



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

# أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية

Impact of Total Quality Management Practices on Innovation  
of Kuwaiti Islamic Banks

إعداد الطالب  
مشاري جويعد المطوطح

إشراف  
الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا  
جامعة آل البيت

الفصل الثاني

2016/2015

## تفويض

أنا الموقع أدناه (مشاري جويعد المطوطح) أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: مشاري جويعد المطوطح

التوقيع:

التاريخ: 2016/ /

## إقرار والتزام

الرقم الجامعي:

أنا الطالب: مشاري جويعد المطوطح

كلية: إدارة المال والأعمال

التخصص: إدارة أعمال

أقرُّ بأنني قد التزمتُ بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، حيث قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ:

### أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية

بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أنني أعلم بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو كتب أو أبحاث أو أية منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم، فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك، بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها، وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها، دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .....

التاريخ: / / 2016م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

**أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع  
في البنوك الإسلامية الكويتية**  
Impact of Total Quality Management Practices on Innovation  
of Kuwaiti Islamic Banks

وأجيزت بتاريخ: 2016 / 6 / 23

إعداد الطالب  
مشاري جويعد المطوطح

إشراف  
الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....  


مشرفاً ورئيساً

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

.....  


عضواً

الأستاذ الدكتور سالم سفاح العون

.....  


عضواً

الدكتور رياض أحمد أبا زيد

.....  


عضواً خارجياً

الدكتور رائد الغرابيات

## الإهداء

إلى من مهدا لي طريق العلم بعد الله...  
إلى من ذللا لي الصعاب بدعواتهما الصالحة...  
إلى من وقفا بجانبني وكان لهما الفضل بعد الله  
فيما وصلت إليه...  
إلى والديّ أمد الله في عمرهما ورزقني برهما  
ورضاهما  
إلى من مدوا إلي يد العون..... أخواتي وإخواني  
إلى من صبرت وعاشت مشواري..... زوجتي  
إلى أساتذتي الكرام..... وإخواني الطلاب  
إلى جميع الأصحاب والأصدقاء...  
إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع...

## شكر وتقدير

أحمد الله على جزيل نعمائه، وأشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصلي وأسلم على صفوة أنبيائه وعلى آله وصحبه وأوليائه، أما بعد:

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" واعتزافاً منا بالفضل وتقديراً للجميل، لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذه الدراسة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى:

- أستاذي ومشرفي على قبوله الإشراف على هذا العمل ولما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه، وإرشاد وتشجيع، ودعم لإنجاز هذا العمل.
- كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات.
- إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وكان لهم فضل علي لإتمام هذه الدراسة والوصول إلى هذه المرحلة.
- عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في دربي، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه العمل فلهم مني كل الشكر.
- إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بسؤاله؛ فأملني أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	إقرار والتزام
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>1</b>	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
1	1-1 المقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة
3	3-1 أهداف الدراسة
3	4-1 فرضيات الدراسة
4	5-1 أهمية الدراسة
5	6-1 مخطط الدراسة
5	7-1 التعريفات الإجرائية
6	8-1 إجراءات الدراسة
<b>8</b>	<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
8	1-2 الإطار النظري
21	2-2 الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
26	<b>الفصل الثالث</b> <b>منهجية الدراسة</b>
26	1-3 مقدمة
26	2-3 مجتمع الدراسة وعينتها
27	3-3 جمع البيانات
28	4-3 المقياس
28	5-3 أسلوب الدراسة
29	6-3 أداة الدراسة
29	7-3 قياس متغيرات الدراسة
30	8-3 الأساليب الإحصائية
30	9-3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
33	<b>الفصل الرابع</b> <b>عرض النتائج</b>
33	1-4 نتائج السؤال الأول
38	2-4 نتائج السؤال الثاني
43	3-4 نتائج السؤال الثالث
50	<b>الفصل الخامس</b> <b>مناقشة النتائج والتوصيات ومحددات الدراسة والتوجهات المستقبلية</b>
50	1-5 مناقشة النتائج
53	2-5 التوصيات
53	3-5 محددات الدراسة واتجاهات بحثية مستقبلية
54	قائمة المراجع
61	الملاحق



## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	27
2-3	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل بعد وعبارة للاستبيان	28
3-3	قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من الأداة المتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدويرها بطريقة (Varimax)	31
4-3	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل	32
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل ممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة	33
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات ممارسة التخطيط الاستراتيجي	34
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات ممارسة القيادة	35
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات ممارسة المعلومات والتحليل	35
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات ممارسة التركيز على العميل	36
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات ممارسة التعليم والتدريب	37
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات ممارسة إدارة الأفراد	38
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل بُعد من أبعاد الإبداع	39
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بُعد الأصالة	39
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بُعد الطلاقة	40
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بُعد المرونة	41
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بُعد المجازفة	41

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بُعد الحساسية للمشكلات	13-4
44	اختبار (testOne Sample Kolmogorov-Smirnov) للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد) والمتغير التابع (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المجازفة، الحساسية للمشكلات)	14-4
45	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد)	15-4
46	نتائج تحليل التباين <sup>b</sup> (ANOVA) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	16-4
46	ملخص لنموذج <sup>b</sup> (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المتعدد	17-4
47	معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)	18-4

### فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
61	الاستبانة	1
64	نبذة عن البنوك الإسلامية	2

# أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية

إعداد الطالب

مشاري جويعد المطوطح

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

ملخص

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية. تكون مجتمع الدراسة من البنوك الإسلامية الكويتية والبالغ عددها (3) بنوك. أما عينة الدراسة فقد شملت العاملين في البنوك الإسلامية الكويتية والمتمثلة بـ (بيت التمويل الكويتي، وبنك بوبيان، وبنك الكويت الدولي)، فيما شملت وحدة التحليل عينة ملائمة لأفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (400) موظف من مدرء الإدارة الوسطى. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات طُورت على أيدي نخبة من الباحثين في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (53) فقرة. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة متمثلة بـ (التركيز على العميل، المعلومات والتحليل، إدارة الأفراد) على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) ووجود تأثير غير دال إحصائية للممارسات إدارة الجودة الشاملة متمثلة بـ (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، التعليم والتدريب) على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث إدارة البنوك الإسلامية بتعزيز العلاقة بالعميل والدراسة المستمرة لتطورات احتياجات العميل والعمل على إشباعها الأمر الذي يحقق مستويات من الجودة تتناسب ومتطلباته.

كلمات دالة: ممارسات إدارة الجودة الشاملة؛ الإبداع؛ البنوك الإسلامية؛ الكويت.

# **Impact of Total Quality Management Practices on Innovation of Kuwaiti Islamic Banks**

**Prepared by:  
Mshari J. Al-mtotah**

**Supervised by:  
Prof. Dr. Sulieman I. S. Al-Hawary**

## **ABSTRACT**

The study aimed to analyze the impact of Total Quality Management practices on innovation at Kuwaiti Islamic Banks. The study population consisted of Islamic Banks in Kuwait that amount (3) banks. The study sample included employees working in the Islamic Banks in Kuwait (Kuwait Finance House, Boubyan Bank and Kuwait International Bank). The Unit of Sampling and Analysis included on a survey sample that estimated (400) employees of middle level managers.

To achieve the objectives of the study, the statistical analytical method was used through A questionnaire that used a major tool for data collection developed at the hands of elite researchers and writers in the field of the study variables and which consisted of (53) items. A number of statistical tools and methods were used such as Mean, Standard Deviation, Multiple Regression analysis.

After the analysis of the collected data and hypotheses, the study shows that there was a significant impact of Total Quality Management practices represented by (customer focus, Information and analysis, People) on innovation at Kuwaiti Islamic Banks at level ( $\alpha \leq 0.05$ ), and there was no significant impact of Total Quality Management practices represented by (Strategy and planning, leadership, and Training and development ) on innovation at Kuwaiti Islamic Banks at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

Based on the study results the researcher recommends the Islamic banks manager to Strengthen their relationship with their client's, and continuous study of the development of the client's needs and work to satisfy their needs to achieve levels of quality commensurate with its requirements.

**Keywords: Total Quality Management Practices; Innovation; Islamic Bank; Kuwait.**

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1-1 مقدمة:

تحظى الجودة الشاملة بجانب كبير من الاهتمام العالمي، إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة الذي وجد لمجاراة التغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة باعتبارها وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات في العقود القادمة بما فيها المؤسسات والمنظمات المختلفة. فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة من الجودة والتحسين المستمر والتطوير والالتزام وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات (السعودي، 2008).

إن تلبية احتياجات العملاء لا يزال يعتبر أمراً تنافسياً من الناحية الاقتصادية على الرغم من أن أتمتة العمليات التي يمكن أن تؤثر على الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمات. فالصناعات الخدمية، إلى حد كبير، لا زالت تحوي على عمالة مكثفة، ولا يمكن أن يكون هناك بديل عن التفاعل الشخصي العالي بين العاملين في مجال خدمة العملاء. لقد أصبحت الجودة إحدى المحركات الأكثر أهمية للتنافس اليوم. إذ أن احتدام المنافسة العالمية، وتزايد طلب العملاء على الجودة الأفضل جعل الشركات أكثر إدراكاً أن عليها تقديم منتج و/أو خدمات عالية الجودة لكي تنافس في السوق بنجاح. ولمواجهة تحدي هذا التنافس العالمي، استثمرت العديد من المنشآت موارد ضخمة في تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة (TQM). تمثل إدارة الجودة آخر خطى التقدم الإداري في زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح. وبالرغم من أن الدراسات الإداري قد دأبت على الاستعارة من العلوم الأخرى والاستعانة بها. إلا إن إدارة الجودة تمثل الخطوة الأكثر تقدماً في خلق المبدعين واستثمار الإبداع لأنه يعكس الإنجاز المراد منه من أهداف المنظمات لذلك وجود عنصر الإبداع في ممارسات إدارة الجودة الشاملة يوجد الأثر المنشود والتي تسعى إليه المنظمات على مستوى الخدمات والمنتجات.

مع تصاعد موجة العولمة التي يشهدها القرن الحالي تزايد التنافس على الأفراد وتزايدت حدة هجرة العقول بين البلدان بصورة كبيرة، وظهر ما يعرف باسم الإبداع، حيث تسعى دول العالم نحو جذب واجتذاب المبدعين والإبداع، وبذلك ظهر صراع داخل المنظمات في تلك الدول حول امتلاكها الموهبة والموهوبين والعنصر البشري المبدع وتوظيفها لخدمة أهدافها، وبدأت في

وضع الاستراتيجيات ووسائل إدارة الإبداع، وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية لصياغة منظومة التميز، واقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لتحقيق الأهداف، وتكوين القيادات القادرة على بناء المستقبل وتحفيزها المتواصل لامتلاك القدرات التنافسية (العلواني، 2012).

أدى عصر المعلومات إلى انقسام الدول إلى دول تمتلك المعلومات ودول تفتقر إليها، ومن ثم اتجهت الدول إلى التسابق على اجتذاب الخبرات والمبدعين والمهارات، خاصة الدول المتقدمة التي عملت على تفريغ الدول النامية من كوادرها الخلاقة والإبداعية واستقطاب أفضل عناصرها (الصباغ ودره، 2008).

وعليه تكون المنظمات التي تمتلك المبدعين، وفي الوقت نفسه لديها القدرة على استقطابهم واجتذابهم من المنظمات المنافسة للعمل بها لتتمتع بميزة تنافسية في السوق، فالمنظمة التي تمتلك مرؤوسين ناجحين وموهوبين قادرة على أن تتقدم باستمرار وان تتنافس في الأسواق (حجازي، 2011).

## 2-1 مشكلة الدراسة:

أعطت نتائج الدراسات نتائج متناقضة عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع. ووجدت بعض الدراسات أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة ترتبط إيجابياً مع الإبداع (Martinez-Costa & Martinez-Lornte, 2008)، بينما ذكرت دراسات أخرى أنه لا يوجد دليل واضح لإثبات الآثار الإيجابية لإدارة الجودة الشاملة على الإبداع إحصائياً (Prajogo and Sohal, 2004; Singh and Smith, 2004). علاوة على ذلك أنتجت الدراسات السابقة بيانات مختلفة حول أي ممارسات إدارة الجودة الشاملة تقوم بدور أكثر أهمية في خلق الإبداع. كما ذكرت دراسات أخرى في أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة - القيادة وإدارة الأفراد - ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع (Feng et al., 2006). ووجد آخرون أن كل من ممارسات إدارة الجودة الشاملة - القيادة وإدارة الأشخاص وإدارة العمليات وتصميم المنتج - علاقة إيجابية ومباشرة مع الإبداع (Perdomo-Ortiz et al., 2006). وعموماً تشير المراجعة الأدبية إلى الافتقار للدليل المنسجم على انعكاسات ممارسات إدارة الجودة على الإبداع. لذلك جاءت هذا الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية؟

2. هل يوجد أثر للقيادة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية؟

3. هل يوجد أثر للمعلومات والتحليل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية؟
4. هل يوجد أثر للتركيز على العميل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية؟
5. هل يوجد أثر للتعليم والتدريب على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية؟
6. هل يوجد أثر لإدارة الأفراد على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية؟

### 3-1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف إلى:

1. مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية الكويتية.
2. مستوى الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.
3. أثر التخطيط الاستراتيجي على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.
4. أثر القيادة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.
5. أثر المعلومات والتحليل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.
6. أثر التركيز على العميل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.
7. أثر التعليم والتدريب على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.
8. أثر إدارة الأفراد على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

### 4-1 فرضيات الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلات الدراسة تم بناء الفرضيات الرئيسية الآتية والتي تتدرج تحتها فرضيات فرعية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، وإدارة الأفراد) على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعلومات والتحليل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العميل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعليم والتدريب على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الأفراد على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

## 5-1 أهمية الدراسة:

إن إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع متطلبات العميل اليومية ذلك أنها تقوم على أساس تكوين فرق عمل لدراسة المشكلات التي تواجه المنظمة، وعمل دراسة من خلال تفهم المشكلة واستعراض البدائل الملائمة ووضع الاقتراحات والحلول اللازمة واتخاذ القرار اللازم لحلها، فمن هنا تأتي أهمية الدراسة إلى محاولة لفت أنظار القارئ على منظمات الأعمال إلى أهمية تطبيق ممارسات الجودة الشاملة والتحقق من دورها على الإبداع التي تعد من العمليات الإدارية الفعالة في تحقيق كفاءة المنظمة ونجاحها.

حيث تأتي أهمية هذه الدراسة من ناحيتين:

### \* الأهمية النظرية:

- 1- تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من خلال ندرة الأبحاث العربية التي تناولت موضوع ممارسات الجودة الشاملة وتأثيره على الإبداع في البنوك الإسلامية في الكويت (في حدود علم الباحث).
- 2- ما تضيفه هذه الدراسة من أدبيات نظرية ترفد المكتبة العربية بمعارف جديدة حول أهمية ممارسات الجودة الشاملة وتأثيره على الإبداع في البنوك الإسلامية في الكويت.

### \* الأهمية العملية:

- من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها الناتجة عن التحليل الإحصائي لمحتويات استبانة البحث في مساعدة متخذي القرار في البنوك الإسلامية في الكويت على التعرف على مستوى تطبيقهم لممارسات الجودة الشاملة وانعكاسات هذا التطبيق على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

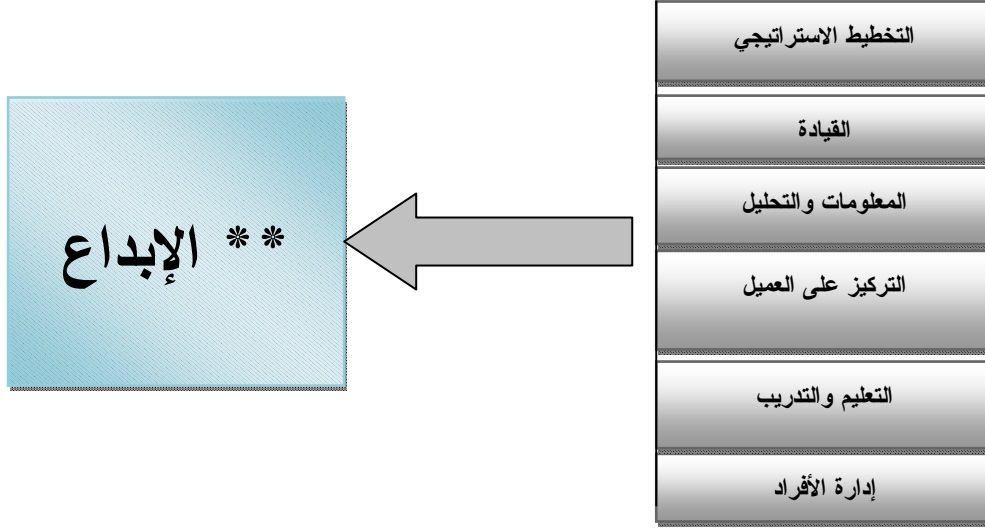


## 6-1 مخطط الدراسة:

المتغيرات التابعة

المتغيرات المستقلة

• إدارة الجودة الشاملة



شكل (1-1) أنموذج الدراسة

المصدر: تم إعداد أنموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة مثل:

\* Antony et al., (2002); Curkovic et al., (2000); Brah et al., (2000).

