

تاريخ الارسال (2019-05-19). تاريخ قبول النشر (2019-05-29)

* 1

د. زكي عبد المعطي أبو زيادة

اسم الباحث:

قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية،
جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين

1 اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: zaki_abuzyeada@hotmail.com

إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة ميدانية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثره على مستوى الإبداع الإداري. ولغاية تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة البالغ تعدادها (177) مبحوثاً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن شركة الاتصالات الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الإبداع الإداري بشكل عام جاءت بدرجة عالية، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى الإبداع الإداري مقاساً بـ (الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، سعة الاتصالات، المجازفة وتحمل المخاطرة، تشجيع ودعم الإبداع). وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام شركة الاتصالات الفلسطينية بالالتزام الفعلي والجدي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل، والتركيز بالدرجة الأولى على أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر أهمية وتأثيراً على الإبداع الإداري.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الإبداع الإداري، قطاع الاتصالات.

The Impact of Total Quality Management on Innovation Management in Palestine Telecommunications (Paltel) Company: Analytical field study

Abstract:

This study aimed at identifying the level of applying the concept of total quality management in Palestine Telecommunications (Paltel) Company, and its impact on the level of on innovation management. To achieve the goals of this study, the researcher used the descriptive analytical method. the researcher prepared a questionnaire so as to gather data from the samples under the study whose number reached up to (177) respondents. The study concluded some results; the most significant ones are, Palestine Telecommunications (Paltel) Company generally cares about applying all the dimensions of total quality management a high degree. The sample's trends towards the dimensions of innovation management in general have reached a high degree. It was shown that there's a significant effect that has a statistical sign of the dimensions of the total quality management such as (persuasion and support of senior management, Concentration on the client, participation and motivation of workers, giving training and qualification courses for workers, information system & gathering data, strategic planning and continuation of improving, team building, Measuring service quality), on the level of on innovation management. (Communication capacity, take risks, encouraging and supporting innovation). In the light of the study Results a number of recommendations have been made. Most importantly: Palestine Telecommunications (Paltel) Company to be Comprehensively Committed to implementing all dimensions of Total Quality Management (TQM). Besides, Palestine Telecommunications (Paltel) Company is concentrated on the most affecting dimensions of Total Quality Management (TQM) on the innovation management.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Innovation Management, Telecommunications Sector.

المقدمة:

تعيش إدارة المنظمات - على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها - اليوم عصرًا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع والتميز في الأداء، حيث تواجه العديد من المنظمات في العديد من الدول الكثير من المتغيرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل في إطارها هذه المنظمات، حيث تُعَلِّي هذه المتغيرات على المنظمات والعاملين فيه العديد من التحديات والمشكلات التي يستلزم التفكير في معالجتها وحلها بطريقة إبداعية مغايرة للطرق التقليدية.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات، فإدارة الجودة الشاملة هي إحدى أهم الأساليب والنظم المتبعة لمواجهة هذه التحديات، باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجتمعاتنا العربية، التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ الإرشادية والفلسفية التي يمكن لأي إدارة شركة الأخذ بها كمدخل من مداخل التطوير الإداري الهادف إلى تحسين مستوى الإبداع الإداري، كون أن إدارة الجودة الشاملة نظام إداري إبداعي شامل قائم على أساس الإبداع والتحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العملية الإدارية، وذلك من خلال استخدام كافة الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بكفاءة وفاعلية، والاستخدام المبدع للأساليب الإدارية العلمية، بهدف تحسين خدمات الاتصالات المقدمة التي تحقق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم الآنية والمستقبلية، من أجل الوصول إلى الأداء الأمثل في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، كما ويعد الإبداع الإداري أحد المقومات الرئيسة في عملية التطوير الإداري الذي يهدف إلى تحسين قدرة المنظمات من خلال تطبيق أساليب وطرق عمل مبتكرة من أجل التغيير نحو الأفضل في النظم والعمليات الإدارية والتغلب على المشكلات القائمة والمحتملة. لما للإبداع الإداري في المنظمات من أثر يتراوح من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والهياكل التنظيمية، والأنظمة الإدارية، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين (Robbins, 1993)، وفي هذا الصدد يؤكد بعض الباحثين أمثال (González-Cruz et al., 2018; Bon and Mustafa, 2013; Golmohammadi et al., 2014a; Hoang et al., 2006; Kaynak, 2003; Kim et al., 2016; Zang, et al., 2012) أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون أحد مصادر القوى الدافعة للإبداع. حيث أكد العديد من الباحثين بأن هناك العديد من الجوانب المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع منها أن لالتزام العاملين ومشاركتهم في برنامج الجودة تأثير على الإبداع، وكذلك لفرق العمل والتدريب لها تأثير على الإبداع (Kim et al., 2012; Luzon, Maria, et al., 2013) كما وأشار كلا من (Luzon, et al., 2013; Prajogo and Sohal, 2001) إلى أن بناء علاقات مقربة من العملاء والمجهزين له تأثير إيجابي على نجاح تطوير منتجات جديدة وعلى الإبداع، فضلاً عن إن إدخال التحسين المستمر على مدى فترة من الزمن سوف يؤدي إلى زيادة الإبداع داخل المنظمة (Singh and Smith, 2004). وهذا لا يأتي من فراغ بل يتطلب التزام ودعم الإدارة العليا بتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي من شأنها أن تساهم في تعزيز عملية الإبداع (Ooi, et al., 2012). وتعد هذه الجوانب المشتركة من السمات الأساسية لكل من إدارة الجودة الشاملة والإبداع، باعتبارها جوانب هامة لإدارة الجودة الشاملة والإبداع. وهذا يشير إلى أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد يمكن أن تكون وسيلة فعالة لتحقيق الإبداع. وتبعاً لذلك فإن قدرة الشركة على تحقيق الإبداع الإداري يعتمد على قدرتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية، ولكي تتمكن إدارة المنظمات من الاستمرار في ممارسة أنشطتها بنجاح وكفاءة عالية لا بد لها من الاهتمام المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإعطائها

الدور الرئيس في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك لما لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهمية بالغة في تحقيق الإبداع الإداري فكلاهما يعمل على رفع كفاءة خدمات الاتصالات المقدمة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين والجدد.

لذا جاءت هذه الدراسة وهي تحمل في طياتها تصوراً تكاملياً لمعرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الإبداع الإداري، ونأمل أن تشكل هذه الدراسة خطوة لا تكون الأولى ولا الأخيرة في هذا المجال.

مشكلة الدراسة:

تتباين نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع (Bon and Mustafa, 2012; Singh and Smith, 2004). الذي ما زال مثار جدل ونقاش فكري ويحتاج الى المزيد من البحث والنقضي. وضمن هذا التوجه تكمن المشكلة الرئيسة للدراسة الحالية في تبين إدراك ووضوح الأثر الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية على وجه التحديد، إذ أن ضعف إدراك تلك الأثر قد ينعكس سلباً على نجاح تطبيق تلك الفلسفة، كما تتمثل مشكلة الدراسة في انخفاض مستوى وعي وإدراك العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركة الاتصالات الفلسطينية بأبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، والأسس والخطوات التي تبنى عليها، وكيفية تطبيقها؛ وذلك بسبب العديد من المعوقات التي تواجهها تلك الشركة. ومن هنا تتجسد المشكلة البحثية، والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيس الآتي:

□ ما مدى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الإبداع الإداري،

من وجهة نظر المبحوثين؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، من وجهة نظر المبحوثين؟
- 2- ما هي اتجاهات المبحوثين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو مستوى الإبداع الإداري؟
- 3- ما مدى تأثير تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى مستوى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، من وجهة نظر المبحوثين.
- 2- التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية، من وجهة نظر المبحوثين.
- 3- تحديد أثر تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الواقعية والعملية المستندة على نتائج هذه الدراسة لصانعي القرار في شركة الاتصالات الفلسطينية التي تسهم في تعزيز إدراك المستويات الإدارية العليا والتنفيذية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثره على مستوى الإبداع الإداري.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

- 1- تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها على مستوى البيئة الفلسطينية - في حدود علم الباحث - فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى الإبداع الإداري وبشكل خاص في شركة الاتصالات الفلسطينية، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة قد تسهم في إثراء المكتبة العربية.
- 2- تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة بالنظر لأهمية شركة الاتصالات الفلسطينية والدور المتنامي الذي تقوم به في مجال التنمية الاقتصادية الشاملة في فلسطين لما تقدمه من خدمات، كونها إحدى أكثر المؤسسات تعاملًا مع قطاع عريض من جمهور المواطنين.
- 3- من المتوقع أن نتائج وتوصيات هذه الدراسة التي سوف يتم التوصل إليها ستكون ذات فائدة لصانعي ومتخذي القرار في شركة الاتصالات الفلسطينية لزيادة الاهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وهاذف نحو تحسين مستوى الإبداع الإداري وتحقيق الأداء الأفضل، لتقديم أفضل الخدمات للمستخدمين ومحاولة زيادة رضاهم وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع في الخدمات التي تقدمها.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت تعريف إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، فقد عرفها كل باحث وذلك من وجهة نظر تخصصه، وأن ما يؤكد ذلك هي إجابة ديمينج (Deming) الذي يعد الأب الروحي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حينما دعتة مجلة فرنسية مشهورة إلى تقديم تعريف لهذا المفهوم، فأجاب المجلة بأنه لا يعرف ما المقصود بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، مبرراً ذلك في أن هذا المفهوم أصبح يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث أن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم (هيجان، 1994). وهذا يعني أنه لا يوجد اتفاق حول إمكانية إيراد تعريف موحد ومحدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حتى الآن، ولأغراض هذه الدراسة، وانسجماً مع أهدافها، سنستعرض أهم التعاريف للوقوف منها على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإبداع الإداري كمدخل حديث في مسيرة تطور إدارة الجودة.

