



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>



## الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الجودة الصلبة والابداع الجزري

عماد الدين عيسى و صديق بلال ابراهيم و سعيد ابراهيم الناصر

[emadessaccs@sustech.edu](mailto:emadessaccs@sustech.edu) [Siddigb1@hotmail.com](mailto:Siddigb1@hotmail.com) [saeedebr2010@gmail.com](mailto:saeedebr2010@gmail.com)

Email: [ibnomer8090@gmail.com](mailto:ibnomer8090@gmail.com)

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الي اختبار التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الجودة الصلبة و الابداع الجزري في الشركات الصناعية البحرينية , ولتحقيق اهداف الدراسة صمم استبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات وزرع على عينة الدراسة البالغ عددها 300 شركة صناعية بالمملكة البحرينية بلغت نسبة الاسترداد 87% , تم الاستعانة بالدراسات السابقة لبناء نموذج الدراسة وكذلك تطوير الفرضيات, استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, و تمت معالجة البيانات إحصائيا عن طريق برنامج (AMOS 25) وللتأكد من صلاحية النموذج تم الاعتماد علي اختبار الفا كرونباخ لاحتساب الاتساق الداخلي . توصلت الدراسة الي وجود علاقة إيجابية بين التحكم في العمليات والتعلم التنظيمي، وأيضاً وجود علاقة بين التعلم التنظيمي والابداع الجزري، وعدم وجود علاقة بين معلومات الجودة والتعلم التنظيمي وكذلك عدم وجود علاقة بين معلومات الجودة والابداع الجزري.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة الصلبة، التعلم التنظيمي، الابداع الجزري.

### ABSTRACT :

The aim of this study are test the mediating role of organizational learning on the relationship between hard quality practices on radical innovations in the Bahraini industrial companies. To achieve the objectives of the study, designed questionnaire as tool for the study was distributed 300 industrial companies in the Kingdom of Bahrain, Previous studies were used to construct the study model as well as to develop the hypotheses. The study used the analytical descriptive method. Data was statistically processed by (AMOS 25) The validity of the model has been verified by using Alpha Kronbach to test reliability, The study rewerd there are a positive relationship between processes control on organizational learning, and also there are a positive relationship between organizational learning and Radical innovation, and there is no relationship between quality information and organizational learning as well as there is no relationship between quality information and Radical innovation.

**Key words:** hard quality, organizational learning, Radical innovation.

### المقدمة

يعد الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات على السواء، فلإبداع دورا هاما في بقاء المنظمة وتطورها، حيث المنظمة التي لا تبديع ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد

المنظمات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، فالإبداع الإداري يقود إلى التجديد، والتجديد يقود الي التطور. وإن الشركات تحتاج الي انتهاج أساليب جديدة في الإبداع، لما تعانيه من تحديات سياسية واقتصادية وتقنية متسارعة، وذلك بالبحث عن وسائل تحقيق النجاح والتطور. والتميز في الشركات، وللتخلص من هذه المشكلة لابد من البحث عن وسائل أخرى، تدفع بالشركات إلى التطور والنجاح من خلال عنصر التردد، ومن أهم هذه الوسائل " الإبداع الجزري والذي ينطوي على اكتساب معارف جديدة او تطوير منتجات جديدة لعملاء جدد أو أسواق ناشئة، كما يعد الإبداع الجزري عاملا حاسما في قدرة منشآت الاعمال على تحقيق الاستقرار، كما يعد أداة خاصة في أيدي الشركات وتحديدا الشركات التي تسعى للريادة، من خلال استغلالها التغيرات التي تعتبر فرصة للتحويل والانتقال بالمنتج الحالي إلى منتج أكثر تلبية لمتطلبات العميل المتغيرة والمتزايدة باستمرار (بوخلخال 2013م).

#### مشكلة الدراسة:

يعد الإبداع الإداري من الموضوعات الهامة في العمل الإداري لما لذلك من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات الإدارية والعاملين فيها. لذلك حاولت بعض الدراسات إيجاد طريقة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية من خلال التركيز على عوامل مختلفة مثل السياق التنظيمي للمنظمات. حيث تناولت دراسة (أبو اسيا 2013) اثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة دراسة ميدانية على مدينة اربد الكبرى والتي درست السياق التنظيمي للمؤسسة من خلال ثلاثة ابعاد هي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية التكنولوجية) لتفيل المعرفة في تلك المنظمات، وأيضا (شيرين 2008) والتي درست السياق التنظيمي واثره علي تقاسم العرفة: توضيحات من شركات الانشاءات التركية والتي عمدت الي دراسة السياق التنظيمي من خلال ثلاثة ابعاد هي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية) بينما (Jing Zeng et al 2016) درس السياق التنظيمي عبر بعدين هما (مركزية السلطة والتكامل بين الاقسام) كل هذه الدراسات محاولة الوصول الي تحقيق الإبداع للمؤسسة عبر السياق التنظيمي الا ان الأبعاد التي تناولتها الدراسات كانت مختلة من دراسة الي اخري.

ولكي تصبح الشركات مرنة وابتكارية وخلاقة كانت هنالك محاولات عديدة من قبل الباحثين بغية الوصول الي الغاية المنشودة حيث قدمت الدراسات السابقة نظرة ثاقبة عن دور ممارسات إدارة الجودة واثرها على الإبداع الإداري، ولكن هناك تناقضات بين الباحثين وجدل في تحديد العلاقة بين إدارة الجودة والإبداع (Sadikoglu and Zehir, 2010; Santos-Vijande and Álvarez-González, 2007; Prajogo and Sohal, 2003). وقد الرجع السبب في ذلك اي التناقضات بين ادارة الجودة والابداع الاداري الي اهمال او دراسة ابعاد مختلفة لإدارة الجودة (Martínez-Costa and Martínez-Lorente, 2008). بينما شق اخر من الباحثين ركزوا على دراسة الجودة على أساس انها ممارسات صلبة مثل ( Prajogo 2005; Rahman and Bullock 2005; ) (Gadenne and Sharma 2009; Vouzas and Psychogios 2007; Jung et al. 2009; and Abdallah 2013; Calvo-Mora et al. 2013; Yunis et al. 2013; Zeng et al. 2015) تبين ابعاد الجودة الصلبة من باحث لأخر ولكن اغلب الباحثين ركزوا على دراستها من خلال بعدين هما (إدارة العمليات ومعلومات الجودة) .

