



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات  
الخدماتية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

نعمه زهير شحادة شقير

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2018 م

تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية  
الفلستينية في محافظة رام الله والبيرة

إعداد:

نعمه زهير شحادة شقير

بكالوريوس تنمية مجتمع محلي من جامعة القدس المفتوحة (رام الله -  
فلسطين)

المشرف: د. أحمد محمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية  
المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية  
المستدامة  
جامعة القدس

1440 هـ / 2018 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية  
الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

اسم الطالبة: نعمه زهير شحادة شقير  
الرقم الجامعي: 21610763

المشرف: د. أحمد محمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/12/16م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد محمد حرز الله  
التوقيع: .....
2. ممتحنا داخليا: د. ابراهيم عوض  
التوقيع: .....
3. ممتحنا خارجيا: د. سعدي الكرنز  
التوقيع: .....

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2018 م

## الإهداء

إلى من كلت أنامله لي يقدم لي لحظة سعادة، إلى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى رمز الرجولة والتضحية والإيثار، إلى القلب الكبير: والدي العزيز.

إلى من دعائها متصل بالسماء إلى من دفعتني إلى العلم وبها إزداد افتخار إلى راعية قلبي الاولى، حبيبتي، سكينتي، ملاذي ومأمني سندي بعد الله: والدتي الغالية.

إلى من هو مني وأنا منه، الى من به ومعهُ أكبر وعليه أعتمد، رفيق دربي ومؤنس أيامي، شمعة متقدة تنير طريق حياتي، صاحب القلب الطيب زوجي الغالي: نمر.

إلى توأم روحي ورفيقة دربي، إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائق صغيرة ومعها سرت الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقني حتى الآن: أختي الغالية إيناس.

إلى أزهار النرجس التي تفيض حباً وطفولة ونقاءً وعطراً، الى من هم أقرب إليّ من روحي شغفي ومصدر سعادتي أولادي: أيهم، لين، سيلين.

إلى أساتذتي الكرام عامة على مدار سنوات حياتي التعليمية منكم إستقيتُ الحروف، وتعلّمت كيف أنطق الكلمات، وأصوغ العبارات، وأمضي قدماً حباً في العلم التعلم بوركتكم وجزاكم الله عني خير جزاء....

اما الشكر الذي من نوع خاص، فأنا أتوجه بالشكر أيضاً إلى كل من لم يقف بجانبني، ومن وقف في طريقي وزرع الشوك فيها، وعرقل مسيرتي التعليمية، فلولا وجودكم لما وصلت الى ما وصلت إليه، ولا أحسست بمتعة البحث ولا حلاوة المنافسة الايجابية.

نعمه زهير شهادة شقير

## شكر وعرافان

يطيب لي أن أتوجه بالشكر إلى الله سبحانه وتعالى بعد حمده وشكره والثناء الحسن، الذي أمدني بعونه وتوفيقه على إنجاز هذا الأطروحة.

كما أتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان والعرفان الجميل إلى الدكتور الفاضل أحمد حرز الله على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، ولما لمستته من صدر رحب وتوجيه مثمر ونصائح قيمة كان لها أبلغ الأثر في إنجاز هذه الرسالة، حيث لم يكمل أو يمل من دعمي و تشجيعي وتوجيهي المثمر وعلى ماقدمه من يد العون والمساعدة لإنجاز هذا البحث.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأفاضل الذين لم يتوانو ولو للحظة في تقديم البذل والعطاء والنصح واخص بالذكر الدكتور عبد الرحمن التميمي والدكتور سعدي الكرنز والدكتور جواد شقير لهم كل الشكر والتقدير

ولا يسعني ايضاً إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور الفاضل إياد خليفة لما قدمه من توجيه مثمر ونصائح قيمة امد الله بعمره وبارك بعلمه ونفع به الأمة .

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى المدراء العاملين في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة، على تسهيل مهمتي في البحث والدراسة، وعلى ما قدموه لي من بيانات كانت الأساس في إنجاز هذه الدراسة.

## الباحثة

نعمه زهير شحادة شقير

## إقرار

أقر أنا معدة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير في التنمية المستدامة/بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة إليه حينما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

نعمه زهير شحادة شقير

التاريخ: 2018/12/16 م

## تعريفات

- إدارة الجودة الشاملة** : فلسفة ادارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لادارة التغيير، وتهدف الى نقل الشركات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه الشركة الى أنماط تفكير وممارسات تتلائم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما تؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم والتركيز على التحسين المستمر(الحراخشة، 2001).
- الجودة** : انتاج الشركة لسلعة او تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، من خلال مقاييس موضوعه سلفا لانتاج السلع وتقديم الخدمات وايجاد صفة التميز فيهما (عقيلي، 2009).
- الجودة الشاملة** : مجموعة من الأنشطة التي تقوم المؤسسة بأكملها على نحو فعال من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك لتقديم منتجات وخدمات ذات مستوى من الجودة يرضي الفئات المستهدفة في الوقت المناسب والسعر المناسب (سهمود، 2013).
- ممارسات إدارة الجودة الشاملة** : مجموعة من التطبيقات تتضمن مشاركة جميع العاملين في المنظمة من أجل تحسين جودة المنتج وبناء علاقات أفضل مع الزبائن لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ولزيادة قدرة المنظمة على المنافسة (Kim et al, 2012).
- الابداع** : أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات، او تطوير أساليب وأهداف، أو تعميق رؤية، أو إعادة تركيب الانماط المعرفية في السلوكيات الادارية في أشكال متميز ومتطورة تدفع الشركة الى الامام (الزهراني، 2012).
- الابداع في المنتج:** : التوصل الى افكار جديدة لانتاج منتجات جديدة او تحسين للمنتجات الحالية لتلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية للشركة (شطريط، 2017).

- الابداع في العملية** : الطريقة التي من خلالها تدير الشركة أعمالها مثل التقنيات التي تتبعها الشركة في الانتاج او التسويق لمنتجاتها وخدماتها (شريط، 2017).
- الابداع التنظيمي** : الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، حيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات الشركات" (الخصاونة، 2011).
- الابداع التكنولوجي** : العمليات التي تتعلق بالمستجدات الايجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج (حجاج، 2016).
- الإبداع التكنولوجي التدريجي"الجزئي":** القيام بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حاليا، وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة (نجم، 2003).
- الابداع التسويقي** : تطبيق طرق جديدة في التسويق تتضمن في جوهرها على تغييرات هامة في تصميم المنتجات، التغليف، الترويج للمنتج والتسعير (البكري، 2014).
- الابداع الاداري** : مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في الشركة وتفعيل الاداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير (عوض، 2013).
- الإبداع التدريجي للمنتج** : تقديم سلعة أو خدمة تمتلك خصائص أو مميزات جديدة أو إجراء تحسين أو تطوير تكنولوجي ثانوي لتقديمه في السوق (2006، Reichstein and Salter).
- الإبداع التدريجي للعملية** : اجراء تحسين أو تطوير ثانوي في الأدوات والتطبيقات المستخدمة في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة (Kim et al, 2012).
- الإبداع الجذري للمنتج** : تقديم سلعة أو خدمة ذات تكنولوجيا جديدة تختلف تماما عن التكنولوجيا الحالية الموجودة في السلعة أو الخدمة (2006، Reichstein and Salter).
- الإبداع الجذري للعملية** : إجراء تحسين أو تطوير أو إدخال تطبيقات تكنولوجيا وعناصر وأدوات جديدة تختلف كلياً عن التكنولوجيا الحالية الموجودة في العمليات لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة (Kim et al, 2012).

**الخدمة** : النشاط الاقتصادي الذي يخلق قيمة ويوفر فوائد للزبائن في وقت  
ومكان معين (Talib et al, 2012).

**قطاع الشركات الخدمائية** : جميع أنشطة الاقتصاد غير الصناعات التحويلية والتعدين والحراجة  
والزراعة وصيد الأسماك والصيد واستغلال المحاجر والبناء والإدارة  
العامة والدفاع والمرافق العامة (Kanapathy, 2003).

### اختصارات الدراسة

<b>TQM:</b> Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
<b>EFQM:</b> European Foundation for Quality Management	نموذج التميز الأوروبي
<b>ASQ:</b> American Society for Quality	الجمعية الأمريكية للجودة

## الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، حيث قامت بتصميم استبانة ضمت (65) فقرة فعيلة موزعة على ثلاثة عشر بعدا مقسمة الى جزئين، الأول يشمل ابعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وهي: (التزام الادارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، جودة البيانات والتقارير، تصميم الخدمة، العمليات الادارية)، والجزء الثاني يشمل ابعاد الإبداع وهي: (ابداع الخدمة الجذري، إبداع الخدمة التدريجي، إبداع العمليات الجذري، إبداع العمليات التدريجي، الإبداع الإداري)، وتمتعت بدرجة صدق وبدرجة ثبات بلغت للأداة الكلية لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة (0.94)، والدرجة الكلية لمحور الابداع (0.91).

تكون مجتمع الدراسة من جميع الافراد العاملين في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة، وتم استخدام اسلوب المسح الشامل للمبحوثين من مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الخدمائية ممن يحمل مسميات مدير عام، ومدير تنفيذي، ونائب مدير عام، ومدير ادارة الجودة، أو مدير العمليات الانتاجية فيها حيث بلغت العينة النهائية المستردة من أفراد مجتمع الدراسة (220) مستجيب، والتي اعتبرت عينة ممثلة للدراسة.

وتوصلت الدراسة الى ان هنالك ممارسات لإدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة في الشركات الخدمائية، حيث بلغ المتوسط العام لها (4.05) وبدرجة تقدير كبيرة، وبانحراف معياري قيمته (0.49)، كذلك وجد قدرات وممارسات إبداعية في الشركات الخدمائية بصورة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.16)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.63) مما يؤكد أن ممارسات ادارة الجودة الشاملة تعمل وبشكل متوازن على تحقيق الابداع في تلك الشركات.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) في الإبداع الخدماتي، وفي إبداع العمليات وفي الإبداع الإداري، كذلك تبين وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM) في الإبداع الخدماتي، وفي إبداع العمليات وفي الإبداع الإداري.

كما تبين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات

الخدماتية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير قطاع النشاط الخدماتي، وعدد الموظفين، وحجم المبيعات السنوية.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان منها تعزيز مشاركة الادارة العليا لجميع المستفيدين في توجيهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وأن تتيح للعاملين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات، وتشجيع التغيير والتحسين الدائم لتحقيق التميز، وقيام ادارة الشركات بتدريب العاملين على برنامج الجودة لتعزيز الوعي حول مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها من خلال نشرات متخصصة، اضافة الى ضرورة اجراء التحسين المستمر لعمليات الشركات والمتابعة المستمرة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة لنشر ثقافة الجودة بين العاملين مع أهمية التركيز على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، من خلال جمع معلومات شاملة ودقيقة في الوقت المناسب حول هذه الاحتياجات، واستخدامها في تصميم الخدمات، للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

## **The impact of implementation TQM practices on Innovation in the Palestinian service companies in Ramallah and Al Bireh Governorate.**

Prepared by: Ne'meh Zuhier Shoqeir

Supervised by: Dr. Ahmad Herzallah

### **Abstract**

This study provides useful insights on the impact of implementation TQM practices on Innovation in the Palestinian service companies in Ramallah and Al Bireh Governorate.

Descriptive approach was utilized in this study, by designing a questionnaire consisting of (65) paragraphs distributed over (13) dimensions divided into two parts: The first include TQM **practices (Management Leadership, Employee relations, Training, Customer focus, Supplier Management, Quality data and reporting, Service design, Process Management)**, the second part includes the dimensions of Innovation ( Radical Service, Criminal Service, Radical Process, Criminal Process, and Administrative Innovation).

The questionnaire was distributed to all members of the study population in service companies in Ramallah and Al-Bireh governorate. A complete surveying of 220 employees of the service companies was taken in the study, which include (general managers, executive director, deputy general manager, and quality, management, and productivity directors).

The results showed that TQM practices are higher in service companies than other ones, and a high degree of appreciation. In addition, the innovation dimensions in the service companies were high, which confirms that quality management practices are working in a balanced manner to achieve innovation in service companies.

Results also showed a statistically significant impact of the Soft TQM practices on service innovation, process innovation and administrative innovation. In addition, results showed a statistically significant impact on the Hard TQM practices on service innovation, process innovation and administrative innovation.

The results showed that there were significant differences at the level of statistical significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the attitudes of the respondents in the study sample towards the effect of TQM practices on the innovation in the service companies in Ramallah and Al Bireh Governorate due to the variable of service sector, number of employees.

According to the results the researcher recommendations: involve the senior management of all beneficiaries in their guidance and future aspirations, give employees the opportunity to participate in implementing the changes encourage continuous improvement and improvement to achieve excellence, and dissemination of its culture through specialized publications. The need to continuously improve the operations of companies and follow-up implementation of TQM to spread the culture of quality among employees with the importance of focusing on meeting the needs and wishes of customers, by collecting timely and comprehensive information on these needs, and use in the service design, to retain existing customers and gain new customers.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1. مقدمة

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". فجوهر هذا الحديث الشريف إنما يدل على أن الجودة مطلب إسلامي ومتطلب وظيفي في نفس الوقت، فالجودة هي ثقافة ينبغي أن تتبنى من جميع أفراد المنشأة كل في موقعه الخاص، ثم هي سلوك دائم يجب أن يمارس بشكل مستمر، حيث يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على مساهمة جميع أفراد الشركة في تلك السياسة لانجاحها.

وحسب المعهد الأميركي للجودة، يمكن تلخيص إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام إداري، لشركة تركز على متطلبات عملائها، يقوم على أن جميع العاملين يعملون لتأمين التحسين المستمر، تستخدم الإستراتيجيات والمعطيات والتواصل الفعال لدمج وتكامل اختصاصات الجودة في ثقافة ونشاطات الشركة (المعهد الأميركي للجودة ASQ، 2017).

تلعب الجودة دوراً هاماً في الاستراتيجية الشاملة للمنظمة حيث أن التحدي الرئيس للشركات العالمية للحصول على حصة في السوق الدولية هو فهم حاجات ورغبات الزبائن، لهذا الغرض، اختارت معظم الشركات تطبيق أدوات الجودة لتحسين جودة منتجاتها، كما اهتم العالم بأسره بإدارة الجودة الشاملة، نظراً لنتائجها الملموسة في استدامة الشركات وتحقيق النجاح المؤسسي (البلدواي ونديم، 2007).

لقد تم استكشاف استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع من قبل الأكاديميين والاستشاريين والمديرين في جميع أنحاء العالم، حيث بدأت إدارة الجودة في اليابان وكان لها فيما بعد تأثيراً كبيراً على الشركات في جميع أنحاء العالم، وأثر ذلك على التحسن الكبير في الأداء في معظم الشركات التي قامت بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، حيث أن الشركات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة ومتابعة

جودة المنتج سوف تحسن من مكانتها التنافسية ونجاح أعمالها التجارية، وتميز منتجاتها، جعلت بيانات الأعمال التنافسية والديناميكية اليوم تحقيق الجودة جزءاً أساسياً من النجاح التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، فإن الجودة العالية توفر ميزة تنافسية مستدامة، لذا فيجب على الشركات أن تتجاوز التطبيق الماهر للأدوات والتقنيات لتشمل تحولاً في القيم والمعتقدات والأماكن التي توجه الأنشطة التنظيمية (الشعار، 2014).

يتسم العصر الحالي بالتغير المستمر والمتزايد في كافة المناحي، مما يفرض على الشركات البحث عن المزيد من الكفاءة والابتكار والإبداع، والاستغناء عن النظم والطرق التقليدية في مجال التطوير والتحسين المستمر (السعودي، 2008)، من هنا يأتي دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأساليب والطرق، حيث تعتبر تطبيقات وممارسات إدارة الجودة الشاملة المفتاح الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء ومن ثم البقاء والاستدامة، لذا فإن جميع الشركات على كافة نشاطاتها وأحجامها تنفذ مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة (الشعار، 2014)، (Dean and Evan, 1994)، (Bon and Mustafa, 2013).

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبون، كما توفر للمنظمات مبادئ قابلة للتطبيق تمكنها من الاستجابة للتحديات والمتغيرات المحيطة وتزيد من قدرتها على تحسين أدائها (التميمي، 2007).

تزايد الأهتمام في إدارة الجودة الشاملة على مختلف الأصعدة عالمياً وإقليمياً ومحلياً، 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، سيما وأن المنافسة الحادة لعبت دوراً كبيراً في توجيه استراتيجيات الشركات المختلفة، كما أن التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر لأمر بطرق مختلفة، مما دعا العديد من هذه 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، التزام قيادة المؤسسة بمبادئ الجودة الشاملة، التركيز على الزبائن وأصحاب المصالح، إدارة الأفراد وتمكينهم من اتخاذ القرارات فضلاً عن تبني المنظمة أسلوب الإدارة القائمة على تحليل المعلومات والاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات (الشعار، 2014).

تشير الدراسات إلى أن تبني مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة سيؤدي بالضرورة إلى التميز بالإبداع، حيث إن الأهتمام بالزبون، والتركيز على تحسين العمليات، والنتائج، وتبني نظم وقائية

وعلاجية مستمرة، ستؤدي بالتأكيد إلى التفوق على الآخرين والتميز عليهم، وبناء على العديد من الدراسات والأبحاث في إدارة الإنتاج والعمليات فإن الابتكار والابداع بعناصره ابتكار وابداع المنتج وابتكار وابداع العملية والابتكار الإداري يعتبر من العوامل الأساسية التي تساعد الشركات بالحصول على الميزة التنافسية (Mishtaq et al, 2011)، (Li et al, 2001)، (Michael and Morgan, )، (2002)، ولقد تناولت العديد من الدراسات والابحاث أثر ادارة الجودة الشاملة على الابداع، حيث توصلت بعضها الى وجود أثر وبعضها عدم وجود أثر (Kim et al, 2012)، (Dean and )، (Evans, 1994)، (Bon et al, 2012)، (Singh and Smith, 2004)، (Prajogo et al, )، (2008)، (Hoang et al, 2006)، (Kanji, 1996)، (Roffe, 1999)، (Tang, 1998)، وتزايدت أهمية قطاع الشركات الخدمائية بشكل كبير في الاقتصاد المحلي والعالمي، وزادت مساهمة هذا القطاع في الناتج القومي الاجمالي في معظم الدول بشكل ملحوظ خاصة في العقدين الماضيين (Bon and Mustafa, 2012).

لقد جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على أثر ادارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائيه الفلسطينية لتساهم في وضع اقتراحات وحلول لتطوير الخدمات التي تقدمها هذه الشركات واستخدام أفضل الطرق والأساليب في هذه الشركات.

## 2.1. مشكلة الدراسة

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

على الرغم من أن هناك الكثير من الدراسات الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة، إلا أن معظم الدراسات ربطت العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والابداع خاصة في قطاع الخدمات، حيث

اهتمت معظم الدراسات في القطاع الصناعي، كما ان الشركات العربية بشكل عام والشركات الفلسطينية بشكل خاص لم تطبق إدارة الجودة الشاملة، ولم تهتم كثيرا بموضوع الابداع، ولكي تستطيع الشركات الفلسطينية البقاء والتنافسية لا بد لها من تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة وتطبيق طرق وأساليب حديثة لمساعدتها على تطوير منتجاتها وخدماتها، وإيجاد بيئة داعمة للابتكار والإبداع، ومن هنا جاء سؤال الدراسة ليتمحور في:

ما هو تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟

### 3.1. مبررات الدراسة

تمحورت مبررات الدراسة حول التالي:

- ✓ قلة الدراسات والأدبيات العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص المنجزة حول هذا الموضوع -على حد علم الباحثة- فكان لا بد من هذه الدراسة لأهميتها في مساعدة كافة القطاعات لتحديد تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الابداع في قطاع الخدمات.
- ✓ مبررات ذاتية نابعة من رغبة الباحثة في التطوير والتحديث في منهجية عمل الشركات وتقديم حلول عملية.

### 4.1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه حيث تتطرق لبحث أحد أهم المفاهيم التنظيمية الجديدة في العالم والذي يشكل عند الأخذ به فرقاً ملحوظاً في أداء المؤسسات والأفراد لذا تبرز أهمية البحث من خلال:

#### 1.4.1 الأهمية النظرية

- ✓ تبرز أهمية البحث النظرية من خلال تناول الجدل الفكري حول متغيرات البحث المتمثلة ب (ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع) التي تناولها الباحثون.
- ✓ يعد هذا البحث مساهمة متواضعة لتناول موضوع لم يتم بحثه على مستوى البحوث والدراسات في فلسطين بحسب اطلاع الباحثة إلا بصورة جزئية ليشكل اضافة جديدة للمكتبة الفلسطينية.
- ✓ من الممكن أن تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق بحثية جديدة لما تقدمه من مقترحات عملية في التعامل مع ممارسات ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الابداع.

#### 1.4.1. الأهمية العملية

- ✓ تظهر أهمية البحث العملية من خلال تركيزه على قطاع حيوي في فلسطين كقطاع 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 يصبحوا أكثر كفاءة في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وادخال الإبداع التكنولوجي في عملياتهم، لمواكبة التطورات العالمية وللوصول إلى أعلى درجات المنافسة.
- ✓ يقدم البحث اسهامه في توجيه مديري الشركات وارشادهم حول أبرز مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والإبداع، وتعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة لصناع القرار في الشركات الفلسطينية حيث توفر هذه الدراسة آلية واضحة لتعزيز القدرة التنافسية للشركات الفلسطينية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودعم الابداع، كما توضح للشركات المعوقات التي تواجههم عند تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة. 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 وللنهوض بالواقع الاقتصادي للبلد.
- ✓ 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 وللنهوض بالواقع الاقتصادي للبلد.

#### 5.1 أهداف الدراسة

##### الهدف العام:

التعرف على تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

##### الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد التزام الإدارة العليا في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ التعرف على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد التركيز على العملاء في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ التعرف على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد التدريب في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.

- ✓ التعرف على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد علاقات العاملين في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ التعرف على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد جودة البيانات والتقارير في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ التعرف على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد إدارة الموردين في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ التعرف على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد تصميم الخدمه في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ التعرف على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد إدارة العمليات في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ التعرف على مستوى إبداع الخدمة الجذري في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ التعرف على ما مستوى إبداع الخدمة التدريجي في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ التعرف على مستوى إبداع العمليات الجذري في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ التعرف على مستوى إبداع العمليات التدريجي في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ التعرف على مستوى الابداع الإداري في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ التعرف على أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الادارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، ادارة الموردين) في كل من الابداع الخدماتي وإبداع العمليات والإبداع الإداري.
- ✓ التعرف على أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم الخدمة، العمليات الادارية) في كل من الابداع الخدماتي وإبداع العمليات والإبداع الإداري.
- ✓ التعرف على وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة حسب متغيرات (قطاع النشاط الخدماتي، وعدد الموظفين، وحجم المبيعات السنوية).

## 6.1. أسئلة الدراسة

- تم من خلال هذه الدراسة الإجابة الاسئلة التالية والتي انبثقت من مشكلة الدراسة:
- ✓ ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد التزام الإدارة العليا في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

✓ ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد التركيز على العملاء في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

✓ ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد التدريب في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

✓ ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد علاقات العاملين في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

✓ ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد جودة البيانات والتقارير في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

✓ ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد إدارة الموردين في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

✓ ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد تصميم الخدمه في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

✓ ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد إدارة العمليات في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

✓ ما مستوى إبداع الخدمة الجذري في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

✓ ما مستوى إبداع الخدمة التدريجي في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

✓ ما مستوى إبداع العمليات الجذري في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

✓ ما مستوى إبداع العمليات التدريجي في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

✓ ما مستوى الإبداع الإداري في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

✓ هل هناك أثر لممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الادارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، ادارة الموردين) في كل من الابداع الخدماتي وإبداع العمليات والإبداع الإداري؟

✓ هل هناك أثر لممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم الخدمة، العمليات الادارية) في كل من الابداع الخدماتي وإبداع العمليات والإبداع الإداري؟

✓ هل هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة حسب متغيرات (قطاع النشاط الخدماتي، وعدد الموظفين، وحجم المبيعات السنوية؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) مرنة بأبعادها (التزام الادارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، ادارة الموردين) في الابداع الخدماتي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الادارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، ادارة الموردين) في ابداع العمليات.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الادارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، ادارة الموردين) في الإبداع الإداري.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم الخدمة، العمليات الادارية) في الابداع الخدماتي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم الخدمة، العمليات الادارية) في إبداع العمليات.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم الخدمة، العمليات الادارية) في الإبداع الإداري.
- ✓ لا فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدماتية العاملة في محافظة رام الله والبييرة تعزى لمتغير قطاع النشاط الخدماتي.
- ✓ لا فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدماتية العاملة في محافظة رام الله والبييرة تعزى لمتغير عدد الموظفين.
- ✓ لا فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدماتية العاملة في محافظة رام الله والبييرة تعزى لمتغير حجم المبيعات السنوية.

## 8.1 حدود الدراسة

- ✓ الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المدراء العامون، والمدراء التنفيذيين، ونواب المدراء العامون، ومدراء ادارة الجودة، ومدراء العمليات الانتاجية.
- ✓ الحدود المكانية: اقتصر إجراء وتطبيق هذه الدراسة على الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة خلال العام 2018.

## 9.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات

إعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسين لجمع البيانات وهما:

- ✓ المصادر الأولية: تم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي من خلال إعداد إستبانه ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال إستجابات المبحوثين من الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.
- ✓ المصادر الثانوية: تم ذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والإنترنت والتقارير السنوية الصادرة عن تلك الشركات، والادبيات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، والإطلاع والملاحظة.

## 10.1 هيكلية الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:

- ✓ الفصل الأول: تم تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.
- ✓ الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة حيث يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها وتكليفها وفوائدها ومتطلباتها ومراحلها ومبادئها ومرتكزاتها ومعوقات تطبيقها، كذلك تم بحث موضوع الابداع من حيث المفهوم المبادئ والاهمية والعوامل المؤثرة به وعناصره ومؤشراته وانواعه واشكاله ومعوقاته ومحدداته ومتطلبات تطبيقه، وصولاً للدراسات السابقة ذات العلاقة العربية والاجنبية، والتعقيب عليها.
- ✓ الفصل الثالث: تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

- ✓ الفصل الرابع: يحتوي على عرض للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.
- ✓ الفصل الخامس: يتضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها، وأخيرا تم اضافة قائمة بأهم المراجع والملاحق ذات الصلة.

## الفصل الثاني

### الادب النظري والدراسات السابقة

استعرضت الباحثة في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما الجزء الثاني فتناولت الباحثة عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

#### 1.2. الجودة

يشهد العالم اهتماماً بالغاً بالجودة، ويتوفير المستلزمات والمواصفات التي تجعل الجودة في أعلى مستوياتها، فقد أصبح مفهوم الجودة أحد الركائز الرئيسية لنجاح العمل في الشركات الانتاجية والخدمية، نتيجة حدة المنافسة وظهور المفاضلة بين المنتجات والخدمات، والجودة بمعناها العام هي انتاج الشركة لسلعة أو تقديم خدمة بمتطلبات وخصائص تكون قادرة على الوفاء بحاجات ورغبات زبائنها، وبما يتفق مع توقعاتهم من اجل تحقيق الرضا لديهم. وتعتبر ادارة الجودة الشاملة فلسفة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع العاملين في العملية الانتاجية وفي اتخاذ القرارات، والاهتمام والتركيز على المستهلك، حيث إن أهمية الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مرنة ويشكل إجراءات وقرارات، حيث أن الالتزام بها في أي شركة يعني قابليتها لتغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه (باديس، 2016).

تمثل جودة السلع والخدمات في الوقت الحاضر العنصر الرئيس في التنافسية بين شركات الأعمال في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، وتسعى شركات الأعمال اليوم إلى تحسين وتطوير منتجاتها لتقوية مركزها التنافسي في الاسواق وتحقيق ميزة تنافسية، وأصبحت الجودة في عصرنا الأساس للاتصالات التجارية بين الدول، وهي التي تقرر نجاح أو فشل الشركات الإنتاجية والخدمية في العالم، حيث أنها وسيلة قوية لإحراز رضا المستهلك، زيادة الانتاج، تخفيض التكاليف وتحقيق الربح، ويجب أن تكون الجودة في كل وظيفة من وظائف الشركة، في التصميم، في الإنتاج، في الشراء، في العلاقة

مع الموردين، في خدمات ما بعد البيع، في بحوث التسويق وفي تنمية الموارد البشرية، ومن هنا تظهر أن الجودة مسؤولية جميع الوحدات والأقسام والأفراد في الشركة، كما تعد إدارة الجودة الركيزة الأساس التي تعتمد عليها الشركة من أجل تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات باستمرار، خاصة في ظل التحديات الصعبة التي تواجهها من حيث زيادة حدة المنافسة، تنوع المنتجات، اختلافها وتميزها، وفي هذا الإطار أصبحت الشركة تولي اهتماما أكبر لكسب رضا العميل وذلك بتقديم المنتج أو الخدمة في الوقت المناسب، وبالسعر المناسب وبالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة (باديس، 2016).

### 1.1.2 مفهوم الجودة

عرف (الحلبي، 2017) الجودة بأنها التميز والقيمة والمطابقة للمواصفات وتلبية توقعات الزبائن أو تجاوزها، كما عرفها (عقيلي، 2009) بأنها انتاج الشركة لسلعة او تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، من خلال مقاييس موضوعه سلفا لانتاج السلع وتقديم الخدمات وايجاد صفة التميز فيهما.

وذكر (قنديل، 2008) بان الجودة ترتبط بثلاثة زوايا، ترتبط الاولى بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج او الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الانتاج وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية، وترتبط الثالثة بجودة الاداء التي تظهر للمستهلك عن الاستعمال الفعلي للمنتج، اضافة الى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات الى العملاء.

وتعرف الجودة (Krajewski and Ritzman, 2001) على انها نتيجة تصنيع خدمات او منتجات على مستوى عالي من التميز، وتكون هذه الخدمات حائزة على ثقة المستهلكين وتلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم وتدخل السرور لهم، ومن خلال النظر الى تعريفات الجودة تجد الباحثة انه يمكن تحديد ثلاثة أساليب او طرق لمفهوم الجودة وهي:

- ✓ المعايير التي يتم اعتمادها عند تصميم المنتج او الخدمة التي تريد الشركة تنفيذها.
- ✓ تحديد جودة المنتج المراد انتاجه ويتم قياسها في عمليه تجهيز المنتج او الخدمة.
- ✓ أداء الجودة وتتمثل في ردة فعل المستهلكين عن أداء الخدمة او المنتج الذي قاموا بشراؤه.

ومما سبق وجد مصطلح "إدارة جودة المستهلك" والتي تهدف الى التركيز على المستهلك في كافة مراحل انتاج السلعة حتى تكون بالنهاية ملييه لاحتياجاتهم (Grant and Leavenworth, 1980).

وبالتالي فإن للجودة معاني عديدة حيث تم تعريفها بحسب وجه نظر المطلع عليها ومن هنا جاءت التعاريف المتعددة للجودة (Dale et al, 2016)، حيث ان صعوبة تحديد عنوان واضح للجودة نبع من تنوع وجهات النظر في تحديد تعريف الجودة، ومن خلال ما سبق وتعدد التعريفات الخاصة بالجودة حيث ان كل طرف قام بتعريفها بحسب وجهه نظرة ورؤيته الإدارية او من خلال تجربته الخاصة نجد انه لا يوجد تعريف محدد لادارة الجودة الا انها علاقه تبدأ من فكرة المنتج وصولا الى رضا الزبائن من المنتج ومن هنا يتم تحقيق هدف الشركة وهدف المستهلك، ونستطيع أن نلخص محتوى التعاريف السابقة بأنها تدور حول المفهوم البسيط للجودة الا وهو محاولة عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وعمله بطريقة أفضل في المرات اللاحقة.

## 2.1.2. مراحل تطور الجودة

من خلال التطور الفكري والإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة نجد أن تتابع المداخل للجودة عبر تطورها لم يحدث في صورة قفزات، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت، وكان هذا التطور انعكاسا لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى القرن العشرين، ويمكن تحديد خمسة مراحل لتطوير هذا المفهوم وهي كما ذكرها (باديس، 2016):

- ✓ مرحلة الفحص والتفتيش: اقترنت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية للعمل لتايلور الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه، ودعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش (بومدين، 2007).
- ✓ مرحلة الضبط الاحصائي للجودة: كانت الجودة تهدف الى تقليل نسبة العيب بالمنتج مستخدمة تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدما من مجرد مدخل الفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف، بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر (صلاح، 2005).
- ✓ مرحلة تأكيد الجودة: كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعدا وعمقا من المداخل السابقة له، فأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة، ويؤكد أن كافة المستويات الإدارية لا بد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة، وتم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ (صلاح، 2005).
- ✓ مرحلة حلقات الجودة: تعرف حلقات الجودة على أنها عبارة عن مجموعة من الموظفين في نفس الإدارة أو القسم يتطوعون للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل، واقتراح

الحلول المناسبة لها ووضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها، ووفق هذا المنظور تعد حلقات الجودة إحدى الطرق التي يتم من خلالها تطوير الجودة وذلك بمشاركة الموظفين، مما يؤثر إيجاباً على تطوير مهاراتهم وابداعاتهم وكسب ثقتهم، وزيادة تحفيزهم نحو العمل وزيادة وعيهم بأهمية الجودة (نجم، 2004).

✓ مرحلة إدارة الجودة الشاملة: هي نظام شامل للقيادة والتشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين، الزبائن، والموردين، ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على المدى البعيد، ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها للوصول لأفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل الشركات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه الشركة إلى أنماط تفكير وممارسات تتلائم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدرتهم بهدف التحسين المستمر (باديس، 2016).

### 3.1.2. أبعاد الجودة

هنالك بعدين أساسيين للجودة وهما كما ذكرها (الصالح والصريمي، 2015) كما يلي:

#### أولاً: أبعاد جودة السلعة:

- ✓ المظهر العام ويشمل ملامح السلعة وخصائصها المحسوسة التي تسهل ادراكها.
- ✓ السمعة وهي المعلومات السابقة عن المنتج/ السلعة، وخبرة الزبون، ومدى الثقة مقارنة بالسلع الأخرى المعروضة بالسوق.
- ✓ الجمالية وتعني كيفية السلعة وجماليتها ورونقها ولمسها ومذاقها وغير ذلك من الجماليات التي تخص السلعة.
- ✓ الصلاحية وهي المتانة في المنتج والسلعة المعروضة، ومعرفة العمر التشغيلي المتوقع للسلعة مقارنة بالسلع الأخرى.
- ✓ الخدمات المصاحبة من حيث توفير خدمة التعديل أو الصيانة عند حصول مشكلة فنية ما نتيجة الاستخدام.
- ✓ الاعتمادية من حيث ثبات كفاءة الأداء الوظيفي للمنتج مع مرور الوقت تحت ظروف تشغيلية معينة وفترة زمنية محددة.
- ✓ المطابقة للمواصفات وهي الدرجة التي تلبي الوضع التصميمي المعياري للمنتج وتؤثر في خصائصه التشغيلية.

- ✓ حسن الاداء حيث ان السلعة تؤدي الوظيفة المفترضة كما ينبغي.
- ✓ الجودة المدركة من حيث مستوى رضا الزبون وادراكه أن السلعة تحقق مستوى عالي من الاداء وفق تجربته وتوقعاته وتقاس هذه الجودة بمستوى رضا الزبون.

#### ثانياً: أبعاد جودة الخدمة:

- ✓ التوقيت من حيث السرعة في تقديم الخدمة وتوفرها بالوقت المناسب.
- ✓ التقدير والاحترام من حيث مدى شعور الزبون بالترحيب من قبل الموظفين في المرفق الخدماتي، والتعامل معه بقدر من الاحترام والتقدير واشعاره باهميته الانسانية وانه محط احترام وتقدير الجميع.
- ✓ سهولة الحصول على الخدمة المطلوبة دون معوقات.
- ✓ الاداء الفني من حيث القدرة الفنية لمقدم الخدمة ومدى فناعة الزبون بكفاءة الخدمة المقدمة وفعاليتها.
- ✓ الاستجابة من خلال تفاعل مقدم الخدمة مع الزبون واشعاره باهميته والحرص على ارضائه عند تقديم الخدمة.
- ✓ الدقة وانجاز الخدمة المقدمة للزبون بصورة صحيحة من أول لحظة، وتجنب هدر الموارد.
- ✓ جودة المرافق/ البيئة وتوفير خدمات الترفيه والتسلية في المرافق بحيث يشعر الزبون براحة كافية عند الانتظار للحصول على الخدمة.
- ✓ الكفاءة من حيث توفير الخدمة بأقل التكاليف وتجنب هدر الموارد المتاحة.
- ✓ الفاعلية ومدى تحقيق الهدف المتوقع من الخدمة المقدمة.
- ✓ السلامة والامان ومدى توفر شروط السلامة العامة في مرفق تقديم الخدمات.

#### 4.1.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المصطلحات الإدارية الحديثة التي يتم اعتمادها من قبل العديد من الشركات، حيث ان مفهوم الجودة الشاملة أسس على عدد من المعايير والمبادئ التي تشجع الإدارة على تبني هذه المفاهيم، ونظرا لشموليه إدارة الجودة الشاملة كان من الصعب تحديد معنى واضح للجودة بمعناها المجرد، ومن هنا لا يوجد تعريف واضح يمكن الاتفاق عليه عالميا لتحديد معنى الجودة الشاملة، وتم تعريفها من قبل العديد من الخبراء بناء على الرؤيا التي تم مشاهدة الأمور بها (Herzallah et al, 2014)، ومع تزايد الخدمات لم تعد في نظر الجمهور تكفي لوحدها، بل اخذت تطالب الشركات بتقديم خدمات نوعية أفضل (أبو النصر، 2014).