\*\* Chih-Yang, (2011); Amabile, (1996).

## 7-1 التعريفات الإجرائية:

**الجودة الشاملة:** نظام عمل مستمر وخاص يهدف إلى تحسين ورفع الكفاءة التي تنتشدها الشركة سواء على مستوى العمليات أم ما تقدمه من سلع وخدمات للمستهلك النهائي، من أجل إرضاء وإشباع حاجاته وبتكلفة أقل. وتتمثل ممارسات الجودة الشاملة بـ (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، وإدارة الأفراد).

- **التخطيط الاستراتيجي:** القدرة على وضع سبل طويلة الأجل من لضمان تحسينات في الجودة وتخصيص المصادر الكافية لتحقيق الأهداف.
- **القيادة:** القدرة على العمل ضمن الفريق الواحد من أجل تعزيز الإدارة جهود تحسين الجودة، ومشاركة الإدارة العليا بشكل فعال في إدارة الجودة وتحسين العمليات.

- **المعلومات والتحليل:** جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالنشاطات الهامة بالجودة، والوصول السهل والسريع للمعلومات التي يحتاجها العاملون لتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة.
- **التركيز على العميل:** القدرة على حل المشاكل والشكاوى المقدمة من قبل الزبائن بشكل سريع وفعال، وقراءة احتياجاته الحالية والمرتبقة في سبيل الوصول إلى سبل إشباعها.
- **التعليم والتدريب:** قدرة البنك على توفير أساليب التدريب المتنوعة والتي تفي باحتياجات العمل مما يمكن العاملين على صقل مهاراتهم وإكسابهم المعرفة الكافية.
- **إدارة الأفراد:** القدرة على امتلاك العنصر البشري الكفؤ وتمكينه في العمل من خلال إشراكه في عمليات حل مشكلات العمل والمساهمة في عمليات صنع القرار.
- **الإبداع:** عملية خلق شيء جديد لم يتوصل إليه أحد أو إضافة شيء قائم يعطيه قيمة وصفة جديدة وتتمثل أبعاد الإبداع بالأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمجازفة، والحساسية لحل المشكلات.
- **الأصالة:** القدرة على استخدام طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات بأسلوب متطور وجديد، وطرح الاقتراحات والأفكار الجديدة.
- **الطلاقة:** امتلاك الحجة القوية والقدرة على الإقناع بمهارة فائقة في النقاش والحوار، والقدرة على طرق جديدة للعمل.
- **المرونة:** القدرة على التكيف مع مستجدات بيئة العمل ومواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية والاستفادة من الانتقادات والملاحظات في سبيل الوصول إلى أعلى من مستوى توقعات العميل.
- **المجازفة:** القدرة على اقتراح أساليب جديدة وتبني أفكار جديدة لأداء العمل وتحمل نتائجها، من خلال العمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة.
- **الحساسية للمشكلات:** القدرة على استشعار مشاكل العمل قبل وقوعها والشعور بالمتعة والإثارة في مواجهة مشاكل العمل.

## 8-1 إجراءات الدراسة:

- من أجل إعداد الدراسة وللخروج بالنتائج قام الباحث بالإجراءات الآتية:
1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمتعلقة بممارسات الجودة الشاملة والإبداع، وتم الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة

- في تصميم أداة الدراسة في صورتها الأولية، ومن ثم التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها.
2. التأكيد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وبعد التحقق والتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها.
3. تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة لتسهيل عملية توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة في البنوك الإسلامية في الكويت، حيث تم توزيع الاستبانة، وتم إيداء الملاحظات والإرشادات الواجب إتباعها أثناء إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، إضافة إلى الإجابة عن أية استفسارات أو تساؤلات يوجهونها للباحث.
4. تم جمع الاستبانات من قبل الباحث وبمساعدة بعض الزملاء، وفرزها بحيث تم استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل بسبب عدم اكتمال بياناتها، أو أن يظهر فيها عدم الجدية عند الاستجابة لها.
5. تفرغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وذلك لأغراض تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة.
6. تم تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2-1 الإطار النظري:

لعب ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) دوراً حيوياً في تطور الممارسات الإدارية خلال العقدين الماضيين (Hoang et al., 2006). حيث ظهرت الأفكار الأساسية في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في منتصف ثمانينات القرن العشرين من قبل عدد من أشهر الباحثين وهم (Hackman and Wageman, 1995). وفي حين أن المعترف به أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) ليست مفهوماً واضح المعالم (Hackman and Wageman, 1995) فإن المفهوم الشائع لإدارة الجودة الشاملة (TQM) هو أنها إستراتيجية متكاملة لتحسين جودة منتجات وخدمات المنظمة (Waldman, 1994). ويمكن التعبير عن إدارة الجودة الشاملة (TQM) كفلسفة إدارية. أصبحت إدارة الجودة الشاملة مدخلاً مفضلاً لتحسين الجودة والإنتاجية في المنظمات. واستخدمت العديد من المصطلحات لوصف المفهوم العام لإدارة الجودة الشاملة (TQM) منها "رقابة الجودة الشاملة"، "قيادة الجودة الشاملة"، "برنامج تحسين الجودة الشاملة"، وإدارة الجودة المستمرة"، و"خدمة الجودة الشاملة". لقد أصبحت الجودة إحدى المحركات الأكثر أهمية للتنافس اليوم. حيث تعتبر وظيفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) المحدد الحاسم في نجاح واستمرار المنظمات الصناعية والخدمية في البيئة التنافسية المعاصرة. إذ أن احتدام المنافسة العالمية، وتزايد طلب العملاء على الجودة الأفضل جعل الشركات أكثر إدراكاً أن عليها تقديم منتج و/أو خدمات عالية الجودة لكي تنافس في السوق بنجاح. ولمواجهة تحدي هذا التنافس العالمي، استثمرت العديد من المنشآت موارد ضخمة في تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة (TQM)

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

رأى بعض الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة والثورة الصناعية، بل أن جذورها تمتد إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، كذلك ما عرف عن (الفراعنة) من دقة وإتقان العمل في بناء معابدهم وما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا، وعلى الرغم من أن الجودة موغلة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد إتقان كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع التي تنتمي إليه، على الرغم من أن أدبيات إدارة الجودة الشاملة (TQM) تتضمن مجموعة غنية من الأعمال، فليس هناك اتفاق عام حول تعريف

الجودة. لقد اختلف الباحثون حول فكرة الجودة. فرواد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) مثل Garvin, Juran, Crosby, Deming, Ishikawa and Feigenbaum، جميعهم قدموا تعريفات خاصة بهم لمفهوم الجودة، وإدارة الجودة الشاملة (TQM). قبل تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن أن نستعرض أهم التعاريف المتعلقة بتحديد مفهوم الجودة:

اقترح Garvin (1987) تعريفاً للجودة من حيث مداخل متعددة، قائمة على المنتج، وقائمة على المستخدم، والتصنيع، وقائمة على القيمة، وحدد كذلك ثمانية صفات لقياس جودة المنتج. وعرف Juran الجودة بأنها "الملائمة للاستخدام" وركز على ثلاث: تخطيط الجودة، ورقابة الجودة، وتحسين الجودة (Mitra, 1987). وعلى نحو مماثل، عرف Crosby (1979) الجودة بأنها "التوافق مع المتطلبات أو المواصفات" التي تقوم على احتياجات العملاء.

وعرف Feigenbaum الجودة بأنها "المزيج الشامل لخصائص السلع والخدمات التسويقية، والهندسية، والصناعية والصيانة والتي من خلالها تلبي السلع والخدمات المستخدمة توقعات العملاء" (Mitra, 1987). إن القاسم المشترك الأهم بين خطط تحسين الجودة السابقة هو التزام الإدارة، ووجود مدخل استراتيجي لنظام الجودة، وقياس الجودة، وتحسين العملية، والتعليم والتدريب، وإزالة أسباب المشكلات.

كما يختلف مفهوم الجودة أيضاً عن مفهوم ضمان الجودة الذي يعني منع ظهور مشاكل الجودة من خلال النشاطات المنهجية والمخططة أي الوصول إلى انحرافات معدومة Zero defect، ورغم اختلاف تعريف الجودة إلا أن جميع الباحثين متفقون على أن الجودة تبدأ من الزبون فهو الذي يحدد المتطلبات الحقيقية في المنتج أو الخدمة (الصرن، 2008). ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها فلسفة إدارية كلية والتي تهدف إلى التحسين المستمر في كافة وظائف المنظمة لإنتاج وتوصيل السلع أو الخدمات بما ينسجم مع احتياجات العملاء أو متطلباتهم بالطريقة الأفضل، وأقل كلفة وأسرع، وأكثر أمناً، وأسهل مقارنةً بالمنافسين مع مشاركة كافة العاملين تحت قيادة الإدارة العليا.

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها التزام كافة العاملين بالتحسين المستمر لعمليات الأعمال بهدف تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء (Lee and Chang, 2006). إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي ثقافة المنظمة الملتزمة برضا العملاء من خلال التحسين المستمر. وهذه الثقافة تختلف من بلد لآخر ومن صناعة لأخرى، ولكن لها مبادئ أساسية محددة والتي يمكن تطبيقها لضمان أكبر حصة سوقية ممكنة، وزيادة الأرباح، وخفض التكاليف (Kanji and Wallace, 2000). ويرى Kaynak (2003) أنها فلسفة الإدارة المتعلقة بالتحسين المستمر لكافة وظائف المنظمة، ويمكن تحقيقها فقط إذا تم استخدام مبدأ الجودة الشاملة بدءاً من امتلاك الموارد لغاية خدمة العملاء بعد البيع كما يعرفها البعض على أنها: مدخل شامل لتحسين

التنافسية والفاعلية والمرونة من خلال تخطيط وتنظيم وفهم كل نشاط في المنظمة، وهذا يشمل كل فرد وفي أي مستوى تنظيمي كان، وهذا المدخل ملائم لكافة أنواع المنظمات، فالمقصود بالشاملة إذاً أي أنها تشمل كامل المنظمة وكافة أعضاء سلسلة التوريد كما أنها تشمل دورة حياة المنتج كلها.

ويعرف البعض إدارة الجودة الشاملة بأنها تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها، والعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال تكامل أدوات وتقنيات الجودة والتدريب، ويشمل ذلك تحسيناً مستمراً في العمليات داخل الشركة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة، كما عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها : القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، مع الاعتماد على رأي العميل في معرفة مدى تحسين الأداء (ناصر، وعود، 2003). أما Okes & Westcott (2001) فقد عرفا إدارة الجودة الشاملة بأنها النمط الإداري الخاص بتحسين العملية والموجهة باحتياجات العملاء، وتتضمن التحليل الغني باستخدام الطرق الكمية والنوعية بهدف التحسين المستمر للجودة بكافة أبعادها.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها التزام كافة العاملين بالتحسين المستمر لعمليات الأعمال بهدف تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء (Lee and Chang, 2006). وحسب رأي Sadikogla (2008) فإن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة كلية للتحسين المستمر للمنتجات والخدمات والناس والعمليات والبيئة والموظفين لتلبية حاجات الزبائن والوصول للحد الأعلى من الربحية. إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي ثقافة المنظمة الملتزمة برضا العملاء من خلال التحسين المستمر. وهذه الثقافة تختلف من بلد لآخر ومن صناعة لأخرى، ولكن لها مبادئ أساسية محددة والتي يمكن تطبيقها لضمان أكبر حصة سوقية ممكنة، وزيادة الأرباح، وخفض التكاليف (Kanji and Wallace, 2000).

مما سبق يمكننا استخلاص أهم معالم مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1. تبدأ إدارة الجودة الشاملة من الزبون وحاجاته ورغباته وتعمل وتسعى إلى تلبيةها.
2. في إدارة الجودة الشاملة يتم التركيز على الجودة في كافة نشاطات وعمليات المنظمة وفي كل المستويات التنظيمية.
3. تتضمن إدارة الجودة الشاملة أن تتبنى الإدارة فلسفة للجودة تركز على منع ظهور المشكلات بدلاً من التركيز على اكتشافها وتصحيحها.
4. تتطلب إدارة الجودة الشاملة تغييرات كبيرة في فلسفة المنظمة وثقافتها.
5. إدارة الجودة الشاملة لا تكون بإطلاق الشعارات وعقد الندوات، وبالحملات المؤقتة، بل لا بد من إستراتيجية متكاملة للجودة.
6. تلائم الجودة جميع أنواع المنظمات بما في ذلك منظمات القطاع العام.

## ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

تعددت آراء وأفكار المؤلفين والكتّاب حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة واختلافها، وتم وصفها بشكل متنوع في الأدب على أنها "ممارسات" مثال: (Douglas & Judge Jr. 2001; Flynn & Sakakibara 1995) وكما يصفها Black & Porter (1996) على أنها "عوامل حساسة" ويصفها Powell (1995) على أنها عوامل، أما Narrow (1997) فيصفها على أنها "مبادئ"، ويصفها Detert et al. (2000) على أنها "قيم".

اقترح عدد من الباحثين (Curkovic et al. 2000) توضيحاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تتألف من ثلاثة عناصر أساسية كأساس مشترك، وتحديداً التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والمشاركة الشاملة. وطور Saraph et al. (1989) 78-فقرة ترتبط بممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إحدى المنظمات، وأطلقوا عليها العوامل الهامة وهي: دور الإدارة العليا على مستوى الأقسام، وسياسة الجودة، ودور دائرة الجودة والتدريب وتصميم السلعة والخدمة، وإدارة جودة المورد، وإدارة العملية، وبيانات الجودة وتقاريرها، وعلاقات العاملين. ووصف Antony et al. (2002) إحدى عشرة ممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وهي: التزام الإدارة، ودور إدارة الجودة، والتدريب والتعليم، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، وشراكة الموردين، وتصميم السلعة/الخدمة، وسياسات الجودة، وبيانات الجودة وتقاريرها، والاتصال لتحسين الجودة، ورضا العملاء.

طور Flynn et al. (1995) أداة أخرى حيث وصفوا فيها سبعة من عوامل إدارة الجودة الشاملة (TQM) وهي دعم الإدارة العليا، ومعلومات الجودة، وإدارة العملية، وتصميم المنتج، وإدارة القوى العاملة، وانخراط الموردين، وانخراط العملاء. وتوسع Sureshchandar et al. (2002) في الممارسات أكثر وتوصل إلى (12) ممارسة رئيسية والتي تتألف من: التزام الإدارة العليا، والقيادة النبوية (Visionary)، وإدارة الموارد البشرية، والنظام التقني، ونظام التحليل والمعلومات، والمعايرة، والتحسين المستمر، والتركيز على العملاء، ورضا العاملين، والتدخل النقابي، والمسؤولية الاجتماعية، ومراكز الخدمة (service capes)، والثقافة الخدمية. أشار Brah et al. (2000) دراستهم حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأداء المنشآت في قطاع الخدمات في سنغافورة توصلوا إلى أحد عشر ممارسة لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، وهي دعم الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، ومشاركة العاملين، وتدريب العاملين، وتمكين العاملين، وإدارة جودة الموردين، وتحسين العملية، وتصميم الخدمة، ونتائج تحسين الجودة، والمعايرة، والنظافة والتنظيم. وفي هذه الدراسة تتمثل ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

## أولاً: التركيز على العملاء

تعتبر ممارسة التركيز على العملاء من الركائز الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة. إن التركيز على العميل يمثل كافة الأنشطة المتعلقة بالاتصال المباشر مع العملاء وجمع المعلومات عن توقعاتهم (Dean & Bowen 1994). وأكد Reeves & Bender (1994) أن مدى تلبية توقعات العميل من السلع أو الخدمات تمثل أكثر العوامل أهمية ضمن تعريف الجودة. ومن هنا فإن ممارسة التركيز على العملاء تمثل الأساس في تحسين جودة المنتج.

فعلى سبيل المثال تمارس المنظمات مهمة التركيز على العملاء في عملية ضمان الجودة وتطوير تصاميم المنتج، حيث تترجم تصاميم المنتج متطلبات العملاء وتوقعاتهم من خلال التركيز على مواصفات المنتج ورضا العملاء من خلال التصاميم التي تحقق طلباتهم. علاوة على ذلك فإن عملية ضمان الجودة تساعد بصورة مستمرة في الحصول على منتجات جيدة التصميم لكي يتم إنتاجها بصورة صحيحة بدون أخطاء (Flynn et al. (1995). وأكد Chiles and Choi (2000) على استخدام بيانات العملاء في عمليات رقابة جودة المنتج والتحكم بها. حيث إن بيانات العملاء توضح الاتجاهات الحالية لتوقعات العميل وطريقة فاعلة لضبط التشغيل وبالتالي الصورة النهائية للمنتج بما يتلاءم ومتطلبات العملاء.

وأكد Ahire et al. (1995) أن المنظمات بالرغم من سعيها الدؤوب لإنتاج منتجات متقنة التصميم خالية من العيوب إلا أنها لا تصل أحيانا إلى مستوى توقعات العميل ما لم تقم بالمتابعة المستمرة لتوقعات العميل. وأكد Samson and Terziovski (1999) على النقاط الثلاث التالية لقياس ممارسات التركيز على العملاء وهي:

- (1) مدى تحديد متطلبات العملاء.
- (2) درجة تشارك معلومات العملاء في المنظمة.
- (3) درجة إسهام معلومات العملاء في إنشاء تحسينات المنتج.

## ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي واحداً من الممارسات الهامة لتحسين مستوى جودة المنتج. تركز هذه الممارسة على تقييم القدرة التنظيمية لتطبيق المتطلبات الرئيسية للجودة مثل إدارة الموارد البشرية ومعلومات الجودة والطرق الهيكلية داخل المنظمات ومطابقتها لأداء الشركة (NIST, 2007). يتألف التخطيط الاستراتيجي من خطوتين مهمتين هما: تطوير الإستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية. ففي تطوير الاستراتيجية تتطلب ممارسة التخطيط الاستراتيجي وضع الخطط قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى، وذلك من خلال الأنشطة المتعلقة بمظاهر



ممارسات البنية التحتية لإدارة الجودة مثل: التفكير الإبداعي والمرن المتعلق بالسيناريوهات والتوقعات المستقبلية (Ahire et al, 1995).

وبغرض تطابق الخطة الإستراتيجية مع متطلبات العميل من المجدي تحقيق التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين. وفي المقابل تتضمن خطوة تطبيق الإستراتيجية وجود العمليات المهيكلة والعمليات الموجهة بالأهداف لكي يتمكن أعضاء المنظمة من تحقيق الأهداف المخططة مسبقاً دون أخطاء. وبعد وضع الخطة الإستراتيجية يتم وضع الخطط المصغرة المتمثلة بخطط الأفراد ومن ثم المجموعات، وأخيراً على مستوى المنظمة، ولضمان تطبيق الخطة الإستراتيجية بما يخدم مصلحة العميل والمنظمة لابد من تخصيص الموارد الكافية.

### ثالثاً: إدارة العاملين

تتمثل هذه الممارسة بإدارة الأفراد الذين يسهمون بشكل فعلي في تحسين مستوى جودة المنتج في المنظمة. ازدادت أهمية التأثيرات السيكولوجية على أداء العمل كما أشارت دراسات هوثورن، فالخبرة الشخصية وعلاقات العمل الاجتماعية والتعلم المستمر قد ظهرت كعوامل هامة وضرورية في تحسين مستوى الجودة (McAdam et.al, 1998). وأشار Mele & Colurcio (2006) أن رضا العميل الداخلي (الموظف) يمثل المصدر الأساسي والمؤثر المباشر على الإستراتيجية التنظيمية. ومن هنا فإن ممارسة إدارة الأفراد تركز على جهود المنظمة في بناء وإدامة بيئة العمل القائمة على التعلم المستمر. إن الموظف المتمكن يقوم بجمع المعلومات بشكل فعال ويقوم بتحليل البيانات وقياسها (Kaynak et al., 2003).

تتمثل إدارة العاملين بالبرامج التدريبية والتطوير المستمر والتواصل وأمن العامل (Samson & Terziovski, 1999)، حيث يكسب التدريب الأفراد المعرفة والمهارات التي تمكنهم من مواجهة مشكلات العمل (Hack man & age man, 1995)، حيث يلعب الموظف دور في تحقيق التحسن المستمر والحفاظ على دائرته أو منظمته (Bou and Beltran, 2005).

كما يؤدي التطوير إلى تطوير مهارات الفرد وتمكينه في العمل وتوسعة الآفاق المعرفية لديهم والتي تكون أساساً لأداء فردي وتنظيمي أفضل (Swanson, 1996). أما الاتصال فيعتبر ضرورياً ليس فقط لتشارك الخبرات والمهارات والمعارف بين الأفراد ولكن كذلك لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات (Mele & Colurcio, 2006; Choo et al., 2007).

### رابعاً: القيادة

تسهم القيادة في تحديد الاتجاه وتأسيس رؤيا تجاه العمل وتقديم توقعات عالية الأداء للعمل. كما توصف القيادة في إدارة الجودة كواحدة من القوى المحفزة على تنفيذ إدارة الجودة،

أكد الأدب النظري على مسؤولية الإدارة العليا في إنشاء وتواصل رؤيا أفضل للجودة (Ahire, 1986; Deming, 1995; et al). وأكد (Anderson et al, 1994) على دور رؤية القيادة والتي تتمثل بقدرة الإدارة على دعم الأفراد على تبني الرؤيا وتنفيذ الخطط التي تؤدي إلى تحقيق تلك الرؤيا في بناء وإدامة الأهداف والخطط طويلة وقصيرة المدى للجودة. تعتبر القيادة عامل هام في تحسين ممارسات الإدارة العليا وتقديم أساليب مبتكرة في إدارة الجودة الشاملة، كما إن الالتزام بالجودة يأتي من خلال القيادة الساعية لإحداث التغيير (Summers, 2009).

عرف (Samson and Terziovski, 1999) القيادة التحويلية التي قدمها (Bass, 1985) بأنها ذات أربعة السمات الشخصية والحافز التشجيعي والتفكير الإبداعي والاهتمامات الفردية. فالقائد الذي يتمتع بالسمات الشخصية يكون ذو رؤيا مستقبلية ثابتة يطمح الموظفون إلى تقليدها، ويوافق الموظفون كذلك على تشارك الرؤيا لأنها تدعوهم إلى العمل بكامل طاقتهم. وفي المقابل فإن الحافز التشجيعي يدعو الموظفين إلى الالتزام بتحقيق الأهداف كقادة يتمتعون بمعايير أخلاقية عالية ويؤمنون بأهدافهم. ومثل هذه الرؤى تكون مضمنة في الأهداف طويلة المدى وتكون فاعلة في عمليات حل مشكلات العمل (Bass & Avolio, 1994). وفي المقابل التحفيز الإبداعي يشجع الموظفين على التفكير بطرق أكثر إبداعية، حيث يقوم القادة بتحفيز الموظفين على أن يمتلكوا وجهات نظر مختلفة تجاه المشاكل التي تواجههم. علاوة على ذلك فإن القائد التحويلي يهتم باحتياجات الموظفين وأهدافهم ويحترم قدراتهم ويثمنها لهم.

#### خامساً: المعلومات والتحليل:

تركز ممارسة المعلومات والتحليل على كيفية اختيار المنظمة لجمع وتحليل وإدارة وتحسين بياناتها ومعلوماتها (NIST, 2007). تتصف هذه الممارسة بتداخلها بين ثلاث طرق هي: عملية تحسين الجودة وعملية ضمان الجودة وعملية رقابة الجودة (Crosby, 1979). حيث تتطلب عملية تحسين الجودة إلى فهم المنظمة باعتبارها نظام يتألف من عناصر تتداخل مع بعضها البعض. ويرى (Anderson et al, 1994) ممارسة المعلومات والتحليل كممارسة اجتماعية تقنية، والتي تعتبر المنظمة نظام عمل متكامل اجتماعياً وتقنياً يرتبط ويتفق مع أهداف الجودة مثل: الإنتاجية والتكاليف، ومن خلال التنسيق بين الأقسام والفرق أو الموردين فإن عمليات التغذية الراجعة المهيكلة توفر المعلومات حول الأعمال وبالتالي تحسين الجودة.

تركز ممارسة المعلومات والتحليل على مدى استخدام المنظمة للمعلومات والمعرفة في المنظمة بصورة ملائمة ومستمرة.

وعادة ما يتم استخدام بعض الطرق الإحصائية والتقنية لضبط العملية. وتستخدم هذه الطرق والأدوات لمتابعة فيما إذا كانت العمليات تحت السيطرة أم لا (مثلاً: الرقابة الإحصائية

للعلمية وتوفير التغذية الراجعة الوقتية بهدف تحسين وإدامة جودة المنتج (Linderman et al, 2004)، وأشار (Hackman & Wageman (1995) أن استخدام التحليل الإحصائي وطرق عرض البيانات تقلل من عدد القرارات الخاطئة. كما أكدوا على أن تطوير طرق وول الأعضاء للبيانات والمعلومات يسهم في معرفتهم وتعزيز قدرات التعلم التنظيمي. وقد قدم كل من Prajogo & Sohal (2003) عدة أمثلة للممارسات والمعلومات والتحليل وهي: نظام قياس الأداء الاستراتيجي، توفر البيانات بصورة ثابتة حول الأداء، واستخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات. ويعتبر نظام قياس الأداء الاستراتيجي طريقة توجه المنظمة إلى الاتجاه المنشود من خلال استخدام البيانات المالية مثل العائد على الاستثمار.

### سادساً: التدريب

يعرف (Yusuf et al. (2007) التدريب على انه المدى التي تقوم به المنظمة بتمكين الموظفين بالمعرفة المتعلقة بالإحصاء والمهارات والمعلومات المرتبطة بالوظيفة وتزويدهم بالمعلومات النوعية مثل الأساليب النوعية.

يعتبر التدريب العامل الأساسي لإنجاح تنفيذ إدارة الجودة (Soltani et al., 2005)، في حالة عدم معرفة الموظفون بكيفية تنفيذ أساليب إدارة الجودة في مهامهم، فإنهم قد يقوموا بمقاومة التغيير بدلا من التأثير الإيجابي بالتغيير (Zu et al., 2008) من خلال العمل بفاعلية من أجل تحسين الأداء (Summers, 2009)، واخذ الخطوات اللازمة من أجل تحسن أداءهم والتغلب على ضعفهم (Goetsch and Davis, 2006) ويجب ملاحظة هنا إن المنظمة أو المؤسسة عندما تبدأ بالتدريب لبرنامج معين فإنها تبدأ بإلقاء الضوء على الجودة وكيف تؤثر تأثير مباشر على وظيفة الفرد لكي تحفز مشاركتهم بالتدريب (Mehra et al., 2001) واخذ الخطوات اللازمة من أجل تحسن أداءهم والتغلب على ضعفهم (Goetsch and Davis, 2006).

إن مصادر التدريب منها خارجية ومنها داخلية (أي داخل المنظمة ومن خرج المنظمة) ومنها ما هو مزيج بين الداخلي والخارجي وهذا يعتمد على الأهداف من التدريب وطبيعة التدريب وهل تقوم المنظمة باختيار نوعية التدريب لتحسن الإنتاجية والأداء لموظفيها يحقق التدريب المناسب منافع كثيرة تتمثل بتحسين العمل الجماعي ضمن الفريق الواحد، والتقليل من الأخطاء وتغيير نسب معدلاتها، وزيادة المرونة، وإيجاد التوافق بين علاقات الموظفين، وبشكل خاص فإن التدريب له تأثير مباشر على الموظفين وعلى طريقة أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة (Kaynak, 2003). ويعرف الموظفين من خلال التدريب أهمية العمل الجماعي لتقوية النظام المؤسسي وإيجاد الألفة بين الأفراد.

## الإبداع:

في بيئة يسودها التغيير تكون الجودة العالية أساسية ولكن ليست كافية لضمان النجاح والتقدم في المنظمة وذلك نتيجة لعوامل متعددة مثل السرعة والسعر والتنوع ( Reimann and Hertz, 1994). حيث انتقلت المنافسة المستدامة من الجودة إلى الإبداع ( Abrunhosa and Moura, 2008). الذي يركز على تلبية حاجات العملاء الحالية والمتوقعة وإنشاء منتج أو خدمة جديدة تلبى حاجات متوقعة (Benner and Tushman, 2003). ويمكن اعتبار الإبداع كمحرك أساسي لتعزيز الخصائص الإضافية وضمان نجاح المنظمة على المدى البعيد ( Leifer et al., 2001). ويشير الإبداع على المستوى التنظيمي إلى "تطبيق الأفكار الجديدة سواء مصدرها داخليا أم خارجياً، سواءً اقتصت بمنتج أو نظام أو عملية أو سياسة أو برنامج أو خدمة.

أشار (Nourit 2011) إلى أن الإبداع هو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمة تساعد على الاستجابة السريعة للزبائن ومتطلبات السوق. ويعني الإبداع يعني بخلق وتطوير وتنفيذ منتج جديد أو عملية أو خدمة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو الحصول على ميزة تنافسية (Ali et al., 2010). وينظر إلى الإبداع على انه واحدا من المصادر الهامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك لأنه يؤدي إلى تحسين المنتجات التي تزيد من قيمة للزبائن، ويساعد الشركات على البقاء، ويساعدها على التقدم المستمر (Miriam, 2011). ويكون الإبداع على أساس سمات مألوفة أو تكنولوجيا جديدة لم يسبق لها مثيل في تقديم قيمة للعملاء (Vercauteren, 2008).

تعتبر الأفكار ذات الطابع الإبداعي مهمة وأساس الإبداع الناجح، فالتولد المستمر للأفكار الإبداعية يساعد في جميع مراحل عملية الإبداع (Sheremata, 2000). وقد اعتبر علماء الاقتصاد الإبداع كمحرك جذرية للنمو الاقتصادي (Sorescu et al., 2003).

## مفهوم الإبداع

لا يوجد تأييد واسع لتعريف الإبداع، لقد اختلف الباحثون والمفكرون في تناولهم لمفهوم الإبداع، وفقاً لوجهة النظر الاجتماعية أو الاقتصادية، ومن خلال المراجعة للأدب النظري تمكن الباحث من استخلاص مجموعة من التعاريف التي تناولت الإبداع من وجهات نظر بحثية مختلفة.

عرف (Cropley et al. 2011) الإبداع على انه عملية تطوير وتقديم أفكار جديد ومفيدة من خلال الأفراد والجماعات والمنظمات. وقد تم تعريف الإبداع بأنه التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية والتي تساعد المنظمة للاستجابة السريعة لمتطلبات العميل الأمر الذي ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (Nourit, 2011). حيث أصبح الإبداع المفهوم الذي يتوجب توافره

بالمنظمات التي تهدف إلى التطور والبقاء والحفاظ على مركزها التنافسي (Chih-Yang, 2011) يعني الإبداع بخلق وتطوير وتنفيذ منتج جديد أو عملية أو خدمة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو الحصول على ميزة تنافسية (Cropley et.al., 2011). ويذهب (Shalley (1991) أبعد في تعريفه للسلوك الفردي المبدع بأنه إيجاد حلول للمشاكل المتصلة بالعمل يحكم عليها بأنها جديدة وملائمة للموقف.

عرف (Yonghong et al. (2005) الإبداع الإداري على أنه اعتماد التقنيات الجديدة في تقديم عمليات ومنتجات وخدمات جديدة. ويقترح (Oldham & Cummings (1996) بأن السلوك الإبداعي المرتبط بأداء الموظف يمكن قياسه بناء على كون المنتج (أو الفكرة أو الإجراء) جديداً أو أصيلاً أو أنه ذو صلة بالتنظيم وذو فائدة إليه. ويشير (Delgado Verde (2011) إلى الإبداع كأحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية من خلال دوره في تحسين المنتج التي تزيد من قيمة العميل، ويساعد المنظمة على البقاء والتقدم المستمر.

يُعرّف الإبداع في اللغة العربية والمشتق من مصدر الفعل أبداع بمعنى اخترع أو ابتكر على غير مثال سابق. وتُعرّف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب (جروان، 2002). أما التعريف العام للإبداع يمكن تعريفه بأنه العملية التي تشبه البحث العلمي وعملية الإحساس بالمشاكل والثغرات في المعلومات، وتشكيل أفكار أو فرضيات، ثم اختبار هذه الفرضيات وتعديلها حتى يتم الوصول إلى نتائج.

## مقاييس الإبداع في الأدب النظري

أكثر المقاييس استخداماً للإبداع هما الجودة والمعنى (Newell et al., 1962). حيث أن المنتجات ذات الطابع الإبداعي تنتج عنه استغراب مؤثر أو صدمة التعرف عليه وتمييزه من جانب العميل الذي يدرك بأن المنتج جديد وملائم. كما يصنف (Booz & Hamiltan (1982) الإبداع إلى ستة أبعاد تتضمن توليد الأفكار، التقييم واختبار القدرات، تحليل الأعمال، مباشرة التطوير، واختبار المنتج والربحية. وأشار (Amabile et al. (1993) أن الإبداع يشتمل على ثلاثة عناصر: جودة الاستجابات، ملاءمة الاستجابات، وعدم محدودية المهام.

يرى (Stein (1974) بأن مقاييس الإبداع يجب أن تستند على الجودة والملاءمة الأساسيتين. ويمكن أن يتم قياس الإبداع من خلال المبادرة والتنفيذ (Rogers, 1993). تشتمل المبادرة على جميع الأنشطة المتعلقة بتحديد المشكلة وتوليد الأفكار وجمع المعلومات وتكوين وتقييم المواقف وبلوغ الموارد. أما التنفيذ فتشمل كل الأحداث والأفعال التي تدخل في التعديلات على التجديد والاستخدام الأولي واختبار السوق والسعي إلى الربح. وتهدف إلى اكتساب أفراد مناسبين

وملتزمين في تطبيق التجديد داخل التنظيم. واقترحت (Amabile, 1996) سلسلة إبداع عامة ذات أربعة أجزاء تشمل توليد الأفكار والتحليل المبدئي وقرار التبنّي، والتطبيق. استخدم (Chesbrough, 2006) اثنان من نماذج الإبداع (المغلق والمفتوح). حيث أشار إلى الإبداع المغلق بأنه ثقافة الإبداع حيث تسعى المنظمة المبدعة للحصول على جميع أفكار مشاريع تطوير منتجات جديدة من داخل حدود المنظمة، ومن ثم تقوم بتسويق هذه الأفكار. ويستند الإبداع المفتوح على فهم كيفية توزيع المعرفة في جميع أنحاء العالم والمنظمات الصغيرة والكبيرة على حد سواء (Chesbrough, 2006).

