

The Impact of Implementation of TQM Practices on Innovation in the Palestinian Service Companies

Ahmad Mohammad Herzallah¹ and Ne'meh Zuhier Shoqir²

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the impact of implementation of TQM practices on innovation in the Palestinian service companies.

Descriptive analytical approach was utilized in this study, by designing a questionnaire consisting of (65) paragraphs distributed over (13) dimensions divided into two parts. The first part includes eight TQM practices, while the second part includes five dimensions of innovation.

The questionnaire was distributed to all members of the population of the study in Palestinian service companies. A purposive sample of 220 employees of the service companies was taken in the study, which includes (general managers, executive directors, deputy general managers, as well as quality, management and productivity directors). The scale had a high degree of reliability and validity.

Results derived from this study show that TQM practices (soft TQM practices and hard TQM practices) have a positive and significant impact on all kinds of innovation (incremental product innovation, incremental process innovation, radical product innovation, radical process innovation and administrative innovation).

Keywords: TQM, TQM practices, Innovation, Service sector, Palestine.

1 Assistant Professor, Al-Quds University, Palestine.

ahirzallah@staff.alquds.edu

2 Al-Quds University, Palestine. nanaabuyaman2020@gmail.com

Received on 10/7/2019 and Accepted for Publication on 5/1/2020.

تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمائية الفلسطينية

أحمد محمد حرز الله¹ ونعمه زهير شقير²

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمائية الفلسطينية. اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة ضمت (65) فقرة موزعة على ثلاثة عشر بعبداً مقسمة إلى جزأين، يشمل الأول أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الثمانية، ويشمل الجزء الثاني أبعاد الإبداع الخمسة. وتمتعت الاستبانة بدرجة صدق ودرجة ثبات عاليتين للأداة الكلية لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والدرجة الكلية لمحور الإبداع. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الشركات الخدمائية الفلسطينية، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل للمبوحين من مجتمع الدراسة ممن يحملون مسميات مدير عام، ومدير تنفيذي، ونائب مدير عام، ومدير إدارة الجودة، ومدير العمليات الإنتاجية. وبلغت العينة النهائية المسترّدة من أفراد مجتمع الدراسة (220) مستجيباً، واعتبرت عينة ممثلة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (TQM) في الإبداع الخدماتي، وفي إبداع العمليات، وفي الإبداع الإداري. كذلك تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (TQM) في الإبداع الخدماتي، وفي إبداع العمليات، وفي الإبداع الإداري.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، ممارسات إدارة الجودة الشاملة، الإبداع، قطاع الخدمات، فلسطين.

المقدمة

(2014)، (Dean and Evan, 1994)، (Bon and Mustafa, 2012)، (العضايلة والمحارب، 2017)، (Al-Dmour et al., 2019).

لقد تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة عالمياً، مما دفع العديد من الشركات الإنتاجية والخدمية لإعطائها الأهمية الكبيرة؛ سعياً منها لترصين الأبعاد المستهدفة لوجودها في نطاق إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية لها. وقد لعبت المنافسة الحادة دوراً كبيراً في توجيه استراتيجيات الشركات المختلفة، كما أن التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بطرق مختلفة، مما دعا العديد من الشركات للسعي نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لغرض تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن تبني الشركات لإدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من العوامل الأساسية، وهي: توفر ثقافة مرنة داعمة للابتكار والإبداع، والتزام قيادة المؤسسة بمبادئ الجودة الشاملة، والتركيز على الزبائن وأصحاب

يمتاز هذا العصر بالتغير المستمر والمتزايد في المناحي كافة، مما يفرض على الشركات البحث عن المزيد من الكفاءة والابتكار والإبداع، والاستغناء عن النظم والطرق التقليدية المستخدمة في مجال التطوير والتحسين المستمر. من هنا، يأتي دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأساليب والطرق؛ إذ تعتبر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارساتها المفتاح الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء، ومن ثم البقاء والاستدامة. لذا فإن الشركات على اختلاف نشاطاتها وأحجامها تنفذ مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة (الشعار،

1 أستاذ مساعد، جامعة القدس، فلسطين.

ahirzallah@staff.alquds.edu

2 جامعة القدس، فلسطين. nanaabuyaman2020@gmail.com

تاريخ استلام البحث 2019/7/10 وتاريخ قبوله 2020/1/5.

الجودة الشاملة، ولم تهتم كثيراً بموضوع الإبداع. ولكي تستطيع الشركات الفلسطينية البقاء والمنافسة، لا بد لها من تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتطبيق طرق وأساليب حديثة لمساعدتها على تطوير منتجاتها وخدماتها، وإيجاد بيئة داعمة للابتكار والإبداع. ومن هنا جاء سؤال الدراسة: ما تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمائية الفلسطينية؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة العملية في تركيزها على قطاع حيوي في فلسطين هو قطاع الشركات الخدمائية الذي له دور في الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للبلد. ولأهمية هذا القطاع في فلسطين، ونتيجة للتغيرات الديناميكية في الاقتصاد العالمي، يتوجب على مديري الشركات أن يكونوا أكثر كفاءة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وإدخال الإبداع التكنولوجي في عملياتهم؛ لمواكبة التطورات العالمية وللوصول إلى أعلى درجات المنافسة. كما يقدم البحث إسهامه في توجيه مديري الشركات وإرشادهم حول أبرز مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والإبداع. وتعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة لصناع القرار في الشركات الفلسطينية؛ فهي توفر آلية واضحة لتعزيز القدرة التنافسية للشركات الفلسطينية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودعم الإبداع، كما توضح للشركات المعوقات التي تواجهها عند تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، يكتسب هذا البحث أهمية خاصة في الدول النامية، ومنها فلسطين، حيث تسعى الشركات الخدمائية لتطبيق فلسفات جديدة؛ لتحقيق من خلالها أهدافها، وتحسن من أدائها، وتزيد من قدرتها التنافسية، وتتهض بالواقع الاقتصادي للبلد.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف إلى تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمائية الفلسطينية. وتتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (soft) بأبعادها (التزام الإدارة العليا والقيادة،

المصالح، وإدارة الأفراد وتمكينهم من اتخاذ القرارات، فضلاً عن تبني المنظمة أسلوب الإدارة القائمة على تحليل المعلومات والاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات (الشعار، 2014). تعتبر هذه الدراسة الأولى في فلسطين من حيث هدفها الخاص بالتعرف على تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمائية الفلسطينية. وتشكل الشركات الخدمائية قاعدة عريضة في المجتمع الفلسطيني، وتلمس بشكل مباشر احتياجات المواطنين، وتقدم لهم خدمات ملموسة. وقد اشتملت عينة الدراسة على عدة قطاعات خدمائية: (بنوك، تأمين، اتصالات، انترنت وتكنولوجيا معلومات، فنادق، خدمات لوجستية، ... إلخ).

مشكلة الدراسة

تغلب على التحولات الجارية في الشركات الخدمائية منذ الدخول في الألفية الجديدة صفة التحول من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية والافتراضية. ومع العولمة وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، يتطلب الأمر من الشركات بذل جهود من أجل تعزيز الإبداع ودعم الجودة كوسيلة من أجل البقاء والنمو. وقد تزايد الاعتراف بأهمية الإبداع التكنولوجي وتطبيق برامج الجودة في الدول المتقدمة، ولكن تكمن المشكلة في النظر إليها كممارسة عملية. وقد شاعت هذه الطروحات في بيئات الدول المتقدمة، لذا لا يعد الموضوع طارئاً عليها. إلا أن الدول النامية، ومنها فلسطين، نتيجة التغيرات التنظيمية والاقتصادية التي أدت إلى تشكل بيئة معقدة للأعمال، وزيادة حدة المنافسة التي أصبحت مرتبطة بالتطور التكنولوجي، ومن أجل التغلب على ديناميكية بيئة الأعمال والحصول على بيئة مستقرة نوعاً ما، فقد أصبح الإبداع أساساً لتأسيس المنظمات؛ فالمشكلة ليست في وجود برامج للجودة أو في وجود الإبداع التكنولوجي، وإنما في تطبيق برامج الجودة والاستفادة منها في دعم الإبداع التكنولوجي.