وقد عرف العلي (2010) إدارة الجودة الشاملة بأنها "تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات". ويعرفها الدرادكة وشبلي (2011، ص51) بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يهتم باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة". كما عرفها أبو زيادة (2011، ص4) بأنها "نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للخدمات والإبداع في مناحي العمل كافة، وبما يضمن الوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز". ويؤكد هذا التوجه Hassan (2014, p100) فيعرفها بأنها " استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال التزام جميع العاملين في المنظمة لتحقيق

متطلبات العميل وتحقيق رضا العميل بأقل تكلفة ممكنة من خلال التحسين المستمر للخدمة والعمليات التنظيمية ومشاركة العاملين". فيما يعرفها Kim et al. (2012, p298) بأنها " فلسفة تتضمن تقديم شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال فرق العمل". ويعرفها المعمري (2017، ص25) بأنها " فلسفة إدارية متكاملة تضامنية بين الإدارة والموظفين بمختلف مستوياتهم، تحدث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة من خلال مجموعة من المبادئ الإرشادية والقيم والمعتقدات التنظيمية بهدف إجراء تحسينات مستمرة في كافة أنشطة وعمليات المؤسسة للوصول إلى مستوى الجودة التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز".

وبناءً على ما تقدم، ولغاية هذه الدراسة، وانسجاماً مع طبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في قطاع الاتصالات، فإنه يمكننا تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها " نظام إداري إبداعي شامل قائم على أساس اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة الموظفين وتحفيزهم، وتدريب الموظفين وتأهيلهم، ونظام المعلومات وجمع البيانات، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، وبناء فرق العمل، وقياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، وذلك من خلال استخدام كافة الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بكفاءة وفاعلية، والاستخدام المبدع للأساليب الإدارية العلمية، بهدف تحسين خدمات الاتصالات المقدمة التي تحقق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم الآنية والمستقبلية، من أجل الوصول إلى الأداء الأمثل للشركة"

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

كما تنوعت التعاريف الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، تتنوع أيضاً الأبعاد أو المبادئ التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى تنوع بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمنظمات التي أجريت فيها الدراسات، كما اختلف الباحثون حول عدد الأبعاد الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، حيث منهم من عزاها لثلاثة أبعاد أساسية وبعضهم صنفها إلى أحد عشر بعداً والبعض الآخر صنفها إلى أكثر من ذلك. فقد أشار Prajogo and Sohal (2001) بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على ثلاثة عناصر أساسية فقط وهي: التركيز على العميل، التحسين المستمر، تمكين العاملين. وأما Rosen (1994) فيرى أن كلاً من ديمينج وجوران وكروسبي يشتركون في خمسة أبعاد للجودة الشاملة هي: التركيز على العمليات، التركيز على العميل، التعرف على حجم الانحراف، والمراقبة المستمرة لتحسين العمل، التزام القيادة العليا. بينما يرى Bon and Mustafa (2013) و Golmohammadi et al (2014b) بأن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم ضرورة توافر سبعة من الأبعاد أو المبادئ المتمثلة في القيادة الإدارية، مشاركة العاملين، تمكين العاملين، تحليل المعلومات، التعلم والتدريب، التركيز على العميل، التحسين المستمر. في حين حددها Kim et al. (2012) بثمانية أبعاد هي: القيادة الإدارية، التدريب، مشاركة العاملين، إدارة جودة المورد، العلاقة مع العملاء، جودة البيانات والتقارير، إدارة العملية، تصميم الخدمة. وأما Hoang, et al. (2006) فقد حددا أبعاد إدارة الجودة الشاملة بإحدى عشرة بعداً وهي: التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، تمكين العاملين، التعليم والتدريب، فرق العمل، التركيز على العميل، إدارة العملية، نظام تحليل المعلومات، التخطيط الاستراتيجي، الاتصالات المفتوحة، ثقافة الجودة.

ويرى الباحث في هذا الجزء عدم جدوى الخوض في مسوغات اختلاف المسميات وعدد الأبعاد، وإنما سيتم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد أو المبادئ الذي أجمع عليها العدد الأكبر من هؤلاء الباحثين تظهر من خلال تكرارها في دراساتهم ونماذجهم المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة، التي نراها بأنها الأكثر شمولية واستخداماً في الواقع العملي لشركة الاتصالات الفلسطينية. ولغرض هذه الدراسة، واعتماداً على الأدبيات والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، فقد تم اختيار بعض الأبعاد لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل بشركة الاتصالات الفلسطينية، وهذه الأبعاد هي: "اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة". وعليه سيتم استعراض هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة، للوقوف على مستويات تطبيقها في شركة الاتصالات الفلسطينية.

(1-1) اقتناع ودعم الإدارة العليا:

إن اقتناع الإدارة العليا ودعمها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ أي أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بقناعة الإدارة العليا في المنظمة بالفوائد المترتبة عنها وأهمية تطبيقها، للوصول إلى مركز تنافسي مرموق لهذه المنظمات، حيث إن إرساء منهجية إدارة الجودة الشاملة يعد قراراً استراتيجياً يمس حاضر ومستقبل المنظمة (الماضي ونصيرات، 2011). فبدون دعم قوي من الإدارة العليا فمن غير المحتمل توافر بيئة فعالة تساعد على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الفائدة المرجوة منها، حيث يجب أن تقوم الإدارة العليا بتخصيص الموارد اللازمة لتدريب وتنمية مهارات قوة العمل لتحسين أدائهم (Kim, et al., 2012).

(2-1) التركيز على العميل:

يمثل التركيز على العميل المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، ويقصد به درجة التركيز الذي توليه الشركة في العناية بالعملاء من حيث تحديد متطلباتهم واحتياجاتهم وإرضائهم بتقديم الخدمات التي تلبي أو تفوق توقعاتهم بأقصى سرعة ممكنة، والأخذ بأرائهم في تحسين وتطوير الخدمات المقدمة إليهم، ومعرفة مدى رضائهم وتفهمهم ومتابعة شكاوهم وحلها بطريقة سريعة ومناسبة (المعمري، 2017). وفي هذا الصدد أشار كلا من (Bon and Mustafa, 2012; Luzon, et al., 2013; Prajogo and Sohal, 2001) إلى أن بناء علاقات مقربة من العملاء والمجهزين له تأثير إيجابي على نجاح تطوير منتجات جديدة، فضلاً عن تأثيره في الإبداع. ويمكن تحقيق ذلك يجب أن تكون هناك قنوات اتصال مفتوحة بين الشركة وعملائها في شكل لقاءات متكررة وزيارات متبادلة، بالإضافة إلى وجود نظام لجمع بيانات منتظمة عن احتياجات العملاء، وكذلك معلومات مرتدة عن جودة أداء الخدمة عند استخدامها من قبل العملاء (Sadikoglu and Olcay, 2014).

(3-1) مشاركة الموظفين وتحفيزهم:

تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة الموظفين وتحفيزهم، وذلك كي تدفع الموظفين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، ولا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم

وخبرتهم في مجالات عملهم (الخلف، 1997). حيث إن مشاركة العاملين في جهود تحسين الجودة يلعب دوراً رئيسياً في توليد البيانات بالتوقيت والجودة المناسبين، وتصميم المنتجات، وإدارة عمليات التصنيع (Hoang, et al., 2006; Kaynak, 2003). كما وأن تسخير معارف وخبرات الموظفين يمكن أن تقود إلى أداء تنظيمي أفضل، مثل تحسين الإنتاجية وجودة الخدمة المقدمة (Yong and Wilkinson, 2001).

(4-1) تدريب الموظفين وتأهيلهم:

يعد تدريب الموظفين وتأهيلهم نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، إذ ينظر إلى التدريب والتأهيل المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الموظفين كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الموظفين وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم (العزاوي، 2005). ويقصد بالتدريب على أنه "عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى مساعدة الفرد في دراسة وتعلم كيف يؤدي الأعمال التي يقوم بها بكفاءة وفاعلية" (أبو شندي، 2011). حيث أن التدريب يوفر الفرص المناسبة لتحسين مناخ العمل الجماعي، وتقليل الأخطاء، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، كما أنه يزيد من ولاء العاملين للمنظمة، ويؤدي إلى زيادة دافعيتهم لأداء العمل، مما يترتب عليه زيادة رضا العملاء عن مستوى جودة الخدمة وتقليل شكاوهم (Sadikoglu and Olcay, 2014). هذا يؤكد أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الاهتمام بإكساب المديرين والموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية المهارات اللازمة لذلك.