تقوم فلسفه إدارة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات وأهمها تقريب العلاقة ما بين احتياجات المستهلك واهداف الشركة، ومن هنا جاءت فكرة تبني إدارة الجودة الشاملة في الشركات لتحقيق أهدافها وتحقيق الأداء الأفضل (Zairi, 2005)، ولتحقيق الجودة الشاملة يجب على المؤسسة تبني طرق واضحة من خلال تطبيقها يوم بيوم وربطها بأداء الشركة حيث تعطي أداء إيجابي او حتى تميز في الأداء.

وتعرف بانها 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).

كما وتعرف على أنها نهج شامل لتحسين القدرة التنافسية والفعالية والمرونة من خلال تخطيط كل نشاط وتنظيمه وفهمه، وإشراك كل فرد على كل مستوى (Oakland, 2014).

ويمكن النظر إليها بانها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تظافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة (2014)، (Goetch and Davis).

وإدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المعتقدات والمبادئ التي تصور وتعكس أساس شراكة متنامية باستمرار، وهي تطبيق الأساليب الكمية واستخدام الموارد البشرية لتحسين العمليات داخل الشركة وتجاوز احتياجات العملاء للأفضل في الحاضر والمستقبل (Korankya, 2013).

ويعرفها (الحراشنة، 2011) بانها فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير، وتهدف الى نقل الشركات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه الشركة الى أنماط تفكير وممارسات تتلائم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما تؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم والتركيز على التحسين المستمر.

كما ويعرفها (النصر، 2008) بانها طريقة لإدارة الشركة تهدف الى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالشركة من أجل تحسين السلعة او الخدمة والانشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

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

وترى الباحثة بأن الجودة الشاملة هي مجموعة من الانظمة والقرارات الاستراتيجية الشاملة، تتبناها الادارة العليا وتعلن عنها بشكل واضح، بحيث يلتزم بتنفيذها جميع الموظفين في كافة الاقسام، بهدف التحسين المستمر في المنتج او الخدمة المقدمة، على أن تمتاز تلك المنتجات والخدمات بالابداع والتطور المستمر، بما يحقق الرضا لدى الزبون، وبحيث لا يصاحب ذلك زيادة في الموارد او ارتفاع في التكاليف الاجمالية للشركة.

من المهم ملاحظه ان الشركات التي اعتمدت معايير الجودة وبوجود بيئة تنافسيه متغيرة حققت نجاحات واستطاعت مواجه الظروف، كما ان الشركات المطبقة لهذ المعايير انتقلت الى مرحله تجاوزت المنافسة العادية وأصبحت تقوم بإدخال تكنولوجيا متطورة وتركز على المورد البشري وعلى مجمل العمليات للوصول الى تحقيق أهدافها (Bounds et al, 1994; Feigenbaum, 2005).

ومن هنا تجد الباحثة ان اهم تحدي للشركات هو تطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة مناحي عملها وذلك لتحقيق أهدافها ونجد ان الشركات تبذل العديد من الأموال والجهد للوصول الى تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن مصطلح الجودة الشاملة من المصطلحات المتداولة بين شركات حيث ان لها أثر كبير في اتخاذ القرارات الاساسيه والاستراتيجية في الشركات بوجود منافسه عالية وتحكم المستهلكين بالمنتجات التي يريدون ومن هنا أصبح تطبيق معايير الجودة الشاملة من اهم الفلسفات الإدارية والتي تساعد الشركات لتحقيق أهدافها.

## 5.1.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع أفراد الشركة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت، فهي فلسفة جديدة لإدارة شركات الأعمال حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد الشركات لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة وفاعلية الشركة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقائها واستمرارها، وعليه تتمثل أهمية تطبيق الجودة الشاملة في الشركات على اختلافها كما ذكرها (عامر وقنديل، 2011) كما يلي:

### أولاً: أهميتها بالنسبة للشركة:

- ✓ تؤدي الى اداء الاعمال بالشكل الصحيح من أول مرة وتقديم منتجات تشبع حاجة الزبائن.
- ✓ تعتبر الجودة مدخلاً استراتيجياً لانتاج أفضل المنتجات من خلال الابداع والتطوير المستمر.
- ✓ تشرح الجودة بانطلاق أعمال الابداع والمشاركة الجادة للعاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والابداع.

- ✓ كلما زادت جودة العاملين والعمليات تحسن عملية استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.
- ✓ توظيف التقنيات الادارية لبناء قدرات تنافسية أعلى وتوجيه الاداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة.
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للشركات.
- ✓ زيادة مستويات الربحية وتحسين قدرة الشركة.
- ✓ زيادة انتاجية كل عناصر الشركة وزيادة مرونة الشركة في تعاملها مع المتغيرات.
- ✓ تؤدي الجودة الى دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات الزبائن والوفاء بتلك الاحتياجات ومن ثم بقاء الشركة في عالم المنافسة والاسواق المفتوحة.

### ثانياً: أهمية الجودة بالنسبة للمنتج:

- ✓ تعتبر الجودة أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة التي تؤثر على رقم المبيعات في الشركات.
- ✓ تتوقف جودة السلعة على جودة المادة الخام الداخلة منها ومستوى التكنولوجيا والادارة المستخدمة في تصنيعها بالاضافة الى نظام الرقابة على الجودة.
- ✓ تظهر أهمية الجودة في حالة وجود المنافسة من أكثر من منتج، سواء كان منتجاً في السوق المحلية او الخارجية، يقوم بتوزيع سلعته في السوق المحلية مما يعني ضرورة اتباع المؤسسة للجودة وتحسين مستواها.
- ✓ إن عدم مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير المحددة يؤدي ذلك الى وجود وحدات معينة وتحمل المنشأة تكلفة اضافية وتقليل الارباح وربما تحقيق خسائر كبيرة يصعب معها الاستمرار في السوق.

تمكننا بعض الشركات من تحقيق عدة فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، كتخفيض نسبة التسرب الوظيفي، والغياب عن العمل، وانخفاض نسبة الإجازات المرضية وإصابات العمل، كما أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير، حيث أن الإلتزام بها يعني التوجه نحو التغيير، لذا فإنه على الشركات أن تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تشكل الجودة المحصلة النهائية لكافة الجهود، وتتعكس أهمية الجودة الشاملة على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين، وتحسين الروح المعنوية بين العاملين، تنمية روح الفريق، والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة الشركة (العزاوي، 2005).

### 6.1.2. أهداف إدارة الجودة الشاملة

يعد الهدف الاساسي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات لانتاج السلع والخدمات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف وبأعلى الارباح والسعي لتحقيق رضا الزبائن، ومن أهم الاهداف التي تسعى

الشركات لتحقيقها من خلال تطبيقها للجودة الشاملة كما وردت في (الصالح والصريمي، 2015) ما يلي:

- ✓ تحسين الوضع التنافسي للشركات في السوق ورفع معدلات الربحية من خلال التحسين المستمر في جودة المنتجات المصنعة او الخدمة المقدمة، فتح أسواق جديدة وتعزيز الاسواق الحالية، والعمل على زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل الشركات وخارجها وتعميق قدرتها على استثمار الفرص وتجنب التهديدات.
- ✓ تعزيز العلاقات الجيدة بين الموردين وتوثيقها، وإيجاد سياق ثقافي يعمل على تكثيف وعي العملاء.
- ✓ رفع درجة رضا الزبائن، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وتوجيه الجهود لجذب العملاء والحد من شكاوهم.
- ✓ تطوير قدرات ومهارات العاملين في كافة المجالات، من خلال التدريب والتطوير، وحفز العاملين وإشعارهم بتحقيق الذات، من خلال مشاركتهم في وضع الاهداف وإرشادهم لاتخاذ القرارات بالاستناد على الحقائق.
- ✓ تطوير ومتابعة أدوات القياس لأداء العمليات، والقيام بالاعمال بصورة صحيحة من المرة الاولى، والعمل على خفض تكلفة العمل، من خلال الحد من وجود أخطاء أو عيوب وتقليل معدلات التالف.

وإدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق عديد من الأهداف تعزز قدرتها التنافسية وتحسين منتجاتها وخدماتها، وتسعى الشركات من خلال الجودة الشاملة الى الوصول لمستوى عالي من الجودة في العملية الإنتاجية، وتحقيق استجابة سريعة لاحتياجات الزبائن، والتقليل من تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمرة في الجودة وما يؤديه ذلك من تحقيق المرونة من أجل التكيف مع المتغيرات التي يمكن أن تحصل في احتياجات الزبائن وسوق العمل، والتي تقود إلى تحقيق معدلات أعلى من التفوق عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات الشركات وصولاً إلى القدرة على المنافسة مع المنتجات الأخرى التي تغزو الأسواق المحلية (الحلبي، 2017).

### 7.1.2. تكلفة الجودة

تقوم الشركة من أجل إدارة جودة منتجاتها بقياس تكاليف الأنشطة اللازمة لضبط الجودة وتكاليف الأنشطة والإجراءات المتخذة لتصحيح الفشل في ضبط الجودة، حيث أن تكلفة الجودة لا تخص عملية الإنتاج فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى جميع الأنشطة في الشركة بدءاً من البحث والتطوير حتى

خدمة الزبائن، أي أن تكاليف الجودة تمثل ما تستهلكه نشاطات الشركة على امتداد سلسلة الوظائف المتتالية للحصول على منتجات بالجودة المطلوبة، ويمكن تصنيف تكاليف الجودة كما ذكرها (باديس، 2016) الى ما يلي:

1. **تكاليف الوقاية:** وهي التكاليف التي تتحملها الشركة نتيجة الجهود التي تبذلها في التصميم والتصنيع وبشكل مباشر للوقاية من عدم المطابقة للمواصفات وتصنيع المنتجات بصورة صحيحة، وتتضمن هذه التكاليف الانواع الفرعية التالية (Ronald, 1999):

✓ تكاليف تخطيط الجودة والتي تشمل التكاليف الموجهة نحو عمليات تطوير وتنفيذ برامج ادارة الجودة.

✓ تكاليف تصميم المنتج والتي تشمل التكاليف الموجهة الى تحقيق التصميم الجيد وبدون وجود أي عيوب، وكذلك التكاليف الموجهة الى تحديد خواص عمليات ضبط الجودة.

✓ تكاليف العمليات والتي تشمل التكاليف المرتبطة بالعمليات التي تهدف الى مطابقة عمليات الانتاج مع مواصفات الجودة المطلوبة.

✓ تكاليف التدريب الخاصة بتأهيل العاملين واعداد البرامج التدريبية وتطوير أداء العاملين بالشركة بمجال ضبط الجودة.

✓ تكاليف نظام المعلومات التي تتضمن بناء نظام لمعلومات الجودة والمحافظة عليه، وبما يسهم في تحليل وتطوير تقارير أداء الجودة.

2. **تكاليف التقييم:** وهي مرتبطة بعمليات الكشف والمعاينة والاختبار والتفتيش والتحليل لتقييم مستوى الجودة الفعلي وللتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة، بحيث يصبح المنتج مقبولاً، وتشمل الانواع الفرعية التالية (Chase, 1995):

✓ تكاليف الفحص والتفتيش الخاصة باختيار وفحص المواد التي تدخل بالعملية الانتاجية.

✓ تكاليف أجهزة الفحص الخاصة بصيانة الاجهزة المستخدمة بعمليات الفحص والتحقق من المواصفات المطلوبة.

✓ تكاليف العاملين التي تقوم بها الشركة من أجل التحقق من فاعلية برامج الجودة.

3. **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف التي تتحملها الشركة من أجل إنتاج منتجات او خدمات ذات جودة رديئة، والمكتشفة قبل عمليات البيع للزبائن، وتظهر عندما تفشل المنتجات او الاجزاء او المواد او الخدمات في تلبية مواصفات الجودة المحددة وقبل تحويل ملكية المنتج للزبائن، ولا تظهر هذه التكاليف عندما لا تظهر منتجات غير مطابقة وعند اعتماد برنامج التالف الصفري، وتتضمن:

- ✓ تكاليف الخردة التي ترتبط بالمنتجات ذات الجودة الرديئة، والتي لا يمكن اصلاحها والمتمثلة بالمنتجات تامة الصنع المعيبة والتي لا يمكن الكشف عنها خلال عمليات الانتاج.
- ✓ تكاليف العمل المعاد التي ترتبط باعادة صيانة وتجديد المنتجات المعيبة والتي لا تنطبق مواصفاتها مع المواصفات المطلوبة للجودة.
- ✓ تكاليف توقف العملية التي تتضمن تكاليف صيانة الآلات وإزالة المسببات المؤدية الى مخرجات ذات جودة رديئة.
- ✓ تكاليف فشل العملية والتي تتمثل في تحديد العملية الانتاجية التي أدت الى منتجات ذات جودة رديئة.
- ✓ تكاليف خفض سعر البيع والتي تنشأ عن بيع وحدات معيبة ذات جودة رديئة.

4. **تكاليف الفشل الخارجي:** وهي التكاليف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذو الجودة الرديئة، وتحدث عندما لا يؤدي المنتج وظيفته بشكل مرض بعد تحويل ملكيته للزبائن، وإذا لم يكن هنالك وحدات معابة فإن هذه التكاليف لا تظهر، وفي الغالب تتعلق هذه التكاليف بخدمات ما بعد البيع، وتضمن الانواع التالية:

- ✓ تكاليف اعتراض الزبائن وهي التي تكون موجهة الى عمليات البحث والاستجابة المرضية لشكاوي الزبائن الناجمة عن بيع منتجات ذات جودة رديئة.
- ✓ تكاليف اعادة المنتج وهي التي تكون موجهة لعمليات النقل واستبدال المنتجات ذات الجودة الرديئة والتي يتم ارجاعها من قبل الزبائن.
- ✓ تكاليف الطلبات التحذيرية وهي التي ترتبط بالتحذيرات الناشئة عن المنتج ذي الجودة الرديئة.
- ✓ تكاليف المساءلة القانونية عن المنتج والتي ترتبط بفشل المنتج في أداء وظائفه والتي أدت الى الحاق الضرر بالزبائن بحسب الجودة الرديئة للمنتج.
- ✓ تكاليف فقدان المبيعات والتي تنشأ عن عدم رضا الزبائن عن جودة المنتج واحجامهم عن شرائه (الحداد، 2009).

### 8.1.2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تسعى الشركات عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة الى التميز في الاداء لتحقيق رضا الزبون، ويقع عائق الجودة واتقانها على جميع العاملين في الشركات، ويوجد العديد من الفوائد التي تجنيها الشركات من ادارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه الفوائد كما أوردها (الاسمري، 2014) في دراسته ما يلي:

- ✓ تحسين الربحية والقدرة على المنافسة: فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى، من دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن، ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كميات المبيعات ومن ثم تزداد ربحية الشركات والقدرة على التنافس (الطائي وآخرون، 2005).
- ✓ زيادة الفاعلية التنظيمية: حيث أن إدارة الجودة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقيق تحسين في عملية الاتصالات، وإشراك جميع العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي يساعد في تقليل معدل دوران العمالة ويزد من الولاء والانتماء التنظيمي.
- ✓ كسب رضا المجتمع: حيث أن إدارة الجودة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها من خلال الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب رضا المجتمع وجذب مزيد من الزبائن، والعمل على تصميم منتجات وخدمات تساهم في التغييرات التي تحدث في رغبات الزبائن، وتقليل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، وتخفيض شكوى الزبائن.
- ✓ تقوية المركز التنافسي للشركات: حيث أن إدارة الجودة عبارة عن نظام متكامل يتبنى رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج أو الخدمة، والذي يترتب عليه تقديم منتج أو خدمة ذات جودة عالية، وفق طلب الزبائن وبالسعر والوقت المناسبين، مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج أو الخدمة، بحيث تضي على الشركات شكلاً إيجابياً ويجعلها أكثر تميزاً من المنافسين، ومن ثم الحصول على أكبر حصة سوقية.
- ✓ المحافظة على حيوية الشركات: إن إدارة الجودة الشاملة منهج مستمر، والشركات يتطلب منها الاستمرار بالتطوير والتجديد في العمليات الانتاجية وتحسين جودة منتجاتها، وإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقدمها، وعليها تبني فلسفة التحسين والاختذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها، والتكيف مع المتغيرات البيئية، من أجل ضمان بقائها واستمرارها في المنافسة (دودين، 2012).

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يفتح آفاق التقدم والتطور والقدرة على المنافسة للشركات ويكسب العاملين المهارات اللازمة للتطوير والتقدم الوظيفي في مجال العمل ويحقق رضا الزبون من خلال السعي لتلبية احتياجاته ورغباته.

### 9.1.2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعد متطلبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأي شركة تسعى نحو تطبيق هذه الفلسفة، كونها توفر مناخاً ملائماً لاستقبال هذه الفلسفة وتطبيقها بشكل ناجح في الشركات، فهي تعد بمثابة المرتكزات والأعمدة الأساسية لهذا التطبيق، وأن عدم توفيرها أو بعض منها

أو حدوث أي خلل في توفيرها سيؤثر سلباً في نجاح التطبيق، ومن أهم هذه المتطلبات كما ذكرها (جودة، 2012) كما ورد في دراسة (الاسمري، 2014)، كما يلي:

- ✓ دعم الإدارة العليا: حيث لا بد من اقناع الإدارة العليا بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ليكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث بالشركات.
- ✓ التركيز على العميل: حيث إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا العميل، فمن المهم اقناع الإدارة والعاملين في التوجه نحو العميل، وتوفير قاعد بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم.
- ✓ التعاون وروح الفريق: حيث لا بد من توافر جو من التعاون يسوده العمل بروح الفريق والعمل الجماعي داخل الشركة، لأن تطبيق منهجية الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل.
- ✓ ممارسة النمط القيادي المناسب: حيث أن النمط الديمقراطي هو أكثر الانماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه يسمح بمشاركة العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات والتوسع في تفويض الصلاحيات والتوجه نحو اللامركزية.
- ✓ وجود نظام للقياس: حيث أنه ومن أجل تطبيق الجودة الشاملة لا بد من وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، بما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- ✓ فعالية نظام الاتصالات: حيث من المهم أن يكون هنالك نظاماً للاتصالات باتجاهين داخل الشركات وخارجها، وينبغي أن يكون هذا النظام قادر على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ المرؤوسين بمضمونها في أسرع وقت.

إزاء ما تقدم فمن الضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يكون هنالك دعم والتزام من قبل الإدارة العليا في الشركات، وأن يكون هذا التوجه ضمن رسالة الشركات، ويقع على عاتق الإدارة العليا نشر مفهوم الجودة عن طريق تكوين مناخ ملائم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة وتشجيع العاملين وتدريبهم على العمل الجماعي.

### 10.1.2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق الجودة الشاملة يمر بمراحل مختلفة، يمكن إيجازها في كما وردت في (الصالح والصريمي، 2015) بالمراحل التالية:

- ✓ مرحلة التهيئة والإعداد: وفي هذه المرحلة يتم التركيز على نشر ثقافة الجودة وسط العاملين، وزيادة وعيهم بأهمية دور الجودة الشاملة في تحقيق أهداف الشركات التي يعملون بها،

والاستجابة لحاجات ورغبات العاملين فيها، ويتم القيام بهذه المرحلة بإعادة صياغة رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها العامة، بحيث تصبح منسجمة مع فلسفة تطبيق سياسة الجودة الشاملة، وكذلك إعداد السياسات والاستراتيجيات اللازمة، من خلال استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي، والخروج بخطة استراتيجية طويلة المدى، تضمن تحقيق الجودة الشاملة والتميز في منتجات الشركات وخدماتها، وتنتهي هذه المرحلة بالحصول على الالتزام الحقيقي من قبل الإدارة العليا بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة بالشركات (علوان، 2013).

✓ مرحلة الدراسة والتخطيط: حيث يتم بهذه المرحلة وضع السياسات والاجراءات اللازمة لعملية التغيير المطلوب داخل الشركات تجاه مبادئ وقواعد الجودة الشاملة، من خلال تطبيق أساليب ادارة التغيير الفعال، ويتم بهذه المرحلة ملاحظة تبني الجودة الشاملة كقيمة بارزة في رؤية الشركات وسياساتها المختلفة، والتي تم الاعداد لها أثناء المرحلة السابقة، وفي نهاية هذه المرحلة يتم الخروج بالخطط الاستراتيجية والتنفيذية واعتمادها من قبل الادارة العليا، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها.

✓ مرحلة التطبيق التدريجي: ويتم بهذه المرحلة البدء بتنفيذ وتطبيق مبادرات محددة في مجال الجودة الشاملة، والتركيز على مشاريع الجودة ومشاريع التدريب على أدوات الجودة الشاملة وطرقها، وكذلك برامج تحسين العمليات التشغيلية وغيرها، ويتم اشراك كافة القطاعات والادارات في مرحلة التطبيق التدريجي والتحقق من أنه تم استيعاب سياسة تطبيق الجودة الشاملة في الشركات من كافة الموظفين.

✓ مرحلة المتابعة والتقييم: ويتم بهذه المرحلة عملية تقييم ومتابعة للخطط الاستراتيجية والتنفيذية المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة، وكذلك نتائج المشاريع التجريبية، حيث تتطلب وجود نظام معلومات كفؤ لدعم جميع المراحل المختلفة لتطبيق الجودة الشاملة، وتستخدم مرحلة المتابعة والتقييم عدد من الاساليب والاستراتيجيات بغرض التعرف على نواحي القوة والضعف بالشركة، ومدى تأثير طرق الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي، وتحسين المواقع التنافسية في سوق العمل.

✓ مرحلة تبادل الخبرات ونشرها: حيث توفر هذه المرحلة للشركة مجالات خصبة للاستفادة من الدروس والتعلم من الممارسات في تطبيق الجودة الشاملة.

## 11.1.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول أن المكونات الأساسية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة كالتالي:-

✓ **التحسين المستمر:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هي الهدف النهائي المطلوب الوصول له، لذا يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً، فعملية التحسين والتطوير مسؤولية الجميع في المنظمة وفي كافة المستويات التنظيمية، ويتطلب التحسين المستمر ابتعاد المنظمات عن التحسينات على فترات متباعدة والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وليس قط في مرحلة تصنيع المنتج، وذلك من أجل زيادة الحصة السوقية وخلق وضع جديد يساهم في تحسين الوضع التنافسي (الدراكة، 2006).

✓ **اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات:** تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل الكفاءة والفاعلية، والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة، فتبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذه في ضوء تلك الحقائق، ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة (عقيلي، 2009)، ويعتبر هذا المبدأ مساهماً كبيراً في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم، والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المنظمة (علوان، 2013).

✓ **دعم الإدارة العليا:** يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات، فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للمنظمة لخلق تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم واجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في المنظمة (علوان، 2013).

✓ **العلاقة بالموردين:** يعد الموردون ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز الهامة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تربط الشركة والمورد علاقة مصلحة متبادلة يستفاد منها في خلق قيمة مضافة لكل منهما (زيدان، 2010).

✓ **التركيز على الجودة:** التركيز على الجودة بمعناها الواسع أهم أسس نظام إدارة الجودة الشاملة وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة بدءاً بمرحلة التصميم وانتهاءً بمرحلة التغذية العكسية (الدراكة، 2006).

✓ **الهيكل التنظيمي:** إن توفير الهيكل التنظيمي الملائم يضمن النجاح لإدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم، إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع ثقافة المنظمة ككل في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة (حسونة، 2014).

## 12.1.2. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا يمثل تبني وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ضماناً للنجاح للشركات، بل في بعض الحالات قد يؤدي إلى تحمل تكاليف دون الحصول على النتائج الايجابية المرجوة، وهذا بسبب أن الكثير من الشركات لا تتوفر فيها متطلبات التطبيق الناجح، سواء فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا أو وضوح الأهداف، وبالتالي فإن الشركات تعاني من معوقات كثيرة تحد من قدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة من إدارة الجودة الشاملة، وبناءً على ذلك تنقسم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما تناولها (السلمي، 2012) الى ما يلي:

### أولاً: المعوقات الادارية:

- ✓ عجز الادارة العليا عن توضيح التزامها لدعم وتطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- ✓ عدم الاهتمام بالبحث والتطوير.
- ✓ عدم توفر البيئة التنظيمية والمناخ المناسب لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- ✓ عدم توفر أنظمة معلومات حديثة.
- ✓ صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل.

### ثانياً: معوقات فنية:

- ✓ غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطورة.
- ✓ ضعف تبادل المعلومات بين ادارات الشركة والجهات ذات العلاقة.

- ✓ ضعف سياسة التدريب الفني.
- ✓ عدم الاهتمام بتزويد الشركة بالتقنيات الحديثة.
- ✓ ضعف قدرة بعض موظفي الشركات على مواكبة التطور التقني.

#### ثالثاً: المعوقات البشرية:

- ✓ نقص الكفاءة البشرية.
- ✓ عدم الاهتمام بالمشاركة الجماعية خصوصاً في تطوير اساليب العمل.
- ✓ معارضة التغيير من العاملين في الشركة.
- ✓ عدم وجود نظام للمكافآت والحوافز.
- ✓ ضعف مستوى التأهيل والتدريب والخبرة لبعض العاملين في الشركات.

#### رابعاً: المعوقات المادية:

- ✓ قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية اللازمة.
- ✓ محدودية الموزانات المالية المخصصة لتدريب العاملين.
- ✓ ضعف دور الحوافز المادية لتشجيع العاملين على التطوير ومتابعة التعلم والتدريب.

وهناك تصنيف آخر للمعوقات كما ورد في (Al-jalahma, 2012) ويمكن تلخيصها بالجدول التالي:

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة		
مؤشرات على المعوق		أنواع المعوقات
عدم التزام الإدارة العليا، وقلة الوعي والفهم لبرنامج الجودة.	1.	معوقات الإدارة العليا
عدم تخصيص الموارد اللازمة لتدريب العاملين.	2.	
الدوران المتكرر للمدراء.	3.	
نوع النمط الإداري المتبع الذي يؤدي إلى بطء تعلم ثقافة إدارة الجودة الشاملة.	4.	
عدم تمكين العاملين في عملية تحسين الجودة.	1.	معوقات العاملين
عدم تدريب العاملين لاكتساب المهارات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة.	2.	
عدم تحفيز العاملين على المشاركة في عملية التحسين.	3.	
انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل الشركة.	4.	
مقاومة العاملين للتغيير.	5.	
عدم وجود نظام فاعل لقياس رضا الزبون.	1.	معوقات الزبائن
عدم تقييم حاجات وتوقعات الزبون.	2.	
عدم الاهتمام بأراء الزبون والتغذية العكسية للزبون.	3.	

المصدر: Al-Jalahma, 2012 .p.68

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة		
أنواع المعوقات		مؤشرات على المعوق
معوقات التخطيط	1.	عدم الاهتمام بتوجه الزبون عند وضع الخطط الاستراتيجية.
	2.	الخطة الاستراتيجية للشركة لا تتضمن أهداف الجودة.
	3.	عدم وضع خطط تتضمن مشاركة المجهزين.
معوقات إدارة العمليات	1.	عدم توفر الموارد اللازمة لفاعلية عمل العاملين.
	2.	النظر إلى الجودة على إنها مسؤولية فردية وليست مسؤولية الجميع.
	3.	ضعف كفاءة الاتصال مع حملة الاسهم والمؤسسين.
معوقات إدارة المعلومات	1.	ضعف نظام الاتصالات في الشركة.
	2.	عدم قياس أفضل الممارسات والمنتجات للشركات الأخرى.
	3.	الوقت غير الكافي لتنفيذ برنامج الجودة.

المصدر: Al-Jalahma, 2012. p.68

### 13.1.2. ممارسات ادارة الجودة الشاملة

تعد ممارسات ادارة الجودة الشاملة مجال اداري وتنظيمي يطبق في الشركة بصورة مستمرة من أجل تحسين الاداء، وهذه الممارسات ليست أهداف بل أنشطة وعمليات تطبق من قبل الشركة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، وتكمن أهمية تطبيق هذه الممارسات من أجل زيادة معدل نجاح الشركة عن طريق زيادة الانتاجية وتحسين الاتصالات وتحقيق رضا الزبائن وتقليل التكاليف والتالف من المنتج وتحسين أداء الشركة للحصول على الميزة التنافسية (Talib, 2013)، ولقد اختلفت الدراسات بعناصر او ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلا أن معظم الدراسات الحديثة تبنت ثمانية ممارسات لادارة الجودة الشاملة، (Herzallah et al, 2014)، (Kim et al, 2012)، (Kaynak, 2003)، (Kaynak and Harly, 2008)، (Saraph et al, 1989)، ومن أهم ممارسات ادارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. القيادة الادارية: إن قبول المدراء 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 الادارة العليا بالجودة نتيجة أن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فان إلتزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي لنجاح النظام المستهدف (عمران وسعدلي، 2012).
2. التركيز على الزبائن: درجة التفهم الدائم من الشركات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء والحصول على رضاهم المستمر (Ahire and Ravichandran, 2001)، حيث أن الزبائن يعتبرون من

أهم المبادئ التي تستند عليها ادارة الجودة الشاملة، كونهم المحور الاساسي للأنشطة التي تتعلق بالجودة الشاملة (عمران وسعدلي، 2012).

إن العلاقات مع الزبائن تشير إلى مدى اهتمام الشركات وتأكيدا على ضرورة فهم احتياجات الزبون، فالزبون يعد من الاطراف التي تؤثر في اتخاذ القرار في تحديد مواصفات المنتج، وتحتاج الشركات لفهم التغيرات في طلب الزبون والاستجابة لهذه التغيرات وإلى بناء علاقة ارتباط وثيقة بالزبون، والتي تتطلب تحديث دقيق للمعلومات عن طلب الزبون، مما يسمح لهم من التقليل من الوقت وتكلفة اعادة التصميم ليتم تسليم المنتج بالجودة المطلوبة وبما يحقق رضا الزبون، وليتم فهم حاجات الزبون ومتطلباته بالشكل الصحيح تحتاج الشركات إلى تعزيز معرفتها بالزبون، فمعرفة زبائن الشركة هي الخطوة الأولى في برنامج التخطيط للجودة، فهذه المعرفة تساعد في تحديد حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم للعمل على تلبيتها، حيث ان هنالك صعوبة في تحديد ذلك نتيجة وجود تفاوت كبير بين رغبات الزبائن ومتطلباتهم لان زبائن كثير من الشركات ليس من نوعية واحدة بل هم مختلفون ويتوزعون على مناطق جغرافية متعددة (الربيعاوي وعباس، 2015).

وتتضمن معرفة الزبون فهم المنظمة للجوانب المتعددة والمرتبطة بالزبون والتي تؤدي إلى معرفة وسائل معينة تمكن المنظمة من تطوير ودعم الخدمات التي من الممكن أن تقدم قيمة للزبون، ولا بد من الإشارة إلى أن هناك نوعين من الزبائن للشركات وهما الزبون الداخلي الذي يمثل العاملين والأقسام في الشركة ويتعاملون مع بعضهم بعضا لإنجاز الأعمال، والزبون الخارجي ويمثل من يستلم السلعة/الخدمة التي تنتجها الشركة (النجار وجواد، 2014).

إن عملية فهم حاجات الزبون ومحاولة تلبيتها وجعلها متطابقة مع توقعات الزبون وتصوراته يتطلب الاهتمام بإدارة علاقات الزبون والتي تمثل إدارة تفاعلات الزبون وذلك من خلال استعمال المعلومات عن الزبون الحالي والمحتمل لأجل التفاعل بشكل أكبر مع الزبون في كل مراحل العلاقة معه وتتمثل هذه المراحل بدورة حياة الزبون والتي تم تحديدها بثلاث مراحل وكالاتي (الربيعاوي وعباس، 2015):

✓ مرحلة اكتساب الزبون.

✓ مرحلة زيادة قيمة الزبون.

✓ مرحلة الاحتفاظ بالزبون الجيد.

3. التدريب: الدرجة التي تزود بها الشركة جميع الموظفين بالتدريب الإحصائي والتدريب المرتبط بالجودة وتقنياتها (Kim et al, 2012)، والعمل على مشاركة العاملين وتحفيزهم من أجل التفوق والابداع (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، مما يساعد في نجاح عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة، وتتضمن

عملية التدريب تأهيل العاملين بالمهارات السلوكية اللازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون بها وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكنوا من صنع القرارات، فضلاً عن تحقيق الأمان في عملية التطبيق ومن أجل تنفيذ هذه البرامج بشكل جيد لابد من توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لذلك (Goetsch & Davis, 2014).

4. العلاقات بين الموظفين: يقيس مدى مشاركة العاملين بحلقات وجهود الجودة، والمساهمة في أنشطة إدارة الجودة، والمشاركة في قرارات الجودة، وتحمل المسؤوليات تجاه الجودة، والالتزام بأداء الجودة العالية، ومدى ادراك العاملين لعملية التحسين المستمر للجودة، (Kim et al, 2012)، (Saraph, 1989)، حيث تعتبر ادارة الموارد البشرية ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذا ما توفرت المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، حيث أن تحقيق النجاح يستدعي تكريس الإهتمام بالأفراد وإتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب (عمران وسعدلي، 2012).

فالمقصود بعلاقات العاملين هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة وتحملهم مسؤولية دعمها ومعالجة القضايا المتعلقة بها وزيادة الوعي بأهميتها ولهذا دور كبير في تجميع بيانات الجودة وتصميم المنتج وإدارة العمليات، وتبدأ مشاركة العاملين في برنامج الجودة من خلال الالتزام الشخصي من العاملين إزاء مبادئ الجودة، فإذا ما تقبل العاملون فلسفة الجودة والتزموا بها كانوا قادرين على اعتماد أدوات الجودة وتقنياتها وعلى استخدام هذه الأدوات والتقنيات، مثل قوائم الفحص ومخطط التدفق والضبط الإحصائي على العمليات وغيرها من الأدوات، وتعد مشاركة العاملين في فلسفة إدارة الجودة الشاملة أساساً في نجاح برنامج الجودة وتطوير الاستراتيجيات للتأكد من أن تنفيذ الممارسات مطابق لمعايير الجودة المتبعة من قبل جميع الأفراد في المنظمة، ويعد مفهوم مشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة تمكيناً للعاملين من خلال نقل بعض الصلاحيات والمسؤوليات إلى المستويات الدنيا في المنظمة مما يؤدي إلى تحفيز العاملين ودعمهم من أجل المشاركة في اتخاذ القرار، وجعلهم أكثر ابتكاراً وابداعاً وأكثر قدرة على تنفيذ التغيير، وتكمن أهمية التمكين في إعداد موارد بشرية أكثر اندفاعاً وتنميته، وأنشطة ذات جودة عالية، ويعد التمكين الاستراتيجية التحفيزية الوحيدة ذات المنطق في بيئة الاعمال، ذلك ان التمكين يدخل في إطار نظرية التوقع في الدافعية ويجعل الشخص المشارك في اتخاذ القرارات أكثر التزاماً بتنفيذها بنجاح مما يشعرهم بالرضا ويشبع حاجاتهم في تحقيق الذات لهم (الدوري، 2010)، حيث تعد علاقات العاملين حلقة الربط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات، فمشاركة العاملين ومنحهم السلطة في اتخاذ القرار واكسابهم المهارات والقدرات بالتعلم والتدريب ينعكس على عملهم ويزيد من إحساسهم بالمسؤولية والتزامهم بالسياسات التنظيمية وقدرتهم على حل المشكلات، وتستمد الشركة قوتها من الأفراد العاملين فيها، إذ يعد العاملون من أهم

الاعتبارات التي تؤثر في نجاح الشركات ونموها واستمرارها، فإذا ما أرادت الشركة أن تقوم بتوسيع أعمالها أو زيادة أرباحها أو القيام بعملية التحسين فهي لا تستطيع القيام بهذا دون الاعتماد على العاملين فيها (Clement, 2016).

5. جودة البيانات واعداد التقارير: 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)، ويعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة سيما وأن اعتماد ذلك يقوم أساساً وإعتباراً من عمليات تصميم المنتج، إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية (عمران وسعدلي، 2012)، فتبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذها في ضوء تلك الحقائق، ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة (عقيلي، 2009).

6. العلاقة مع الموردين: المدى الذي تعتمد فيه الشركة على الموردين مما يوفر علاقات طويلة الأمد معهم، ويتم اختيارهم على أساس الجودة بدلاً من السعر، وبناءً على قدرتهم في تلبية متطلبات الشركة وتطوير المنتجات (Kim et al, 2012)، (Saraph, 1989)، وتربط المنظمة والمورد علاقة مصلحة متبادلة يستفاد منها في خلق قيمة مضافة لكل منهما، ويعتبر اختيار الشركات للموردين الذين يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة، ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية (عمران وسعدلي، 2012).

7. تصميم المنتج او الخدمة: مدى مشاركة جميع الدوائر في الشركة في مراجعة التصميم وفي الجهود المبذولة في وضوح المواصفات، وتأكيد الشركة على الإنتاجية وإبراز الجودة لتجنب إعادة وتكرار التصميم (Kim et al, 2012)، (Saraph, 1989)، لذا لا بد من العمل على الوقاية من الأخطاء من خلال توفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقتها بالمواصفات المعيارية، من أجل المساعدة على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، ومن المهم العمل على المراقبة لكل مراحل العمليات بشكل مستمر، وتحديد الأخطاء مسبقاً ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون (عمران وسعدلي، 2012).

8. إدارة العمليات الادارية: مدى تحقيق الشركة لشروط ادارة العمليات وخطواتها؛ واستخدام الصيانة الوقائية والتفتيش الذاتي للعاملين، واستخدام التقنيات الإحصائية والاختبارات الآلية لتقليل التباين

في العمليات (Kim et al, 2012)، (Saraph, 1989)، حيث أن إتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل مباشر بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة، التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن إستمرارية التحسين والتطور المستمرين يفترض بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي وأنظمة الإسترجاع الفاعلة (عمران وسعدلي، 2012).