وعلى الرغم من وجود الكثير من الدراسات الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة، فقد ربط معظمها ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالإبداع خاصة في قطاع الخدمات. وقد اهتمت معظم الدراسات بالقطاع الصناعي، كما أن الشركات العربية بشكل عام، والشركات الفلسطينية بشكل خاص، لم تطبق إدارة

وتعرف بأنها: التعاون المتبادل بين الجميع في المنظمة وما يرتبط بها من عمليات تجارية لإنتاج منتجات وخدمات ذات قيمة عالية مقابل المال والتي تلبى وتزيد عن احتياجات الزبائن وتوقعاتهم (Dale et al., 2016). ويمكن النظر إليها، بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها المنظمة (Goetch and Davis, 2014).

ويمكن اعتبارها فلسفة إدارية تسعى إلى التحسين المستمر في جميع وظائف المنظمة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا تم استخدام مفهوم الجودة الشاملة في جميع المراحل من اقتناء الموارد إلى خدمة العملاء بعد البيع (Kaynak & Hartley, 2008).

ممارسات إدارة الجودة الشاملة

تعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة مجالاً إدارياً وتنظيماً يطبق في الشركة بصورة مستمرة من أجل تحسين الأداء، وهذه الممارسات ليست أهدافاً بل أنشطة وعمليات تطبق من قبل الشركة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية. وتكمن أهمية تطبيق هذه الممارسات في أنها تعمل على زيادة معدل نجاح الشركة عن طريق زيادة الإنتاجية، وتحسين الاتصالات، وتحقيق رضا الزبائن، وتقليل التكاليف والتالف من المنتج، وتحسين أداء الشركة للحصول على الميزة التنافسية (Talib et al., 2012). ولقد اختلفت الدراسات حول عناصر أو ممارسات إدارة الجودة الشاملة، إلا أن معظم الدراسات الحديثة تبنت ثماني ممارسات لإدارة الجودة الشاملة (Herzallah et al., 2014)، (Kim et al., 2012)، (Kaynak and Harly, 2008)، (Saraph et al., 1989). ومن أهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. القيادة الإدارية: قبول المديرين مسؤولية الجودة بما في ذلك التخطيط الشامل للجودة، وتخصيص الموارد، وجدولة الجودة، وتقييم الجودة، والمشاركة في جهود تحسين الجودة (Saraph et al., 1989). لذا لا بد من التزام الإدارة العليا بالجودة لأن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية. ويعد التزام الإدارة العليا بدعم الجودة

والتركيز على العملاء، والتدريب، وعلاقات العاملين، وإدارة المورد (في كل من: الإبداع الخدماتي، وإبداع العمليات، والإبداع الإداري).

2- التعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، وتصميم الخدمة، والعمليات الإدارية) في كل من: الإبداع الخدماتي، وإبداع العمليات، والإبداع الإداري.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمتية الفلسطينية، خلال عام 2018، واقتصرت على عينة من: المدراء العامين، والمدراء التنفيذيين، ونواب المدراء العامين، ومدراء إدارة الجودة، ومدراء العمليات الإنتاجية، في الشركات الخدمتية الفلسطينية.

الإطار النظري

إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المصطلحات الإدارية الحديثة التي يتم اعتمادها من قبل العديد من الشركات. وقد أسس هذا المفهوم على عدد من المعايير والمبادئ التي تشجع الإدارة على تبني هذا المفهوم ونظراً لشمولية إدارة الجودة الشاملة، فقد كان من الصعب تحديد معنى واضح للجودة بمعناها المجرد، ومن هنا لا يوجد تعريف واضح يمكن الاتفاق عليه عالمياً لتحديد معنى الجودة الشاملة؛ إذ تم تعريفها من قبل العديد من الخبراء بناءً على الرؤية التي تمت مشاهدة الأمور وفقاً لها (Herzallah et al., 2014).

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات، أهمها تقريب العلاقة بين احتياجات المستهلك وأهداف الشركة، ومن هنا جاءت فكرة تبني إدارة الجودة الشاملة في الشركات؛ لبلوغ أهدافها، وتحقيق الأداء الأفضل (Zairi, 2005). ولتحقيق الجودة الشاملة، يجب على المؤسسة تبني طرق واضحة يتم تطبيقها يوماً بيوم وربطها بأداء الشركة بحيث تعطي أداءً إيجابياً أو حتى تميزاً في الأداء.

5. جودة البيانات وإعداد التقارير: هي مدى قيام الشركة بتجميع واستخدام بيانات عالية الجودة، وقياس الجودة في وقت مناسب، والحصول على تغذية راجعة لبيانات الجودة للعاملين والمديرين لحل المشكلات وتقييمهم بناءً على جودة الأداء (Kim et al., 2012)، (Saraph, 1989).
6. العلاقة مع الموردين: هي المدى الذي تعتمد فيه الشركة على الموردين، مما يوفر علاقات طويلة الأمد معهم. ويتم اختيارهم على أساس الجودة بدلاً من السعر، وبناءً على قدرتهم على تلبية متطلبات الشركة وتطوير المنتجات (Kim et al., 2012)، (Saraph, 1989).
7. تصميم المنتج أو الخدمة: هو مدى مشاركة جميع الدوائر في الشركة في مراجعة التصميم وفي الجهود المبذولة في تحقيق وضوح المواصفات، وتأكيد الشركة على الإنتاجية وإبراز الجودة لتجنب إعادة وتكرار التصميم (Kim et al., 2012)، (Saraph, 1989).
8. إدارة العمليات الإدارية: هي مدى تحقيق الشركة لشروط إدارة العمليات وخطواتها، واستخدام الصيانة الوقائية والتفتيش الذاتي للعاملين، واستخدام التقنيات الإحصائية والاختبارات الآلية لتقليل التباين في العمليات (Kim et al., 2012)، (Saraph, 1989)؛ إذ إن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل مباشر بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف. يضاف إلى ذلك أن استمرارية التحسين والتطوير المستمرين ترتبط بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة (عمران وسعدلي، 2012)، (يوسف والذنيبات، 2019). ويمكن تقسيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى قسمين (Herzallah et al., 2014):
- ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM Practices): وهي الممارسات التي لها علاقة مباشرة مع العنصر البشري، وتضم: القيادة الإدارية، والتركيز على الزبون، وعلاقات العاملين، والتدريب، وإدارة الموردين.
 - ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM Practices): وهي الممارسات التي لها علاقة بالآلات والأنظمة، وتضم: جودة البيانات والتقارير، وتصميم المنتج/الخدمة، والعمليات الإدارية.
- وتطويرها، وتنشيط حركة القائمين عليها من المهام الأساسية التي تؤدي لنجاح النظام المستهدف (عمران وسعدلي، 2012)، (يوسف والذنيبات، 2019).
2. التركيز على الزبائن: هو درجة التفهم الدائم من الشركات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء والحصول على رضاهم المستمر (Ahire and Ravichandran, 2001). ويعتبر التركيز على الزبائن من أهم المبادئ التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة، بوصفهم المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بالجودة الشاملة (عمران وسعدلي، 2012)، (Mustapha et al., 2017).
3. التدريب: يتمثل في الدرجة التي تزود بها الشركة الموظفين بالتدريب الإحصائي والتدريب المرتبط بالجودة وتقنياتها (Kim et al., 2012)، والعمل على مشاركة العاملين وتحفيزهم من أجل التفوق والإبداع (عمران وسعدلي، 2012). ويعد تدريب العاملين وتعليمهم مبدأً أساسياً لإدارة الجودة الشاملة؛ فهو يمثل أفضل الطرائق لتحسين مستوى الأفراد. وكلما كانت برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في الشركة وتتضمن تقنيات إحصائية وعملية تساهم في قياس الجودة وتطويرها، فإن ذلك يساعد في نجاح عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة. وتتضمن عملية التدريب تأهيل العاملين وتزويدهم بالمهارات السلوكية اللازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون بها، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكنوا من صنع القرارات (Goetsch & Davis, 2014).
4. العلاقات بين الموظفين: يقيس هذا العامل مدى مشاركة العاملين في حلقات وجهود الجودة، والمساهمة في أنشطة إدارة الجودة، والمشاركة في قرارات الجودة، وتحمل المسؤوليات تجاه الجودة، والالتزام بأداء الجودة العالية، ومدى إدراك العاملين لعملية التحسين المستمر للجودة (Kim et al., 2012)، (Saraph, 1989). وتعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذا توفرت المهارات والكفاءات البشرية وتم تدريبها وتطويرها وتحفيزها؛ إذ إن تحقيق النجاح يستدعي تكريس الاهتمام بالأفراد واتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب (عمران وسعدلي، 2012)، (الهاشمي والعضايلة، 2017).

الإبداع

بدرجة كبيرة عن الحلول الأولية، ويوصف بأنه الجديد والمختلف.