(5-1) نظام المعلومات وجمع البيانات:

يعد نظام المعلومات المحكم والجيد أهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Huther, 1993)، فنظام المعلومات هو العنصر الهام في أداء الشركة لأعمالها للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية بها، فتوفر نظام معلومات فعالاً يعتمد على تجميع البيانات بشكل منظم وتحليلها، وبشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة سيقود الشركة إلى التحسين المستمر في الأداء والمنافسة. وأن تبني نهج جمع البيانات لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذ القرارات في ضوء تلك البيانات، وبذلك يشكل نظام المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وقد أثبتت الدراسات التجريبية أن الإدارة الناجحة لبيانات الجودة توفر الفرصة لإقامة علاقات استراتيجية مع الموردين، وتحسين عملية تصميم الخدمة الجديدة، وتحسين عمليات المنظمة، وكل ذلك يترتب عليه تحسين أداء المنظمة (Kaynak, 2003).

(6-1) التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين:

إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على استمرارية التخطيط والتحسين التي لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء. ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي للجودة "عملية وضع أو تحديد الأهداف الرئيسية لجودة طويلة الأجل والخطوات الرئيسية التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء" (الشبراوي، 1995). فيما يقصد بالتحسين المستمر مجموعة العمليات التي يتم من خلالها التقليل أو الحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عمليات إنتاج السلع والخدمات، وبهذا المعنى فإن الجودة الشاملة برنامج ليس له بداية ونهاية، وفيه تقوم المنظمة بتشخيص الوضع الحالي ومحاولة تحسينه، كما ينبغي تدقيق الأنظمة والإجراءات الخاصة بالعمل، والتي قد تكون هي السبب في الخلل وانخفاض الأداء (العاني،

(2012). لذا على إدارة الشركة الاهتمام والتركيز على تحسين أنظمة العمل المعمول بها، وقبول التغييرات المقترحة، مما يحقق الوصول إلى الإبداع والأداء الأفضل للشركة.

(7-1) بناء فرق العمل:

يعد بناء فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول، حيث يقوم مبدأ بناء فرق العمل على أساس أن اجتماع مجموعة من الموظفين وتبادل الآراء والأفكار فيما بينهم ينتج عنه مساهمة ذات قيمة إضافية كبيرة، ويساعد على الابتكار والإبداع وخلق أفضل الأساليب لأداء العمل وخفض التكاليف (طعامنة، 2001). ويتضمن إيمان القيادة الإدارية بأهمية العمل الجماعي، ونشر ثقافة الفريق الواحد والانتماء للجماعة، والعمل على تنمية مهارات العمل ضمن الفريق لدى الأفراد العاملين، وتشجيع العلاقات الاجتماعية السائدة على التعاون والمشاركة، وبناء فرق عمل متجانسة يتمتع أفرادها بالمهارات والقدرات اللازمة لمواجهة مشاكل العمل (المعمري، 2017).

(8-1) قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة:

تتمثل أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ضرورة وضع معايير ومقاييس يمكن بواسطتها قياس الأداء، وقياس مستويات الجودة، وقياس التفاوت بين تلك المستويات، فقد يرجع هذا التفاوت إلى أحد عناصر نظام العمل كالأفراد أو الآلات والمعدات، أو طرق أداء العمل، أو النظم الإدارية أو غيرها (Reph, 1993). وإن تحقيق التحسين المستمر يتطلب وجود نظام قياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء المهام والعمليات والذي بمقتضاه يمكن القضاء على هذا التفاوت (Scharp, 1993). وتركز إدارة الجودة الشاملة على أن المنظمة تستطيع السيطرة على تحسين مستوى جودة أداء العاملين من خلال تدريبهم على استخدام التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم لفترة معينة، وتحديد المجال الزمني، والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل مهمة، من ثم يتم القياس على ذلك في العمليات القادمة مع ضرورة مراجعة هذه الإحصائيات، والتأكد من أنها ما زالت فعالة (القحطاني، 1993).

الإبداع الإداري:

إن المؤسسات الناجحة - من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة - يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، وأن يصبح الإبداع والتطوير هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها، وهناك محاولات متعددة لتعريف مفهوم الإبداع الإداري من قبل العديد من الكتاب والباحثين، كل بحسب خلفيته العلمية أو وجهة النظر التي ينظر من خلالها إلى هذا المفهوم، وذلك وفق التالي:-
فقد عرف خير الله (2008، ص214) الإبداع الإداري بأنه "القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب احترافية متطورة وغير واردة في الروتين العام للمنظمة".
ويعرفه جاد الرب (2012، ص220) بأنه "التفكير المختلف، والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار جديدة". كما يعرفه المحاميد وبني عطا (2012، ص467) بأنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل، ويكون من شأنها التحسين والتطوير". بينما عرفه العزاوي ونصير (2012، ص36) بأنه "ما يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية". فيما يعرفه Bon and Mustafa (2013: 519) بأنه "تطبيق الأفكار الجديدة لتحسين الهياكل التنظيمية، والأنظمة والعمليات المتعلقة بالهيكل الاجتماعي للمنظمة". ويعرفه الأعمى والشركسي (2017، ص191) بأنه "قدرة ذهنية فكرية أو أسلوب جديد يساعد الفرد على الاكتشاف

وخلق أفكار جديدة تعود منفعتها إلى المنظمة والمجتمع، مما تساعده على حل المشاكل التي تواجهه والوصول إلى الأهداف المطلوبة بطرق جديدة غير مألوفة في السابق".

بينما يرى عدد من الباحثين أمثال (الدهان، 1992؛ علي، 1986؛ القطاونة، 2000؛ موسى، 1990؛ Ettlie and O'keefe, 1982; Hicks and Gullett, 1981) بأن الإبداع الإداري هو النشاط المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وقد يتخذ أحد الأشكال الآتية: تبني التغيير والمساهمة في نشره داخل المنظمة، واستخدام أو توظيف أساليب وطرائق جديدة في العمل، ورفض الرتابة في العمل، والقدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل، والمساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطرة، وحب الاستطلاع وكثرة الاتصالات مع الجهات الداخلية والخارجية.

وبناءً على ما تقدم، ولأغراض هذه الدراسة فإنه يمكننا تعريف الإبداع الإداري بأنه: " عبارة عن عملية توليد وتبني أفكار وأساليب عمل جديدة ومتميزة من أجل التغيير نحو الأفضل في النظم والعمليات الإدارية بغرض تحقيق الأهداف التي تم صياغتها وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتغلب على المشكلات القائمة والمحتملة، مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم، ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي للشركة ".

أبعاد الإبداع الإداري:

كما تنوعت التعاريف الخاصة بمفهوم الإبداع الإداري، تتنوع أيضاً الأبعاد أو المبادئ التي يقوم عليها قياس مستوى الإبداع الإداري، فقط أشار (Ettlie and O'keefe, 1982) بأنه يمكن قياس مستوى الإبداع الإداري من خلال الأبعاد الآتية: القدرة على حل المشكلات، اتخاذ القرارات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، قوة الاتصالات، درجة تشجيع الإبداع. أما القطاونة (2000) فقد اعتمد الأبعاد الآتية: تبني التغيير، القدرة على التكيف والمرونة، تحمل المخاطر، ورفض الرتابة في العمل. بينما اعتمد الحوامدة (2003) الأبعاد الآتية لقياس مستوى الإبداع الإداري: روح المجازفة، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، سعة الاتصالات، القابلية للتغيير. في حين اعتمد الصيرفي (2003) الأبعاد الآتية لقياس مستوى الإبداع الإداري: الانتماء للمنظمة، العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات، احترام الرأي والرأي الآخر، والإيمان بمواهب الآخرين. بينما حددت الزعبي (2006) الأبعاد الآتية: الانفتاح على التغيير، تقبل وجهات نظر الآخرين، الخروج بأفكار جديدة، وتقديم حلول جديدة. أما المعاني وأخو أرشيدة (2009) فقد اعتمدا الأبعاد الآتية لقياس مستوى الإبداع الإداري وهي: روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات. في حين اعتمدا إن نافلة وفلاق (2013)؛ وعبد الباسط (2013) الأبعاد الآتية لقياس مستوى الإبداع الإداري: الأصالة، الطلاقة، والإحساس بالمشكلات وإدارتها، المرونة، القدرة على التحليل، المخاطرة والتحدي، الخروج عن المألوف. أما المصري وعابدين (2017) فقد اعتمدا الأبعاد الآتية: الانفعال والعاطفة، والتجديد والطلاقة الفكرية، والتغيير، وحل المشكلات، وتحمل المخاطرة.

وبناءً على ما تقدم، واعتماداً على الأدبيات والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، فقد تم اختيار بعض الأبعاد المشتركة التي نراها بأنها الأكثر شمولية واستخداماً في الواقع العملي لمجتمع الدراسة المتمثل بشركة الاتصالات الفلسطينية، والتي تمثل الأبعاد الرئيسة للإبداع الإداري وهي: (الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، قابلية التغيير، سعة الاتصالات، المجازفة وتحمل المخاطرة، تشجيع ودعم الإبداع)، والتي سيتم استعراضها كمتغيرات تابعة للدراسة (Ettlie and O'keefe, 1982) كما يلي:-

(2-1) الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات: ويمثل قدرة ورغبة الموظف في استخدام الأساليب العلمية في العمل، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة المبنية على الدراسات العلمية (عودة، 1991).

(2-2) قابلية التغيير: وتمثل مدى استعداد الموظف لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل.

(3-2) سعة الاتصالات: تمثل مدى امتلاك الموظف الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من الأقسام الأخرى إلى المجموعة التي يعمل فيها، وكذلك مدى قدرته على توسيع هذه الاتصالات مع الجهات الخارجية من خلال علاقاته الشخصية.