إن إدارة العمليات توصف بأنها إحدى ممارسات إدارة الجودة الشاملة إذ تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحقيق جودة السلع أو الخدمات وبأقل التكاليف وبدقة في العمل لتحقيق رضا الزبون، وإن السلع التي نقوم باستهلاكها والخدمات التي نطلبها تتكون من أنواع مختلفة من المدخلات وتمر هذه المدخلات بعمليات تحويل حتى تصل إلينا كمخرجات بهيئة سلع أو خدمات، فالعمليات تشير إلى جميع الأنشطة المقترنة بعملية تحويل الموارد/ المدخلات إلى سلع أو خدمات/ مخرجات (محسن والنجار، 2009). وبالتالي فإن إن تحقيق رضا العملاء وإيجاد ميزة تنافسية في الأسواق يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة للأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية احد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب الشركات حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل ايجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبون المتغيرة وبالتالي يحقق للشركة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، (الفضل والطائي، 2005).

#### والجدول رقم (1.2) يوضح اسباب ونتائج لتنفيذ إدارة العمليات (Rehder, 2012):

أسباب تنفيذ إدارة العمليات	نتائج تنفيذ إدارة العمليات
ازالة العوائق ما بين المجاميع الوظيفية في الشركة وجعلها مترابطة ومتماسكة.	الفهم الحقيقي لجودة السلع أو الخدمات المقدمة للزبون وكيف يسهم العاملون في تحقيقها.
القيام بعملية الرقابة والتحسين على العمليات التنظيمية.	زيادة رضا الزبون.
تحسين جودة السلع والخدمات.	توحيد اللغة الشائعة ومعايير المهام داخل المنظمة.
تحديد فرص الحصول على التوريد الخارجي واستعمال التكنولوجيا في العمليات.	زيادة الكفاءة.
تحسين جودة التعليم الجماعي في داخل الشركة وما بين المنظمة والبيئة.	تقليل التكاليف.
محاكاة عمليات الأعمال مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة واحتياجات الزبون.	جودة عمل أعلى.
تحسين كفاءة المنظمة وتحسين أداء الأعمال.	السرعة في عملية التوصيل.
التركيز على فهم العمليات الجوهرية والحرص على كفاءة عملها لتحقيق الميزة التنافسية.	تحسين عملية التعلم داخل الشركة.
زيادة فرصة الحصول على حصة في السوق وتحقيق رضا العاملين.	أداء مالي أفضل كنتيجة لزيادة المخرجات.

- ويمكن تقسيم ممارسات ادارة الجودة الشاملة الى قسمين (Herzallah et al, 2014):
- ✓ ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM Practices): وهي الممارسات التي لها علاقة مباشرة مع العنصر البشري وتضم القيادة الادارية، التركيز على الزبون، علاقات العاملين، التدريب، وإدارة الموردين.
  - ✓ ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard TQM Practices): وهي الممارسات التي لها علاقات بالالات والانظمة وتضم جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج/ الخدمات والعمليات الادارية.

### 14.1.2. ادارة الجودة الشاملة في فلسطين TQM in Palestine

تواجه الشركات الفلسطينية العديد من المعوقات والتحديات التي تواجه سوق الصناعات والخدمات سواء اكانت على المستوى المحلي او على الصعيد العالمي، حيث ان المعيق الرئيس يتمثل في ضعف تطبيق عناصر الجودة في الشركات وخصوصا تطبيق "معايير الجودة الشاملة" والتي تؤدي الى زيادة كفاءة المورد البشري وتزيد من مقدرتهم على التعامل مع الظروف المختلفة وخصوصا التغيرات التي تحصل على مستوى المنافسة العالمية والتي تؤثر بالضرورة على أداء الشركات.

بالرغم من كل الصعاب الا ان العديد من الشركات الفلسطينية بدأت بتطبيق معايير الجودة على منتجاتهم من خلال استخدام العديد من الأساليب التي تؤدي بالنتيجة الى تحقيق الجودة ومنها "ادارة الجودة، نماذج الايزو 9000 بالإضافة الى Six Sigma" بالرغم من كل نقاط الضعف التي يعاني منها الاقتصاد الفلسطيني وارتباطه بالأسواق العربية المحيطة والسوق الاسرائيلي والتي طبقت إدارة الجودة في خدماتها ومنتجاتها منذ فترات طويلة الامر الذي يزيد فجوه المقارنة مع الأسواق العربية الشبيهة، ومع وجود كل المعوقات التي تمر بها الشركات الفلسطينية الا ان هنالك العديد منها طبقت وخطت خطوات واسعة في تطبيق معايير الجودة وحصلت على شهادات دولية في تطبيق معايير الجودة مثل ISO 65" مصنع و50 شركة خدمات" وهنالك 71 شركة حصلت على شهادة الاشراف والجودة من مؤسسه المواصفات والمقاييس الفلسطينية و 39 ما زالت تحت المراقبة من قبل مؤسسه المواصفات لكي تحصل على شهادة الجودة (PSI (2014).

في ظل وجود العديد من المتغيرات والظروف التي تواجهها الشركات الفلسطينية فان تطبيق معايير الجودة الشاملة TQM هي المفتاح الرئيسي الذي يمكنها من تثبيت نفسها بالسوق والاستفادة من كافة الموارد المتاحة والتي تحقق أهدافها (Juran, 1995)، (Drucker, 2001) اضافه الى قدرتها على

تطوير أداء الشركات داخليا وخارجيا الامر الذي يؤدي الى تحسين أداءها وتمكينها من المنافسة (Zairi, 2002)، (Rahman, 2004)، ومن اهم الفوائد التي تتحقق للشركات من تطبيق معايير الجودة الشاملة TQM عنصرين مهمين ويشتركان في تحقيق اهداف الشركة الا وهما تقليل التكلفة الامر الذي تسعى اليه كافة الشركات مما يحقق ربحيه اعلي مع مراعاة العامل الاخر الا وهو رضا الزبائن من جودة الخدمات المقدمة والتي تضمن استمراريه الشركة وقدرتها على المنافسة، والذي يولد ثقة لدى العاملين في الشركة او الزبائن الحاليين او المحتملين ويعزز من حلقة التطوير في الشركة (George, 2002)، (Deming, 1986)، وفي ظل مساعي فلسطين للاشتراك في منظمه التجارة الدولية وتحضير المتطلبات لكي تكون عضوا في هذه المنظمة فعلى الشركات الفلسطينية مراعاة ان الانضمام لمثل هذه المنظمة الدولية يتيح فرصه كبيرة للاستثمار، وبيئة خصبه للعمل على الصعيد المحلي والدولي في ظل منافسه مفتوحه محليا ودوليا، والتي تلغي كافه الحدود بين الدول من خلال تطبيق معايير العولمة التي تفرضها المنظمة على مشتركها لحثهم على المنافسة الدولية، وعدم الاقتصار على السوق والمنافسة المحلية، لذلك على الشركات الفلسطينية ان تهتم بتطبيق معايير الجودة في منتجاتها وخدماتها في حال رغبتها ان تكون جزءا فعالا ومنافسا، ولكي تضمن تقديم افضل المنتجات ضمن معايير ومواصفات عالميه فان المطلوب من الشركات الفلسطينية اتخاذ خطوات جادة لتحقيق الجودة في كافه مراحل الإنتاج للوصول الى المنافسة العالمية.

## 2.2. الابداع

يعتبر الابداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الادارية، وقد أصبح من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والشركات على السواء، ويعتبر أحد الوسائل الناجحة في مواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها الشركات، وللإبداع دور هاماً في بقاء الشركة وتطورها، حيث الشركة التي لا تبذل ولا تتطور ومصيرها التراجع، فالإبداع يساعد الشركات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، والشركات على اختلافها بحاجة الى الابداع، ويجاد بيئة داعمة له، ويظهر دور الابداع من خلال ادراك الشركات الى مدى الحاجة الى التحسين والتغيير في العمليات الادارية وأهدافها وتوفير المناخ المناسب الذي يمكن العاملين من إظهار ما لديهم من قدرات ابداعية واستغلالها أفضل استغلال (شطريط، 2017).

### 1.2.2. تعريف مفهوم الابداع

يعتقد الكثيرون أن الابداع يعد أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات المختلفة، ولكن مفهوم الابداع مفهوم واسع يصعب التعبير عنه بالكلمات فقط، ومما يزيد الامر تعقيداً أن تعريف الابداع يختلف باختلاف السياق الذي يستخدم فيه، ففي بعض الشركات يرتبط الابداع

بالموهبة وغيرها من المجالات، كذلك فإن مفهوم الابداع يترافق معه العديد من المترادفات مثل: الموهبة، المهارة، والابتكار (المعاني وآخرون، 2011)، وللإبداع مفاهيم متعددة حيث يصف (الزهراني، 2012) الابداع بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات، او تطوير أساليب وأهداف، أو تعميق رؤية، أو إعادة تركيب الانماط المعرفية في السلوكيات الادارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع الشركة الى الامام.

حيث أن الابداع هو التطبيق العملي للفكرة على شكل عملية جديدة او منتج جديد، او ابتكار أفكار جديدة دون المبالغة في الاهتمام بفائدة هذه الافكار (Schilling, 2008).

ويعرف (مفلح وحريز، 2007) كما ورد في (الحريز، 2012) الابداع بأنه القدرة على جمع او اشراك المعلومات بطريقة تؤدي الى أفكار جديدة، والتوصل الى حل خلاق لمشكلة ما او الى فكرة جديدة.

ويمكن تعريفه على أنه عملية تقديم فكره أو سلوك أو شيء جديد، ويعتبر جديداً كونه يختلف بشكل نوعي عن الاشكال الموجودة (Regan & Evi, 2006).

أشار (العواد، 2005) الى الابداع بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في الشركة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

وتطرق (السويدان والعدلوني، 2004) لمفهوم الابداع و اشاروا الى أنه وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.

ويعرفه (Harrison & Samson, 2002) كما ورد في (المعاني وآخرون، 2011) بأنه توليد وتطبيق أفكار جديدة وخلاقة لم تطبق من قبل ووضعها موضوع التطبيق، وصنفاه على اساس ارتباطه بالمنتج، أي تقديم منتجات جديدة أو محسنة، وباستخدام عمليات جديدة

أما (الشمري، 2002) فيعرف الإبداع على أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل الشركات الإدارية.

كذلك تناول (جروان، 2002) الإبداع وأشار الى انه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج

أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات الشركة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

فالإبداع من وجهة نظر (Soo et al, 2002) يعني العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة.

كما ويمكن القول بأن الإبداع هو القدرة على ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة أو تقنية جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة ووضعها موضع الممارسة، والتي تتصف بأنها مفيدة وذات قيمة (2000، Schermerhon & Carneir).

وبالتالي فالإبداع يمكن اعتباره نوع من أنواع التفكير المتقدم الذي يمكن أن يتبعه الفرد، ولكنه لا يأتي لأي فرد، ويتميز بالتحليل والتركيب والاستنتاج والاستقراء والمزاوجة ما بين الماضي والحاضر والمستقبل، والنظر إلى الأمور وفق طريقة وزاوية مختلفة، والتفكير بها بطريقة غير تقليدية، لتكون النتيجة معرفة جديدة ومتقدمة، وابتكاراً جديداً غير مسبوق، فهو سر من أسرار التقدم في العديد من الميادين، وعنصر أساسي من عناصر التغيير والتطور.

## 2.2.2. الفرق بين الإبداع والابتكار

لقد تم التطرق لمفهوم الإبداع والابتكار من جوانب مختلفة نتيجة لاختلاف فلسفة كل منهما، فتم استعمال مفاهيم الإبداع والابتكار كمترادفات وتعني الاتيان بشيء جديد غير مألوف (نسمان، 2011)، وثمة فرق بين الإبداع والابتكار حيث أن الإبداع يتناول الجانب النظري والابتكار يتناول الجانب التطبيقي، فالإبداع عملية خلق الأفكار بينما يبرز الابتكار كتطبيق لهذه الأفكار، وتم تعريف الابتكار على أنه تطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة تضيف قيمة ملحوظة للشركة (اللامي وحسين، 2009).

فالاختلاف هو أن الإبداع يعني التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة بينما الابتكار هو التطبيق الملائم لهذه الفكرة الجديدة، فالإبداع هو قاعدة الابتكار، فهناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، بحيث لن يكون هنالك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية، والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين للعمل، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار ولكن غير كاف مما يعني أن هنالك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة

في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة الى المنتج، وعليه فإنه ينظر الى الابداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين (سليمانى، 2007).

### 3.2.2. مبادئ الابداع

هنالك العديد من المبادئ الاساسية في مجال الابداع والتي ذكرها (الصفار، 2011) والواردة في (الحريري، 2012) والتي كان من أبرزها ما يلي:

- ✓ فسخ المجال لتطوير اي فكرة او مبادرة، واعطاء الفرد حرية كبيرة لان يبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الاهداف الالهة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالافراد وتقديم الرعاية لهم لتحقيق الابداع الاداري.
- ✓ اتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق النجاحات للشركة.
- ✓ نبذ الروتين والاتجاه نحو اللامركزية في العمل.
- ✓ تحويل العمل لشيء ممتع وعدم النظر اليه كوظيفة، وتحويل النشاط الى مسؤولية وطموح.
- ✓ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وايجاد بيئة عمل دافعة ومحفزة لتفجير الطاقات الابداعية الكامنة بداخل الموظف وتوظيفها لخدمة الاهداف.
- ✓ التطلع الى أعلى دائماً يحرك دوافع الافراد الى العمل وبيدئ المزيد، لذلك يجب السعي الى تحقيق الاهداف الابعده باستمرار.
- ✓ الاستفادة من تجارب الاخرين وملاحظتها وتقويمها واخذ الجيد منها والاستفادة منه.
- ✓ وضع الافكار الجديدة ضمن الاولويات وعرضها للمناقشة المستمرة وايجاد وسائل لتنفيذ هذه الافكار.
- ✓ الاهتمام بالتعلم عن طريق العمل، من أجل تطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الافراد بالمهام والوظائف.
- ✓ دعم الشركة للأفكار المبدعة والاعمال الابداعية.

## 4.2.2. أهمية الابداع

الابداع يعتبر أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات، وزيادة حدة المنافسة، وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد، وكبر حجم الشركات، والتغير في القيم والمبادئ، أوجدت مشكلات عديدة، كان لا بد للشركات ان تستجيب لهذه التطورات باحداث التغييرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك الا بوجود الافكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة، وعليه فقد أشار (الصرن، 2001) الى أهمية الابداع من خلال النقاط التالية:

- ✓ الاستغلال الامثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.
- ✓ يساعد الافراد في تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل ومن ثم قدراتهم على الظهور بصورة متجددة ومستمرة، والدخول في منافسات التحدي والتميز مع الاخرين.
- ✓ يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد الشركات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس في السوق.
- ✓ دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية.
- ✓ إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركات، ويساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- ✓ يخلق المناخ الملائم الذي يمكن الشركة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها الشركة من جهة أخرى.
- ✓ يساعد الشركات في التكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها المختلفة، وزيادة القدرة على المنافسة، وتحسين خدمات الشركات بما يعود بالنفع العام.
- ✓ يساعد الشركة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- ✓ تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن الشركة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء الشركة.
- ✓ يساعد الشركة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين بها.
- ✓ تطوير وتنمية معارف ومهارات الافراد والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكهم وتوجيهها نحو التطوير، وبناء الثقة لدى الافراد.

- ✓ يعمل على إيجاد اكتشافات واقتراحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة الشركة الرئيسية.
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم بالبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

## 5.2.2. العوامل المؤثرة في الابداع

يمكن تحديد العناصر المؤثرة في الابداع بما يلي:

**أولاً: العوامل الفردية أو الشخصية:** إذ لا بد من توفر حد أدنى من الصفات الشخصية لدى المبدع كالذكاء والثقة بالنفس والطموح والرؤية البعيدة وحب الاستطلاع والمثابرة والصبر والاستعداد لقبول الفشل وتكرار المحاولة، بالإضافة الى توفر قاعدة معرفية او عملية في مجال اهتمامه.

**ثانياً: العوامل الاجتماعية والثقافية:** وتشمل ما يلي:

- ✓ الأسرة: حيث أن تطوير شخصية الفرد ودفعه الى تحقيق درجات أعلى من التميز السلوكي هي عملية اجتماعية وثقافية بالدرجة الاولى، وتبدأ عملية التفاعل بين الفرد والمجتمع في الأسرة التي يتعلم من خلالها وتشكل فيها عناصر شخصيته، ومن خلالها يتعلم أن يكون تقليدياً او مبدعاً، وما الي ذلك من أنماط سلوكية، وبالتالي فإن الخصائص الذاتية للفرد تتأثر بالتربية والعلاقات الاسرية.
- ✓ المؤسسات الاجتماعية والثقافية: حيث تلعب هذه المؤسسات دوراً كبيراً في دفع الافراد الى الاهتمام بالابداع من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز التي تمنحها لتحفيزهم نحو التنافس والابداع.
- ✓ المجتمع: حيث يوجد للمناخ الاجتماعي دور أساسي في تكوين شخصية الفرد، كونه عضو اجتماعي يتأثر بالقيم والعادات ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به من خلال علاقته بأسرته وبالمؤسسات الاجتماعية، الثقافية، والتي تشكل في مجملها الاطار العام لنشاط الفرد وتفاعلاته.

**ثالثاً: العوامل السياسية:** حيث إن توفر الإرادة والدعم السياسي كفيل بنقل عمليات الابداع من مستوى الفرد الى مستوى الشركة او المجتمع، وتفجير طاقاته الابداعية الكامنة في المجتمع، ولا بد من أن يكون الابداع إحدى ركائز الاستراتيجيات الوطنية التي تعمل الشركات المختلفة على تحقيقها وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية (عاشور، 2005).

رابعاً: **العوامل الادارية:** حيث تأتي أهمية الادارة في الابداع من واقع دورها في ادارة الشؤون السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الدول، ودور الادارة بالابداع يكون بادخال التقنية الادارية الحديثة وتكييفها للظروف الموضوعية تمهيداً لتهيئة الادارة تنظيمياً وسلوباً وسلوكاً لادارة الابداع.

## 6.2.2. عناصر الابداع

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه غيلفورد ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل (الفاعوري، 2005):

- ✓ **عنصر الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة.
- ✓ **عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.
- ✓ **عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي.
- ✓ **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الاخطار ونواحي القصور.
- ✓ **التحليل:** ويقصد به انتاج ابداعي او ابتكاري يتضمن عملية انتخاب او اختيار وتقسيم اي عمل جديد الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- ✓ **المخاطرة:** يقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه، الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- ✓ **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الانظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل.
- ✓ **عنصر التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.
- ✓ **عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد.

## 7.2.2. مؤشرات الإبداع

هناك عدة مؤشرات أساسية لتقييم عملية الإبداع على المستوى الشركة منها ما يلي (اللامي وحسين، 2009):

- ✓ عدد الأفكار الجديدة للتطوير بالشكل الذي يساهم في تقديم منتجات أو خدمات متميزة للزبائن.
- ✓ عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة التي يختلف في خصائصها أو استخدامها إلى حد كبير عن خصائص المنتجات والخدمات السابقة أو استخدامها من قبل الشركة بهدف تنويع المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات الزبائن وتعزيز المزايا التنافسية بين الشركات.
- ✓ حالات تحسين المنتجات والخدمات الحالية بشكل أفضل من خلال إحداث تغييرات في المنتج أو الخدمة بهدف تحسين جودتها وتقليل تكاليفها بهدف زيادة مبيعاتها.
- ✓ استخدام عمليات وطرق عمل جديدة ويشمل عدد مرات إدخال طرق جديدة في العمل (الإجراءات النظم والآليات... الخ) التي تختلف عن الطرق السابقة للشركة بهدف تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية.
- ✓ حالات تغير وتطوير خطوط الأعمال الحالية بالعدد والشكل الذي يهدف إلى تحسين الجودة وتقديم أوسع المنتجات والخدمات للزبائن.
- ✓ تطوير الحصة السوقية للشركة بين المنافسين، وهي تعبر عن القوة التنافسية في تقديم منتجات أو خدمات بجودة متميزة بمواعيدها المطلوبة وهي تؤدي إلى تحقيق نمو عالي للمؤسسات.

## 8.2.2. أنواع الإبداع

تسعى الشركات وبشكل دائم للإبداع والتحسين، وتعتبر الأفكار الجديدة المصدر الرئيس للإبداع طرق جديدة تساهم في نجاح الشركات. وتم تعريف الإبداع على أنه تحويل الأفكار إلى منافع، إيرادات وأرباح ومن هنا يمكن تعريف الإبداع بحسب (Crossan and Apaydin, 2010) على أنه تبني، استيعاب واستغلال للفائدة والقيمة المضافة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي والتي تساهم في تحديث وتجديد الخدمات والمنتجات المقدمة إضافة إلى إيجاد أسواق جديدة من خلال اعتماد أفكار جديدة مبتكرة لعمليات الإنتاج ويمكن اجمالها بأنها إيجاد أفكار ومناهج إدارية جديدة تساهم في الإبداع والتحسين، وتطرق (Crossan and Apaydin, 2010) أن الإبداع في عمل الشركات يجب أن يشمل على:

- ✓ اليات عمل واضحة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى أفعال يمكن تطبيقها.
- ✓ مخرجات ونتائج تحقق الهدف التي وجدت من أجلها الأفكار.

حيث ان عمليه تحويل الافكار الى ابداعات قابله للتطبيق في الشركات وصولا لتصبح خدمات او عمليات انتاجيه يجب ان تمر بمرحلتين وتتمثل في:

✓ طاقم من الموظفين لديه الخبرة والقدرة على إيجاد الأفكار الإبداعية الابتكارية التي تحقق وتدعم تحقيق الهدف العام.

✓ ان تكون الأفكار قابله للتطبيق وتستحق الجهد المبذول في انجاحها وتحقيقها.

وقد أشار (Hurmelinna-Laukkanen et al, 2008) ان كل ابداع بحاجة الى نظرة خاصه واستجابة معينه من الشركة بحيث تحقق الهدف من وراء الابداع.

وتصنف الإبداعات عادة ضمن أنواع مختلفة، وهذه الانواع المتنوعة من الابداع تتطلب أنواعاً مختلفة من المعرفة، لديها تأثيرات على المنافسة والمستهلكين، وهناك أنواع للإبداع، تناولها (2008، Schilling) كما ورد في (شطريط، 2017):

✓ الابداع في المنتج او الخدمة: يتجسد في مخرجات الشركة التي تكون على شكل سلع وخدمات، ويهدف الى التغيير في الخصائص والمكونات المادية والادائية للسلعة أو الخدمة، وذلك بتحسينه او تطويره او بانتاج بديل جديد بالكامل، فإبداع المنتج هو التوصل الى افكار جديدة لانتاج منتجات او خدمات جديدة او تحسين للمنتجات او الخدمات الحالية لتلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

✓ الابداع في العملية: فهو الطريقة التي من خلالها تدير الشركة أعمالها مثل التقنيات التي تتبعها الشركة في الانتاج او التسويق لمنتجاتها وخدماتها، وعادة ما يكون الهدف منها تحسين فعالية وكفاءة الانتاج، والابداع في العمليات ضروري عندما تسعى الشركة الى زيادة الانتاجية وجودة المنتج، وهذا يتماشى كلياً مع هدف ادارة الجودة الشاملة.

✓ الابداع الريديكالي: وهو الابداع الذي يكون جديد ومختلف بدرجة كبيرة عن الحلول الأولية، حيث يوصف بأنه الجديد والمختلف.

✓ الابداع التراكمي او التدريجي: فهو الابداع الذي يعمل تغييرات صغيرة نسبياً، أو إجراء تعديلات للممارسات الموجودة لأداء العمل.

✓ الابداع الاداري: عبارة عن مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في الشركة وتفعيل الاداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير (عوض، 2013). كما وقد عرفته (بلواني، 2008) بانها العملية التي يتميز بها الفرد عند مواجهته المواقف التي ينفعل بها

ويتعايش معها بعمق بحيث يستجيب لها وفقاً لتصوراته بطريقة جديدة تختلف عن استجابة الآخرين.

**أهمية الإبداع الإداري: تبرز أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية (حسن، 2017):**

- ✓ القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بالشركة، والاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- ✓ المساهمة في تحسين الخدمات التي تقدمها الشركات.
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات والمهارات الفكرية للعاملين في الشركات.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد، عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- ✓ القدرة على أحداث التوازن بين البرامج التطورية والامكانيات المادية والبشرية المتوفرة.
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة منها من خلال إتاحة الفرصة لهم في تقديم أفكار جديدة في مجالات العمل المختلفة.

**خصائص الإبداع الإداري:** كي تتمكن الشركة الدخول إلى المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيمياً لا بد

إن تتجلى جملة من الخصائص والميزات التي تدفع بالشركة نحو التميز وأهمها (خير الله، 2008):

- ✓ الاتصال الدائم مع الزبون: الشركة الناجحة هي التي تطيع أوامر ورغبات الزبائن عن طريق منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وهذه الشركات هي التي تتطور وفقاً لرغبات زبائنهم عن طريق الاتصال الدائم والاستماع للزبائن.

- ✓ الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين: الشركات الناجحة هي التي تتبنى الموظفين ذوي المواهب القيادية والإبداعية، مع إعطائهم قرص ومساحات تشجع قدراتهم الإبداعية، بالإضافة إلى إشعار الموظفين بروح القيادة عن طريق منحهم نوعاً من الاستقلالية.

- ✓ نشر القيم: إن صلابة أي شركة والقدرة على استمرارها لم تأت من تنظيم أو من المهارات الإدارية فحسب، بل يرتبط ذلك بالمعتقدات والقوانين ومدى جاذبية واحترام الموظفين لها، في هذا المجال يتأتى دور القائد لترسيخ هذه القوانين والمعتقدات عن طريق التواجد الدائم في الميدان والقدوة الحسنة والاستماع لهم.

- ✓ تركيز النشاط: حيث أن التنوع في الأعمال سوف يؤدي إلى التحقيق من درجة التركيز المطلوب في العمل

## 9.2.2. متطلبات الإبداع

أشار (البدراني، 2011) إلى أهم متطلبات الإبداع الإداري ومنها:

- ✓ الاستعداد للإبداع، واستشعار المسؤولية.

- ✓ فهم نظام العمل والإيمان بقيمته وأهمية إتقانه.
  - ✓ تطبيق أساليب الإدارة الحديثة.
  - ✓ حسن إدارة الوقت، وتخصيص جزء منه للنشاط الإبداعي.
  - ✓ وضع إستراتيجية الإبداع المناسبة للشركة.
  - ✓ امتلاك مهارات الاتصال الفاعل والقدرة على التأثير.
  - ✓ الانتماء الصادق، وتفويض السلطة.
  - ✓ توفير الكفاءات الاستشارية قدر المستطاع.
  - ✓ التعامل مع متطلبات التغيير، والاستفادة من تجارب الآخرين واستحضار نماذج الناجحين.
  - ✓ اجراء البحوث، وتسجيل الافكار وتبويبها فور ورودها.
  - ✓ القدرة على التنبؤ، والفكرة تأتي أحيانا في وقت غير مناسب ثم لا تلبث أن تنسى و قد لا تعود.
- تعمل هذه المتطلبات إذا توافرت بجانب السمات الإبداعية في الفرد على تنمية عملية الإبداع الإداري، ودفعه للأمام، وبالتالي تحقيق أعلى درجة من الكفاءة في انجاز العمل، وتحقيق أهداف الشركة.

## 10.2.2. أشكال الإبداع

أولاً: الإبداع التنظيمي او الإداري: هناك جملة من التعاريف نقدمها فيما يلي (الخصاونة، 2011):  
 عرفة (Hage, 1999) على أنه "الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، حيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات الشركات"، وهذا التعريف ركز على أي عملية ينتج عنها ممارسة إدارية جديدة تنعكس على مخرجات الشركة. كما وعرفه (Daft, 2001) هو عملية إستغلال لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق الشركة أو البيئة العامة لها، ونجد أن هذا التعريف ركز على أهمية الفكرة أو السلوك الجديد كأساس للإبداع التنظيمي، وبناء على ذلك يمكن القول بأن الإبداع التنظيمي هو مختلف العمليات التي تساهم في توليد فكرة أو سلوك جديد وتنشأ بالأساس من المناخ التنظيمي مما يؤثر على مخرجات الشركة.

**العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي:** هناك عدة عوامل مؤثرة على الإبداع التنظيمي تتمثل في (الخصاونة، 2011):

- ✓ العوامل الثقافية "ثقافة الشركة": والتي تمثل في المعتقدات والقيم التي يشترك بها أفراد الشركة والتي تساهم في تحقيق التكامل الداخلي.

- ✓ الهيكل التنظيمي: بحيث يكون متميز بالمرونة.
  - ✓ تكوين فرق العمل: حيث يؤدي تكوين فرق عمل تحتوي على أفراد مختلفين في المهارات والخبرات في تبادل وانتقال المعلومات والاتصال بينهم.
  - ✓ الممارسات الإدارية: مثل المشاركة في اتخاذ القرار والتقسيم العادل للأداء وكذلك قدرة التصميم على التأقلم مع الظروف المحيطة ذات التأثير الإيجابي على تقديم الأفكار والأعمال الإبداعية.
- ثانياً: الإبداع التكنولوجي:** يعرف بأنه تلك العمليات التي تتعلق بالمستجدات الايجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج، وإن العلاقة بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج تختلف حسب طبيعة المنتج، وفي حالة المنتجات الصناعية فإنه كلما جرى تغيير تلك المنتجات، كلما لزم تغييراً في الطريقة التي تنتهجها، أما عندما نكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية، ماعداً في حالة المنتج الذي أبدع فيه جوهرياً، إذ أن استبدال مادة أو عنصر من عناصر الإنتاج لا يستدعي حتماً تغيير التجهيزات والأسلوب الفني (حجاج، 2016).

#### أهمية الإبداع التكنولوجي: تتبع أهمية الإبداع التكنولوجي في الأمور التالية:

- ✓ تحسين خدمة المستهلكين وذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات المستهلكين.
- ✓ زيادة قدرة الشركة على المنافسة عن طريق سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العملية الإنتاجية (عباس، 2010).
- ✓ تحسين إنتاجية الشركة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف من خلال الاقتصاد في الموارد والطاقة؛ مما يساهم في زيادة المبيعات والأرباح (الراوي، 2007).
- ✓ خلق المناخ الملائم الذي يمكن الشركة من القدرة على تقديم وتطوير منتجات وعمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن في السوق.
- ✓ تحقيق أهداف إستراتيجية للشركة في التميز والبقاء والنمو (الرحمن وحسين، 2007).

#### أنواع الإبداع التكنولوجي: للإبداع التكنولوجي العديد من الأنواع نذكر منها ما يلي:

- أ. **الإبداع التكنولوجي التدريجي "الجزئي":** يطلق عليه كذلك بالتحسين ويعرف على أنه القيام بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حالياً، وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة، حيث إن تبني الإبداع التكنولوجي الجزئي من قبل الشركة لا يمثل إلا الخطوة الأولى وتتمثل الخطوة الثانية في القيام بالتحسين والوصول إلى النتائج المرجوة،

سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الإنتاجية المعدلة (نجم، 2003)، حيث أن من مزايا هذا النوع انه لا يستغرق وقتاً طويلاً، وذلك كونه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد، ولا يحتاج إلى موارد "مادية، بشرية، مالية" كبيرة.

ب. **الإبداع التكنولوجي الجذري:** يمكن اعتباره بمثابة الفاصل بين عنصرين من العملية أو المنتج أو الأساليب، ففي هذا النوع يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة، ولهذا النوع من الابداع العديد من المزايا والتي من أهمها أنه يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا ومنتجات جديدة، وبالتالي إمكانية تعريف المنتجات بالنسبة للشركة، تحقيقه لأرباح كثيرة للشركات (نجم، 2003).

**ثالثاً: الإبداع التسويقي:** حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في أوروبا هو تطبيق طرق جديدة في التسويق تتضمن في جوهرها على تغييرات هامة في تصميم المنتجات، التغليف، الترويج للمنتج والتسعير (البكري، 2014)، نجد من خلال هذا التعريف أثر على تطبيق طرق جديدة في التسويق يمس ثلاث عناصر للمزيج التسويقي وهي المنتج، السعر، الترويج ولم يتم الإشارة إلى التوزيع، ويعرفه (مرعي، 2012) على أنه وضع أفكار جديدة غير تقليدية في الممارسات التسويقية، أي أن التسويق الابداعي هو التطبيق الفعلي لأفكار جيدة في الممارسات التسويقية وهي المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، وبالتالي يعتبر هذا التعريف أكثر شمولاً، ويمكن القول ان الابداع التسويقي هو أفكار جديدة تمس مختلف عناصر المزيج التسويقي: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع وبحوث التسويق.

## 11.2.2. معوقات الابداع

هنالك العديد من المعوقات للإبداع والتي تقلل من اندفاع الفرد نحو التفكير الجديد، وتعطل بعض القدرات الفكرية لديه، ويمكن تصنيف هذه المعوقات كما يلي:

✓ المعوقات العقلية: تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية (السويدان والعدلوني، 2004).

✓ المعوقات الانفعالية: مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.

- ✓ معوقات الدافعية: حيث انه لا بد لان يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.
- ✓ المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب (الصيرفي، 2003).
- ✓ المعوقات البيئية: تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، وتسمح بالتفكير الحر، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بيئة تساعد على الإبداع.

## 12.2.2. محددات الإبداع في الشركات

أولاً: المحددات الخارجية (Mohieddine , 2011)

- ✓ المحيط الاقتصادي والمؤسساتي: حيث أن الدولة يمكن أن تكون محدد للإبداع من خلال التدخلات المختلفة للدولة تكون قوة التأثير على الدوافع الخاصة بالإبداع خاصة من خلال القرارات المتعلقة بأنشطة البحث التطوير في الشركات لكن الهدف الأول تكون مرتبطة باستقرار الاقتصاد الكلي والتدخل من خلال معدلات الفائدة المرتبطة بشروط تمويل أنشطة الإبداع، السياسية المرتبطة بتعديل المنافسة بين مختلف القطاعات الاقتصادية.
- ✓ الانفتاح على الخارج: من شأنه الانفتاح السوق المحلية على المنافسة الخارجية والتي يولد ضغطاً على الشركات المحلية الناشطة من أجل ضرورة الإبداع، كما أن توجيه الشركات نحو الالتزام بالمعايير الدولية "نظام الإدارة البيئية الأمن والسلامة المهنية... الخ" تشكل كلها تشكل ضغطاً آخر نحو توجه الشركات المحلية للإبداع.
- ✓ الطلب: بصورة عامة فإن الإبداع يرتبط بالسوق الذي تكون فيه الشركة قادرة فنية على التأقلم والمستهلك يعتبر من خلال طلبه مصدراً للإبداع، وبالتالي فإن تأقلم المنتج مع الطلب مهم في تحفيز الشركة على الإبداع ويمكن ذكر العلاقة بين الطلب والإبداع فيما يلي:

- توجد علاقة بين توجيه الأرباح الحالية للأنشطة الإبداعية للمؤسسات وبين تطور الطلب في السوق.
- الشركات التي تكون في استماع "تواصل" مع زبائنهم قادرة بشكل أحسن على التوافق مع الحاجات المطلوبة، وهكذا تكون قناة مهمة في توجيه الإبداع حسب الطلب.

### ثانياً: المحددات الداخلية:

هنالك اختلاف في تحديد العوامل الداخلية التي من شأنها أن تكون محددًا للإبداع على مستوى الشركة، فهناك من صنفها إلى عوامل تنظيمية، وعوامل تكنولوجية... الخ، ولكن عموماً يمكن ذكر أهم المحددات فيما يلي (نجم، 2003):

- ✓ إستراتيجية الشركة: يمكن اعتبار الإبداع أحد أبعاد الأداء الاستراتيجي للشركة، وبالتالي فإن ذلك يجعله مصدراً للميزة في السوق، كما يمكن أن تكون إستراتيجية الشركة موجهة نحو التركيز على الحالة الفاعلة، أي التكنولوجيا والمنتجات الحالية.
- ✓ نمط القيادة: يمكن أن تكون محددًا هاماً للإبداع من خلال مدى فعالية تحفيزه أو إعاقته، فالقيادات في الشركة قد توفر أجواء الإبداع والحوافز المناسبة من أجل التغيير في مجال الهياكل والمنتجات، من جانب آخر نجد أصحاب القيادة المحافظة التي ترى بأن التغيير هو الذي يهدد نظام الشركة، على عكس نمط القيادة الديمقراطي الذي من أبرز سماته المرونة، التفويض، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة والأكثر تشجيعاً للابتكار والإبداع.
- ✓ ثقافة الشركة: بشكل عام فإن الشركات التي تقدم إبداعات تكنولوجية فإنها تتميز بثقافة إبداعية تدخل تغييرات مهمة على الهيكل والمفاهيم، في حين أن الشركات التي تتميز بثقافة تميل إلى المحافظة على الخصائص الحالية؛ مما يجعلها لا توافق مع الإبداع وما ينجر عنه من مفاهيم ومعتقدات جديدة.
- ✓ إدارة المعرفة: إن الإبداع يعود قبل كل شيء إلى آليات تعلم معقدة وإنتاج المعرفة فبدون الإبداع والتعلم ومعارف جديدة لا يمكن رؤية عمليات الإبداع، ومن خصائص الزاوية المركزة على المعرفة هناك ثلاث أنشطة وهي مرحلة الحصول على المعرفة، مرحلة تحويل المعرفة إلى إبداعات، واستغلال الإبداع من أجل توليد قيمة عالية، وبالتالي ينبغي على الشركة إيجاد الآليات المناسبة للحصول على المعرفة التي تحتاجها من أجل تحويلها إلى إبداعات ملموسة ثم استغلال هذه الإبداعات من أجل توليد قيمة عالية.
- ✓ أنشطة البحث والتطوير: يلعب نشاط البحث والتطوير في الشركة فإن هناك من يضيف بأن هذا النوع من الأنشطة دورين وهما إنشاء وتوليد الإبداعات وتطوير قدرة الشركة على الاستفادة من

المعرفة التي أنشأها أو التي قامت بتوليدها ولا شك بأن أنشطة البحث والتطوير تعتبر من أهم محددات الإبداع التكنولوجي في الشركة وذلك كونها المدخل الأساسي في العملية الإبداعية، ولكنها ليست الوظيفة المحددة الوحيدة للإبداع لأن هنالك متغيرات أخرى في الشركة كمحددات للعملية الإبداعية مثل (وظيفية تسيير الموارد البشرية، نظام المعلومات، الوظيفة التسويقية... الخ).

