	0.312	لا توجد فروق
داخل المجموعات	5.985	55	0.111			
اختبار الفروق في مستوى واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف المستوى						
بين المجموعات	0.129	3	0.04	0.368	0.776	لا توجد فروق
داخل المجموعات	6.399	55	0.116			
اختبار الفروق في مستوى واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة باختلاف الخبرة						
بين المجموعات	0.908	3	0.303	2.961	0.040	توجد فروق
داخل المجموعات	5.620	55	0.102			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

1.1.7.6. اختبار فرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

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 لواقع التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير السن.

واقع التحسين المستمر الكايزن وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية
الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية لواقع التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي لخاصية السن

المتوسطات الحسابية لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة				
Variable dépendante: الإبداع التنظيمي				
السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Intervalle de confiance à 95 %	
			Borne inférieure	Borne supérieure
18-30	3,808 ^a	,072	3,664	3,952
31-40	4.195 ^a	,058	3,564	3,796
41-50	3,860 ^a	,144	3,570	4,149
أكبر من 50	3,680 ^a	,188	3,818	4,571

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

ولتحديد مصدر الفروق الموجودة على مستوى واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف السن، تم إجراء اختبار LSD ، للمقاربات البعدية، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:
الجدول رقم (13): اختبار المقارنات البعدية LSD لاختلاف مستوى واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة وفق خاصية السن.

السن (I)	السن (J)	الفرق بين المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة ^b Signification
18-30	31-40	,128	,174
	41-50	-,052	,753
	أكبر من 50	-,387	,063
31-40	18-30	-,128	,174
	41-50	-,180	,251
	أكبر من 50	-,515*	,011
41-50	18-30	,052	,753
	31-40	,180	,251
	أكبر من 50	-,335	,159
أكبر من 50	18-30	,387	,063
	31-40	,515*	,011
	41-50	,335	,159

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد اختلاف في مستوى واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي بين مجموعة العاملين ذوي ما بين (31-40) سنة، ومجموعة العاملين الذين سنهم أكبر من 50 سنة، حيث قدر الفرق بين المتوسطين الحسابيين للمجموعتين بـ 0.515، وهو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 لصالح مجموعة الأفراد العاملين الذين يتراوح سنهم بين 31-40 سنة، لأن المتوسط الحسابي لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى العاملين الذين يتراوح سنهم بين (31-40) ب (4.195) أكبر من المتوسط الحسابي

لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى العاملين الذين سنهم أكبر من 50 سنة، وذلك كما توضحه نتائج الجدول رقم (11).

وبالتالي يمكن القول أن العاملين الذين يتراوح سنهم بين (31-40) يتمتعون بمستوى أعلى وأكبر من تحقيق واقع جيد ومرضي لتحقيق التحسين المستمر والإبداع التنظيمي اتجاه مؤسستهم، مقارنة بالعاملين الذين سنهم أكبر من 50 سنة، ويعود السبب في ذلك إلى كون العاملين في بدايتهم يسعون لتحقيق الاستقرار الأسري والوظيفي بحيث تكون لهم دافعية ورغبة في العمل لتحقيق ذواتهم، وطموح الوصول إلى ترقيات ومكانة أعلى في المؤسسة وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء التي تحقق الإبداع في المؤسسة.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

2.1.7.6. اختبار فرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة.

يوضح الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة حول واقع التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث يظهر من خلال الجدول أن قيمة $F=1.223$ وهي داله إحصائية، كما أن مستوى المعنوية الذي يقدر ب 0.312 أكبر من 0.05، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة حول واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة، أي أن جميع المستويات الوظيفية والإدارية تساهم في تحقيق واقع مرضي وجيد للتحسين المستمر في المؤسسة وبالتالي تعزيز الإبداع والتميز.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة.

3.1.7.6. اختبار فرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية (Sig) لمتغير المستوى التعليمي، والتي قدرت ب 0.776 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية ب 0.05، هذا ما يدل على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، أي أن كل المستويات التعليمية وبكل المؤهلات العلمية والفكرية تسعى لتحقيق التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4.1.7.6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الخبرة المهنية.

واقع التحسين المستمر الكايزن وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية
الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية لواقع التحسين المستمر والابداع التنظيمي وفقا لخاصية الخبرة المهنية.