(4-2) المجازفة وتحمل المخاطرة: وتمثل أخذ الموظف زمام المبادرة على تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، إضافة إلى أن الموظف يكون قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة من الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (الزغبى، 2006).

(5-2) تشجيع ودعم الإبداع: ويمثل مدى استعداد الموظف لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، وكذلك مدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.

الدراسات السابقة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد قام الباحث بمسح شامل للدوريات العلمية بحثاً عن دراسات علمية نظرية أو ميدانية ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة آخذين بعين الاعتبار منطلقات الدراسة الحالية ومنها:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى بدر والمدهون (2017) دراسة بهدف التعرف إلى أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

وأجرى المعمري (2017) دراسة بهدف الكشف عن مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تطبيقاً لأبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

كما أجرى المصري وعابدين (2017) دراسة بهدف التعرف إلى دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: حصول مستوى الإبداع الإداري على نسبة مرتفعة، كما بينت وجود علاقة طردية بين مكونات الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية.

وكذلك أجرت عبد الوهاب، وعبد الجبار (2017) دراسة بهدف التعرف إلى طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع التكنولوجي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المصرف

استطاعت توظيف مجموعة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في ادخال تكنولوجيا جديدة أو تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في فهم وإنجاز وتسهيل أعمال المصرف بشكل أكثر كفاءة وتفقاً.

أما الشعار والنجار (2015) فقد أجريا دراسة بهدف التعرف إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي في المصارف العاملة في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي.

وأجرى أبو زيادة (2011) دراسة بهدف التعرف إلى أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، وقد كان من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.

كما أجرى (الجعبري، 2010) دراسة بهدف التعرف إلى دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المجتمع المحلي الفلسطيني، وقد كان من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري عالٍ. كذلك أجرى الحواجرة (2010) دراسة بهدف التعرف إلى أثر استراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديرين الشركات الصناعية في الأردن، وتوصلت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية مرتفع. أما حامد (2009) فقد أجرى دراسة بهدف التعرف إلى واقع الإبداع الإداري بالشركة السعودية (سبك)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة مرتفعة من الإبداع الإداري، كما أشارت الدراسة أنه يوجد علاقة بين الإبداع الإداري وكل من القيم الشخصية، والتنظيمية، والعدالة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى González-Cruz, et.al (2018) دراسة بهدف التعرف إلى ممارسات إدارة الجودة كمحرك للإبداع في مؤسسات صناعة الخدمات الإسبانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لإدارة الجودة على الإبداع يعتمد بشكل أساسي على تفسير المديرين لفلسفة إدارة الجودة، وتركيز إدارة الجودة على اكتشاف احتياجات العملاء الجدد والأسواق الجديدة، مما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على الإبداع.

وأجرى Zang, et.al (2016) دراسة بهدف التحقق من وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة والإبداع الإداري في تسع مدن ومقاطعات صينية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة والإبداع الإداري في ظل اضطرابات معتدلة للسوق.

كما أجرى Golmohammadi et.al. (2014a) دراسة بهدف التعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع.

وكذلك أجرى (Ardestani and Amirzadeh (2014) دراسة بهدف التحقق ما إذا كانت ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التنظيمي والأداء الابتكاري في الشركات العاملة في إيران، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي والأداء الابتكاري.

أما (Luzon, et.al (2013 فقد أجريا دراسة بهدف تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الإبداع التدريجي والجدري، وتوصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك تأثير مباشر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الجذري.

وأجرى (Bon and Mustafa (2013 دراسة بهدف عرض الدراسات التجريبية التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع في المنظمات الخدمية في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع.

كما أجرى (Kim et.al. (2012 دراسة بهدف التعرف إلى العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع في المنظمات الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع.

وكذلك أجرى (Bon and Mustafa (2012 دراسة بهدف عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع، حيث قامت الدراسة بمراجعة ثماني دراسات سابقة تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع وذلك خلال الفترة من عام 2006-2011، حيث أظهرت تلك المراجعة أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع فيها تناقض، حيث لم يتم التحقق من هذه العلاقة في معظم الدراسات التي تم مراجعتها.

أما (Eder and Sawyer (2008 فقد أجريا دراسة بهدف تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في شركة الصناعات البحرية في واشنطن، وقد كان من أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى الموظفين.

وأجرى (Singh and Smith (2004 دراسة بهدف اختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع في المنظمات الصناعية في استراليا، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أدلة كافية تؤكد وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع.

كما أجرى (Onne (2003 دراسة بهدف التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الأمريكيين، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من الإبداع الإداري لدى الموظفين. واتفقت معها دراسة (Millward and Freeman (2002 التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين الإبداع الإداري ومتغير النوع الاجتماعي للمدير في بريطانيا، وقد كان من أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري.

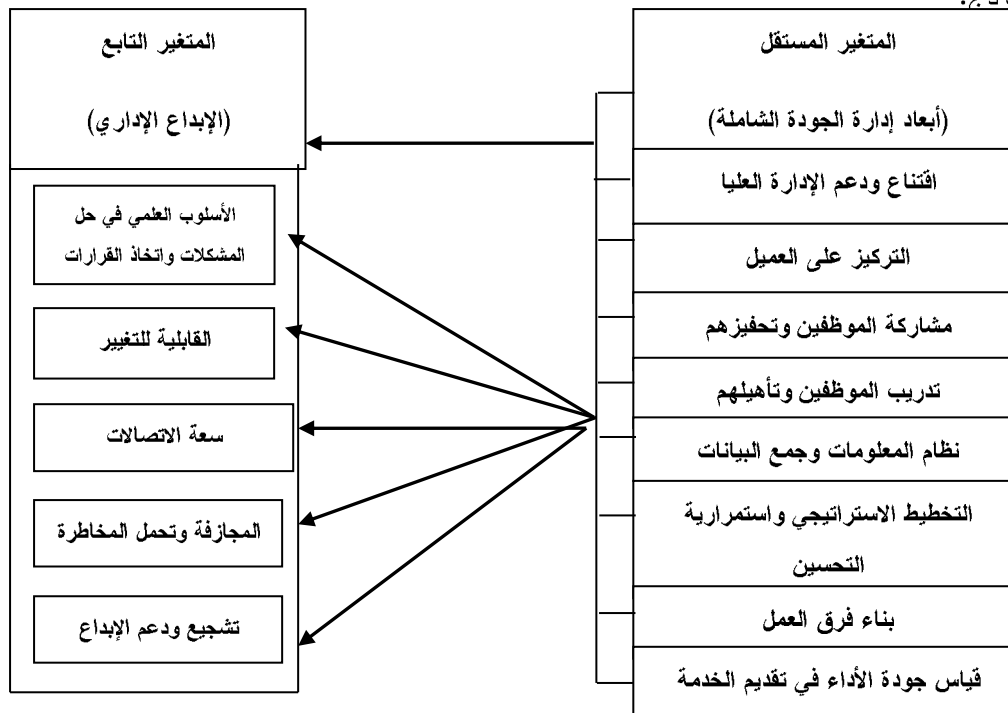
وكذلك أجرى (Prajogo and Sohal (2001 دراسة بهدف اختبار العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي لإدارة الجودة الشاملة على أداء الابتكار، بسبب وجود بعض المعوقات التي يفرضها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبناءً على ما تقدم، نلاحظ من عرض الدراسات السابقة المختلفة للموضوع على المستويين العربي والأجنبي، أن هذه الدراسة مكتملة لما جاءت به تلك الدراسات، إذ إن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري قد تم إجراؤها في البيئة الأجنبية إلا أنها لم تتناول بعض الأبعاد الواردة في هذه الدراسة،

كما أنها طبقت على منظمات مختلفة ولم يتم تطبيقها على قطاع الاتصالات. أما على مستوى البيئة العربية عامة، والبيئة الفلسطينية خاصة، فالدراسات - في حدود علم الباحث- تكاد تكون معدومة إلى حد ما في هذا المجال، فضلاً عن أن معظم الدراسات السابقة ركزت على عدد قليل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، في حين هذه الدراسة تناولت إدارة الجودة الشاملة من خلال ثمانية أبعاد، لذا يؤمل أن تضيف الدراسة الحالية لبنة متواضعة على المستويين النظري والعملي.

أنموذج الدراسة:

اعتماداً على ما ورد في الدراسات السابقة، وانسجماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمعها المتمثل في شركة الاتصالات الفلسطينية، فقد تم صياغة نموذج يشمل على الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والإبداع الإداري كمتغير تابع، وفيما يلي توضيح لهذا النموذج:-



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

اعتماداً على المتغيرات والأبعاد الواردة في أنموذج الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، وفيما يلي هذه الفرضيات بصيغتها العدمية (H_0):

■ **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (افتتاح ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في شركة الاتصالات الفلستينية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى القابلية للتغيير في شركة الاتصالات الفلستينية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى سعة الاتصالات في شركة الاتصالات الفلستينية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى المجازفة وتحمل المخاطرة في شركة الاتصالات الفلستينية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى تشجيع ودعم الإبداع في شركة الاتصالات الفلستينية.

منهجية الدراسة:

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي "Analytical Descriptive Design" لملاءمته لأغراض الدراسة الذي يعبر عن مشكلة الدراسة كمياً وكيفياً كما هي عليه في الواقع، وبالتالي فإن هذا المنهج يتعدى وصف المشكلة إلى تحليلها في ضوء المعلومات التي جمعت عنها للوصول إلى استنتاجات وتوصيات ملائمة لتطوير وتحسين الواقع، وتم الاعتماد على مصدرين رئيسيين للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة وهما:

❖ **المصادر الثانوية:** وتتمثل باستخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات، وذلك لبناء الإطار النظري لهذه

الدراسة ومنها: الكتب، والدوريات المتخصصة، والرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية.