- الإبداع التراكمي أو التدريجي: هو الإبداع الذي يحدث تغييرات صغيرة نسبياً، أو إجراء تعديلات للممارسات الموجودة لأداء العمل.
- الإبداع الإداري: هو عبارة عن مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في الشركة وتفعيل الأداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير (محمود، 2013). وقد عرفته (بلواني، 2008) بأنه العملية التي يتميز بها الفرد عند مواجهته المواقف التي يفعل بها ويتعاش معها بعمق بحيث يستجيب لها وفقاً لتصوراته بطريقة جديدة تختلف عن استجابة الآخرين.

الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الإبداع والأداء. ومن هذه الدراسات:

- ❖ دراسة (Escrig – Tena et al., 2018) التي هدفت إلى التعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة الناعمة والجامدة والسلوك الاستباقي على الأداء الإبداعي. وقد اشتملت عينة الدراسة على الشركات الخدمائية الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة للممارسات الجامدة مع إبداع المنتج وإبداع العمليات، بينما يتم توجيه تأثير الممارسات الناعمة عبر السلوك الاستباقي.
- ❖ دراسة (عبد الرحمن، 2018) التي هدفت إلى التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم. اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من المبحوثين؛ فقد تم توزيع (256) استمارة، تم استرجاع (216) منها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ووجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

يعتقد الكثيرون أن الإبداع أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات المختلفة، ولكن مفهوم الإبداع مفهوم واسع يصعب التعبير عنه بالكلمات فقط. ومما يزيد الأمر تعقيداً أن تعريف الإبداع يختلف باختلاف السياق الذي يستخدم فيه؛ ففي بعض الشركات يرتبط الإبداع بالموهبة وغيرها من المجالات. كذلك فإن مفهوم الإبداع يتوافق معه العديد من المترادفات، مثل: الموهبة، والمهارة، والابتكار (المعاني وآخرون، 2011)؛ إذ إن الإبداع هو التطبيق العملي للفكرة على شكل عملية جديدة أو منتج جديد، أو ابتكار أفكار جديدة دون المبالغة في الاهتمام بفائدة هذه الأفكار (Schilling, 2008). ويعرفه (Harrison & Samson, 2002) بأنه توليد وتطبيق أفكار جديدة وخالقة لم تطبق من قبل ووضعها موضوع التنفيذ، وصنفاً على أساس ارتباطه بالمنتج، أي تقديم منتجات جديدة أو محسنة باستخدام عمليات جديدة.

أنواع الإبداع

هناك أنواع للإبداع، تناولها (Schilling, 2008)، (Kim et al., 2012)

- الإبداع في المنتج أو الخدمة: يتجسد في مخرجات الشركة التي تكون على شكل سلع وخدمات، ويهدف إلى التغيير في الخصائص والمكونات المادية والأدائية للسلعة أو الخدمة، وذلك بتحسينها أو تطويرها أو بإنتاج بديل جديد بالكامل. فإبداع المنتج أو الخدمة هو التوصل إلى أفكار جديدة لإنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة أو تحسين المنتجات أو الخدمات الحالية لتلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية للشركة.
- الإبداع في العمليات: هو الطريقة التي من خلالها تدير الشركة أعمالها، مثل التقنيات التي تتبعها الشركة في الإنتاج أو التسويق لمنتجاتها وخدماتها، وعادة ما يكون الهدف منها تحسين فعالية وكفاءة الإنتاج، والإبداع في العمليات ضروري عندما تسعى الشركة إلى زيادة الإنتاجية وجودة المنتج، وهذا يتمشى كلياً مع هدف إدارة الجودة الشاملة.
- الإبداع الراديكالي: هو الإبداع الذي يكون جديداً ومختلفاً

- ❖ في ظل الاضطرابات المعتدلة للسوق.
- ❖ **دراسة (Maistry et al., 2015)** التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع وتأثير كل منهما على الأداء في مؤسسات البحث والتطوير الزراعي. اشتملت عينة الدراسة على 60 مؤسسة أبحاث زراعية في موريشيوس. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كل من إدارة الجودة الشاملة، والإبداع وبين الأداء.
- ❖ **دراسة (الشعار والنجار، 2015)** التي هدفت إلى التعرف إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي في المصارف العاملة في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من المصارف العاملة في الأردن عددها (26) مصرفاً. وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي. فقد تبين أن التخطيط الاستراتيجي الشامل، ومشاركة وتمكين العاملين، والتحسين المستمر كان لها الأثر الأكبر في الإبداع التكنولوجي.
- ❖ **دراسة (Mustafa, 2015)** التي هدفت إلى التعرف على تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في قطاع الخدمات. وتم إجراء مسح شامل للشركات التي تعمل في مجال الخدمات في ماليزيا. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي في تعزيز الابتكار في الشركات العاملة في قطاع الخدمات في ماليزيا.
- ❖ **دراسة (Ardestani, 2014)** التي هدفت لمعرفة ما إذا كانت ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التنظيمي والأداء الإبداعي في الشركات العاملة في إيران. وتم استخدام استبانة وزعت على الإدارة العليا والمتوسطة في الشركات العاملة في طهران، وقد استخدمت الدراسة 242 استمارة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي والأداء الإبداعي.
- ❖ **دراسة (Kim et al., 2012)** التي هدفت إلى دراسة أنواع الممارسات المختلفة لإدارة الجودة التي لها دور مباشر أو غير مباشر في تعزيز الإبداع التكنولوجي والإبداع
- ❖ **دراسة (عياد، 2017)** التي هدفت لقياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي. تمثل مجتمع الدراسة في الإداريين والأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة البالغ عددهم 901. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمحاورها (القيادة الاستراتيجية، والزيائن، والقياس والتحليل، وإدارة الغرفة، والقوى العاملة، والعمليات) وبين الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي. كذلك اتضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة بمحاورها التالية: (القوى العاملة، والزيائن، والعمليات، والقيادة) على الابتكار الإداري.
- ❖ **دراسة (عبد الجبار، 2017)** التي هدفت إلى تقييم مدى تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، وتشخيص آليات ووسائل الإبداع التكنولوجي المطبقة فيه، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (إدارة العمليات، وعلاقات العاملين، وعلاقات الزبائن) والإبداع التكنولوجي (الإبداع التبرجي للخدمة، والإبداع التبرجي للعمليات). وتم اعتماد العديد من الأساليب والأدوات الرياضية والإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المصرف استطاعت توظيف مجموعة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في إدخال تكنولوجيا جديدة أو تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة من أجل فهم وإنجاز وتسهيل أعمال المصرف بشكل أكثر كفاءة وتفوقاً.
- ❖ **دراسة (Zhang et al., 2016)** التي هدفت إلى التحقق من وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء الإبداعي في ظل تأثير الاضطرابات المعتدلة للسوق على تلك العلاقة. أجريت الدراسة في تسع مدن ومقاطعات صينية. وقد استخدم الباحثون للتحقق من هذه العلاقة استبانة أعدت لهذا الغرض، وتم توزيع 383 استمارة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة وبين الأداء الإبداعي في الصين

إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومعدلات تداول المنتجات. كما بينت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تحسن من أداء العاملين وتزيد من إيجابية العلاقات فيما بينهم ومع عملائهم.

❖ **دراسة (Prajogo and Sohal, 2006)** هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة البحث والتطوير والتكنولوجيا في تحديد الجودة والأداء الإبداعي في الشركات الأسترالية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة على إبداع المنتج وإبداع العملية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.01). وكذلك أظهر التحليل وجود أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة على إدارة الإبداع الشامل المتضمنة إدارة التكنولوجيا وإدارة البحث والتطوير التي بدورها أثرت في إبداع المنتج وإبداع العملية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.01). وتبين أن للجودة الشاملة قوة تنبؤية إيجابية مقابل جودة الأداء، بينما لم يتبين لها أثر دال إحصائياً على الأداء الإبداعي للعاملين في الشركات المبحوثة. وبينت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي بالشركات إلى إدخال التكنولوجيا والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، مما ينعكس على إنتاجية العاملين وإبداعيتهم.

من خلال اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة، تمت ملاحظة أنها جميعها تنطلق من أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وارتباطها بالإبداع؛ إذ أكدت هذه الدراسات على أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وعلى دور تطبيقها في تحسين وتطوير الإبداع. وقد أوصت تلك الدراسات بضرورة تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات وأهمية إيجاد بيئة إدارية داعمة للإبداع في الشركات على اختلافها، الأمر الذي يساعدها في تحسين مستويات أدائها وزيادة أرباحها. وخرجت الدراسات السابقة بوجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وكذلك وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع بأنواعه المختلفة، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الإبداعي.