أشار (Zhao, 2005) أن الإبداع يتضمن الإبداع التقني مقابل الإداري والإبداع المتزايد مقابل الجذري وإبداع المنتج مقابل العمليات. يعرف الإبداع **التقني** بأنه الاعتماد على التقنيات الحديثة والتي تتكامل داخل العمليات أو المنتجات (Yonghong et al., 2005)، وعلى العكس يشير الإبداع الإداري إلى تطبيق الأفكار الجديدة لتحسين الهياكل التنظيمية والروتين والأنظمة والعمليات المتعلقة بالتركيب الاجتماعي للمنظمة (Elenkov et al., 2005)، ويُعرف الإبداع **المتزايد** بأنه التغييرات البسيطة في التقنيات الموجودة وفقاً للتصميم والوظيفة والسعر والجودة والسمة (Garcia and Calantone, 2002)، ويشير الإبداع الجذري إلى الاعتماد على التقنيات الحديثة من أجل إنشاء طلب غير مدرك من قبل الزبائن أو السوق (Jansen et al., 2006).

## أبعاد الإبداع

تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في هذه الدراسة بما يلي:

**أولاً: الأصالة:** القدرة على إيجاد حلول جديدة ومبتكرة، واكتشاف أفكار أصيلة من أجل تحقيق الهدف بطريقة مناسبة والابتعاد عن التفكير التقليدي وإنتاج حلول غير مستهلكة ومألوفة في حل المشكلات، كما تعبر عن عدم الرضا عن الواقع ورغبة الفرد في خلق أشياء جديدة عن ما هو موجود (السورور، 2002).

**ثانياً: الطلاقة:** قدرة الفرد على توليد الأفكار والمعلومات في وقت معين لحل مشكلة معينة في فترة زمنية محددة، وهناك ثلاثة أنواع مميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية ويرتبط هذا النوع من الطلاقة بالقدرات العقلية كالتخيل والاستنباط والإدراك والتشبيه والإحساس والحدس، والنوع الثاني هو الطلاقة التعبيرية وتعني سهولة بناء الجمل، والنوع الثالث وهو الطلاقة الترابطية وتعني عملية إكمال العلاقات وهذا ما يميزها عن الطلاقة الفكرية (الفاعوري، 2005).

**ثالثاً: المرونة:** رؤية المشكلة من عدة زوايا من خلال التنوع في مستويات التفكير، كما تعبر عن درجة السهولة التي يغير بها الشخص وجهة نظره أو موقفه إزاء موضوع معين،

والنظر إلى هذا الموضوع من أبعاد تختلف عن رؤية الأفراد الآخرين العاديين (الفاعوري، 2005).

**رابعاً: المخاطرة:** القدرة على استثمار واستيعاب الطاقات والمهارات الموجودة لدى الموظف والعمل على تحسين المناخ التنظيمي داخل المنظمة، وإدراك حاجة الموظف وتقديم المساندة والمساعدة للتغلب على التردد الموجود لديهم في تحمل النتائج التي تترتب عليه هذه المخاطرة (الشمري، 2002). كما يرتبط الإبداع بمخاطر البيئة التنافسية، ويرتبط الإبداع أيضاً بمخاطر داخلية ذاتية تتبع من داخل المنظمة وعادة ما تكون المنظمة على علم بقدر كبير من هذه المخاطر لأنها من داخل حدودها (خالد، 2007).

**خامساً: الحساسية للمشكلات:** قدرة الفرد الإدراكية أو إحساسه بوجود مشكلة معينة في جانب معين في بيئة العمل أو في البيئة المحيطة، وان هناك أفراد لديهم القدرة على الشعور بهذه المشكلة أو الضعف بشكل يفوق غيرهم في السرعة أو الدقة في الملاحظة (جروان، 2002).

## نظريات الإبداع

يُعدّ الإبداع شكل راق للنشاط الإنساني، فقد أصبح منذ خمسينات القرن الماضي محوراً هاماً من محاور البحث العلمي في عدد كبير من دول العالم، تناول العديد من الباحثين نظريات الإبداع من جوانب متعددة وفيما يأتي أبرز ما ورد من نظريات للإبداع (سيد، 2006).

### 1. النظرية الترابطية للأداء الإبداعي:

تنظر إلى الإبداع كتتظيم لمكونات مترابطة في تركيب جديد وحسب المقترضيات الخاصة، أو تحقيقاً لمنفعة ما وبقدر ما.

### 2. النظرية الجشطالتية:

تنظر إلى أن الإبداع يبدأ عادة مع مشكلة ما أو على وجه التحديد تلك التي تمثل خاصية معينة أو جانباً غير مكتمل، وعند صياغة المشكلة والحل ينبغي أن يؤخذ الكل في الاعتبار، أما الأجزاء فيجب تدقيقها، ويجب أن يكون هناك إحساس عالي بالمشكلة من جميع زواياها.

### 3. النظرية السلوكية:

تبدأ ظاهرة الإبداع من خلال تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات، أي أن الإنسان حسب ذلك لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناء على تعزيز أو إبطاء الادعاءات المبدعة لديه.



#### 4. نظرية التحليل النفسي:

قامت هذه النظرية بتقديم نظرية تحليلية متكاملة في تفسير الإبداع، من خلال استخدام التحليل النفسي في تفسير ظاهرة الإبداع، وتقوم على اعتبار أن المحرك الأساسي للأعمال الإبداعية هو الصراعات الداخلية للفرد التي لم تحل وظلت مكبوتة في مستوى اللاشعور.

#### ممارسات الجودة الشاملة والإبداع

ويشير (Prajogo and Sohal, 2001) إلى موقفين رئيسيين حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والإبداع، حيث يشير الموقف الأول أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) ترتبط بشكل إيجابي بتزايد قدرة الشركات الممارسة لإدارة الجودة الشاملة (TQM) على الإبداع. والموقف الثاني، مع ذلك، يركز على العلاقة السلبية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء الإبداعي للشركات.

إن المنطق الذي يقف خلف هذا الرأي هو أن في مدخل التركيز على العملاء ومبادئه، قد تقع المنظمات في حبال السوق حيث تركز فقط على العملاء الموجودين، الأمر الذي قد يؤدي إلى تجاهل البحث عن الإبداع والحلول الجديدة (Prajogo and Sohal, 2006).

استدل (Becheikh et.al. (2006) في دراسة على 108 دراسات تجريبية أنه يمكن تصنيف العوامل المحددة الداخلية للإبداع إلى سبع مجموعات رئيسية: فريق القيادة والإدارة والإستراتيجيات التنظيمية والثقافة وهيكل الشركة ومراقبة النشاطات والتقييمات والإستراتيجيات الوظيفية والصفات العامة للشركات. وبشكل مشابه ذكر (Pandey & Sharma (2009 أن الإبداع يتأثر بعوامل متنوعة مثل الأشخاص وقيادة الإدارة العليا وهيكل التنظيم والثقافة. ومن منظور إيجابي يذكر علماء إدارة الجودة بأن العوامل المحددة الداخلية للإبداع متصلة بشكل واضح بمجموعة ممارسات إدارة الجودة (Perdomo-Ortiz et al., 2006). على سبيل المثال يمكن للممارسات السلوكية لإدارة الجودة أن تدعم بعض العوامل المحددة للإبداع - مثل القيادة والإستراتيجيات والثقافة - بينما يمكن أن تؤثر الممارسات الآلية لإدارة الجودة بمراقبة النشاطات والتقييمات والإستراتيجيات الوظيفية. وبشكل مشابه اعتبر العلماء إدارة الجودة بأنها النموذج الإداري لإدارة الإبداع (Prajogo and Sohal, 2001). ويؤكد باحثو إدارة الجودة أن اختبار العلاقة بين إدارة الجودة والإبداع تساعد الموظفين على تنمية فهم أوسع لقواعد الممارسات الإدارية في البيئات الإبداعية (Prajogo and Sohal, 2001).



## 2-2 الدراسات السابقة:

### أولاً- الدراسات العربية

دراسة السعودي (2008) بعنوان "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانته، وتوزيعها على عينة مكونة من (292) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة لتحليل بيانات الاستبانة (SPSS) الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى إدراك المبحوثين للتميز التنظيمي جاء مرتفعاً أيضاً. كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة صبري (2010)، بعنوان "واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية".

هدفت الدراسة إلى بحث موضوع إدارة المعرفة، والتعرف على معوقات وإمكاناتها المستقبلية في بيئة الأعمال العربية، وتنبى لذلك منهجاً تحليلياً استنباطياً، حيث تقدم إطاراً لمفاهيم المعرفة وإدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة المعلومات وإبراز دورها في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال الحديثة ومساهمتها في تحقيق فهم العاملين المشترك لرسالة المنظمة ودورهم فيها والتأكيد على دور القيادة الهام في خلق الثقافة المؤسسية الداعمة للمعرفة والابتكار، وتحقيق الجودة في عالم تسوده المنافسة والتغيير. وأخيراً، تقدم الدراسة تحلياً لعدد من المؤشرات التي توضح وضع المعرفة في المجتمعات العربية والمعوقات الحالية التي تحول دون تمكنها من المنافسة في اكتساب المعرفة واستيعابها عالمياً، وتقترح مشاهد سيناريوهات مستقبلية للمجتمعات العربية على ضوء واقع المعرفة فيها.

دراسة الكساسبه (2012) بعنوان "قياس تأثير رأس المال الفكري في فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر رأس المال الفكري في فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (150) فرداً من العاملين (الإدارة العليا والوسطى). توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في فاعلية العمليات الإبداعية، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لرأس مال العلاقات في العمليات الإبداعية، بينما لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في فاعلية العمليات الإبداعية.

**دراسة الياسين (2013) بعنوان "مستوى ممارسة إدارة التغيير وأثره على مستوى الإبداع الإداري في مركز وزارة الصحة الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية"**

هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة التغيير وأثره على الإبداع الإداري في مركز وزارة الصحة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتوزيع (171) استبانة على أفراد عينة طبقية تشمل كافة مستويات الإدارة الإشرافية، واستخدمت الباحثة الاستبانة في جمع المعلومات من عينة الدراسة، قد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة لأغراض التحليل (156) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لإدارة التغيير وممارسة الإبداع الإداري من وجهة العاملين في الوظائف الإشرافية في مركز وزارة الصحة الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة التغيير على الإبداع الإداري لدى العاملين.

**دراسة المسعودي (2013) بعنوان "التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي والإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات، كما سعت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة وتوزيع (499) استبانة على أفراد العينة الذين يشغلون المواقع الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة. بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة لأغراض التحليل (414) استبانة وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط للإبداع الإداري بأبعاده (روح المجازفة، القابلية للتغيير، تشجيع الإبداع)، ومستوى عالٍ للإبداع الإداري في بعد حل المشكلات لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات. من جانب آخر أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمستوى التمكين الوظيفي على مستوى الإبداع الإداري.

**دراسة الطويل واسماعيل (2013)، بعنوان "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى.**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، إن اهتمام الإدارة العليا للشركة الصناعية بأنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية يُسهم في إمكانية تقديمها لشيء منقرد يمكن من خلاله للشركة الفوز على منافسيها الآخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال. ونظراً لعدم وجود دراسة تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات في محافظة نينوى

بعمامة وفي جامعة الموصل بخاصة، فقد سعى الباحثان إلى تضمين بحثهم الحالي هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة بينهما. وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإبداع التقني والميزة التنافسية في الشركات قيد البحث. وجود تأثير معنوي لأنواع الإبداع التقني في الميزة التنافسية.

## ثانياً- الدراسات الأجنبية:

دراسة Nastaran et al. (2014)، بعنوان "إدارة معرفة العملاء، وقدرات الإبداع والأداء المؤسسي حالة دراسية على صناعة المصارف".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة معرفة العملاء على الإبداع المستمر وأداء المؤسسة في 35 بنك خاص في غولان (إيران)، وتم جمع البيانات من خلال استبانته تم توزيعها على مدراء البنوك الخاصة في غولان، وتم استرجاع 265 استبانته من أصل 350، وتم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وأظهرت نتائج الدراسة أن لمعرفة العميل أثر على كل من سرعة الإبداع وجودة الإبداع بالإضافة إلى الأداء التشغيلي والمالي، وبالإضافة إلى ذلك تشير النتائج أن هناك أثر مختلف لمعرفة العميل على العملاء في أبعاد مختلفة من أبعاد الإبداع وأداء المؤسسة.

دراسة Razaien (2011)، بعنوان "تحليل اثر الاستخبارات التنافسية على الإبداع في مركز البحث العلمي في مدينة اصفهان التكنولوجية"

دراسة تهدف إلى تحليل اثر الذكاء التنافسي على الإبداع الإداري ودوره في عملية الإدارة الإستراتيجية نحو تعزيز الأداء، في مراكز البحث العلمي في مدينة أصفهان التكنولوجية العلمية، ومن خلال تعزيز المعرفة، الاتصالات الداخلية، الخطط الإستراتيجية التي يتم تبنيها. ولتحقيق أغراض الدراسة، ولجمع المعلومات تم تطوير استبانته باستخدام برمجية (LISREL). توصلت النتائج إلى استخدام مفهوم الذكاء التنافسي يقود إلى تحقيق الإبداع. الإداري ويضمن استمرارية الشركة أو المؤسسة، وبعبارة أخرى فإن التخطيط، التحليل، الجمع، التقييم، نشر المعلومات يدعم ويقوي الإبداع في الشركة مما يساعد في الحصول على أفضل مكانة في السوق.

دراسة Ming & Cheng (2012) بعنوان "تأثير الشبكة التنظيمية على الابتكار من وجهة نظر رأس المال الاجتماعي"، دراسة تطبيقية على تايوان بلس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الشبكات التنظيمية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر رأسمالية اجتماعية لشركة تنمية عامة في تايوان من خلال؛ دراسة العلاقة بين الشبكات التنظيمية وبين الإبداع التنظيمي وأفادت الدراسة إلى أن المعوقات الارتباطية، والهيكلية والمعرفية لرأس المال الاجتماعي يرتكز على قيم الثقة بين أقسام المنظمة، المعايير المتبادلة، وشبكة العلاقات وارتباطاتها

داخل المنظمة؛ والتي تعمل على دعم التنمية المؤسسية ذات التقارب المهني . كما بينت الدراسة إلى أن شبكة العلاقات الإيجابية داخل المنظمة، تسهل تبادل المعرفة والموارد المؤسسية، كما تعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي وتطبيق مفاهيم المعرفة . وقد أوصت الدراسة إلى زيادة فرص تبادل الخبرات مع مؤسسات تؤمن بالاحترام والتعلم المتبادل كما أوصت بضرورة إيجاد فرص إثبات الذات عند الموظفين من خلال إتاحة فرص تنمية الذات المختلفة والإبداع.

#### دراسة Stanley (2013)، بعنوان "دور مشاركة الإدارة على الإبداع".

هدفت الدراسة إلى مناقشة دور مشاركة الإدارة في الإبداع وعلاقتها بالإبداعات التنظيمية والتقنية والتسويقية، فالإبداع التنظيمي يتميز بكونه إبداع إداري ورأس مال بشري، كما يعتبر كبنية وسيطة لاختبار آثاره غير المباشرة على تأثيرات مشاركة الإدارة في الإبداعات التقنية والتسويقية.

كما تم جمع البيانات من 196 مستجيب من خلال استبانته تم إرسالها عبر الإنترنت إلى 2,500 مشارك تم اختيارهم عشوائيا من شركات تصنيع الإلكترونيات في الصين. وقد تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية AMOS 18 بهدف تحليل البيانات.

أظهرت النتائج أن مشاركة الإدارة كان لها تأثير إيجابي على جميع أبعاد الإبداع. كما أظهرت النتائج أن الإبداع التنظيمي كان له أثر متوسط على العلاقة ما بين مشاركة الإدارة والإبداع التقني، رغم عدم وجود مثل تلك العلاقة في العلاقة ما بين مشاركة الإدارة والإبداع التسويقي.

#### دراسة Bianka (2013)، بعنوان "أثر جودة العلاقة على القدرات الإبداعية في سلاسل الأغذية التقليدية".

هدفت الدراسة إلى التحقيق بشكل كمي في الكيفية التي تؤثر بها جودة العلاقة المدركة بين ثلاثة مكونات من مكونات السلسلة المرتبطة بالعلاقات على القدرات الإبداعية في سلاسل الأغذية التقليدية، وتم الحصول على البيانات من خلال مسح تناول 90 شركة ثلاثية (أي كل 3 شركات تجمعهم سلسلة ذات علاقة)، كما تم إجراء البحث في ثلاثة دول أوروبية وستة فئات من المنتجات الغذائية التقليدية، وتم اختبار عدم التجانس بين هذه السلاسل باستخدام التحليل العنقودي، وتم استخدام الانحدار اللوجستي الثنائي للتعرف على أثر جودة العلاقة على القدرات الإبداعية في السلاسل المدروسة.

تم التعرف على ثلاث مجموعات متميزة وتم التعرف على أنها تعكس ثلاثة مجموعات من قدرات الابتكار وهي: المستوى العالي، والمتوسط، والمنخفض. تم تحديد جودة العلاقات من خلال بعض الخصائص مثل الثقة، الرضا الاجتماعي، السلطة غير القسرية، والسمعة. وقد

أظهرت النتائج أن خصائص جودة علاقة السلسلة يمكن أن تكون عوامل مهمة في تحسين القدرات الإبداعية في السلاسل.