❖ **المصادر الأولية:** وتتمثل بجمع البيانات من مجتمع الدراسة بواسطة الاستبانة المعدة لهذه الغاية، وقد تألفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
الجزء الثاني: يتضمن (37) فقرة تهدف بمجملها إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية (كمتغيرات مستقلة) وهي: اقتناع ودعم الإدارة العليا الفقرات (1-4)، التركيز على العميل الفقرات (5-7)، مشاركة الموظفين وتحفيزهم الفقرات (8-12)، تدريب الموظفين وتأهيلهم الفقرات (13-17)، نظام المعلومات وجمع البيانات الفقرات (18-21)، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين الفقرات (22-26)، بناء فرق العمل الفقرات (27-31)، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة الفقرات (32-37).

الجزء الثالث: يتألف من (31) فقرة تم من خلالها قياس مستوى أبعاد الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية (كمتغيرات تابعة)، وهي: الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات الفقرات (1-8)، القابلية للتغيير الفقرات (9-16)، سعة الاتصالات الفقرات (17-20)، المجازفة وتحمل المخاطرة الفقرات (21-23)، تشجيع ودعم الإبداع (24-31)، حيث تم الاسترشاد في بناء بعض هذه الفقرات بدراسة (Ettlie & O'keefe, 1982)، التي تم تعديلها ليتناسب وطبيعة مهام الباحثين في مجتمع الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لكافة أبعاد الدراسة والذي تراوح ما بين موافق بشدة بقيمة (5) درجات وغير موافق بشدة درجة واحدة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية الممثلين بـ (المدير العام، مديري الإدارات، مديري الدوائر، مشرفي الأقسام) والبالغ عددهم (177) مبحوثاً (شركة الاتصالات الفلسطينية، 2017)، حيث يرجع السبب لتحديد هذه الفئة لاعتقاد الباحث بأن تلك الفئة من العاملين هي الأقدر على تفهم طبيعة المتغيرات وأبعادها والتعامل معها تعاملًا علميًا، والمعنية باتخاذ السياسات والإجراءات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب الحصر (المسح) الشامل لكامل مجتمع الدراسة، فقد قام الباحث بتوزيع (177) استبانة شملت جميع مبحوثي مجتمع الدراسة، واسترجع منها (112) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (63.3%)، وقد تم استبعاد (20) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (92) استبانة لتشكل ما نسبته (82.1%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (52%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

صدق الأدلة وثباتها:

وللتحقق من صدق (Validity) الاستبانة المستخدمة في الدراسة، فقد قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في هذا المجال وممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، وذلك للتأكد من دقة فقرات الاستبانة وصحتها، ووضوحها، وسلامة لغتها ومضمونها، وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وكذلك تم عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (20) مبحوثاً من أفراد العينة بغرض التأكد والتعرف على درجة فهم فقرات الاستبانة ودرجة وضوحها وسهولتها، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم قام الباحث بحذف وتعديل لبعض الفقرات، وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أقرب فهمًا وتحقيقاً لأهداف الدراسة، كما تم إجراء اختبار لدرجة ثبات الأدلة "Reliability Analysis"، وذلك بحساب قيمة معامل كرونباخ

ألفا " Cronbachs-Alpha " لمتغيرات الدراسة، فضلاً عن إجراء اختبار الصدق عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): نتائج اختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة

الأبعاد	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة).	%94.1	%97
المتغير التابع (الإبداع الإداري).	%87.2	%93.4
كافة الأبعاد (الأداة ككل).	%94.1	%97

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (1) أن قيم معاملات الثبات والصدق لكافة فقرات الأداة بلغت (%94.1، %97) على التوالي، وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول (%70) لمثل هذا النوع من الدراسات والأبحاث (Sekaran, 2006; Hair, et.al. 2006)، لتؤكد حصول أداة القياس المستخدمة في الدراسة على درجة ثبات وصدق عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS: 24) :-

- 1- أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة، اعتماداً على التكرارات، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسب الأهمية لوصف متغيرات الدراسة، وترتيبها حسب أهميتها النسبية.
- 2- تحليل الثبات " مقياس ألفا كرونباخ " (Reliability Analysis-Cronbachs Alpha) للاتساق الداخلي، وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات.
- 3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري.
- 4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- 5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions) .

عرض وتحليل النتائج:

وصف خصائص عينة الدراسة:

وفيما يلي عرض للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (N=92)

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
%66.3	61	ذكر	الجنس
		أنثى	
%33.7	31	25 سنة فما دون	العمر
		26-35 سنة	
		36-45 سنة	
		46 سنة فأكثر	
-	-	5 سنوات فما دون	عدد سنوات الخبرة
		6-10 سنوات	
		11-15 سنة	
		16 سنة فأكثر	
		دبلوم فما دون	
%45.6	42	بكالوريوس	المؤهل العلمي
		ماجستير	
		دكتوراه	
%53.3	49		
%1.1	1		
%9.8	9		
%22.8	21		
%55.4	51		
%12.0	11		
%8.6	8		
%69.6	64		
%19.6	18		
%2.2	2		

ويظهر الجدول رقم (2) أن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تعكس مدى توافر الكفاءات العلمية والخبرات الإدارية ومدى إدراكهم ودرايتهم بواقع شركة الاتصالات الفلسطينية، التي تمكنها من استخدام مداخل ومفاهيم إدارية حديثة إذا ما أرادت ذلك، من جانب آخر تمكن أفراد عينة الدراسة من القدرة على تفهم طبيعة متغيرات الدراسة وأبعادها والتعامل معها تعاملًا علميًا.

تحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي، عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، وقد تم تصنيف إجابات مبحوثي عينة الدراسة عن الأسئلة الخاصة بالاستبانة إلى فئات وفقاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للإجابة، حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المستخدم في محاور الدراسة كما يلي:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$0,8 = 5/4 = 5/(1-5) =$$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس ليكرت الخماسي وهي الواحد الصحيح، ويبين الجدول رقم (3) درجات أو مستويات قياس النتائج الوصفية وفق التوزيع الفرضي الآتي، أنظر الجدول رقم (3):
الجدول رقم (3) درجات أو مستويات قياس النتائج الوصفية

درجة الموافقة	المدى	
	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي
عالية جداً	من 84% وحتى 100%	5 - 4,20
عالية	من 68% إلى أقل من 84%	4,20 - أقل من 3,40
متوسطة	من 52% إلى أقل من 68%	3,40 - أقل من 2,60
منخفضة	من 36% إلى أقل من 52%	2,60 - أقل من 1,80
منخفضة جداً	1% إلى أقل من 36%	1,80 - أقل من 1

السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، من وجهة نظر المبحوثين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يراها مبحوثو عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (4):-

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

م	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهتمام %	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1-	اقتناع ودعم الإدارة العليا	4.05	0.645	81%	3	عالية
2-	التركيز على العميل	4.39	0.547	87.8%	1	عالية جداً
3-	مشاركة الموظفين وتحفيزهم	3.75	0.606	75%	7	عالية
4-	تدريب الموظفين وتأهيلهم	3.85	0.565	77%	6	عالية
5-	نظام المعلومات وجمع البيانات	3.72	0.616	74.4%	8	عالية
6-	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	3.90	0.539	78%	4	عالية
7-	بناء فرق العمل	4.21	0.560	84.2%	2	عالية
8-	قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	3.86	0.610	77.2%	5	عالية
	كافة الأبعاد	3.97	0.425	79.4%	-	عالية

ويتضح من خلال الجدول رقم (4) أن شركة الاتصالات الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، كما يدل المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.97) وبانحراف معياري مقداره (0.425) لكافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة، إلا أن مستويات التطبيق لهذه الأبعاد متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي بالتركيز على العميل، ويليه بناء فرق العمل، ثم اقتناع ودعم الإدارة العليا، ثم التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، ثم قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، ثم تدريب الموظفين وتأهيلهم، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق على التوالي بنظام المعلومات وجمع البيانات، ويليه مشاركة الموظفين وتحفيزهم، وهذه النتيجة تشير إلى أن شركة الاتصالات الفلسطينية لا تتعامل مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل وإنما تتعامل مع كل بعد على حدة؛ وبمعنى آخر أنها تركز على تطبيق بعض الأبعاد وتهمل أبعاد أخرى. ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق هذا المفهوم في شركة الاتصالات الفلسطينية لم يتجاوز التبني الذهني للمفهوم، أي الاقتناع بالفكرة فقط، وبالتالي لم يصل التطبيق الشمولي والجيد، هذا يعني عدم وجود الالتزام الفعلي والجدي بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من قبل تلك الشركة، ولعل ما يبرر ذلك حقيقة تبني هذه الشركة لنظام إدارة الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج ما توصلت إليه دراسة بدر والمدهون (2017)؛ ودراسة المعمري (2017)؛ ودراسة الشعار والنجار (2015)، وقد يعود سبب اتفاق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

السؤال الثاني: ما هي اتجاهات المبحوثين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو مستوى الإبداع الإداري؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري كما يراها مبحوثو عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (5):-

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الإبداع الإداري.