كما ان بعض الدراسات اكدت ان العلاقة بين إدارة الجودة والإبداع الاداري لا تحقق مباشرة الا إذا تم الاخذ في الاعتبار التعلم التنظيمي كمتغير وسيط. حيث اوضحت دراسة (النجاشي 2017) والتي كانت بعنوان التعلم

التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي الخدمة المدنية بالرياض والتي توصلت الي ان هنالك إثر للتعلم التنظيمي بوزارة الخدمة المدنية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.78) والإبداع الإداري أيضا بمتوسط حسابي(4.02) وأيضا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين واقع التعلم التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري في وزارة الخدمة المدنية. وأيضا دراسة (خديجة بلموهوب 2012) والتي كانت بعنوان دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، توصلت الي ان التعلم التنظيمي يؤثر على الأداء ، ودراسة (فطيمة 2016) حيث هدفت لدراسة الي توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين راس المال الفكري وذلك من خلال الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي وهي التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم علي مستوى المنظمة، حيث أوضحت نتائج الدراسة وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمستويات التعلم التنظيمي على مكونات راس المال الفكري. ودراسة (صديق بل 2017) والتي عمدت الي دراسة التعلم التنظيمي كمتغير وسيط والتي كانت بعنوان العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية : الدور الوسيط للتوجه بالتعلم بالشركات الصناعية الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات التنظيمية، التكنولوجية، البشرية بدرجة كبيرة في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. كما كشفت نتائج الدراسة إلى أن التوجه بالتعلم يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

في حين بعض الدراسات ركزت على إدارة المواهب والسياق التنظيمي للمنظمات الكبيرة ( large Business Firms) كالشركات متعددة الجنسيات، ولكن مؤشرات تدل على ان القضية لم تعد تقتصر على الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة ، او المنظمات المحلية الكبيرة ، فان قضايا السياق التنظيمي قد تختلف بشكل ملحوظ بالاختلاف نوع الشركات (Iles, Chuai, and Preece 2010). ويشار الي ان قضايا السياق التنظيمي أصبحت على نحو متزايد اكثر أهمية في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي بدأت بالتحول الي السوق العالمي، ولكن هنالك ندرة (Sacarcity) في البحوث التجريبية ( Empirical study) التي أجريت على مثل هذه الشركات (Festing, Schafer and Scullion, 2013).

مما سبق يتضح ان الدراسات السابقة تقتصر على دراسة متغيرات متباين وأيضا كانت في مناطق مختلفة، مثل إسبانيا (Santos-Vijande and Álvarez-González, 2007)، أستراليا (Prajogo and Sohal, 2003; 2004)، وتايوان (Hung, 2007; Hung et al., 2010)، وباكستان (Khan and Naeem 2017) مما عرقل تعميم النتائج. و عليه يجب توسيع النطاق الإقليمي بإدراج المزيد من البلدان حتي يتم سد الفجوة البحثية. وبناءً على ما تقدم، فإن الورقة الحالية تهدف إلى ردم الفجوات البحثية من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي " ما هو اثر التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بين ممارسات الجودة الناعمة والإبداع الجزري؟" آخذين في الاعتبار نظرية الموارد التي تعتبر المؤسسة على إنها مجموعة فريدة من الموارد (التقنية ، التنظيمية ، البشرية ) المتميزة والتي تمثل التعلم التنظيمي ، كما إن تلك الموارد هي التي تعمل بشكل أساسي في تحقيق الابداع الجزري للشركات.

اهداف الدراسة :

- إنسجاماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة في الآتي:
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الصلبة والإبداع الجزري
  - اختبار العلاقة بين ممارسات الجودة الصلبة والتعلم التنظيمي.
  - اختبار العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع الجزري.
  - اختبار العلاقة غير المباشرة للتعلم التنظيمي بين ممارسات الجودة الصلبة والإبداع الجزري.
- أهمية الدراسة:**

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في أنها عمدت على اختبار نظرية الموارد في العلاقة ما بين التوجه ممارسات الجودة الصلبة والإبداع الجزري. وايضا تسليط الضوء على التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية البحرينية مما يسهم في زيادة الإبداع والابتكار لدى تلك الشركات. حيث تتمثل الأهمية التطبيقية في مساعدة متخذي القرار في الشركات الصناعية البحرينية من تطبيق النتائج التي تسفر عنها الدراسة والتي يمكن إن تسهم في زيادة مستوى الأداء في تلك الشركات. لذلك جاءت الدراسة على النحو التالي الإطار النظري، نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، منهجية الدراسة، الأساليب الإحصائية، مناقشة النتائج، محددات الدراسة من ثم الدراسات المستقبلية.

#### الإطار النظري:

#### التعلم التنظيمي: (Organization Learning)

عملية اكتشاف تصحيح الأخطاء في المنظمات ويفيد هذا المعنى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ميسرة أو معوقة للأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي Organization learning system. ويعرف التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على كسب البصيرة والفهم نتيجة للخبرة المكتسبة من خلال التجريب، والملاحظة والتحليل والرغبة في اختبار كل من النجاح والفشل. (فطيمة 2016)