### 13.2.2. العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والابداع

إن تبني ادارة الجودة الشاملة يساهم بشكل كبير في تميز الشركات الاكثر ابداعاً عن الشركات الاقل ابداعاً، حين أن الشركات التي تركز على نظام إدارة الجودة الشاملة توفر بيئة خصبة للإبداع، كون ادارة الجودة تجسد المبادئ التي تتطابق مع الابداع.

ويعتبر التركيز على العملاء كأحد تطبيقات ادارة الجودة الشاملة، بأنه يشجع الشركات باستمرار على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، الامر الذي يدفع الشركات لأن تكون مبدعة من حيث تطوير وإدخال سلع وخدمات جديدة والتكيف المستمر مع الاحتياجات المتغيرة بالسوق، كما أن الشركات لا تسعى فقط لاشباع الحاجات الاساسية للزبائن، وإنما القدرة على الابداع في السلع والخدمات لتجاوز تلك الاحتياجات والتوقعات للمطابقة، حيث أن هذه الاستراتيجية ترتبط بشكل كبير مع الابداع (2001، Prajogo and Sohal)، وإدارة الجودة الشاملة تركز على تحديد إجراءات العمل التي تحتاج للتجديد او الاستعاضة بايجاد طرق جديدة وفاعلة للقيام بالانشطة، وأنها تدعم عمليات الابداع داخل الشركات (Lorentey Dewhurst and Dale, 1999).

إن الشركات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة سوف تبذل جهداً كبيراً للإبداع في السلع والخدمات، حيث أن ابداع العملية كاحد أنواع الابداع يعتبر ضرورياً عندما تسعى الشركة لزيادة الانتاجية ورفع جودة منتجاتها، وبالتالي فإن إبداع العملية يتوافق كلياً مع أهداف إدارة الجودة الشاملة، إن الهياكل التنظيمية المرنة واستخدام فريق العمل وتحفيز العاملين بالشركات يفسر العلاقة ما بين ادارة الجودة والابداع (Costa and Lorente, 2008)، وترتكز ادارة الجودة الشاملة على تمكين ومشاركة العاملين في جميع أنشطة الشركة، الامر الذي يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية مما يدفعهم للإبداع، كون الابداع ينبع بالاساسي من جهود العاملين نتيجة تفاعلهم المستمر، ولكي تصبح الشركة مبدعة يجب عليها أن تقوم بالمحافظة على البيئة الداعمة والمشجعة للإبداع، من خلال تحفيز وتشجيع العاملين للأستعداد لذلك، وهذا يتطلب التزام الادارة العليا بتبني وتطبيق ادارة الجودة الشاملة والتي من شأنها المساهمة في تعزيز عمليات الابداع (Ooi Lin and Chong , 2012).

إن التحسين المستمر يشجع على التغيير والتفكير الخلاق في كيفية تنظيم إجراءات العمل، حيث أن الشركات التي تعتبر التحسين المستمر جزءاً من ثقافتها التنظيمية هي التي تكون مبدعة، وهناك العديد من الجوانب المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة والابداع مثل التحسين المستمر والثقافة التنظيمية المفتوحة، حيث أن الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد يمكن أن تكون وسيلة فعالة لتحقيق الابداع (Seng and Smith, 2004)، كما ويشير (Meadam, Armstrong and, 1998) Kally بأن إدارة الجودة الشاملة هي التي تقوم بوضع حجر الأساس للبيئة التي تشجع على الابداع، حيث أن القدرة على التكيف من التغيير والاستفادة من الفرص التي يوفرها التغيير يعد الابداع أمراً ضرورياً للقدرة على المنافسة، وهذا ما تقوم به إدارة الجودة الشاملة بغرس ثقافة لدى العاملين بالشركة باعتبارها شرطاً أساسياً يسبق عملية تبني الابداع لديها، حيث أن الثقافة التنظيمية الموجودة في بيئة إدارة الجودة الشاملة هي أداة للإبداع ولبلوغ الاهداف الاستراتيجية، وتؤكد معظم الدراسات على وجود علاقة أيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة او كل على حدة مع الابداع بأنواعه (Kim et al, 2012).

## 3.2. الدراسات السابقة

### 1.3.2. المقدمة

يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالابداع من المواضيع التي لاقى اهتماماً من الباحثين والدارسين، ولكن موضوع هذه الدراسة يعتبر من المواضيع الجديدة على المستوى الفلسطيني، كونه يربط الاثر الناتج عن الجودة على الابداع، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في مجال الدراسة أو مجال إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، حيث تم ترتيب الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الاحدث الى الأقدم وهي مقسمة كالتالي: دراسات عربية، دراسات أجنبية.

### 2.3.2. الدراسات العربية

❖ دراسة (عبد الرحمن، 2018) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الاداء المؤسسي، دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم"، وتناولت الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، هدفت للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم. اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من الباحثين فقد تم توزيع (256) إستبانة، تم استرجاع 216 منها، وأعدمت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي. حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

❖ دراسة (عياد، 2017) بعنوان: "أثر تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي"، وهدفت هذه الدراسة لقياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي.

وتمثل مجتمع الدراسة في الاداريين والاكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي التالية (الجامعة الاسلامية، جامعة الازهر، جامعة فلسطين، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) والبالغ عددهم 901 موظف، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم الباحث اسلوب العينة الطبقية العشوائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصور عينة الدراسة حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً وبلغ 66%، وأن مستوى تصورات عينة الدراسة حول الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً وبلغ 64.1%. كذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة ومحاورها (القيادة الاستراتيجية، الزبائن، القياس والتحليل وادارة العرفة، القوى العاملة، العمليات) وبين الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي، كذلك وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الجودة الشاملة بمحاورها التالية (القوى العاملة، الزبائن، العمليات، القيادة) على الابتكار الاداري، كذلك اظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً في ممارسات ادارة الجودة الشاملة والابتكار الاداري تعزى لمتغير العمر، والوظيفة وسنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة الادارة العليا لجميع المستفيدين في وجهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وأن تتيح للعاملين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات، وتشجيع التغيير والتحسين الدائم لتحقيق التميز، والعمل على وضع استراتيجيات واضحة ومتوافقة مع اهداف الشركة لتحقيق الاهداف بسهولة، وامتلاك استراتيجيات لجميع الاعمال التي يتم ابرامها.

❖ دراسة (عبد الجبار، 2017) بعنوان: "ممارسات ادارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الابداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الاوسط العراقي"، وهدفت هذه الدراسة الى تقييم مدى تبني ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار وتشخيص آليات ووسائل الابداع التكنولوجي المطبق فيه، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة (ادارة العمليات، علاقات العاملين، علاقات الزبائن) والابداع التكنولوجي (الابداع التدريجي للخدمة، الابداع التدريجي للعملية، الابداع الجذري للخدمة، الابداع الجذري للعملية)، وتم استخدام قوائم الفصح، وتم اعتماد العديد من الأساليب والادوات الرياضية والاحصائية. وتوصلت الدراسة الى أن ادارة المصرف استطاعت توظيف مجموعة من ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في إدخال تكنولوجيا جديدة او تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في فهم وانجاز وتسهيل اعمال المصرف بشكل أكثر كفاءة وتفقاً. واوصت الدراسة بضرورة قيام ادارة المصرف بتدريب العاملين على برامج الجودة لتعزيز الوعي حول مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها من خلال نشرات متخصصة فضلاً عن تنظيم مؤتمرات وندوات حول ادارة الجودة الشاملة، والاستفادة من رأس المال الفكري الموجود في المصرف بما يمتلكه من معرفة ومهارات وخبرات والاستمرار بتحفيظه لاطلاق الطاقة الفكرية الابداعية وجعله ضرورة استراتيجية.

❖ دراسة (درويش، 2017) بعنوان: "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الاداء بالمؤسسات الاجتماعية) دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية بإقليم كردستان/ العراق"، وهدفت الدراسة الى التعرف على أشكال وأنماط معايير الجودة الشاملة وممارسة إدارة الشركات الاجتماعية في محافظة السليمانية وإبراز دور تطبيق معايير الجودة في تحسين الاداء بالشركات موضوع الدراسة، بالإضافة الى التعرف على مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بتلك الشركات.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الشركات موضوع الدراسة تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورة متوسطة كما أن هنالك إهتمام لحد ما بتحسين الاداء في الشركات بمحافظة السليمانية ولكن ما زالت تلك الشركات تفتقد إلى الوصول إلى الايجابية في بعض عناصر تحسين الاداء فيها وهنالك مستويات رضا مرتفعة للمستفيدين من خدمات الشركات الاجتماعية في الشركات موضوع الدراسة. قدمت الدراسة عدة توصيات والتي منها ضرورة إهتمام الشركات الاجتماعية بالسليمانية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة أكبر وكذلك الاهتمام برضا المستفيدين من خلال الاهتمام بالشكاوى المقدمة من قبلهم.

❖ دراسة (الشعار والنجار، 2015) بعنوان: "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و أثرها في الإبداع التكنولوجي : دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن"، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي في المصارف العاملة في الأردن. حيث تكون مجتمع الدراسة من المصارف العاملة وعددها (26) مصرفاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة، كما تم استخدام الاساليب الإحصائية التالية (الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد والانحدار المتدرج اضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري) للتوصل إلى النتائج.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة (3.94)، كما تبين أن الأهمية النسبية للإبداع التكنولوجي كانت مرتفعة ايضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإبداع التكنولوجي (3.97). كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي، حيث تبين أن التخطيط الاستراتيجي الشامل، مشاركة وتمكين العاملين، والتحسين المستمر كان لها الأثر الأكبر والأبرز في الإبداع التكنولوجي.

واوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني الإدارات العليا بالمصارف برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الدعم اللازم لهذه البرامج سواء من الناحية المعنوية بالمشاركة والاشراف أو من خلال

الدعم المالي اللازم لانجاز مثل هذه البرامج، إيلاء الاهتمام بعملية الإبداع التكنولوجي وبشكل مستمر ومتجدد، وأن لا يكتفى بتحقيقه مرة واحدة أو بوقت معين، تشجيع تقديم الافكار الإبداعية والاهتمام بها من خلال توفير البيئة المناسبة لتشجيع عملية الإبداع داخل المصارف.

❖ دراسة (أبو زيادة، 2011) بعنوان: "أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي- دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية.

ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها 112 مديراً، وقد توصلت الدراسة الى أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد ادارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما تبين أنه لا يوجد تأثير لابعاد ادارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الادارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الاداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الاضافي).

❖ دراسة (الموسري، 2009) بعنوان: "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة: دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى علاقة العوامل الفنية للإبداع التكنولوجي المتمثلة في (تصميم المنتج، تحسين المنتج الحالي، تصميم وتحسين العملية الانتاجية) وتحديد بعض العوامل التنظيمية في الإبداع التكنولوجي مثل دعم الإدارة العليا واستراتيجية الشركة تجاه الإبداع في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

بينت نتائج الدراسة من خلال النسب المئوية لعوامل الإبداع التكنولوجي والصناعات الإبداعية المؤثرة في عملية الإبداع بانها ذات أثر كبير، حيث حصل على أكبر نسبة مئوية عامل تحسين المنتج الحالي بنسبة (77.7%)، أي أن الشركة تسعى إلى تحسين المنتج الحالي بوجود منتجات تضاهاي المنتجات الحالية وبسبب دخول منافسين جدد إلى السوق، فأن الشركات التي لا تملك قدرة قيادية في تكنولوجيا المنتج تتسحب من السوق متخلفة عن المنتج للمنافسين، وبتأخذها الاجراءات اللازمة بشأن تحسين المنتجات الحالية لمواجهة المنافسة الشديدة للمنتجات الحالية ولا سيما المنتجات الصينية التي وجدت بكثرة في الاونة الاخيرة في ظل انعدام الرسوم الجمركية. أما بالنسبة إلى عامل تصميم وتحسين العملية الإنتاجية الذي حصل على نسبة (61%) نجد بأن الشركة اهتمت بهذا الجانب حيث يوجد قسم خاص بالسيطرة النوعية ويتمثل عملها بفحص وقياس المعدات والمنتجات وبأخذ عينات

لفحص جودتها وقدرتها على تحمل المؤثرات الخارجية، فضلا على أن الشركة تعمل على توثيق جميع المعلومات الخاصة بالإنتاج المتحقق وعن نسب التلف وعن خططها لتحسين العملية الانتاجية.

### 3.3.2. الدراسات الأجنبية

❖ دراسة (Zhang, Feng & Xiang, 2016) بعنوان: "تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابداع في الصين في ظل تأثير الاضرابات المعتدلة للسوق"، وهدفت الدراسة الى التحقق من وجود علاقة بين ممارسات ادارة الجودة والاداء الابداعي في ظل تأثير الاضرابات المعتدلة للسوق على تلك العلاقة، حيث اجريت هذه الدراسة في تسع مدن ومقاطعات صينية. وقد استخدم الباحثون للتحقق من هذه العلاقة استبانة أعدت لهذا الغرض، وتم توزيع 383 استبانة في 9 مدن صينية.

وخلصت الدراسة الى أن هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الجودة بشقيها وبين الاداء الابداعي في الصين وذلك في ظل اضرابات معتدلة للسوق.

❖ دراسة (Mustafa, 2015) بعنوان: "تأثير تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابتكار في الخدمات"، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابداع في قطاع الخدمات.

استخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي، وتم اجراء مسح شامل لكافة الشركات التي تعمل في مجال الخدمات في ماليزيا، وقد توصلت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة تؤثر بشكل ايجابي في تعزيز الابتكار في الشركات العاملة في قطاع الخدمات في ماليزيا.

❖ دراسة (Kwamega et al, 2015) بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة كأداة لقياس الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غانا"، وهدفت الدراسة الى التعرف على دور ادارة الجودة الشاملة كأداة لقياس الاداء في المؤسسات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات والبيانات حول دور إدارة الجودة الشاملة في قياس الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على أكثر من أداة للوصول إلى النتائج، ومنها الاستبانة التي وزعت على الزبائن للمؤسسات التي اتخذت عينة للدراسة وتكونت من 116 منظمة من قطاعات مختلفة في غانا، وعلى مقابلة كبار المديرين ودراسة حالة لبعض المؤسسات.

ومن أهم نتائجها الدور الإيجابي والمهم لإدارة الجودة الشاملة في اكتساب المؤسسات الغانية الميزة التنافسية وتأثيرها الإيجابي على المتغيرات التابعة للدراسة، من حيث نمو في المبيعات، وزيادة الحصة السوقية، ورضا الزبائن، وتحقيق المنفعة، ومعنويات العاملين.

❖ دراسة (Herzallah et al, 2014) بعنوان: "ممارسات ادارة الجودة الشاملة، الاستراتيجيات التنافسية والاداء المالي: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية الفلسطينية"، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على علاقات ممارسات ادارة الجودة الشاملة مع الاستراتيجيات التنافسية (قيادة، التكلفة، التمايز)، وكذلك علاقتها مع الاداء المالي بالاضافة الى علاقة الاستراتيجيات التنافسية مع الاداء المالي.

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية، وكانت العينة من الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن 20 موظف، والتي بلغت 350 شركة صناعية في الضفة الغربية.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ايجابية غير مباشرة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاداء المالي من خلال الاستراتيجيات التنافسية، وكذلك وجود علاقة ايجابية مباشرة بين الاستراتيجيات التنافسية والاداء المالي.

❖ دراسة (Barros, 2014) بعنوان: "العلاقة بين استخدام ممارسات إدارة الجودة وتأثيرها على جودة الأداء للشركات"، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح النموذج المفاهيمي الذي يعكس العلاقة بين استخدام ممارسات إدارة الجودة ومبادئها وتنفيذها وتأثيرها على جودة الأداء للشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اجراء مقابلات مع مجموعة من الشركات البرتغالية، وتم تطوير استبانة، ووزع الاستبيان على جميع الشركات الحاصلة على شهادة ايزو 9001، وكان الهدف الأساسي من ذلك التأكد من النموذج الذي وضع للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة هامة وايجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة وممارساتها على جودة أداء الشركات.

❖ دراسة (Raja & Wei, 2014) بعنوان: "العلاقة بين الابداع وممارسات الجودة وأداء الشركات في قطاع الخدمات في باكستان"، حيث ناقشت هذه الدراسة أنواعاً مختلفة من الممارسات التي تعزز بيئة الابداع في قطاع الخدمات وكذلك تقييم ممارسات الجودة القائمة على النموذج الاوروبي للتميز EFQM.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبيان لقياس العلاقة بين الابداع وممارسات الجودة وأداء الشركة وتم توزيعه على عينة مكونة من 157 شركة في قطاع الخدمات التي تقدم أنواع مختلفة من الخدمات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الابداعات الادارية والتنظيمية لها تأثير ايجابي واضح في تحسين مستوى الاداء في الشركات التي تطبق ممارسات الجودة الشاملة.

❖ **دراسة (Ardestani, 2014) بعنوان: "أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي والاداء الابداعي"**، وهدفت الدراسة لمعرفة مما إذا كانت ممارسات ادارة الجودة الشاملة تؤثر على الاداء التنظيمي والاداء الابداعي في الشركات العاملة في ايران. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة وزعت على الادارة العليا والمتوسطة في الشركات العاملة في طهران، وقد استخدمت الدراسة 242 استمارة. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة دالة احصائياً بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي وأداء الابداع.

❖ **دراسة (Sawaluddin, et al, 2013) بعنوان: "ممارسات ادارة الجودة لمالكوم في اندونيسيا"**، وهدفت الى اكتشاف العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة وفق معايير نموذج بالدريج وهي (القيادة، القوى العاملة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، العمليات، القياس والتحليل ونقل المعرفة)، وتأثيرها على أداء مؤسسات التعليم العالي في اندونيسيا. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة للتحقق من هذه العلاقة وقد تم جمع البيانات بطريقة المسح الشامل، حيث استهدفت الدراسة 135 مشاركاً من قادة ومدراء المؤسسات التعليمية في اندونيسيا. وخلصت الدراسة الى أن تطبيق ممارسات ادارة الجودة المعتمدة على معايير نموذج بالدريج يؤثر بشكل ايجابي جداً على الاداء العام للمؤسسات التعليمية في اندونيسيا وان كان التأثير متفاوتاً من حيث القوة والضعف حيث أن القيادة والتخطيط الاستراتيجي كان لهما الحظ الاوفر في التأثير على الاداء العام لتلك المؤسسات.

❖ **دراسة (Kim et al, 2012) بعنوان: "العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والإبداع"**، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة أي نوع من أنواع الممارسات المختلفة لإدارة الجودة له دور مباشر أو غير مباشر في تعزيز الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري، وكانت الدراسة تجريبية على عدد من الشركات الصناعية والخدماتية.

بينت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة تؤثر إيجابياً على إبداع المنتج وإبداع العملية سواء أكان في الأسواق الحالية للمنظمة أم الأسواق الجديدة (الناشئة)، ولاسيما ممارسات إدارة العمليات التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على الإبداع.

❖ **دراسة (Ehigie et al, 2012) بعنوان: "الابداع ونشر وتبني إدارة الجودة الشاملة"**، وتهدف هذه الدراسة للتعرف إلى مدى وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وامكانية نشرها وتبنيها في شركات الاعمال، وتم ذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة. لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي في دراسته، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها، مدى وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشره وتبنيه في شركات الأعمال كونها تعبر عن ممارسات عملية في الإدارة وليست بدعة أو اتجاه وقتي غير مستمر، مدى وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث الممارسة وضرورة ملحة لا بد منها في شركات الأعمال، كما أثبتت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر تقنية تنظيمية فعالة، للوصول إلى تغيير تنظيمي ناجح.

❖ **دراسة (Ooi,Lin, et al, 2012) بعنوان: "هل تدعم إدارة الجودة الشاملة الاداء الابداعي في الصناعة التحويلية في ماليزيا"**، وهدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع الأداء الإبداعي من وجهة نظر المديرين في الصناعة التحويلية في ماليزيا. بينت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية مع الأداء الإبداعي فقط مع أربعة أبعاد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي (العملية الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العاملين، التركيز على العملاء، أما بعد القيادة وبعد تحليل المعلومات) فانها تملك علاقة ضعيفة مع الأداء الإبداعي.

❖ **دراسة (Abrunhosa and Esa, 2008) بعنوان: "هل تدعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الابداع في قطاع الاحذية البرتغالي؟"**، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدخال ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع في قطاع صناعات الأحذية البرتغالي. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين جميع ممارسات الجودة الشاملة وبين تحقيق الإبداع في الشركات البرتغالية، وان هذا التطبيق يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في حين أظهرت بعض الممارسات أثراً ذا دلالة إحصائية.

❖ **دراسة (Hoang,Igel et al, 2006) بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على الابداع: نتائج من الدول النامية"**، 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 دلالة أقل من (0.01) بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الحدائة في الإبداع، وكذلك وجود علاقة بين ممارسات إدارة

الجودة الشاملة والمنتجات والخدمات الجديدة، في حين لم يكشف التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومعدلات تداول المنتجات، كما بينت الدراسة ان ممارسات الجودة الشاملة تحسن من اداء العاملين وتزيد من ايجابية العلاقات فيما بينهم ومع عملائهم.

❖ دراسة (Prajogo and Sohal, 2006) بعنوان: "تكامل إدارة الجودة الشاملة وإدارة البحث والتطوير والتكنولوجيا في تحديد الجودة والأداء الابداعي"، وهدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة البحث والتطوير والتكنولوجيا في تحديد الجودة والأداء الإبداعي في الشركات الاسترالية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة على إبداع المنتج وإبداع العملية وعند مستوى دلالة أقل من (0.01)، وكذلك أظهر التحليل وجود أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة على إدارة الإبداع الشامل والمتضمنة إدارة التكنولوجيا وإدارة البحث والتطوير والتي بدورها أثرت في إبداع المنتج والعملية عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، وتبين أن للجودة الشاملة قوة تنبؤية ايجابية مقابل جودة الاداء، بينما لم يتبين لها أي أثر دال على الأداء الابداعي للعاملين في هذه الشركات، وبينت الدراسة ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي بالشركات إلى ادخال التكنولوجيا والاهتمام بتنمية الموارد البشرية مما ينعكس على انتاجية وإبداعية العاملين.

#### 4.3.2. تعقيب على الدراسات السابقة

لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة انطلاقها جميعا من أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وارتباطها بالابداع، إذ أكدت هذه الدراسات على أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ودوره في تحسين وتطوير الابداع، وقد أوصت هذه الدراسات بضرورة تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات وأهمية ايجاد بيئة ادارية داعمة للإبداع في الشركات على اختلافها الامر الذي يساعدها في تحسين مستويات ادائها وزيادة أرباحها، وقدمت هذه الدراسة عرضا لعدد من الدراسات السابقة صممت، وأجريت في بيئات مختلفة، وأزمان مختلفة، وقد لاحظت الباحثة في عرض الدراسات السابقة الآتي:

#### 1.4.3.2. من حيث المنهج العلمي:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج علمي للدراسة.

### 2.4.3.2. على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف هذه الدراسات التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركات، وأثر تطبيقها على تحسين الاداء التنظيمي، ودور ادارة الجودة في تعزيز الابداع الاداري والتكنولوجي، والتعرف على العوامل المؤثرة في الابداع، والتعرف على العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة والاداء الابداعي.

### 3.4.3.2. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

1. وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.
2. وجود علاقة بين ادارة الجودة الشاملة والابداع بانواعه المختلفة.
3. يوجد علاقة قوية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء الابداعي.

### 4.4.3.2. أهم التوصيات المشتركة التي قدمتها الدراسات السابقة:

تشجيع التغيير والتحسين الدائم لتحقيق التميز، تدريب العاملين على برامج الجودة لتعزيز الوعي حول مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها، ضرورة تعزيز تبني الإدارات العليا برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الاهتمام بعملية الإبداع التكنولوجي، تشجيع تقديم الافكار الإبداعية والاهتمام بها من خلال توفير البيئة المناسبة لتشجيع عملية الإبداع.

### 5.4.3.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- ✓ استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تصميم الاستبانة.
- ✓ استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة.
- ✓ الوقوف الى ما توصل إليه الباحثين والانطلاق من حيث إنتهوا للخروج بنتائج لتعميمها على متخذي القرار.
- ✓ استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.
- ✓ الاستفادة من النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.
- ✓ وسعت الباحثة القاعدة المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة.

### 6.4.3.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيسي وهو تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابداع، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- ✓ تعتبر هذه الدراسة هي الاولى (حسب علم الباحثة) في فلسطين من حيث هدفها الخاص بالتعرف على تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع: دراسة تطبيقية على الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة، حيث تشكل الشركات الخدمائية قاعدة عريضة في المجتمع الفلسطيني، وتلمس وبشكل مباشر احتياجات المواطنين، وتقدم لهم خدمات ملموسة.
- ✓ خصوصية الحالية الفلسطينية ومدى قدرتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية، ومدى تأثيرها في خلق افكار ابداعية في هذه الشركات.
- ✓ تميزت هذه الدراسة من خلال متغيراتها المستقلة والخاصة ابعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومتغيراتها التابعة المتعلقة بابعاد الابداع.
- ✓ استخدمت الدراسة اسلوب المسح الشامل.
- ✓ اشتملت عينة الدراسة على عدة قطاعات خدمائية: بنوك، تأمين، اتصالات، انترنت وتكنولوجيا معلومات، فنادق، خدمات لوجستية، .... الخ.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3. مقدمة

تستعرض الباحثة هنا منهجية الدراسة وإجراءاتها من خلال عرض الخطوات والمراحل التي تم اتباعها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، وذلك لتسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع: دراسة تطبيقية على الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.

#### 2.3 منهج الدراسة

إتبعت الباحثة المنهج الوصفي لدراسة موضوعها المتعلق بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع: دراسة تطبيقية على الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة، حيث أن المنهج الوصفي يعنى بدراسة الظاهرة محل البحث والدراسة من خلال القيام بوصف دقيق وبطريقة علمية للوصول الى التفسيرات والدلائل المنطقية، وكذلك البراهين التي تمنح الباحث القدرة على وضع الأطر المحددة للمشكلة محل الدراسة (المشهداني، 2014).

#### 3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العامون، والمدراء التنفيذيين، ونواب المدراء العامون، ومدراء إدارة الجودة، ومدراء العمليات الانتاجية في الشركات الخدمائية في فلسطين وهي (البنوك، الاتصالات والانترنت، شركات التأمين، الفنادق، شركات الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات، شركات الخدمات والوساطة المالية، مؤسسات الاقراض، وأي شركات أخرى تعمل في هذا المجال).

### 4.3. عينة الدراسة

قامت الباحثة بإستخدام أسلوب المسح الشامل للمبحوثين من مجتمع الدراسة ضمن الفئات الوظيفية الخاصة بدرجات المدراء العامون، والمدراء التنفيذيين، ونواب المدراء العامون، ومدراء ادارة الجودة، ومدراء العمليات الانتاجية في الشركات الخدمائية، حيث تم اختيارهم كونهم الاكثر دراية ومعرفة وقدرة على التقييم من غيرهم، حيث بلغت العينة النهائية حسب أفراد مجتمع الدراسة (220) مستجيب، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة الديمغرافية:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير قطاع النشاط الخدماتي.

النسبة المئوية	التكرار	قطاع النشاط الخدماتي
21.4	47	البنوك
20.5	45	اتصالات وانترنت
11.4	25	تأمين
13.6	30	فنادق
9.5	21	كمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات
9.1	20	الخدمات والوساطة المالية
6.4	14	مؤسسات الاقراض
8.2	18	أخرى
100.0	220	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 21.4% من افراد العينة يعملون في البنوك، وأن ما نسبته 20.5% في شركات الاتصالات والانترنت، وأن 11.4% منهم يعملون في شركات التأمين، في حين أن 13.6% منهم يعملون في الفنادق، أما ما نسبته 9.5% يعملون في شركات الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات، في حين أن نسبة قريبة منها بلغت 9.1% يعملون في الخدمات والوساطة المالية، وأن 8.2% يعملون في مؤسسات اقرضية، وأن 8.2% منهم يعملون في شركات خدمائية متفرقة أخرى.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد الموظفين.

النسبة المئوية	التكرار	عدد الموظفين
26.4	58	أقل من 50
26.4	58	من 50-100
16.4	36	101-150
12.3	27	151-200
18.6	41	أكثر من 200
100.0	220	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 26.4% من افراد العينة يعملون في شركات خدماتية عدد الموظفين فيها أقل من 50 موظف، وبنفس النسبة من (50-100) موظف، بينما ما نسبته 16.4% يعملون في شركات يتراوح عدد الموظفين فيها ما بين (101-150) موظف في حين أن 12.3% منهم يعملون في شركات عدد الموظفين فيها ما بين (151-200) موظف، بينما وجد ما نسبته 18.6% منهم يعملون في شركات يزيد عدد الموظفين فيها عن 200 موظف.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير حجم المبيعات السنوية (بالدينار الأردني)

النسبة المئوية	التكرار	حجم المبيعات السنوية
27.7	61	أقل من مليون دينار
46.4	102	من 1- أقل من 7 مليون دينار
15.5	34	من 7-40 مليون دينار
10.5	23	أكثر من 40 مليون دينار
<b>100.0</b>	<b>220</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 27.7% من افراد العينة يعملون في شركات يقل حجم المبيعات فيها عن مليون دينار أردني، في حين أن ما نسبته 46.4% منهم يعملون في شركات حجم مبيعاتها ما بين (1- أقل من 7 مليون دينار)، في حين أن 15.5% منهم يعملون في شركات حجم مبيعاتها ما بين (7-40 مليون دينار)، وأن 10.5% منهم يعملون في شركات حجم مبيعاتها يزيد عن 40 مليون دينار أردني.

### 5.3 أداة الدراسة

طورت الباحثة أداة لقياس أهداف دراستها ولغرض تنفيذها بإستبانة ميدانية وذلك بعد الإطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة كما يلي:

- تصميم وصياغة نموذج الاستبانة بعد الإطلاع على أدوات قياس وصفية علمية ومحكمة محلية وأقليمية وعالمية.
  - الإطلاع على مخلصات لمحاضرات ومنشورات مهتمه بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والابداع.
  - عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المحكمين وذوي الخبرة من المهتمين لمعرفة نقاط القوة والضعف في الصياغة، ودرجة تفهم المستجيب لكل فقرة من الفقرات.
- وعليه تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (65) فقرة فعيلة موزعة على ثلاثة عشر بعداً حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

### 1.5.3 صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة وبعد اتمام بكافة الخطوات اللازمة لتصميم الاستبانة الميدانية وإخراجها بشكل نهائي على قياس صدقها الظاهري بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين مبينةً أسماؤهم في قائمة الملاحق وذلك للتحقق من مدى فعاليتها لتحقيق هدفها وما وضعت لقياسه وقدرة أداة القياس المستخدمة من قياسه، فصدق الدراسة يعرف بأنه "أن يؤدي ويقيس ما صممت الأسئلة لقياسه" (داوود، 2011).

وفي ضوء ملاحظاتهم وبعد ومراجعة المشرف تم حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر، وإضافة بعض الفقرات التي اقترحها، وإجراء تعديلات لبعض العبارات لتعطي الهدف والمدلول منها، وبعد القيام بإجراءات الحذف والتعديل والإضافة خرجت الاستبانة بصورتها النهائية وتكونت من (65) فقرة.

#### 1.1.5.3 صدق البناء (Construct Validity) لممارسات إدارة الجودة الشاملة

جرى التحقق من صدق البناء لمقياس ممارسات ادارة الجودة الشاملة بشقيه (Soft , Hard)، حيث تمّ حساب معامل الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات المقياس مع المتوسط الكلي له، وفحص مستوى دلالاته، عند مستوى الدلالة الاحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وذلك على أفراد عينة الدراسة الفعلي، وكانت نتيجة هذه الطريقة كما هو مبين في الجدول (4.3) الآتي:

جدول رقم (4.3): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة من فقرات مقياس ممارسات ادارة الجودة الشاملة والمتوسط الكلي للمقياس لكافة أفراد العينة

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1.	0.651**	11.	0.465**	21.	0.500**	31.	0.526**
2.	0.503**	12.	0.458**	22.	0.708**	32.	0.702**
3.	0.536**	13.	0.689**	23.	0.612**	33.	0.580**
4.	0.481**	14.	0.605**	24.	0.608**	34.	0.562**
5.	0.492**	15.	0.614**	25.	0.439**	35.	0.583**
6.	0.540**	16.	0.408**	26.	0.698**	36.	0.663**
7.	0.573**	17.	0.501**	27.	0.614**	37.	0.552**
8.	0.493**	18.	0.664**	28.	0.594**	38.	0.539**
9.	0.574**	19.	0.555**	29.	0.564**	39.	0.475**
10.	0.395**	20.	0.545**	30.	0.662**	40.	0.537**
						41.	0.487**

يتضح من الجدول (4.3) أن معامل ارتباط فقرات مقياس ممارسات ادارة الجودة الشاملة بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لفقرات كافة، إذ ترواح معامل الارتباط ما بين (0.395-0.708)، وهذا يعني أن مقياس ممارسات ادارة الجودة الشاملة يتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

### 2.1.5.3. صدق البناء (Construct Validity) لبعد الابداع:

جرى التحقق من صدق البناء لمقياس الإبداع، حيث تمّ حساب معامل الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات المقياس مع المتوسط الكلي له، وفحص مستوى دلالاته، عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، وذلك على أفراد عينة الدراسة الفعلي، وكانت نتيجة هذه الطريقة كما هو مبين في الجدول (5.3) الآتي:

جدول رقم (5.3): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة من فقرات مقياس الإبداع والمتوسط الكلي للمقياس لكافة أفراد العينة.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1.	0.595**	9.	0.472**	17.	0.577**
2.	0.639**	10.	0.514**	18.	0.510**
3.	0.606**	11.	0.652**	19.	0.518**
4.	0.559**	12.	0.623**	20.	0.642**
5.	0.552**	13.	0.592**	21.	0.646**
6.	0.661**	14.	0.476**	22.	0.677**
7.	0.630**	15.	0.607**	23.	0.570**
8.	0.641**	16.	0.499**	24.	0.571**

يتضح من الجدول (5.3) أن معامل ارتباط فقرات مقياس الإبداع بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للفقرات كافة، إذ ترواح معامل الارتباط ما بين (0.472-0.677)، وهذا يعني أن مقياس الإبداع يتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

### 2.5.3. ثبات أداة الدراسة

الثبات يعني "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، وللتحقق من ثبات الاستبيان تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (65) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة (0.94)، والدرجة الكلية لمحور الابداع (0.91).

وبعد الإطلاع على الجدول أدناه (6.3) تبين أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.68-0.80) عند ابعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة، كذلك أبعاد الابداع تراوحت قيم معاملات الثبات بين (0.75-0.80) وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللاهداف التي وضعت هذه المحاور وفقراتها من أجلها، وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل بعد من ابعاد الدراسة والبعد الكلي:

جدول رقم 6.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.74	6	التزام الادارة العليا والقيادة "Management Leadership"
0.69	6	التركيز على العملاء "Customer Focus"
0.74	5	التدريب "Training"
0.75	4	علاقات العاملين "Employee Relations"
0.68	4	جودة البيانات والتقارير "Quality Data and Reporting"
0.80	6	ادارة الموردين "Supplier Management"
0.69	4	تصميم الخدمة "Service Design"
0.75	6	العمليات الادارية "Process Management"
<b>0.94</b>	<b>41</b>	<b>البعد الكلي لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة</b>
0.75	5	ابداع الخدمة الجذري "Radical Service Innovation"
0.76	5	إبداع الخدمة التدريجي "Incremental Service Innovation"
0.76	6	إبداع العمليات الجذري "Radical Process Innovation"
0.75	3	إبداع العمليات التدريجي "Incremental Process Innovation"
0.80	5	الإبداع الإداري "Administrative Innovation"
<b>0.91</b>	<b>24</b>	<b>البعد الكلي لمحور الابداع</b>

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قامت الباحثة بمجموعة من الإجراءات والخطوات الإجرائية كانت كما يلي:

- تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وكذلك تحديد المجتمع المقصود، وإختيار العينة وأسلوبها.
- تم جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين من خلال أداة الدراسة الخاصة وهي الاستبانة وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية.
- بعد جمع البيانات قامت الباحثة بتفريغ الاستجابات، وعددها (220) استبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قامت بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

## 7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

### 1.7.3 المتغيرات المستقلة: تشمل ابعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وهي:

1. التزام الادارة العليا والقيادة "Management Leadership": اقناع الادارة العليا بضرورة تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة، ليكون لديها الاستعداد لدعم التغيرات التي ستحدث بالشركات.
2. التركيز على العملاء "Customer Focus": درجة النظم الدائم من الشركات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء والحصول على رضاهم المستمر فمن المهم اقناع الادارة والعاملين في التوجه نحو العميل، وتوفير قاعد 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 والابداع
4. علاقات العاملين "Employee Relations": يقيس 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 ادراك ووعي العاملين لعملية التحسين المستمر للجودة.
5. جودة البيانات والتقارير "Quality Data and Reporting": مدى قيام الشركة بتجميع واستخدام بيانات عالية الجودة، وقياس الجودة في وقت مناسب، والحصول على تغذية راجعة لبيانات الجودة للعاملين والمدبرين لحل المشكلات وتقييمهم بناءً على جودة الأداء.
6. ادارة الموردين "Supplier Management": يعد الموردون ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز الهامة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث 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 وضوح المواصفات، وتأكيد الشركة على الإنتاجية وإبراز الجودة لتجنب إعادة وتكرار التصميم.
8. العمليات الادارية "Process Management": مدى تحقيق الشركة لشروط ادارة العمليات وخطواتها؛ واستخدام الصيانة الوقائية والتفتيش الذاتي للعاملين، واستخدام التقنيات الإحصائية والاختبارات الآلية لتقليل التباين في العمليات.