م	أبعاد الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1-	الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات	4.38	0.418	87.6%	1	عالية جداً
2-	القابلية للتغيير	4.01	0.444	80.2%	3	عالية
3-	سعة الاتصالات	3.82	0.670	76.4%	4	عالية
4-	المجازفة وتحمل المخاطرة	3.81	0.596	76.2%	5	عالية
5-	تشجيع ودعم الإبداع	4.18	0.406	83.6%	2	عالية
	كافة الأبعاد	4.04	0.350	80.8%	-	عالية

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن اتجاهات المبحوثين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو مستوى أبعاد الإبداع الإداري بشكل عام جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.350) لكافة الأبعاد، وقد جاء بُعد الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، وتلا ذلك بُعد تشجيع ودعم الإبداع بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد القابلية للتغيير بمتوسط حسابي مقداره (4.01)، في حين جاء بُعد سعة الاتصالات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وأخيراً جاء بُعد المجازفة وتحمل المخاطرة

في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وهذا يدل على أن المبحوثين في شركة الاتصالات الفلسطينية يتمتعون بمستوى إبداع إداري إيجابي يتصف بالأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتشجيع ودعم الإبداع، والقابلية للتغيير، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك أساليب مبتكرة في العمل لدى شركة الاتصالات الفلسطينية تتم من خلال دراسة الأفكار الجديدة باستمرار، وأن الشركة تتبنى الأفكار الإبداعية والخلاقة من ذوي الخبرات وتدعمها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة وهي دراسة المصري وعابدين (2017)؛ ودراسة الجعبري (2010)؛ ودراسة الحوارة (2010)؛ ودراسة حامد (2009)؛ ودراسة (Eder and Sawyer 2008)؛ ودراسة (Onne 2003)؛ ودراسة Millward (2002) and Freeman، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف البيئة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

اختبار فرضيات الدراسة:-

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو الآتي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، قام الباحث باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تزيد قيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) عن (0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، مراعيين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من (1)، والجدول رقم (6) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (6): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance	معامل الالتواء Skewness
اقتناع ودعم الإدارة العليا	2.388	0.419	0.668
التركيز على العميل	2.598	0.385	0.697
مشاركة الموظفين وتحفيزهم	3.113	0.321	0.754
تدريب الموظفين وتأهيلهم	1.710	0.585	0.074
نظام المعلومات وجمع البيانات	1.866	0.536	0.374
التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	2.718	0.368	0.198
بناء فرق العمل	3.296	0.303	0.040
قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	3.464	0.289	0.912

ويشير الجدول رقم (6) إلى أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (10)، وتتراوح بين (1.710-3.464)، كما أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.289-0.585)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) يمكن أن يؤدي إلى نتائج

الجدول رقم (7) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

رقم الفرضية	المتغير التابع	المصدر	قيمة معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الفرضية الرئيسية	الإبداع الإداري	الانحدار	0.414	4.621	0.578	*7.330	0.000
		الخطأ		6.540	0.079		
الفرضية الأولى	الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات	الانحدار	0.567	9.034	1.129	*13.589	0.000
		الخطأ		6.897	0.083		
الفرضية الثانية	القابلية للتغيير	الانحدار	0.501	8.977	1.122	*10.435	0.000
		الخطأ		8.926	0.108		
الفرضية الثالثة	سعة الاتصالات	الانحدار	0.391	15.991	1.999	*6.671	0.000
		الخطأ		24.868	0.300		
الفرضية الرابعة	المجازفة وتحمل المخاطرة	الانحدار	0.209	6.734	0.842	*2.735	0.010
		الخطأ		25.540	0.308		
الفرضية الخامسة	تشجيع ودعم الإبداع	الانحدار	0.429	6.436	0.804	*7.792	0.000
		الخطأ		8.569	0.103		

يوضح الجدول رقم (7) صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$)، حيث إن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (41.4%) من التباين في المتغير التابع الكلي (الإبداع الإداري)، كما تفسر أيضاً ما مقداره (56.7%) من التباين في بعد (الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات)، وتفسر أيضاً ما مقداره (50.1%) من التباين في بعد (القابلية للتغيير)، وتفسر أيضاً ما مقداره (39.1%) من التباين في بعد (سعة الاتصالات)، وتفسر أيضاً ما مقداره (20.9%) من التباين في بعد (المجازفة وتحمل المخاطرة)، وأخيراً فسرت أبعاد إدارة الجودة الشاملة ما مقداره (42.9%) من التباين في بعد (تشجيع ودعم الإبداع)، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تفسير الأبعاد التابعة للإبداع الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة Kim et al. (2012); ودراسة Bon and Mustafa (2013); ودراسة Golmohammadi et al. (2014a); ودراسة Zang, et al. (2016); ودراسة González-Cruz, et al. (2018);

ودراسة الشعار والنجار (2015)؛ ودراسة عبد الوهاب وعبد الجبار (2017)، إلا أنها تختلف عن نتائج دراسة Prajogo (2001) and Sohal (2013) ودراسة Luzon, et.al (2013)؛ ودراسة (Singh and Smith (2004)؛ ودراسة Bon and Mustafa (2012) وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة، على النحو الآتي:-

■ **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية.

الجدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإبداع الإداري

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	الميل B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
اقتناع ودعم الإدارة العليا	0.307	0.070	0.566	*4.361	0.000	رفض
التركيز على العميل	0.003	0.087	0.004	***0.032	0.974	قبول
مشاركة الموظفين وتحفيزهم	0.040	0.086	0.070	***0.471	0.639	قبول
تدريب الموظفين وتأهيلهم	0.22	0.068	0.035	***0.317	0.752	قبول
نظام المعلومات وجمع البيانات	0.43	0.065	0.076	***0.659	0.512	قبول
التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	0.186	0.090	0.286	**2.064	0.042	رفض
بناء فرق العمل	0.198	0.095	0.316	**2.072	0.041	رفض
قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	0.142	0.090	0.247	***1.577	0.119	قبول

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) *** غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8)، اعتماداً على معنوية معاملات (Beta)، وقيم اختبار (T) وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، بناء فرق العمل، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين) على مستوى الإبداع الإداري؛ وهي أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وبدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية، وأشارت النتائج أيضاً أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) ليس لها أثر على مستوى الإبداع

الإداري في شركة الاتصالات الفلستينية، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية. وهذا ما يدعو شركة الاتصالات الفلستينية إلى الاهتمام بالدرجة الأولى باقتناع ودعم الإدارة العليا، وبناء فرق العمل، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين كأهم المؤثرات على الإبداع الإداري، ويعد هذا مؤشراً على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الأبعاد في خلق اتجاهات إيجابية تؤدي إلى توجيه تطبيق إدارة الجودة الشاملة نحو تحقيق الإبداع الإداري، وهذا من شأنه أن ينعكس على أداء الشركة والعاملين فيها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:-

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في شركة الاتصالات الفلستينية.

الجدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	الميل B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
اقتناع ودعم الإدارة العليا	0.210	0.072	0.324	*2.907	0.005	رفض
التركيز على العميل	0.116	0.089	0.151	**1.299	0.197	قبول
مشاركة الموظفين وتحفيزهم	0.075	0.088	0.108	**0.850	0.398	قبول
تدريب الموظفين وتأهيلهم	0.010	0.070	0.013	**0.136	0.892	قبول
نظام المعلومات وجمع البيانات	0.089	0.067	0.132	**1.334	0.186	قبول
التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	0.027	0.092	0.035	**0.290	0.773	قبول
بناء فرق العمل	0.329	0.098	0.440	*3.354	0.001	رفض
قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	0.108	0.092	0.157	**1.167	0.247	قبول

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ** غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9)، واعتماداً على معنوية معاملات (Beta) وقيم اختبار (T) وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (بناء فرق العمل، اقتناع ودعم الإدارة العليا) على بُعد مستوى الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات؛ وهي أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على بُعد مستوى الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذين البعدين هو أقل من (0.05) ، وهذا يعني رفض الفرضية. وأشارت النتائج أيضاً أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (التركيز على العميل، مشاركة الموظفين

وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) ليس لها أثر على بُعد مستوى الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية. وهذا ما يدعو شركة الاتصالات الفلسطينية إلى الاهتمام بالدرجة الأولى ببناء فرق العمل، واقتناع ودعم الإدارة العليا كأهم المؤثرات على بُعد مستوى الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، هذا مؤشر على مدى تضافر القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين مستوى الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال بناء فرق العمل، واقتناع ودعم الإدارة العليا.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى القابلية للتغيير في شركة الاتصالات الفلسطينية.

الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى القابلية للتغيير .