#### المنظمة المتعلمة:

يعتبر مصطلح المنظمة المتعلمة احد المصطلحات التي حظيت بانتشار واسع خلال السنوات القليلة الماضية في اوروبا. هناك عدة تعريفات للمنظمة المتعلمة تدور جميعها حول توسيع مدارك افراد المنظمة الواحدة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستفادة من الاحداث التي تمر بها منظمة هم حتى يطوروا ذلك الى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية الى بقاء ودوام المنظمة، حيث يؤكد (Garven 1993) ان المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في توليد واكتساب المعرفة ونقلها وفي تعديل سلوكها من اجل ان تعكس المعرفة والتبصرات الجديدة. يلاحظ على ادبيات المنظمة المتعلمة انها تركز على حقيقة ان الافكار الجديدة ضرورية اذا اريد للتعلم ان يحدث بغض النظر عن مصدره، كما يلاحظ ان عملية اكتساب المعرفة من قبل المنظمة المتعلمة هي عملية قصدية تسهم في رعاية مداخل جديدة ورحبة من التفكير، وحيث يتعلم الناس ان يتعلموا من بعضهم بشكل مستمر (حسين 2004). قد عرف (Dodgson, 1993) المنظمة المتعلمة بانها الطريقة التي تبني بها الشركات من خلال التجهيزات والتنظيم والمعرفة والروتين لفعاليتها وكذلك ثقافتها الداخلية وتبني وتطور الكفاءة المنطقية بتحسين مهارات قوى العمل. اما (Dixon, 1994) فقد عرف المنظمة المتعلمة بانها تعتمد العمليات التعليمية على المستوى الفردي او مستوى الجماعة او النظام وذلك لتحقيق التحول المستمر للمنظمة باتجاه تحقيق رضا المساهمين في تلك المنظمة. ويشير (Krietner et al 1999) بان المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي تقوم و بشكل متحسب باكتساب وايجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتفسير سلوكها باستمرار على اساس تلك

النظرة المستقبلية الثاقبة. اما الكاتب (Pedler, et . al.1991) يعرف المنظمة المتعلمة بانها تلك المنظمة التي تسهل التعلم لكل اعضائها من خلال تحول ذاتها وبيئتها بشكل متعمد ويرى (Dessler 2001) بان المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تصبح ماهرة في ايجاد واكتساب ونقل المعرفة، فضلا عن تحويل السلوكيات كي تعكس تلك المعارف والتصورات الجديدة. ونجد الكاتب (Decezo 2013) الذي يعرف المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تضع قيم عالية للتعلم المستمر مع قناعتها بان تحقيق الميزة التنافسية يمكن ان تنبثق عن ذلك التعلم. هناك أربعة مكونات متداخلة ترتبط بعملية تعلم المنظمة هي : تحصيل المعرفة، و توزيع المعلومات، و تفسير المعلومات. والذاكرة التنظيمية. وتتعلم المنظمات إذا ما استطاعت من خلال معالجتها للمعلومات أن تغير مدى امكاناتها السلوكية (أسلوب ومستوى أدائها). وقد يشمل التعلم التنظيمي على نمط مختلف من التعليم يعتمد على مدخل النظم الذي يتم من خلاله تفاعل عناصر النظام (مدخلات وعمليات ومخرجات) مع متغيرات البيئة الخارجية وبذلك تتم عملية تطوير المجال المعرفي للمنظمة من خلال العلاقات بين الممارسة والنتائج وذلك في إطار التأثير البيئي على هذه العلاقات. (Egan 2002)

هناك نوعان من التعلم التنظيمي هما :

التعلم المتكيف Adaptive Learning، و التعلم الخلاق Generative learning

- تتبنى المنظمات في الوقت الراهن فلسفة التعلم المتكيف والذي يعبر عن المواكبة والمسايرة، غير أن التكيف والمواكبة تمثلان المرحلة الأولى فقط من عملية التعلم، المنظمات في حاجة إلى التركيز على التعلم الخلاق أو استخدام دائرة مزدوجة من نمطى التعلم الخلاق والمتكيف معاً.

- يؤكد التعلم الخلاق على التجريب المستمر وارجاع الأثر في عملية اختبار مستمرة لأساليب وطرق تحديد المنظمة للمشكلات والحلول ويتطلب :

تفكير نظامي systematic thinking ، رؤية مشتركة shared vision والبراعة والتمكن الشخصي personal mastery ، تعلم الفرق team learning التوتر الخلاق Creative tension (التمثل في الفجوة بين الرؤية والواقع الحالي)

مفهوم الجودة:

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ونظراً لحدثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، يعرفها المعهد الفيدرالي للجودة بأنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة. (Khan 2016)

الجودة الصلبة:

وعليه يمكن تعريف إدارة الجودة الصلبة بشكل عام على أنها ممارسات تركز على التحكم في العمليات والمنتجات من خلال التقنيات والادوات التي تعمل على تحقيق التوافق بين المتطلبات المحددة امكانية تلبية تلك المتطلبات (Zeng et al 2015) حيث يعتبران إدارة العمليات ونوعية المعلومات من اهم عناصر الجودة الصلبة التي يتم التركيز عليها. حيث يغطي مصطلح إدارة العمليات تخطيط ورصد عملية التصنيع من خلال التقنيات والادوات المطبقة على العملية من أجل تقليل الاختلافات والتباين في العملية، بحيث يجب ان تعمل على النحو المتوقع،

دون اي استثناءات مثل الأعطال وكثرة المواد المفقودة والتركيبات والأدوات والتباين في القوى العاملة ( Flynn et al., 1994).

يري ( Flynn et al. (1994) ان إدارة العمليات يجب ان تشمل على ثلاثة ممارسات رئيسية: مراقبة العمليات، والصيانة الوقائية، وإدارة الممتلكات. وان استخدام التحكم الإحصائي في العمليات يعتبر من الاهمية بمكان لتتبع أداء العملية ولضمان جودة الإنتاج (Deming, 1986; Ahire and Dreyfus, 2000) ان الاعتماد على الصيانة الوقائية يهدف إلى قيام بالانشطة بصورة سليمة وتجنب الاعطال من خلال الصيانة المجبولة ( Flynn et al., 2009; Arauz et al., 1995; al., 1995) والتركيز على ادارة الممتلكات يحافظ على نظافة وتنظيم مكان العمل، وبالتالي تجنب الفوضى التي تخفي العيوب وأسبابها ( Flynn et al., 1994; Schonberger, 2007).

وقد سلطت اغلب الدراسات السابقة الضوء على أهمية معلومات الجودة باعتبارها ممارسة تقنية لإدارة الجودة الصلبة. حيث انها تعمل على توفير معلومات عن أداء الوحدات الإنتاجية، وكذلك تقديم الرسوم البيانية الموضحة على ارضية المصانع توضح معدلات العيوب، والامتثال للأنظمة، كما تعمل على توضيح الأعطال على نحو فعال في ظل الضوابط التشغيلية ( Flynn et al., 1994). بشرط ان تكون معلومات الجودة المقدمة دقيقة وفي الوقت المناسب حتي تكون فعالة.