### 2.7.3 المتغيرات التابعة: وتشمل أبعاد الابداع وهي:

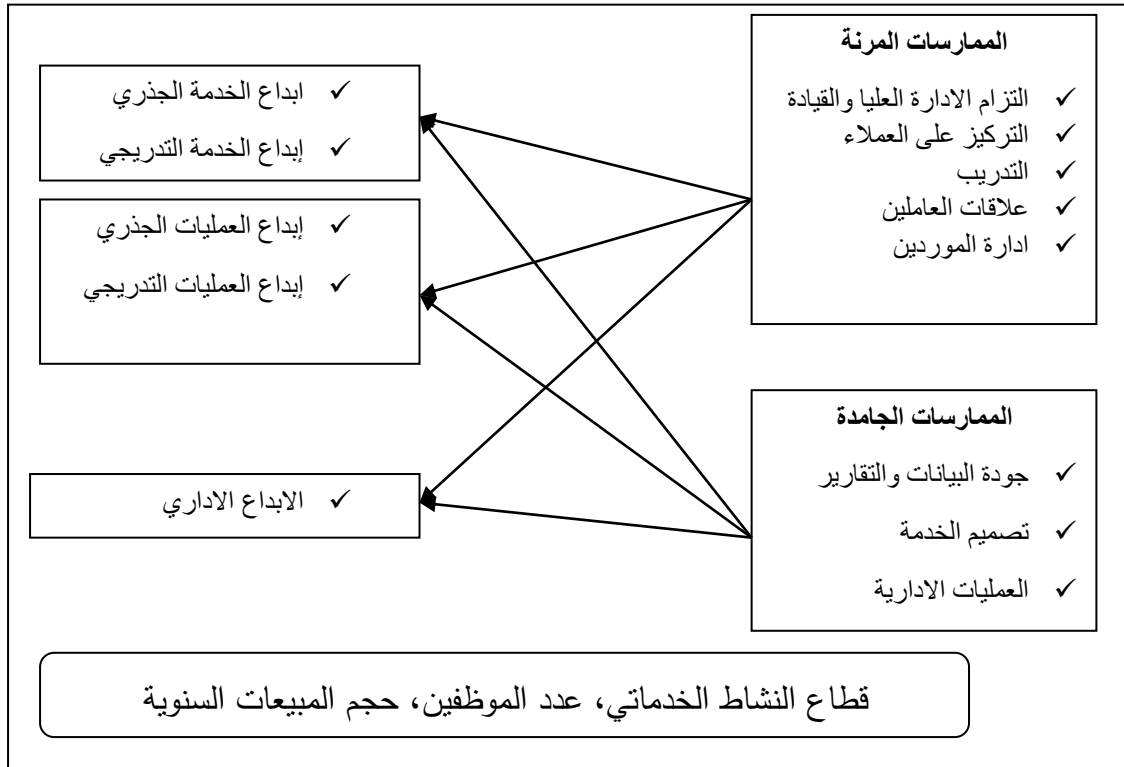
1. ابداع الخدمة الجذري "Radical Service Innovation": الذي يتعلق بتقديم خدمة ذات تكنولوجيا جديدة تختلف تماما عن التكنولوجيا الحالية الموجودة في السلعة أو الخدمة.
2. إبداع الخدمة التدريجي "Incremental Service Innovation": الذي يعود إلى تقديم خدمة تمتلك خصائص أو مميزات جديدة أو إجراء تحسين أو تطوير تكنولوجي ثانوي لتقديمه في السوق.
3. إبداع العمليات الجذري "Radical Process Innovation": ويشمل 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": الذي يتضمن اجراء تحسين أو تطوير ثانوي في الأدوات والتطبيقات المستخدمة في تقديم الخدمة.
5. الإبداع الإداري "Administrative Innovation": يساعد الشركات على تحسين العمليات التنظيمية اضافة أفكار جديدة وتحفيز أصحابها اضافة الى كسر الروتين لدى العاملين من خلال حثهم على التفكير بطرق ابتكاريه لتحقيق الأهداف.

### 3.7.3 المتغيرات الضابطة: تشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

1. قطاع النشاط الخدماتي
2. عدد الموظفين
3. حجم المبيعات السنوية (بالدينار الاردني)

شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة



### 8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

استخدمت الباحثة لإجراءات الدراسة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك من خلال الحصول على المعالجات الإحصائية اللازمة كما يلي:

- تم ترجمه وتحويل الإجابات اللفظية بحسب سلم ليكرت الخماسي الى إجابات رقمية حيث أعطيت الإجابة كبيرة جدا 5 درجات، الإجابة كبيرة 4 درجات، الإجابة متوسطة ثلاث درجات، الإجابة منخفضة درجتين، والإجابة منخفضة جدا أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة ممارسات كل من إدارة الجودة الشاملة والابداع.

- تم إستخراج المعالجة الإحصائية اللازمة للأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف.
- تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، عن طريق تحليل الارتباط Pearson Correlation، وتحليل الانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression)، وتحليل التباين الاحادي للمتغيرات الضابطة.
- تم إستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة.
- تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي دلالة الفروق في المتغيرات الديمغرافية.
- تم استخدام نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف على تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

بدرجة منخفضة جداً	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة	3.40 – 2.61
بدرجة كبيرة	4.20 – 3.41
بدرجة كبيرة جداً	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح

النتائج =  $4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

#### 1.2.4: ممارسات إدارة الجودة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد التزام الإدارة العليا في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد التزام الإدارة العليا، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول بعد إلتزام الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد التزام الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	تلتزم الادارة العليا في تقييم اداء الجودة في الشركة.	4.72	0.68	14	كبيرة جدا
2.	تناقش الإدارة العليا قضايا الجودة في اجتماعاتها الدورية.	4.17	0.88	21	كبيرة
3.	تضع الادارة العليا اهداف ادارة الجودة ضمن اولوياتها.	4.12	0.92	22	كبيرة
4.	هناك شمولية في الاهداف التي تحددتها الادارة للحصول على نظام جودة فعال داخل انظمة العمل.	4.09	0.72	17	كبيرة
5.	يشارك رؤساء الاقسام في عملية تحسين جودة الخدمات.	4.02	0.61	15	كبيرة
6.	تعتبر الادارة العليا تحسين الجودة والنوعية يسهم في زيادة الارباح.	4.01	0.88	21	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>4.19</b>	<b>0.52</b>	<b>12</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج جدول (2.4) أن معامل الاختلاف لبعد إلتزام الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 14% الى 22% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الاولى والخامسة والرابعة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بالتزام الادارة العليا في

تقييم اداء الجودة في الشركات، ومشاركة رؤساء الاقسام في عملية تحسين جودة الخدمات وأن هناك شمولية في الاهداف التي تحددها الادارة للحصول على نظام جودة فعال داخل انظمة العمل، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 12%، وبناءً على ذلك فان الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

كما وأظهرت نتائج جدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد إلتزام الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدماتية كانت الفقرة التي تنص (تلتزم الادارة العليا في تقييم اداء الجودة في الشركة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.72)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.68)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الشراكات الخدماتية لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه أهمية دور الادارة العليا في التزامها بتقييم أداء الجودة في الشركات، والاستفادة من ذلك في عملية اجراء التحسينات المستمرة على المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، في ظل ظروف داعمة للإبداع، حيث أن لهذا التقييم الدور الكبير في معرفة الاشكاليات وتحديد سبيل علاجها بطريقة ابداعية واخذ العبر والدروس للاستفادة منها بالمستقبل.

كما ونجد من جدول (2.4) أن الفقرة التي تنص (تعتبر الادارة العليا تحسين الجودة والنوعية يسهم في زيادة الارباح) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.01)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.88)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة، ولكن الباحثة تستطيع تبرير هذا الانخفاض البسيط بمستوى الاستجابة بهذه الفقرة بسبب ان البعض من افراد عينة الدراسة قد لا يملكون المعلومات الدقيقة حول أهمية ودور ادارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية المنتجات والخدمات بطرق ابداعية الامر الذي يعمل على جذب الزبائن واشباع رغباتهم، وزيادة القدرة على المنافسة في الاسواق المحلية والعالمية وزيادة المبيعات، كون التحسين في الجودة يساعد الشركات من البيع بأسعار أعلى وتقليل تكاليف التسويق، الامر الذي يسهم في زيادة مستوى الارباح في الشركات.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (2.4) الخاص ببعد التزام الإدارة العليا كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (4.19) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.52)، وهنا تؤكد الباحثة على الاثر المباشر لعمليات ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الابداع في الشركات الخدماتية من خلال دعم الادارة العليا لانشطة الجودة الشاملة في هذه الشركات وتبنيها كفلسفة ونهج عام للشركات من اجل القدرة على احداث التغيير، حيث يتوقف نجاح

إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للشركات في الأسواق المحلية والعالمية، ويجب على الإدارة العليا تقديم جميع أشكال الدعم المستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة ابداعية، كون إدارة الجودة الشاملة تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا، فهي تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا لخلق تغيير في جميع الأنشطة ونظم العمل والعلاقات مع الاطراف ذات العلاقة بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة وبشكل يؤثر بتحقيق الابداع، وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة (Raja & Wei, 2014) أن الابتكارات الادارية والتنظيمية لها تأثير ايجابي واضح في تحسين مستوى الاداء في الشركات التي تطبق ممارسات الجودة الشاملة، وكذلك ما جاء بدراسة (Ehigie and Mcandrew, 2012) حول مدى وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث الممارسة وضرورة ملحة لا بد منها في شركات الأعمال.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد التركيز على العملاء في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟"**

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد التركيز على العملاء، والجدول رقم (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): إجابات المبحوثين حول بعد التركيز على العملاء كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد التركيز على العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	يشارك العملاء في تصميم الخدمة.	4.35	0.98	22	كبيرة جدا
2.	تستخدم استطلاعات رضا العملاء في تحديد متطلباتهم ورغباتهم.	3.92	0.77	19	كبيرة
3.	يطلع المدراء على نتائج استطلاعات رضا العملاء.	3.92	0.95	24	كبيرة
4.	يحصل المدراء على ملخص لشكاوى العملاء.	3.89	0.87	22	كبيرة
5.	تسعى الشركة بجد لتحسين الخدمة الرئيسية في سبيل رضا العملاء.	3.89	0.96	24	كبيرة
6.	يفهم العاملون بشكل واضح احتياجات العملاء ومتطلباتهم.	3.89	1.08	27	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>3.98</b>	<b>0.59</b>	<b>14</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج جدول (3.4) أن معامل الاختلاف لبعء التركيز على العملاء كإحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 19% إلى 27% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الثانية والاولى والرابعة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشنناً فيما يتعلق باستخدام استطلاعات رضا العملاء في تحديد متطلباتهم ورغباته، ومشاركة العملاء في تصميم الخدمة وتقديم ملخص للمدراء عن شكاوي العملاء، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعء 14%، وبناءً على ذلك فإن الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

كما وأظهرت نتائج جدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد التركيز على العملاء كإحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية كانت الفقرة الاولى والتي تنص (يشارك العملاء في تصميم الخدمة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.35)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.98)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات الخدمائية لديهم مستويات عالية من المعرفة حول أهمية استطلاع رأي العملاء بتصميم المنتجات والخدمات المقدمة لديهم والتي يرغبون بالحصول عليها، حيث إن الهدف الاساسي من تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا العميل، لذا لا بد للإدارة العليا والعاملين بهذه الشركات التفكير بطريقة ابداعية نحو الاهتمام برغبات الزبائن واشباعها، وتوفير قاعدة بيانات كبيرة عنهم وعن احتياجاتهم المتنوعة، والاحتفاظ بهم وجذب مزيد منهم من اجل الحصول على السلع والخدمات المقدمة من هذه الشركات، من خلال العمل على تصميم منتجات وخدمات تسير التغييرات التي تحدث في رغبات الزبائن، وتخفيض شكاوى الزبائن، وزيادة مستوى المبيعات وتحقيق الارباح.

كما ونجد من جدول (3.4) أن الفقرات الرابعة والخامسة والسادسة حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرات (3.89)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره على التوالي (0.87، 1.08، 0.96) وبدرجة تقدير كبيرة، وترى الباحثة أن هذا المتوسط جاء منسجم مع المتوسط العامة، ولكن جاء هذا الانخفاض بمستوى الاستجابة لهذه الفقرات بسبب ان بعض افراد عينة الدراسة لدى الشركات التي يعملون بها سياسات مختلفة تجاه دور المدراء في تابعة شكاوي العملاء وتحديد جهة المسؤولية عن هذه المتابعة، ومدى سعي الشركات لتحسين خدماتها من اجل ارضاء العملاء، بالإضافة الى التباين في مستوى فهم العاملين لاحتياجات العملاء ومتطلباتهم الحالية والمستقبلية، مع العلم ان هذه الامور تؤثر وبشكل كبير على ادارة الجودة الشاملة في هذه الشركات وقد تؤدي الى فشلها اذا ما تم اخذها ومتابعتها بطريقة ابداعية، حيث أن مهمة ادارة الجودة الشاملة التعرف على الزبائن الحاليين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم وعلاج اشكالياتهم وملاحظاتهم تجاه الخدمات والمنتجات

المقدمة من هذه الشركات، ونجاح الشركات على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي توقعاتهم.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (3.4) الخاص ببعد التركيز على العملاء كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.98) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.59)، وهنا تؤكد الباحثة على الدور المباشر لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الإبداع في الشركات الخدمائية من خلال التركيز على العملاء (زبائن، وموردين) لهذه الشركات، وكيفية التعامل مع احتياجاتهم بطريقة ابداعية، حيث أن الهدف الاساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو تطوير الجودة في المنتجات والخدمات مع احراز تخفيض في التكاليف وتقليل الوقت والجهد الضائع، لتحقيق التميز في تقديم الخدمة للعملاء وكسب رضاهم، واشباع رغباتهم وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج او الخدمة، والذي يترتب عليه تقديم منتج او خدمة ذات جودة عالية، وفق طلب الزبائن وبالسعر والوقت المناسبين، مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج او الخدمة، بحيث تضي على الشركات شكلاً ايجابياً ويجعلها أكر تميزاً من المنافسين، ومن ثم الحصول على أكبر حصة سوقية، وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة (Ooi et al, 2012) حول أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ايجابية مع الأداء الإبداعي ضمن أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالتركيز على العملاء، كذلك دراسة (عياد، 2017) والتي أشارت لوجود علاقة ارتباطية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة من حيث التركيز على الزبائن وبين الابتكار الاداري في الشركات.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد التدريب في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟"**

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد التدريب، الجداول (4.4.أ.ب) يوضح ذلك.

جدول (4.4.أ): إجابات المبحوثين حول بعد التدريب كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	يتم تدريب جميع العاملين في جميع أقسام الشركة على المهارات التقنية والمهنية.	4.46	0.80	17	كبيرة جداً

جدول (4.4.ب): إجابات المبحوثين حول بعد التدريب كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	يتم تدريب جميع العاملين على برامج الجودة في جميع أقسام الشركة.	3.98	0.70	17	كبيرة
2.	يتم تدريب جميع المدراء على برامج الجودة في جميع أقسام الشركة.	3.85	0.96	25	كبيرة
3.	يتم تدريب العاملين في جميع أقسام الشركة على التقنيات الاحصائية.	3.81	1.13	29	كبيرة
4.	تلتزم الادارة العليا بتوفير البرامج التدريبية للعاملين.	3.75	1.07	28	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>3.97</b>	<b>0.64</b>	<b>16</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج الجداول (4.4.أ.ب) أن معامل الاختلاف لبعـد التدريب كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 17% الى 29% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الاولى والثانية بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشبثاً فيما يتعلق بعملية تقديم تدريب لجميع العاملين في جميع أقسام الشركة على المهارات التقنية والمهنية وتدريبهم على برامج الجودة في جميع أقسام الشركة، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 16%، وبناءً على ذلك فإن الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

نتائج الجداول (4.4.أ.ب) تبين أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد التدريب كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية كانت الفقرة الاولى والتي تنص (يتم تدريب جميع العاملين في جميع أقسام الشركة على المهارات التقنية والمهنية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره

(4.46)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.80)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات الخدمائية لديهم مستويات من الفهم والوعي تجاه أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية الموجودة بالشركة واكسابهم مهارات ومعارف واتجاهات سلوكية متنوعة في مجال العمل، وفي كيفية تطبيق وممارسة ادارة الجودة الشاملة، ابتداءً من عملية تصميم المنتج والخدمة وانتهاءً بتقديمها بشكلها النهائي للمستهلك، واهمية تنمية مهارات الابداع الخاصة بهم من اجل تحسين نوعية الخدمات والمنتجات وتقليل التالف منها، من اجل الحصول على وفورات التكاليف، لتعظيم الارباح الخاصة بهذه الشركات، وتعزيز موقفها التنافسي في السوق المحلي والخارجي.

كما ونجد من الجداول (4.4.أ.ب) أن الفقرة التي تنص (تلتزم الادارة العليا بتوفير البرامج التدريبية للعاملين) قد حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.75)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.96)، ومن الملاحظ أن هذا المتوسط الحسابي جاء منسجم مع المتوسطات العامة، ولكن قد يكون الانخفاض بهذه الفقرة من وجهة نظر الباحثة نتيجة ان البعض من افراد عينة الدراسة العاملين في الشركات الخدمائية وخلال اجابتهم على بعد التدريب يؤكدون على ضرورة التزام الادارة العليا في شركاتهم في توفير برامج تدريبية متنوعة لهم، ولكن قد يكون هنالك توجهات متنوعة لدى الادارة العليا في الاهتمام بهذا البعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة، والتركيز على ابعاد اخرى يمكنها أن تساعد في تحقيق الابداع من وجهة نظرهم، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (درويش، 2017) حول قيام الشركات بالاهتمام بتحسين الاداء ولكنها ما زالت تفقد إلى الوصول إلى الايجابية في بعض عناصر تحسين الاداء فيها.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجداول (4.4.أ.ب) الخاص ببعد التدريب كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.97) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.64)، وهنا تؤكد الباحثة على الأهمية الكبيرة لبعد التدريب كبعد مهم في إدارة الجودة الشاملة والذي يساعد وبشكل مباشر على تحقيق الابداع داخل الشركات، حيث أن هذا التدريب يعمل على تزويد الموارد البشرية بالشركات بالخبرات والمعارف والمهارات وتعديل للسلوكيات والاتجاهات، وزيادة ولاء وانتماء العاملين لهذه الشركات وتحفيزهم للعمل وتعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي وزيادة الفاعلية التنظيمية بهذه الشركات، وتشجيع الابتكار لدى العاملين من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والعمل على حل ومعالجة المشكلات المتنوعة، الامر الذي ينعكس ايجاباً على تقديم خدمات ومنتجات تلقى استحسان وقبول الزبائن وتشبع احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وبالتالي زيادة نسبة المبيعات الخاصة بالشركات وزيادة الارباح وتعزيز الموقف التنافسي لهذه الشركات على المستوى

المحلي والدولي، وهذا يتفق مع دراسة (عبد الجبار، 2017)، في أن إدارة الشركات استطاعت توظيف مجموعة من ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في إدخال تكنولوجيا جديدة او تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في فهم وانجاز وتسهيل اعمال الشركات بشكل أكثر كفاءة وتوقفاً، كذلك مع ما جاء بدراسة (الشعار والنجار، 2015) أن مشاركة وتمكين العاملين كان لها الأثر الأكبر والأبرز في الإبداع التكنولوجي.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد علاقات العاملين في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟"**

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد علاقات العاملين، والجدول رقم (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4): إجابات المبحوثين حول بعد علاقات العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد علاقات العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	يتم تزويد العاملين بتغذية راجعة عن اداء الجودة.	4.58	0.85	18	كبيرة جدا
2.	يتم نشر الوعي باهمية الجودة بين العاملين بشكل مستمر.	4.18	0.86	20	كبيرة
3.	يتم مشاركة العاملين (غير المشرفين) في اتخاذ القرارات المتعلقة في الجودة.	4.10	0.72	17	كبيرة
4.	يتم تعريف العاملين عن أهمية الاداء العالي للجودة.	4.03	0.82	20	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>4.22</b>	<b>0.62</b>	<b>14</b>	<b>كبيرة جدا</b>

أظهرت نتائج جدول (5.4) أن معامل الاختلاف لبعدها علاقات العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 17% الى 20% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الثالثة والاولى بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بعملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة وتزويدهم بتغذية راجعة عن اداء الجودة، وكان معامل الاختلاف للدرجة

الكلية للبعد 14%، وبناءً على ذلك فإن الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

نتائج جدول (5.4) تبين أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد علاقات العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة الأولى والتي تنص (يتم تزويد العاملين بتغذية راجعة عن أداء الجودة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.58)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.85)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات الخدمائية لديهم مستويات من الفهم والادراك تجاه أهمية ما تقوم به إدارة هذه الشركات بتزويدهم بتغذية راجعة عن أداء الجودة فيها، من خلال استطلاع آراء الزبائن عن الخدمات والمنتجات المقدمة، والتي يكون الهدف منها تصحيح الانحرافات والخلل من خلال اتباع وسائل واساليب ابداعية متطورة، للوصول الى أفضل نوعية ممكنة منها، وتقديمها للزبائن، لكسب رضاهم وقبولهم لما تقدمه هذه الشركات واقبالهم عليها، الأمر الذي يعزز الأرباح الخاصة بهذه الشركات.

كما ونجد من جدول (5.4) أن الفقرة التي تنص (يتم تعريف العاملين عن أهمية الأداء العالي للجودة) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.03)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.82)، وقد كان المتوسط هنا منسجم مع المتوسطات العامة، ولكن الباحثة تستطيع تبرير هذا الانخفاض البسيط بمستوى الاستجابة بهذه الفقرة بسبب أن البعض من أفراد عينة الدراسة قد يكون لديهم اطلاع نسبي عن أهمية ما تقوم به إدارة الشركات في تعريفهم بأهمية الأداء العالي للجودة ومردوده على ربحية الشركات وخلق واقع تنافسي على مستوى السوق المحلي والعالمي، وتعزيز ثقة الزبائن بما تقدمه هذه الشركات.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (5.4) الخاص ببعد علاقات العاملين كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (4.22) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.62)، حيث تؤكد الباحثة على الأثر المباشر لعمليات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الإبداع في الشركات الخدمائية من خلال الاهتمام بالعاملين فيها بمختلف جوانبهم الوظيفية، الداعمة لعملية الإبداع، حيث يتم الاهتمام بتوفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وتعزيز فرص اندماجهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإظهار قدرتهم على التحليل والاستنتاج، وصولاً لحل المشكلات بشكل ابداعي، حيث إن من شأن ذلك المساهمة في تطوير وتقديم العمل في الشركة، ومساعدتها في تحقيق أهدافها، وبقليل من مقاومتهم للتغيير ويوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وصولاً لتحقيق الإبداع، وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة (Hoang,Igel and Laosirihongthong, 2006) حول أن ممارسات الجودة الشاملة

تحسن من اداء العاملين وتزيد من ايجابية العلاقات فيما بينهم ومع عملائهم، وكذلك دراسة (2015)، (Mustafa) من حيث أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة تؤثر بشكل ايجابي في تعزيز الابتكار، كذلك مع ما جاء في دراسة (Ehigie and Mcandrew, 2012) والتي أثبتت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر تقنية تنظيمية فعالة، للوصول إلى تغيير تنظيمي ناجح.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد جودة البيانات والتقارير في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد جودة البيانات والتقارير، والجدول رقم (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4): إجابات المبحوثين حول بعد جودة البيانات والتقارير كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد جودة البيانات والتقارير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	تتوفر بيانات الجودة (معدلات الخطأ، معدلات المعيب، الخردة، التالف، وغيرها) باستمرار.	4.41	0.84	19	كبيرة جدا
2.	تتوفر بيانات الجودة في جميع الاوقات وعند الحاجة لها.	4.03	0.70	17	كبيرة
3.	بيانات الجودة (تكلفة الجودة، والمعيب، الخطاء، الخردة، وغيرها) تستخدم كادوات لإدارة الجودة.	3.97	0.88	22	كبيرة
4.	تتوفر الاجراءات لضمان موثوقية وتحسين جمع البيانات.	3.86	0.87	22	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>4.07</b>	<b>0.59</b>	<b>14</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج جدول (6.4) أن معامل الاختلاف لبعده البيانات والتقارير كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 17% إلى 22% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الثانية والأولى بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا

يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بتوفير البيانات عن الجودة في جميع الاوقات وعند الحاجة لها وتوفر بيانات الجودة باستمرار، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 17%، وبناءً على ذلك فإن الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

نتائج جدول (6.4) تبين أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد جودة البيانات والتقارير كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تتوفر بيانات الجودة "معدلات الخطأ، معدلات المعيب، الخردة، التالف، وغيرها" باستمرار)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.41)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.84)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات الخدمائية يؤكدون على أهمية توفير بيانات الجودة باستمرار ودور ذلك في الحد من معدلات الخطأ والمعيب والخردة والتي تؤثر وبشكل سلبي على تحقيق الجودة، حيث ان توفر المعلومات الكافية عنها يساعد هذه الشركات على ضبط عمليات الانتاج والعمل على تلافي الخطأ وتوفير التكاليف الناتجة عن ذلك، وايجاد طرق ابداعية في حل المشكلات، من اجل تقديم خدمات ومنتجات تلبي رغبات الزبائن، وتزيد من الاقبال عليها، الامر الذي ينعكس ايجابياً على زيادة مستويات المبيعات والارباح، وبالتالي تعزيز المنافسة لهذه الشركات.

كما ونجد من جدول (6.4) أن الفقرة الرابعة والتي تنص (تتوفر الاجراءات لضمان موثوقية وتحسين جمع البيانات) فقد حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.86)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.87)، ومن الملاحظ أن هذا المتوسط جاء منسجم مع المتوسطات العامة في هذا المجال، ولكن قد يعود السبب في انخفاضه هنا من وجه نظر الباحثة بسبب التنوع في الاجراءات التي من شأنها العمل على ضمان موثوقية وتحسين جميع البيانات، حيث ان الشركات لديها اساليب متنوعة كاستطلاعات الرأي والحصول على شكاوي العملاء، وعلى تقارير الاداء الخاصة بالعمل، والتي يكون الهدف منها تطبيق وتحسين ادارة الجودة الشاملة للخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه الشركات، واشباع رغبات الزبائن، وتحقيق اهداف الشركات واستدامتها، وتعظيم حصتها السوقية.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (6.4) الخاص ببعد جودة البيانات والتقارير كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (4.07) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.59)، حيث أن الباحثة تؤكد الاثر المباشر لعمليات ادارة الجودة الشاملة على

تحقيق الابداع في الشركات الخدمائية من خلال الاهتمام بجودة البيانات والتقارير الخاصة بعملها، حيث ان لها دور مهم ومباشر في عملية اتخاذ القرارات المبينة على معلومات مؤكدة مبنية على رؤية واضحة، الامر الذي يؤثر على كفاءة وفاعلية السلع والخدمات المقدمة من هذه الشركات، كما أنه ومن المهم قيام الشركات ببناء نظام للقياس يسهم في اكتشاف الاخطاء والانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة بطرق ابداعية، وتوفير شبكة اتصال متطورة تمكنها من الحصول على المعلومات في الوقت الملائم، وذلك في سبيل تدعيم فرص النجاح والابداع في الشركة، وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة (الموسري، 2009) حول أهمية قيام الشركات بالعمل على توثيق جميع المعلومات الخاصة بالإنتاج المتحقق وعن نسب التلف وعن خطتها لتحسين العملية الانتاجية، وضرورة اهتمامها بتصميم وتحسين العملية الإنتاجية، كذلك مع ما ورد بدراسة (Prajogo and, 2006) والتي أشارت بان للجودة الشاملة قوة تنبؤية ايجابية مقابل جودة الاداء، كذلك دراسة (Sohal, 2014) عن وجود علاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي وأداء الابتكار.

**النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد إدارة الموردين في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟**

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد إدارة الموردين، والجدول رقم (7.4) يوضح ذلك.

جدول (7.4): إجابات المبحوثين حول بعد إدارة الموردين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد إدارة الموردين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	يتم بناء علاقات قوية بعيدة المدى مع الموردين.	4.46	0.89	20	كبيرة جدا
2.	انخفاض عدد الموردين بتنفيذ الشراء والتسليم في الوقت المحدد منذ تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	3.97	0.79	19	كبيرة
3.	يتم شمول شركات موردي شركتكم لنظام التقييم.	3.91	1.06	27	كبيرة
4.	يتم تقييم الموردين وفقا للجودة، اداء التسليم، والاسعار، وفقا لهذا الترتيب.	3.81	0.86	22	كبيرة
5.	يتم اختيار الموردين على اساس الجودة وليس	3.79	0.94	24	كبيرة

				السعر او الجدول الزمني للتسليم.
كبيرة	24	0.94	3.79	5. يتم اشراك الموردين في عملية تحسين الخدمة.
كبيرة	16	0.65	3.95	الدرجة الكلية للبعد

أظهرت نتائج جدول (7.4) أن معامل الاختلاف لبعء إدارة الموردين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 19% الى 27% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الثانية والاولى بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشبثاً فيما يتعلق بانخفاض عدد الموردين بتنفيذ الشراء والتسليم في الوقت المحدد منذ تطبيق ادارة الجودة الشاملة وكما انه يتم بناء علاقات قوية بعيدة المدى مع الموردين، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 16%، وبناءً على ذلك فان الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

نتائج جدول (7.4) تبين أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد إدارة الموردين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة الاولى والتي تنص (يتم بناء علاقات قوية بعيدة المدى مع الموردين)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.46)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.89)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات الخدمائية يؤكدون على أهمية بناء علاقات قوية مع الموردين، في سبيل الحصول على المواد اللازمة لانتاج السلع وتقديم الخدمات بافضل مواصفات واسعار منافسة، والتي تحقق لهذه الشركات القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها ومنتجاتها بكفاءة وفاعلية وبطرق ابداعية، تلبي احتياجات زبائنهم وتوقعاتهم منها، مما يعزز موقعها التنافسي ويعظم ارباحها.

كما ونجد من جدول (7.4) أن الفقرة الخامسة والسادسة والتي تتنصان على (يتم اختيار الموردين على اساس الجودة وليس السعر او الجدول الزمني للتسليم، يتم اشراك الموردين في عملية تحسين الخدمة) حظيتا بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لهما (3.79)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.87)، وهذا المتوسط جاء منسجم مع المتوسطات الحسابية العامة في هذا المجال، ولكن تعزو الباحثة السبب في انخفاض هذه المتوسط الحسابي لهذه الفقرات نتيجة ان سياسات الشركات التي يعمل فيها بعض أفراد عينة الدراسة تتنوع من حيث آلية اختيار الموردين من حيث (الجودة، السعر، الجدول الزمني للتسليم)، ومدى اشراكهم في عملية تحسين الخدمات، حيث أن لكل شركة سياستها الخاصة بهذه الجوانب والتي تسعى من خلال الى تقديم افضل المواصفات في السلع والخدمات للزبائن بأقل التكاليف وأفضل نوعية، وكذلك اعتمادها في عملية التحسين والتطوير

على منهجيات متنوعة تتبع قناعة ادارتها العليا، والتي تعكف من خلالها لتطبيق ادارة الجودة الشاملة والوصول الى الابداع بمختلف انواع.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (7.4) الخاص ببعيد إدارة الموردين كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.95) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.65)، حيث تؤكد الباحثة على الاثر المباشر بادارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع بهذه الشركات من خلال علاقتها مع الموردين، حيث انها تسعى للتعامل مع موردين لديهم الكفاءة والخبرة العالية في توريد المواد ضمن المواصفات المطلوبة، ويجاد علاقة فاعلة ما بين الشركة والموردين وخلق قيمة مضافة لكل منهما، والتي تعزز نجاح نظام ادارة الجودة الشاملة في هذه الشركات، وتساعدها في خفض التكاليف وزيادة الربحية من خلال التحسين المستمر في الجودة وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة على التنافس على المستوى المحلي والعالمي، وهذا يتفق مع ما جاء دراسة (Zhang, Feng & Xiang , 2016) حول وجود علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الجودة وبين الاداء الابتكاري، ودراسة (Ooi et al, 2012) والتي أشارت الى أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ايجابية مع خلال التعامل مع العملاء والموردين، وكذلك دراسة (Prajogo and , 2006) و (Sohal) حول وجود أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة على إبداع المنتج وإبداع العملية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال السابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد تصميم الخدمة في الشركات الخدمتية في محافظة رام الله والبيرة؟**

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد تصميم الخدمة، والجدول رقم (8.4) يوضح ذلك.

جدول (8.4): إجابات المبحوثين حول بعد تصميم الخدمة كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمتية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد تصميم الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	يتم مراجعة تصميم الخدمة الجديد بشكل شامل قبل انتاجه وتسويقه.	4.45	0.88	19	كبيرة جدا
2.	يتم التنسيق الفعال بين الأقسام ذات العلاقة في عملية تطوير الخدمة.	4.02	0.71	17	كبيرة
3.	تؤثر جودة الخدمة الجديدة في تكلفة او جدولة الاهداف.	3.95	0.91	23	كبيرة

كبيرة	30	1.12	3.72	4. يتم تنفيذ عملية تصميم الخدمة الجديد مباشرة.
كبيرة	16	0.66	4.04	الدرجة الكلية للبعد

أظهرت نتائج جدول (8.4) أن معامل الاختلاف لبعده تصميم الخدمة كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 17% إلى 30% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الثانية والاولى بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بتوفير تنسيق فعال بين الأقسام ذات العلاقة في عملية تطوير الخدمة والقيام بعملية مراجعة تصميم الخدمة الجديدة بشكل شامل قبل إنتاجها وتسويقها، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 16%، وبناءً على ذلك فإن الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

كما ويتبين من نتائج جدول (8.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد تصميم الخدمة كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة الأولى والتي تنص (يتم مراجعة تصميم الخدمة الجديد بشكل شامل قبل إنتاجه وتسويقه)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.45)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.88)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات الخدمائية لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه أهمية القيام بمراجعة تصميم الخدمة الجديدة بشكل شامل قبل إنتاجها وتسويقها، حيث أن ذلك يساعد الشركات على التعرف على خصائص ومواصفات هذه الخدمات وعيوبها وأشكالياتها قبل تقديمها للزبائن، والعمل على إيجاد الحلول الإبداعية من خلال ما توفر إدارة الجودة الشاملة من أساليب يمكن من خلال الحد من هذه الإشكاليات، وتقديم خدمات ذات مواصفات عالية الجودة تلبي احتياجات الزبائن، تساعد في الحفاظ عليهم وجذب مزيداً منهم للحصول على خدمات ومنتجات الشركات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على زيادة أرباحها، وتحسين استدامتها.

ونجد أيضاً من جدول (8.4) أن الفقرة الرابعة والتي تنص (يتم تنفيذ عملية تصميم الخدمة الجديد مباشرة) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.72)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.12)، وهذا المتوسط كان منسجم مع المتوسطات العامة، ولكن انخفضت الإجابة هنا وحسب رأي الباحثة بسبب أن البعض من أفراد عينة الدراسة من العاملين بهذه الشركات والذي قد يكونون موظفين جدد لا يملكون المعلومات الدقيقة حول ما تقوم به هذه الشركات خلال مرحلة طرح منتج أو خدمة جديدة للسوق من عمليات للمراجعة والفحص والتدقيق وأن

المخرج النهائي يتوافق من المواصفات والمعايير المحددة له، ويلبي احتياجات الزبائن وعكس صورة ايجابية عن الشركة، ويساعدها في تحقيق اهدافها في الربح والسمعة السوقية والتوسع بكفاءة عالية.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (8.4) الخاص ببعد تصميم الخدمه كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (4.04) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.66)، حيث أن الباحثة تؤكد على الاثر المباشر لعمليات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة من خلال ما تقوم به ادارة الشركات ابتداءً من دراسة السوق بهدف تحديد مواصفات السلع والخدمات وتحديد تصميم المنتج وآليات تطويره ليتواءم ورغبات الزبائن بطرق ووسائل ابداعية، وكيفية المحافظة عليه وتخزينه وتوزيعه على الزبائن بكفاءة وفاعلية، حيث ان ذلك يتأثر وبشكل مباشر بنظام ادارة الجودة الشاملة المطبق بهذه الشركات، ويساعدها على الحفاظ على حيويتها من خلال الاستمرار بالتطوير في العمليات الانتاجية وتحسين جودة منتجاتها، وازضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقدمها، ومرونتها في التكيف مع المتغيرات البيئية، من اجل ضمان بقائها واستمرارها في المنافسة، وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة (الموسري، 2009) حول اهتمام الشركات بعامل تصميم وتحسين العملية حيث أنها تعمل على توثيق جميع المعلومات الخاصة بالإنتاج المتحقق وعن نسب التلف وعن خططها لتحسين العملية الانتاجية، كذلك دراسة (Hoang,Igel and Laosirihongthong , 2006) حول وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمنتجات والخدمات الجديدة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بعد إدارة العمليات في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة؟"**

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد إدارة العمليات، الجداول رقم (9.4.أ.ب) يوضح ذلك.