الإداري. وكانت الدراسة تجريبية، وأجريت على عدد من الشركات الصناعية والخدمية. وبينت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة لها تأثير إيجابي على إبداع المنتج وإبداع العملية، سواء أكان ذلك في الأسواق الحالية للمنظمة أم في الأسواق الجديدة (الناشئة)، ولاسيما ممارسات إدارة العمليات التي تبين أن لها تأثيراً مباشراً وغير مباشر على الإبداع.

❖ **دراسة (Ooi et al., 2012)** التي هدفت لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع الأداء الإبداعي من وجهة نظر المديرين في الصناعة التحويلية في ماليزيا. بينت نتائج الدراسة أن أربعة من أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية مع الأداء الإبداعي، وهي (العملية الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العاملين، والتركيز على العملاء). أما بعد القيادة وبعد تحليل المعلومات، فلهما علاقة ضعيفة مع الأداء الإبداعي.

❖ **دراسة (Abrunhosa and Esa, 2008)** التي هدفت إلى تحليل دور إدخال ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع في قطاع صناعات الأحذية البرتغالي. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جميع ممارسات الجودة الشاملة وبين تحقيق الإبداع في الشركات البرتغالية. واتضح أن هذا التطبيق يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05)، في حين أظهرت بعض الممارسات أثراً ذا دلالة إحصائية على الإبداع التكنولوجي عند مستوى الدلالة نفسه.

❖ **دراسة (Hoang, et al., 2006)** وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع في الشركات الفيتنامية الصناعية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.01) بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الحداثة في الإبداع، وكذلك وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمنتجات والخدمات الجديدة، في حين لم يكشف التحليل وجود علاقة ذات دلالة

فرضيات الدراسة ومتغيراتها

توضيح التعريفات الإجرائية للمتغيرات.

يشتمل نموذج الدراسة المبين في الشكل (1) على متغيرين مستقلين هما ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة وممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة، وعلى ثلاثة متغيرات تابعة، هي: إبداع الخدمة، وإبداع العمليات، والإبداع الإداري. وفيما يلي

المتغيرات المستقلة: تشمل أبعاد ممارسات إدارة الجودة

الشاملة، وهي:

1. التزام الإدارة العليا والقيادة "Management Leadership": اقناع الإدارة العليا بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ليكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في الشركات.
2. التركيز على العملاء "Customer Focus": درجة التفهم الدائم من الشركات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء والحصول على رضاهم المستمر؛ فمن المهم اقناع الإدارة والعاملين في التوجه نحو العميل، وتوفير قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم.
3. التدريب "Training": الدرجة التي تزود بها الشركة جميع الموظفين بالتدريب الإحصائي والتدريب المرتبط بالجودة وتقنياتها، والعمل على مشاركة العاملين وتحفيزهم من أجل التفوق والإبداع.
4. علاقات العاملين "Employee Relations": يقيس هذا البعد مدى مشاركة العاملين في حلقات وجهود الجودة، والمساهمة في أنشطة إدارة الجودة، والمشاركة في قرارات الجودة، وتحمل المسؤوليات تجاه الجودة، والالتزام بأداء الجودة العالية، ومدى إدراك ووعي العاملين لعملية التحسين المستمر للجودة.
5. جودة البيانات والتقارير "Quality of Data and Reporting": مدى قيام الشركة بتجميع واستخدام بيانات عالية الجودة، وقياس الجودة في وقت مناسب، والحصول على تغذية راجعة لبيانات الجودة للعاملين والمديرين لحل المشكلات وتقييمهم بناءً على جودة الأداء.
6. إدارة الموردين "Supplier Management": يعد الموردون ذوو الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز الهامة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة؛ إذ تربط الشركة والمورد علاقة مصلحة متبادلة يستفاد منها في خلق قيمة مضافة لكل منهما.
7. تصميم الخدمة "Service Design": مدى مشاركة جميع الدوائر في الشركة في مراجعة التصميم وفي الجهود المبذولة في تحقيق وضوح المواصفات، وتأكيد الشركة على الإنتاجية وإبراز الجودة لتجنب إعادة وتكرار التصميم.
8. العمليات الإدارية "Process Management": مدى تحقيق الشركة لشروط إدارة العمليات وخطواتها؛ واستخدام الصيانة الوقائية والتفتيش الذاتي للعاملين، واستخدام التقنيات الإحصائية والاختبارات الآلية لتقليل التباين في العمليات.

المتغيرات التابعة: وتشمل أبعاد الإبداع، وهي:

1. إبداع الخدمة الجذري "Radical Service Innovation": يتعلق بتقديم خدمة ذات تكنولوجيا جديدة تختلف تماماً عن التكنولوجيا الحالية الموجودة في السلعة أو الخدمة.
2. إبداع الخدمة التدريجي "Incremental Service Innovation": يتعلق بتقديم خدمة تمتلك خصائص أو مميزات جديدة أو إجراء تحسين أو تطوير تكنولوجي ثانوي لتقديمه في السوق.
3. إبداع العمليات الجذري "Radical Process Innovation": يشمل إجراء تحسين أو تطوير أو إدخال تطبيقات تكنولوجيا وعناصر وأدوات جديدة تختلف كلياً عن التكنولوجيا الحالية الموجودة في عمليات تقديم الخدمة.
4. إبداع العمليات التدريجي "Incremental Process Innovation": يتضمن إجراء تحسين أو تطوير ثانوي في الأدوات والتطبيقات المستخدمة في تقديم الخدمة.
5. الإبداع الإداري "Administrative Innovation": يساعد الشركات على تحسين العمليات التنظيمية، إضافة أفكار جديدة وتحفيز أصحابها، إضافة إلى كسر الروتين لدى العاملين من خلال حثهم على التفكير بطرق ابتكارية لتحقيق الأهداف.

الشاملة سيؤدي بالضرورة إلى التميز في الإبداع؛ إذ إن الاهتمام بالزبون، والتركيز على تحسين العمليات والنتائج، وتبني نظم وقائية وعلاجية مستمرة، ستؤدي بالتأكيد إلى التفوق

وتم تصميم النموذج استناداً إلى الأدب واعتماداً على الدراسات السابقة.

تشير الدراسات إلى أن تبني مفاهيم وممارسات إدارة الجودة

(Soft) $(\alpha \geq 0.05)$ لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الإدارة العليا والقيادة، والتركيز على العملاء، والتدريب، وعلاقات العاملين، وإدارة الموردين) في إبداع العمليات.

الفرضية الأولى ج: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الإدارة العليا والقيادة، والتركيز على العملاء، والتدريب، وعلاقات العاملين، وإدارة الموردين) في الإبداع الإداري.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، وتصميم الخدمة، والعمليات الإدارية) في الإبداع. يتفرع عنها:

الفرضية الثانية أ: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، وتصميم الخدمة، والعمليات الإدارية) في الإبداع الخدماتي.

الفرضية الثانية ب: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، وتصميم الخدمة، والعمليات الإدارية) في إبداع العمليات.

الفرضية الثانية ج: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، وتصميم الخدمة، والعمليات الإدارية) في الإبداع الإداري.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوعها المتعلق بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدماتية الفلسطينية.