#### الابداع الإداري :

يمكن القول بان الإبداع لفظا غالبا ما يستعمل ويوظف عند الدلالة على وجود شيء جديد أو خارج عن العادة. وهذا ما يمكن إبرازه من خلال التطرق لمفهوم الإبداع. لقد جاء الإبداع على لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه " إيجاد طرق جديدة في العمل أو الأفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه" (Habib,2003) ويعبر عليه أنه " خلق شيء أو أمر جديد يتصف بالأصالة والفائدة " (المؤتمر العربي 2009) كما يعرف الإبداع على "أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين ".(الحر احشة 2006) وفي نفس السياق، عرف الإبداع على أنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها" (حنان 2009). وعلى غرار ما سبق فالإبداع لا يقتصر فقط على شيء أو فكرة أو تطبيق، بل يمكن استعماله للتعبير عن العملية التي تؤدي إلى هذا الشيء أو هذا التطبيق. حيث يركز الابداع الجزري: تغيير الإطار ("فعل ما لم نفعله من قبل"). ("doing what we did not do before) وان الابداع الجزري هو مركز اهتمام الدراسات التجريبية ، حيث يطلب من جميع الافراد مناقشة الأفكار الابداعية " التصميم". ، ولكن في الواقع، والابداع الجزري نادرا ما ينجح. حيث ان معظم محاولاته تفشل (Sandberg 2011) لاري كيللي، رئيس مجموعة دويلين يقدر نسبة الفشل بانها تساوي ما نسبته 96% (Bloomberg Business Week 2005). ان الابداع الجزري يمكن ان ينجح ولكن بشكل غير متكرر في أي منطقة معينة، ربما مرة واحدة كل 5-10 سنوات.

حيث يستغرق الابداع الجزري وقتا طويلا لكي يصبح مقبولا. من امثلة الابداع الجزري في الوقت الراهن تطوير أبل لواجهات اللمس المتعدد والإيماءات المرتبطة بها للسيطرة على أنظمة الهواتف المحمولة والكمبيوتر المكتبي. حيث



لم تتمكن أبل، من تنفيذ الاختراع علي الرغم من تواجده في مختبرها لأكثر من 20 عاما. وعلاوة على ذلك، كانت العديد من الشركات الأخرى التي تقدم نفس المنتجات في نفس السوق تستخدم أنظمة اللمس المتعدد قبل أبل نفسها (Buxton 2007).

حيث ينطوي الابداع الجذري على اكتساب معارف جديدة وتطوير منتجات جديدة لعملاء جدد أو أسواق ناشئة. ( Benner & Tushman, 2003) وإن الابداع الجزري عادة ما يعمل على تغيير مواقف السوق القائمة وتوسيع فرص الاسواق الجديدة. ( Aboulnasr, Narasimhan, Blair, & Chandy, 2008 ) يتطلب السعي إلى الابداع الجذري تطوير ميزات وفوائد فريدة تفوق تلك الموجودة في المنتجات والأسواق الحالية. في البداية، غالبا ما تكون هنالك صعوبات في عملية الاستخدام وارتفاع في التكلفة.

#### المنهجية:

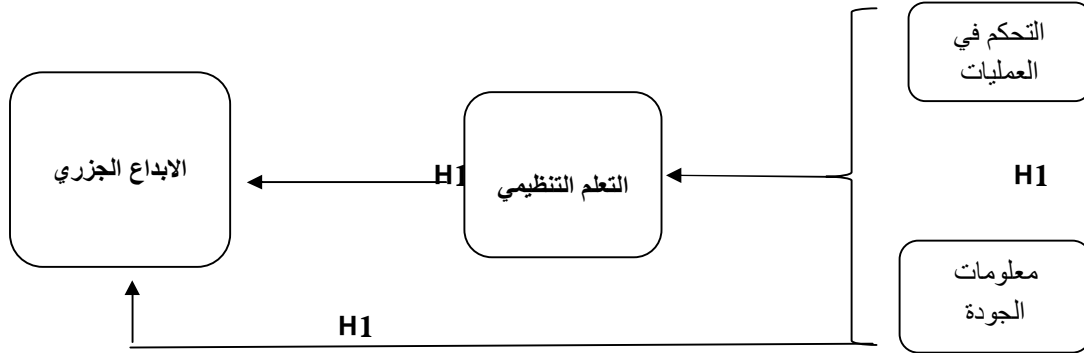
اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أدوات الإحصاء المختلفة، وقد اعتمد البحث على نوعان من البيانات هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات، وتمت مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الاسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع وتم عرض الاستبيان علي عدد من المحكمين تم العمل بكافة الارشادات والتوجيهات ، تم استخدام العينة غير الاحتمالية (الميسرة) (أوما سيكارن 2010) وتم توزيع عدد (300) استبانة على الشركات الصناعية البحرين في كافة ارجاع المملكة، تحت الاشراف الشخصي للباحث وتم استرداد(218) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت (87%).

#### المقاييس:

تم قياس متغيرات الدراسة استنادا على الدراسة السابقة تم استخدام مقياس لكرت الخماسي في قياس العبارات حيث تم قياس الابداع الجزري عن طريق دراسة كل من ( Benner & Tushman, 2003; Margaret L. Sheng,2016) وقياس بعد التعلم التنظيمي من دراسة كل من ( Benner & Tushman, 2003) اما فيما تعلق بالجودة الصلبة فقد تم تطويرها اولا عن طريق (Flynn et al, 1994) ولكن تم قياسها عن خلال دراسة (Zeng et al 2015).