جدول (9.4.أ): إجابات المبحوثين حول بعد إدارة العمليات كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد إدارة العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	التفتيش، والمراجعة، او التحقق من العمل يكون بشكل آلي.	4.44	0.90	20	كبيرة جدا
2.	هناك ثبات في جدولة الخدمة وتوزيع العمل.	3.99	0.81	20	كبيرة

3.	يتم استخدام الاساليب الاحصائية من اجل تقليل التباين في عمليات التصميم.	3.95	0.92	23	كبيرة
----	--	------	------	----	-------

جدول (9.4.ب): إجابات المبحوثين حول بعد إدارة العمليات كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد إدارة العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	تتوفر اتمة العمليات في شركتكم.	3.91	0.93	23	كبيرة
2.	يمنح العاملون الصلاحيات اللازمة لايقاف الخدمة لمشاكل في الجودة.	3.85	1.12	29	كبيرة
3.	تعتبر عملية التصميم هي "خدع واقية"، وتقلل من فرص حدوث اخطاء العاملين.	3.73	0.94	25	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>3.98</b>	<b>0.63</b>	<b>15</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج الجداول (9.4.أ.ب) أن معامل الاختلاف لبعدها إدارة العمليات كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 20% الى 29% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الثانية والاولى في الجدول رقم (9.4.أ) بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بأنه يوجد هناك ثبات في جودة الخدمة وتوزيع العمل والقيام بالتفتيش والمراجعة والتحقق من العمل بطرق آلية، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 15%، وبناءً على ذلك فان الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

كما ويتبين من نتائج الجداول (9.4.أ.ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد إدارة العمليات كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة الاولى والتي تنص (التفتيش، والمراجعة، او التحقق من العمل يكون بشكل آلي)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.44)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.90)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات الخدمائية لديهم مستويات عالية من الوعي تجاه أهمية أن يكون القيام باجراءات التفتيش والمراجعة والتحقق من العمل بشكل آلي، حيث ان ادارة الجودة الشاملة توفر اسس العمل المنظم والفاعل، والذي يضمن التأكد من كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمات والمنتجات للزبائن، وأن ما يتم تقديمه يتوافق مع المعايير والمواصفات الموضوعية لهذا المنتج او الخدمة، وبشكل يلبي الاحتياجات الحقيقية والمرجوة منها، وبما

يعزز من مكانة وتنافسية هذه الشركات والوصول لأكبر شريحة ممكنة من الزبائن، الامر الذي يعزز مكانتها في السوق ويزد من أرباحها.

كما ونجد من الجداول (9.4.أ.ب) أن الفقرة التي تنص (تعتبر عملية التصميم هي "خدع واقية"، وتقلل من فرص حدوث اخطاء العاملين) حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.73)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.94)، وهذا المتوسط جاء منسجم مع المتوسطات الحسابية العامة في هذا المجال، ولكن تعزو الباحثة السبب في انخفاض هذا المتوسط الحسابي لهذه الفقرة المتعلقة باعتبار عملية التصميم هي "خدع واقية" وتعمل على تقليل فرص حدوث أخطاء العاملين في هذه الشركات، نتيجة ان افراد عينة الدراسة لديهم تباين في مستويات الفهم حول دور عملية تصميم المنتج في تقليل الاخطاء، ومدى ارتباطها بإدارة الجودة الشاملة التي تعمل على ضبط جميع مراحل المنتج والخدمة ابتداءً من تصميمه وانتهاءً بتقديمه للزبائن بطرق ابداعية.

يتضح من إجابات الباحثين على هذا المجال الواردة في الجداول (9.4.أ.ب) المتعلقة ببعدها إدارة العمليات كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.98) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.63)، وهنا تؤكد الباحثة على الاثر المباشر لعمليات ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الابداع في الشركات الخدمائية من خلال ادارة العمليات الانتاجية بمختلف مراحلها ابتداءً من مرحلة دراسة السوق والاحتياجات الممكن اشباعها مروراً بعملية التصميم والانتاج والتسويق، وكيفية ضبط المواصفات بكفاءة وفاعلية، ومن خلال استخدام طرق ابداعية متنوعة تساعد هذه الشركات على تحقيق غاياتها واهدافها المتنوعة، وارضاء زبائنهم الحاليين وجذب زبائن جدد، وتوسيع حصتها السوقية، وزيادة مبيعاتها وارباحها الاجمالية، من خلال الاعتماد على مرتكزات الجودة الشاملة، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (عياد، 2017) حول وجود علاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة ومحور ادارة العمليات وبين الابتكار الاداري في الشركات، كذلك دراسة (Prajogo and Sohal , 2006) حول وجود أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة على إدارة الإبداع الشامل والمتضمنة إدارة التكنولوجيا وإدارة البحث والتطوير والتي بدورها أثرت في إبداع المنتج والعملية، كذلك دراسة (Hoang,Igel, 2006 and Laosirihongthong) حول وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمنتجات والخدمات الجديدة

## 8.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	علاقات العاملين "Employee Relations"	4.22	0.62	14	كبيرة جداً
2.	التزام الإدارة العليا والقيادة "Management Leadership"	4.19	0.52	12	كبيرة
3.	جودة البيانات والتقارير "Quality Data and Reporting"	4.07	0.59	14	كبيرة
4.	تصميم الخدمة "Service Design"	4.04	0.66	16	كبيرة
5.	التركيز على العملاء "Customer Focus"	3.98	0.59	14	كبيرة
6.	العمليات الادارية "Process Management"	3.98	0.63	15	كبيرة
7.	التدريب "Training"	3.97	0.64	16	كبيرة
8.	ادارة الموردین "Supplier Management"	3.95	0.65	16	كبيرة
	الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة	4.05	0.49	12	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (10.4) أن معامل الاختلاف لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 12% الى 16% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث أن جميع هذه الأبعاد كانت معاملاتها قليلة وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة 12%، وبناءً على ذلك فإن الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة كون معامل الاختلاف قليل.

نجد من الجدول السابق رقم (10.4) أن بعد علاقات العاملين بلغ المتوسط الحسابي له (4.22)، وانحرافه المعياري (0.62)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، كما نجد أن بعد التزام الإدارة العليا والقيادة بلغ المتوسط الحسابي له (4.19)، وانحرافه المعياري (0.52)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد جودة البيانات والتقارير بلغ المتوسط الحسابي له (4.07) وانحرافه المعياري (0.59)، وبدرجة تقدير كبيرة، كما ونجد أن بعد تصميم الخدمة بلغ المتوسط الحسابي له (4.04)، وانحرافه المعياري (0.66)،

وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أيضاً أن بعد التركيز على العملاء بلغ المتوسط الحسابي له (3.98)، وانحرافه المعياري (0.59)، وبدرجة تقدير كبيرة، أيضاً بعد العمليات الادارية بلغ المتوسط الحسابي له (3.98)، وانحرافه المعياري (0.63)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أيضاً أن بعد التدريب بلغ المتوسط الحسابي له (3.97)، وانحرافه المعياري (0.64)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد ادارة الموردين بلغ المتوسط الحسابي له (3.95)، وانحرافه المعياري (0.65)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة بوسط حسابي كلي (4.05) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.49)، وهذا يؤكد على أهمية ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة وتأثير هذه الممارسات المباشر على الابداع، ومساهمته في استدامة الشركات ودعمها في تحقيق أهدافها وغايتها، وتقديم خدمات ومنتجات نوعية للزبائن، ويحقق رضاهم عنها، ويزيد اقبالهم ورغبتهم في الحصول عليها، الامر الذي ينعكس على نسبة مبيعاتها وحصتها السوقية وزيادة ارباحها، ويتفق ذلك مع ما جاء بدراسة (الشعار والنجار، 2015).

#### 1.2.4: ممارسات الإبداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة

النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع من أسئلة الدراسة والذي ينص على 'ما مستوى إبداع الخدمة الجذري في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟'

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد ابداع الخدمة الجذري، والجدول رقم (11.4) يوضح ذلك.

جدول (11.4): إجابات الباحثين حول بعد ابداع الخدمة الجذري كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد إبداع الخدمة الجذري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	تختلف خدماتنا الجديدة بشكل جذري عن خدماتنا السابقة.	4.59	0.85	18	كبيرة جدا
2.	تقدم الشركة بشكل كلي خدمات جديدة للأسواق أكثر تنوعاً من خدمات منافسينا.	4.12	0.71	17	كبيرة
3.	نسب المبيعات من اجمالي الخدمات الجديدة المقدمة في ارتفاع.	4.05	0.93	23	كبيرة

4.	نحن معروفون لدى عملائنا بالابداعات المتجددة في الخدمات المقدمة.	4.05	0.99	24	كبيرة
5.	نسب تنوع خدماتنا في الأسواق اعلى من النسب لدى المنافس.	4.02	0.94	23	كبيرة
<b>الدرجة الكلية للبعد</b>		<b>4.16</b>	<b>0.63</b>	<b>15</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج جدول (11.4) أن معامل الاختلاف لبعد ابداع الخدمة الجذري كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 17% الى 24% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الثانية والاولى بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشبثاً فيما يتعلق بقيام الشركات بشكل كلي خدمات جديدة للأسواق بطريقة أكثر تنوعاً من خدمات منافسيها، ووجود اختلاف في الخدمات الجديدة بشكل جذري عن الخدمات السابقة، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 15%، وبناءً على ذلك فان الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

نتائج جدول (11.4) تبين أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد ابداع الخدمة الجذري كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة الاولى والتي تنص على (تختلف خدماتنا الجديدة بشكل جذري عن خدماتنا السابقة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.59)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.85)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات الخدمائية لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه ما تقوم به الشركات الخدمائية ومن خلال اتباع اسلوب ومنهج ادارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن بشكل مختلف وجذري عن الخدمات السابقة قبل اتباع ادارة الجودة الشاملة، حيث ان ادارة الجودة الشاملة تقدم اسلوب جديد للانتاج ابتداءً من مرحلة دراسة السوق مروراً بتصميم الخدمة او المنتج وكيفية الحد من التالف وتحقيق وفورات اقتصادية، مروراً بعملية التخزين، حيث انه يمكن هذه الشركات من اتباع اساليب ابداعية بجميع المراحل المختلفة، ويساعد الشركات على اشباع حاجات ورغبات شريحة واسعة من الزبائن، ويعظم ارباحها الاجمالية ويمكنها من المنافسة على صعيد السوق المحلي والعالمي.

كما ونجد من جدول (11.4) أن الفقرة التي تنص على (نسب تنوع خدماتنا في الأسواق اعلى من النسب لدى المنافس) حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.02)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.94)، ومن الملاحظ أن هذا المتوسط جاء منسجم مع المتوسطات العامة، حيث ان الباحثة تستطيع تبرير هذا الانخفاض البسيط بمستوى الاستجابة بهذه الفقرة بسبب ان البعض من افراد عينة الدراسة قد لا يملكون معلومات دقيقة حول

الدور الخاص ببعد ابداع الخدمة الجذري كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدماتية في زيادة نسبة تنوع الخدمات المقدمة من شركاتهم في الاسواق مقارنة بالشركات المنافسة والتي لا تطبق اسلوب ادارة الجودة الشاملة.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (11.4) الخاص ببعد ابداع الخدمة الجذري أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا البعد قد بلغت حوالي (4.16) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.63)، وبناء على ذلك تؤكد الباحثة على الاثر المباشر لعمليات ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الابداع الجذري في الشركات الخدماتية من خلال ما يساهمة هذا النوع من الابداع في مساعدة الشركات على التوصل لافكار ابداعية خلاقة وجديدة لتصميم وانتاج وتقديم خدمات ومنتجات جديدة للزبائن، من خلال اجراء التعديلات في الخصائص والمكونات المادية والوظيفية لهذه السلع والخدمات، والعمل على تحسينها وتطويرها بانتاج منتجات جديدة، حيث أن الشركات من ذلك تسعى لتلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمستقبليين وتحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات، الامر الذي ينعكس على زيادة حصتها السوقية، وزيادة ارباحها الاجمالية، وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة (Prajogo and Sohal , 2006) حول وجود أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة على إبداع المنتج، وأن هنالك تأثير للبحث والتطوير على ابداع المنتج، كذلك دراسة (Abrunhosa and Esa , 2008) حول وجود علاقة بين جميع ممارسات الجودة الشاملة وبين تحقيق الإبداع في الشركات، وان ادارة الجودة الشاملة تساعد الشركات على تحقيق الميزة التنافسية، كذلك دراسة (الموسري، 2009) حول ضرورة اهتمام الشركات بتصميم وتحسين العملية الإنتاجية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى إبداع الخدمة التدريجي في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة؟"**

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد ابداع الخدمة التدريجي، الجداول رقم (12.4.أ.ب) يوضح ذلك.

جدول (12.4.أ): إجابات المبحوثين حول بعد ابداع الخدمة التدريجي كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد إبداع الخدمة التدريجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	الخدمات الجديدة لدينا مختلفة عن الخدمات	4.55	0.74	16	كبيرة جدا

				المقدمة حالياً.	
كبيرة	17	0.69	4.04	التغيرات الطفيفة التي تتم على الخدمات المقدمة من طرفنا أكثر تنوعاً من المنافس.	2.

جدول (12.4.ب): إجابات المبحوثين حول بعد ابداع الخدمة التدريجي كإحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد إبداع الخدمة التدريجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	نسب التغيرات الطفيفة التي تتم على خدماتنا أعلى من النسب لدى المنافس.	3.91	0.91	23	كبيرة
2.	يعي العملاء التغيرات التي تتم على خدماتنا.	3.90	1.11	28	كبيرة
3.	نسبه التغيرات الطفيفة التي تتم على الخدمات المقدمة تشير الى ارتفاع مستمر.	3.83	0.97	25	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>4.04</b>	<b>0.64</b>	<b>15</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج الجداول (12.4.أ.ب) أن معامل الاختلاف لبعده ابداع الخدمة التدريجي كإحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 16% الى 28% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الاولى والثانية بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق باختلاف الخدمات الجديدة المقدمة من قبل الشركات وان هنالك تنوعاً عن المنافسين فيما يتعلق بالتغيرات الطفيفة التي تتم على الخدمات المقدمة، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 15%، وبناءً على ذلك فان الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

نتائج الجداول (12.4.أ.ب) تبين أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد ابداع الخدمة التدريجي كإحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة التي تنص (الخدمات الجديدة لدينا مختلفة عن الخدمات المقدمة حالياً)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.55)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.74)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات الخدمائية لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه أهمية ابداع الخدمة التدريجي في ايجاد تنوع واختلاف في الخدمات والمنتجات الجديدة المقدمة من هذه الشركات عن الخدمات والمنتجات الحالية وذلك نتيجة اتباعها لمنهجية ادارة الجودة الشاملة، حيث ان هذا النوع من الابداع يساعد الشركات على اجراء التحسين المستمر بالاعتماد على

المهارات والخبرات والاساليب الفنية للإنتاج الحالية، دون الحاجة لمهارات جديدة، حيث ان ذلك يساعدها على توفير التكاليف وتعظيم أرباحها.

كما ونجد من الجداول (4.12.4.أ.ب) أن الفقرة التي تنص (نسبه التغيرات الطفيفة التي تتم على الخدمات المقدمة تشير الى ارتفاع مستمر) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.83)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.97)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن بعض افراد عينة الدراسة لديهم اختلاف نسبي في وجهة نظرهم حول تأثير ادارة الجودة الشاملة على بعد الخدمة التدريجي ودور ذلك في احداث تغييرات مستمرة طفيفة في الخدمات والمنتجات المقدمة من قبلها، حيث ان ابداع الخدمة التدريجي يمكن الشركات من اجراء هذه التعديلات على منتجاتها وخدماتها بشكل متدرج، وبالاستناد على الخبرات والمهارات الموجودة، الامر الذي يمكنها من استيعاب احتياجات العملاء والسعي المتواصل لاشباعها، وتحقيق زيادة في المبيعات والارباح.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجداول (4.12.4.أ.ب) المتعلقة ببعد ابداع الخدمة التدريجي أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا البعد قد بلغت حوالي (4.04) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.64)، وعليه تؤكد الباحثة على الاثر المباشر لادارة الجودة الشاملة على تحقيق ابداع الخدمة التدريجي في الشركات الخدمائية، حيث انها تساعد هذه الشركات على تطوير الخدمات والمنتجات بشكل مستمر من خلال ادخال اضافات وتعديلات جزئية على الخدمات والمنتجات الحالية والاساليب الانتاجية المستخدمة، بالاعتماد على ما تمتلكه هذه الشركات من خبرات وكفاءات وتكنولوجيا حديثة، حيث تسعى هذه الشركات ومن خلال ابداع الخدمة الى التحسين والوصول الى النتائج المرجوة، وبالتالي فإن ذلك يساعدها في تقديم خدمات تتلائم واحتياجات الزبائن وتشبع رغباتهم، ويعزز مركز الشركات التنافسي ويمكنها من توسيع حصتها السوقية وتعظيم ارباحها، وتحقيق غاياتها واهدافها، وصولاً الى تحقيق استدامتها، وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة (Prajogo and Sohal , 2006) حول وجود أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة على إدارة الإبداع الشامل والمتضمنة إدارة التكنولوجيا وإدارة البحث والتطوير والتي بدورها تؤثر في إبداع المنتج والعملية، كذلك دراسة (Zhang, Feng & Xiang, 2016) حول وجود علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الجودة وبين الاداء الابداعي، كذلك دراسة (Abrunhosa and Esa , 2008) حول وجود علاقة ارتباط ايجابية بين جميع ممارسات الجودة الشاملة وبين تحقيق الإبداع في الشركات حيث إن ادارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الحادي عشر من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى إبداع العمليات الجذري في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد ابداع العمليات الجذري، والجدول رقم (13.4) يوضح ذلك.

جدول (13.4): إجابات المبحوثين حول بعد ابداع العمليات الجذري كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد إبداع العمليات الجذري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	قامت الشركة بإدخال معدات وآلات جديدة لتقديم الخدمة.	4.50	0.76	16	كبيرة جدا
2.	قامت الشركة بأجراء تعديلات جذرية على الآلات والمعدات التي تستخدم في تقديم الخدمات.	4.15	0.76	18	كبيرة
3.	قامت الشركة بتعديل آليات العمل بشكل جذري من أجل تقديم خدمات أفضل.	4.05	0.89	22	كبيرة
4.	قامت الشركة بإجراء تعديلات كبيرة على العمليات من أجل تحسين الخدمات المقدمة.	4.05	0.81	20	كبيرة
5.	أدخلت الشركة نظم معلومات جديدة بالكامل لاستخدامها في تقديم الخدمات.	4.05	0.84	20	كبيرة
6.	قامت الشركة بإجراء تعديلات كبيرة على نظم المعلومات المستخدمة في تقديم الخدمات.	4.00	0.81	20	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>4.13</b>	<b>0.55</b>	<b>13</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج جدول (13.4) أن معامل الاختلاف لبعدها العمليات الجذري كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 16% الى 22% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الاولى والثانية بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشبهاً فيما يتعلق بقيام الشركات بإدخال معدات وآلات جديدة لتقديم الخدمات، وإجراءها لتعديلات جذرية على الآلات والمعدات التي تستخدم في تقديم الخدمات، وكان

معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 13%، وبناءً على ذلك فإن الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

نتائج جدول (13.4) تبين أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد ابداع العمليات الجذري كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة التي تنص على (قامت الشركة بإدخال معدات وآلات جديدة لتقديم الخدمة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.50)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.76)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات الخدماتية يؤكدون على أن الشركات التي يعملون بها ومن أجل انجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتحقيق الاثر المباشر لبعدها العمليات الجذري فقد قامت شركاتهم بادخال معدات وآليات جديدة لتقديم الخدمات والمنتجات، وعملت على تحسين البناء التنظيمي والعمليات الادارية بالشركات، وتسعى من خلال ذلك الى تبني اساليب انتاجية جديدة ومحسنة من اجل اجراء التغيير في المنتج والخدمات النهائية المقدمة للزبائن، حيث ان ذلك يساعدها على اشباع حاجات ورغبات الزبائن المتنوعة، ويحقق لها مزيداً من المبيعات ضمن حصة سوقية واسعة.

كما ونجد من جدول (13.4) أن الفقرة التي تنص (قامت الشركة بإجراء تعديلات كبيرة على نظم المعلومات المستخدمة في تقديم الخدمات) حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.00)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.81)، وهذا المتوسط جاء منسجم مع المتوسطات الحسابية العامة في هذا المجال، ولكن تعزو الباحثة السبب في انخفاض هذه المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بسبب أن أفراد عينة الدراسة هنالك تفاوت في قيام الشركات التي يعملون بها بإجراء تعديلات كبيرة على نظم المعلومات المستخدمة في تقديم السلع والخدمات، حيث ان التعديل من اجل تطبيق ادارة الجودة الشاملة جاء متوافقاً مع التطورات الموجودة أصلاً في شركاتهم الامر الذي مكنها من تطبيق ابداع العمليات الجذري بشكل ميسر ويحقق الاهداف المقصودة من تطبيقه.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (13.4) الخاص ببعدها العمليات الجذري أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا البعد قد بلغت حوالي (4.13) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.55)، وعليه فإن الباحثة تؤكد على الاثر المباشر لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ابداع العمليات الجذري في هذه الشركات من خلال اجراء تحسينات جذرية على اساليبها الانتاجية تسعى من خلالها الى زيادة الانتاجية وتقديم خدمات ومنتجات جديدة تلبي الاحتياجات المتطورة والمتنوعة للزبائن، وبالتالي فإن هذا النوع من الابداع يساعد هذه الشركات التكيف مع المتغيرات والاحتياجات التسويقية، وتستطيع اثبات نفسها ومواكبتها لاي احتياجات، وقدرتها على خدمة شرائح متنوعة من الزبائن، الامر الذي

يمكنها من تحقيق اهدافها، وزيادة ارباحها، وقدرتها على الاستدامة، وهذا يتفق مع ما جاء دراسة (الشعار والنجار، 2015) حول وجود تأثير لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي، كذلك دراسة (عبد الجبار، 2017)، حول أن ادارة الشركات استطاعت توظيف مجموعة من ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في إدخال تكنولوجيا جديدة او تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في فهم وانجاز وتسهيل اعمالها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني عشر من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى إبداع العمليات التدريجي في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟"**

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد ابداع العمليات التدريجي، والجدول رقم (14.4) يوضح ذلك.

جدول (14.4): إجابات المبحوثين حول بعد ابداع العمليات التدريجي كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد ابداع العمليات التدريجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	الشركة قامت بإجراء تطويرات طفيفة على الأدوات المستخدمة لتقديم أفضل الخدمات.	4.50	0.85	15	كبيرة جدا
2.	الشركة قامت بإجراء تطويرات طفيفة على العمليات المستخدمة لتقديم أفضل الخدمات.	4.10	0.79	19	كبيرة
3.	الشركة قامت بإجراء تطويرات طفيفة على نظم المعلومات المستخدمة لتقديم أفضل الخدمات.	4.10	0.89	21	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>4.23</b>	<b>0.69</b>	<b>16</b>	<b>كبيرة جدا</b>

أظهرت نتائج جدول (14.4) أن معامل الاختلاف لبعد ابداع العمليات التدريجي كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 15% الى 21% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الاولى بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بقيام الشركات باجراء تطويرات طفيفة على الادوات المستخدمة لتقديم خدمات أفضل، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 16%، وبناءً على ذلك فان الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

نتائج جدول (14.4) تبين أن الفقرة التي تنص (الشركة قامت بإجراء تطويرات طفيفة على الأدوات المستخدمة لتقديم أفضل الخدمات) حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد ابداع العمليات التدريجي كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.50)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.76)، أما الفقرة الثانية والثالثة حظيتا بمتوسط حسابي قدره (4.10) لكل منهما، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لهما على التوالي (0.79) و (0.89)، وهنا تؤكد الباحثة على تأثير ودور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ابداع العمليات التدريجي من خلال ما تقوم به هذه الشركات باجراء تطويرات طفيفة على الادوات والعمليات ونظم المعلومات المستخدمة في انتاج السلع والخدمات للزبائن، حيث أن هذا النوع من الابداع يتطلب اجراء تعديلات جزئية وتدرجية وليست شاملة على طريقة واسلوب الانتاج في الشركات، الامر الذي يمكن الشركات من ضبط النفقات والتكاليف المتنوعة التي من الممكن أن تتحملها، وبنفس الوقت مواكبة التطورات الخاصة بتلبية رغبات واحياجات الزبائن، وتحقيق التنافس في السوق وزيادة الارباح.

يتضح من إجابات الباحثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (14.4) الخاص ببعد ابداع العمليات التدريجي أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين على هذا البعد قد بلغت حوالي (4.23) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.69)، وعليه فإن الباحثة تؤكد على الاثر المباشر لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ابداع العمليات التدريجي في الشركات الخدمائية من خلال ما تقوم به هذه الشركات من اجراء تحسينات محددة على طرق واساليب الانتاج وذلك لتعزيز عمل الشركة الحالي، والقدرة على التكيف مع متطلبات واحتياجات السوق، الامر الذي يمكنها من الحفاظ على موقعها الحالي ومواصلة المنافسة في السوق وتلبية واشباع احتياجات ورغبات الزبائن بكفاءة وفاعلية، وتقديم خدمات محسنة للزبائن ورفع مستوى ادائها العام وتحقيق أهدافها في التميز والبقاء والنمو، وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وهذا يتفق مع ما جاء دراسة (2006، Prajogo and Sohal) حول وجود أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة على إدارة الإبداع الشامل والمتضمنة إدارة التكنولوجيا وإدارة البحث والتطوير والتي بدورها أثرت في إبداع المنتج والعملية، كذلك دراسة (الشعار والنجار، 2015) حول وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي، ودراسة (Mustafa, 2015) أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة تؤثر بشكل ايجابي في تعزيز الابتكار.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث عشر من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى الإبداع الإداري في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد الإبداع الإداري، والجدول رقم (15.4) يوضح ذلك.

جدول (15.4): إجابات المبحوثين حول بعد الإبداع الإداري كأحد أبعاد الإبداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	يتم تطبيق او تطوير نظام اداري محوسب للتطبيقات الإدارية في الشركة.	4.45	0.83	18	كبيرة جدا
2.	تقوم الشركة بتطوير او ادخال اليات جديدة لتقييم ومكافئه وتدريب الموارد البشرية لديها.	4.12	0.68	16	كبيرة
3.	تقوم الشركة بإضافة او تطير الهياكل التنظيمية في كل الدوائر بحسب احتياجات العمل.	4.05	0.85	20	كبيرة
4.	تقوم الشركة باستمرار بتوفير المصادر الماليه التي تساعد في تحقيق أهدافها.	3.94	1.06	27	كبيرة
5.	تتمتع الشركة بالمرونة الكافية لإضافة موارد بشرية جديدة عند الحاجة.	3.89	0.91	23	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>4.09</b>	<b>0.65</b>	<b>16</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج جدول (15.4) أن معامل الاختلاف لبعـد الإبداع الإداري كأحد أبعاد الإبداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 16% الى 27% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الثانية والاولى بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بقيام الشركات باجراء تحديثات وادخال آليات جديدة لتقييم ومكافئة وتدريب الموارد البشرية فيها وقيامها بتطوير نظامها الاداري بطريقة محوسبة لجميع التطبيقات الادارية فيها، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 16%، وبناءً على ذلك فان الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

نتائج جدول (15.4) تبين أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد الإبداع الإداري كأحد أبعاد الإبداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة التي تنص على (يتم

تطبيق او تطوير نظام اداري محوسب للتطبيقات الإدارية في الشركة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.45)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.83)، وتغزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات الخدماتية لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه أهمية ما تقوم به الشركات الخدماتية خلال ممارسة منهجية ادارة الجودة الشاملة بتطبيق وتطوير الانظمة الادارية بشكل محوسب، حيث تسعى الشركات الى اجراء تحسينات في السياسات والاجراءات الخاصة بالعمل لضمان جودة الاداء، وتوظيف كافة الامكانيات للوصول الى الاهداف بكفاءة وفاعلية، حيث ان الهدف العام من هذا الابداع الاداري هو العمل على خلق اجواء ابداعية خلال عمل الشركة تساعدها في تقديم خدماتها بشكل متطور وجاذب للزبائن، ويمكنها من الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق، وتعظيم أرباحها.

كما ونجد من جدول (15.4) أن الفقرة التي تنص على (تتمتع الشركة بالمرونة الكافية لإضافة موارد بشرية جديدة عند الحاجة) حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.89)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.91)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة، ولكن الباحثة تستطيع تبرير هذا الانخفاض البسيط بمستوى الاستجابة بهذه الفقرة بسبب ان البعض من افراد عينة الدراسة قد لا يملكون المعلومات الدقيقة حول ما تقوم به ادارة الجودة الشاملة في دعم الابداع الاداري وتمكين الشركات من اضافة موارد بشرية جديدة عند الحاجة بمرونة عالية، وذلك في حال رغبتها باضافة خدمات جديدة او تحسين الخدمات الحالية، او اضافة تكنولوجيا جديدة، حيث انها تسعى لتوفير الموارد البشرية الكفوة والمدرية وذات الخبرة في التعامل مع اي مستجدات في نوعية وطبيعة الخدمات المقدمة، وبالتالي فإن نظام الجودة الشاملة نظام متكامل يقدم مميزات نوعية لهذه الشركات لاجراء التعديلات المطلوبة على مختلف الجوانب الهيكلية والتنظيمية والبشرية بشكل يتكامل مع تحقيق الابداع الاداري، ويساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (15.4) الخاص ببعده الابداع الاداري أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا البعد قد بلغت حوالي (4.09) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.65)، وهنا تؤكد الباحثة على الاثر المباشر لعمليات ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الابداع الاداري في الشركات الخدماتية من خلال ما يقدمه هذا النوع من الابداع في تمكين الشركات من اجراء تحسينات مستمرة في الهيكل التنظيمي والعمليات الادارية وطرق الاتصال والتواصل بالشركات وبطرق ابداعية، والاعتماد على الابتكار والمبادرة، لاجداث التغيير والتطور الذي ينسجم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للشركات، ويخلق اجواء من التنافس والتحفيز الايجابي لتوليد افكار ابداعية جديدة من قبل العاملين بهذه الشركات، والذي يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث أن كل ذلك يعزز من موقف الشركات وفي قدرتها على تقديم خدمات ذات مواصفات عالية من الجودة، تلقى استحسان الزبائن

وتدفعهم للحصول عليها، وبالتالي زيادة مبيعات الشركات وتحقيق اهدافها واستدامتها، وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة (عبد الرحمن، 2018) حول وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ودراسة (Raja & Wei, 2014) حول أن الابتكارات الادارية والتنظيمية لها تأثير ايجابي واضح في تحسين مستوى الاداء في الشركات التي تطبق ممارسات الجودة الشاملة، ودراسة (Sawaluddin & other, 2013) حول أن تطبيق ممارسات ادارة الجودة المعتمدة على معايير نموذج بالدريج يؤثر بشكل ايجابي على الاداء العام للمؤسسات، ويتفق ذلك أيضاً ما ورد بدراسة (Seng and Smith, 2004)، حول أن التحسين المستمر يشجع على التغيير والتفكير الخلاق في كيفية تنظيم اجراءات العمل، حيث أن الشركات التي تعتبر التحسين المستمر جزءاً من ثقافتها التنظيمية هي التي تكون مبدعة، وهناك العديد من الجوانب المشتركة بين ادارة الجودة الشاملة والابداع مثل التحسين المستمر والثقافة التنظيمية المفتوحة، حيث أن الشركات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة بشكل جيد يمكن أن تكون وسيلة فعالة لتحقيق الابداع.

#### 8.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	إبداع العمليات التدريجي "Incremental Process Innovation"	4.23	0.69	16	كبيرة جدا
2.	إبداع الخدمة الجذري "Radical Service Innovation"	4.16	0.63	15	كبيرة
3.	إبداع العمليات الجذري "Radical Process Innovation"	4.13	0.55	13	كبيرة
4.	الإبداع الإداري "Administrative Innovation"	4.09	0.65	16	كبيرة
5.	إبداع الخدمة التدريجي "Incremental Service Innovation"	4.04	0.64	15	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للإبداع</b>	<b>4.13</b>	<b>0.50</b>	<b>12</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج جدول (16.4) أن معامل الاختلاف لأبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين 13% الى 16% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث أن جميع هذه الابعاد كانت معاملاتها قليلة وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً، وكان

معامل الاختلاف للدرجة الكلية للإبداع 12%، وبناءً على ذلك فإن الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بأبعاد الإبداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة كون معامل الاختلاف قليل.

كما ويتضح من إجابات المبحوثين في الجدول السابق رقم (16.4) أن بعد العمليات التدريجي بلغ المتوسط الحسابي له (4.23)، وانحرافه المعياري (0.69)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، أما بعد ابداع الخدمة الجذري بلغ المتوسط الحسابي له (4.16)، وانحرافه المعياري (0.63)، وبدرجة تقدير كبيرة، ايضاً بعد العمليات الجذري بلغ المتوسط الحسابي له (4.13)، وانحرافه المعياري (0.55)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أن بعد الإبداع الإداري بلغ المتوسط الحسابي له (4.09) وانحرافه المعياري (0.65)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد ابداع الخدمة التدريجي بلغ المتوسط الحسابي له (4.04)، وانحرافه المعياري (0.64)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية للإبداع كانت مرتفعة بوسط حسابي كلي (4.13) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.50)، وهذا يؤكد على أهمية ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة وتأثيرها على الإبداع بمختلف انواعه، حيث إن تبني الشركات لمفاهيم الجودة الشاملة يساهم في تحقيق التميز في تقديم الخدمات، ويشجع الشركات باستمرار على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، من خلال تطوير وإدخال سلع وخدمات جديدة والتكيف المستمر مع الاحتياجات المتغيرة بالسوق، الامر الذي يمكنها من تعظيم حصتها السوقية وزيادة ارباحها، والمحافظة على استدامتها، وهذا يتوافق مع ما جاء بدراسة كل من (Zhang Feng & Xiang, 2016) حول أن هنالك علاقة بين ممارسات ادارة الجودة بشقيها وبين الاداء الابتكاري، ودراسة (Mustafa, 2015) أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة تؤثر بشكل ايجابي في تعزيز الابتكار، ودراسة (Raja & Wei, 2014) أن الابتكارات الادارية والتنظيمية لها تأثير ايجابي واضح في تحسين مستوى الاداء في الشركات.

### 3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع عشر من أسئلة الدراسة والذي ينص على "هل هناك أثر لممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) بأبعادها (التزام الادارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء التدريب، علاقات العاملين، ادارة المورددين) في كل من الإبداع الخدماتي وإبداع العمليات والإبداع الإداري؟" فقد تم صياغة ثلاث فرضيات منبثقة عنه، ولكن قبل فحصها فقد تم فحص وجود علاقة ارتباطيه بين جميع المتغيرات المستقلة (Soft بأبعادها)، وجميع المتغيرات التابعة (الإبداع بأبعاده) من خلال اختبار الارتباط بيرسون، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (17.4): نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصفوفة ماتركس (Correlation Matrix) بين كل بعد من أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) وكل بعد من أبعاد الإبداع.

الإبداع ككل	الإبداع الإداري	إبداع العمليات	الإبداع الخدماتي		
.674**	.581**	.591**	.568**	معامل الارتباط	التزام الادارة العليا والقيادة
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
.579**	.479**	.472**	.527**	معامل الارتباط	التركيز على العملاء
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
.544**	.468**	.390**	.538**	معامل الارتباط	التدريب
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
.616**	.508**	.545**	.528**	معامل الارتباط	علاقات العاملين
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
.576**	.429**	.516**	.535**	معامل الارتباط	ادارة الموردين
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
.728**	.599**	.612**	.659**	معامل الارتباط	ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) مجتمعة
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	

يتضح من الجدول (17.4) وجود علاقة موجبة بين كل بعد من أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM)، وكل بعد من أبعاد الإبداع، كذلك بين أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة (Soft) مجتمعة، وأبعاد الإبداع مجتمعة، وقد بلغت قيمة الدلالة لجميع المجالات المذكورة (0.00) وهي أصغر من (0.05)، ويتضح -أيضا- أن هذه العلاقة قوية وموجبة، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (0.390 و 0.728)، وهذا يشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات، وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة كل من (عبد الرحمن، 2018) حول وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ودراسة (عياد، 2017) حول وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة ومحاورها (القيادة الاستراتيجية، الزبائن، القاييس والتحليل وادارة العرفة، القوى العاملة، العمليات) وبين الابتكار الاداري في مؤسسات.

- الفرضية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) بأبعادها (التزام الادارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، ادارة الموردین) في الإبداع الخدماتي."

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

جدول (18.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) في الإبداع الخدماتي.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
-----	-----	-----	.993	(Constant)
0.007	2.741	.210	.227	التزام الادارة العليا والقيادة
0.099	1.657	.122	.116	التركيز على العملاء
0.026	2.246	.166	.147	التدريب
0.038	2.085	.152	.138	علاقات العاملين
0.037	2.101	.158	.136	ادارة الموردین
			.661	قيمة R
			.437	قيمة R-square
			.424	Adjusted R-square
			33.253	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (18.4) وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في الإبداع الخدماتي، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (33.253)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.437). مما يشير إلى أن أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) تفسر ما قيمته (43.7%) من الإبداع الخدماتي، وبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لكل من بعد التزام الادارة العليا والقيادة، وبعد التدريب، وبعد علاقات العاملين، وبعد ادارة الموردین من أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في الإبداع الخدماتي، إذ كانت قيم (ت) لكل بعد من الأبعاد المذكورة على التوالي (2.741، 2.246، 2.085، 2.101)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.007، 0.026، 0.038، 0.037)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشير الى وجود أثر لكل منها في الإبداع الخدماتي،

في حين تبين عدم وجود أثر لبعده التركيز على العملاء في الإبداع الخدماتي، إذ كانت قيمة (ت) له (1.657)، 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 بدراسة (Zhang Feng & Xiang, 2016) بخصوص أن هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الجودة بشقيها وبين الأداء الإبداعي، ودراسة (Ooi et al, 2012) حيث بينت أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ايجابية مع الأداء الإبداعي مع أربعة أبعاد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي (العملية الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العاملين، التركيز على العملاء، أما بعد القيادة وبعد تحليل المعلومات)، كذلك دراسة (2008 Abrunhosa and Esa) حول وجود علاقة ارتباط ايجابية بين جميع ممارسات الجودة الشاملة وبين تحقيق الإبداع في الشركات.

- الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الإدارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين) في إبداع العمليات."