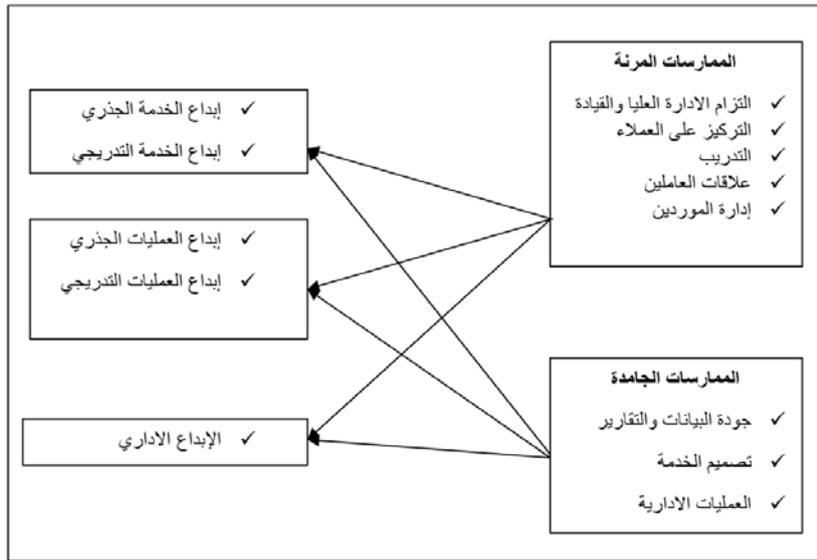
على الآخرين والتميز عليهم. وبناءً على العديد من الدراسات والأبحاث في إدارة الإنتاج والعمليات، فإن الابتكار والإبداع بعناصره: ابتكار وإبداع المنتج، وابتكار وإبداع العملية، والابتكار الإداري، من العوامل الأساسية التي تساعد الشركات للحصول على الميزة التنافسية (الشعار، 2014)، (Li et al., 2001)، (Michael and Morgan, 2002). ولقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع، وقد توصل بعضها إلى وجود أثر وبعضها الآخر إلى عدم وجود أثر (Antunes et al., 2017)، (Escrig-Tena et al., 2018)، (Maistry et al., 2015)، (Kim et al., 2012)، (Dean, Singh and Evans, 1994)، (Bon and Mustafa, 2012)، (Singh and Hoang et al., 2008)، (Prajogo et al., 2008)، (Smith, 2004)، (Kanji, 1996)، (Roffe, 1999)، (Tang, 1998). وتزايدت أهمية قطاع الشركات الخدماتية بشكل كبير في الاقتصاد المحلي والعالمي، وزادت مساهمة هذا القطاع في الناتج القومي الإجمالي في معظم الدول بشكل ملحوظ، خاصة في العقدين الماضيين (Bon and Mustafa, 2012).

تشتمل الدراسة على مجموعة من الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الإدارة العليا والقيادة، والتركيز على العملاء، والتدريب، وعلاقات العاملين، وإدارة الموردين) في الإبداع. ويتفرع عنها:

الفرضية الأولى أ: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) مرنة بأبعادها (التزام الإدارة العليا والقيادة، والتركيز على العملاء، والتدريب، وعلاقات العاملين، وإدارة الموردين) في الإبداع الخدماتي.

الفرضية الأولى ب: يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة



الشكل (1): نموذج الدراسة

أداة الدراسة

تم تطوير أداة لقياس أهداف الدراسة ولغرض تنفيذها، وهي استبانة ميدانية، بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة. وقد تمت الاستعانة بدراسة (Herzallah et al., 2014) ودراسة (Kaynak and Hartley, 2008) في الجزء المتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (Bon and Mustafa, 2013) في الجزء المتعلق بالإبداع. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (65) فقرة موزعة على ثلاثة عشر بعداً حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العامين، والمديرين التنفيذيين، ونواب المديرين العامين، ومديري إدارة الجودة، ومديري العمليات الإنتاجية، في الشركات الخدمية في فلسطين، وهي (البنوك، وشركات الاتصالات والإنترنت، وشركات التأمين، والفنادق، وشركات الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات، وشركات الخدمات والوساطة المالية، ومؤسسات الإقراض) في فلسطين. وتم استخدام أسلوب المسح الشامل للمبحوثين من مجتمع الدراسة ضمن الفئات الوظيفية الخاصة

بدرجات المديرين العامين، والمديرين التنفيذيين، ونواب المديرين العامين، ومديري إدارة الجودة، ومديري العمليات الإنتاجية في الشركات الخدمية. وقد تم اختيارهم لأنهم الأكثر دراية ومعرفة وقدرة على التقييم من غيرهم، وبلغت العينة النهائية (220) مستجيباً.

التحليل ونتائج الدراسة

صدق أداة الدراسة وثباتها

جرى التحقق من صدق البناء لمقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشقيه (Soft, Hard). فقد تمّ حساب معامل الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات المقياس والمتوسط الكلي له، وفحص مستوى دلالاته عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك على العدد الفعلي لأفراد عينة الدراسة. وكانت نتيجة هذه الطريقة أن معامل ارتباط فقرات مقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفقرات كافة؛ إذ تراوح معامل الارتباط بين (0.395-0.708)، وهذا يعني أن مقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة يتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$)، عن طريق تحليل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). كما تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components).

النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: "هل هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) بأبعادها (التزام الإدارة العليا والقيادة، والتركيز على العملاء التدريب، وعلاقات العاملين، وإدارة الموردين) في كل من الإبداع الخدماتي وإبداع العمليات والإبداع الإداري؟" ولفحص هذه الفرضية، تمت صياغة ثلاث فرضيات منبثقة عنها. ولكن قبل فحصها، تم فحص وجود علاقة ارتباطية بين جميع المتغيرات المستقلة (Soft TQM بأبعادها)، وجميع المتغيرات التابعة (الإبداع بأبعاده) من خلال اختبار ارتباط بيرسون كما في الجدول (1):

كما جرى التحقق من صدق البناء لمقياس الإبداع. فقد تم حساب معامل الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات المقياس والمتوسط الكلي له، وفحص مستوى دلالاته عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك على العدد الفعلي لأفراد عينة الدراسة الفعلي، وكانت نتيجة هذه الطريقة أن معامل ارتباط فقرات مقياس الإبداع بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفقرات كافة؛ إذ تراوح معامل الارتباط بين (0.472-0.677)، وهذا يعني أن مقياس الإبداع يتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

للتحقق من ثبات الأداة، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency). واستقرت الأداة على (65) فقرة، وبلغ معامل الثبات لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة (0.94)، ولمحور الإبداع (0.91)، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتم فحص

الجدول (1)

نتائج اختبار ارتباط بيرسون حسب مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) وكل بعد من أبعاد الإبداع

الإبداع ككل	الإبداع الإداري	إبداع العمليات	الإبداع الخدماتي		
0.674**	0.581**	0.591**	0.568**	معامل الارتباط	التزام الإدارة العليا والقيادة
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
0.579**	0.479**	0.472**	0.527**	معامل الارتباط	التركيز على العملاء
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
0.544**	0.468**	0.390**	0.538**	معامل الارتباط	التدريب
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
0.616**	0.508**	0.545**	0.528**	معامل الارتباط	علاقات العاملين
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

220	220	220	220	العدد	إدارة الموردين
0.576**	0.429**	0.516**	0.535**	معامل الارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
0.728**	0.599**	0.612**	0.659**	معامل الارتباط	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) مجتمعة
.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	

(القيادة الاستراتيجية، الزبائن، والقياس والتحليل وإدارة المعرفة، والقوى العاملة، والعمليات) وبين الابتكار الإداري في المؤسسات.

- الفرضية الأولى أ: يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) بأبعادها (التزام الإدارة العليا والقيادة، والتركيز على العملاء، والتدريب، وعلاقات العاملين، وإدارة الموردين) في الإبداع الخدماتي. لفحص هذه الفرضية، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). والجدول (2) يوضح نتائج هذا الاختبار.

يتضح من الجدول (1) وجود علاقة موجبة بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM)، وكل بعد من أبعاد الإبداع، وكذلك بين أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (Soft TQM) مجتمعة وأبعاد الإبداع مجتمعة. وقد بلغت قيمة الدلالة لجميع المجالات المذكورة (0.000)، وهي أصغر من (0.05). ويتضح أيضاً أن هذه العلاقة قوية وموجبة، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت بين (0.390 و0.728)، وهذا يشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (عبد الرحمن، 2018) حول وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ودراسة (عياد، 2017) حول وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومحاورها

الجدول (2)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) في الإبداع الخدماتي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
-----	-----	-----	0.993	(Constant)
0.007	2.741	0.210	0.227	التزام الإدارة العليا والقيادة
0.099	1.657	0.122	0.116	التركيز على العملاء
0.026	2.246	0.166	0.147	التدريب
0.038	2.085	0.152	0.138	علاقات العاملين
0.037	2.101	0.158	0.136	إدارة الموردين
			0.661	قيمة R
			0.437	قيمة R-square
			0.424	Adjusted R-square
			33.253	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

بمستوى دلالة قدره (0.099)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر له في الإبداع الخدماتي. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (Zhang, Feng & Xiang, 2016) بخصوص أن هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة بشقيها وبين الأداء الإبداعي، ودراسة (Ooi et al., 2012) التي بينت أن أربعة أبعاد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهي (العملية الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العاملين، والتركيز على العملاء)، لها علاقة إيجابية مع الأداء الإبداعي، ودراسة (Abrunhosa and Esa, 2008) حول وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جميع ممارسات الجودة الشاملة وبين تحقيق الإبداع في الشركات.