#### انموذج الدراسة:

استند تكوين النموذج على نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد إنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية والاستجابة للمتغيرات في البيئات المحيطة بها. وحسب هذه النظرية فإن وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الاداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بهجة، 2015). كذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتلمين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ توجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فإن عملية التقييم يجب إن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات ( بوازيد وسيلة، 2015). من خلال نظرية الموارد والدراسات السابقة تسعى الدراسة اختبار الفروض التالية موضح على نموذج الدراسة بـ(H1)



المصدر: اعداد الباحثين (2018)

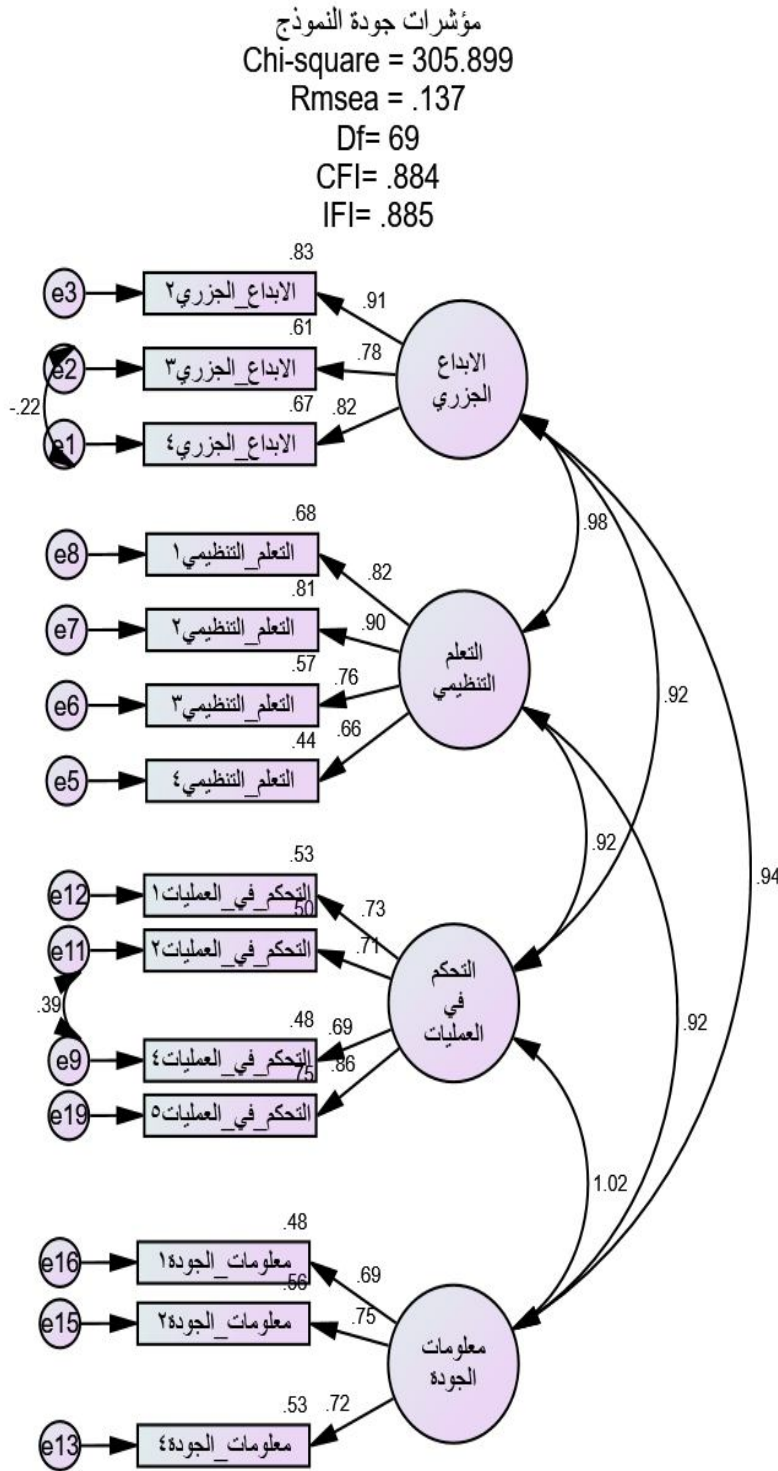
شكل رقم (1): انموذج الدراسة المقترح

#### تحليل البيانات:

احتوت البيانات الاساسية علي عشرة عناصر هي: النوع: العمر: المؤهل العلمي, سنين الخبرة, المركز الوظيفي , طبيعة العمل , عمر الشركة , عدد العاملين , الأسواق , منتجات الشركة : حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت ( 56.4% من الذكور و 43.6% من الاناث ) , أما العمر فنجد أن أفراد العينة أعمارهم (اقل من 30 سنة بنسبة 16.6% ونسبة 31.5% من الفئة 31-35 سنة وأن نسبة 38.5% كانت أعمارهم من 36 الى 40 اما الفئة الاكثر من 40 سنة بنسبة 13.3% ) اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد ان 9.7% بكالوريوس ,ونسبة 0.6% منهم دبلوم عالي ونسبة 39.2% منهم ماجستير ,ونسبة 0.6% منهم دكتوراه) اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان 31.1% اقل من 5 سنوات, ونسبة 23.3% منهم من 5 الى 10 سنوات ونسبة 20.2% منهم من 11 الي 15 سنة ,ونسبة 13.5% منهم من 15 الى 20 سنة, ونسبة 11.9% منهم اكثر من 20 سنة), اما فيما يتعلق بالمركز الوظيفي فنجد ان 12.7% مدير ,ونسبة 7.7% منهم نائب مدير , ونسبة 29.8% منهم رئيس قسم ,ونسبة 49.7% منهم موظف) اما فيما يتعلق بطبيعة العمل فنجد ان 100% صناعية) اما فيما يتعلق بعمر الشركة فنجد ان 0.6% 5 سنوات فأقل ,ونسبة 2.8% منهم من 6-10 سنة, ونسبة 21.0% منهم من 11-15 سنة ,ونسبة 75.7% منهم 15 سنة فأكثر) اما فيما يتعلق بعدد العاملين فنجد ان 3.9% اقل من 30 عام



ونسبة 0.6% منهم من 6 الى 10 عامل ونسبة 31.5% منهم من 11 الي 15 عامل ,ونسبة 64.1% منهم اكثر من 100 عامل) أما فيما يتعلق بالأسواق فنجد أن 23.2% من أفراد العينة محلية ونسبة 1.7% من افراد العينة دولية , ونسبة 75.2% من افراد العينة دولية محلية ).أما فيما يتعلق بمنتجات الشركة فنجد ان نسبة 97.2% صناعية,ونسبة 2.8% خدمية) ولتحليل بيانات الدراسة استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) وبالإضافة الي (AMOS 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي بغرض الحصول على مؤشرات جودة النموذج والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها. والشكل التالي يوضح التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الدراسة



شكل رقم (2): التحليل العاملي التوكيدي

## النموذج جودة مؤشرات:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

جدول رقم (1): مؤشرات جودة المطابقة

Observed value (structural model)	Observed value (measurement model)	Recommended value	Fit Index
0.000	0.000	$\leq 3.00$	$2x / df$
1.000	1.000	$\geq 0.90$	GFI
1.000	1.000	$\geq 0.80$	AGFI
1.000	1.000	$\geq 0.90$	NFA
1.000	1.000	$\geq 0.90$	CFA
0.000	0.000	$\leq 0.05$	RMR
0.667	0.667	$\leq 0.08$	RMSEA

Notes:  $x^2/df$  = Chi-square by degree of freedom (Hair et al., 2010).