المتوسطات الحسابية لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة				
Variable dépendante: الإبداع التنظيمي				
الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Intervalle de confiance à 95 %	
			Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 5 سنوات	3,818 ^a	,071	3,675	3,962
5-10	3,744 ^a	,064	3,616	3,872
11-20	3,599 ^a	,098	3,402	3,795
أكبر من 20	4,187 ^a	,187	3,812	4,562

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

ولتحديد مصدر الفروق الموجودة على مستوى واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الخبرة المهنية، تم إجراء اختبار LSD، للمقاربات البعدية، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:
الجدول رقم (15): اختبار المقارنات البعدية LSD لاختلاف مستوى واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة وفق خاصية الخبرة المهنية

مستوى الدلالة ^b Signification	(I-J) الفرق بين المتوسطات	(J) الخبرة المهنية	(I) الخبرة المهنية
,443	,074	5-10	أقل من 5 سنوات
		11-20	
		أكبر من 20	
,074	-,369	أكبر من 20	أقل من 5 سنوات
		أقل من 5 سنوات	5-10
		11-20	
,443	-,074	أقل من 5 سنوات	أكبر من 20
		أكبر من 20	5-10
		5-10	11-20
,219	,145	11-20	أقل من 5 سنوات
		أقل من 5 سنوات	5-10
		5-10	أكبر من 20
,029	-,443*	أكبر من 20	أقل من 5 سنوات
		أقل من 5 سنوات	5-10
		5-10	11-20
,081	-,220	أقل من 5 سنوات	أكبر من 20
		أكبر من 20	5-10
		5-10	11-20
,219	-,145	11-20	أقل من 5 سنوات
		أقل من 5 سنوات	5-10
		5-10	أكبر من 20
,007	-,588	أكبر من 20	أقل من 5 سنوات
		أقل من 5 سنوات	5-10
		5-10	11-20
,074	,369	أقل من 5 سنوات	أكبر من 20
		أكبر من 20	5-10
		5-10	11-20
,029	,443*	أكبر من 20	أقل من 5 سنوات
		أقل من 5 سنوات	5-10
		5-10	11-20
,007	,588	أقل من 5 سنوات	أكبر من 20
		أكبر من 20	5-10
		5-10	11-20

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد اختلاف في مستوى واقع التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي بين مجموعة العاملين ذوي الخبرة المهنية ما بين (5-10) سنوات، ومجموعة العاملين ذوي الخبرة المهنية أكبر من 20 سنة، حيث قدر الفرق بين المتوسطين الحسابيين للمجموعتين بـ 0.443 ، وهو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 لصالح مجموعة الأفراد العاملين الذين خبرتهم بين (5-10) سنوات، لأن المتوسط الحسابي لواقع التحسين المستمر وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين ذوي الخبرة أكبر من 20 سنة

والمقدر ب(4.18) أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين ذوي الخبرة(5-10) سنوات والمقدر ب(3.81)، وذلك كما توضحه نتائج الجدول رقم(13).

وبالتالي يمكن القول أن العاملين ذوي الخبرة المهنية أكبر من 20 سنة يتمتعون بمستوى أعلى وأكبر، مقارنة بالعاملين ذوي الخبرة المهنية من (5-10) سنوات، ويعود السبب في ذلك إلى كون هذه الفئة العاملة لها دور جوهري بحيث تتمتع بخبرات علمية في الجانب العملي واكتسابها قيم وأفكار تساهم في تحقيق التحسين والإبداع في المؤسسة وتساهم في تكوين الفئة الشبابية من خلال توجيهها وتشجيعها والاستفادة من خبراتها خلال مسيرتها الوظيفية فهي مرآة عاكسة لنجاح وتطور المؤسسات. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

4. خاتمة:

بعد التحليل الإحصائي لبيانات محاور الاستبيان، الذي تم توزيعه على عينة تتكون من 60 عاملاً بوحدة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 26)، اتضح أن واقع التحسين المستمر السائد في هذه المؤسسة قوي ويساهم بمستوى مرتفع في تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمحور واقع التحسين المستمر 3.76، كما تم توصل التوصل إلى أن العاملين بالوحدة يتمتعون بمتوسط من الإبداع التنظيمي، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإبداع التنظيمي ب 3.78.