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

جدول (19.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) 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	.331	.339	التزام الإدارة العليا والقيادة
0.630	.483	.036	.032	التركيز على العملاء
0.098	-1.661-	-.124-	-.103-	التدريب
0.001	3.220	.235	.203	علاقات العاملين
0.000	3.620	.272	.223	إدارة الموردين
			.658	قيمة R
			.433	قيمة R-square
			.419	Adjusted R-square
			32.643	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (19.4) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في إبداع العمليات، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار (32.643)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.433). مما يشير إلى أن أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) تفسّر ما قيمته (43.3%) من إبداع العمليات، وبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لكل من بعد التزام الادارة العليا والقيادة، وبعد علاقات العاملين، وبعد ادارة الموردين من أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في إبداع العمليات، إذ كانت قيم (ت) لكل بعد من الابعاد المذكورة على التوالي (3.620، 3.220، 4.306)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.000، 0.001، 0.000)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشير الى وجود أثر لكل منها في إبداع العمليات، في حين تبين عدم وجود أثر لبعدي التركيز على العملاء والتدريب في إبداع العمليات، إذ كانت قيمة (ت) لهما على التوالي (-1.661، 0.483)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.630، 0.098)، وهاتين القيمتين أكبر من (0.05)، مما يشير الى عدم وجود أثر لكل منهما في إبداع العمليات، وهذا يتفق مع ما جاء دراسة (2008، Abrunhosa and Esa) حول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الابداع، ودراسة (Hoang Igel and Laosirihongthong, 2006) حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الحداثة في الإبداع.

- الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الادارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، ادارة الموردين) في الإبداع الإداري."

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

جدول (20.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في الإبداع الإداري.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		المعاملات النمطية Standardized	المعاملات غير النمطية Unstandardized	
-----	-----	-----	.619	(Constant)
0.000	4.222	.337	.422	التزام الادارة العليا والقيادة
0.197	1.293	.099	.109	التركيز على العملاء
0.092	1.692	.131	.133	التدريب
0.047	1.997	.152	.160	علاقات العاملين
0.831	.213	.017	.017	ادارة الموردين
			.623	قيمة R
			.388	قيمة R-square
			.374	Adjusted R-square
			27.166	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (20.4) وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في الإبداع الإداري، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (27.166)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.388). مما يشير إلى أن أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) تفسر ما قيمته (38.8%) من الإبداع الإداري، وبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لكل من بعدي التزام الادارة العليا والقيادة، وبعد علاقات العاملين من أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في الإبداع الإداري، إذ كانت قيم (ت) لكل منهما على التوالي (4.222، 1.997)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.000، 0.047)، وهاتين القيمتين أصغر من (0.05)، مما يشير الى وجود أثر لكل منهما في الإبداع الإداري، في حين تبين عدم وجود أثر لكل من بعد التركيز على العملاء وبعد التدريب وبعد ادارة 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 الى عدم وجود أثر لكل منها في الإبداع الإداري، ويتفق ذلك مع ما جاء في دراسة (عياد، 2017) حول وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الجودة الشاملة بمحاورها التالية (القوى العاملة، العمليات، القيادة) على الابتكار الاداري، كذلك دراسة (Abrunhosa and, Esa 2008) حول وجود علاقة ارتباط ايجابية بين جميع ممارسات الجودة الشاملة وبين تحقيق الإبداع في

الشركات، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي، في حين أظهرت بعض الممارسات أثراً ذو دلالة إحصائية، كذلك دراسة (Ooi 2012 et al, من حيث أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ايجابية مع الأداء الإبداعي فقط مع أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي (العملية الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العاملين).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس عشر من أسئلة الدراسة والذي ينص على "هل هناك أثر لممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم الخدمة، العمليات الادارية) في كل من الابداع الخدماتي وابداع العمليات والإبداع الإداري؟"**

من أجل الإجابة عن السؤال السابق فقد تم صياغة ثلاث فرضيات منبثقة عنه، ولكن قبل فحصها فقد تم فحص وجود علاقة ارتباطيه بين جميع المتغيرات المستقلة (Hard بأبعاده)، وجميع المتغيرات التابعة (الإبداع بأبعاده) من خلال اختبار الارتباط بيرسون، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (21.4): نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصفوفة ماتركس (Correlation Matrix) بين كل بعد من أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) وكل بعد من أبعاد الإبداع.

الإبداع ككل	الإبداع الإداري	إبداع العمليات	الإبداع الخدماتي		
.581**	.456**	.508**	.525**	معامل الارتباط	مجال جودة البيانات والتقارير
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
.594**	.481**	.512**	.533**	معامل الارتباط	مجال تصميم الخدمة
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
.680**	.576**	.586**	.599**	معامل الارتباط	مجال العمليات الادارية
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	
.705**	.575**	.610**	.629**	معامل الارتباط	ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard)
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
220	220	220	220	العدد	

يتضح من الجدول (21.4) وجود علاقة موجبة بين كل بُعد من أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard)، وكل بُعد من أبعاد الإبداع، كذلك بين أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة

(Hard) مجتمعة، وأبعاد الإبداع مجتمعة، وقد بلغت قيمة الدلالة لجميع المجالات المذكورة (0.00) وهي أصغر من (0.05)، ويتضح -أيضا- أن هذه العلاقة قوية وموجبة، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (0.456 و 0.705)، وهذا يشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات، ويتفق ذلك مع ما جاء بدراسة (عبد الرحمن، 2018) حول وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ودراسة (Zhang, Feng & Xiang, 2016) حول أن هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة بشقيها وبين الاداء الابداعي.

- الفرضية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم الخدمة، العمليات الادارية) في الابداع الخدماتي."

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

جدول (22.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في الإبداع الخدماتي.

مستوى T دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
-----	-----	-----	1.493	(Constant)
0.006	2.756	.203	.193	جودة البيانات والتقارير
0.106	1.622	.131	.112	تصميم الخدمة
0.000	5.206	.387	.345	العمليات الادارية
			.639	قيمة R
			.408	قيمة R-square
			.400	Adjusted R-square
			49.625	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

تبين من الجدول (22.4) وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في الإبداع الخدماتي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (49.625)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.408). مما يشير إلى أن أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) تفسر ما قيمته (40.8%) من الإبداع الخدماتي، وبين الجدول وجود أثر

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لبعدي جودة البيانات والتقارير، والعمليات الإدارية من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في الإبداع الخدماتي، إذ كانت قيم (ت) لكل منهما على التوالي (2.756، 5.206)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.006، 0.000)، وهاتين القيمتين أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لكل منها في الإبداع الخدماتي، في حين تبين عدم وجود أثر لبعدي تصميم الخدمة في الإبداع الخدماتي، 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 & Wei, 2014) أن الإبداع الإداري له تأثير إيجابي واضح في تحسين مستوى الأداء في الشركات التي تطبق ممارسات الجودة الشاملة.

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

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

جدول (23.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) 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	.197	.178	جودة البيانات والتقارير
0.179	1.347	.111	.090	تصميم الخدمة
0.000	5.170	.391	.331	العمليات الإدارية
			.621	قيمة R
			.386	قيمة R-square
			.377	Adjusted R-square
			45.239	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (23.4) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) 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) تفسر ما قيمته (38.6%) من إبداع العمليات، وبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لبعدى جودة البيانات والتقارير، والعمليات الادارية من أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في إبداع العمليات، إذ كانت قيم (ت) لكل منهما على التوالي (2.624، 5.170)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.009، 0.000)، وهاتين القيمتين أصغر من (0.05)، مما يشير الى وجود أثر لكل منها 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 الى عدم وجود أثر له في إبداع العمليات، ويتفق ذلك مع دراسة (Ardestani, 2014) حول وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي وأداء الابتكار.

- الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم الخدمة، العمليات الادارية) في الإبداع الإداري."

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

جدول (24.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) 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	.130	.143	جودة البيانات والتقارير
0.243	1.170	.099	.098	تصميم الخدمة
0.000	5.558	.431	.446	العمليات الادارية
			.596	قيمة R
			.355	قيمة R-square
			.346	Adjusted R-square
			39.628	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (24.4) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) 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 ادارة

الجودة الشاملة الجامدة (Hard) تفسر ما قيمته (35.5%) من الإبداع الإداري، وبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لبعد العمليات الإدارية من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في الإبداع الإداري، إذ كانت قيم (ت) لكل له على (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 قيمة (ت) لهما على التوالي (1.683، 1.170)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.094، 0.243)، وهاتين القيمتين 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.

**النتائج المتعلقة بالسؤال السادس عشر من أسئلة الدراسة والذي ينص على "هل هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمانية العاملة في محافظة رام الله والبيرة حسب متغيرات (قطاع النشاط الخدماتي، وعدد الموظفين، وحجم المبيعات السنوية)؟"**

من أجل الإجابة عن السؤال السابق فقد تم فحص الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمانية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير قطاع النشاط الخدماتي.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير قطاع النشاط الخدماتي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (way- ANOVA One) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمانية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير قطاع النشاط الخدماتي.

المتوسطات الحسابية								المحاور
بنوك	اتصالات وانترنت	تأمين	فنادق	كمبيوتر و IT	خدمات ووساطة مالية	مؤسسات الاقراض	أخرى	
4.37	3.95	4.12	4.30	3.87	3.83	3.59	3.76	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
4.38	4.11	4.30	4.32	3.96	3.94	3.67	3.78	الإبداع

أظهرت بيانات جدول (25.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة وكذلك الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة حسب متغير قطاع النشاط الخدماتي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (26.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير قطاع النشاط الخدماتي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	13.370	7	1.910	9.92	0.000
	داخل المجموعات	40.810	212	.192		
	المجموع	54.180	219	1.910		
الإبداع	بين المجموعات	11.318	7	1.617	7.88	0.000
	داخل المجموعات	43.489	212	.205		
	المجموع	54.807	219			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (26.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير قطاع النشاط الخدماتي" في جميع محاور الدراسة والأداة الكلية.

وتشير نتائج التحليل ان قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية لمحاور الدراسة وللقيمة الكلية، كما ان قيمة مستوى المعنوية اقل من ( $0.05 \geq \alpha$ ) لجميع المحاور، وهذه النتائج الإحصائية تعني رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة، وبذلك يمكن القول ان نتائج التحليل أكدت على وجود فروق معنوية في تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير قطاع النشاط الخدماتي.

كما وكانت الدلالة الإحصائية لمجال ممارسات إدارة الجودة الشاملة (0.000)، ولمجال الابداع (0.000) عند متغير قطاع النشاط الخدماتي وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة المفترضة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف قطاع النشاط الخدماتي الذي يعملون به لديهم مستويات متنوعة من الفهم والإدراك تجاه تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة، حيث أن ادارة الجودة الشاملة تمكن هذه الشركات من تحقيق الابداع على مستوى الخدمات والعمليات المقدمة للزبائن، وتقوم باشباع رغباتهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية، وتضمن الحد من الهدر في النفقات والتالف، وتساعد في تطوير اساليب ومنهجيات العمل، وتطوير الانظمة والاجراءات الادارية، الامر الذي ينعكس ايجاباً على

تحقيق الارياح، وتحقيق أهداف الشركات وتنمية حصتها السوقية وزيادة أرباحها، وعلية تم رفض الفرضية المفترضة، وهذا يتفق مع دراسة (عياد، 2017) حول وجود فروق دالة احصائياً في ممارسات ادارة الجودة الشاملة والابتكار الاداري، كذلك مع دراسة (الشعار والنجار، 2015) حول أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير قطاع النشاط الخدماتي، وفيما يلي الجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (27.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير قطاع النشاط الخدماتي لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

متغير قطاع النشاط الخدماتي	بنوك (4.37)	اتصالات وانترنت (3.95)	تأمين (4.12)	فنادق (4.30)	كمبيوتر و IT (3.87)	خدمات ووساطة مالية (3.83)	مؤسسات الاقراض (3.59)	أخرى (3.76)
بنوك (4.37)	--	0.45*	0.25	0.07	0.50*	0.54*	0.77*	0.61*
اتصالات وانترنت (3.95)	--	--	-0.16-	-0.34-	0.08	0.12	0.35	0.19
تأمين (4.12)	--	--	--	-0.17-	0.24	0.29	0.52	0.36
فنادق (4.30)	--	--	--	--	0.42	0.46	0.70*	0.53*
كمبيوتر و IT (3.87)	--	--	--	--	--	0.04	0.27	0.11
خدمات ووساطة مالية (3.83)	--	--	--	--	--	--	0.23	0.07
مؤسسات الاقراض (3.59)	--	--	--	--	--	--	--	-0.16-
أخرى (3.76)	--	--	--	--	--	--	--	--

يتضح من الجدول (27.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير قطاع النشاط الخدماتي، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يعملون في قطاع البنوك، وأفراد العينة الذين يعملون في شركات الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات، وكذلك في شركات الوساطة المالية، ومؤسسات الاقراض، والشركات الأخرى، وقد كانت الفروق لصالح العاملين في قطاع الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.87)، ولعل السبب في ذلك يعود الى أن العاملين في هذه الشركات يعتمدون وبشكل رئيسي على اداء مهامهم الوظيفية بالاستناد على ادارة الجودة الشاملة والتي تكون مرتكزة على الابدع التكنولوجي.

كذلك وجد فروق في استجابات العاملين في القطاع الفندقي وبين الشركات العاملة في شركات الاقراض والشركات الأخرى وكانت الفروق لصالح العاملين في القطاع الفندقي ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.30)، ولعل السبب في ذلك هو ان القطاع الفندقي هو امتداد لشركات عالمية في مجال الفنادق والتي تعتمد الجودة الشاملة في ادائها، وصولاً لى تحقيق الابداع على المستوى المحلي في تقديم خدماتها للزبائن.

جدول (28.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير قطاع النشاط الخدماتي لمحور الابداع.

متغير قطاع النشاط الخدماتي	بنوك (4.38)	اتصالات وانترنت (4.11)	تأمين (4.30)	فنادق (4.32)	كمبيوتر و IT (3.96)	خدمات ووساطة مالية (3.94)	مؤسسات الاقراض (3.67)	أخرى (3.78)
بنوك (4.38)	--	0.26	0.07	0.05	0.42	0.43	0.71*	0.59
اتصالات وانترنت (4.11)	--	--	-0.19-	-0.21-	0.15	0.16	0.44	0.33
تأمين (4.30)	--	--	--	-0.02-	0.34	0.36	0.63*	0.52
فنادق (4.32)	--	--	--	--	0.36	0.38	0.65*	0.54*
كمبيوتر و IT (3.96)	--	--	--	--	--	0.01	0.28	0.17
خدمات ووساطة مالية (3.94)	--	--	--	--	--	--	0.27	0.16
مؤسسات الاقراض (3.67)	--	--	--	--	--	--	--	-0.11-
أخرى (3.78)	--	--	--	--	--	--	--	--

يتضح من الجدول (28.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور الابداع تبعا لمتغير قطاع النشاط الخدماتي، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يعملون في قطاع البنوك، وأفراد العينة الذين يعملون في مؤسسات الاقراض، وقد كانت الفروق لصالح العاملين في البنوك ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.38)، حيث ان السبب بذلك هو أن هذه البنوك العاملة في مجال تقديم الخدمات المالية للزبائن تشكل ممارسات الجودة الشاملة فيها اساس العمل، وهي تؤثر وبشكل مباشر على تحقيق الابداع في تقديم الخدمات المصرفية من دون وجود اي خلل، وبشكل يخدم الزبائن ويجذب المزيد منهم للحصول على هذه الخدمات، الامر الذي يحقق مزيداً من الارباح لهذه المصارف.

كذلك وجد فروق في استجابات العاملين في القطاع الفندقي وبين الشركات العاملة في مؤسسات الاقراض والشركات الأخرى وكانت الفروق لصالح العاملين في القطاع الفندقي (4.32)، ولعل السبب

بذلك هو ان القطاع الفندقي هو قطاع عالمي يستند بالاساس على الجودة الشاملة والتي ترتبط بشكل مباشر في تحقيق الابداع على مستوى تقديم الخدمات، وتحقيق السمة الجيدة بالسوق.

**الفرضية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد الموظفين. لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد الموظفين، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (way- ANOVA One) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (29.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة بحسب عدد الموظفين.

المتوسطات الحسابية					المحاور
أقل من 50 موظف	من 50-100	من 101-150	من 151-200	أكثر من 250 موظف	
3.83	4.23	4.18	3.75	4.19	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
3.90	4.26	4.29	3.87	4.31	الإبداع

أظهرت بيانات جدول (29.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة وكذلك الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة حسب متغير عدد الموظفين، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (30.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد الموظفين.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	8.333	4	2.083	9.76	.000
	داخل المجموعات	45.847	215	.213		
	المجموع	54.180	219			
الإبداع	بين المجموعات	8.325	4	2.081	9.62	.000
	داخل المجموعات	46.482	215	.216		
	المجموع	54.807	219			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (30.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد الموظفين" في جميع محاور الدراسة.

وتشير نتائج التحليل ان قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية لمحاور الدراسة وللقيمة الكلية، كما ان قيمة مستوى المعنوية اقل من ( $0.05 \geq \alpha$ ) لجميع المحاور، وهذه النتائج الإحصائية تعني رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة، وبذلك يمكن القول ان نتائج التحليل أكدت على وجود فروق معنوية في تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد الموظفين.

كما وكانت الدلالة الإحصائية لمجال ممارسات إدارة الجودة الشاملة (0.000)، ولمجال الابداع (0.000) عند متغير عدد الموظفين وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة المفترضة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف عددهم في الشركات الخدمائية لديهم مستويات متباينة من الفهم والإدراك تجاه تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة، حيث أن هذه الشركات تمارس ادارة الجودة الشاملة بشكل متباين وفق امكانيات وقدرات كل منها وتوفر التقنيات المتنوعة التي قد تساعدها على ممارسة ادارة الجودة الشاملة، حيث ان ممارسة الجودة الشاملة لهذه الشركات يتطلب ان يكون هنالك دور مباشر للإدارة العليا في دعم ادارة الجودة الشاملة ووضعها ضمن اولوياتها وشمولها لجميع أنشطة الشركات والاستمرار في عملية التحسين، كذلك الاهتمام بالعملاء وتوفير خدمات تلقي رضاهم وتشبع رغباتهم الحالية والمستقبلية، بالإضافة الى أن ادارة الجودة الشاملة توفر برامج تدريبية متنوعة للعاملين في هذه الشركات وتمكنهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير ادائهم من قدرتهم على تحليل المشكلات بالاستناد على البيانات والتقارير، كما وهنالك اهتمام مباشر بالموردين لهذه الشركات والعمل على بناء علاقات قوية معهم، وتقييم ادائهم وفقاً لمعايير الجودة، كما وتسهم ادارة الجودة الشاملة في مساعدة الشركات بنسب متفاوتة في عملية تصميم الخدمات والعمليات الادارية، وصولاً الى الابداع الاداري او الابداع الجذري والتدريجي بالخدمات، او العمليات، الذي يمكن هذه الشركات من توفير التكاليف وتوسيع حصتها السوقية، وزيادة ارباحها الاجمالية، وعليه تم رفض الفرضية المفترضة، ويتفق ذلك مع دراسة (Hoang Igel, 2006) حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الحداثة في الإبداع، وتعارض ذلك مع دراسة (Abrunhosa and Esa, 2008) حول انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في حين أظهرت بعض الممارسات أثراً ذا دلالة إحصائية.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير عدد الموظفين، وفيما يلي الجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (31.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير عدد الموظفين لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

متغير عدد الموظفين	اقل من 50 موظف (3.83)	من 50-100 (4.23)	من 101-150 موظف (4.18)	من 151-200 موظف (3.75)	لأكثر من 250 موظف (4.19)
اقل من 50 موظف (3.83)	--	-0.39*	-0.34*	0.07	-0.35*
من 50-100 (4.23)	--	--	0.04	0.47*	0.03
من 101-150 موظف (4.18)	--	--	--	0.42*	-0.01-
من 151-200 موظف (3.75)	--	--	--	--	-0.43*
لأكثر من 250 موظف (4.19)	--	--	--	--	--

يتضح من الجدول (31.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير عدد الموظفين، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يعملون في شركات يقل عدد العاملين فيها عن 50 موظف، وأفراد العينة الذين يعملون في شركات يتراوح عدد الموظفين فيها ما بين 50-100، والشركات التي يوجد بها عدد موظفين ما بين 150-200 موظف، وبين الشركات التي يزيد فيه عدد الموظفين عن 200 موظف، وقد كانت الفروق لصالح الشركات التي يوجد بها عدد موظفين ما بين 50-100 موظف ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.23)، ولعل السبب في ذلك هو أن عينة الدراسة كان الشركات التي يوجد بها 50-100 موظف هي الأكثر حيث بلغ عدد المستجيبين من أفراد العينة 58 موظف وبنسبة 26.4%، وبالتالي كان الفروق لصالحهم.

كما وجد فروق في الشركات التي يوجد بها ما بين 50-100 موظف مع الشركات التي يوجد بها من 151-200 موظف لصالح الشركات التي يوجد بها من 50-100 موظف ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.23).

جدول (32.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير عدد الموظفين لمحور الابداع.

متغير عدد الموظفين	اقل من 50 موظف (3.90)	من 50-100 (4.46)	من 101-150 موظف (4.29)	من 151-200 موظف (3.87)	لأكثر من 250 موظف (4.31)
اقل من 50 موظف (3.90)	--	-0.36*	-0.39*	0.02	-0.41*
من 50-100 (4.26)	--	--	-0.02-	0.39*	-0.05-
من 101-150 موظف (4.29)	--	--	--	0.42*	-0.02-
من 151-200 موظف (3.87)	--	--	--	--	-0.44*
لأكثر من 250 موظف (4.31)	--	--	--	--	--

يتضح من الجدول (32.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور الابداع تبعاً لمتغير عدد الموظفين، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يعملون في شركات يقل عدد العاملين فيها عن 50 موظف، وأفراد العينة الذين يعملون في شركات يتراوح عدد الموظفين فيها ما بين 50-100، والشركات التي يوجد بها عدد موظفين ما بين 101-150 موظف، والشركات التي يزيد عدد الموظفين فيها عن 250 موظف، وقد كانت الفروق لصالح الشركات التي يوجد بها ما بين 50-100 موظف ات المتوسط الحسابي الأعلى (4.46)، ولعل السبب في ذلك هو أن عينة الدراسة كان الشركات التي يوجد بها 50-100 موظف هي الأكثر حيث بلغ عدد المستجيبين من أفراد العينة 58 موظف ونسبة 26.4%، وبالتالي كان الفروق لصالحهم.

**الفرضية الثالثة:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير حجم المبيعات السنوية.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير حجم المبيعات السنوية، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (way- ANOVA One) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (33.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير حجم المبيعات السنوية (بالدينار الأردني).

المتوسطات الحسابية				المحاور
أقل من واحد مليون	من واحد مليون - 7 مليون	من 7 مليون - 40 مليون	أكثر من 40 مليون	
3.87	4.09	4.06	3.33	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
3.96	4.14	4.26	3.35	الإبداع

أظهرت بيانات جدول (33.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة وكذلك الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة حسب متغير حجم المبيعات السنوية بالدينار، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (34.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير حجم المبيعات السنوية.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	3.998	3	1.333	5.736	.001
	داخل المجموعات	50.182	216	.232		
	المجموع	54.180	219			
الإبداع	بين المجموعات	3.543	3	1.181	4.976	.002
	داخل المجموعات	51.264	216	.237		
	المجموع	54.807	219			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (34.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير حجم المبيعات السنوية" في جميع محاور الدراسة.

وتشير نتائج التحليل ان قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية لمحاور الدراسة وللقيمة الكلية، كما ان قيمة مستوى المعنوية اقل من ( $0.05 \geq \alpha$ ) لجميع المحاور، وهذه النتائج الإحصائية تعني رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة، وبذلك يمكن القول ان نتائج التحليل أكدت على وجود فروق معنوية في تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير حجم المبيعات السنوية.

كما وكانت الدلالة الإحصائية لمجال ممارسات إدارة الجودة الشاملة (0.001)، ولمجال الإبداع (0.002) عند متغير حجم المبيعات السنوية وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة المفترضة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف حجم المبيعات السنوية الخاصة للشركات الخدمائية التي يعملون بها لديهم مستويات متباينة من الفهم والإدراك تجاه تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة، حيث أن هذه الشركات تمارس ادارة الجودة الشاملة بشكل متباين وفق امكانياتها وقدرات كل منها، حيث يوجد هناك دور مباشر للإدارة العليا في دعم ادارة الجودة الشاملة، كذلك هنالك اهتمام بالعملاء وتوفير الخدمات التي تشبع احتياجاتهم وتوقعاتهم، بالاضافة لسعيها لتوفير برامج تدريبية للعاملين فيها، كما ويتم الاهتمام بالموردين والعمل على بناء علاقات قوية معهم، كل ذلك في سبيل الوصول الى تحقيق الإبداع الاداري او الإبداع بالخدمات او العمليات، الامر الذي يزيد من قدرة الشركات على المنافسة

وتوسيع حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها، وقدرتها على الاستدامة، وعلية تم رفض الفرضية المفترضة، ويتفق ذلك مع ما جاء في دراسة (عياد، 2017) حول وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابتكار الاداري، وكذلك دراسة (الشعار والنجار، 2015) حول أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير حجم المبيعات السنوية (بالدينار الأردني)، وفيما يلي الجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (35.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير حجم المبيعات السنوية (بالدينار الأردني) لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

متغير حجم المبيعات السنوية (بالدينار الأردني)	أقل من واحد مليون (3.87)	من 1-7 مليون (4.09)	من 7-40 مليون (4.06)	أكثر من 40 مليون (3.33)
أقل من واحد مليون (3.87)	--	-0.21*	-0.19-	-0.46*
من 1-7 مليون (4.09)	--	--	0.02	-0.24-
من 7-40 مليون (4.06)	--	--	--	-0.26-
أكثر من 40 مليون (3.33)	--	--	--	--

يتضح من الجدول (35.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير حجم المبيعات السنوي بالدينار الأردني، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يعملون في شركات يقل حجم المبيعات عن واحد مليون وبين الشركات التي يكون فيها حجم المبيعات السنوية من 1-7 مليون، والشركات التي يزيد فيها حجم المبيعات عن 40 مليون، وقد كانت الفروق لصالح الشركات التي متوسط حجم مبيعاتها من 7-40 مليون دينار ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.06)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن هذه الشركات قد يكون لديها امتداد دولي وتعتمد باساس عملها على ادارة الجودة الشاملة المرتبطة عالمياً الايزو، والتي تنعكس على تحقيق الابداع الاداري او التدريجي او الجذي للعمليات او الخدمة.

جدول (36.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير حجم المبيعات السنوية (بالدينار الأردني) لمحور الابداع.

متغير حجم المبيعات السنوية (بالدينار الأردني)	أقل من واحد مليون (3.96)	من 1-7 مليون (4.14)	من 7-40 مليون (4.26)	أكثر من 40 مليون (3.35)
أقل من واحد مليون (3.96)	--	-0.18-	-0.30*	-0.38*
من 1-7 مليون (4.14)	--	--	-0.11-	-0.20-
من 7-40 مليون (4.26)	--	--	--	-0.08-
أكثر من 40 مليون (3.35)	--	--	--	--

يتضح من الجدول (36.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور الابداع تبعا لمتغير حجم المبيعات السنوي بالدينار الاردني، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يعملون في شركات يقل حجم المبيعات عن واحد مليون وبين الشركات التي يكون فيها حجم المبيعات السنوية من 7-40 مليون، والشركات التي يزيد فيها حجم المبيعات عن 40 مليون، وقد كانت الفروق لصالح الشركات التي متوسط حجم مبيعاتها ما بين 7-40 مليون دينار ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.26)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن هذه الشركات قد يكون لديها امتداد دولي وتعتمد باساس عملها على ادارة الجودة الشاملة المرتبطة عالمياً الايزو، والتي تنعكس على تحقيق الابداع الاداري او التدريجي او الجذي للعمليات او الخدمة.

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة وبدرجة تقدير كبيرة، حيث كانت الدرجة الكلية للإبداع مرتفعة وبدرجة تقدير كبيرة.
2. هنالك تأثير للمتغيرات المستقلة الخاصة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة المرنة والصلبة على الإبداع في الشركات الخدمائية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة حيث كان تقدير هذه الأبعاد (الإبداع الإداري، التزام الإدارة العليا والقيادة، التبركز على العملاء، التدريب، جودة البيانات والتقارير، إدارة الموردين، تصميم الخدمة، العمليات الإدارية) بدرجة كبيرة، أما بعد علاقات العاملين كان بدرجة كبيرة جداً.
3. هنالك تأثير للمتغيرات التابعة الخاصة بأبعاد الإبداع على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في محافظة رام الله والبيرة حيث كان تقدير هذه الأبعاد (إبداع الخدمة الجذري، إبداع الخدمة التدريبي، إبداع العمليات الجذري) بدرجة كبيرة، ويعد إبداع العمليات التدريجي بدرجة كبيرة جداً.
4. تبين وجود علاقة موجبة بين كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft)، وكل بُعد من أبعاد الإبداع، كذلك بين أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (Soft) مجتمعة، وأبعاد الإبداع مجتمعة.
5. تبين وجود علاقة موجبة بين كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard)، وكل بُعد من أبعاد الإبداع، كذلك بين أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) مجتمعة، وأبعاد الإبداع مجتمعة.
6. وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في الإبداع الخدماتي، وإبداع العمليات، والإبداع الإداري.

7. وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في الإبداع الخدماتي، وإبداع العمليات، والإبداع الإداري.
8. تبين أن هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة حسب متغيرات (قطاع النشاط الخدماتي، وعدد الموظفين، وحجم المبيعات السنوية).

## 2.5 الاستنتاجات

1. تتعكس ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية على تحقيق الإبداع، الامر الذي يساهم في استدامة الشركات ودعمها في تحقيق أهدافها وغايتها، وتقديم خدمات ومنتجات نوعية للزبائن، ويحقق رضاهم عنها، ويزيد اقبالهم ورغبتهم في الحصول عليها، ويعمل على زيادة نسبة مبيعاتها وحصتها السوقية وزيادة ارباحها.
2. يتأثر الإبداع بمختلف انواعه في الشركات الخدمائية بممارسات ادارة الجودة الشاملة، حيث إن تبني الشركات لمفاهيم الجودة الشاملة يساهم في تحقيق التميز في تقديم الخدمات، ويشجع الشركات باستمرار على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، من خلال تطوير وإدخال سلع وخدمات جديدة والتكيف المستمر مع الاحتياجات المتغيرة بالسوق، الامر الذي يمكنها من تعظيم حصتها السوقية وزيادة ارباحها، والمحافظة على استدامتها وبقائها في الاسواق المحلية والعالمية.
3. يوجد تأثير مباشر لعمليات ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الإبداع الاداري في الشركات الخدمائية من خلال تمكين الشركات من اجراء تحسينات مستمرة في الهيكل التنظيمي والعمليات الادارية وطرق الاتصال والتواصل بالشركات وبطرق ابداعية، والاعتماد على الابتكار والمبادرة، لاحداث التغيير والتطور الذي ينسجم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للشركات، ويخلق اجواء من التنافس والتحفيز الايجابي لتوليد افكار ابداعية جديدة من قبل العاملين بهذه الشركات، والذي يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
4. إن لدعم الادارة العليا دور مباشر في تعزيز ممارسة ادارة الجودة الشاملة وصولاً لتحقيق الإبداع في الشركات الخدمائية، من خلال تبني هذه الشركات لادارة الجودة الشاملة كفلسفة ونهج عام للشركات من اجل القدرة على احداث التغيير، حيث يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للشركات في الاسواق المحلية والعالمية، لذا يجب على الادارة العليا في هذه الشركات تقديم جميع اشكال الدعم

المستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بطريقة ابداعية، فهي تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا لخلق تغيير في جميع الأنشطة ونظم العمل والعلاقات مع الاطراف ذات العلاقة بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة وبشكل يؤثر بتحقيق الابداع،

5. ان التركيز على العملاء كبعد اساسي لابعاد إدارة الجودة الشاملة يساهم على تحقيق الابداع في الشركات الخدمائية، حيث ان ذلك يمكنها من التعامل مع الاحتياجات المتنوعة للعملاء بطريقة ابداعية، والسعي نحو تطوير الجودة في المنتجات والخدمات مع احرار تخفيض في التكاليف وتقليل الوقت والجهد الضائع، لتحقيق التميز في تقديم الخدمة للعملاء وكسب رضاهم، واشباع رغباتهم وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج او الخدمة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وبالسعر والوقت المناسبين، مما يجعلهم هؤلاء العملاء أكثر التصاقاً بهذا المنتج او الخدمة، بحيث تضي على الشركات شكلاً ايجابياً ويجعلها أكثر تميزاً من المنافسين، ومن ثم الحصول على أكبر حصة سوقية.

6. يوجد دور مهم لبعد التدريب كبعد اساسي في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع داخل الشركات، حيث أنه يعمل على تزويد الموارد البشرية بالخبرات والمعارف والمهارات وتعديل للسلوكيات والاتجاهات، وزيادة ولاء وانتماء العاملين وتحفيزهم للعمل وتعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي وزيادة الفاعلية التنظيمية بهذه الشركات، وتشجيع الابتكار لدى العاملين من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والعمل على حل ومعالجة المشكلات المتنوعة، الامر الذي ينعكس ايجاباً على تقديم خدمات ومنتجات تلقى استحسان وقبول الزبائن وتشبع احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وبالتالي زيادة نسبة المبيعات الخاصة بالشركات وزيادة الارباح وتعزيز الموقف التنافسي لهذه الشركات على المستوى المحلي والدولي.

7. يوجد أثر مباشر لبعد الاهتمام بالعاملين كبعد مهم لادارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع في الشركات الخدمائية من خلال الاهتمام بالعاملين فيها بمختلف جوانبهم الوظيفية، الداعمة لعملية الابداع، وتوفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وتعزيز فرص اندماجهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، واطهار قدرتهم على التحليل والاستنتاج، وصولاً لحل المشكلات بشكل ابداعي، حيث إن من شأن ذلك المساهمة في تطوير وتقديم العمل في الشركة، ومساعدتها في تحقيق أهدافها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وصولاً لتحقيق الابداع.

8. هناك اثر مباشر لبعد جودة البيانات والتقارير في تحقيق الابداع في الشركات الخدمائية، من خلال مساهمتها في اتخاذ القرارات المبنية على معلومات مؤكدة ضمن رؤية واضحة، الامر الذي يؤثر على كفاءة وفاعلية السلع والخدمات المقدمة من هذه الشركات، الامر الذي يدعم قيام

الشركات ببناء نظام للقياس يسهم في اكتشاف الأخطاء والانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بطرق ابداعية، وتوفير شبكة اتصال متطورة تمكنها من الحصول على المعلومات في الوقت الملائم، وذلك في سبيل تدعيم فرص النجاح والابداع في الشركة.

9. يوجد تأثير لعلاقات الشركات مع الموردين في تحقيق الابداع في هذه الشركات، من خلال سعيها للتعامل مع موردين لديهم الكفاءة والخبرة العالية في توريد المواد ضمن المواصفات المطلوبة، ويجاد علاقة فاعلة ما بينها وبين الموردين وخلق قيمة مضافة لكل منهما، وبالتالي تعزيز نجاح نظام ادارة الجودة الشاملة في هذه الشركات، ومساعدتها في خفض التكاليف وزيادة الربحية من خلال التحسين المستمر في الجودة وخلق الحصص السوقية الكبيرة والقدرة على التنافس على المستوى المحلي والعالمي.

10. يمثل بعد تصميم الخدمة أحد أهم مرتكزات ادارة الجودة الشاملة والذي يساعد الشركات في تحقيق الابداع، من خلال الاجراءات التي تقوم بها ادارة الشركات من دراسة السوق بهدف تحديد مواصفات السلع والخدمات وتحديد تصميم المنتج وآليات تطويره ليتواءم ورغبات الزبائن بطرق ووسائل ابداعية، وكيفية المحافظة عليه وتخزينه وتوزيعه على الزبائن بكفاءة وفاعلية، حيث أن ذلك يمكنها من الحفاظ على حيويتها عبر الاستمرار بالتطوير في العمليات الانتاجية وتحسين جودة منتجاتها، واطافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقدمها، ومرونتها في التكيف مع المتغيرات البيئية، من اجل ضمان بقائها واستمرارها في المنافسة.

11. تساعد ادارة العمليات الانتاجية الشركات على تحقيق الابداع من خلال ما تقوم به هذه الشركات من دراسة السوق والاحتياجات الممكن اشباعها مروراً بعملية التصميم والانتاج والتسويق، وكيفية ضبط المواصفات بكفاءة وفاعلية، واستخدام طرق ابداعية متنوعة تساعدها في تحقيق غاياتها واهدافها المتنوعة، وارضاء زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد، وتوسيع حصتها السوقية، وزيادة مبيعاتها وارباحتها الاجمالية.

12. يتأثر ابداع الخدمة الجذري بممارسات ادارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية، من خلال مساهمته في التوصل لافكار ابداعية خلاقة وجديدة لتصميم وانتاج وتقديم خدمات ومنتجات جديدة للزبائن، والعمل على اجراء التعديلات في الخصائص والمكونات المادية والوظيفية لهذه السلع والخدمات، والعمل على تحسينها وتطويرها بانتاج منتجات جديدة، حيث أن الشركات من خلال ذلك تسعى لتلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمستقبليين وتحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات، الامر الذي ينعكس على زيادة حصتها السوقية، وزيادة ارباحها الاجمالية.

13. إن لممارسات ادارة الجودة الشاملة تأثير مباشر في ابداع الخدمة التدريجي في الشركات الخدمائية، من خلال مساهمته بتطوير الخدمات والمنتجات بشكل مستمر وادخال اضافات وتعديلات جزئية على الخدمات والمنتجات الحالية والاساليب الانتاجية المستخدمة، بالاعتماد

على ما تمتلكه هذه الشركات من خبرات وكفاءات وتكنولوجيا حديثة، حيث تسعى هذه الشركات إلى التحسين المستمر للوصول للنتائج المرجوة، وتقديم خدمات تتلائم واحتياجات الزبائن وتشبع رغباتهم، وتعزز مركز الشركات التنافسي ويمكنها من توسيع حصتها السوقية وتعظيم أرباحها، وتحقيق غاياتها وأهدافها، وصولاً إلى تحقيق استدامتها.