دراسة Minna et al. (2014)، بعنوان "العلاقة بين قدرات الإبداع والأداء".

هدفت الدراسة إلى مناقشة ما إذا كان مقياس الأداء يتوسط العلاقة ما بين قدرات الإبداع وأداء المؤسسة. وتم إجراء هذه الدراسة بناء على مسح عبر الإنترنت على الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم، كما تم استلام 311 استجابة من أصل عينة تبلغ 2,400 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم تم اختيارها عشوائياً.

وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين قدرة الإبداع وأداء المنظمة كان ذو دلالة بوجود مقياس الأداء وبالتالي فإنه يمكن استخدام مقياس الأداء كأداة لتحسين أداء الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال قدرات الإبداع.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

### 1-3 مقدمة

تهدف هذه الدراسة لاختبار أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية. ويصف هذا الفصل الإجراءات المنهجية المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المقترحة في الفصل الأول، حيث يبدأ بنظرة شاملة لمجتمع الدراسة وأداة الدراسة، وثبات وصدق الأداة.

### 2-3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في البنوك الإسلامية في الكويت والمتمثلة ببيت التمويل الكويتي وبنك بوبيان وبنك الكويت الدولي، ولم يتمكن الباحث من حصر مجتمع الدراسة نظراً للرفض القطعي للبنوك الإسلامية من الإفصاح عن العدد الفعلي للعاملين باعتبار أنها معلومات سرية، وتم توزيع الاستبيانات على عينة ملائمة من مجتمع الدراسة بلغت 400 استبانة تم تحديد هذا العدد استناداً إلى جدول ( Sekran ). وتمت عملية التوزيع بإعطاء النسبة الأكبر من العدد الإجمالي للاستبيانات لبيت التمويل الكويتي (50%) باعتباره الأكبر حجماً وما نسبته (30%) لبنك بوبيان، وما نسبته (20%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة تم توزيعها على بنك الكويت الدولي، تم استرداد 392 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي 387 استبانة، وتمثلت العوامل الديمغرافية لمجتمع الدراسة والظاهرة في الجدول أدناه: بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمجال الوظيفي.

الجدول (1-3) المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	321	82.95
	إناث	66	17.05
	المجموع	387	100
العمر	20- أقل من 30 سنة	106	27.40
	30- أقل من 40 سنة	204	52.60
	40 سنة فأكثر	77	20.00
	المجموع	387	100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	67	17.31
	بكالوريوس	258	66.67
	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	62	16.02
	المجموع	387	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	69	17.83
	من 5 - أقل من 10 سنوات	117	30.23
	من 10 - أقل من 15 سنوات	138	35.66
	15 سنوات فأكثر	63	16.28
المجموع	387	100	
المجال الوظيفي	إدارة العمليات	59	15.25
	الإدارة المالية والمحاسبة	164	42.38
	إدارة الموارد البشرية	39	10.08
	إدارة التسويق	57	14.73
	إدارة البحث والتطوير	68	17.57
	المجموع	387	100

### 3-3 جمع البيانات

تم الاعتماد على البيانات التالية:

#### 1. البيانات الأولية:

تم استخدام المسح الميداني من خلال أداة الدراسة والتي تتمثل بالاستبيان لجمع البيانات الثانوية والخاصة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الإبداع). وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تقدير آراء مجتمع الدراسة حول فقرات الاستبيان، وذلك حسب الدرجات التالية: درجة (1) تعبر عن: لا أوافق بشدة. درجة (2) تعبر عن: لا أوافق. درجة (3) تعبر عن: أوافق بدرجة متوسطة. درجة (4) تعبر عن: أوافق. درجة (5) تعبر عن: أوافق بشدة.

## 2. البيانات الثانوية:

اطلع الباحث على كافة أدبيات الموضوع المتاحة من أبحاث وكتب ودوريات ورسائل علمية منشورة وغير منشورة لأغراض الإلمام بجوانب وأدبيات الموضوع والبدء من حيث انتهى هؤلاء ومن ثم تحديد الفجوة التي قد تضيف بها هذه الدراسة لهذا الموضوع شيء جديد.

### 3-4 المقياس

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستوى الإجابات في أداة الدراسة، وذلك بوضع علامة (X) للإجابات التي تعكس درجة موافقة مجتمع الدراسة. ولتقدير مستوى الإجابات على مجالات الدراسة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، تم تعديل المقياس من 5 إلى 3 مستويات كما هو مبين في الجدول رقم (3-2):

الجدول رقم (3-2) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل

بعد وعبرة للاستبيان

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 - أقل من 2.34	منخفضة
من 2.34 - أقل من 3.68	متوسط
من 3.68 - 5.00	عالي

وقد تم احتساب مدى الفئة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مدى الفئة} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} / \text{عدد المستويات} \\ = (5 - 1) / 4 = 3 / 4 = 1.333$$

### 3-5 أسلوب الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يعتبر هذا المنهج مناسباً لإعطاء صورة دقيقة ورصيد إضافي من الحقائق والمعارف المتعلقة بالموضوع، الأمر الذي يساعد على فهم هذه الدراسة، والتي تخص معرفة طبيعة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية. وبناءً على ذلك تم الاطلاع على المراجع والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة لغرض تغطية الجانب النظري. أما الجانب الميداني فقد تم تغطيته من خلال اعتماد استبيان خاص يخدم أهداف البحث.

وبهدف اختبار الفرضيات استخدم الباحث عملية التحليل الإحصائي مستعيناً ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (95%) لأغراض التحليل الإحصائي وتفسير نتائج الاختبارات.



### 3-6 أداة الدراسة

لتحقيق هدف هذه الدراسة المتمثل في دراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع، ولجمع البيانات من مجتمع الدراسة، طور الباحث استبانته تتكون من ثلاثة أجزاء: يتناول الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة والمتمثلة بالجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمجال الوظيفي، والخبرة)، أما الجزء الثاني يتكون من ستة أبعاد يمثل كل بعد مقياساً لممارسات إدارة الجودة الشاملة مستندا إلى مجموعة من الدراسات التي تؤكد ذلك (Antony et al., 2002; Curkovic et al., 2000; Brah et al., 2000) وتتمثل بـ (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد). والجزء الثالث يتمثل بالإبداع ويتكون من خمسة أبعاد يمثل كل بعد مقياساً للإبداع مستندا على دراسة (Chih-Yang, 2011; Amabile, 1996) وتتمثل بـ (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المجازفة، الحساسية للمشكلات).

### 3-7 قياس متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل بستة أبعاد:

التخطيط الاستراتيجي: وتم قياسه بالعبارات (1-5)

القيادة: وتم قياسه بالعبارات (6-10)

المعلومات والتحليل: وتم قياسه بالعبارات (11-16)

التركيز على العميل: وتم قياسه بالعبارات (17-23)

التعليم والتدريب: وتم قياسه بالعبارات (24-28)

إدارة الأفراد: وتم قياسه بالعبارات (29-34)

2. المتغير التابع: الإبداع، ويتمثل بخمسة أبعاد:

الأصالة: وتم قياسه بالعبارات (35-37)

الطلاقة: وتم قياسه بالعبارات (38-42)

المرونة: وتم قياسه بالعبارات (43-46)

المجازفة: وتم قياسه بالعبارات (47-50)

الحساسية للمشكلات: وتم قياسه بالعبارات (51-53)

### 3-8 الأساليب الإحصائية

- بعد تطوير الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، استخدم الباحث الاختبارات الإحصائية المناسبة لها بهدف تحليل فقرات الاستبيان والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، والمستفاد من الرزمة الإحصائية (SPSS) والتي تتمثل بـ:
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وهي المتوسطات والانحرافات المعيارية، بهدف الكشف عن اتجاهات إجابات أفراد العينة على إجابات أسئلة الدراسة، والتكرارات والنسب المئوية بهدف وصف العينة .
  - اختبار ثبات الأداة (Reliability Test) عن طريق اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها.
  - اختبار التوزيع الطبيعي (Distribution Normal) باستخدام اختبار (One -Sample Kolmogorov Test).
  - إجراء التحليل العائلي Factor Analysis.
  - مصفوفة عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (MultiCollenitivity) باستخدام معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به.
  - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.

### 3-9 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة (الاستبيان) المستخدمة في الدراسة، للتأكد من أن الأداة تقيس فعلاً ما ينبغي قياسه، وأنها تتسم بالصلاحية والصدق والثبات في الاختبار، ولتحقيق هذا الغرض تم اعتماد الاختبارات التالية:

#### 1. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة هو إلى أي مدى أو درجة تقيس الأداة الغرض المصمم من أجله، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات بأنه إلى أي درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة (Ary et al., 2002). وبهدف التأكد من صحة وصلاحية أداة الدراسة في تغطية جوانب الموضوع الأساسية بوضوح، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، وأن مضمون الفقرات شامل، وأنها ذات وصف دقيق في مفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. قام الباحث بتبني استبانة خاصة لجمع البيانات مستمدة من دراسات (Antony et al., 2000; Curkovic et al., 2000; Brah et al., 2002) لقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

واستبيان مستمد من دراسة (Chih-Yang, 2011; Amabile, 1996) لقياس الإبداع، بعد ترجمتها من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية لتتناسب وثقافة أفراد مجتمع الدراسة.

#### أ) الصدق العاملي للأداة:

تم ذلك من خلال تطبيق أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Component) على فقرات أداة ممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث تم حساب قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من الأداة وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدويرهما بطريقة (Varimax)، ويبين الجدول رقم (3-3) نتائج التحليل العاملي لأداة ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (3-3) قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من الأداة المتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدويرهما بطريقة (Varimax)

رقم الفقرة	التشبعات للعوامل Loadings	قيم الشيوخ	رقم الفقرة	التشبعات للعوامل Loadings	قيم الشيوخ
البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي نسبة التباين المفسر (45.432%)، وقيمة اختبار (K.M.O=.730) بدلالة إحصائية (*0.000)			البعد الثاني: القيادة نسبة التباين المفسر (46.888%)، وقيمة اختبار (K.M.O=.740) بدلالة إحصائية (*0.000)		
1	.682	1	6	.398	.631
2	.465	2	7	.366	.605
3	.532	3	8	.558	.747
4	8.373E-05	4	9	.525	.725
5	.593	5	10	.497	.705
البعد الثالث: المعلومات والتحليل نسبة التباين المفسر (51.976%)، وقيمة اختبار (K.M.O=.781) بدلالة إحصائية (*0.000)			البعد الرابع: التركيز على العميل نسبة التباين المفسر (50.064%)، وقيمة اختبار (K.M.O=.836) بدلالة إحصائية (*0.000)		
11	.419	11	17	.652	.808
12	.691	12	18	.661	.813
13	.561	13	19	.658	.811
41	.690	41	20	.249	.499
15	.757	15	12	.660	.812
16	.001	16	22	.090	.600
			23	.535	.732
البعد الخامس: التعليم والتدريب نسبة التباين المفسر (45.915%)، وقيمة اختبار (K.M.O=.692) بدلالة إحصائية (*0.000)			البعد السادس: إدارة الأفراد نسبة التباين المفسر (42.469%)، وقيمة اختبار (K.M.O=.653) بدلالة إحصائية (*0.000)		
24	.590	24	29	.473	.473
25	.478	25	30	.243	.243
26	.742	26	31	.745	.745
27	.454	27	32	.151	.151
28	.031	28	33	.248	.248
			34	.688	.688

يتبين من الجدول رقم (3-3) أن جميع قيم الشيوخ والتشبعات لجميع العوامل المستخرجة عالي، حيث أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية لاختبار (K.M.O).

## ب) ثبات أداة الدراسة Reliability Test:

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ (Kerlinger, 1986) أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طُبّق أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة (Ary et al., 2002)، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التناسق في إجابات مجتمع الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 و 1) وتكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق (Hair et al., 2006)، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (70%) وما فوق (Gable, 1986; Vogt, 1999) وبحسب والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (3-4) معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل

البُعد	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
التخطيط الاستراتيجي	5	.6210
القيادة	5	.7087
المعلومات والتحليل	6	.7596
التركيز على العميل	7	.8203
التعليم والتدريب	5	.6358
إدارة الأفراد	6	.6798
ممارسات إدارة الجودة الشاملة ككل	34	.9393
الأصالة	3	.8153
الطلاقة	5	.8233
المرونة	4	.7806
المجازفة	4	.7104
الحساسية للمشكلات	3	.7021
الإبداع ككل	19	.9026
الأداة ككل	53	.7693

وبالنظر إلى قيم معاملات كرونباخ ألفا في الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم جميعها مرتفعة مما يدل على أن أداة الدراسة ذات مصداقية عالي ويمكن إرجاع ذلك إلى أن استبانة الدراسة بأبعادها تم تحكيما أكثر من مرة.

## الفصل الرابع عرض النتائج

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية. ولتحقيق ذلك قام الباحث بالإجابة على أسئلة الدراسة وفق تسلسل منطقي، يتضمن عرض السؤال ومن ثم الفرضيات المنبثقة عنه، يلي ذلك الأسلوب الإحصائي المناسب لإجابة السؤال والتحقق من فرضياته، متبوعة بالجدول المناسبة لها، وفيما يلي عرض لذلك وفق تسلسل أسئلتها.

### 1-4 الإجابة على السؤال الأول الذي ينص على:

"ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية الكويتية؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد)، كما هو موضح في الجدول رقم (1-4) كما يلي:

الجدول رقم (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل

ممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى التبني	الرتبة
1	التخطيط الاستراتيجي	3.87	.587	عالي	1
2	القيادة	3.74	.680	عالي	2
3	المعلومات والتحليل	3.53	.733	متوسط	4
4	التركيز على العميل	3.58	.721	متوسط	3
5	التعليم والتدريب	3.43	.684	متوسط	5
6	إدارة الأفراد	3.41	.688	متوسط	6
ممارسات إدارة الجودة الشاملة ككل		3.59	متوسط		

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (6)

يلاحظ من الجدول رقم (1-4) أن المتوسط الحسابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة- (3.59) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68) والذي يدل على مستوى (متوسط)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.87) و(3.41)، كما يلاحظ من الجدول رقم (1-4) أن الأبعاد جاءت بمستوى (عالي) للبعد الأول والثاني وبمستوى متوسط لباقي الأبعاد، حيث جاء البعد الأول (التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) في حين جاء البعد السادس (إدارة الأفراد) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41).

كما قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل ممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي عرض لذلك:

• فيما يتعلق بفقرات ممارسة التخطيط الاستراتيجي:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذه الممارسة الذي يتضمن خمسة فقرات، والمبينة في الجدول رقم (4-2).

الجدول رقم (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات ممارسة التخطيط الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
1	تتوافر لجنة مختصة لتطوير خطط إستراتيجية طويلة وقصيرة المدى لضمان تحسينات في الجودة.	3.98	.900	عالي
2	يتم ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط إجرائية تنفيذية لجميع وحدات العمل (التشغيل).	3.91	.919	عالي
3	يحدد المصرف مقاييس الأداء لمعالجة التقدم في الخطط الإجرائية.	3.81	.950	عالي
4	يتم تخصيص المصادر الكافية لتحقيق الأهداف	3.79	.951	عالي
5	هناك نظام جوائز وتقدير تعتمد على الأداء النوعي لتسهيل تحقيق أهداف العمل	3.89	.933	عالي
	<b>ممارسة التخطيط الاستراتيجي ككل</b>	<b>3.87</b>		<b>عالي</b>

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول رقم (4-2) أن مستوى تبني ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة - (عالي) بمتوسط حسابي (3.87) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (أعلى من 3.68). وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.98) للفقرة رقم (1) و(3.79) للفقرة رقم (4).

يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة أن البنوك الإسلامية في الكويت تتبنى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمستوى عال ويعود ذلك إلى إتباعها النهج العلمي في العملية التخطيطية وتوافر الأشخاص المؤهلين والمتخصصين في العملية التخطيطية إضافة إلى أن العملية التنفيذية تتم ضمن أسس علمية ورقابية قائمة على معالجة الانحراف فور وقوعه الأمر الذي يسهل عملية تجنب خسارة الوقت والمال.

• فيما يتعلق بفقرات ممارسة القيادة:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذه الممارسة الذي يتضمن

خمسة فقرات، والمبينة في الجدول رقم (4-3).

الجدول رقم (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات ممارسة القيادة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
6	تراجع الإدارة بشكل منتظم مقاييس أداء الجودة.	3.72	.942	عالي
7	تعزز الإدارة جهود تحسين الجودة	3.67	1.164	متوسط
8	تشارك الإدارة العليا بشكل فعال في إدارة الجودة وتحسين العمليات.	3.73	.954	عالي
9	تتلقى الوحدات ذات النشاطات المفيدة الدعم الكبير من قبل الإدارة.	3.76	1.014	عالي
10	إعطاء قضايا الجودة الأولوية القصوى كمعيار عند اتخاذ القرار	3.80	.906	عالي
ممارسة القيادة ككل		3.74		عالي

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول رقم (4-3) أن مستوى ممارسة القيادة من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة - (عالي) بمتوسط حسابي (3.74) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (أعلى من 3.68)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.80) للفقرة رقم (10) و(3.67) للفقرة رقم(7).

يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة أن البنوك الإسلامية في الكويت تتبنى ممارسة القيادة بمستوى عال ويعود ذلك إلى إتباعها النهج الإسلامي في عملية تقديم الخدمة، إضافة إلى أن عملية التعيين قد تتم بناء على أسس وخلفيات دينية، إضافة إلى أن طبيعة عمل البنك تشاركي إلى حد كبير الأمر الذي يتطلب جهود مشتركة وتعاونية للتمكن من تقديم خدمة منسجمة والمتطلبات الدينية.

• فيما يتعلق بفقرات ممارسة المعلومات والتحليل:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذه الممارسة الذي يتضمن ستة فقرات، والمبينة في الجدول رقم (4-4).

الجدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات ممارسة المعلومات والتحليل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
11	يتم جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالنشاطات الهامة بالجودة	3.58	.941	متوسط
12	تسمح المعلومات لنا بالتحكم وتحسين العمليات الجوهرية والخدمات	3.38	1.126	متوسط
13	تسمح لنا ببيانات الزبائن وبيانات الأداء بتتبع الأداء	3.48	1.056	متوسط
14	نمتلك وصول سهل وسريع المعلومات التي نحتاجها	3.60	1.080	متوسط
15	نتلقى المعلومات بالوقت المحدد	3.55	1.131	متوسط
16	أنظمة المعلومات يتم تقييمها وتحسينها باستمرار	3.59	1.175	متوسط
ممارسة المعلومات والتحليل ككل		3.53		متوسط

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول رقم (4-4) أن مستوى ممارسة المعلومات والتحليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة - (متوسط) بمتوسط حسابي (3.53) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المُستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 2.68)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.38) للفقرة رقم (12) و(3.60) للفقرة رقم (14).

يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة أن البنوك الإسلامية في الكويت تتبنى ممارسة المعلومات والتحليل بدرجة متوسطة وهذا مؤشر لا بأس به، ويرى الباحث أن هذه الممارسة أساسية في عمل البنوك وخاصة في ظل بيئة تنافسية حادة الأمر الذي يتطلب من إدارة البنوك العمل وبشكل مستمر على الاستثمار في المعلومة من خلال جمعها وفلترتها والاستفادة منها في كافة مجالات تقديم الخدمة، وما يعزز ذلك القدرات المالية التي تمتلكها البنوك الإسلامية في الكويت والذي يمكنها من شراء التكنولوجيا المناسبة والتي تعزز قدرة البنك على جمع المعلومات والتحليل.

#### • فيما يتعلق بفقرات ممارسة التركيز على العميل:

وقد تضمن هذه الممارسة سبعة فقرات حُسبت لها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (4-5) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات ممارسة التركيز على العميل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
17	إن محور تركيز الأعمال هي الزبائن	3.65	1.053	متوسط
18	يتم حل المشاكل والشكاوى المقدمة من قبل الزبائن بشكل سريع وبفعالية	3.72	1.035	عالي
19	حاجات الزبائن وتوقعاتهم هي معروفة الآن وفي المستقبل	3.64	1.086	متوسط
20	يتم تقييم علاقات الزبائن وتحسينها	3.66	.954	متوسط
21	يقوم المصرف بانتظام بتلبية حاجات الزبائن	3.67	1.042	متوسط
22	يتم جمع البيانات بشكل دوري لمراقبة التغيرات في حاجات الزبائن	3.38	.991	متوسط
23	يتم سؤال الزبائن بشكل منتظم ماذا يتوقعون من المنتجات والخدمات	3.34	1.106	متوسط
	ممارسة التركيز على العميل ككل	3.58		متوسط

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول رقم (4-5) أن مستوى ممارسة التركيز على العميل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة - (متوسط) بمتوسط حسابي (3.58) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المُستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.34) للفقرة رقم (23) و(3.72) للفقرة رقم (18).



يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة أن البنوك الإسلامية في الكويت تتبنى ممارسة التركيز على العميل بدرجة متوسطة، كما نعلم في علم التسويق أن العميل هو نقطة البداية والنهاية لذا الوصول إلى مستوى عال من رضا وولاء العميل يتطلب من الجهة المزودة للخدمة التواصل المستمر مع العميل في سبيل الوصول إلى معرفة توقعاته الحالية والمرتبقة والتعرف على اتجاهاته المستقبلية وسلوكه، وفي ظل وجود بيئة تنافسية عالية بين البنوك التجارية والإسلامية نرى أن البنوك الإسلامية تتبنى هذا الاتجاه.

الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

كل فقرة من فقرات ممارسة التعليم والتدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	المستوى
24	توازن أنظمة التعليم طويلة المدى والقصيرة المدى في المصرف بين حاجات الموظفين.	3.74	.947	عالي
25	يشارك الموظفين في تحديد الحاجات التدريبية.	3.61	.985	متوسط
26	يمتلك الموظفون التدريب الكافي للحصول على مهارات حلول المشكلات.	3.33	1.128	متوسط
27	يتم تجهيز الموظفين بالمعرفة المتعلقة بالجودة.	3.31	.972	متوسط
28	إن نظام التشاركي بين المهارات / والمعرفة يتم تقديمه من خلال التعليم والتدريب.	3.18	1.289	متوسط
	ممارسة التعليم والتدريب ككل	3.43		متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (4-6) أن مستوى ممارسة التعليم والتدريب من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة - (متوسط) بمتوسط حسابي (3.43) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.18) للفقرة رقم (28) و(3.74) للفقرة رقم (24).

يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة أن البنوك الإسلامية في الكويت تتبنى ممارسة التدريب والتعليم بدرجة متوسطة، كما نعلم أن البنوك الإسلامية بشكل خاص والبنوك بشكل عام وجميع المنظمات الخدمية بقاءها قائم على التواصل المباشر مع العميل الأمر الذي يتطلب توافر التكنولوجيا مما يسرع عملية تقديم الخدمة، وكما نعلم أن التطور في التكنولوجيا سريع بشكل يفوق القدرات الحالية للعاملين لذا لا بد من تمكين العاملين من مواكبة التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات لذلك يظهر أن البنوك الإسلامية لديها الاهتمام بهذا المجال وذلك لصقل موظفيها بالمهارات اللازمة والمعرفة الكافية الأمر الذي ينعكس على قدراتها الزمنية والكمية في خدمة العميل.

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات ممارسة إدارة الأفراد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
29	يتم تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن أداءهم للجودة	3.62	1.112	متوسط
30	يشارك العاملون بقرارات متعلقة بالجودة	2.98	1.314	متوسط
31	يعمل العاملون بروح الفريق بأهداف واضحة	3.75	.942	عالي
32	يتم تشجيع العاملين بتطوير طرق جديدة لأداء أفضل للعمل	3.30	1.079	متوسط
33	يتقن العاملون كيف تتسجم مهامهم مع الخطة العامة للبنك	2.96	1.252	متوسط
34	يركز العاملون على جهود التحسين المستمرة في جميع المجالات	3.84	.899	عالي
ممارسة إدارة الأفراد ككل		3.41		متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (4-7) أن مستوى ممارسة إدارة الأفراد من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة - (متوسط) بمتوسط حسابي (3.41) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.96) للفقرة رقم (33) و(3.84) للفقرة رقم (34).

يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة أن البنوك الإسلامية في الكويت تتبنى ممارسة إدارة الأفراد بدرجة متوسطة، كما نعلم أن العنصر البشري يعتبر حجر الأساس لنجاح أي منظمة لذا لا بد من الاهتمام به من خلال خلق العلاقات التواصلية بينه وبين الإدارة من جهة وبينهم من جهة أخرى، أي العمل بروح الفريق الواحد من أجل تقديم خدمة متميزة تفوق قدرات المنافسين، يتبن أن البنوك الإسلامية بهذا الاتجاه من حيث تعزيز عمل الفريق الواحد وتمكين العاملين من خلال إشراكهم في عملية صنع القرارات وإشراكهم في وضع الخطة العامة للبنك الأمر الذي يجعلهم يعملون بجد من أجل تحقيق الهدف الذي أسهموا بوضعه.

#### 4-2 الإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على:

"ما مستوى الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة - على كل بُعد من أبعاد الإبداع (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المجازفة، الحساسية للمشكلات)، كما هو موضح في الجدول رقم (4-8) كما يلي:

الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل بُعد من أبعاد الإبداع

رقم البُعد	البُعد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	الأصالة	3.68	.693	عالي	1
2	الطلاقة	3.60	.795	متوسط	3
3	المرونة	3.65	.826	متوسط	2
4	المجازفة	3.37	.647	متوسط	5
5	الحساسية للمشكلات	3.55	.831	متوسط	4
الإبداع ككل		3.56		متوسط	

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول رقم (4-8) أن المتوسط الحسابي للإبداع من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة- (3.56) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المُستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68) والذي يدل على مستوى (متوسط) من الإبداع، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.37) و(3.68)، حيث جاء البُعد الأول (الأصالة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) في حين جاء البُعد الرابع (المجازفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37).

كما قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات كل بُعد من أبعاد الإبداع وفيما يلي عرض لذلك:

• فيما يتعلق بفقرات بُعد الأصالة:

وقد تضمن هذا البُعد ثلاثة فقرات حُسبت لها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (4-9) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل

فقرة من فقرات بُعد الأصالة

رقم الفقر ة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
35	أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي أواجهها في العمل	3.64	1.103	متوسط
36	أنجز أعمالتي بأسلوب متطور وجديد	3.63	1.170	متوسط
37	أحرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة	3.77	.912	عالي
الأصالة ككل		3.68		عالي

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول رقم (4-9) أن مستوى الصالة من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة - (عالي) بمتوسط حسابي (3.68) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المُستخدم في هذه الدراسة (3.68 فأعلى)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.77) للفقرة رقم (37) و(3.63) للفقرة رقم (36).

يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة أن البنوك الإسلامية في الكويت تتحلى بمستوى عال من الإبداع في مجال الأصالة ، ويظهر أن الاستثمار في التكنولوجيا والتدريب عليها يكسب العاملين القدرة على حل المشكلات بطرق متعددة وبأسلوب مميز.

#### • فيما يتعلق بـ فقرات بُعد الطلاقة:

وقد تضمن هذا البُعد خمسة فقرات حُسبت لها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (4-10) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل

#### فقرة من فقرات بُعد الطلاقة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
38	امتلاك وجهات نظر متعددة لإتمام المهام	3.80	.897	عالي
39	امتلاك الحجة القوية والقدرة على الإقناع	3.56	.954	متوسط
40	امتلاك القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع معين	3.65	1.080	متوسط
41	أتمتع بمهارة فائقة في النقاش والحوار	3.56	1.131	متوسط
42	اهتم بطرح طرق جديدة للعمل	3.41	1.114	متوسط
	<b>الطلاقة ككل</b>	<b>3.60</b>		متوسط

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول رقم (4-10) أن مستوى الطلاقة من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة - (متوسط) بمتوسط حسابي (3.60) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المُستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.41) للفقرة رقم (42) و(3.80) للفقرة رقم (38).

يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة أن البنوك الإسلامية في الكويت تتحلى بمستوى متوسط من الإبداع في مجال الطلاقة، حيث يتمتع العاملون بالقدرة النقاش والحوار والإقناع، كما هو في علم التسويق والذي يطبق على المنظمات الخدمية والتي يتطلب تقديم الخدمة التواصل المباشر مع العميل الأمر الذي يتطلب ممن يقدمون الخدمة أن تتوافر لديهم سمات الحوار والقدرة على جعل العميل يتخيل الخدمة وكأنها مصممة له.

• فيما يتعلق بفقرات بُعد المرونة:

وقد تضمن هذا البُعد أربعة فقرات حُسبت لها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (4-11) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بُعد المرونة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
43	أنوع في استخدام آليات العمل استجابة للمستجدات في بيئة العمل	3.63	.972	متوسط
44	أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل	3.70	1.162	عالي
45	أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل	3.67	1.043	متوسط
46	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل	3.62	1.072	متوسط
المرونة ككل		3.65		متوسط

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول رقم (4-11) أن مستوى المرونة من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة - (متوسط) بمتوسط حسابي (3.65) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المُستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.62) للفقرة رقم (46) و(3.70) للفقرة رقم (44).

يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة أن البنوك الإسلامية في الكويت تتحلى بمستوى متوسط من الإبداع في مجال المرونة، في ظل بيئة يسودها التغيير في متطلبات العميل وبشكل مستمر، نجاح البنك يتوقف على قدرته على مجاراة متطلبات العميل والقدرة على التغيير مع التغيير في رغبات العميل.

• فيما يتعلق بفقرات بُعد المجازفة:

وقد تضمن هذا البُعد أربعة فقرات حُسبت لها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (4-12) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بُعد المجازفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
47	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها	3.39	.984	متوسط
48	أمتلك الشجاعة لإنجاز أعمال إبداعية وأتحمل نتائجها	3.68	.942	عالي
49	أحرص على تبني أفكار جديدة حتى وإن واجه تطبيقها بعض المعوقات	2.95	1.290	متوسط
50	أعمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة	3.48	1.056	متوسط
المجازفة ككل		3.37		متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (4-12) أن مستوى بُعد المجازفة من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة - (متوسط) بمتوسط حسابي (3.37) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المُستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.95) للفقرة رقم (49) و(3.68) للفقرة رقم (48).

يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة أن البنوك الإسلامية في الكويت تتحلى بمستوى متوسط من الإبداع في مجال المجازفة ويظهر ذلك من خلال إجابات عينة الدراسة والتي اتفقت على امتلاك العاملين الشجاعة لإنجاز أعمال إبداعية وتحمل نتائجها، وذلك من خلال العمل الجماعي ضمن فريق كامل يسوده روح المجازفة والتي تنعكس على الجميع.

#### • فيما يتعلق بفقرات بُعد الحساسية للمشكلات:

وقد تضمن هذا البُعد ثلاث فقرات حُسبت لها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (4-13) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على

#### كل فقرة من فقرات بُعد الحساسية للمشكلات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
51	اشعر بالمتعة والإثارة في التعامل مع مشكلات العمل	3.59	1.009	متوسط
52	امتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	3.69	1.035	عالي
53	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	3.36	1.102	متوسط
	الحساسية للمشكلات ككل	3.55		متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (4-13) أن مستوى بُعد الحساسية للمشكلات من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة - (متوسط) بمتوسط حسابي (3.55) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المُستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.36) للفقرة رقم (53) و(3.69) للفقرة رقم (52).

يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة أن البنوك الإسلامية في الكويت تتحلى بمستوى متوسط من الإبداع في مجال الحساسية للمشكلات، ونرى ذلك من خلال ما اجمع عليه أفراد عينة الدراسة بان العاملين في البنوك الإسلامية الكويتية لديهم القدرات الكافية في مواجهة ظروف العمل ولديهم الشعور بالمتعة في مواجهة مشاكل العمل، وهذا مؤشر على نجاح البنك الذي يتحقق من خلال توافر القدرات على استشعار مشاكل العمل قبل وقوعها.

### 3-4 الإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على: "ما أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بما يلي:

وللتحقق من أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع، انبثقت الفرضية الآتية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد) على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية، حيث انبثقت الفرضيات الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للقيادة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للمعلومات والتحليل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للتركيز على العميل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للتعليم والتدريب على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

**الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لإدارة الأفراد على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

وفيما يلي عرض لذلك وفق التسلسل السابق:

التحقق من أثر كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع ككل، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد) على المتغير التابع (الإبداع ككل) عند مستوى دلالة إحصائية  $(0.05 \geq \alpha)$ ، الذي يتطلب التحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، من خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية (واختبار الطبيعية لكل متغير مستقل وللمتغير التابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم) قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

1) التحقق من التوزيع الطبيعي (Normality) للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد) وللمتغير التابع لإبداع (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المجازفة، الحساسية للمشكلات): وتم ذلك من خلال استخدام اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov tes)، والجدول رقم (4-14) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-14) اختبار (testOne Sample Kolmogorov-Smirnov) للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد) والمتغير التابع (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المجازفة، الحساسية للمشكلات)

Asymp. Sig. (2-tailed)	Kolmogorov-Smirnov Z	المتغير
.336	.943	التخطيط الاستراتيجي
.397	.897	القيادة
.449	.861	المعلومات والتحليل
.359	.925	التركيز على العميل
.170	1.110	التعليم والتدريب
.165	1.117	إدارة الأفراد
.200	1.073	المتغير المستقل ككل
.443	.865	الأصالة
.357	.926	الطلاقة
.518	.816	المرونة
.136	1.159	المجازفة
.337	.942	الحساسية للمشكلات
.422	.879	المتغير التابع ككل

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

يلاحظ من الجدول رقم (4-14) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد) وللمتغير التابع (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المجازفة، الحساسية للمشكلات) كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد)، والمتغير التابع (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المجازفة، الحساسية للمشكلات) تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).