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	الميل B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
اقتناع ودعم الإدارة العليا	0.213	0.082	0.310	**2.584	0.012	رفض
التركيز على العميل	0.175	0.101	0.216	**1.725 *	0.088	قبول
مشاركة الموظفين وتحفيزهم	0.080	0.100	0.109	**0.795 *	0.429	قبول
تدريب الموظفين وتأهيلهم	0.017	0.080	0.021	**0.208 *	0.836	قبول
نظام المعلومات وجمع البيانات	0.069	0.076	0.096	**0.902 *	0.369	قبول
التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	0.265	0.105	0.322	**2.517	0.014	رفض
بناء فرق العمل	0.094	0.111	0.119	**0.847 *	0.399	قبول
قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	0.414	0.105	0.569	*3.943	0.000	رفض

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

*** غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10)، واعتماداً على معنوية معاملات (Beta)، وقيم اختبار (T) وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، اقتناع ودعم الإدارة العليا) على بُعد مستوى القابلية للتغيير؛ وهي أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على بُعد مستوى القابلية للتغيير على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05) ، وهذا يعني رفض الفرضية. وأشارت النتائج أيضاً أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، بناء فرق العمل) ليس لها أثر على بُعد مستوى القابلية للتغيير في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية. وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على توليد وتبني أفكار وأساليب عمل جديدة ومتميزة من أجل التغيير نحو الأفضل في أسلوب عمل الشركة بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل، مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم، وتدريب العاملين وتحفيزهم، وبناء فرق العمل ونظام المعلومات وجمع البيانات، ومن ثم تحسين الإبداع الإداري للشركة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى سعة الاتصالات في شركة الاتصالات الفلسطينية.

الجدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى سعة الاتصالات.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	الميل B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
اقتناع ودعم الإدارة العليا	0.421	0.137	0.405	*3.063	0.003	رفض
التركيز على العميل	0.249	0.169	0.203	**1.472	0.145	قبول
مشاركة الموظفين وتحفيزهم	0.171	0.167	0.155	**1.025	0.309	قبول
تدريب الموظفين وتأهيلهم	0.077	0.133	0.065	**0.579	0.564	قبول
نظام المعلومات وجمع البيانات	0.189	0.127	0.174	**1.488	0.140	قبول
التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	0.662	0.176	0.532	*3.769	0.000	رفض
بناء فرق العمل	0.821	0.186	0.686	*4.414	0.000	رفض
قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	0.600	0.175	0.546	*3.425	0.001	رفض

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ** غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11)، واعتماداً على معنوية معاملات (Beta)، وقيم اختبار (T) وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، اقتناع ودعم الإدارة العليا) على بُعد مستوى سعة الاتصالات؛ وهي أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على بُعد مستوى سعة الاتصالات على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، بدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05) ، وهذا يعني رفض الفرضية. وأشارت النتائج أيضاً أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات) ليس لها أثر على بُعد مستوى سعة الاتصالات في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية. وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة حاكمة لجميع أوجه العمل بالشركة، من خلال اهتمام إدارة الشركة بإيجاد وسائل اتصال فعالة، وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين العاملين من إيصال ما يمتلكونه من معلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة والإبداع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى المجازفة وتحمل المخاطرة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى المجازفة وتحمل المخاطرة.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	الميل B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
اقتناع ودعم الإدارة العليا	0.394	0.139	0.427	*2.830	0.006	رفض
التركيز على العميل	0.073	0.171	0.067	**0.427	0.670	قبول
مشاركة الموظفين وتحفيزهم	0.175	0.169	0.178	**1.031	0.306	قبول
تدريب الموظفين وتأهيلهم	0.189	0.135	0.180	**1.408	0.163	قبول
نظام المعلومات وجمع البيانات	0.145	0.129	0.150	**1.123	0.265	قبول
التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	0.109	0.178	0.099	**0.616	0.540	قبول
بناء فرق العمل	-0.252	0.189	-0.237	**1.335	0.186	قبول
قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	-0.245	0.177	-0.251	**1.382	0.171	قبول

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ** غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12)، واعتماداً على معنوية معاملات (Beta)، وقيم اختبار (T) وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا) على بُعد مستوى المجازفة وتحمل المخاطرة، هو أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على بُعد مستوى المجازفة وتحمل المخاطرة، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبدلالة معامل (Beta) لهذا البعد (0.427)، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه البعد هو أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية. وأشارت النتائج أيضاً أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) ليس لها أثر على بُعد مستوى المجازفة وتحمل المخاطرة في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يعني قبول الفرضية. تفسر هذه النتيجة أن اقتناع ودعم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة له تأثير على مستوى المجازفة وتحمل المخاطرة من خلال الاهتمام بتشجيع العاملين على التخلص من حالات الخوف والقلق التي تعوق إبداعهم، والاهتمام بأفكارهم وأخذها على محمل الجد ودعمها ومحاولة وضعها حيز التطبيق، وعدم التردد بتطبيق أساليب إبداعية جديدة ذات مخاطرة عالية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى تشجيع ودعم الإبداع في شركة الاتصالات الفلسطينية.

الجدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى تشجيع ودعم الإبداع.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	الميل B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
اقتناع ودعم الإدارة العليا	0.299	0.081	0.475	*3.703	0.000	رفض
التركيز على العميل	0.129	0.099	0.174	**1.298 *	0.198	قبول
مشاركة الموظفين وتحفيزهم	0.203	0.098	0.304	**2.074	0.041	رفض
تدريب الموظفين وتأهيلهم	0.213	0.078	0.297	*2.739	0.008	رفض
نظام المعلومات وجمع البيانات	0.039	0.075	0.059	**0.522 *	0.603	قبول
التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	0.139	0.103	0.184	**1.347 *	0.182	قبول
بناء فرق العمل	0.004	0.109	0.006	**0.039 *	0.969	قبول
قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	0.169	0.103	0.254	**1.645 *	0.104	قبول

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

*** غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13)، واعتماداً على معنوية معاملات (Beta)، وقيم اختبار (T) وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (اقتناع ودعم الإدارة العليا، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم) على بُعد مستوى تشجيع ودعم الإبداع؛ وهي أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على بُعد مستوى تشجيع ودعم الإبداع على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية. وأشارت النتائج أيضاً أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (التركيز على العميل، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) ليس لها أثر على بُعد مستوى تشجيع ودعم الإبداع في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يعني قبول الفرضية. وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على استخدام أساليب وطرق عمل مبتكرة في العمل بالشركة تجعلها قادرة على تشجيع ودعم الإبداع، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تجسد المبادئ التي تتطابق مع الإبداع الإداري.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن شركة الاتصالات الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، وقد جاء هذا التطبيق بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي بالتركيز على العميل، ويليه بناء فرق العمل، ثم اقتناع ودعم الإدارة العليا، ثم التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، ثم قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، ثم تدريب الموظفين وتأهيلهم، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق على التوالي بنظام المعلومات وجمع البيانات، ويليه مشاركة الموظفين وتحفيزهم.
- 2- أشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات الباحثين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو مستوى أبعاد الإبداع الإداري بشكل عام جاءت بدرجة عالية، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي بالأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويليه تشجيع ودعم الإبداع، ثم القابلية للتغيير، ثم سعة الاتصالات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق ببُعد المجازفة وتحمل المخاطرة.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى الإبداع الإداري مقاساً بـ (الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، سعة الاتصالات، المجازفة وتحمل المخاطرة، تشجيع ودعم الإبداع).

- 4- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، بناء فرق العمل، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين) على مستوى الإبداع الإداري، في حين أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى الإبداع الإداري.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (بناء فرق العمل، اقتناع ودعم الإدارة العليا) على مستوى الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، في حين أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى القابلية للتغيير، في حين أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، بناء فرق العمل) على مستوى القابلية للتغيير في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 7- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى سعة الاتصالات، في حين أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات) على مستوى سعة الاتصالات في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 8- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لبعد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا) على مستوى المجازفة وتحمل المخاطرة، في حين أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى المجازفة وتحمل المخاطرة في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 9- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم) على مستوى تشجيع ودعم الإبداع، في حين أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى تشجيع ودعم الإبداع.

الشاملة) التركيز على العميل، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى تشجيع ودعم الإبداع في شركة الاتصالات الفلسطينية.