- تم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين واقع التحسين المستمر وعلاقته الإبداع التنظيمي لدى العاملين مؤسسة كوندور برج بوعريريج، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون (PEARSON) بين المتغير المستقل (واقع التحسين المستمر) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) ب 0.811، وهو ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

- كما أن هناك تأثير موجب وقوي قدر معامل التحديد ب(R²) 0.636، وهذا ما يدل على أن نسبة 63% من التغير الذي يطرأ على مستوى الإبداع التنظيمي يعود سببه إلى مساهمة واقع التحسين المستمر في تحقيق الإبداع التنظيمي، والباقي تفسره متغيرات أخرى.

- كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى واقع التحسين المستمر والإبداع التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى متغيرات (الوظيفة، المستوى التعليمي)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى متغير السن لفئة (31-40)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية لفئة (أكبر من 20 سنة).

إنطلاقاً من معطيات الدراسة الميدانية؛ توصلنا إلى أن جميع الفرضيات تحققت بدرجة عالية، وهو ما يدل على أن المؤسسة كوندور برج بوعريريج، تتبع وتطبق الأسلوب الإداري الحديث التحسين المستمر الكايزن وتسعى لغرس ثقافته بين العمال من أعلى هرم إلى أسفله في المؤسسة، لأنه لا يوجد شيء ثابت وإنما الثابت هو التغيير للأفضل والأحسن والذي يتماشى مع الوقت الحالي الذي تفرضه المنافسات في السوق العالمية بين

واقع التحسين المستمر الكايزن وعلاقته بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية

المؤسسات الصناعية لتحقيق التميز التنظيمي في القيادة والمروسين والهيكل والإستراتيجية من خلال الاتصال الفعال والتدريب والتحفيز وتمكين كافة العمال من تحقيق أهداف المؤسسة والوصول للهدف الجوهري وهو إرضاء الزبون خدمة وأداء، وهذا ما يكون له انعكاس إيجابي على تحقيق مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر نموذجاً ناجحاً في تطبيق هذا الأسلوب الياباني في مناخ تنظيمي مغاير للثقافة اليابانية، وسر نجاحه في هذه المؤسسة هو تهيئة ثقافة تنظيمية داعمة لتحقيق الإبداع والتميز من خلال اكتساب قيم وبناء اتجاهات إيجابية للإخلاص في العمل وجعل المؤسسة أسرة يتعاون فيها كل فرد من أعلى هرم إلى أسفله لخدمتها بأفكارهم وقدراتهم، وبالتالي جعلها من المؤسسات المتميزة.

الاقتراحات: في ضوء ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة، نقترح ما يلي:

- التعرف أكثر على واقع التحسين المستمر الكايزن والتفريق بينها وبين باقي عمليات التحسين المستمر، من خلال إرساء ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيقه؛
- النقطة الجوهرية في موضوع بحثنا هي إهتمام المؤسسة بالمبدعين لتحقيق الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.
- تعزيز روح الولاء والانتماء لدى العاملين والعمل على طرح أفكارهم الإبداعية ؛
- تبني المؤسسة إستراتيجية المخاطرة بتنفيذ أفكار العاملين والعمل بالثقافة اليابانية في إدارة المؤسسة؛
- التركيز على جودة المنتجات ورضا العميل والتي تنعكس إيجاباً على سمعة الشركة، وبالتالي على زيادة الطلب على منتجاتها؛
- تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها وخاصة الفئة الشابة التي تهدف للإرتقاء، وتحقيق التعاون بين العاملين والإدارة والتي تعزز الجهاز الإداري وإزالة الطابع البيروقراطي عليها؛
- إنفاق المؤسسة محل الدراسة جزءاً كبيراً من أرباحها على البحوث والدراسات، وتخصيص جانب كبير من مواردها لتطوير منتجاتها، وتحسين طرق وأساليب العمل لرفع مستويات الجودة.

5. المراجع:

- عدنان أبو الراغب محمد، ورشيد شاوش مها. (2015). منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الانتاجية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- لطفي خصاونة عاكف. (2011). إدارة الإبداع والإبتكار. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمود خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خلف السكارنه بلال. (2011). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- فتيحة بوحروود. (2015). إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ربيع المسعود. نحو قيادة إبداعية للجودة الشاملة. عمان دار أسامة للنشر والتوزيع.

- محمد س. ا. & فرانسيس. (2003). تكوين الثقافة الإبداعية. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكة.
- جوني دانييل. (2015). أساسيات إختيار العينة في البحوث العلمية. ترجمة طارق عطية عبد الرحمن. الرياض السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 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