(2) اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المُستخدم: وتم ذلك من خلال ما يلي:

- اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity): تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار، مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (4-15) كالتالي:

الجدول رقم (4-15) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد)

معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	المتغيرات المستقلة
2.204	.454	التخطيط الاستراتيجي
2.924	.342	القيادة
4.725	.212	المعلومات والتحليل
4.448	.225	التركيز على العميل
4.048	.247	التعليم والتدريب

يُلاحظ من الجدول رقم (4-15) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، حيث تراوحت قيمه بين (2.204) و(4.725)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) حيث تراوحت قيمه بين (0.212) و(0.454)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية بين المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها جميعاً في النموذج. وبعد إدخال المتغيرات المستقلة الستة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد)؛ التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة الستة لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع (الإبداع ككل)، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد.

- تحليل التباين (ANOVA): بعد إدخال المتغيرات المستقلة الستة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد)، تم

حساب تحليل التباين للمتغيرات المستقلة المدخلة في المعادلة والمبينة نتائجه في الجدول رقم (4-16).

الجدول رقم (4-16) نتائج تحليل التباين<sup>b</sup> (ANOVA) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل

الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الانحدار الخطي المتعدد <sup>a</sup>	Regression	111.756	6	18.626	95.981	.000a
	Residual	73.743	380	.194		
	المجموع	185.499	386			

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

a Predictors: (Constant) ،التعليم والتدريب، التخطيط الاستراتيجي، القيادة، التركيز على العميل، المعلومات والتحليل إدارة الأفراد (Constant)

b Dependent Variable: الإبداع ككل

يلاحظ من الجدول رقم (4-16) أن قيمة  $(F=95.981)$  وبدلالة إحصائية  $(0.000)$  وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05)$ ؛ مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد)، والمتغير التابع (الإبداع ككل). وبهذا يكون نموذج الانحدار الخطي المتعدد ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، إدارة الأفراد)، والمتغير التابع (الإبداع ككل). ويبين الجدول رقم (4-17) ملخص لنموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (4-17) ملخص لنموذج (Model Summary)<sup>b</sup> تحليل الانحدار الخطي المتعدد

نموذج الانحدار الخطي المتعدد	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$	Std. Error of the Estimate
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	.776(a)	.602	.596	.441

a Predictors: (Constant) ،التعليم والتدريب، التخطيط الاستراتيجي، القيادة، التركيز على العميل، المعلومات والتحليل (Constant)

b Dependent Variable: الإبداع ككل

يتبين من الجدول رقم (4-17) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد لها  $(.776)$ . وأن قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  لها  $(.602)$ ، وأن قيمة معامل التحديد المعدل  $(Adjusted R^2)$   $(.596)$  والذي يدل على أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة استطاعت أن تفسر لوحدها  $(59.6\%)$  من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإبداع ككل).

ولمعرفة أي من المتغيرات ذات تأثير على المتغير التابع وذات دلالة إحصائية، تم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار الخطي المتعدد

المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)، والجدول رقم (4-18) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-18) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)

الدلالة الإحصائية	قيمة t	المعيارية	غير المعيارية		نموذج الانحدار الخطي المتعدد
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.000	6.075		.156	.949	(Constant) الحد الثابت
.202	1.279	.063	.059	.075	التخطيط الاستراتيجي
.612	.508	.028	.057	.029	القيادة
.000	11.624	.825	.067	.780	المعلومات والتحليل
.000	4.002	.273	.066	.263	التركيز على العميل
.113	1.588	.108	.069	109	التعليم والتدريب
.000	4.540	.260	.058	.261	إدارة الأفراد

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

b Dependent Variable: الإبداع

يتبين من الجدول رقم (4-18) أن متغيرات الدراسة الثلاثة لها أثر دال إحصائياً على الإبداع وهي (التركيز على العميل، المعلومات والتحليل، إدارة الأفراد)، ومن معاملات الانحدار المعيارية يتبين أن ممارسة المعلومات والتحليل جاءت في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر في المتغير التابع (الإبداع ككل)، ثم كل من ممارستي إدارة الأفراد والتركيز على العميل في المرتبة الأخيرة.

من خلال الجدول رقم (4-18) يتبين ما يلي:

- وجود دلالة إحصائية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد، حيث بلغت قيمة ( $t = 6.075$ ) وبدلالة إحصائية (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، مما يدل على وجود معنوية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد.
- وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (المعلومات والتحليل)، حيث بلغت قيمة ( $t = 11.624$ ) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، مما يدل على قبول الفرضية التي تنص على: " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعلومات والتحليل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية..؛" وبذلك فإنه توجد

معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري المتعلق بالمعلومات والتحليل التي بلغت قيمته (0.825)، وغير المعياري (0.780).

- وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (التركيز على العميل)، حيث بلغت قيمة  $(t = 4.002)$  وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدل على قبول الفرضية التي تنص على: " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتركيز على العميل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.. "؛ وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري المتعلق بالتركيز على العميل التي بلغت قيمته (0.273)، وغير المعياري (0.263).

- وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (إدارة الأفراد)، حيث بلغت قيمة  $(t = 4.540)$  وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدل على قبول الفرضية التي تنص على: " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة الأفراد على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.. "؛ وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري المتعلق بإدارة الأفراد التي بلغت قيمته (0.260)، وغير المعياري (0.261).

- عدم وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، حيث بلغت قيمة  $(t = 1.279)$  وبدلالة إحصائية (0.202) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على: " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.. "؛ وبذلك فإنه لا توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري المتعلق ب التخطيط الاستراتيجي التي بلغت قيمته (0.063)، وغير المعياري (0.075).

- عدم وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (القيادة)، حيث بلغت قيمة  $(t = 0.508)$  وبدلالة إحصائية (0.612) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على: " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.. "؛ وبذلك فإنه لا توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري المتعلق ب القيادة التي بلغت قيمته (0.028)، وغير المعياري (0.029).

- عدم وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (التعليم والتدريب)، حيث بلغت قيمة  $(t = 1.588)$  وبدلالة إحصائية (0.113). وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على: " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتعليم والتدريب على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية."؛ وبذلك فإنه لا توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري المتعلق ب التعليم والتدريب التي بلغت قيمته (0.108)، وغير المعياري (0.109).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات ومحددات الدراسة والتوجهات المستقبلية

#### 5-1 مناقشة النتائج

يتبين من قيمة ( $Adjusted R^2$ ) والبالغة 59.6% أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة فسرت من التغير على الإبداع بما مقداره 59.6%، وهذا يوضح كيف أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتنوعة ذات قدرة تأثيره وقدرة على إحداث التغيير في مستويات الإبداع في الخدمات التي يقدمها البنك، والمتضمنة العمل على جمع المعلومات المتنوعة والمتعددة عن السوق والمنافسين، وإدارة المورد البشري بطريقة ملائمة، ودراسة العميل والتركيز على تقديم خدمة مميزة له، إضافة إلى العمل بروح الفريق الواحد في بيئة عمل يسودها التعاون والانسجام، وكما أن وضع رؤية سليمة قائمة على دراسة مسبقة وتحليلية لأنشطة وموارد البنك كل هذه الأمور تستطيع أن تكون عوامل يتحقق من خلالها الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية. أثبتت نتائج الاختبار وجود اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Prajogo and Sohal, 2001; Martinez-Costa & Martinez-Lornte, 2008)، وبشكل مشابه ذكر (Pandey, Sharma, & (2009) أن الإبداع يتأثر بعوامل متنوعة مثل الأشخاص وقيادة الإدارة العليا والهيكل التنظيمي والثقافة. وهذه نتيجة مؤشر على أن ما تمتلكه البنوك الإسلامية الكويتية من قدرات إبداعية هو كنتيجة فعلية لتبني هذه البنوك لبعض من ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

**النتيجة المتعلقة بالفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.**

تبين وجود اثر غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية، تركز ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تقييم القدرة التنظيمية لتطبيق المتطلبات الرئيسية للجودة مثل إدارة الموارد البشرية ومعلومات الجودة والطرق الهيكلية داخل المنظمات ومطابقتها لأداء الشركة يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الإبداع يتركز بالعمل الفعلي وليس بمجرد رسم السياسات ووضع الأهداف، فتحقق الإبداع هو نتيجة للخبرة العملية في ممارسة العمل التطبيقي وليس بمجرد التنظير.

**النتيجة المتعلقة بالفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.**

تبين وجود اثر غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  للقيادة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية، تسهم القيادة في تحديد الاتجاه وتأسيس رؤيا تجاه العمل وتقديم توقعات عالية الأداء للعمل. وليس تركيزها على صقل الإمكانيات العملية للأفراد، وتتناقض نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة (Perdomo-Ortiz et al., 2006; Prajogo and Sohal, 2006) الذين أشاروا إلى أن الإبداع يتأثر بعوامل متنوعة مثل القيادة، ويرى الباحث ان التناقض في النتائج قد يعود إلى اختلاف بيئة العمل أو قد يعود إلى اختلاف القطاع الذي تم تناوله في الدراسات السابقة الأمر الذي أعطى نتائج غير متوافقة.

**النتيجة المتعلقة بالفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للمعلومات والتحليل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.**

تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  للمعلومات والتحليل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية، تركز ممارسة المعلومات والتحليل على كيفية اختيار المنظمة لجمع وتحليل وإدارة وتحسين بياناتها ومعلوماتها، ويرى Anderson et al. (1994) ممارسة المعلومات والتحليل كممارسة اجتماعية تقنية، والتي تعتبر المنظمة نظام عمل متكامل اجتماعياً وتقنياً يرتبط ويتفق مع أهداف الجودة مثل: الإنتاجية والتكاليف، ومن خلال التنسيق بين الأقسام والفرق أو الموردين فإن عمليات التغذية الراجعة المهيكلة توفر المعلومات حول الأعمال وبالتالي تحسين الجودة. وتتفق هذه النتيجة ودراسة (Prajogo and Sohal 2004; Singh and Smith, 2004)، يرى الباحث أن عملية جمع المعلومات وتحليلها ومن ثم نشرها على مستوى المنظمة وجعل المعلومة متوافرة للجميع يكسب الأفراد قاعدة معرفية واسع تجعل مداركهم أكثر قدرة فينعكس على قدراتهم في حل المشكلات وتحسس المشكلة قبل حدوثها ومن ثم تزداد قدرته ورغبته على المجازفة.

**النتيجة المتعلقة بالفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتركيز على العميل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.**

تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  للتركيز على العميل على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية، إن التركيز على العميل يمثل كافة الأنشطة المتعلقة بالاتصال المباشر مع العملاء وجمع المعلومات عن توقعاتهم، يمكن تفسير هذه النتيجة أن دراسة العميل والسوق والمنافسين وبشكل دوري يزيد من قدرة البنك على الإدراك المبكر لقضايا المنتج

الذي يقدمه البنك فيكسب العاملين المهارات الكافية في التعامل مع العميل ويجعل لديهم القدرة على استشعار متطلبات العميل الأمر الذي يساعد العامل على اكتساب الخبرة العملية مما ينعكس على طريقة تقديم الخدمة بأسلوب إبداعي . وتتفق هذه النتيجة ودراسة (Chiles and Choi, 2000; Martinez-Costa & Martinez-Lornte, 2008).

**النتيجة المتعلقة بالفرضية التي تنص ب الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعليم والتدريب على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

تبين وجود اثر غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتعليم والتدريب على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية. يمكن تفسير هذه النتيجة طبيعة البرامج التدريبية لا تتسجم ومتطلبات الإبداع في البنوك الإسلامية، بالرغم أن تقديرات أفراد عينة الدراسة أوضحت باستثمار البنك في البرامج التدريبية والتطوير إلا أن نتيجة هذه الدراسة بينت أن هذه الممارسة في البنوك السلامية أحدثت أثراً غير دال إحصائياً وتتفق نتائج هذه الدراسة ودراسات (Prajogo and Sohal 2004; Singh and Smith, 2004) ، وتتناقض نتائج هذه الدراسة ودراسة (Martinez-Costa & Martinez-Lornte, 2008).

**النتيجة المتعلقة بالفرضية التي تنص على** "لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الأفراد على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية.

تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لإدارة الأفراد على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية، تتمثل هذه الممارسة بإدارة الأفراد الذين يسهمون بشكل فعلي في تحسين مستوى جودة المنتج في المنظمة، يمكن تفسير هذه النتيجة أن رضا العميل الداخلي (الموظف) يمثل المصدر الأساسي والمؤثر المباشر على الإستراتيجية التنظيمية. ومن هنا فإن ممارسة إدارة الأفراد تركز على جهود المنظمة في بناء وإدامة بيئة العمل القائمة على التعلم المستمر. حيث ان إدارة الأفراد ومن خلال البرامج التدريبية يكسبهم المعرفة والمهارات التي تمكنهم من مواجهة مشكلات العمل وتتفق هذه النتيجة ودراسة (Feng et al., 2006; Perdomo-Ortiz et al., 2006).



## 2-5 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- على إدارة البنك تعزيز علاقته بالعميل والدراسة المستمرة لتطورات احتياجات العميل والعمل على إشباعها الأمر الذي يحقق مستويات من الجودة تتناسب ومتطلباته.
- 2- عقد برامج تدريبية للعاملين في البنك في مجالات تحسن من مستويات الجودة، أي جعل البرامج التدريبية هادفة وفي مكانها.
- 3- تعزيز القدرات التكنولوجية لدى العاملين في البنك وتدريبهم على استخدامها مما يحقق للعاملين وفرة من المعلومات تحقق لهم قاعدة معرفية تساعدهم في إدراك المشكلة قبل حدوثها وتوفير لهم المعلومات الكافية لحل المشكلات.
- 4- التركيز خلق بيئة يسودها عمل الفريق الواحد، وتمكين العاملين من خلال زيادة قدراتهم على صنع القرار وقدرتهم أيضاً على الاستشعار بالمشاكل قبل حدوثها.
- 5- تحقيق الممارسات البشرية التي يمكن أن تجعل العاملين يشعرون ببيئة صحية للعمل مما ينعكس على قدراتهم الإبداعية من خلال تحقيق العدالة في التعيين والترقية وتوزيع المكافآت بما يتناسب والجهد الذي يبذره العامل.

## 3-5 محددات الدراسة واتجاهات بحثية مستقبلية

- 1- تناولت الدراسة خمسة متغيرات لممارسات الجودة الشاملة متمثلة بـ (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل، التعليم والتدريب، وإدارة الأفراد) يمكن إضافة ممارسات أخرى في دراسة مستقبلية كممارسة تصميم الخدمة، وإدارة جودة المورد، ومشاركة العاملين.
- 2- تضمن مجتمع الدراسة البنوك الإسلامية في الكويت، يمكن لدراسة أخرى تناول بها البنوك التجارية العاملة في الكويت أو البنوك المتخصصة أو إجراء دراسة مقارنة.
- 3- تناولت الدراسة الإبداع كمتغير تابع، يمكن لدراسة أخرى تأخذ إنتاجية العاملين كمتغير تابع.
- 4- تناولت الدراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية يمكن لدراسة أخرى تأخذ رضا العاملين كمتغير وسيط.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- الأحمدي حنان عبد الرحيم (2000). التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية. مجلة الإدارة العامة، 40(3).
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2002). الإبداع: مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل العملية الإبداعية، (ط1)، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- حجازي، ايناس (2011). تنافس الكفاءات كنظام لإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الخليوية-جوال. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- خالد، دريس (2007). التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- السرور، ناديا (2002). مقدمة على الإبداع، عمان - الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- السعودي، موسى (2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(3).
- الشمري، فهيد (2002). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الصباغ، زهير ودره، عبدالباري (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى النظم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- صبري، هالة (2010). واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، جامعة البتراء، الأردن.
- الصرن، رعد (2004). تطوير نموج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي.
- الطويل اكرم واسماعيل رغيد (2013). العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد.
- العلواني، مصطفى (2012). مفاهيم حول: الموهبة، العبقرية، الإبداع، الابتكار، التميز، الذكاء للاسهام في بناء جيل التمكين. ورقة بحث، مدرسة تاونزة العلمية مدرسة تابعة لمشاريع مكتب الدراسات العلمية، الحمير، الجزائر.

- الفاعوري، رفعت (2005). إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "بحوث ودراسات"، جمهورية مصر العربية.
- الكساسبة، صالح محمد (2012). قياس تأثير رأس المال الفكري في فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- المسعودي، سالم بن سعيد (2013). التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات. رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة اليرموك.
- ناصر، محمد وعود، يونس (2003). إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- الياسين، إيمان (2013). مستوى ممارسة إدارة التغيير وأثره على مستوى الإبداع الإداري في مركز وزارة الصحة الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

#### ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Abrunhosa, A. & Moura E Sá, P. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? **Technovation**, 28(4), 208-221.
- Ahire, S.L., Landeros, R. & Goihar, D.Y. (1995). Total quality management: a literature review and an agenda for future research. **Production and Operations Management**, 4(3), 277-306.
- Amabile, Teresa M. (1993). The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. **Journal of Personality and Social Psychology**, 45(2).
- Amabile, Teresa M. (1996). **Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity**, Westview Press, Boulder, CO..
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M. & Schroeder, M. R. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. **Academy of Management Review**, 19(3). 472-509.
- Antony, J., Leung, K., Knowles, G. and Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. **International Journal of Quality and Reliability Management**, 19(5), 551-66.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**, New York: The Free Press.
- Becheikh, N., Landry, R. & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the review of the literature from 1993—2003. **Technovation**, 26(5-6), 644- 664.
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. **The Academy of Management Review**, 28(2), 238-256.