14. هنالك علاقة مباشرة ما بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق ابداع العمليات الجذري من خلال ما تقوم به هذه الشركات من اجراء تحسينات جذرية على اساليبها الانتاجية تسعى من خلالها الى زيادة الانتاجية وتقديم خدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتنوعة للزبائن، حيث ان ابداع العمليات الجذري يمكن هذه الشركات من التكيف مع المتغيرات والاحتياجات التسويقية، الامر الذي يمكنها من زيادة ارباحها، وقدرتها على المنافسة والاستدامة.

15. يوجد تأثير مباشر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ابداع العمليات التدريجي في الشركات الخدماتية من خلال ما تقوم به هذه الشركات من اجراء تحسينات محددة على طرق واساليب الانتاج وذلك لتعزيز عمل الشركة الحالي، والقدرة على التكيف مع متطلبات واحتياجات السوق المستقبلية والمتجددة، من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي، وتلبية واشباع احتياجات ورغبات الزبائن بكفاءة وفاعلية، وتقديم خدمات محسنة للزبائن ورفع مستوى ادائها العام وتحقيق أهدافها في التميز والبقاء والنمو، وزيادة مبيعاتها وأرباحها.

### 3.5 التوصيات

تأسيساً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها التي توصلت إليها الباحثة، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنتج أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات كما يلي:

#### توصيات خاصة

1. تعزيز نمط الإدارة التشاركية مع جميع العاملين في الشركات والحصول على آرائهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين جودة الخدمات.
2. ضرورة تقديم برامج توعية وإرشاد للعاملين تجاه أهمية تحسين مستوى أداء الشركات وبما ينعكس على قدرتها على تلبية احتياجات متلقي خدماتها، وزيادة اهتمامها بعنصر تحفيز العاملين وتطوير أدائهم.
3. ضرورة تعزيز قدرات إدارة الشركات وسعيها المتواصل لتحسين الجودة والتنوعية في الخدمات المقدمة من طرفها، في سبيل اشباع حاجات العملاء وتلبية متطلباتهم، وإدخال نظم معلومات جديدة وتعديلها باستمرار، من أجل تمكينها من المنافسة في السوق وتقديم أفضل الخدمات.

4. 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 بالاليات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بدراسة السوق، والعمل على توثيق جميع العمليات والتعليمات بشكل واضح وسهل الفهم لجميع الموظفين، وتصميم العمليات بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في أداء العمل.
5. تعزيز مشاركة الادارة العليا لجميع المستفيدين في توجيهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وأن تتيح للعاملين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات، وتشجيع التطوير والتحسين الدائم لتحقيق التميز.
6. ضرورة تعزيز ما تقوم به إدارة الشركات بتدريب العاملين على برنامج الجودة لتعزيز الوعي حول مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها من خلال نشرات متخصصة، وتقديم برامج تدريبية خاصة بالتقنيات الاحصائية.
7. تعزيز الاستثمار في الابداع التكنولوجي بشكل يجعل الشركات تعتمد كلياً على التكنولوجيا في توفير شبكات اتصال وقواعد بيانات، والعمل على تعزيز الاجراءات التي تقوم بها سبيل أتمتة العمليات المختلفة، والتي تضمن حسن سير أداء العمل وتبسيط اجراءاته.
8. زيادة اهتمام الشركات باستخدام الاساليب الاحصائية لقياس جودة الخدمات وضرورة مراجعة هذه الاحصائيات للتأكد من فاعليتها لقياس العمليات والعمل على تناسب هذه الاساليب مع المهمة التي استخدمت لها.
9. ضرورة امتلاك الشركات نظام فعال لقياس الاداء، والاعتماد على مؤشرات الاداء العام في عملية اتخاذ القرارات، ومقارنة الاداء مع المنافسين والتميزين في نفس مجال العمل، والعمل على ايجاد منهجية فعالة لقياس مدى رضا المستفيدين، والتعامل مع شكاوي المستفيدين وحل مشكلاتهم.

#### توصيات عامة

1. ضرورة أن يتمتع الهيكل التنظيمي للشركات بدرجة عالية من المرونة، ويدعم مشاريع ابداعية ومبتكرة داخل الشركة.
2. انشاء وحدة متخصصة بشؤون الإبداع في الشركات يكون من مهامها الاهتمام بالافكار المبدعة الجديدة والعمل على دراستها وتقويمها وتحديد امكانية الاستفادة منها وامكانية تطبيقها.
3. ضرورة الاقتناع التام للإدارة العليا بالشركات بأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة كمنهج لتحسين جودة الخدمات.
4. العمل على وضع استراتيجيات واضحة ومتوافقة مع أهداف الشركات لتحقيق أهدافها بسهولة، وامتلاك استراتيجيات لجميع الاعمال الخاصة بالشركات.

5. يجب على الشركات التي تعمل في القطاعات التي تتميز بالابتكار المستمر، ألا تنظر الى تطبيقات الجودة باعتبارها وسيلة لتحسين الجودة فقط، بل وسيلة تساهم في التشجيع على تقديم الخدمات المبتكرة ايضاً.

6. تعزيز فرق الجودة المشكلة داخل الشركات من اجل تقديم المساعدة للإدارة العليا في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وايجاد الحلول للمشكلات والعقبات التي تواجههم أثناء تطبيقها.

#### 4.5 المقترحات البحثية

1. اجراء دراسة حول معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية.
2. اجراء دراسة مقارنة حول مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة ما بين الشركات الخدمائية والصناعية.
3. اجراء دراسة حول أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي للشركات الخدمائية.

## المراجع:

### المراجع العربية:

1. ابو النصر، مدحت.(2014): إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، القاهرة.
2. الاسمري، هناء.(2014): دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية.
3. باديس، بوخلوة.(2016): أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ليبيا.
4. البدراني، ذعارين.(2011): معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.
5. البكري، تامر.(2014): قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
6. بومدين، يوسف.(2007): إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.
7. جروان، فتحي.(2002): الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
8. حجاج، عبد الرؤوف.(2016): ادارة الابتكار والإبداع، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
9. الحداد، عواطف.(2009): إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الاردن.
10. الحريري، رافدة.(2012): اتجاهات ادارية معاصرة، دار الفكر، عمان.
11. حسونة، حسام.(2014): معوقات تطبيق نظام ادارة الجودة 2008: ISO 9001 في مصانع المواد البلاستيكية\_قطاع غزة، وطرق التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
12. الحلبي، موسى.(2017): دور شهادة الجودة الممنوحة من مؤسسة المواصفات والمقاييس في تعزيز القدرة التنافسية للمنتج الفلسطيني "حالة تطبيقية على القطاع الغذائي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
13. الخصاونة، عاكف.(2011): إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
14. داوود، عزيز.(2011): مناهج البحث العلمي والتربوي، دار اسامه للنشر، عمان .

15. الدراكة، مأمون.(2006): ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن.
16. درويش، سامان.(2017): دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الاداء بالمؤسسات الاجتماعية) دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السلبيانية بإقليم كوردستان/ العراق، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة النيلين، العراق.
17. دودين، أحمد.(2012): ادارة الجودة الشاملة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن.
18. الراوي، صفوان.(2007): أثر مراحل إعادة الهندسة في الإبداع التقني، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 7، جامعة تكريت، العراق.
19. الزهراني، عبد الله.(2012): استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 8 العدد 4، الجامعة الاردنية.
20. زيدان، سلمان.(2010): ادارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
21. السلمي، مفلح.(2012): تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية الملك فهد الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
22. سليمان، محمد.(2007): الابتكار التسويقي وأثره في تحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.
23. السويدان، طارق، العلوني، محمد.(2004): مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
24. شطريط، آية.(2017): واقع الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
25. الشعار، قاسم، النجار، فايز.(2015): تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الاردن"، مجلة دراسات الجامعة الاردنية، العلوم الادارية، المجلد 42، العدد 2، عمان.
26. الشمري، فهيد.(2002): المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة نجد التجارية، الرياض.
27. الصالح، شاكراً، الصريمي، خالد.(2015): الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان.
28. الصرن، رعد.(2001): كيف تخلق بيئة ابتكارية في منظمات ادارة الابداع والابتكار، الجزء الثاني، سلسلة الرضا للنشر والتوزيع، عمان.

29. صلاح، عباس.(2005): إدارة الجودة الشاملة: مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، المجلد الثاني، جامعة ورقلة.
30. الصيرفي، محمد.(2003): الابداع، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية.
31. الطائي، يوسف، العبادي، محمد، العبادي، هاشم.(2005): ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
32. عاشور، سناء.(2005): ابداع العاملين وأثره على تنمية رأس المال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة، بني سويف، القاهرة.
33. عامر، سامح، قنديل، علاء.(2011): تخطيط ومراقبة الانتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، دار الفكر، عمان.
34. عباس، فردوس.(2010): أثر اعتماد الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، المجلد 9، العدد 4، العراق.
35. عبد الجبار، أنفال.(2017): ممارسات ادارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الابداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الاوسط العراقي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 100، جامعة بغداد، العراق.
36. عبد الحفيظ، إخلص، باهي، مصطفى.(2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
37. عبد الرحمن، عباس.(2018): إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الاداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان
38. العزاوي، محمد.(2005): إدارة الجودة الشاملة، دار البازري، عمان، الأردن.
39. عقيلي، عمر.(2009): مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة"وجهة نظر"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
40. عقيلي، عمر.(2009): مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة"وجهة نظر"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
41. علوان، قاسم.(2013): ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة، عمان.
42. عمران، حميدة، سعدلي، فطيمة.(2012): أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة المطاحن الكبرى، شهادة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي، الجزائر.

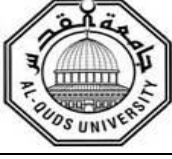
43. العواد، عبد الله.(2005): واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
44. عياد، عادل.(2017): أثر تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين
45. الفاعوري، رفعت.(2005): إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "بحوث ودراسات"، جمهورية مصر العربية.
46. قنديل، باسل.(2008): أثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
47. اللامي، عدنان، حسين، يسرى.(2009): قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 74، العراق.
48. محسن، عبد الكريم، النجار، صباح.(2009): ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الثالثة، مكتبة الذاكرة، بغداد، العراق.
49. مرعي، جعفر.(2012): دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 9، العراق.
50. المشهداني، خالد.(2014): مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
51. المعاني، أحمد، عريقات، أحمد، الصالح، أسماء، جرادات، ناصر.(2011): قضايا ادارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
52. مفلح، فدوى، حريز، هاشم.(2007): ادارة الذات نحو النجاح والابداع، دار البداية، عمان.
53. الموسري، عطية.(2009): تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الادارة والاقتصاد، (78)، 53-83، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
54. نجم، عبود.(2004): المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، دار الوراق، عمان، الأردن.
55. نجم، نجم.(2003): إدارة الإبتكارية المفاهيم والتجارة الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن.
56. نسمان، ماهر.(2001): التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة.
57. النصر، مدحت.(2008): إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

1. Abrunhosa, A. and Esa, Maura. 2008. Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? *Journal Technovation*, 28(1), 208 - 221.
2. Ahire, S.L., & Ravichandran, T. 2001. An Innovation Diffusion Model of TQM Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(4):445-464.
3. Ahire, S.L., Dreyfus, P., 2000. The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. *Journal of Operations Management* 18, 549-575
4. Al- Jalahma, Rashed S, 2012. Impact of organization culture on TQM implementation Barriers, Doctoral thesis, Business administration, Brunel university. P68.
5. Ardestani, A., & 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.
6. Chase and Aquilano. 1995, *Production and operations management: manufacturing and services*, 7<sup>th</sup> edition, IRWIN, Inc, USA, p178.
7. Claire Lelarge.2009, Les déterminants du comportement d'innovation des entreprises, Facteurs internes et externes, thèses doctorat en sciences économiques, Université de Paris x-Nanterre , France, p13.
8. Costa, M. and Lorente, A. 2008, Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies, *Journal Total Quality Management*, 19(3), 209 - 221.
9. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
10. Daft, R.2001.Organizational Theory & Design. South –Western College Publishing.
11. Dale, Barrie G., Ton van der Wiele and Jos van Iwaarden. 2016. *Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gateway*, sixth Edition.
12. Deming, W.E. 1986. *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
13. Drucker, P. 2004. The Next Society: A Survey of the Near Future. *The Economist*, 52.
14. Ehigie, B. and Mcandrew, E. 2012. Innovation, diffusion and adoption of total quality management, *Journal Management Decision*, 43(6), 925 – 045.
15. Feigenbaum, A. V. & Feigenbaum, D. S. 2005. What Quality Means Today. *MIT Sloan Management Review*, 46 (2): 96.

16. George, S. 2002. Bull or bear: The Q-100 index proves that if you have quality, you'll beat the market. *Quality Progress*: 7-32.
17. Goetsch, Davis 2014: Quality management Organizational Excellence, Introduction to Total Quality, 7th edition. Pearson Education International.
18. Grant, E. L. & Leavenworth, R. S. 1980. *Statistical Quality Control*. McGraw-Hill.
19. Herzallah, A. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. & 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
20. 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.
21. Hurmelinna-Laukkanen, P., Sainio, L.-M., & Jauhiainen, T. (2008). Appropriability regime for radical and incremental innovations. *R&D Management*, 38(3), 278-289.
22. Juran, J. A. 1995. *A History of Managing for quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for quality*. ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, pp 630.
23. Kanapathy, V. 2003. Services sector development in Malaysia: Education and health as alternate services of growth. Research Conference, 20-21/2.
24. Kaynak, H. & Hartley, J.L. 2008. A replication and extension of quality management into the supply chain. *Journal of Operations Management*, 26:468-489.
25. Kim, D., Kumar, V., & Kumar, U. 2012. Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30: 295 – 315.
26. Korankye, A. Addae, 2013. Total quality management (TQM): a source of competitive advantage. a comparative study of manufacturing and service firms in Ghana. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1293-1305.
27. Krajewski, L.J., & Ritzman, L.P. 2001. *Operations management strategy and analysis*. 6<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
28. Lorente, A., Dewhurst, F. and Dale, B. 1999. TQM and business innovation, *Journal of Innovation Management*, 2(1), 12 - 19.
29. Mcadam, R., Armstrong, G. and Kelly, B. 1998. Investigation of the relationship between total quality and innovation, *European Journal of Innovation Management*, 1(3), 139- 147.
30. Michael, Kwamega1. Dongmei Li, & Evans Brako Ntiamoah .(2015). Role of Total Quality Management (TQM) as a Tool for Performance Measurement in Small and Mediumsized Enterprise (SME'S) in Ghana. *British Journal of Economics, Management & Trade*. 10(3): 1-10, Article no.BJEMT.20806,pp 1 - 10.

31. Oakland, John S. 2014. Total Quality Management and Operational Excellence: Text with cases, fourth edition.
32. Ooi, K., Lin, B., Teh, P. and Chong, A. 2012. Does TQM support innovation Performance in malaysia manufacturing industry, *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 366 - 396.
33. Palestinian Standards Institution–PSI. 2014. <http://www.psi.pna.ps>
34. Prajogo, D. and Sohol, A. 2001. TQM and innovation: a literature review and research framework, *Journal Te chnovation*, (21), 539 - 558.
35. 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.
36. Ragana, S., Evi, H. 2006, The significance of tacit knowledge on companys innovation capability.
37. Rahman, S. 2004. The future of TQM is past. Can TQM be resurrected? *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (4): 411–422.
38. Rahmouni .2012, "Motivation et déterminants de l'innovation technologique: un survol des théories modernes", cahiers de GRETHA, université Montesquieu Bordeaux iv-France, p06.
39. Raja, M. W., & 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.
40. Reichstein, T., and Salter, A., 2006. Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms, *Industrial and Corporate Change*, 15 (4), 653–682.
41. Ronald W. Hilton, 1999. *Managerial Accounting*, 4th edition, IRWIN Mc Graw-Hill, p497.
42. Saraph, J.V., Benson, G.P., & Schroeder, R.G. 1989. An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20 (4): 810 – 829.
43. Sawaluddin, A., Surachman, R., Djumahi, M., & Mintarti Rahayu, D. 2013. Quality management practices of malcolm Baldrige national quality award (MBNQA) studies at college in Southeast Sulawesi, Indonesia. *Int J Bus Manag Invent*, 2(11), 11-25
44. Schermerhon, J.R., Hunt, J. G. And Osborn, R.N. 2000. *Organizational Behavior*. John wily and sons, Inc.
45. Schilling, a. Melissa. 2008. *Strategic management of technological innovation*, Mcgraw-Hill International Edition.
46. Seng, L., Yusof, N. and Abidin, N. 2011. Types of innovation implemented by housing developers in developing country, *International Journal of Academic Research*, 3(3): 614 618.

47. Síría Barros, & Paulo Sampaio, & Pedro Saraiva .2014. Quality management principles and practices impact on the companies' quality performance. ICQ'14-Tokyo, Vol. 1- 5. No 10-19, pp .10-22.
- 48.Soo, Christine; Timothy Devinney; David Midglers; Anne Deerin, 2002, Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls, California Management Review, 44 (4) 129-150.
- 49.Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. 2012. Total Quality Management in Service Sector: A literature Review. International Journal of Business Innovation and Research, 6(3), 259-301
- 50.Zairi, M. 2002. Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM Sustainability. *Total Quality Management*, 13: 1161-1172.
- 51.Zairi, M. 2005. *TQM Sustainability: How to Maintain Its Gains Through Transformational Change*. University of Bradford, School of Management.
- 52.Zhang, Q., Feng, X., & Xiang, X. (2016). The Impact of Quality Management Practices on Innovation in China: The Moderating Effects of Market Turbulence. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(03), 291



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس - القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

أخي الكريم...أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس، فيرجى الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بإهتمام وموضوعية، علماً بان إجاباتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة نعمه شقير

إشراف الدكتور أحمد محمد حرز الله

تعليمات للمبحوثين:

✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.

✓ يرجى وضع إشارة (v) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.

✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع إشارة (v) في الخانة التي تلائمك:

1. قطاع النشاط الخدماتي:

- |                          |     |                                |                          |     |                          |
|--------------------------|-----|--------------------------------|--------------------------|-----|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1.1 | البنوك                         | <input type="checkbox"/> | 2.1 | اتصالات والانترنت        |
| <input type="checkbox"/> | 3.1 | تأمين                          | <input type="checkbox"/> | 4.1 | فنادق                    |
| <input type="checkbox"/> | 5.1 | الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات | <input type="checkbox"/> | 6.1 | الخدمات والوساطة المالية |
| <input type="checkbox"/> | 7.1 | مؤسسات الاقراض                 | <input type="checkbox"/> | 8.1 | أخرى.....                |

2. عدد الموظفين:

- |                          |     |              |                          |     |              |
|--------------------------|-----|--------------|--------------------------|-----|--------------|
| <input type="checkbox"/> | 1.2 | أقل من 50    | <input type="checkbox"/> | 2.2 | من 50 - 100  |
| <input type="checkbox"/> | 3.2 | من 101 - 150 | <input type="checkbox"/> | 4.2 | من 151 - 200 |

5.2 أكثر من 200

### 3. حجم المبيعات السنوية (بالدينار الاردني):

- 1.3 أقل من واحد مليون دينار  2.3 من واحد مليون – أقل من 7 مليون
- 3.3 من 7 مليون – 40 مليون  4.3 أكثر من 40 مليون

### القسم الثاني: مجالات الدراسة

#### المحور الاول: ممارسات ادارة الجودة الشاملة "TQM Practices"

مجموعة من التطبيقات تتضمن مشاركة جميع العاملين في المنظمة من أجل تحسين جودة المنتج وبناء علاقات أفضل مع الزبائن لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ولزيادة قدرة المنظمة على المنافسة. يتضمن هذا القسم مجموعة من الاسئلة عن درجة تطبيق الممارسات المختلفة المتعلقة بادارة الجودة في شركتكم، الرجاء وضع دائرة حول الاجابة المناسبة باستخدام الجدول التالي (الرجاء الاجابة حتى لو كانت شركتكم لم تنفذ نظام ادارة الجودة بشكل رسمي).

#### الدرجة التطبيق: 5 كبيرة جدا 4 كبيرة 3 متوسطة 2 منخفضة 1 منخفضة جدا

1.2 التزام الادارة العليا والقيادة "Management Leadership":					
1	2	3	4	5	تلتزم الادارة العليا في تقييم اداء الجودة في الشركة.
1	2	3	4	5	يشارك رؤساء الاقسام في عملية تحسين جودة الخدمات.
1	2	3	4	5	تضع الادارة العليا اهداف ادارة الجودة ضمن اولوياتها.
1	2	3	4	5	هناك شمولية في الاهداف التي تحددها الادارة للحصول على نظام جودة فعال داخل انظمة العمل.
1	2	3	4	5	تناقش الإدارة العليا قضايا الجودة في اجتماعاتها الدورية.
1	2	3	4	5	تعتبر الادارة العليا تحسين الجودة والنوعية يسهم في زيادة الارياح.
2.1 التركيز على العملاء "Customer Focus":					
1	2	3	4	5	يشارك العملاء في تصميم الخدمة.
1	2	3	4	5	تستخدم استطلاعات رضا العملاء في تحديد متطلباتهم ورغباتهم.
1	2	3	4	5	يطلع المدراء على نتائج استطلاعات رضا العملاء.
1	2	3	4	5	يحصل المدراء على ملخص لشكاوى العملاء.
1	2	3	4	5	تسعى الشركة بجد لتحسين الخدمة الرئيسية في سبيل رضا العملاء.
1	2	3	4	5	يفهم العاملون بشكل واضح احتياجات العملاء ومتطلباتهم.
3.1 التدريب "Training":					
1	2	3	4	5	يتم تدريب جميع العاملين في جميع اقسام الشركة على المهارات التقنية والمهنية.
1	2	3	4	5	يتم تدريب جميع العاملين على برامج الجودة في جميع اقسام الشركة.
1	2	3	4	5	يتم تدريب جميع المدراء على برامج الجودة في جميع اقسام الشركة.
1	2	3	4	5	تلتزم الادارة العليا بتوفير البرامج التدريبية للعاملين.

1	2	3	4	5	يتم تدريب العاملين في جميع اقسام الشركة على التقنيات الاحصائية.
<b>4.1 علاقات العاملين "Employee Relations":</b>					
1	2	3	4	5	يتم تزويد العاملين بتغذية راجعة عن اداء الجودة.
1	2	3	4	5	يتم مشاركة العاملين (غير المشرفين) في اتخاذ القرارات المتعلقة في الجودة.
1	2	3	4	5	يتم نشر الوعي باهمية الجودة بين العاملين بشكل مستمر.
1	2	3	4	5	يتم تعريف العاملين عن أهمية الاداء العالي للجودة.
<b>5.1 جودة البيانات والتقارير "Quality Data and Reporting":</b>					
1	2	3	4	5	تتوفر بيانات الجودة (معدلات الخطأ، معدلات المعيب، الخردة، التالف، وغيرها) باستمرار.
1	2	3	4	5	تتوفر بيانات الجودة في جميع الاوقات وعند الحاجة لها.
1	2	3	4	5	بيانات الجودة (تكلفة الجودة، والمعيب، الخطاء، الخردة، وغيرها) تستخدم كادوات لادارة الجودة.
<b>6.1 ادارة الموردين "Supplier Management":</b>					
1	2	3	4	5	يتم بناء علاقات قوية بعيدة المدى مع الموردين.
1	2	3	4	5	انخفض عدد الموردين بتنفيذ الشراء والتسليم في الوقت المحدد منذ تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
1	2	3	4	5	يتم تقييم الموردين وفقا للجودة، اداء التسليم، والاسعار، وفقا لهذا الترتيب.
1	2	3	4	5	يتم اختيار الموردين على اساس الجودة وليس السعر او الجدول الزمني للتسليم.
1	2	3	4	5	يتم شمول شركات موردي شركتكم لنظام التقييم.
1	2	3	4	5	يتم اشراك الموردين في عملية تحسين الخدمة.
1	2	3	4	5	تتوفر الاجراءات لضمان موثوقية وتحسين جمع البيانات.
<b>7.1 تصميم الخدمة "Service Design":</b>					
1	2	3	4	5	يتم مراجعة تصميم الخدمة الجديد بشكل شامل قبل انتاجه وتسويقه.
1	2	3	4	5	يتم التنسيق الفعال بين الأقسام ذات العلاقة في عملية تطوير الخدمة.
1	2	3	4	5	تؤثر جودة الخدمة الجديدة في تكلفة او جدولة الاهداف.
1	2	3	4	5	يتم تنفيذ عملية تصميم الخدمة الجديد مباشرة.
<b>8.1 العمليات الادارية "Process Management":</b>					
1	2	3	4	5	التفتيش، والمراجعة، او التحقق من العمل يكون بشكل الي.
1	2	3	4	5	هناك ثبات في جدولة الخدمة وتوزيع العمل.
1	2	3	4	5	تتوفر اتمة العمليات في شركتكم.
1	2	3	4	5	تعتبر عملية التصميم هي "خدع واقية"، وتقلل فرص اخطاء العاملين.
1	2	3	4	5	يمنح العاملون الصلاحيات اللازمة لايقاف الخدمة لمشاكل في الجودة.
1	2	3	4	5	يتم استخدام الاساليب الاحصائية من اجل تقليل التباين في عمليات التصميم.

## المحور الثاني: الإبداع "Innovation"

ممارسات إدارية أو عملية أو تسويقية لتحسين أو تطوير الخدمة.

يتضمن هذا القسم مجموعة من الاسئلة عن درجة تطبيق الابداع بأنواعه المختلفة في شركتكم، الرجاء وضع دائرة حول الاجابة المناسبة باستخدام الجدول التالي.

درجة التطبيق: 5 كبيرة جدا 4 كبيرة 3 متوسطة 2 منخفضة 1 منخفضة جدا

1.2 ابداع الخدمة الجذري "Radical Service Innovation": الذي يتعلق بتقديم خدمة ذات تكنولوجيا جديدة تختلف تماما عن التكنولوجيا الحالية الموجودة في السلعة أو الخدمة.					
1	2	3	4	5	تختلف خدماتنا الجديدة بشكل جذري عن خدماتنا السابقة.
1	2	3	4	5	تقدم الشركة بشكل كلي خدمات جديدة للأسواق أكثر تنوعا من خدمات منافسينا.
1	2	3	4	5	نسب تنوع خدماتنا في الأسواق اعلى من النسب لدى المنافس.
1	2	3	4	5	نسب المبيعات من اجمالي الخدمات الجديدة المقدمة في ارتفاع.
1	2	3	4	5	نحن معروفون لدى عملائنا بالابداعات المتجددة في الخدمات المقدمة.
2.2 إبداع الخدمة التدريجي "Incremental Service Innovation": الذي يعود إلى تقديم خدمة تمتلك خصائص أو مميزات جديدة أو إجراء تحسين أو تطوير تكنولوجي ثانوي لتقديمه في السوق.					
1	2	3	4	5	الخدمات الجديدة لدينا مختلفة عن الخدمات المقدمة حاليا.
1	2	3	4	5	التغيرات الطفيفة التي تتم على الخدمات المقدمة من طرفنا أكثر تنوعا من المنافس.
1	2	3	4	5	نسب التغيرات الطفيفة التي تتم على خدماتنا أعلى من النسب لدى المنافس.
1	2	3	4	5	نسب التغيرات الطفيفة التي تتم على الخدمات المقدمة تشير الى ارتفاع مستمر.
1	2	3	4	5	يعي العملاء التغيرات التي تتم على خدماتنا.
3.2 إبداع العمليات الجذري "Radical Process Innovation": ويشمل إجراء تحسين أو تطوير أو إدخال تطبيقات تكنولوجيا وعناصر وأدوات جديدة تختلف كلياً عن التكنولوجيا الحالية الموجودة في عمليات تقديم الخدمة.					
1	2	3	4	5	قامت الشركة بإدخال معدات وآلات جديدة لتقديم الخدمة.
1	2	3	4	5	قامت الشركة بإجراء تعديلات جذرية على الآلات والمعدات التي تستخدم في تقديم الخدمات.
1	2	3	4	5	قامت الشركة بتعديل آليات العمل بشكل جذري من اجل تقديم خدمات أفضل.
1	2	3	4	5	قامت الشركة بإجراء تعديلات كبيرة على العمليات من أجل تحسين الخدمات المقدمة.
1	2	3	4	5	أدخلت الشركة نظم معلومات جديدة بالكامل لاستخدامها في تقديم الخدمات.
1	2	3	4	5	قامت الشركة بإجراء تعديلات كبيرة على نظم المعلومات المستخدمة في تقديم الخدمات.
4.2 إبداع العمليات التدريجي "Incremental Process Innovation": الذي يتضمن اجراء تحسين أو تطوير ثانوي في الأدوات والتطبيقات المستخدمة في تقديم الخدمة.					
1	2	3	4	5	الشركة قامت بإجراء تطويرات طفيفة على الأدوات المستخدمة لتقديم أفضل الخدمات.
1	2	3	4	5	الشركة قامت بإجراء تطويرات طفيفة على العمليات المستخدمة لتقديم أفضل الخدمات.
1	2	3	4	5	الشركة قامت بإجراء تطويرات طفيفة على نظم المعلومات المستخدمة لتقديم أفضل الخدمات.
5.2 الإبداع الإداري "Administrative Innovation": يساعد الشركة على تحسين العمليات التنظيمية اضافة					

أفكار جديدة وتحفيز أصحابها اضافة الى كسر الروتين لدى العاملين من خلال حثهم على التفكير بطرق ابتكاريه لتحقيق الأهداف.					
1	2	3	4	5	يتم تطبيق او تطوير نظام اداري محوسب للتطبيقات الإدارية في الشركة.
1	2	3	4	5	تقوم الشركة بتطوير او ادخال اليات جديدة لتقييم ومكافئه وتدريب الموارد البشرية لديها.
1	2	3	4	5	تقوم الشركة بإضافة او تطوير الهياكل التنظيمية في كل الدوائر بحسب احتياجات العمل.
1	2	3	4	5	تتمتع الشركة بالمرونة الكافية لإضافة موارد بشرية جديدة عند الحاجة.
1	2	3	4	5	تقوم الشركة باستمرار بتوفير المصادر الماليه التي تساعد في تحقيق أهدافها.

شاكراً لكم حسن تعاونكم



ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة ..... المحترم /ة  
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:  
" تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدماتية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة "

إشراف: د. احمد محمد حرز الله

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية بشرية من جامعة القدس.

**محاور التحكيم:**

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحثة: نعمه شقير

**قائمة المحكمين:**

الوظيفة	مكان العمل	اسم المحكم	الرقم
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. عزمي الأطرش	1.
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. عبد الوهاب الصباغ	2.
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. إياد خليفة	3.
أستاذ	جامعة القدس	أ.د. سعدي الكرنز	4.
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. نضال درويش	5.
أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	د. عطية مصبح	6.
نائب رئيس جامعة القدس المفتوحة للشؤون الإدارية	جامعة القدس المفتوحة	د. مروان درويش	7.
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. سلوى برغوثي	8.
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. منصور غرابية	9.
استاذ مشارك/ مدير مركز الابداع	جامعة النجاح الوطنية	د. يحيى صالح	10.
أستاذ	جامعة القدس المفتوحة	أ.د. ذياب جرار	11.
أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف أبو فاره	12.

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
137	.....الاستبانة بصورتها النهائية	.1
142	.....رسالة تحكيم الاستبانة	.2

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	اسباب ونتائج لتنفيذ إدارة العمليات.....	32
1.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير قطاع النشاط الخدماتي.....	62
2.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد الموظفين.....	62
3.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير حجم المبيعات السنوية (بالدينار الأردني)....	63
4.3	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة من فقرات مقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتوسط الكلي للمقياس لكافة أفراد العينة.....	64
5.3	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة من فقرات مقياس الإبداع والمتوسط الكلي للمقياس لكافة أفراد العينة.....	65
6.3	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	66
1.4	مفتاح التصحيح الخماسي.....	70
2.4	بعد إلتزام الإدارة العليا كإحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة.....	71
3.4	بعد التركيز على العملاء كإحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة.....	73
أ.4.4	بعد التدريب كإحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة.....	75
ب.4.4	بعد التدريب كإحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة.....	76
5.4	بعد علاقات العاملين كإحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة.....	78
6.4	بعد جودة البيانات والتقارير كإحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة.....	80
7.4	بعد إدارة الموردين كإحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة.....	82
8.4	بعد تصميم الخدمه كإحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة.....	84

86	بعد إدارة العمليات كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة .....	أ.9.4
86	بعد إدارة العمليات كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة .....	ب.9.4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبجوثين على أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.....	10.4
90	بعد ابداع الخدمة الجذري كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.....	11.4
92	بعد ابداع الخدمة التدريجي كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.....	أ.12.4
92	بعد ابداع الخدمة التدريجي كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.....	ب.12.4
94	بعد ابداع العمليات الجذري كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.....	13.4
96	بعد ابداع العمليات التدريجي كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة .....	14.4
98	بعد الإبداع الإداري كأحد أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة .....	15.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبجوثين على أبعاد الابداع في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة.....	16.4
102	نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصفوفة ماتركس ( Correlation ) Matrix بين كل بعد من أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) وكل بعد من أبعاد الإبداع.....	17.4
103	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في الإبداع الخدماتي.....	18.4
104	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في إبداع العمليات.....	19.4
106	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في الإبداع الإداري.....	20.4

107	نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصفوفة ماتركس ( Correlation ) Matrix بين كل بعد من أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) وكل بعد من أبعاد الإبداع.....	21.4
108	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في الإبداع الخدماتي.....	22.4
109	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في إبداع العمليات.....	23.4
110	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في الإبداع الإداري.....	24.4
111	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدماتية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير قطاع النشاط الخدماتي بحسب طبيعة النشاط الخدماتي.....	25.4
112	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير قطاع النشاط الخدماتي.....	26.4
113	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير قطاع النشاط الخدماتي لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة.....	27.4
114	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير قطاع النشاط الخدماتي لمحور الابداع.....	28.4
115	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدماتية العاملة في محافظة رام الله والبيرة بحسب عدد الموظفين.....	29.4
115	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد الموظفين.....	30.4
117	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير عدد الموظفين لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة.....	31.4
117	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير عدد الموظفين لمحور الابداع.....	32.4

118	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير حجم المبيعات السنوية (بالدينار الأردني).....	33.4
119	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير حجم المبيعات السنوية.....	34.4
120	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير حجم المبيعات السنوية (بالدينار الأردني) لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة.....	35.4
120	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير حجم المبيعات السنوية (بالدينار الأردني) لمحور الابداع.....	36.4

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
68	.....نموذج الدراسة	1.3

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	شكر وعران	
ب	الإقرار	
ت	تعريفات	
ح	اختصارات الدراسة	
خ	الملخص بالعربية	
ذ	الملخص بالإنجليزية	
1	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
1	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	مبررات الدراسة	3.1
4	أهمية الدراسة	4.1
5	أهداف الدراسة	5.1
6	أسئلة الدراسة	6.1
8	فرضيات الدراسة	7.1
9	حدود الدراسة	8.1
9	مصادر جمع المعلومات والبيانات	9.1
9	هيكلية الدراسة	10.1
11	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
11	الجودة	1.2
12	مفهوم الجودة	1.1.2
13	مراحل تطور الجودة	2.1.2
14	أبعاد الجودة	3.1.2
15	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	4.1.2
17	أهمية إدارة الجودة الشاملة	5.1.2
18	أهداف إدارة الجودة الشاملة	6.1.2
19	تكلفة الجودة	7.1.2

21	.....فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	.8.1.2
22	.....متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	.9.1.2
23	.....مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	.10.1.2
24	.....مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....	.11.1.2
26	.....معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	.12.1.2
28	.....ممارسات إدارة الجودة الشاملة.....	.13.1.2
33	.....ادارة الجودة الشاملة في فلسطين.....	.14.1.2
34	.....الابداع.....	.2.2
34	.....تعريف مفهوم الابداع.....	.1.2.2
36	.....الفرق بين الابداع والابتكار.....	.2.2.2
37	.....مبادئ الابداع.....	.3.2.2
37	.....أهمية الابداع.....	.4.2.2
38	.....العوامل المؤثرة في الابداع.....	.5.2.2
39	.....عناصر الابداع.....	.6.2.2
40	.....مؤشرات الإبداع.....	.7.2.2
41	.....أنواع الابداع.....	.8.2.2
43	.....متطلبات الابداع.....	.9.2.2
44	.....أشكال الإبداع.....	.10.2.2
46	.....معوقات الابداع.....	.11.2.2
47	.....محددات الإبداع في الشركات.....	.12.2.2
48	.....العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والابداع.....	.13.2.2
50	.....الدراسات السابقة.....	.3.2
50	.....المقدمة.....	.1.3.2
50	.....الدراسات العربية.....	.2.3.2
54	.....الدراسات الاجنبية.....	.3.3.2
58	.....تعقيب على الدراسات السابقة.....	.4.3.2

61	.....	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
61	.....	1.3 المقدمة
61	.....	2.3 منهج الدراسة
61	.....	3.3 مجتمع الدراسة
61	.....	4.3 عينة الدراسة
63	.....	5.3 أداة الدراسة
64	.....	1.5.3 صدق أداة الدراسة
65	.....	2.5.3 ثبات أداة الدراسة
66	.....	6.3 إجراءات تطبيق الدراسة
67	.....	7.3 متغيرات الدراسة
67	.....	<b>1.7.3 المتغيرات المستقلة</b>
67	.....	<b>2.7.3 المتغيرات التابعة</b>
68	.....	<b>3.7.3 المتغيرات الضابطة</b>
68	.....	8.3 أساليب المعالجة الإحصائية
70	.....	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b>
70	.....	1.4 المقدمة
70	.....	2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها
101	.....	3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها
124	.....	<b>الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات</b>
122	.....	1.5 النتائج
123	.....	2.5 الاستنتاجات
126	.....	3.5 التوصيات
128	.....	4.5 المقترحات البحثية
129	.....	<b>المراجع</b>
143	.....	<b>فهرس الملاحق</b>
144	.....	<b>فهرس الجداول</b>
148	.....	<b>فهرس الاشكال</b>
149	.....	<b>فهرس المحتويات</b>