GFI = Goodness-of-fit Index (Hu & Bentler, 1998).

AGFI = Adjusted Goodness-of-fit Index (Teo & Khine, 2009).

NFI = Normed Fit Index (Bentler & Bonett, 1980).

CFI = Comparative Fit Index (Byrne, 1994).

RMR = Root-mean residual (Byrne, 2010).

RMSEA = root-mean-square error of approximation (Browne & Cudeck, 1993).

## تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من MSV, (AVE, MaxR(H) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول (1) يوضح قيم ألفا بعد التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي وايضا يوضح قيم الاحصائي الوصفي.

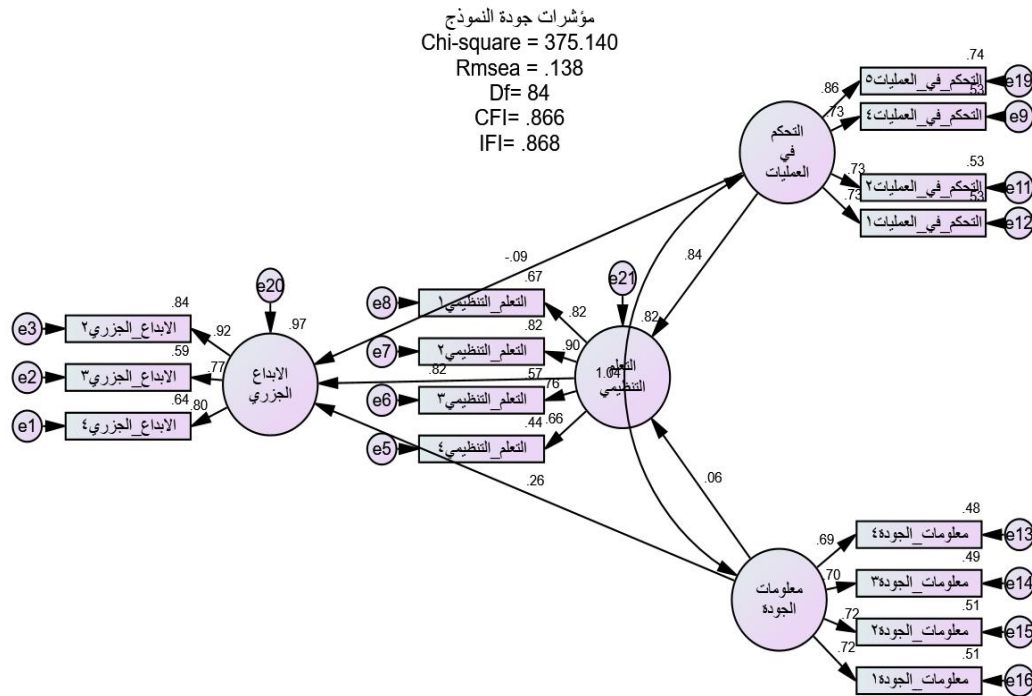
جدول رقم (2): صلاحية النموذج

الابعاد	Mean	Std. D	CR	AVE	MSV	ASV				
التحكم في العمليات	3.7347	.84794	0.768	0.565	1.049	0.912	0.752			
الابداع الجزري	3.7687	.78506	0.820	0.703	0.956	0.900	0.922	0.838		
التعلم التنظيمي	3.9184	.78506	0.819	0.625	0.956	0.881	0.915	0.978	0.791	
معلومات الجودة	3.5357	.57735	0.715	0.522	1.049	0.930	1.024	0.945	0.921	0.722

يتضح من الجدول أعلاه ان قيم اختبار ألفا كرونباخ كانت مرتفعة اكبر من 0.7 مما يدل على ان معامل الثابت يعتبر مرتفعة اما بالنسبة للانحراف المعياري فنجده اعلي من 0.5 مما يدل على وجود تجانس بين عبارات المبحوثين.

#### اختبار فروض الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling [SEM]) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. (Barbara G Fidell,1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002). والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة او اختبار فرضياتها



شكل رقم (3): نموذج الدراسة واختبار الفروض

لاختبار فروض الدراسة لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS 25) moment structure والذي يهدف إلى التعرف إثر التعلم التنظيمي في العلاقة ما ممارسات الجودة الصلبة

والإبداع الجزري كما في الشكل (3). تم الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة .

جدول رقم (3): تحليل المسار بين المتغيرات ومؤشرات جودة النموذج

الفرضيات	Estimate	S.E.	C.R.	P
التعلم التنظيمي	.737	.327	2.253	.024
التعلم التنظيمي	.070	.408	.171	.864
الإبداع الجزري	-.101	.296	-.341	.733
الإبداع الجزري	.384	.404	.951	.342
الإبداع الجزري	1.094	.222	4.919	***
المؤشر	SRMR	RMSE	PClose	
CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	
375.140	138	2.718	.866	النسبة
		مقبولة	مقبولة	التفسير

يلاحظ من الجدول أعلاه ان كل الفرضيات غير دالة احصائيا عند مستوي دلالة (0.05) باستثناء المسار من التحكم في العمليات الي التعلم التنظيمي حيث بلغ 0.737. وهو دالة احصائيا عند مستوي دلالة (0.05) والمسار من التعلم التنظيمي الي الإبداع الجزري حيث بلغ 1.094 أيضا دالة احصائيا عند مستوي دلالة (0.05) . تحليل المسار للكشف عن الدور الوسيط لتعلم التنظيمي في العلاقة ما بين ممارسات الجودة الصلبة والإبداع الجزري :

يهدف الكشف عن إثر التعلم التنظيمي في العلاقة ما بين ممارسات الجودة الصلبة والإبداع الجزري حيث تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

جدول رقم (4): اختبار المتغير الوسيط

الابعاد	التحكم في العمليات	معلومات الجودة
التعلم التنظيمي	.000	.000
الأثر غير المباشر	.806	.077
مستوي المعنوية عند الأثر غير المباشر	.054	.983

من الجدول أعلاه يتضح ان ادخال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة ما بين ممارسات الجودة الصلبة والابداع الجزري لا تؤدي الي وجود أي إثر حيث ان كل فرضيات التوسط غير دالة احصائيا عند مستوي دلالة (0.05) أي لا يوجد أي توسط.