التوصيات:-

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:-

- 1- لقد تبين بأن أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها أثر على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية، لذا يجب على إدارة شركة الاتصالات الفلسطينية الالتزام الفعلي والجدي بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل، والتركيز بالدرجة الأولى على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً (اقتناع ودعم الإدارة العليا، وبناء فرق العمل، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين) على الإبداع الإداري، على أن يتم ذلك دون إهمال الأبعاد الأخرى، من خلال مواصلة جهود بناء استراتيجية فعالة وعملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة متضمنة الخطوات والاجراءات المراد إتباعها من قبل الشركة وفق جدول زمني محدد لرفع كفاءة خدمات الاتصالات المقدمة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين والجدد.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد نظام المعلومات وجمع البيانات أقل أبعاد إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً، لذا ينبغي من إدارة شركة الاتصالات الفلسطينية العمل على تطوير نظام المعلومات وجمع البيانات المرتبطة بالجودة، من خلال الاعتماد على أساليب التقنية الحديثة لتوفير المعلومات المساندة لعملية اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، وبشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وحل مشاكل العمل بصورة فعالة، وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين العاملين من إيصال ما يمتلكونه من معلومات وحقائق للاستفادة منها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد المجازفة وتحمل المخاطرة أقل أبعاد الإبداع الإداري تطبيقاً، لذا على إدارة شركة الاتصالات الفلسطينية إيلاء هذا الموضوع مزيداً من الاهتمام بتشجيع العاملين على التخلص من حالات الخوف والقلق التي تعوق إبداعاتهم، والاهتمام بأفكارهم وأخذها على محمل الجد ودعمها ومحاولة وضعها حيز التطبيق، وعدم التردد بتطبيق أساليب إبداعية جديدة ذات مخاطرة عالية، ورصد ميزانية لتنفيذ أفكارهم التي تنسم بمخاطرة عالية.
- 4- بناء قاعدة لنظام الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتحويل الإبداع من توجه إلى نظام متأصل داخل مناخ الشركة، عن طريق تخصيص مبالغ كافية لأعمال البحث والتطوير من أجل تحسين خدمات الاتصالات الحالية وتقديم خدمات جديدة، وتطبيق أساليب وطرق عمل مبتكرة، وتبني ودعم الاقتراحات والأفكار المبدعة وغير المألوفة، وبناء قنوات اتصال فعالة لنقل الأفكار الإبداعية من المبدعين إلى الإدارة العليا من خلال توفير البيئة المناسبة لتشجيع عملية الإبداع الإداري داخل الشركة.
- 5- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في الموضوع نفسه، ولكن بمتغيرات وطرق قياس أخرى غير التي اعتمد عليها الباحث، ولقطاعات أخرى عدا قطاع الاتصالات للخروج بتصور أشمل حول تأكيد وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إين نافلة، قدور، وفلاق، محمد. (2013). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية. مجلة الحكمة، الجزائر، (21)، 101-127.
- أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، نابلس، فلسطين، 25 (4)، 880-932.
- أبو شندي، سعد عامر. (2011). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار أسامة للنشر.
- الأعمى، محمد إبراهيم، والشركسي، أبو بكر حسن. (2017). جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، ليبيا، (9)، 184-223.
- بدر، رشا محمود، والمدهون، محمد إبراهيم. (2017). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، 25 (4)، 104-136.
- جاد الرب، سيد محمد. (2012). مراجع إدارة الأعمال: القيادة الاستراتيجية. القاهرة: دار النهضة.
- الجعبري، عنان. (2010). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المجتمع المحلي، دراسة تطبيقية على كهرباء الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- حامد، سعيد شعبان. (2009). أثر قيم العمل على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، (2)، 174-210.
- الحواجرة، كامل محمد. (2010). أثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، (2)، 131-175.
- الحوامدة، باسم. (2003). المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الخلف، عبد الله بن موسى. (1997). ثالث التمييز، تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية. مجلة الإدارة العامة، الرياض، 37 (1)، 121-147.
- خير الله، جمال. (2008). الإبداع الإداري. ط1، الأردن: دار أسامة للنشر.
- الدرادكة، مأمون، وشبلي، طارق. (2011). الجودة الشاملة في المنظمات. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الدهان، أميمة. (1992). نظريات منظمات الأعمال. الأردن: مطبعة الصفاي.
- الزعبي، جمانة. (2006). عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الشبراوي، عادل. (1995). الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: الآيزو 9000-المقارنة المرجعية. ط1، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.
- شركة الاتصالات الفلسطينية. (2017). بيانات غير منشورة، نابلس، فلسطين.

- الشعار، قاسم إبراهيم، والنجار، فايز جمعه. (2015). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية في المصارف العاملة في الأردن، دراسات، العلوم الإدارية، الأردن، 42 (2).
- الصيرفي، محمد. (2003). الإدارة الرائدة. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- طعمنة، محمد. (2001). إدارة الجود الشاملة في القطاع الحكومي: حالة وزارة الصحة. مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، 17(1)، 86-112.
- العاني، صفاء أحمد. (2012). دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفعالية المحاسب الضريبي بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 18(67)، 382-414.
- عبد الباسط، أكرم. (2013). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المنظمات السياحية: دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة القابضة للسياحة والفنادق وبعض الشركات التابعة لها. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، 3(3)، 574-592.
- عبد الوهاب، نادية لطفي، وعبد الجبار، أنفال عبد الستار. (2017). ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع: بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23 (100)، 173-198.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العزاوي، نجم، ونصير، طلال. (2012). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 33(3)، 24-66.
- علي، سر الختم محبوب. (1986). الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي. تحرير ناصر محمد الصائغ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن: دار النهضة للطباعة والنشر.
- العلي، عبد الستار. (2010). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عودة، محمود. (1991). الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- القحطاني، سالم سعيد. (1993). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 32 (78)، 7-40.
- القطاونة، منار. (2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الماضي، عدنان، ونصيرات، فريد. (2011). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 7(4).
- المحاميد، اسعود، وبني عطا، إبراهيم. (2013). أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الفني والإداري: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الصحي في محافظة معان. المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، 20 (3)، 451-486.

المصري، نضال حمدان، وعابدين، إبراهيم. (2017). دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة. المجلة العربية للإدارة، مصر، 37 (3)، 97-117.

المعاني، أيمن، وعبد الحكيم أخو أرشيدة. (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 5 (2)، 234-258.

المعمري، عبد الملك أحمد. (2017). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء وخدمات المؤسسات العامة: دراسة تحليلية لآراء موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز. مجلة الدراسات الاجتماعية، اليمن، 23 (2)، 21-52.

موسى، غانم فنجان. (1990). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. العراق، بغداد: مطبعة الراية.

هيجان، عبد الرحمن. (1994). منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية. مجلة الإدارة العامة، الرياض، 34 (3)، 405-440.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ardestani, A and Amirzadeh, Y. (2014). The Impact of Total Quality Management Practices on Innovation Performance and Organizational Performance. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(4): 2050-2057.
- Bon, A and Mustafa, E. (2012). Recent and Influential Studies on TQM- Innovation Relationship: A Review. *International Journal of management Studies, Statistics and Applied Economics (IJMSAE)*. 2(2): 147-162.
- Bon, A and Mustafa, E. (2013). Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework. *Procedia Engineering*. 53: 516-529.
- Eder, P and Sawyer J. (2008). The power to be creative at work: Examining the Componential model of employee creativity. Paper presented at the Eastern Academy of Management Annual Conference in Washington, DC.
- Ettlie, J. E and O'keefe, R. (1982). Innovation Attitudes, Values, and intentions in Organizations. *Journal of Management studies*. 19(2): 163-182.
- Golmohammadi, K., Zohoori, M. and Mehdizadeh, S. (2014a). Major Quality Management Practices That affects Innovation. *Topclass Journal of Business Management and Innovations*. 1(2): 52- 60.
- Golmohammadi, K., Zohoori, M. and Mehdizadeh, S. (2014b). Relationship between Total Quality Management Innovation and Customer Satisfaction in Service Organizations. *Topclass Journal of Business Management and Innovations*. 1(2): 61-66.
- González-Cruz, TF., Roig-Tierno, N. & Botella-Carrubí, D. *Serv Bus* (2018). Quality Management as a driver of Innovation in the Service industry, *Service Business*, 12(3): 505-524.
- Hair, J et al. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6thed, New Jersey: Prentice Hall.
- Hassan, Olonrewaju. (2014). Achieving Quality Output in the Nigerian Banking Sector Through Total Quality Management Skills. *International Journal of Business Administration*. 5(1): 99-110.
- Hicks, H. G and Gullett, C. (1981). *Management*. New York: Mc Graw- Hill, Inc.
- Hoang, D.T., Igel, B. and Lasirihongthong, T. (2006). The Impact of Total Quality Management on Innovation: Findings From a developing Country. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 23(8-9): 1092- 1117.

- Huther, D. (1993). Advanced TQM: Measurments Missteps and progress through key Result Indicotors at corning. Notional productivity Review. 7 (2): 61.
- Kaynak, H. (2003). The Relation- Ship Between Total Quality Man- agement practices and their Ef-fects on Firm Performance. Journal of Operations Management. 21 (4): 405-435.
- Kim, D., Kumar, V., and Kumar, U. (2012). Relationship Between Quality Managemant practices and innovation. Journal of Operations Management. 30(4): 295-315.
- Luzon, M., Marques, M. and Pasola, J. (2013). TQM Innovation and The Role of Cultural Change, Industrial Management & Data Systems, 113(8):1149-1168.
- Millward, L and Freeman, H. (2002). Role expectations as constraints to innovation: The Case of female managers. Creativity Research Journal. 14(1): 93-109.
- Onne, J. (2003). Innovative Behavior and job Involvement at the price of Conflict and less Satisfactory Relations With Co-workers. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 1(3).
- 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.
- Prajogo, D and Sohal, A. (2001). TQM and Innovation: aliterature Review and Research Framework. Journal Technovation. 21(9): 539-558.
- Reph, V. (1993). SPC for white Collar Organizations. The Quality Circles Journal. 4 (9): 33-39.
- Robbins, S. (1993). Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications. 6th ed, Englwood, Cliffs, N.J: prentice – Hall Inc.,
- Rosen, A. (1994). Continuous Quality Improvement: principles and Tech- niques. The J of practical Nursing, (December): 24-36.
- Sadikoglu, E and Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and The Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. Advances in Decision Sciences: 1-17.
- Scharp, A. (1993). what Gets Measured Gets Done: The Electorlux way to Improve Quality. European Quality Management. 35 (3): 13.
- Sekaran, Uma. (2006). Research Methods for Business: A skill Building Approach. 6thed, USA: John wiley & Sons Inc.
- Singh, P and Smith, A. (2004). Relationship Between TQM and Innovation: an empirical Study. Journal of Manufacturing Technology Management. 15 (5): 394-401.
- Yong, J and Wilkinson, A. (2001). In Research of Quality: The Quality Management Experince in Singapore. International Journal of Quality & Reliability Management. 18(8): 827-843.
- Zhang, Q., Feng, X., and Xiang, X. (2016). The Impact of Quality Management Practices on Innovation in Chine: The Moderating Effects of Market Turbulence, American Journal of Industrial and Business Management, 6(3): 291.