- **الفرضية الأولى ب:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) بأبعادها في إبداع العمليات. لفحص هذه الفرضية، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). والجدول (3) يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (3)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) في إبداع العمليات

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
-----	-----	-----	1.310	(Constant)
0.000	4.306	0.331	0.339	التزام الإدارة العليا والقيادة
0.630	0.483	0.036	0.032	التركيز على العملاء
0.098	-1.661	-0.124	-0.103	التدريب
0.001	3.220	0.235	0.203	علاقات العاملين
0.000	3.620	0.272	0.223	إدارة الموردين
			0.658	قيمة R
			0.433	قيمة R-square
			0.419	Adjusted R-square
			32.643	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

إبداع العمليات؛ إذ كانت قيمة (ت) لهما على التوالي (0.483)، (-1.661)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.630، 0.098)، وهاتان القيمتان أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لكل منهما في إبداع العمليات. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (Abrunhosa and Esa, 2008) حول عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع، ودراسة (Hoang, Igel and Laosirihongthong, 2006) حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الحداثة في الإبداع.

- الفرضية الأولى ج: يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) بأبعادها في الإبداع الإداري.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) في الإبداع الإداري

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
-----	-----	-----	0.619	(Constant)
0.000	4.222	0.337	0.422	التزام الإدارة العليا والقيادة
0.197	1.293	0.099	0.109	التركيز على العملاء
0.092	1.692	0.131	0.133	التدريب
0.047	1.997	0.152	0.160	علاقات العاملين
0.831	0.213	0.017	0.017	إدارة الموردين
			0.623	قيمة R
			0.388	قيمة R-square
			0.374	Adjusted R-square
			27.166	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

الإبداع الإداري؛ إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (27.166)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل

يتضح من الجدول (4) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) في

ودراسة (Abrunhosa and Esa, 2008) حول وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جميع ممارسات الجودة الشاملة وبين تحقيق الإبداع في الشركات، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي، في حين أظهرت بعض الممارسات أثراً ذا دلالة إحصائية، ودراسة (Ooi et al., 2012) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية مع الأداء الإبداعي فقط لكل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (العملية الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العاملين).
النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: "هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، وتصميم الخدمة، والعمليات الإدارية) في كل من الإبداع الخدماتي وإبداع العمليات والإبداع الإداري"
 من أجل الإجابة عن السؤال السابق، تمت صياغة ثلاث فرضيات منبثقة عنها، ولكن قبل فحصها تم فحص وجود علاقة ارتباطية: بين جميع المتغيرات المستقلة (Hard TQM بأبعادها)، وجميع المتغيرات التابعة (الإبداع بأبعاده) من خلال اختبار ارتباط بيرسون. وفيما يلي توضيح ذلك.

التحديد (0.388)، مما يشير إلى أن أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) تقسّر ما قيمته (38.8%) من الإبداع الإداري. ويبين الجدول وجود أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لكل من بعد التزام الإدارة العليا والقيادة، وبعد علاقات العاملين من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) في الإبداع الإداري؛ إذ كانت قيم (ت) لكل منهما على التوالي (4.222، 1.997)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.000، 0.047)، وهاتان القيمتان أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لكل منهما في الإبداع الإداري، في حين تبين عدم وجود أثر لكل من بعد التركيز على العملاء وبعد التدريب وبعد إدارة الموردين في الإبداع الإداري؛ إذ كانت قيمة (ت) لكل منها على التوالي (1.293، 1.692، 0.213)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.197، 0.092، 0.831)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لكل منها في الإبداع الإداري. ويتفق ذلك مع ما جاء في دراسة (عياد، 2017) حول وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة بمحاورها التالية (القوى العاملة، والعمليات، والقيادة) على الابتكار الإداري،

الجدول (5)

نتائج اختبار ارتباط بيرسون حسب مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) وكل بعد من أبعاد الإبداع

الإبداع ككل	الإبداع الإداري	إبداع العمليات	الإبداع الخدماتي		
0.581**	0.456**	0.508**	0.525**	معامل الارتباط	جودة البيانات والتقارير
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
0.594**	0.481**	0.512**	0.533**	معامل الارتباط	تصميم الخدمة
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
0.680**	0.576**	0.586**	0.599**	معامل الارتباط	العمليات الإدارية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
0.705**	0.575**	0.610**	0.629**	معامل الارتباط	ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM)
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	

الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ودراسة (Zhang, Feng & Xiang, 2016) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة بشقيها وبين الأداء الإبداعي.

- الفرضية الثانية أ: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، وتصميم الخدمة، والعمليات الإدارية) في الإبداع الخدماتي. لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). والجدول (6) يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) في الإبداع الخدماتي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
-----	-----	-----	1.493	(Constant)
0.006	2.756	0.203	0.193	جودة البيانات والتقارير
0.106	1.622	0.131	0.112	تصميم الخدمة
0.000	5.206	0.387	0.345	العمليات الإدارية
			0.639	قيمة R
			0.408	قيمة R-square
			0.400	Adjusted R-square
			49.625	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدي جودة البيانات والتقارير، والعمليات الإدارية من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) في الإبداع الخدماتي؛ إذ كانت قيم (ت) لكل منهما على التوالي (2.756، 5.206)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.006، 0.000)، وهاتان القيمتان أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لكل منهما في الإبداع الخدماتي، في حين تبين عدم وجود أثر لبعدي تصميم الخدمة في الإبداع الخدماتي؛

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة موجبة بين كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) وكل بُعد من أبعاد الإبداع، وكذلك بين أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) مجتمعاً، وأبعاد الإبداع مجتمعاً. وقد بلغت قيمة الدلالة لجميع المجالات المذكورة (0.000) وهي أصغر من (0.05). ويتضح -أيضاً- أن هذه العلاقة قوية وموجبة، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت بين (0.456 و 0.705)، وهذا يشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات. ويتفق ذلك مع ما جاء في دراسة (عبد الرحمن، 2018) حول وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة

تبين من الجدول (6) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) في الإبداع الخدماتي؛ إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (49.625)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.408)، مما يشير إلى أن أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) تفسر ما نسبته (40.8%) من الإبداع الخدماتي، ويبين الجدول وجود أثر عند مستوى

- الفرضية الثانية ب: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها في إبداع العمليات. لفحص هذه الفرضية، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). والجدول (7) يوضح نتائج هذا الاختبار.

إذ كانت قيمة (ت) له (1.622)، بمستوى دلالة قدره (0.106)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر له في الإبداع الخدماتي. ويتفق ذلك مع دراسة (Raja & 2014 Wei)، التي بينت أن الإبداع الإداري له تأثير إيجابي واضح في تحسين مستوى الأداء في الشركات التي تطبق ممارسات الجودة الشاملة.

الجدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) في إبداع العمليات

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
-----	-----	-----	1.782	(Constant)
0.009	2.624	0.197	0.178	جودة البيانات والتقارير
0.179	1.347	0.111	0.090	تصميم الخدمة
0.000	5.170	0.391	0.331	العمليات الإدارية
			0.621	قيمة R
			0.386	قيمة R-square
			0.377	Adjusted R-square
			45.239	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

(0.009، 0.000)، وهاتان القيمتان أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لكل في إبداع العمليات، في حين تبين عدم وجود أثر لبعد تصميم الخدمة في إبداع العمليات؛ إذ كانت قيمة (ت) له (1.347)، بمستوى دلالة قدره (0.179)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر له في إبداع العمليات. ويتفق ذلك مع دراسة (Escrig-Tena et al., 2018) حول وجود علاقة مباشرة لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة وإبداع العمليات، ودراسة (Ardestani, 2014) حول وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي وأداء الابتكار.

يتضح من الجدول (7) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) في إبداع العمليات؛ إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (45.239)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.386)، مما يشير إلى أن أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) تفسر ما نسبته (38.6%) من إبداع العمليات. ويبين الجدول وجود أثر عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدي جودة البيانات والتقارير، والعمليات الإدارية من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) في إبداع العمليات؛ إذ كانت قيم (ت) لكل منهما على التوالي (2.624، 5.170)، بمستوى دلالة قدره على التوالي

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

- الفرضية الثانية ج: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) بأبعادها في الإبداع الإداري.

الجدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) في الإبداع الإداري

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
-----	-----	-----	1.341	(Constant)
0.094	1.683	0.130	0.143	جودة البيانات والتقارير
0.243	1.170	0.099	0.098	تصميم الخدمة
0.000	5.558	0.431	0.446	العمليات الادارية
			0.596	قيمة R
			0.355	قيمة R-square
			0.346	Adjusted R-square
			39.628	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.094، 0.243)، وهاتان القيمتان أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لهما في الإبداع الإداري. ويتفق ذلك مع دراسة (Abrunhosa and Esa, 2008) حول وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات الجودة الشاملة وتحقيق الإبداع.

الاستنتاجات

تم اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع في الشركات الخدمانية في فلسطين. وقد مكنت النتائج المستخلصة من الفرضيات في هذه الدراسة من وضع مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

1. تتعكس ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمانية على تحقيق الإبداع، الأمر الذي يساهم في استدامة الشركات ودعمها في تحقيق أهدافها وغاياتها،

يتضح من الجدول (8) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) في الإبداع الإداري؛ إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (39.628)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.355) مما يشير إلى أن أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) تفسر ما نسبته (35.5%) من الإبداع الإداري. ويبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد العمليات الإدارية من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) في الإبداع الإداري؛ إذ كانت قيمة (ت) له (5.558)، بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر له في الإبداع الإداري، في حين تبين عدم وجود أثر لبعدي جودة البيانات والتقارير وتصميم الخدمة في الإبداع الإداري؛ إذ كانت قيم (ت) لهما على التوالي (1.170، 1.683)،

تلبية الاحتياجات المتنوعة للزبائن؛ إذ إن إبداع العمليات الجذري يمكن هذه الشركات من التكيف مع المتغيرات والاحتياجات التسويقية، الأمر الذي يمكنها من زيادة أرباحها، وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستدامة.

6. يوجد تأثير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق إبداع العمليات التدريجي في الشركات الخدماتية من خلال ما تقوم به هذه الشركات من إجراء تحسينات محددة على طرق وأساليب الإنتاج لتعزيز عمل الشركة الحالي، والقدرة على التكيف مع متطلبات واحتياجات السوق المستقبلية والمتجددة، من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي، وتلبية وإشباع احتياجات ورغبات الزبائن بكفاءة وفاعلية، وتقديم خدمات محسنة للزبائن، ورفع مستوى أدائها العام، وتحقيق أهدافها في التميز والبقاء والنمو، وزيادة مبيعاتها وأرباحها.

التوصيات

تأسيساً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها التي توصل إليها الباحثان، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها، هناك بعض التوصيات أهمها:

1. ضرورة تقديم برامج توعية وإرشاد للعاملين حول أهمية تحسين مستوى أداء الشركات بما ينعكس على قدرتها على تلبية احتياجات متلقي خدماتها، وزيادة اهتمامها بعنصر تحفيز العاملين وتطوير أدائهم، بالإضافة إلى تعزيز نمط الإدارة التشاركية مع جميع العاملين.
2. ضرورة تعزيز قدرات إدارات الشركات وسعيها المتواصل لتحسين الجودة والنوعية في الخدمات المقدمة من طرفها، في سبيل إشباع حاجات العملاء وتلبية متطلباتهم، وإدخال نظم معلومات جديدة وتعديلها باستمرار، من أجل تمكينها من المنافسة في السوق وتقديم أفضل الخدمات.
3. أهمية التركيز على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، من خلال جمع معلومات شاملة ودقيقة حول هذه الاحتياجات، واستخدامها في تصميم الخدمات، للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، من خلال الاهتمام بالآليات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بدراسة السوق.
4. ضرورة تعزيز ما تقوم به إدارات الشركات بتدريب العاملين على برامج الجودة لتعزيز الوعي حول مفاهيم ومبادئ إدارة

وتقديم خدمات ومنتجات نوعية للزبائن، وتحقيق رضاهم عنها، وزيادة رغبتهم في الحصول عليها، وزيادة حصتها السوقية وأرباحها.

2. يوجد تأثير لعمليات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الإبداع الإداري في الشركات الخدماتية من خلال تمكين الشركات من إجراء تحسينات مستمرة في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية وطرق الاتصال والتواصل بطرق إبداعية، والاعتماد على الابتكار والمبادرة لإحداث التغيير والتطور الذي ينسجم مع التغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للشركات، ويخلق أجواء من التنافس والتحفيز الإيجابي لتوليد أفكار إبداعية جديدة من قبل العاملين في هذه الشركات.

3. يتأثر إبداع الخدمة الجذري بممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدماتية، من خلال المساهمة في التوصل لأفكار إبداعية خلاقة وجديدة لتصميم وإنتاج وتقديم منتجات وخدمات جديدة للزبائن، والعمل على إجراء التعديلات في الخصائص والمكونات المادية والوظيفية لهذه المنتجات والخدمات، والعمل على تحسينها وتطويرها بإنتاج منتجات جديدة؛ إذ إن الشركات من خلال ذلك تسعى لتلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمستقبليين وتحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات، الأمر الذي ينعكس على زيادة حصتها السوقية، وزيادة أرباحها الإجمالية.

4. إن لممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في إبداع الخدمة التدريجي في الشركات الخدماتية، من خلال المساهمة في تطوير الخدمات والمنتجات بشكل مستمر وإدخال إضافات وتعديلات جزئية على الخدمات والمنتجات الحالية والأساليب الإنتاجية المستخدمة، بالاعتماد على ما تمتلكه هذه الشركات من خبرات وكفاءات وتكنولوجيا حديثة؛ إذ تسعى هذه الشركات إلى التحسين المستمر للوصول للنتائج المرجوة، وتقديم خدمات تتلاءم واحتياجات الزبائن وتشبع رغباتهم، وتعزز مركز الشركات التنافسي.

5. هنالك علاقة مباشرة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق إبداع العمليات الجذري من خلال ما تقوم به هذه الشركات من إجراء تحسينات جذرية على أساليبها الإنتاجية تسعى من خلالها إلى زيادة الإنتاجية وتقديم خدمات جديدة

6. زيادة اهتمام الشركات باستخدام الأساليب الإحصائية لقياس جودة الخدمات وضرورة مراجعة هذه الإحصائيات للتأكد من فاعليتها لقياس العمليات والعمل على تناسب هذه الأساليب مع المهمة التي استخدمت لها.
7. إجراء دراسة مقارنة بين الشركات الخدمانية والشركات الصناعية حول تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع.

الجودة الشاملة ونشر ثقافتها من خلال نشرات متخصصة، وتقديم برامج تدريبية خاصة بالتقنيات الإحصائية.

5. تعزيز الاستثمار في الإبداع التكنولوجي بشكل يجعل الشركات تعتمد كلياً على التكنولوجيا في توفير شبكات اتصال وقواعد بيانات، والعمل على تعزيز الإجراءات التي تقوم بها في سبيل أتمتة العمليات المختلفة، والتي تضمن حسن سير أداء العمل وتبسيط إجراءاته.