#### مناقشة النتائج:

اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين التحكم في العمليات والتعلم التنظيمي وايضا وجود علاقة ايجابية بين التعلم التنظيمي والابداع الجزري وعدم وجود علاقة بين معلومات الجودة والتعلم التنظيمي والتحكم في العمليات والابداع الجزري ومعلومات الجودة والابداع الجزري اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة والتي تشير نتيجة إلى أن ممارسات الجودة الصلبة لها تأثير إيجابي الابداع الجزري مع دراسة كل من (Anderson et al. (1995) and Kaynak (2003) وايضا تتفق هذه النتيجة مع مع دراسة كل من (Fotopoulos and Psomas, 2009; Rahman & Bullock, 2005) و التي اثبتت ان تأثير إدارة الجودة الناعمة هو أكثر بقليل من تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. وايضا تتفق مع دراسة ( Lemak, and Mero 2000) التي توصلت ان على ان ممارسات الجودة الصلبة لا يمكن نشرها بسهولة في منظمة، وانها تشمل ممارسات معقدة ليس من السهل على المنظمات تقليدها بهدف تحسين الاداء لديها.

ويري (Abrunhosa and Sa 2008) أن تأثير الجودة الصلبة لا يمكن تعميمه على الابداع الجزري او الاداء الابتكاري للشركات لأن إدارة الجودة مفهوم متعدد الأبعاد، وان الجودة الصعبة قد تؤثر على الاداء الابداع والابتكاري بطرق مختلفة. وهذا ما يبرر النتائج التي لم تدعم وايضا قد يرجع السبب في ذلك على عدم تطبيق ممارسات الجودة الصلبة في الشركات الصناعية البحرينية.

كما تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود توسط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الجودة الصلبة الابداع الجزري وقد يكون في ذلك دلالة الي ان اعتماد وتطبيق إدارة الجودة الصلبة يعزز التأثير المباشر علي الابداع الجزري دون ان تكون هنالك علاقة غير مباشرة عبر التعلم التنظيمي ( Calvo-Mora et al., 2013; Kim et al., 2012).

من خلال دراسة (Zeng et al 2015) يمكن تبرير نتائج حيث زكر ان الجودة الصلبة يمكن ان تؤثر ايجابا على الاداء الابتكاري بشكل مباشر , ولكن يمكن ان يكون لها تأثير غير مباشر اذا كان هنالك اداء جيد مستمد من ادارة الجودة. وايضا دراسة (Rahman and Bullock 2005) توصلت الي ان الجودة الناعمة لها تأثير ايجابي على مباشر على الاداء التنظيمي وايضا لها تأثير غير مباشر من خلال ادارة الجودة الشاملة ,كل هذا النتائج تدعم فكرة ان الجودة يجب ان تتحقق عبر سلسلة من القدرات ومن ثم تنعكس على الاداء التنظيمي (Ferdows & DeMeyer, 1990)

#### المحددات والدراسات المستقبلية:

تعددت اوجه قصور الدراسة حيث كما هو واقع الحال في باقي الدراسات السابقة، فان لهذه الدراسة عدد من المحددات. أولاً، كانت البيانات المستخدمة في التحليل تم جمعها في فترة زمنية قصيرة. على الرغم من أن معظم الدراسات السابقة تؤكد حقيقة ان الدراسات الطولية هي الافضل وتؤدي الي فهم العلاقات السببية بشكل جيد. وثمة قيود آخر للدراسة هي أنها تركز فقط على شركات الصناعية البحرينية وبالتالي لا يمكن تعميمها على صناعات الخدمات الأخرى. وعليه يمكن تكون البحوث المستقبلية في قطاعات اخري حتي يمكن تعميم النتائج بصورة افضل , وايضا تقترح ان يتم استخدام متغيرات اخري ونظريات اخري حتي تزداد الاهمية النظرية للدراسة. وان تكون

هالك متغيرات معدلة مثل العوامل التنظيمية الداخلية والتوافق الاستراتيجي، العوامل الخارجية مثل الكثافة التنافسية، والاضطراب التكنولوجي، والظروف التنظيمية.

#### المراجع:

1. ابو اسيا، امنه سامي (2013) إثر السياق التنظيمي علي تقاسم المعرفة: دراسة ميدانية على بلدية اربد الكبرى "رسالة ماجستير" جامعة اليرموك، الأردن.
2. الحراشة , محمد و آخرون (2006) ، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد33، العدد 2، 249.
3. المؤتمر العربي السابع للإدارة البيئية و جائزة مملكة العربية السعودية للإدارة البيئية (2009) ، مجلة صدرت عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 61.
4. النجاشي، يزيد بن عبدالله بن سالم (2017) التعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي الخدمة المدنية بالرياض ، رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، السعودية.
5. أبو زيد، خالد ذيب حسين(2010)، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، برنوطي
6. بهجة عثمان فضل السيد عبدالله و صديق بلل ابراهيم (2015) النور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية , مجلة ادارة الجودة الشاملة مجلد 16 عدد رقم (1): (18-30).
7. بوازيد وسيلة (2015) مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية.
8. بوخالخال ,عبد الرحيم (2013) الابداع الإداري كاساس لتحقيق الميزة التنافسية, دراسة حالة مؤسسة موبيليس ( ATMبورقلة, جامعة قاصدي مرياح, الجزائر .
9. حنان رزق الله (2009) أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة " دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة: رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، ص47.
10. سيكارن ، أوما سيكارن ، ترجمة إسماعيل علي بسيوني (2006) طرق البحث في الإدارة : مدخل لبناء المهارات البحثية ، الرياض ، دار المريخ للنشر.
11. شرين , محمد (2008) اثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة :توضيحات من شركات الاثشاءات التركية, جامعة اليرموك , العراق.
12. صديق بلل واحمد موسي (2017) العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية : الدور الوسيط للتوجه بالتعلم بالشركات الصناعية الفلسطينية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات \_المجلد السابع\_ العدد الأول مارس .
13. طلال نصير و نجم العزاوي (2011) أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنولتجارية الأردنية قدّم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية



14. فطيمة، الزهرة بريطل (2016) أهيمه التعلم التنظيمي في تكوين راس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سوناظراك ,جامعة محمد خيضر – بسكرة, الجزائر .
15. ليث سعد الله حسين (2004) , دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة , مداخلة ضمن ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتونة الاردن.
16. Abdallah, A. B. (2013). The influence of “soft” and “hard” total quality management (TQM) practices on total productive maintenance (TPM) in Jordanian manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 1–3. doi:10.5539/ijbm.v8n21p1.
17. Aboulnasr, K., Narasimhan, O., Blair, E., & Chandy, R. (2008). Competitive response to radical product innovations. *Journal of Marketing*, 72(3), 94–110.
18. Abrunhosa, A., & Sa, P. M. E. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? *Technovation*, 28(4), 208–221.
19. Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23–56.
20. Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G., & Devaraj, S. (1995). A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Science*, 26(5), 637–658.
21. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
22. Bilal Ahmad Khan & Hummayoun Naeem (2016): Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organisational performance, *Total Quality Management & Business Excellence*, DOI: 10.1080/14783363.2016.1263543
23. Bloomberg Business Week. 2005, August 1. Get creative: How to build effective companies. Bloomberg Business Week. Available at [http://www.businessweek.com/magazine/content/05\\_31/b3945401.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_31/b3945401.htm)
24. Buxton, Bill. (2007)"Multi-Touch Systems that I Have Known and Loved."
25. Calvo-Mora, A., Pico'n, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2013). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 115–143.
26. Calvo-Mora, A., Pico'n, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2013). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 115–143.
27. Decezo, D. A., & Robbins, S. P. (2013). *Human resource management*. Asia: Wiley.
28. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
29. DESSLER G (2001) *Management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
30. DIXON, N. (1994) *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Maidenhead: McGraw-Hill, London.
31. Dodgson, M. (1993) a'Learning, trust and technological collaboration', *Human Relations*: 132-149.
32. Drucker, P. (1985). *Innovation and enter partnership*, (1st ed), London.
33. Egan , T. (2002)“ Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning Large Firm Information Technology Employees “, University of Minanesota , PHD. v63-08A of Dissertation Abstractes International P.,2938.

34. Ferdows, K., & DeMeyer, A. (1990). Lasting improvements in manufacturing performance: In search of a new theory. *Journal of Operations Management*, 9(2), 168-184.
35. Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 1872-1893.
36. Flynn, B. B. (1994). The relationship between quality management practices, infrastructure and fast product innovation. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1(1), 48-64.
37. Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163.
38. Gadenne, D., & Sharma, B. (2009). An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(9), 865-880.
39. Garcia, R., and R. Calantone. 2002. "A critical look at technological innovation typology and innovativeness." *The Journal of Product Innovation Management* no. 19:110-132.
40. Garvein David (1993), *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, 71, Issue (4), 1993 .
41. Habib sahhaf, (2003) dictionary of human resources management, library du Liban publishers, Beirut, p :76.
42. Hung, R.Y-Y., Lien, B.Y-H., Fang, S-C., McLean, G.N., 2010. Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Quality Management*, 21(4), 425-438.
43. Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
44. Jing Zeng, Wenqing Zhang, Yoshiki Matsui and Xinnde Zhao, (2016) The Impact of Organizational Context on Hard and Soft Quality Management and Innovation Performance, *Intern. Journal of Production Economics*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.031>.
45. Jung, J. Y., Wang, Y. J., & Wu, S. (2009). Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 164-183.
46. Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Khan, Bilal Ahmad & Naeem ,Hummayoun (2016): Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organizational performance, *Total Quality Management & Business Excellence*, DOI: 10.1080/14783363.2016.1263543.
47. Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315.
48. Krietner,R.,Kinicki,A .and Buelens,M.(1999) organization behavior ,McGraw-Hill, London.
49. Lin, L. (2013). The impact of service innovation on firm performance. *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1599-1632.

50. Margaret L. Sheng, Iting Chien (2015) Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms . Journal of Business Research, JBR-08782; No of Pages 7.
51. Martí 'nez-Costa, M., & Martí 'nez-Lorente, A. R. (2008). Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies. *Total Quality Management*, 19(3), 209–221.
52. McDermott, C. M., & Prajogo, D. I. (2012). Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 216–237.
53. Peddler M.,Burgoyne,J. and Boydell,T.(1991)The learing company: A strategy for sustainable Development ,McGraw –Hill,Maidenhead.
54. Prajogo, D. I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Service Industry Management*, 16(3), 217–228.
55. Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101–1122.
56. Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2001). TQM and innovation: A literature review and research framework. *Technovation*, 21(9), 539–558.
57. 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), 901–918.
58. 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.
59. Rahman, S., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: An empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73–83. doi: 10.1016/j.omega.2004.03.008.
60. Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), 5–26. *Total Quality Management & Business Excellence* 23
61. Sadikoglu, E., Zehir, C. (2010) Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
62. Sandberg, Birgitta. 2011. *Managing and Marketing Radical Innovations*. New York: Routledge.
63. Santos-Vijandea, M. L., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(2007), 514–532.
64. Schonberger, R.J., 2007. Japanese production management: an evolution – with mixed success. *Journal of Operations Management*, 25(2), 403-419.
65. Vouzas, F., & Psychogios, A. G. (2007). Assessing managers' awareness of TQM. *The TQM Magazine*, 19(1), 62–75.
66. Yunis, M., Jung, J., & Chen, S. (2013). TQM, strategy, and performance: A firm-level analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(6), 690–714.
67. Zehir, C., Ertosun, O. G., Zehir, S., & Mu'celdilli, B. (2012). Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41(2012), 273–280.

68. Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162(2015), 216–226.
69. Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162(2015), 216–226.