- Bianka, Kühne, Gellynck, Xavier & Weaver, Robert D. (2013). The influence of relationship quality on the innovation capacity in traditional food chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, 18(1), 52–65.
- Bianka, Kühne, Gellynck, Xavier & Weaver, Robert D. (2013). The influence of relationship quality on the innovation capacity in traditional food chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, 18(1), 52–65
- Black, S.A. and Porter, L.J. (1996). Identification of critical factors of TQM. **Decision Sciences**, 27(1), 1-21.
- Booz, Allen and Hamilton (1982). **New Products Management for the 1980s**, New York: Booz, Allen, Hamilton.
- Bou, J. C. & Beltran, I. (2005). Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study. **Total Quality Management & Business Excellence**, 16(1), 71-86.
- Brah, S. A., Li Wong, J. & Rao, B. M. (2000). TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. **International Journal of Operations and Production management**, 20 (11/12), 1293- 1312.
- Chesbrough, Henry (2006). **Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation**. In Open Innovation: Researching a New Paradigm, Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., New York: Oxford University Press, 1-14.
- Chih-Yang Chao, Yong-Shun Lin , Yu-Lin Cheng and Shu-Chia Liao (2011). A research on the relationship among market orientation, absorptive capability, organizational innovation climate and innovative behavior in Taiwan's manufacturing industry. **African Journal of Business Management**, 5(19), 9 September.
- Chiles, T. H. & Choi, T. Y. (2000). Theorizing TQM: An Austrian and evolutionary economics interpretation. **Journal of Management Studies**, 37(2), 185-212..
- Choo, A.S., Linderman, K. & Schroeder, R. O. (2007a). Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management. **Journal of Operation Management**, 25,918-931.
- Cropley, David H., Kaufman, M. James C. and Cropley, Arthur J. (2011). Measuring Creativity for Innovation Management. **Journal of Technology Management & Innovation**, 6(3).
- Cropley, Jamesm Kaufman, C. and Cropley, Arthur J. (2011). Measuring Creativity for Innovation Management., **Journal of Technology Management & Innovation**, 6(3) .
- Crosby, P. B. (1979). **Quality is free: The art of making quality certain**, New York: New American Library.
- Curkovic, S., Vickery, S. and Droge, C. (2000). Quality-related elements: their impact on quality performance and firm performance. **Decision Sciences**, 31(4), 885-905.
- Dean, J.W. & Bowen, D. E.(1994). Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development. **Academy of Management Review**, 19(3), 392-418.
- Delgado Verde, Miriam (2011). The role of intellectual capital assets on the radicalness of innovation: direct and moderating effects. **UAM-Accenture Working Papers**, Universidad Complutense de Madrid.
- Deming, E. (1986). **Out of the Crisis**. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

- Detert, J. R., Schroeder, R. G. & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. **Academy of Management, The Academy of Management Review**, 19(3).
- Douglas, T. J. & Judge, W. Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. **Academy of Management Journal**, 44(1), 158-169.
- Elenkov, D. S., Judge, W. & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. **Strategic Management Journal**, 26(7), 665-682.
- Feng, J., Prajogo, D. I., Tan, K. C. & Sohal, A. S. (2006). The impact of TQM practices on performance: A comparative study between Australian and Singaporean organizations. **European Journal of Innovation Management**, 9(3), 269-278.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. **Decision Sciences**, 26(5), 659-691.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, 19(2), 110-132.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, 65(6), 101-109.
- Goetsch, D. L. & Davis, S. B. (2006). **Quality management: Introduction to total quality management for production**, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. **Administrative Science Quarterly**, 40(2), 309-341.
- Hoang, D. T., Igel, B. & Laosirihongthong, 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.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, 52(11), 1661-1674.
- Kanji, G.K. and Wallace, W. (2000). Business excellence through customer satisfaction. **Total Quality Management**, 11(7), 979-98.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management** 21(4), 405-435.
- Lee, M-C. and Chang, T. (2006). Applying TQM, CMM and ISO 9001 in knowledge management for software development process improvement. **International Journal Services and Standards**, 2(1), 101-115.
- Leifer, Richard, McDermott, Christopher M., O'Connor, Gina Colarelli, Peters, Lois S., Rice, Mark P. and Veryzer, Robert W. (2000). **Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts**, Boston: Harvard Business School Press.
- Linderman, K., Schroeder, R. O., Zaheer, S., Liedtke, C. & Choo, A. S. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. **Journal of Operation Management**, 22(5), 89-607.

- Martinez-Costa, M. & Martinez-Lorente, A. R. (2008). Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, 19(3), 209-221.
- McAdam, R., Leitch, C. & Harrison, R. (1998). The link between organizational learning and total quality: a critical review. **Journal of European Industrial Training**, 22(2), 47-56.
- Mehra, S., Hoffman, J. M. & Sirias, D. (2001). TQM as a management strategy for the next millennia. **International Journal of Operations and Production Management**, 21(5/6), 855-876.
- Mele, C. & Colurcio, M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 23(5), 464-489.
- Ming & Cheng (2012). An Impact of Embedded Network on Organizational Innovation from the viewpoint of Social capital: A case study of Taiwan Blisswisdom public welfare legal entity. **Journal of US, China public Administration**, 9(2), 127 – 138.
- Minna, Saunila, Pekkola, Sanna & Ukko, Juhani (2014). The relationship between innovation capability and performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 63(2), 234-249.
- Miriam Delgado Verde (2011). The Role Of Intellectual Capital Assets On The Radicalness Of Innovation: Direct And Moderating Effects. **UAM-Accenture Working Papers**, Universidad Complutense de Madrid.
- Mitra, A. (1987). **Fundamentals of Quality Control and Improvement**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morrow, P.C. (1997). The measurement of TQM principles and work-related outcomes. **Journal of Organizational Behaviour**, 18(4), 363-76.
- Nastaran, Taherparvar, Esmaeilpour, Reza & Dostar, Mohammad (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. **Journal of Knowledge Management**, 18(3), 591–610.
- Newell, Allen, J. C. Shaw and Herbert A. Simon (1962). **The Process of Creative Thinking**. In Contemporary Approaches to Creative Thinking, Howard E. Gruber, Glenn Terrell, and Michael Wertheimer, eds., Atherton Press, New York, 1962.
- NIST - National Institute of Standards and Technology (2007). **Criteria for performance excellence**. Retrieved January 12, from [http://www.quality.nist.gov/Business\\_Criteria.htm](http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm).
- Nourit, Segev (2011). **Organizational and Personal Antecedents in Adaptation of Market-Oriented in the Public Sector. An Empirical Study of Local Municipal Social-Welfare Agencies**. Unpublished PhD Thesis, University of Haifa.
- Okes, D., Westcott, R. T, (Eds.). (2001). **The cert Wed quality management handbook**, (2nd ed.). Milwaukee, WI: ASQ Quality Press
- Oldham, Greg R. and Anne Cummings (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. **Academy of Management Journal**, 39(3), 6-7-634.
- Pandey, S. & Sharma, R. R. K. (2009). Organizational Factors for Exploration and Exploitation. **Journal of Technology Management & Innovation**, 4(1), 48-58.



- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J. & Galende, J. (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. **Technovation**, 26(10), 1170-1185.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, 16(1), 15-37.
- Prajogo, D. I. & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: an empirical examination. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 20(8/9), 901-918.
- Prajogo, D. I. & Sohal, A. S. (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance—an empirical examination. **Technovation**, 24(6), 443-453.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2001). TQM and innovation: a literature review and research framework. **Technovation**, 21(9), 539-558.
- Rezaie, Hussein (2011). Analyzing the impact of competitive intelligence on innovation at scientific research centers In Isfahan science and technology town, Interdisciplinary. **Journal of Contemporary Research in Business**, 3(5), 940-948.
- Reeves, C.A. & Bednar, D.A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. **Academy of Management Review**, 19(3), 419-445.
- Reimann, C. W. & Hertz, H. S. (1994). Understanding the important differences between the Malcolm Baldrige National Quality Award and ISO 9000 registration. **Production and Operations Management**, 3(3), 171-185.
- Rogers, E. (1995). **Diffusion of Innovations**, New York: Free Press.
- Sadikoglu, E. (2008). Total quality management practices and performance. **The Business Review**, Cambridge, 10(2).
- Samson, D. & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. **Journal of Operations Management**, 17(4), 393-409.
- Saraph, J. V., Benson, P. G. & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical of quality management. **Decision Sciences**, 20(4), 810-829.
- Shalley, Christina E. (1995). Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity. **Academy of Management Journal**, 38 (2).
- Sheremata, Willow A. (2000). Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development under Time Pressure. **Academy of Management Review**, 25 (April), 389-408.
- Singh, P. J., & Smith, A. (2004). Relationship between TQM and innovation: an empirical study. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 15 (5), 394-401.
- Soltani, E., Lai, P. & Ghameh, N. S. (2005). Breaking through barriers to TQM effectiveness: lack of commitment of upper-level management. **Total Quality Management & Business Excellence** 16(8), 1009-1021.
- Sorescu, Alina, Rajesh K. Chandy and Jaideep C. Prabhu (2003). Sources and Financial Consequences of Radical Innovation: Insights from Pharmaceuticals. **Journal of Marketing**, 82 (October), 82–102.
- Stanley, Kam Sing Wong (2013). The role of management involvement in innovation. **Management Decision**, 51(4), 709–729.
- Stein, Morris (1974). Stimulating Creativity. **Academic Press**, New York, 1.

- Summers, D. C. S. (2009). **Quality management: Creating and sustaining organizational effectiveness**, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N. (2002). The relationship between management's perception of total quality service and customer perceptions of service quality. **Total Quality Management**, 13(1), 69-88.
- Swanson, R. A. (1996). **Training for Performance System: Field Handbook**, St. Paul, MN: Swanson & Associates.
- Yonghong, Z., Zigang, Z. & Kaijin, L. (2005). Impact of Technological Innovation on Growth Trajectory of Enterprise Technological Capability: A Theoretical Analysis. **Singapore Management Review**, 27(02), 81-101.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A. & Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and organisation performance: an empirical investigation. **Total Quality Management & Business Excellence**, 18(5), 509-530.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 11(1), 25-41.
- Zu, X., Fredendall, L. D. & Douglas, T. J. (2008). The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma. **Journal of Operations Management**, 26(5), 630-650.



## الملاحق

### ملحق رقم (1)

#### الاستبانة

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع إشارة (X) بجانب الإجابة التي تتناسب معكم.

• يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجابتك:

1. الجنس:

أنثى	ذكر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. العمر:

40 سنة فأكثر	30- أقل من 40 سنة	20- أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. المؤهل العلمي:

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. سنوات الخبرة:

15 سنة فأكثر	10- أقل من 15 سنة	5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. المجال الوظيفي

إدارة العمليات	الإدارة المالية والمحاسبية	إدارة الموارد البشرية	إدارة التسويق	إدارة البحث والتطوير
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## المتغير المستقل: ممارسات الجودة الشاملة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق أبداً
<b>التخطيط الاستراتيجي</b>					
1	تتوافر لجنة مختصة لتطوير خطط إستراتيجية طويلة وقصيرة المدى لضمان تحسينات في الجودة.				
2	يتم ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط إجرائية تنفيذية لجميع وحدات العمل (التشغيل).				
3	يحدد المصرف مقاييس الأداء لمعالجة التقدم في الخطط الإجرائية.				
4	يتم تخصيص المصادر الكافية لتحقيق الأهداف				
5	هناك نظام جوائز وتقدير تعتمد على الأداء النوعي لتسهيل تحقيق أهداف العمل				
<b>القيادة</b>					
6	تراجع الإدارة بشكل منتظم مقاييس أداء الجودة.				
7	تعزز الإدارة جهود تحسين الجودة				
8	تشارك الإدارة العليا بشكل فعال في إدارة الجودة وتحسين العمليات.				
9	تتلقى الوحدات ذات النشاطات المفيدة الدعم الكبير من قبل الإدارة.				
10	إعطاء قضايا الجودة الأولوية القصوى كمعيار عند اتخاذ القرار				
<b>المعلومات والتحليل</b>					
11	يتم جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالنشاطات الهامة بالجودة				
12	تسمح المعلومات لنا بالتحكم وتحسين العمليات الجوهرية والخدمات				
13	تسمح لنا بيانات الزبائن وبيانات الأداء بمتابعة الأداء				
14	نمتلك وصول سهل وسريع للمعلومات التي نحتاجها				
15	نتلقى المعلومات بالوقت المحدد				
16	أنظمة المعلومات يتم تقييمها وتحسينها باستمرار				
<b>التركيز على العميل</b>					
17	إن محور تركيز الأعمال هي الزبائن				
18	يتم حل المشاكل والشكاوى المقدمة من قبل الزبائن بشكل سريع وفعال				
19	حاجات الزبائن وتوقعاتهم هي معروفة الآن وفي المستقبل				
20	يتم تقييم علاقات الزبائن وتحسينها				
21	يقوم المصرف بانتظام بتلبية حاجات الزبائن				
22	يتم جمع البيانات بشكل دوري لمراقبة التغيرات في حاجات الزبائن				
23	يتم سؤال الزبائن بشكل منتظم ماذا يتوقعون من المنتجات والخدمات				
<b>التعليم والتدريب</b>					
24	توازن أنظمة التعليم طويلة المدى والقصيرة المدى في المصرف بين حاجات الموظفين.				
25	يشارك الموظفون في تحديد الحاجات التدريبية.				
26	يملك الموظفون التدريب الكافي للحصول على مهارات حلول المشكلات.				
27	يتم تجهيز الموظفين بالمعرفة المتعلقة بالجودة.				
28	إن نظام التشاركي بين المهارات / والمعرفة يتم تقديمه من خلال التعليم والتدريب.				
<b>إدارة الأفراد</b>					
29	يتم تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن أداءهم للجودة				
30	يشارك العاملون بقرارات متعلقة بالجودة				
31	يعمل العاملون بروح الفريق بأهداف واضحة				
32	يتم تشجيع العاملين بتطوير طرق جديدة لأداء أفضل للعمل				
33	يتقن العاملون كيف تتسجم مهامهم مع الخطة العامة للبنك				
34	يركز العاملون على جهود التحسين المستمرة في جميع المجالات				

## المتغير التابع: الإبداع

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
<b>البعد الأول: الأصالة</b>						
35	أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي أواجهها في العمل					
36	أنجز أعمالي بأسلوب متطور وجديد					
37	أحرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة					
<b>البعد الثاني: الطلاقة</b>						
38	امتلك وجهات نظر متعددة لإتمام المهام					
39	امتلك الحجة القوية والقدرة على الإقناع					
40	امتلك القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع معين					
41	أتمتع بمهارة فائقة في النقاش والحوار					
42	أهتم بطرح طرق جديدة للعمل					
<b>البعد الثالث: المرونة</b>						
43	أنوع في استخدام آليات العمل استجابة للمستجدات في بيئة العمل					
44	أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل					
45	أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل					
46	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل					
<b>البعد الرابع: المجازفة</b>						
47	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها					
48	امتلك الشجاعة لإنجاز أعمال إبداعية وأتحمّل نتائجها					
49	أحرص على تبني أفكار جديدة حتى وإن واجه تطبيقها بعض المعوقات					
50	أعمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة					
<b>البعد الخامس: الحساسية للمشكلات</b>						
51	أشعر بالمتعة والإثارة في التعامل مع مشكلات العمل					
52	امتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل					
53	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها					

## ملحق رقم (2) نبذة عن البنوك الإسلامية

### البنوك الإسلامية:

لقد جاءت نشأة البنوك الإسلامية تلبية لرغبة المجتمعات الإسلامية في إيجاد حلول بديلة للتعاملات البنكية بعيداً عن الربا وبدون استخدام الفائدة. ومن الناحية العملية فقد كانت أول تجربة للقيام بالعمل المصرفي على أسس إسلامية لا تقوم على أساس الفائدة المصرفية في إحدى المناطق الريفية في باكستان في أواخر الخمسينيات، وهذه التجربة غير معروفة كثيراً، ويرجع السبب في ذلك إلى قلة ما كتب عنها باللغة العربية، وتوقفت هذه التجربة عن العمل في أوائل الستينات من القرن الماضي. (السعدي، 2010)

أما التجربة الثانية فقد كانت تجربة بنوك الادخار المحلية في مصر بمدينة ميت غمر عام 1963 لإنشاء بنوك لا تعتمد على الفائدة، حيث جاءت بناءً على فكرة من الدكتور أحمد عبد العزيز النجار دكتور الاقتصاد في جامعة كولونيا بألمانيا الغربية. حيث تم افتتاح أول بنك ادخار محلي ليعمل على أساس الشريعة الإسلامية، بحيث يتم إنشاء وحدات مصرفية في قرية أو حي.

### مفهوم البنوك الإسلامية:

تعددت رؤى الباحثين حول مفهوم البنك الإسلامي، وفيما يلي بعض التعريفات: عرفته المادة الأولى من قانون البنوك الأردني رقم 28 لسنة 2000م بأنه: "الشركة التي يرخص لها بممارسة الأعمال المصرفية بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها وأي أعمال وأنشطة أخرى وفق أحكام هذا القانون".

فيمكن تعريف البنك الإسلامي بأنه مؤسسة مصرفية لا تتعامل بالفائدة (الربا) أخذاً أو عطاءً وتلتزم في نواحي نشاطها ومعاملاتها المختلفة بقواعد الشريعة الإسلامية". (السعدي، 2010)