المراجع

المراجع العربية

- بلواني، انجود شحاتة، 2008، *دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها*. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية - فلسطين.
- الشعار، إسحق محمود، 2014، *أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية*. *مجلة دراسات: العلوم الإدارية*، المجلد (41)، العدد (2)، ص 222-239.
- الشعار، قاسم، والنجار، فايز، 2015، *تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن*. *مجلة دراسات: العلوم الإدارية*، المجلد (42)، العدد (2)، ص 409-425.
- عبد الجبار، أنفال، 2017، *ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع: بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 23، العدد (100)، ص 173-198.
- عبد الرحمن، عباس، 2018، *إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- العضايلة، علي، والمحارب، نهي، 2017، *أثر تطبيق معايير جودة الخدمات الإلكترونية على رضا طالبات جامعة الأميرة نورة بالمملكة العربية السعودية: دراسة حالة*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (13)، العدد (3)، ص 307-329.
- عمران، حميدة، وسعدلي، فطيمة، 2012، *أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة المطاحن الكبرى*. رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي، الجزائر.
- عياد، عادل، 2017، *أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- محمود، دجلة مهدي، 2013، *تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري - بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية*. *مجلة التقني*، المجلد (26)، العدد (4)، ص 111-138.
- المعاني، أحمد، وعريقات، أحمد، والصالح، أسماء، وجرادات، ناصر، 2011، *قضايا إدارية معاصرة*. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- الهاشمي، رياض، والعضايلة، علي، 2017، *أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (13)، العدد (1)، ص 1-30.
- يوسف، أحمد منير، والذنيبات، علي عبد القادر، 2019، *أثر استخدام منهج Six Sigma في تحسين الرقابة على جودة التدقيق الخارجي في الأردن*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (15)، العدد (4)، ص 421-443.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abd-Jabbar, Anfal. 20170. Total Quality Management Practices and Their Reflection on Innovation: Empirical Research on Middle East Bank for Investment. *Journal of Economics and Managerial Sciences*, 23 (100): 173-198.
- Abd-Rahman, Ma'ali. 2018. *Total Quality Management Orientation and Its Impact on Institutional Performance: The Moderating Role of Organizational Culture*. Doctoral Dissertation, Sudan University of Science and Technology.
- Al-Adaileh, Ali and Almohareb, Nuha. 2017. Impact of Implementing the Quality of Electronic Services on the Satisfaction of Princess Noura University Students from the Students' Point of View. *Jordan Journal of Business Administration*, 13 (3): 307-329.
- Al-Hashimi, Riyadh and Al-Adaileh, Ali. 2017. Impact of Quality of Work Life on the Organizational Effectiveness at Military Hospitals in Riyadh Region from Employees' Perspective. *Jordan Journal of Business Administration*, 13 (3): 1-30.
- Al-Sha'ar, Ishaq Mahmoud. 2014. The Impact of Quality Management Applications on Innovation: An Empirical Study in Jordanian Industrial Organizations. *Dirasat: Administrative Sciences*, 41(2): 222-239.
- Al-Sha'ar, Ishaq and Al- Najar, Fayiz. 2015. Total Quality Management Applications and Their Effect on Technological Innovation: An Applied Study on Banks in Jordan. *Dirasat: Administrative Sciences*, 42 (2): 409-425.
- Ayad, Adil. 2017. *The Impact of the Application of TQM Practices on Promoting Managerial Innovation in Higher Education Institutions According to Baldrige Excellence Model*. Master Thesis, Islamic University, Gaza.
- Imran, Hamidah. 2012. *The Impact of Total Quality Management on the Competitiveness of the Economic Institution: The Case of the Great Mills Corporation*. Unpublished Master Thesis, University Center, Algeria.
- Ma'ani, Ahmad, Erekat, Ahmad, Al-Saleh, Asma' and Jaradat, Nasser. 2011. *Contemporary Administrative Issues*. Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Mahmmod, Dejala Mahdi. 2013. Effect of Job Ethics on Managerial Innovation: An Empirical Research on a Sample of Iraqi Banks. *Technical Journal*, 26 (4): 111-138.
- Yousef, A.M. and Al-Thuneibat, A.A. 2019. Effect of Using Six Sigma Methodology in Improving Quality Control over External Audit in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 15 (4): 421-443.

المراجع الأجنبية

- Abrunhosa, A. and Esa, Maura. 2008. Are TQM Principles Supporting Innovation in the Portuguese Footwear Industry? *Journal of Technovation*, 28 (1): 208-221.
- Ahire, S.L. and Ravichandran, T. 2001. An Innovation Diffusion Model of TQM Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48 (4): 445-464.
- Al-Dmour, R. H., Alnafouri, M. and Allwan, A. 2019. The Mediating Role of E-Satisfaction in the Relationship between E-service Quality and Customer E-loyalty in Internet Banking. *Jordan Journal of Business Administration*, 15 (2): 209-226.
- Antunes, M. G., Quirós, J. T. and Justino, M.D.R.F. 2017. The Relationship between Innovation and Total Quality Management and the Innovation Effects on Organizational Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34 (9): 1474-1492.
- Ardestani, A. and Amirzadeh, Y. 2014. The Impact of Total Quality Management Practices on Innovation Performance and Organizational Performance. *Indian*

- Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4 (4): 2050-2057.
- Bon, A.T. and Mustafa, E.M. 2013. Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature Review and New Conceptual Framework. *Procedia-Engineering*, (53): 516-529.
- Bon, Abdul Talib and Mustafa, Esam M.A. 2012. Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature Review and New Conceptual Framework. *Procedia-Engineering*, (53): 516-529.
- Dale, Barrie G., Ton van der Wiele and Jos van Iwaarden. 2016. *Managing Quality: An Essential Guide and Resource*. Gateway, Sixth Edition.
- Dean, J. and Evans, J. 1994. *Total Quality Management, Organization and Strategy*. West Publishing, St. Paul, MN.
- Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., García-Juan, B. and Beltrán-Martín, I. 2018. The Impact of Hard and Soft Quality Management and Proactive Behaviour in Determining Innovation Performance. *International Journal of Production Economics*, 200: 1-14.
- Goetsch, Davis. 2014. *Quality Management Organizational Excellence, Introduction to Total Quality*. 7th Edition. Pearson Education International.
- Harrison, Norma and Samson, Danny. 2002. *Technology Management: Text and International Cases*. McGraw-Hill/Irwin.
- Herzallah, A.M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. and Muñoz, J.F. 2014. Total Quality Management Practices, Competitive Strategies and Financial Performance: The Case of the Palestinian Industrial SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25 (5-6): 635-649.
- Hoang, D., Igel, B. and Lasirihongthong, T. 2006. The Impact of Total Quality Management on Innovation: Findings from a Developing Country. *International Journal Quality and Reliability Management*, 23 (9): 1092 - 1117.
- Kanji, G.K. 1996. Can Total Quality Management Help Innovation. *Total Quality Management*, 7 (1): 3-9.
- Kaynak, H. and Hartley, J.L. 2008. A Replication and Extension of Quality Management into the Supply Chain. *Journal of Operations Management*, (26): 468-489.
- Kaynak, H. 2003. The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance. *Journal of Operations Management*, (21): 405-435.
- Kim, D., Kumar, V. and Kumar, U. 2012. Relationship between Quality Management Practices and Innovation. *Journal of Operations Management*, (30): 295-315.
- Li, H. and Atuahene-Gima, K. 2001. Product Innovation and Performance of New High-technology Ventures in China. *Academy of Management Journal*, (44): 1123-1134.
- Maistry, K., Hurreeram, D.K. and Ramessur, V. 2017. Total Quality Management and Innovation: Relationships and Effects on Performance of Agricultural R&D Organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34 (3): 418-437.
- Michael, S. and Morgan S. 2002. Marketing-Manufacturing Joint Involvement across Stages of New Products Development: Effects on Success of Radical vs. Incremental Innovation. *Academy of Management Proceedings*.
- Mustafa, E.M.A. 2015. *Impact of Total Quality Management Practices on Innovation in Service Organizations*. (Doctoral Dissertation, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia).
- Mustapha, Y.I., Aremu, M.A. and Brimah, A.N. 2017. Comparative Analysis of Service Quality and Customers' Satisfaction of Interest and Non-interest-based Cooperative Societies in Ilorin Emirate. *Jordan Journal of Business Administration*, 13 (4): 537-556.
- Ooi, K., Lin, B., Teh, P. and Chong, A. 2012. Does TQM Support Innovation Performance in Malaysian Manufacturing Industry. *Journal of Business Economics and Management*, 13 (2): 366 - 396.
- Prajogo, D. and Sohol, A. 2006. The Integration of Total

- Quality Management and Technology: R and D Management in Determining Quality and Innovation Performance. *The International Journal of M. Science*, 34 (1): 901 - 918.
- Prajogo, D.I., McDermott, P. and Goh, M. 2008. Impact of Value Chain Activities on Quality and Innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (7): 615-635.
- Raja, M.W. and Wei, S. 2014. Relationship between Innovation, Quality Practices and Firm Performance: A Study of Service Sector Firms in Pakistan. *Journal of Management Research*, 6 (4): 124.
- Roffe, I. 1999. Innovation and Creativity in Organizations: A Review of the Implications for Training and Development. *Journal of European Industrial Training*, 23 (4/5): 224-237.
- Saraph, J.V., Benson, G.P. and Schroeder, R.G. 1989. An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management. *Decision Sciences*, 20 (4): 810-829.
- Schilling, A. Melissa. 2008. *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill International Edition.
- Singh, P.J. and Smith A.J.R. 2004. Relationship between TQM and Innovation: An Empirical Study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (5): 394-401.
- Talib, F., Rahman, Z. and Qureshi, M. N. 2012. Total Quality Management in Service Sector: A Literature Review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6 (3): 259-301.
- Tang, H.K. 1998. An Integrative Model of Innovation In Organizations. *Journal of Technovation*, 18 (5): 297-309.
- Zairi, M. 2005. *TQM Sustainability: How to Maintain Its Gains through Transformational Change*. University of Bradford, School of Management.
- Zhang, Q., Feng, X. and Xiang, X. 2016. The Impact of Quality Management Practices on Innovation in China: The Moderating Effect of Market Turbulence. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6 (03): 291.